

# PERSONEL YÖNETİMİ ve ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİ

Yazan: Dale YODER (\*)

Çevirenler:

İnal Cem AŞKUN — Şan ÖZ-ALP  
İşletme Kürsüsü Asistanları

## I — GİRİŞ :

### 1) ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİ ALANI :

Bu kitap, insanların hür ve demokratik toplumlarda, işde yönetilmelerini ele almaktadır. Böyle bir yönetimde gaye, «hizmet edilenleri memnun etmek ve bu hizmeti yerine getirenlere de yüksek bir erişme duygusu ve moral gücü kazandırmak amacıyla beşerî ve fiziki kaynakları, dinamik organizasyon üniteleri içinde sevk etmek (1),» şeklinde tanımlanmıştır.

İş organizasyonlarının çok çabuk değiştiği toplumlarda, hür ve seyyal bir şekilde bulunan idare edilenleri yönetme süreci (ameliyesi), önceki ilkel toplumlardakinden daha karışıktır. Görevlilerin (işçi, memur) gelişimlerini ve işletme (yönetim) kararlarına katıl-

---

(\*) Çeviri, yazarın «PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS (Personel Yönetimi ve Çalışma Münasebetleri) - Prentice Hall, Inc.» kitabının GİRİŞ ayrımının, «1. ÇALIŞMA MÜNASEBETLERİ ALANI» - syf: 1-8» kısmını içine almaktadır.

(1) The Personnel Round Table'in yayınlanmamış raporundan.

malarını sağlamak için, bugünün yöneticisi, onların isteklerinin sayısız tezahürlerini tanımak, geniş bir alanı kapsayan özel personel programlarını uygulamak mecburiyetindedir. Bu arada işçi sendikaları ile müzakere zorunlu olabilir. Çağdaş yöneticilerin, çalışanların ücretler, iş saatleri, iş güvenliği ve diğer çalışma şartları ile ilgili isteklerini de dikate almaları gerekir. Amerikan endüstrisinin bugünkü yöneticisi, başarısının bağlı bulunduğu insanların yönetimine ilişkin çeşitli ve karışık sorunlarla karşı karşıyadır.

Çalışan kadın ve erkeklere önderlik etmek şüphesiz, yöneticinin sorumluluğunun ve toplam fonksiyonunun sadece bir kısmıdır. Mamafih bu, genellikle gayet önemli ve çok zor bir yönetim görevi olarak tanımlanmıştır. Çalışan bütün işletme ve müesseselerde insan, tek temel unsurdur. Birleştirecek diğer unsurlar ne olursa olsun, bu birleşmeyi kontrol edecek yine insanlardır. İşin yaptırılması için gerekli düşünceyi yalnız insanlar sağlar. İlerde elektronik beyinlerde veya otomasyonda meydana gelecek teknolojik gelişmeler, insanın karar alma ve yönetme zorunluğunu tamamen ortadan kaldıramıyacaklardır.

İnsanların yönetimi, idare sorumlunun en zor kısmını teşkil eder. Çünkü özgür insanlar, mümkün olduğu derecede kendi kendilerini yönetmek olanağı (imkânı) üzerinde direnirler. Çalışma hakkında kendilerinin birtakım fikirleri vardır. Ne zaman, nereye çalışılacağı, kendi işini mi, yoksa başkalarınınkini mi yapacağı ve gördükleri hizmetler için de ne miktar ödemenin yapılmasını yeterli olacağı konularında birçok kararlara varırlar. Aynı zamanda onlar, bir yıl önce kararlaştırdıkları birşeyin, bugüne veya yarına uygun olmayacağını öne sürerek, bu meselelere ilişkin fikirlerini değiştirebilirler ve işlerini, çalışmakta oldukları iş muhitlerini veya bağlı buldukları işverenleri de değiştirmek isteyebilirler. Sonunda, yeni şeyler öğrenebilmek imkânı ile kendi gelişmelerini sağlayacak daha çok ve değişik fırsatların verilmesi talebinde bulunabildikleri gibi, baştaki yöneticilerin yeteri kadar bilgili ve becerikli olmadıklarını da ileri sürebilirler. Bütün bunlardan dolayı, modern demokratik toplumlardaki hür, serbest davranışlı erkek ve kadınlar, yöneticileri, işverenleri için çapraşık ve durmadan değişen problemlere konu olurlar. İdarenin, kişisel kararların ne dereceye kadar uygun olduğunu bilmesi ve işletmelerinin çalışmasıyla ilgili plânlama ve yöneltmede (emir - kumanda) bunları hesaba alması gerekir.

Bugünün endüstrileşmiş toplumları, farklı bir yönetim sistemi geliştirmişlerdir. Bu, ilk zamanlardaki tarım ve el sanatları düzeninin, fabrikalara ve kütle istihdamına geçmeye başlamasından bu yana geçirilen üç asırlık tecrübe sonucu şekillenmiş, üzerinde çalışılmış ve halen de çalışılmakta olan bir sistemdir. Gerçekten de değişen yönetim sistemleri, büyüyen kapital ve matriyel kaynakları, çalışanların gittikçe artan ustalıkları ile birlikte, modern endüstriyel toplumlarda produktivitenin yükselmesinde önemli bir rol oynamışlardır.

Bu kitap, okurlarının bugünün yönetim sistemi içinde, özellikle insanların yönetimini anlamalarına yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır. Böyle bir girişin amacı, görevlilerin (işçi, memur) makine gibi çalıştırılmasına değgin birtakım yollar göstermek değildir. Bu amacın, hissî anlamda yumuşak yönetimi özendirici (teşvik edici) durumu olmadığı gibi, çalışanlara buldukları işleri yönetme ve önderlik etme orunları (mevkileri) veren kimselerin, yüzeysel veya derinliği olmayan parlak düşüncelerini kapsamına alma niteliği de yoktur.

Burada amaç, yönetici orunlarına ulaşmak düşüncesinde olanlara, bu orunları (mevkileri) hak ettirecek ve oralarda kalmalarını devamlı kılacak — özel maharet ve bilgiyi — kısaca ehliyeti, sağlamakta yardımcı olmaktan ibarettir.

### 1. — İnsanların İşde Yönetimi :

İşe alma (istihdam) ilişkilerinin can damarı ve yönetimin bütün problemlerinin düzenlenmesi, işe alma sürecidir. Bunun kendine has yeknasak ve farklı bir özelliği vardır. Bunda siyasal özgürlüğe sahip bireyler, hayatlarını kazanma vasıtası olduğundan, yaptıkları işlere nisbeten az bir ilgi duysalar bile, diğer hür fertler için çalışmaya devam ederler. Bu hür görevliler, saygı duymadıkları yöneticilerin önderliğini, onların, kendilerini aynı orunlara getirebilme durumunda bulduklarını bildikleri için kabul ederler. Böylece bu süreç, hür insanların diğer ortak kurumları açısından hemen izah edilemeyecek, bazı ilişkiler yaratır.

