

## PERSONELCİLİĞİN MAHİYETİ (\*)

Dr. Erich POTTHOFF

Çeviren :  
Doç. Dr. İhsan ERKUL

### GİRİŞ

İşletme verimi beşeri işgücü ile maddi yardımcı vasıtaların değişik şekilde olmakla beraber birlikte etkisile ortaya çıkar. Teknik çağ ile başlayan gelişme geniş çapta işbölümünün uygulandığı endüstriyel ülkelerde zamanla, çalışan insanın durumunu değiştirdi. Endüstrileşmenin ilk devrelerinde ekonomi, ham maddelerden olduğu gibi insan gücünden de en yüksek seviyede ilersini düşünmeksizin, âdeta yağma edilir şekilde, faydalanılması şeklinde karakterize edilir. İlerleyen makineleşmeye bağlı olarak artan işbölümü, çalışan insanların işletmelerden devamlı olarak yoğun isteklerde bulunmasına yol açtı.

Fakat beşeri işgücünden mümkün olduğu kadar faydalanılması hususunda gösterilen bu çabalar - tam çalışma devrelerinde zaman zaman ortaya çıkan, geçici, işçi yetersizliği ve iş sürelerinin kısaltılması eğilimi dolayısıyla de kuvvetlendiği cihetle - işletme idarecilerini, bu istihsal faktörünün özelliklerinden eskiye göre nasıl daha fazla faydalanabileceği sorunu üzerinde düşünmeye sevketti. Bu düşünce tarzı ise, genellikle birinci cihan harbinden beri, işletmelerde personel işlerinin faaliyet sahasını geliştirdi. Bu gün personel işleri faaliyet sahası içersine yalnız personelle ilgili idari işlerle uğraşmak değil, aynı zamanda işgücünün ekonomik amacına en uygun bir şekilde kullanılması ve sosyal himayesi için sarfolunan çok yönlü çabalar da girmektedir. İşgücünün meslek birlikleri halinde organizasyonu yanında politik hayatta demokrasi yoluna geçiş de bu gelişimi kolaylaştırmıştır.

---

(\*) «Das Personalwesen», Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Köln und Opladen, 1958, s. 95 vd.

İşletmelerde personel işlerinin gelişimine paralel olarak, ilim dünyası da işletmelerdeki çalışanlar dünyasına karşı gittikçe artan bir şekilde ilgilenmeye başladı. İlimi sahada çalışanların sorunları ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, iktisadi başarı kadar çalışan insanların menfaatlerinin korunması da gözönüne alınmaktaydı.

#### I — İŞLETME PERSONELCİLİĞİNİN İLMİ ESASLARI :

İşletme personelciliğinin gelişmesi, sistematik araştırmalar neticesinde elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Geçen asrın sonlarında TAYLOR, GILBRETH ve GANNT gibi uzmanlar ilmi bir esasa dayanan teknik yönetimin esaslarını ortaya koyabilmek için üstün bir çaba sarfetmişlerdir. Bu kimselerin amacı; istihsal ameliyesinde teknik gelişmeyi sağlamak, zaman ve hareket etütlerine dayanarak istihsal ameliyesinde zamandan tam faydalanma, ortaya konulan itinalı bir ücret sistemine dayanma ve işletmelerin iyi bir şekilde organizasyonu suretiyle işletmelerden en iyi neticeyi almaktır. TAYLOR, uyguladığı metotların, özellikle uyguladığı ücret sisteminin, işçi ve işveren arasında müşterek çalışmayı kuvvetlendireceğine inanıyordu. Avrupa'da FAYOL aynı devreye rastlayan bir zamanda işletme idaresi biliminin esaslarını ortaya koyarak, işletmelerde idari faaliyetlerin ne kadar önemli bir rol oynadığını meydana çıkardı. FAYOL'un ortaya koyduğu genel sevk-i idare prensipleri, aynı zamanda işletmelerin sosyal bünyesi için de bir anlam taşıyordu.

İlk defa geçen asrın sonlarında Psikoloji ilmi esaslarının işletmelerde uygulanmaya başlandığı görülür. Bugün insanlar psikolojik araştırmalara dayanarak çalışanların bütün özellikleri hakkında fikir sahibi olmaya çalışırlar. Bir kimsenin bir işe psikolojik bakımdan uygun olup olmadığının anlaşılması için test imtahanları uygulanır. Ancak evvelce olduğu gibi halen de bütün insanları kapsayacak bir işe uygunluk testi mevcut bulunmamaktadır. Bu bakımdan bugün, psikolojik araştırmaların yardımı ile işçilerin genel özellikleri hakkında bilgi alınmaya çalışılır. Bugün tabiki psikoloji özellikle insana bağlı iş kesintileriyle ilgili sorunlarla, psikolojik yorgunluğun sebepleriyle, artan işbölümü dolaşısıyla gün geçtikçe kuvvetli bir şekilde ortaya çıkan psikolojik ve sinir sistemini bozucu hususlarla uğraşır.

Beşeri işgücü psikolojisi iş fizyolojisi verileri ile tamamlanır. Fizyoloji deyimi altında yaşayan varlıkların tabii fonksiyonları ve

onların organları ile uğraşan ilmi anlıyoruz. İş fiziyojisi ise işletmede işgücünün bedeni fonksiyonu, özellikle adeli yorgunluk sorunları ile uğraşır. Tecrübelerle dayanan araştırmalarla çalışmakta olan insanın bünyesindeki eylemler tespit olunur. Meselâ, çalışma sırasında adelerinin durumu ve adelerindeki hareketlerin akışı gözlem altında tutulur. Bu suretle hangi organ veya organ sisteminin belirli bir işin yapılışında zorlandığı, bunun seviyesi vs. tespit edilir. Özellikle taşıma gücünün hududu araştırılır. Bu araştırmalar maden ve demir sanayiinde olduğu gibi ağır bünyevi çalışma isteyen endüstrilerde büyük bir önem taşır.

