

## TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ KARŞISINDA İŞLETME İDARESİ

*Dr. Demirhan TOKEL*  
İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

### **Umumi Millâhazalar:**

Kollektif pazarlık sisteminin cari olduğu bir ekonomide, iş yerindeki iş şartlarının tesbitinde herşeyden çok, işverenle işçi sendikaları arasında cereyan eden karşılıklı müzakereler, kollektif pazarlıklar rol oynamakta ve iş şartları bu kabil müzakere ve pazarlıklar neticesinde iş verenle sendika arasında aktedilen kollektif akitlerle tanzim edilmektedir. Bu sistemde iş verenler, faaliyetlerini kollektif akitlerin vazettiği şart ve kaideler çerçevesi dahilinde yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Kollektif pazarlık yapma hakkı tanınan bir ekonomide sendikalar, sevkü idarenin karar alma mekanizmasının kararları icra ediş tarzlarını ve bizzat kararların şümul ve muhtevasını kollektif pazarlık yolu ile değışmeye zorlayıcı bir rol oynayabilmektedirler.

Kollektif pazarlık yolu ile sendikaların sevkü idare üzerinde icra ettikleri tesirin mahiyeti şüphesiz her münferit halde aynı olmamakta, çeşitli faktörlerin tesiri ile farklılık arz etmektedir. Münferit hallerde tesirin mahiyetindeki farklılık, muayyen sanayi kolunun hususiyetlerinden ileri gelebileceğı gibi, bizzat bahis konusu sendikanın veya sevkü idarenin mahiyetindeki farklılıktan da ileri gelebilir. Her sendikanın teşkilât ve gayesi, liderlerinin tutumu birbirinin aynı olmayabileceğı gibi, her sevkü idarecinin işçi işveren münasebetlerini ele alış tarzı da birbirinin aynı değildir. Bazı sendikalar mücadeleci, bazıları pasif, bazıları demokratik, diğer bazıları otoriter görüşlü olabileceğı gibi, bazı sevkü idareciler de dinamik, uzak görüşlü, demokratik zihniyetli veya liderlik kabiliyetinden yoksun, pasif, çekingen veya otoriter tabiatlı kimseler olabilirler.

Bütün bu farklılıklar içinde, kollektif pazarlığın sevkü idare üzerinde nasıl bir tesir icra ettiğini tetkik etmek ve kollektif pazarlık sistemi içinde işçi - işveren münasebetlerinin nasıl tayin edileceği hakkında mutlak prensipler vaz'etmek, teoriler kurmak büyük güçlükler arz etmektedir. (1). Kollektif pazarlığın ilimden ziyade bir san'at olduğu yolundaki kuvvetli kanaatlerin mevcudiyeti, bu güçlüğü teyid eder mahiyettedir. (2). Bununla beraber, bu sisteme yer veren bir cemiyetteki (A.B.D.) tatbikattan çıkartılan bazı umumî temayüllere istinaden, kollektif pazarlığın sevkü idare üzerinde ne yolda bir tesir icra ettiğini, bu sistemin fonksiyonlarını muvafakiyetle tahakkuk ettirebilmesi için sevkü idarenin sendikalara karşı tutumlarında nasıl bir zihniyete sahip olmaları lâzım geleceğini ana hatları ile belirtmek kabildir.

Kollektif pazarlık sisteminin Amerika'daki tatbikatı neticesinde ortaya çıkan umumî temayülleri, belli başlı şu gruplar içinde mütalâa edebiliriz:

1 — Kollektif pazarlığın tatbik sahasının genişlemesi ve sevkü idarenin takdir sahasının daralması.

2 — Sevkü idarece işçi-işveren münasebetlerine müteallik temel politikaların ihdası lüzumunun gittikçe ehemmiyet kazanması ve temel politikalara müstenit bir sevk ve idare anlayışının gelişmesi.

3 — Sevkü idare yapısında önemli değişikliklerin ortaya çıkışı.

4 — Beşeri münasebetler görüşüne müstenit sevk ve idare anlayışının gelişmesi.