İleride görüleceği gibi, bu ilişkilerin türlü açıklamaları ortaya konmuştur. Hem önderler hem de izleyiciler bu açıklamalardan bi-

rinde yahut diğeri, ortak çalışmalarının temelini olarak kabul etmek zorundaydı. Bununla beraber hiç kimse, bugünün genel, yönetim sorunlarından kaçamaz, artık. Yapmakta oldukları işlere karşı kişisel ilgileri az olan kadın ve erkeklerden yeterli bir çalışma beklenebilir mi? Çalışan işletme ve kurumların önderleri, yönetimleri altındaki özgür görevlerinin etkili bir çalışma göstereceğini ümit edebiliyor mu? Özgür erkek ve kadın toplumlarında ne çeşit işe alma münasebetleri anlayışı yaygındır?.

### 1. 1 — *Problemler ve Uygulamalar:*

Bu kitap, insanların yönetimine özel bir yer veren bütün toplumlardaki modern yönetimi kendisine konu almıştır. Kitap aynı zamanda, yönetim politikaları, uygulamaları ve problemlerle de ilgilenmektedir. Üzerinde durulması gerektiğinden, dikkatler daha çok problemlere çekilmiştir. Bir bakıma her yönetim uygulaması, bir problem çözmek için düzenlenmiştir. Zaten yönetim uygulamasında, tayin edilen amaçlara erişmede uğranılan başarısızlık yüzünden problemler ortaya çıkmaktadır.

Burada kullanılan şekliyle problemler, kendimiz için tesbit ettiğimiz amaçlara erişmede uğradığımız başarısızlıkları göstermektedir. İş münasebetlerindeki günlük realitenin, başarıma yollarını aradığımız gaye ve ideallere uymaması, bunlara problem gözüyle bakmamıza sebebiyet vermiştir.

Bazı örnekler, bu görüş açısının ve sorunların tanımını yapmada, yardımcı olabilmektedir. Genel, yönetim amaçlarından biri, kararlı istihdamı ve sabit kazançları sürdürmektir. Çalışmak isteyenlerin iş bulamadıkları hallerde, sık sık işden çıkarılmalarında veya iş ihtilâfları sebebiyle çalıştırılmadıkları durumlarda, meydana gelen işsizlik, bir problem olarak karşımıza çıkar. Öte yandan, ciddi sağlık tehlikeleri yaratan işlerde çalıştırma da, bu tür tehlikelerden kaçınma yollarını aradığımızdan, bir problem olmaktadır. Birçok işlerde, görevlilerin ustalıklarını ve en iyi yeteneklerini kullanmakta başarısızlığa yol açan istihdam, israf edilen işgücünün bir ölçüsü olmaktadır ki, bu da, israfı azaltmak istediğimizden, yine bizim için bir problem olarak belirmektedir.

Kamunun bekledikleri, yöneticiye ağır sorumluluklar yükler. Onun,

çalışan işletmesinin yöneltmesinde, önderliğini yapmada, plânlanmasında etkili olmasını isteriz. Örf ve geleneklerimiz, üretim faktörlerini bir araya getirirken onu, israftan kaçınması için sorumlu kılar ve bu arada ondan, mümkün olan en iyi birleştirmeyi yapması da istenir. Özel işletmelerde, yöneticiler, belli bir kâr seviyesini sağlamak veya arzu edilen kapitalin tedarik edilmesinde sermayedarlara, gelecekteki kazançlar hususunda cesaret vermek zorundadır. Kamu işletmelerinde yöneticiden, vatandaş hizmetini gittikçe daha iyiye götürmeyi sağlamasını bekleriz.

### 1. 2 — *Modern İstihdam Amaçları :*

Aşağı yukarı Amerikan işgücünün — çalışmakta olan yetişkinler kadar işe elverişli olanlar da dahil olmak üzere— dörtte üçü işçi ve memurdur. Onların sadece bir işe sahip olmaları bizi tatmin etmez. Genel olarak işlerinin onlara, mümkün olan hayat hoşnutluğunu sağlamasını ister ve onlardan, hür, demokratik bir toplumun vatandaşları olmaları dolayısıyla aktif, sağ duyulu bir işbirliği bekleriz. Modern istihdamın amaçları, aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilmektedir.

« 1 — Biz bütün vatandaşlarımızın hayat düzeylerini yükseltmek için, kâfi derecede işgücünü çalıştıracak ve aynı zamanda diğer milletlerden daha az şanslılarına yardım etmemizi sağlayacak, iş ve iş tutucu arasındaki dengenin tam olarak devam ettirilmesini isteriz.

2 — Bütün kadınlarımıza ve erkeklerimize, şimdi ve gelecekte en iyi, en prodüktif ve en kârlı işlerde çalışmaları için yardım etmek isteriz. Arzumuz, onlara zevk alacakları, şevkle ve etkili bir şekilde çalışacakları işleri bulmaktır.

3 — Biz, işgücü gruplarındakilere, hizmetlerini arttırmada ve bu hizmeti, seçmiş olduğu meslekte, yüksek yeteneklerini, en son, en iyi alet ve makinelerle uygulayıp, geliştirerek yerine getirmesiyle mükâfatını görmesinde yardımcı olmak isteriz.

4 — Bütün işgücümüzün israfından veya dikkatsizce kullanılmasından kaçınmak ve büyük miktardaki fazlalığını bertaraf etmek için onun titizlikle korunmasını, himâye edilmesini güven altına almak isteriz.

5 — Biz bütün bu amaçlara, kadın ve erkeklerin en az bir dikte ve belli bir yöne doğru en az bir zorlama içinde sevkedildikleri, bunun yanında kararlarını serbestçe alabildikleri ve kişisel ilerlemenin, sadece genel refah için üstün öncelik hakkının tanınmasını gerekli sayan görüşlerin, direnmesile sınırlandırıldığı, özgür bir toplumda ulaşmak isteriz.

Bunlar temel gaye olarak tanımlanabilir. Onlar, Amerikan toplumunun uzun devreli bütün amaçlarını da göstermektedir. Vatantaşların ve özel grupların kendilerine özgü amaçları, her zaman bu sosyal amaçlarla uyuşmayabilir. Bir fert, arkadaşlarınınkini ihmal edecek kadar kendi kişisel ilerlemesine ve refahına çok daha düşkün olabilir. Birçok gruplar kendi üyelerine özel çıkarlar arayabilirler. Bu sebepten düzenleme ve kontrol problemleri kaçınılmaz bir hâl alır. Milletçe bu çatışan amaçları uzlaştırmak, grupların veya fertliyerin haksız imtiyazlarını önlemek ve aynı zamanda bireylerin sosyal amaçlara ulaşmada üzerlerine düşeni yapmaları için onlara yardımcı olmak zorundayız» (2).