Bunların dışında işletme sosyolojisi ve iş pedagojisi de, özellikle son zamanlarda önem kazanan, işletme personelciliğinin diğer iki kaynağını teşkil ederler. İşletme sosyolojisi genel sosyolojinin bir sahasıdır. Bu ilmin tanımak istediği nesne ise sosyal bir birim olarak işletmelerdir. Son senelerde önem kazanmaya başlayan iş pedagojisi konusu içersine yalnız çırakların eğitilmesi değil, mesleğe yabancı olan kimselerin yeni mesleklerde eğitilmesi, âmirlerin eğitilmesi vs. gibi işletmede eğitim ve yetişme ile ilgili bütün sorunlar girer. İş pedagojisi sadece okullarda uygulanan öğretim metotlarıyla değil, aynı zamanda meselâ, konferans metodu gibi metotlarla da öğretimini yapar. Bütün bu pedagojik faktörler işletmenin, işletmede çalışanları devamlı bir şekilde eğiten, en geniş anlamda bir eğitim faktörü olduğunu göstermektedir. Otomasyon devrinde ilmi veriler daha da önem kazanmaktadır. Zira artan makineleşme dolayısıyla işin bir anlam taşıması ve monotonluktan kurtarılması için bir vasıta ve metodun bulunması elzemdir.

Çalışma ile ilgili bütün bu hususlar insanın teknik ve ekonomik bir birim olarak görülmesinden ziyade, sosyal karakteriyle fiziyojik-psikolojik bir birim olması esasına dayanmaktadır. İşletme politikası ve onun bir bölümü olan personel politikası yalnız ilmi araştırmalar üzerine kurulamaz. Bu politikanın başarısına şüphesiz daha bazı faktörler de tesir eder.

## II — PERSONEL POLİTİKASI :

### 1. İşletme Politikasının Bir Kısmı Olarak Personel Politikası :

Personel politikası deyimiyle, işletme yönetimi ile personel arasındaki karşılıklı ilişkiler kadar herbir insanın kendi işiyle

olan ilişkilerini düzenleyen bütün prensipler ve tedbirler toplamı anlaşılır. Bu anlamda bir personel politikasının, işletmelerde personel dairesinin (müdürlük, servis vs. gibi) görev sahasının çok dışına çıktığı açıktır. Deyim, plânlama, işe alma, kontrol ve işletmede işgücünün bakımı gibi bütün işleri kapsar. İşletmelerin teknik-ekonomik ve sosyal tesir sahaları olduğu gibi işletme politikasının da teknik-ekonomik ve sosyal işlere yöneltilmiş tesir sahaları mevcuttur.

Personel politikasına büyük ölçüde sosyal işletme politikası tesir eder. Personel politikası çerçevesi içerisinde işletme yalnız teknik ve ekonomik bir ünite değil, bilâkis, herşeyden evvel içerisine insan topluluğu katılmış sosyal bir teşekküldür. Bu bakımdan da kavram işletmeyi aşar. İşletme politikasının hedefi herbir işletmenin kendisine göre düzenlenir.

Bununla beraber işletme politikasının teknik-ekonomik ve sosyal işletme politikası diye bölünümü de sadece fikren mümkün olmaktadır. Zira bu iki bölümün de dayandığı esaslar birbirinden ayıramayacak kadar birbirine bağlıdır. Sosyallik keyfiyeti, bütün ekonomi için geçerli olduğu gibi, bütün işletmeyi kapsar. Bunun için personel politikası ile ilgili tedbirler, teknik ve iktisadi imkânlar çerçevesinde hakikat olabilir. Teknik ve ticari sorunlar da, aynı şekilde personel politikası problemleri gibi pek az bir şekilde isole edilmiş olarak görülebilir. Teknik yatırımlarda, meselâ, bu yatırımın personelin çalışma şartlarında nasıl bir değişiklik ortaya çıkaracağı her zaman kontrol edilmelidir. Makinelerin imalinde, makinelerin insanların çalışmasını kolaylaştırmak için yapıldığı hiç bir zaman unutulmamalıdır. Bu bakımdan da makinelerin imalinde beşeri işgücünün özellikleri her zaman dikkat nazara alınmalıdır.

Personel politikası ile ilgili olarak alınan tedbirlerin ekonomik bakımdan tetkikinde kısa devreler değil uzun devreler gözönünde tutulmalıdır.

## **2. İşletme Personel Politikasının Temel Sorunları :**

### *a) İşletme Yönetmeliği :*

Bilinçli bir personel politikası, uygulanacak olan, üzerinde fikir birliğine varılmış prensipleri önceden ortaya koyar. Bu prensipler, personelin hepsinin veya herbirinin birbiriyle olan ilişki-

sini düzenleyecek şekilde, işyeri yönetmeliğinde normatif hükümlerle karışık olarak gösterilir.

*b) İşgücünün Hazır Bulundurulması :*

Personelciliğin en önemli görevi işletmeye gerekli işgücünü hazır bulundurmadır. Her işletmenin şekline uygun bir istihdam politikası geliştirilmelidir. Sezon işletmeleri senenin her mevsiminde aynı ölçüde faaliyet gösteren işletmelere göre başka şartlar gösterirler. Gerekli işgücünün sağlanması iş piyasasındaki durumu bağlı olduğu cihetle, işgücüne talebin fazla olduğu devrelerde, iktisadi konjonktürün geri kaldığı devrelere göre işçi sağlanması daha zordur. Bölgesel farkların da bu arada önemli bir rol oynadığı gözden uzak tutulmamalıdır.

Batı Almanya'yı ele alacak olursak, Batı Almanya'daki işletmelerin evveleminde şunu bilmeleri gerekir ki, bugün için Almanya'da nüfusun büyük kısmı, tarihinin başka herhangi bir devrinde görülmemiş şekilde, yaşlı nüfustan meydana gelmektedir. % 30 dan fazlası 45 yaş üzerindedir. Bu nispetin gelecek yıllarda artışa devam edeceği tahmin olunabilir. Bunun başka bir deyimle ifadesi, gelecek yıllarda genç işgücüne olan talebin karşılanmasında sıkıntı çekileceğidir. Askerlik ve mesleki eğitimde süre bakımından daha uzun zamana ihtiyaç duyulmasındaki temayülde gözönüne alınacak olursa, işletmelerin ihtiyacını karşılamakta zorunluluklarla karşılaşılacağı düşünülebilir. Bu bakımdan ihtiyaç duyulan işgücünün sağlanması ancak uzun devreli bir işe alma ve istihdam politikasının uygulanmasıyla güven altına alınabilecektir.

