

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KOCAELİ BÖLGESİNDE DEPREM SONRASI İŞGÖREN
VERİMLİLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI

113073
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

CEMİL BOZALAN

113073

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. YUNUS KİŞHALI

KOCAELİ , 2001

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

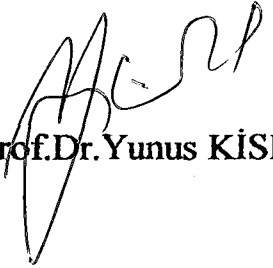
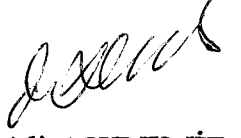
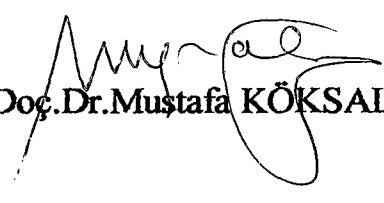
KOCAELİ BÖLGESİNDE DEPREM SONRASI İŞGÖREN
VERİMLİLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tezi Hazırlayan: Cemil BOZALAN

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih Ve No:18.10.2001-2001/11

  
Prof.Dr. Yunus KİSHALI Prof.Dr. Ali AKDEMİR Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL

Temmuz 2001

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

İÇİNDEKİLER.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM : ÇALIŞMANIN AMACI, KONUSU VE YÖNTEMİ.....	3
1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	3
1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	4
1.3. Anket Formunun Tanıtımı ve Soruların Niteliği.....	5
1.4. Araştırmaya Yönelik Bazı Sosyolojik ve Psikolojik Kuramlar.....	6
1.5. Araştırma Evreni, Örneklem Seçimi ve Uygulama.....	14
İKİNCİ BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	17
2.1. İşgören Tanımı.....	17
2.2. Verimliliğin Tanımı ve Ölçümü.....	19
2.3. Yönetim Tanımı.....	30
2.4. Verimlilik Yönetimi ve İşgören Verimliliği	33
2.5. Post-Modern Yönetim Yaklaşımları ve İşgören Verimliliği.....	46
2.5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgören Verimliliği	48
2.5.2. Kriz Yönetimi ve İşgören Verimliliği.....	61
2.5.3. Stres Yönetimi ve İşgören Verimliliği.....	66
2.5.4. Global Normlu Stratejik Yönetim ve İşgören Verimliliği.....	71
2.5.5. Katılımcı Yönetim ve İşgören Verimliliği.....	82
2.5.6. Yönetimde Liderlik Yaklaşımları ve İşgören Verimliliği.....	90
2.5.7. Bilgi ve Hizmet İşleri Sektöründe İşgören Verimliliği.....	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : DEPREMİN GENEL SONUÇLARI.....	100
3.1. 17 Ağustos Depremi ve Genel Sonuçları.....	100
3.2. Depremın Türkiye Ekonomisine Etkileri.....	100
3.3. Depremın İşletmelerdeki Ekonomik Etkileri.....	101
3.4. Depremın Kocaeli İline Etkileri.....	103
3.5. Depremın Demografik Etkileri.....	105
3.5.1. Ölü ve Yaralı Sayısı.....	105
3.5.2. Göç Olgusu.....	107
3.5.3. Demografik Etkenlerin İşletmelere Yansıması.....	107
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : KOCAELİ BÖLGESİNDE DEPREMİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANKET YÖNTEMİYLE SAPTANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	108
4.1. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	108
4.1.1. Verilerin Toplanması.....	108
4.1.2. Değişkenler ve Özellikleri.....	109
4.1.3. Frekans Tablosu.....	110
4.1.4. Kikare Bağımsızlık Testi.....	111
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	112
4.3. Alan Araştırmasının Verileri.....	113
4.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve Post-Modern Yönetim Yaklaşımlarına Göre Yorumu	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
	<u>No</u>
ŞEKİL 1. POSPAC Modeli	27
ŞEKİL 2. Çalışma Gruplarının Organizasyonu.	28
ŞEKİL 3. İnsan Kaynakları ve Verimlilik.	53
ŞEKİL 4. Verimliliği Etkileyen Faktörler.	54
ŞEKİL 5. İnsan Kaynaklarının Stratejik Açıdan Planlanması ve Örgütsel Gelişme.	57

TABLolar LİSTESİ**SAYFA NO**

TABLO . 1. Kamu Sektöründeki Örneklem Dağılımı.	16
TABLO . 2. Özel Sektörde Örneklem Dağılımı.	16
TABLO . 3. Verimlilik Merkezlerinin Başlıca İlgi Alanları.	35
TABLO . 4. Verimliliğin Geliştirilmesindeki Olumlu Unsurlar.	44
TABLO . 5. Verimliliğin Geliştirilmesindeki Olumsuz Unsurlar.	45
TABLO . 6. Marmara Bölgesindeki Sanayinin Deprem Sonrası Hasar Durumu.	103
TABLO . 7. Depremden Hasar Gören Firmaların Sektörel Durumu	104
TABLO . 8. Deprem Nedeniyle İnsangüçü Kaybı.	106
TABLO . 9. Ankete Katılanların Yaş Oranları.	114
TABLO . 10. Ankete Katılanların Çocuk Sahibi Olma Oranlar.	114
TABLO . 11. Ankete Katılanların Meslek ve Konumları.	114
TABLO . 12. Ankete Katılanların İşletmelerdeki Çalışma Süreleri.	115
TABLO . 13. Ankete Katılanların Depremden Genel Etkilenme Durumu.	115
TABLO . 14. Ankete Katılanların Depremde Uğramış Olduğu Can Kayıplarının Oranı.	116

TABLO .15. Ankete Katılanların Geneldeki Yaralı ve Sakat Kalma Oranı.	116
TABLO .16. Ankete Katılanların Deprem Sonrasında Geçirdiği Ciddi Rahatsızlıklar.	116
TABLO .17. Deprem Sonrası İşe Başlama Oranı.	118
TABLO .18. Deprem Sonrası İzin veya Rapor Kullanma Oranı.	118
TABLO .19. Barınma Probleminin Çözümü ile İzin ve Rapor Kullanma Değişkeni Arasındaki İlişki.	119
TABLO .20. Deprem Sonrası İşgörenlerin İzin ya da Rapor Almasını Gerektiren İşyeri Koşulları ve Psikolojik Durumlar.	122
TABLO .21. Deprem Bölgesinden Uzaklaşmayı Engelleyen Koşullar.	124
TABLO .22. Deprem Bölgesinden Uzaklaşmayı Engelleyen İmkanlar.	124
TABLO .23. İşgörenlerin Yönetim Kararlarına ve Uygulamalarına Ait Değerlendirmesi.	126
TABLO .24. Deprem Sonrası Yaşanılan ve Halen Devam Eden Psikolojik ve Fizyolojik Durumlar.	128
TABLO .25. Deprem Sonrasındaki Psikolojik ve Fizyolojik Problemlerin Devam Etme Oranı.	129

TEZ ÖZETİ

Diğer pek çok felaket gibi deprem de ani olması ve yarattığı sonuçlar bakımından psikolojik anlamda bir "travma" olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın temel amacı "17 Ağustos 1999 Körfez Depremi" olarak bilinen bu doğal afetin, işletmelerde ve kurumlarda çalışan işgörenleri psikolojik yönden hangi ölçülerde ve hangi sebeplere bağlı olarak etkilendiğini saptamak ve bunların işgören verimliliği ile ilişkisini açıklama çabasıdır.

Araştırmanın ilk bölümünde konunun ve amacın açıklanması üzerinde durulmuştur. Deprem gibi doğal afetler neticesinde işgören verimliliğinin insan psikolojisinden ne kadar etkilendiğinin araştırılması temel konu ve amaç olarak belirlenmiştir. Bu sebeple konunun ve amacın açıklanmasına hizmet etmesi bakımından bazı psikolojik ve sosyo-psikolojik kuramlara yer verilmiştir. Ayrıca örneklem seçiminin ve uygulamasının açıklanması ile görüşme formunun tanıtımı ve istatistiksel işlemlerin ortaya konulması da ilk bölümün diğer konularıdır.

Bununla birlikte araştırmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve kısmı başlangıçta işgören, verimlilik, yönetim ve verimlilik yönetimi kavramları ile verimlilik yönetimi ve işgören verimliliği ilişkisinden oluşturulmuş, son olarak da bu kavramların Postmodern Yönetim Yaklaşımları açısından değerlendirilmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümü ise depremin geneliyle ve yaratmış olduğu sonuçlarla ilgili resmi ve teknik bilgiler verilmiştir. Özellikle depremin devlet ekonomisine ve deprem bölgesine vermiş olduğu zarar üzerinde durulmuştur. Ayrıca depremin demografik etkileri de bu bölümde değerlendirilen diğer konudur.

Araştırmanın son bölümü ise alan araştırmasının verilerinin değerlendirilmesinden oluşmaktadır. İstatistiksel olarak sınıflandırma, yüzde ve ki kare yöntemi kullanılarak görüşme formundaki soruların işgören verimliliği ve deprem sonrası psikoloji arasındaki ilişkiyi ne ölçüde yansıttığı; tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak deprem sonrasında yaşanan psikolojik koşulların işgören verimliliğini hangi sebeplere bağlı olarak etkilediğini bulmak ve bunların post-modern yönetim yaklaşımlarına göre değerlendirilmesinin, araştırmanın temeli olarak belirtebiliriz.



ABSTRACT

Just like many other disasters, earthquake considered to be a "trauma" in the psychological sense because it happens suddenly and leads to bad consequences. The main aim of this research is to determine the extent and the reasons of the psychological effect of the natural disaster called "August 17th 1999 The Gulf Earthquake" on the employees working in institutions and organisations, and the relations between this effect and the employee productivity.

In the first part of the research, an explanation of the subject and the aim is given. The main subject and aim is to study the effect of human psychology on employee productivity following natural disasters such as earthquake. Therefore some psychological and socio-psychological theories have been include to help explain the subject. Also included in the first part are an explanation of the selection and application of samples, description of the interview form and definition of the statistical operations.

Moreover, in the first part, the conceptual framework initially consists of concepts such as employee, productivity, management and productivity management, and the relations between productivity management and employee productivity. Finally, these concepts are evaluated in terms of post-modern management approaches.

The second part of the research contains official and technical information about the earthquake in general and its consequences. Special emphasis is given to the adverse effects of the earthquake on the state economy and the earthquake area. Another subject included in this part is the demographic effects of the earthquake.

The second part of the research deals with the evaluation of field research data. Statistical classification and the extent to which the questions in the questionnaire reflect the relation between employee productivity and post-earthquake psychology using percent and chi-square methods.

As a conclusion, the research is based on finding out why the post-earthquake psychological conditions influence the employee productivity and evaluating these reasons using the post-modern management approaches.



GİRİŞ

Büyük depremler, insanların başına aniden gelir ve herkesi sarsar. Bu türden bir deprem felaketine maruz kalan bazı kişilerde, fiziksel bir yaralanma olmasa bile, duygusal sorunlar ortaya çıkabilir. Doğal afetlere her insan çeşitli tepkiler gösterir. Bu tepkiler tamamen normaldir.

Türkiye' deki çocuklar, gençler ve aileler, 17 Ağustos 1999 tarihinde büyük bir depreme maruz kalmış ve ardından gelen artçı sarsıntıları yaşamıştır. Deprem sırasında birçok kişi ölümle karşı karşıya kalmış, ciddi biçimde yaralanmış, uzun süre enkaz altında kalmış, bu arada başkalarının yaralanmalarına ya da ölümlerine tanık olmuştur. Bu insanlar, ailelerinden kişileri, dostlarını ve komşularını, evlerindeki eşyaları yitirerek, sevdiklerinden ayrı düşerek, toplumsal ve kişisel yaşamları yıkıma uğrayarak büyük bir travma yaşamışlardır.

Bu aşamadan sonra gündelik yaşantı, baş edilmesi güç fiziksel ve duygusal sıkıntılarla, sürekli psikolojik stresle hoşnutsuzluk ve moral bozukluğuyla ve geleceğe ilişkin belirsizliklerle dolu hale gelmiştir.

Travmatik olaylar çoğunlukla yoğun korku, dehşet, çaresizlik ve fiziksel stres tepkileri doğurur. Bu tür olayların etkileri, olayların sona ermesiyle birlikte ortadan kalkmaz. Tersine, travmatik olaylar, çocukların, gençlerin ve yetişkinlerin kendilerine ve çevrelerine bakış biçimlerini değiştiren etkili deneyimlerdir.

Doğal afet yaşayan bireyler ilk şoktan sonra aynı tepkileri göstermez ve aynı psikolojik sorunları yaşamazlar. Her birey değişik tepkilerle farklı psikolojik ve fizyolojik problemler yaşarlar. Hatta bazı bireylerde şok o derece ağırdır ki, bireyler hiç bir tepki göstermeyebilirler veya aşırı tepki ile cevap verebilirler.

Çalışmanın amacı, bireylerin deprem sonrasında muhtemel olarak yaşayabileceği psikolojik yada fizyolojik problemlerin, bir işgören olarak kendilerini ne kadar etkilediğini araştırmaktır.

Bununla birlikte işgörenin deprem sonrasında içine düştüğü psikolojik ve fizyolojik problemlerin verimliliklerini nasıl etkilediğinin araştırılması, bu etkinin işletme yönetimlerini hangi düzeyde ilgilendirdiğini araştırmak da çalışmanın başka bir amacıdır.

Sonuçta aradan uzun yıllar geçse bile insanların bu travmayı kolay kolay unutamayacağı açıktır. Ancak burada önemli olan bireyin, yaşamış olduğu problemleri unutup unutamayacağı konusudur.



BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMANIN AMACI KONUSU VE YÖNTEMİ

1. 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın temel konusu deprem sonrasında işgörenin verimliliğidir. 17 Ağustos 1999 depreminde Kocaeli, Sakarya, Bolu ve Yalova illerinde meydana gelen deprem felaketi nedeniyle oluşan süreçte, işgörenin verimini etkileyen psikolojik ve sosyolojik durumları incelemektir.

Araştırmada uygulanan anket formları ile deprem sonrasında bireylerin yaşayabileceği muhtemel psikolojik sorunlardan,

- Duygusal faktörler; korku, öfke, utanç, suçluluk, çaresizlik vb.
- Zihinsel faktörler; kararsızlık, endişe, dikkatsizlik, unutkanlık vb.
- Fiziksel faktörler; gerginlik, yorgunluk, bedensel ağrı ve acılar, iştahsızlık vb.
- Sosyal faktörler; huzursuzluk, güvensizlik, toplumdaki uzaklaşma, kendinden nefret etme gibi ¹ durumlar incelenmiş ve bu sorunların işgörenin verimini ne derecede etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır.

Bununla birlikte bireyin aile durumunun, medeni durumunun, eğitim durumunun, depremin yarattığı fiziksel etkinin ve psikolojik faktörlerin yaratmış olduğu sorunlar dışında işgörenin veriminin değerlendirilmesinde hangi ölçüde etkili olduğunu öğrenmek araştırmanın diğer bir amacıdır.

Ayrıca deprem sonrasında özel işletmelerin ve kamu işletmelerinin uyguladığı yönetim modellerinin ve imkanların, işgören üzerinde hangi sonuçlar yarattığının tespiti, araştırmanın diğer bir amacıdır.

¹ Türk Psikologları Derneği, "Depremin Psikolojik Etkileri İle Nasıl Başa Çıkılır", Deprem Özel Çalışma Programı, İstanbul, 1997, s.11-13

İşgörenin verimi hususunda ise somut olarak saptanmaya çalışılan olgu, işgücü devamsızlığı ve iş tatminsizliğidir. Deprem sonrası işgörende oluşan psikolojik durumlardan hangisinin iş tatminsizliğini yarattığını tespit etmek araştırmanın başka bir amacıdır.

Anket formundaki yönetim ile ilgili sorular ise, kamu ve özel sektörde, post-modern yönetim yaklaşımlarından yararlanan işletmelerin ya da kurumların, işgören verimliliği üzerindeki farkı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bununla birlikte, depremden olumsuz etkilenen işletmelerin ya da kurumların işgören verimliliğine hangi yönetim yaklaşımları ve yönetim modelleriyle çözüm bulmaya çalıştıklarının tespiti amaçlanmıştır.

Tüm bunların ötesinde araştırmada ayrıca deprem sonrasında işgörenin motivasyon ve stres durumunun ortaya çıkarılması da araştırmanın diğer temel konularından biri olarak değerlendirilebilir.

1. 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Tarama ve alan araştırmalarının temel verilerine dayanan bu çalışmada temel amaç deprem sonrası işgörenlerin muhtemel olarak yaşamış olduğu psikolojik ve fizyolojik durumların saptanmasıdır.

Tarama araştırmalarında en önemli konu amaca uygun düşecek örneklemin seçilmesidir. Araştırmanın amacına uygun olmayan örneklem seçimi, yapılacak çalışmayı olumsuz biçimde yönlendirir. Bu sebeple öncelikli olarak araştırmanın evreni ve uygulanacak örneklemin kapsamı ve türü araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenmiş ve bu konu örneklem seçimi ve uygulama kısmında belirtilmiştir.

Araştırmanın veri toplama kısmında anket(soru kağıdı) tekniği kullanılarak verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket soruları araştırmada elde edilmeye çalışılan bilgilere eş düşecek şekilde hazırlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket soruları

hazırlanırken bu soruların araştırmadaki hipotezlerle doğrudan ilişkili olmasına ve çelişmemesine dikkat edilmiştir.

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında ise bu tip araştırmalarda sayısal çalışma olanağı veren istatistiksel teknik ve işlemlerden faydalanılmıştır. Frekans tabloları ve ki-kare bağımsızlık testi araştırmada kullanılan istatistiksel işlemlerdir. Alan verilerine ait tabloların oluşturulmasında yine bu işlemlerden yararlanılmıştır.

1. 3. ANKET FORMUNUN TANITIMI VE FORMDAKİ SORULARIN NİTELİĞİ

Bu formdaki sorularla öncelikli olarak amaçlanan bireylerin (işgörenlerin) afet sonrası yaşayabilecekleri;

- duygusal sorunları
- zihinsel sorunları
- sosyal sorunları
- ekonomik sorunları ; tespit edebilmektir. Bu sebeple formdaki sorulardan ilk 19'u işgörenin sosyal sorunları, fiziksel durumunu, ekonomik sorunlarını, kimliğini ve afetten ne kadar etkilendiğini tespit etmek için sorulan sorulardır.

Yukarıda tespit ettiğimiz sorulardan ilk dördü aynı zamanda işgörenin afet sonrası yaşayabileceği psikolojik sorunları da içerir. Bu sebeple anket formundaki 25.soru, bireyin yaşamış olduğu psikolojik problemleri özet olarak tespit etmek için sorulmuştur.

Formdaki sorulardan ilk altısı, bireyin kimliğine ait soruları içermektedir. Bu sorularla, bireyin eğitim durumunun, medeni durumunun, aile durumunun, yaşının ve afetten ne denli etkilendiğinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Formda bulunan 7., 8. , 9. ve 10. sorular, işgörenin çalıştığı işletmeyle ilgili bir takım formel bilgileri içermektedir. 7.soru bireyin özel ya da kamu işletmesinde çalışmasının afetten etkilenmesinde herhangi bir değişkenlik yaratıp yaratmadığı unsurunu ortaya çıkarmak için sorulmuştur. 8. , 9. , ve 10. sorular ise işgörenin

işletmedeki statüsünün ve mevkiinin ve ayrıca işletmede geçirmiş olduğu sürenin afet sonrası sorunlara ne denli etki ettiğini tespit etmek için sorulmuştur.

11. , 12. , 13. , 14. , 15. , 16. , 17. , 18. ve 19. sorular ise işgörenin afetten bireysel olarak, fiziksel olarak, sosyal olarak, ekonomik olarak ne denli etkilendiğini ve bu etkinin bireyin psikolojik durumuna etkisinin ne olduğunu tespit edebilmek için sorulmuş soruları içermektedir.

20. ve 21. sorular ise işgörenlerin afetten etkilenmelerinin (barınma problemi, maddi ve can kaybı, akrabaların ve sevdiklerin ölümü, rahatsızlıklar) işe başlama ve işe devam değişkenini ne ölçüde değiştirdiğini saptamak için sorulmuştur.

22. , 23. ve 24.sorular ise afet sonrasında işgörenin işletme yönetimine karşı psikolojik bakış açısını, psikolojik tutum ve davranışını ve işletmenin sağlamış olduğu ekonomik ve sosyal faydanın işgören üzerindeki etkisini tespit etmek için sorulmuştur.

Yönetim açısından bakıldığında ise, amaçlanan afet sonrasında işletme yönetimlerinin, hangi yönetim ilkelerini ve yaklaşımlarını benimsediklerini, bu ilke ve yaklaşımların işgörenler üzerinde hissedilen olumlu ve olumsuz etkilerinin araştırılmasıdır. Elbette bununla birlikte, işletmenin sahip olduğu niteliklerin, vizyonun, kalitenin ve rekabet üstünlüğünün, afet sonrasında nasıl ve hangi şartlar içerisinde harekete geçirilebildiği ve bunun ölçümü de araştırma konusunun sınırlandırılmış bölümü içerisinde yer almaktadır.

1. 4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BAZI SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK KURAMLAR

Türkiye'deki bireyler ve aileler, 17 Ağustos 1999 tarihinde büyük bir depremi ve ardından gelen sarsıntıları yaşamışlardır. Deprem sonrası birçok kişi ölümle karşı karşıya kalmış, ciddi biçimde yaralanmış, uzun süre enkaz altında kalmış bu arada başkalarının yaralanmalarına ve ölümlerine tanık olmuştur.

Bu insanlar ailelerinden kişileri, dostlarını ve komşularını, evlerindeki eşyalarını ve paralarını yitirerek, sevdiklerinden ayrı düşerek, toplumsal ve kişisel yaşamları yıkıma uğratarak büyük bir “travma” yaşamışlardır. Ve gündelik yaşantı, baş edilmesi güç fiziksel ve duygusal sıkıntılarla, sürekli psikolojik stresle, hoşnutsuzluk ve moral bozukluğuyla ve geleceğe ilişkin belirsizliklerle geçmiştir. ²

Bu sebeple araştırmanın bu bölümünde öncelikle deprem sonucunda oluşabilecek psikolojik durumları yansıtan birkaç kurama değinmekte yarar bulunmaktadır.

Bu aşamada depremin yarattığı psikolojik sonucu tanımlayarak çalışmaya başlanabilir. Bilindiği gibi pek çok felaket gibi deprem de ani olması ve yarattığı sonuçlar bakımından psikolojik anlamda bir “travma” olarak kabul edilmektedir.

Kocaeli Rehberlik Araştırma ve Danışma Servisi tarafından yapılan çalışmada travma, bireyin yaşamını doğrudan tehdit eden, ani, ürkütücü, korku verici boyuttaki tüm yaşantılarla, pek çok doğal felaket, ani ölümler, boşanma, iflas vs. olarak tanımlanır. Travmanın yaşattığı psikolojik etkiler ve belirtiler, travma anında görülmesine de travmanın hemen arkasında çok tipik bir şekilde kendilerini gösterirler.

Travma ile birlikte ortaya çıkan psikolojik durumlardan en belirgin olanı da stres olarak kabul edilir. ³

Norveç Kriz Psikolojisi Merkezi ile California Üniversitesi Travma Psikiyatrisi Programı tarafından ortaklaşa yapılan çalışmada ise travmatik deneyimin tanımı şöyledir:⁴

Travmatik olaylar, çoğunlukla yoğun korku, dehşet, çaresizlik ve fiziksel stres tepkileri doğurur. Örneğin kalbin daha hızlı çarpması, aşırı irkilmeler, mide salgılarında artış, titreklik gibi. Bu tür olayların etkileri, olayların sona ermesiyle

² UNİCEF, California Üniversitesi Travma Psikiyatrisi, Türkiye’deki Depremle İlgili Aile Bilgilendirme Broşürü, Kocaeli, 1999, s.3

³ Kocaeli Rehberlik Araştırma Ve Danışma Servisi, Depremın Psikolojik Etkileri, Kocaeli, 1999, s.3

⁴ California Üniversitesi, a. g. e. , s.4

birlikte ortadan kalkmaz. Tersine travmatik olaylar, çocukların, gençlerin ve yetişkinlerin kendilerine ve çevrelerine bakış biçimlerini değiştiren derin etkisi olan deneyimlerdir.

Aynı zamanda iki kurumun ortaklaşa yaptığı bu çalışmaya göre travmatik deneyim yaşayan birçok kişi, bu deneyime yönelik sürekli tepkilerle birlikte yaşamaya başlarlar. Bu tepkilere de travma sonrası stres tepkileri adı verilir. Bunlar yaygın, anlaşılır ve beklenir nitelikte olsalar bile sonuçta gündelik yaşantıda pek çok güçlükle yaratabilecek ciddi tepkilerdir.⁵

Travma sonrası stres tepkilerinin üç türü bulunmaktadır:

Kendini dayatan (intrusive) tepkiler, travmatik deneyimlerin yeniden akla geliş biçimleridir. Bu tür tepkiler arasında, insan uyurken ya da uyanırken, olayla ilgili rahatsız edici düşüncelerin ya da imgelerin (örneğin tanık olunan bir olayın resmedilmesi gibi) yeniden ortaya çıkması da yer alır. Geçirilen deneyimi anımsatan sarsıcı duygusal ya da fiziksel tepkiler de bu başlığa girer. Öyle ki, kimileri, yaşadıkları en kötü deneyim baştan yineleniyormuş gibi davranabilirler. “Geri Dönüş” adı verilen bu durum travmatik bir anıya tepki olarak ortaya çıkabilir.⁶

Kaçınma ve çekilme (avoidance and withdrawal) tepkisi, insanların kendini dayatan tepkilerden uzak durma ya da bunlara karşı korunma biçimlerini içerir. Örneğin travmatik olay hakkında konuşmaktan ve bu konuyu düşünmekten ve duyumsamaktan, mekanlar ve olayla ilgili kişiler dahil travmatik olayın anılarından kaçınma çabaları, bu tür tepkilerdir. Olup bitene ilişkin düşüncelere ya da anılara yönelik rahatsız edici duygusal tepkilerden korunmak amacıyla duygular sınırlanabilir, hatta uyuşturulabilir. Başkalarından kopma ya da onlara yabancılaşma duyguları, toplumsal yaşamdan çekilmeye kadar gidebilir ve sonuçta normal olarak zevk alınabilecek etkinliklere bile ilgisizlik başlayabilir.⁷

⁵ A. g. e. , s.4

⁶ A. g. e. , s.4

⁷ A. g. e. , s.5

Fiziksel canlanma (arousal) tepkileri, bedenin sanki hala tehlike sürüyormuş gibi tepki vermesine yol açan fiziksel değişikliklerdir. Bu tür tepkiler arasında tehlike karşısında sürekli “teyakkuz” durumunda bulunma, kolayca şaşkınlık geçirme ve irkilme, kolay kızma ve öfke patlamaları, zor uyuma, bir konuya yoğunlaşma ve dikkat toplama güçlükleri yer almaktadır.⁸

Yapılan bu ortak çalışmada, travma sonrası stres tepkileri kuramına göre bireylerde travma sonrası meydana gelebilecek psikolojik olumsuzluklar da şu şekilde açıklanmaktadır:

Elem (grief) Tepkileri; üzüntü, kızgınlık, yitirilene ilişkin suçluluk ya da pişmanlık duyguları, ölenlerin özlenmesi vb. gibidir. Normal sayılması gereken bu tepkiler kişiden kişiye değişir ve yitimin ardından uzun yıllar sürebilir. Özellikle ilk başlarda katlanılması acı verse bile, elem tepkileri yitirilene ilişkin sağlıklı tepkilerdir.⁹

Karmaşık Yoksunluk (complicated bereavement) tepkisinde; pek çok insan hem travmaya hem de kayıplara katlanmıştır. Daha somut bir biçimde söylenecek olursa, sevdikleri bir kişinin ani ve travmatik yitimine tanık olan kişiler, bu olaya ilişkin teselliye genellikle daha güç bulabilirler. İnsanlar örneğin, ölümün trajik ve ani bir biçimde gerçekleşmesi ya da insanların sorumlulukları (örneğin inşaat sektöründeki uygulamalar) gibi konularda daha yoğun düşüncelere dalabilirler. Bu yoğunlaşma, karmaşık yoksunluk ile sonuçlanır.¹⁰

Çöküntü (depresyon) ise, depremden sağ kalanların zihinsel sağlığını koruma açısından önemli bir başka konu da çöküntü (depresyon) riskidir. Çöküntü, kendi özel risklerini barındıran, travma sonrası stresten farklı bir durumdur. Semptomları arasında, sürekli çöküntülü ve huzursuz hava, iştah yitimi, konsantrasyon güçlüğü, yaşam etkinliklerine duyulan ilginin ve bunlardan duyulan hoşnutluğun büyük ölçüde

⁸ A. g. e. , s.5

⁹ A. g. e. , s.6

¹⁰ A. g. e. , s.6

azalması, bezginlik ve enerji yitimi, değersizlik ve suçluluk duyguları, umutsuzluk ve zaman zaman intihar düşüncesi yer almaktadır.¹¹

Fiziksel Semptomlarda ise; yukarıda anlatılan psikolojik tepkilere ek olarak insanlar, ortada herhangi bir fiziksel rahatsızlık olmasa bile fiziksel semptomlar sergileyebilirler. Baş ve mide ağrıları, çarpıntı, göğüste sıkışma, iştahsızlık ve bağırsak sorunları (kabızlık ve ishal) bu tür semptomlar arasındadır.¹²

Programa göre sözü edilen tepkilerin sonuçları incelendiğinde, travma sonrası stresin, elem ve depresif tepkileri aşırı rahatsız edici boyutlara ulaşarak, gündelik yaşamı önemli ölçüde etkileyebildiği açıklanmıştır. Geçmişte yaşanan travmatik deneyimlerinin kendini dayatan anıları, öğrenme süreçlerine, okul ve iş yaşamına ciddi biçimlerde dahil olup yoğunlaşma ve dikkat toplamada açıklanması olanaksız kesintilere yol açabilir olması da programın bir diğer sonucu olarak açıklanmıştır.¹³

Araştırmanın genel kapsamını işgörenlerin deprem sonrasında yaşamış olduğu psikolojik ve fizyolojik durumlar ve bu durumların işletmelere yansımaları oluşturmaktadır. Bu sebeple kuramsal açıklamalarda üzerinde durulması gereken en önemli olgunun “insan psikolojisi” ve buna bağlı olarak da travma sonrası yaşanan stresten ötürü “işgörenin motivasyonu” olduğu açıktır.

Bu noktada araştırmanın bu bölümüne motive (güdü) ve motivasyon (güdüleme) kavramlarının açıklanmasıyla başlayabiliriz.

Motive organizmanın gereksinimini karşılamaya (hedefe) yönelik davranımında bulunması eğilimi olarak açıklanabilir. ¹⁴Erkuş’a göre ise güdünün olabilmesi için her şeyden önce bir gerek olmalıdır. Bu gerek kişinin gereksinimlerinden doğmaktadır. Gereksinimler ise fizyolojik ve/veya sosyal boyuta olabilir. Organizmanın her hangi bir gereksinimini karşılamaya (hedefe) yönelik davranımda bulunma eğilimi, iç güdünün farklı olarak somut bir şekilde gözlenebilir ve

¹¹ A. g. e. , s.6

¹² A. g. e. , s.6

¹³ A. g. e. , s.7

¹⁴ Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı*, çev. Göktuğ Aslan, Rota Yayınları, İstanbul, 1995, s.23

ölçülebilir. Gereksinim giderildiğinde (doyuma ulaştığında) güdü azalır yada ortadan kalkar.¹⁵

Cüceloğlu'na göre güdü (motivasyon), istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi Fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme -ihtiyaç- denir. Gdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir. Organizmanın dışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir.¹⁶

Güdülemeyle ilgili kuramsal yaklaşımlara bakıldığında Dürtü Kuramı, Özendirici Uyarıcı Kuramı, Optimal Düzeyde Uyarılma Kuramı, İçgüdü Kuramı gibi birçok kuramsal örneğe rastlayabiliriz. Özellikle günümüzde insan davranışlarının tümünü dürtü halleriyle açıklamanın moda olduğu dönemde bireyler davranışları açıklarken daha geniş alanlı çalışmalara bakmak daha yararlı olacaktır.

İşte bu sebeple motivasyon çalışmalarıyla ve insan güdüleri araştırmasıyla ilgilenen ve bununla ünlenen Maslow' un "Gereksinme Derecelemesi" ve "Gdüler Piramidi" çok önemlidir.

Maslow insan güdülerinin hayvan güdülerinden bazı yönlerden farklı olduğunu savunmuş ve insan güdülerini bir piramit gibi birbiri üstüne merdiven basamağı şeklinde çıkan mertebeli bir düzen içinde düşünmüştür. Bu güdüler, üst katında ise psikolojik güdüler yer alır. Maslow' a göre temeldeki bir güdünün gereksinimleri karşılanmadan, birey üst düzeydeki güdülerden etkilenmez. Alt düzeydeki güdüler doyuma ulaşıncaya birey, üst düzeydeki güdülere hazır hale gelir.¹⁷

Maslow'a göre güdüler piramidi şu şekilde sıralandırılır:¹⁸

¹⁵ Adnan Erkuş, *Psikolojik Terimler Sözlüğü*, Doruk Yayınları, Ankara, 1994, s.120

¹⁶ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993, s.229-230

¹⁷ A. g. e. , s.235-236

¹⁸ A. g. e. , s.236

- Kendini Gerçekleştirme
- Değer, başarı, kendine saygı
- Ait olma ve sevgi
- Emniyet, güven, düzen ve değişmezlik
- Açlık, susuzluk ve cinsiyetin fizyolojik doyumu

Piramidin en üst tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir. Kendini gerçekleştirmiş kimseler her zaman şöhretli ve tanınmış kimseler olmak zorunda değildir. Yaşamını son derece anlamlı gören ve yaşamın her dakikasını doyarcasına yaşayabilen, herkes ister tanınmış ister tanınmamış olsun, bu aşamayı gerçekleştirmiş olarak algılanır.¹⁹

Konuyu tamamlamadan önce, Maslow'un piramidiyle ilgili şu noktaları açıklığa kavuşturmamız gerekir:²⁰

- Üst düzeydeki bir güdüye gidebilmek için alt düzeydeki bütün güdülerin doyuma ulaşması gerekliliği yoktur; belirli bir derecede doyumluluk sizi öbür düzeye hazır hale getirebilir.
- Bireyden bireye düzeyler arasında farklılık olabilir; bazı kimseler için sosyal ilişkiler kurarak insanlarla yakınlaşma güdüsü, emniyet ve korunma düzeyinden daha önce gelebilir, fakat bir başkası için bu doğru olmayabilir.
- İnsanların içinde büyüdüğü aile ortamı ve kültürün değerleri, hangi düzeydeki güdülerin daha belirgin ve baskın bir rol oynayacağını saptar.

Maslow'un güdüler piramidi incelendiğinde emniyet, güven, düzen ve değişmezlik güdülerinin, anket formumuzdaki sorulardan son dördünün değişkenleri ile ilişkili olduğu görülebilir.

Anket formunda yönetilen son sorudaki değişkenlerin Maslow'un piramidinin değer, başarı ve kendine saygı güdüsünü yansıtan özellikleri içerdiği açıktır. Bu

¹⁹ A. g. e., s.236

²⁰ A. g. e., s.236-237

sosyal güdülerin işgörenlerdeki uygulama aşamasında diğer değişkenler ile ilişkisi de ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Maslow'un ait olma ve sevgi güdüsünü anket formunda yer alan depremdeki birinci dereceden akrabalarının can kaybıyla ilişkilendirilebilir bir değişken olarak görmek mümkündür .

Maslow'un en üstteki kendini gerçekleştirme güdüsünü ise depremde can kaybına ve yıkıma uğramış olsa da deprem sonrasında bu olumsuz durumları iç bünyesinde geçiştirilebilen ve yaşamını anlamlı kılmak uğraşısını gösteren işgören olarak görmek mümkündür.

