

GELECEĞİN İŞLETME VE PERSONEL POLİTİKASI

Yazan : Ernst.ZANDER (*) Çeviren : Mustafa Yaşar TINAR (**)

Yönetim, genellikle kararlar ve onların etkileriyle ilgili bulma, karar verme, kararı kabul ettirme, uygulama ve denetleme işlevlerinden oluşan, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının davranışları üzerinde kişisel olarak etkili olma durumu olarak tanımlanabilir. Yönetim konseptleri, işletmede ast ve üst arasında bu kişisel etkileme ve etkilenme sürecinin hangi kurallar çerçevesinde işleyeceğini belirlerler. Burada vurgulanması gereken husus, personel yönetiminin optimal bir şekilde, zamanın tarihsel, toplumsal, sosyal ve ekonomik koşullarına uyum sağlamak zorunda olduğudur. Yönetim, ancak zamana uygun olduğu sürece amaçlarına ulaşabilir.

YÖNETİM ANLAYIŞININ EVRİMİ

60'lı yıllar, personel yönetimi ve politikası bakımından, (en azından Federal Almanya Cumhuriyeti için) kuruluş yılları olarak görülebilir. Bu yıllarda, personel yönetimi alanı, daha önce ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, tamamen bir idari işlev olmaktan çıkıp işletmenin önemli bir şekillendirme işlevi olma yönünde gelişmiştir. Personelle ilgili sorunlar, bütün işletmeyi ilgilendiren üst düzey kararlarda daha çok dikkate alınmaya başlamıştır.

(*) D.E.Ü., İ.İ.B.F. ile Federal Almanya Hamburg Üniversitesi, Endüstri İşletmeciliği ve Organizasyon kürsüsü ve Yöneylem Araştırmaları Enstitüsü arasında 1985 yılından beri yürürlükte olan işbirliği Anlaşması çerçevesinde gönderilen bu yazının yazarı Prof.Dr. Ernst ZANDER, Hamburg Üniversitesi'nde Endüstriyel Yönetim, Berlin Üniversitesi'nde Personel Yönetimi ve Organizasyon dallarında öğretim üyesidir. Federal Alman işverenler Birliği yönetim kurulu üyeliği yapmıştır.

(**) Doç.Dr., D.E.Ü., İ.İ.B.F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

Birçok işletmenin yönetim konsepti, 60'lı yıllara kadar emir ve imza yetkilerinin görev sahiplerine dağıtımından ibaretti. Personel politikası araçları ya henüz yoktu, ya da geliştirilme aşamasındaydı. İşgörenler, performansları doğru değerlendirilip adil bir şekilde ücretlendirilmesi gereken birer üretim faktörü olarak görülüyorlardı. 60'lı yılların başlarına kadar, personel yöneticileri öncelikle analitik iş değerlendirme yöntemindeki Cenevre Şeması, REFA Etüdları (1) ve akord ücreti kategorilerinde düşünüyorlardı. Demokrasinin politik alanda yerleşip gelişmesiyle birlikte işletmelerde de demokratik yönetim düşüncesi, kendini "işbirliğine dayalı yönetim stili" biçiminde göstermeye başladı. Bu gelişmede, ABD'nde ortaya çıkmış olan "insan ilişkileri (Human Relations) Akımı"nın da büyük etkisi olmuştur. Bu akımın öncüleri, işgörenlerin işten hoşnutluğunu, yüksek bir performansın en önemli koşulu olarak görüyorlardı. İşletmede biçimsel (formal) çalışma ve yönetim ilişkileri yanında, işgörenler arasındaki biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin de performans için önemli olduğu keşfedilmişti: İşgörenler artık sadece bir "üretim faktörü" olarak görülmekten hoşnut değillerdi. Gösterdikleri çabanın ve performanslarının takdir edilmesini, insan olarak gereken saygınlığı görmeyi ve kararlara daha fazla katılmayı istiyorlardı.

İşbirliğine dayalı yönetim anlayışının gelişme tarihinde önemli bir adım, birçok işletmede çeşitli yönetim modellerinin uygulamaya konulması olmuştur. Bu modellerdeki en önemli özellik, "çalışma arkadaşı" anlayışı içerisinde bir yönetim tarzının, yani otoriter yönetim stilinden vazgeçip işgörelere yetki ve sorumluluk göçerimine yönelmenin istenmesiydi. İşgörelerin bilgilendirilmesi ve kararlara katılmaları, bu yönetim modellerinin diğer önemli öğeleridir.