İşgücünün hazır bulundurulması aynı zamanda işletme için önemli bir görevdir. Burada uygulanacak genel ilke, her işte o işe en uygun kimsenin kullanılması olmalıdır. Yeni işe alınanlarla, işyerinde yapılan nakillerin herkesin arzusuna uygun olmasına çaba gösterilmelidir. Bu esas yalnız işletmede çalışan insanlar için değil, bilfiil işletme için de geçerlidir. 10.000'ler kıymetinde bir makinenin satın alınmasında nekadardır uzun ve dikkatli bir hesap yapıyorsa, aynı şekilde, uzun zaman işletmede çalışacak işçinin zamanla daha pahalılaşacağı gözönünde tutularak o nispette uygun işçi alınmasına dikkat edilmelidir. Namzedin tanınması ve onun işletmede teknik bakımdan olduğu gibi şahsi bakımdan da niteliklerine en uygun işte çalıştırılması işletme için personelciliğin en önemli görevlerinden biridir.

c) *Beşeri İşgücü Veriminin En Yüksek Seviyede Geliştirilmesi :*

İstihsal ameliyesine beşeri işgücünün yerleştirilmesi ondan uzun zaman en yüksek verim sağlanacak şekilde yapılmalıdır. Verim bir taraftan çalışan insanın sahip olduğu subjektif şartların - fiziki ve ruhi - ve diğer taraftan da işgörülen yerin, işin güçlüğü-ğünün, objektif şartlarının etkisi altında kalır. Fiziki şartlar içinde sadece çalışanın bedeni imkânının yeterliliği değil, işin işçinin bünyevi yapısına uygun olup olmadığı bahis konusu edilir.

İnsanın iradesi dışında, bilmeksizin, yaptığı işten memnuniyet duymasının işin verimini arttırdığının anlaşılması, çalışılan binaların, çalışılan yerlerin teşkilinde farklı verim arttırıcı tedbirlerin alınmasına yol açmıştır. Bu tedbirlerle çalışanların arkadaşları ve âmirleriyle olan ilişkilerini sistematik bir şekilde etkileyen tedbirler bugün personel politikasının en önemli görevi olmuştur.

Beşeri işgücüne tesir etme imkânları çalışanın verim kapasitesi ve beşeri işgücünün istihsal ameliyesine bağlı yorgunluğu ile sınırlıdır. Burada psikolojik olarak adeli yorgunluk gibi bugün henüz nereye kadar tesir ettiği bilinmiyen merkezi sinir sistemi yorgunluğu bahis konusu edilir.

İnsanın verim kapasitesinin sınırlılığı ile normal verim sorunu birbirine bağlıdır. Normal verim de işçinin hakiki verimi ölçülür ve bu çok kere ücret ödenmesinin de temelini teşkil eder. Normal verim, işçinin son derece zorlanmayacağı ve bedeni işgörmeye yeteneğini hayat boyunca muhafaza edeceği bir şekilde tespit edilmelidir. İş süreleri ve ara dinlenmelerinin düzenlenmesi bu amaca ulaşılmasına hizmet eder.

d) *Verime Uygun Ücret Ödeme :*

İşletme bakımından ücret masraftan bir kısmıdır. İşletmenin ekonomik tutumu masrafların az olmasına, yani parça başına az masraf düşecek düşük ücret veya bu amacı sağlayacak herhangi bir ücret esasına dayanır. Bu bakımdan da işletmeler ödedikleri ücrete karşılık mümkün olan en yüksek iş verimini almaya çalışırlar. İşçi için ise ücret, kendi ve aile fertlerinin geçimini sağlayan, bir gelirdir. Ücret işçi için aynı zamanda, işin yapılış sırasında sarfedeceği çabanın da bir ölçüsüdür. Bu bakımdan ça-

İşçiler gördükleri işe karşılık en yüksek ücreti elde etmeye ilgi gösterirler.

Genel ücret ve maaş seviyesi toplu iş sözleşmeleri ile tespit olunduğu için, işletme içi olarak da ücretlerin görülen işe uygun bir durumda bulunması ve aynı zamanda değişik faaliyetlerde ödenen ücretler orantısının ölçülü ve akla uygun görülmesi gerekir.

Son zamanların endüstri ekonomisi, istihsal miktarı ve sarfolunan iş saatleri sayısı ile ölçülen, devamlı şekilde artan bir produktivite ile karakterize olunur. Ücret ve maaş politikası ile ortaya çıkan sorun, çalışanların hangi şekilde devamlı olarak produktivitenin yükseltilmesine katılacağıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken husus ücretin sadece işletme imkânlarından tayin edilemeyeceği keyfiyettir. Genel ücret seviyesini tayin eden esas sebepler, işletme karakterli sebepler değil, genel ekonomi karakterli sebeplerdir. Burada milli bir iktisat içerisinde yaratılan kıymetlerin hangi kısmının ücretli iş karşılığı çalışanlar, hangi kısmının istihsal faktörü kapital tarafından sağlandığı yolunda yapılacak bir iktisadi hesaplama bahis konusudur. Bunun için de bu yolda tam bir ölçü yoktur. Ücret ve maaşlar bugünkü ekonomik düzen içerisinde toplu iş sözleşmesi tarafları (yani genel olarak işçi ve işveren örgütleri) arasındaki müzakerelerden ortaya çıkar. Eskiye göre bugün çok değişen çalışma düzeninde, toplu iş sözleşmesi çerçevesi içerisinde, zamanla işletme içi ücret politikasının teşekkülüne imkân verecek esneklikler gelişti.