---

Hernekadar, genel olarak kabul edilmiş bu sosyal idealler, bir sentezi ve çalışanlarla çalıştıranların kişisel amaçlarının uzlaştırılmasını gösteriyorsa da, yönetici orununda (mevkiinde) bulunan görevlilerin (işçi, memur) küçük bir kısmına, amaçlara uygun çalışmalarını ve onları gerçekleştirmeleri konusunda büyük sorumluluk verilmiştir. Yöneticinin işi, bir grup çalışmasında önderliği, rehberliği, yöneltmeyi (emir - kumanda) ve denetlemeyi sağlamaktır. Onun görevi, iş için etkili, tatminkâr bir muhit ve atmosfer yaratmaktır. İster özel, ister kamu teşebbüsünde çalışsın, fonksiyonu hemen hemen aynıdır. Bu çapraşık bir haldir. Yönetim sadece gayri şahsî kararlar almak ve işin yaptırılmasına ilişkin yönergeler (talimatlar) vermekten çok daha fazlasını ifade eder. O, ortak bir amaç veya organizasyon birliği için çalışabilecek insanla-

---

(2) «Manpower Blueprint for a Free Economy», Staff Report to the Sub-committee on Labor and Labor - Management Relations, Washington, D. C.: Government - Printing Office, 1953, syf: 8.

rı bulmayı, bu gayenin gerçekleştirilmesinde onlara önderlik etmeyi, ortak görevlere merak ve ilgilerini arttırmayı, diğer taraftan istihdam yoluyla kişisel amaçlarına erişmede imkânlar hazırlamayı da kapsar.

### 1. 3 — Deneme - Yanılma Yoluyla İlerleme :

Amaçlara ulaşmamızda başarısızlığa uğramamızla ilgili devamlı problemlerimizin oluşu, şaşılacak bir husus değildir. Bir bakıma bu problemlerin arkası gelmez çünkü amaçlarımız sürekli bir ilerleme halindedir. İdeallerimiz ve gayelerimiz değişmektedir. Bir bakıma da yönetimde, iyileştirme (ıslahat) teşebbüsüne ilişkin olarak, deneme - yanılmaya çok fazla bağlı oluşumuzdan, problemlerimiz doğmaktadır. Şimdi içinde bulunduğumuz tatbikat, çok sayıda tecrübeye ve görgüye dayanan çözümleri göstermektedir.

Mevcut uygulama deneysel olmak zorundaydı, çünkü işdeki beşerî davranış anlayışımız henüz çok sınırlıdır. Yeni uygulamaların veya eski uygulamada yapılacak değişikliklerin istenilen sonuçları sağlayacağından emin olamayız. Deneme - Yanılma, ilerlemeye doğru lüzumlu görülen yavaş bir yoldur. İnsanları yönetmemize ilişkin yapılacak düzeltmelerin temeli olarak çok daha fazla çalışma davranışı anlayışına sahip bulunmalıyız. Böyle bir anlayışa ulaşabilmek için, dikkatlice hazırlanmış, plânlı araştırmaya da ihtiyacımız vardır. Araştırma ilerleme için, çok daha hızlı bir rota çizer.

Bundan sonraki bütün bölümlerde, sık sık kullanılan referanslar bu «araştırma rotasını» eskiye nazaran daha fazla kullandığımızı gösterecektir. Araştırmanın, birçok işgücü yönetimi sorunlarında çözüm sağlayabildiğini görmüşüzdür. Diğer taraftan, aynı zamanda bu sorunların bir çoğunun, ferdî davranış bilimi sınırlarının ötesine geçtiğini de müşahade etmişizdir. Buna bağlı olarak, onlar herhangi bir disiplin tarzını kabul etmez. Onların çözümleri, muhtelif disiplinlerin iç görünümelerini sık sık birleştirmek zorunda kalan çok taraflı analize ihtiyaç gösterir.

En yeni uygulama, deneysel olarak mütalâa edilmelidir, çünkü o geleneksel fakat kati olmayan folklorla, algıya ve fikre dayanmaktadır. Aynı zamanda birçok halihazır çözümler ve bununla il-

gili uygulamalar, olağanüstü tedbirleri göstermektedir, örneğin nakliyat ve çelik endüstrilerindeki bir grev olayı, kamu sağlığını, güvenliğini veya refahını tehdit ettiği zaman, bundan hemen kurtulmak için olağanüstü çözümlerin çabucak bulunması gerekir. Bu çeşit krizlerde zaman, derinliğine, etraflı analize imkân vermez. Böyle durumlarda, gerek millî gerek bölgesel nitelikte en meşhur maharetlerimizden birisi de «kanun çıkarmak» tır. Eğer bu geçici bir çare oluyorsa, asıl problemi anlamamızdaki herhangi bir ileri teşebbüsü geciktirse bile, yine de üzerine eğilip, ona dayanabiliriz. Fevkalâde olmayan başka örneklerde ise, yeni işler için işçilerin eğitiminde, yöneticilerin veya görevlilerin seçiminde, yahut bir iş sözleşmesi görüşmesinde anlaşmazlıkları, durdurucu vasıtalar geliştiririz. Eğer bu uygulamalar iyi, güzel sonuç verirse, mükemmel çözüm yolları olmamalarına rağmen, kurallaşmaya doğru meyletmektedirler. Yağmurlar sırasında, onarılmamış dam gibi, problemler başka bir kriz başgösterinceye kadar unutulabilir veya ihmal edilebilirler.

#### 1. 4 — Değişen İşe - Alma Münasebetleri :

Bu arada işe - alma (istihdam) münasebetlerinin ve bu münasebetlerle ilgili meselelerin devamlı olarak değiştiği de açıktır. Çalışmakta olanlar değişmektedir, şöyleki: İşgücümüzden her yıl az sayıda işçi ayrılırken, aynı yıl, milyonun üzerinde yenileri işgücümüze katılmaktadır. Yeni girenler — yeni işçiler — farklı değer ve davranışlara sahiptirler.

Bu arada, eski işlerin ortadan kalkması ve yeni, farklı işlerin yaratılması ile işe - alma imkânları değişmektedir. Maharet istemeyen işler, bir kuşak öncesine nazaran daha az yer tutmaktadır. Yarı - maharet isteyen işler, özellikle modern teknolojinin veya geniş olarak tanımlanan «otomasyonun» baskısı yanında, savunması zor bir duruma gelmiştir. Türü yeni işler, yarı meslekî ve hizmet görevlerinde ortaya çıkmıştır.

