

BEŞERİ MÜNASEBET MESELELERİ VE TÜRKİYE'DE BU HUSUSTA MEVCUT İMKÂNLAR *

Prof. Dr. Frank B. Miller

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

I. A. Sözlerime, Beşerî Münasebetlerin kısa bir tarifini yaparak başlamak istiyorum. Beşerî Münasebetler, çalışma organizasyonlarındaki beşerî davranışları incelemeye ve kavramaya mâ-tuf sistematik bir araştırma sahasıdır ve yine beşerî davranışlarını inceleyen birçok ilimlerin yardımlarıyla vücuda gelmiştir. Bu ilimlerin başlıcaları şunlardır :

1. Psikoloji : Ferdî şahsiyet meselelerini, fertler arasında kabiliyet, özellik, zekâ ve alâkalar gibi hususlarda tezahür eden farkları inceler.

2. Sosyal Psikoloji : İki fert veya küçük gruplar arasında meydana gelen şahıslar arası münasebetleri, bu münasebetlerin davranışlara nasıl tesir ettiğini inceler.

3. Sosyoloji : Müesseselerin ve müdil bünyeli büyük teşekküllerin faaliyet ve işleyiş tarzını, bu faaliyetlerin davranışlara ne yönde tesir ettiğini araştırır.

4. Antropoloji : Kültür yahut medeniyetleri bir bütün olarak ele alır. Değişik an'ane, inanç ve dünya görüşlerinin davranışlara nasıl tesir ettiğini inceler.

B. Bu kısa izahtan sonra şu hususu ifade edebiliriz: Fertlerin çalışma tarzlarını ve aralarında kurdukları münasebetleri yakın-

[*] Sosyal Siyaset Konferansları çerçevesinde Karabük, Gemlik ve Bursa'da işletme idarecilerine verilmiş konferansın metnidir. Profesör Frank B. Miller, Cornell Üniversitesi Sosyal Siyaset Fakültesinde Beşerî Münasebetler ve Personel İdaresi mevzularında tedrisatta bulunmaktadır. 1960 - 1961 de Fakültemizde misafir profesör olarak aynı mevzularda dersler vermiştir.

dan tetkik edip anlamak suretiyle, mevcut bilgilerimizin ışığında söz konusu münasebetleri daha da geliştirebilmemiz mümkündür. Herhangi bir ilim branşı inkisafa mazhar oldukça, insanlar tipik bir tarzda muhitlerini daha ileri bir kontrol altında bulundurabilecek duruma gelirler. Yani, Beşerî Münasebetler açısından ifade etmek gerekirse, müşterek hedeflere varmak hususunda daha müessir bir işbirliğinde bulunabilirler.

Burada bir lâhza durup, bahis konusu ettiğimiz «kontrol» kelimesini çok dikkatli bir şekilde tarif etmemiz gerekir. Fizikî ilimlerde olduğu gibi cansız varlıklarla değil, fertlerle yani beşer unsuruyla meşgul olduğumuz için, bu husus bilhassa önemlidir. Fizikî ilimler tatbikatında «kontrol etmek» sözü, teknik bir mânada, «bir şey veya hâdise üzerinde hâkimiyet kurmak, zaptü rapt altına almak» anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, bu ifade ile insanların maddî varlıklar üzerinde hâkimiyet kurabildikleri, bunların kendi arzularına uyan davranışlar göstermelerini temin edebildikleri kastedilmektedir. Ancak, beşerî davranışlarla meşgul olan bir ilim muvacehesinde, «kontrol» sözünü iki sebepten dolayı bu mânada kullanamayız.

1. Ahlâkî Sebep : Fizikî muhit üzerinde kontrol kurmamızı mümkün kılan mantık sistemini, aynen insanlara da tatbik etmeyi düşünmek, ahlâkî bakımdan mahzurlu olur. Kim kimi kontrol edecektir? Beşeriyetin ulaşmış bulunduğu bilgi seviyesi, kendi menfaatleri için fertler üzerinde hâkimiyet kuran, onları âdetâ gütme-ye kalkan bir kısım kimseleri efendi mevkiine çıkarmak ve bunların diğerlerini istismar etmelerine imkân vermek yönünde mi kullanılmalıdır? Buna cevaz veren bir fikir, muhakkak ki ilim, demokrasi ve din ahlâkını zedeleyecek, bunlara aykırı bir mahiyet taşıyacaktır.

