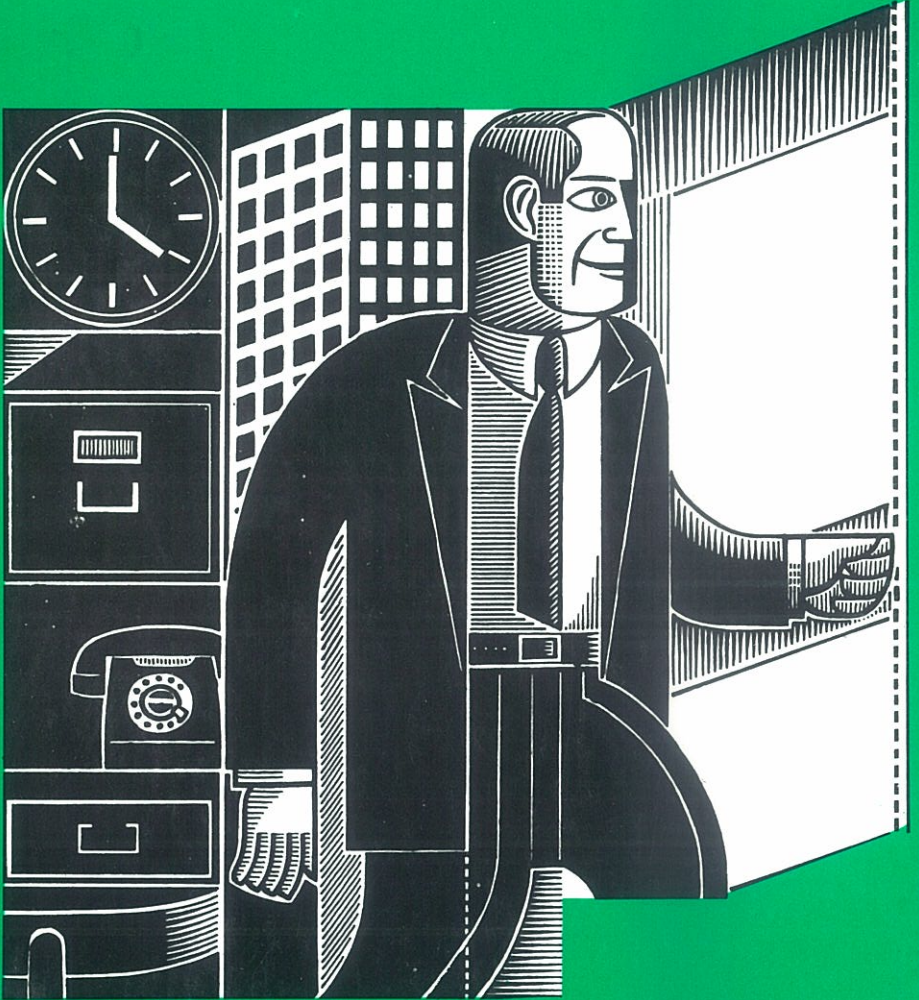


TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

BAŞARIDA PERSONELİN ÖNEMİ



İNGİLİZ SANAYİ KONFEDERASYONU'nun (CBI) bir yayımıdır



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

BAŞARIDA PERSONELİN ÖNEMİ

20 ARALIK 1990
(Yayın No:TÜSİAD T/90.1.137)

İNGİLİZ SANAYİ KONFEDERASYONU'nun (CBI) bir yayınıdır

İngiliz Sanayi Konfederasyonu (Confederation of British Industries-CBI) tarafından yayınlanan "People-The Cutting Edge" adlı kitap Konfederasyon'un özel izni ile "Başarıda Personelin Rolü" adı ile kamuoyunun istifadesine sunulmak amacıyla TÜSİAD tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Bu raporun tamamı veya bir bölümü TÜSİAD "Başarıda Personelin Önemi" referansı yazılmak kaydıyla yayınlanabilir.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
-------------	---

ÖZET	7
------------	---

BÖLÜM I

Özet: Kişiler rekabetçi başarı konusunda neden daha tenkitçi davranıyorlar?	11
---	----

Yeni uluslararası iş çevresi	13
------------------------------------	----

• İşletmelerde "insanın rolünün" artan önemi	19
• Ortak başarının anahtarı	20
• Ortak değerlerde yansıtılan	23
• İstihdam politikaları	25
• Toplumsal bağlar	27

BÖLÜM II

Özet: İstihdam politikaları nasıl değişiyor?	31
--	----

İşe almak ve işe bağlamak	33
---------------------------------	----

• Okullarla ortak çalışmak	35
• Yüksek öğretimle daha güçlü bağ kurmak	37
• Eleman alımında yeni ylaşımlar	38
• Bireysel ihtiyaçları tesbit	41
• Eğitim gereksiniminin karşılanması ..	41
• Elemanı işe bağlamak	44
• Kişisel eğitim	45

Organizasyon yapısını değiştirmek ..	47
--------------------------------------	----

• Daha az katlı organizasyon	47
• Daha fazla sorumluluk devretmek ..	48
• Yönetim tarzı	49
• Değişime öncülük etmek	49
• Grupların yönetimi	50

İletişim ve katılım	51
---------------------------	----

• En üst düzeyden en alt kademeye ..	52
• En alt kademeden en üst düzeye ...	57

Bireylere önem vermek	61
-----------------------------	----

• Becerilerin artırılması	61
• İş saatleri konusunda yeni yaklaşımlar	63
• Teleiletişim bağı ile çalışmak	64
• Sorumlulukları genişletmek	64
• Bağlılığın desteklenmesi	64

Yeni ödüllendirme stratejileri	71
--------------------------------------	----

• Eşit ya da kişiye özel ödüllendirme ..	73
• Toplu pazarlık	74
• Kişisel ödüllendirme sistemleri	75
• Değişen ücret	75
• Performansa göre ücret	76
• Uzun dönemli değerlendirme	78
• Ortak değerler	79
• Çeşitlendirilmiş seçimler	80

Sendikaların rolü	81
-------------------------	----

Referanslar	86
-------------------	----

Ö N S Ö Z

Uluslararası rekabetten doğan baskı yoğunlaştıkça, İngiliz işletmeleri bütün sektörlerde rekabet güçlerini arttırmamanın yollarını arıyor. Yaptıkları herşeyde (müşteri hizmetleri, teknoloji, kalite geliştirme, maliyet...vs.) onlara farklılık getirecek, rekabet avantajı sağlayacak seçkin stratejiler izlemektedirler.

Kuruluşlar giderek artan biçimde, rekabet avantajlarını arttıracak kişilere yöneliyorlar. Sonunda, kendi arzusuyla düşüncesini, inisiyatifini, kararlılığını koyabilecek her düzeyde insanı motive ve organize edecek kişiler kazanacak.

Bunlar farklılığı yaratan kişilerdir. Artık onlara sadece kolektif kitlenin bir parçası olarak bakılamaz; çalışanları kapsayan genel tanım "sendikalar"; modern sanayinin gereksinimi olarak "aranan eller" kadar modası geçmiş kavramlardır.

İşverenler, bu eski yaklaşımlardan uzaklaşmışlardır. Yöneticiler, kişileri seçme, yetiştirme, geliştirme ve motive etmekte daha etkin duruma yükselmiştir. İnsanlar artık bireysel gelişme olanaklarına, çalıştıkları firmaya veya gruba fizik yetenekleriyle olduğu kadar düşünceleriyle de katkıda bulunma olanaklarına sahip olmak, tüm katkıları ile değerlendirilmek ve ödüllendirilmek istiyor. Sendikalar açısından ise; hangi sendikaya dahil olunduğu sözkonusu olmaksızın, üyelerinin kazanan bir takımda birlikte çalışmaktan duydukları tatmin ve başarıya katkıları konusu yeniden düşünülüyor.

CBI-İstihdam Politikası Komitesi; bu yeni gelişmelerin "değişimin zorlukları ile yüzyüze gelen firmalara" yardımcı olacağı umudunu taşımaktadır. Ancak bu çalışma; kapsamlı olma iddiasında değil. Her çözümü içeren bir reçete olarak da düşünülmemelidir. Burada sadece şirketlerin çalışan elemanlarını rekabetin ana kaynağı haline nasıl getirdiklerini, pekçok değişik noktadan ele alarak, açıklamaya çalışmaktadır. Bu kitapçık, çalışmamızın büyük bir bölümünün hazırlanmasından sorumlu olan John Cahill'in emek ve düşüncelerine adanmıştır. CBI'daki pekçok arkadaşı onu özlemle ve hüznle anıyor.

GEOFF ARMSTRONG,
BAŞKAN, CBI İstihdam Politikası Komitesi

Ö Z E T

Konumuz, işletmedeki başarının bugünü ve yarınıdır. Ayrıca, "İnsan" unsuru da incelenenecektir. Bir şirketin başarı ya da başarısızlığını belirleyen şey, o şirketin çalışanlarını her kademede işe alma, geliştirme ve yönetme biçimidir.

Bütün dünyada büyük şirketlerin yöntemlerinde bir devrim yaşıyoruz. Bazılarına göre devrim yıllar önce, bazıları için ise yeni başlamaktadır. Bu devrim; "insanların yönetimi dolayısıyla"; şirketle ilgilidir. Bu değişime ayak uyduramayan firmalar başarısız olacak ve kaybolacaklardır. Bir firmanın "çalışanlarının niteliği kadar iyi olabileceği" görüşünün doğru olduğu kanıtlanmıştır.

"Değişim ve başarı" ile ilgili bir plan yapılamaz. Bir şirkete ticari zenginliği garanti edecek ideal yapı ve sistemler de yoktur. Aslında, önde gelen şirketlerin en belirgin özelliği, yaklaşım ve politikalarının değişik oluşudur. Bu çalışmanın amacı, hazır bir reçete sunmak değil, düşünme ve tartışmayı motive etmek, şirketleri bugünkü yöntem ve uygulamalarını sorgulamaları konusunda cesaretlendirmek ve sadece kendi yararları için değil, daha rekabetçi olabilmek için değişmeye çabalamalarını sağlamaktır.

Bu çalışma neden şimdi yayınlanıyor? Çok basit çünkü, teknik değişimin adımları, işletmenin evrenselleşmesi, ticari engellerin birlikte azaltılması; korunan büyük bir içpazar için, şirketler özel teknoloji ve hammaddeye tek ulaşım kombinasyonu ile daha fazla başarı ummamalıdır anlamını taşımaktadır. Artık

uluslararası rekabetten kaçacak yer yoktur. Gelecekte, rekabette başarı; kalite, motivasyon ve insan kaynağının etkinliğine dayanacaktır.

Bu çalışmanın ilk bölümü; rekabette başarı elde etmek için insan unsurunun niçin daha önemli olduğunun bazı sebeplerini özetlemektedir.

- İthalat ve "sosyal ortam" kavramının pek az anlam taşıdığı yeni sanayileşmiş ülkelerdeki artan rekabetle birlikte dünyadaki bütün iş çevreleri de inanılmaz ölçüde değişti.
- Tekniğin adımları hızlandı, uzun vadeli rekabet avantajı potansiyel kaynağından çok, genellikle teknoloji üretimine ağırlık verdi.
- Çalışanların beklentileri artarken, ücretli çalışma şartlarının tatmin etmediğini gören çalışanlar arasında kendi işini kurma konusunda açık bir arzu da göze çarpıyor.
- İşletme ve bölgesel grup arasındaki bağların önemi artarken, bu bağların hem insan; hem de rekabette başarı açısından önemi giderek büyüümekte.

Sonuç olarak, rekabette üstünlüğün sağlanması için uzun dönemde tek güvenli kaynağın insan unsuru olduğu kanısı yaygınlık kazandı.

Bu gelişmeler sonucu, önde gelen şirketler istihdam politikalarını önemli ölçüde değiştirmeye başladılar. Özellikle;

- 32. ve 48. paragrafta örneklendiği gibi; insan unsurunu çekmek, tutmak ve motive etmek konusunda yeni yaklaşımların dikkati çekecek ölçüde etkili ve gerekli olduğu kanıtlanmış bulunuyor.

- Organizasyon yapıları, daha az organizasyon kademesi ile daha düz ve eskisinden çok daha esnek olabilmekte. Paragraf 46 ve 51'de bazı detayları verildiği gibi; hem pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi sağlamak, hem de çalışanlara iş tatmini ve eğitim olanakları verebilmek için; organizasyonda alt kademelere daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte.
- Yönetim biçimleri; daha iyi eğitilmiş, ve özgüveni daha fazla olan bağımsız işgücüne sahip olmaya yönelik olarak değişmekte. Paragraf 52'den 54'e kadar gösterildiği gibi, yöneticiler otoriter idareci rollerini, değişimi yönlendiren ve olanak sağlayan rollerle değiştiriyorlar.
- Yönetim kurulundan, en alt kademeye; banka veznesinden, süpermarket kasasına kadar ters yönünde iletişime daha fazla önem verildiğini görüyoruz. 55'den 67. parafrafa kadar başarılı olan bazı iletişim yaklaşımları açıklanmaktadır.
- Şahsi ihtiyaçların karşılanması konusu üzerinde de çok daha fazla durulmaktadır. Mesela, çok yetenekli olmak, çalışma saatlerine yeni yaklaşımlar, teleiletişim, organizasyonun değerlerinde ve amaçlarında ferdi kararların teşvik edilmesi gibi. Paragraf 68'den 83'e kadar olan bölümde ise, önemli ölçüde başarı göstermiş olan şirketlerde uygulanan yaklaşımlar ayrıcaözetlenmektedir.
- Paragraf 84'den 98'e kadar olan bölümde anlatıldığı gibi mükafatlandırma stratejilerinin de artık değiştiği görülmektedir. Artık kişilerin performanslarına uygun ödüllendirme konusuna daha çok önem verilmekte; şirketler

değerlendirme süreci kadar, sağlanan hakların genişliği konusunda da daha fazla durmaktadır.

- Paragraf 99'dan 107'ye kadar, "sendikaların rolü üzerinde" İngiltere'de çok önemli etkisi bulunan şirketlerin istihdam politikalarındaki değişikliklerin gelişme, denge ve sapma çeşitliliği tartışılmaktadır. Bunun, Tek Avrupa Pazarı'na da etkisi olabilecektir. Değişik şirketler, kendi durumlarına ve rekabet ihtiyaçlarına uygun istihdam politikalarını uygulamak ihtiyacını duyacaklardır. Rekabetçi başarının temeli olan değişimlerde, pekçok engelin kaldırılmasını tam başarmışken bir ekonomiye "Avrupa mafsali iltihabının" verilmesi; çokciddi bir gerilemeye sebep olabilecektir.

Bu çalışma, önde gelen pekçok firmadaki bugünkü uygulama ve politikalara örnekler veriyor.

İstihdam Politikası Komitesi bu çalışmayı; şirketler arasında tartışmayı canlandırmak amacıyla hazırlamıştır. Eğer bu çalışma; gelecekteki insan kaynakları stratejileri ve politikalarına tenkit boyutu getirebilirse; alçak gönüllü ama önemli amacını gerçekleştirmiş olur.

BÖLÜM I

Ö Z E T: KİŞİLER REKABETÇİ BAŞARI KONUSUNDA NEDEN DAHA TENKİTÇİ DAVRANIYOR?

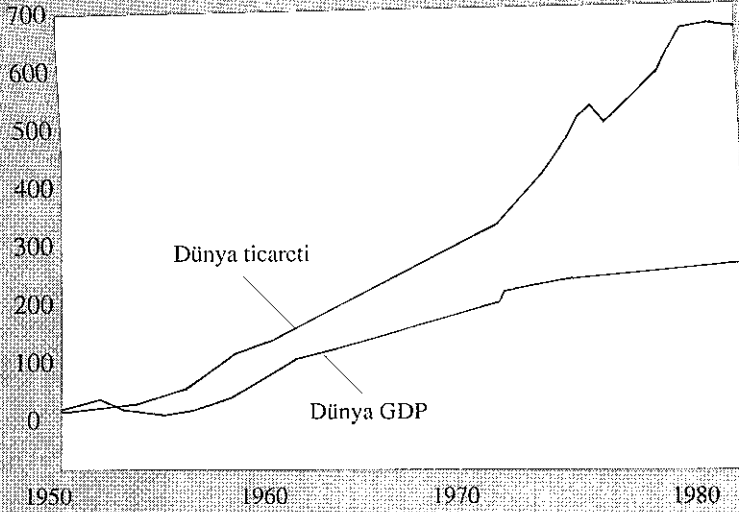
Ekonomiler, geçmişte bölgesel işgücünün niteliğinden çok az etkilenecek gelişmişlerdi. Bazen düşük maliyetli hammadde sağlamak için askeri üstünlüklerine dayanmış; bazen kömür ve petrol gibi hassas maddelere ulaşmış, bazen rakiplerinden çok önce yeni teknolojileri kullanmış ve geliştirmiş, bazen ticari engel ya da maddi sebeplerle ithal rekabetten kaçınabilmiş ya da korunabilmişlerdi.

Ama bütün bunlar artık daha az önem taşımakta. Politik ve teknolojik gelişmelerin bileşimi, hiçbir ekonominin uluslararası rekabetin baskısından kaçmayı başaramayacağı anlamını taşıyor.

Olimpiyatlarda olduğu gibi yarış, güne en iyi ayak uyduran olacaktır. İşletmede bunun rakipler için taşıdığı anlam; kişilerin yeteneklerini en etkin biçimde hizmetine koşturmasıdır.

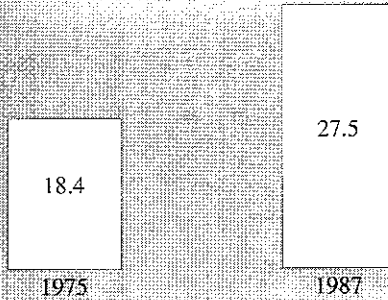
Bu çalışmanın ilk bölümü bu sebeple dünyadaki çevresindeki son değişikliklerin doğası ve rekabette başarının anahtarı olarak neden insan üzerinde çok daha fazla durulduğunu açıklıyor.

Grafik 1
Dünya Ticaretinde Büyüme



Kaynak: Birleşmiş Milletler İstatistik Yıllığı Dünya Sanayinde Rekabet,
Yazar: M.E. Porter, Harvard, 1986

Grafik 2
İngiltere'de İmalat Sanayinde İthalatın Payı



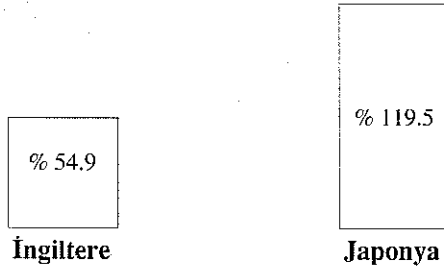
Kaynak:DTI

YENİ ULUSLARARASI İŞ ÇEVRESİ

- 1 İngiltere'deki gelişmeler, dünyanın diğer yerlerinde olanlardan önemli biçimde etkilendi. Bu birbirine bağılılık her zamankinden de hızla arttı. Buna ek olarak, iş çevresinin rekabet gücünü ve karmaşıklığını arttıran, ülkelerin çok sayıda ortak iç etkenleri mevcuttur. Belli başlı trendler:
 - Dünya ticaretindeki artış:
Grafik 1'de görüldüğü gibi, dünya ticaret hacmi; ekonomik büyümeden daha hızlı artmıştır. Bu sonuca haksız ticari uygulamalar ve engellerden doğan sürekli anlaşmazlıklara rağmen ulaşılmıştır. Nihai olarak, iç koruma azaltılmış; ve daha çok sayıda pazar, dünyanın

Grafik 3

**İngiltere/Japonya'da Kişi Başına İhracat Artış Hızı
(1985 Fiyatlarıyla) 1975 - 1987**

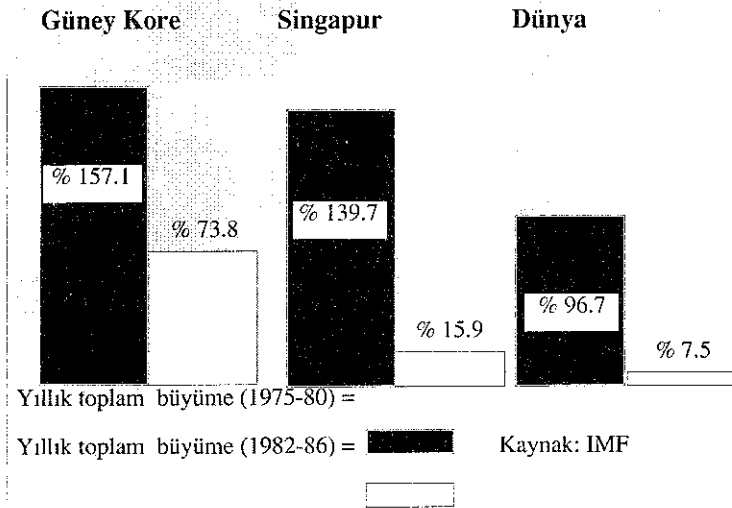


Kaynak: CBI (CSO, OECD ve IMF İstatistikleri)

en rekabetçi girişimlerinin ürünlerine ve hizmetlerine açılmıştır. Grafik 2, ithalatla pazar payının İngiltere'yi ne kadar etkilediğini ve grafik 3, İngiltere'nin ihracatının Japon ya'ya kıyasla nasıl arttığını göstermektedir.

