

İŞLETMELER DAHİLİNDE BEŞERİ MÜNASEBETLER

ROBERT E. STONE A.B., J.D.

*Siraküz Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dekanı
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Ordinaryüs Profesörlerinden*

Sayın Prof. Orhan Tuna, Fabrika müdürü, işçi arkadaşlar, sendikacılar, basın mensupları ve dinleyiciler,

Sizlere evvelâ bana burada konferans vermek fırsatını bahsettiğiniz ve gösterdiğiniz misafirperverlik için bilhassa teşekkürlerimi bildirmek isterim.

Fabrikanızda işçi ile işletme idaresi arasında tesis edilmiş bulunan karşılıklı anlaşmaya Amerika Birleşik Devletlerinde bile ancak pek az müesseselerde rastlanabilir.

Bu konferansta sizlere Amerika'daki işçi - işveren münasebetleriyle alakalı bazı malûmat vermiye çalışacağım; fakat şuna eminim ki, asıl Amerikaya döndüğümde misafirperverliğinizin ve müesseseniz dahilindeki beşerî münasebetlerin mükemmelliği hakkında çok şey söylemek durumunda olacağım. İşçilerinizin çehrelerinde okuduğum memnuniyet ve neş'e ifadeleri bu mükemmeliyetin en canlı bir delilidir.

Hakikaten ziyaretim bana Türkiyede bir devlet fabrikasını görmek, yakından görmek fırsatını verdi ve memleketinizde devlet teşebbüsünün daha da gelişmesi lüzumu hakkındaki kanaatimi kuvvetlendirdi.

Konferansımızın mevzuu işletmeler dahilinde beşerî münasebetlerdir. Bu mevzu ile alakalı olmak üzere sizlere bundan takriben yirmibeş yıl önce Western Electric Şirketine ait Hawthorne fabrikasında yapılmış olan tecrübelerden bahsetmek istiyorum.

«Amerikan Telefon ve Telgraf Şirketi ve tâbii şirketlerin kullandığı telefon teçhizatının çoğu Western Elektrik Şirketine ait

olan bu Hawthorne fabrikası malıdır. Hawthorne tesisleri kısmen Chicago şehrinde, kısmen ise İllinois'a bağlı Cicero kasabasında olmak üzere gayet geniş bir arazi kaplar. Tecrübelerin yapıldığı sene personel sayısı 29.000 i buluyordu. Fabrika idarecilerinin maksatları hangi tip iş şartlarının iş gücünün verimini en fazla arttırdığını tesbit etmekte.

Işık vaziyeti, gürültü, suhnet, rutubet gibi iş şartlarının ve fabrika kısmının yâni iş — yerinin sair maddî — fizikî hususiyetlerinin işçinin randımanına tesir ettiğine inanıyor ve bu maddî-fizikî iş şartlarının herbirini değiştirmek ve bu değişme neticesi istihsal yekûnunda tahassül edecek farkları mukayese etmek suretile en mühim faktörleri tesbit etmenin mümkün olacağı hesap ediliyordu.

Bir def'a bu faktörler tâyin edildikten sonra ise, şirket müte-kâbil istihsal artışının masraflarını karşılayabildiği çalışma şartlarını fabrikada tatbik mevkiine koyacaktı.

Bu hususta yapılacak tecrübelerin pek az bir zaman alacağı ve kat'î neticeler vereceği zannedilmekte idi. Ancak, tecrübelere girildikten kısa bir zaman sonra idarenin ilk defa o kadar ehemmiyetli gördüğü maddî-fizikî âmillerden başka bazı âmillerin iş gücünün verim randımanına daha da fazla tesir icra ettiği keşfedildi. İşte bu diğer âmillerin ne olduklarını ve işleyiş tarzlarını kat'iyetle tesbit edebilmek üzere zaman zaman araştırmaların mahiyeti değiştirildi ve tecrübe devresi bir kaç sene uzatıldı.

Fabrikada yapılan bu araştırmaların programı Harvard Üniversitesine bağlı İşletmecilik Enstitüsü «Beşerî Münasebetler» profesörü F.J. Roethlisberger ve Western Electric Şirketi Hawthorne fabrikası «Personel Münasebetleri — Araştırma Şubesi Müdürü Dickson tarafından beraberce kaleme alınan «İşletme İdaresi ve İşçi» adlı kitapta uzun boylu tafsil edilmiş bulunmaktadır. (Kitap, 1950 de Harvard Üniversitesi Kitabevi tarafından bastırılmıştır.)