Bütün bu değişiklikler, işe - almayı etkiler. Bazı değişiklikler, ideallerimize yaklaşma imkânını mümkün kılabilmelidir. Hiç olmazsa, sorunlara kısmî çözüm yolu temin edebilmelidirler. Diğer değişiklikler, yeni, farklı problemlerimiz olduğunu ifade eden, ide-



al ve fiili durum arasındaki yeni mesafelerin yaratıcısı olurlar. Problemler değiştikçe, çözümlerinin de değişmesi gerekir.

## 2. 0 — İŞGÜCÜ YÖNETİMİ SORUMLULUGU :

İnsanların yönetiminde, ailede olduğu gibi, hemen hemen her yetişkin kimse, kendini aşağı yukarı uzman sayar. İşsizlik, işgücünün % 6 veya 7'sine yükseldiği zaman, meselâ birçok kimseler, hazırlanmış iş programlarından, vergi ve ücret tarifelerinin ayarlanmalarına kadar bütün hususları içine alan özel tasarılar teklif ederler. Hattâ sendika liderleri, daha başka teklifler de getirebilirler. Ticaret Odası ve Millî Sanayiciler Birliği, genel olarak çoğun sendika tekliflerine karşıt olan kendi önerilerine (tekliflerine) dayanırlar ve aynı şekilde sendika sözcüleri de işveren birliklerinin bu tekliflerine reaksiyon gösterirler. Taksi şoförleri, bakanlar, televizyon komediyenleri, öğretmenler ve alt kademe görevlilerinin, işe - alma meselelerinde kendilerine has çözümleri vardır.

## 2. 1 — T e m s i l î Y ö n e t i m :

Bununla beraber yöneticiler, tatminkâr çözümleri bulmada özel bir soruma (mesuliyet) sahiptirler. Yönetimleri altında çalışacak görevlileri seçmeleri, iş vermeleri veya emekliye ayırmaları, esas işgücünü tutmaları ve kazanmaları için de onlara tatminkâr iş şartları sağlamaları gerekir. Ortaya çıkan problemlere yeterli çözümleri bulmadıkça, yönetime devam edemezler. Gerçek anlamıyla bizimki, yöneticilerin görevlileri, onların temsilcisi gibi hareket ederek yetiştirip, yönelttiği temsilî bir yönetim sistemidir. Yöneticiler, ihtiyaç duydukları işgücünü sağlamak istiyorlarsa, tatminkâr bir hizmette bulunmalıdırlar. Bu temsilî sorumluluk, hiçbir yerde yüksek okul mezunlarının seçiminde olduğu kadar aşıkâr değildir. Her yeni ilân, işe - almada inkişafı, ilerlemeyi ve tam bir Amerikan idarecisi veya işçisi olmayı vadeder. Şüphesiz bu arada yöneticiler, kendi işverenlerini de tatmin etmelidirler (3).

---

(3) Bir yönetici zaten kendi işverenlerinin temsilcisi olduğuna göre, nasıl olur da görevlilerin temsilcisi olabilir? Bu suretle şiddetli bir

Birçok idareciler için, insanların yönetimi, görevleri içinde en zor ve kritik — «çetin bir iş» dir. Mekanik, satış veya finansal problemlerin çözümünde ne kadar mahir olurlarsa olsunlar, değer ve tesirleri, yardımcılarına önderlik edip, yöneltememe durumunda son derece sınırlanmış olur. Gerçekten, yönetim insanlar vasıtasile iş yaptırma olarak tanımlanmıştır. Her iktisat öğrencisine anlatıldığı gibi yönetim, «4 M» in — Men (insanlar), Materials (materyeller), Machines (makineler) ve Money (para) — birleşimini ve uygulamasını gerektirir. İnsanlara veya halka önderlik, temel bir unsurdur. Tam istihdam politikasının uygulandığı — arzdan fazla talebin olduğu, kıt işçi pazarının bulunduğu — bir toplumda, temsili yönetim sorumu, hayatidir ve öyle olmalıdır.

## 2. 2 — Y ö n e t i c i n i n G ö r e v i :

İnsanları idare etme, yöneticinin görevlerinden herbirinin ayrılmaz temel unsurlarından biridir. İdarî işlere ilişkin çalışmalar, genel olarak aşağıdaki beş temel sorumu gösterir :

- 1 — P l â n l a m a — gelecekteki hareketin kısa ve uzun vadeli olarak ne, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağı hususlarını öngörmektir.
- 2 — O r g a n i z a s y o n — yapılacak işi görevliler arasında bölmek ve gereken yardımı sağlamaktır.
- 3 — Y ö n e l t m e (emir - kumanda) — İşletme eyleminde (faaliyetinde) bir orunu (mevkii) olacak herkese açık olarak sorumluları ile önderlik ve sevk etme durumunu sağlamak.
- 4 — D ü z e n l e ş t i r m e (koordinasyon) — genel eylemde

---

menfaat çatışması karşısında kalmaz mı? Hiç olmazsa bir dereceye kadar, görevlilerin temsilcisi olarak davranışı, onlara kişisel gayelerine erişmelerinde yardım etmesi, üstün vasıflı insanları temin edip, elde tutmada patron çıkarlarına tamamiyle uygundur. İhtimal en önemlisi, halk oyunun profesyonel idareyi ilgilendiren bazı şeyleri ondan beklemek eğilimidir ki, bu, yöneticilerin kamu çıkarına önem verecekleri ümidini ifade eder. Kamu çıkarı, en yüksek potansiyelinde fertleri istihdam etmek için bir gayret sarfını gerektirir.

dengenin ve zaman ayarının sağlanması açısından iştirakçilerin hizmetleri arasında etkili ilişkilerin muhafazası.

- 5 — **D e n e t l e m e** (kontrol) — tüm işletme eylemi ile ilgili açık bir görüşe sahip olma ve devamlı olarak eylem ve sonuçların, verilen görevlerle umulanlar yönünden mukayesesini yapma.

Yönetime değgin görevlerin herbirinde, insanların yönetimi mühim bir husustur. Büro zaman etüdlere göstermiştir ki, «astlara emir - kumanda etme» âmirin zamanının büyük bir kısmını alır, şöyle ki: Yönetici bürokrasinin ne kadar üst basamağında olursa, personel sorunlarına da o derecede zaman ayrılır. Genel bir kural olarak belirtmek gerekirse, her seferinde işe bir görevli alındığında, yönetici yeni problemler çıkardığı gibi hali hazır uğraştıklarını da çapraşık duruma sokar.