- Dünya Ticaretinde Yapı Değişiklikleri:
Ekonomilerin dışarıda hızlı gelişmesiyle birlikte; geleneksel sanayileşmiş dünya da, kendisini dünya ticaretinin yapısına hızla ve bütünüyle uydurmaktadır. Japonya, sürdürülen ekonomik gelişmeyi canlandırmakta, tüm dünya ekonomileri de büyüklük ve giderek uzmanlaşma alanlarında aynı konu üzerinde durmaktadır. Japonlar, bugünlerde Güney Doğu Asya'nın, "Güney Kore, Tayvan, Singapur ve Hong Kong" gibi hızla gelişen ekonomilerini endişeyle izlemektedir. Bu ülkelere büyüyen sanayileriyle Brezilya, Türkiye, Hindistan ve Çin ile Malezya, Tayland gibi gruba daha yeni katılan ülkeler de ilave edilirse; rekabetin hızlanan adımlarını açıkça anlamak mümkün olacaktır. Bu durum, tek ürünle sınırlandırılmıştır çünkü sermaye ve teknolojilerin transferi ekonomilerin gelişme

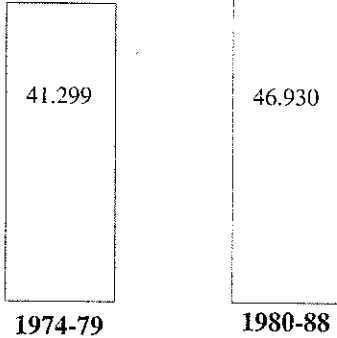
Grafik 4
Güney Kore ve Singapur'da İhracatta Büyüme



aşamasına atlamalarını sağlamaktadır. Örneğin, Malezya, bugünlerde İngiltere'ye araba ihracatına başlamaktadır. Brezilya dünyanın altıncı büyük silah ihracatçısıdır. Grafik 4, bu yeni ekonomilerin bazılarında görülen önemli ihracat nedenle İngiliz şirketleri, kaynakların çoğalması sonucu artan rekabetten dolayı maliyetlerin düşmesi konusuyla yüzyüze gelmiş bulunuyorlar.

Grafik 5 Patent İzinleri

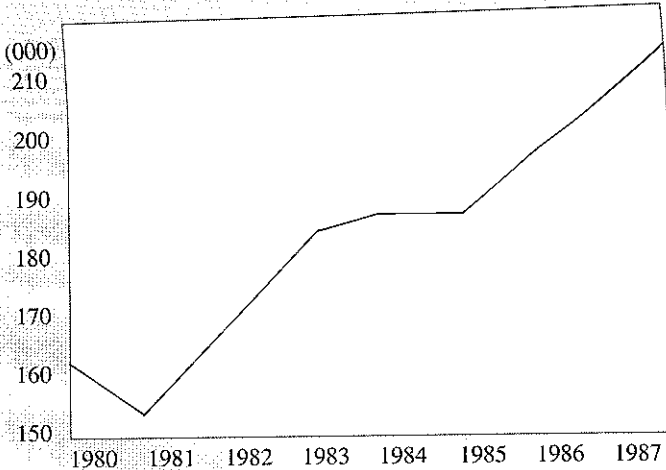
Ortalama Yıllık



* İngiltere'de korumacı devlet anlayışıyla verilen patent izinleri. (İngiltere dışında yaşayanlara da verilebilir.)

- Gelişen Teknolojiler:
Teknolojilerin gelişmesi işletmelerin sadece çalışmalarına değil, aynı zamanda ekonomilerin ve piyasaların yapısına da önemli değişiklikler getirmiştir. Enformasyon ve iletişim akışındaki hızlı gelişmeler, uluslararası düzeyde hatta tüm dünyayı kapsayan ürün ve hizmet piyasaları yaratmıştır. Bu da şirketlere, bu pazarlara daha etkin hizmet sunabilmek amacıyla; büyüklük

Grafik 6
Tescil Edilen Yeni İngiliz Şirketleri



Kaynak: DE

pazarlama stratejileri ve markaların tanıtımı gibi konulara daha fazla önem vererek; çalışmalarını reorganize etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu yönelimler, sınırlı iç piyasada faaliyet gösteren orta büyüklükteki firmaların etkin rekabet koşullarını tehlikeli biçimde sınırlandırmaktadır. Aynı zamanda, teknolojilerin gelişimi ve uluslararası birlikler, üretim olanaklarının daha fazla ve hızlı dağılımına yol açmaktadır.

Daha kurumlaşmış ve gelişmiş ekonomilerin, yeni ekonmilere olan geleneksel gecikme süreci çok çabuk kapanmaktadır. Teknolojilerin daha hızlı ürün geliştirme ve yenilemeye olanak tanınması, üretim patentlerinin rekabet avantajını zayıflatmaktadır. Grafik 5 patentlerle açıklanan üretim yenilikleri trendini göstermektedir.

- Amaçlar ve Standartlar:

İletişimin geliştirilmesi aynı zamanda amaçlar ve standartlar genel düzeyini yükseltmeye yaramaktadır. Belli başlı şirketler özellikle perakendeciler; diğer birçok ülkedeki yan şirket ve mal temin eden firmalar ile standartlarını kıyaslayabilir. Talepleri en yüksek standartları yansıtmakta, sonuçta bunlar büyük çapta daha titiz maliyet ve kalite niteliklerine dönüştürülmektedir. Müşterilerin de, sunulan ürün ve hizmetlerin kalite ve standartları konusunda beklentileri yükselmektedir.

- Girişimcilik Kültürü

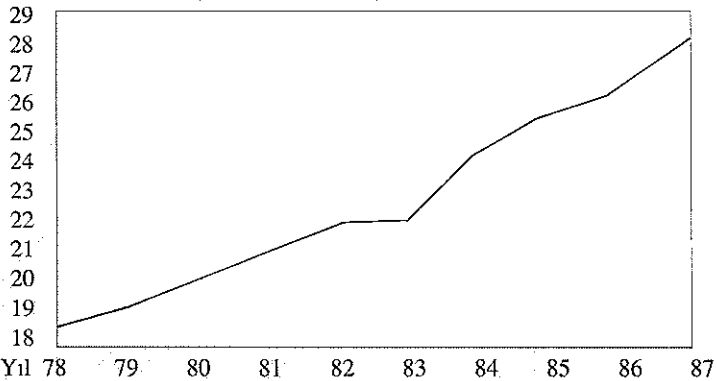
Grafik 6, İngiltere'de yeni işletmelerde büyümeyi; grafik 7, kendi işinde çalışanların artışını vermektedir. Bu grafikler, daha

Grafik 7

Kendi İşinde Çalışanlar

(Yanında işçi çalıştıran veya çalıştırmayanlar)

İngiltere (mevsimlik veriler)
(00.000)



Yıllık toplam büyüme (1979-87)=44,5 %

Kaynak: DE

yenilikçi ve girişimci işletme kültüründeki büyümeyi yansıtmaktadır ki bu da piyasanın daha küçük bölümünde yer alan firmalar üzerinde daha fazla rekabet baskısı yaratmaktadır. Üstelik, daha büyük şirketlerde yöneticilerin davranışları üzerinde anlamlı bir "dalga etkisi" görülmektedir.

- 2 Bu trendlerin iki can alıcı sonucu var. İş çevreleri daha çok rekabet etmektedir. Bu da kısmen; ürün ve hizmetlerini satmaya çalışan firma ve ekonomilerin sayısındaki artışı; kısmen de olsa rekabet ortamını, kalite, ürün ve üretimde yenilik, pazar uyumu, müşteri servisi ve başka pekçok faktör açısından sürekli yükselen standartları yansıtmaktadır. Bütün bunların birleşimi bazı şirketleri rekabette en ön plana iterken, bazılarını gerilerde bırakıyor.
- 3 Rekabet avantajının geleneksel kaynakları da aşmıştır. Temel hammadde ve enerji maliyetleri giderek standardize edilmektedir. Teknoloji ve üretim teknikleri yaygınlık kazanmıştır. Bu çevrede, yalnızca şirketin kontrolünde olan rekabetin ana kaynağı şirketin elemanlarında yatmaktadır. Bunlardan dolayı, dünyanın önde gelen firmaları, işletmeciliğin bu alanına giderek daha fazla öncelik tanımaktadır.
- 4 Günümüzde İngiliz ekonomisi, sanayileşmiş geleneksel dünyanın yüksek verimlilikle birlikte yüksek işçi maliyetlerine sahip olan ülkeleriyle; yeni gelişmekte olan ekonomilerin düşük verimlilikte ve düşük maliyetli üreticileri arasında rahat olmayan bir konumda yer almaktadır. 1992'den sonra gerçekleşecek "Tek Avrupa Pazarı" kararı ve rekabetin evrenselleşmesi, tüm etkinlik ve kalite düzeyinin en iyiye doğru yükselmesinde uyarıcı etki yapmalıdır. Bu da, giderek daha fazla

rekabetçiliğin gerçek canalcı noktasını temsil eden "insan kaynakları"nın üzerinde durmayı gerektirmektedir. Artık, düşük maliyet, düşük performans stratejisini sürdürmeye çalışmanın anlamı yoktur.

İşletmelerde İnsan Rolünün Artan Önemi

- 5 Dünyanın önde gelen firmalarında insan kaynağı çalışma ve yönetim biçimleri büyük bir devrim geçirmektedir. Bu da toplumda derin etkilere yol açacaktır.
- 6 Sanayileşme öncesi; çalışan ve işveren arasındaki ilişkiler, işlerin ataerkil nitelikte olduğu daha çok tarımsal ve ev içi hizmetleri; ekonomik aktivitenin esas belirleyici olan yapısını yansıtmaktaydı. Güç, yönetiminde çalışanların ve toplumun refahı için daha fazla karar verme konumunda olan işverende toplanmıştı.
- 7 Sanayileşme, bu ilişkileri ve yapıyı temelinden değiştirdi. Çalışanların emeğini, saptanan zaman içinde, işverenin yönetiminde, ödenen ücret kavramını genişletti ve geliştirdi. Kişiler, kendilerinin ve ailelerinin refahı için daha çok sorumluluk almak zorunluluğundaydı.
- 8 Yıllar geçtikçe, devletin düzenleyici gücünün ve ticari birliklerin artması; işçi ve işveren ilişkileri arasında kural ve sınırlamalar gerektirdi. Özel olarak, ortak müzakere ve pazarlıklar emeğe ödenen ücretin ve sık sık da emeğin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesini sağladı.
- 9 Şirketler üzerindeki rekabet baskısının onları daha üretici olmaya yönelttiğini de unutmayalım.. İstihdam ilişkilerine sınırlı davranış temeli verilmesi sürpriz olmamıştır, bu üretim araştırması ,iş ve organizasyon dizaynı üzerine

yoğunlaştırılmış ve böylece üretim çok özel ve sınırlı işlere bölünmüştür. Emeğin bu şekilde rutin ve tekrarlanan işler dizisine bölünmesi, yönetime bilimsel yaklaşım olarak alınmış ve bu yüzyılın başlarındaki Frederick Taylor'un çalışmalarıyla pek çok ortak noktaları bulunmuştur.

- 10 Bu gelişmenin altını çizen ve süregelen "emek ve ücret değişimi" kavramıydı. Çoğunlukla detaylı kuralların var olduğu işlerde, sadece fizik katılım, bir makinayı çalıştıracak bir çift el ve bacak ve yöneticinin dediğini yapmak gereklidir.

Ortak Başarının Anahtarı

- 11 Bu nokta hızla değişiyor. Kişiler artık sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak için işe alınıyor. Bu da, onların yeteneklerinin, fikirlerinin ve becerilerinin tümüyle kullanılmasını ve adanmasını gerektirir.

- 12 Pekçok nedenle, kişileri işe alırken sadece ne yaptıklarından çok, ne yapabilecek potansiyele sahip oldukları temeline dayanılmaktadır. Bu nedenler;

• Daha yüksek verimlilik:

İşçi başına daha fazla verim sağlamak için;firmalar çalışan sayısını azaltmaktadır. Bu dış ülkelerde de zorunlu görülmüş ve işletmelerde yapay iş bölümlerinin azaltılması yahut sınırlandırılması ile esneklik ve çok yetenekliliğin artırılması konularını içeren, sadece işletmelerin esaslı biçimde reorganizasyonu ile başarılabilmektedir. Ayrıca bazı yönetim ve denetim fonksiyonlarının bırakılması da gerekiyor. Bu durum; tam anlamıyla eğitildiğinde ve aynı zamanda kendini yönetime konusunda yeterince

1

motive edildiğinde etkin biçimde çalışabilen, otonom ve yarı otonom çalışma gruplarının büyümesine yol açmaktadır. Bu gibi gelişmeler; insan çıkartma görüşü yok olup maksimum tesis ve makina kullanımı ihtiyacı arttıkça daha çok önem kazanacak.

- Daha fazla yeterlilik:

Rekabet baskısı firmalarda, savurganlığı ve gereksiz harcamaları azaltarak; kendine yeterliliği zorunlu hale getirmektedir. Bu pekçok yoldan gerçekleştirilebilir -yakıt harcamalarını kısararak- ve her bir çalışanın inisiyatif kullanmaya teşvik edildiği ve sürekli uygun davranış göstermek üzere yeterince bağlandığı ortamlarda en yüksek başarı sağlanabilir.

- Kalite:

İşletmelerin tümünde ürün ve hizmetlerde daha fazla kalite sağlama dürtüsü vardır. Geçmişte, kalite kontrol ayrı bir grup yönetici ve çalışanın sorumluluğundaki retrospektif bir işlevdi. Bu sorumluluk ayrımının genellikle etkili olmadığı kanıtlanmıştır. Şimdi, "Yüksek Kalite" gereksiniminin herkesin sorunu olduğunu vurgulayan "Tam kalite" kavramı adapte edilmektedir.

- Hizmet:

Benzer şekilde; rekabet avantajı sağlamak amacıyla, tüketici hizmetlerine verilen önem artmaktadır. Olumlu ve yararlı çalışan davranışı; bireylerin motivasyonu ve adanmışlığı" yoluyla ancak gönüllü olarak gerçekleştirilebilir. Yoksa, denetim ve emir verme yoluyla amaca yaklaşmak bile mümkün değildir.

- Araştırma ve Geliştirme:
Birçok piyasada, gelecekteki rekabet ortamındaki başarı firmanın entellektüel gücünü ne kadar yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeye koşabildiğine bağlıdır. Bu işlev şirkette belli bir gurupla sınırlanmış dahi olsa, işlerinin kalitesi tüm işgücüne göre çok fazla önemlidir. Bu alanda çalışan kişilerin işe alınma, geliştirilme ve motivasyonu pek çok işletmede önemli bir önceliğe sahiptir. Açıkça, anahtar faktör araştırma ve geliştirmenin finansmanıdır. Doğru kaynaklı, ilginç projeler motivasyon için temeldir.
- İç ve dış gelişmeler:
Şirketler, işletmeyi yönelttikleri yöntemle sürekli ve dramatik gelişmeler gösterme çabasıdadırlar. Bunu gerçekleştirmenin en etkin yöntemi, her çalışanın çevresinde gördüklerini ve işlerini geliştirme konusundaki fikirlerini değerlendirmektir. Benzer fakat daha sınırlı bir yöntemle şirketler işletmeyi dışa yönelik olarak geliştirme yollarını araştırmaya yönlendirmek için yöneticilerine girişimcilik ruhunu aşılama çabalamaktadırlar. Bu da, özel olarak yeni ürünler, hizmetler, piyasalar ve pazarlama stratejileri ile ilgilidir.

13 İstihdam konusuna bu yeni yaklaşım, geleneksel ücretlemek sözleşmesine temel bir karşıtlık içermektedir. Onun yerini, her işçi/işveren ilişkisinin sürekli değişebildiği, "açık-uçlu sözleşmeler" almıştır. Her kişi çalışmaya getireceği katkı konusunda serbest karar almaktadır. Detaylara dikkat etmek, müşterilere nezaket göstermek, gelişme konusunda yeni fikirler, fazla gayret gibi!... Bu seçme özgürlüğü; merkezi yönetime karşı olarak; en iyi performansı sağlamak için düzenlenen politikaları zorunlu

1/ hale getirir. Bu politikaların, yeni durumları ve çalışanların davranışlarını yansıtması için sürekli değişmesi bir gerekliliktir.

Ortak Değerlerde Yansıtılan

- 14 Her istihdam politikasının özü başlangıçta; organizasyonun ortak değerlerinde varolan, çalışanların yeteneklerini değerlendirmek ve geliştirmek amacına dayanır. Bu değerler, şirket içinde ve dışındaki ilişkileri temel alan ferdi politikaları desteklemektedir. Genel kapsamlı ve anlaşılabilir değerler uyum getirebilir ve tüm işgücü arasında bağlılık ve ortak amaçlar oluşturmaya yardımcı olabilir. Şirket ve insanların neyi temsil etmek istediğini birbirlerine, müşterilerine ve ihtiyaçlarını karşılayan kişilere karşı nasıl davranılması gerektiğini açıklar.
- 15 Her şirket kendi değerlerine sahiptir. Örneğin, küçük bir şirket işverenin kişisel görüşlerini ya da yıllar boyu büyüme ve gelişme ile oluşmuş gelenekleri yansıtabilir. Diğerleri, son yıllarda, istedikleri değerleri açıkça bildirmişlerdir.
- 16 Ortak değerler geliştirirken, birincil görev, bugünkü durumun bir değerlendirmesini yapmaktır. Bu da; günümüz istihdam politikalarını ve yönetim biçimlerini, çalışanlara "şirketin neyi temsil ettiğini düşündüklerini" sormak yoluyla sınıflandırmakta olduğu gibi pek çok yoldan yapılabilir.
- 17 Gelenek ve uygulama, en az çalışma kural ve yöntemlerinin resmi ifadelerinde olduğu kadar pekçok değerini iyi göstergesidir. İstihdam politikaları, (özellikle uzun dönemde oluşturulanları, bir işletmede genel değerleri yansıtır. Bu değerlendirme araçlarına ek olarak, pekçok şirketin kurulları, yöneticilerinin

ve çalışanlarının davranışlarına bakmaktadır. Bu, üst kademe yönetimi ve diğer organizasyon birimleri arasında kolaylıkla oluşabilen anlayış farklılıklarının giderilmesi açısından çok önemlidir.