Hagemann'a göre ise işgörenin motivasyonunu etkileyecek modern yönetim yaklaşımlarının bazı ilkeleri de şunlardır:²¹

- Maddi teşvikler
- Yaratıcı olan işgörenlerin ödüllendirilmesi
- İletişim kanallarının açıklığı ve bilginin paylaşımı
- Örgütte katılımın sağlanması

Eren ise yönetim psikolojisi alanında işe devam ve işe başlama sorununun motivasyon problemi ile birebir ilişkili olduğunu belirtir. Ayrıca Eren uygulamada görülen başlıca devamsızlık nedenlerini şu şekilde açıklar:²²

- Yaş durumu
- Cinsiyet
- Aile durumu
- İşyerinin uzaklığı
- İşyerinde uzun süreden beri çalışma
- Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi
- Günlük çalışma sürelerinin etkisi
- Ücret miktarının ve ödeme biçiminin etkisi

²¹ Hagemann, a. g. e. , s.8-13

²² Erol Eren , **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:148, İstanbul, 1984, s.215-222

- İşgörenin içinde bulunduğu çalışma gruplarının yapısı

1. 5. ARAŞTIRMA EVRENİ - ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE UYGULAMA

Herhangi bir araştırma tekniğinin alan uygulamasında iki yol izlenir. Bunlardan birisi tam sayım ötekisi ise örneklemedir. En sağlıklı, en güvenilir ve geçerli araştırma, evrenin tümünü kapsama içine alan araştırmadır. Evren ise; herhangi bir gözlem alanına giren obje ya da bireylerin tümüdür. Evrenin içindeki birimleri temsil etmek üzere seçilen parçaya örneklem, bu parça üzerinde yapılan incelemeyle genellemelere ulaşma işlemine de örnekleme denir.²³

Bu araştırmanın evrenini ise beş kamu sektörü, beşte özel sektör olmak üzere toplam 100 iş gören oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışan iş görenler %60'lık bir dilimi oluştururken özel sektörün payı %40'tır.

Araştırma evreninin seçiminde işletme ve kurumların deprem sonucunda uğradığı finansman, üretim, pazarlama ve insan kaynağı kaybının faktörü önemli olmuştur. Bununla birlikte kamu da ve özel kesimde bilgi sektörüne yönelik birer işletme ve kurumun seçilmesi araştırma evreninin belirlenmesindeki diğer faktörlerdendir.

Örneklerin seçiminde ise iş görenlerin belirlenmesinde rol oynayan faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Yıkım faktörü ve can kaybı faktörü
- Ağır ve orta hasar faktörü
- Az hasar ve hasarsız faktörü
- Birinci dereceden akrabaların ve yakınlarını kaybetmenin yaratmış olduğu faktörler.

²³ Birsen GÖKÇE, *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s. 131

Ankete katılan deneklerin depremden etkilenme oranları açısından birbirine yakın oranda tutulmaya çalışılmış ancak uygulamada karşılaşılan güçlükler sebebi ile bu oranlarda hafif sapmalar olmuştur.



Araştırmanın evrenini ve örneklem dağılımını şu tabloyla gösterebiliriz.

Tablo :1. Kamu Sektöründeki Örneklem Dağılımı

MESLEK GRUPLARI	İŞLETME VE KURUMLAR					TOPLAM
	Tüpraş ve petro Kimya	Petkim AŞ	Kavakçılık Araş. Ens	İzmit end mes	Devlet Hastane	
Memur	2	-	2	2	-	6
İşçi	10	9	-	-	-	19
Mühendis	3	2	-	-	-	5
Teknisyen	3	2	-	2	-	7
Şef	-	-	2	-	-	2
Müd Yrd.	-	-	-	3	-	3
Müdür	-	-	-	-	-	-
Öğretmen	-	-	-	8	-	8
Hemşire	-	-	-	-	-	1
Doktor	-	-	-	-	-	8
TOPLAM	18	13	4	15	10	60

Tablo :2. Özel Sektördeki Örneklem Dağılımı

Meslek Grupları	İşletme ve Kurumlar					TOPLAM
	Marshall	Sakosa	Körfezim İlköğretim	İbimsa	AsTıp	
Memur	-	-	-	-	-	-
İşçi	7	8	-	-	-	15
Mühendis	3	1	-	4	-	8
Teknisyen	1	-	-	-	-	-
Şef	-	-	-	-	-	-
Müd Yrd.	-	-	-	-	-	-
Müdür	-	-	1	1	-	2
Öğretmen	-	-	8	-	-	8
Hemşire	-	-	-	-	2	2
Doktor	-	-	-	-	4	4
TOPLAM	11	9	9	5	6	40

İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. 1. İŞGÖREN TANIMI

Dar anlamda, bir işletme de mal hizmet üretiminde görev almış kişiler²⁴ olarak tanımlanabilecek olan işgören kavramı uygulamada yaygın olarak görülen “personel” sözcüğü ile kullanılmaktadır.

Herhangi bir işletmede pazarlamadan, üretime, finansmandan, hizmet sektörüne, Ar-ge’den insan kaynaklarına kadar türlü fonksiyonlar alan işgören, işletmecilikte “Personel Yönetimi” adı altında incelenmektedir. Bugün işgücü, personel, çalışan, insan kaynakları vb. manaları içeren sözcükler ve oranla, yönetim fonksiyonlarında önemli bir yer tutan iş gören kavramının bilim alanında üzerinde dikkatleri daha çok çeken bir terim olduğu açık olarak görülmektedir.

Kavrama felsefi açıdan bir tanımlama getirilmek istense herhalde Karaların bir üretim ögesi olarak doğayı ve kapitali işleyen ve onu harekete geçiren güç olarak iş göreni tanımlayıp²⁵ esas alınabilirdi. Ancak nasıl ele alınırsa alınsın iş gören kavramının ve işgörenin kendisinin, herhangi bir işletmenin amaçlarını, vizyonunu, misyonunu, verimliliğini vb. gerçekleştirecek temel yapıtaşı olduğu açıktır. Başka bir ifadeyle günümüz işletme yöneticilerinin konuyu bu şekilde değerlendirmesi artık kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Post-modern dönemde artık personel üretiminden insan kaynakları yönetimine geçilmiş olması da işgören kavramına farklı bir bakış açısı geliştirmenin diğer bir güçlüğü olarak işletme yöneticilerin karşısında durmaktadır. Akdemir bu değişimin sadece bir isim değişikliğinden ibaret olmadığını sürecin bizi verimliliği yüksek işgörene götüreceğinin ipuçlarını da insan kaynakları yönetimini tanımlarken açıklıyor²⁶. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin temel amaçlarının dışında işgörenlerin motivasyon ve verimliliğini belirlemek ve ilgilenmek, eğitimini saptamak ve son

²⁴ İnal Cem Aşkun, *İşgören*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları no:207, Eskişehir, 1978, s. 4

²⁵ Rıdvan Karalar, *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.229

²⁶ Ali Akdemir-Gültekin Rodoplu, *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta, 1998, s.274

kertede işletme yönetiminin strateji ve felsefesinin oluşturulmasındaki bakış açısını da özetlemektedir.

Her ne kadar ileride insan kaynakları yönetimini açıklarken işgören kavramına geniş olarak değinecek olsak da bu kavramın bizi aynı zaman da iki farklı terimle de karşı karşıya bıraktığını görmezlikten gelemeyiz. Bunlar Aşkun'un dediği gibi işgören işleri ve işgören yönetimidir.²⁷ İşgören işleri ve işgören yönetiminin üzerine klasik yorumlara değinmektense küresel bir dönemde bulunan işletmeler için Pfeffer'in beş büyük ABD şirketini örnek göstererek insanlar sayesinde nasıl performans sağladıklarını açıklayışı daha akılcı olacaktır. Pfeffer'in eleman yönetimi için belirlediği on altı ilke ve uygulamadan konuyla ilgili olanlarını şu şekilde sıralandırabiliriz:²⁸

- İş Güvencesi
- İşe Almada Seçicilik
- Yüksek Ücret
- Teşvik Primi
- Elemanların Kuruma Ortaklığı
- Bilgi Paylaşımı
- Kalıtım ve Yetkilendirme
- Ekipler ve İşlerin Yeniden Tasarlanması
- Eğitim ve Beceri Geliştirimi
- Çapraz Kullanım ve Çapraz Eğitim
- Simgesel Eşitlik
- Ücretlerin Yakınlaştırılması
- Şirket İçinde Yükselme

²⁷ Aşkun, a. g. e. , s.5

²⁸ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, çev. Sinem Gül, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2.b, İstanbul, 1995, s.25-43

Pfeffer bu araştırmada küresel dönemde değişimi gerçekleştirmek için çok önemli iki adımı ve ilkeyi de saptamış oluyor. Bunlardan ilki verimliliği tesis etmek diğeri de iş goren yönetimi konusundaki sorunların kaynaklarını bulmak ve bu sorunları çözme sorumluluğunun yönetime ait olduğunu saptamaktır. Buradan hareketle Pfeffer'e gore küresel dönemde işletmelerin rekabette üstünlüğü gerçekleştirebilmesinin sırrının yukarıda belirttiğimiz iş goren ve onun verimliliğinden geçtiğini söylemek hiç de yanlış olmayacaktır.

Bu iki ilke nasıl gerçekleştirileceği ise işletmelerin kendi içersindeki teknik bir sorun olarak Pfeffer'in araştırmalarından çıkan bir sonuç olarak söylenebilir. Zaten Pfeffer'de bu uygulamaların tümünü gerçekleştirerek başarısız bir şirket olabileceği bir süre için herhangi bir şirketin başarıyı yakalayabileceğini savunmaktadır²⁹

Tüm bu açıklamalardan sonra iş goren kavramını araştırma ile ilgili genel hattını da hemen hemen ortaya çıkmış oluyor. Buna göre yönetim ve işletmeciliğin asıl konusu insandır yani işgorendir. Araştırmanın temel konusu da 17 Ağustos 1999'da yaşanan deprem sonrasında bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yönetimlerinde iş goren verimliliğini tesis etmek için hangi önlemlerin ve ayrıca pes etmeden yönetim yaklaşımlarını kullanan işletmelerin iş goren verimliliğinde bundan hangi ölçüde faydalandığını tespit edebilmektir.

2. 2. VERİMLİLİK TANIMI VE ÖLÇÜMÜ

Verimlilik kavramı en genel şekilde çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanabilir.³⁰ Daha değişik bir ifadeyle daha az girdi den daha fazla çıktı elde etme sanatıdır.

Verimliliğinin tanımını yukarıda olduğu gibi kabul eden işletmecilere karşı iktisatçılar farklı bir bakış açısı getirmektedir. İktisatçılar verimliliğe, işletmeciler

²⁹ a. g. e. , s.14

³⁰ MPM, 1.Verimlilik şurası (4-6 Aralık 1990), MPM Yayınları No:436, Ankara, 1991, s.670

gibi girdi-çıktı şeklinde tanımlamak yerine, üretim ve üretim faktörleri arasındaki ölçülebilir oran olarak tanımlamışlardır.³¹

Kavrama getirilen teknik açıklamalarda Akdemir'e baktığımızda onun bu konuya daha geniş yer ayırdığını görüyoruz. Akdemir'e göre verimlilik, çıktılar yani bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarını ve ya da bir dönem içerisinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade eden bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Ve bu tanıma göre de verimliliği fiziksel ve ekonomik ve fiziksel verimlilik olmak üzere de ikiye ayırıyor.³²

$$\text{Fiziki Verimlilik} = \frac{\text{Belirli Bir Dönemdeki Üretim Miktarı}}{\text{Belirli Bir Dönemdeki Girdi Miktarı}}$$

$$\text{Ekonomik Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Parasal Tutarı}}{\text{Girdilerin Parasal Tutarı}}$$

Akdemir bunun da ötesinde verimliliği girdi türlerine göre de şu şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutuyor.³³

- Teknoloji Verimliliği
- Hammadde Verimliliği
- İşgücü Verimliliği
- Sermaye Verimliliği

Araştırmanın genel kapsamı iş gören verimliliği üzerine kurulduğu için burada verimlilik kavramındaki teknik açıklamalardan daha çok iş gücü verimliliği üzerinde durmak konu için daha etkili olacaktır.

³¹ A. Hamdi İslamoğlu, *Verimlilik Yönetim Firma Ve Kültür İlişkisi*, 1. Verimlilik Kongresi, MPM Yayın No:454, Ankara, 1991, s.367

³² Akdemir-Rodoplu, *İşletme Bilimine Giriş*, s.98-99

³³ Akdemir-Rodoplu, a. g. e., s.100

Bu aşamada iş gücü verimliliğini etkileyen faktörleri üç grupta toplayarak işe başlayabiliriz:³⁴

- Ekonomik Faktörler
- Fiziki Faktörler
- Sosyal-Kültürel Faktörler

Ekonomik faktörleri iş görenin ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörler olarak tanımlanabilir. Fiziksel faktörler ise iş görenin çalışma ortamının çevre şartlarını ve işletmeci şartlarını gösteren faktör olarak tanımlanabilir.

Sosyal-Kültürel faktörler iş görenin psikolojisini ruhsal durumunu ve iş yaklaşımını ilgilendiren manevi faktörlerdir. Diğer bir deyişle iş görenin fikri gücünü oluşturur ve şu şekilde sınıflandırabilir.³⁵

- Amaç Birliği
- İşgücünün Eğitimi
- Yönetim Anlayışı
- Psikolojik Tatmin ve Monotonluktan Kurtulma

Yine araştırmanın genel kapsamı içerisinde sosyal-kültürel faktörün çok önemli yeri olduğunu belirtmek de fayda vardır. Çünkü araştırmada daha çok iş gören verimliliğinin sosyo-psikolojik yönlerinin işletmeler içerisinde hangi durumlardan etkilendiğinin ölçülmesidir.

İş gücü verimliliği konusunda Akdemir'in altı tip formülünü de belirtmek gerekmektedir.³⁶

³⁴ MPM, 1.Verimlilik Kongresi, s.674

³⁵ A. g. e. , s.674-675

³⁶ Akdemir, a. g. e. , s.101

$$\text{İşgüçl Verimliliği (1)} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{İşgüçl Sayısı}}$$

$$\text{İşgüçl Verimliliği (4)} = \frac{\text{Üretimin Parasal Tutarı}}{\text{İşgüçl Sayısı}}$$

$$\text{İşgüçl Verimliliği (2)} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{İşgüçl Maliyeti}}$$

$$\text{İşgüçl Verimliliği (5)} = \frac{\text{Üretimin Parasal Tutarı}}{\text{İşgüçl Maliyeti}}$$

$$\text{İşgüçl Verimliliği (3)} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{İşgüçl Saatleri}}$$

$$\text{İşgüçl Verimliliği (6)} = \frac{\text{Üretimin Parasal Tutarı}}{\text{İşgüçl Saatleri}}$$

Konunun bu bölümünde araştırmanın konusu dahilinde verimlilik kavramına yeni gelişen Postmodern yönetim yaklaşımları açısından farklı tanımlamalar ve açıklamalar getirmekte fayda bulunmaktadır.

Çağımızda artık verimliliğin tesis edilmesinde yönetim bilimcilerin bir çoğu şu iki ana noktaya önem vermektedir:³⁷

- Verimlilik bir kültür ve yaşam felsefesi olarak benimsenmelidir.
- Verimliliğin odak noktasında insan (iş gören) vardır

Pfeffer da verimlilik noktasında işletmelerin değişimi gerçekleştirmesinde en önemli unsurun “Bir felsefe, hedef yada vizyon” oluşturmak olduğunu belirtir.³⁸ Buna göre verimliliğin işletmeler için bir hayat felsefesi olmasını sosyal düşünceleri ile açıklayabiliriz.

Sosyal'a göre “verimlilik günlük yaşantıda var olan her konuda söz konusudur. Yaşamın her anında yapılan bütün işlerin verimli ya da verimsiz olması mümkündür”. Ayrıca ona göre verimliliğin, bir yaşam felsefesi olarak benimsenmesi,

³⁷ MPM, 1.Verimlilik Şurası , s.60

³⁸ Peiffer, a. g. e. , s.184

toplumların ve işletmelerin kültürel yapıları ile de ilgilidir.³⁹ Bu bakımdan kültür kavramının biraz açıklanmasında da fayda vardır.

Kültür, insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönünü anlatan genel bir terimdir. Toplumsal araçlarla aktarılan ve iletilen her şeyi anlatır.⁴⁰ Burada konuyla ilgili olan daha çok toplumun bırakmış olduğu maddi geleneklerinden ziyade toplumun yaşam tarzını belirleyen ve onlara ilke olan, gelenek ve sosyal zenginlikler topluluğudur.

Yine buna göre Sosyal’da verimlilik, “kültür ve bilinci elde mevcut kaynakların rasyonel ve etkin bir biçimde kullanılması için bir yaşam felsefesi” olarak tanımlanabilir. Ve bu felsefede insan hem verimliliği gerçekleştirecek, hem de verimlilik artışından pay alacak olan merkez noktasıdır.⁴¹

Olaya sosyolojik açıdan bir bakış getirdiğimizde ise verimlilik konusunda hem toplumun hem de işletmelerin bakış açısının değerlendirilmesinde “sosyal değişimden” den bahsetmek gereği vardır.

Sosyal değişim konusunda uygarlık tarihinin incelenmesi ve medeniyetler topluluğunun günümüze kadar getirdiği beşeri ilişkilerin incelenmesi önemli bir problem olarak karşımızda durmaktadır. Bu noktada işletme yönetim bilimine yardımcı olabilme konusunda değişimin kaynaklarını sıralayarak konuya girilebilir.⁴²

- Devletler-hükümetler yoluyla; yürütülen politikalar, getirilen yasalar vb.
- Örgütlenmiş yurttaşlar yoluyla; sendikalar, dernekler, vakıflar vb.
- Kültürel yoldan; Kültürleşme, kültürlenme, kültürel asimilasyon
- Çevresel faktörler yoluyla; açlık, kuraklık siyasal üstünlük

³⁹ Ataç Sosyal, 1. Verimlilik Şurası , a. g. e. , s.62

⁴⁰ Gordon Marshall, Sosyolojik Terimler Sözlüğü, çev.Osman Akınhay-Derya Kömürcü, Bilim Ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999, s.442

⁴¹ Sosyal, a. g. e. , s. 61

⁴² Marshall, a. g. e. , s.136

Verimliliğin bir yaşam felsefesi olarak algılanmasında önemli rol oynayan değişim kavramının bu sosyolojik kaynaklarını işletmeler açısından düşünecek olursak nasıl bir yaklaşım getireceğimiz konusu ağırlık kazanmaktadır.

Herhangi bir işletmenin Postmodern yönetim yaklaşımları açısından verimliliği tesis etmede hangi değişim kaynağını kullanacağını sosyolojiden ve psikolojiden ayrı olarak düşünilemeyeceği araştırmanın bir alanını kapsamaktadır.

Akdemir; verimliliğini geliştirmek isteyen işletmelerin yönetimlerini katılımcı yaklaşımla düzenlemelerinin bir gereklilik olduğunu belirtiyor.⁴³ Bu açıdan değerlendirildiğinde her hangi bir işletmenin yukarıdaki değişim kaynaklarından verimliliği tesis etmede ikinci ve üçüncü maddeyi esas almaları bir zorunluluk olarak değerlendirilebilir. İşletme yönetimleri bu noktada ikinci değişim kaynağını “katılımcı iş görenler”, üçüncü kaynağını da “İşletme Felsefesi” ve “Yönetim Kültürü” ya da “Yönetim Vizyonu “ olarak tanımlayabilir. Ve bu aşamada verimliliğin sürekli olarak geliştirilmesinde de bu iki kaynağa verilecek önem işletmeler açısından daha bir değer kazanmaktadır.

Konunun özü işletmelerin günümüzde verimliliğinde gereken değişimi gerçekleştirmek için bunu bir yaşam tarzı olarak algılamaları ve olayın odak noktası olan insan kaynağını katılımcı yönetim yaklaşımıyla gereken değişim kaynaklarını uygulayarak geliştirebilmelerinin bir zorunluluk olduğunun farkına varmalarıdır.

Bir ülkenin ulusal refahının artışında rekabet gücüne yaptığı etkiler dolayısıyla verimliliğin anahtar bir faktör olduğu artık günümüz işletmecileri tarafından benimsenmiştir. “Ashnda bir ulusun rekabet gücü o ekonomide bulunan işletmelerin verimliliklerinin basit bir toplamı değildir. Özellikle ulusal verimlilik devletlerin kontrolünde olan politik, ekonomik, sosyal ve kültürel güçlerinde yapısal özelliklerinin bir sonucudur”⁴⁴

⁴³ Akdemir, a. g. e. , s.105

⁴⁴ Erol Eren, “Verimliliğin İşletmeler Üzerindeki Etkileri, Verimlilik Toplantısı, Ankara, 1996, s.22

İşte bu sebeple araştırmamızda temel konu verimliliğin hem uluslar açısından hem de işletmeler açısından bir kültür ve bilinç olarak benimsenme gerekliliğidir. Konuya böyle bakıldığında verimliliğin bir bilinç ve yaşam felsefesi olarak algılanmasının küresel rekabet dünyasında rekabet gücünü artırıcı en önemli faktör olduğu yönetim uzmanlarınca temel bir gerçeklik olarak kabul edilmelidir.

Verimliliğin ölçümü konusunda ana sorunun ölçümün niçin yapıldığıdır. Elbette böyle bir sorunun karşılığı verimliliği arttırmak olacaktır. Ancak araştırmanın genelinde değinildiği gibi işletmeciler açısından asıl mesele verimlilik ölçümüyle verimliliği arttırmaktan ziyade verimliliğin bir bilinç ve yaşam felsefesi olduğunu tüm organizasyonlar da algılama zorunluluğudur.

Bu nedenle araştırmada, günümüzdeki bazı verimlilik modelleri ile verimliliği artırıcı çalışmalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yer verilmesi uygun olacaktır.

Genelde iki tür verimlilik modeli görülmektedir. Bunlardan ilki örgütsel yaklaşımları esas alan modeller, diğeri ise verimlilik ölçüm ve analizini dikkate alan modellerdir.⁴⁵

Verimlilik artırma programlarına örgütsel yaklaşımlar grubunda ele alınabilecek iki temel model bulunmaktadır.⁴⁶ Bunlar;

1-Organizasyon Geliştirme ve Performansı Arttırma Programları (OD\PIP)

2-İşbaşı Uygulamaları; Yaparak Öğrenme Programları (ALA)

Tezeren'e göre her iki programda, kamu ve özel kesim işletmelerine uygulanabilen bir danışmanlık ve eğitim metodolojisi, bazı uygulayıcılara göre de örgütsel değişiklikler için geliştirilmiş birer sistematik planlama tekniğidir. Programlardan ilki uluslararası çalışma teşkilatı(İLO) tarafından geliştirilen ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından desteklenen, diğeri ise

⁴⁵ Atilla Tezeren, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1989/2, s.52

⁴⁶ a. g. e. , s.52

İngiltere'deki Action Learning Associates adlı bir danışmanlık kuruluşunca ortaya atılan ve yaygın kullanım alanı bulan yöntemlerdir. ⁴⁷

Araştırmanın bu noktasında verimlilik artırma programlarına örgütsel yaklaşım programlarının ortak yararları yine Tezeren'e başvurarak şu şekilde ifade edilebilir.⁴⁸

- Yöneticiler ve işçiler arasında verimliliği etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak.
- Maliyet, verimlilik ölçümü ve düzenli performans değerlendirme prosedürünün oluşturulmasını gerçekleştirmek.
- Yeni ve rekabete açık standartların oluşturulması.
- Verimlilik artışına yönelik çabalara sürekli dikkat çekmek.
- Verimlilik artırma tekniklerinin daha yoğun kullanılmasını sağlamak.

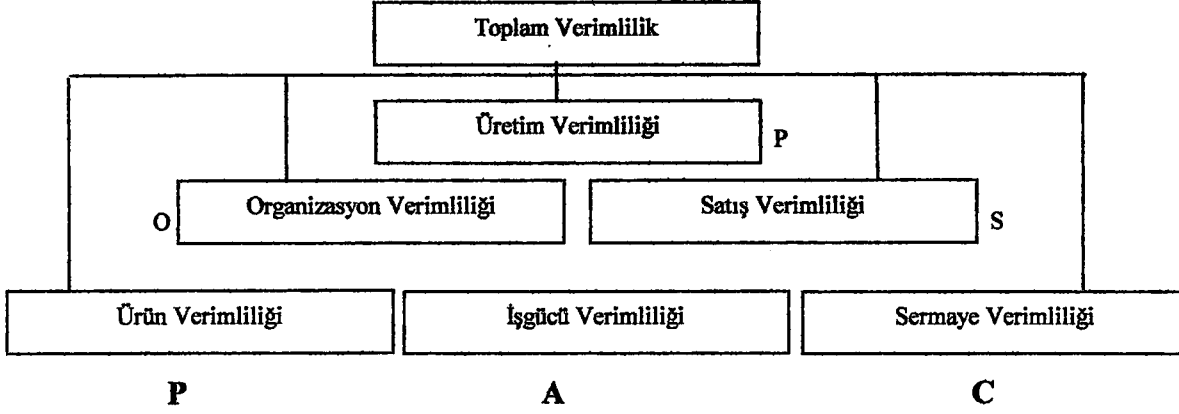
Tezeren verimlilik ölçüm ve analizine önem veren modeller konusunda "Habberstad" adlı bir Norveç danışmanlık firması tarafından getirilen ve Norveç'te hükümet tarafından da 200 sanayi kuruluşunda uygulanarak başarılı bulunan POSPAC Modelini tanıtıyor ve modeli şu şekilde formüle ediyor.

⁴⁷ A. g. e. , s.52

⁴⁸ A. g. e. , s.53

ŞEKİL 1:

POSPAC MODELİ



Tezeren, a. g. e. , s. 58

Tezeren ; POSPAC modelindeki, toplam verimlilik ölçümündeki formüllerini de şu şekilde ifade ediyor:⁴⁹

$$P = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Üretim Maliyeti}}$$
$$S = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Satış Maliyeti}}$$
$$A = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Direkt İşgücü Maliyeti}}$$
$$O = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Yönetim Girdileri}}$$
$$P = \frac{\text{Katkı (Katkı=Satışlar-Değişken Girdi)}}{\text{Satış Hasılatı}}$$
$$C = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Sermaye Girdi Maliyeti}}$$

Tezeren'e göre metod çok basit olup, organizasyonun alt kademelerine doğru motivasyon yaratmak içinde kullanılabilir ve metodun uygulama şeklinde de dört aşama bulunmaktadır.⁵⁰

1. Hazırlık ve Motivasyon
2. Projenin Organizasyonu
3. Geçmiş deneyimlerin ve amaçların incelenmesi.

⁴⁹ A. g. e. , s.62

⁵⁰ A. g. e. , s.55

Aşama 2 : Verimliliğin artırılmasının önemi ve bunun nasıl yapılacağına ait planlar üzerinde çalışmak

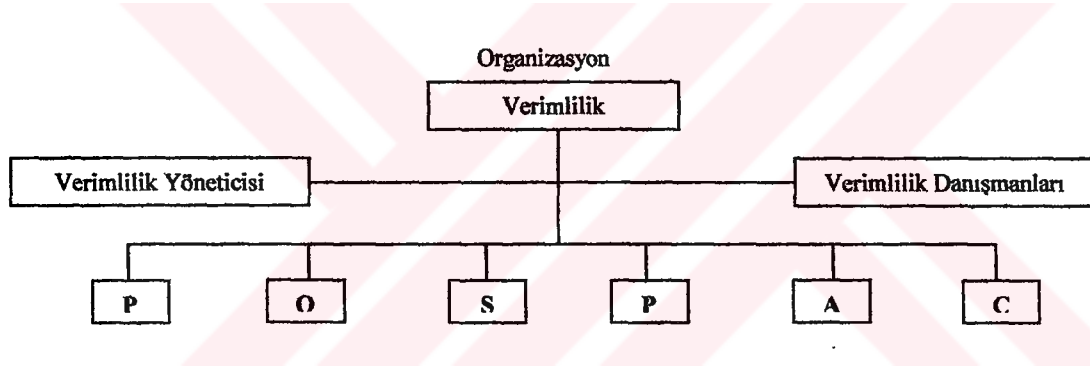
Aşama 3 : Faaliyetlerin uygulanması

Aşama 4 : Pospac modelinin, kuruluşun günlük rutin işlerine adaptasyonu.

Tezeren, yine Pospac modelini anlatırken Şekil-1 de verilen organizasyon yapısının verimliliği arttırabilmesi için yine organizasyon içinde ayrı bir “Verimlilik Komitesi” ile “Genel Verimlilik” ve “Yönetim Danışmanlığı” gibi kendine bağlı olarak iki ayrı birim oluşturulması gerektiğini vurgulayarak organizasyon şemasını şu şekilde çiziyor:

Şekil 2:

ÇALIŞMA GRUPLARININ ORGANİZASYONU



Tezeren, a.g.e., s.59

Son olarak Tezeren'in Pospac modelinde verimliliğin tanımıyla bu modelin açıklanmasını bitirebiliriz:⁵¹

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Girdiler}} = \frac{\text{Satışlar-Alışlar}}{\text{Toplam İşgücü Maliyeti+ Sermaye Maliyeti}}$$

⁵¹ A. g. e. , s.61

Verimliliğin sayısal değerlerle belirlenmesi noktasında başka kaynaklara değinmekte de fayda vardır. İşgücü verimliliğini iş gören tanımı altında toplanmıştı. Bunun haricinde Verimlilik Dergisinde toplam prodüktivite şöyle tanımlanıyor:⁵²

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{İşgücü+Sermaye+Hammadde veya Enerji}}$$

Dergide yapılan açıklamalarda Akdemir'de değindigimiz işgücü verimliliği, sermaye verimliliği, hammadde verimliliği ve teknoloji verimliliği kısmi verimlilik olarak adlandırılıyor ve bunlar arasında araştırmamızın temel konusu işgücü verimliliğini şu şekilde tanımlıyor:⁵³

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Fiili İşgücü Miktarı}}$$

Dergiye göre işgücü, fiili işgücü kavramını ifade ediyor ve buna göre bir işletmedeki “fiili işgücü” ile “mümkün olan işgücü” birbirinden farklı olan kavramlar olarak açıklanıyor. Ve bunlar arasındaki orana da işgal derecesi denilerek şöyle tanımlanıyor:⁵⁴

$$\text{İşgal Derecesi} = \frac{\text{Fiili İşgücü (Çalışma Saati)}}{\text{Mümkün Olan İşgücü}}$$

Sonuçta en genel anlamı ile, mevcut üretim faktörlerinden en etkin bir şekilde yararlanmayı, dolayısıyla üretimi, milli geliri ve refahı arttırmayı ifade eden verimlilik kavramı⁵⁵ modern dünyanın her faaliyet alanında ihtiyaç duyulan en

⁵² Hüseyin Pekin, *Verimlilik Dergisi*, 1989/2, Ankara, s.32

⁵³ A. g. e. , s.32

⁵⁴ A. g. e. , s.33

⁵⁵ Adem Uğur, *Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi*, 1. Verimlilik Şurası, MPM Yayın No:454, Ankara, 1991, s.675

önemli olgusu haline gelmiştir. Artık bilinmektedir ki; küresel rekabet ortamında ekonomik açıdan kalkınmanın ve problemleri sıfıra indirme yaklaşımının yolu hem ulusal manada hem de işletme yönetimlerinde verimliliği bir yaşam felsefesi ve vizyon olarak kabul etmeleri gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında verimliliğin ölçümüyle ve sayısal açıdan değerlendirilmesi hususunda yapılan çalışmaların ve araştırmaların sonuçta “verimliliği arttırma” odaklı olması yadırganmamakla birlikte asıl meselenin araştırmamızın da genelinde var olan postmodern yaklaşımları açısından “yaşam felsefesi” ve “vizyon” odaklı algılanması gerekliliğidir.

2. 3. YÖNETİM TANIMI

Birçok bilim dalı bugün yönetim kavramını farklı şekillerde tanımlamaktadır. Ve bu tanımların bir çoğu da aynı zaman da belli yaklaşımı yansıtmaktadır. Her ne kadar değişik bilim dalları tarafından incelense de bugün “yönetim bilimi” terimi⁵⁶ bilim dalları içinde yerini almıştır.

Dinçer; “sosyologlara göre yönetimin bir sınıf ve statü sistemi, siyaset bilimcileri açısından devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi, iktisatçılara göre ise; tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturan bir kavram olarak tanımlamaktadır” sekliyle açıklıyor.⁵⁷

Dinçer, yönetim ve organizasyon düşünürlerinin ise yönetimi bir yetki sistemi olarak gördüğünü ve genel anlamda yönetimin ise “belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabileceğini belirtir.⁵⁸

Yönetim kavramının verimlilik ile ilişkisini açıklayan bir tanımı ise Eren şu şekilde veriyor “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar

⁵⁶ Marshall, a. g. e. , s.832

⁵⁷ Ömer Dinçer, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.3

⁵⁸ A. g. e. , s.4

olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır". Kısaca Eren'e göre insan kaynaklarını ve üretim faktörlerini amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanmaktır.⁵⁹

Akdemir ise yönetimin işletmeciliğin ilk veren genel işlevi olduğunu belirterek yönetimin en öznlü ve kapsamlı tanımını şu şekilde açıklıyor: "Yönetim başkalarının çabalarını eşgüdümleyerek belirli amaçlara yönlendirme işidir".⁶⁰

Birçok yönetim ve organizasyon düşünüründe olduğu gibi Akdemir'e göre de yönetimin günümüzdeki işlevleri şu şekilde açıklanabilir:⁶¹

- Planlama
- Organize Etme
- Kadrolama
- Yönelme
- Denetleme (Kontrol Etme)

Drucker yönetimin bir nevi tarihçesini anlatırken Bilimsel İşletme yönetimini de eleştiriyor. Drucker'a göre hem Bilimsel İşletme yönetimi başlatan Taylor'u hem de bunu yıkmak için beşeri ilişkileri geliştirmeye çalışan Mayo'nun sorduğu tek soru "Ödev nasıl yapılırdı". Tüm işlerde ödevin daima bilindiği varsanısını eleştiren Drucker esas sorulması gerekenin "Ödev nedir? Ödev niçin yapılır?" soruları olduğunu belirtiyor.⁶²

Drucker, bilimsel yönetimin uzun süre durgun olmasının birkaç parlak fikir dışında bir şey üretememesinin ve çok fazla inandırıcı olmamasının sebebi iş ve işçi

⁵⁹ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.3

⁶⁰ Akdemir, a. g. e., s.127

⁶¹ A. g. e., s.134

⁶² Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1995, s.104

idaresine ait problemleri çözmeyi başaramamasıdır.⁶³ Ve Drucker Bilimsel İşletme yönetimine ait eleştirilerini şu şekilde sürdürüyor:

“...Sık sık düşünceler tarihinde olduğu gibi onun ana fikri bir fikrin sadece yarısıdır. İki kâr noktası vardır, biri mühendislik, diğer ise felsefesidir. Görmediği, gördüğü kadar önemlidir; bilimsel yönetimin kâr noktasını bilmezsek, onun harika görüşlerinden faydalanamayız”⁶⁴.

İşte Drucker’ın bahsettiği felsefe kısmının bizimde araştırmamızda iş görenin verimliliğini açıklarken işletme yönetimi bilimine ait felsefi yaklaşımları kullanmamızın ne kadar önemli olduğunu vurgulayan bir görüş olduğu açığa çıkıyor.

Drucker; tüm açıklamalarından sonra şunu da vurgulamadan geçmiyor:

“...Tıpkı insan ilişkilerinin özünü koruduğumuz gibi bilimsel yönetimin de özünün esaslarını korumalıyız. Ama geleneksel bilimsel yönetimi uygulamalarının uzağa gitmeli, kör noktaları görmeyi öğrenmeliyiz. Yeni teknolojinin gelişimi, bu işi iki kat daha acil duruma getirmektedir”⁶⁵.

Drucker’in bahsettiği teknolojik dönüşüm yönetim bilimcilerini de farklı yaklaşımlara yönelmek zorunda bırakmış, klasik ve modern yönetim yaklaşımlarından sonra postmodern yönetim yaklaşımlarının ivme kazanmasına yol açmıştır. Şüphesiz sosyal bilimlerde kehanette bulunmanın zor olmasına rağmen gelişen ve sürekli değişen teknolojik yapının her alanda değişimi ve dönüşümü zorunlu kılacağı ve bunun gerisinde kalanların yok olabileceğini gözler önüne sermektedir.