Hawthorne fabrikasında yapılan ilk denemeler birbirine müşabih idi. Evvelâ muayyen bir işçi grubu seçiliyor. Bu grubun *mevcut ışık tesisatı* ile çalıştığı hâl için cârî *vasatî istihsal nisbetleri* ölçülüyor, bilâhare zaman zaman tabii gündüz ışığına ilâve edilen sun'î ışık tertibatı tedricen ıslah ediliyor ve bu değişikliğin istihsal yekûnunda husule getirdiği tesirler kaydediliyordu. Bu seri denemelerin neticeleri 1927 Kasımında Mr. C.E. Snow tarafından Tech. Engineering mecmuasına yazılmıştır. Ziya derecesi 3 kadem - mum ile 46 kadem - mum arasında tehalûf ettirmek suretiyle tesbit edilen

mutalâalar ziya miktarı ile işçilerin randımanı arasında kat'î bir korrelasyon, bir münasebet tesisine müsait değildi. Bu vaziyette randımına tesir icra eden fakat mevzubahis denemede nazarı itibare alınmamış bulunan sair bazı faktörlerin mevcut olduğu kabul ve farz edildi.

Bütün bu yukarıdaki neticeler muvacehesinde Şirket idaresi yeni bazı tecrübelerle girişmeye karar vermiştir. Yeni denemeyle alâkalı olarak fabrikanın endüksiyon bobinleri imal eden kısmında çalışan personel 2 gruba bölünmüştür. Her grubun aynı sayıda işçiden müteşekkildir ve her bir işçinin tecrübe ve randıman vasatı aşağı yukarı aynı idi. Gruplardan biri «deneme grubu» tesmiye edilmiştir. Bu gruba iş anında temin edilen sun'î ışık miktarı muayyen zaman fasılları ile 24, 46 ve 70 kadem - mum olarak değiştirilecekti. Diğer grup ise mütemadiyen, mevcut ve sabit tutulan şartlar altında çalıştırılacaktı. Bu ikinci gruba «Kontrol Grubu» denmiştir. Aralarında vukuu muhtemel rekabet ve müsabaka meylini azaltmak üzere gruplar ayrı ayrı binalara yerleştirilmişti.

Bu tecrübe *her iki grubun* da veriminin hemen hemen aynı derecede artışı neticesini vermiştir.

Bunun üzerine üçüncü bir tecrübeye girilmiştir. «Deneme grubu» sadece sun'î ışık tertibatı altında çalıştırılmış ve ışık miktarı 10 kadem - mumdan her bir devrede 1 kadem - mum azaltılmak suretile nihayet 3 kadem - muma düşürülmüştür. Kontrol grubu ise daimî olarak 10 kadem - mum derecelik ziya altında çalışmıştır.

Bu deneme esnasında yine *her iki grubun* da randımanı artmıştır. Deneme grubuna temin edilen ziya miktarı, hattâ 3 kadem - muma düşürüldüğü halde, deneme grubunun istihsal miktarında bir azalış müşahade edilmemiştir. Grubun produktivitesi ancak bu noktadan sonra düşmüştür; çünkü işçiler artık fiilen ne yaptıklarını göremez olmuşlardır.

Tecrübelerin daha da derinleştirilmesinin temini için bilâhare iki işçi tamamen karanlıklaştırılabilen bir odada çalışmalara devam etmeye rıza göstermişlerdir. Bu odada ziya tedricen 0,06 kadem - muma indirilmiş, yâni işçiler aşağı yukarı ay ışığı altında çalıştırılmıştır. Buna rağmen işçilerin ikisinin de verimi artmaya devam etmiş ve göz yorgunluğundan şikâyet etmedikleri gibi çok aydınlıkta çalışmaya nazaran daha da az yorulmuşlardır.

Yapılan bütün bu tecrübelerden elde edilen neticeler bir bakıma tatminkâr olmaktan uzaktı; çünkü idare ışık durumunun işçinin verimliliği ve yorgunluğu üzerindeki tesirleri hakkında pek çok

şey tesbit edememişti. Ancak şunu öğrenmişlerdir ki «beşerî mü-nasebetler» sahasında çok daha fazla çalışmaya ve araştırmalar yapmaya ihtiyaç vardı. Halbuki şirket idaresi bu ana kadar sadece maddî - fizikî faktörlere ehemmiyet vermişti.

