

## İŞLETMEDE İŞGÖREN BÖLÜMÜ

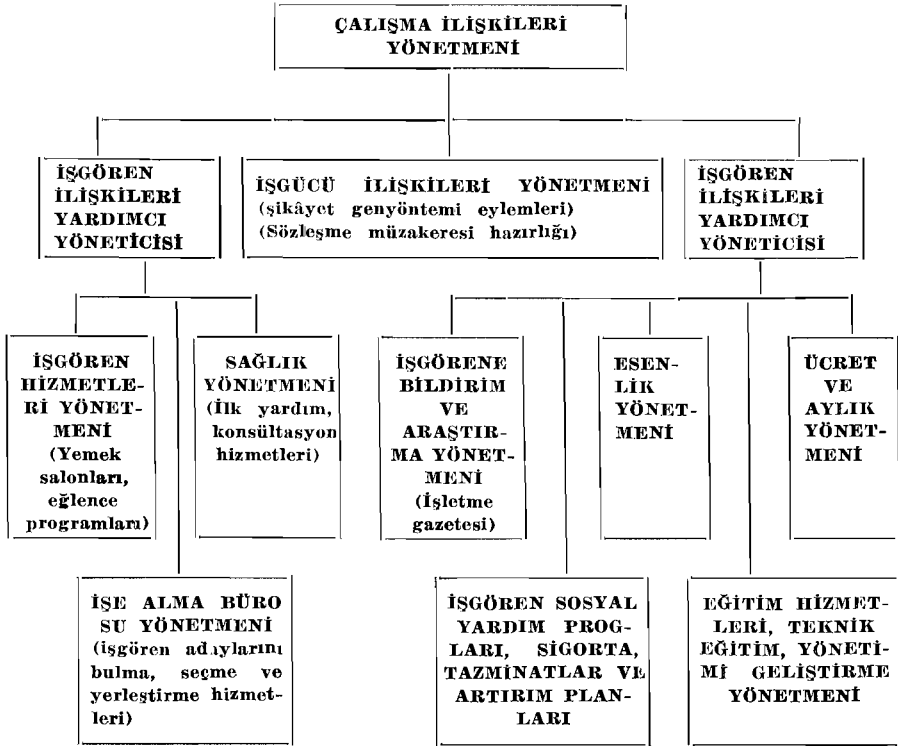
Ass. Dr. İnal Cem AŞKUN

İşgören yönetimi (personel idaresi), çağımızda; kapsamına giren konularla her türlü işletme ve kurumun uğraştığı bir uzlanım (ihtisas) alanı durumuna gelmiş bulunmaktadır. Bu yüzden ki, orta ve büyük işletmelerin çoğunluğu, örgüt yapılarında, adı geçen uzlanım alanına ilişkin işlemleri yürütmek üzere, üst yönetim düzeyinde ayrı bir bölüm kurmak zorunluğu ile karşılaşmışlardır. Küçük işletmelerde, «İşgören Bölümü» (Personel Dairesi - Personnel Department) diye ayrı bir bölüm kurma zorunluğu çıkmaması, hiçbir zaman, söz konusu kurumlarda işgören yönetimi alanına giren konu ya da sorunların olmadığı anlamını taşımaz. Onların da kendilerine göre işgören (personel) sorunları vardır. Ancak ne var ki, bu sorunlar örgütte ayrı bir bölümün kurulmasını gerektirecek bir nitelik taşımaz. Bunlarla, işletmenin başsorumlusu veya aynı durumdaki diğer yöneticileri uğraşabilir. Sözün kısası, işgören yönetimi örgütlerin temel fonksiyonları arasında yer alır. Bu nedenle, büyük küçük bütün işletme ve kurumlar, adı geçen fonksiyonun kendilerine özgü gereklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. İşletmede ayrı bir işgören bölümünün olması veya olmamasının, söz konusu fonksiyonun varlığı ile ilgisi yoktur. Böyle bir sonucun dayandığı temel, «organ fonksiyon yaratmaz, fonksiyon organ yaratır» kuralıdır. Öte yandan, örgüt yapısı içinde işgören bölümünün bulunması, işgören yönetimine değgin tüm konu ve sorunların adı geçen bölümde toplandığını göstermez. Çünkü işletmede hiçbir görevli veya bölümün bu fonksiyon üzerinde, türsel (spesifik) bir yetkisi yoktur. İşgören yönetimi, başlıbaşına bir fonksiyon olarak, işletmede her bölümü ve çalışanların tümünü yakından ilgilendirir. Ancak, işgören (personel) işleri nicelik ve nitelik yönünden, işletmede genellikle ayrı bir bölümce yürütülmeyi gerektiriyorsa

ki, çoğunlukla orta ve büyük örgütlerde bu zorunluk duyulmaktadır, o vakit işgören bölümünün kurulması yoluna gidilecektir (1).

### TARİHSEL GELİŞİM

İşgören bölümünün işletmedeki görevlerine değgin irdelemelere geçmeden, çağcıl (modern) işletmeciliğin büyük gelişmeler gösterdiği Birleşik Amerika'da, bu bölümün, adı geçen ülkede orta büyüklükteki bir işletmede ŞEKİL — 1'de görüldüğü gibi örgütlendiği evreye (safhaya) kadar geçirdiği tarihsel gelişimi incelemek birçok bakımlardan yararlı olabilir. Bir kaynağa göre



ŞEKİL — 1: Orta büyüklükteki bir işletmede işgören bölümünün iç örgütü

KAYNAK: STRAUSS-SAYLES S. 397.

(1) Birleşik Amerika'da işgören bölümü (personnel department) yerine bazı işletmeler «Çalışma İlişkileri Bölümü» (Industrial Relations Department), «İşgücü İlişkileri» (Labor Relations) bölümü gibi adları kullanılmaktadır.

söz konusu gelişimi üç evreye ayırmak olurludur (mümkündür), şöyleki (2) :

### *Kayıt Tutma Evresi*

Tarihsel yönden, işgören bölümü ilk kez *kayıt tutan* (record-keeping) bir bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Tutulan kayıtlar genellikle; işçi ve yöneticilerin işletmeye giriş tarihleri, bilgi temelleri (background), tarihleri ve ücretleri ile birlikte örgüt içinde çalıştıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer olarak görevlinin örgütle ilişkilerinde ortaya çıkan birtakım olaylara ilişkin bulunmuştur ki, bugün bile adı geçen hususlar herkesce bilinen *sicil* kavramı içinde toplanmaktadır. Öte yandan işgören bölümü bu ilk evrede, ücret bordrolarını hazırlamak amacıyla çalışma süresi ve üretim (time and production) kayıtları ile türlü işlere ödenen ücretlere değgin kayıtları tutmuştur. Bu görevler, oldukça basmakalıp (rutin) kayıt işi niteliği taşıdığından, örgütün yöneltme (emir-kumanda) orununda (mevkiinde) yer alan kimselerin üzerlerinden alınmaları, söz konusu sorumlularca olumlu karşılanmıştır. Bu görevler kuşkusuz, önemleri gittikçe artan sigorta, tazminat programları, her türlü kıdem kazançları, işletme içinde yükseltim (terfi) ve yönetimi geliştirme programları açısından yine de önemli sayılmaktadır.