⁶³ Drucker, *Yönetim Uygulaması*, s.304

⁶⁴ A. g. e. , s.305

⁶⁵ A. g. e. , s.310

2. 4. VERİMLİLİK YÖNETİMİ İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Verimlilik yönetimi konusunda esas sorunun verimliliğe bakış açısı ve verimlilik tanımı olduğu karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızın verimlilik tanımı bölümünde ortaya konan verimlilik yaklaşımlarının verimlilik yönetim olgusunun bir belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Özellikle verimlilik denildiğinde ekonomik açıdan düşünülen ve bazı sayısal değerlerce ifade edilen verimlilik hesabında –Girdi/Çıktı-, pay paydayı oluşturan tüm elemanlar sonuçta etken olmaktadır. Buna karşılık verimlilik dendiğinde, bir kısmi verimlilik türü olan “emek verimliliği” akla gelmektedir.⁶⁶

Buna göre verimlilik açısından incelenmesi gereken üç temel kavramın ayrı ayrı ve bir bütün olarak herkes tarafından bilindiği gerçektir. Ekonomi, işletme ve birey açısından ele alınan verimlilik hem kapsamı hem de içeriği bakımından incelenip yorumlanabilir. Bu bakımdan, verimlilik konusundaki temel kavramlar ile verimliliğin endüstri toplumu içindeki yeri konuya da farklı bir yaklaşım getirmektedir.⁶⁷

Bu açıdan bakıldığında yüzeysel olarak düşünüldüğünde verimliliğin iki boyutu olduğu göze çarpıyor:⁶⁸

- Beşeri Faktörler
- Üretim Faktörleri

Maddesel faktörler olarak da adlandırabileceğimiz bu faktörler içerisinde insan faktörünün girmediği bir üretim süreci ve beşeri durumlar düşünülemez.

Bu nedenle iş göreni bir insan olarak ve genel olarak değerlendirmek yararlı olacaktır. Çünkü insan, hem verimliliği gerçekleştirecek, hem de ortaya çıkacak

⁶⁶ İsmail Durak Atasoy, İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Eğitim Kitapları, Ankara, 1998, s.5

⁶⁷ A. g. e. , s.2

⁶⁸ A. g. e. , s.22

verimlilik artışından pay alacak olan elemandır. Bu nedenle verimlilik ile ilgili her türlü çalışmanın merkezinde insan bulunacaktır.⁶⁹

İşte verimliliğe karşı geliştirilen bu yaklaşımın Verimlilik Yönetimi'nin kapsamını ve niteliğini de belirleyecektir. Öncelikli olarak verimlilik yönetimindeki verimlilik kültürü ve iş gören odaklı verimlilik tanımları bu olgunun esas bölümlerini teşkil etmelidir.

Akdemir bu noktada Verimlilik Yönetimi adlı birimin organizasyonlarında ayrı olarak öngörülmesinin sebebini, verimlilik konusunun sürekli geliştirilmesi gereken bir olgu gibi düşünülmesinden kaynaklandığını belirtiyor.⁷⁰

Verimlilik Yönetimi olgusuna bu şekilde yaklaşımın, verimlilik kültürü ve verimliliğin bir yaşam felsefesi olması gerektiğini de bir kez daha ortaya çıkarmış oluyor. Akdemir ve Rodoplu verimlilik yönetimi biriminin faaliyetlerini de şu şekilde sıralandırıyor:⁷¹

- i. Çalışanların verimlilik düzeyinin ölçüleri
- ii. Verimlilik ölçüsüyle ücret bağlantısının kurulması
- iii. Güdüleme
- iv. Verimliliğe dayalı iş sözleşmesi ortamının yaratılması
- v. Kalite kontrol grupları
- vi. Özgür çalışma grupları
- vii. Verimlilik gruplarının oluşturulması
- viii. Yaratıcılığın öne çıkarılması
- ix. Çalışanların yönetime katılımı
- x. Yükseltimin verimliliğe dayalı olarak yapılması
- xi. Çalışanların eğitilmesi

İslamoğlu verimlilik ile yönetimin ilişkisini açıklarken şunları belirtiyor:

⁶⁹ MPM, 1.Verimlilik Şurası, s.162

⁷⁰ Akdemir, a. g. e. , s.306

⁷¹ A. g. e. , s.306-307

“Batıda başarılı ve verimli şirketleri başarısızlardan ayıran özellikleri belirlemek için yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuç, farklılığın yönetim felsefelerinde yattığını göstermektedir. Başarılı şirketler verimliliği arttırmak için teknolojiyi koordine etmekten çok, insanları koordine etmeye ve bu yeteneği geliştirmeye, geniş anlamda güven duygusunu yerleştirmeye, imajın kârdan önce geldiğini benimsetmeye, insanlarla geçinme becerisini kazandırmaya, sendikayı işin içine çekmeye, meslek yolundaki eğitimi geliştirmeye önem verdikleri görülmektedir.”⁷²

Verimlilik yönetiminin verimlilikle ilgili bu faaliyet ve sınırlandırmalarına ait her iki açıklama örneğinde de göze çarpan ana unsur yine “insan odaklı” yaklaşımın ortaya çıkmış olmasıdır. Şüphesiz ki verimlilik yönetiminin kapsamı ve faaliyetlerini yine bu insan odaklı yaklaşım içerisinde düşünmek gerekecektir ki, bu şekilde düşünüldüğünde Akdemir-Rodoplu’ya göre verimlilik biriminin organize edilmesi de insan kaynakları yönetimi içerisinde bir ünite olarak düşünülebilir.⁷³

Tablo : 3. Verimlilik Merkezlerinin Başlıca İlgili Alanları

İLGİ ALANLARI	YÜZDE	İLGİ ALANLARI	YÜZDE
Verimlilik Ölçümü	64	Teknolojik Yenilik	41
Yönetici Eğitimi	62	Eğitim Hizmetleri	39
Firmalara Danışmanlık	62	Kalite Kontrol	37
Verimlilik Bilinci	59	Uluslar arası İşbirliği	36
Enformasyon Hizmetleri	55	Yayın	31
Araştırma	54	Otomasyon	30
Sınai Gelişme	46	Sosyo-Teknik Analiz	29
Hükümete Danışmanlık	46	Sektör İnceleme	27
Teknoloji Transferi	45	Enerji Tasarrufu	25
Çalışma Hayatının Kalitesi	43	Ulusal Ekonomik İncelemeler	23
Endüstri Mühendisliği	43	Firmalar Arası Mukayese	22
		Mesleki Eğitim	18

Kaynak: MPM, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu, s.22

⁷² MPM , 1.Verimlilik Şurası, s.370

⁷³ A. g. e. , s.307

2.Dünya Savaşından sonra, Avrupa ve Asya'da ekonomik ve sosyal tedbirler almak ve verimlilik artışı sağlamak zorunluluğu duyan bir çok ülke ABD'den aldıkları mali destekle 1950'lerin başından itibaren üçlü yapıda –hükümet-işçi-işveren- verimlilik merkezleri kurmaya başlamışlardır. Bugün bu verimlilik merkezlerinin faaliyetleri arasında, verimlilik ölçümü, firmalara danışmanlık, yöneticilik eğitimi, verimlilik bilincini yoğunlaştırma çalışmalarının yer aldığını tespit ediyoruz.

Verimlilik ölçümünün verimlilik yönetiminde nedenli olduğu bu araştırmadaki yüzdesinden de belli olmaktadır. Verimliliği ölçmek için çok sayıda ve birbirinden farklı ölçüm yolu, tekniği vardır ve bunların her biri ayrı sonuçlar vermektedir. Bu konu ile ilgili teknik bilgiler verimlilik ölçümü bölümünde verilmiş olmakla birlikte tekrar hatırlamak ve farklı yaklaşımları incelemek faydalı olacaktır.

Bilinen biçimi ile verimlilik iki esasa göre hesaplanmaktadır.⁷⁴

$$\text{Genel Verimlilik} = \frac{\text{Üretimden Elde Edilen Ürünün Toplam Miktarı(Fiziksel)}}{\text{Bu Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Faktörleri(Fiziksel)}}$$

$$\text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Üretilen Miktar(Fiziksel)}}{\text{Üretim Faktörü(Fiziksel)}}$$

Kısmi verimlilik, üretim faktörlerine göre hesaplandığı için daha çok faktör verimliliği olarak da bilinmektedir. Kısmi verimliliğin en çok bilinen türü ise, emek verimliliğidir ve zaten verimlilik kavramı artık emek verimliliği ile özdeşleşmiştir.

Verimlilik ölçümünün nasıl yapılacağı verimliliğin tanınma göre değişir. Yapılan açıklamaları ve günümüzdeki gelişmeleri göz önüne getirdiğimizde ise üç

⁷⁴ MESS Eğitim Kitapları Dizisi, s.7

farklı yaklaşımın söz konusu olabileceği söylenebilir:⁷⁵

- Ekonomi Düzeyinde Verimlilik incelemeleri
- İşletme Düzeyinde özellikle üretim yönetimi verimlilik incelemeleri
- Davranışsal Açıdan Verimlilik incelemeleri

Verimlilik denildiğinde akla ilk gelenin ekonomik açıdan değerlendirmenin geldiği unutulmamalıdır. Ancak araştırmamızın geneli içinde “verimlilik kültürü” “verimliliğin bir yaşam felsefesi” olarak algılanması ve “insan (iş gören) odaklı” bir verimlilik anlayışının kabul edilmesi verimlilik ölçümlerinde bilhassa Davranışsal Verimlilik incelemelerini daha önemli hale getirmektedir. Şüphesiz verimlilik analizleri genellikle ekonomik açıdan yapılmaktadır. Ancak bu ekonomik sonuçlar sosyal açıdan da değerlendirilerek değişik stratejilerin ve politikaların saptanmasında kullanılmaktadır.

Verimlilik sözcüğü davranış bilimleri alanında üretim yönetiminin aksine çok sık kullanılmıştır. Davranış bilimciler, organizasyonel ve sosyal açıdan çok değişik yönleriyle konuyu incelemişlerdir.

Bir çok araştırmacı işçi devir oranı, devamsızlık, iş kazaları oranı, şikayetler vb. konuları aynen bir üretim yada kalite oranı gibi verimliliği etkileyen bir kriter olarak kabul edip incelemişlerdir.⁷⁶

Her ne kadar davranışsal açıdan verimlilik kavramı, araştırmada değişik anlamlarda alınmışsa da diğer alandakilere oranla bu, en az subjektif olanı, en az belirsizliklere dayanandır. Ancak bazı hallerde sayısal sonuçlar gerçeği tam olarak yansıtmayabilirler.⁷⁷

Bu saptamalar bizi şu noktaya getirmiş bulunuyor. Verimlilik ister genel ekonomi ister işletme düzeyinde ele alınsın, temel kaynak iştir. İşin esas alınması ile yukarıya doğru bir hareketle sonuçlar doğar. Bir işletme ekonomisi onu oluşturan

⁷⁵ A. g. e. , s.12

⁷⁶ A. g. e. , s.16

⁷⁷ A. g. e. , s.16

alt birimlerin toplamıdır. Bu alt birimlerin temelinde üretim faktörleri ve insan vardır.⁷⁸

Çevresel faktörler, sosyal yapı, hukuksal yapı, sosyal sistemler, ekonomik yapı, kültürel birikim vb. sayabileceğimiz sayısız etken içinde bu faktörler beklenen sonucu verir yada hiç beklenmeyen sonuçlara bizi götürür. Şu halde verimlilik artışı, verimlilik kriteri derken bu temele inmek gerekecektir. İş hayatında bu temel, yöneten yönetilen ve içinde buldukları, maddi ve psikolojik ortamdır yani iş hayatının gerçeğidir.⁷⁹

Verimliliğe ve verimlilik yönetimine ilişkin bu genel açıklamalar bizi sorunun kaynağına inilmesi gerektiği noktasına getirmiştir. Bu kaynakta Verimlilik Yönetimi ve İşgören Verimliliği ilişkisinin açıklanması alınacaktır.

Verimlilik yönetiminde, işgören değerlendirilirken, konu ister istemez iş hayatının gerçeklerine indirilmektedir. Aksi halde iş göreni çözümlenmek ve yorumlamak mümkün olmayacaktır. Verimlilik analizinde ise iş görenin incelenmesi iki yönlü bir soruyu akla getirir “işgören neden verimli çalışır, ya da neden verimsiz olur?”⁸⁰

Pfeffer’e göre insanlar sayesinde başarıya ulaşmak için iş gören ve iş gören ilişkileri konularında düşünme şeklimizi değiştirmek gerekiyor.⁸¹

Pfeffer iş gören verimliliği ve yönetimle ilgili düşüncelerini şu şekilde açıklıyor:

“...Bu yeni eleman almak yada aktivitelerini kısıtlamak değil, onlarla birlikte çalışmak anlamına geliyor. İşgücünü, asgariye indirilmesi yada kaçınılması gereken bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak görmeliyiz. Bu bakış açısını benimseyen şirket yönetimleri rakiplerini geçmeyi başarıyorlar.”⁸²

⁷⁸ A. g. e. , s.17

⁷⁹ A. g. e. , s 17

⁸⁰ A. g. e. , s.18

⁸¹ Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, s.13

⁸² A. g. e. , s.28

Verimliliğin formülü olarak Çıktı/Girdi oranı kabul edilirse, işgücü paydada ifade edilir. Yani emek verimliliği elde edilen ürün miktarı ile işgücünün fiziksel oranıdır. İşgücü olarak emeğin veriminin düşmesi, payın azalması, pay ile paydanın farklı biçimde büyümesi yada paydanın paya oranla büyümesi gibi seçenekler ortaya çıkabilir.⁸³

Sonuç sayısal olarak ifade edildiğinde yalnızca emek verimliliğinin % şu kadar düştüğünden yada % şu kadar arttığından söz ederiz. Ancak konuya davranışsal açıdan baktığımızda aynı sonuçları farklı biçimde yorumlamak mümkün olur. Örneğin işgücünün çalışma saati aynı, ücret tutarı aynı kalsa bile üretim yine düşebilir. Bunun için, işgören açısından verimliliğin sonuçları itibariyle incelenmesinden daha çok nedenler önemlidir.⁸⁴

Verimlilik yönetiminde iş görenin verimliliğini etkileyen faktörler de şu şekilde sıralandırılabilir:⁸⁵

- Sistemden kaynaklanan faktörler
- İş görenden kaynaklanan faktörler
- Sosyal ortamdan kaynaklanan faktörler

Verimliliği açıklarken genel olarak durumlara ekonomik açıdan yaklaşıldığı unutulmamalıdır. İş gören esas alınarak yapılan bir incelemede bireyler verimli çalışırsa, işletme verimi artar işletmeler verimli çalışırsa sektör verimliliği artar, sektör verimlilikleri artarsa ekonomik verimlilik artar ve sonuç olarak verimlilik kültürü ya da bilinci adı verilen olgu zincirleme olarak gerçekleşir.

Verimlilik analizlerinde iş gören açısından işletmede uygulanan sistemlerde veri olarak alınmalıdır. Yani bir iş görenin hatalı hammadde, yarı mamülle çalışması o an için ortadan kaldırılacak bir eksiklikle ilgili değildir. O halde işletmenin

⁸³ MESS Eğitim Kitapları Dizisi, s.18

⁸⁴ A. g. e. , s.18

⁸⁵ A. g. e. , s.19

gerçekleri, sistemler iş gören için veri olacaktır. Bunlardan kaynaklanan sorunlar da yönetimin sorumluluğunu gerektirecektir.⁸⁶

Görüldüğü gibi verimlilik yönetimi ve iş gören verimliliği ilişkisinde de en çok üzerinde durulan konunun verimlilik ölçümü ve bu ölçümün getirdiği sorunlarla birlikte kazanımların yorumu olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Bu arada verimlilik çalışmalarına uygulamada etki eden iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bunları da şu şekilde sıralandırmak mümkündür.⁸⁷

- Ekonomik Faktörler
- Sosyal Faktörler
- Teknolojik Faktörler
- Kültürel Faktörler
- Yönetim Faktörleri
- Psikolojik Faktörler

Verimlilik üretime katılan tüm üretim faktörlerinin ortak bir sonucu olduğuna göre bu faktörlerin karşılıklı etkilerinin de incelenmesinde faydalar vardır. Bu açıdan bakıldığında bu faktörlerin durumu ve organizasyona etkisi yönetimin konuya bakış açısına da önem kazandırmaktadır.⁸⁸

Ayrıca verimlilik yönetiminin esas ilkesi de verimliliği arttırmak için yapılan verimlilik ölçümlerinin, verimlilik bilincini yerleştirmek amacına dayandırılmasıdır. Ayrıca değerlendirme, planlama verimliliğinin geliştirilmesi ve kontrol raporlarından oluşan uygulanabilir bir verimlilik yönetim modeline de yer verilmesi verimlilik yönetiminin esas ilkelerinden diğer unsurlar olarak açıklanabilir.⁸⁹

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, verimlilik şirket içinde bir yaşam biçimi olmaktadır. Bu nedenle verimlilik artışı üzerinde durulmasının ve verimlilik

⁸⁶ A. g. e. , s.19

⁸⁷ MPM, Verimlilik Dergisi, 1989/2, s. 71

⁸⁸ A. g. e. , s.71

⁸⁹ A. g. e. , s.74

ölçümlerine önem verilmesinin verimlilik yönetimini de üzerinde önemle durulması gereken bir olgu haline gelmiştir.

Bu arada verimlilik yönetiminin ilke olarak işletme yönetimlerine yüklediği verimliliği artırma ve geliştirme programlarından bazıları da şunları içermektedir:⁹⁰

- Üst yönetim desteği
- Organizasyonel yapı
- Şirketin genel havası
- Program hedeflerinin belirlenmesi
- Verimlilik ölçümü
- Kullanılacak verimlilik artırma tekniklerinin belirlenmesi
- Uygulama ve değerlendirme

Ancak bu noktada, programların uygulanması ile verimlilik geliştirme planlarının başarılı yada başarısız olmasından da yine yönetim sorumludur.

Verimlilik yönetiminde işletme yönetimlerinin sorumlu olduğu tek husus elbette bu değildir. Daha önce değinilenlerin haricinde işletme yönetimlerinin farklı olarak örgüt içersinde verimlilik ile ilgili çalışmaların ve ölçümlerin dirençle karşılaşmaması için temel görevlerinden biri de yöneticilerin ve işgörenlerin kaygılarını gidermek olmalıdır.⁹¹

Burada iş gören kaygıları şu şekilde belirtilebilir: ⁹²

- İş projesi ile ilgili olmayan yöneticilerin çalışmalarının sonucunu ölçüm verilerini ve değişimleri yanlış yorumlama kaygısı.
- Beyaz yakalıların, büro personelinin ve yöneticilerin verimlilikle ilgili yapılan çalışma sistemlerinin durumu net olarak ortaya çıkarıp çıkarmayacağı kaygısı.
- Çalışanların performansının gerçekçi olarak belirlenemeyeceği kaygısı.

⁹⁰ A. g. e. , s.72

⁹¹ A. g. e. , s.67

⁹² A. g. e. , s.68

- Çalışmaların çok zaman alması ve yoğun derecede rapora dayalı çalışma olması nedeniyle kırtasiyeciliğe yol açması.
- Yapılan verimlilik ölçümüyle ilgili çalışmaların personel kapsamında iş gören sayısında azaltıma gideceği kaygısı.

Yukarıda belirtilen ve birçoğu önceden tahmin edilebilen kaygılar, organizasyon içindeki sorunlardan kaynaklanmakta olup işletme yönetimleri tarafından konunun daha iyi anlatılabilmesi ile de çözümlenebilecektir. Aslında herhangi bir verimlilik çalışmasının veya verimlilik ölçüm sisteminin uygulanması örgütsel bir değişimi içermektedir ve böyle bir değişimi de ancak verimliliğe “insan odaklı” ve “verimlilik kültürü” açısından yaklaşan örgütler gerçekleştirebilir.

Verimlilik yönetimin kapsamında gerçekleştirilen verimlilik analizlerinde iş görenin verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesinde ortaya çıkan dikkat çekici noktaların sistemden kaynaklandığı da bilinmektedir. Örneğin yanlış istihdam, iş görenin yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumsuzluk fazla kadro ve çalışma bile iş görenin verimini etkileyecektir. Ayrıca bu faktörlerin, bugün işletmelerde mevcut olan sistemlerin birbirine etkileri de katıldığında daha da önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.⁹³

Özetle sistemden kaynaklanan sorunlar önceden belirtildiği verimlilik kriterlerinin hepsi için söz konusu edilebilir. Bunları ana başlıkları ile aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:⁹⁴

- Pazar büyüklüğü
- Ekonomik güç ve düzeyi
- Kaynakların kullanılışı
- Rekabet
- Hammadde temini ve kalitesi
- Sermaye ve kredi olanakları
- Vergi sistemi

⁹³ MESS Eğitim Kitapları Dizisi, s.20

⁹⁴ A. g. e. , s.20-21

- Eğitim
- Endüstriyel araştırma ve bilgi alışverişi
- Çağdaş teknoloji
- Malzeme yönetimi
- Üretim planlama
- Uzmanlıktan yararlanma
- İş dizaynı
- İş etüdü
- İşçi-işveren işbirliği
- İstihdam politikası
- Personel seçimi
- Terfi ve yükseltme
- Mesleki eğitim
- Ücret politikası
- Çalışma saatleri
- Sosyal imkanlar
- İş güvenliği

Bu maddeleri daha da arttırarak ayrıntılandırılabilir. Bunların tümü olumlu yada olumsuz işletmedeki verimliliği etkileyecektir. Her biri kendine özgü sonuçlarıyla iş görenin verimini de etkileyecektir. Hatta bunların tümünün günümüzde sosyal bir ortam olarak kabul edilen işletmelerin “iklimini” yönetimin kalitesini, yönetimin insana bakış açısını bile etkileyecektir.⁹⁵

Verimlilik açısından işletmenin sosyal-ekonomik-teknik bir sistem olduğu unutulmamalıdır. Ancak verimlilik düzeyinde iş görenin etkin olarak yaratacağı sorunların sisteme dayalı yönleri olduğu gibi iş görenin duygu, düşünce, kültürel düzeyi ve niteliklerinden kaynaklanan yönleri de vardır.⁹⁶ Yani işgörenin verimlilik düzeyine etkisinin davranışsal açıdan ve sistem açısından farklı yorumlanabileceğidir.

⁹⁵ A. g. e. , s.21

⁹⁶ A. g. e. , s.22

Davranışsal açıdan yorumlandığında verimlilik konusunda şu üç sonuç incelenebilir:

- Bir işgörenin verimliliğinde içinde bulunduğu ortam önemlidir.
- İşgörenin, insan olarak özellikleri nitelikleri önemlidir.
- İşgörenin güdüleri (motivleri) yani onu çalıştıran nedenler önemlidir.

Bu üç faktörün birbirine etkileri ile ortaya çıkan reaksiyon önemlidir. Çünkü bu üç faktörün birleşik reaksiyonu ile ortaya olumlu yada olumsuz sonuçlar çıkabilir.

1982 yılında ABD’nde 195 sanayi kuruluşunda yapılan bir araştırmada, verimliliği başarıya ve başarısızlığa yol açan unsurlar yüzdeler itibariyle aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Tablo :4.Verimliliğin Geliştirilmesindeki Olumlu Unsurlar

Sıra	Verimliliği Geliştirmede Başarısızlığa Yol Açan Unsurlar	Yüzde
1	Tesislerdeki Sermaye ve Sabit Varlık Yatırımı	72
2	Üst Yönetimin Konuya Yaklaşımı	61
3	Etkin Finansman ve Bilgi Akışı Sistemleri	45
4	İşgücü Arası Sosyal İlişkiler	38
5	İyi Haberleşme	35
6	Orta Düzey Yöneticiler Arasındaki Rekabet	34
7	Etkili Sanayi Mühendisliği	29
8	Bölgeler Arası İş Birliği ve Koordinasyon	27
9	Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi	23
10	Verimlilik Arttırma Yaklaşımlarının Varlığı	22
11	İşgücü Eğitimi	20
12	Teşvikler ve Ödüllendirme	14

Kaynak: Sadi Işıklar, “Verimlilik ve Verimlilik Denetiminde Maliyet Muhasebesinin Rolü”, KOÜ, İ.İ.B.F. Dergisi, Kocaeli, Yıl:1998, Sayı:2, s.36

Sonuç olarak verimlilik yönetimi ve iş gören verimliliği hususunda iş görenin verimliliğini etkileyen faktörlerin çok önemli olduğu işletme yönetimlerinin

verimliliği “insan odaklı” ve “verimlilik bilincine” uygun şekilde yaklaşımı dikkat çekici noktalar olarak verimlilik ölçümlerini mutlak manada “verimlilik kültürü ve verimliliği bir yaşam felsefesi olarak algılama” şeklinde düşünmesi daha tutarlı olacaktır.

Tablo :5. Verimliliğin Geliştirilmesinde Olumsuz Unsurlar

	VERİMLİLİĞİ GELİŞTİRMEDE BAŞARISIZLIĞA YOL AÇAN UNSURLAR	YÜZDE
1	Verimliliği Geliştirmede Birbiri ile İlgisiz Plansız Uygulamalar	66
2	Bölgümler Arasında Yetersiz Koordinasyon	42
3	Yönetici Geliştirmede Yetersiz Yatırımlar	41
4	Üst Yönetimin Yaklaşımındaki İlgisizlik	40
5	Mamul ve Metot Mühendisliğindeki Yetersizlikler	39
6	Sanayi Mühendisliğindeki Yetersizlik	39
7	Kötü Haberleşme	32
8	Yetersiz İşgülcü Eğitimi	32
9	Kötü Finansman ve Bilgi Akış Sistemleri	24
10	Orta Düzey Yöneticilerin Yetersizliği	21
11	Çalışma Hayatındaki Ahlakın Azalması	20
12	Teşvik Sistemindeki Yetersizlikler	20
13	Rasyonelleşme Yatırımlarındaki Yetersizlik/Yetersiz Sermaye	17
14	Malzeme Akışındaki Aksaklıklar	15
15	İşgülcü Arasındaki Zayıf Sosyal İlişkiler	9
16	Sendika Liderleri İle Zayıf İlişkiler	8

Kaynak: a. g. e. , s.38-39

Hem bu iki tablonun hem de verimlilikle ilgili tüm anlatılanların ışığında verimlilik yönetimlerinin verimliliği arttırmak için uygulaması gerektiği yöntem ve teknikleri de şu şekilde sıralandırabiliriz:⁹⁷

- Çıktı kalitesi ile ilgili tedbirler
- Girdi kalitesi ile ilgili tedbirler (iş görenin bedeni ve fikri gücü, iş gören planlaması işe devam ve bağlılık, ücret sistemleri, eğitim düzeyi, iş gören eğitimi vb.)
- Üretim yöntem, teknik ve sistemleri ile ilgili tedbirler

⁹⁷ A. g. e. , s.38-39

- Verimlilik kültürünün benimsenmesi
- Girdi fiyatlarının denetlenmesi
- Uygun verimlilik ölçüm yöntemlerinin kullanılması
- Doğru bir işgücü planlaması
- İşe uygun işgören

2. 5. POST-MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Yönetim düşüncesinin ve yönetim biliminin tarihi kökenleri incelendiğinde insanın olduğu her anda ve her yerde yönetimden bahsedebileceği söylenebilir. Milattan öncesi dönemlerden başlayarak günümüze gelinceye değin geçen dönemde yönetim düzeni ne olursa olsun toplumların “yönetim” olgusunu kendiliğinden yada tarihsel olarak geliştirdikleri görülür.

Yönetimin tarihçesine ve postmodern yönetim yaklaşımına geçmeden önce “Post-modern” kavramının sosyolojik bir incelemesini yapmak doğru olacaktır.

Post-modernizm teriminin kuramsal bir bütünlüğü anlattığı konusunda konsensüs vardır. Postmodern bir durumun, bir gösterimin ve bir bakış açısı değişiminin ifadesidir.⁹⁸

Post-modern kuram öncelikli olarak mimarı, sinema ve edebiyat alanında gelişerek bilhassa İngiliz mimar ve edebiyatında düşünce tarihinin de ilgisini çeken bir kavram olmayı başarmıştır. Arnold Teynbee kavramın sosyolojik düşüncede sahibi olmasına karşın Lyotard postmodernizm terimini sosyolojinin ilgilendiği bir konu haline getirmiştir.⁹⁹

Lyotarda 1960’lardan itibaren dünya sakinlerinin postmodernizmi yaşadığını ve buna ait toplumsal durumun bilimsel faaliyetlerin bilhassa sosyal bilimsel

⁹⁸Mehmet Küçük, *Modernite Versus Post- Modernite*, Vadiyay, Ankara, 1994, s. 9

⁹⁹ Marshall, a. g. e. , s.592

faaliyetler iki büyük miti kırdığı inancındadır.¹⁰⁰ Bunlar “özgürlük miti” ve “doğruluk miti” dir.

Postmodernizm sosyologların üzerinde anlaşabildiği kanyı şu şekilde açıklamak mümkündür:

“Son zamanlarda yapılan araştırmaların ve çalışmaların birçoğu özellikle estetik, felsefi ve toplumsal şunun veya bunun anlamlarını açığa vurmakta ve kendini hissettirir bir biçimde sembolik olmaya (sadece dış görünüşlerle ilgilenen bir kültürel imge yaratmaya) yönelmektedir. Halbuki bu sembolik oluş, içinde “derinsizliği” ve geçici olarak taklit edilmeye de beraberinde getirmektedir. İşte bu derinlik ve taklit modern sembolizmde “etik kaybını” da beraberinde sürüklemektedir.”¹⁰¹

Bu kanının sonucunda postmodernizmin ne demek istediğinin anlaşıldığını ancak “postmodern kuramın” özelliklerinin ise neler olduğunun henüz pek yanıtlamayan bir olgu olduğunu söyleyebiliriz.¹⁰²

Bugün ise post-modernizmin hem terim anlamında hem de sosyolojik anlamda bir durumu ifade etmektedir. Ayrıca modern döneme ve onun getirdiklerine dair bir nevi eleştiri sosyolojisidir. Bu sebeple yönetim biliminde gelişen yeni modellerin ve yaklaşımların ortaya çıkış zamanına bakılmaksızın, bir durumu ifade etmesi sebebiyle postmodern kavramıyla yan yana kullanabileceğini ifade ederiz. Her ne kadar bir iddiadan öteye geçmeyecek olsa bile Postmodern yönetim yaklaşımları olarak adlandırılacak yeni model ve yaklaşımların içerik açısından bir yeniliği, bir durumu ve bir eleştiriyi de içinde barındırması zorunludur.

Yönetim biliminde ise postmodern döneme geçişin keskin dönemeçlerini ifade etmek elbette zor olacaktır. Ancak bu noktada Drucker’in şu ifadelerini açıklamak doğru olacaktır.

¹⁰⁰ A. g. e. , s.593

¹⁰¹ A. g. e. , s.595

¹⁰² Margaret Poloma, *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*, çev.Hayriye Erbaş, Gündoğan Yayıncılık, Ankara, 1993, s.13

“...İkinci Dünya savaşının sonrasına kadara yönetici kavramından, astların işinden sorumlu olan kimse yani patron anlaşılmaktaydı. Yönetim ise “bir mevki ve güçtü”. 1950’lerden sonra bu tanım “yönetim insanların performansından sorumludur” şekline dönüştü. Bugün ise yönetici “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” şekline dönüşmüştür.”¹⁰³

Drucker’in bahsettiği gibi hızla gelişen teknoloji bilhassa “bilgi” alanında büyük devrimler yapmış ve “bilgi toplumu” oluşturarak bunu yaşam alanında oldukça hızlandırmıştır.¹⁰⁴ Bunun dışında yönetim biliminin yenileşmesindeki ve gelişmesindeki keskin dönemeçlerden bir diğerinin de Drucker’in değişiyile “verimlilik patlaması”¹⁰⁵ olduğunu iddia edebiliriz. Ona göre verimlilik patlaması son yüzyılın en önemli olayıdır. Verimliliğin dışında keskin dönemeçlerden bir diğerinin de küreselleşme olduğunu ifade edebiliriz. Akdemir Rodoplu’ya göre küresel değişimin oluşturmuş olduğu büyük değişim 1989 yılından itibaren başlayan ve günümüze kadar devam eden doğu blokunun yapı değişikliği içine girmesi ve soğuk savaşın bloklar arasında sona ermesi ile ortaya çıkmıştır.¹⁰⁶

Bilginin ve bilgi toplumunun, verimlilik patlamasının ve küreselleşme olgusunun dışından elbette yönetim bilimin yenileşmesine ve gelişmesine etki edecek başka unsurlarda bulunmaktadır. Ancak sayılan bu üç olgunun gerçektende geride bıraktığımız yüzyılın en önemli olguları olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır.

Sonuç olarak konunun bu bölümünde postmodern yönetim yaklaşımları olarak nitelendirdiğimiz yönetim yaklaşımlarının araştırmayla ilgili bağlantılarını açıklamakta yarar vardır.

2. 5. 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Araştırmanın ilk bölümlerinde iş gören kavramını açıklarken yönetim biliminin artık günümüzde iş göreni değerlendirmede “personel yönetimi” yaklaşımından

¹⁰³ Peter F.Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, çev.Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993, s. 86-91

¹⁰⁴ Dinçer, *İşletme Yönetimi*, s.18

¹⁰⁵ Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, s.99

¹⁰⁶ Akdemir-Rodoplu, a. g. e. , s.145

“insan kaynakları yönetimi” yaklaşımına geçtiğini ve bunu benimsediğini belirtmiştik. Ancak kimi yaklaşımların halen personel yönetiminden kolayca vazgeçemediğini de belirtmek gerekir. Konunun bu bölümünde her iki yaklaşımın verilerini de iş gören ağırlık düşünülerek açıklanacağı belirtilebilir.

Akdemir-Rodoplu insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişim sürecini açıklarken yönetim biliminin tarihini I.Dünya Savaşı tarihine kadar götürüyor.

1930' larda insan davranışları yaklaşımıyla işletmelerde insanların psikolojik boyutunun da önemli olduğu konusunda çalışmalar yapıldı. II.Dünya Savaşı' da verimliliği yüksek insan gücü yine önem kazandı. 1960 ve 1970'li yıllarda personel bölümlerinin önemi daha da arttı. Maslow, McGregor, Likert, Argyris, Herzberg, McClelland, gibi davranış bilimcilerin çalışmaları daha önemli hale geldi. 1980' li yıllarda ister emek yoğun, ister teknoloji yoğun, ister sermaye yoğun olsun tüm işletmelerde verimliliğin yükseltilmesinin insanlarla ilgili olduğu ve insan kaynaklarıyla ilgili olduğu yargısına varıldı.¹⁰⁷

Yine Akdemir-Rodoplu' ya göre insan kaynakları bölümünün bağımsız bir birim olmaktan çıkıp, diğer bölümleri de etkileyen stratejik bir birim olmaya başladı. Çünkü insan kaynakları biriminin ürünleri becerikli, yetenekli ve verimliliği yüksek insanlarla ortaya çıkmaktaydı ve işletmenin gereksiniminin duyduğu kişilerin seçilmesi, istihdamı, eğitilmesi ve ücretlendirilmesi konularından oluşuyordu.¹⁰⁸

Akdemir-Rodoplu' ya göre İnsan Kaynakları yönetiminin temel işlevleri de şunlardır.¹⁰⁹

- İnsan Kaynaklarının planlanması
- İş analizi, tanımı ve nitelikleri
- Elemanların seçimi ve işe alıştırılması
- Ücret, eğitim ve geliştirme

¹⁰⁷ A. g. e. , s.275-276

¹⁰⁸ A. g. e. , s.276

¹⁰⁹ A. g. e. , s.277

- Çalışmalarla ve sendikayla ilişkiler

Sabuncuoğlu' nun personel yönetimi ile ilgili açıklamalarına bakıldığında da tüm yaklaşımlarda olduğu gibi odak noktasının insan olduğu dikkati çekiyor.

Sabuncuoğlu'na göre insan gücü, bir işletmenin en değerli varlığıdır ve Personel yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli bir biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmelerde yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır.¹¹⁰

Personel yönetiminin temel sloganını “ iyi üretim iyi personelle sağlanır ” diye ifade eden Sabuncuoğlu' na göre personel yönetimi, işgörenin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlenmesi gibi fonksiyonları üstlenen ve iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eğilimleri kapsamına alan bir işlemdir.¹¹¹

Personel yönetiminin geleneksel yapısı ve uğraş alanları arasında Sabuncuoğlu yönetsel tekniklerinden bahsediyor ve bu teknikleri şu şekilde sıralandırıyor.¹¹²

- İş gören bulma ve seçme
- İş gören eğitimi ve yükseltimi
- İş ve iş gören değerlendirilmesi
- Ücret yönetimi
- İş değiştirme ve işten çıkarma
- Sağlık ve güvenlik işleri
- Sendikal ilişkiler
- Halkla ilişkiler
- Çalışma koşullarının düzenlenmesi
- İşgörenlere hizmetler

¹¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 6.b, Bursa, 1993, s.5

¹¹¹ A. g. e. , s.28

¹¹² A. g. e. , s.28-30

Konuya Tosun' un çağdaş iş görenin başhca özelliklerini şu şekilde sıralandırılmasıyla başlanabilir.¹¹³

- Bilgisi giderek artmaktadır.
- Olup bitenlerden daha çok haberi olmaktadır.
- İşletme imkanları arttıkça akıcılığı ve hareket yeteneği artmaktadır.
- Demokratik eğilimlerin güçlenmesi nedeniyle kişiliğine ve çıkarlarına ilişkin konulardaki duyarlılığı artmaktadır.
- Refah düzeyi yükseldikçe ve sendikalaştıkça pazarlık gücü artmaktadır.
- Demokratik rejimin kuvvetlenmesiyle siyasal gücü de çoğalmaktadır.