Şirket, istihsalin beşerî faktörü hakkındaki malûmatını takviye etmek üzere tecrübelerle devamına karar verdi. Tecrübeler maruf profesörlerin nezareti altında yapılmış ve bir kaç sene sürmüştür.

Büyük bir işçi kitlesi üzerinde çalışmak suretiyle emeğin verimliliğine tesir eden bütün âmilleri teker teker kâfi derecede tecrid etmenin hemen imkânsız olduğu kanaatine varılmış bulunuyordu. Çünkü böyle büyük bir işçi grubunda bazı işçilerin işten ayrılmaları vâki olabilir, diğer bir ifade ile işçi giriş - çıkışı, mevcuttur; tecrübe ehliyet dereceleri farklıdır ve aynı zamanda mevzubahis işletme dairesinin istikbaldeki iş hacmine bağlı olarak işletme dahilinde personel nakilleri yapılabilir. Bu sebeple, denemelerde bulunmak üzere 5 adet işçi seçildi. Bu işçiler ayrı bir odaya yerleştirilecek, kontrol edilen faktörler zaman zaman değiştirilirken bu arada mümkün olduğu kadar istihsalde alâkalı sair faktörler de tesbit ve kaydedilecekti. Böyle küçük bir grup üzerinde deneme yapıldığı takdirde işçiler ile araştırmacılar arasında işçilerin işletme idaresine karşı besleyebilecekleri umumî itimatsızlık veya şüphe gibi hislerin rencide edemeyeceği bir karşılıklı anlaşma ve emniyet havasının teessüsünün de mümkün olacağı düşünülüyordu.

Müteakip iki buçuk yıllık deneme süresi içinde mevzubahis işçiler aşağıdaki 13 ayrı deneme devresi geçirdiler :

<i>Devre No. su</i>	<i>Devrenin hususiyetleri</i>	<i>Denemenin Süresi (Hafta olarak)</i>
1	Bilâhare yapılacak mukayeselere bir baz (esas) teşkil edecek olan normal işçi randımanının tesbiti maksadıyla işçiler ait oldukları dairelerinde çalıştırılmışlardır	2 Hafta
2	İşçileri yeni muhit, şartlar ve kaidelere alıştırmak üzere yeni deneme odasında çalıştırmışlardır.	5 Hafta

<i>Devre No, su</i>	<i>Devrenin hususiyetleri</i>	<i>Denemenin Süresi</i>
3	Hususî bir müşevvik ücret sistemi tatbik edilmiştir	8 Hafta
4	Fabrikada standard çalışma haftası 48 saattir ve çalışma saatleri şöyledir: Pazartesi ilâ Cuma günleri sabah saat 7.30 dan 12 ye, öğleden sonra 12.45 den 17'ye kadar. Cumartesi günü sabah 7,30 dan 12 ye kadar. Bu devre zarfında işçilere sabah saat 10 da ve öğleden sonra saat 2 de 5 er dakikalık dinlenme verilmiştir	5 Hafta
5	Bu dinlenme fasılları 10 ar dakikaya çıkarılmıştır	4 Hafta
6	Dinlenmelerin her biri yine 5 dakikaya indirilmiş, ancak fasıla adedi 2 den sabah saat 8.45, 10, 11.20, öğleden sonra ise 14, 15.15 ve 16.30 da olmak üzere 6 ya çıkartılmıştır.	4 Hafta
7	Dinlenme fasılları yine değiştirilmiş, sabah saat 9.30 da 15 dakikalık bir ara verme müddeti tesbit edilmiş ve bu esnada idare tarafından personele kahvaltı servisi ihdas edilmiş; öğleden sonra da saat 2.30 da 10 dakikalık bir fasıla verilmiştir.	11 Hafta
8	7nci devre gibidir, ancak işe 16.30 da son vermeye başlanmıştır.	7 Hafta
9	7 nci devre gibidir; yalnız işe saat 16 da son vermeye başlanmıştır,	4 Hafta
10	7 nci devrenin aynidir.	12 Hafta

<i>Devre No. su</i>	<i>Devrenin hususiyetleri</i>	<i>Denemenin Süresi</i>
11	7 nci devre gibidir. Yalnız Cumartesi sabahı da tatil yapılmıştır.	9 Hafta
12	3. cü devre gibidir; kahvaltı servisi ve dinlenme kaldırılmıştır.	12 Hafta
12	7 nci devre gibidir. Yalnız personel kendi kahvaltısını kendi teminle mükellef tutulmuştur; Şirket idaresi yalnız bedava çay dağıtmakla iktifa etmiştir	31 Hafta