2. Pratik Sebep : İnsanların ykdiğerine benzemeyen atomlar, elektronlar, moleküller olduklarını, farklar arzeden maddî varlıklar şeklinde tezahür ettiklerini kabul etmek mecburiyetindeyiz. Onların kendilerine has iradeleri vardır. Bu sebepten menfaatlerine aykırı bir seyir gösteren herhangi bir idare veya istismar şekline karşı mukavemet ederler. Fertleri arzulamadıkları metodlarla davranışlarda bulunmaya zorlamak verimli bir hal tarzı değildir. Beşerî Münasebetler sahasında yapılmış araştırmaların hemen hepsi, sağduyuya dayanan şu hükmü teyid etmektedir: insanlar ancak daha iyi çalışmayı arzuladıkları nisbette daha iyi çalışırlar. Fertlere yapmak istemedikleri şeyleri, yapmayı gerçekten arzuladıkları şeyler

kadar müessiriyetle ifa ettirebilen herhangi bir mûcizevî ilim maalesef mevcut değildir. Bu husus ilmin sınırlı oluşunu belirtmekle beraber, çok ilgi çekici bir nokta teşkil etmektedir.

C. O halde Beşerî Münasebetler ilminden ne gibi faydalar bekleyebiliriz? İki husus mevzuubahis edilebilir: Evvelâ, insanların üzerinde ittifak ettikleri müşterek gayeleri nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda daha bilgili hale gelebiliriz. Saniyen, muayyen neticelerin, beşerî bir muameleye iştirak eden taraflar bakımından nasıl arzulanan bir mahiyet kazandığı hususunda yeni şeyler öğrenebiliriz. Bu sayede, aslında hiçbir gerçek anlaşmazlığın mevcut olmadığı yerlerde anlaşmazlıklar var zannetmekten doğan ihtilâl ve israfları bertaraf etmemiz mümkün olabilir.

Şüphesiz, bendeniz bu işletmeyi daha üstün ve iyi çelik, sun'î ipek yahut da yünlü kumaş imâl edebilen bir ünite haline getirmeniz için neler yapmak gerektiği hususunda tavsiyelerde bulunacak değilim. Buradaki görevim, çalışanlar arasında işbirliği tesisine mâtufl bazı Amerikan tecrübelerinden bahsetmek ve ortaya atacağım fikirlerden hangilerinin burada karşılaştığınız problemlere hal çaresi teşkil edebileceği mevzûunda reaksiyonlarınızı öğrenmek olacaktır. Bu fikirlerin hiçbiri meseleleriniz bakımından herhangi bir özellik arzemediği takdirde, bazı umumî prensiplerin hal çaresi olarak tatbik edilip edilemeyeceğini münakaşa edeceğiz. Karşılaştığınız problemlerin, hemen her sevk ve idare cihazının sanayide karşılaştığı meseleler nev'inden olduğunu, meselâ daha fazla istihsal, daha yüksek kalite, daha az israf gibi hususlara taallûk ettiğini ifade etmek isterim. Bu meselelerin herbirinin burada, diğer işletmelere nazaran az çok farklı bir müdillik arzedebileceği, hattâ kısımlar arasında dahi tahavvül edebileceği tabiidir. Araştırmalarımızda teste tâbi tuttuğumuz, beşer tabiatıyla ilgili temel kaziyeleri sizler de bilmektesiniz. Bu kaziyelerden iki tanesi miktar, kalite, zaman, israf gibi çeşitli standartlara ulaşma ve bu standartları idame etme tarzıyla ilgilidir. Birinci kaziyeye, fertlerin birbirleriyle işbirliği yapmayı ,yani meselelerini halletmek üzere birlikte çalışmayı sevdikleridir.

Diğeri ise şudur : Fertler rekabet etmeyi, diğer fert veya gruplara nisbetle işlerini ne derece mükemmel bir tarzda ifâ edebildiklerini göstermeyi severler.