18 Değerlendirmede; değerlerin tesbiti, kesin ve tam doğru ölçüme açık bir uygulama değildir. Değerlendirmeler, onu yapan kişilere göre değişkenlik gösterir. Bu yüzden bu görevi çok farklı altyapıları olan küçük guruplara dağıtmak daha iyidir. Böyle bir görevin yapılmasında pek çok yol vardır ve aşağıdaki açıklama, "bu işin nasıl yapılabileceğini gösterenlerden" sadece birisidir.

19 Dairedeki her eksen, belli bir değer tipi için olası tayfı temsil etmektedir. (örneğin, resmiyet, statü ve hiyerarşi vs.) Çemberin merkezi tarafsız ve eksenlerden 1'den 5'e dairenin kenarlarına ve dışı doğru numaralandırılmıştır. Çok gayri resmi nitelikte bir şirket kendisini 4 gayri resmiliğe, 1 resmi yöne numaralandırabilir. Bu değerlendirme, ortak değerlerin tam bir resmi ortaya çıkıncaya kadar her bir değer için ayrıca yapılabilir. Benzer bir uygulama, gelecekte görülmek istenen tipte bir resmi belirlemek için yapılabilir; her ikisinin kıyaslaması, arzu edilen değişikliğin derecesine göre bir grafik illüstrasyon yaratır. Bu illüstrasyonda geleneksel işletme değerleri üst kısımda, daha yeni olanlar altta gösterilmektedir. Bu durumda, birçok şirket anlamlı biçimde aşağı doğru yönelmektedirler.

20 Geleceğin değerlerinin tanımlanması, özellikle ortak amaçların tanımlanmasına bağlıdır. Bazı şirketler bunu ortak bir görevden çok genel olarak ele alırlar. Diğerleri, detaylı bir amaçlar listesi geliştirirler.

- 21 Gereken tipte değerlerin sağlanması için organizasyonların, stratejik kıstaslar ve amaçlar konusunda öznel yaklaşımlara ihtiyacı vardır. Örneğin, ürün geliştirme ve pazarlama konularında merkezi yönetimi genişleterek, reorganizasyon ve rasyonalizasyon yoluyla büyümeyi isteyen bir firma, şirketiçi iletişime daha fazla önem vererek, ortak varlığı güçlendirmeye çabalayacaktır. Ya da, çeşitliliği ve daha çok yeniliği amaçlayan bir şirket ortak varlığı zayıflatmaya ve her çalışma biriminde ferdileşmeyi desteklemeye yönelik çaba göstermelidirler.
- 22 Bununla birlikte, bu kararların önemi, özellikle belirli istihdam politikalarının yaratabileceği gerilim açısından çok dikkatli düşünmeyi gerektirmesinde yatmaktadır. İkinci bölümde, bu konular daha detaylı incelenmektedir.

İstihdam Politikaları

- 23 Değerlerin ve politikaların görsel olarak ifade edilmesinin yararı, aynı zamanda bir şirketi farklı yönlerle çekebilecek kaçınılmaz bazı gerilimleri çözümlenmekte ve seçilmiş değerlerin ve politikaların arasındaki uyumu sağlamadaki zor fakat temel yönetim görevini vurgulamakta ortaya çıkmaktadır.
- 24 İlk olarak, katılımı arttırmayı amaçlayan stratejiler eğer gerçekçi istihdam politikalarına dayanmıyorlarsa, kişilerin işletmenin başarısına katkısı olamayacaktır. Örneğin, büyük, içinde gelenekler yeretmiş, kurumlaşmış bir organizasyonda çok hızlı değişikliklere gitmek daha zordur. Resmi, hiyerarjik ilişkilere alışkın ve memnun yöneticilerden, bir gecede temel kuralların değiştirilmesini istemek ve statü sembollerinin kaybı; onların morallerini ve

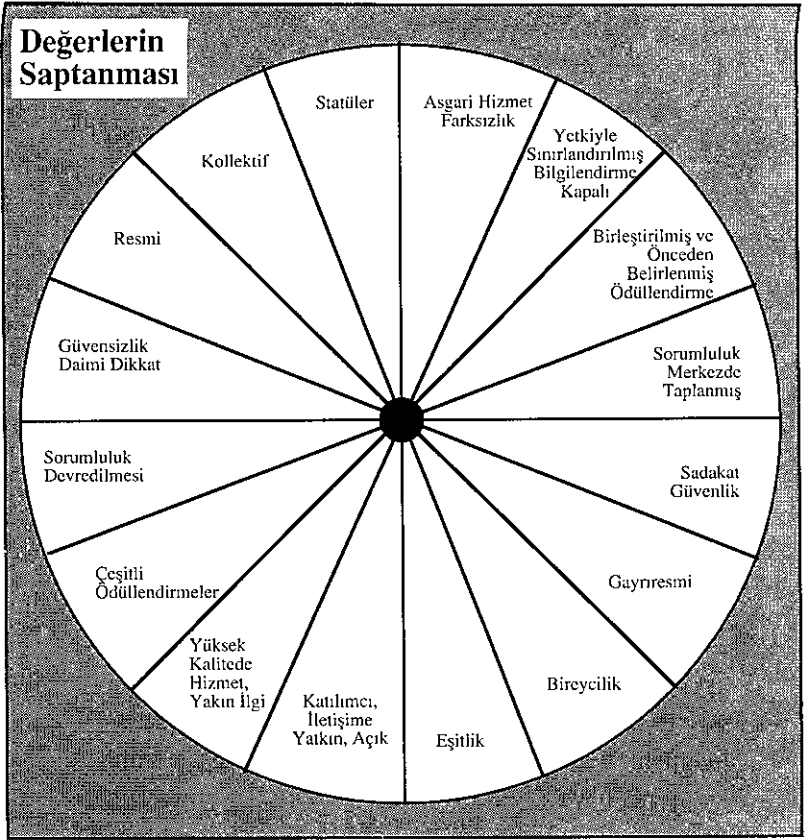
motivasyonlarını zayıflatacağı gibi, performanslarına da zarar verecektir.

25 Buna benzer olarak kişilere yapılan ödemelerde radikal değişikliklere yol açacak yeni ödeme sistemleri ilgili kişilerin olumlu katkısı sağlanmadığı sürece etkili olamayacaktır. Politikacıların, değerleri biçimlediği ve değiştirdiği aşıkardır. Ancak çok hızlı ve çok fazla değişen politikalar, kolayca asıl amaca zarar verebilirler.

26 İkincisi, şirketler kaçınılmaz olarak, kendilerini ters yönle çekilmiş bulabilirler. Sorumluluğun dağıtılması ve daha fazla esneklik ve inisyatif sağlanması arzusu; ortak amaçların ve dikkatli denetimin sürdürülmesi duygusuyla çelişmektedir. Her çalışana potansiyelini ve inisyatifini arttırmak için ayrı davranmaya yönelmesi; gurup çalışmasını ve fikirlerin toplanmasını geliştirmek açısından güçlükler yaratabilmektedir. Yöneticilerin hızlı ve etkin karar almasını sağlayacak bir sistemin kurulması karar alma sürecine katılım ve iletişime açma vaatlerini zayıflatabilir.

27 Bu tip gerilimler, bir organizasyonda herkesçe paylaşılan tutarlı ve uyumlu değerlerin; belirgin uyumsuzlukları nasıl giderebileceğini göstermektedir. Başarılı futbol takımlarında görülen, etkin grup çalışması ve buna paralel olarak bireysel ödüllendirme ile bu mümkün görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin ticari önemi olan acil kararları aldıklarını, kendilerinin de bu ölçüde zamana bağlı olmayan konularda katılımlarını göstermelerini sağlamaktadır. Kişiler, çalışmalarındaki değişiklikler eğer hayatlarında diğer açılardan belirsizlik ile güvensizlik yaratmayacaksa bunu memnuniyetle kabul edeceklerdir. Böylece, eğer organizasyonun

Değerlerin Saptanması



her bir üyesi bu değerlere inanıyor ve biliyorsa, aynı ölçüde paylaşabiliyorsa, uyumu koruyacaklar; işyeri gerilimini azaltacak "alma ve verme" ile, esaslı biçimde esneklik sağlanacaktır.

Toplumsal Bağlar

- 28 İşçi ilişkileri açısından; bir işletme ve içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkinin niçin önemli olduğunu açıklayan pek çok sebep vardır.

- Bölge okullarının ve kolejlerinin niteliği; şirketin uygun

yetenek ve nitelik kapasitesine sahip eleman alma yeteneğini etkileyecektir.

- Şirketin çalışanlarının içinde yaşadıkları toplum tipi, şirketin eleman alma ve tutma konusunda çekiciliğinde etkilidir. Bu ayrıca, motivasyon açısından, işte çalışanların davranışlarını etkileyecektir.
- Şirketin çalışanlarının paylaşmasını istediği değerler, ayrıca toplum ilişkilerine de yansıtılmalıdır. Eğer ikisi arasında bir uyum yoksa, bu durum iş yaşamında istihdam politikalarının etkisini azaltacaktır.
- İşletmede çalışanların niteliği önem kazandıkça, çevrenin ve yaşam standartlarının niteliği işletme için daha anlamlı göstergeler olmaya başlamıştır.

29 Bu kapsamda şirketler yerleşim konusunda karar verirken daha duyarlı olmakta, bir defa karar verdik ten sonra da; yerleşim çevresi ve topluma katkıda bulunma ile refahın nasıl arttırılacağı konuları üzerinde durmaktadırlar. Bu özel ilginin varlığı, İngiltere'de ABD'de olduğu kadar açık olmamakla birlikte; bu eğilimin olduğunun işaretleri mevcuttur. Londra'da bulunan şirketler bunun için kamu ulaşımı ile ilgilenen bir grup kurmuştur. Londra merkezine ulaşmanın artan zorluğu, sadece uygun eleman alımına engel olmakla kalmayıp, işyerine ulaştıktan sonra, performansı etkileyebilecek bir güçlük olabilecektir. Pekçok şirket için bu, şimdi sadece dilek olarak kalmamakta ve başarının doğrudan onları etkileyeceğine inandıklarından, bölge ekonomisini yeniden canlandırmak için şehir içinde yer edinmektedirler. İngiliz Demiryolları, örneğinin, 400'den fazla kamu geliştirme planına ortak fon sağlanmasına öncülük etmiş, 1982'den

beri 8 milyon Sterlinden fazla harcama yapmıştır.

30 Bölge halkının çıkarlarına ve gelişmesi konusuna gösterilen ortak ilgi, işletmelerin taşıma politikasına, konut ve rekreasyon planlamasına, suç önleme ve kültürel ve sosyal olanakların geliştirilmesine daha aktif olarak katılımına yol açabilecektir. Bu tip katılımın doğrudan işgücü pazarına yararından başka, ayrıca toplumsal bağlar kurulması; işletmelerin değerlerini yansıtmaktadır. Çalışanların çoğu işyerinin bulunduğu bölgede yaşama eğiliminde olduğundan, bir şirket, topluma gösterdiği değerlerle, çalışmasını motive etmek istediği kişilere verdiği değer in uyum içinde olmasını sağlamak zorundadır. Örneğin, ürünün kalitesi ve müşteri hizmetleri üzerinde duran bir şirket, eğer çevre kirliliği standartları en iyi düzeyde değilse ve çok fazla kirli artık üretiyorsa, bu politikalarını değiştirecektir. Standartlardaki bu ikilem, elemanların işyerinde üstünde durulan değerlere, inanç ve güvenini zayıflatacaktır.

31 Ortak değerleri yansıtarak, toplumla uyumun ve olumlu bağların oluşturulması, bölge halkını, satış elemanına döndürerek şirketin yararına sunabilecektir. İşletme ile ilgili olarak, kişisel deneyimlerine dayanıp olumlu konuşan insanlar, şirket ve ürünlerini en iyi biçimde reklam edeceklerdir.

BÖLÜM II

ÖZET: İSTİHDAM POLİTİKALARI NASIL DEĞİŞİYOR?

Uygulanan politikaların sürdürülmesinin ticari başarı getireceğine inananlar için, amaçların ve değerlerin; "yeniden değerlendirilmesi" küçük değişikliklere yol açabilir.

Diğerleri ise, istihdam politikalarının uygulama ve geliştirilmesine katılımlarını azaltmayı tercih edebilirler. Son yıllarda, taşeronluk, imtiyaz ve geçici istihdamlarda, bu ya da şu biçimde olağanüstü bir artış görülmüştür. Tüm bunlar, organizasyonun, elemanları işe alma, geliştirme ve motive olağanüstü bir artış görülmüştür. Tüm bunlar, organizasyonun, elemanları işe alma, geliştirme ve motive etmeye doğrudan ilgisini anlamlı biçimde azaltmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerin çoğu için gelecekte ticari başarıya ulaşmak amacı; istihdam politikalarında önemli değişiklikler yapma zorunluluğunu getirmektedir. Bu çalışmanın diğer bölümleri, birçok politikanın nasıl geliştiğini anlatmakta ve açıklamaktadır. Mümkün olan yerlerde örnekler vermekte ve özel-ortak uygulamalara gözetmektedir. Bu örnekler, sadece bu ülkede değil, ABD ve Japonya'da da önem kazanan yaratıcı düşüncüyü yansıtmaya çalışmakta ve İngiliz Şirketleri'ni politikaları üzerinde yeniden düşünmeye sevk etmektedir. Girişte vurgulandığı gibi, bunlar evrensel reçeteler ya da değişim planları değil; sadece başarılı organizasyonların istihdam politikalarını "yeni rekabet ortamına" nasıl uyarladığının anlatımıdır.

- Giderek daha hareketlenen dünyada, insanları çekmek, tutmak ve motive etmekte yeni yaklaşımların gerekliliğini kanıtlamaktadır.
- Organizasyon yapıları uyarlanmaktadır: daha az sert ve hiyerarşik bir yapıya, daha az organizasyon katına ve görece olarak, daha alt düzeylere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesine yönelinmektedir.
- Yönetim tarzları da, daha iyi eğitilmiş, daha güvenli, ve özgür işgücü alımına doğru değişmektedir.
- En üst düzeyden, en alt düzeye ve ters yönde iletişimin sağlanmasına daha fazla önem verilmektedir.
- Kişilerin sorumluluklarının arttırılması, organizasyonun değerleri ve amaçlarına uygunluğun sağlanması konularının önemi artmaktadır.
- Kişilerin performansları ve ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşan "yeni ödüllendirme stratejileri" tasarlanmaktadır.

İŞE ALMAK VE İŞE BAĞLAMAK

- 32 Artık önemli biçimde dikkati çeken "insan kaynaklarının" bir yönü de; "her alandaki işgücünün beceri düzeyi" olmuştur. Kıyaslamalı pek çok çalışma, İngiliz şirketlerinin, genellikle deniz aşırı rakiplerindeki kadar kalifiye ve iyi eğitilmiş yönetici ve işçi çalıştırmadığını göstermektedir. Şimdi de, demografik trendler, işgücü akışını anlamlı biçimde kesmektedir. İngiltere'de, buna paralel olarak beceri arzında potansiyel yeterlilik konusuna ilgi artmaktadır.
- 33 Bununla birlikte, İngiliz eğitim sisteminde geçmişte görülen kusurlar, şirketlerin konuya ilişkin politikalarını yeniden gözden geçirmeleri için bir seri neden oluşturmıştır. Deniz aşırı ülkelerdeki; üstün nitelikli eğitimin rekabetteki yararını gören rakipler, kendi insan kaynaklarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek için eğitime daha fazla ağırlık vermektedirler. Uluslararası ekonomide, ileri sanayileşmiş ekonomiler içinde, gelişen şirketler; ticari başarı ya da başarısızlığın temel belirleyici faktörünün; çalışanların kalitesi olduğunu gözönünde tutmaktadırlar.
- 34 Bu konu işletmede; istenen en iyi hizmeti vermek için birikimleri ve fikirleri yeni ürünlere ve üretim süreçlerine başlangıç noktası oluşturan araştırma ve geliştirme elemanlarından; satış elemanlarına kadar herkesi ilgilendirir. Şirketlerin aradığı nitelikler, işi etkin biçimde yapmakla görevli kişilerin kapasitesi ile sınırlandırılmamıştır. Bu nitelikler ayrıca işletmenin çalıştığı çevreyi ve çalışmalarını daha geniş kavrama kapasitesini, başkalarıyla ortak amaç için birlikte çalışabilmeyi, değişime açık olmayı ve yenilik ihtiyacını kapsamaktadır.

Eğitimcilerle Şirket Bağları

Unilever, öğretmenler için Mesleki Araştırma ve Danışmanlık Merkezi ile ortaklaşa, kabuğuk günlük "Sanayide Çalışma" kursları düzenlemektedir. Burada 24 öğretmen, şirket yöneticileriyle birlikte, bir dizi vaka çalışması yapmakta, canlandırma örneklerinde rol almaktadırlar. 1985'te, benzer bir kurs, stajyer öğretmenler ve özel hocalara verilmiştir.

BP, Açık Üniversite ile işbirliği yaparak, mesleğini eğitimciliğe yönlendirmek isteyenler için hızlı - yeniden eğitim kurslarını geliştirmeye çalışmıştır.

İngiliz Demiryollarının, bugün İngiltere'de 240 okulla bağlantısı vardır. Bu bağlar, öğretmen yardımlarını, iş izleneyi ve sanayi okulu yöneticilerini teşvik etmeyi içindir. Bu bağların daha da geliştirilmesi için, bölge yöneticilerini bu alanda daha fazla inşaatılmaya teşvik etmek amaçtır. İngiltere Demiryolları ortak eğitim - sanayi bağ politikası uygulamaktadır. (2)

Bugünlerde çok sayıda girişimci, bu yolda çalışmaya başlamıştır.

Okul/İşyeri İşbirliği

RTZ, Güney Batı Galler bölgesinde, çocuklar mesleklerini kararlaştırmadan önce, bölgedeki şirketlerde iş deneyimi veren Initiative Liaison Group Okulları Koordinatörüne başvurmaktalardır. Grup ayrıca, bölge işverenin geniş bir dokümanını ve bölge sanayilerinden konuşmacıların okullar için yaptığı uzun bir listeyi toplamıştır. (3)

DTL'nin Girişim ve Eğitim Önceliğinde ise başlamasından sonra 1989'da, önde gelen şirketler, çalışanlar için staj olanakları ve öğretmenler için işyerleri acenta sözü vermişlerdir. Örneğin, British Telecom, 1000 kişi ve 100 öğretmen için yer ve Unileverde kişilere 400, öğretmenlere ise 60 yer sağlama mahuründe bulunmuşlardır. (4)

İngiltere'de Solihull'da Sehir Teknoloji Koleji'ne 1 milyon sterlin bağışlayan Hanson Trust'dan, Doğu Londra Sözleşmesinin biçimlenmesinde bir konsorsiyum düzenlenmesine onayak olan Whitbread'e kadar çok geniş bir alanda çalışmalar yapılmaktadır.