### *İşgören Hizmetleri Evresi*

1920'lerde, yeni bir çalışma ilişkileri kuramı (teorisi) karşısında, işgören (personel) kavramı tümüyle son derece genişlemiştir. Birçok işletme, sendikaların ve dış etkilerin baskısıyla, işgörenlere yeni olanaklar sağlama çabasına düşmüşlerdir. Bu çabadan olmak üzere, işgörenler için yemek salonları, dinlenme yerleri, oyun alanları, ucuz mal almalarını sağlayacak mağazalar, sağlık kurumları, sırasında işgörenin «şikâyetlerini» işletmeye iletip, sorumlularla bunların görüşülmesini sağlayacak kulüpler meydana getirilmiştir. Kuşkusuz, sayısı gittikçe artan bu tür eylemlerin sorumlunu, örgütler içinde üzerine alacak en uygun bölüm olarak işgören bölümü görülmüştür. Zamanla, birçok işgören bölümü içine herşeyin konulabildiği depolara benzemiştir. Fabrika-

---

(2) Bkz.: GEORGE STRAUSS-LEONARD R. SAYLES, Personnel, Prentice-Hal, New Jersey, 1964, s. 397-399.

yı koruma eylemleri, yangın hizmetleri, telefon, işletmeye başvurma işleri bg., adı geçen bölümün üzerine verilmiştir. Bu gelişimin bir sonucu olarak, bugün işgören bölümlerinin çoğu küçük bir iç örgütle büyük, ayrıntılı, bölümün yapısına uymayan bir yığın işlem ya da eylemi yürütmek durumunda kalmıştır. Ayrıca bu çok çeşitli sorumlular, bölümün üst düzeydeki yöneticilerinin zamanını, işletmenin tüm başarısını etkileyebilen daha ağır sorumlulukların zararına olarak almıştır.

### *İşgörenle İlgili Karar Alma Evresi*

1930 sıralarında, işletmelerce çok kez «Çalışma İlişkileri Bölümü» olarak anılmaya başlayan işgören bölümünden, bütün işgören ve sendika ilişkilerinden doğan sorum ve işleri üzerine alması istenmiştir. Buna bağlı olarak işe alma, işden çıkarma, ücret belirleme, sendika şikâyetlerini ele alma ve hangi işgörenlerin aktarılacağı (nakledileceği) ya da yükseltileceğinin belirlenmesi sorumu bu bölüme verilmiştir.

İşgören bölümünün Birleşik Amerika'da tarihsel gelişimini inceleyen ve buraya kadar görüşlerini yansıttığımız kaynağa göre, söz konusu bölümün birdenbire çok fazla güç kazanması; işletme sorumlularınca insancıl (beşeri) ögenin (unsurun) öneminin yaygın bir biçimde anlaşılması yanında, muhtemelen daha fazla, sendikacılığın başlıca etken olarak baskıda bulunmasıdır. Sendikalar bu dönemde işletmelere karşı âdeta taarruza geçerek, ödedikleri düşük ücretler, kıdemli işgörenlerin haksız olarak işden çıkarılması, darkafalı, aksi gözetimcilerin işletmede tutulması, aktarma ve yükseltimlerde kayırcılığın temel alınması, işgörenin onurunun küçümsenmesi, vb. haksız ve yanlış tutumların hemen değiştirilmesini istemişlerdir. Bu baskı karşısında birçok işletme, en iyi yolun, böyle yakınmaları dikkate alıp, aksaklıkları düzelterek, işgörenleri kendilerine çekmek olduğu kanısına varmıştır. Öte yandan aynı zamanda, yeteneksiz gözetimcilere işgören politikalarında büyük sorumluluk vermenin tehlikeli olacağını görmüşlerdir. Böylece, işgören bölümlerine söz konusu politikaları düzenleyip, yürütmede geniş yetkiler tanımışlardır.

### *İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN GÖREVLERİ*

İşgören bölümünün görevleri çeşitli kaynaklarda, değişik biçimlerde belirtilmiştir. Bunlardan bazıları söz konusu görevleri

birtakım ana başlıklar altında ayrıntılarıyla sıralarken, bazıları ise ya kısaca belirtmeyi ya da ana görevleri belirtip, yorumlarda bulunmayı yeğlemiştir <sup>(3)</sup>. Burada inceleyeceğimiz başlıca iki kaynaktan birincisinde, işgören bölümünün eylemleri veya diğer deyimle görevleri şu şekilde sıralanmaktadır <sup>(4)</sup> :

### *I. İşgören Yönetiminin Organizasyonu*

1. İşgören ilişkileri ile ilgili olarak gerek yöneltim (emir-kumanda), gerek kurmay оруnlarındaki yöneticilerin ve işgören (personel) örgütlerinin temel so- rumları
2. Politika konularında kurul (komite) organizasyonu
3. Kurmay оруnundaki işgörenlerin, yöneltim (line) оруnundaki yöneticilere yardımı
4. Yöneltim оруnlarındaki işe alma, eğitim, vb. özel iş- gören servislerinin yönetimi
5. İlgili yöneticiler, kurullar, toplantılar, düzenleştir- me genyöntemleri (koordinasyon prosedürleri ve