Bütün bu denemelerin devamı esnasında personele tecrübelerin gayesi, mahiyeti ve neticeleri hakkında malûmat verilmiştir. Kendilerine daima normal ve uygun bir tempo ile çalışmalarını tavsiye edilmiş, tecrübenin hedefinin istihsalini arttırmak olmayıp en elverişli iş şartlarını tesbit etmek üzere muhtelif tip iş şartlarının tetkik olduğu bilhassa belirtilmiş ve herhangi bir deneme devresi esnasında istihsal temposunun arttırılması için gösterilecek hususî bir gayretin tecrübe neticelerinin sıhhatini haleldar edeceği hatırlatılmıştır.

Tecrübe odasında geniş bir kadro yerine 5 kişilik ekip çalıştırılacağı ve bu ekibin iş-şartlarının değiştirileceği ve her bir işçinin randımanının dakik bir şekilde ölçülmesi için iş - yerine muhtelif cihazların yerleştirilmesi lâzım geleceği cihetle iş - şartlarında bazı değişiklikler yapmak bir zaruret teşkil etmekteydi. Böyle 13 kadar değişiklik tesbit edilmişti; fakat en mühim olanları aşağıdakilerdir :

No. 10 — Tecrübeye tâbi tutulan 5 işçi kız, sadece ayrı bir ücret sistemi grubu teşkil etmekle kalmayıp aynı zamanda Sosyolojik bakımdan da ayrı bir grup manzarası arz ediyordu.

No. 11 — Deneme odası müşahidi — yâni daire şefine ait — bazı idarî vazifeler de deruhde etmişti.

No. 12 — İşçi kızlar muayyen fasılalarla tıbbî muayeneye tâbi tutulmuştur. Ayrıca İşletme Müdürü işçi kızlar ile zaman zaman görüşmeler yapmış ve daha başka bir çok vesilelerle de izhar edildiği gibi bu beş işçi kız işletme idaresinin daimî alâkasına mevzu olmuştur.

No. 13 — İşçi kızların, bu deneme odasında iş yaparken eskiye nazaran daha serbest bir şekilde konuşmalarına ve gülmelerine müsaade edilmiştir.

Zikredilmesi gereken bir husus da şudur : Yeni dinlenme fasılları veya iş - saatleri değiştirilmeden evvel işçi kızların bu husustaki mütalâaları alınmış ve hattâ çok defa onların teklifleri tatbik mevkiine konulmuştur.

Yapılan bu tecrübelerin ilk 9 ayı sonunda alınan netice ve dersler hakkında müellifler şöyle demektedir :

«Tecrübelerin ilk 7 devresi esnasında mahiyet itibariyle iki farklı tipte tahavvüller vukua gelmiştir :

Bir def'a tecrübe şartları olarak araştırmacılar tarafından husule getirilen değişiklikler. Bu tipte olan değişiklikler kat'î suretde tesbit ve kaydedilmiştir.

Ancak mahiyet itibariyle farklı bir tipte değişiklikler daha vukua bulmuştur, ki bunları araştırmacılar tâ evvelden pek kat'iyetle tahmin ve idrak etmemişlerdi. Bu son tipteki değişiklikler iki yolda tezahür etmiştir.

Bir : Bizzat işçiler arasındaki sosyal münasebetlerde vukua gelen — ve yeni grup sadakati ve tesanüdü gibi şekiller ile ortaya çıkan — tedricî tahavvüller ;

İki : İşçiler ile işletme idaresi arasındaki münasebetlerde vukua gelen tahavvüller.

Denemenin 18 ay kadar süren son 5 devresi esnasında işçi kızların müdür ve şeflerinin müdahalesinden uzak olmak, kendi istikbal tempolarını kendileri tesbit etmek, işletme idaresinden daha fazla alâka görmek ve iş esnasında kendilerine verilen konuşma serbestisi gibi hususlardan memnun oldukları açıkça anlaşılmıştır. Bu devreler zarfında ise istihsal hacmi daimî suretde artmakta idi.