35 Burada, İngiliz şirketleri üzerinde güçlü bir ikili baskı görülmektedir. Geçmişte eğitim ve öğretimde görülen yanlışlıklara çare bulmanın yanında; yönetici ve işçilerin beceri ve yeteneklerinin, kalite standardının sürekli arttığı uluslararası rakiplerle başa çıkmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Okullarla Ortak Çalışma

36 Okullar ile öğretmenler ve işletmeler arasındaki bağlar, özellikle 1986 yılından beri gelişmekteyse de; daha katedilecek çok yol olduğu kesindir. Son günlerde yapılan bir araştırma, İngiliz şirketlerinin %60'ının okullarla anlamlı bir bağının bulunmadığını ortaya çıkartmıştır. (5) Gelişmenin ilk uyararı; şirketlerin rolünün ve refah yaratma sürecinin genel olarak tatmin edici bulunmaması bilincidir. Artık bu uyararı; gençlik işsizliğiyle ve iş gereksinimi olan eğitsel kurslarla ilgili düşüncelerle yer değiştirmiştir. Sonuçta, şirketler ve okullar arasında bölgesel sözleşmeler biçimindeki resmi anlaşmalarda artış olmuş onaylanan başarı ve motivasyonu sağlanması koşuluyla bu okulları bitirenlere işbulma konusunda öncelik sözü verilmiştir. Şirketler için, okullarla ilişkilerini geliştirme konusu, en fazla ilgilenilen konu olmuştur. Şirketler, ders malzemelerinin geliştirilmesi ve bazı kursların içeriğinin uyarlanması yoluyla okullara ilginin sürmesini ve eğitim standardının yükselmesini sağlamaktadır. Şirketler, gençler arasında iyi bir kariyer izlenimi yaratabilmek için; yönetim organlarına iş izlemek ve iş deneyimi yoluyla çok çeşitli bağlar kurmaktadır. Çoğu kez bu bağlar, uygun malzeme sağlanması, firmalara öğretmen yerleştirmek ve okullara olası yardımlar gibi kaynak harcamalarını içerir.

CBI İşletme/Eğitim

Görev Grubu Analitik Öneriler

Görev grubu tüm CBI üyelerine aşağıdaki önerilerin en kısa zamanda alınmasını önermektedir:

- Kurularda sorumluluk verilmesi/yasıl yönetici ile bağların geliştirilmesi.
- Şirket düzeyinde okullarla bağ kurma stratejisini geliştirme ve bunu uygulamak için gerekli kaynakları sağlanması.
- Her yeni bölge çalışmasının en azından bir yeni bağ kurmasını garantilenmesi.
- Uygun yöneticileri idareci adayı olarak gösterilmesi.
- Yönetici eğitmenlere ve yardımcılarına, yönetim geliştirme programlarında yer önerilmesi.
- Ulusal iletilsim organlarının kabını ve bağımsız ulusal okulların ve şirketlerarası ortaklıkların kuruluşunun desteklenmesi.

Orta vadede (örneğin, bir yıl içinde) Görev grubu, CBI üyelerine şu kuralları önermektedir:

- Demografik trendler ve beceri eksikliklerinin ışığında bölgesel işe alma, eğitim ve maaş stratejilerinin gözden geçirilmesi.
- Tüm genç çalışanların, geniş anlamda beceri eğitimi almasının sağlanması.
- Bölgesel bağların koordinasyonunun ve desteklenmesinin hangi bölgesel işveren kuruluşunun öncülüğünde oluşturulacağına karar verilmesi.
- Bölge okullarıyla bağların kurulması ve güçlendirilmesinde yıllık gelişimi sağlamak için bu başarısızlığın yüksek maliyetli nitelikli eleman yokluğu ve birim işçi maliyetlerinde ve rekabete karşı gerileme gibi gözönüne alarak üst yönetim tarafından yapılmalıdır.

Yüksek Öğretimle Daha Güçlü Bağ Kurmak

- 37 Şirketlerin, ileri ve yüksek eğitim kurumlarıyla ilişkileri genel olarak okullarla olanlardan daha gelişmiştir. Şirketler bunu, akademik becerinin hayati önem taşıdığı yerlerde, uzman araştırmacıların yoğun katılımı ile sağlamaktadırlar. Bununla birlikte, pekçok kuruluşla birlikte, çalışmalarında araştırmaya daha çok gereksinim duyan her tip işletme için bu tür bağlar büyük ölçüde genişlemektedir. Bu sadece, uzmanlık yan sözleşmesinin yansıması değildir. Bu, şirkete bu tür bağlar aracılığıyla denenmiş ve sınanmış veya dışarıdan yeni en nitelikli yeni işgü-cünün alınmasına yardımcı olur. Uygun eğitime dönme olanağına sahip çalışanların gelişimi açısından yararlı olabilir. Beyingücünün, ortak amaçlara yönelmede ve gelişmede, teknolojik ve bilimsel önemi çok açıktır. Fakat, her tip çalışma, eğitim kuruluşları ve işletmeler arasındaki çok özel bağların gelişiminden yararlanabilir.

Üniversite Olarak Şirketler

İngiltere'de, birçok şirketin kendi bünyesinde MBA kursları deneyimli yöneticilerinin geliştirilmesi için uygulamaktadır.. MB Gurubu'ndan Guinness'a ve İngiliz Aerospace'den WH Smith'e kadar pekçok sektörden örnek bulunabilir. Woolwich İnşaat Birliği ve Thames Polytechnic, çalışanları için akademik modülleri, profesyonel sınıflandırmaları ve şirket kurslarını içeren lisans programları geliştirmekte ön çalışma yapma görevini yüklenmişlerdir. Bu, son günlerde CNAA (6) tarafından geliştirilen, "Kredi Birikimi Transfer Programı"ndan kaynaklanmaktadır.

ABD'de, en az 26 şirket ve kuruluş akademik dereceler vermektedir. Wang, Northrop Corporation, Arthur Andersen ve Humana sadece işçileri için değil, herkes için Master derecesi, Rand Corporation ise Doktora derecesi vermektedir. Xerox, IBM, Pfizer ve Control Data (7) gibi şirketlerin sahip olduğu eğitim amaçlı 400'den fazla şirket ve bina mevcuttur.

Şirket Çalışanları İçin Olanaklar

IBM, son günlerde Strathclyde Üniversitesi ile Greenock, Clydeside'da Spango Vadisi kompleksinde, bilgisayarlı imalat konusunda üç yıllık kurs anlaşması yapmıştır. Yeterli yetenek ve beceriye sahip herkes, diploma ya da derece alabilecek; veya otomasyon ve robotları kullanarak sadece becerilerini yenileyebilecektir. Şu anda mevcut maksimum 24 yer olsa da; her seviyeden çalışanların katılacağını ummaktadırlar. (Bugün için, Üniversite'de 10 işçi kurslara katılmaktadırlar.) (8)

Amerika'da; Monsanto, her yıl en iyi 20 kimya mühendisini Missouri, St Lewis'deki Washington Üniversitesi'sine, bilgisayar uygulamalarından, problem çözme tekniklerine kadar kendi alanlarında son gelişmeleri izlemek için bir yıllık yoğun kursa göndermektedir. Katılanların %90'dan fazlası bu programı bitirerek, şirkette daha iyi yerlere gelmektedirler.(3)

- 38 İşletme eğitimi ve gelişme alanlarında; şirketler ve daha yüksek eğitim kuruluşları arasında yakın bağlar kurulması özellikle önemlidir. İngiltere'de - Management Charter Initiative, tüm piyasada, profesyonel yöneticilik düzeyini yükseltmeye çabalamaktadır. Daha sıkı bağlar oluşturmaya çalışan kuruluş, daha açık ve daha uygun nitelikte yapı kurmayı amaçlamaktadır.

Eleman Alımında Yeni Yaklaşımlar

- 39 Şirketlerin eğitim ve öğretim gereksinimleri genel anlamda artmaktayken; hızlı değişim süreci hiçbir özel iş için ayrı ve kesin koşul getirmemektedir. Daha da ötesi, her düzeyde işçi ve yönetici sadece bu değişime ayak uydurmakta değil, şirketin belirlenmiş amaçlarını desteklemek ve geliştirmekte de yeterli olmak zorundadırlar. Sonuç olarak, işverenler kişisel özelliklere ve özellikle temel kişilik zayıflıklarına daha fazla önem verdikçe; işe alma ve seçme süreçleri daha

sofistike bir hal almaktadır. Diğerleri, özellikle bu iş için eğitilmiş elemanların bulunduğu özel işe alım merkezleriyle birlikte çalışmaktadırlar. Kişisel yaklaşımlar ne olursa olsun, gerçek şudur ki artık şirketlerin hepsi kişisel nitelik ve becerileri kadar yetenekleriyle de doğru orantılı olarak seçilmiş personeli işe almak ve geliştirmek konusunda daha çok çaba göstermektedirler.

Bireysel Gereksinimleri Saptamak

- 40 Çalışanların geliştirilmesine duyulan ihtiyacı en iyi şekilde ifade etmek stajı genel anlamı ile çalışma stratejisinin bir parçası olarak ele almakla

Mezunları Cesaretlendirmek

Michelin, mezunların gelecekteki gereksinimlerini karşılamak amacıyla, birçok "mezuniyet öncesi iş deneyim merkezleri" açmıştır. Bu, şirketin ve öğrencilerin birbirlerini derinlemesine değerlendirmesini sağlamaktadır. En iyi öğrencilere, eğitimlerinin kalan süresi içinde destek verilmektedir. Her öğrenciye "rehber" olarak bir üst yönetici verilmiştir. Michelin, bu yolu nitelikli eleman alımının en etkin yöntemi bulmaktadır.

Ford, Kuzeydoğu Londra Polytechnic okulunda imalat sanayiinde kariyer yapmak isteyen Londra'lı gençlere yardımcı olmak amacıyla ön-mezuniyet öncesi kurs fonunu desteklemektedir. Bunda başarılı olunduğu takdirde, ileri düzeyde kursları da destekleyecektir. 1987'de Ford, 32 üniversiteye 2,5 milyon Sterlin harcamış; 210 mezuniyet öncesi gurubu öğrenciyi desteklemiş; ve 60'dan fazla orta öğrenim kurumuyla bağ kurmuştur. (10)

Kişilik Gereksinimi Vurgulamak

Fisher Body (şimdiki Avrupa Components Corporation) yeni elemanların sahip olması istenen dokuz beceri ve davranış saptamıştır. Bunlara, gurup üyesi olarak paylaşmaya açık olmak ile kuruma katılmak ve amaçlarına uymak konusunda istekli olmayı da ekleyebiliriz. (11)

mümkündür. Orta vadeli işletme planlarından gelen her yatırım programında "insana yatırım" temel alınmaktadır. Bu stratejik eğitim yaklaşımında, bireysel performans değerlendirmesi, anahtar rolü oynayacaktır. Beceri gereksinimini gelecek yıl için saptayabilen şirket, o günkü yetenek ve gereksinimlerini değerlendirerek kontrol edebilmektedir. Günümüzde pekçok şirket, kol gücü ile çalışmayan elemanlarını yıllık olarak değerlendirmekte, bu da eğitim gereksiniminin saptanmasına yaramaktadır. Bazıları, bunu yöneticileri için daha ileriye götürerek; sadece eğitimi değil, iş deneyimi ve iş amaçları alanlarını da içeren "kariyer planlarını" geliştirmişlerdir. Öndegelen birçok eğitimci işletmede her kişinin düzenli değerlendirildiği ve eğitim gereksinimini saptayabildiği ve tartışabildiği bir konuma gelmiştir. Bugünkü trendler, daha fazla beceri istemi; kişinin niteliklerine daha geniş açıdan bakmayı gerektirdikçe, bu uygulamanın daha fazla şirket tarafından kopya edildiğini göstermektedir.

İşte Değerlendirme

Bir bölgede tüm alt düzey çalışanların değerlendirilmesinde, Michelin imalat bölgelerinde daha fazla kullanılan bir sistem uygulamaktadır. Bu, üç aylık performans ve gelişme özetlerini, bir sonraki yönetim kademesinin yıllık değerlendirme onayını da içerir.

Bu değerlendirme sürecinde eğitim gereksinimi gözönüne alınır ve daha etkin kariyer planı yapmak ve maksimum başarı sağlamak için ilgili elemanla tartışmadan önce, kişisel çalışmaları gözden geçirilir. Bu yaklaşımın ardında mutlu bir eleman, şirkete daha fazla bağlı ve yararlı olacaktır mantığı yatmaktadır.

BOC gurubu; şirkette çalışan herkes için yıllık performans değerlendirmesi yapmaktadır. Planlar bölümden bölüme değişmekle birlikte, sistemin genel politikası açıktır. (12)

Eğitim Gereksiniminin Karşılanması

- 41 Eğitim uygulaması açısından, iş ortamında artan rekabet, bireye daha fazla önem verilmesini zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde, varolan elemanların potansiyelinin kullanılması ve geliştirilmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği görüşü yaygınlaşmıştır. 2000 yılında, çalışan 10 kişiden 7'si çalışmasını sürdürüyor olacağı gibi; teknolojik adımlar ve iş alanındaki değişimler sonucu eğitim bir yaşam boyu süreç niteliğini kazanacaktır. Bu da, iş yeterliliğinin düzenli olarak güne uyarlanmasını, bazı durumlarda, çok-yönlülük temelinde, çoğu kez çok dar kapsamlı geleneksel becerilerin

Becerileri Yenilemek

Hardy Spicer'da ciddi düzeyde beceri eksikliği, imalatın ve çalışanların becerilerinin bütünüyle yenilenmesi sonucunu doğurmuştur. Çalışanlar gönüllü olarak 9 aylık eğitim programına katılmış ve şirket 1986'da, eğitime 1,25 milyon Sterlin harcayarak, 11 milyon Sterlin kar sağlamıştır. (12) Perkins Engines, üretimi arttırılabilmek için mekanik bağlantıları, elektrikli hale getirmiştir. Altı aylık beceri artırma kursu sağlıklı malzeme kullanımını geliştirmiş ve zaman israfını azaltmıştır. (13)

Birçok şirket kendi eleman eğitim programlarıyla, Gençlik Eğitim Programlarını bütünüyle birleştirmişlerdir. Air Products'da böyle yapmış, kendi eğitim okulunu kurmuştur. Ancak bu biçimde şirketin yüksek kalite üretim ve beceri gereksinimi çözülebilmiştir. (13)

İşe Başlamak

Pekçok şirket kendi beceri programlarında YTS ile ortak çalışmaktadır. Uçak ürünleri bunu yapmanın yanısıra, kendi özel staj okulunu da kurmuştur. Sözü edilen bu şirketler, yüksek kaliteli üretim ve birleştirici becerilere duyulan ihtiyaçlarını kendileri karşılayabiliyorlar.

gelişti-rilmesini ve beceri fazlasının tamamıyla yer değıştirmesini içermektedir.

42 Dahası, daha yatay organizasyon şemalarına yönelme trendiyle, iş derece ve katmanlarında son aşamada azaltmalar yapılması, kalan işlerde çok daha esneklik sağlamıştır. Öncelikle, bu sorumluluğu taşıması beklenen kişilerin yeterliliğini sağlamak için, bu değışimler eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Şirketler bununla birlikte, gelecekte uygulanacak çok daha düz organizasyon şemalarına uyamayacak kişilerden en iyi performansın nasıl elde edilebileceğini de gözönüne almak durumundadırlar. Kapasitelerini geliştirmek için ve eğitime yönlendirmek amacıyla kişileri doğru motive edecek ortamı yaratmak gerekmektedir. Bazı durumlarda bu "ödüllendirme yapısına" dayanmakta, diğerlerinde işin, iş tatminini arttırmak amacıyla sorumlulukların ve görevlerin görevlerin yatay olarak çeşitlendirilmesi ve kişiye daha ilginç hale getirilmesi için yeniden dizayn edilmesini içerir.

Kariyere Ara Vermek

Öndegelen bankalar, BP, Marks and Spencer, United Biscuits, Unilever ve Marconi gibi birçok şirket; kariyer kesintileriyle karşılaşmış ya da karşılaşmaktadır. Elektrik Konseyi, bazı elektrik kuruluşlarına da uyarılanan (bölgeşel değışikliklerle) bir "model kariyere ara verme planı" önermiştir.

Model Plan, çalışanlara aile yaşamlarına uygun kariyer geliştirme olanağı tanımaktadır. Plan, iki yıllık bir süreç içinde, kadına analık-izninde ödeme ve kocaya, analık izninin sonunda, izin hakkı verilmesini öngörmektedir. Bu iki biçimde olabilir.

- Ücretsiz izin,
- Part-time çalışma-çalışanın, hem kendi durumuna ve hem de işverene uyacak biçimde part-time çalışmasıdır.

Çalışan işe döndüğünde aynı statüde ancak, yakın bir yerde başka bir işle görevlendirilebilecektir. (14)

Kim Ne Yapar?

Ford, daha önce bir erkek tarafından yürütülen bir işe bir kadın atandığında doğabilecek durumları ele alan bir kurs düzenlemiştir. Katılanlar, bu değişimle ilgili kaygılarını paylaşmaya teşvik edilmekte, bu değişimin tüm çalışanların yararına olduğu konusu aydınlatılmaktadır. (12)

Kreşler

Midland bankası, ilk olarak çalışanlara iki anaokulu açma kararı almıştır. Biri Beckenham Kent'de, diğeri Sheffield'da olacaktır. Üçüncüsü Crawley'de açılacaktır. Kadın veya erkek her çalışana açık olacak, her ana okulunda 35 yer olacaktır. Ön eleme amacıyla, 12.000 elemana bir araştırma formu gönderilmiş, yaklaşık yarısından cevap alınmış, 500'ü kesinlikle kreş olanaklarından yararlanacaklarını, 3000'i çocukları olursa yararlanacaklarını belirtmişlerdir. (15)

Fırsat Eşitliğinin İzlenmesi

Esso'da, kadın ve erkek elemanların kariyer gelişiminin ön kıyaslaması, artık tavır alınması gerektiğini ortaya çıkartmıştır. Tüm çalışanlara, bilinçlendirme eğitim programı uygulanmış, şirketin "fırsat eşitliği politikası" na sahip çıkmaları ve anlamaları amaçlanmıştır. Başka etnik kökenli çalışanlar için bir araştırma olanağı sağlanmıştır. (16)

- 43 Eğer yaşam boyu eğitim mümkün olabiliyorsa, işe giren gençler, olabildiğince doğru temeller almalıdırlar, 1980-1994 döneminde 16-19 yaştakilerin sayı olarak %25 azalması, tüm gençliğe yönelik geniş amaçlı eğitim ve gelişmenin önemini arttırmıştır. Birçok şirket, iki yıllık Gençlik Eğitim Programlarını, en iyi temeli veren yöntem olarak görmektedir. CBI son günlerde, Gençlik Eğitim Programları konusunda ve kendi gelişimi için daha fazla bireysel ilgiyi uyandırmaya çabalayan "Kariyer İnisiyatifi" yoluyla, eğitim uygulamaları konusunda öneriler geliştirmektedir.

Elemanı İŖe Baēlamak

44 1995 yılında çok daha fazla part-time ve geçici iŖŖi alıŖacağı ve iŖgücünün 8/10'unun kadın olacağı tahmin edilmektedir. Ek olarak, daha fazla Ŗirket uzun süreli iŖsizleri cesaretlendirmek, iŖe almak ve eēitmek için çaba harcayacaktır. Demografik trendlerle birlikte, sıkı iŖgücü piyasası bu guruplar için daha fazla olanak saēlanması sonucunu getirecektir.

