

# İŞLETME İDARECİLERİNİN PERSONEL POLİTİKASI\*

*Prof. Dr. Frank B. Miller*

Cornell Üniversitesi Sosyal Siyaset Fakültesi (A.B.D.)

## I. MEVZUUN SINIRLARI

Bu konferansın başlığı, incelemek istediğimiz konuya nazaran çok geniş bir mahiyet taşımaktadır. Gerçekten, personel politikasının personel seçim ve tayini, ücret ve maaş siyaseti, işgörenlere sağlanan diğer menfaatler, disiplin, eğitim, v.s. gibi birçok yönleri vardır. Ancak bendeniz, konuşmamı, büyüyen bir idarî organizasyonun en önemli meselelerinden biri telâkki ettiğim eğitim mevzuu ile sınırlandırmaya karar vermiş bulunuyorum. Evvelâ, eğitim meselesine niçin bu kadar ehemmiyet verdiğimi açıklamalıyım.

Konuya, personel politikası veya fonksiyonunu izah ederek başlayabiliriz. İşletme idarecilerinin personel politikası, gerçekte, personel dairesinin veya diğer herhangi bir istişarî - kurmay dairesinin vazife ve mes'uliyet sahasının hudutlarını aşmaktadır. Bu ifade ile, idarecilerin mensup oldukları teşekküle terettüp eden işleri icra ettirmek üzere, kendilerine resmî malûmat ve rapor veren işgörenler için ve onlarla birliktâ ifa etmeleri gereken hususlar kastedilmektedir.

Personel politikası, bu kısa ve umumî tariftten de anlaşılacağı gibi, idarî vazife ve mes'uliyetlerin eşası bir rûknünü teşkil eder; bu husus, istişarî - kurmay fonksiyon ifa eden bir eleman kadar, emir ve kumanda hattında faaliyet gösteren bir idareci için de vârittir. İdareci ileri derecede teknik bir ihtisasa sahip olsa dahi, şayet kendi mes'uliyet sahasına giren işleri maiyetindeki işgörenlere lâayık veçhile ifa ettiremiyorsa, iyi bir sevk ve idareci vasfını kazanamaz. Bu itibarla personel dairesi yahut da diğer istişarî daire-

---

[\*] Bu konferans, Karabük Demir ve Çelik İşletmeleri ile Bursa Merinos Fabrikası idarecilerine verilmiştir.

ler ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, her sevk ve idareci, mâdunlarının fayda yaratmasını temin için onları gerekli şekilde idare etmekle mükelleftir; bu mes'uliyeti bir başka kimseye devredemez.

Şimdi, eğitim meselesi üzerinde niçin bu kadar önemle durduğumuzu belirtelim. Burada işçilerin değil, hassaten idarecilerin eğitim ve yetiştirilmesinden bahsedeceğiz; zira, sevk ve idarecinin ifa etmesi gereken işler daimî bir değişmeye maruz bulunduğundan, bu husus ayrı bir önem taşımaktadır. Bu ay halletmek zorunda kaldığınız problemler, geçen ay karşılaştığınız problemlerin aynı değildir. Ayrıca, elinizde hâlâ geçen aydan kalma halledilmemiş problemler mevcut olabilir. Yine sizden, tamamiyle değişik ve yeni meseleleri bir neticeye bağlamanız istenebilir. Geçen yılki meselelerin bu yıl karşılaştıklarınızdan daha basit olduğuna bakarak da kendinizi avutamazsınız; çünkü, gelecek sene halletmek zorunda kalacağınız problemlerin çok daha müdil olacağını bilmektesiniz. Sevk ve idarecinin görevlerinin bu şekilde daimî bir değişmeye mâruz bulunduğu kabul edilirse, kendisini hiçbir zaman nihaî olarak yetiştirmiş addetmek kabil olamayacaktır. İdareciyi her zaman için eğitime tâbi bir şahıs telâkki etmek lâzımdır. O, kendisini devamlı olarak yetiştirmek zorunda olduğu gibi, madun olan alt kademelerdeki idarecileri de yetiştirmek, onlara da birçok şeyler öğretmek mecburiyetindedir. Aynı şekilde onun âmiri olan şahıs da, doğması mukadder yeni meseleleri halledebilmesi için kendisine gereken hususları öğretmekle mükelleftir.