- 
- (3) Örneğin bir kaynakta bu görevler şöyle özetlenmiştir: 1) İşgücü (labor) politikasının saptanması ve bildirimi; 2) İşgücü gereksemelerinin (ihtiyaçlarının) belirlenmesi; 3) İşgörenlerin bulunması, seçimi ve yerleş- tirilmeleri; 4) Toplu pazarlık - sözleşme müzakeresi ve yönetimi; 5) Öde- me, aktarma, yükseltim, işgören boylandırması (personnel rating), iş- gören hizmetleri ve diğer ilgili genyöntemlere görc, iş koşulları ile gü- düünün (motivation) devamı; 6) Kayıtların ve araştırmanın sürekliliği. Bkz.: DALE YODER - H.G. HENEMAN - JOHN G. TURNBULL - C. HA- ROLD STONE, Handbook of Personnel Management and Labor Rela- tions, McGraw-Hill, New York, 1958, s. 1/9. Başka bir kaynakta ise söz konusu görevler şu şekilde belirtilmiştir: 1) İşe alma; 2) Aylık ve ücret yönetimi; 3) Sağlık; 4) Esenlik (safety); 5) Eğitim; 6) Sosyal yar- dımlar ve hizmetler; 7) İş koşulları; 8) Araştırma; 9) İşgören kayıtları; 10) İşgücü ilişkileri; 11) Bordro. Bkz.: A.g.k'dan; ERNEST DALE, Planning and Developing the Company Organization Structure, American Management Association, New York, 1952, s. 202-203. Birleşik Ame- rika'da «Çalışma İlişkileri Bölümü» adıyla da anılan işgören bölümünün görevlerini ayrıntılı olarak sıralayan başka bir kaynak için bkz.: DALE YODER, «Personel Yönetimi ve Çalışma Münasebetleri», Çevirenler : İNAL CEM AŞKUN/ŞANÖZ-ALP, ESADER, C. II, Sayı: 1, s. 135-138. Yine bkz.: ALVA F. KINDALL, Personnel Administration, Richard D. Irwin, Homewood, III., 1964, s. 4-7.
- (4) H. H. CAREY, «An Outline of Personnel Activities», **Personnel**, Vol. 23, No. 6, May, 1947, s. 384-387.

işgören konularında yazılı yönergeler (talimatlar) aracılığı ile işgören politikaları, planları ve eylemlerin öne sürülüp, düzenlenmesi

6. İşgören politika ve uygulamalarının etkinliğinin (müessiriyetinin) denetimi

## II. Yönetim ve Gözetim

1. İşletmeye eylemlerine ilişkin olarak, yönetici ve gözetimci işgörenlerin görevleri, sorumluları ve yetkisi
2. İşe değgin bilgiler, bireysel sorunlar ve yakınmalarla ilgili olarak, hem gözetimciler, hem de diğer görevliler için, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı bildirim (communication) kanalları
3. «Çok Taraflı Yönetim» (multiple management) veya «Yol Gösterici Gözetim» planları aracılığı ile iş sorunlarına değgin planlamaya, kararlara, önerilere ya gözetimci ya da işçi olarak gözetimcilerin katılma olanakları
4. İş yönergesi (talimatı), işgören ilişkilerini yürütme, iş yöntemleri ve toplantıları yönetme de içinde olmak üzere, gözetimsel yetenekler

## III. İşe Alma

1. İşgören gereksemelerinin öngörülmesi
2. İşe alma politika ve standartları
3. İş tanıtımları, gerekli yeterlikler ve ücret oranları
4. İşgören bulma (recruitment)
5. Görüşme (mülakat) ve sınavlar
6. İşe alma öncesi sağlık muayenesi
7. Referans soruşturması
8. İşe başlatma
9. Başarı, yetenek, ilgi, özel yeterlikler veya engeller ile iş olanaklarına göre yerleştirme ve durumu izleme
10. İş gören kayıtları ve istatistikleri
11. İşgücü piyasası araştırmaları
12. Çıkış görüşmeleri

#### IV. *Eğitim ve Geliştirme*

1. İşgörenin çalışmasının, başka işçilerin, bölümlerin veya alanlarındaki ile ilişkisi üzerinde de durularak, işe başlatma ve alıştırma
2. Atölyede ve büroda işe eğitimi
3. Gözetimsel eğitim — gözetim öncesi, işe başında ve toplantı grupları
4. Yönetim ve gözetimi geliştirme programı
5. Çalışma saatleri dışında kurslar (Out-of-Hours courses)
6. Eğitim ve meslek yönünden kılavuzluk
7. İşgören değerlemesi
8. Fakülte ve diğer okullarla işbirliği

#### V. *Ücret ve Aylık Yönetimi*

1. İş değerlemesi ve sınıflama
2. İş değerleri ve değer değişikliklerine ilişkin saptamalar
3. Özendirme (teşvik) planları — zaman etüdleri ve standartlar
4. İşgörenin işe başarısı (performance) ve yaraşım boylandırmaları (merit ratings) da içinde olmak üzere, işe değerini incelemeleri ve ayarlamalar
5. İşletme içi ve dışında ücret, aylık ve eklentilerine ilişkin araştırmalar
6. İşletme içi ve dışında ücret , aylık denetimleri
7. Çalışma karşılığı olmayan ödemeler — tatiller, izinler, işyerinin geçici kapanması, mahkeme tanıklığı gibi zorunlu kamu görevleri, vb.

#### VI. *Güçleri Ayarlama*

1. İş yükü ve işgören gerekleri
2. Yükseltimler, derece düşürmeler ve aktarmalar
3. Ayrılmalar ve işden çıkarmalar
4. İşgören sayımı (envanteri) ve boylandırma planları
5. İlerleme kanalları
6. Kıdem ve disiplin konuları
7. İlerletme ve eğitimi ve çeşitli işlerde alıştırma

8. İlerleme için standartlar ve seçim genyöntemleri
9. Bir elde toplanmış yerleştirme ve denetim eylemleri

#### *VII. İşgörenler ve İşletme Arasındaki İlişkiler*

1. İşgören ilişkilerine değgin politikaların ortaya konması
2. Bireysel olarak işgörenlerle ilişkiler
3. İşgören örgütleri
4. Toplu sözleşme
5. Yakınma (şikâyet) genyöntemi
6. Tahkim
7. İşgören-işletme kurulları

#### *VIII. Çalışma Saatleri ve İş Koşulları*

1. Çalışma programları
2. Fiziksel iş çevresi ve olanaklar
3. Tatiller
4. Dinlenme süreleri
5. Çalışırken müzik
6. Önerme (teklif) sistemi

#### *IX. Sağlık ve Esenlik*

1. İlk yardım ve hastane olanakları
2. Fiziksel muayeneler — işe alma öncesi, dönemsel (periyodik) sağlık kontrolleri
3. Meslekî yerleştirme ve görevlerin meslekî engel veya kısmen yapmama yönünden denetimi
4. Esenlik (safety) kuralları ve yönetmelikler
5. İşletmenin doktorlarıyla iş görene konsültasyon
6. Olağanüstü ve ilk yardım sağlık örgütü
7. Esenlik ve sağlık kurulları ile eğitim programları
8. Hasta ziyareti hizmetleri
9. Kaza soruşturmaları
10. Tehlikelerin araştırılması ve denetimi
11. Esenlik ve sağlık el kitapları
12. Atölye ve aygıtların dönemsel kontrolü
13. Yangın çalışmaları
14. Duyurum
15. Esenlik için aygıtlar ve giyim