#### e) *İşletme Sosyal Politikasının Yürütümü :*

Uygulamada sadece ücret ve maaşlardan teşekkül etmeyip çeşitli zamları ve ekleri olan ücretle birlikte işletmeler tarafından sosyal işler için türlü şekillerde masraflar yapılır (meselâ, sağlık hizmetleri, kantinler vs. için). Bu gibi masraflara genel bir kural olarak, sosyal masraflar denilir. Geçmişte yapılan uzun tartışmalardan sonra açıkça belli olduğu üzere, büyük bir kısmı işletme için gerekli olan bu masraflar işletmelerde verimin muhafazasına veya yükseltilmesine hizmet eden fakat hiçbir zaman sadaka veya yardım şeklinde düşünülemez masraflardır. Sosyal masraflar ücret ve maaş dışında, teker teker personelin herbiri için hesaplanıp ödenemeyen bu yüzden kolektif olarak herbir personelin

lehinde tahakkuk eden, bir dereceye kadar istihdam edilen personelin şahsen gördükleri hizmetleri karşılığı olarak yapılan masraflardır. Bu görüş ışığı altında çalışma ekonomisi tedbirleri ile işletme sosyal politikası tedbirleri arasındaki ayırımı ortaya bazı güçlükler çıkmaktadır. Bu iki husus arasındaki fark esas itibarıyla; çalışma ekonomisi ile ilgili tedbirlerle doğrudan doğruya randımanın yükseltilmesine çaba sarfedilirken, işletme sosyal politikası ile ilgili olarak alınan tedbirlerle bilvasıta aynı amaç için çaba sarfedilmiş olmasından çıkmaktadır.

Beşeri işgücü için yapılan masraflar kısmen işletme dışı amaçların etkisi altında kalır. Sosyal güvenliği sağlamak için devlet çalışanları hayatın değişik risklerine (hastalık, kaza, malûllük, yaşlılık, işsizlik gibi) karşı koruyabilen bazı sigorta çeşitlerini ortaya koymuştur. Bu iş için gerekli imkânlar kısmen işletmeler, kısmen de çalışanlar tarafından sağlanır. Bunlara ilâveten işletmeler de bazı ek tesisler kurmuşlardır. Özellikle yaşlılığa karşı kendi kurdukları himaye tesisleri önem taşır. Bu ise normal olarak işletmelerde işgücü güvenliğinin etkili bir vasıtası olur. İşletmelerde uzun seneler sadakatla çalışanların bir dereceye kadar mükâfatlandırılması demek olan, meselâ işletmelerin kendi kurdukları ihtiyarlık sigortası, örgütü, belirli bir işletmeye erkenden ve sıkıca bağlanılmasını sağladığı cihetle tamamen olmasa bile, çalışanların, teker teker, serbestliğini güçleştirmektedir.

#### *f) Planlı ve Sistemli Eğitim :*

İşletmelere gerekli yeni elemanların sağlanabilmesi için çırak yetiştirilmesi gerekir. Aynı zamanda işe yeni girenler de işlerine alıştırmalıdır. Teknik sahadaki devamlı gelişme elde edilen iş tecrübelerini devamlı bir şekilde değiştirdiği için, bu hususlarda sistematik iş eğitimini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda işletmelerde yetiştirici durumunda bulunan kimselerin de yetiştirilmesi icap etmektedir.

Normal bir iktisat düzeni içersinde, ihtisas işleri için, çalışanların % 10 u nispetinde çırak ihtiyacı bulunduğu hesap edilir. Genel olarak durumu ifade etmek istersek, endüstri sektörünün ihtiyacı olan ihtisas işçilerinin hepsinin işletmelerde yetiştirilmediği görülür. Bu yüzden işletmeler, ihtiyaç açıklarını karşılamak için, başka el sanatlarında yetişmiş sanatkâr işgücünden de faydalanırlar. Bunun neticesi olarak da bazı yetişmiş sanatkârların meslek



değişimi eğitimine tâbi tutulması zorunluluğu altında kalınmaktadır. Araştırmalar el sanatlarında yetişmiş kimselerin % 30 unun daha sonra başka mesleklerde faaliyet gösterdiğini ortaya koymuştur.

İşletmelerdeki âmirlerin teker teker işletmelerde produktivite arttırılmasına tesir ettiği ve bunun da o kimsenin sadece mesleki bilgisinin fazlalığına değil aynı derecede o kimsenin birlikte çalıştığı insanlarla anlaşabilmesi yeteneğine bağlı kaldığı görülür. Bu sebepten de işletmelerde âmir durumunda bulunan kimselerin eğitilmesi, büyük bir işçi kitlesi çalıştıran endüstri işletmelerinde önem kazanmaktadır. Bu eğitim, yönetici kademelerinin en altında bulunanlar kadar, en üstünde bulunanlar için de önemlidir.

İşletmede eğitim sadece işletmenin verimini yükseltmeye değil, aynı zamanda herbir işçi ve müstahdeme yükselme şansı verebilmeye yöneltilmiş bulunmalıdır. Çalışanlar herşeyden evvel çalıştıkları işte bir güven sağlanmasını arzu ederler. Büyük bir kısmı da bunun dışında mesleğinde yükselme arzusunu taşır. İşletmeler çalışanların bu yoldaki gayretlerini, sistemli bir eğitim ve yükselme imkânı sağlamak suretiyle, işletme için faydalı bir duruma getirebilirler.

#### *g) İşin Güvenliği :*

Bağımlı olarak çalışan kimseler için işleri mevcudiyetlerinin temelidir. Bu bakımdan iktisadi krizler ve işsizlik cemiyetimiz için önemli bir anlam taşımaktadır. Amerikadaki büyük kriz sırasında DRUCKER'in tespit ettiği üzere <sup>(1)</sup>, işsizlik yalnız fiziki değil aynı zamanda kuvvetli hissi tesirlere de sahiptir. Bu bakımdan endüstri ülkeleri için iktisadi deprasyonları ve işsizliği önlemek kat'i bir ihtiyaçtır. Mesleki faaliyetlerinden ne bekledikleri yolunda işçiler arasında yapılan anketler, iş güvenliğinin bugün bile arzulandığını göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Çalışanların işverenlere karşı ekonomik durumlarındaki eşitsizlik, çalışanların uygunsuz bir şekilde hemen işten uzaklaştırılması imkânının önlenmesi için, akdın feshinde kanuni ihbar sürelerine uyulması zorunluluğunu ortaya çıkardı. İhbarla ilgili esas-