#### **Kollektif Pazarlığın Tatbik Sahasının Genişlemesi ve Sevkü İdarenin Takdir Sahasının Daralması:**

A.B.D. nin bugünkü işçi işveren münasebetlerinin en dikkate değer tarafı, cari kollektif pazarlık sisteminin tatbik sahasının gitgide genişlemekte olmasıdır. Sendikalaşma hareketinin sür'atle gelişmesi kollektif pazarlığın tatbik sahasını da genişletmektedir.

- (1) Slichter, Summer H. - Healy, James J. - Livernash, Robert E: *The Impact of Collective Bargaining on Management*, The Brookings Institutions, Washington, O. C., 1960 s. 6-7.
- (2) Randle, Wilson C., *Collective Bargaining - Principles and Practices* The Riverside Press, Cambridge, Mass., 1951, s. 89.

Yeni sendikaların büyük bir ekseriyeti kollektif pazarlık gayesiyle kurulmakta ve bütün faaliyetlerini bu gayeye tevcih etmektedirler. Sendikalaşma hareketlerindeki inkişaf ve cari kollektif akitlerin sayısındaki artış, kollektif pazarlığın gelişmesini izah eden birer işaret sayılmaktadır. Kollektif pazarlık mevzuunda, dikkati çeken diğer bir husus cari kollektif akitlerin sayılarında olduğu kadar, akitlerin kavradığı mevzuların sayısında da artan bir trendin mevcut olduğudur. Kollektif pazarlığın kavradığı mevzular, bugün artık ücret ve fiziki iş şartlarının tesbitine inhisar etmeyip, kıdem, terfi, fazla mesai, transfer, iş ihtilâflarının halli v.s. gibi çalışma şartlarına müteallik gayet geniş bir sahayı içine almaktadır. Personel idaresine müteallik hemen, hemen bütün meseleler ile istihsal idaresi ile ilgili meselelerin mühim bir kısmı pazarlık mevzuu olmaktadır. Sendikaların gitgide daha geniş işçi zümrelerini temsil ve sanayi kolları içinde daha geniş sahalara nüfuz etmek suretiyle kuvvetlerini günden güne arttırmaları neticesinde, kollektif pazarlığın, bir zamanlar sevkü idarecinin mutlak kontrolü altında olan sahaları adım, adım fethettiği görülmektedir.

Sevkü idarenin takdir sahasının daralması belli başlı iki yönden olmaktadır:

1 — Kollektif aktin muayyen şart ve hükümler derpiş etmesiyle sevkü idarenin takdir sahası daraltılmış olduğu gibi,

2 — Akitte yer alan şart ve hükümlerin tatbiki sahasında da sevkü idarenin takdir serbestisi tahdide uğramaktadır. Kollektif akit, muayyen şart ve hükümler derpiş etmek suretiyle sevkü idarenin takdir serbestisini üç ana yoldan hudutlandırmaktadır:

1 — İşçi çıkarma, transfer, terfi fazla mesai, standart vaz'ı gibi hususlarda vaz edilmiş muayyen usul ve kaidelere sevkü idarenin riayet etmesini istemek suretile,

2 — Sevkü idarenin makul ve adil olmasını, kararlarını vakıalara istinat ettirerek ve bir sebebe dayandırarak veya sendika ile istişare ederek veya sendikanın muvaffakatini alarak vaz etmesini istemek suretile.

3 — Muayyen bazı hususların tatbikinden sevkü idareyi tamamen men etmek suretile. (3).

Her akitte aynı hükümlerin yer almayabileceği tabiidir. Bu itibarla, aktin muhtevası itibarile her sevkü idarenin takdir sahasının

(3) Slichter - Healy - Livernash, adı geçen eser. s. 947-948.

