

İşletmelerde Sosyal İklimin İzlenmesi

Gültekin YILDIZ (*)

G İ R İ Ő

Günümüzde, çalışanların önemli bir bölümü faaliyetlerini belirli bir «sosyal iklim» in hakim olduğu organizasyonlar «işletmeler» içerisinde sürdürmektedirler. Çalışanlar (işçi, memur, teknik personel) çalışma koşullarını, çalışma gruplarını bekleyişlerine uygun buldukları taktirde işletmenin gelişmesine katkıda bulunmakta ve etkin çalışmaktadırlar. İç çevresine daha iyi uyumlu, olumlu bir havanın hakim olduğu, sosyal olaylara karşı daha duyarlı işletmeler, işe devamsızlığın, iş kazalarının, para ve zaman kayıplarının en aza indirilmesine büyük katkıda bulunmaktadırlar.

Bu tesbit, birkaç yıl evveline kadar bütün dünyada işletmelerin amaçları ile bir tenakuz olarak kabul ediliyordu. Çünkü personel, onun çalışma süresi maliyet masrafları olarak kabul ediliyor ve işletme yönetimi, diğer masraflar gibi, bu masrafları da en düşük düzeyde tutmak için büyük çaba sarfediyordu.

Sosyal gelişmenin bir sonucu olarak böyle bir politikanın uzun vadede yarardan çok sakıncalar taşıdığına anlaşılması ile işletme yöneticileri bu görüşlerini değiştirerek daha sosyal bir politika izlemeye başladılar. Eğitime önem verilmesi, beşeri ilişkilerin işletme içinde kazandığı önem böyle bir tutumun sonuçlarıdır.

Bütün bu sosyal önlemlere rağmen günümüzde işletmelerde işe devamsızlıklar (absenteisme) büyük artışlar göstermeye başlamıştır. İşletme boyutları büyüdükçe işe devamsızlıklar daha da artmaktadır. Verim düşüklükleri, üretimde ıskarta ve kusurların artması, iş kazalarında artışlar, tamir bakım ihtiyaçlarının çoğalması, servis değiştirme istekleri işletme hayatını tehdit eder hale gelmektedir. İşletme içerisinde sosyal iklim bozulur bozulmaz bu tepkilerde önemli artışlar görülmektedir.

* Sakarya D.M.M. Akademisi Asistanı — ADAPAZARI.

Bu sosyal olayların temel nedenleri şu şekilde ortaya konulabilir :

- İşlerin ileri derecede bölünmesi, işten duyulan tatminin kaybolması. Diğer yandan eğitim düzeyinin giderek yükselmesi sonucu bazı işlerin çok güç katlanabilir hale gelmesi,
- Karar merkezlerinin uzaklaşması ve çalışanın fikirlerine başvurulmaması,
- Çalışma saatlerinin uygunsuzluğu,
- Terfi güçlükleri vb.

Bu sorunlar karşısında bazı çözüm yolları geliştirildi :

Değişken çalışma saatleri, yetki devri, iş zenginleştirme, iş genişletme, amaçlara göre yönetim vb.

Ancak bu uygulamalar da işletmedeki sorunları kökünden halledilmiş değildir. Sosyal iklim bozulur bozulmaz yukarıda bahsedilen tepkilerde önemli artışlar görülmektedir. Bu nedenle işletmeler sosyal iklimi sürekli izlemek, reaksiyonlardaki artışların nedenlerini araştırmak ve bunlara çözümler aramak zorundadırlar. Aksi halde bu tepkilerin artarak ilerde daha büyük çatışmalara neden olacağını söyleyebiliriz.

Çatışma günümüz organizasyonlarında kaçınılmaz olmakla birlikte, yönetilebilecek ve zararları en aza indirilebilecek bir olaydır. Bu nedenle, sorumluların verdikleri kararların sosyal etkilerini anlamalarına yardım etmek için, uygun «göstergeler» in ortaya konması gereklidir. Bu göstergeler, yöneticilerin işçilerin işlerine, işletmeye bağlılık derecesini görmelerine, öte yandan işletme içinde sorunların neler olduğunu anlamalarına imkan verirler. Tüm personelin düşüncelerini ortaya koyacak ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine katkıda bulunacak bir aracın ortaya konulması yönetim için temel bir görevdir.

İŞLETMEDE SOSYAL İKLİM

Sosyal iklim, işletmenin genel politikasının, onun sonuçlarının ve işletme dışı bazı olayların neden olduğu personelin sosyal davranışlarının bir sonucudur. İşletme içerisinde bireysel davranışlar büyük ölçüde işletmenin genel politikasınca belirlenirler. O halde bu politika karşısında bireysel tepkilerin açığa vurulması söz konusudur.

Sosyal tepkiler nasıl açığa vurulur?

Bunun en bariz örneği işe devamsızlıklardaki artışlardır. Randıman düşüklükleri, işten çıkma artışları (konjonktür uygunsu), üretimde 15-

karta ve kusurların artması, tamir - bakım ihtiyaçlarının artması, iş kazalarındaki artışlar, servis değiştirme isteklerinin artması vb...