---

(1) DRUCKER: Gesellschaft am Fließband, Verlag der Frankfurter Hefte, 1950, s. 22.

lara uymak, şüphesiz personel politikasının tabii bir görevidir. Fakat işin güvenliği sorunu bu suretle çözülmüş olmamakta ve her işletme içersinde de teker teker bir dereceye kadar sınırlı olarak çözülebilmektedir. Meselâ, Amerika Birleşik Devletlerinde bazı işletmelerde, sendikalarla yapılan anlaşmalar gereğince, özellikle otomobil sanayiinde, işçiye yıllık ücret garanti edilmektedir. Bu şekilde yapılan anlaşmalarda işçi işten çıkarılsa bile işçiye daha 26 hafta ücret ödenmesine devam edilmektedir. Şüphesiz burada, endüstride makineleşmenin gelişmesinin tesirlerine karşı işçinin zaman ile sınırlı bir himayesi sağlanmaktadır. İşin ekonomik güvenliği, netice itibariyle yalnız iktisat politikası ile çözülebilecek bir görevdir.

### **3. Personel Politikası İle İlgili Esasların Tespiti :**

Personel ve işletme politikası ifadesini sevk-i idarede çalışan şahısların günlük muamelelerinde bulur. Bu politikanın esaslarının yazılı olarak tespit edilmiş olmasına lüzum yoktur. Bununla beraber bu esasların bir kılavuz halinde biraraya getirilmesi de mümkündür. Meselâ, 1872 yılında F.A. KRUPP, ticari esasları ve firmasında çalışanların haklarını tespit eden genel bir talimatname çıkarmıştır. İşletme politikasının esaslarının yazılı olarak tespit edilmesinin gerekli olup olmadığı hususu yolundaki görüşler değişiktir. Sorun büyük işletmeler için, küçük ve orta işletmelere göre daha anlamlıdır. Yazılı olarak formüle edilen esaslar büyük işletmeler için, personel meselelerinin her zaman aynı şekilde işleme tâbi tutulması gibi, belirli bir tehlikeyi ortaya çıkarır. Herşeye rağmen böyle bir usul âmirlerin eğitimi için iyi bir esastır.

Pratikte genel esaslar ile teferruatlı özel açıklamalar arasındaki farkın ayrılması gerekir. Personel politikası ile ilgili esasları yazılı olarak tespit etmeye alışık olmayanlar için, evvelce dikkat edilmemiş birçok noktalardaki boşlukları doldurmakta değerli ilhamlar vereceği için, bu yolda yapılan çalışmalardan elde edilen tecrübeleri nazarı dikkate almak faydalı neticeler verir.

## **III — PERSONEL YÖNETİMİ :**

### **1. Sorumluluk Sahası ve Emretme Hakkı :**

Personel politikası ile ilgili tedbirlerin doğrudan doğruya uygulanmasına personel yönetimi diyoruz. Personel yönetiminin

esas özelliği, personel yönetiminde herbir âmirin teker teker herbir personelle olan ilişkisinin bahis konusu olmasıdır.

Personel yönetimi için işletmede, âmirin sorumluluk sahası ve emretme hakkını tam olarak tespit eden, iyi bir organizasyonun varlığı gereklidir. Bu sayede herkes ne yapacağını ve ne gibi yetkilere sahip bulunduğunu bilir. Emretme hakkında objektif ve disiplini emretme hakkını birbirinden ayırmamız gerekir. Objektif emretme hakkında, görevin yönetilmesine, çerçevesine ve şekline; disiplini emretme hakkında ise görevin yerine getirilişinin şahısla ilgili yönüne atfolunur (işin başlama ve bitmesi, ara dinlenmeleri, tatiller vs. gibi). Kural olarak bu iki çeşit emretme hakkının bir elde toplanmasına çalışılır. Ayrılmanın zorunlu olduğu hallerde ise herbir âmirin yetkileri tamamı tamamına iyi bir şekilde tespit olunmalıdır. Merkez teşkilâta hesap işleri kısım âmiri. meselâ teknik direktörün emri altında bulunmasına rağmen depo muhasebecisi üzerinde belirli bir objektif emretme yetkisine sahip olabilmelidir. Bununla beraber bu şekilde bir emretme yetkisinin uygulanması tatbikatta yalnız nadiren ortaya çıkar. Herbir âmirin sorumluluğu işletme sevk ve idare organı tarafından mümkün olduğu kadar az sınırlanmalı ve âmirin emri altında bulunanlar için «sipariş alınmasında teklik» mümkün olduğu nispette muhafaza edilmelidir.

Emretme hakkı ile buna uygun düşen bir sorumluluk birbirine bağlıdır. Bir daire için, bu daire âmirinin doğrudan doğruya sorumluluğu, bu âmire terkedilen bütün işlerden o âmirin kendi şahsi işi imiş gibi sorumlu olması anlamını taşır. Sorumluluğu altında bulunan kısımda yapılan hatalara adeta kendi yapmış gibi sahip çıkabilmelidir. Âmirin emri altında bulunan kimsenin titiz bir şekilde işi yürütmesine, yerinde yaptığı kontrollere rağmen kaçınılması mümkün olmayan hırsızlık, açık bir ihmâl ve usullere uygun hareket edilmesi gibi sebeplerden ileri gelen hata ve yetersizlik halleri bunun ayrıklarını meydana getirir.

Âmirin bu şekilde doğrudan doğruya sorumluluğu, emri altında bulunan personele karşı sahip bulunduğu doğrudan doğruya emretme hakkına uygun düşer. Bir âmirin emri altında bulunan insanların sayısı arttıkça o âmirin sorumluluğu da artar. Âmirin doğrudan doğruya emretme hakkından doğan sorumluluğu yanında dolayısıyla ortaya çıkan emretme hakkı sorumluluğu da vardır. Dolayısıyla olan sorumluluk bütün personelin gördükleri iş-

ten doğan sorumluluğu kapsamaz, bilâkis o dairenin bir bütün olarak yapılan işten doğan sorumluluğunu kapsar. Bu sorumluluk âmirin kontrolünü gerektirir.