Muhtelif tecrübeler sonunda, sevk ve idare cihazının, umumiyetle çalışma kademesinde fertler arasındaki rekabetten nadiren müessir bir istifade sağlayabildiği neticesine varılmış bulunuyor. Böyle bir rekabet birçok gerginlik ve ihtilâflar doğurmaktadır. Çok kere, fertlerin rekabet keyfiyetine mukavemet ettikleri tabii gruplarla karşılaşmaktayız. Fertlerin aralarında rekabete giriştikleri hallerde ise, ana teşekkül bundan mutazarrır olmaktadır.

Maamafih, müsait tarzda ele alındıkları takdirde, aynı çalışma grupları benzer şekilde terkip ve teşkil edilmiş ve benzer işi yapan diğer gruplarla verimli bir rekabete girişebilirler. Bu iki rekabet nev'i arasındaki farkı, futbol takımlarını misal almak suretiyle daha iyi gösterebiliriz. Futbol takımları arasında câri olan rekabet, her takımı mümkün olan en iyi oyunu çıkarmaya teşvik eder. Halbuki aynı takımın oyuncularını arasında mevcut olabilecek aşırı bir rekabet, takımın bir bütün olarak müessiriyetini haleldar edebilir.

Evvellâ rekabet unsuriyle alâkalı fikirleri izahla başlayalım. Daha ileri bir faaliyet seviyesine ulaşmak üzere birbirleriyle rekabet eden ve neticede işletmenin bütünü bakımından genel faaliyet seviyesinin, yani produktivitenin yükselmesine yol açan çalışma gruplarına dair birçok misaller mevcut bulunmaktadır. Maamafih, faaliyet seviyesi sözü ile az çok farklı anlamlar kastedilebilmektedir. İş emniyeti konusunda ulaşılan daha iyi neticeler, daha yüksek istihsal, daha az israf, daha düşük işçi devri çeşitli işletmelerce güdülen gayeler olmaktadır.

Bu mevzuda bir misal olmak üzere, sizlere Inland Steel Container şirketinden bahsetmek istiyorum. Bu şirkette çelik varil imal edilen hatlar boyunca uzun zamandır düşük bir istihsal kaydedilmekteydi. Müessesenin New Jersey, Louisiana ve East Chicago'daki işletmeleri arasında sonuncusu, en düşük istihsale sahip bulunmaktaydı. Bizler de etüdümüzü bu sonuncu işletmede yapmıştık. Sendika ile sevk ve idare mekanizması arasındaki münasebetler pek kötü idi. Bir müddet sonra bu münasebetler düzeldi ve rekabete müstenit bir durum hâsıl oldu.

İşletme idaresi, varil imal edilen hatlar boyunca istihsal maliyetinin çok yüksek olduğunu, bu itibarla fabrikanın kapanma ve işçilerin işsiz kalma ihtimalinin mevcut bulunduğunu beyan etmiştir. Şirket gazetesinde, her üç işletmedeki istihsale ilgili haberler neşredilmeye başlanmıştır. Bunun üzerine East Chicago tesislerin-

de çalışan işgörenler istihsalî yükseltmek gayesiyle diğer iki işletme ile rekabete girişmişlerdir. Bir müddet sonra, tedricen Louisiana işletmesini geçtikleri görülmüştür. Gerçek bir çalışma şevki ortaya çıkmış, işçiler emek unsurunu zorlamaya lüzum kalmadan istihsalî hızlandırabilecek yeni fikirler ileri sürmeye başlamışlardır.

East Chicago, nihayet istihsalde New Jersey'in de önüne geçmeye muvaffak olabilmıştır. İşte bu safhada, sizin tesisleriniz bakımından müsbet bir tatbikat şekli ortaya çıkıyor; zira rekabet zâil olmamış, bilâkis bu sefer varil imal edilen üç ayrı istihsal hattı veya grubu arasında cereyana devam etmiştir. Herbir grupta on ilâ oniki işçi yer alıyordu. İşletme idaresi küçük bir tahta plâka yaptırmıştır. Plâkanın üzerinde şunlar yazılıydı: Bu ayın en iyi grubu.