İşbirliğine dayalı yönetim düşüncesi, 70'li yıllarda oldukça yaygınlaştı. Bunun bir nedeni, işletmeleri de doğal olarak içine alan, böylece yöneticiler ve işgörelerin düşünce ve davranışlarını da etkileyen, toplumsal değerler sistemindeki değişmeydi. Antioriter akımların gelişmesiyle, bireylerin bağımsızlık istekleri arttı. İş, işgörelerce ancak kendi gelişmesine, kendini gerçekleştirebilmesine hizmet ettiği, yani birey açısından enteresan olduğu sürece gerçekten kabullenilir hale geldi. İşgörelerin değerlerindeki değişmeler, salt biçimselliğe dayanan, gücünü kurallardan alan otoritenin giderek daha az kabullenir olmasına yol açmıştır. Yöneticiler, gittikçe artan bir şekilde kişiliklerine, inandırıcılıklarına ve güdüleyebilme yeteneklerine göre değerlendirili olmuşturlardır. Buna göre, konuya hakimiyeti ve kişiliği ile inandırıcı olamıyan yöneticilerin astlarını güdüleme şansı azalmaktadır.

(1) Çevirenin notu: REFA, Federal Almanya "İş Etüdları ve İşletme Organizasyonu Birliği"nin kısa adıdır.

İşbirliğine dayalı yönetim stili ve buna bağlı olarak gelişen az basamaklı bir hiyerarşik organizasyon yapısı, işgörenlerin üstlendikleri görevlerin yapısındaki değişmelerin de bir gereği olmuştur. Birçok görevin karmaşıklığının eskiye göre önemli ölçüde artması nedeniyle, işletmenin çeşitli alanlardaki uzmanlarının, hiyerarşideki yerlerine bakılmaksızın birlikte çalışmalarını zorunlu hale gelmiştir.

İŞBİRLİĞİNE DAYALI YÖNETİM ANLAYIŞININ ETKİLERİ

Otoriter bir yönetimden işbirliğine dayalı yönetime geçişi mümkün kılan yönetim konseptlerinin gelişmesi ile birçok işletmede yönetim ilkeleri belirlenmeye ve uygulanmaya başlamıştır. Ancak kamuoyunda ve ilgili uzman çevrelerde bu yönetim ilkeleri eleştirilmeye başlanmıştır. Eleştiriler, özellikle konuya biçimsel yaklaşan kuralları, örneğin denetim, gözetim ve konuşma tekniklerini vurgulayan türden yönetim ilkeleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu eleştirilerin haklılığı yadsınamaz.

Çoğu durumda, durağan (statik) modellerden, ilgili işletmenin içinde bulunduğu durumu dikkate alan yönetim ilkelerine geçmek için denemeler yapılmaktadır. Bu tip ilkelerden, şimdiye kadar ekonomik durumun pek iyi olmadığı zamanlarda da olumlu sonuçlar alınmıştır. Yönetim ilkeleri, diğer bir deyişle "yönetimin ve birlikte çalışmanın genel kuralları", Federal Almanya'da anlaşıldığı şekliyle, işletmenin tüm işgörenlerine davranışları için uygulamaya yönelik belirli bir çerçeve verirler. Bu çerçeve ile belirlenen sınırlar içerisinde, her yönetici kendine özgü bir yönetim stili geliştirme fırsatına sahiptir.

İşbirliğine dayalı yönetim konseptleri ve işgörenlerle yöneticilerin değişen değer yapıları, personel politikası ve onun araçları konusunda da gelişmelere neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki genel ekonomik duruma uygun olarak, önceleri temel gereksinimlerin doyumu ön plandaydı. Yasalarla zorunlu tutulanlar ve toplu iş sözleşmesi gereği olanlar yanında, işletmelerin kendi istekleriyle yürürlüğe koydukları sosyal yardım ve hizmetler sayesinde, bugün Federal Almanya'da işletmeler tarafından 1 D.Mark çıplak ücret için 0,80 D.Mark, ücret yan maliyeti olarak ödenmektedir. Bazı işkollarında, bu oran % 100'e kadar çıkmaktadır. İşletmelerde, işbirliğine dayalı personel yönetimi konseptini destekleyen personel politikası araçları, öncelikle orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun temel gereksinimleri doyulduktan sonra işleme konulabilmiştir.