45 Cevap olarak, iŖletmeler, empoze edilen, geleneksel kliŖeleŖmiŖ "kim ne yapabilir" beklentilerinden doēan kısıtlamalardan kurtulacaklardır. Bunun canalıcı noktası tüm Ŗirkette eŖit olanaklar saēlanması ve herkese

Açık Eēitim

1984'te, Jaguar, alıŖanlarına "açık öğrenim" saēlamakta ilk adımı atarak, bilgisayara dayalı eēitimi kullanan "eēitim merkezleri" amıŖtır. 19 kurs aılmıŖ ve sonuç etkileyici olmuŖtur. Bu kurslara toplam iŖgücünün %30'u katılmaktadır. Video disk programları, saēlanan eēitimi yaygınlaŖtırmaktadır. (17)

ICI, alıŖanları için atıēı Açık ğrenim Merkezi'nde, tarım bölümü elemanlarına eēitim vermektedir. Merkezin geliŖtirilmesi  ay almıŖ, bölümün eēitim programlarıyla çok çabuk btnleŖmiŖtir. Açık ğrenim merkezi, basılı malzeme kullanmakta, bunlar alıŖanlar tarafından alınabilmekte ve merkez tarafından saēlanan çok eŖitli eēitim malzemesi içinde software de bulunmaktadır. "Herkese birŖeyler vermek" niyetiyle yola ıkılmıŖ ve bu da genel kimya eēitiminden, yönetici niteliklerine kadar deēiŖen kurslar açılmasıyla sonulanmıŖtır. (18)

Kodak, bütünüyle kalite kontrol ortamına geçerken elemanları için gönüllü açık öğrenim sistemi kurmuŖtur. Elemanlar çoktan-seçmeli bir sınavdan geçerek, kurs bitiminde bir baŖarı sertifikası alabilirler. Açık öğrenimin etkin biçimde uygulanması, imalatta bir yılda israfı azaltarak, 1 milyon Pound'dan fazla tasarruf yapma olanaēı saēlamıŖtır.

Yerinde Eğitimi Teşvik Etmek

ABD'de, 700 öğrenci, işyerinden ayrılmadan Illinois Teknoloji Enstitüsü'ne devam etmektedir. Enstitü, Chicago bölgesindeki 24 şirketin elemanlarına bilgisayar, mühendislik, finansman ve yönetim kursları vermektedir. Philadelphia'da, CIGNA Şirketi'nden 150 eleman, hergün işyerinde akşam 4.30 - 7.30 arasında temel bilimler eğitimi görmektedirler. (20)

uzmanlaşma şansı tanınmasıdır. Tüm bu durumlarda, "eşit olanak politikası"nda tam olarak etkinliğin sağlanabilmesi için; bireylerin değişen gereksinimlerini karşılayacak ek eğitimler ve esnek politikalar, işverenin zaman zaman olumlu yardımlarını zorunlu hale getirir. (kadınların kariyerlerine ara vermeleri gibi..) Artan sayıda şirket, davranışlarda etkin karar almanın anahtarının, işgücünde tam olarak temsil edilemeyecek birey gruplarının işe alım ve gelişimini izlemek olduğu sonucuna varmış. İşgücünü tutmak konusunda şirketlerin diğer adımlarını, işyeri sağlık ve güvenlik standartlarının, sağlık geliştirme çalışmalarının (örneğin; jimnastik olanakları, ayak bakımı, tahliller, düzenli röntgen taramaları vb.) geliştirilmesine önem verilmesi oluşturmaktadır.

Kişisel Eğitim

- 46 İşgücünün gereksinimlerini tanımlamak ve karşılamak için bireye artan ağırlıkta önem verme konusu işverene altı çizilmiş bir mesaj vermektedir. Her bireye, orada aranan yüksek beceri düzeyini sağlamak için düzenli ve özel eğitim gerekmede ve bu da kişileri esnek bireysel eğitime yöneltmektedir. Bu, işçiyi ve işvereni, her ikisinin de anahtar rol oynayacakları bir dayanışmaya zorlamaktadır.

47 Şirketler, eğitim stratejilerini daha çok kişisel gelişme olanakları tanıma uygulamaları konusunda odaklandırmalıdır. Eğitim teknolojisindeki ilerlemeler bu trendi önemli ölçüde arttıracak ve gelecekteki ortak eğitim bütçeleri, bireyi eğitime çekecek biçimde uyarlanacaktır. Bu, şirket içi eğitim kurslarına daha fazla esneklik ve güven getirmekte, kişilere daha fazla ek beceri kazandırmaktadır. Bu, çalışanlara kursları kendi boş zamanlarına göre düzenleyebilmeleri için daha fazla cesaret vermektedir. Bu durum, niteliklerini arttırmak çabasında olanlara uzaktan eğitim ve enformasyon teknolojisi becerilerini sağlayacak malzeme alımında; mali destekten, izin vermeye kadar değişmektedir.

48 Kişiler, kendi kariyerlerinin gelişimi için daha fazla sorumluluk yükleneceklerdir. Yeni Ulusal Mesleki Sınıflandırmalar, işe alım, eleman tutma ve motivasyonunda aranan nitelikleri daha rasyonel ve daha basit hale getirmişlerdir. Eğitim altyapısının geliştirilmesi sonucu olumlu birikim ve başarıların önem kazanması; işgücünün beceri düzeyini yükseltmeye ilginin daha da çok artmasını sağlayacaktır.

ORGANİZASYON YAPISINI DEĞİŞTİRMEK

- 49 Günümüzde insan kaynaklarına daha fazla öncelik verilmesi ve firmalar üzerindeki rekabet baskısı, Organizasyon ve yönetim tarzlarına büyük değişiklikler getirmiştir ve daha da getireceği sanılmaktadır.

Daha Az Kademeli Organizasyon

- 50 Organizasyon açısından işletmeler, çok sayıda yönetim ve operasyon katından oluşan tek bir dev piramid yapısından hızla uzaklaşmaktadırlar. Sadece istihdam katlarının azaltılması konusundaki ön baskı ile değil, tüm işlevler ve katlar azaltıldıkça, organizasyon yapısı daha da yataylaşmaktadır. Bu tür organizasyonlar, pazarın gereksinimini cevaplamakta ve yeni teknolojinin

Daha Yatay Hiyerarşiler

70'li yılların ortalarında, ABD'de DANA'da en üst düzey yönetici ile, en alt tabakadaki kişi arasında 14 yönetim kademesi bulunmaktaydı. Bugünse sadece 5 kademe vardır. 5 kademe, 6'dan iyidir ve eğer mümkünse 4 daha da iyi olur. Uç bir örnek olarak, şirketin Nebraska'daki fabrikasında 120 kişi çalışmaktadır. Basit bir organizasyon yapısı vardır; 120 işçi ve 1 fabrika yöneticisinden oluşan sadece iki kademe mevcuttur. (21)

avantajlarından yararlanmakta çok daha hızlı ve esnek olabilmekte ve organizasyonlarda yataylaşmanın sürdürülmesi istenmektedir. Bu basit olarak piramidin aşağı doğru indirilmesi değil, yeniden tanımlanan ve düzenlenen işlerin ve sorumlulukların tümüyle yeniden biçimlendirilmesidir.

Daha Fazla Sorumluluk Devretmek

- 51 Şirketler, belirli piyasalar ve müşteriler arasındaki ve şirket içindeki ilgili birimler içindeki ilişkileri geliştirmek amacıyla yeniden yapılandırılmaktadır. İşletmeyi en önde gelenler arasına getirebilmek için, karar alma ve hesaplılık pek çok yönden geri plana itilmektedir. Daha

Büyük Şirket, Küçük Şirket Özellikleri

Unilever Plc ve RTZ gibi şirketler, büyük ölçüde otonom ve tek başına çalışan şirketlerin çoğuna sahip oldukları için, güçlü oldukları kanısındadırlar. Bunlar, piyasaya en yakın olan ve tüketicinin gereksinimlerini en fazla bilen şirketlerdir. (22)

Minnesota Mining ve Manufacturing Company (3M)'in 87.000 işçisi vardır. Organizasyonu, küçüklük ve esnekliğini koruyan, "biyolojik" bir yapıdır. Eğer bir ürün iyi satıyorsa, yeni bir bölüm doğacaktır. 3M'in yetki devri kararının etkisi, fabrikanın medyan büyüklüğünün 1:15 kişiyle sınırlandırılmasında gözlenmiş ve 91 Amerikan Fabrikasından sadece beşi 1000'den fazla işçi çalıştırmaktadır. (23)

Çalışanların Bağımsızlığı

Birds Eye Walls Ltd., Grimsby'daki personel sürecini, yarı otonom çalışma grupları olarak yeniden organize etti. Gruplar içinde, önemli miktarda görev değişimi mevcuttur ve her grupta yol gösterici kaynak işlevini gören bir beceri eğitmenisi bulunmaktadır. Gruplar, daha etkin organize olabilmek için, nitelik geliştirme ve takım kurma eğitimleri almışlardır. İşe gelinmeyen günlerin azaltılması, motivasyonun artırılması, yeni iş tarzlarının kabulü, daha nitelikli eleman alımı ve etkinlik sonuçlarını getirmiştir. (24)

ABD'de WL Gore ve Associates Şirketi, ünvanlara ve yönetim için gerçekçi organizasyon şemalarına sahip değildir, sadece iki amacı vardır: para kazanmak ve eğlenmek - bunun arkasında kişilerin kendilerini gönüllü olarak organize edip, yönetebilecekleri inancı vardır. Son 10 yıldaki satışlar, yılda en az %35 büyümüştür. (25)

yatay ve tek bir piramid yerine şirketler, merkezde bir odak noktasına bağlı birkaç küçük yatay piramidi tercih etmektedirler. Üst yönetim, çoğu kez, herbirinin ortak amaçlara yönelik ve etkinlikle çalışmasını amaçlayarak ve geniş çerçeve çizerek, daha stratejik bir rol oynamaktadır. Daha az sayıda şirketin üst yönetimi ise, çalışmaları ışığında, günlük işleri gözden geçirmektedir.

Yönetim Tarzı

- 52 Bu temel değişiklikler, organizasyona zayıf fakat buna oranla anlamlı bir yönetim stili getirir. Eğer uygulama ve anlayış da yeni koşullara uydurolamazsa, yeni yapıda çalışmak mümkün olamaz. En önemli değişikliklerden biri, özellikle üst yönetim veya daha genel olarak yönetim kademelerinde gerilemedir. Çalışanlar, artık çok daha sorumluluk yüklenmiş ve esnek olarak, kendi öz disiplinine ve motivasyonuna bağlı otonom ve yarı otonom gruplarla çalışmaktadırlar.

Değişime Öncülük Etmek

- 53 Yönetim, bunun için otoriter ve idareci rollerini bırakmakta, bunun yerine yol gösterici ve olanak tanıyıcı roller yüklenmektedir. İngiliz yönetiminde şüphesiz ki eski -onyılların pasif-tepkisel davranışlarının yerine 1980'li yıllar yönetim inisiyatifinin artırılmasına yönelik çok büyük bir aşama getirmiştir. Yöneticiler burada çevrelerindeki motivasyon edebilir ve yüreklendirebilirler ve sırasında bu katılan herkesin saygı göstermesini gerektirir.

Grupların Yönetimi

- 54 Yöneticiler; onlara verilmiş çeşitli görevleri yapanların kapasitelerine bağlıdırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların etkin bir grup çalışması ve birliğini, olduğu gibi; serbest düşünce alışverişini ve inisiyatifi de sağlamak durumundadırlar. Bu da, kişinin becerilerini dikkate almayı, sorunları çözmeyi, ve katılan herkesin görece zayıf ve güçlü yönlerini bularak, kişilere sempati ve saygı ile davranmayı zorunlu kılar. Yöneticiler, amaca ulaşmak için daha esnek ve daha az otoriter yapıları gerektiren, koordinasyon ve planlama sorumluluğu altındadırlar.

Liderlik ve Öncülük

İngiltere'de Rank Xerox'da, değişimin yönlendirici gücü, "kaliteye yönelik liderlik"te yatmaktadır. Bu da, tüketici duyarlılığının önemini, katılımcı problem çözümünü ve hatasız çalışmayı, görünür ölçüde destekleyici yönetim uygulamaları, kararları ve liderlik kapsamı içinde vurgulamaktadır. Yönetim tarzı; açıklık, güven, saygı, sabır ve disipline dayalıdır. (26)

BOC, "müşterileri (memnun olmayan müşteriler de dahil olmak üzere) davet ederek, aldıkları hizmeti nasıl bulduklarını çalışanlara anlatmalarını isteme" tekniğini kullanmaktadır. Bunu, kalite üzerine çok fazla etkili bulmaktadırlar. Yıllık bir müşteri araştırması yapılmakta ve sonuçlar çalışanlara iletilmektedir. (27)

Dinleme Becerisi

ABD'de, Steelcase Başkanı Frank Merlotti ve Yön. Kurulu üyesi Bob Pew, ev telefon numaralarını herkese vererek, çalışanların aramasını istemişlerdir. Frank Merlotti şöyle demektedir; "bir işçi için, başkana ya da yönetim kurulu üyesine ancak bir sorun olduğunda gidilir. Kişi bunun gerilimini muhtemelen üç gün yaşamıştır. Siz meşgul olabilir ve bunun çok önemli bir sorun olmadığını düşünebilirsiniz. En iyisi dinleyin... Dinlemelisiniz." (28)

İLETİŞİM VE KATILIM

55 Her elemanın potansiyelini ve gerçek katılımını maksimize etmek amacıyla dizayn edilmiş stratejiler iletişim ve katılım üzerinde önemle durmalıdırlar. Tepede yönetim ve otoriteye, alt kademede sınırlı, rutin işlere dayalı organizasyon yapılarından uzaklaşması; işletmelerin iletişim yollarına bakışlarında bir devrim yaratmıştır. Artık, "ilgili kişilere emir vermek ve sonra ne olacağını gözlemek" sorunu yoktur. Artık iletişim görevi karşılıklı anlayışı arttırmak işletmenin tüm elemanlarına bağlılık ve karşılıklı karar alma olanağı tanımak ile serbest bilgi akışını sağlamak yoluyla katılımı güvence altına almaktır.

56 İletişim kategorisinde ve örneğin eğitim ve yönetim kategorisinde yapılan sınıflamalar arasındaki ayrım daima açık değildir. Şüphesiz ki, yeni yönetim tarzı, özellikle düşünce ve yorumları alabilmeye dayanan iyi iletişim kurma becerisine ağırlık vermektedir. MBWA (Management-by-walk-about) "Dolaşarak yönetim tarzı", bazı durumlarda gayri resmi ve kendiliğinden davranışlardan her yöneticiye sorumlu olduğu iş çevresinde hergün yarım saat dolaşmayı zorunlu kılan yönetimlere doğru değişmiştir.

Yere Basmak

Brian Nelson Gurubu, Yönetim Direktörü H.P. Bulmer, "ben duyarlı bir yöneticiyim. Artık böyle olmak lazım. Fabrikada dolaşıp, işçilere sadece neye benzediğinizi göstermenin bir yararı olamaz. Bırak seninle konuşsunlar ve ne söylediklerini dinle. "Ulaşılabilirlik kuramını" öğütleyebilirim. Sekreterimin kontrolünde, kişisel bir günlük tutarak, organizasyonun hiçbir bölümünü gözden kaçırmamaya çalışırım. Öyle görünmez ama herşey planlanmıştır." (29) demektedir.

En Üst Düzeyden En Alt Kademeye

- 57 Şirketler, iletişim ve katılım stratejilerini geliştirmek için gerçekçi yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. İlk olarak, açıkça ve tam anlamıyla kavranması gereken, bu tür stratejilerin amacının karşılıklı anlayışı ve kişilerin katılımını sağlamak olduğudur. Bazı şirketler iletişimi, basitçe, çalışanların davranışlarını düzenlemek olarak görmektedirler. Bu tip bir yaklaşım, sadece sınırlı ve geçici başarı ile yetinmekte, açıklık felsefesinden farklı olmakta ve işletmelerde modern iletişim stratejileri üzerinde durmaktadır.
- 58 İkincil olarak, iç iletişimde açıklık kararı alan organizasyonlar daha talepkar olmaktadır. Etkinliği sağlamak için, tekniklerin pratikliğini ve iki yanlı görüş ve bilgi akışını sağlamak, sürekli eğitimi gerektirmektedir. Daha da ötesi, organizasyonda bu iletişim standartlarına alışan kişiler, zaman zaman bilgi ve görüşlerine daha fazla karşılık beklemektedirler. Bu trend, tüm elemanlar arasında eğitim ve isteklerde bir artışı göstermektedir. Kişi, şirketler tarafından tüketici olarak ayrı, çalışan olarak ayrı bir tavırla karşılaşacak olursa buna iyi bir cevap vermeyecektir. Ortak iletişim politikaları bu nedenle karar alma, kaynaklar ve yönetim süreleri açısından daha zorlayıcıdır.
- 59 Üçüncü olarak, bir organizasyonda güç ve otoritenin kurulması ve sürdürülmesinin temeli bilginin sağlanması ve kontrolündedir. Bilgi akışının artması ve elde edilebilirliği, bilgi ve yorum alımının genişlemesi, belirli yönetim kademeleri arasında, statü algılamasını önemli biçimde azaltmıştır. Eskiden bilgi akışını sınırlayan, görüşlere çok az olanak tanıyan şirketler, yeni ve açık politikalarla kesinlikle

uyum içinde olan, deneyimli yönetici gruplarının davranışlarına özel bir dikkat göstermelidirler. Bu tutarlılığı sağlamakta başarısız olmak, politikaların etkinliğini ve gerçek işletme performansını önemli biçimde zayıflatabilecektir.

60 Dahili ortak iletişimin ilk amacı tüm işletmede maksimum anlayışı sağlamaktır. Bunlar;

- Herkesin, işte çalışma süresi içinde kendilerinden bekleneni kavramasını sağlamak. Bu, çok açık olarak, her bireyin uygun eğitim almış olmasını gerektirir ki, böylece kişi işini teknik olarak gerektiğince yapabilsin. Bununla birlikte, sorumluluğun sınırlarının nerede bittiği ve işletmenin katılım ve karar açısından ne beklediğinin bilinmesi gibi olumlu yönleri de mevcuttur.
- Çalışma guruplarındaki kişilerin grup içindeki görev ve sorumluluklarını ve bunların birbirleriyle nasıl bağlandığını anlamasını

İşletme Amaçlarını İletmek

Southern Electricity'nin 1986/87 reorganizasyonunun tamamında; her elemanın her kademedeki olduğu bir yapıyı gerçekleştirmek için örgütsel bir geliştirme sürecine girişmiştir:

- Müşteri hizmetlerinde mükemmel bir uygulama sağlamaya konsantre olmak ve bunun önemini kavramak.
- Çok iyi şekilde tanımlanmış ve anlaşılmış bir çalışma felsefesi doğrultusunda en üst düzeyde bireysel ve grup performansının başarılması ve sürdürülmesi.

Şimdi, 2000 üst düzey eleman her yıl çalışma guruplarında kişisel amaçlarını belirlemekte ve 8000 elemanın tümü her ay yöneticileri ile 30 dakika görüşme yapmaktadırlar. (30)

sağlamak. Tüm bunların bileşimi gurubun görev ve amaçlarını temsil eder. Ve;

- Her kişi ve gurubun ortak işletme amaçları için etkin iletişim kurarak, sadece genel anlamda açıkça anlaşılmasını değil; aynı zamanda kişilerle nasıl bağlandığının da kavranmasını içerir. Şirketin daha geniş anlamda kavranması şirketin ve içinde bulunulan çevrenin nelerden etkilendiğinin anlaşılmasını da içerir. Bu, işletmenin rekabetçi doğasını, ticaret ve teknoloji baskısını, piyasa ve müşterilerin önemini de kapsar. Böylesi geniş bir kavrayış, eğer organizasyonun her parçası özveriyle çalışıyorsa ve en az bunun kadar önemlisi organizasyonun politika ve uygulamalarda yaptığı değişiklikleri elemanlar olumlulukla kabul edebiliyorlarsa, hayati bir önem taşır.