Hangi istihsal hattı, belli bir ay içinde en yüksek istihsalî çıkarırsa, plâka onun baş tarafına çivileniyor ve müteakip ay zarfında orada kalıyordu. Bu grubun mensupları o ayın şampiyonu telâkki ediliyorlardı. İşletme idarecileri geliyor, küçük bir merasimle plâkayı takdim ediyor ve grup içindeki bütün işçilere bedava gazoz ve sigara dağıtıyorlardı. Başka herhangi bir müsevvik unsur mevcut bulunmuyor, gazoz ve sigara dağıtımını gibi hususlar ise işletmeye çok ucuza mâl oluyordu. Yetişkin kimselerin böyle şeylere ilgi göstermesini garip karşılayabilirsiniz. Ancak, gerçekte işçiler de plâka, gazoz, sigara gibi şeylere sahip olmak gayesiyle çalışmıyor, onlara sadece bir sembol göziyle bakıyorlardı. İnsanın başkaları tarafından münferiden takdire ve kabule mazhar olmasının doğurduğu mahzurlar dolayısıyla, fertler kendilerine daha ziyade bir gurup olarak şampiyon veya en muvaffak olmuş kimseler nazariyle bakılmasından hoşlanırlar. İşte, gurup esasına müstenit rekabetin, hiç olmazsa işçi kademesinde fertler arasındaki rekabetten umumiyetle daha iyi neticeler verebilmesi bu sebeptendir.

Kanaatimce, daha iyi beşerî münasebetler ihdası, fertler arasındaki anlaşmazlıkların hepsini bertaraf edemeyecektir; zira hakiki menfaat ihtilâfları bu takdirde dahi yine mevcut olabilecektir. Fakat, bendeniz daha mükemmel beşerî münasebetlerin ihtilâf sahasını daraltacağına ve fertler arasındaki işbirliği sahasını genişleteceğine inanıyorum. Şimdi, bu hususu millet çapından ferde doğru çeşitli kademelerde, Türkiye'de beşerî münasebet meseleleri ve imkânlarından bazıları olduğunu tahmin ettiğim mevzulara tatbik edelim.

II. Türkiye'nin karşılaştığı başlıca millî problemler nelerdir? Bunlar arasında sağlam bir ekonomik sistem, müstakar bir demokratik cemiyet, daha fazla fert başına millî gelir, daha yüksek bir okuma - yazma nisbeti, v.s. zikredilebilir. Şüphesiz, bu meselelerin birçoğu, prodüktivitede yüksek artışlar sağlamak suretiyle halledilebilir. O halde dikkatimizi prodüktivite mevzuu üzerine teksif edebiliriz. Daha yüksek bir istihsal seviyesine ulaşmanın arzu edilip olmadığı hususunda hiç kimse ciddi bir şüpheye düşemez. Bu konudaki görüş farkları ancak iki noktadan doğabilir: a) Prodüktivitede artış nasıl tahakkuk ettirilebilir? b) Prodüktivite artışı sağlandıktan sonra, bunun neticeleri istihsal faktörleri arasında nasıl paylaşılmalıdır?

Daha yüksek bir hayat seviyesine erişmek mecburiyeti umumî olarak kabul edildiği takdirde, herkes prodüktivitenin arttırılması konusunda fikir birliğine varır. Bendeniz, Türkiye'de daha iyi bir sevk ve idare cihazı ve daha kuvvetli bir sendikacılık hareketi sayesinde, yüksek bir prodüktivite seviyesini lüzumlu kılan millî menfaatlere en müessir ve mükemmel bir tarzda hizmet edilebileceği fikrini ortaya atıyorum. Bu iki husus, aslında hiç de tezat halinde değildir.

Meseleyi sevk ve idare yönünden ele alırsak, şu nokta açık olarak ortaya çıkar. Bir memleket, ekonomik kararlar vererek istihsal cüz'ütam'armı basiretle işletebilen ne kadar çok sayıda aydın ve bu sahada yetiştirilmiş tecrübeli elemana sahip bulunursa, iktisadî gelişme o kadar sür'atle gerçekleştirilebilir. Bu itibarla, bu gibi kimseleri yetiştirmek ve onları faydalı hizmetleri dolayısıyla mükâfâtlandırmak üzere yatırımlar yapılmalıdır. Bu mevzûu daha fazla münakaşa etmeyi lüzumsuz addediyorum.