SOSYAL İKLİM GÖSTERGELERİ

İşletmedeki sosyal iklimi izlemeye yarayan göstergeleri iki grupta toplayabiliriz :

a) Sayısal göstergeler : Burada, personel servisinde tutulan istatistiklerden yararlanarak kolayca hazırlanabilecek göstergeler bahis konusudur. Bunlar :

- İşe devamsızlık oranı,
- İşten çıkma oranı,
- Servis değiştirme talepleri,
- İş kazaları,
- Grevler vb.

b) Niteliksel göstergeler :

Yukarıda sözünü ettiğimiz sayısal göstergeler sorunu tüm yönleriyle ortaya koymak için yeterli değildiler. İşletmedeki iklimin niteliksel yönlerini yakalayabilmek için tutum anketlerinin kullanılması olumlu sonuçlar vermektedir. Burada bir bakıma pazarlama araştırmalarında kullanılan sondaj ve araştırma tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Bu göstergelerle işletmede genel olarak şu üç hususun anlaşılmasına çalışılmaktadır :

1—) Çalışanların işletmeye karşı tavrı : Burada işçinin genel politikayı benimleme derecesini ölçmek söz konusudur. Çalışanlar işletmeyi nasıl algılamaktadırlar? İşçinin işletme hakkında edindiği bilgilerin yeterli ve doğru olup olmadığının bilinmesi zorunlu olmaktadır. Şayet çalışanların genel politikaya karşı bir muhalefetleri varsa bunun sebepleri nelerdir?

2—) Çalışanın işine karşı tavrı : İşçi işi hakkında ne düşünmektedir? İşletmeye birşeyler verdiğini düşünmekte midir? İşini daha iyileştirebilir mi? Kısacası, kişinin işindeki gelişmesi nasıldır ve yapılabilecek muhtemel değişiklikler nelerdir?

3—) Çalışanın servisine karşı tavrı : Servisteki ilişkileri nasıl görmektedir? Bu ilişkiler iyileştirilebilir mi? Bilgiler düzenli bir şekilde ulaşabilmekte midir? Birey kendini çalışma grubuna bağlı hissetmekte midir?

GÖSTERGELERİN DEĞERLENDİRİLİŞİ

Göstergeler iki kademeye yöneliktir : Birincisi, üst kademe yönetimidir. Yönetim kontrolü bölümünce (veya personel bölümünce) değerlendirilip hazır hale getirilen bu veriler gösterge tabloları (Tableau de Bord) ile bütünleştirilecek ve üst yönetimin emrine sunulacaktır.

İkincisi, bölüm yöneticilerine yöneliktir ve daha detaylı, eğilimlerin bir analizini gösterecek şekilde ve anket sonunda karşılaşılan çeşitli sorunlar karşısında tutumların bir analizini kapsamaktadır.

Bu bilgilerden hareketle bölüm yöneticisi, alt yöneticileriyle birlikte, genel politikayla bağdaşan çözümler bulmaya çaba gösterecektir. Her yıl genel yönetime tam bir rapor sunulacaktır. Bu raporda işletmede mevcut tıkanmalar, sorularda karşılaşılan tüm problemler, bunlara getirilen çözüm önerileri ve mümkünse bunun analizleri de belirtilecektir.

SİSTEMİN İZLENMESİ

Yönetim kontrolörü, personel departmanı ve işletme psikoloğu sistemden ve uygulamasından sorumludurlar. Anketlerin hazırlanması, dağıtılması, verilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi onlarla ilgilidir. Yönetim kontrolörü, verileri gruplandırarak «genel yönetim gösterge tablosu» içine katmakla yükümlüdür. İşletme psikoloğu, anketin sonuçlarından ve ortaya çıkardığı problemlerden bölüm yöneticilerine bilgi vermek zorundadır.

Yönetim kontrolörü ve işletme psikoloğu ilgili bölüm şeflerine, sorunların çözümünde yardım etmelidirler.

S O N U Ç :

Yukarıda teklif edilen metodun ne personelin tüm problemlerini ortaya çıkarma imkanını verebileceğini, ne de bunların incelenmesiyle ortaya çıkan çözümlerin mucizevî çareler olacağını söyleyemeyiz. Ancak, bu metod yönetimin ve servislerin karşılaşmış olduğu bir kısım sorulara cevap verme olanağı verir.

- İşletmede moral nasıldır?
- Şu andaki sosyal sorunlar gerçekte görüldükleri gibi ciddi (aigu) midirler?
- Çalışanlar işletmenin genel politikasını onaylamaktadırlar?
- Bilgi dolaşımı yeterlidir?

— Şu yada bu bölümde herhangi bir özel sorun var mıdır? Çözüm yolları neler olabilir?

— Fertler buldukları pozisyonlardan memnun mudurlar?

Öte yandan, sosyal olayların sayısal hale konulmasıyla, tamamen subjektif olan önsezi ve duygusal karar verme dönemi aşılabacak ve objektiflik artacaktır. Sosyal olaylarda niceselleştirme, sosyal olayın birkaç boyutunun ölçülmesi, zaman içinde karşılaştırma yapılabilmesi ve olayların ruhuna daha iyi nüfuz edilebilmesi imkanını verir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

1. Paul Albau, Problèmes Humaines de l'Entreprise, DUNOD, Paris, 1975.
2. Max Granereau, «Système de Saisie Régulière du Climat Social de l'Entreprise», Direction et Gestion des entreprises, Mars-Avril, 1977.
3. Octave Gélisier, Regards Sur le Bilan Social, Edition Homme et Technique, Paris, 1976.
4. Bernard Reumax, «Un Bilan au Service d'une Approche Stratégique du Problème Social», Regards Sur le Bilan Social, Ed. Homme et Technique, Paris, 1975.
5. Yves Simon, Henri Tézenas du Montcel, Economie des Ressources Humaines Dans l'Entreprise, MASSON, Paris, 1978.