Sipariş alınmasında teklik saklı tutulduğu cihetle her âmir hiyerarşiyi muhafaza etmelidir. Hiyerarşiyi muhafaza etmeyen âmir işletme organizasyonunu bozar. Bununla beraber hiyerarşi; informasyon, haberleşme vs. gibi her husus için değil; emretme, karar verme ve siparişler için anlam taşır. Hatta bazı hallerde hiyerarşi dışına çıkılması bile zorunlu olabilir. Fakat bu gibi hallerde diğer dairelerle gerekli oryantasyona geçilmesi yerinde olur.

Tecrübelerin gösterdiği üzere işletme yöneticilerinin, kendi altlarında bulunan kimselere sorumluluk verebilecek ve verdikleri bu sorumluluğa mümkün olduğu kadar az kayıtlar koyacak nite-likte yeterli cesarete sahip kimseler olmaları gerekmektedir.

Şunun kabul edilmesi gerekir ki, sorumluluğun dağıtımı; iş-letme yöneticilerini rutin işlerin - günlük muamelelerin - yükün-den kurtaran, onların işletme politikası ile ilgili daha önemli so-runlara eğilmeleri için zaman kazanmalarında en iyi bir yoldur. Bunun için de birlikte çalışanların sorumluluk hisleri kuvvetlen-dirilmeli ve işlerine olan sevgileri teşvik olunmalıdır.

## 2. Âmirde Aranılan Şahsi Yetenekler :

Beşeri işgücünün işletmeler için artan önemiyle birlikte iş-letmelerde personel yönetiminin diğeri de arttı. Bu işin yürütülme-sine, bu işi yürütenlerin sadece mesleğinde yetişkin ihtisas sahibi elemanlar olmaları yeterli bulunmayıp, aynı zamanda bu kimse-lerin şahsi yeteneklerinin, yetiştirme ve görgülerinin, şahsi tecrübe-lerle elde edilen bilgilerin de tesir ettiği bir gerçektir.

Son zamanlara kadar yöneticilerin yetiştirilmesinde en önem-li amaç, mesleki ihtisas bilgilerini kendilerine aktarmaktı. Fakat bu yeterli değildir; modern ekonomideki ilerlemeler cemiyetteki gelişmelere ve değişen ekonomik ve teknik verilere devamlı bir uyuşumu zorunlu kılmaktadır. Amerikan ekonomisi içersinde ya-pılan bir araştırma, Amerika'da endüstri'de âmir olarak çalışan kimsenin aşağıdaki faktörlerde bilgi sahibi bulunmasının gerekti-ğini meydana çıkarmıştır:

1. İçine girdiği çevre,
2. Sosyal alanda tecrübelere sahip olma,

3. Usulüne uygun bir eğitim,
4. İş tecrübesi.

Sosyal alanda elde edilen tecrübeler âmirlerin karakter ve şahsiyetini geliştirmektedir. İş tecrübeleri ise usulüne uygun bir eğitimle elde edilen bilgilerin daha çok arttırılmasına yardım etmektedir.

### 3. Personel Yönetiminin Tekniği :

İnsan ve insan davranışlarının ilmen artan bir şekilde tanınmaya başlanması, insanlara tesir edilmesinde yeni bir usulün ele geçmesine sebep oldu. Sosyal Teknik diye ifade edilen bu usulde, insan davranışlarına etki yapmayı araştıran her türlü metodların toplamı anlaşılır. Burada insan davranışlarına tesir eden endirekt vasıtalar bahis konusu olduğu gibi, işyeri gazetesi, işyeri radyosu vs. gibi insan davranışlarına direkt tesir eden vasıtalarda bahis konusu edilir.

Bütün teknikler gibi sosyal teknikler de iyi veya kötü olabilir. Bunların iyi veya kötü oluşu, her şeyden evvel bu tekniklerden faydalanacak kimselere bağlı kalır. Personelcilik hakkındaki bazı yazılar personel yönetimi tekniği üzerine tavsiyelerle doludur. Bunları sadece bilmek ve imkân nispetinde kullanmak hiç bir zaman yöneticileri esas amaca ulaştırmaz. Bu husus aynı şekilde işletme politikası ve işletme yönetimi ile ilgili olarak alınan bütün diğer tedbirler için de geçerlidir. Aksi halde personel yönetiminin rutin işlerden olması tehlikesi ortaya çıkar.

Personel yönetimi için hazırlanmış bir reçete bulunmamaktadır. Personel yönetiminin belli bir sosyal teknik olmadan yürütülmesine de şüphesiz imkân yoktur. Bununla beraber, personel politikasında gizlenmiş hedeflere ulaşılmasında bunlar sadece bir vasıtaadır. Vasıtalar hiç bir zaman amaç olmamalıdır.

### IV — PERSONEL DAİRESİ :

Personel yönetiminde, âmirle o âmirin teker teker herbir personeli arasındaki doğrudan doğruya olan ilişki bahis konusudur. Bunun yanında personelciliğin, personel yönetiminin bilvasıta deşindiğı, çok sayıda değışik fonksiyonları da vardır. Bütün bunlar personel dairesinde toplanmıştır. Meselâ, birkaç işçi çalışan bir tesviyeci dükkânında, dükkân sahibi, usta olarak, çalıştıracağı

bütün işçileri kendi seçer ve ücretlerini öderken, orta ve büyük işletmelerde bu fonksiyonların ayrıldığı ve bağımsız servisler kurulduğu görülür. Günlük yönetimde teker teker şahıslar bahis konusu olduğu halde, personel dairelerinin faaliyetleri bütün personele yöneltilmiştir. Bu husus zorunlu hallerde yapılan yardımlar gibi ferdi olarak işlem gören durumlarda da geçerlidir. Zira bu gibi ferdi gözükken hallerde de hedef geneldir. Yani, yardıma muhtaç duruma düşüldüğü zaman, bütün personelin herbirine yardım yapılır. Personel dairesinin bütün personele aynı imkânı verebilmesi için de bazı normlar ortaya koyması gerekir. Aşağıda personel dairesinin görevlerine kısa bir şekilde değinilecektir.