## X. Sosyal Yardımlar ve Ekonomik Güvenlik Konuları

1. Kaza tazminatı
2. Hastalık yardımları
3. İzinlerde hizmetin devamı
4. İşe almada kararlılık (istikrar)
5. Emeklilik, hayat sigortası, artırımlar (tasarruflar), hisse senedi satınalma, hastane hizmetleri, vb. için planlar
6. Harcama ödenekleri — ev, nakil, ulaşım
7. Olağanüstü durumlarda gereksemelerin karşılanması için özel yardım
8. Ödeneklerin kaldırılması

## XI. İşgörenlere Hizmetler

1. Kafetarya ve lokantalar
2. Yardımlaşma sandığı olanakları
3. İşletme görevlilerine ucuz mal satışları
4. Otobüs servisleri ve lojmanlar
5. Eğlence öğrenim kolaylıkları ile programlar
6. Türü bordro indirimleri
7. Hukukî konular ve noter işleri
8. Kişisel sorunlarında işgörene yol gösterme ve yardım

## XII. İşgörenlere Bildirim

1. İşgören yayınları
2. Haber bültenleri
3. İşgören politikasına değgin haberler
4. Duyuru (ilân) tahtaları
5. Yıllık raporlar
6. Özel toplantılar

## XIII. Araştırma ve Geliştirme

1. İşgören değişim çabukluğu, devamsızlık, vb. ilişkin incelemeler
2. İşletmenin işgören programları ve eylemlerinin değerlendirilmesi
3. Gözetimci, işçi davranış ve moraline değgin araştırmalar

4. İşletmedışı işgörenler uygulamalar ve endüstrideki eğilimler
5. İş kanunu ile ilgili mevzuat
6. İşgören sayımı
7. İş koşulları ve gözetimci eğitimi teknikleri, vb. konusunda kontrollü denemeler

#### *XIV. İşletmenin Bağlı Bulunduğu Yöresel ve Diğer Örgütlerle İlişkiler*

1. Toplum haberleri — işe alma, finansal, öğrenim, vb. konularda
2. İşletme ziyaretleri ve ziyaret kabulleri (open house)
3. İşgören alanındaki mesleki dernek ve diğer örgütler
4. İşletme dışı ilişkiler
5. Devlet ve öteki kamu kurumları
6. İşletme eylemlerinin işgöreni (personeli) ilgilendiren yanları hakkında haber ve bilgiler

İşletmede işgören bölümünün görevlerini daha değişik bir biçimde inceleyen ikinci bir kaynakta ise, söz konusu görevler üzerinde özet olarak aşağıdaki irdelemeler yapılmaktadır <sup>(5)</sup> :

#### *Adamlama (staffing) :*

Adamlama süresi, işgören bölümünün işletmede ilgili bulunduğu başlıca konular arasında yer almaktadır. Adı geçen sürenin kapsamına işletmenin sürekli işgücü planlarının yapılması, işgören kaynaklarının geliştirilmesi, görevli adaylarının bir eleme sonucu, işe yerleştirilip, alıştırma eğitiminden geçirilmeleri ve bunlarla ilgili diğer hususlar girmektedir. İşgören bölümünün söz konusu sürece ilişkin olarak yaptığı denetimlerde ise, yeni işgörenler tutulmadan veya son aktarmalar ile yükseltimlerin yapılmasından önce, örgütün tümü açısından adamlama gereksemelerinin saptanması, buna bağlı olarak en az gereklerin altına düşen işgören adaylarının ayıklanıp, işletmenin işgücü niteliğinin (kalitesinin) yükseltilmesi öngörülmür. İşgören bölümü bu denetim zincirinin devamı olarak, işgörenlerin başlangıç ücretleri ile yüksel-

---

(5) WENDELL FRENCH, The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, Boston, 1964, s. 564-569.

timlerinde sağlanacak artışlarda da yetkili kılınabilecektir. Söz konusu yetki aracılığıyla, işletmenin türlü bölümlerinde işe alma ve yükseltim önerileri gerçekleşme evresine (safhasına) girmeden, bu bölümlerce verilmek istenen başlangıç ücret veya aylıkları, işgören bölümünde örgütün tüm ücret yapısına göre incelenip, iç çatışmalara ya da aşırı ücret giderlerine yol açacak yanlışlıklardan henüz başlangıçta kaçınılacaktır. Sonuç olarak belirtmek gerekirse, işgören bölümünün geniş adamlama sürecinde önemli planlama ve denetim sorumluları bulunmaktadır. Bu sorumlular adil ücret saptaması (tespiti), eğitim ve geliştirme gibi işgören (personel) süreçleri ile finansal yönetime giren eylemler arasında geçişme (tedahül) yapmaktadır.

#### *Değerleme :*

İşgören bölümünün değerlendirme görevi, yaraşım boylandırması veya daha geniş anlamıyla işgören değerlemesine ilişkindir. Bunun için öncelikle yapılacak iş, değerlendirme ya da başarı standartına değgin sistemi saptayıp, yöneticileri eğiterek, bu konuda yürekgüçleri (cesaretleri) yerinde olarak davranmalarını sağlamaktır. Eğer bazı yöneticiler, astlarını devamlı şekilde öteki yöneticilerden daha yüksek ya da düşük boylandırıyorsa, işgören bölümü, böyle uyuşmazlıkları bulup, öğretim ve inandırma (ikna etme) yoluyla bunları gidermeye çalışacaktır.

#### *Eğitim ve Geliştirme :*

İşletmede işgörenlerin bazı işleri yürütmede ustalıklarının yeterli olmaması, işgücü pazarından söz konusu ustalıkları olan işgörenlerin sağlanmasının olanak dışı bulunması durumlarında işgören bölümden bir eğitim programı hazırlayıp, duyulan bu gereksemeyi karşılaması istenebilir. İşgören bölümü, birçok büyük örgütlerde, kendi eğitim kısımları aracılığıyla geniş çapta öğretim programlarını yürürlüğe koyarlar. Ayrıca, ustalık eğitiminden farklı amaçları olmak üzere, yeni işgörenler için işe yerleştirme ve alıştırmaya (oryantasyon) değgin programların uygulanması da işgören bölümünün eğitim çabaları arasında yer alır.