aynı nisbette tahdit edildiği söylenemez. Lâkin aktin icrası sırasında, sevkü idarenin takdir sahasının tahdidi aktin muhtevasından ayrı olarak mütalâa edilebilecek bir husustur. Muhteva itibarile takdir sahası pek daraltılmamış olan bir sevkü idarenin aktin icrası sırasında tahdide uğraması kabil olabileceği gibi bunun aksi de varit olabilmektedir. Çünkü, idarenin takdir serbestisinin ne derece tahdit edilmiş olduğunu aktin muhtevasından ziyade o akti sevkü idarenin takbik ediş tarzı tayin eder. Tefsir ve tatbikinin farklı şekillerde yapılması sebebiyle, birbirinin aynı iki akitten farklı neticeler çıkması mümkündür. Bilfarz, sevkü idarenin kararlarında makul veya adil olmasının derpiş eden bir madde tatbik mevkiine konduğu zaman, sevkü idarenin hangi kararlarının makul olduğu hangilerinin olmadığı meselesi, sevkü idare ile sendika arasında uzun tartışmalara yol açabilir. Diğer bir ifade ile, akitte tek bir kalem olarak gözüken bir tahdit, tatbikat sırasında sendikanın sevkü idareyi bütün kararlarında tahdit etmesi şeklinde tecelli edebilir. Aktin hakikî mânâ ve muhtevasını sadece akti okumakla anlamak kabil değildir. Sevkü idarenin takdir serbestisi üzerine konan tahditler akitte görüldüğünden çok daha geniş olabilir. Bunun derecesini tayin edecek şey, sevkü idarenin akti anlayışla tatbik edebilme yolunda göstereceği kabiliyet ve hünerdir.

Netice olarak diyebiliriz ki, kollektif pazarlığın şümül sahası gün geçtikçe genişlemekte ve sevkü idarenin takdir sahası ise bu genişleyiş karşısında türlü yollardan daralmaktadır. Kollektif pazarlığın sevkü idarenin takdir serbestisini tahdidi işverenlerin kolaylıkla kabullenecekleri bir şey olmayıp, türlü itirazlara yol açmakta, sevkü idarenin muhalefeti ile karşılaşmaktadır. İşveren muhalefetine belli başlı iki sebepten ileri geldiğine dair kanaatler mevcuttur. Bunlar:

1 — Sevkü idarenin sevk ve idareye müteallik temel haklarının elden gideceği ve temel fonksiyonlarını ifade edemez hale geleceği korkusu,

2 — Kollektif pazarlığın gelecekteki neticelerinin ve uzun vadeli maliyetinin peşinen kestirilememesinden mütevellit endişelerdir. (4).

Kollektif pazarlığın Amerika'daki tatbikatı sevkü idarenin temel hak ve fonksiyonlarının elden gitmediğini fakat sevkü idarenin

(4) Bk. Randie, adı geçen eser. s. 131.

bu fonksiyonları ifa ediş tarzlarının kollektif pazarlığın tesiri ile değişmeye zorlandığını göstermiştir. Bu itibarla, işverenden gelen muhalefetin, iş verenin kollektif pazarlık sisteminin zorladığı bu değişmeye kolaylıkla intibak edememesinden mütevellit bir reaksiyonun ifadesi olabileceği ihtimali de hatıra gelmektedir.

### **Temel Politikalara Müstamit Sevk ve İdare Anlayışının Gelişmesi:**

İşçisinin haklarını kollektif pazarlık yolu ile müzakere edecek bir uzuv olarak karşısında teşkilâtlanmış bir sendika bulan sevkü idare, er veya geç bu uzuvla olan münasebetleri tanzim babında bazı mühim kararlar almak, yeni politikalar vaz etmek veya işçisi ile olan münasebetlerini tanzime matuf evvelce tesbit edilmiş politikalarını şu veya bu şekilde değiştirmek zorunda kalacaktır. İşletme ister küçük ister büyük olsun, sendikaya muhatap olan her iş verenin sendika ile münasebetlerini iyi tanzim etmesi, işletmenin menfaatleri ile, sendikanın menfaatleri arasında bir muvazene kurması, verimli ve müessir işletme faaliyetlerinin temadisi için zurruridir. Karşılıklı menfaatler arasında makul bir muvazene kurma yolunda muvaffakiyetsizlik, işletmenin uzun vadeli top yekûn muvaffakiyetsizliğine sebep olabilir. Faaliyetlerinin müessiriyet derecesi teknik ve sermayeden ziyade beşer gücüne bağlı olma temayülü gösteren küçük işletmeler için bu neviden bir muvazene tesis etmenin ehemmiyeti, kendisini daha da kuvvetle hissettirecektir. (5).