### **1. Personel Dairesinin Görevleri :**

#### *a) Çalışanların İşe Alınması ve İşten Çıkarılması :*

Personel dairesi kendisinden talep edilen işgücünü tam zamanında elde hazır bir durumda bulundurmalıdır. Yani müracaatlar toplanmalı, seçimler yapılmalı ve işçiler çalışma yerlerine zamanında sevk edilmelidir. Bunun için de personel dairesine açık olan işler için işçi bulunmasıyla ilgili yazışmaların yapılması, ilgili mercilerle görüşmeler, personel dosyalarının tutulması gibi bir hayli idari işler de düşer.

Belirli bir meslek için namzedin ferden uygun olup olmadığı psikolojik intibak araştırmalarıyla tespit olunmalıdır. Personel alınışında işe alma şartları ile ilgili kanunlara, toplu sözleşmelere, işletme anlaşmalarına dikkat edilmelidir. Çalışma ilişkilerinden ortaya çıkan toplu sözleşme ve iş hukuku ile ilgili meseleler, genel olarak uygulamada, işletme sevk ve idare organı tarafından kurulmuş bulunan özel bir hukuk servisinde çözdürülebilir. Personel dairesinin görev alanına düşen konularda personel dairesi; yaptıkları işlemlerin uygulanmakta olan esaslara, kanunlara, anlaşmalara vs. uyup uymadığını tespit etmelidir. Genç ve kadın işçilerle ilgili olarak konulan esaslara uygun hareket edilip edilmediğini kontrol de personel dairesinin özel görevlerinden biridir. Personel dairesi personel nakilleri ve personelin terfii işleri ile de ilgilenmelidir. Personel servisinde işyerinde çalışan herkesin bütün evrakı toplanmalıdır. Eğer sonradan iyi bir şekilde kontrol edilmeyecekse, personelin işe alınmasında her anlamda büyük çaba sarfedilmesi, son derece iktisadi olmayan bir tutum teşkil

eder. Bütün bu görevleri yürütebilmesi için de personelin âmirleriyle iyi bir ilişki kurulması gerekir.

*b) Ücretler ve Maaşlar :*

Toplu iş sözleşmesinin tanziminde gerekli olan bütün ücret ve maaşla ilgili dökümanları personel dairesi, ücret ve maaş politikasının tespiti için hazır bulundurmalıdır. Bunun için de genel ücret gelişimi, kanuni ve akdi esaslar gözönünde tutularak, devamlı bir şekilde takip edilmelidir. İlgili mercilerin onayı ile de (üst makamlar, işletme komiteleri vs.) ücret politikası ile ilgili tedbirler yürürlüğe konulur.

İş etütleri ve iş değerlemeleri de, çalışanların ücret ve çalışma şartlarını ilgilendirdiği sürece, aynı şekilde personel dairesinin faaliyet sahası içersine giren önemli sorunlardır. Ücretlerin hesabı ve ödenmesi ile de personel dairesi ilgilenir. Bu sorunla ilgili olarak personel dairesinin yabancı kaldığı ücrete ilişkin bazı hesap işleri ortaya çıkmaktadır ki, bunların halli için işletme içinde gerekli organizasyon kurulur.

*c) Personelin Eğitimi :*

Personelin teknik ve ticari sahada eğitimi, çırakların eğitimi, geliştirme-olgunlaşma eğitimi, meslek sahibi bir kimsenin başka bir işte eğitimi, uzmanların geliştirme eğitimi, âmirlerin eğitimi vs. bugün pratikte uygulanan ve değişiklikler gösteren eğitim şekilleridir.

Küçük işletmelerde el sanatlarında çıraklar genellikle günlük işlere yardım etmek suretiyle yetiştirilir. Fakat her ustanın, çırakları en iyi bir şekilde yetiştirmekte ne derece kaabiliyetli bulacağı şüphelidir. Ustaların ihtisaslaşması ve işletmelerin büyümesi ise zamanla çırakların özel eğitimciler yanında yetiştirilmelerini ve atelyelerde çırakların eğitilmesi için belirli bir köşenin ayrılmasını veya çırak eğitim atelyelerinin kurulmasını zorunlu kıldı. Büro işlerinde yetiştirilecek çıraklar ise hâlâ gene günlük işlerin yaptırılması suretiyle bürolarda yetiştirilir. Bu kimselerin yetiştirilmesi için pek az işletmede özel kısımlar vardır. Eğitimin günlük işe yardım etmek suretiyle yürütüldüğü hallerde, sistemli bir şekilde, çalışma yerleri değiştirilmelidir. Bunun için de her servis ve atelyede çalışılacak süre ile ilgili çalışma programlarının yapılması gerekir.

Özellikle mesleğe yeni başlayanların o mesleği öğrenmek için, kısa bir süre bir usta yanında çalışması yeterli değildir. Hangi dalda olursa olsun, bu gibi kimseler için günlük çalışma, evvelden hazırlanan bir plâna uygun bir şekilde yürütülmelidir. Eğitim sistemi ve metodu tesadıflere bırakılmamalıdır. Bu bakımdan ustalarında eğitilmesi gerekir. Harbi takiben de, endüstride eğitim denilen yeni bir eğitim sistemi ortaya çıkarılmıştır.

Konuyla ilgili son olarak da işletmelerin kendilerine ait özel okullardan bahsedebiliriz. Bazı büyük işletmeler çırakların yetiştirilmesi için açtıkları okullar yanında diğer personelin ve âmirlerin yetiştirilmesi için özel okullar da açmışlardır. Bu gibi okullarda meslekten hocalar bulunur ve iştirakçilerin eğitimi için yeterli imkânlar sağlanır. Bazı memleketlerde de pratik ve üniversiteler eğitim birlikte uygulanır. Bu sistem içinde talebe üniversite eğitimi sırasında belli bir program uyarınca tatbiki bir eğitim de görür.

#### *d) İşletmelerde Sosyal İşler ve Sosyal İşletmeler :*

Bu konuda en önde iş güvenliği ve işçi sağlığının korunması ile ilgili olarak alınan tedbirler gelir.