Tosun yine araştırmanın tam da bu bölümünde çakışan bir olaya da açıklık getiriyor. “Avrupa Verimlilik Örgütleri Federasyonu” ile “Avrupa Personel Yönetimi Örgütü'nün” iş birliği ile gerçekleştirilen uluslar arası bir konferansı duyurarak, burada bilhassa “iş, verim ve ücret” gibi işletmeciliğin en önemli konuları üzerinde durularak ne kadar önemli olduğunun vurgulandığını açıklıyor. Ve Tosun' a göre işletmelerde bu örgütleri yürütmenin “insan ve personel yönetimine ” düştüğünü de belirtmeden geçmiyor.¹¹⁴

Sibson ise insan kaynakları yönetimi ve verimlilikle ilgili farklı bir yaklaşımı dile getiriyor. Sibson verimliliğin insan kaynakları yönetiminin etkili kullanımı olduğunu ifade ederek, insan kaynaklarında “Tam Kullanım” kavramını ortaya koymaktadır.¹¹⁵

Sibson tam kullanım kavramını açıklarken de şunları ifade ediyor:

¹¹³ Kemal Tosun, *Yönetim Ve İşletme Politikası*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.İ.E.Y. No:125, İstanbul, 1990, s.546

¹¹⁴ A. g. e. , s.547-548

¹¹⁵ Eric Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*, çev.Sinan Artan-İnci Artan, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991, s.2

“...İnsan Kaynaklarının “Tam kullanımı” ve verimlilik kuşkusuz tam olarak aynı işleri ifade etmez. İleri düzeyde insan kaynakları çalışmalarında “ tam kullanım” daha geniş bir kavramdır. Örneğin çıktı ölçütleri kadar, varlıkların kullanımını da göstermektedir. İnsan kaynaklarının Optimum kullanımı; gerçek ya da beklenen yayılma açısından bu varlıkların oluşumunu ve niteliklerini kavramsal olarak değerlendirmektedir. Kullanımı uzun süreli yada stratejik konuları da kapsar. Oysa verimlilik çıktı ve çıktının maliyeti açısından yalnızca bu yılın amaçlarını göstermektedir.”¹¹⁶

Sibson işletmelerdeki optimal çalışma etkinliğinin verimliliği sağlayabileceğini ve bu konuda işgörenin verimliliğini arttırmak için bir unsur olduğunu ancak bunun iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarıyla kişisel bağlılıklarını algılamalarına dayalı olduğunu belirtiyor.

Sibson verimliliği arttırmanın ilk adımının “tam kullanım” kavramının her iş görenin bilincinin bir parçası haline getirmekle sağlanabileceğini ifade ediyor. Ona göre “tam kullanım” kavramı insan kaynakları yönetiminde bir felsefi yaklaşımdır. “Tam kullanım” ile verimliliği arttırmada örgütlenmiş ve tutarlı bir planın başlangıç noktası olarak iki nokta çok önemlidir.¹¹⁷

-İşletme, iş gören ilişkilerine açık bir felsefe geliştirmelidir.

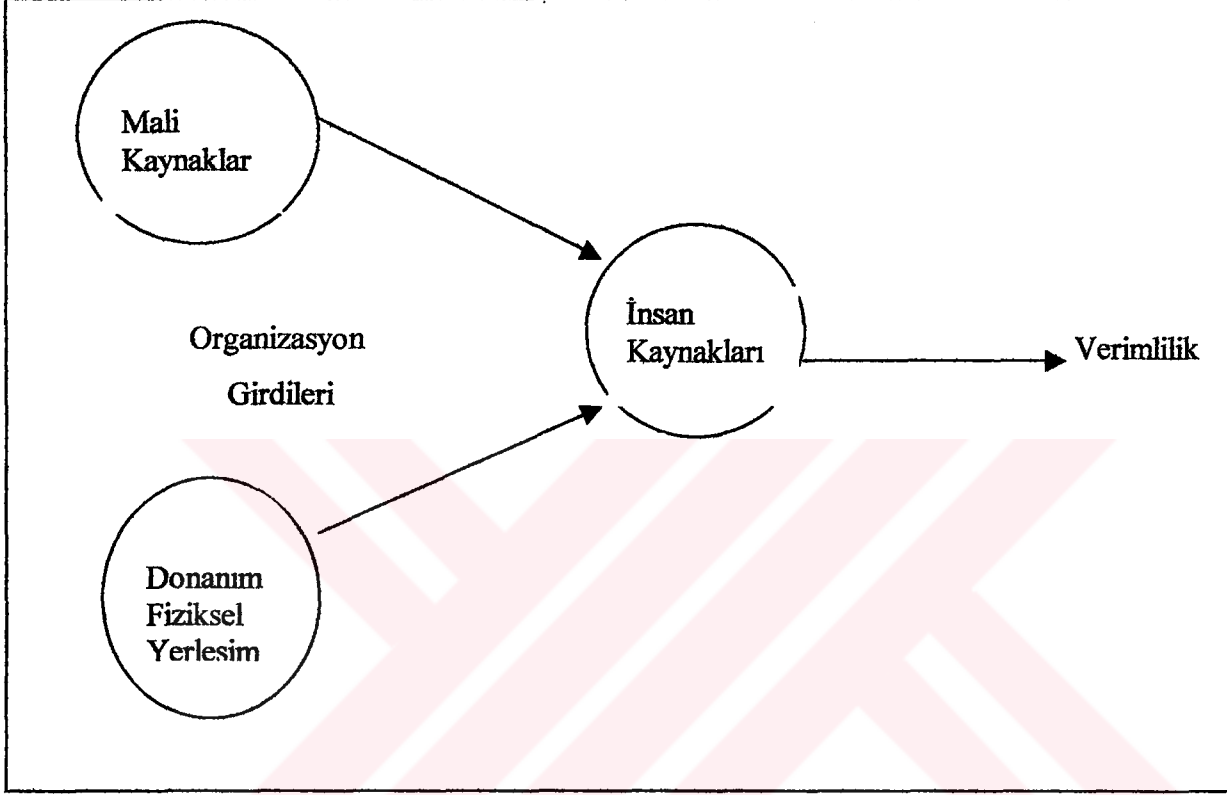
-İşletme gerçeği olduğu gibi anlatmalıdır.Yani insan kaynakları felsefesinin özü tüm yönetici ve iş görenlere iletilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel özelliklerine ve teknik açıklamalarına bakıldığında, göze çarpan ilk unsurun “organizasyon verimliliği” olduğu açığa çıkıyor. Organizasyon verimliliğinin ise iş gören verimliliğinden geçtiği de belirtilmesi gereken bir diğer özelliktir.

¹¹⁶ A. g. e. , s. 2-3

¹¹⁷ A. g. e. , s.4

İNSAN KAYNAKLARI VE VERİMLİLİK



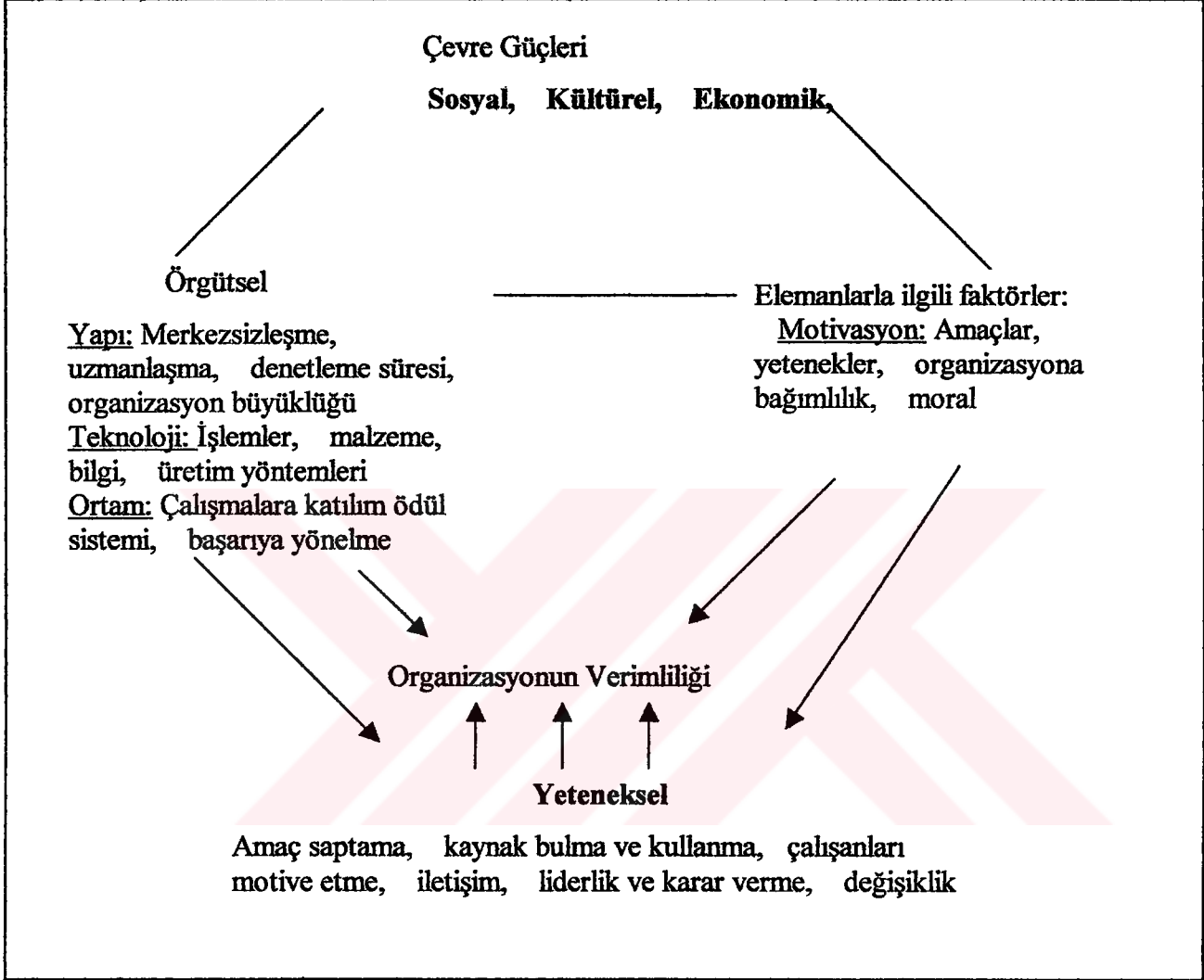
Kaynak: Palmer, Winters, a. g. e. , s. 10

Yukarıdaki şekillerden de anlaşılacağı gibi bir organizasyonun üç temel kaynağı vardır. Bunlar fiziksel kaynaklar, mâli kaynaklar ve insan kaynaklarıdır. Bu üç kaynağın verimlilik üzerinde çok büyük etkisi bulunmaktadır.¹¹⁸

¹¹⁸ M. Palmer-K. Winters, *İnsan Kaynakları*, çev.Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.9

İnsan kaynakları yönetiminde açıklanması gereken en önemli bilgi de organizasyonun verimliliğini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerin açıklaması ise:

ŞEKİL 4
VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER



Kaynak. : a. g. e. , s. 11

İnsan kaynakları yönetiminde verimliliği etkileyen bu faktörler arasında organizasyonel faktörler ve çevre faktörlerinden ziyade çalışanların verimini etkileyen faktörler açıklanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimine göre organizasyonun verimliliğini sağlayan ve en güçlü olan faktörler iş görenlerdir ve organizasyon amaçlarına elemanları sayesinde ulaşır.

İnsan kaynakları yönetimine göre çalışmaların verimini etkileyen faktörler de şu şekilde sıralanabilir.¹¹⁹

- Çalışanların yetenekleri
- Motivasyonları
- Eğitim Düzeyleri
- Sosyal, siyasal, kişisel ve dinsel inançları
- Yönetim politikaları ve uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimine işgörenin verimini etkileyen bu faktörlerin incelenmesinde yardımcı olan, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır.¹²⁰

Toplumsal bilimler asıl olarak, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilenir. “İnsan neden böyle davranıyor?” sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar, genel olarak yönetimin ve özellikle de insan kaynakları yönetiminin teorisine ve pratiğine çok büyük katkıda bulunur. İnsanların neden çalıştığının ortaya çıkarılması, doğrudan doğruya çalışmanın anlamıyla ve önemiyle ilgilidir.¹²¹ Toplumsal bilim araştırmaları bilhassa “motivasyon” teorileri kapsamında gelişmiş ve iş görenin motivasyonu ile verimlilik üzerindeki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

İş görenin verimi ile motivasyonu arasındaki çalışmalara ve araştırmalara geçmeden önce, insan kaynaklarında başarılı organizasyonun özellikleri üzerinde durmak, konunun akışı içinde daha doğru olacaktır.

¹¹⁹ A. g. e. , s10

¹²⁰ A. g. e. , s14

¹²¹ A. g. e. , s15

Başarılı organizasyonların özelliklerinin hepsinin de insan kaynakları ile ilişkili olduğu bilinmektedir. Böyle organizasyonların öncelikle üzerinde durdukları tek şey teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir. Çalışanlar her biri kendisini daha iyi şeyler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimini teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlâki standartları temsil eden bir organizasyonun asli üyesi olduğunda ellerinden gelenin en iyisini yaparlar. Başarılı bir organizasyonun genel özellikleri şunlardır. ¹²²

- İlişkide güven
- Katılım
- İletişim
- Yüksek beklentiler

İnsan kaynakları yönetimindeki temel hedefler konusunda iki farklı yaklaşımı şu şekilde ifade edebiliriz.

Palmer-Winters' e göre insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır. ¹²³

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en önemli şekilde kullanılmasını sağlamak
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak

Akdemir-Rodoplu ise insan kaynaklarının temel hedeflerini şu şekilde sıralandırıyor. ¹²⁴

- İnsan kaynaklarından işletme amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla en üst düzeyde yararlanmak
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına çalışmak ve onların kariyer planlamasını gerçekleştirerek, gelişmelerini sağlamak
- Çalışanların moral, motivasyon ve verimlilik konularındaki sorunlarını belirlemek ve bu sorunlarla ilgilenmek
- Çalışanları değerlendirmek ve geliştirmek
- İşletme, yönetim, strateji ve felsefenin oluşmasını sağlamak

¹²² A. g. e. , s.22

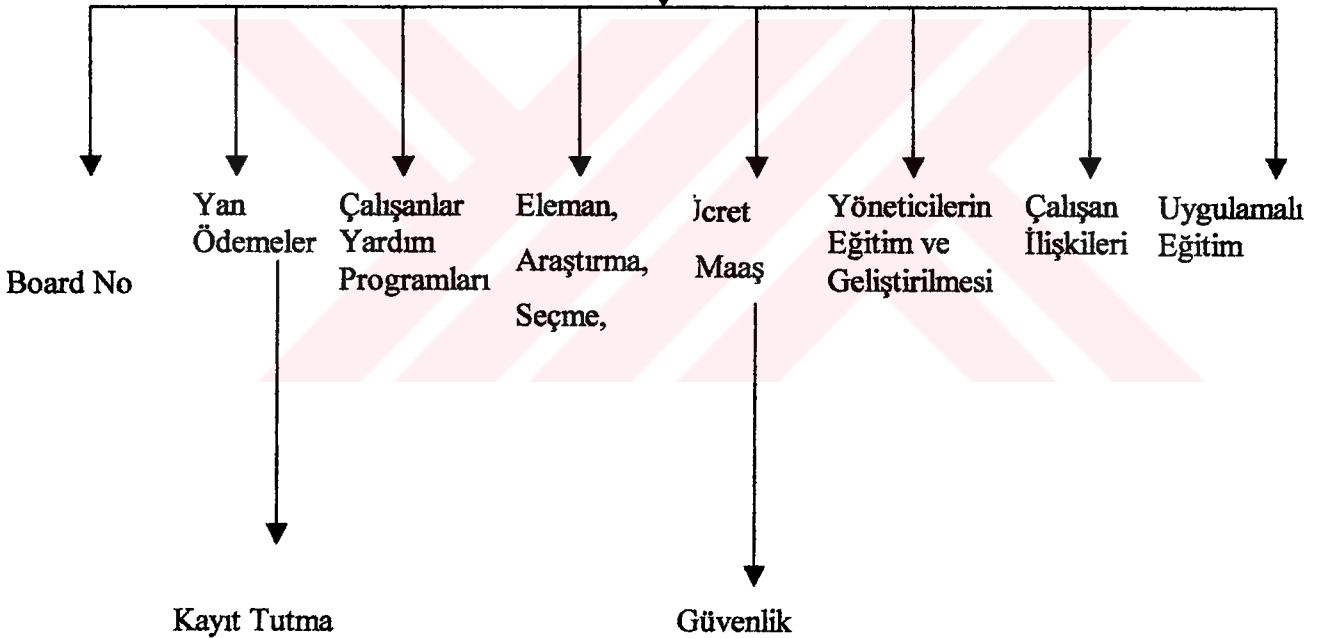
¹²³ A. g. e. , s.23

¹²⁴ Akdemir,Rodoplu, a. g. e. , s.147

İnsan kaynakları fonksiyonun etkili olabilmesi, organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir iş birliği içinde olmasına bağlıdır. Organizasyonun insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. Organizasyonun bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler.¹²⁵

Bu sebepten ötürü insan kaynakları yönetiminin kapsamı, amaçlara ve hedeflere ulaşmada çok önemlidir. Palmer-Winters' e göre insan kaynaklarının bir şekilde şöyle ifade edilebilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK AÇIDAN PLANLANMASI
ÖRGÜTSEL GELİŞME



Şekil:5

Kaynak: a. g. e. , s. 26

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri de İnsan kaynaklarının planlanmasıdır. Konunun buraya kadarki bölümünde İnsan kaynakları faktörlerini, İnsan Kaynakları Yönetiminde organizasyonun verimliliğini etkileyen faktörleri, organizasyon verimliliğinin İnsan kaynakları yönetimindeki yerini,

¹²⁵ Palmer-Winters, a. g. e. , s.25

başarılı organizasyonun özelliklerini, İnsan kaynakları yönetiminin hedeflerini ve kapsamını açıklamış ve ifade etmiştik. İşte insan kaynakları yönetiminde tüm bu konuların harmanlandığı aşama İnsan kaynakları Planlaması'dır.

Akdemir-Rodoplu' ya göre insan kaynakları planlaması değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.¹²⁶

Palmer-Winters ise İnsan kaynakları planının hedeflerini şöyle açıklıyor.¹²⁷

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak
- İnsan kaynaklarına yapılan yardımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyetleri arasında bağlantı kurmak
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uygun göstermesini kolaylaştırmak

Palmer-Winters, İnsan kaynakları planının çok karmaşık ve güç bir iş olduğunu ifade ederek, organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişmelere karşı duyarlı olması gerektiğini vurguluyor. İnsan kaynakları planı teknolojik yenilikler, emek pazarının durumu, yeni yasalar ve mahkeme kararları gibi konularda değişen konulara çabuk cevap verebilmelidir. Etkili olabilmesi için, İnsan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir.¹²⁸

¹²⁶ Akdemir,Rodoplu, a. g. e. , s.280

¹²⁷ Palmer,Winters, a. g. e. , s.34

¹²⁸ A. g. e. , s.33-34

Her ne kadar basit bir üslûpla ifade edilmiş olsa bile İnsan kaynakları planlamasını yada ilgili konuların aşamaları şu şekilde belirlenebilir.¹²⁹

- İnsan kaynakları planın hedefleri
- İnsan kaynakları planın oluşturulması
- Organizasyonun diğer süreçleriyle ilişkileri
- Dış çevreyle ilişkiler
- Enformasyon toplama
- Becerilerin dökümü
- Yönetim Enventerleri
- Tahmin

Sibson' a göre ise İnsan kaynakları yönetiminde amacın etkili bir biçimde gerçekleşmesi için personel etkinlikleri ve bunların özellikle üretimin gelişmesine doğru yöneltilmesinde en önemli faktör İnsan kaynakları planlamasıdır.¹³⁰

Sibson uygulamadaki örneklere bakarak İnsan kaynakları planında İnsan kaynaklarının tam kullanımı ve yönetimi ile ilgili planlamadan ziyade, çalışan kişilerin sayısı, ücret bordrosu ve perakende satış fişinde kullanılan malzemenin tipi gibi ayrıntılara yer verilmesini eleştiriyor. Ona göre personel planlaması bir işletmenin stratejik planlarında dikkate alınmadığında iş görenin verimliliğini attırmada tehlike arz etmektedir.¹³¹

Sibson işletmenin stratejik planlarıyla örtülmüş bir İnsan kaynakları planlamasının alanlarını şu şekilde ifade ediyor.¹³²

- İş gücünün görünümü
- Personel sayımı projeksiyonu
- Yeni mevkiler
- Birbirini izleyen projeksiyonlar
- Emek, talep ve arz projeksiyonu

¹²⁹ A. g. e. , s.34-41

¹³⁰ Sibson, a. g. e. , s.252

¹³¹ A. g. e. , s. 253-254

¹³² A. g. e. , s.255-260

- Kadrolama maliyeti
- Örgüt modelleri
- İnsan kaynaklarını geliştirme ve gereksinmesi
- Ücretlendirme düzeyleri
- Maaş bordrosu projeksiyonu
- Emek ilişkileri
- Yönetim teknolojisi
- Çevresel koşullar
- İşgören ilişkilerinin planlanması süreci

Tüm anlatılanların haricinde İnsan Kaynakları Yönetimindeki konuların etkili olarak yürütülmesi için kullandığı işlevsel yöntem ve teknikleri de şu şekilde sıralandırabiliriz.¹³³

- İş analizi, iş tanımı ve iş değerlendirilmesi
- Eleman araştırma, seçme ve ücret yönetimi
- İnsan kaynaklarının eğitimi, kariyer planlama ve ilişkileri

Yöntem, teknik ve konularının bu şekilde sıralandırılabilceği İnsan Kaynakları Yönetiminde en etkili unsurlardan biri de İnsan kaynakları yöneticileridir. Bu konuda Colorado Üniversitesinden Cascio, İnsan Kaynakları Yönetiminde yöneticilerin ve İnsan kaynakları departmanının sorumluluk sınırlarını şu şekilde çiziyor.¹³⁴

İnsan Kaynakları Yönetimine giriş bölümlerinde belirttiğimiz gibi bilhassa geçen yüzyılın ikinci yarısından sonraki dönemlerde toplumsal bilim araştırmalarındaki gelişmelerin yöntem biliminde kullanılmasıyla farklı yaklaşımlarda geliştiği söylenebilir. Bilhassa davranış bilimleri ve toplumsal bilimlerde hızlanan gelişmelerin, artık günümüzde “İnsan Kaynakları Yönetiminin” konusu olduğu belirtilmektedir.

Organizasyonu oluşturan beşeri unsur olarak insanın, psikososyal bir varlık olması nedeniyle, his, düşünce, arzu, ihtiras, ümit ve korku gibi bir dizi davranışsal

¹³³ Akdemir, Rodoplu, a. g. e. , s.286-288

¹³⁴ Wayne f. Cascio, *Managing Human Resources*, Mc Graw-Hill Company, Colarado, 1989, s.52

yeteneklere sahip olması nedeniyle, organizasyonu da farklı kişisel düşünce ve davranışları kapsayan sosyal ve beşeri bir yapısal özellik taşıdığı söylenebilir.¹³⁵

İnsan kaynakları yöneticilerinin hiçbir zaman gözden kaçırmaması gereken davranış bilimleri ve sosyal bilimlerdeki kavramlardan konunun metodoloji bölümünde bahsedildiği için bu bölümde yalnızca bazılarının önemi üzerinde durulmuştur.

2. 5. 2. KRİZ YÖNETİMİ VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Kriz yönetimine ve teknik bilgilerine başlamadan önce A.B.D' den bir deprem ve depremin yarattığı kriz haberiyle bu bölüme başlamak ilgi çekici olacaktır.

“1906’ da, San Francisco depremi, kenti ve buradaki bankacılık sektörünü yerle bir etmiş, ama A.P. Giannini’nin küçük “Bank of America” sı kriz boyunca kredi açmayı sürdürerek sonuçta dünyanın en büyük bankalarından biri haline gelmişti.”¹³⁶

Bir yaklaşıma göre neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar, başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır.¹³⁷

Walters kriz yönetimi ile ilgili dikkat çekici bir öneriyi de şu şekilde özetliyor.

“ Kuruluşunuzu bir krize sokmaktan kaçınmak için her yola başvurun. Ama krize girerseniz de onu kabul edin, yönetin ve vizyonunuzu uzun vadeye odaklı

¹³⁵ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması*, İ.Ü.İ.F. Yayın No:258, 2.b, İstanbul, 1993, s.102

¹³⁶ MESS Eğitim Kitapları Dizisi, *Kriz Yönetimi*, MESS Yayın No:328, Ankara, 1997, s.13

¹³⁷ A. g. e. , s.13-14

tutmaya çalışm. Krizlerle ilgili deneyimlerin özünü şu beş sözcükle özetleyebilirim: Hakikati söyleyin ve çabuk söyleyin. ”¹³⁸

Bu önerinin bizim araştırmamızı ilgilendiren bölümü hiç şüphesiz krizi kabullenmemiz olacaktır. Mükemmel yönetim yaklaşımlarının da temelinde yer alan vizyon yönetimiyle krizden faydalanmanın kriz yönetimi için esas unsur olduğu kabul edilebilir bir öneridir.

Dinçer krizin kelime anlamını “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, ” birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” şeklinde tanımlayarak, aslında bu kavramlarla ilgili kapsamlı bir tanımın yapılmasının zor olduğunu belirtiyor.¹³⁹

Ancak deprem, sel, kasırga gibi doğal afetlerin işletme yönetimlerine getirdiği krizi, ansızın bastıran felaket durumu olarak nitelendirebiliriz. Şüphesiz beklenmeyen ve önceden sezilenemeyen bu tip krizlerde işletme yönetimlerinin fonksiyonunu rutin durumlardan ayıran özelliği Dinçer şu şekilde ifade ediyor.

“Krizde çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler”¹⁴⁰

Yine Dinçer kriz durumunu ifade ederken temel özelliklerini şu şekilde sıralandırıyor.¹⁴¹

- Beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir durumdur.
- Çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir.
- Örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirir.
- İşletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.

¹³⁸ A. g. e. , s.39

¹³⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5.b, İstanbul, 1998, s. 382

¹⁴⁰ A. g. e. , s.384

¹⁴¹ A. g. e. ,s.385

Kriz yönetimi kavramlarını hakla ilişkiler, yönetim planlamaları ile ilişkilendirmeye çalışan Peltekoğlu iki tip kriz yönetiminin söz konusu olduğunu belirterek bunları şu şekilde ifade ediyor.¹⁴²

İş ya da hizmetin doğasından kaynaklanan krizler → Tahmini kolay

Dış etkenlerden kaynaklanan krizler → Tahmini çok güç

Peltekoğlu Kriz Yönetimi ile ilgili krizi açıklayan üç koşuluda şöyle açıklıyor.¹⁴³

- Kuruluşun itibarının sarsılması
- Sorunun çözülmesi için sürenin çok sınırlı olması
- Kuruluş tarafından umulmadık bir zamanda meydana gelmesi

Dinçer ise krizin kaynaklarını şu şekilde sıralandırıyor.¹⁴⁴

Dış çevre faktörleri → Tabii felaketler, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, teknolojik yenilikler, hukuki ve pratik düzenlemeler, sosyal, kültürel faktörler vb.

Örgüt içi yönetim ve başarısız faktörler → Tepe yöneticilerinin yeterinin yetersizliği, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri vb.

İç ve dış çevre etkileşimi → İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi, kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması, işletmenin değişiklere karşı hassasiyeti.

Akat ise ekonomik büyümenin tersi şeklinde bir gelişme olduğunu söyleyerek kriz dönemlerinin özelliklerini şu şekilde sıralandırıyor.¹⁴⁵

- Üretkenlik kazançlarının düşmesi
- Tüketimin tıkanması

¹⁴² Filiz Balta Peltekoğlu, *Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi*, Verimlilik Dergisi,

¹⁴³ A. g. e. , s.205

¹⁴⁴ Dinçer, a. g. e. , s.388-390

¹⁴⁵ Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası Ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Yayınları, Bursa, 1996, s.3-5

- Uluslar arası iş bölümündeki dergilerin bozulması

Akat krizin temel özelliğini, talebin daralması, girdi maliyetlerinin yükselmesi bu nedenle rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesi şeklinde tanımlarken işletmelerin bu yoğun rekabet ortamında değişik yöntem ve teknikler kullanarak krizi atlattığını ifade ediyor.¹⁴⁶

Tam bu noktada Akat işletmelerin kriz dönemlerinde krizi atlattığında her derde dava olmasa bile daha uyanık durmasını sağlayacak etkili bir araç olarak “Dinamik Planlama Sistemi” öneriyor.¹⁴⁷

Akat ‘a göre dinamik planlama sistemi, yöneticinin pazardaki değişimlere, kapasite sınırlamalarına, malzeme akışına, personel ve sermaye sorunlarına karşı daha duyarlı olmasını sağlar ve şu süreçlerden oluşur.¹⁴⁸

- Çevre analizi
- Kaynakların, olanakların ve kısıtların değerlendirilmesi
- Varsayımların geliştirilmesi
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Stratejilerin seçimi
- Plan, bütçe ve programların geliştirilmesi
- Performans evrimi

Kriz ve kriz yönetimi konusunda yaşamına büyük tecrübe sığdıran ve “Krizolog” olarak da tanınan. ünlü bir Amerikalı yöneticiye göre iş çevrimlerinin geniş yelpazesinin analizinde kriz yönetiminin altı aşaması şunlardır.¹⁴⁹

1. Aşama: Krizden kaçınmak
2. Aşama: Krizi yönetmeye hazırlanmak
3. Aşama: Krizi saptamak

¹⁴⁶ A. g. e. , s.6

¹⁴⁷ A. g. e. , s.7

¹⁴⁸ A. g. e. , s.8-10

¹⁴⁹ MESS, Kriz Yönetimi, s.17-23

4. Aşama: Krizi dondurmak
5. Aşama: Krizi çözmek
6. Aşama: Krizden yarar sağlamak

Kuşkusuz kriz yönetimi ile anlatılan tüm bu teknik bilgilerin en odak noktasında liderlik fonksiyonu yüksek yönetici ve kriz yönetimini uygulayacak iş gören vardır.

Krizler bir işletme için son derece biçimlendirici deneyimlerdir, hayatlarındaki dönüm noktalarıdır, kimi zaman da ölüm kalım deneyimleri haline gelirler. Özellikle doğal afetler neticesinde meydana gelen krizlerin, işletme yönetimleri tarafından kontrol edilmeyen ve beklenmedik sonuçlar doğuracak bir durum olarak nitelendirilmesi hiç de yanlış olmayacaktır.

Bu tip bir krizde odak noktasında yer alan “lider yönetici ile iş gören” fonksiyonun krizin ortaya çıktığında işletme yöntemleri açısından bir gereksinim olduğu açıkça bir gerçektir.

Peltekoğlu'na göre kriz ortaya çıktığında ne yapılacağı tek sorun değildir. Bu krizle karşılaşıldığında ne yapılacağını düşünülmesi yerini önceden hazırlanmış bir planın yürürlüğe girmesi, zaman kazanmak ve planlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Büyük bir uygulamada amaç, kitleyi ve iş görenleri en kısa sürede bilgilendirebilmek için süratli hareket edebilmesidir.¹⁵⁰

Bu sebeple Peltekoğlu'na göre etkili bir kriz yönetimi için üç temel elemana gereksinim vardır ve bunlarda şu şekilde sıralandırılabilir.¹⁵¹

- Üzerinde görüş birliğine varılan acil durumlarda kullanılacak kuruluş politikası
- Denenmiş etkileşim yöntem ve imkanları

¹⁵⁰ Peltekoğlu, a. g. e. , s.206

¹⁵¹ A. g. e. , s.207

- Beklenmeyen durumla karşılaştığında derhal faaliyet gösterebilecek iş gören kadrosu

Peltekoğlu bu noktada kriz yönetimini ve halkla ilişkiler işlevlerini ilişkilendirirken de iş görenin yerini de şu şekilde belirliyor.¹⁵²

“Kriz yönetimi, kuruluşların istenmeyen durumla karşılaşmaları, halinde yürürlüğe girmesi gereken uygulamadır. Kuruluşun zarar gören imajının düzeltilmesi, kuruluşun kendi doğasından dolayı karşılaşması olası, hoş olmayan durumların önlenmesi ya da en az zararla atlatabilmesini, temel alan kriz yönetimi, halkla ilişkilerin özel uygulama alanları içinde yer almaktadır.

Kriz meydana geldiğinde bir yandan daha önce hazırlanan plan yürürlüğe girerken diğer yandan üst yönetim, basın ve çalışanlar durum hakkında bilgilendirilmelidir. Bu görevi üstlenecek olan da kuşkusuz kuruluşun sözcüsü olan halkla ilişkiler grevlisi olacaktır. ”

Kriz yönetiminin araştırmanın konusu olan doğal afetlerle olan ilgisinde iş görenin kriz esnasında yönetimle birlikte gerçekleştireceği performansın niteliği ve hızı önem kazanmaktadır. Sonuç olarak beklenmeyen ve acil cevap verilmesi gereken bu durumun odak noktasında yine iş görenin bulunduğu işletme yönetimleri tarafından üzerinde önemle durulması gereken unsur olduğu unutulmamalıdır.

2. 5. 3. STRES YÖNETİMİ VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Stres yönetimine geçmeden önce psikolojik ve sosyolojik yönden stres kavramının tanımının yapılması daha doğru olacaktır.

Erkus'a göre “zorlantı” diye de ifade edilen kavram, bir organizmanın üstesinden gelmesi gereken yeni koşullar karşısında verdiği tepki durumu olarak

¹⁵² A. g. e. , s.209

ifade edebileceği gibi düşünce, duygu, davranış ve fizyolojik tepkilerin hepsini de içermektedir.¹⁵³

Sosyolojik anlamda ise, günlük dilde ve akademik söylemede rağbette olan kesinlikten uzak bir kavram olmakla birlikte, dışsal konumlardan gelen baskıları yada bu baskılara gösterilen, genellikle nabzın daha fazla artması ve adrenalinin yükselmesi, endişe ve rahatsızlık yönünden fiziksel ve psikolojik öğeler içerdiği düşünülen tepkimeleri anlatan bir kavramdır.¹⁵⁴

Erkuş'a göre bilimsel açıdan bakılacak olursa, stresin dozu, bireyin olaya verdiği önem ve kendisini söz konusu olayın üstesinden gelebilecek donanımına sahip olarak algılayıp algılamamasına bağlıdır ve stres olumlu dozda olduğuna bireyin psikolojik gelişiminin de katkıda bulunabilir.¹⁵⁵

Var olan stresten bireyi kazançlı çıkartabilme durumu, bir önceki bölümde krizden işletmelerin karla çıkabilme durumuna benzetebiliriz. Sosyolojik manada organizmacı kurumada yakın olan bu yaklaşım aslında, işletmelerin insan odaklı olduğunun da bir göstergesi sayılabilir.