Bilindiği gibi, Türkiye'de ikinci bir demir - çelik fabrikasının kurulması kararlaştırılmış bulunmaktadır. Tahminim şudur ki, sizler burada, kendi idarecilerinizi yetiştirmek vecibesine inzimamen, bu müstakbel tesislerde vazife alacak birçok idarecilerin eğitimini de deduhte etmiş bulunmaktasınız. Bunu müessese olarak belki de arzu etmeyebilirsiniz. Ancak, gerçek durum, bu eğitimi ilerde yeni kurulan tesislerde çalışmak isteyenlere fiilen temin etmekte olduğunuzdur.

## II. SEVK VE İDARECİLİĞİ GELİŞTİRME

Umumî olarak hemen bütün dünyada, sanayi idarelerinin kendi teşkilâtları içinde muazzam bir eğitim faaliyetine giriştikleri görülmektedir. Hâlen, «sevk ve idareciliği geliştirme» diye ifade edilen önemli bir eğitim cereyanı mevcuttur. A.B.D.'de ve diğer bir

çok memleketlerde bu mevzuda teferruatlı ve biraz da fantaziye kaçan çeşitli programlar tatbik edilmektedir. Bunlarda «iş devr-i daimi (job rotation)»<sup>1</sup>, «mevki ve kıdemce alt kademelere mensup idarecilerden müteşekkil heyetler», hitabet ve okumayı ilerletme kursları, üniversitelerde seminerler ve daha birçok yardımcı faaliyetler düzenlenmektedir.

Fakat, sevk ve idareciliği geliştirme mevzuunda, meselenin ağırlık merkezini teşkil eden noktalar bilhassa şunlardır :

1 — Bir idareci, bizzat kendi tekâmül ve gelişmesini sağlamak gayesiyle ne gibi hususlara dikkat etmelidir ?

2 — Bir idareci, maiyetinde çalışanların idarecilik vasıflarını geliştirebilmek için neler yapmalıdır? Bugün burada, esas itibarıyla ikinci konudan bahsedeceğiz.

İşletme idarecilerinin kendilerine rapor veren kimseleri yetiştirmek mevzuunda zaman ve zihni mesai sarfetmelerini gerektiren sebepleri araştırırsak, çeşitli faydalar sağlayan bazı ihtimallerle karşılaşırız.

Evvelâ, teşebbüsün bizatihi kendisi bu bakımdan birçok mecburiyetler doğurmaktadır. Yaptığımız araştırmalar, özel şirketlerde başarısızlığa uğrayıp piyasadan çekilme nisbetinin, kuruluşun itibaren ilk iki yıl içinde en yüksek seviyeyi bulduğunu göstermiştir; bu nisbet daha sonra düşmekte ve şirketler 30 - 35 inci yıla eriştiklerinde tekrar yükselmektedir.

Bazı şirketlerin ilk iki yıl içinde başarısızlığa uğramalarının sebebi âşikârdır; ya, yeter bir kapasiteye sahip değillerdir veya müteşebbis verdiği hüküm ve kararlarda esasen hatâyâ düşmüş bulunmaktadır. Birçok şirketlerin kurulduktan 30 - 35 sene sonra piyasadan çekilmek zorunda kalmaları ise, ilk kurucuların ölmüş veya emekliye sevk edilmiş ve dolayısıyla müessesenin, diğer işletmelerle rekabet edebilmesini mümkün kılan idari elemanlardan mahrum kalmış olmasına atfedilebilir. Bu itibarla, her teşekkül, boş-

[1] İş devr-i daimi, devamlı olarak muayyen ve monoton bir işi icra etme neticesinde işgörenler bakımından ortaya çıkan mahzurların izalesi veya belirli işler arasındaki karşılıklı tesir ve münasebetlerin öğrenilmesi için, bilhassa alt ve orta kademe âmirlerinin değişik işlerde çalıştırılmasını ifade etmektedir.

lan idarî kadroları işgal edecek yeni elemanların yetiştirilmesine ihtiyaç duyar ve her âmir de bu gayeye hizmet etmek üzere kendi astlarının idarecilik vasıflarını geliştirmek sorumluluğunu taşır.