61 İkinci amaç, ters yönde bilgi akışını sağlamayı başarmaktır. Gerçekte, geçmişe göre bir adım değişiklik sağlayan ve işletmede daha fazla katılımı yaratan yukarıya iletişimidir. Ters yönde iletişimin amacı daha iyi performansı şu şekilde

Japonya'da İletişim ve danışmanlık : Ringi

Ringi, (karar istemek), özel bir davranışa zorlayan yazılı bir öneridir. Ringi, alt kademe yöneticiler tarafından, üst düzeye sunulur. Daha aşağı kademede çalışanlar tarafından, yönetim aracılığıyla -başkan,bölüm şefi, departman başkanı ve bunun gibi- üst düzey yöneticilere belgeler iletilir. Her kademede öneri tartışılır ve her kademede kabul görebilecek biçimde uyarlanır. Eğer bir kademe kabul etmezse, tekrar aşağı gönderilir, herkesin onayını alabilecek biçimde yeniden düzenlenir. Ringi'nin kabulüne göre, karar sonuçta alt kademelere doğru geçirilir. Bu sistem, tüm elemanların, ortak karar alma politikasına katılmaları olanağını sağlar. Başarısı, şirketteki ve bulunduğu piyasadaki iletişime dayanmasında ve her elemana özgürce açık olmasındadır. (31)

gerçekleştirmektedir.

- Her yöneticinin, sorumlu olduğu elemanın davranış ve isteklerinden kesinlikle haberdar olması. Bu, başka değişiklikler ve yardım (örneğin ek eğitim) sağlandığında kişilerin işlerini daha iyi yapabileceklerine inandıkları alanları da kapsamaktadır. Bu tip iletişim, yöneticilerin kendi zaaflarının ve güçlü yönlerinin ve her elemanın uzun dönemli katılım potansiyelinin daha fazla farkında olmalarını sağlar.
- Çalışma guruplarını, gurup olarak daha iyi performans gösterecekleri yolları düşünmeye ve tartışmaya cesaretlendirmek. Tekrar olarak bu, iş amaçlarının ve problemlerinin önceden düşünülmesine motivasyon sağlamaktadır. İdeal olarak, her gurup, daha etkili biçimde nasıl çalışabilecekleri konusunda onaylanmış görüşleri biraraya getirmeli ve bunları yönetimle tartışmalıdır.
- Şirket politikaları ve amaçlarıyla, bu konuda işçilerin ne düşündükleri konusunda daha geniş tartışma ortamı yaratmayı teşvik etmektir.

62 Şirketler için iletişim amaçlarını gerçekleştirebilecekleri çok sayıda ve çeşitte yöntem vardır.

- Gayriresmi, bire bir tartışmalara; en basit ve çoğunlukla en etkili iletişim yolu olmalarına karşın, yöneticilerin statülerini ve ulaşılabilir potansiyel bölgeyi daraltmaları nedeniyle değer verilmemektedir. Bu tür tartışmalar, "açık kapı" ya da "dolaşma" politikalarıyla teşvik edilmektedir. Bunlar, en üste doğru genişletilebilirler. Büyük bir İngiliz Şirketi'nin

üst düzey yöneticisi haber vermeden helikopterle gelir ve etrafı dolaşarak kişilerle konuşur ve işlerin gerçekten yapılıp yapılmadığını kontrol eder. Üst düzey yöneticilerinin çoğu eleman guruplarına resmi ziyaretler yapmaktadır. Bunu gayriresmi sohbetlerle desteklemek yararlı olabilir.

- Büyük şirketlerin çoğunda, şirket duyuru tahtalarından, yıllık işçi raporlarına ve özet paketlere kadar düzenli yazılı iletişime yer verilmektedir. Görece değerlere ve başarılarla farklı açılardan bakıldığı aşikardır fakat şirketlerin çoğu, bu araçların büyük miktarda bilgi taşıyabilmesine rağmen diğer sistemlerle de desteklenmesi gerektiğini bilmektedirler. Görsel-işitsel iletişim için de aynı şey geçerlidir. Yeni enformasyon teknolojileri, açık iletişimde çok ileriye atlama potansiyeline sahiptir. Her yerde bulunan terminaller, herhangi bir elemanın performans ve amaçlar konusunda en son bilgiye ulaşmasına ve bir yönetici kadar iyi bilgilendirilmesine olanak tanımaktadır.
- Şirket içi iletişimin en canalcı biçimde organize edilmiş parçasını, çalışanların yöneticileri tarafından yüzyüze görüştükleri sistem oluşturmaktadır. Bu zaman zaman bir "kademeli dizi" temeline göre yapılmakta ve her kademede en üstten en alta akış anlamını taşımaktadır. Tutarlılık, ortak hazırlanmış bir rapora dayanarak ve iletişimde bulunanlara verilecek ön eğitim yoluyla sağlanır.
- İletişim ve eğitim, bilgi alanlar için elele gidebilir. En baştan başlayarak, pekçok eleman, şirketin açık bir tanımının yapılmasına, çalışmalarının ve çalıştığı alanın ne olduğunu öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır.

Benzer olarak, yeni işe girenlerin bu tip bir bilgiye sahip olmaları beklenemez, burada her kademedede, kurslar aracılığıyla temel bilgilerin herkese dağılımının sağlanması gereksinimi mevcuttur.

En Alt Kademededen En Üst Düzeye

- 63 İngiliz Şirketlerinin çoğunluğu, aşağı iletişim alanında sistem geliştirmede çok yol almışsa da, sadece öndegelen birkaçı, gayri resmi iletişim dışında, yukarı doğru iletişim konusunda aynı mesafeyi katetmişlerdir. Bu, değişim, gelişme ve yenilenme sürecini canlandıracak Japon görüşleriyle önemli ölçüde çelişmektedir. Bu alan, pekçok şirketin ciddi miktarda enerji ayırmasını gerektirmektedir.
- 64 Yukarı doğru iletişimin zaman alan, fakat büyük ölçüde etkili yolu, her elemanın yılda bir değerlendirilmesidir. Pekçok şirket bu değerlendirmeyi yöneticiler ve teknik elemanlar için yapmakta iken, artık tüm kademelere uygulamaktadır. Bu, elemanların performans ve gelecek değerlemesi için bir fırsat olduğu gibi, görüş, dilek ve şikayetlerini açıklamak içinde bir olanaktır. Değerlendirmeler, resmi notlar halindeki, bölümler, departmanlar ve diğer guruplar hakkında görüşlerdir. Bazı şirketlerde bu konu "ters yönlü değerlendirme" yöntemine kadar geliştirilmiş olup elemanlar yöneticilerini değerlendirmektedirler. Bu yöntem, ayrı bir perspektiften resmi sistemlerin nasıl ve ne ölçüde iyi işlediğini göstermektedir.
- 65 Elemanların görüşlerini değerlendirmede, giderek daha popüler olan yararlı bir araç da, dışarıdan yönetilen davranış araştırmasıdır. Bu araştırma iletişim politikaları ve elemanların yönetime ve şirkete yönelik görüşleri hakkında her yönden

Öneri Planı

ABD'de, IBM şirketinde, 30.000 elemanın katılımıyla, Öneri Planları uygulaması ile 1985'te, 125 milyon \$ fazla tasarruf sağlamış, şirket bu elemanlara memnuniyetle 18 milyon dolar nakit ödeme yaparak, bu önerileri ödüllendirmiştir. (33)

Tam Kalite

Black and Decker, 1980 yılında bir Tam Kalite Planı uygulamıştır. Strateji, işletmenin her yönünü, üretim, teknoloji, sistemleri ve en önemlisi, insanları, kapsamaktadır. İnsan planı, "İnsanları, işletmenin amaçlarına tam katılımlarını sağlamak için serbest bırakmak" amacıyla hazırlanmıştır. Black and Decker, "İnsan Planı" için, dört yıllık deneyim ve 35 başarıyla çalışan çemberden sonra öncelikle "Kalite Çemberleri"ni seçmiştir. 1984'te bir araştırma, bu sistemin bir doyma noktasına ulaştığını göstermiştir. Kalite Çemberlerini içeren ama "yaptığımız herşeyde mükemmellik" gereksinimine odaklanmış ve müşteriye "iş zincirindeki sonraki kişi" olarak tanımlayan yeni bir sistem getirmiştir. Black and Decker, daha iyi ürün, müşteri hizmetleri ve kişilere daha fazla önem veren bir sistem kurduğuna emindir. (34)

Ürün Sorumluluğunu Taşımak

İngiltere'de, Ciba Corning "Tam Kalite" kavramına dayanmaktadır. Şirket, bunun davranışları ve sorumlulukları da etkileyen yaşamın tüm alanlarını kapsadığını inanmaktadır. Mantıksal olarak, bu "Tam Kalite'nin" sınırları iş yerinde bitmiyor anlamını taşımaktadır. Ciba Corning, "Tam Kalite'yi, çalışanların arasında en iyi uygulamanın sınırlarını çizmek" olarak görmektedir. Ciba Corning'in yaklaşımını belirleyen dört ilke; talepleri karşılamak, hatasız çalışmak, kalite maliyetini ölçmek ve dikkatli yönetimdir. Bu prensipler en üst düzey sorumluluğu, iletişimi, eğitimi ve tüm çalışanların katılımını içeren 10 maddelik bir uygulama planıyla yürütülmektedir. (35)

Dixon Mağazalar Gurubu, satış elemanlarına verdiği üretim bilgisi eğitimini bilgisayara dayandırmaktadır. Elemanlar, uygun birimlere ayrılmış, 1,5 saatlik programlarla çalışmaktadırlar. Bunlar, uzmanlığı arttırmak ve eğitimin tamamlandığını gözlemek amacıyla, merkezi bir bilgisayara bağlanmıştır. Satışların, bu program sonucunda %10 artış göstereceği varsayılmaktadır. (36)

niteliksel ve niceliksel detaylı bilgi sağlamaktadır. Bu da, geniş açıdan istihdam politikalarını değerlendirmek için, objektif bir ölçüt sağlamaktadır.

- 66 Elemanların görüşlerini aydınlığa çıkartmada geleneksel yöntem; plan önerisidir. Şirketler yaklaşımlarından emin oldukları sürece bu çok etkili bir yöntemdir. Öneri planları daha geniş stratejilere uyarlanmalıdır.
- 67 Elemanların görüşlerini almaya yönelik giderek daha fazla kullanılan bir diğer yöntem de; "Kalite Çemberlerinin" kullanımı ve benzer olarak gönüllü eleman gruplarının çalışmaları tartışmalarıdır. Bu yöntem Japon uygulamasından alınmış, Amerika ve Avrupa'da birçok durumda başarıyla uygulanmıştır.
- 68 "Kalite Çemberleri" deyimini, Japon kalite kavramından gelmekte olup, bir işletme yönetiminin İngilizce'deki sınırlı tanımından çok bir felsefedir. Bu felsefe, işletmede her açıdan tümüyle saf kalite ya da mükemmellik arayışına benzemektedir. Böyle tutkulu amaçlar, çalışanların tümüyle katılımları ve kararlılıklarıyla gerçekleştirilebilir. Gruplar iş performansını artırma yollarını tartışmaya motive edildikleri sürece, çalışma saatlerinin dışında kendiliklerinden ve maddi bir beklentileri olmadan sık sık toplanmaktadırlar.

BİREYLERE ÖNEM VERMEK

- 68 Yönetim tarzlarında, evrime paralel gerekli bir değişim de; elemanlar yönünden daha fazla bireysel sorumluluk almaktır. Sonuç olarak; her kademede özyönetim gelişmiştir. Bu noktaya gelinmesinde, daha az insanla, daha esnek ve geniş iş tanımlarına dayanan daha fazla üretim gereksinimi rol oynamıştır. Bu da, katı iş bölümlerini ve yakın denetime dayalı geleneksel yapıları aşındırmıştır.
- 69 İş organizasyonundaki bu evrim, daha önce yönetime ve diğer uzmanlara bırakılmış olan; elemanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir. Bu israfın azaltılması, kalite kontrolü, önlem alıcı süreç, makina malzemelerinin alımı, üretim sürecinde ve tekniklerinde gelişmeyi sağlamak için fikir üretmeyi de kapsamaktadır. Bu değişimde, üretim yükümlülüğünden önce; böylesine görev ve sorumluluk genişlemesinin, iş tatminini dolayısıyla sonuçta etkinliği arttırıp arttırmayacağı tartışılmaktadır. Kuruluşlar firmanın ürünleri, hizmetleri ve müşterileri için, çalışan her elemana artan bir ilgi ve koruma çabasıyla yaklaşmaktadırlar.

Becerilerin Arttırılması

- 70 Pekçok işletme, artık daha fazla özgürlüğün daha etkili kullanıldığı özyönetimin, geliştirilmesini teşvik etmektedir. Bu, "elemanların işletmenin amaçlarına uygun becerilere ve kavrayışa sahip ve göreve yaklaşımlarında yeterli motivasyon ve sorumluluğu taşımaları" anlamına gelmektedir. Her işin alanını geliştirmenin temelinde, iş ve görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi vardır. Günümüzde İngiliz sanayiinde çok yönlülük

İşe Devamın Sağlanması

Pedigree Petfoods'da yapılan son araştırmada, "değişebilirliğe" olanak tanıyan "yıllık iş saatlerinin" belirlenmesinde, nitelikli bir eleman tarafından değiştirilen saatlerin, yönetim açısından hiç bir sorun yaratmadığı görülmüştür. (37)

ABD'de, Quad / Graphics'de elemanlar haftada 3X12 saat çalışmakta, isteğe göre 3 ya da 4 gün tatil yapabilmektedirler. Bu takvimi uygulayan şirketlerde üretim %20 artmış ve bugün çok yüksek verimle çalışan bu firma bir "öz yönetim" şirketi olarak tanınmıştır. (38)

Yıllık Saatler

Dixons Group Şirketleri; fotoğraf laboratuvarlarında, en son fotoğraf basma malzemeleri ile çalışan personele "yıllık saat" uygulamaktadır. Yeni teknoloji ve yeni çalışma saatleri sisteminin birleşiminin uygulanması şirkete, ve elemanlara "eski biçimde" çalışma ile asla mümkün olamayacak olanaklar sağlamaktadır. Buna göre, çalışanlar önceden planlanmış biçimde, hafta sonları dahil yılda 1825 saat çalışmayı taahhüt etmektedirler. Şirketin sipariş programına göre yazın daha fazla, kışın daha az süre çalışılmaktadır.

Şirket ve dolayısıyla çalışanlar kazanmaktadır. Hiç kimse haftada 4 günden fazla çalışmamakta, işlerin az olduğu dönemde bu, haftada 3 gün çalışma ve her 3 haftada bir hafta tatile dönüşmektedir. Normal olarak yılda 230 iş gününe oranla toplam 192 gün çalışılmaktadır. Ek olarak, gelirleri garanti edilmiş ve ücret yöntemi, eskiden mevsimsel kazançlarda görülen önemli düşüşleri de ortadan kaldırmıştır. (40)

Esnek Çalışma Saatleri

Freemans, posta şirketi, çalışanlarına sözleşmeli iş saatlerinde kişisel esneklik olanağı tanımaktadır. Personel, haftada 34 1/4 veya 39 1/4 standart saate veya 4 haftalık dönemde 137 veya 157 saate göre, oransal olarak uygun ücret almaktadır. Elemanlar, bir ödeme döneminin başında, çalışma saatlerini belirlemektedirler. Tatillerde de esnek davranılmakta, elemanlar resmi tatillerin dışında 16-31 gün arasında değişen tatil süresi seçimi hakkına sahip olmaktadır. (39)

geçerlidir hatta bunun da daha ileri götürülmesi istenmektedir. Fakat, özyönetim, işe devamda yenilikler gibi başka noktalardan da motive edilebilir.

- 71 İşe devamlılıkta, kontrolü ve oldukça sıkı gözetimi sürdürürken aynı zamanda elemanların özyönetimini teşvik etmeye çabalamak arasında tutarsızlık vardır. Bazı şirketler, bu tür tutarsızlıkların, asıl amaca zarar vereceği ve geleneksel kontrol mekanizmasının gerçekten kaldırılmasının, elemanların yeni davranışlar geliştirmesine yardımcı olacağı görüşündedirler. Bu durumda, saat kontrolü kaldırılmış, ve diğer örneklerde elemanlar için "hastalık ödemeleri" uygulaması getirilmiştir. Geleneksel olarak, beyaz yakalılardan daha fazla özdisiplin beklenmekte, bu prensibin diğer çalışanlara da uygulanmasında, ücretli çalışılmayan günler olanağını kötüye kullanmama sorumluluğunu ve güven ilkesini taşımaları istenmektedir.

İş Saatleri Konusunda Yeni Yaklaşımlar

- 72 Öz yönetim anlayışını geliştirmenin diğer anlamı, elemanlara kişisel veya gurup olarak, kendi ünitesinde iş saatlerini düzenleme olanağının verilmesidir. Örneğin, sürekli üretimde personel, döner vardiya sistemi ile çalışmakta, ve bu sistemde yıllık çalışma saatlerini kontrol edilmiş numaraları temeline göre işlemektedir. Bu sınırlar içinde, kişiler çalışma saatlerini kendi aralarında organize edebilmektedirler. Alternatif olarak diğer şirketler, değişik bölümlerden kişilerin birbirinin yerine, çalışabileceği sistemler geliştirmişlerdir. Bu sistemde, örneğin izin alıp dış doktoruna giden kişi, bunu telafi etmek için, başka bir bölümde izin alan kişinin yerine çalışabilmektedir.

Tele İletişim Bağı İle Çalışmak

- 73 Evde çalışma veya evden çalışma fikri yeni değildir. 1980'lerde başlamıştır ve İstihdam Bakanlığı'na göre, bugün toplam işgücünün %7'si bu şekilde çalışmaktadır. Gelişen teknoloji evde çalışma sistemine giderek daha çok olanak sağlamaktadır. Artık, F. International İngiltere'nin öndegelen yazılım şirketlerinden biri olarak anılmakta, çok sayıda elemanı, tele iletişim bağı aracılığıyla çalışmalarını evden yürütmektedir. Digital Equipment Şirketi gibi, diğer yüksek teknoloji şirketleri de bu yöntemi denemektedirler. Bu tür bir çalışma elemanlar açısından işi, diğer çalışma ve sorumluluklarla birlikte götürmek konusunda büyük esneklik sağlamaktadır.

Sorumlulukları Genişletmek

- 74 Birkaç şirket, jimnastik salonu, spor olanakları, danışmanlık hizmetleri sağlayarak, sağlık ve refah politikalarına bireysel ilgiyi artırma politikası yürütmektedir. Bunun gerisindeki düşünce, sadece daha sağlıklı elemanlara sahip olmak değil, aynı zamanda, kendi refahı için daha fazla sorumluluk alabilen, çalışma yaşamında daha fazla görev taşıyabilen kişilerden yararlanmaktır.

Bağlılığın Desteklenmesi

- 75 Bilgi akışına açık olmak, görüşleri ve yorumları aydınlığa çıkartmak, düşüncelere güvenmek gibi politika ve uygulamaların elemanların sorumluluk anlayışını güçlendirdiği düşünülmektedir. Artık bu tür politikalar yetersiz kalmaktadır. Ödüllendirmenin hayati önemi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine de bazıları, özellikle elemanlar arasında sorumluluğu

Sağlıklı Olmaya Ek Ödeme

Hospital Corporation of America; Jimnastik yapanlara ücret ödenmesi gerektiğine inanmaktadır. Şirket havuzunda yüzülen her mil için 96 cent (her ay en az 7.5 mil olmak üzere), koşulan ve yürünen her mil için 24 cent (her ay minimum 30 mil olmak üzere), bisikletle alınan her mil için 6 cent (her ay en az 120 mil olmak üzere) ödemektedir. (41)

İngiltere'de, Polaroid bir "sağlık" programı hazırlamıştır. 1983 de Dumbarton Fabrika'sında uygulanan geniş bir eleme programında, tüm elemanların kolesterol düzeyi, sigara içenlerde karbon monoksit seviyesi kontrol edilmiş ve kilo testleri uygulanmıştır. Ek olarak, herkes yaşam tarzı ve beslenme alışkanlıkları konusunda detaylı bir test doldurmuştur. Bunların sonucunda tüm çalışanlara, daha sağlıklı yaşamak için zorunlu yaşam ve beslenme değişiklikleri konusunda kişiye özel reçeteler verilmiştir. Yaşam tarzını düzenlemek isteyen herkese tam destek verilmiş ve şirketin jimnastik salonunda elemana özel jimnastik programları uygulanmıştır. Daha sağlıklı beslenme alışkanlıkları edinmeyi teşvik etmek için kantindeki hangi yemeklerin yüksek/orta/düşük düzeyde yağlı/ıf içerdiğini açıklamaktadırlar. (42)

geliştirmeye ve son yüzyıldaki bazı işverenlerin yapay ataerkilliğine dayalı bir yönetime geri dönme eğilimindedir.