Erkuş'a göre stres neticesinde şu adaptasyon sendromları ortaya çıkarır.¹⁵⁶

- Alarm
- Direnç
- Tükenme

Erkuş stresle ilgili diğer bilgileri de şu şekilde aktarıyor:¹⁵⁷

'... Son aşamada, organizmanın direnmek için gerekli enerjisi tükenir. organizmanın kendisini yeniden toparlaması mümkün olmakla birlikte, olumsuz uyarıcı ortadan kalkmadığı sürece sonuç, depresyon, diğer bazı fizyolojik hastalıklar ve hatta ölüm olabilir. ''

¹⁵³ Erkuş, a. g. e. , s.183

¹⁵⁴ Marshall, a. g. e. , s.701

¹⁵⁵ Erkuş, a. g. e. , s.183

¹⁵⁶ A. g. e. , s.184

¹⁵⁷ A. g. e. , s.185

Stresin yönetim bilimindeki yerinde ise Budak – Budak’ ın stresle ilgili tanımları üçlü bir ayırmayla incelendiği görülmüyor.¹⁵⁸

- Uyarıcı : Birey üzerindeki gerginlikle sonuçlanan uyarıcı
- Tepki tanımları : Bireyin istenmeyen olaya karşı gösterdiği tepki
- Uyarıcı- Tepki tanımları : Çevre- Birey etkileşimiyle ortaya çıkan durum

Budak- Budak aynı zamanda olumlu stres ve olumsuz stresten bahsederek ve olumlu stresin iyi sonuçlar yarattığını, kaygı yerine zor bir amaca ulaşırken bireyin yaratıcılığını kullanmaya yönelten, kişiye doyum ve yaşama sevinci veren bir stres ifade ediyor. Olumsuz stres ise, bireyin kendisine güvenini kaybetmesine neden olan, yetersiz duygulara sevk eden, çaresizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratan stres olarak tanımlanıyor.¹⁵⁹

Sabuncuoğlu- Tüz stresi yaratan faktörleri incelerken bunları üç ana grupta topluyor.¹⁶⁰

- Fiziksel Çevre Şartları: Gürültü ve titreşim, aydınlatma, ısınma ve havalandırma
- Örgütsel Faktörler : Aşırı iş yükü, işin niteliği, diğer örgütsel faktörler
- Bireysel Faktörler : Kişilik

Budak- Budak’ ta stresi yaratan faktörleri incelerken bunları dört ana grupta topluyor.¹⁶¹

- İş ortamından kaynaklanan öğeler: İşgörenin işinden kaynaklanan öğelere (görevin karmaşıklığı, görevin sağladığı bağımsızlık) bağlı roller (rol çatışması, rol belirsizliği, fazla hafif rol)
- İş ortamından kaynaklanan öğeler: Bireyler arası ilişkiler, iş yerinin fiziksel özellikleri.

¹⁵⁸ Gönül-Gülay Budak, *Mükemmel Yönetim Stratejileri, Capital Guide13*, İstanbul, 1995, s.73

¹⁵⁹ A. g. e. , s.74

¹⁶⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.174

¹⁶¹ Budak-Budak, a. g. e. , s.76

- Bireysel öğeler: Bireyin kişiliği, bireyin fiziksel durumu, stres yaratan diğer durumlar, bireysel kariyer.
- Örgütsel öğeler: Örgütün boyutu, hiyerarşik yapı, örgütteki değişim ve yeniliklerinin yarattığı belirsizlik

Araştırmanın genel kapsamı içerisinde doğal afetlerin ortaya çıkardığı stres durumunun, verimlilik ve işgören verimliliği açısından düşünüldüğünde ise beklenmedik bir durumda ortaya çıkması sebebiyle olayın psikolojik ve sosyolojik boyutunun da hiçbir zaman gözden kaçırılmaması gereken bir olgu olduğu bilinmektedir. Bu sebeple hem stresi yaratan faktörleri hem de konunun bundan sonraki bölümlerindeki bilgilerin yönetim ve sosyolojik – psikolojik boyutunun önemli olduğu bilinmektedir.

Budak- Budak bu nokta stresin yarattığı etkileri bireysel ve örgütsel olmak üzere şu şekilde sıralandırıyor:¹⁶²

-Bireyin Üzerindeki Etkileri:

- a)Stresin fiziksel sonuçları: Kalp- Damar hastalıkları, sinir gerginliği, sindirim sistemi bozuklukları.
- b) Psikolojik sonuçlar: Endişe yorgunluk, depresyon, işten doyum almama, iş görenin sinirsel bozuklukları.
- c) Davranışsal sonuçlar: Sigara içme, alkol kullanımı, uyuşturucu alışkanlığı, yeme bozuklukları, işe devamsızlık, işten ayrılma, yabancılaşıma.

-Örgüt Üzerindeki Etkileri:

- a.)Doğrudan etkiler: Stresin, iş görenin verimliliği üzerinde direkt olarak kendinin hissettirdiği sonuçlar.
- b.)Dolaylı etkiler: İşe devamsızlık, işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, örgüt aleyhine çalışma, dikkatsizlik, kaza yapma eğiliminin artması.

¹⁶² A. g. e. , s.84

Sabuncuoğlu – Tüz ise; stresin bireysel ve örgütsel sonuçlarını şu şekilde ifade ediyor:¹⁶³

Stresin Bireysel Sonuçları

- a.)Fizyolojik sonuçları: Kalp hastalıkları, baş ve sırt ağrıları, kanser, diyabet, akciğer ve diğer deri hastalıkları, mide hastalıkları.
- b.)Psikolojik sonuçlar: Aile sorunları, uyku düzensizliği, depresyon, psikolojik rahatsızlık, kaygı, tükenme belirtisi.
- c.)Davranışsal sonuçlar: Sigara, alkol, kaza yapma, şiddet, isteksizlik, saldırganlık

Stresin Örgütsel Sonuçları:

- a.)Performans düşüklüğü
- b.)İş gören devir hızı
- c.)İşe devamlılık

Sabuncuoğlu- Tüz' e göre konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.¹⁶⁴

Sabuncuoğlu- Tüz' e göre aynı zamanda stres düzeyi arttıkça çalışmalar özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onları sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. ¹⁶⁵

Budak-Budak ise stres yönetimi yaklaşımında stresin tamamen yok edilmesinin bireyi pasif bir hale getirebileceği ihtimalinden bahsederek, stresi oluşturan faktörlerden kişilik faktörünün özgüven duygusuna uygun şekilde değerlendirilmesinin stresi önleyebileceğini belirtiyor. ¹⁶⁶

Budak-Budak stresin yönetiminde işletme yönetiminin stresi önleyebilmesi noktasında yapılması gerekenleri de şu şekilde anlatıyor:¹⁶⁷

¹⁶³ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.184

¹⁶⁴ A. g. e. , s.149

¹⁶⁵ A. g. e. ,s.155-158

¹⁶⁶ Budak-Budak, a. g. e. , s.86

¹⁶⁷ A. g. e. , s.90-92

- Görev tanımı
- İş gören ve iş görenin terfisi
- Ücret politikası
- İşgören eğitimi
- İşgören başarımlarını değerlendirilmesi
- Kariyer planlaması ve yönetimi

2. 5. 4. GLOBAL NÖRMLÜ STRATEJİK YÖNETİM VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Marshall'a göre küresellik "dünyayı tek bir yer olarak kavrayan yeni bir bilincin şekillenmesini kapsamaktadır ve küreselleşme bu doğrultuda bir bütün olarak dünyanın somut yapılaşması şeklinde, yeni bir dünyanın sürekli yeniden kurulan bir çevre olduğu düşüncesinin küresel düzeyde yayılması ekseninde tanımlanabilir."¹⁶⁸

Akdemir ise küreselleşmeyi işletmecilik boyutunda "teknolojiyi, finansmanı insan kaynaklarına, yönetim kültürüne en ekstrem dünya ölçekleriyle dönüştürmek olarak tanımlıyor."¹⁶⁹

Ekin de küreselleşmenin ortaya çıkışı ve gelişimi konusu üzerinde durarak o kavramı "ulusal ekonomilerin artan ölçüde birbirine bağımlılığı" anlamında yorumluyor ve küresel ekonomik değişimde ortaya çıkan en önemli olgunun "bilgi toplumu" olduğu üzerinde duruyor.¹⁷⁰

Ekin küreselleşmenin ortaya çıkışı ve gelişiminde temel de üç faktörün etkili olduğunu belirtiyor:¹⁷¹

- Destek veren faktörler, gelişen telekomünikasyon ve ulaşım sistemleri

¹⁶⁸ Marshall, a. g. e. , s.449

¹⁶⁹ Akdemir, Rodoplu, a. g. e. , s.119

¹⁷⁰ Nusret Ekin, Küreselleşme ve Gümrük Birliği, İTO Yayınları: 1999-47, İstanbul, 1999, s.48

¹⁷¹ A. g. e. , s.50

- Hükümet politikaları, ticaretin serbestleşmesi kotaların kaldırılması, dış finansal imkanların serbestleştirilmesi vb.
- Şirket stratejileri, ihracat yoluyla faaliyetleri ve ekonomik ilişkilerin uluslararasılaştırılması gibi

Ekin küreselleşmeyi bu şekilde tanımlayarak ortaya çıkmasında ve gelişmesindeki etkenleri de sıraladıktan sonra şu bilgileri aktarıyor:

“...Küreselleşme “1960 ‘lar ve 70’lerin işçi hareketlerindeki mücadelecilik ortamdan 1980’lerde ve 90’larda esas itibarıyla rekabetin arttığı, verimlilik ve ekonomik etkinlik önem kazandığı bir döneme” dönüşümünden sonra ortaya çıkmıştır. Küreselleşme sözcüğü sık sık kullanılmaya başlaması işte bu dönemde oluşmuştur. Küreselleşme sözcüğünü kullananların bu kavrama verdikleri anlamlarda fazlaca bir paralellik görülmemektedir. Küreselleşme daha çok 4-5 yıllık bir süredir egemen olduğu görülen ekonomik güçlerin ve özellikle Asya endüstrilerinin yükselişi karşısında Batı egemenliğinin zayıflığının ifade eden bir sembol olarak kullanılmaktadır.”¹⁷²

Ekin, küreselleşmenin etkilerinin yoğunlaştığı bazı alanların şu şekilde sıralandığını¹⁷³:

- İstihdam
- Sendikacılık
- Endüstri ilişkileri sistemleri
- Ücret ve çalışma koşulları
- Ürün ve üretim teknolojisi
- Milli devlet olgusu

Küreselleşme ilgili “küresel toplum” kavramından bahseden Nolte ise bunun Avrupa yayılcılığının bir eseri olduğunu ve kabaca üç döneme ayrıldığını belirtiyor:¹⁷⁴

¹⁷² A. g. e. , s.51

¹⁷³ A. g. e. , s.51-52

- Şövalye ve tacir dönemi - 11.yy-14.yy'lar arası
- Maceracılar ve şirketlere - 15.yy - 18.yy'lar arası
- Generaller ve sanayiciler - 19.yy, yer kürenin tamamen zaptedilememesi

Nolte Avrupa'nın küreselleşme içerisindeki tarihe dair esas noktanın ise üç alanda bilgiyi ve yeteneği daha hızlı ve daha emin bir tarzda biriktirmiş olmasından ileri geldiğini belirtiyor ve bunları şu şekilde sıralıyor: ¹⁷⁵

- Bilimlerde
- Askeri teknolojide
- Ticarete ve endüstride

Bu bölümde küreselleşme ile ilgili anılan diğer kavramlar strateji ve stratejik yönetimdir.

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim bilminde strateji ve stratejik yönetim kavramları , son derece önem kazanmıştır.

Strateji kavramı Eren'e göre bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma hücum yönünden askeri amaçları etkin ve önemli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. ¹⁷⁶

Strateji kelimesi Dinçer'in açıklamalarına göre ise "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gitme"demektir. Dinçer'de tıpkı Eren gibi stratejinin askeri alanda ilişkisini kurarken eski Yunanlı generallerden Strategos'un bilgi ve sanatını örnek veriyor. ¹⁷⁷

¹⁷⁴ Mustafa Özel, *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.17

¹⁷⁵ A. g. e. , s.17

¹⁷⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İ.F. Yayınları No:234, s.3

¹⁷⁷ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 5.b. , İstanbul, 1998, s.14

Dinçer geleneksel (askeri) ve modern anlamda olmak üzere ikiye ayırdığı strateji kavramının işletme ve yönetim alanında ise 20.yy ikinci yarısında kullanılmaya başladığını söylüyor. Buna göre strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlaya bilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.¹⁷⁸

Dinçer; Chonoller, Quin, Antony, Anseff, Minzzberg ve Parter gibi yönetim bilimcilerinin strateji ile ilgili tanımlarına ve açıklamalarına değinerek tüm bu tanımların incelendiği zaman stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alınabileceğini belirtiyor.¹⁷⁹

- Bir plan olarak strateji: Bir pazarı ele geçirmeye çalışan bir şirketin , bu maksatla yapacağı faaliyet ve planlar stratejidir.
- Bir taktikler bütün olarak strateji: Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlarda stratejidir. Bir şirketin rakibinin gözünü korkutmak ve onun cesaretini kırmak için üretim kapasitesini arttırması gibi.
- Bir model olarak strateji: Strateji sonuç alan bir davranış olarak ele alınmalıdır. Bu açıdan strateji bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.
- Konum olarak strateji: Strateji , örgütü kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Bu görüş, stratejiyi örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak görürler.
- Bir bakış açısı olarak strateji: Bakış olarak strateji örgüt içindeyoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılanma şekli önem kazanır. Strateji kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak tarif eder.

¹⁷⁸ A. g. e. , s.15

¹⁷⁹ A. g. e. , s.17-18

Hatiboğlu ise yönetim litaretüründe işletme stratejisi, taktikleri ve politikaları konusunda yapılan tanımlamara rağmen üzerinde tam bir antlaşmanın olmadığı konusuna dikkat çekiyor.¹⁸⁰

Hatipoğlu bu noktada kavramlar arsındaki ayrımı yaparken stratejiyle ilgili özellikleride şu şekilde sıralandırıyor:¹⁸¹

- Startejiler yönetim en üst kademesinde belirlenir.
- Üst yönetim stratejik kararları verirken önceden bilinen stratejileri göz önünde bulundurlar.
- Stratejilerin belirlenmesinde yönetim kademesinin görüşleri ve subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir.
- Stratejilerin arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları genişir.
- Strateji içindeki seçenekler genişir.
- Stratejiler “nevi şahsına münhasırdır”Yani stratejik sorunlar sıraya konup tesnif edilmezler. Her birinin kendine göre özelliği vardır.
- Stratejiler uzun süre uygulanır ve zaman ufku genişir.
- Stratejiler genellikle kapsamlı ve genel ifadelerdir ayrıca stratejilere genellikle işletmenin bakış açısında bakılır.
- Stratejiler belirlenirken işletme dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgilere ihtiyaç vardır. Bu bilgiler geleceğe aittir ve tam olarak sağlamak kimi zaman mümkün olmayabilir.

Küreselleşme ve strateji kavramları ile ilgili verilen bu bilgilerin ışığında stratejik yönetim”yaklaşımın her iki kavramla ilişkiside önem taşımaktadır. Ayrıca startejik yönetimin işğören verimliliğiyle ilgili ilgili yaklaşımlarında konunun bu bölümünde değinilecektir.

¹⁸⁰ Zeyyat Hatipoğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, s.55

¹⁸¹ A. g. e. , s.56

Dinçer'e göre stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçları değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür."¹⁸²

Aynı zamanda stratejik yönetimi Dinçer genel yönetim özelliklerindeki kapsadığını belirterek stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerini ise şu şekilde sıralandırır:¹⁸³

- Stratejik yönetim herşeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadeli amaçlarıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi açık sistem olarak tanımlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Hatiboğlu, işletme ile çevre arasında bir ahenk, uyum kurulmasının stratejik yönetimin en temel amacı olduğunu ve alışılmış yönetimin en temel amacı olduğunu ve alışılmış yönetim biçiminde görülen işletmenin iç bünyesine yönelmektense verimliliğin en düzeye çıkarılmasında işletme kaynaklarının çevreden gelebilecek muhtemel olumsuz etkilenmelere karşı dirençli olmasını gerektiğini belirtiyor.¹⁸⁴

Hatiboğlu, verimlilik konusunda stratejik yönetim uzmanlarının firmanın sahip olduğu kaynak (teknoloji, finansman, işgören vs.) ve becerileri ön plana alıp bunların ne ölçüde verimli kullanıldığını araştırmaktansa, işletmenin istenen amaçları ile işe başlayıp, buna ulaşmak için ne gibi kaynaklara gerek bulunduğunu ve bunun verimlilikle nasıl ilişkilendirileceğini araştırmalıdır.¹⁸⁵

¹⁸² Dinçer, Fidan, *İşletme Yönetimi*, s.215

¹⁸³ A. g. e. , s.215

¹⁸⁴ Hatiboğlu, a. g. e., s.49

¹⁸⁵ A. g. e. , s.52

Hatiboğlu bu noktada stratejik yönetimin sürecinde yer alan aşamaları şu şekilde sıralandırıyor.¹⁸⁶

- Çevrenin analizi
- Amaçların belirlenmesi
- Seçeneklerin analizi
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması
- Stratejilerin uygulanması
- Kontrol ve değerlendirme

Hatiboğlu iřđren-stratejik yönetim etkileşiminde bilhassa stratejilerin uygulanmasında iřđrenin rolüne dikkat çekerek şunları aıkıyor:

“Stratejilerin uygulanmasında ve fiilen gerçekleştirilmesinde büyük bir organizasyon kurulması ve işletilmesi gerekir. Nitekim organizasyon insanlardan oluşur ve bu noktada iřđrenleri organizasyonlardaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasında en önemli faktördür.”¹⁸⁷

Stratejiyi stn bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar sağlamakla ilgili olarak g ve kaynakların kullanma biçimi olarak tanımlayan Budak-Budak ise stratejik yöntemin düzeylerini ve strateji tiplerini  bölüme ayırıyor.¹⁸⁸

- şirket stratejisi
- İş stratejisi
- İşlevsel strateji

Stratejik yönetimle ilgili bu bilgilerin aynı zamanda küresel bir normla düşünülmesi kanunu bu bölümün ana kısmını teşkil etmektedir. Küreselleşme günümüzde yönetim bilimide düşünülmesi gereken olgu, hatta bir kuram olarak litaretrdeki yerini almıştır.

¹⁸⁶ A. g. e. , s.52

¹⁸⁷ A. g. e. , s.53

¹⁸⁸ Gönül-Gülay Budak, Mükemmel Yönetim Stratejileri, Capital Guide13, İstanbul, 1995, s.40

Akdemir-Rodoplu işlemecilikte ve yönetim biliminde büyük ve köklü değişimler yaratan küreselleşme olgusunun yeni yy. getirdiği ve strateji yönetimlerinin de üzerinde önemle durması gerektiği özellikleri şu şekilde görür:¹⁸⁹

- Küresel ölçekte düşünme
- Küresel stratejist olma
- Görüş (Vizyon)kazandırma
- Küresel ölçekte yaratıcı olma
- Küresel ölçekte girişimcilik yaratma
- Küresel çevrede değişimi belirleme ve gerçekleştirme
- Sorun çözüme ve hızlı karar verme
- Self ve örgütsel güdülemeyi sağlama
- Zamanı etkin kullanma ve yönetme
- Rekabete açık olma ve engelci olmama

Ekin, küreselleşme-işgören verimliliği konusunda stratejik yönetim için belki de en etkili görüşü şu şekilde değerlendirir:¹⁹⁰

“Değişimin etkilemediği temel paradigmanları alt üst edip yeni yaklaşımlara yol açmadığı hemen hemen hiçbir alan yok. Kuşkusuz yönetim bu alanların başında geliyor. İnsan örgütlenmesinin bütün biçimlerinin emir komuta-zincire dayalı , sanayii uygarlığına dayalı yönetim anlayışı ömrünü tamamladı. Bilgi çağı ve global yaklaşımlar boy atmaktadır. İşgörenleri yönetmek artık yerini işgörenleri yönetmeye bırakıyor. Enformasyon çağında başarılı olmanın tek yolu motivasyona sahip işgörenleri yetiştiren kuruluşlar oluşturmaktadır. ”

Akdemir, küreselleşmenin tüm sosyol ve ekonomik konuların belirleyicisi , normal olduğunu söyler ve küreselleşmenin işletmeler bakımından da bir baskı aracı olarak değerlendirme kriteri olmasına yol açtığını belirtir. ¹⁹¹

¹⁸⁹ Akdemir-Rodoplu, a. g. e. , s.154

¹⁹⁰ Ekin, Küreselleşme Ve Gümrük Birliği, s.63

¹⁹¹ Ali Akdemir, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s.27

Akdemir'e göre küreselleşme bu etkisini küresel rekabet normuyla göstermektedir. Ve işletmeler faaliyetlerini küresel rekabet normları yöneliminde planlayıp uygulayacaklardır ya da uygulamak zorunda kalacaklardır. Akdemir küreselleşmenin en belirleyici faktörünün küresel rekabet olduğunu ve gelecekte işletmecilerin küresel rekabet unsurları yöneliminde yönetileceğini belirtir.¹⁹²

Akdemir bu durumda ortaya çıkan küresel rekabetin kritik unsurlarını şu şekilde açıklar:¹⁹³

- İletişim teknolojisi
- Makro anlamda teknoloji
- Verimlilik
- Kalite
- İşbirliği
- İnsan kaynakları yönetimi
- Finansal kaynakların yönetimi

Ekin de, küresel rekabeti küreselleşmenin vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul eder ve rekabet ve rekabet gücü tartışmalarının, çok sayıda ekonomik faktörde gündeme getirdiğini belirtir.¹⁹⁴

- Teknolojik yenilikler
- Yurt içi ve uluslar arası fiyatlar
- Özellikle yerel paranın, yabancı paralar karşısındaki reel değeri işgören (emek) verimliliği
- Reel ücretlerdeki değişimler

Küresel normlu stratejik yönetim ve iş gören verimliliği konusunda küresel rekabetle ilgili en ilgi çekici görüş Pfeffer'den gelir. Pfeffer rekabette üstünlüğün

¹⁹² A. g. e. , s.27

¹⁹³ A. g. e. , s.27

¹⁹⁴ Ekin, Küreselleşme ve Gümrük Birliği, s.178

sırrının insan olduğunu belirtir. Ayrıca bilgi ve sağdık elemanlarla çalışan şirketlerin rakiplerini her zaman geride bıraktığını söyler, çünkü gücünü kendi zeka ve sadakatinden olan şirketlerin başarısını aynen taklit etmek ona göre olanaksızdır.¹⁹⁵

Ekin'e göre, günümüz endüstri toplumları, istihdam artışı ile verimlilik artışı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu "endüstriyel modellerden", istihdamla verimlilik arasında ters bir ilişkinin bulunduğu bir "endüstri ötesi" modele geçmişlerdir.¹⁹⁶

Ekin küreselleşmenin getirdiği rekabet tartışmalarının beraberinde yeni bir takım tartışma alanları yarattığını belirtir ve bunları şu şekilde sıralar:¹⁹⁷

- Yeni organizasyon ve üretim süreci modelleri
- Örgüt kültürü
- Amaçların paylaşılması ve vizyon yaratma
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk aktarılması
- Yönetim bilişim süreçleri
- Toplam kalite yönetim felsefesi
- Müşteri odaklılık
- Değişim mühendisliği

Ekin günümüz dünyasında küresel rekabetin artan önemi dikkate alındığında , işletmelerin rekabet gücünü arttırmak, üretim ve kaliteyi geliştirmek için sürekli geliştirme stratejileri takip etmeleri gerektiğini vurgular ve uygulamada karşılaşılan ve ihtiyaca göre iş yerinden iş yerine değişmek üzere kullanılması mümkün bu geliştirme stratejilerini şu şekilde sıralandırır:¹⁹⁸

- Kalite çemberleri (quality circles)
- Öneri sistemleri(suggestions systems)
- Toplam kalite yönetimi(total quality monogement)

¹⁹⁵ Pfeffer, a. g. e. , s.3

¹⁹⁶ Ekin, Küreselleşme ve Gümrük Birliği, s.289

¹⁹⁷ A. g. e. , s.299

¹⁹⁸ A. g. e. , s.300

- Hemen zamanında (just-in-time)
- Zaman tabanlı rekabet(time-based-competition)
- Tüketici merkezleri(cusyomer-driven)
- Karşılıklı planlama (ihtraactive-planning)
- Öğrenen organizasyon(learning organization)
- Yüksek performans(peak performance)

Ekin küreselleşen bir dünyada şirketlerin hızlı hareket etme durumunda olduklarını, aksi taktirde hiç hareket edemez hale gelebileceklerini belirtir ve küreselleşen bu ekonomide şirketleri yabancı bir ortama sürükleyen üç gücü şu şekilde belirler: ¹⁹⁹

- Müşteri
- Rekabet
- Değişim

Ekin yönetim stratejilerinin de buna göre organizasyon yapısında şunları geliştirmek durumunda olduğunu söyler: ²⁰⁰

- Sorumluluğun çalışanlar tarafından üstlenilmesini sağlamak
- Ekip çalışmasını sağlamak
- Çalışanlara sürekli ve detaylı bilgi aktararak iç süreçlerin tıkanmasını engellemek

Küreselleşmenin, stratejik yönetim açısından getirdiği değişmeyi küresel rekabetin kurum felsefesi ve misyonunu örgütün dış çevresi ve iç çevresiyle stratejik amaçların uyumlu şekilde uygulanmasına bağlı olduğu söylenebilir. ²⁰¹

¹⁹⁹ A. g. e. , s.302

²⁰⁰ A. g. e. , s.301

²⁰¹ Dinçer, Fidan,a. g. e. , s.223

Bu da işletmeleri küresel ekonomik dünyada küresel rekabetinde üstünde “rekabetçi üstünlük stratejileri” yaratmaya götürür ki bu da “yenilik yapma geliştirme ve değiştirmeden” doğmak talebidir.²⁰²

2. 5. 5. KATILIMCI YÖNETİM VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Tarih boyunca, liderlerin organizasyonun ilerlemesi için çalışanlarına “daha sıkı çalışın” demek yerine, liderler yöneticiler çalışanlarına yaratıcılıkları için olanak yaratmalı ve yardımcı olmalıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta her kademedeki çalışan işgörenin organizasyonun gelişmesi için belli fikirleri olduğudur.

Sabuncuoğlu-Tüz işletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma yaklaşımının, otokratik yönetimde, demokratik yönetime doğru tarihsel bir gelişmenin ününü olduğunu söyler.²⁰³

Sabuncuoğlu-Tüz’e göre yönetime katılmayı “bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciliği aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da ay hakkıyla katılmalarıdır.”²⁰⁴ Eren ise yönetime katılmayı üç kısma ayırır:²⁰⁵

- Ekonomik anlamda katılma
- Politik anlamda katılma
- Yönetime katılma

Erene yönetime katılmayı da kendi arasında iki ana kısma ayırır :²⁰⁶

Bıçimsel (formel) yönetime katılma : İş kanunu ve toplu sözleşme gibi yasal araçlarla işgücünün sendikaları aracılığıyla resmi işbirliği şeklinde yönetime katılması.

Bıçimsel olmayan(in formel) yönetime katılma:organizasyon içerisinde daha çok gayri resmi olan yetki alanı az olsa bile alt kademedeki üste doğru yönelen özel çalışma gruplarının yönetime katılması.

²⁰² Mustafa Özel ,**Yöneticilik Dersleri** , İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.176

²⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.201

²⁰⁴ A. g. e. , s.202

²⁰⁵ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü.İ.F. Yayınları NO:148, İstanbul, 1984, s.328

²⁰⁶ A. g. e. , s.329-330

Yönetime katılmanın doğuşu Sabuncuoğlu-Tüz'e göre endüstri devrimi ile başlar, çünkü bu devrim sonucu oluşan kötü çalışma koşulları ve işgörenlerin sermaye sahipleri tarafından sömürülmesi olayı giderek işgören kesiminin bilinçlenmesine ve kendi haklarını örgütlü yada örgütsüz biçimde savunmasına yol açmıştır.²⁰⁷

Akdemir'e göre her hangibir işletmede verimli çalışmak ve bu verimliliği sürekli kılmak kuşkusuz yönetim yapısıyla ve kültürüyle yakından ilgilidir. Bu yönetim yapısı ve kültürü verimlilik probleminin de esasını teşkil eder. Ona göre işletmeler günümüzde verimliliği sağladığı için şu yönetim yapılarından herhangi birini sacecektir.²⁰⁸

- Otokratik yönetim.
- Demokratik yönetim
- Katılımcı yönetim

Akdemir birlikte karar almaya ve uygulamaya dayanan katılımlı yönetimde verimliliğin ve kaliteli üretimin diğer yönetim yapılarından daha yüksek olduğunu belirtir.²⁰⁹

Akat katılımcı yönetimde lider – işgören – motivasyon ilişkisi üzerinde durur ve çalışanların organizasyonu geliştirmeye istekli olduğunu belirtir. Ancak ona göre iş verenlerin yönetime katılmalarını engelleyen faktörler şunlardır:²¹⁰

- Liderlerin otokratik yaklaşımı
- İşgörenlerin yaratıcılık ve katılım isteğinin yönetimler tarafından bastırılması
- İşgörenlerin stres durumu ve önceki deneyimlerinin uyumsuzluğu
- Yönetim ve örgüt kültüründe iletişimsizlik.

²⁰⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.203

²⁰⁸ Akdemir, Global Normlu İşletme Yönetimi, s.90-91

²⁰⁹ A. g. e. , s.91

²¹⁰ Ömer Akat, İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998, s.224

Sabuncuoğlu-Tüz yönetime katılmanın doğuşunu sağlayan faktörleri şu şekilde sıralar:²¹¹

- Endüstri devrimi
- Kötü çalışma koşulları ve işgören bilinçlenmesi
- Sendikaların gelişmesi
- Hümanist düşüncelerin gelişimi
- İşletmede verimliliğin düşmesi
- Ekonomide ve toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler
- Teknolojinin ve bilginin hızla yayılması

İşletmenin verimliliği ile iş gücü kaynaklarının verimliliği arasında doğrudan bir ilişki olduğu artık kabul edilmiş bir olgunluk. İşgücü kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanma ise, geniş ölçüde işgörenin örgüt içinde isteklendirilmesine bağlıdır. İşte katılımcı yönetim ile işgören verimliliği arasındaki ilişki bu noktada açığa çıkar.

Dicle'ye göre katılımcı yönetimin işgörenele ilişkisinde yönetime katılma "işgörenin çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla yönelik en belli başlı ve işletme verimliliğini artırma yöntemlerinden biridir." ²¹²

Sabuncuoğlu-Tüz günümüzde yönetime katılımcı ister sosyalist ülkelerde isterse kapitalist ülkelerde olsun kendine özgü nitelikleri olduğunu belirtiyor ve yönetime katılımın üstünlüklerini şu şekilde sıralıyor: ²¹³

- Demokratik yönetim
- Verimlilik artışı
- Değişiklikleri benimseme
- İletişim kolaylığı
- Kararların etkinliği
- Denetim kolaylığı

²¹¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.203

²¹² Atilla Dicle, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayınları, Ankara, 1980, s.11

²¹³ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.204

- Eğitime katkısı
- Çalışma barışı

Dinçer-Fidan'a göre "nasıl tanımlanırsa tanımlansın yönetime katılma, örgütün yapısı ve beşeri yönü birbirinden bağımsız olarak ele alınması halinde başarılı olacaktır. Sadece verimli olmak için kullanılacak bir katılma yönetimide, gerekli düşünce ve stratejilerle desteklenmediği takdirde beklenen sonuçları vermeyecektir."²¹⁴

Eren ise katılmalı yönetime araştırmalarının neticesinde en yüksek sıklığa sahip yönetime katılma konularını şu şekilde açıklar:²¹⁵

- Kazaların önlenmesi.
- Filelerin ve kötü malların önlenmesi .
- İşletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi.
- İşe devamsızlıkların ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi.
- İşgörenlerin güvenliği.
- Kalite kontrolü.
- İş değerlendirme.
- İşin fiziksel koşullarını geç kalmalar.

Akdemir'e göre "tüm bu tespitlere bağlı olarak, günümüz küresel rekabet koşulları ve verimlilik değişmez değişkeni ışığında en geçerli yönetim yapısı katılımcı yönetimin nasıl uygulanacağına gelmiştir."²¹⁶

Akdemir katılmalı yönetimin uygulanmasına ilişkin olarak, çok sayıda tekniğin geliştirildiğini belirtir ve bunların yaygınlık kazananlarını şu şekilde sıralar.²¹⁷

- Kalite kontrol çemberleri
- Otonom çalışma gurupları
- İş dizaynı ve işin yeniden dizaynı

²¹⁴ Dinçer, Fidan , a. g. e. , s.392

²¹⁵ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.333

²¹⁶ Akdemir, *Global Normlu İşletme Yönetimi*, s.92

²¹⁷ A. g. e. , s.92-93

- İş genişletme
- İş rotasyonu
- İş zenginleştirme
- İşgörenlerin yükseltimi
- Amaçlara göre yönetim

Akdemir bu teknikler içerisinde en ilginç ve çarpıcı olanın otonom çalışma gurupları olduğunu söyler. Ona göre “bu tekniğin temel espirisi, işin planlama, uygulama ve kontrolünde işgörelere tam serbestlik tanınmasıdır. Ancak bu rutin kontrolden farklıdır. Verimliliğe dayalı bir kontrol vardır. Çünkü bu teknikte işletme yönetimi verimliliğin ve kalitenin artmasını bekler. Verimlilik ve kalite gerçekleştiği ölçüde, işgörelere yönelik serbestlikleri devam eder. Kısaca verimlilik artışı devam ettikçe işgörelere yetkileride devam eder.”²¹⁸

Akdemir günümüz çağdaş insan ve işgörelere psikolojisinin özetle, “kendine değer verildiğini sezen, kendi görüşlerine önem verildiğini ve ürettiği görüşlerin uygulandığını ve bu algılama sonucunda verimlilik yönelimli davranış kalıbı geliştiren insan” olduğunu söyler.²¹⁹

Bu sebeple Akdemir verimlilik yönelimli işletme yönetim kültürü nasıl olmalıdır.?” sorusuna da kesinlikle” “katılımcı” olmalıdır şeklinde cevaplar.²²⁰

Sabuncuoğlu-Tüz’e göre ise işgörelere yönetime katıldıkları her yerde üretim miktar ve kalitesinde bir artma olmuştur. Bunun iki nedene dayanarak açıklanabilir. Bir kere işçiler daha çok ve devamlı çalışırlar, işçi devri ve devamsızlık en düşük düzeye iner. İkinci olarak, iş durumunu gayet iyi bilen işçiler çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi konusunda yapıcı örgütlerde bulunarak verimin artmasına yardımcı olurlar.²²¹

²¹⁸ A. g. e. , s.93

²¹⁹ A. g. e. , s.135

²²⁰ A. g. e. , s.136

²²¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.204

Eren'e göre her ne kadar litaretürde yönetime katılma ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler mevcut olsa da yönetime katılmanın yararları şu şekilde sıralanır.²²²

- İşgörenin güdelenmesine ves son kararının iyileştirilmesine hizmet eder.
- Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirir.
- Kimi zaman eğitsel amaçlarla başvuru bir araç olabilir.
- Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde çok önemli rol oynar.
- Psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratmakta faydalı olur, miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir üretim düzeyi elde edilir.
- Personel devir süratinin (iş terk etme ve işten ayrılma) azalması sonucunu sağlar.
- Sosyal ilişkilerin daha sakin ve dostane bir ortamda yürütülmesini gerçekleştirir.

Eren işveren ile işgören arasındaki uzlaştırmayı artırarak verimliliği sağlayan "yönetime katılmanın" etkili olabilmesinin bazı koşullarını şu şekilde sıralandırır.²²³

- Yönetime katılması söz konusu olan astlar veya işgörenlerde bu eyleme (faaliyete) karşı istek olmalı ve yönetsel faaliyetlere karşı bağlılık hissetmeli ve arzu duymalıdır.
- Astlar yönetime katılmanın bilincinde olmalı, diğer bir deyimle, bu eylemi (faaliyeti) ciddiye almalı ve değer vermelidirler.
- Astlar, kişisel yaşamları ve ihtiyaçları ile yönetime katılma konusu arasındaki bağlantıyı sezmelidirler.
- Astlar, arzu ve isteklerini açıklıkla ifade edebileceklerinden, başka bir deyimle, kendi ifade kapasitelerinden emin olmalıdırlar.

²²² Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 337

²²³ a. g. e. , s. 339

- Yönetime ve karar katılma süreci, yöneticinin biçimsel (hiyerarşik) yetkisini ortadan kaldırmamalı ve yeteneğinden kuşkuya düşürmemelidir.
- Yönetime katılma, astların güvenliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmamalı, diğer bir deyimle, yönetici kararlarına yerinde karşı çıkmalar işsiz kalma ve işten atılma olguları yaratmamalıdır.
- Haberleşme kanalları, işgörenlerin gerçek olarak etkili olabilecekleri biçimde öngörülmesi, astlara fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri yazılı ve sözlü olanaklar ile gerekli zaman tanınmalıdır.
- Astlar, işletme veya örgütün işlevleri ve amaçlarından haberdar etmek gereklidir.
- Astlara düşünme ve yargılama bakımından görüşlerini bildirmeden önce yeterli zaman aralığı tanıyabilmelidir.