Saniyen, şu husus varittir: Ast durumundaki bir memur, mümkün olan en mükemmel idarî vasıflara sahip olabilmelerini temin için etrafından yardım görmek ister. Şüphesiz, bu yardımı elde etmek maksadiyle, haklı olarak evvelâ en yakın üstüne başvurur.

Üçüncü olarak, bu mevzuda en önemli şahsa, mâfevk durumundaki idareciye gelelim. Âmir, maiyetindeki fertlerin idarecilik vasıflarını geliştirmekle ne gibi bir fayda elde edecektir? Şüphesiz ki o, mensup olduğu müessesese ve bizzat astları için böyle bir eğitimi gerçekleştirmekle mükelleftir; ancak şu var ki, memurların bilgi ve ehliyetlerini arttırmak suretiyle bizzat kendisi için de bazı faydalar sağlar :

1 — İdareci, eğitim sayesinde kendi görevini de kolaylaştırmış olur. Gerçekten mâdunlar, kendi mes'uliyet sahalarına giren kararları bizzat verebildikleri takdirde, âmirin faaliyetlerini kendi karar sahasına teksif edebilmesi imkân dahiline girer.

2 — İdarecinin âmirleri nazarındaki değeri artar; mes'uliyet sahasına dahil işler daha iyi icra edilir; müessesese içinde iyi eleman yetiştirmekle şöhret yapar.

3 — İdarecinin görevleri arasında astlarının yetiştirilmesine hizmet etmek önemli bir yer işgal ettiğine göre, o, sağladığı eğitim imkânlarıyla bu mükellefiyetini de yerine getirmiş, dolayısıyla işini daha iyi ifa etmiş olur.

### III. ÂMİRİN MAİYETİNDEKİLERİ YETİŞTİRMESİ

Umumî mânada personel politikasını eğitim mevzuu, eğitim mevzuunu da sevk ve idareciliği geliştirme meselesiyle sınırlamış bulunuyoruz. Bendeniz, mevzuumuzu daha da daraltmak ve işletme idarecisinin maiyetindeki memurları yetiştirmek maksadiyle neler yapabileceği noktası üzerinde durmak istiyorum. Bu konu, sevk ve idareciliği geliştirme programlarının önemli bir safhasını teşkil etmekte ve ingilizcede özellikle «coaching» terimiyle ifade edilmektedir.

«Coaching», âmir - işgören münasebetlerinin belirli bir yönünü teşkil eder ve âmir, bu münasebetler çerçevesinde mâdunu olan işgörenin idarecilik vasıflarını geliştirmek gayesiyle gerekli fırsat ve imkânları yaratmaya çalışır. Bu bakımdan, evvelâ, âmirin hergünkü işini ifa tarzı, memur için en müessir eğitim ve öğretim kaynağı olmaktadır.

İki Amerikalı ilim adamı, Fleishman ve Harris, International Harvester şirketinde tatbik edilen nezaretçi eğitimi ve beşerî münasebetler programları hakkında bir etüd yapmışlardır. Bu programlarda, vasat bir nezaretçi iş saatleri dışında iki haftalık bir beşerî münasebetler kursuna devam etmekteydi. Kurs birçok faydalar sağlıyor ve programın başlangıcıyla bitimi arasında yapılan testlerde nezaretçilerin aldığı ortalama puanların yükseldiği görülmüyordu. Fakat Fleishman ve Harris, kurs sona erdikten sonra işyerinde alman neticelerin mahiyetini de araştırmak istemişler ve işçilere, «nezaretçiniz sizlere nasıl muamele ediyor?» şeklinde muhtelif sualler sormuşlardır. İşçilerin bu suallere verdikleri cevaplar tetkik edilince şu netice ortaya çıkmıştır: Vasat bir nezaretçi, beşerî münasebetler kursuna devam ettikten sonra, işçilerden daha kötü notlar almaktadır. Bu husus nasıl izah edilebilir?