İşbirliğine dayalı yönetim konsepti, mesleki eğitim faaliyetlerine de önemli bir temel oluşturmuştur. Sadece uzmanlık alanını ilgilendiren

eğitimin yanında, davranışları değiştirebilme şansı veren, bilgi, beceri ve bakış açıları kazandıran mesleki eğitim önlemleri önem kazanmaya başlamıştır. Teknik yönetim sorunlarına ek olarak işgörenlerin güdülenmesi ve organizasyon geliştirme mesleki eğitim programlarının sevilen konuları arasına girmişlerdir. Eğitim konusunda başlangıçtaki hevesli ortam durulduktan sonra, bugün yönetim davranışının değişmesinde kalıcı bir başarıya, ancak konunun eğitimden sonra da gereğince işlenmesi ve hazmedilmesi yoluyla ulaşılabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

İşletme içi eğitimin sadece yönetim kademesiyle sınırlı kalmayıp bütün işgören gruplarını içine alması gereklidir. Eğitim çalışmalarının ağırlıklı bir noktası, işgörenlerin işletme ve işletme bölümleri arasındaki işlevsel bağılıklar hakkında bilgilendirilmesidir. Bu sayede, işgörenler kendi görevlerinin ve /veya bölümlerinin işletme amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu anlarlar. Ayrıca bu, işgörenlerin kendilerini görevleri ve işletme amaçlarıyla özdeşleştirebilmelerinin önemli koşullarından biridir.

Eğitim programları çerçevesinde, işgörenlerin uzmanlık alanlarıyla ilgili yeni bilgiler edinmelerinin sağlanması da, eskiden olduğu gibi sürdürülmüştür. Uzmanlık alanlarında yeteneklerin geliştirilmesi, birçok işgörenin istediği yüksek kalifikasyon gerektiren görevlerin üstlenilebilmesi için temel koşullardan biridir. Kalifikasyonun yükseltilmesi, iş gereklerinin sürekli değişmesi karşısında, işletmelerin başarısı için de giderek artan bir öneme kavuşmuştur.

İşgörenlerin uzmanlık ve bireysel kalifikasyonlarının yükseltilmesi yanında, birçok işletme personel geliştirme planları yapmaktadır. Bu planların temeli, her işgörenin güçlü ve güçsüz olduğu yönlerin belirlenmesidir. Bu tür bir analiz, bireylerin yapısına ve gereksinmelerine uygun bir mesleki eğitimin ön koşuludur. Personel geliştirme planlarının bir güdüleme aracı olarak da önemi büyüktür. İdeal durum, bu sayede gereksinme duyulan kalifiye işgücünün işletme dışından teminini en aza indirmektir.

İşbirliğine dayalı yönetim stili, işletmelerde görev ve organizasyon yapısının şekillendirilmesi üzerinde de etkili olmuştur. Diğer bazı faktörlerin yanısıra (örneğin, işletmenin ürün cinsine göre organizasyonu), işbirliğine dayalı yönetim stili ve buna bağlı olarak yapılan yetki göçerimi de işletme üst yönetim kademesi altındaki tüm kademelerde görev alanlarının genişlemesine ve sorumlulukların artmasına yol açmıştır. Bu tür bir yapılanmanın etkinliğini sağlayabilmek için, yönetim kademeleri arasındaki iletişim ve bilgi alışverişinin güvenilir düzeyde olması gereklidir. Katı, dinamiklikten yoksun ve işgörelere yükselmeyi engelleyen bir yapılanmanın

burada yeri yoktur. İnsanın yapısına uygunluğu savunulabilecek olan hiyerarşileri ortadan kaldırmayı istemek ne kadar yersizse, yönetim yapılarını hiyerarşilerin yarattığı, bireylerce olumsuz algılanan zorunlulukları azaltacak şekilde kurmak da o kadar elimizde olan bir şeydir. Bu amaca yönelik olanaklardan birisi "yönetim çemberleri"dir. Bu çemberlerle, yöneticiler mevcut organizasyon yapısındaki yerleri, işlevsel önemleri ve bireysel katkıları dikkate alınmaksızın belirli işlev gruplarında görevlendirilebilmektedirler. Böylece, yöneticiler ve astlarının aynı yönetim çemberinde yer almaları, aynı maddi koşullar altında belirli sorunlara çözüm aramaları mümkün olmaktadır.