Eren yönetime katılmanın esas itibarıyla işgörenlerin örgüt yönetiminde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzı ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebileri olarak savunup uygulamada başlıca yönetime katılma biçimlerinden bazılarını da en etkilisinden en zayıfına şu şekilde sıralar: ²²⁴

- Kendi kendini yönetim
- Sendikal katılma
- Eşit sayıda katılma
- Temsili katılma
- Gönüllü katılma

Katılmalı yönetimi “işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığı ile bazen gönüllü, bazen zorunlu olarak çeşitli düzeyde olsun ortak çalışma komitelerine katılması” olarak yorumlayan Sabuncuoğlu-Tüz katılmalı yönetimin alanlarını şöyle belirtir: ²²⁵

-Ekonomik alan

-Sosyal alan

²²⁴ A. g. e. , s.341-342

²²⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a. g. e. , s.222

-Teknik alan

Katılnalı yönetim biçimlerinde öz yönetim üzerinde daha çok dikkat çeken Sabuncuoğlu-Tüz esasında öz yönetimde işveren kesimi bulunmadığı için katılmanın olmadığını savunur. Sabuncuoğlu-Tüz'e göre özyönetim "işgörenlerin kendi kendilerini ve çalıştıkları işletmeyi yönetmeleridir" ve temel amaç, işçilerin ve çalışan topluluğun görevlerini geniş bir bağımsızlık içinde yapmalarını ve sosyal sorunları çözümlenmesi ile ekonominin yönetiminde bir pay sahibi olmalarını sağlayacak yeteneklerini arttırmayı garanti etmektedir.²²⁶

Sabuncuoğlu-Tüz, özyönetimin uygulanması ile oluşacak olumlu değişimlerde şu şekilde değerlendiriyor.²²⁷

- Endüstriyel demokrasiye geçişini sağlar.
- İşgörenlerin ve çalışanların yaratıcı niteliklerinin ortaya çıkarılabilmesini sağlar.
- İşgörenlerin kullandıkları üretim araçlarına yabancılaşmasını engeller.

Sabuncuoğlu-Tüz çeşitli araştırmaların da neticesinde uygulamada görülen öz yönetimin örgütsel düzenini de şu şekilde oluşturur:²²⁸

- İşgören kolektivititesi (işgören meclisi)
- İşgören konseyi
- Yönetim komitesi
- İşletme müdürü
- Denetim kurulu
- Referandum

Değişim günümüz rekeabet ortamında giderek standart bir düşünce biçimi olarak benimseniyor. Değişimi yaşayan işletmeler yeniden yapılanmaya gidiyor,

²²⁶ A. g. e. , s.222-223

²²⁷ A. g. e. , s.223

²²⁸ A. g. e. , s.224-226

küçültülüyor, yatay yönetime geçiyor, gelişmiş teknolojiler uyarlanıyor, ortaklıklar oluşturuluyor. Bu değişim işletme yönetimi alanında bir çok soruyu ve sorunda beraberinde getiriyor.

Bu sebeple günümüz yöneticileri anlayış ve güven oluşturmak işletmenin verimini optimum düzeye ulaştırmak için, departmanlar, çalışanlar ve işlevsel alanlar arasında köprüler kuruyor, yeni yönetimler keşfediyorlar.

Yeni gelişen bu yönetim yaklaşımlarından biri de katılımcı yönetimdir. Bilhassa düşünce ve siyaset tarihinde meydana gelen değişimler ve demokrasi fikrinin gelişimi ile tarihsel bir süreç içerisinde ortaya çıkan bu yaklaşımın temeli işgörenin motivasyonunu sağlamak sureti ile yaratıcılığını ortaya çıkararak verimliliğin daha üst düzeye çıkarılmasıdır.

2. 5. 6. YÖNETİMDE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Liderliği bir kurum olarak gören ve tarihsel süreç içerisinde gelişimine dikkat çeken Akat günümüz açısından sorunun davranış psikolojisi “araştırmaların neticesi olduğunu söyler.²²⁹

Akdemir-Rodoplu’ya göre lider ve yöneticiyi organizasyona hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazanmasında en etkili olan kişidir. Lider mutlaka güvenilir olmalıdır. Yönetici ise organizasyondaki değişik unsurların birbiri ile uyum içerisinde maksimum kapasite ile çalışabilmesini sağlamakla yükümlü olan kişidir.”²³⁰

Zaleznik’e göre, liderlik öğrenebilecek bir hüner değildir. Ancak, liderliğe ve bilimsel iş adresinin sınırlarına dair ciddi bir kavrayış, şirketin bastırılmış liderlik

²²⁹ Akat, a. g. e. , s.219

²³⁰ Akdemir, Rodoplu , a. g. e. , s.230

potansiyellerini serbest bırakmasına ve potansiyel liderlerin tanınmasına yardımcı olabilir.²³¹

Casse ise, Zaleznik'in aksine liderliğin öğrenebilir bir vasıf olduğunu iddia eder ve ona göre "yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler, dikkatini kural ve prosedürler üzerine toplarlar. Liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular. Dikkatlerini kurallar üzerine değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

Sabuncuoğlu-Tüz ise tarihsel süreç içerisinde liderliğe doğuştan gelen yada öğrenebilen yaklaşımlar üzerinde odaklaştığını, ancak değişen koşulların liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yarattığını ve çeşitli yaklaşımları ortaya çıkardığını savunur ve ona göre bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir :²³²

- Özellik yaklaşımı (Traits Approach) : Lider, fiziksel, sosyal, düşünsel ve duygusal özellikleri bakımından farklıdır, üstün ve süper bir kişiliğe sahiptir.
- Davranış yaklaşımı (Behaviors Approach): Liderin, bireysel özellikleri yeme, gösterdiği davranışlar önemlidir. Göreve yönelen ve insana yönelen iki tip lideri vardır. Ancak yaklaşıma göre insana yönelen lider daha etkin olmalıdır.
- Durumsal yaklaşım (Contingency Approach) : Genel varsayım, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinmelere göre ortaya çıkar. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir.
- Gelenekçi ve dönüştürücü liderlik(Transactional and Transformation Leader)

J. M. Burns ve B. M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı transaksyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderliği kapsamına alır.

²³¹ Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, s. 20

²³²Sabuncuoğlu, Tüz, **a. g. e.** , s.124

Transaksiyonel liderlik biçimi çalışanları ödüllendirmeye daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken transformasyonel liderlik astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder.

Transformasyonel liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda referm ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler.

Drucker günümüzde gerek büyük kuruluşların başındaki kimselerin, gerekse birkaç başarılı iş adamının artık toplumun liderleri gibi görülmeye başladığını belirtiyor ve bunun sebebinin de belli bir gruba bağlı olması olarak görüyor.

Drucker yine liderliği açıklarken Japon yönetiminin liderliğe yaklaşımının iki ilkesi olduğunu söyler.²³³

- Rutbe insana ayrıcalık vermeyip, sorumluluklar yükler
- Liderler yaptıkları ile söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı hissettirmesi gerekir. (Namus olgusunun yaşanması)

Drucker için “liderlik vasıfları “yada” liderlik kişiliği “gibi olgular artık günümüz için yoktur. Ast olan unsur “liderliğin ne olduğu” sorunu değil, liderliğin hangi amaca yönelik olduğudur. Karizma ise liderin bükülmesini engeller, kendisinin yapılmaz olduğunu hissettirir. Karizma tek başına liderlik de etkin olmanın bir yolu değildir.²³⁴

²³³ Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, s.12

²³⁴ A. g. e. , s.131-132

General Motors'u kuran karizmatik lider Salon'dan örnek veren Durcker liderliği "çalışkan olmak " şeklinde tanımlar. Aynı zamanda Drucker "etkin lider" kavramından bahsederek etkin liderin temel özelliklerinin ve fonksiyonlarını şu şekilde açıklar:²³⁵

- Etkin liderliğin temeli organizasyon misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak apaçık, gözle görölür bir biçimde ortaya koymaktır.
- Hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder.
- Uzlaşmalara girer.
- Evrenin hakim olmadıklarının farkındadırlar.
- Söyledikleri ve yönelttikleri konular ile yaşadıkları arasında tutarlıdırlar.
- Liderliği bir sorumluluk olarak görürler ve başarısız neticeyi üzerine alırlar.
- Etkin lider güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, teşvik eder ve onların mevcudiyetinden zevk duyar.
- Etkin lider risk almayı sever.
- Etkin bir lider, nihai ödevinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir.

Drucker'a göre etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inanç dır.

Akdemir – Rodoplu liderleri organizasyona hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazanmasında en etkili olan kişi olarak tanımlayarak liderliği iki gruba ayırır:²³⁶

- Pederşahi ve otoriter
- Katılımcı

²³⁵ A.g. e. , s.134

²³⁶ Akdemir, Rodoplu, a. g. e. , s. 230

Katılımcı liderlik, iş birliğini teşvik edici mahiyettedir ve kalite bağlamında çok çağdaştır. Kalite kavramı gibi, yatay ve az kademeli bir organizasyona ihtiyaç gösterir. Kalite değiştirilmesi yönünün, hem yönetim hem de iş verenler tarafından aynı yönde kullanılmasını sağlar.²³⁷

Günümüz açısından bakıldığında iş görenin verimliliğini etkileyen liderlik yaklaşımının yeni gelişen yönetim maddelerinde olduğu gözlenir. İster “dönüştürücü lider” ister “aktif lider”, isterse de “katılımcı lider” olarak tanımlansın; iş görenin verimliliğini etkilemede liderin gelişen yönetim maddelerinden ve yaklaşımlarından ayrı düşünülmemeyeceği gerçektir.

Liderin günümüzde gelişen yeni yönetim maddelerine göre temel görevini vizyon yaratmak ve bireyleri motive etmek söylenebilir. Yaratmak istediği organizasyon türü hakkında bir vizyon oluşturup vizyonunu söze dökerek şirketteki tüm bireylere bir amaç ile görev duygusu kazandırır.²³⁸

Liderlik sadece pozisyon değil, aynı zamanda bir karakter sorunudur. Lider aynı zamanda, sürekli bir lider olmak zorundadır. Liderin, diğer insanları kendi isteklerini yapmalarını sağlayan birisi olarak değil, kendi isteklerini istemelerini sağlayan birisi olarak tanımlayabiliriz. Lider, insanları karşı oldukları bir değişime zorlamaz. Bir vizyon oluşturur ve insanları, bu vizyonun bir parçası olamaya ikna eder.²³⁹

2. 5. 7. BİLGİ VE HİZMET İŞLERİ SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Bilgi toplumu bir toplumun insanların yaşam kalitesini yükseltme sosyal ve ekonomik örgütlenmenin veriminin artırma potansiyelini taşımaktadır. Yeni teknolojiler sayesinde, dünya rekabet gücünün sürdürülmesi uzun süreli işsizliğin

²³⁷ A. g. e. , s.231

²³⁸ Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları*, İstanbul, 1995, s.27

²³⁹ A. g. e. , s.29

azaltılması ve çevrenin korunması gibi karşı karşıya olunan acil görevlere başlamak için gerek duyulan bazı araçlara kavuşmaktadır.²⁴⁰

Gerçekten dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış bilgilere erişme ve hepsinden önemlisi büyük miktarda veriyi birleştirme ve çözümleme olayı sayesinde başkalarının sahip olmadığı ve katma değer içeren bilgileri üretmek artık mümkün hale gelmiştir.

Bilgi toplumunun ortaya çıkışı ve küreselleşmenin birbirini izleyen iki olgu olduğunu bundan önceki Global Normlu Stratejik Yönetim bölümünde incelemiştik. Özellikle küreselleşme ile birlikte teknolojinin sınırlandırılmaması ve bilginin de küreselleşmesiyle günümüz toplumu “bilgi toplumu” sınırlarını çığnemektedir.

Drucker , “iş gücünde” , ön plana çıkarak hakimiyet kuran yeni grupların, yeni bilgi işçileri ve hizmet işçilerinin verimliliği, gelecek on yıllarda gelişmiş ülkelerdeki yöneticilerin çözmek zorunda kalacağı en büyük ve en çetin sorun olacaktır görüşünü belirtir.²⁴¹

Drucker’e göre bilgi işçileri ile hizmet işçileri, bütün çeşitliliğine rağmen verimliliğin arttırılmasında aksayan şey konusunda kendilerine dikkat çekecek derecede benzemektedir. Aynı şekilde Drucker aksamayan şeylerde de, bir birinden bilgi, beceri, sorumluluk sosyal statü ve ücret gibi konularda da çok farklı olsalar bile yine aralarında çok önemli benzerlik bulunduğunu belirtir:²⁴²

Drucker “bilgi işçileri ve hizmet işçileri denince, bilimsel araştırmacıdan kalp cerrahına kadar uzanan bir yelpaze şekli içinde teknik ressam ve mağaza müdüründen, lokantada bulaşık yıkayan, hastahane yerleri cilalayıp parlatan çok sayıdaki insanlarda dahildir” der.²⁴³

²⁴⁰ Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik ve İstihdam*, İTO Yayınları, İstanbul, 1997, s.16

²⁴¹ Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, s.99

²⁴² A. g. e. , s.100

²⁴³ A. g. e. , s.102

Ekin ise “hizmet ekonomisi” sektörünün esas olarak, bir hizmetin tarihini hizmetten alınan faydaya dayandırır ve bunları “zaman” odaklı bir şekilde şöyle tarif eder:²⁴⁴

- Hemen ve kısa sürede sağlanan fayda: Fast-food lokantaları, sinema, televizyon, temizlik hizmetleri, benzin istasyonları.
- Orta dönemli yada yarı dayanıklı sağlanan fayda: Otomobil tamirati vergi danışmanlığı, diş tedavisi
- Dayanıklı ve uzun süreli sağlanan fayda: Finansman hizmetleri, hayat sigortaları, emeklilik düzenlemeleri.

Ekin hizmet ekonomisi sektörünün diğer sektörlerden ayrılan en önemli özelliklerini ise şu şekilde sıralar:²⁴⁵

- Maddi olmayan özellikleri içermesi
- Hizmetleri toplamadaki güçlük
- Tüketici ile üretici arasında direkt veya yüz yüze ortaya çıkan değişimdir.

Bu sebeple iktisatçıların hizmet ekonomisi ile ilgili sektörlerin “ticarete uygun olmayan sektör”olarak tanımladığını açıklayan Ekin buna rağmen uluslararası ticarete hizmet ekonomisi sektörlerinin pay olarak hızla arttığını belirtir.²⁴⁶

Ekin hizmet sektörlerinin genelde emek-yapım bir nitelik taşıdığını ve toplam maliyetler içinde üreticilerin önemli bir yer teşkil ettiğini söyledikten sonra sektörün hızla gelişmesinin temel sebebini de teknolojik gelişme ve iletişim hizmetlerinin ilerlemesi olarak yorumlar.²⁴⁷

Drucker ise bilgi ve hizmet işlerinde, sermayenin emeğin yerine ikame edilemeyeceğine dikkat çeker. Ona göre “bu işlerde teknoloji de kendiliğinden

²⁴⁴ Ekin, Küreselleşme ve Gümrük Birliği, s.81

²⁴⁵ A. g. e. , s.82

²⁴⁶ A. g. e. , s.82-83

²⁴⁷ A. g. e. , s.83

yüksek verimlilik yaratmaz. Bir şey üretmesi veya nakledilmesi işlerinde, ekonomistlerin ifadesiyle sermaye ile teknoloji üretim faktörleridir. Bilgi ve hizmet işlerinde ise bunlar üretim araçlarıdır. Bunları verimliliğe faydalı mı olduğu yoksa zarar mı verdiği insanların bunları nasıl kullandığına, mesela, hangi amaçlara hizmet etmesi istendiğine veya kullanıcının becerisine bağlıdır.²⁴⁸

Drucker'a göre bilgi ve hizmet işlerindeki verimlilik artışının temeli "akıllı çalışma" ile gerçekleştirilebilir. "Akıllı çalışma" verimlilik patlamasının ardındaki gizli güçtür ve bilgi ve hizmet işlerindeki tek anahtardır.²⁴⁹

İlk bölümde de belirttiği gibi Drucker'a göre bilgi hizmet işlerinde verimliliği arttırırken sorulması gereken ilk soru "Ödev nedir?" olmalıdır. "Başarmaya çalışılan şey nedir? Ödev niçin yapılmalıdır?" . Böyle bir işte verimlilikteki en kolay –belki de en büyük-artışlar, ödevin yeniden tanımlanması ve özellikle yapılmaması gereken işlerin tasfiye edilmesi sonucunda ortaya çıkar.²⁵⁰

Drucker hizmet işlerine oranla, bilgi işlerinde, ödevi tanımlamak ve yapılması gereken şeylerden vazgeçmek çok daha fazla önemlidir ve sonuçları da o derece büyük olur görüşündedir.²⁵¹

Drucker'a göre organizasyonlarda en çok bilgi ve hizmet personelinin çalıştığı yerler üretim ve nakletme işleridir. Organizasyonda bilgi ve hizmet işlerini çoğunu fiilen yapan kişiler genel olarak mühendisler, öğretmenler, satış elemanları, hemşireler, orta düzey yöneticiler işin asıl yükünü çekmekte ve bu yük durmadan artmaktadır; bunlar ilave faaliyetlerdir, katkısı ya çok azdır ya da hiç yoktur ve üstelik bu insanların sahip olduğu vasıflar ve karşılığında ücret aldığı işlerle ya çok az ilgisi vardır yada hiç ilgisi yoktur.²⁵²

Drucker ödevin ne olduğu konusundaki eksiklikten dolayı organizasyonda yer alan bilgi işçilerinin ve hizmet işçilerinin kendi işlerinin dışında ağır bir bürokrasiyle

²⁴⁸ Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, s.102

²⁴⁹ A. g. e. , s.103

²⁵⁰ A. g. e. , s.104

²⁵¹ A. g. e. , s.108

²⁵² A. g. e. , s.108

karşı karşıya kalmaktadır. Drucker bu duruma istihdam zenginleşmesi değil “istihdam fakirleşmesi” adını verir ve bunun verimliliği yok ettiğini savunur ve moralin köküne kibrit suyu döker.²⁵³

Drucker’a göre üretim ve nakletme işleri bakımından verimliliğin artırılmasındaki odak nokta iştir. Oysa bilgi ve hizmet işlerinde odak nokta “performans” olmalıdır. Daha da açıkçası, bilgi ve hizmet işlerindeki bazı faaliyet konuları bakımından performans kalite demektir. Bu sebeple bilgi ve hizmet işlerinde verimliliği arttırmak, belirli bir işin hangi performans kalitesine ait olduğunun inceden inceye düşünülmesini gerekli kılmaktadır.²⁵⁴

Bilgi sektörü ile hizmet sektöründeki insanların verimliliğinin artırılması ve işi öğrenmesi için de Drucker farklı bir öneri getirir. Ona göre bilgi işçileri ile hizmet işçileri en çok öğretirken öğrenir. Performansı geliştirmenin en iyi yolu öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve teşebbüslerin birer öğrenme kurumu olması gerektiğidir.²⁵⁵

Drucker, bilgi ve hizmet işlerini de verimliliğinin artırılması için yönetimler tarafından yapılması gerekenleri de şu şekilde sıralar:²⁵⁶

- Ödevin tanımlanması
- Ödevin üzerine konsantre olmak
- Performansı tanımlamak
- Performansın kalite olduğunu anlamak
- “İşe”yarayan şeylerin ne olduğunu bilmek ve adım adım analiz etmek (ödev analizi).
- Kalite standartlarının tanımlanması
- Ödev analizini müteakip basit işlemlerin tam bir”iş” haline dönüştürülmesi.

²⁵³ A. g. e. , s.109-110

²⁵⁴ A. g. e. , s.113

²⁵⁵ A. g. e. , s.118

²⁵⁶ A. g. e. , s. 118

Netice olarak yeni ekonomik yapıda bilgi sahibi mesleklerin öneminin hızla artacağı bilinmektedir. Yönetici, teknik ve profesyonel meslekler diğer mesleklere nazaran daha hızlı büyüyecek ve yeni sosyal yapıların özünü oluşturacaktır. Ödevin ne olduğu ve neler yapılabileceği de bilinmektedir. Hizmet işlerinde ise verimliliği arttırmak politik kararlarla geçirilemez. Bu iş, işletmelerde ve gönüllü kuruluşlarda görev alan yöneticilerin ve icracıların işidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEPREMİN GENEL SONUÇLARI

3. 1. 17 AĞUSTOS DEPREMİ VE GENEL SONUÇLARI

17 Ağustos 1999 tarihinde yaşanan ve richter ölçeğinde 7.4 olarak kaydedilen deprem felaketi ülkemizin ve insanlığın 20.yüzyılda yaşadığı en büyük felaketlerden birisidir.

Körfez depremi ülkemizin gerek nüfus, gerekse ekonomik aktivite bakımından en ağırlıklı bölgesinde etkili olmuştur. Deprem, Kocaeli, Sakarya, Yalova, İstanbul, Bolu, Bursa ve Eskişehir illerini kapsamış, ancak Kocaeli, Sakarya ve Yalova'da ağır can ve mal kaybına neden olmuştur.

Bu deprem nedeniyle, 15.226 insanımız hayatını kaybetmiş, 23.983 kişi ise yaralanmıştır. Yüzlerce kayıp vatandaşımız ve yıkılan binlerce bina da bu felaketin diğer üzücü sonuçlarıdır. Yapılan araştırmalar yıkılan ve hasarlı konut ve işyeri sayısının 86.441 olduğunu saptamıştır.

3. 2. DEPREMİN TÜRKİYE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

Deprem nedeniyle konut, ticari ve sınai yapı, yol-otoyol, köprü, diğer altyapı, ulaşım aracı, makine-teçhizat ve mamul-yarı mamul mal stoklarında önemli kayıplar ortaya çıkmıştır. Deprem sonrasında gerek bir süre için üretimin durması, gerekse belirli bir önem düşük kapasite ile çalışılması nedeniyle milli hasılda da kayıp oluşacaktır. 7 Eylül 1999 tarihi itibarıyla çeşitli kaynaklardan kamuoyuna açıklanan bilgilere ve çeşitli varsayımlara dayanan ilk tahminlere göre, depremin sermaye birikimi ve milli hasıla üzerindeki etkisinin 9-13 milyar dolar aralığında olması beklenmektedir.²⁵⁷

Deprem Türkiye nüfusunun yüzde 23'lük bir bölümünü oluşturan bir bölgede etkili olmuştur. Depremden en ağır derecede etkilenen, can kaybı ve maddi hasarın ağır

²⁵⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Deprem Ekonomik Ve Sosyal Etkileri, Muhtemel Finansman İhtiyacı, Kısa-Orta Ve Uzun Vadede Alınacak Tedbirler*, Ankara, 1999, s.2

olduğu nüfusun toplam nüfus içindeki payı ise yüzde 6 civarındadır. Deprem etkilediği 7 ilin GSMH içindeki payı 34.7, sanayi katma değeri içindeki payı ise yüzde 46.7 seviyesindedir. GSMH içinde yüzde 6.3., sanayi katma değeri içinde ise yüzde 13.1'lik paya sahiptir. Bölge, petrol arıtımı, petrol-kimya, tekstil hammaddeleri, metal ana sanayi ve motorlu kara taşıtları yapım, montaj ve onarımı ve lastik sanayiinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Deprem bölgesinde fert başına gelir düzeyi de Türkiye ortalamasıyla karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. Bu anlamda bölge, tüketim talebi açısından önemli paya sahiptir.²⁵⁸

3. 3. DEPREMİN İŞLETMELERDEKİ EKONOMİK ETKİLERİ

Sanayi Bakanlığı'nın yapmış olduğu araştırmalar sonucu, gerek bina ve gerekse makine-teçhizat bakımından incelemeye alınan firmalardan;

Hasarın olmadığı firma sayısı : 93 (% 57)

Az hasarı olduğu firma sayısı : 41 (% 25)

Hasarın olduğu firma sayısı : 21 (% 13)

Ağır hasarın olduğu firma sayısı : 8 (% 5) olarak belirlenmiştir.²⁵⁹

Sanayi tesislerinden az hasarlı olanların kısmen üretime devam ettikleri, yine aynı şekilde orta durumda olanların belli sürede 10-20 gün, hasarlı durumda olanların ise 1-4 ay arasında üretime geçebilecekleri tespit edilmiştir. Üretim durumunun % olarak dağılımı ise,

Üretime devam edenler : % 68

Kısmen üretim yapanlar : % 20

Üretim yapamayanlar : % 12 olarak saptanmıştır.²⁶⁰

Devlet İstatistik Enstitüsünce yapılan "İmalat Sanayiine Deprem Etkisi Anket"inde 1186 işyerinin sonuçlarına göre deprem nedeniyle, imalat sanayiinde

²⁵⁸ A. g. e. , s.2

²⁵⁹ Sanayi Bakanlığı, **Deprem Araştırma Raporları** , Ankara, 1999, s.5

²⁶⁰ A. g. e. , s.5

295.9 trilyon TL. fiziki hasar, 355.4 trilyon TL. üretim kaybı gerçekleşmiştir. Anket kapsamında 1-9 kişi çalışan işyerleri hariçtir. Bu işyerlerine ait üretim kaybı 6.5 trilyon TL. olarak tahmin edilmiştir. Bu durumda imalat sanayinde toplam zarar 657.9 trilyon TL. olup, toplam üretim kaybı da 361.9 trilyon TL. dir. Bu durumda toplam üretim kaybı, Türkiye İmalat Sanayi içinde %0.95, Deprem Bölgesi İmalat Sanayi içinde ise %5.81dir.

Anket uygulanan 1186 işyerinden 749'u (%63) deprem nedeniyle hasar görmüştür. Bu oran Bolu' da % 47, Kocaeli' de %61, Sakarya'da% 85 ve Yalova' da % 78'dir. Toplam fiziki hasarın % 49'u sigorta kapsamındadır. Dört ilde deprem bölgesi sonrası üretim durması veya yavaşlaması sonucunda gayri safi yurtiçi hasıla kaybı 546.3 trilyon TL., Dolar olarak 1.3 milyar tahmin edilmiştir. Bu illerimizde üretim kaybı ise 1.0 katrilyon TL. milyar tahmin edilmiştir.

17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen depremin, Marmara Bölgesi'nde 5 ildeki sanayinin toplam hasar durumu bir tablo halinde şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 6 :Marmara Bölgesi'ndeki Sanayinin Deprem Sonrası Hasar Durumu

İLİN ADI	Az	Orta	Ağır	Yıkık	Hasarsız	Toplam
İSTANBUL	47	245	3	-	8. 415	8. 710
BOLU						
a)K. S. S. :5 Adet	880 -	1 -	- -	- -	1. 004 -	1. 885 97
b)O. S. B. :2 Adet	32	18	-	7	14	80
c)Diğer Sanayi						
SAKARYA						
a)K. S. S. :7 Adet	2 14	- 6	- -	- -	5 42	7 62
b)O. S. S. :1 Adet	7	5	4	6	31	53
c)Diğer Sanayi						
KOCAELİ						
a)K. S. S. :7 Adet	29 -	410 -	- -	- -	1. 978 73	2. 417 73
b)O. S. B. :2 Adet	41	21	6	2	93	163
c)Diğer Sanayi						
YALOVA						
a)K. S. S. :2 Adet	128 -	208 -	266 -	100 -	465 -	1. 173 -
b)O. S. B. : Adet	9	2	-	-	10	21
c)Diğer Sanayi						
GENEL TOPLAM	1. 189	916	279	115	12. 130	14. 741

Kaynak : Sanayi Bakanlığı, **Deprem Araştırma Raporları**, Ankara, 15 Eylül 1999,s.1

3. 4. DEPREMİN KOCAELİ İLİNE ETKİLERİ

Kocaeli ili Anadolu'yu Avrupa'ya bağlayan önemli kara, deniz ve demiryolu ulaşım ağlarının merkezinde bulunan, İstanbul ve Bursa gibi önemli ticaret merkezlerine yakınlığı sebebiyle sanayi yatırımlarına her zaman cazibesi bulunan bir ilimizdir. Nüfus yoğunluğu bakımından İstanbul'dan sonra ikinci ilimizdir. Kişi başına düşen milli gelir sıralamasında ise birinci sırada gelmesi hasebiyle Kocaeli ili Türkiye'nin en zengin ili olmaktadır.

Kocaeli İmalat Sanayi üretimi, Türkiye imalat sanayi üretimi içindeki % 13'lük payı ile büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Türkiye içinde Kocaeli'nin payı, tüketim malı üretiminde % 1.77, ara malı üretiminde % 23.62, yatırım malı üretiminde ise % 10.43 oranındadır. 1999 yılı verilerine göre Kocaeli, 521 milyon dolarlık ihracatı ile Türkiye ihracatı içinde %2'lik paya sahiptir. 5.6 milyar dolarlık ithalatı ile de Türkiye ithalatı içindeki payı % 14'tür. Kişi başına düşen Milli Gelir ise 7.501 dolardır. Yine 1999 yılı verileriyle Türkiye'nin vergi gelirlerinin % 14.8'i Kocaeli'den sağlanmaktadır.²⁶¹

Türkiye için bu denli bir ekonomik önemi bulunan ilimizin, depremden gördüğü zararlar oldukça büyük düzeydedir. Gördüğü zararın da direkt olarak Türkiye ekonomisini etkilediği ve etkileyeceği de açıkta anlaşılmaktadır. Gerek yıkılan işyeri sayısının fazla olması, gerek sermaye ve işgücü kayıplarının yüksek düzeyde olması, ve gerekse depremin yol açtığı psikolojik yıkım ve buna bağlı olarak işgücü performanslarının önemli ölçüde azalması, depremin Kocaeli ilinde neden olduğu ekonomik zararı fazlasıyla artırmıştır.

Kocaeli'de 10 kişinin üzerinde işçi çalıştıran 690 işyerinden 420'si hasar görmüş, 590'nın da üretimi etkilenmiştir. Tahmini fiziki hasar 167.4 trilyon, toplam üretim kaybı ise 234.9 trilyon liradır. Bu işyerlerinde de 496 nitelikli personel kaybı mevcuttur. Ölen diğer personel sayısı ise 222'dir.²⁶²

Tablo : 7. Depremde Hasar Gören Firmaların Sektörel Dağılımı

	Sektörel Bazda Firma Sayısı	Hasar Gören Firma Sayısı	%
Gıda Sanayi	95	41	43
Dokuma, Giyim ve Deri Mam. San.	56	13	23
Ağaç Ürünleri ve Mobilya San.	42	20	47
Kağıt ve Basım Sanayi	51	16	31
Kimya ve Petrokimya San.	233	78	33
Taş ve Toprağa Dayalı San.	80	20	25
Demir Çelik ve Metal Eşya San.	211	58	27
Makine ve Elektrikli Aletler San.	147	51	35
Taşıtlı Araçlar San.	64	18	28
İnşaat San.	58	9	15
Diğer İmalat San.	25	20	80
TOPLAM	1062	344	32

Kaynak : Kocaeli Sanayi Odası, **Kocaeli Sanayii ve Deprem, 17 Ağustos 1999, İZMİT, Basın Toplantısı Bildirisi**, Kocaeli, 17 Ağustos 2000, s. 6

²⁶¹ İzmit Ticaret Odası, **Kocaeli'de Deprem Raporu**, Kocaeli, 2000, s.3-6

²⁶² A. g. e. , s.12

Sanayideki maddi kayıplar ise, maddi zararlar 1.5 milyar dolar, toplam üretim kaybı da 2 milyar dolar olmak üzere toplam 3.5 milyar olarak gerçekleşmiştir. Ortalama bir KOBİ'de meydana gelen maddi zarar 637.5 milyon dolardır.²⁶³

Değerlendirilen firmaların, 17 Ağustos depremi öncesindeki ortalama kapasite kullanım oranı % 73 iken, deprem sonrası bu oran ilk bir ay % 31, ilk altı ay sonrasında ise %54 oranında gerçekleşmiştir. Günümüzde ise % 70'ler seviyesindedir. 16 ağır hasarlı firmanın 3'ü de üretimini tamamen durdurmuştur.²⁶⁴

3. 5. DEPREMİN DEMOGRAFİK ETKİLERİ

17 Ağustos 199 tarihinde yaşanan deprem felaketi ülkemizin ve insanlığın 20. Yüzyılda yaşadığı en büyük felaketlerden birisidir.

Körfez depremi ülkemizin gerek nüfus gerekse ekonomik aktivite bakımında en ağırlıklı bölgesinde etkili olmuştur. Her ne kadar 10'a yakın ili etkilemiş olsa bile, ağırlıklı olarak Kocaeli, Sakarya, Yalova ve Gölcük'te daha ağır can ve mal kaybına yol açmıştır.

Deprem Türkiye nüfusunun % 23'lük bir bölümünü oluşturan bölgede etkili olmuştur. Depremden en ağır derecede etkilenen can kaybı ve maddi hasarın ağır olduğu nüfusun toplam nüfus içindeki payı ise % 7 civarındadır.²⁶⁵

3. 5. 1. ÖLÜ VE YARALI SAYISI

Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından 17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen deprem felaketi nedeniyle Başbakanlık Kriz Yönetimi ile işbirliği halinde yapılan araştırmaya göre deprem nedeniyle oluşan insangücü kaybı ve yaralı sayısı şu şekildedir.

²⁶³ Kocaeli Sanayi Odası, **Kocaeli Sanayisi Ve Deprem**, Kocaeli, 1999, s.7

²⁶⁴ A. g. e. , s.8

²⁶⁵ DPT, a. g. e. , s.3

Tablo:8 DİE-BKY Deprem Nedeniyle İnsangücü Kaybı

İller	Ölü	Yaralı
Kocaeli	4083	4149
Gölcük	4428	5064
Sakarya	2627	5084
Yalova	2496	4472
Bolu	264	1163
Bursa	263	348
Eskişehir	86	95
İstanbul	976	3547
Tekirdağ	-	35
Zonguldak	3	26
Genel toplam	15226	23983

Kaynak: DPT, a. g. e. , s.3

DİE'nin yapmış olduğu bu araştırmada deprem bölgesindeki kişilerin, deprem sonrası buldukları yere göre dağılımı ise %49.6'sı müstakil çadır, %38.5'i çadırkentte, 3.9'u evde, %3.8'i başka bir ilde, %0.4'ü kamu tesisinde, %0.1'i özel tesis vb, %0.1'i hastanede ve %1.6'sı ise bunların dışındaki yerlerde barınmaktadır.²⁶⁶

İmalat sanayinde depremde 3491 çalışan kişi etkilenmiş ve bunların 346'sı (%9.9) ölen kişilerdir. Bolu' da 6 (%1.9) , Kocaeli' de 222 (% 15.9), Sakarya'da 73 (%6.4) ve Yalova'da 45 (%6.9) çalışan ölmüştür. Deprem bölgesinde çalışmaları etkilenen işyerleri içinde zarar gören personelin oranı %6.7'dir. Bu oran bölgenin genel imalat sanayi içinde ise %3.8'dir. Depremde etkilenen 3491 çalışandan 2038'i (%58.4) ilk öğrenim, 1055'i(%30.2) lise, 380'i (%10.9) yüksek okul, 18 (%0.5)çalışan ise yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüş kişilerdir. Üretim kaybına neden olabilecek nitelikli personel sayısı ise 1314 kişidir. Depremden etkilenen çalışanın %37.6'sını temsil etmektedir.²⁶⁷

²⁶⁶ DİE, Deprem Bölgesi Hane Halkı Araştırması Anketi Sonuçları, Ankara, 1999, s.2

²⁶⁷ A. g. e. , s.3

3. 5. 2. GÖÇ OLGUSU

Depremın yarattığı sonuçlardan biri de nüfus üzerinde yarattığı göç olgusudur. Bu olgu tamamıyla depreme dayanacağı gibi eğitim, iş, sağlık, tatil ve gezi gibi nedenlere de dayanabilir.

Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yapılan “Deprem Bölgesi Hane Halkı Araştırması”nın sonuçlarına göre deprem bölgesinde deprem günü bulunan kişilerin % 3.8’inin araştırmanın yapıldığı tarihte başka bir ilde bulunduğu ve bunların %30.1’inin misafir olduğu tespit edilmiştir. Görüşülen kişilerin %24’ünün geçici olarak başka illere gittiği, %8.9’unun deprem nedeni ile göç ettiği, %29.8’inin ise bunların dışındaki nedenlerle (eğitim, iş, sağlık vb) deprem bölgesinden ayrıldığı tespit edilmiştir.²⁶⁸

3. 5. 3. DEMOGRAFİK ETKENLERİN İŞLETMELERE YANSIMASI

Depremden sonra üretim azalmasını etkileyen faktörler incelendiğinde, %19.4 ile binalarda meydana gelen hasarın, % 3.5 ile depo ve tanklardaki hasarın, %15.3 ile makine teçhizatındaki hasarın, % 5.3 ile çalışanların can kaybı ve yaralanmasının, %12.8 ile çalışanların aile veya yakınlarında meydana gelen can kaybı ve yaralanmaların, % 5.6 ile hammadde ve yardımcı maddelerdeki hasarın , %5 ile makinaların kalibrasyon sorununun, %13.2 ile enerji kısıtlamasının ve % 19.8 ile de diğer nedenlerin etkili olduğu tespit edilmiştir.²⁶⁹

Deprem öncesi iktisaden faal olan kişilerin, deprem sonrası %62.9’unun depremden önceki işinde çalıştığı, %3.2’sinin başka işte çalıştığı, %22.8’inin iş aradığı ve %11.1’inin ise iş aramadığı belirlenmiştir.²⁷⁰ Deprem öncesi iktisaden faal olan kişilerden deprem sonrası en fazla iş arayanlar Sakarya (%26.5)ilindedir. Deprem öncesi iktisaden faal olmayan kişilerin deprem sonrası %12.6’sı iş ararken, %87.4’ü iş aramamaktadır. Deprem öncesi iktisaden faal olmayan kişilerden deprem sonrası en fazla iş arayanlar Kocaeli (%13.1)ilindedir.²⁷¹

²⁶⁸ DİE, İmalat Sanayisine Depremın Anketi Sonuçları, Ankara, 1999, s.3

²⁶⁹ A. g. e. , s.4

²⁷⁰ DİE, Deprem Bölgesi Hane Halkı Araştırması Anketi Sonuçları, Ankara, 1999, s.2

²⁷¹ A. g. e. , s.3

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KOCAELİ BÖLGESİNDE DEPREMİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANKET YÖNTEMİYLE SAPTANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4. 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

4. 1. 1. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri, karar vermemizi sağlayan veya üzerinde inceleme yapılabilecek materyal (Bilgi, belge, madde vb) şeklinde tanımlanır. Veriler kayıt ve belgeleri inceleyerek veya doğrudan gözlemlerde bulunarak yahut soru sorarak (dolaylı gözlemde bulunarak) toplanır. Dolayısıyla dört farklı veri toplama tekniği vardır. Bunlar Belgesel tarama, Gözlem, Görüşme ve Ankettir.²⁷² Biz burada anket yönteminden yararlanacağız.

Anket yazılı iletişim (karşılıklı konuşma) yoluyla veri toplama tekniğidir. Cevapları cevaplayan kaydeder araştırmacı cevaplayanla anket formu (soru cetveli) yardımıyla ilişki kurar.

Veri tipleri isimsel, sıralı, aralıklı ölçekli veriler ve oransal veriler şeklindedir.²⁷³

Soru kağıdı veya anket yöntemi toplumu ilgilendiren çeşitli konularda objektif bilgi toplamak için kullanılan bir araçtır. Bu araştırmada kullanılan soru kağıtlarının toplanma niteliği birincil ilişkiler yolu ile gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca araştırmada soru içeriklerinde olgusal sorulardan, davranış sorularından ve tutum ve görüş sorularından faydalanılmıştır. Eleme ve sondaj soru

²⁷² Kazım Özdamar, **Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi**, Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Eskişehir , 1997, s.103

²⁷³ A. g. e. , s.104

tipleri de araştırmanın amacına ulaşabilmek için kullanılan amacına göre soru tiplerindedir.

Bununla birlikte anket formundaki sorulardan birkaçı, hem karar bildiren hem de cevabı belirli soru olarak kullanılmıştır, ve çok seçenekli derecelendirilmiş soru tipi haline getirilmiştir.

Yapılan pilot çalışmasında ise, rakamsal bilgilerin sağlanmasında birtakım güçlüklerle karşılaşmış ve bazı sorular daha genel hale getirilerek cevap alınma ve güvenilir olma oranı yükseltilmeye çalışılmıştır

4. 1. 2. DEĞİŞKENLER VE ÖZELLİKLERİ

Değişkenler alabilecekleri ölçüm değerlerine, değerlerinin ortaya çıkış biçimlerine göre farklı biçimlerde isimlendirilir.²⁷⁴

-Nitel-nicel değişken ayrımında, değişken bir niteliği belirtiyorsa, bu değişkene nitel değişken, bir nicelik belirtiyorsa nicel değişken adı verilir.

-Bağımsız değişkende, değeri rasgele oluşan, ölçüm hatası olmayan, diğer değişken veya değişkenleri etkileyen (faktör) değişkenlerdir.

-Bağımlı değişken ise, değeri başka değişkenlerin değişiminden etkilenen, onların değişimlerine göre değer alan değişkenlerdir. Bir araştırmada incelenen neden-sonuç ilişkisinde nedensellikleri gösteren (etmen, faktör) değişkenler bağımsız, sonuç değişken ise bağımlı değişkendir.

-İsimsel ölçekli değişkenlerde, değişkenin değerleri isimsel olarak saptanır.

Örneğin,

Cinsiyet : Erkek, kadın

Medeni durum : Bekar, evli, eşi ölmüş, boşanmış, ayrı yaşıyor vb.

²⁷⁴ A. g. e. , s.105-106

-Sıralı ölçekli değişkenler, seçenekleri birbirlerini artan biçimde izleyen değerler içerir. Örneğin,

Belirti : Yok, az, normal, çok

Gelir düzeyi : Düşük, orta, normal, yüksek

Eğitim düzeyi :İlk, orta, lise, üniversite

-Aralıklı değişkenler, sınıfları artan sırada ve birbirlerini izleyen sınıfların birbirlerinin alt ve üst değerleri arasında geçişlilik olan değişkenlerdir.

Örneğin, Yaş Değişkeni, 20-29 yaş, 30-39 yaş, 40-49 yaş, 50 ve üstü

-Oransal değişkenler, değerleri uluslararası ölçü birimlerinden (SI) herhangi birine göre saptanan, değerleri ondalıklı olarak birbirlerine geçişli olan ve ölçü titizliği arttıkça ölçeğin daha alt birimlerine göre ölçüm değerleri saptanabilen değişkenlerdir. Boy, ağırlık, Hb, kreatinin, yaş vb.

4. 1. 3. FREKANS TABLOSU

Frekans tablosu, veri setinde yer alan bir değişkenin kolay bilgi edinilebilir biçimde küçükten büyüğe doğru dizilerek tekrarlı ölçümlerin bir araya getirilmesi ve bu değerlere sahip birim sayılarının belirli bir düzende gösterilmesidir. ²⁷⁵

Frekans tablosu iki biçimde düzenlenir:²⁷⁶

- a) Sınıflandırılmış veri
- b) Gruplandırılmış veri

Eğer veri setindeki değerler küçükten büyüğe doğru dizilerek, tekrarlı ölçümlerden her değerinin veri setinde kaç kez yer aldığı bulunur ise bu tür frekans tablosuna sınıflandırılmış frekans tablosu denir. Eğer veri setinde yer alan en küçük ve en büyük değer arasındaki değerler belirli aralıklara bölünerek sınıflar belirlenir

²⁷⁵ A. g. e. , s.157

²⁷⁶ A. g. e. , s.158

ve her bir aralıktaki değerlerin veri setinde kaç kez tekrarlandığı bulunarak bir tablo hazırlanırsa bu tip frekans tablosuna gruplandırılmış frekans tablosu adı verilir.

Çapraz tablolar (cross tabulation), iki değişkenin karşılıklı alt seçeneklerini birlikte gösteren tablolardır. Bu tablolarda her iki değişkenin alt seçeneklerini birlikte taşıyan birim sayıları R. sıra ve C sütundan oluşan tabloların gözlerinde gösterilirler, n birimin, iki değişkenin alt seçeneklerine aynı anda sahip olan birim sayıları, çapraz tablonun göze frekanslarını oluşturur.²⁷⁷

İstatistiki paket programları, çapraz tabloları oluşturduktan sonra birçok ölçü hesaplamaktadır. Bunlar tablo tipine ve içerdiği verinin ölçeğine göre aşağıda verilmiştir.

MINITAB, SPSS ve SYSTAT bazıları benzer ve bazıları farklı olan istatistikler hesaplamaktadır.

RXC tablolarında ($R \geq 2$, $C \geq 2$) Bağımsızlık Analizi, KiKare Bağımsızlık testi, Loglinear Analiz yapılır.

4. 1. 4. KİKARE BAĞIMSIZLIK TESTİ

2X2 ya da RXC tipindeki çapraz tablolarda Gözlenen (G) frekansların, marjinal olasılıklar yaklaşımına göre hesaplanan Teorik (T) frekanslardan olan farklarının önemliliğini test etmeyi amaçlar.²⁷⁸

Bağımsızlık testinde H_0 : Bağımsızlık vardır hipotezi, H_1 : Bağımsızlık yoktur hipotezine karşı test edilir.

Bağımsızlık testinde teorik frekanslar marjinal olasılıklar yaklaşımına göre

$T_{ij} = (R_i \times C_j) / N$ biçiminde hesaplanır.

²⁷⁷ A. g. e. , s.167

²⁷⁸ A. g. e. , s.333

Burada $R_i = \sum G_{ij}$, $C_j = \sum G_{ij}$, $N = \sum R_i$ dir. $i = 1, 2, \dots, R$ ve $j = 1, 2, \dots, C$ G_{ij} ise tablonun gözlerindeki gözlenen frekanslardır.

χ^2 test istatistiğinin önemliliğinin belirlenmesi ve yorumlama aşağıdaki gibidir.²⁷⁹

Eğer, $\chi^2 < \chi^2_{\alpha, sd}$ ise $P > \alpha$ Ho kabul Bağımsızlık vardır.

Eğer, $\chi^2 \geq \chi^2_{\alpha, sd}$ ise $P < \alpha$ Ho Ret Bağımsızlık yoktur.

biçiminde yorum yapılır.

4. 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ (Varsayım, Denence)

Hipotezler kuramlara ya da sezgiye dayalı olarak oluşturulan, araştırılan konu ile ilgili gerçekleşmesi beklenen bir durumu belirten önermedir. Hipotezin doğru olması ya da gerçekleşmesi söz konusu olmayabilir.

Yaşanılan 17 Ağustos 1999 depreminden sonra deprem bölgesindeki birçok kişi ciddi anlamda bir travma yaşamış ve bu durum insanların yaşamlarını olumsuz şekilde etkilemiştir.

Bu olumsuzlukların başında hiç şüphesiz can kayıpları ve maddi kayıplar gelmektedir. Bununla birlikte bireylerin deprem sonrası barınma ile psikolojik ve fizyolojik problemleri de karşılaşılan diğer olumsuzluklardandır. Araştırmamızda rastlanan temel bulgular da bu görüşü desteklemektedir.

Yaptığımız çalışmada hipotez haline getirmeye çalıştığımız temel yargı, işgörenlerin deprem sonrasında yaşamış olduğu psikolojik ve fizyolojik problemler ile maddi ve can kayıplarının verimliliklerini olumsuz yönde etkilediğidir. Araştırmamızın temel verileri de hipotezimizde yer alan değişkenler arası ilişkiyi tespit etmektedir. Burada verimlilik konusunda değerlendirdiğimiz bağımlı

²⁷⁹ A. g. e. , s.333

değişkenleri, işgörenlerin işe başlama ve işe devam (izin ya da rapor kullanma) oranları ile yönetim kararlarına ait değerlendirmesi oluşturmaktadır.

Araştırmada kullandığımız bağımsız değişkenlerimiz ise işgörenlerin deprem sonrası karşı karşıya kaldığı can kayıpları, maddi kayıplar, geçirmiş oldukları ciddi rahatsızlıklar ve barınma problemlerinin çözümü olarak belirtilebilir. Bununla birlikte anket formunda yer alan sorularla araştırmanın kuramsal çerçevesine ait bağımlı ve bağımsız değişkenler oluşturulmuştur. Deprem tazminatı, kira yardımı ve kalıcı konut desteği gibi imkanların işgörenlerin deprem bölgesinden uzaklaşmasını engelleyen imkanlar olarak değerlendirilmesi buna örnek olarak gösterilebilir

Deprem sonrası birçok çalışanın doğal olarak bir takım psikolojik rahatsızlıklarla karşılaşabileceği, duygusal, sosyal ve fiziksel yönden problemler yaşayabileceği yadsınamaz. Bununla birlikte yıkıma ve can kaybına uğrayan işgörenlerin. çabuk bir şekilde işe motive olmaları da söz konusu olmayabilir. Aynı şekilde barınma problemini uzun süre çözümleyemeyen işgörenlerin motivasyonu eksik olacaktır.

Bununla birlikte tüm bunları yaşayan işgörenlerin çalıştıkları işletmeye ya da kurumlara bakış açısı ve değerlendirmesi de farklı olacaktır. Nitekim araştırmamızdaki değişkenler arası ilişki bu konudaki görüşü destekler niteliktedir.

Tüm bu izlenimler ışığında kurduğumuz hipotezi, “deprem sonrası işgörenlerin yaşadığı kayıplar, rahatsızlıklar ve barınma problemleri işe olan motivasyonlarını olumsuz biçimde etkilemektedir” şeklinde açıklanabilir.

Araştırmanın kuramsal çerçevesi de göz önünde bulundurularak bağımsız değişkenleri deprem sonrası yaşanan olumsuzluklar olarak tanımlarken, bağımlı değişkenimizi de işgörenin motivasyonu olarak nitelendirebiliriz. Kurmuş olduğumuz hipotezler ışığında araştırmayı alanda sürdürerek uygulanacak anket formu ile hipotezlerde yer alan ilişkileri tespit etmeye çalışacağız.

4. 3. ALAN ARAŞTIRMASININ VERİLERİ

Araştırmada uygulanan anket formlarından ortaya çıkan neticede deneklerden, % 75' ini erkek % 25' ini ise kadınlar oluşturmaktadır.

Uygulanan anket formlarının sonucunda deneklerin yaş gruplarının ise şu aralıklarda olduğu tespit edilmiştir:

Tablo:9 Ankete Katılanların Yaş Oranları

SINIFLAR	FREKANSLAR	YÜZDE %	KÜMÜLATİF YÜZDE%
20-30 arası	28	28	28
30-40 arası	41	41	69
40-50 arası	17	17	86
50- üzeri	14	14	100

Anket formlarından çıkan neticeye göre deneklerden % 16'sının bekar, % 63' ünün evli, % 8' inin boşanmış ve % 13'ünün de eşi ölmüşlerin oluşturduğu saptanmıştır. Ankete katılan deneklerden aile durumlarından, çocuk sayısı ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibi saptanmıştır:

Tablo:10 Ankete Katılanların Çocuk Sahibi Olma Oranları

ÇOCUK SAYISI	FREKANSLAR	YÜZDE %	KÜMÜLATİF YÜZDE
1	12	14	12
2	37	44	49
3 ve üzeri	22	27	71
Hiç	13	15	84

Anket uygulanan işgörenlerden, kamuda çalışanların oranı % 60, özel sektörde çalışanların oranı ise % 40 olarak belirlenmiştir.

Tablo:11 Ankete Katılanların Meslek ve Konumları

MESLEK VEYA KONUM	YÜZDE %
Memur	6
İşçi	34
Hemşire	4
Mühendis	13
Şef	2
Müdür Yard.	3
Müdür	2
Öğretmen	16
Teknisyen	8
Doktor	12

Anketin sonucuna göre işgörenlerin işletmelerdeki ya da kurumlardaki çalışma yılları aşağıdaki şekilde sınıflanmıştır:

Tablo:12 Ankete Katılanların İşletmelerdeki Çalışma Süreleri

YIL	FREKANS	YÜZDE %
1-5 arası	14	14
6-10 arası	27	27
10-15 arası	24	24
16-20 arası	28	28
21 ve üzeri	7	7

Araştırmanın neticesinde işgörenlerin depremlerdeki kayıpları ve can kayıpları ile ilgili bilgiler de şu şekilde sınıflanmıştır:

Tablo:13 Ankete Katılanların Depremden Genel

Etkilenme Durumu

GENEL DURUM	FREKANS	YÜZDE %
Yıkık	38	38
Can kaybı	26	26
Araç kaybı	7	7
Yok	29	29

Tablo:14 Ankete Katılanların Depremde Uğramış Olduğu Can Kayıplarının Oranı

GENEL DURUM (CAN KAYBI)	FREKANS	YÜZDE %
Anne	8	27
Baba	9	31
Kardeş	7	24
Eş	3	11
Çocuk	2	7

Deprem sonrasında araştırmayla ilgili genel durumlardan, yaralı ve sakat kalma oranı ile ilgili bilgiler de şu şekildedir:

Tablo:15 Ankete Katılanların Geneldeki Yaralı ve Sakat Kalma Oranı

GENEL DURUM (YARALI ve SAKAT)	FREKANS	YÜZDE %
Kendisi	3	17
Anne	2	11
Baba	4	22
Kardeş	2	11
Eş	4	22
Çocuk	3	17

Araştırmanın neticesinde çalışanların deprem sonrası ilk altı ay içerisinde geçirmiş oldukları rahatsızlıklar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

Tablo:16 Ankete Katılanların Deprem Sonrasında Geçirdiği Ciddi Rahatsızlıklar

DURUM (GÖRÜLEN RAHATSIZLIKLAR)	FREKANS	YÜZDE %
Psikolojik rahatsızlıklar	37	37
Kalbe bağlı rahatsızlıklar	12	12
Mide rahatsızlıkları	16	16
Böbrek rahatsızlıkları	14	14
Diğerleri	7	7
Yok	14	14

Görüldüğü gibi deprem sonrası en çok psikolojik rahatsızlıklar gözlemlenmektedir. Bunları duygusal, zihinsel, fiziksel ve sosyal faktörler olarak ayırabiliriz. Depremde psikolojik rahatsızlıklardan sonra, psikolojik duruma bağlı olarak mide sorunları (ülser, kanama, gaz, hazımsızlık) ve kalp rahatsızlıkları gelmektedir.

17.sorunun iş görenlerin genel durumlarını yansıması açısından işlevi farklıdır. Buna göre 17.soru ışığında işe devam değişkeni incelendiğinde ortaya çarpıcı sonuçlar çıkmaktadır .

Deprem sonrasında ciddi şekilde psikolojik bir rahatsızlık geçiren işgörenler ile kalbe bağlı rahatsızlık geçiren iş görenlerin büyük bir kısmının bir aya kadar ve iki aya kadar izin veya rapor kullandığı tespit edilir.

Üç aya kadar rapor kullananların %100 ünün erkek olduğu ve yine %100 ünü çadırda veya prefabrik konutta kaldığı tespit edilmiştir. Burada öne çıkan önemli olgunun iş görenlerin barınma probleminin ne şekilde çözdüğünü işe devam konusunu etkilediğidir.

Çalışanların deprem sonrası geçirdiği rahatsızlıklarla barınma problemleri arasında önemli ölçüde ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre psikolojik rahatsızlık geçiren iş görenlerden %90'ının artçı sarsıntıların korkusu ve deprem fobisi nedeniyle betonarme ve çok katlı apartman yerine çadır ve prefabrikleri tercih ettikleri belirlenmiştir.

Ancak deprem sonrasında barınma problemini evlerde kalarak çözümlen işgörenlerde ise ilk altı ay içerisinde ciddi bir rahatsızlık görülmemiştir.

Deprem sonrasında 7 güne kadar izin kullanan iş görenlerin ise %71'i barınma problemi evde yada lojman ile çözümlen iş görenlerdir.

Depremi ilk 6 ay içerisinde barınma problemi çadır, prefabrik ve baraka ile çözen iş görenlerin oranı % 74 iken deprem sonrasında bu oran % 35'e düşmüş ve bunlarında % 77'si barınma problemini prefabrikle çözmüştür.

Deprem sonrasında ise başlama oranı ile iş yerlerindeki konum arsında kurulan ilişkide ilk 15 günde ise başlayan iş görenlerden % 67' sinin işçi olduğu ve işçilerden % 63'ünün kamuda % 37' sininde özel sektörde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo:17 Deprem Sonrası İşe Başlama Oranı

ZAMAN ARALIĞI	FREKANS	% YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
İlk onbeş günde	33	33	33
İlk bir ayda	41	41	74
İlk üç ayda	19	19	93
İlk altı ayda	7	7	100

Deprem sonrasında ilk üç aya kadar işe başlayan işgörenlerin barınma problemleriyle kurulan ilişkide, barınma problemini çadır, prefabrik ve barakada kalarak çözümleyen işgörenlerin %73 olduğu saptanmıştır.

Bu arada iş görenlerin deprem sonrasında 3 günden fazla izin yada rapor kullanma oranı şu şekildedir.

Tablo:18 Deprem Sonrası İzin yada Rapor Kullanma Oranı

İZİN YADA RAPOR	FREKANS	YÜZDE%	KÜMÜLATİF YÜZDE%
Yedi güne kadar	24	24	24
Bir ayada kadar	36	36	60
İki aya kadar	23	23	83
Üç aya kadar	6	6	89
Hiç kulanmayan	11	11	100
Diğerleri	-	-	-

Deprem sonrasında ilk üç aya kadar işe başlayan iş görenlerin barınma problemi değişkeniyle kurulan ilişkide barınma problemini %43'ünün işe ilk üç ayda başladıkları saptanmıştır

İşe başlama ile depremdeki kayıp değişkeni ilişkilendirildiğinde ise işe ilk 15 günde başlayan iş görenlerin %73 ünün depremde can kaybı olmayan iş görenlerden oluştuğu , saptanmıştır. Yıkıma ve can kaybına uğramayan iş görenlerden ise ancak %5 i ilk 15 günde işe başlaya bilmıştır.

Deprem sonrası barınma probleminin çözümü ile izin veya rapor kullanma değişkeni ilişkilendirildiğinde 1 aya ve 2 aya kadar izin veya rapor kullanan iş görenlerin %86'sını çadırda ve prefabrikte kalan iş görenler oluşturmaktadır. Hiç izin kullanmayan iş görenlerin %90'ının ise evde ve lojmanda kalarak barınma problemini çözdüğü tespit edilmiştir.

Bu iki değişkeni incelenmesinde ortaya çıkan en çarpıcı bulgunu ise 3 aya kadar izin veya rapor kullanan iş görenlerin tamamının %100 barınma problemini çadır prefabrik ve baraka ile çözmüş olmasıdır.

Ayrıca barınma problemin evde ve lojmanda çözümleyen iş görenlerin %63' ünün 7 güne kadar izin veya rapor kullanması da bir başka çarpıcı bulgudur.

Tablo:19 Barınma Probleminin Çözümü İle İzin Ve Rapor Kullanma Değişkeni Arasındaki İlişki

BARINMA PROBLEMİNİN ÇÖZÜMÜ	İZİN VE RAPOR KULLANMA ORANI					
	Yedi Güne Kadar	Bir Aya Kadar	İki Aya Kadar	Üç Aya Kadar	Hiç	Toplam
Çadırda	4	17	14	4	–	39
Prefabrikte	2	11	9	1	1	24
Barakada	3	7	–	1	–	11
Evde	12	1	–	–	6	17
Lojmanda	3	–	–	–	4	7
Toplam	24	36	23	6	11	100

Deprem nedeniyle yıkıma ve can kaybına uğrayan iş görenlerden ise %17'si 7 güne kadar %45 i bir aya kadar , %29 u ise 2 aya kadar izin yada rapor kullanmıştır.

Yıkım ve can kaybı ile deprem sonrasında işe başlama ve işe devam değişkeni ilişkilendirildiğinde depremden ağır şekilde maddi ve can kaybına uğrayan iş görenlerin bu noktadaki verimlerinin olumsuz şekilde etkilendiğini saptandığı açıktır.

Böyle bir durumda ortaya çıkabilecek motivasyon problemlerinin çözümlenebilmesi için işletme yönetimlerinin ve kurumların hangi yönetim yaklaşımlarını benimsediği ve iş görene karşı tutumu ile iş görenin sosyal ve fizyolojik gereksinmelerinin çözme konusundaki hızı önem kazanmış olur. Ayrıca iş görenin fiziksel yaşam koşullarını iyileştirilmesi de işletme yönetimlerinin bu noktada üzerinde durması gerektiği bir diğer olgudur.

Verilerin değerlendirmesinin bu kısmında iş görenlerin deprem sonundaki maddi kaybının ve can kaybının , barınma probleminin ve deprem sonrası geçirmiş olduğu rahatsızlıkların işe başlama ve izin veya rapor kullanma oranı ciddi derecede ve önemli yüzdelerde etkilediği görülmüştür.

İşe geç başlayan ve işte 7 günden fazla izin kullanan iş görenler arasında en yoğun dağılımın can kaybı ve maddi kaybı olan iş görenler arasında çıkmış olması aynı zamanda iş görenlerin geçirmiş olduğu psikolojik rahatsızlıklar konusunda da bir fikir oluşturmaktadır. Özellikle can kaybına uğrayan iş görenlerin hem psikolojik rahatsızlıklar değişkeninde hem ise devam değişkeninde hem de izin veya rapor değişkeninde önemli bir yüzdeyi teşkil etmesi depremin yaratmış olduğu en önemli sonuçlardan biridir.

Bununla birlikte insanoğlunun temel gereksinmelerinden ve sosyal güdülerinden biri olan barınma probleminin işe devam ve izin veya rapor değişkenlerinde depremle birlikte olumsuz neticeler doğurduğu gözlenmiştir. Ayrıca hem mal ve can kaybının hem de barınma probleminin etkisinin üst üste gelişi

iş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemiş ve stresten kurtulmasını geciktirmiştir.

Ayrıca deprem den yaklaşık bir yıl sonrasında çadırda , prefabrik konutta ve barakada barınma problemini, çözen iş görenlerin oranında %61'lik bir azalma saptanmıştır. Ancak prefabrik konutta barınma problemini çözen iş görenlerin , depremin 1.yılıının sonunda meydana gelen azalma yalnızca %9 olarak gerçekleşmesi ise bireylerin deprem fobisi, ekonomik imkanlardan faydalanması vb. şekliyle yorumlanabilir.

Deprem sonrasında ilk 6 ay içerisinde iş görenlerin birden fazla seminer ve konferansa katıldığı tespit edilmiştir. Buna göre iş görenlerin katıldığı seminer yada konferanslardan oranı en yüksek olan %44 ile depremin psikolojik etkileri semineridir. Ayrıca iş görenlerden %11'inin depremle ilgili hiçbir seminere yada konferansa katılmadığı da çarpıcı bir diğer bulgudur.

Diğer seminer oranlarında ise birbirine yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine bu konferans ve seminerlerde ankete katılan bir deneğin birbirine ya da bazılarına katıldığı sonucu saptanmıştır.

Depremle ilgili seminer ve konferanslarda bir hasta kamu işletmelerindeki iş görenlerin ağırlıklı olduğu dikkati çekmektedir. Kamu işletmelerinde seminer ya da konferansa katılmayanların oranı %3 olarak saptanırken, bu iş görenlerin yıkıma ve can kaybına uğrayan iş görenler olduğu da belirlenmiştir.

İş görenin deprem sonrası ilk altı ay içerisinde izin ya da rapor almasını gerektiren işyeri koşullarının ve psikolojik durumları oranı ise farklı dağılımlar göstermiştir. Buna göre bu değişken şu tablo ile açıklanabilir.

Tablo:20 Deprem Sonrası İşgörenlerin İzin Yada Rapor Almasını Gerektiren İşyeri Koşulları Ve Psikolojik Durumlar

İZİN VEYA RAPOR ALMAYI GEREKTİREN İŞYERİ KOŞULLARI VEYA PSİKOLOJİK DURUMLAR	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE (%)
Aynı departmandaki iş görenlerle yaşanan huzursuzluk ve uyumsuzluk	9	9	9
İşletme yönetimi ile yaşanan finansman problemi	11	11	20
İşletme yönetimi ile yaşanan deprem sonrası imkan oluşturma problemi	18	18	38
Akrabalarını ve dostlarını kaybetmenin psikolojik etkisi	29	29	67
Deprem fobisi	33	33	100

Bu dağılımı en çarpıcı bulgusu iş görenlerin deprem sonrasında izin veya rapor kullanmasının sebebinin ağırlıklı olarak psikolojik etkilere bağlı olmasıdır. İş görenlerin %62'si psikolojik durumlar nedeniyle izin veya rapor kullanma durumunda iken %38'i işletmeye veya kuruma bağlı sebeplerden izin veya rapor kullanılmıştır.

Psikolojik etkilere bağlı olarak izin veya rapor kullanan iş görenlerden % 87'sinin deprem nedeniyle yıkıma ve can kaybına uğrayan iş görenlerden oluştuğu %13'lük kısmın ise depremden hiçbir maddi ve can kaybına uğramasa bile deprem korkusu ve değişik rahatsızlıklardan ve durumlardan ötürü izin veya rapor kullanıldığı tespit edilmiştir.

İşletme ile ilgili olumsuzluğun ise iş görenlere göre ağırlıklı olarak deprem sonrası imkan yaratma probleminden kaynaklandığı tespit edilmiştir.(% 81).

İzin veya rapor kullanma oranları ile ilgili olarak araştırmanın kapsamında en dikkat çekici bulgu izin veya rapor kullanma oranlarının kamu kesiminde çalışan iş görenlerde %79 olarak saptanırken özel işletmelerde bu oranın %21 olarak gerçekleşmesidir. Bu bulguya göre kamu kesimindeki iş görenlerin işletme veya kurum (ya da devlet) yönetiminden memnun olmadığı ve iş görenlerin psikolojik,

sosyal, fizyolojik ve fiziksel olarak gereksinmelerin yönetimler tarafından giderilemediği belirlenmiştir. Özel işletmelerde ise durum bunun tersine olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun başka bir sebebi olarak da kamu işletmelerinde özel işletmelere izin veya rapor kullanma durumunun daha rahat ve kolay olduğu söylenebilir. Ancak iş görenlerden kamuda izin ve rapor kullananların aynı zamanda kurum yönetimini imkan oluşturma ve gereksinimleri karşılama konusunda eksik görmeleri bu yorumu güçleştirmektedir.

Psikolojik etkilere bağlı olarak izin veya rapor kullanan işgörenlerden %87'sinin deprem nedeniyle yıkıma ve can kaybına uğrayan işgörenlerden oluştuğu; %13'lük kısmın ise depremden hiçbir maddi ve can kaybına uğramasa bile deprem korkusu ve değişik rahatsızlıklardan ve durumlardan ötürü izin veya rapor kullanıldığı tespit edilmiştir.

İşletme ile ilgi olumsuzluğun ise işgörenlere göre ağırlıklı olarak deprem sonrası imkan yaratma probleminden kaynaklandığı tespit edilmiştir. (%18).

İzin veya rapor kullanma oranları ile ilgili olarak araştırmanın kapsamında en dikkat çekici bulgu izin veya rapor kullanma oranlarının kamu kesiminde çalışan işgörenlerde %79 olarak saptanması, özel işletmelerde ise bu oranın %21 olarak gerçekleşmesidir. Bu bulguya göre kamu kesimindeki işgörenlerin işletme veya kurum (yada devlet) yönetiminden memnun olmadığı ve iş görenlerin psikolojik, sosyal, fizyolojik ve fiziksel olarak gereksinmelerinin yönetimler tarafından giderilemediği belirlenmiştir. Özel işletmelerde ise bu durum bunun tersine olarak saptanmıştır.

Bu bulgunun başka bir sebebi olarak da kamu işletmelerinde özel işletmelere oranla izin veya rapor kullanma durumunun daha rahat ve kolay olduğu söylenebilir. Ancak işgörenlerden kamuda izin ve rapor kullananların aynı zamanda kurum yönetimini imkan oluşturma ve gereksinimleri karşılama konusunda eksik görmeleri bu yorumu güçleştirmektedir.

Ayrıca depremin sonuçları ile ilgili seminer veya konferanslardan depremin psikolojik etkisi ve kahçı etkileri ile ilgili seminer veya konferanslara katılan işgörenlerden %59'unun depremin ilk altı ayı içerisinde barınma problemi çadır veya prefabrikler çözdüğü görülürken, bunlar arasında seminer veya konferansa katılanlardan %72'sinin daha sonra barınma problemini kiralık ev yada kendi evi olarak değiştirdiği saptanmıştır.

Bu bulgu işletme yönetiminin ve kurumların bu tip seminer veya konferans düzenlemesinde işgören motivasyon sorununa bir çözüm getirdiğini göstermektedir. İşgörenlerinin barınma probleminin çözümü ve bu tipteki bir motivasyon aracıyla işgörenlerin ise devam ve izin veya rapor oranları azaltılabilmektedir. Ayrıca bu seminer ve konferanslarla işgörelere psikolojik açıdan da bir rahatlama getirebilme ve daha huzurlu ortama kavuşturulabilme olasılığının arttığı gözlenmiştir.

Deprem sonrasında işgörenlerin deprem bölgesinde ve işyerinden ayrılmasını engelleyecek koşulların ve imkanların dağılımı ise şu şekilde saptanmıştır.

Tablo:21 Deprem Bölgesinde Uzaklaşması Engelleyen Koşullar

KOŞULLAR	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Bulunduğu mekana bağlı	7	7	7
Akrabalarından ve Sevdiklerinden Ayrılmama İsteği	13	13	20
Çalışma Koşulları	41	41	61
Yabancılaşma Kokuşu	15	15	76
Eğitim Koşulları	24	24	100

Tablo:22 Deprem Bölgesinden Uzaklaşmayı Engelleyen İmkanlar

İMKANLAR	FREKANS	YÜZDE %	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kalıcı Konut Desteği	16	16	16
Kira Yardımı	14	14	30
Deprem Tazminatı	27	27	57
Prefabrik ve Çadır Yardımı	18	18	75
Deprem Kredileri	6	6	81
Onarım Yardımı	14	14	95
Can Kaybı Yardımı	5	5	5

Deprem sonrası işgörenin deprem bölgesinden uzaklaşmasını engelleyen koşullar arasında çalışma koşullarının en fazla paya sahip olduğu dikkat çekmiştir. Çalışma koşulunu deprem sonrasında bölgeden uzaklaşmasını engelleyen koşullardan bir gören işgörenden %68'inin kamuda çalıştığı da saptanmıştır.

Ayrıca deprem sonrası kendisini deprem bölgesinden uzaklaştıracak koşullardan eğitim koşullarını öne süren işgörenden %67'sinin 3 ve üzeri çocuğu olan işgörenden oluşması bir başka dikkat çekici bulgudur. Buna göre deprem sonrasında ailenin demokratik yapısının deprem sonrasında işgöreni psikolojik yönden etkilediği ve bununda bölgede kalmasını sağlayan bir etken olduğu söylenebilir.

Deprem sonrasında işletmelerin yada kurumların yaratmış olduğu imkanların işgörenden deprem bölgesinden uzaklaşmasını engellemesi açısından en fazla yüzdenin deprem tazminatı olduğu saptanmıştır(%27). Ayrıca deprem tazminatını kendisi açısından deprem bölgesinden uzaklaşmasını engelleyen koşul olarak öne süren işgörenden nitelikli iş gücü oranının yalnızca %29 olarak saptanması dikkat çekici bir bulgudur.

Deprem tazminatını engelleyici koşul olarak öne sürenlerin en fazla yüzdesini ise işçi ve memurlar oluşturmaktadır.(%79) Deprem sonrası işgörenden çalıştığı işletmeyle kurumun yönetim kararlarını ve uygulamalarını değerlendirmede ise değişkenlerin olumlu ve olumsuz oranında da çarpıcı sonuçlar çıkmıştır.