Böyle bir netice esas itibariyle şu sebepten ileri gelmektedir: Nezaretçinin âmiri, onun işçiler karşısındaki mütad davranış ve tutumunu değiştirmesini istememekte ve daha ziyade işçiye müteveccih bir nezaretçi haline gelmesini hoş karşılamamaktadır. Beşerî münasebetler eğitimi gören nezaretçi davranışlarını işçi lehine değiştirdiği zaman, âmiri bunu tasvip etmez ve menfî bir tavır takınırsa, o, böyle bir hatâyâ tekrar düşmekten kaçınır ve eski nezaretçi tipine rücû eder. Hakikatte âmir, herhangi bir eğitim programından daha müessir bir öğretmendir. İyi ve kötü nezaretçileri tefrike mâtuf etüdler, yaş, tecrübe, tahsil, zekâ, şahsiyet gibi vasıflardan hiçbirisinin şu suale verilecek cevap kadar müessir bir kriter olmadığını ortaya koymuştur: «Nezaretçinin bizzat kendi âmirinin idarecilik vasıfları nelerdir?» Gerçekten, başarı'ı idareciler, umumiyetle iyi âmirlere sahip olanlardır.

Bir âmir, mâdunu olan idarecilere kendi davranış ve faaliyetleriyle verdiği bu şümüllü ve gayrıradî misallerden maada, onların terakkisi için iradî yardımlarda da bulunabilir. İşte burada âmirin maiyetindeki fertleri yetiştirmesi problemi ortaya çıkmaktadır. Âmir ve âmire resmî malûmat veren kimse arasındaki plânlı mü-

kâlemeleri kavrayan bu yetiştirme fiilinde, iki şahıs karşılıklı olarak şu konular üzerinde konuşurlar :

1 — İşin icrası mevzuunda, mâdun durumundaki idareciden ne gibi hususları gerçekleştirmesi beklenmektedir ?

2 — İdareci, âmirinin nazarında bu hususları ne dereceye kadar yerine getirmektedir ?

3 — İcraatı geliştirmek gerekiyorsa, ne gibi tedbirler alınmalıdır ?

Âmirler, çok kere, mâdunları hakkında fazla iyimser faraziyelerde bulunurlar; onların kendilerinden ifası istenen hususları, âmirin hangi hallerde memnun, hangi hallerde gayrimemnun olduğunu, hatâlarını nasıl düzeltmeleri gerektiğini bildiklerini farzederler. «Nihayet, her gün bu memurla beraber çalışıyoruz. Kendi işini kendisi bilmeli; niçin her şeyi ben izah etmeliyim?» diye düşünürler. Bendeniz sizlere burada, neden mâdunlarınıza her şeyi muntazaman ve eksiksiz bir şekilde izah etmeniz gerektiğini açıklamaya çalışacağım.

İnsanlar gariptir; idarecilerin de birçok garip tarafları vardır. Araştırmalarımız sonunda tekrar tekrar şu neticeye varıyoruz ki, fertler vazifelerinin ve mes'uliyetlerinin ne olduğu hususunda âmirleriyle aynı fikre sahip bulunmuyorlar; ifa ettikleri işi âmirlerinin nasıl değerlendirdiğini de bilmiyorlar. Onlar bazen çok iyimser, bazen de çok kötümserdirler. Aslında hiç varit olmayan meseleler için endişelenir, gerçek eksik ve hatâlarının farkına varmazlar.

Ve yine, daima şu neticeye varıyoruz: Memur, üstünün kendisinden beklediği hususları, onun kuvvetli ve zayıf tarafları hakkında neler düşündüğünü bilse dahi, âmir, memurun tekâmülüne yardım gayesiyle herhangi bir ciddî ve plânlı müzakereye umumiyetle girişmemektedir. Halbuki, muntazam fasıllarla bu meselelere dair sistematik mülâkatlar yapılmadığı takdirde, idarecinin belli başlı vazifelerinden birini teşkil eden yetiştirmek görevi ihmal ediliyor demektir.

Daha önceki bir konuşmamda, çok az sayıda teşekkülün işçilerinden gereken şekilde istifade edebildiğini, ekseri şirketlerin beşerî unsura ehemmiyet vermedikleri için zarara uğradığını, dolayısıyla işçilerin de tatmin edilemediklerini zikretmiştim. Aynı husus sevk ve idareciler için varittir. Bendeniz, işletme idarecilerinin

görevlerini esas itibariyle iyi bir şekilde ifa etmek istedikleri kanaatindeyim; ancak, âmirlerinin de onlara bu hususta yardım etmekle sorumlu bulduklarına ve meslekte yetiştirilebilmeleri için basiretli bir plânlamaya ihtiyaç duyulduğuna inanıyorum.