Sendika hareketlerini destekleme konusuna gelince : Sevk ve idare cihazında yer alan sizler, bu hususun öncelikle ele alınması noktasında hemfikir olmayabilirsiniz. Ancak, sendikalar tarihleri boyunca, sadece kâra ortak çıkan, kârı azaltan bir müessese değil, aynı zamanda ve belki de tesadüfi bir tarzda köylüleri yetiştirerek sınıf müstahsil haline getiren önemli bir unsur olmuşlardır. Köy hayatının ritmine alışmış vasıfsız işçileri endüstri hayatının muntazam disiplin ve kaidelerine intibak ettirmeye çalışan her memleket, bunu sür'atle tahakkuk ettirmek üzere işletme idaresi ile sendikanın işbirliğine muhtaç bulunmaktadır. Yeni işçi-

ler, yalnız haklarının neler olduğunu değil, aynı zamanda işletme veya fabrika içinde kendilerine ne gibi vazifelerin ve mes'uliyetlerin terettüp ettiğini de öğretebilen bir teşkilâta sahip oldukları zaman, sanayi hayatının icaplarını, ezcümle israftan kaçınma, işe muntazam devam, talimatlara dikkatle riayet, v.s. gibi hususları daha çabuk öğrenebilmektedirler.

III. Millet kademesinde umumî prensiplerden bahsetmek nisbeten kolay oluyor. Şimdi de tek bir teşekkülü nazara alarak izahlarda bulunmaya çalışalım. Bendeniz, bu konuda kendimi daha pratik ve rahat hissetmeye başlıyorum. Belirtmeye çalışacağımız husus, Beşerî Münasebetler disiplininde ne gibi prensip ve araştırma neticelerinin şu iki hedefin gerçekleştirilmesine yardımcı olabileceğidir.

1. Teşekkülü daha müessir ve prodüktif bir hale ulaştırmak; yani gerek teşekkül dahilindeki bütün fertler, gerekse Türkiye için daha ileri ekonomik faydalar sağlayabilen, verimli olarak istihsalde bulunan bir cüz'ütam haline getirmek.

2. Sanayi hayatını bütün işgörenler, idareciler ve işçiler için daha tatminkâr bir şekle sokmak; teşekkülü fertlerin mensup olmakla iftihar edecekleri bir işyeri haline getirmek.

Şimdi Beşerî Münasebetler sahasında yapılmış araştırmalardan misaller verebilirim. Bu misallerin en mükemmel olanlarından birini meşhur Scanlon Planı teşkil ediyor. Bilhassa A.B.D. çelik endüstrisinde bu plânın başarılı tatbikatına müteallik birkaç misal mevcuttur.

Scanlon Plânı, idare cihazının, işgücü masraflarından yapılan tasarrufları, bu tasarrufları bizzat tahakkuk ettirmiş olan işçilerle paylaşmasına müteallik bir programdır. Muhasebe zaviyesinden plânın umumî şeması gayet basittir. Önce bütün bir işletmenin işgücü masrafları temel bir devre üzerinden hesaplanır ve bu sayede gerek idarenin, gerek sendikanın bu konudaki tecrübeleri delillerle tesbit edilmiş olur. Meselâ, bir çelik işletmesinde işgücü masrafları dolar başına 30 sent'e çıkmış olabilir ve bu durum Scanlon Plânının tatbik mevkiine konmasından evvelki altı aylık devre esnasında aşağı yukarı sabit bir seyir takip etmiş bulunabilir.

Scanlon Plânına göre, mezkûr 30 sent rakamından hareket edilecek ve plânın tatbikini müteakip sağlanacak bilûmum tasarruflar