Nazarı itibara alınması gereken bir başka nokta ise bu beş işçi kızın birbirleriyle gayet sıkı bir surette anlaşarak bir sosyal grup teşkil etmeleri, kendi aralarında partiler vermeleri idi. Yalnız evlenmek üzere bulunan bir kız bu sosyal grubun harici idi. Başka bir ifade ile, bu beş işçi kız arasında iş münasebetleri dolayısıyla, şimdiye kadar mevcut olmamış bazı sosyal münasebetler de zuhur etmeye başlamıştı. Bu tecrübelerde araştırmacıları temsil eden deneme odası müşahidi sadece iş şartlarıyla ve ücret meseleleriyle uğraşmakla kalmıyordu; öyle ki işçi kızlar arasında, bu müşahidin de «kendilerinden» olduğuna dair bir kanaat hasıl olmuştu.

Dinlenme fasılları ve adedi ve çalışma saatlerine bakmaksızın her devrede saat başına vasatî randıman tedricen yükselmekte idi. Bunun bir istisnası 12 nci devre olmuştur; bu devrede kızlar tekrar 3 üncü devre şeraiti altında çalıştırılmaya ve kendilerine 48 saatlik iş safhası tatbik edilmeye başlanmıştır. Fakat buna rağmen bu devrede dahi baz devreye nazaran 4 işçi kızın randımanı % 20 fazla, hususî işlerde çalıştırılan 5 No. lu işçi kızın randımanı ise % 12 den fazla idi. 13 ncü devrenin sonunda bu kızın randımanı % 40 artmıştır. Buna mukabil en düşük olan randıman artışı % 20 idi. Bu denemelere başlanılmadan evvel de bu kızların esasen tecrübeli ve kaliteli işçi olduklarını düşünürsek yukarıdaki randıman artış nisbetlerinin dikkate şayan derecede yüksek olduğu neticesine varırız.

İşletme idaresi yalnız randıman nisbetiyle değil aynı zamanda mecmu istihsal hacmiyle de alâkadar olur. Dinlenme fasılları ihdası, iş saatlerinin azaltılması Cumartesinin tatil günü olarak kabulü, gerçi iş haftasının % 15 kısaltılmasını intaç etmiştir. Ancak randıman nisbetindeki artış çok defa bu zaman kaybını telâfi edebilmekte idi. Yalnız bu husus iş gününün saat 16 da 9 ve Cumartesi gününün tatil olarak kabul edildiği 11 numaralı devrelerde mümkün olmamıştır. Maamafih bu devrelerde dahi haftalık mecmu istihsal yekûnları baz devre yekûnunu aşmakta idi.

Bu tecrübeler neticesi tesbit edilen mütalâalar hakkındaki izahatımızı tamamlamak üzere aşağıdaki hususların da kaydedilmesi gerekir :

1. Devreler esnasında müşahede edilen istihsal hacmi artışlarına rağmen işin kalitesi düşmemiş; yâni istihsal edilen sâkat mamulün umumî mamul mikdarına olan nisbeti aynı kalmıştır.

2. Şahsî sebepler dolayısıyla alınan izin nisbeti düşmüştür.
3. 5 işçi kız da denemeler esnasında biraz daha kilo almışlar ve istihsalın arttığı zamanlarda herhangi bir yorgunluk şikâyetinde bulunmamışlardır.
4. Hastalık, işe geç kalma, işe gelmeme gibi haller % 75 azalmıştır.

Bu deneme devreleri esnasında husule gelen istihsal artışlarını yalnız ve yalnız iş - şartlarının değiştirilmesi ile izah etmek doğru olmazdı. Filhakika umumiyetle deneme odasında tatbik edilen iş - şartları fabrikanın diğer kısımlarında tatbik edilenlerden bu kadar büyük randıman farkı husule getirecek derecede farklı değildi. Şu halde, bu randıman artışının *ancak bir kısmı* dinlenme fasılları ve kısa iş haftası tatbikinin kümülâtif tesirleri ve işin bu suretle yeknesaklıktan kurtulması ile müşevvik bir ücret sistemi tatbik etmekten tevellüt ediyordu, aradaki fark ise çok muhtemelen başka bir âmilin tesirlerine atfedilebilirdi. Bu âmil de işveren - işçi münasebetleri sisteminin işveren tarafından ıslah edilmiş olmasıdır, ki bu husus işçi kızların gerek birbirlerine, gerekse işletme idaresine karşı takındıkları tavir ve davranışın da, değişmesini intaç etmiştir.