- 76 Onur, sadakat, güven, şefkat ve ilgi gibi geleneksel değerlerin yürürlükte olduğu önde gelen şirketler tekrar gündeme gelmektedir. İlişkilerinde bu gibi değerlere dayanan bir organizasyonda işgücü; işe, ortak amaçlara ve

Japonya'da Yaşam Boyu İstihdam Yoluyla Değerlendirilme

Japon şirketleri, elemanlarına yaşamboyu iş sağlamak gibi ciddi bir sorumluluk taşırlar. Bu yolla, tüm işçiler çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini, şirketin başarısından yararlanacaklarını ancak zor dönemlerde zarar görmeyeceklerini bilirler. Elemanlar ne olup bittiğinden daima haberdardırlar. (43)

kişilere karşı çok daha fazla sorumluluk taşımaktadır. Çünkü, bireyler her anlamda dürüstçe ve iyi davranılmayı beklemekte; ilişkilerin mutluluk ve başarıya arzusu yaratmasını amaçlamaktadırlar.

77 Şirketlerin bu davranışları geliştirdikleri birçok yol vardır. Hatırlanma, herkes için önemli bir faktördür. Bazan, bu hatırlanma ödüllendirme ile bağlantılıdır (Bak, Paragraf 84) ama konu bundan çok daha kapsamlıdır. Çalışma açısından, insanlar bireysel veya kollektif olarak katkı ve çabalarının, başarı ve aşama göstermelerinin gözönüne alınmasını olumlu cevaplandırır. Bazan bu gözönüne alınma, kesin bir başarı için olabilir. Örneğin bir takımın diğerinden üstün oluşu gibi. İç rekabet mutlaka, daha iyi performansı sağlamakta en önemli motivasyondur ancak çok ileri götürülmeksizin amaçtan sapma ve zarar vermek gibi etkileri olabilir. Her işletme, gerçekten her birimiyle, rekabeti motivasyon amacıyla geliştirilebilir.

78 Becerilerin gözle görülebilen biçimde değerlendirilmesi, eğitimi motive etmekte ve bir onur kaynağı olmaktadır. Bu, üstseviyede yetenek, başarı ve deneyimi gerektirir. Değerlendirme, üniforma veya nişanları ayırtetmek için farklı görev bölümlerini içerir. Buna benzer biçimde, işte kişisel başarılar özel olarak veya herkes önünde ödüllendirilir. Örneğin özel olarak ödüllendirme, bir kutlama mektubu

Kişisel Başarıların Ödüllendirilmesi

"Kişiden kişiye" adıyla; firmaya uyarlanmış olarak firma tarafından finanse edilmektedir. Bu program, çalışanların ve ailelerinin sağlık ve sosyal sorunlarında danışmanlık ve yardım hizmetleri sağlayacaktır. (46)

Uyum Sağlama

Shell'in Carrington Fabrikaları'nda yönetici ve teknisyenlerin ödüllendirilmesinde uygulanan genel ilkeleri aşağıdadır:

- Farklı ücret, aynı tarihte ve aylık ödemelerle verilir.
- Şirket veya fabrika performansına bağlı ek ödemeler yapılır (örneğin, performansa bağlı ödüllendirme).
- Eşit iş saati.
- Fazla mesailerin yıllık 78 saati geçmemesini vadetmek.
- Arızı ödemeleri kapsayacak düzenli ödeme yapılması.(45)

veya bir gün izin; herkes önünde ödüllendirme ise, iş arkadaşları önünde övülmek veya görülebilen bir başarı belgesi mesela bir başarı nişanı anlamını taşıyabilir. Grup ve kolektif ödüllendirmede benzer biçimde, ortak bir başarı nişanı olabilir.

79 Aidiyet duygusu, sorumluluk duygusu geliştirmekte temeli oluşturur. Geleneksel olarak, birçok İngiliz şirketi nitelik ve koşullar açısından, bir yönden yöneticiler ve beyaz yakalılara, diğer yönden emek gücüyle çalışanlara göre farklılık gösterir. Bu farklılık gösterir. Bu farklılık; ayrı kantinler, tuvaletler, araba parkları ile tatil ve sağlık yardımlarında simgelenmektedir. Birçok kişi, artık bu tür farklılıkların bölücü olduğu, birçok elemanın şirketten uzaklaşma ve yabancılaşma duygusunu artırdığı kanısındadırlar. Bu nedenle, işletmede herkes için tek bir statü yaratılarak bu bölünme ordan kaldırılmata; çalışanlara dah fazla ve derin aidiyet duygusu vermeye çaba gösterilmektedir. Şüphesiz ki, bu tip değişimler pahalı olmaktadır. Bu durum, kimilerinin statü kaybı, kimilerinin ise yönetimle geleneksel mesafesini bozduğu kaygısıyla, direnmelerine neden olmaktadır.

80 Aidiyet duygusuyaratmanın bir diğer anlamı işletmeden her çalışanamali bir pay verilmesidir. Bu mali katılım, bir ödüllendirme ya da elemanları ekbir gelirle motive etmek amalı taşımamaktadır. Pay dağılımı, elemanların firmaya karşı davranışlarını etkileyecek ve firmanın ticari başarısına gerçek ve gözle görülür bir ilgi duymalarını sağlayacak biçimde yapılır. Bu aynı zamanda, karın rolünün kavranmasına ve firam üzerindeki mali baskıları anlamakta etkili olur. Bu tür katılımın yararlarını görülmesi sonucunda; hızla artan sayıda şirket elemanlarına çeşitli kar dağıtma yöntemleri uygulamaya başlamışlardır.

81 Bazı firmalar, sosyal hizmet uygulamaları ile elemanlarına olanaklar sağlamaktadırlar. Bunlar sadece, şirket doktorları ve tarama programları gibi sağlık olanaklarıyla sınırlı kalmamakta, elemanlar ve aileler için genel danışmanlık hizmetlerini de kapsamaktadır. Bu noktada, bir yönden alkol ve uyuşturucu gibi artan sosyal sorunlara karşı ortak sorumluluklar paylaşılmakta; diğer yönden sağlık ve sporla ilgilenmenin, karşılıklı bağlılığı artırarak, sorumluluk bilincini daha fazla geliştireceği gözönüne alınmaktadır.

82 Benzer olarak, spor ve sosyal olanaklar sağlamak, sadece bir ayrıcalıktan daha fazla anlam

Sosyal Hizmetler

İngiltere'de birçok şirket İşçi Yardım Programları uygulamaktadır. Witbread'de, böyle bir programın öncülüğünde, danışmanlık bir dış kuruluş tarafından sağlanmaktadır fakat program "kişiden kişiye" adıyla; firmaya uyarlanmış olarak firma tarafından finanse edilmektedir. Bu program, çalışanların ve ailelerinin sağlık ve sosyal sorunlarında danışmanlık ve yardım hizmetleri sağlayacaktır. (46)

taşımaktadır. Bunlar, ortak varlığın ve amacın bir parçası olma duygusunun dışında, grup ruhunun var olduğu atmosferini yaratmaktadır. Açık günlerde; çalışanların ailelerine olduğu kadar o bölgedeki herkese şirkete gelme olanağı verilmekte, bu da elemanlar arasında gurur duygusunu arttırmaktadır.

- 83 Sonuçta, bazı batılı şirketler yaşlı elemanlarına ve Japon şirketler emeklilerine yüksek statü vermektedir. Bu kişiler, firmaya verdikleri uzun yılların ve emeğin karşılığını almaktadırlar. Bu, Japon toplumunun yaşlı insanlara genel tavrını yansıtmaktaysa da, şirketler açısından da çok önemli yararları mevcuttur. Bizim toplumumuzda, "ıskartaya çıkartılmış", "emekliye ayrılmış", ya da "erken emekliliğe zorlanmış" kişiler kavramı genç kuşak elemanları arasında karşılıklı bağlılık ve güven ortamının yaratılmasını anlamlı biçimde engellemektedir. Sonuçta, bazı şirketler özel ölçütler getirmişlerdir. Emekliler, ortak sosyal olanakları kullanmaya teşvik edilmekte, gençlerin eğitiminde rol almakta ve emekliliğe iyi uyum gösterme konusunda danışmanlık hizmetinden yararlanmaktadırlar. Bu, firmaya bağlılık ve güveni güçlendirmekte, göreve duyulan sorumluluğu arttırmaktadır.

YENİ ÖDÜLLENDİRME STRATEJİLERİ

- 84 Elemanları ödüllendirme politikaları, İngiliz şirketleri için hala en güç konuları oluşturmaktadır. Ekonominin bütünü ele alındığında, ücret artışlarının, üretim artışlarının önünde olması konusunda savaştan buyana görülen ısrarlı eğilim, enflasyonu körüklemektedir. Bu büyük ekonomik sorunun yan ürünleri de, hükümetin gelirler üzerindeki kontrolünün süreklilik kazanması, sendikaları güçlendirmesi olmuştur. Bu deneyimler ve olaylar sonucunda, otomatik yükselmenin ve kıyaslanabilirliğin kurumsallaşması umutlarının yaygınlaşmasına yaramış; tek tek şirketlerin kendi ücret düzenleme yeteneğinin azalmasına neden olmuştur.
- 85 Bugün, ücretler; önemli bir işletme maliyeti olmak ve farklı ekonomiler arasında görece rekabeti belirlemekte canalcı nokta oluşturmak özelliğini korumaktadır. Bununla birlikte, tek tek işletmeler arasında son birkaç yıldır ücretler konusuna yaklaşım büyük değişiklik göstermiştir. İşçi maliyetleri kontrolü önemini hala korumaktadır fakat bunlar, dış faktörlerce belirlenen "ölü maliyetler" değildir. Bugün daha çok sayıda şirket kendi ödüllendirme sistemini kurarak iş performansını arttırmaya çalışmakta, ve şüphesiz ki, bu tür gelişmeler, fiyatları etkilemeden, çok daha yüksek ücret ödemelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, ödüllendirme alanında önlenemeyen bir değişim baskısı sonucunda, yönetici ve çalışanlara yaklaşım daha da genişlemiştir. Geleneksel yöntemlere ve varsayımlara karşı çıkılmakta ve bunlar zaman zaman gözden çıkarılmaktadır. Organizasyon yapısının yeni bileşimleri, merkezi olmayan

ödeme kararlarına dayanmakta; ortak pazarlığın değişen doğası ve yönetim stillerinin genellikle daha fazla sorumluluğa ve daha az karşıtığa yönelmesi ek bir baskı oluşturmaktadır.

86 Şirketlerin asıl eğilimi; elemanlar arasında rekabet ve performansı arttırmada ödüllendirmenin tam rol oynayabildiği çeşitli yollar geliştirmektir. Bu trendin bütünü içinde, durum ve değerlerdeki değişiklikleri yansıtan önemli çeşitlilikte yaklaşım mevcuttur. Bir yandan, bu organizasyonlar, ödüllendirmeyi olumlu bir motivasyon gücü olarak görmektedir. Ödüllendirme açısından daha fazla ve etkin çaba gösterilmesi, çalışmanın güvencesidir. Diğer yandan, bazı organizasyonlarda da esas olarak ödüllendirmeyi, ödülün haksız olduğu kanısındakiler için ise, demotivasyona ve olumsuz sonuçlara yolaçan bir yöntem olarak görmektedirler. İkinci görüşe göre; ödüllendirmeyi haksız bulan gurubun performansı düşmektedir. Ödüllendirmeyi sürekli arttırarak, performansı da sürekli arttırmak olası değildir, motivasyon gücünün bir düşme eşiği mevcuttur. Bu noktadan itibaren, paylaşma, sorumluluk ve tatmin gibi diğer faktörler daha etkili hale geleceklerdir.

87 Burada ödüllendirme politikalarında amaç, herkesin memnun olabileceği bir ödüllendirme ile maliyetleri olabildiğince kontrol altında tutmaktır. "İyi" ve "doğru" kavramlarının içeriğinin ne olduğu ve etkilenebileceği çok açıktır. Eğer elemanlar, firmalarının ağır rekabet baskısı altında olduğuna inanıyorlarsa; ücretlerinin düşüklüğünü sorun etmeyebilirler ya da ticari koşullar daha iyiye firmalarının da daha cömert olduğu kanısında iseler, bir yıllık ücret artışının azlığı problem olmayabilir. Burada, anahtar rolü oynayan nokta, "doğruluk"

kavramının değişkenliğinde ve şirketlerin değer ve politikalarının tutarlılığına verdikleri önemdedir. Bir şirket için çok etkili olabilecek bir şeyin, diğerinin felaketi olabileceği kanıtlanmıştır. şirketler, -çap olarak- tamamen birbirinin tersi olanlar; statü farklılıklarına karşı eşitlik, saptanmış ödüllendirmeye karşı çeşitlilik, gurup yaklaşımına karşı bireysellik gibi politikalar getirmektedirler. Her şirket duruma ve değerlerine uygun politikaları belirler.

Eşit Ya Da Kişiye Özel Ödüllendirme

- 88 Asıl konu elemanlar arasında ödüllendirmenin temelindeki ve boyutlarındaki farklılıklardır. Japon şirketleri, farklılıkları oldukça azaltarak, Batılı şirketlerdekinden daha eşit bir ödüllendirme yapısı yaratmışlardır. Yaş durumuna göre ücret artışı uygulamaktadırlar. Bu geniş açık yaklaşım, İngiliz şirketleri tarafından kabul edilemeyebilir. Yine de, çok daha dar bir ölçekte de olsa adil ödüllendirme eşitliği konusuna uyum göstermelidirler. Artık, eşit işe eşit ücret ilkesi; kadın ve erkek çalışanların işlerindeki ödeme cetvellerinin yakından incelenmesini gerektirmektedir. şirketler, daha az kuralcı açıdan, organizasyon yapıları daha yatay oldukça ve sorumluluklar genişledikçe, sözkonusu kademelerinde eşitliğin nasıl sağlanacağını saptamalıdırlar. Birçok ayrı sınıflama önemini yitirmiştir. Firmalar artık, daha

Katma Değer Planları

Katma değer planının en eski örneği Perkin Elmer şirketinde, 1980'lerin ortalarında, katma değer artışı gelirin üçtebir daha artmasına yolaçmıştır. Bu plan, çalışanlara şirket performansının artışıyla kardan açıkça saptanmış bir pay verilmesini sağlamaktadır. (50)

az kademeli fakat belli kademeye eşit ücret ödenen yapılar ya da bu kademelerde kişisel beceri ve deneyime göre çok çeşitli ücret ödenen sistemler arasında bir karara varmalıdırlar. Böyle temel kararların alınmasında, iş değerlendirmesinin rolünün dikkatle gözden geçirilmesinin gereği aşıkardır. Eşitliğe önem veren firmalar, her elemanın katkısının eşit olduğunu vurgulayarak, grup çalışması ve dayanışmayı teşvik etmektedirler. İş değerlendirmesinin; kişilerin katkılarının farklı potansiyel değeri olmasının kademe ve ödüllendirme farklılıklarını haklı çıkarttığı yargısı ile bunu gözardı etmesi tartışılabilir.

Toplu Pazarlık

- 89 Firmalar, elemanları arasındaki temel ve boyut açısından değer farklılıklarını gözönünde bulundurdukları gibi, ücret sisteminde ortak geleneksel tutumu da dikkate almaktadırlar. Geleneksel yaklaşım şu görüşle kısmen açıklanabilir: Benzer ya da aynı işi yapan kişilere aynı biçimde yani toplu olarak davranılmalıdır. Bu da; varoluş nedeni ortak tavır alma prensibine dayanan, ve toplu pazarlık olan sendikaların varlığı ile güç kazanır. Şirketler organizasyon olarak geliştikçe ve her elemanının potansiyelini artırma arzusunu taşıdıkça, ödüllendirmede ortak yaklaşımın yararlarına yönelmektedirler. Elemanlara eşit davranma arzusu ile, ortak bir yaklaşımdan kurtulmaya çabalamak arasında bir karşıtlık olması gerekmemektedir. Örneğin, herkes guruptaki ortak ilkelere dayanılarak birey bazında değerlendirilebilir ve hiçkimse bir sonraki kişiye eşit olmak zorunda değildir.
- 90 Birçok şirkette, ödüllendirmede daha fazla bireyselleşmeye yönelme; özyönetime doğru trend artışının ve kişilerin gelişim ve katkılarının

önemli farklılıklar gösterebileceği gerçeğinin bir yansımasıdır. Böylesi kişisel davranma, geçmişte yöneticiler arasında yaygınlık kazanmış ve günümüzde çoğu kez tüm işgücünü kapsamıştır.

Kişisel Ödüllendirme Sistemleri

- 91 Bazen, genel ücret artışlarının en önde gelen unsuru sadece kişisel ödüllendirme olabiliyorken, diğer durumlarda bütün artış kişiye göre saptanır. Eğer kişisel bir ödüllendirme sistemi etkin bir uyarıcı olabiliyorsa, elemanların çoğu sonuçları haklı bulmalıdır. Bu, ya dış bir faktörle doğrudan ilişkinin kabulünü, örneğin pazarlamacı için satışlar gibi, ya da bireyin katkısını saptayacak bir yöntemi gerektirir. Bu tür performans değerlendirmeleri, söz konusu elemanın aynı zamanda bir kaynak olduğu görüşünden hareket ederek, eğitsel ve sistematik bir yaklaşımı gerekli hale getirir. Bazı firmalar bu yaklaşımı çok etkili bulmakta ve bireysel değerlendirme ve ödemeler dosdoğru en alt kademeye kadar ulaştırılmaktadır. İlginç olan, işgücü piyasasının etkisinin, bu tip firmaların eleman alımında ve tutmada rekabet edebilir olması için daima genel bir ücret artışını verebilir olmasının da görülmesidir. Bu durumda, ayrıca kişilerde ödüllendirilir.

Değişen Ücret

- 92 Bireysel ödüllendirme, 1980'lerde değişen ücretlerin daha yaygın uygulanmasına olan eğilimin anlamlı bir örneğidir. Değişen ücret sistemlerinin büyük çoğunluğu, değerlendirmeye dayanmamakta; üretim, kar ve katma değer gibi daha nesnel faktörlerle performansı ölçmektedir. Değişen ücret maliyetlere dayandığı için etkin bulunmakta çünkü ticaret güçleştikçe ücretler otomatik olarak düşmekte; ayrıca fazla mesai,

Genel Ücret Artışlarını Ortadan Kaldırmak

1987'de, Abbey National Building Society, genel artış kavramını kaldırmıştır. Yeni sistem tümüyle performans değerlendirmesine dayalı ücret artışlarına dayanmaktadır. (48)

Alt Kademedeki Kişisel Değerlendirme

İngiltere'de Hewlett Packard, Digilatl, Inmos ve Sanyo gibi firmaların yer aldığı Elektronik sektöründe; en alt kademedeki kişisel performans değerlendirmesine göre ücret ödemek yaygın bir uygulamadır. Bu da, diğer sektörlerde giderek daha fazla kabul bulan bir yaklaşımdır. (49)

terfi primi ya da tatil ödemeleri gibi genellikle hesaplamada kullanılmayan ödemelerde "mali yapıya" bağımlı olmamaktadır. Diğer yandan değişken ödeme, aynı zamanda artan performansla birlikte elle tutulur ve gözle görülür ödüllendirme sağladığından, en iyi motivasyon aracı olarak görülmektedir. Geleneksel üretim primleri ya da sonuca göre ücret, değişken ücret ödeme biçimleridir. Bunlar da, katma değer ya da kâr gibi daha yaygın kullanılan ölçütler kadar yaygınlaşmışlardır.