İnsanların yönetiminde idareciler, ciddi şekilde tedirgin olabilirler. Yöneten ve yönetilen arası münasebete ilişkin karışıklıklar ve bunun sonucu olarak görevlilerin gösterecekleri tepkilerin belirsizliği, yöneticilerin kendilerinden en az emin olduğu sahalardır. Bu sebepten birçok yöneticiler, iş çevrelerinde kabul edilmelelerinden ve durumlarından emin değildirler.

### 2. 3 — *K u r m a y H i z m e t i :*

Birçok işletmelerde özel «görevli münasebetleri» veya «personel» bölümleri, bütün «emir - kumanda hattına» yahut uzman olmayan yöneticilere özel teknik ve meslekî alanda yardım etmek için ihdas edilir. Bu bölümler yöneticilere, icracılara ve gözetimcilere görevlilerle olan ilişkilerinde yardım ederler. Onların kurmay personeli, personel seçimi programlarını, işe alısta ön görüşmelerin ve seçme testlerinin yapılmasını, sendika temsilcilerile müzakereleri, sosyal hakların idaresini deruhte edebilirler. Bununla beraber, kurmay personeli, yöneticilerin ve gözetimcilerin, emir - kumandaları altında bulunan kimseleri yönetmedeki sorumlularını ortadan kaldıramazlar.

### 2. 4 — *K ü ç ü k İ ş l e t m e d e U y g u l a m a :*

Hiçbir işçi veya personel münasebetleri yöneticisinin bulun-

madığı küçük bir işletmenin yöneticisini ne mazur gösterebilir? Bir dereceye kadar görevlilerle kendisi arasındaki sıkı kişisel ilişkiler dolayısı ile meseleleri daha basit olabilmektedir. Ancak, özel olarak bir işin nasıl yapılacağını öğrenmek ve denemesini yapmak için, serbest çalışma münasebetleri danışmanlarından faydalanabilir. Diğer yönden, böyle bir yönetici, bu alandaki sorumlularından kaçınmayacağı için, işgücü politikaları, uygulamaları ve meseleleri hakkında, büyük firmadaki benzeri yöneticiden daha çok bilgi sahibi olmaya ihtiyaç duyabilir (4).

### 3. 0 — İŞGÜCÜ YÖNETİMİNİN BOYUTLARI :

Şimdiki kullanım, «işgücü yönetimini» personel idaresi, işçi idaresi, görevli münasebetleri ve çalışma münasebetleri olarak, muhtelif şekilde tanımlamaktadır. İşgücü yönetimi ile ilgili terminolojideki bu büyük farklılık, onun konu ve boyutlarının tayininde ekseriya anlaşmazlık yaratmaktadır. Mamafih, terminolojide yeknesaklığa doğru bir gidişin görülmesi memnuniyet vericidir (5). Bu terimlerin en yaygını olarak «çalışma münasebetleri» veya «görevli münasebetleri» ve bunların esas ikincil bölünüşleri olarak ta, «personel yönetimi» ve «işçi münasebetleri» geniş çapta benimsenmişlerdir.

### 3. 1 — Kullanılan Terminoloji :

Hernekadar bu kitabın başlığı yirmi yıldan beri kabul edilmiş bulunmakta ise de, bugün gelişen tatbikata tam manâsıyla uymamaktadır, çünkü personel yönetimi ile çalışma münasebetleri ayrı iki saha şeklinde ele alınmaktadır. Filhakika bugünkü kullanım, «personel yönetimini» çalışma münasebetlerinin iki ana bölümün-

(4) Bkz. Frances Torbert, «Personnel Management in Small Companies», Los Angeles: University of California Institute of Industrial Relations, 1959; James M. Black and J. G. Piccoli, «Successful Labor Relations for Small Business». New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1953.

(5) Bkz. Dale Yoder and Roberta J. Nelson, «Jobs in Employee Relations», Research Study No. 38, American Management Association, 1959.

den biri olarak tanımlamakta, diğeri ise şimdiki tanımlanan şekli ile «işçi münasebetleri» teşkil etmektedir. Bununla beraber, kitabın başlığı da önem taşımaktadır, şöyleki: İşgücünün yönetimi ile ilgili meselelerin çözümünde, yöneticilere yardımcı olmak üzere meydana getirilmiş olan, ihtisaslaşmış kadro bölümleri yahut departmanları için en önemli iki sıfatı birleştirmektedir. Bu bölümün eski ismi «personel departmanı», yeni terim ise «çalışma münasebetleridir». Hâlâ birçok firmalar, özelleştirilmiş işgücü yönetimi programlarını «personel sevk - idaresi» veya «personel idaresi» olarak tanımlamaktadır.

Mamafih 1935'te Ulusal İşçi Münasebetleri Kanununun kabul edilerek toplu sözleşmenin yaygın hale gelmesiyle, yöneticiler mesele ve programların daha karışık bir durum aldığı görülmüştür. Sendika ve toplu sözleşmelerin yönetimi ile uğraşan uzmanlar, daha önceki personel departmanlarının lüzumlu unsuruydular. Bazı durumlarda bu uzmanlar, mevcut personel bölümlerinin bir kısmını teşkil ediyorlardı. Diğerlerinde ise, yeni işçi münasebetleri üniteleri kuruluyordu. Personel ve işçi münasebetlerine ilişkin meselelerin ayrılmaz olduğu açığa çıktıktan sonra, iki fonksiyon ekseriya çalışma münasebetleri veya görevli ilişkileri (münasebetleri) bölümünde (departmanında) birleştirildi.

Bundan ötürü, bugünkü teknik terminolojide personel idaresi, yöneticilerin fert fert görevlilerle uğraşmasına değgin meselelere olan idarî usulleri göstermektedir. Bunun aksine işçi münasebetleri, yöneticilerin görevli gruplarıyla anlaşmalar yapıp bunları «iş sözleşmeleri» olarak uygulamalarına ilişkin idare - sendika meselelerini konu edinmektedir.

«İşgücü Yönetimi» veya «İşçi İdaresi» terimleri hernekadar yaygın olarak kullanılmıyorsa da, bunlar yine de istihdam sorunları alanının en gerçekçi ifadeleri olmaktadır. Onlar, fabrika içi idarî problemleri, açıklıkla, işgücü dağıtımı veya pazarlamasının daha geniş sosyal problemlerinden ayırmaktadır. Sonuncu süreç (ameliye) — beşerî kaynakların tanzimi — en geniş çapta serbest ekonominin işçi pazarlarında yer alır, ve eğitim, yol gösterme (danışmanlık, müşavere), işçi akışkanlığı ile esasında idarî kontrole konu olmayan birçok değişkenler tarafından etkilenir.