Bunlardan başka adı geçen bölümden, işletme içi ve dışı seminerleri kapsamına alan yönetimi geliştirme programlarını düzenlemesi, işletmenin bazı yöneticilerinin üniversite, akademi ve

enstitü gibi bilim kurumlarında açılan özel seminerlere gönderilmesini sağlaması istenebilir. İşgören bölümü gerek ustalık eğitimi, gerek yönetimi geliştirme programlarını yürütme bakımından, örgütün gereksemelerini (ihtiyaçlarını) saptayıp, ilgili yöneticileri bu tür eylemlerde işbirliği yapmaları için inançlı kılmaya çalışabilir.

### *Ücret Ödeme :*

İşletmede iş değerlemesine dayalı bir ücret yapısının kurulup, devamının sağlanmasında, iş tanıtımlarının hazırlanıp, iş gereklerinin çıkarılmasından, ücret araştırmalarının yapılması, düzenin tüm işleyişinin sağlanmasına kadar, işgören bölümüne büyük görevler düşmektedir. Adı geçen bölüm, işletmenin öteki bölümlerinin alacakları ücrete ilişkin karar ve uygulamalarını, saptanan ücret planları ile yönetmeliklere uygun olarak yürütmelerini sağlayacak, buna göre denetimini yapacaktır. Öte yandan ücret dışında ikramiye, tazminat gibi ücret eklentileri konusunda işgören bölümü yüksek yönetim basamağına birtakım önerilerde bulunabileceği gibi, adı geçen basamak kanalıyla gelen program yönergelerinin (talimatlarının) muhasebe ve finans bölümlerini ilgilendirenleri dışında kalanlarını yürütmeye çalışacaktır. Ayrıca, işletmede özendirme (teşvikli) ücret düzenlerinin uygulanması durumunda, bu konuda üzerine büyük ödev düşen üretim bölümüne, işgören bölümü yardımcı olacak, oldukça sıkı bir işbirliğine girişeceklerdir. Diğer konularda olduğu gibi ücret ve eklentileri konusunda da öneri düzeni işgören bölümünce saptanıp, yapılan önerilerin incelenip, gereken işleme sokulması sağlanacaktır.

### *Toplu Sözleşme :*

İşgören bölümü, sendikalarla işletmenin yapacağı toplu sözleşmelerde, sözleşme için yapılan hazırlık çalışmalarından başlamak üzere, sözleşmenin yapılması evresinde ve sonraki yürütme eylemlerinde yönetimin düğüm noktasını (central contact point) meydana getirir. Ayrıca, işgören bölümü sendika üyesi olmayan işgörenlerin örgütlenmesi konusunda sendikaların gösterdiği çabalarla, işgörenlerin takındıkları tavırlar karşısında işletmenin izleyeceği tutumda ve grev tehlikesi belirdiğinde girişilen planlama çalışmalarında düzenleştirici (koordine edici) bir bölüm olarak görev yapar. Öte yandan bölüm, iş bağışlarına (akitlerine)

ilişkin şikâyet genyönteminde işletmenin son inceleme birimi olarak hizmet görür.

#### *Adalet :*

İşgören bölümü sadece sendikalı işletmelerdeki şikâyet süreci ile değil, sendikasız işgörenlerin sorunlarına ilişkin yapacakları başvurularla da ilgilenecektir. Gerçi sendikasız işletmelerde, resmi şikâyet genyöntemlerinin saptanmış olması ender görülen bir olaya da; birçok kılavuz yayınlarda, işgören bölümünden, işgörenin kendi üstleriyle, sorunlarına değgin olarak yaptığı görüşmelerde kanış verici bir sonuç alamayıp, sıkıntıya düştüğünde başvuracağı orun (mevki) şeklinde söz edilir. Öte yandan, adı geçen bölüm evrensel anlamda yol gösterici veya öğütverici bir ünite olarak görülmektedir. Hangi orunda olursa olsun işgörenler üstleri, astları ve kendi düzeylerindeki diğer görevliler ile ilgili konularda işgören bölümünün öğütlerine gerekseme duyabilecektir. Söz konusu bölüm, bu türlü yol gösterme eylemiyle bir yandan haksız uygulamaların adaleti zedeleyici yönlerini giderirken, bir yandan da yerine göre adaletsizliği gidermede aracılık görevi yapar.

#### *Sağlık ve Esenlik :*

İşgören bölümü, çalışma çevresinin sağlık ve esenlik koşullarının iyileştirilmesinde planlayıcı ve düzenleştirci özel bir ünite olarak eylem gösterir. Bölüm, esenlik ve sağlık uzmanları ya da yöneticileri ile yapılacak ortaklaşa çalışmalarda inandırıcı, öğretici göreviyle üstün bir orun tutar.

#### *Önderlik :*

Öteki bütün bölümlerdeki gibi, işgören bölümünün yöneticileri de, kendi astlarına etkin bir önderlikte bulunmakla yükümlüdürler. Ancak ne var ki, işgören bölümü tüm örgüt açısından, etkin önderlik uygulamaları ve koşulları için öğretici, geliştirici, yol gösterici bir merkez olarak çok önemli role sahip olabilmektedir. Bu türlü eğitim ve geliştirme eylemleriyle işgören bölümü, etkili gözetime değgin bilgilerin yayılmasına ve işletme içinde önderlik havasının tonunu ayarlamaya yardım edebilmektedir.

İşgören bölümü ayrıca, yönetim işleri için; etkin önderliğe değgin yeterlikler konusundaki köklü araştırmalara dayanılarak, işe alma gereklerinin saptanmasında etkili olabilir. Bundan başka söz konusu bölüm, mühendislik ve diğer teknik gruplar gibi, önemli kısımların yönetimi için yaratıcı planlamaya yardım edebilir. Örneğin, ücret ödeme, yükseltim, yönetimi geliştirme programlarını hazırlayıp, önerebilir. Bu tür programlar ise, adı geçen grupların yöneticilerine, yönetme işini daha etkin bir biçimde yapmalarını sağlayacak rahat bir ortam yaratmalarında yardımcı olur.

#### *Bildirimler :*

Eğitim ve geliştirme programlarında önemli bir bildirim merkezi olarak hizmet etme görevi yanında işgören bölümünün, işçi elkitaplarını, işgören politikası kılavuzlarını, vb. hazırlayarak bildirimdi bulunmada önemli bir rolü vardır. Bundan başka, işgören bölümü yüksek yönetim basamağındakilerle işgören davranışı incelemeleri üzerinde çalışıp, sonuçları yararlanmaları için gözetimcilere raporlayarak, bildirimleri arttırabilir.