saat esası üzerinden işletmenin bütün işçileri arasında paylaşılacaktır. Meselâ, istihsalin tipik bir çalışma ayına isabet eden gayri safi kıymeti 5 000 000 dolar ise, dolar başına 30 sent olan işgücü masrafı 5 000 000 dolar için 1 500 000 dolara bâliğ olacaktır. Şimdi plânın tatbiki neticesinde işgücü masraflarının dolar başına 30 sent'ten 29 sent'e düşürülmüş olduğunu farzedelim. Bu takdirde 5 000 000 dolarlık bir istihsal kıymetine tekabül eden işgücü masrafı ayda 1 450 000 dolara inmiş olacaktır ki, bu durum ayda 50 000 dolarlık bir tasarruf sağlanmış olduğunu gösterir. 50.000 dolarlık bir tasarrufun 1 000 işçi bakımından taşıdığı önem şu tarzda ifade edilebilir: Her işçiye ayda 50 dolarlık bir hisse isabet ediyor demektir. Diğer bir deyişle, bu plânın tatbiki sayesinde her işçi ortalama olarak saatte 35 sent'lik bir ücret geliri artışı sağlayacaktır. Fakat şunu unutmamalıdır ki, plânın asıl ehemmiyetli olan unsuru orijinal bir muhasebe tedbiri teşkil etmesi değil, tasarrufun tahakkuk ettiriliş tarzıdır. Bu ise, bir muhasebe plânı olmaktan ziyade işgücünün organizasyonu meselesidir. Öyleyse, Scanlon Plânına göre bu gibi tasarruflar nasıl sağlanmaktadır? Bu gaye ile, işçi kademesi için birtakım komiteler ihdas edilir ve bunlardan muhtelif istihsal metodlarına tekabül eden masraflar, israfa mâni olma tedbirleri, istihsal seyrinde vukua gelen gecikmeleri önleme çareleri ve buna benzer hususlarda gerekli tekliflerde bulunmaları talep edilir. Birtakım idarî personelin de katıldığı bu komitelerde sendikayı ve çalışma gruplarını temsil eden işçilerin sayısı mümkün olduğu kadar fazla tutulmuştur. İdareyi temsil edenlerin çoğunluk teşkil ettiği diğer komiteler de vardır. Çalışma grupları komitelerinin üzerinde, yine sendikalar ve idare temsilcilerinden tereküp eden «eleme komiteleri» yer almaktadır. Bunlar her kademedede yer alan muhtelif komitelerin ileri sürdüğü teklifleri tetkikten geçirerek değerlendirirler. Scanlon Plânının sanayie tatbik edilmesi neticesinde, kayda değer birkaç tecrübede işgücü masrafları bakımından muazzam tasarruflar sağlanmıştır. Bu programların muvaffakiyeti, teşekkülün her kademesinde yer alan kimselerin işin icrâ tarzları hakkındaki fikirlerini kurcalamak veya kullanmak hususunda yepyeni bir metod teşkil etmesinden doğmuştur. Ancak bu neviden teşebbüslerin muvaffakiyetle tahakkuku için, bütün işçileri temsil eden kuvvetli bir teşekküle, diğer bir deyişle işletme idaresini murakabe edebilen güvenilir bir hür sendikaya ihtiyaç vardır.

Mezkûr plân, A.B.D. de evvelâ sendikalar tarafından ortaya atılmıştır. Bu sistemde birçok işletme idareleri çeşitli kategoriler

arzemektedirler. Türkiye gibi az gelişmiş bir memlekette, iktisadî kalkınmanın gerektirdiği kapital teçhizatının mahdut oluşu dolayısıyla, henüz değerlendirilmemiş büyük bir potansiyel güç teşkil eden işgücünden istifade etmek, beşerî unsurdan müessir bir tarzda faydalanmak mümkündür. Eski an'anelerle âdetâ donmuş, kristalleşmiş bulunan A.B.D. sanayiinde, Beşerî Münasebetlerden faydalanmak hususunda mevcut imkânlar daha mahduttur. Memleketiniz bu mevzudaki yeni görüşlerin tatbik mevkiine konulmasında önderlik yapabilir, zira Türkiye sanayii henüz gençtir; Marksist olmayan sendikacılık hareketi, işçi gayelerine ulaşılacak konularda işletme idareleriyle işbirliği yapmaya hazır ve isteklidir.

IV. Şimdi, büyük teşekküller içinde faaliyet gösteren küçük çalışma gurupları kademesine geçelim. Araştırmaların büyük kısmı da esasen bu kademedeki yapılmıştır. Bunlar arasında ehemmiyet arzeden bir tanesini izah ettikten sonra, sualleriniz üzerinde münakaşalara geçebiliriz. Bahis konusu edeceğim bu ikinci etüdle tekrar işaret etmek istediğim husus, çalışma esnasında fertler arasındaki işbirliğinden ilmi bir tarzda istifade edilebileceği takdirde, daha yüksek bir istihlal seviyesi ve daha ileri bir ferdî ve beşerî tatmine erişilebileceğidir.