Performansa Göre Ücret

- 93 Performansa bağlı ücret ödemede geleneksel sorunlardan biri de; montaj hatında çalışanları destekleme amacıyla; arz, dağıtım ve idari kadrolarda çalışan elemanlarda olduğu gibi, düzenli performans göstermeyen fakat işletme için hayati önemi olan elemanların durumudur. Bu elemanların ilki performansa, diğerleri ise teşvik ödemelerine duyarlılık göstermektedirler. Değişen ücret konusunda yeni yaklaşımlar bu güçlüğü; ya grup performansına çok daha geniş ölçekten bakarak, ya da çok daha dar açıdan

bireysel yüksek performansın ödüllendirilmesiyle çözmektedirler. Her işyeri için veya belirli nitelikteki işler için pratik olmasa da, bu uygulama başarıyı ödüllendirmenin diğer yollarını desteklemektedir.

94 Esneklik ve değişkenlik ayrıca yan olanakları da arttırmaktadır. Bir önceki bölümde, firmaların görev sorumluluğunu güçlendirecek değerleri elemanlarına, maddi ve sosyal hizmetlerde artış sağlayarak verdiklerini görmüştük. Bu amaca ek olarak İngiltere'de ödül biçiminde verilen pek çok olanak; yapılan vergi reformlarına rağmen ilgili taraflara hala yüksek maliyet yüklemektedir. Genellikle, bunlar yatay yapılara yönelen ve hiyerarşide statü simgelerini azaltmayı amaçlayarak ek olanakları sağlayabilen şirketlerdir. Bu, özel sağlık sigortası ve emekli maaşı gibi genel haklar vermek anlamını taşımaktadır.

95 Tersine olarak, bazı organizasyonlar "artan haklar" yapısını sürdürmekte, bu da kişinin kademesinin gerektirdiği toplam hakların kompozisyonunu belirleyeceği bir "menü paketini" içermektedir. Bu sistem, özel ödüllendirme düzeyinde bireysel tatmini arttırabilir. Ayrıca statü simgesi olarak olanakların rolünü gözardı etmektedir örneğin, bir kişi ucuz bir araba ile daha az maaşı tercih edebilir. Kişilerin görece statülerini, basitçe

Kademeleri Yoketme

Bazı firmalar, kademe kavramını bütünüyle yadsımışlardır. Cable and Wireless şirketi, örneğin, saptanmış bütün ücret kademelerini ortadan kaldırmış. Yöneticileri, bütçe performanslarındaki artışlara göre ayırarak, ücretleri piyasaya dayanarak belirleyen bir sistem getirmiştir. (47)

Yüzde 70 Maaş Artışı

Bazı şirketlerde bugün, gelirlerin önemli bölümü, şirketin başarısına bağlı olarak değişen ödemelerden sağlanmaktadır. ABD'de Steelcase'de örneğin, fabrikada çalışanların çıplak maaşları, kârdan pay da verildiğinden %70 daha fazla olmaktadır. (51)

Performans Ödemelerinde Köklü Değişim

İngiliz Demiryolları, genelde ulusallaştırılmış sanayilerin çoğu gibi yönetim ödeme yapısına sahiptir -900'den fazla ara yöneticiyi kapsayan- bu yapı, geçinme endeksleri ile görece küçük artan adımlardan doğan serilerin bileşimine dayanmaktadır. Çok önemli değişikliklerin bir parçası olarak İngiliz Demiryolları, yöneticileri için, birim amacı gerçekleştirmekte gösterilen performansa dayalı yıllık ücret artışları sistemini getirmiştir. Bunu, alt kademede yapılan benzeri değişiklikler izlemiştir. (52)

görünen olanaklarına bakarak anlamak olası değildir. Trend, sıkı kontrollerden ve detaylı bir "araba hakkı" sınıflaması olmaktan uzaktır.

Uzun Dönemli Değerlendirme

96 Bazı firmalar uzun dönemli ödeme planı uygulamaya özellikle öncelik vererek, geleceğe

Olanakları Uyumlu Hale Getirmek

Continental Can gibi şirketler, fazla mesailerden, emekli maaşlarına ve sağlık kadar, her yerde tamamen aynı paketi uygulamaktadırlar. (53)

Olanaklar Listesi

Dizayn danışmanı, Crighton elemanlarına maaşlarının toplam ne kadarını yan ödemelerin oluşturduğunu seçme hakkı tanımakta, ev, araba ve diğer haklar gibi, yüksek nitelikle elemanları çekmek ve elde tutmak için gereken stratejileri uygulamaktadır. (54)

yönelik maliyet yapısını önceden belirlemekte ve yöneticilere sadece performans üzerinde yoğunlaşma olanağı vermektedirler. Diğer şirketler işçi kabulünü ve şirketin değişen ihtiyaçlarının yansıttığı pekçok değişikliği gözönüne alarak ödeme planlarını daha sık gözden geçirmeye tercih etmektedirler. CBI araştırması, (55) uzun dönemli ücret saptamalarının büyük ölçüde üretkenlik ve yeterlik artışı getirmekte olduğunu göstermektedir.

Ortak Değerler

- 97 Sonuç olarak, önde gelen pekçok firma, teşvik ve değişkenliğe dayanan ve tümüyle birbirinden farklı ödüllendirme yaklaşımları geliştirmişlerdir. Bu şirketler, öngörülelemeyi ve değişmezliği seçmişlerdir. Felsefeleri, maddi ödüllendirmenin, doğru kullanılmadığında bir motivasyon değil, demotivasyon aracı olacağıdır. Bu nedenle, bu firmalar ücret seviyelerini iş piyasasında görece yüksek bir düzeyde belirlemekte ve elemanlara.

İngiltere'de Dört Yıllık Bir Anlaşma

MB Gurubu, (eski Metal Box), Swindon Plastic fabrikasında dört yıllık bir anlaşma yapmıştır. Büyümeyi sağlayacak dört yıllık anlaşma şunları kapsamaktadır:

- Dört ayrı sendikanın katıldığı, bütün çalışanları kapsayacak tek bir anlaşma,
- Beyaz ve mavi yakalıların hepsine birden uygulanacak genel kuralların ve yıllık iş saatlerinin kabulü,
- Herkese meslek içi ve meslek dışında beceri eğitimi sağlanması,
- Kademelerin onikiden dörde indirilerek, sistematik eğitimle bu kademelerde ilerlemeye olanak sağlamak,
- Performans değerlendirmesi,
- Haftada 6 gün çalışma ve dört kez tatil programı,
- Fazla mesai uygulamasını kaldırmak. (56)

doğru biçimde ödüllendirildikleri ve kendilerinden buna uygun davranmalarının beklendiği vurgulanmaktadır. Değişken ücretten bu uygulamaya dönenlerin üretim hedefleri gerçekleştirildiğinde, performans beklenmeden ortak primlerin ödenmesini bekleyebileceği varsayılabilir. Bu yaklaşım her elemana ve her yöneticiye, ücretlerde bölücü bir sapmaya yolaçmadan performansı artırma sorumluluğunu yüklemektedir. Amaçlara ulaşmada başarılı olamamak, yönetim ve üretim tekniklerinin tam sorumluluk taşıyanlarca yeniden değerlendirilmesi sonucunu getirecektir. Elemanlara, bu şirketlerde tam sorumluluk almak istemedikleri durumlarda potansiyel gelirlerinden vazgeçme olanağı tanınmaktadır.

Çeşitli Seçimler

- 98 Bu nedenle, firmaların ödüllendirme yaklaşımlarında çok önemli düzeyde değişiklikler yeralmaktadır. Ücretler, dikkatle kontrol edilmesi gereken önemli bir maliyet olma niteliğini hala korumaktadır. Fakat, istihdam politikalarında tamamıyla yeni tarzı yansıtan çok daha yenilikçi ödüllendirme yaklaşımları vardır. Firmalar özellikle geliştirdikleri değerlerle hala elemanlarının ücretlerinde adaletli davranıldığı inancını pekiştirmek zorundadırlar. Bunların temelinde ve bazı şirketlerin işlerinin doğası gereği; bireyselleştirilmiş ödüllendirme amacı izlenmekte ve bunun daha esnek ve çeşitli hale getirilmesine çalışılmaktadır. Diğerleri, ücret skalalarını basitleştirerek, performans ödülleri kolektif bir temele oturarak ve ek olanakların çeşitlerini azaltarak daha çok eşitlik duygusu oluşturmaya çabalamaktadırlar. Bazıları ise, bununla da yetinmeyerek, önceden belirlenen ve değişmeyen çok daha basitleştirilmiş saf ödeme sistemine geçmektedirler.

SENDİKALARIN ROLÜ

- 99 Bu çalışma, işçi ilişkilerinde "devrim" olarak nitelendirilen değişimlerden söz ederek başladı. Buradan yola çıkılarak, sendikaların kendilerini karmaşık bir değişimin çalkantısı içinde buldukları söylenebilir. Bu durum sadece İngiltere'de değil ABD'de ve Avrupa'da her yerde de böyledir. Her durumda, sendikalar değişim nedenlerini ve bunlara verilebilecek en iyi cevapları saptamaya çabalamaktadırlar.
- 100 İngiltere analizinde, uzun dönemde istihdamın imalat sanayiinde düşmesi ve hizmetler sektöründe artması, 1980 başlarında işsizliğin hızla artması, belkide hepsinden önemlisi; işsizliği ve sendikaları etkileyen yasal değişiklikler üzerinde durulması anlaşılabilir. Bu faktörlerin birbirine yaklaşmasının, sendika hareketlerinin gücünü zayıflatarak, sendika üyeliğinin çekiciliğini azalttığı görülmektedir. Bu faktörler şüphesiz ki son on yıldır önemliydi ancak işçi ilişkilerine yeni yaklaşım, değişimin temel motoru olmaktadır. Sadece bugünlerde, tek tük sendikalar bunun etkilerini görmeye başlamışlarsa da genelde bu sonuçların sendika hareketini bütünüyle ve geniş biçimde kapsadığı söylenemez.
- 101 İşçilerin büyük çoğunluğunun sadece belirli ve genellikle rutin ve fizik güç gerektiren işler yaptığı düşünülürse, uygulanacak en esaslı yaptırım işgücünün tamamıyla işten çekilmesi olabilir. Öndegelen firmalarda yeni tarz iş geliştirme yönteminde, motivasyon ve sorumluluk azalması, gerçek bir grev kadar zararlı olabilir. Bu da işletmelere, elemanlarına karşı politikalarında belirtilenden çok daha olumlu ve yaratıcı olmak zorunluluğunu

getirmiştir. Böyle bir yaklaşımın başarıyla uygulanması, sendikaların işyerindeki geleneksel varoluş nedenini ortadan kaldıracaktır. Daha iyi performans karşılığında bunları gönüllü yapmak rekabetçi etkinliği arttırdığından; hakları koruma ihtiyacı, daha iyi ödüllendirilme talebi ve karar alma sürecine katkıları kısıtlanmıştır. Bu trende ek olarak, organizasyon ve işin yapısı da değişmekte böylece sendika temsilciliğinin geleneksel yapısı daha az uygun olmakta ve elemanlar daha fazla beceri sahibi olmaya ve daha çok özyönetime yöneldikçe, grup dayanışmasının çekiciliği de zayıflamaktadır.

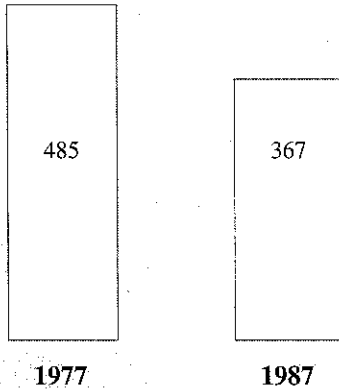
- 102 Burada üzerinde durulması gereken, böyle değişikliklerin hiç olmadığı veya değişimin başarılamadığı diğer şirketlerin de varolduğunun bilinmesidir. Bununla birlikte, tüm olarak sanayi grevlerinde çarpıcı düşüşler, üretimin hızla artması ve gelirlerin önemli ölçüde büyümesi; sanayi ve işçi ilişkilerinde hızla yeni bir döneme doğru gidildiğinin yansımasıdır.
- 103 Sendikalar, bunun organizasyonlarına ve işyeri, eleman ve politik açıdan üç kademedeki rolüne etkilerini araştıracaklardır. İşyerlerindeki sendikaların uygunluğu kaçınılmaz olarak şirketten şirkete değişmektedir. Ücret belirleme (57) üzerinde yapılan son CBI çalışması, sendikaların pazarlık haklarını gözardı edebilecek henüz çok az yer bulunduğunu, imalat sanayii şirketlerinin büyük çoğunluğunun hala toplu pazarlık döneminde olduğunu göstermiştir. Tek sendika anlaşmalarına çok önem verilen yerlerde, özellikle kırsal alanlarda, (ki burada bile) bu anlaşmalar benzeri pratik yararlar sağlamak için "de facto" düzenlemelerin yerini alamamıştır. Bu eğilimlerin süreceği; böylece sendika sayısının azalacağı ve bir işyerinde farklı sendikaların üyelerinin bulunmasına karşın, tek bir ana

sendika kurma eğiliminin artacağı varsayımı olası görülmektedir. Bu trendler bir ölçüde sendikaların resmi birleşiminde görülmektedir.

- 104 Bazı şirketler özellikle özyönetimi ve her elamana ayrı davranmayı ve katılımı arttırmayı amaçlayanlar, geleneksel sendika çalışmalarının uygunluğunu sorgulayabilirler. Bazı firmalarda tam gün işçi temsilcilerine uzun dönemli toplu sözleşmelere doğru eğilim değişikliği görülmesi, kurumlaşmış sendika çalışmalarında bir zayıflamanın yansımasıdır. Diğerleri için, sendikalar olumlu değişimi güvenceye almak amacını gerçekleştirme olanağını sunmaktadırlar. Çoğu yer, sendikaların değişim ve yeni rol geliştirme yeteneğine güvenmektedir. Gün sonunda yapılacak en önemli yoruma göre; başarılı bir yönetimin büyük ölçüde; "işgücünü kendi onayıyla tayin etmekte, bunun için değişimin gereğine inandırmakta ve işçi temsilcileri ile ne ölçüde ve ne hızda geliştiğini saptamakta bulunduğunu işverenler bilmektedir?

Sendikal Birleşmeleri

Sınıflandırılmış sendika sayısı



Kaynak: Sendikalar Yıllık Raporu

REFERANSLAR

- 1) Bkz: The Making Of British Managers: John Constable and Roger Mc Cormik.
BIM ve CBI için hazırlanmış bir rapor, Nisan 1987.
The Making of Managers:
Charles Handy, MSC, NEDC ve BIM tarafından Nisan 1987'de yayınlanmıştır.
- 2) Şirket raporları.
- 3) RTZ Review, Eylül 1987.
- 4) Şirket raporları.
- 5) CBI İş İdaresi / Eğitim Görev Grubu için yürütülen bir inceleme.
- 6) BACIE Journal: Transition, Eylül 1988.
- 7) Re-inventing the Corporation: Transforming your job and Company'den alıntı, John Naisbitt ve Patricia Aburdene, Macdonald'ın Co, 1986.
- 8) Daily Telegraph, 5 Ağustos 1988.*
- 9) a.g, Naisbitt ve Aburdene
- 10) IDS Survey 314 "Teamworking" 1984
- 12) Şirket raporları.
- 13) Ulusal Eğitim Ödülleri Kazananlar Özeti, MSC, 1987.
- 14) Elektrik Kurulu raporu.
- 15) Personnel Today, 13-26 Eylül 1988 ve basında çıkan diğer yazılar.
- 16) Şirket raporları.
- 17) Şirket raporları.
- 18) Açık Öğretimde Kalite adlı çalışma, MSC, 1986.
- 19) Ulusal Eğitim Ödülleri Özeti, MSC, 1987.
- 20) a.g., Naisbitt ve Aburdene.
- 21) The Renewal Factor: Robert H. Waterman Jnr, Banton 1988.
- 22) Şirket raporları.
- 23) a.g., Naisbitt ve Aburdene.
- 24) Şirket raporları.
- 25) a.g., Naisbitt ve Aburdene.
- 26) "Alla Employees are Salesman" adlı CBI konferansında Rank Xerox Ltd'in Kalite Ofisi Müdürü

- David Mercer'in yaptığı konuşma, Mart 1986.
- 27)Şirket raporları.
- 28)a.g., Waterman.
- 29)"Chief Executive"de bildirilmiştir, Kasım 1986.
- 30)SEB raporu.
- 31)Japanese Style Management: an insiders
analysis, Keitano Hasegawa, Tokyo, Kondanska 1986
- 32)Şirket raporları.
- 33)a.g., Waterman.
- 34)"İş Yaşamında Kalite" adlı CBI konferasında
Manufacturing and Development Genel Müdürü David
Fanthorpe'un yaptığı konuşma, Eylül 1986.
- 35)Şirket raporları.
- 36)"Kalite'ye Özel bir Yaklaşım" adlı CBI
konferansında Ciba Corning Diagnostics
Yönetim/Geliştirme Müdürü Colin Scurr'un yaptığı
konuşma, Mart 1987.
- 37)Şirket raporları.
- 38)Flexible Patterns of Work, ed. C. Burson, IBM,
1987.
- 39)a.g., Naisbitt ve Aburdene.
- 40)Freemans - Variatinos on a Theme, Industrial
Relations Review and Report 387, Mart 1987.
- 41)Şirket raporları.
- 42)a.g., Naisbitt ve Aburdene.
- 43)Safety Management Journal, Ekim 1988.
- 44)a.g., Hasegawa.
- 45)Personnel Management'ta Peter Newman
tarafından yazılmış bir makeden alıntı, Mayıs 1987.
- 46)Şirket raporları.
- 47)Şirket raporları.
- 48)Paying for Performance, Research File 9, IDS
Top Pay Unit, Temmuz 1988.
- 49)Paying for Performance, Research File 9, IDS
Top Pay Unit, Temmuz 1988.

- 50) Merit Pay for Manual Workers, Industrial Relations Review and Report 319, Mayıs 1984.
- 51) Ücret ve Performans adlı CBI konferansında Dr. John Leane'nin konuşması, Mart 1987.
- 52) A Glimpse of the Flex Future, Newsweek, 1 Ağustos 1988.
- 53) Şirket raporu.
- 54) Continental Car Company'nin Personel Yönetmeliği (İngiltere) Industrial Relations review and Report 237, Aralık 1980.
- 55) Flexible approach to Benefits, Personnel Today, 27 Eylül 1988.
- 56) Long term agreements, bir CBI çalışması, CBI, 1987.
- 57) Şirket raporu.
- 58) The Structure and Processes of Pay Determination in the Private sector: 1979-1876, CBI, Eylül 1988.

Bu kitap YÖN Dizgi Grafik Basım Yayın ve Matbaacılık tesislerinde yayına hazırlanmıştır. Tel : 522 44 97-544 66 34