Sendikaya muhatap olan büyük veya küçük her işletmede sevkü idarenin işçi işveren münasebetleri ve personel idaresi mevzuunda üzerinde düşünüp hakkında mühim kararlar vermesi icap edecek hususların neler olabileceğini aşağıda kısaca belirmeğe çalışalım. (6):

İşçilerin sevkü idare ile olan münasebetlerini bir sendika vasıtasıyla tanzim etme arzusunu göstermeleri halinde, sevkü idarece kararlaştırılması icap edecek ilk mesele, işçilerle olan münasebetlerine müteallik hat ve harekâtını ne dereceye kadar muayyen bir politika ile istikametlendirmesi lâzım geleceği hususudur. Diğer bir ifade ile, sevkü idarenin her şeyden evvel, kollektif pazarlık ve sen-

(5) Slichter - Healy - Livernash. Adı geçen eser, s. 9.

(6) Daha etraflı bir açıklama için bakınız: İbid. s. 9-26.

dikalara karşı hat ve harekâtını tanzimde kendisine rehberlik edecek bir politika tesbit etmenin zaruri olup olmadığını karar altına alması icap edecektir. Sevkü idarenin devamlı surette yeni ve değişik şartlarla karşılaşması mukadderdir. Sevkü idarenin aslı vazifesi de bir bakıma, işletmesini faaliyetlerini karşılaştığı bu değişik şartlara muvaffakiyetle intibak ettirmektir. Atılacak adımların tesadüflere bırakılması yerine, iyi düşünülmüş makûl politikalara istinat ettirilmesi lüzumu, işçilerin sendika vasıtasile kollektif pazarlık talebinde bulunmaları şeklinde tecelli eden büyük bir değişikliğe intibak mevzuunda kendini daha da kuvvetle hissettirmektedir. Kollektif pazarlığın Amerika Birleşik Devletlerindeki tabikata, böyle bir değişikliğe intibakı tesadüflere terkeden bir çok müessesenin neticede çok zararlı çıktığını, işçi - işveren münasebetlerinde muvaffakiyet elde eden müesseselerin ise umumiyetle temel politikalara müstenit sevk ve idare anlayışı ile hareket eden sevkü idareciler elindeki müesseseler olduğunu göstermiştir.

Sevkü idarenin politika mevzuunda nazarı dikkata alması icap eden ikinci bir husus, diğer işletme politikaları meyanında, işçi - işveren ve personel politikalarına atfedilecek değer ne olacaktır. Sevkü idare hangi nevi işletme politikalarına daha fazla değer atfedecektir? Satış veya istihsal politikaları mı, yoksa, işçi işveren münasebetlerine dair politikalar mı ön plânda tutulmalıdır? İşletmeler için uzun vâde aslı gaye yaşamak, hayatiyetini temadî ettirmektir. Bu gayenin tahakkuku için işletmelerin kısa vâdedeki menfaatlerini uzun vâdeli menfaatleri ile karşılaştırmaları ve her iki neviden menfaatleri arasında aslı gayenin tahakkukuna hizmet edecek tarzda bir muvazene kurması icap edecektir. Düşük maliyetle inkitasız istihsâl ve sürüm işletmenin uzun vâdede muvaffakiyeti için zaruridir. Sevkü idarenin bu şartları tahakkuk ettirme yolundaki başarısını ise büyük ölçüde, muhatabı olan sendika ile mustakar ve yapıcı münasebetler kurup kuramamış olması tayin eder.

Uzun vâdede muvaffakiyet temin etmede sendika ile müstakar ve yapıcı münasebetler kurmuş olmanın ehemmiyetini teslim eden bir sevkü idare için cevaplandırılması gereken zor bir sual daha ortaya çıkmaktadır ki, o da bu kabil münasebetlerin nasıl tahakkuk ettirebileceğidir. Sendika ile kurulacak münasebetlerin iyi veya kötülüğünü, kollektif pazarlık müzakereleri ve aktin icrası sırasında sevkü idarenin takındığı tavır ve meseleleri ele alış tarzı tayin eder. Bu noktada yüksek kademe idarecilerinin oynayacağı rolün ehem-

miyeti büyüktür. Müzakereleri fiilen idare edenler veya aktin icrası sırasında direkt karar alanlar her zaman yüksek kademe idarecileri olmayabilir. Fakat, müzakereleri idare edenlerin veya aktin icrası ile ilgili kararları alanların müzakere ve karar safhasında takip edecekleri politikanın ne olacağını tesbit etmek yüksek kademe idarecilerinin mes'uliyeti cümlesindedir.