#### *Araştırma :*

İşgören bölümleri hemen hemen evrensel olarak, insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmasına değgin belli nicelikte araştırma yapmaktadır. Her ne kadar bu araştırma pek deneysel değilse de, etkili işgören yönetimi için belli nicelikte veri toplama ve yorumlama temeldir. Örneğin, işletme eşsürelerle kendi ücret yapısını, başkalarının ücret programları ile karşılaştırmalıdır; yoksa işgören bulma ve işletmede tutmada hemen güçlüklerle karşılaşacaktır.

### *İŞGÖREN BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENDİRİLMESİ*

Buraya kadar işgören bölümünün özetle değindiğimiz görevlerinden sonra, üzerinde durulması gereken başka bir nokta da bölümün örgütlenmesi hususudur. Bu konuda ortaya çıkan iki yönden birincisi, işletme örgütü içinde işgören bölümünün yeri; ikincisi ise bölümün iş örgütünün nasıl olacağıdır. Her iki ana çizgileriyle ve Birleşik Amerika'da yapılan bazı araştırma sonuçlarının ışığı altında incelemeye çalışacağız.

### *Bölümün İşletme Örgütü İçindeki Yeri*

İşgören bölümünün işletme örgütü içindeki yeri konusu, her şeyden önce bu bölümün başının örgütte kime veya hangi bölümün başına sorumlu olacağı hususuna bağlıdır. Bu konuda peşin olarak bazı yargılarda bulunup, belli bir standart saptamak kuşkusuz olanak dışıdır. Uygulamada işletmeler, kendi yapılarının özelliklerine göre değişik tutumlar göstermektedir. Aslında doğru olanı da budur. Ancak uygulamada ne gibi bir eğilimin olduğunu araştırmak ve bazı karşılaştırmalar yapmak yararlı sonuçlar sağlayabilir. Örneğin Birleşik Amerika'da 105 işletmede yapılan bir araştırmaya göre, büyük işletmelerin % 68'inde, daha küçüklerinin % 71'inde işgören yönetmeni (personel müdürü) genel müdüre sorumludur. İşletmelerin % 20 kadarında bir genel müdür yardımcısına, kalan % 10'unda ise üçüncü yönetim basamağındaki bir yöneticiye sorumlu bulunmaktadır <sup>(6)</sup>. Öte yandan 78 elektrik işletmesinde yapılan araştırma sonucuna göre, bunlardan; işgören yönetmenini genel müdür veya yardımcısına sorumlu tutanların tümüne oranı % 60'dır <sup>(7)</sup>. Çok üniteli 45 imalat işletmesindeki araştırmada ise, 37 işletmenin işgören yönetmenlerini yine genel müdür veya bir yardımcısına bağladıkları anlaşılmıştır <sup>(8)</sup>. Bu konuda gösterilen genel eğilimin örgüt şemalarında aldığı biçim ŞEKİL — 2 ve ŞEKİL — 3'de gösterilmiştir <sup>(9)</sup>. Ancak Birleşik Amerika'daki araştırmaların ortaya koyduğu gerçek, ŞEKİL — 2'deki örgüt şemasında işgören yönetmenine verilen orunun daha çok benimsendiği ve gittikçe de yaygın bir uygulama alanı tuttuğudur <sup>(10)</sup>. Bu durumu destekleyen birkaç yazarın düşüncesine göre, eğer işgören yönetmeni genel müdüre sorumlu olursa, işletmenin amaçlarına çok daha iyi hizmet edebilir. İşgören politikaları, süreçleri ve sistemleri örgütün tüm alt ünitelerine geçme eğilimi gösterdiğinden, işgören planlaması, düzenleştire-

(6) FRENCH, s. 571'den: «The Personnel-Industrial Relations Function,» **Personnel Policies Forum** (Washington: The Bureau of National Affairs), Survey No. 52, April, 1959, s. 5-6.

(7) GEORGE W. PEAK, «The Personnel Function in a Major Industry», **Personnel**, Vol. 33, May, 1957, s. 578.

(8) HELEN BAKER - ROBERT R. FRANCE, **Centralization and Decentralization in Industrial Relations** (Princeton: Industrial Relations Section, Department of Economics and Sociology, 1954), s. 42.

(9) FRENCH, s. 572.

(10) A.g.k, s. 571.

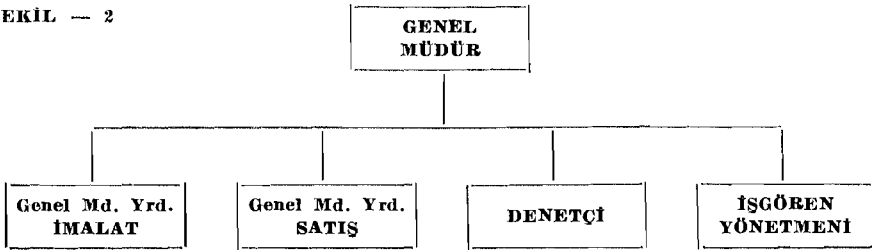
mesi koordinasyonu ve denetiminde işletmenin tümünü kapsayan geniş bir görüş açısına gerekseme duyulmaktadır. Ayrıca, işgören yönetmeni işletmenin herhangi bir bölümünün yönetmenine bağlı ast orununda (mevkiinde) bulunmazsa, ilgili bütün yönetici ve bölümlere daha etkili hizmet görebilmektedir <sup>(11)</sup>.

### *Bölümün İç Örgütü*

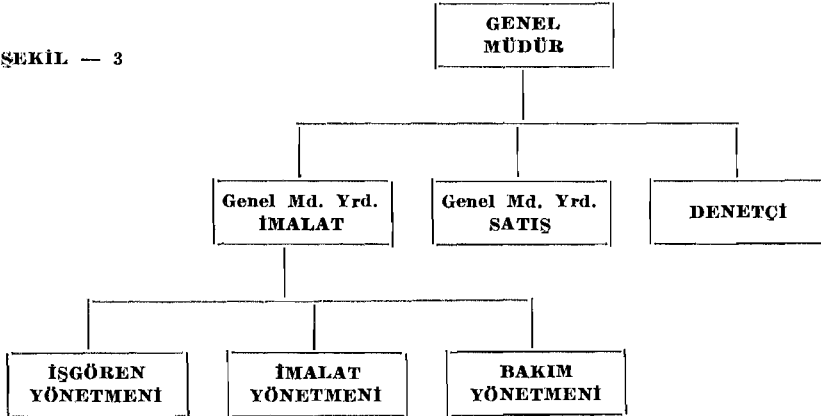
İşgören bölümünün iç örgütünün alacağı şekli belirleyen etkenlerin başında işletmenin büyüklüğü ile bu bölümün üzerine verilen görevlerin nicelik ve niteliği gelmektedir.