Bir âmir, mâduniyle bu neviden bir iş müzakeresine başlamazdan evvel, birtakım hazırlıklar yapmalıdır. Öyle sanıyorum ki, mesguliyetleriniz arasında bu işe tahsis edeceğiniz zamanın, daha sonra tasarruf edeceğiniz zamanla telâfi edileceğine inanmadığınız takdirde, böyle bir yatırımı muhtemelen göze almak istemeyeceksiniz. Gerçekte, ben de, birçok idarecilerin böyle bir gaye için vakit ayırmadıklarını bizzat kendilerinden işitmiş bulunuyorum. Oysa, âmir, maiyetindekilerle bir anlaşma havası içinde çalışıp, onların kendi meselelerini bizzat halledebilmelerini temin ettikten sonra, durum tamamiyle değişebilir. Memurlar, çeşitli meselelerle karşılaştıklarında artık âmiri rahatsız etmedikleri gibi, faaliyetlerini daha verimli bir tarzda icra edebilirler. Âmir de, kendi problemleriyle uğraşabilecek zaman ve imkâna sahip olur. Bunu denediğiniz takdirde, sizin de aynı neticeleri alabileceğinizi sanıyorum.

Şimdi, mülâkattan önce yapılması gereken şeyleri inceleyelim. Her şeyden önce, ferdin vazife ve mes'uliyetlerini belirten bir iş tarifi hazırlanmalıdır. Bu, müzakere ve mülâkat için ön plânda gelen temel malzeme durumundadır; zira, işin ne gibi özellikleri lüzumlu kıldığı hususunda fikir birliğine varılmadığı müddetçe, memura icraatının nasıl değerlendirildiği izah edilemez. Zamandan tasarruf için, bunu mülâkattan önce yazılı olarak kendisine gönderebilirsiniz.

Bilâhare, işin bu şekilde tesbit ettiğiniz icaplarıyla memurun fiilî icraatını mukayese ediniz. Vazife sahasına giren herbir ana bölümde icraatının ne dereceye kadar tatmin edici olduğunu dikkatle inceleyiniz. Memnun kaldığınız noktaları, kendisine bildirmek üzere kaydediniz. Memnun kalmadığınız hususları münakaşa etmek maksadiyle de, iki safhah bir hazırlık yapınız. Bunda evvelâ, a) memurun eksik ve hatâlarına taallûk eden kanaatinizin dayandığı delilleri ve daha sonra, b) bu hatâları düzeltmek için alınması mümkün olan tedbirleri belirtiniz.

Bu neviden bir ön çalışma yapmadıkça, mülâkat için henüz hazır değilsiniz demektir. Şüphesiz, böyle bir çalışma zamana mütevakıftır. Ayrıca, ciddi bir iş mülâkatını bir saatten kısa bir za-

manda tamamlamak çok kere müşküldür. Bazı kimseler için, bil-hassa ilk seferde, birden fazla mülâkat yapmak gerekecektir.

Şimdi, mülâkatta riayet edilmesi gereken hareket hattını inceleyelim. Mâdununuza evvelâ mülâkatın gayesini izah ediniz. Bunu takiben, işin muhtevasını, yani ne gibi görev ve mes'uliyetler ihtiva ettiğini görüşünüz. Bu ilk bakışta yersiz addedilebilirse de, aslında faydalı ve lüzumlu bir tedbir olur. Nihayet, memurun hakikî icraat ve faaliyetlerini değerlendiriniz. Memura hangi taraflarının kuvvetli, hangilerinin zayıf olduğunu bizzat izah etmesi imkânı verilirse, ekseriya daha iyi neticeler alınır. Bu fikir biraz garip görünebilir. Ancak fertler, böyle durumlarda kendileri hakkında esasen oldukça tenkitkâr bir tavır takınırlar. Dolayısıyla, muhatabınız kendisini bizzat tenkit edecekse, siz niçin tenkide başlayıp, onun müdafaa vaziyeti almasına sebep olursunuz? Her ikinizin de aynı izah ve tahlil tarzına sahip olmanız halinde dahi, enerjinizi, hatâların düzeltilmesi mevzuunu münakaşa için tasarruf etmiş olursunuz.