Yönetimin personel organizasyonu araçları, sadece üst yönetim düzeyinde değil, alt düzeyde çalışma koşullarının belirlenmesinde de etkili olmalıdır. Beden işçisi - fikir işçisi ayrımında olduğu gibi, bazı sosyal politika açısından eskimiş geleneksel statü farklılıkları dikkate alınmaksızın işgören grupları oluşturma düşüncesi, buna bir örnek olarak gösterilebilir. Günümüzde birçok işletme ve işkolunda her iki işgören grubu için geçerli çerçeve koşullar birbirine yakın hale getirilmiştir. Bu işletmelerdeki personel politikaları, ücretler ve sosyal yardımları, statüden çok, her işgörenin üstlendiği işlev ve bireysel performansına göre düzenlemeyi öngörmektedir. Bu durum, çoğu kez beden ve fikir işçileri için aynı toplu iş sözleşmesinin geçerli olmasının bir sonucudur. Federal Almanya kimya endüstrisindeki uygulamaların gösterdiği gibi, bu tür kollektif toplu pazarlıkların gelecekte önemi artacaktır.

80'Lİ YILLARDA BAŞLAYAN YENİ GELİŞMELER

Geride bıraktığımız 80'li yıllar, gelecekteki işletme ve personel politikalarının ilk işaretlerini veren gelişmelere sahne olmuştur. Yazının bu bölümünde, günümüzdeki eğilimlerden yola çıkarak geleceği yönelik olarak bazı tahminlere yer verilmektedir.

Geleceğin işletmeleri, eskiye oranla daha fazla dışa dönük olacaklardır. Bunun önemli bir nedeni, müşterilere yakın olmayı sağlama zorunluluğudur. Değişen piyasa ve müşteri istekleri karşısındaki reaksiyon zamanı, istenilen ürünleri piyasaya yakın bir şekilde sunmak ve zamanında teslim edebilmek zorunluluğu nedeniyle, kısacaktır. Piyasaların artan uluslararası niteliği, işletmenin başarısı için çevre ve piyasa koşullarının yoğun bir şekilde izlenmesini ve bunlara zamanında en uygun reaksiyonun gösterilmesini zorunlu hale getirecektir. Dışa dönüklüğün artması, toplumsal politikanın işletme üzerindeki etkisinin giderek artmasının da bir gereği olmaktadır. Bu etki, kısmen aynı zamanda toplumun bireyleri olan işletme işgörenleri tarafından işletme içine taşınmaktadır. Tabii ki, işgörenler bireysel değer yargılarını ve tutumlarını sabahları işe gelirken işletmenin

kapısında bırakmamaktadırlar. İşletmeden istedikleri, yönetim konsepti ve personel politikasının değişen güdü yapılarına uygun hale getirilmesidir.

Gelecekte beklenen bir başka gelişme de, kamuoyunun ve politikanın işletme üzerindeki baskı ve etkilerinin artacağıdır. İşletmeler, kararlarını, bu kararların iş piyasası ve çevre sorunları üzerindeki etkileri açısından savunmak durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Özellikle çevre koruma alanında yeni yasal düzenlemeler beklenmelidir.

İşletmelerin sosyal çerçevesindeki bu temel değişiklikler, onları yeni etki faktörlerini dikkate almaya ve yeni ölçütlere uymaya zorunlu kılmaktadır. İşletmeler bu gelişmelerin ortasında yer alırken, işletmenin yöneticilerinin bundan etkilenmemeleri beklenemez. Kısaca ifade etmek gerekirse, işletmelerdeki çalışma yaşamına, işgörenlerin yönetime katılması uygulamalarında gözlemlendiğimize benzer şekilde politika girecektir. Bu durumda, en azından sadece kendi konularında uzman olmanın ve bu alan içerisinde ilerlemenin, yöneticiler için artık yeterli olamayacağı açıktır. Tabii ki, uzmanlık kalifikasyonu eskiden olduğu gibi önemli bir temel olarak kalacaktır. Ancak, bu tek başına yetmeyecektir. Bunun yanında, toplumdaki gelişmelere karşı duyarlılık, politikaya ilgi, işbirliğine yatkın olma ve dengeleme yeteneği gibi özelliklerin de bulunması gerekmektedir.