Bir etken olarak işletme büyüklüğünün incelenmesinde beliren ilk soru, işletmede ne zaman ayrı bir işgören bölümü kurula-

ŞEKİL — 2



ŞEKİL — 3



(11) Bkz.: FRENCH, s. 571; E. WIGHT BAKKE, **The Human Resources Function** (Champaign: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois, 1960), Lecture Series No. 21, s. 12; THOMAS G. SPATES, **Human Values Where People Work**, Harper and Brothers, New York, 1960, s. 213-214.



çağıdır. Birleşik Amerika'da bu soruyu aydınlatacak nitelikte bazı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, otomobil parçaları yapımı endüstrisinde, 77 üretim işçisi veya tümüyle 107 kadar işgöreni olan orta büyüklükteki işletmelerin tam gün çalışan bir işgören uzmanından yararlandıkları, ayrı bir bölüm kurmadıkları bir araştırma sonucu ortaya çıkmıştır <sup>(12)</sup>. İşgören sayısı 10 veya daha az ile 400 ve 499 olan 106 işletmede yapılan araştırmada, 200'den az işgören çalıştıranların hiçbirinde işgören bölümü bulunmadığı, 200-299 işgören çalıştıran sekiz işletmenin ikisinde, 300-399 işgöreni olan üç işletmeden birinde ve 400-499 işgörenin çalıştığı altı işletmenin beşinde işgören bölümü bulunduğu anlaşılmıştır <sup>(13)</sup>. İşçi sayısı fazla olmayan işletmeler arasında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre ise, 25'den az işgöreni olan işletmelerin % 4'ünde tam gün çalışmayan, % 3'ünde tam gün çalışan işgören yöneticilerinin bulunduğu; işgören sayısı 25-74 olan işletmelerde söz konusu oranların % 15 ve % 3; 75-149 işgören çalıştıranlarda birinci oranın % 29, ikincisinin % 18; 150-299 işgöreni olan işletmeler için tam gün çalışmayan işgören yöneticilerinin oranının % 65 olduğu görülmüştür <sup>(14)</sup>. Bu araştırmalardan çıkan sonuç; hangi büyüklükte olursa olsun işletmelerde işgören fonksiyonlarının bulunduğu ve bu görevlerin önce tam gün çalışmayan bir yönetici veya uzmana, sonra işletme 200 işgören çalıştırmaya doğru yöneldikçe, adı geçen görevlilerin tam gün çalıştırıldığıdır <sup>(15)</sup>.

İşgören bölümünün iç örgütünü belirleyen ikinci önemli etken daha önce de belirttiğimiz gibi, bu bölüme düşen fonksiyon ya da görevlerin nicelik ve niteliğidir. Bugün işletmelerin çoğunluğunda işgören bölümü adamlama, işgören değerlendirme, eğitim ve geliştirme, toplu sözleşme, sağlık ve esenlik gibi görev alanlarını üzerine almış durumdadır. Ancak bazı büyük işletmelerde adı ge-

- 
- (12) BRUCE ERWIN DE SPELDER, **Ratios of Staff to Line Personnel** (Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, 1962), Research Monograph Number 106, s. 45.
- (13) ALBERT K. WICKESBERG, **Organizational Relationships in the Growing Small Manufacturing Firm** (Minneapolis: University of Minnesota, 1961), s. 25, 33-34.
- (14) ALTON W. BAKER, **Personnel Management in Small Plants** (Columbus: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, 1955), s. 31.
- (15) FRENCH, s. 570.

çen görev alanlarından bazıları, işgören bölümünün dışında ayrı bir bölümün yönetimine verilmektedir. Aşağıdaki tabloda Birleşik Amerika'da 105 işletmede yapılan araştırmada, bu işletmelerin işgören bölümlerine verdikleri görevler ile bunların tümünde yer alma oranları görülmektedir <sup>(16)</sup> :

**TABLO : İşgören Bölümüne Verilen Görevler ve Bu Görevlerin 105 İşletmeye Göre Oranları**

<b>Görevler :</b>	<b>Oranlar :</b>
İşgören alma, kayıt tutma .....	% 97'sinde (105 işletmenin)
Ücret ve aylık yönetimi .....	% 95
Sosyal yardımları yürütme .....	% 88
Yol gösterme .....	% 88
Testleri uygulama .....	% 87
Sendikalarla ilişkiler .....	% 84
Eğitim .....	% 83
İlk yardım, tedavi .....	% 81
Eğlence .....	% 77
Bildirimler .....	% 77
Yönetimi geliştirme .....	% 75
Esenlik .....	% 71
Toplumla ilişkiler .....	% 63
Fabrika güvenliği .....	% 48

Başka bir araştırmada incelenen işletmelerin % 70'inin yukarıdaki görevlerin çoğunluğunu işgören bölümüne verdiği, % 15'inin ayrı bir esenlik bölümü, % 8'inin işgücü ilişkileri bölümü, % 6'sının yine ayrı bir eğitim ve/veya sağlık bölümleri kurduğu <sup>(17)</sup>; bir diğer araştırmada ise incelenen işletmelerin işgören bölümlerinin % 93'ünün adamlama, % 93'ünün sosyal yardım ve hizmetler, % 90'ünün kayıtlar ve raporlar, % 87'sinin ücret ve aylık yönetimi, % 83'ünün işgören planlaması, politika ve programları, % 78'inin eğitim, % 77'sinin işgücü ilişkileri, % 70'inin araştırma % 67'sinin işgören değerlemeleri, % 67'sinin de işgören fonksiyonunun denetim ve incelenmesi ile görevli bulunduğu anlaşılmıştır <sup>(17)</sup>. Kuşkusuz başlıca belirtilen bu görevlerin içinde ikincil nitelikte ödevler de yer alabilmektedir. Örneğin bazı işletmelerde veya za-

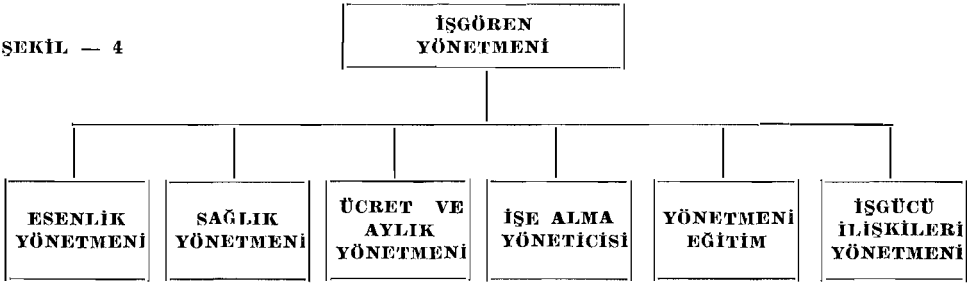
(16) A.g.k, s. 573; «The Personnel-Industrial Relations Function», a.g.k, s. 3.