Filhakika müteakip yıllarda yapılan araştırmalar da göstermiştir ki, iş şartlarının ıslahı ve ücretin arttırılması emeğin randımanı üzerinde müspet tesirler icra etmekle beraber yegâne âmil bunlar değildir. Bu araştırmalardan istidlâl edilen neticelerden biri randıman artışı hususunda işletme dahilindeki beşerî münasebetler arasında yapılan ıslahatın da büyük bir rolü olduğudur. Hakikatde bu sonuncu âmil diğer bütün âmillerin topundan dahi daha müesirdir. Araştırmacıların yukarıda zikredilen denemelerde yaptığı şey 5 işçi - kızı diğer işçilerden tefrik ederek onlara karşı hususî bir alâka göstermek, şirket müdürünün bu kızlarla dostane görüşmeler yapmasını sağlamak, kısa bir ifade ile işletme idaresinin kızların mesaisini yakından ve anlayışlı bir hava içinde takip etmesini teminden ibarettir. Bu vaziyet ise, daha evvel de işaret edildiği gibi işçilerin gerek birbirlerine gerekse işverene karşı olan vaziyetlerini değiştirmiştir. Emeğin prodüktivitesine tesir eden ve fakat bu konferansızında hususî surette üzerinde durmadığımız bir başka âmil ise işçilerin işletme dışı sosyal münasebetlerinde — faraza ebeveyni, kardeşleri, erkek kardeşleri veya kocaları ile olan münasebetlerinde — ve yine işletme - dışı iktisadî vaziyetlerinde tahassül eden değişmelerdir.

Yukarıda zikredilen tecrübelerle girişilirken bu gibi işletme - dışı âmillerin de neticeler üzerinde rol oynayabileceği evvelden tahmin edilmiştir; ancak bu tesirler mahiyet itibarıyla muvakkat olduğu cihetle ve topyekûn bir halde pek fazla inhiraflara sebebiyet vermemiştir. Asıl ehemmiyetli ve aşikâr olan hakikat şuydu ki, 5 işçi - kıza karşı işletme idaresinin gösterdiği yakın alâka personel münasebetlerinde gerek sosyal ve gerek psikolojik vecheler ile tezahür edecek olan büyük bir tahavvül meydana getirmiştir. Ve şu anlaşılmalıdır ki, bütün işletme personeline, şayet kullanılması bilindiği takdirde, büyük başarılar kaydedilecek gizli kudret ve imkânlar daima mevcuttur. Asıl mesele : İşletme idaresinin, işçiler ile daha yakından alâkadar olmak ve Western Electric Hawthorne fabrikasında yapılan denemelerden alınan neticelere benzer hedeflere ulaşabilmek üzere neler yapmak lâzım geldiğini — yâni nasıl bir personel siyaseti gütmek gerekeceğini — tesbit etmek suretiyle yakında mevzubahis olan imkânları kuvveden fiile çıkartmasıdır.

Böyle bir siyaset neticesi husule gelecek produktivite artışı ise bütün cemiyet fertleri ve bütün içtimaî sınıflar için faydalı olacaktır.

S U A L — C E V A P K I S M I

Sual : 1 — Muhtelif renklerin produktivite üzerindeki tesirleri nelerdir?

Cevab Fabrika kısmının, idarehanenin hangi renklere boyanması icab ettiği konferansımız mevzuu ile doğrudan doğruya alâkalı değildir. Çünkü renk te, ışık durumu, suhnet, rutubet dereceleri v.s. gibi maddî - fizikî iş - şartları meyanındadır. Halbuki biz mevzuumuzda sosyal - beşerî faktörlerin bu gibi maddî - fizikî faktörlerle nazaran çok daha müessir ve ehemmiyetli olduğunu tebarüz ettirmeye çalıştık. Bu hususta işletmeleri ordu ile kıyas edebiliriz. Filhakika, bir ordu ne kadar modern tehezata malik bulunursa bulunsun, şayet maneviyatı bozuk ise o ordudan başarı beklemek abes olduğu gibi bir işletmede de maddî iş - şartları ne kadar iyi olursa olsun şayet sosyal münasebetler yolunda gitmiyorsa o işletmenin produktivitesinin artması pek beklenemez. Maamafih maddî iş - şartları da produktiviteye

tesir icra ettiği cihetle A.B.D.'de bu mevzu üzerinde geniş araştırmalar yapılmaktadır. Alınan neticeler U.S. Department of Labor (Çalışma Bakanlığı) tarafından rapor halinde neşredilmektedir.