Harwood Etüdlere — Erkek pijaması imal eden küçük bir fabrika. II. Dünya Harbini müteakip Massachusetts Teknoloji Enstitüsüne mensup bir sosyal psikoloğ tarafından tevarüs edilmişti. Teşebbüsün yeni sahibinin karşılaştığı ciddi problemlerden birisi de, istihlal eşyası imâl edilen bu iş kolunda sık sık icrası lüzumlu olan model değişmelerine karşı işçilerin gösterdiği mukavemetti. Model değişmeleri vukubuldukça, tecrübeli eski işçilerin standart istihlal seviyesini tekrar elde etmeleri için daha uzunca bir müddet, meselâ 8 hafta gerekirken, tamamen tecrübesiz çiftçi kızların aynı işi başlangıcından ahp öğrenmeleri için daha kısa bir zaman devresi, meselâ 5 hafta kifayet ediyordu. İstihlal vetiresi esnasında birçok işi terk vak'aları görülmüyordu. Ekseri işçiler de, yeni modele göre istihlalde tatbik edilen parça başına ücret hadlerinden şikâyet etmekteydiler.

Teşebbüsün yeni sahibi, işçilerin kendilerini ilgilendiren kararlara iştirak ettirilmeleri halinde, standart istihlal seviyesine daha kolay ulaşabileceklerini ortaya koyan birtakım tecrübelerine âşina bulunuyordu. Bu fikirlerini teste tâbi tutmak maksadiyle işyerini bir lâboratuar olarak kullanmaya karar verdi.

Birbirini takip eden moda değişmeleri ele alınarak, söz konusu meseleyi inceleyen üç farklı metod kullanıldı.

1. «Eski Metod». Bu metotta, değişik model ve yeni çalışma tarzı, işçilere an'anevî tarzda öğretilmiştir. Ustabaşı işçileri bir araya toplamış, rekabette muvaffak olabilmeleri için, yeni modele göre istihsalde bulunmalarının zarurî olduğunu belirtmiştir. Yeni modele göre istihsalde farklı ameliyelerin neler olduğunu, bunların ifa tarzını, modelin şeklini göstermiş ve değişikliğin ne zaman uygulanıp istihsale geçileceğini izah etmiştir. İşte bu işçiler «kontrol» gurubunu teşkil etmekteydiler.

2. «Kısmî İştirak» veya «Kısmî Temsil» Metodu. Ustabaşı, büyükçe bir gurubu bir araya toplamış ve guruptaki işçilere modelleri değiştirmek hususunda duyulan zarureti dikkat izah etmiştir. Bunu müteakip, yeni modelin gerektirdiği ameliyelerin en iyi ifa tarzını, parça başına ücretin tanzim şeklini, işçilerin istihsal standartlarına ne kadar zamanda ulaşabileceklerini ustabaşı, desinatör ve bir psikoloğla birlikte kararlaştırmak üzere, gurup üç kişilik bir komite seçmiştir. Komite üyeleri, diğer işçileri yeni modele göre istihsalde bulunabilecek şekilde yetiştirmişlerdir. Bu gurup, I. ci Tecrübe Gurubunu teşkil ediyordu.

3. «Küllî İştirak» veya «Küllî Temsil» Metodu. Daha küçük çapta iki gurup seçilmiştir. Bunlara da 1 inci tecrübe gurubuna verilen izahatın aynı verilmiştir. Burada gurup içinden seçilmiş herhangi bir komite mevzu bahis bulunmuyordu. Her iki grupta işçilerin tamamı, yukarıda izah edilen hususları karara bağlamak durumundaydı. Bunlar II nci ve III üncü tecrübe guruplarını meydana getiriyordu.