(17) DALE YODER, «Looking Ahead in Employment Relationships», **The Personnel Function: A Progress Report** (New York: American Management Association, 1958), AMA Management Report No. 24, s. 32-33. Yine bkz.: FRENCH, s. 572-573.

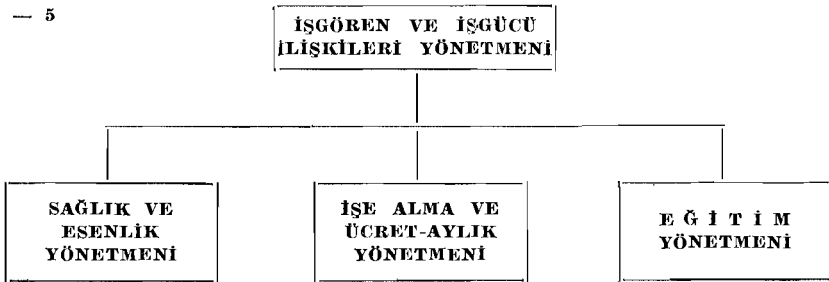
manlarda işgören bölümü kamu ilişkilerine değgin konular, işgörelere ucuz mal satışı, yangın işleri, kafeteryanın işleyişi, ortaklara yıllık raporların hazırlanması gibi işlerle de uğraşabilmektedir (18).

Buraya kadar belirttiğimiz noktalara göre, işgören bölümünün iç örgüt yapısı işletmenin büyüklüğü ve bu bölümün üzerine verilen asıl ve ikincil görev sorumluları iyice gözden geçirildikten sonra saptanacak veya gerekli değişiklikler yapılacaktır. Örneğin büyük bir işletmede, işgören bölümü yönetmenine sorumlu, esenlik yönetmeni, sağlık yönetmeni, ücret ve aylık yönetmeni, işe alma yöneticisi, eğitim yönetmeni, işgücü ilişkileri yönetmeni gibi kısım yöneticileri bulunabilir. Bu durum ŞEKİL — 4'te bir şemayla belirtilmiştir. Öte yandan Birleşik Amerika'da birçok işletme, söz konusu görevlerden birkaçını bir yöneticiye vermekte, bu arada işgören bölümü yönetmeni de doğrudan bir görevi üzerine almaktadır. Buna ilişkin bir örgüt şeması da ŞEKİL — 5'de gösterilmiştir (19).

ŞEKİL — 4



ŞEKİL — 5



(18) Bu durumu eleştiren kaynak için bkz.: DALTON E. McFARLAND, **Cooperation and Conflict in Personnel Administration**, (New York: American Foundation for Management Research, 1962).

(19) Her iki şeklin alındığı kaynak için bkz.: FRENCH, s. 575.

Her ne kadar belirttiğimiz örnekler, uygulamada birçok işletmenin işgören bölümlerinin yapısına benzemekte ise de, ayrıntılara inilecek olursa, işletme sayısı kadar değişik durumlar görülecektir. Örneğin, Birleşik Amerika'da yukarıdaki şemalarda görülen orunlardaki görevlilerin iş adları bile büyük değişiklikler göstermektedir <sup>(20)</sup>.

Uygulamada, yukarıda kısaca değindiğimiz işgören bölümünün örgüt yapısının türünden çok, bu bölüme hangi görevlerin verileceği sorunu önem kazanmaktadır. Gerçi bu konuda da kesin bir çözüm yolu yoktur, ancak bir kaynaktaki belirtilen sorunun çözümüne, bazı sorular aranacak cevaplarla yardımcı olunabileceği ileri sürülmüştür <sup>(21)</sup> :

- İşletmenin tümü görüş açısından, insan kaynaklarının kullanılması gerekmekte midir?
- Merkezleşme ve uzmanlaşma ile daha iyi başarılabilen, söz konusu kaynakların seçimi ve kullanılmasına ilişkin eylemler var mıdır?
- İnsan kaynaklarının yönetiminde, işgören bulma veya geliştirme için, işletmenin ikincil bölümlerine uygulanamayacak, uzmanlaşmış yetenekler gerekli midir?

Kuşkusuz, yukarıdaki sorular işgören bölümüne verilmesi gereken en önemli görevlerin belirlenmesinde yardımcı olacaksa da, bazı görevlerin işgören bölümünce yürütülmesinin ne dereceye kadar yerinde olduğu hususunun aydınlanması, işletmenin genel yönetiminin bu görevlerle, diğerlerini, örgütün amaçları karşısında düzenleme yeteneğine bağlı kalmaktadır.

## S O N U Ç

Buraya kadar yaptığımız genel bir inceleme ile işletmede işgören bölümünün üzerine düşen görevler, bölümün örgütlenmesi, işletme örgütü içindeki yeri, gösterdiği gelişim konularında ayrıntısız bazı açıklamalar yapmış bulunmaktayız. Bu açıklamalar kamımızca; adı geçen bölümün özellikle yurdumuzdaki uygulamada

(20) Ayrıntılı bilgi için bkz.: A.g.k, s. 570-571.

(21) A.g.k, s .575.

gösterdiği durum üzerinde çalışacaklar ile edimli olarak (filen) gerek yönetici gerek herhangi bir görevli olsun, işgören bölümlerinde çalışanlara bazı gerçekleri görmeleri bakımından yararlı olabilecektir. Teknolojinin egemen olduğu bir çağı yaşadığımızı göre, işletme örgütlerinin bu çağın gereklerine kendilerini ayarlamaları bir bakıma işgören sorunlarına ve bu sorunlarla uğraşan işgören bölümlerine verecekleri öneme bağlı kalmaktadır. İşletmenin yer aldığı ülkenin az gelişmiş ekonomik yapıya sahip olması, kuşkusuz bu sorunun küçültmeyip, aksine daha da çapraşık bir duruma sokmaktadır.