Tablo:23 İşgörenlerin Yönetim Kararlarına Ve Uygulamalarına Ait Değerlendirmesi

YÖNETİM KARARLARI	FREKANS		YÜZDE	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
Yönetime Katılımın Sağlanması	54	46	54	46
Ekip Çalışmaları	71	29	71	29
Kriz Stratejisi ve Politikalarının Belirlenmesi	34	66	34	66
Vizyonun ve Misyonun Tüm İşletme Tarafından Paylaşımının Sağlanması	38	62	38	62
Yöneticilerin Demokratik Yaklaşımı	42	58	42	58
Yaratıcı işgörenlerin	32	68	32	68
Ücret, Prim ve Kredilerin Dağılımındaki Eşitsizlik	21	79	21	79

Deprem sonrasında işletmenin yada kurumun “kriz stratejilerinin ve politikalarının belirlenmesi” ni olumsuz bulan işgörenlerden %76’sını depremden yıkım ve can kaybına uğrayan işgörenler oluşturmaktadır. Yıkıma ve can kaybına uğrayan işgörenlerden ise %83’ü deprem sonrasında işletmenin yada kurumun kriz stratejilerini ve politikalarını olumsuz değerlendirdiği saptanmıştır.

Ancak bulgunun bu şekilde ortaya çıkması kriz yönetiminin bir başarısızlığı sayılmayabilir. Çünkü işgörenlerin yaşamış olduğu travma ve stresten ötürü büyük bir bölümün bunu yansıtmaya psikolojisiyle başka bir nedene bağlama isteği olarak açıklamak mümkündür.

Kriz yönetiminin stratejilerini ve politikalarını olumlu bir değişken olarak gören çalışanların büyük bir çoğunluğunun depremin ilk altı ayı içerisinde ciddi rahatsızlık geçirmediği de saptanan bir diğer bulgudur.

Bilindiği gibi deprem sonrası hem kamuda hem de özel sektörde kriz nedeni ile ekip çalışmaları ve yönetim katılımının sağlanması önem kazanmış, ayrıca yöneticilerin demokratik yaklaşımı da işgörenin motivasyonu açısından önemli hale gelmiştir.

Bu noktada işgörenlerle yönetime katılımın sağlanması ile yöneticilerin demokratik yaklaşımını olumlu ve olumsuz olarak saptanmıştır. Ayrıca bu işgörenlerin büyük bir bölümünün depremde maddi ve can kaybına uğramayan işgörenler olduğu tespit edilmiştir.

Alan araştırmasında yönetim yaklaşımlarından katılımcı yönetim tekniklerinin ve uygulamalarının işgörenler tarafından olumlu yada olumsuz değerlendirilmesi aynı yönde geliştiği tespit edilmiştir. Ve bu işgörenlerin görüşlerinde benzerlik vardır.

Alan araştırmasının kapsamında liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirmeye alınan ekip çalışmalarının deprem sonrasında işgörenler tarafından olumlu değerlendirilme oranının yüksek çıkması deprem neticesinde bireyin psikolojik durumuyla doğru orantılı olarak değerlendirilebilir.

Deprem sonrasında bireyin psikolojik olarak toplumla iç içe olma isteğinden ve kendisini bunu hazırlamasından ötürü ekip çalışmaları uygulamalar, kendine geniş bir alan bulmuş ve gerçekleştirilmesi de kolaylaşmıştır şeklinde değerlendirilebilir.

Ekip çalışmalarının büyük bir kısmının kamu kesiminde gerçekleşmiş olması ve araştırmanın evreninin geniş bir kısmının kamuda çalışan işgörenlerden oluşması bu değişkenin hayatiyet kazanmasına yol açmıştır.

Stratejik yönetim açısından düşünüldüğünde ise işletme yönetimlerinin ve kurum yönetimlerinin başarısız olduğu söylenebilir. Araştırma verilerinde stratejinin vizyonu ve misyonun işletme tarafından paylaşımının söylenmesi konusundaki uygulamalarını olumsuz olarak değerlendiren işgörenlerin büyük oranda nitelikli işgücü olması böyle bir yorumun yapılmasını sağlamaktadır.

Yaratıcı olan işgörenlerin ödüllendirilmesi noktasında ise en çarpıcı bulgu, bu değişkeni olumlu bulan işgörenlerin büyük bir bölümünün bilgi ve hizmet işleri sektöründe yer almasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinde olan ücret, prim ve kredilerin dağılımındaki eşitsizlik değişkeni incelendiğinde ise bu değişkeni olumsuz değerlendiren işgörenlerin barınma problemi değişkeni ile önemli ölçüde ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Barınma problemini çadır prefabrik ve baraka ile çözümlen işgörenlerden %77'sinin ücret, prim ve kredi dağılımının eşitsiz olarak değerlendirildiği saptanmıştır.

Anket formunun son sorusu işgörenlerin duygusal, zihinsel, fiziksel ve sosyal problemlerini incelemek amacıyla sorulmuştur.

Tablo:24 Deprem Sonrası Yaşanılan Ve Halen Devam Eden Psikolojik Ve Fizyolojik Durumlar

DAVRANIŞLAR	DEPREM ANINDA	HALEN SÜRÜYOR
Toplumla İç İçe Olma İsteği	34	-
Toplumdan Uzak Durma	32	8
Ani İrkilme ve Halüsinasyon	28	11
Korku, Panik, Öfke	21	-
Huzursuzluk, Çaresizlik	43	2
Zor Uyuma, Dalgınlık	27	4
Baş Ağrıları Göğüs Ağrısı İştahsızlık	23	-
Umutsuzluk ve Ölüm İsteği	19	3

Buna göre bu değişkenin verilerinin değerlendirilmesinde işğörenin deprem sonrasında yaşadığı ve etkisinden hala kurtulamadığı psikolojik yada fizyolojik durumlar kuramsal olarak önem sırasına göre şu şekilde belirtilir:

Tablo :25 Deprem Sonrasındaki Psikolojik ve Fizyolojik Problemlerin Devam Etme Yüzdesi

PSİKOLOJİK YADA FİZYOLOJİK DURUMLAR	İŞĞÖREN SAYISI	SÜRÜYOR %
Duygusal Problemler	-	7
Sosyal Problemler	2	2
Zihinsel Problemler	7	22
Fiziksel Problemler	11	36
Yabancılaşma Olgusu	8	25
Depresyon ve İntihar Riski	3	10

Buna göre deprem sonrasında bireylerin etkisinden kurtulamadığı problemlerin başında ani irkilme ve halüsinasyonların geldiğı ve bunu yabancılaşma olgusunun izlediğı söylenebilir. Buradan hareketle deprem sonrasında bireyin psikolojik olarak deprem sonrasında birçok etkiden kurtulmasına rağmen, buna bağılı olarak diğer etkilere yönelmiş olduğı söylenebilir.

Buna göre zihinsel problemler, fiziksel problemler ve yabancılaşma olgusunun depremden yaklaşık bir yıl sonra da devam ettiğı ve bu işğörenlerin tamamına yakının depremden maddi ve can kaybına uğradığı ya da yakın akraba ve sevdiklerini kaybettiğı tespit edilmiştir(%91).

Bu değişkenin en çarpıcı bulgusu depremin ilk atı ayı içerisinde duygusal problemler yaşayan işğörenlerin tamamının bir yıl içerisinde bu problem tamamen kurtulmuş olmasıdır.

4. 4. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE POSTMODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA GÖRE YORUMU

Alan araştırmasının verileri ağırlıklı olarak işgörenlerin yaşamış olduğu deprem felaketi neticesinde oluşan maddi ve can kaybının, akraba ve sevdiklerinin yitiminin, geçirmiş olduğu ciddi rahatsızlıkların, barınma problemini çözmesinin ve deprem sonrasında muhtemel olarak yaşayabileceği psikolojik ve fizyolojik durumların saptanmasından oluşmaktadır.

Bununla birlikte yukarıda sayılan bu değişkenlerin işgörenlerde işe devam ve işe başlama oranını hangi ölçülerde etkilediğinden, ayrıca bu değişkenlerin yaratmış olduğu sonuçların, işgörenlerin işletme yönetimlerini nasıl değerlendirdiklerinden oluşmaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde ortaya çıkan en önemli bulgunun yıkıma ve can kaybına uğrayan işgörenlerin büyük bir bölümünün işe devam ve işe başlama değişkeni ile önemli ölçüde ilişkili olduğudur. Yıkım ve can kaybının yalnızca işe devam ve işe başlama değişkeni ile değil, işletme yönetimlerini değerlendirme konusuyla da ilişkili olduğu söylenebilir. Yıkıma ve can kaybına uğrayan işgörenlerin aynı zamanda yaşamış olduğu psikolojik ve fizyolojik durumlardan motivasyonu olumsuz olarak etkileyecek hangi durumları yaşamış olabileceği saptanmaya çalışılmıştır.

İşgörenin hangi sebeplerle motivasyonunun olumsuz yönde etkilendiği ve bu işgörenlerin motivasyon probleminin çözümünde işletmelerin etkisinin en olduğu da saptanmaya çalışılan bir diğer konumuzdur.

Buna göre yaşadığı psikolojik ve fizyolojik durumlarla motivasyonu etkilenerek deprem bölgesinden uzaklaşmayı düşünmeyen işgörenlerin bunun sebebi olarak çalışma koşullarını belirtmesi, işgörenlerin ağırlıklı olarak kamuda çalışması ve kamudan ayrılma riskini göze almamasıyla yorumlayabiliriz. Bununla birlikte özel sektörde aynı değişkeni yaratan sonucu özel sektördeki işgörenlerin sektörün yaratmış olduğu imkanı ve koşulları olumlu bulmasıyla açıklayabiliriz.

Barınma problemlerinin ise araştırmanın genel kapsamı içerisinde konumuzla daha fazla ilişkili olduğu gözlenir. Buna göre barınma probleminin çözümü özellikle işe devam ve işe başlama değişkeni yüksek oranda etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte barınma probleminin çözümünde işletme yada kurumun sağlamış olduğu imkanların işgörenlerin bakış açısını kesinlikle değiştirdiği ve olumluya yönelttiği açıklar.

Buradan bireyin barınma ihtiyacını çözümlene yoluna giden yönetimlerinin insan kaynakları yönetiminin temeli olan bireyin motivasyonu (fiziksel olarak) sağlama konusunda başarılı olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi bireylerin temel güdülerinden biri olan güvenlik ve emniyet güdüsü çözüldüğü takdirde bu noktada bireyin motivasyonu optimum düzeye gelecektir.

Ayrıca bireyin bu güdülerine ait problemleri çözümlenmek işletmelerde tamamıyla insan kaynakları yönetiminin temel bir işlevi olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir. Esasen araştırmanın kapsamını oluşturan alan içerisinde hemen her bölümde insan kaynaklarının temel bir işlevine rastlanabilir.

Örneğin işgörenlerin deprem sonrası en yoğun şekilde yaşadığı ve etkisinden halen kurtulamadığı psikolojik ve fizyolojik durumların çözümünde insan kaynakları yönetiminin uygulamış olduğu yöntemler buna örnek olarak gösterilebilir.

Bununla birlikte ücret ve prim dağılımındaki eşitsizliğin çözümü de insan kaynakları yönetiminin bir görevi ve temel özelliği olmasına rağmen uygulamaya katılan işgörenlerden büyük bölümü bu değişkenin olumsuzluğunu belirtmiştir. Bunu aynı zamanda araştırmanın temel verilerine dayanarak, devletin ve veya devlet kurumlarının yaratmış olduğu (bilhassa deprem tazminatı, deprem kredileri gibi) finansman imkanlarını eşit ve adaletli şekilde dağıtılmadığı görüşünün işgörenler tarafından yoğun şekilde paylaşıldığını söyleyebiliriz.

Araştırma evreninin daha büyük kısmını kamu işletmelerinin oluşturması nedeniyle ortaya çıkan bu bulgunun diğer tarafı olan özel sektör ise finansman

imkanlarını yaratırken, bunu yeni strateji ve politikalar belirleyerek işgörenlerin tatminine yönelmiştir.

İşletme yönetimlerinin ve kurum yönetimlerinin uygulamış olduğu kriz yönetimi ilkelerin de ise işgörenlerin kriz stratejisi ve politikalarını büyük oranda olumsuz olarak değerlendirmesine, deprem nedeniyle uğradığı psikolojik ve fizyolojik durumlara bağlayabiliriz. Kamu kesimindeki hemen hemen her birimde uygulanan kriz yönetimi politikaları da işgörenler tarafından işlevi olmayan uygulamalar olarak değerlendirdiği de bu değişkenden çıkabilecek bir başka yorumdur.

Kriz yönetimi stratejilerinin ve politikalarının uygulanmasında en verimli olarak değerlendirilebilecek sektörün de işgörenler arasında yapılan değerlendirmeden bilgi ve hizmet işleri sektörünün çıkması dikkat çekici bir diğer bulgudur.

İşgörenlerin deprem sonrasında yaşanan tüm aksaklıklara ve kayıplara rağmen, bilhassa sağlık hizmetlerinde kriz stratejilerini ve politikalarını olumlu bulması oranı yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni ise kriz yönetim uygulamalarının dan ziyade; işgörenlerin deprem sonrası yaşamış olduğu çaresizlik, huzursuzluk, karamsarlık gibi duygusal faktörleri etkisiyle açıklanabilir.

Deprem sonrasında işgörenlerin yaşadığı duygusal problemlerini; insan hayatını kurtarmaya yönelik sağlık hizmetlerine yönlendirerek kutsallaştırdığı ve bu durumu içselleştirdiği yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak, alan araştırmasını verilerinde kavramsal çerçevede açıklanan Post-modern yönetim yaklaşımlarıyla ilgili bir takım bulgulara ulaşlamaya çalışılmıştır. Değişkenlerin incelenmesiyle, bilhassa İnsan Kaynakları Yönetimi, Kriz yönetimi, Stres yönetimi, Bilgi ve Hizmet İşleri Sektörünün yönetimi ile ilgili önemli ilişkilere ve bulgulara varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Alan araştırmalarının verilerine dayanan bu çalışmada temel amaç deprem sonrasında işgörenlerin yaşamış olduğu psikolojik ve fizyolojik durumların saptanarak bu durumların işgörenin işe başlama ve işe devam değişkenini ne derecede etkilediğini anlama çabasından oluşmaktadır.

Bununla birlikte alan araştırması verilerinin değerlendirilme aşamasında verilerden ortaya çıkan bulguların Post-modern Yönetim yaklaşımlarıyla hangi lde ilişkili olduğunu tespit ederek, bu ilişkinin verilere dayalı olarak yorumlanması da araştırmadaki bir diğer amaç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın sonucunda ise alan araştırması verilerinin ortaya konulmasıyla birlikte işgörenin yaşamış olduğu psikolojik problemler ve fizyolojik problemler saptanmış ve bu saptamaların yaratmış olduğu motivasyon sorunu incelenmiştir.

Buna göre depremde yıkıma, can kaybına, akrabalarının ve sevdiklerinin yitimine maruz kalan işgörenlerin büyük lde psikolojik ve fizyolojik problemler yaşadığı tespit edilmiştir. Bu problemler arasında özellikle yabancılaşma olgusu ile fiziksel problemlerin deprem sonrasında da uzun bir süre devam ettiği gözlemlenmiştir.

Burada en dikkat çekici bulgunun, deprem sonrasında ilk altı ay içerisinde en yoğun yaşanan problemin duygusal problem olmasına rağmen depremden bir yıl sonra işgörenlerde hiçbir duygusal probleme rastlanmamış olmasıdır.

İşgörenlerin depremden sonra barınma probleminin çözümü ve geirmış oluğu ciddi rahatsızlıkların da motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek işe başlama, işe devam ve işletme kararlarını değerlendirme değişkenlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmanın evrenini oluşturan kamu sektörü ile özel sektörün işgörenin motivasyon problemini çözümlmek için hangi yöntemlerden faydalandığı ve bu yöntemlerin ne derecede etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Bununla birlikte işletme yönetimlerinin ve kurumların deprem sonrasında yaratmış olduğu imkanların işgönerlerce nasıl değerlendirildiği değişkenler arasında ilişki kurularak saptanmaya çalışılmıştır. Bu kısımda özellikle kamu kesiminde işgönerlere verilen deprem tazminatının ve bunu takiben barınma ve kira yardımı ile kalıcı konut desteğinin faydalı olduğu saptanmıştır.

Buna göre üzerinde dikkatle durulması gereken verilerden işe başlama ve izin ve rapor kullanma değişkenleri incelendiğinde ortaya ilginç sonuçlar çıkmaktadır. İşe geç başlayan ve işte 7 günden fazla izin kullanan iş gönerler arasında en yoğun dağılımın can kaybı ve maddi kaybı olan iş gönerler arasında çıkmış olması aynı zamanda iş gönerlerin geçirmiş olduğu psikolojik rahatsızlıklar konusunda da bir fikir oluşturmaktadır. Özellikle can kaybına uğrayan iş gönerlerin hem işe devam değişkeninde hem de izin veya rapor değişkeninde önemli bir yüzdeyi teşkil etmesi depremin yaratmış olduğu en önemli sonuçlardan biridir.

Buradan hareketle işletme ve kurum yönetimlerinin bu noktada uygulayacağı insan kaynakları stratejilerinin ve kriz yönetimi ilkelerinin ne kadar önemli olduğu açıktır. Araştırmada elde ettiğimiz sonuçlarda da işgönerlerin insan kaynakları stratejilerini ve kriz politikalarını olumlu değerlendirenlerin ağırlıklı olarak özel sektörde çıkması bunu doğrulamaktadır. Böyle bir değerlendirme yapmamıza imkan veren bulgu ise deprem sonrası işe başlama ve izin ve rapor kullanma oranının özel sektörde daha az yaşanmış olmasıdır.

Ayrıca araştırmada insanoğlunun temel gereksinmelerinden ve sosyal güdülerinden biri olan barınma probleminin işe devam ve izin veya rapor değişkenlerinde depremle birlikte olumsuz neticeler doğurduğu gözlenmiştir. Ayrıca hem mal ve can kaybının hem de barınma probleminin etkisinin üst üste geliş iş gönerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemiş ve stresten kurtulmasını geciktirmiştir.

İşletme ya da kurumların bu noktada uygulayacağı bilimsel içerikli seminerlerin ve konferansların faydalı olduğu saptanmıştır. Depremin sonuçları ile ilgili seminer veya konferanslardan depremin psikolojik etkisi ve kalıcı etkileri ile ilgili seminer veya konferanslara katılan işgörenlerden %59'unun depremin ilk altı ayı içerisinde barınma problemi çadır veya prefabrikler çözdüğü görülürken, bunlar arasında seminer veya konferansa katılanlardan %72'sinin daha sonra barınma problemini kiralık ev yada kendi evi olarak değiştirdiği saptanmıştır.

Bu bulgu işletme yönetimlerinin ve kurumların bu tip seminer veya konferans düzenlemesinde işgören motivasyon sorununa bir çözüm getirdiğini göstermektedir. İşgörenlerinin barınma probleminin çözümü ve bu tipteki bir motivasyon aracıyla işgörenlerin ise devam ve izin veya rapor oranları azaltılabilmektedir. Ayrıca bu seminer ve konferanslarla işgörelere psikolojik açıdan da bir rahatlama getirebilme ve daha huzurlu ortama kavuşturulabilme olasılığının arttığı gözlenmiştir.

Böyle bir durumda ortaya çıkabilecek motivasyon problemlerinin çözümlene bilmesi için işletme yönetimlerinin ve kurumların hangi yönetim yaklaşımlarını benimsediği ve iş görene karşı tutumu ile iş görenin sosyal ve fizyolojik gereksinmelerinin çözüme konusundaki hızı önem kazanmış olur. Ayrıca iş görenin fiziksel yaşam koşullarını iyileştirilmesi de işletme yönetimlerinin bu noktada üzerinde durması gerektiği bir diğer olgudur.

Buradan bireyin barınma ihtiyacını çözümlene yoluna giden yönetimlerinin insan kaynakları yönetiminin temeli olan bireyin motivasyonunu (fiziksel olarak) sağlama konusunda başarılı olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi bireylerin temel güdülerinden biri olan güvenlik ve emniyet güdüsü çözüldüğü takdirde bu noktada bireyin motivasyonu optimum düzeye gelecektir.

Bu konuda işletme ya da kurum yönetimlerinin araştırmanın verileri değerlendirildiğinde işgörenlerin barınma problemlerini evde ya da lojmanda

çözümledikleri takdirde daha fazla verim aldıkları gözlemlenmiştir. Barınma problemini bireyin motivasyonu konusunda fiziksel güven duygusunun tatmini olarak görmeleri yönetimlerin işgörenlerden daha çok verim alacakları kesindir.

İşletme ya da kurum yönetimlerinin dikkat etmesi gereken diğer konuyu da işgörenlerin depremde uğradıkları can kayıpları ve maddi kayıplar olarak değerlendirebiliriz. Verilerin değerlendirmesinin bu kısmında işgörenlerin deprem sonundaki maddi kaybının ve can kaybının, barınma probleminin ve deprem sonrası geçirmiş olduğu rahatsızlıkların işe başlama ve izin veya rapor kullanma oranını ciddi derecede etkilediği görülmüştür.

Buna göre zihinsel problemler, fiziksel problemler ve yabancılaşma olgusunun depremden yaklaşık bir yıl sonra da devam ettiği ve bu işgörenlerin tamamına yakının depremden maddi ve can kaybına uğradığı ya da yakın akraba ve sevdiklerini kaybettiği tespit edilmiştir(%91). Bu bulguya göre işgörenlerin işletme veya kurum yönetiminden memnun olmadığı ve işgörenlerin psikolojik, sosyal, fizyolojik ve fiziksel olarak gereksinmelerinin yönetimler tarafından giderilemediği belirlenmiştir. Özel işletmelerde ise bu durum bunun tersine olarak saptanmıştır.

Yıkım ve can kaybı ile deprem sonrasında işe başlama ve işe devam değişkeni ilişkilendirildiğinde depremden ağır şekilde maddi ve can kaybına uğrayan işgörenlerin bu noktadaki verimlerinin olumsuz şekilde etkilendiğinin saptandığı görülmüştür.

Araştırmada yıkım ve can kaybı ile barınma problemi değişkeninden çıkan sonuçta da işletme ve kurumlar açısından dikkat edilmesi gereken olgular bulunmaktadır. Şüphesiz yönetimlerin bu noktada deprem sonrası etki edebileceği durumlardan biri olan barınma problemi giderildiği takdirde işgörenlerin veriminin arttığı gözlemlenmiştir.

Bu veri değişkenlerinin dışında işgörenlerin cinsiyetinin, yaşının, medeni durumunun ve eğitim durumunun araştırmanın genel kapsamı içerisinde yer alan konuları hangi ölçüde etkilemiş olduğu da saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamında liderlik yaklaşımları içersinde değerlendirmeye alınan ekip çalışmalarının deprem sonrasında işgörenler tarafından olumlu değerlendirilme oranının yüksek çıkması deprem neticesinde bireyin psikolojik durumuyla doğru orantılı olarak değerlendirilebilir. Deprem sonrasında bireyin psikolojik olarak toplumla iç içe olma isteğinden ve kendisini bunu hazırlamasından ötürü ekip çalışmaları uygulamaları, kendine geniş bir alan bulmuş ve gerçekleştirilmesi de kolaylaşmıştır şeklinde değerlendirilebilir.

Stratejik yönetim açısından düşünüldüğünde ise işletme yönetimlerinin ve kurum yönetimlerinin başarısız olduğu söylenebilir. Araştırma verilerinde stratejinin vizyonu ve misyonun işletme tarafından paylaşımının söylenmesi konusundaki uygulamalarını olumsuz olarak değerlendiren işgörenlerin büyük oranda nitelikli işgücü olması böyle bir yorumun yapılmasını sağlamaktadır.

Deprem sonrasında işletmelerin yada kurumların yaratmış olduğu imkanların işgörenlerin deprem bölgesinden uzaklaşmasını engellemesi açısından en fazla yüzdenin deprem tazminatı olduğu saptanmıştır. Ayrıca deprem tazminatını kendisi açısından deprem bölgesinden uzaklaşmasını engelleyen koşul olarak öne süren işgörenlerin nitelikli iş gücü oranının yalnızca %29 olarak saptanması dikkat çekici bir bulgudur. Deprem sonrası işgörenlerin çalıştığı işletmeyle kurumun yönetim kararlarını ve uygulamalarını değerlendirmede ise değişkenlerin olumlu ve olumsuz oranında da çarpıcı sonuçlar çıkmıştır.

Sonuç olarak araştırmanın tüm verilerine dayanarak işletme ve kurumların deprem sonrasında işgörenlerin maddi ve can kayıpları ile ilgili problemleri çözümledikleri takdirde, işgörenlerin motivasyonunu sağlayabileceği ve verimliliği arttıracakları söylenebiliriz.

KAYNAKÇA

AKAT, Ömer. **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitapevi, Bursa, 1998

AKDEMİR, Ali. **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996

AKDEMİR, Ali; Rodoplu, Gültekin, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998

AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:207, Eskişehir, 1978

ATASOY, İsmail Durak. **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, MESS Eğitim Kitapları Dizisi, Ankara, 1988

BUDAK, Gönül-Gülay. **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Guide 13, İstanbul, 1995

CASCIO, Wayne F. **Managing Human Resources**, Mc Graw-Hill Book Company, Colorado, 1989

CÜCELOĞLU, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, 4. B, İstanbul, 1993

ÇETİN, Canan. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları**, İstanbul, 1995

DİCLE, Atilla. **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayını, Ankara, 1980

DİE. **Deprem Bölgesi Hane Halkı Anketi Sonuçları**, Ankara, 1999

DİE. **İmalat Sanayiine Depremin Etkisi Anketi Sonuçları**, Ankara, 1999

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

DİNÇER, Ömer; Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996

DRUCKER, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 3. b. , İstanbul, 1995

----- **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993

----- **Yönetim Uygulaması**, Çev. Sabri Yarmalı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1995

DPT. **Depremın Ekonomik ve Sosyal Etkileri**, Muhtemel Finansman İhtiyacı, Ankara, 1999

EKİN, Nusret. **Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik ve İstihdam**, İTO Yayınları No:1999-47; İstanbul, 1997

----- **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Yayınları No:1999-47, İstanbul, 1999

EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ. Ü. İ. F. Yayın No:234, 3. b. , İstanbul, 1990

----- **Yönetim ve Organizasyon**, İ. Ü. İ. F. Yayın No: 236, İstanbul, 1991

----- **Yönetim Psikolojisi**, İ. Ü. İ. F. Yayın No:148, 2. b. , İstanbul, 1984

----- **“Verimliliğin İşletmeler üzerindeki Etkileri”**, Verimlilik Toplantısı, MPM Yayınları , Ankara, 1994

ERKUŞ, Adnan. **Psikolojik Terimler Sözlüğü**, Doruk Yayınları, Ankara, 1994

GÖKÇE, Birsen. Toplumsal Bilimlerde Araştırma , Savaş Yayınları, Ankara, 1992

HAGEMANN, Gisela. Motivasyon El Kitabı, çev. Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1995

HATİBOĞLU; Zeyyat. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995

İŞIKLAR, Sadi S. “Verimlilik ve Verimliliğin Denetiminde Maliyet Muhasebesinin Rolü”, KOÜ İ. İ. B. F. Dergisi, (Sayı:2), Kocaeli, 1998

İSLAMOĞLU , Hamdi A. “Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi”, 1. Verimlilik Kongresi, MPM Yayın no:454, Ankara, 1991

İTO. Kocaeli’de Deprem Raporu, Kocaeli, 2000

KARALAR, Rıdvan. İşletme, A. Ü. İ. İ. B. F. Yayını, Eskişehir, 1995

KOCAELİ REHBERLİK ARAŞTIRMA DANIŞMA MERKEZİ, Kocaeli, 1999

KOCAELİ SANAYİ ODASI, Kocaeli Sanayii ve Deprem , Depremin Psikolojik Etkileri, Kocaeli , 1999

KÜÇÜK, Mehmet. Modernite Versus Post-Modernite, Vadi Yayınları, 2. b. , Ankara, 1994

MARSHALL, Gordon. Sosyoloji Sözlüğü, çev. Osman Akınhay-Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999

MESS. , Kriz Yönetimi, MESS Eğitim Kitapları, çev. Salim Atay, Ankara, 1997

MPM. Verimlilik Ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayın No:442, Ankara, 1991

MPM. 1. Verimlilik Şurası (4-6 Aralık 1990), MPM Yayın No:436, Ankara, 1991

ÖZADAMAR, Kazım. **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi**, A. Ü. F.F Yayınları, Eskişehir, 1997

ÖZEL, Mustafa. **Küresel Rekabet**, İz yayıncılık, 2. b. , İstanbul, 1998

----- **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, 2. b. , İstanbul, 1997

PALMER, Margaret; Winters, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

PEKİN, Hüseyin. **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, 1989-2, Ankara, 1989

PELTEKOĞLU, Filiz B. **Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi**, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın No:1993-2, Ankara, 1993

PFEFFER, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan**, çev. Sinem Gül, 2.b. , Sabah Kitapları, İstanbul, 1995

POLOMA, Margaret. **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, çev. Hayriye Erbaş, 2. b. , Gündoğan Yayınları, İstanbul, 1995

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, 6. b. , Ezgi Kitabevi, Bursa, 1993

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ; Tüz, Melek. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

SANAYİ BAKANLIĞI, **Deprem Araştırma Raporu**, Ankara, 1999

SİBSON, Eric. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, çev. Sinan-İnci Artan, Bilim-Teknik Kitabevi, İstanbul, 1991

TEZEREN, Atilla. **“Uygulanan Verimlilik Modelleri Ve Karşılaşılan Sorunlar”**, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayın No:1989-2, Ankara, 1989

TOSUN, Kemal. Yönetim Ve İşletme Politikası, İ. Ü. İ. F. Yayın No232, İstanbul, 1990

TÜRK PSİKOLOGLARI DERNEĞİ. Depremın Psikolojik Sonuçlarını Tanıma Ve Hafifletme, T. Halk Bankası Yayınları, Ankara, 1999

UĞUR, Adem. “Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyokültürel Faktörlerin Önemi”, Verimlilik Dergisi. MPM Yayın No:454, Ankara, 1991

UNİCEF, California Üniversitesi. Türkiye’de Depremle İlgili Aile Bilgilendirme Broşürü, Türkiye, 1999

ÜLGEN, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması, İ. Ü. İ. F. Yayın No :258, İstanbul, 1993

ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz ?
 - a. Erkek
 - b. Kadın
2. Sizce bir sakıncası yoksa kaç yaşında olduğunuzu öğrenebilir miyiz?
 - a. 20-30 arası
 - b. 31-40 arası
 - c. 41-50 arası
 - d. 51 ve üzeri
3. Medeni durumunuzu öğrenebilir miyiz?
 - a. Bekar
 - b. Evli
 - c. Boşanmış
 - d. Eşi ölmüş
4. Kaç çocuğunuz var?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5 ve üzeri
5. Eğitim durumunuz nedir?
 - a. İlkokul
 - b. Ortaokul
 - c. Lise
 - d. Ön Lisans
 - e. Lisans
 - f. Yüksek Lisans
 - e. Doktora
 - f. Diğer
6. Çalıştığınız iş yeri kamuya mı yoksa özel sektöre mi ait?
 - a. Kamu
 - b. Özel
7. İşyerindeki konumunuz nedir?
 - a. Memur () b. İşçi () c. Hemşire () d. Mühendis () e. Şef ()
 - f. Md. Yrd. () g. Müdür () h. Öğretmen () ı. Teknisyen () ı.
 - Doktor ()
8. Çalıştığınız işletmede kaçınıcı yılınız?
 - a. 1-5 () b. 6-10 () c. 11-15 () d. 16-20 () e. 21 ve üzeri ()

9. Çalıştığınız işletme ilk iş yeriniz mi?
- Birinci
 - İkinci
 - Üçüncü
 - Dördüncü
 - Beşinci ve üzeri
10. Depremi nerde yaşadınız?
- Evde
 - İş yerinde
 - Deprem bölgesi dışında
11. Geçmişte yaşamış olduğunuz benzer felaketler var mı?
- Deprem
 - Sel
 - Toprak kayması
 - Yangın
 - Diğerleri
12. Depremde kaybınız var mı?
- Yıkım
 - Can kaybı
 - Araç
 - Yok
 - Diğerleri
- (Bu soruya yok deniyorsa 17. soruya geçiniz.)
13. Evinizin hasar durumu nedir?
- Yıkık
 - Ağır hasar
 - Orta hasar
 - Hafif hasar
 - Hasarsız
14. Can kaybınız varsa yakınlık dereceleri?
- Anne
 - Baba
 - Kardeş
 - Eş
 - Çocuk
 - Diğer (.....)
15. Birinci dereceden akrabalarınızda yaralı ya da sakat kalan var mı?
- Anne
 - Baba
 - Kardeş
 - Eş
 - Çocuk
 - Diğerleri

16. Deprem sonrası ilk altı ay içerisinde geçirmiş olduğunuz ciddi bir rahatsızlık oldu mu?

- a. Psikolojik
- b. Kalp rahatsızlığı
- c. Mide rahatsızlığı
- d. Böbrek rahatsızlığı
- e. Diğerleri
- f. Yok

17. Depremin ilk altı ayı içerisinde barınma probleminizi ne şekilde giderdiniz?

- a. Çadırda
- b. Prefabrikte
- c. Barakada
- d. Evde
- e. Lojman

18. Şu anda ikamet ettiğiniz yerin durumu nedir?

- a. Kendi evimizdeyiz
- b. Kiralık evdeyiz
- c. Prefabrik konuttayız
- d. Çadırdayız
- e. Barakadayız

19. . Deprem sonrası işe ne zaman başladınız?

- a. İlk on beş günde
- b. İlk bir ayda
- c. İlk üç ayda
- d. İlk altı ay

20. . Deprem sonrası işyerinizde ilk altı ay içerisinde üç günden fazla kaç defa izin ya da rapor kullandınız?

İzin veya Rapor

- a. Yedi güne kadar
- b. Bir aya kadar
- c. İki aya kadar
- d. Üç aya kadar
- e. Hiç kullanmadım
- f. Diğerleri

21. Deprem sonrası sizin iş yerinizden ve deprem bölgesinden uzaklaşmanızı engelleyecek koşullar ve imkanlar hangileri oldu?

Koşullar

- a. Bulunduğu mekana bağlılık
- b. Akrabalardan ve sevdiklerinden ayrılmama isteği
- c. Çalışma koşulları
- d. Yabancılaşma korkusu
- e. Eğitim koşulları

İmkanlar

- a. Kalıcı konut desteği
- b. Kira yardımı
- c. Deprem tazminatı
- d. Prefabrik ve çadır yardımı
- e. Deprem kredileri
- f. Onarım yardımı

g. Can kaybı yardımı

22. Deprem sonrası ilk altı ay içerisinde depremle ilgili hangi seminer ya da konferansa katıldınız?

- a. Depremın psikolojik etkileri ile ilgili seminer(işyerinde)
- b. Depremden korunma ile ilgili seminerler(işyerinde)
- c. Depremın kalıcı etkileri ile ilgili konferanslar(işyerinde)
- d. Depremi tanıtan ve depremin etkilerini anlatan konferanslar

23. Deprem sonrası izin ya da rapor almanızı gerektirecek işyeri koşulları ve psikolojik durumlar hangileri oldu?

- a. Aynı departmanda çalışan iş görenler ile yaşanan huzursuzluk ve uyumsuzluk
- b. İşletme yönetimi ile yaşanan finansman problemleri
- c. İşletme yönetimi ile yaşanan deprem sonrası imkan oluşturma problemi
- d. Akrabalarını ve dostlarını kaybetmenin olumsuz psikolojik etkisi
- d. Deprem fobisi

24. Deprem sonrasında çalıştığımız işletmenin ya da kurumun yönetim kararlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Olumlu

Olumsuz

- a. Yönetime katılımın sağlanması
- b. Ekip çalışmaları
- c. Kriz strateji ve politikaların belirlenmesi
- d. Vizyonun ve misyonun gözden geçirilmesi
- e. Yöneticilerin demokratik yaklaşımı
- f. Yaratıcı olan işgörenlerin ödüllendirilmesi
- g. Ücret ve prim dağılımındaki eşitsizlik

25. . Deprem sonrası ilk altı ay içerisinde aşağıdakilerden en yoğun şekilde yaşadığınız ve etkisinden halen kurtulamadığınız psikolojik ve fizyolojik durumlar hangisi ya da hangileridir?

- a. Mantıklı düşünememe
- b. Toplumdan uzak durma
- c. Toplumla iç içe olma isteği
- d. Ani irkilme ve halüsinasyon
- e. Korku, endişe, suçluluk, öfke, panik, utanç
- f. Huzursuzluk, karamsarlık, çaresizlik, güvensizlik
- g. Zor uyuma, dalgınlık, dikkat toplama güçlüğü, unutkanlık, konsantrasyon güçlüğü

- h. Baş ağrıları, mide bulantıları, göğüs ağrısı, iştahsızlık, çarpıntı,
aşırı yorgunluk
1. Umutsuzluk ve ölfüm isteği