Devamlı veya haftanın belirli günleri çalışılarak yürütülen fabrika hekimliği hizmetinin esas görevi, personelin tedavisinden ziyade, işletmede sağlık için zararlı hususlardan kaçınılmasının sağlanmasıdır. Bunun için de, meselâ kazalarda ilk yardımın yapılabilmesi için, iyi yetişmiş bir sağlık memuru ile bir sağlık odasının teşkili gibi, bazı sıhhi tesisat gerekli görülebilir.

Kazalardan korunulması ile ilgili sorunlarla meşgul olmak üzere büyük işletmelerde iş güvenliği mühendisleri bulunur. Bununla beraber şu hususun bilinmesi gerekir ki, en alttan en üst kademeye kadar bütün personelin bilfiil aktif bir şekilde yardımcı olmadığı sürece işletmelerdeki iş güvenliği sorunu, tek başına işletme yöneticileri tarafından alınacak tedbirlerle çözülebilecek bir sorun değildir.

Personel dairesinin görevleri arasına kaideten personelin hastalığı, yaşlılığı gibi hallerde ona yardımcı olmak için kurulan tesislerle ilgili faaliyetler de girer. Bunun dışında, özellikle büyük işletmelerde çok geniş çapta faaliyet gösteren, sosyal amaçlar için kurulmuş olan türlü organların idaresi de personel dairesinin



görevleri arasına girer. Kantinler, klüp binaları, spor tesisleri, çırak yurtları, ihtiyarların kaldıkları dinlenme evleri vs. şeklinde gözüken bu organlar Sosyal İşletmeler adı altında toplanır. Bazı endüstri dallarında işletmelerin mülkiyetinde bulunan işletme lojmanlarının yaptırılması da personel dairesinin görevleri arasında önemli bir rol oynar.

Sosyal işletmeler personel dairesi içerisinde bağımsızlığı bulunmayan daireler olarak yürütülebilirler. Bu işletmelerin şüphesiz organizasyon bakımından bağımsız olarak kurulmaları da mümkündür. Hatta, meselâ, işletme ihtiyarlık sandıklarında olduğu gibi, hükmi şahsiyeti haiz olarak da kurulabilirler.

*e) İşletme Personel İstatistiği :*

Personel dairesinin, personel politikası ve personel yönetiminin amacına ulaşabilmesi için gerekli bulunan, sosyal istatistik bilgileri de toplaması icap eder. Rasyonel bir işletme politikasının uygulanabilmesi için, işletme ne kadar büyükse bu gibi istatistik donelerin önemi o kadar artar. Personel daireleri personel hakkında sadece basit istatistik bilgileri verecek bir istatistik hazırlamaktan ziyade fertlerin işletmelerdeki sosyal ilişkisi ve bunun gelişmesini de gösterecek şekilde teferruatlı istatistikler ortaya koymaya çalışmalıdırlar.

*f) İşletmede İşçi-İşveren İlişkileri :*

İşletmede işçi-işveren ilişkilerinde, âmirle emrinde çalışan kimseler; işletme yönetimi ile uğraşan kimselerle personel arasında karşılıklı temasların geliştirilmesi ve uyumsuzluk vukuunda çıkan uyumsuzluğun çözümü bahis konusudur.

Personel dairesi, işletme sevi idare personeli ile işletme personeli ve onların sendikal örgütleri arasındaki ilişkilere yardımda bulunmak görevini yüklenmiştir. Kanunen kurulması öngörülen örgütlerin kanuni bir şekilde kuruluşuna ve gelişmesine de yardımcı olur. İşletme dışı organizasyonlarla yapılacak müzakerelere de hazırlık yaparlar.

Personel dairesinin en önemli görevlerinden biri de personele devamlı infarmasyon verecek çalışmalarda bulunmaktır. Meselâ, ilân tahtasında işletme ile ilgili gerekli ilânları yapmak, ücretlerle ilgili haberleri vermek, işyeri mecmuasını çıkarmak, personele

sosyal işlerle ilgili haberleri ulaştırmak, işletme radyosunu çalıştırmak ve işletme ile ilgili filimleri göstermekten genel müdürün personel toplantılarında yaptığı konuşmaları duyurmaya kadar giden değişik şekillerde bu görevlerini yürütürler.

## 2. Personel Müdürlüğünün Organizasyonu :

İşletmelerde personel dairesinin değişik şekillerde organize edildiği görülür. Küçük işletmelerde personel dairesine ilişkin görevler ayrı ayrı yerlerde görülür. Meselâ, ticari işlerle uğraşan dairede bir ücret bürosu bulunur. İşçi alınışı, teknik müdürlük kanaliyle yürütülebilir. Memurların ücret ve sosyal sorunlarıyla işletme müdürü sekreteri uğraşır. Çok işçi çalıştıran işletmelerde ise personel işleri ile uğraşmak üzere muhtelif bölümlere ayrılan personel daireleri kurulur. Personel dairelerinin organizasyon şekilleri ise çok değişiklikler gösterir. (2)

Konzern işletmelerde genel merkez bu konzern içindeki diğer işletmelere karşı personelcilikle ilgili bazı faaliyetleri üzerine alabilir. Bu gibi organizasyonlarda personel işlerinin kaideten sadece bir kısmı genel merkezde toplanır. Meselâ, personel işleri ile ilgili hususların gizli kalması için yönetici seçimi olarak bütün konzern için anlam ifade eden iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi hukukuyla ilgili sorunlar, âmirlerin eğitilmesi, sıhhi tesislerle ilgili işlemler merkez teşkilâtı tarafından yürütülebilir. Genel olarak konzern içindeki bütün işletmelerle ilgili müşterek sorunların çözülmesinde eşitlik sağlanması için bu yola müracaat edilir. Ortaya konulan genel prensipler içersinde konzern'e dahil her işletme kendi personel politikasında ve personel dairesinde bağımsız kalır. Bu durum kuruluş yeri ve istihsal programı bakımından konzern hudutları içersinde ayrı bir özellik gösteren fabrikalar için özellikle geçerlidir.

---

(2) Bak. KRAEHE, Unternehmungsorganisation, Aufgaben und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen, 1954.