A.B.D. deki tecrübeler, kolektif aktin tanzimine takaddüm eden müzakerelerin başarılı olması ve aktin muvaffakiyetle tatbiki için hemen hemen bütün mesaisini bu mevzua tahsis edecek bir şahıs veya departmanın zaruri olduğunu göstermiştir. İşçi - İşveren münasebetlerini tanzimle mükellef bir şahıs veya bir departmanın lüzumuna karar vermek, bu şahsın veya işçi münasebetlerini tanzimle mükellef departmana riyaset edecek zatın nasıl bir kimse olması lâzım geleceğini kararlaştırmak keza yüksek kademe idarecilerini meşgul edecek bir meseledir. İşçi - işveren münasebetlerinin uzun vadede emeğin maliyet ve verimi üzerinde ne derece ehemmiyetli bir rol oynayacağını görebilen idareciler, iyi münasebetlerin tahakkuku için, beşeri münasebetler kavramına müstenit bir sevk ve idare anlayışı ile hareket etmenin lüzumunu da görmüşler ve işçi-işveren münasebetlerinin tanzimi ve tatbiki ile vazifelendirdikleri şahıs veya şahısların bu anlayışa uygun davranışta kimseler olmasına dikkat etmişlerdir (7).

Sendikaya muhatap olan bir sevkü idarecinin ele alması icap eden bir diğer mesele de takip edilecek politikadan alt kademe idarecilerin ne dereceye kadar haberdar edileceği hususudur. İşçilerin sendikalaşması ve sendika vasıtasile kolektif pazarlığa girişmesi karşısında, işçilerle direkt temas halinde olan alt kademe idarecileri, selâhiyet, vazife ve işçilerle olan münasebetlerinin bundan böyle nasıl olacağı hususunda tereddüde düşebilirler. İlk kademe idarecilerinin zihinlerinde tereddütlerin haşıl olması, kolektif aktin icrası sırasında bir takım anlaşmazlıkların zuhuruna imkân verebilir. Bu itibarla üst kademe idarecilerin yeni şartlar karşısında alt kademe idarecilerinden neler beklediklerini açık bir şekilde tesbit ve alt kademe idarecilerini bundan haberdar etmeleri gerekir. Aktin muvaffakiyetle tatbiki ancak, alt kademe idarecilerin temel politikaları bihakkın anlamış olmaları ile kabildir. Alt kademe idarecilerin temel politikadan haberdar edilmiş olmaları veya vaz edilen politikanın hudutları dahilinde kendi insiyatiflerini kullanarak,

(7) İbid. s. 11-12.