İşgücü yönetimi, hem grup ve ferdî münasebetlerde hem de işçi münasebetleri ve personel yönetiminde önderliği kapsar. İşe müracaatın plânlama ve yönetimi ile istihdamda beşerî kaynakların kullanılması ve gelişmesini etkili şekilde gösterir. İşverenlerin, görevlilerin, sendikaların ve kamu kurumlarının bütün bu süreçlerde önemli rolleri vardır. Müteakip sayfalarda, başka bir terim — görevli münasebetleri — işgücü yönetimi ve çalışma münasebetleri ile eş anlamda kullanılacaktır.

### 3. 2 — *Temel Fonksiyonlar ve Eylemler :*

İşgücü yönetiminin izahı ile anahatlarının belirtilerek gerekli incelemenin yapılmasında, temel eylemler ve problemlerin çeşitleri aşağıdaki şekilde tasnif edilebilmektedir :

- 1 — İşe - alma münasebetlerine ilişkin özel ve genel işletme politikasının tesbiti, işbirliği ve önderlik için uygun bir organizasyonun meydana getirilerek devam ettirilmesi.
- 2 — Toplu pazarlık.
- 3 — Organizasyon kadrolarının doldurulması: Nitelikleri ve sayıları önceden tayin edilmiş işçilerin bulunması, alınması ve işde tutulması.
- 4 — Bütün kademelerdeki görevlilerin kendi kendilerini yetiştirmelerine yardım: gerekli maharet ve tecrübeleri meydana kişisel gelişme ve ilerlemelerine olanak (imkân) hazırlamak.
- 5 — Özendirme (teşvik etme): işdeki güdüyü geliştirme ve devam ettirme.
- 6 — İşletmenin işgücü yönetimini gözden geçirme ve denetleme.
- 7 — Çalışma münasebetleri araştırması: İşgücü yönetimini iyileştirme için işe - alma davranışını açıklayıcı araştırmaları yürütmek.

Yönetici görüş açısından bu boyutlar, ŞEKİL - 1.1 de gösterildiği gibi, çizelgeyle belirtilebilir. Şekilde, bu temel fonksiyon veya faaliyet bölümleri, şemanın solunda sıralanmıştır.

### 3.3 — Önemli Hususlar :

Görüldüğü gibi şemada ikinci bir yatay boyut vardır. Çizelge-deki sütunlar, önemli idarî hususlar açısından temel eylemleri tanımlamaktadır. Yöneticinin görevini anlamak için, her farklı seviyede problemler çıkacağından, herbir fonksiyonel alanın derinliğine incelenmesi gerekir.

Çoğunlukla yöneticiler, karşılaştıkları problemlere büyük önem verirler. Yönetici, çalışma huzursuzlunu, nakil isteklerini, politikaya ve uygulamaya ilişkin görevli tenkitlerini, yakınmaları, işçi devrini, işde bulunmayışları, işe - alma zorluklarını, disiplin olaylarını ve diğer çalıştırmayla ilgili hoşnutsuzluk belirtilerini dikkate alır. Bu durum bir itfaiye müdürünün işi gibi tanımlanır ve bunun sonucu yapılan programlar da yangının söndürülmesi şeklinde mütalâa edilir.

ŞEKİL - 1.1'deki problemler başlıklı sütunda, şimdiki uygulamada tam bir başarı sağlanamıyan hususlar yer almaktadır. Böylece meselâ, seçim konusunda hâlâ uygun olmayan bazı kimsele- rin işe alınması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır ve eğitim prog- ramları, plânlanan ihtiyaçları tam olarak karşılamamaktadır.

İkinci sütun, dikkati problemlerden temel eylem alanında kul- lanılmakta olan programlara ve detaylı uygulamalara çekmekte- dir. Bu düzeyde idarî meşguliyet zamanımızda, personel yönetimin- de, toplu sözleşmede ve diğer başlıca alanlarda yapılmakta olanlar üzerinde toplanmaktadır. Programlar, özel problemleri çözmek için düzenlenmiş plânlı hareket tarzlarını gösterirler. Böylece bir işlet- me, çeşitli iş eğitimi yahut personel seçimi programlarına sahip olabilir. Programlar, özel ve ayrıntılı (detaylı) uygulama ile gen- yöntemi (prosedür) kapsar.

Üçüncü ve daha derinlemesine idarî meşguliyet düzeyinde, po- litikalara herbir programın ardından bakılır. Politika, insanların yönetiminde, yapmak istediğimiz, niyetli olduğumuz veya başara- mak arzusunda bulunduğumuz istemlerle ilgilidir. Bu düzeyde aşā- gıdaki sorular ortaya çıkmaktadır: Ne yapmaya çalışıyoruz? Hazır- ladığımız programlarda niyetlerimiz nelerdir? Hangi hareket tar- zını kabullendik ve izlenmesini ileri sürdük? Meselâ, farzedelim,

## İşgücü Yönetiminin Temel Boyutları

Faaliyet veya Fonksiyon	Problemler	Uygulamalar ve Programlar	Politikalar	Teoriler ve Felsefe
1. Politika, organizasyon ve idare				
2. İşçi Münasebetleri : Müzakere Sevk - İdare				
3. Personel İdaresi : İş analizi Personel tedariki Personel seçimi İşe alıştırma Terfi Nakil Yol verme				
4. Geliştirme : Eğitme Kişisel değerlendirme Yol gösterme				
5. Teşvik etme : Ücret ve maaş idaresi Sosyal haklar ve hizmetler İlgi ve yürekgücünün sağlanması Fabrika içi haberleşmenin sağlanması				
6. Kontrol ve Revizyon				
7. Araştırma				

Şekil 1.1 İşgücü Yönetiminin Temel Boyutları



problemler sütununda tatminkâr olarak nitelenmiş görevlilerin seçiminde bazı aksaklıklar dikkati çekmektedir, bu durumda problemin kökleri, bir tatbikat analizinde meydana çıkabilir. Muhtemelen eldeki programla, testler kötü kullanılmakta veya görüşmelere (mülâkat) çok fazla bel bağlanmaktadır. Adayların seçiminde sorumluları olan bir kimse, adayın el yazısından, karakteri hakkında bir kanaaya varabilir.

Bununla beraber asıl güçlük, politika düzeyinde belirebilir. Örneğin, politika gereğince, boş yerlere atanmada ilk fırsat mevcut görevlilere verilecektir. Böyle bir politika, eğer doldurulacak işler özel yetenek veya eğitim, yahutta işletmede diğer işlerde lüzumlu olmayan bir tecrübeyi gerektiriyorsa, oldukça kifayetsiz bulunabilir.