YENİ TEKNOLOJİLERİN ETKİSİ

Çevre koşullarının hızlı ve yoğun etkileri yanında, yeni teknolojilerin kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, işletme içinde esnekliğin ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olacaktır. Üretimde, pazarlamada ve idari kesimde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlayan yeni teknolojilerin işletmeler için getirdiği avantajlardan bazıları şunlardır:

- Daha iyi ürün kalitesi,
- Ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede müşterilerin özel isteklerini de yerine getirebilme olanağının artması,
- Maliyetlerde düşüş ve
- Daha hızlı yeni ürün geliştirme olanaklarına kavuşma.

Bütün bu avantajlar yanında, yeni teknolojiler bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Maliyetlerde sağlanacak düşüş, çoğunlukla personel istihdamını azaltma anlamına da gelmektedir. Her ne kadar kullanılan yeni makinaların bakım ve onarımı için yeni iş olanakları açılıyorsa da, çoğu durumda personele duyulan gereksinme azalmaktadır. İşten

çıkarmaların engellenebilmesi, ancak ileriye dönük personel planlaması ile mümkün olabilmektedir.

Yeni teknolojilerin başarıyla kullanılması için en önemli koşullardan biri, işgörenlerin bu konu hakkında önceden bilgilendirilmesi ve gerekli kalifikasyonlarla donatılmasıdır. Belirli kesimlerinde teknoloji düşmanlığının yayılmakta olduğu toplumlarda, yeni teknolojiler bu tür hazırlıklar olmaksızın, ancak büyük ve maliyeti yüksek sürtüşmeler sonucu kullanılmaya başlanabilmektedir.

Yeni teknolojiler iş organizasyonundaki alternatif şekillendirme olanaklarını artırmaktadır. Yeni bilgi teknolojileri, bilgilerin tek elde toplanmasını, böylece karar vermede merkezileşmeyi mümkün kılmaktadır. Öte yandan, ademi merkeziyetçi yapıda örgütlenmiş işlev birimleri, kendi işlerinden önceki ve sonraki görev alanlarıyla ilgili bilgileri elde edip kendi kararlarında dikkate alabilecektir. Yeni teknolojilerin kullanımıyla iş akışında görülen entegrasyon artışı, işletme içi birimlerin birbirleriyle daha koordineli ve işbirliği halinde çalışmalarını gerektirmektedir. Örneğin, üretimde tasarım, planlama, üretim ve materyal tedariki bölümlerinin işbirliği artacaktır. Bu nedenle, işgörenlerin işbirliğine ve ekip çalışmasına ilişkin yetenekleri önem kazanacaktır.

YENİ BİR YÖNETİM KONSEPTİ Mİ GEREKLİ ?

Bütün bu gelişmeler karşısında gerekli yeni yönetim konsepti, kanımca yine eski konsepti olacaktır, yani işbirliğine dayalı bir yönetim stili. Yönetimle ilgili yeni araştırmalar ve uygulamadan bir kesim, bu yönetim konseptine karşılık, karmaşıklaşan görevlerle başa çıkabilmenin en uygun yolu olarak "durumsal" bir yönetim stilini önermektedirler. Burada önemli durum koşulları olarak diğerleri yanında,

- görevin güçlük derecesi,
- işgörenlerin güdülenmesi ve kalifikasyonu

dikkate alınmaktadır. Bu yönetim modeline göre, işbirliğine dayalı yönetim anlayışındaki tersine, değişen koşullara hemen reaksiyon gösterebilmek amacıyla yönetici astlarının herhangi bir katılımı olmaksızın karar verebilmektedir. Kanımca, işbirliğine dayalı yönetim stilini bir dogma olarak görmek yanlış bir düşüncedir. Bu yönetim anlayışı, daha çok her yöneticinin kendine özgü yönetim stili geliştirebileceği bir davranış çerçevesi olarak anlaşılmalıdır.