Şüphesiz, memur işini ne derece mükemmel bir tarzda ifa ettiği hususunda sizden farklı bir telâkkiye sahip bulunuyorsa, müdahale edip kendi kanaatinizi hemen söylemelisiniz. Birlikte meseleleri müzakere ederken, bazen her ikiniz de yeni fikirlerle karşılaşabilir ve neticede kanaatlerinizi değiştirebilirsiniz.

Eksik ve hatâların bertaraf edilmesine mâtuf programı hazırlamaya gelince, burada da mâdunlara yine mümkün olduğu kadar ileri bir hareket serbestisi verilmesini tavsiye ediyorum. Eğer beşerî münasebetler sahasında yapılmış araştırmalar herhangi bir gerçek payı taşıyorsa, şu hususa inanmak icap eder: Ekseri kimseler, başkaları tarafından tenkit edildikleri zaman kendilerini müdafaaya kalkıp durumu tevile çalıştıkları halde, hatâların düzeltilmesi imkânı mevcut ise, davranış ve faaliyetlerini bizzat tenkit etmeyi, bu konudaki kanaatlerinden bahsetmeyi severler. Yine birçok fertler, gerekli değişimleri plânlamak hususunda aktif bir rol oynayabildikleri takdirde, mevzu bahis değişme ve yeniliklerin lüzumlu olduğunu daha kolay kabul etmektedirler.

Psikologlar, gaye ve hedeflerin arzu ve şevkle benimsenmesi keyfiyetinin, karar mekanizmasına iştirakin nisbetiyle doğru orantılı ve geometrik olarak arttığını ifade etmektedirler. Buna göre, hatânın düzeltilmesi ve durumun ıslahı ile ilgili teklif, bizzat hatâ-



sım düzeltmekle mükellef bulunan kimse tarafından ortaya atıldığı zaman, gelişme imkânları daha da artmaktadır.

Bu izahlardan da anlaşılacağı gibi, mevzu bahis problemin halimde üç safhalı bir vetireden bahsedilebilir. Eksik ve hatâların giderilmesine mâtufl böyle bir mülâkatm müessir bir tarzda yürütülmesi isteniyorsa, bu üçlü sıraya riayete bilhassa dikkat edilme-lidir. Evvelâ, memurun geçmiş icraat ve faaliyetlerini değerlendi-rirken istinat edilen deliller, her iki tarafça kabul edilmiş olmalı-dır. Deliller gözden geçirildikten sonra, âmir ve memur problemin mahiyeti üzerinde fikir birliğine varmalıdır; yani, aksayan husus-lar kesin olarak teşhis edilmelidir. Nihayet, durumun düzeltilmesi mevzuunda akla gelen çare ve tedbirleri ihtiva eden realist bir plân hazırlanmalıdır.

Memur, bu üç safha boyunca bizzat tenkit ve tekliflerde bulunabildiği nisbette inkişaf ediyor demektir. Esasen, böyle bir mülâkatın ana gayesi de, onu, birçok problemleri daha vahim bir hale gelmezden önce halledebileceği bir seviyeye ulaştırmaktır. Tabii, verimli bir hal tarzına erişebilmek için, âmir, bu üç safha içinde mâdununun nüfuz edemediği ve eksik bıraktığı hususlara müdahale etmeli, bunları telâfiye çalışmalıdır.

Mülâkat sona erdirilirken umumiyetle şöyle hareket edilir : Evvelâ, karşılıklı söylenenler hülâsaten gözden geçirilir; sonra memurun işinde muvaffak olduğu ve başarısızlık gösterdiği hususlar tekrar ortaya konur; gerekli ıslahat ve gelişmeyi sağlamak gayesiyle üzerinde anlaşmış buldukları çare ve tedbirler özetlenir ve nihayet, programın ne derecede mükemmeliyetle seyrettiğini gör-rüşmek üzere tekrar ne zaman buluşacakları kararlaştırılır.

Kanaatimce, bu özel eğitim sahasının yardımıyla çalışmalarını daha rasyonel bir hale getiremeyen hiçbir teşekkül mevcut olamaz; bu imkândan mahrum idarecilerin sayısı da nisbeten pek azdır. Araştırmalarımız, idarecilerin yetiştirilmesi konusuna önem veren ve zaman ayırabilen teşekkül veya âmirlerin, bunun karşılığında birçok faydalar elde ettiklerini göstermektedir.

Teşekkür ederim.