### 3. 4 — Y ö n e t i m d e T e o r i v e F e l s e f e :

Politikalar üzerinde durma yeni soruların meydana çıkmasına yol açar. Niçin politika? Politika nedir? Örneğin, niçin politika işletme içinden terfileri öngörür? Bu tür soruların cevaplarının çoğu, yönetim teori ve felsefesinde bulunabilir. Yönetim teorileri yöneticilerin, politika ve programların seçiminde kabul edip, kullanacakları, kendilerine yol gösterecek izahları ve rasyonelleştirme tedbirlerini gösterir. Nitekim, bütün işçilerin terfi etme isteklerine ilişkin bir teori, içerden terfi ettirme politikasını özendirir (teşvik eder). Başka bir teori ise, işe - almada ırk ve dinle ilgili bir ayırmaya veya iş için vaki olan bütün taleplerin, adayın el yazısı ile yapılması isteğinin uygulamasına ait politikayı öne sürebilir.

Yönetim felsefesi — inanışlar, davranışlar, fikirler ve değerler, usul yahut sistemi — işletmede bütün teorilerin, politikaların ve programların temel unsurudur. Nitekim, örneğin sürekli yüksek işçi devri ile ilgili bir problem, işsizlik veya düzensiz ücretler gibi görevli sorunlarına, yönetimin ilgisizliğini gösteren politika ve uygulamalara atfedilebilirdi. Saniyen, yönetim ahlâkına az ağırlık veren bir felsefe, ilerleme için fırsat veya görevleri yanlış gösteren bir uygulama sonucu, kendini rahatlıkla ortaya koyabilir.

Öğrenciler genellikle, birçok fonksiyonel alanlardaki herbir problemi tanımadada güçlük çekmezler. Müsterek program, uygulama

ma ve genyöntemlerin çoğunu kolaylıkla anlarlar. Karışık olmalarına rağmen teknikler, somut ve anlamlıdır. Politikaları, teoriyi ve felsefeyi anlama, daha derin bir analizi gerektirir.

Gelecek yıllarda, hiçbir yüzeysel işgücü yönetimi teknikleri anlayışı, yöneticiler için yeterli olarak düşünülemez. Ehliyetli yöneticilerin, tatbikat kadar, politikayı ve herikisinin altında yatan teoriyi anlamaları gerekir. Uygulama ve programdaki «nasıl» sorusuna, yönetimdeki «niçin» sorusu kadar önem verilmelidir. Uygulama ve politikanın herikisinde süre gelen değişikliklerin gerekliliğini onlar tanımak zorunluğundadırlar. Tıpkı geçmişteki uygulamanın, zamanımızdaki işçileri huzursuz edip, hayal kırıklığına uğrattığı gibi, geçmişin faraziye ve teorileri de elverişsiz, modası geçmiş olabilir. Modern yönetim, modern teoriyi ortaya koyup uygulamalıdır.

Yönetim felsefesi de değişmeli ve gelişmelidir. İstihdam münasebetleri ile ilgili, sosyal yönden kabul edilebilen değerler, hiçbir surette tesbit edilmiş ve sabit değildir. Modern sanayileşmiş toplumlar, meselâ işçiler için, geçmiş kuşaklardan umulandan, çok daha fazla kararlı bir istihdam ve ekonomik güvenlik beklemektedirler. Açık, genel bir eğilim olarak, yöneticilerin, grevlerde kaynakların israfından ve emekli işçilerin ekonomik güvenliğinden sorumlu tutulması gibi çok ağır sorumluları, modern toplum onların üzerine yüklemektedir. Halen birçok devletler, teknolojik değişiklikler nedeniyle işden çıkarılan işçilerin tekrar eğitilmesi sorumunu işletmelere yükleyecek kanunlar çıkarmak düşüncesindedirler. Muhtelif endüstrilerdeki toplu sözleşmeler, şimdiden geniş görevli hak ve vazifeleri dizisine ilâveten, benzer idarî yükümler yaratmıştır. Sanayi kaptanları ve geçmiş kuşağın büyük müesseselerinin kurucuları, kendi yönetim felsefeleri içinde bu türlü sorumlulara uymakta gerçekten bir zorlukla karşılaşabilirlerdi.

#### 4. 0 — ÖN MÜTALÂA ve ESASLAR :

Personel veya çalışma münasebetleri alanında ihtisaslaşma düşüncesinde olan öğrenciler, asıl alâkaları diğer sahalara olanlardan, genel uygulamanın ayrıntılarına bir dereceye kadar daha büyük ilgi duyabilirler. Bununla beraber bütün yöneticiler için, hem

en büyük mücadelenin, hem de en fazla tatminkârlığın, ekseriya başkalarını idare etmekten ortaya çıktığını hatırlamak yerinde olur. İşletme öğrencilerinin tümü, bir yandan başlıca fonksiyonel alanları, diğer yandan da ŞEKİL 1.1'de gösterilmiş olan idarî hususa ilişkin seviyeleri anlamalıdır. TABLO - 1.1, eylemlerin veya fonksiyonların büyük kategorilerine değgin ayrıntıların görülmesinde yardımcı olabilir. Bunun yanında öğrenciler, politikanın sürekli olarak önemini kavramak zorunluğundadırlar.

---

*TABLO -1.1 Çalışma Münasebetleri Uygulamasının Ayrıntıları (Minnesota Üniversitesi Çalışma Münasebetleri Merkezinin bu münasebetlere ilişkin periodik reşyo ve bütçe araştırmalarında kullanılan anketlerden düzenlenmiştir.)*

---

*I. Çalışma Münasebetleri Bölümünün Genel Yönetimi :*

1. Çalışma münasebetleri politikasının formüle edilmesi
2. ÇM eylemlerinin plânlanması, düzenlenmesi
3. İşletme organizasyonu bünyesinde önerilen revizyonlar ve plânlama
4. ÇM personelinin seçimi, terfii, ve nakli
5. ÇM personeli için görev belirlenmesi
6. ÇM personelinin gözetimi
7. Görevli kayıtları
8. ÇM programının özel safhalarına ilişkin kayıtlar
9. Faaliyet raporları
10. ÇM program ve uygulamalarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi
11. ÇM programlarının bütçelenmesi

*II. Personel Tedariki, İşe Alma, İşe Yerleştirme :*

1. Personel ihtiyaçlarının tahmini
2. Personel tabloları; personel sayımları
3. İşçi piyasası araştırmaları: görevli kaynakları
4. Personel tedariki: yeni fakülte mezunları
5. Personel tedariki: gözetimci olmayan üretim işçileri
6. Personel tedariki: gözetimci olmayan büro memurları
7. Personel tedariki: idare, icra, gözetim
8. Personel tedariki: satışlar
9. Personel tedariki: Meslekî ve teknik