Neticeler — *A. Kontrol Gurubu* : İşçi, model değişikliğinden sonra mütad şekilde davranışlar göstermişlerdir. İstih-salleri şiddetli düşmüş ve beşinci hafta sonunda dahi hâlâ standart seviyenin altında seyretmiştir. İşçilerin % 17 si işi terketmiştir. Nâmevcut sayısı, ücret haddine müteallik şikâyetler, sevk ve idarecilere, mühendislere ve ustabaşılara karşı hasmâne ifadeler artmıştır.

B. I inci Tecrübe Gurubu : İşçiler iki hafta içinde evvelki istih-sal seviyelerine tekrar ulaşmışlardır. Beşinci hafta sonunda, daha önceki kazanç seviyelerinin üzerinde ortalama % 12 bir artışa

erişmişlerdir. Hiçbir işi terk vak'asına rastlanmamış, nâmevcut sayısı düşmüş ve 40 gün içinde sadece bir tek şikâyet kaydedilmiştir.

C. II nci ve III üncü Tecrübe Gurupları : Bu gurupların her ikisi de değişmelere aynı yönde reaksiyonda bulunmuşlardır. Dört gün içinde eski istihsal standardına yeniden ulaşmışlardır. İkinci haftanın sonundan itibaren evvelki kazanç seviyelerinin üzerinde ortalama % 22 bir artışa erişmişlerdir. Burada da herhangi bir işi terketme vak'ası görülmemiş, nâmevcutların miktarı azalmış, hat-tâ 40 gün içinde hiçbir şikâyet kaydedilmemiştir.

İstihsal değişikliğine mâruz kalan işçileri, kararlara bizzat iş-tirak ettirme keyfiyeti, böyle ahvalde sık sık görülen değişmeye mukavemet hissini zayıflatmaktadır. Bu hal çaresi, aynı zamanda ortalama istihsal seviyesini daha yüksek bir noktaya çıkarmak im-kânını da vermektedir. Fakat, bütün tecrübe guruplarında, istihsal-in bir noktadan sonra artmadığını ve düz bir seviye takip etmeye başladığını dikkatle kaydetmek gerekir. Yine, işçilerin ancak ken-di bilgi sahalarına taallük eden kararlara iş-tirak ettirildikleri de ifade edilmelidir.

V. Beşerî Münasebetlerden bahsederken, şüphesiz fertlerin hoşuna gidecek hususları gerçekleştirmeyi kasetmiyorum. Her-hangi bir teşekkülde çalışanların ekonomik refah seviyelerini de yükseltmeye çalışmak birçok bakımlardan faydalıdır. Devlet işlet-melerinde çalışan sizler, işçilerinize sağladığınız sosyal menfaatler dolayısıyla haklı bir şörete sahip bulunmaktasınız. Ancak, bende-niz, konuşmam sırasında, teşekkülün bu veçhesine hiç temas etme-miş bulunuyorum.

Kanaatimce, Beşerî Münasebetler ilminin en önemli fonksiyonu, çalışanların işlerini daha iyi ifâ etmek suretiyle gerek kendileri, gerekse mensup oldukları müessese için daha ileri faydalar yaratabilecekleri yeni metodların ihdas edilmesidir. Bu metodlar sayesinde, fertlere daha yüksek bir gelir seviyesi kadar, daha tatmin edici beşerî imkânlar da sağlanabilir; istihsal vetiresi içinde teşeb-büse ve dolayısıyla millî menfaatlere daha müessir bir şekilde hizmet edilebilir.

Şimdi, sizlere münakaşa imkânı vermek gayesiyle, üç sual sormak istiyorum. Bunları takiben, bendeniz de sizin suallerinize intizar edeceğim.

1. Mensup olduğunuz teşekkül içinde, işgörenlerin tavsiye ve tekliflerine yer veren bir istişare sistemi mevcut mudur? Mevcut ise, bu sistem faydalı ve tatmin edici oluyor mu?

2. Teknolojik bir değişiklik veya yeniliği tatbik mevkiine koyarken, işçilerinizin işbirliğini temin hususunda herhangi bir güçlükle karşılaşılıyor musunuz?

3. Yukarıda izah edilen Amerikan tecrübelerinde, kendi teşkilâtınızda karşılaştığınız problemler bakımından faydalı bir tatbik imkânı olabilecek herhangi bir özellik görebiliyor musunuz?

Teşekkür ederim.

Tercüme : *Toker DERELİ*