Sual : 2 — Amerikada beşerî münasebetler bakımından işletmelerin durumu nedir; yâni bütün işletmelerde bu münasebetler bir mükemmeliyete erişmiş bulunuyor mu?

Cevab Bu سوالın cevabı maalesef müsbet değildir. Gerçi bu bakımdan Western Elektrik şirketi gibi mükemmel bazı işletmeler varsa da işçilerine adeta esir muamelesi yapmaya meyyal bir çok işveren de mevcuttur. Yalnız leyhte kaydedilmesi gerekli bir husus şudur ki, Amerikada beşerî münasebetlerin ıslâh edilmesi hakkındaki cereyan gittikçe kuvvet kazanmaktadır.

Sual : 3 — Beşerî münasebetler dolayısıyla hasıl olan prodüktivite artışı neticesinde ücretler yükselecek mi?

Ne sebeple olursa olsun — ve bu meyanda beşerî münasebetlerin ıslâhı dolayısıyla husule gelecek — prodüktivite artışından bütün içtimaî sınıflar — tabîi bu arada işçi sınıfı — faydalanır.

Meselâ yüksek bir prodüktiviteye erişmiş bulunan Amerikada bir işçinin vasatî ücreti saatde takriben \$ 1,71 dir. Bütün işçilerin bir otomobili, buz dolabı, radyosu, hattâ televizyonu mevcuttur ve yaz tatillerini sayfiyede geçirirler.

Maamahif ücretlerin sadece prodüktivite ile alâkalı olduğunu zannetmek de yanlıştır. Bunlara tesir eden daha bir çok âmiller de mevcuttur, ki mühim bazılarını zikrederim :

- Umumî Vergi Strüktürü.
- Sosyal mevzuat (asgarî ücret, azamî iş saatleri, sosyal sigortalar v.s. gibi).
- İşçi Sendikalarının durumu.

Sual : 4 — Amerikada da Almanyada olduğu gibi sendikacı yetiştiren Enstitüler var mıdır?

Cevap Amerikada da sendika lideri yetiştiren bir çok enstitüler mevcuttur ve bunlar ya sendikalar veya kiliseler tarafından kurulmuş bulunmaktadır.

Sual : 5 — Amerikada işin değerlendirilmesi hususunda en çok revaçta olan sistem nedir?

Cevap İşin kıymetlenmesi için muhtelif sistemler vardır : Birincisi aynı iş için diğer işletmeler tarafından tesbit edilmiş bulunan ücrete uymaktır. Diğer işletme dahilinde muhtelif işleri ehemmiyet dereceleri itibariyle sıraya dizmek ve en mühim olan ile en az mühim olana verilecek azamî ve asgarî ücreti tesbit ettikten sonra diğerlerini de bu iki hâd gözönünde bulundurmak suretile değerlendirmektir. Fakat bu hususta asıl mütakâmil olan sistem puan sistemidir, ki burada her iş ayrı ayrı ele alınır ve yine her biri için işçide aranması gereken vasıf ve kabiliyetlere nisbî ehemmiyetlerine göre numara verilir; bu numaraların muhasalası ise işin değerlendirilmesinde bir kıstas olur.

Sual : 6 — İşçilerin sıhhati ile alâkalı tedbirler de prodüktivite bakımından çok ehemmiyetli değil midir?

Cevap İşçilerin sıhhati ile alâkalı tedbirler — Meslekî hastalıklara, iş kazalarına mani olmak üzere alınan tedbirlerle beraber — çok ehemmiyetlidir ve işletmeler tarafından tesbit edilecek personel siyaseti arasında mühim bir mevki işgâl etmelidir. Ancak konferansımızda beşerî münasebetlerin ıslahını istihdaf eden bir personel siyasetinin ne gibi hususlar ihtiva etmesi gerektiğini uzun boylu tafsil etmedik.

Sual : 7 — Modern bir personel siyasetinin global şekilde memleketimiz işletmeleri tarafından tatbiki.

Cevap Bu hususta dikkatli davranmak gerekir. Amerikadan alınacak örneklerin, sırf orada iyi neticeler verdi diye, Memleketimizde de aynen tatbiki doğru olmaz. Memleketiniz ve mevzu bahis işletme ile alâkalı şartlar daima göz önünde bulundurulmalıdır.