10. İşe alma öncesi test programı
11. İşe alma öncesi görüşme
12. Bonservis ve tecrübe kontrolü
13. İşe alma öncesi sağlık yoklaması
14. İşe yerleştirme: açık işlere, seçilen adayların dağıtımı
15. Terfilerin, nakillerin, derece indirimlerinin düzenlenmesi
16. Geçici işten çıkarmaların ve geri işe almaların düzenlenmesi
17. İş terklerinin ve işden çıkarılmaların düzenlenmesi
18. İşden çıkış görüşmeleri

### *III. Eğitim ve Geliştirme :*

1. Yeni görevlilerin işe başlatılması ve alıştırılması
2. İş başında eğitim: atölye, büro, satış
3. Çıraklık ve diğer meslek eğitimi
4. Çalışma saatleri dışında mesleki kurslar
5. Eğitim fonları
6. Burs programları
7. Gözetimci eğitimi
8. İdare eğitimi
9. Mesleki ve teknik personel için yüksek eğitim
10. Konferanslar ve kısa süreli kurslar: işletme içi
11. Konferanslar ve kısa süreli kurslar: işletme dışı
12. İş rotasyonu programı
13. Anlaşmalı okullara kursiyer gönderilmesi
14. Öğretim ve meslek danışmanlığı
15. Görevli potansiyel ve başarısının derecelendirilmesi
16. Gözetim ve idari potansiyelin başarı derecelendirilmesi

### *IV. İşçi Münasebetleri :*

1. Anlaşma öncesi bilgilerin toplanması
2. İşletmeye ilişkin ana verilerin hazırlanması
3. Anlaşma görüşmeleri
4. Anlaşmanın tefsiri ve günlük yönetim
5. Anlaşmanın yürütülmesinde sendika temsilcileriyle görüşme
6. Şikâyetlere bakmak

7. Hakemlere, aracılara, «N. L. R. B. - Milli İşçi Münasebetleri Kurulu - », hükümet temsilcilerine vakaların sunulması için hazırlık
8. Sendika ödentisinin kesilmesi
9. Sendika yönetim komiteleri - örneğin, sağlık ve refah komitesi gibi.

V. *Ücret ve Maaş Düzeni :*

1. İş analizi ve tanımları
2. İş değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi
3. Ücret nisbetlerinin ve nisbet esaslarının tesbiti
4. Ücret oranının gözden geçirilmesi ve ayarlanması
5. Ücret ve maaş incelemeleri
6. Ücret özendirme plânları
7. Kâra katılma plânları
8. Mülkiyete katılma plânları
9. İkramiye plânları

VI. *Sağlık ve Emniyet Dahil Olmak Üzere Sosyal Yardım ve Hizmet Programlarının Yürütülmesi :*

1. Hayat Sigortası
2. Sağlık Sigortası
3. İşsizlik tazminatı ve işsizlik yardımları
4. İşden çıkarma tazminatı
5. Malûliyet tazminatı
6. İşçilerin tazminatı
7. Sakat işçilerin bakımı
8. Hastalık sebebiyle ayrılmalarda
9. Geçici işden ayrılma (askerlik, vbg.)
10. Tatiller
11. Eğlence programları ve sosyal toplantılar
12. Yemek programları
13. İşçi gazeteleri, dergileri
14. Haber broşürleri: el kitapları, politika broşürleri
15. Görevlilere yıllık raporlar
16. Bülten tahtaları
17. Müzik
18. İsrafı önleme ve tasarruf programları

19. Kredi sandığı
20. Danışmanlık
21. Uzun hizmet ödülleri
22. Teklif sistemleri
23. Periyodik sağlık muayeneleri
24. İlk yardım ve dispanser hizmetleri
25. Koruyucu hekimlik ve sağlık eğitimi
26. Mesleki sağlık
27. Emniyet kontrolleri
28. Kaza araştırmaları
29. Kaza kontrol eylemleri
30. Emniyet eğitimi ve emniyeti özendirme kampanyaları
31. Emniyet araçları: makineden koruyucu araçlar, çalışanı koruyucu araçlar

#### *VII. Araştırma :*

İşletme içi plân ve uygulama araştırmaları :

1. Ölçme vasıtaları: testler, tartılı müracaat formları, puanlama ölçüleri, vbg.
  2. Görüşme
  3. Gözetim, önderlik
  4. Gözetimci ve işçi davranışları
  5. İş hoşnutluğu
  6. Eğitim ihtiyaçları
  7. Eğitim teknikleri
  8. Eğitim konusu
  9. Güdeleme
  10. İşçi - idare haberleşmesi
  11. Devir hızı, işde bulunmama
  12. Ücret ödeme yöntemleri
  13. Görevli bulma teknikleri
  14. Sosyal yardım plânları
  15. Kayıt düzeni ve denetleme
  16. İşletme dışı araştırma gruplarınca yürütölen çalışmalara katılma
  17. Çalışma münasebetleri ile ilgili yayınların toplanması.
-

Modern işletmecilikte. insanların yönetimine büyük önem veren bir kılavuz olarak bu kitap, işletme yönetimine ilişkin bütün hususlara problemler, uygulamalar, programlar, teori ve felsefe — gereken ehemmiyeti vermek zorundadır. Geçmişte hem idarenin, hem de öğrencinin dikkati ekseriya uygulamalara toplanmış, politika ve teori ihmale uğramıştır. Bugünün dinamik yöneticileri, böyle bir teksifin problemlerin sadece yüzeysel bir analizine yol açtığı gerçeğini kavramışlardır. Program ve uygulama, politikanın bir ifadesi olmalıdır. Felsefe, politikada amaç haline gelen esasları tesbit eder. Buna ek olarak teori, geniş çapta politikanın, uygulamanın ve gelişmelerin gelişme yahut seçimini gösterir.

Bu modern işgücü yönetiminin ana esası, iş için uygun bir düzen sağlayacak her yöneticinin, taşıdığı büyük soruma ilişkin olarak geniş çapta kabul edilmiş, bir farziye ile başlar. Yönetici, meslektaş ve yardımcılarının, işletmenin gayelerini birlikte gerçek-tirecek çalışma şartları ve münasebetlerini meydana getirip, devam ettirmek zorundadır. Onun hizmeti, işleyen teşebbüsünkü ile kendi kişisel amaçlarını birleştirmeyi başarması derecesinde değerlendirilebilir.

Bu sonuca göre, o, yardımcılarını arasında çalışma arzusuna tesir eden faktörleri kontrol ve idrak etmek zorundadır. Diğer taraftan, «organizasyon» âletini belli bir aşamada (merhalede) etkili bir çalışma havası ve tonu meydana getirip, devam ettirerek kullanması ve işbirliği için temel kabul edilen yönetim politikalarının gelişmesinde, önderlik sorumlunu da yüklenmesi gerekir.