İşbirliğine dayalı yönetim konsepti temeli üzerine kurulmuş yönetim

ilkeleri, gereksinme duyuldukça ve istendikçe çeşitli sorunların çözümünü için kullanılabilecek bir reçete koleksiyonu değildir. Belirlenmiş yönetim ilkeleri, her değişik durumun karakterine uygun, yani durumlarla ve bireylerle uyumlu bir şekilde kullanılmalıdır. Ancak, bu durum, yöneticilerin duruma uygun yönetim maskesi altında, işbirliğine dayalı yönetimin ana fikirlerinden sapmalara izin vermemelidir. İşbirliğine dayalı yönetim stili, özellikle işletmelerin içinde bulunduğu ortamlarda hızlı değişimlere ve görevlerin karmaşıklaşmasına sahne olan bir zamanda en uygun yönetim davranışıdır. Çünkü işletmelerdeki zor ve karmaşık görevler, sadece birden fazla uzmanın işbirliğiyle başarılabilecektir. Ancak, bu işbirliği sırasında birlikte çalışmanın zaman kaybına yol açmamasına özen gösterilmelidir.

PERSONEL POLİTİKASINDA YENİ EĞİLİMLER

Değişen çevre koşulları ve yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, personel politikası ve bu politikanın araçları üzerinde de etkili olacaktır. İşletmelerde artan değişim hızı, değişimlere daha hızlı bir uyum sağlamayı gerekli kılmaktadır. Bu durum, personel politikası araçları için de geçerlidir. Böylelikle "esneklik" personel politikası için bir anahtar kavram olmaktadır. Ancak, esneklik işgörenlerden ve onların temsilcilerinden sadece istenmemeli, işletmenin getireceği uygun önlemlerle de desteklenmelidir. Bu durum, kendisini örneğin personel geliştirme ve eğitim ile ilgili gelişmelerde açık bir şekilde göstermektedir. Yeni iş yapıları, işgörenlerden yeni görevleri üstlenecek esnekliği göstermelerini istemektedir. Ancak, bu üstlenmenin işgörenleri yeni görevlerine gerektiği şekilde hazırladıktan sonra istenebileceği açıktır.

Esnekliğin gerekliliği, diğerleri yanında aşağıdaki alanlarda da ortaya çıkmaktadır:

- Çalışma zamanları politikası,
- Ücretlendirme politikası,
- Sosyal politika.

Bu çalışma ile, işbirliğine dayalı yönetim konseptlerinin sürekli değişen koşullara uyum sağlamasının gerekli olduğu, bununla beraber işletmelerin personel yönetimi ve politikası alanlarında, 90'lı yıllarda da herhangi bir devrimin beklenmemesi gerektiği vurgulamak istenmiştir. Bu konuda çeşitli ülkelerdeki gelişmelerin, politik bakış açılarından bağımsız olarak, daha hızlı birbirine yaklaşacağına olan inancımı belirtmek isterim.

KAYNAKÇA

GLAUBRECHT, H, /WAGNER,D, : **Humanitaet und Produktivitaet in Personalpolitik und Personalführung**, Freiburg 1987

GLAUBRECHT, H, /WAGNER,D,/ ZANDER,E. : **Arbeitszeit im Wandel**, 2.Baskı, Freiburg 1985

GLAUBRECHT, H, / ZANDER,E. : **Personalpolitik - Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen**, München 1987

KNEBEL,H,/ZANDER,E.: **Führungslehre für Ingenieure und Techniker**, Heidelberg 1985

REEMTSMA CIGARETTENFABRIKEN GMBH : **Leitlinien für die Führung und Zusammenarbeit in der Reemtsma - Gruppe**, Hamburg 1979

ZANDER,E.: **Führung in Klein - und Mittelbetrieben**, 5. Baskı, Freiburg 1986

ZANDER,E.: **Mitarbeiter Informieren**, 3. Baskı, Heidelberg 1982

ZANDER,E.: **Taschenbuch für Führungstechnik**, 6. baskı, Heidelberg 1982