aktin icrası ile ilgili kararlar alabilmeleri, sevkü darecilerin bu tarz harekete imkân verecek bir personel politikası gütmeleriyle kabildir. Personel idaresi politikaların bir bakıma işçi-işveren münasebetlerine müteallik politikalarla kaynaşmış olduğu, her iki neviden politikanın büyük ölçüde birbirini tamamladığı söylenebilir. İşçi münasebetleri ve personel idaresi ile ilgili temel politikalar tesbitine gereği kadar değer atfetmeyen sevkü idarecilerin, kolektif akitlerin icrasında ilk kademe idarecileri müşkül durumda bıraktığı, çeşitli iş ihtilâflarının zuhuruna vesile olduğu görülmektedir. Kendilerine rehberlik edecek muayyen bir politikanın mevcut olmaması halinde ilk kademe idarecilerinin, akti tefsir ve tatbik ediş tarzları departmandan departmana farklılık arzietmekte, sevkü idarenin aktin tatbikinde tefrik yapmama vecibesi haleldar olmaktadır. Bilfarz sevkü idarenin iş yerinde olmasını arzuladığı disiplinin temini için farklı idarecilerin farklı müeyyideler tatbik etmesi, sendikacıların müdahalesine ve işletme için zararlı neticelerin doğmasına yol açabilir. Disiplinle alâkalı bir çok hususların, en ince teferuatına kadar peşinen tesbiti kabil olmamakla beraber, sevkü idarece, disiplin mekanizmanın her hâl ve vaziyette aynı şekilde ve adaletle çalışmasını temin edecek politikalar vaz'ı mümkün ve lâzımdır. Keza, vazih politikaların ademi mevcudiyeti veya bunların ilk kademe amirlerince bilinmemesi, bazı hallerde, ilk kademe idarecilerini sendika mümessilleri ile tâli anlaşmalar yapmak mecburiyetinde bırakabilir. Hangi hallerde ilk kademe idarecilerinin tâli anlaşmalar yapabileceği bir esasa bağlanıp sevkü idarenin ümumi işçi işveren münasebetleri politikasının bir parçası olarak mütalâa edilmesi gerekir. Aksi halde, sevkü idarenin sendika ile yaptığı asıl anlaşmada kabul etmediği birçok şartları ilk kademe idarecileri kanaliyle sendika kolaylıkla temin edebilir. (8).

Alt kademe idarecilerin muayyen politikalar çerçevesi dahilinde kendi inisiyatiflerini kullanarak aktin icrası ile ilgili kararlar alması mevzuunda, sevkü idarenin üst kademe idarecileri için hayati önemi olan bir başka mesele daha ortaya çıkmaktadır ki bu da yüksek sevkü idarenin bir diğer politika tesbitini zaruri kılmaktadır. Aktin icrası ile ilgili olarak alt kademe idarecilerinin almış olduğu kararları yüksek sevkü idarenin tasviye etmemesi halinde durum ne olacaktır? Bu gibi hallerin zuhurunda üst kademe idarecilerinin alt kademe idarecilerine karşı tutumlarının ne olması lâzım geleceği,



üst kademe idarelerince etraflıca düşünülüp esasa bağlanması gereken bir husustur. Alt kademe idarecilerin üst kademe tarafından desteklenmiş olması, sevkü idare hiyerarşisi içinde yüksek moralin teminine yardım edebilir. Diğer taraftan alt kademe idarecilerinin alacağı yanlış bir kararın işletmeyi uzun ve masraflı bir grevle karşı karşıya koyması ihtimali de mevcuttur. Bu itibarla, yüksek sevkü idarenin hem alt kademe idarecilerinin moralini yüksek tutacak, hem de işletmenin grevlerle yıpranmasına mahal bırakmayacak tarzda tutumunu ayarlaması ve bu iki faktör arasında bir muvazene kurması icap edecektir. Bu ise sevkü idare için bir temel personel politikası mevzuu olup alt kademe idarecilerinin moraline atfedilecek ehemmiyetin takdir ve tesbiti meselesidir.

Netice olarak diyebilir ki, sendikaların mevcudiyeti ve bunların sevkü idarece alınacak kararlar üzerinde icra ettiği tesirler, sevkü idareyi, yukarıda bazılarına kısaca temas ettiğimiz bir çok meselelerle karşı karşıya bırakmış ve bunların halli yolunda temel politikalar ihdası lüzumunu ortaya çıkarmıştır.

Aşağıdaki pasajlar, kolektif pazarlık ve sendikaların sevkü idare üzerinde bu yolda icra ettiği tesirleri tebarüz ettirecek mahiyettedir.

«Politikalara müstenit bir sevk ve idare anlayışının gelişmesini kolektif pazarlığın geniş ölçüde teşvik ettiği görülmektedir... Sevkü idare - sendika münasebetlerinde nisbeten muvaffak olmuş işletmeler, iyi düşünülmüş temel politikalar takibine; muvazeneli umumî politikalar vaz'ına; politikaların, tatbik edecek olanlar seviyesinde müessiriyetini temin maksadile, usule müteallik iyi aranjmanlar yapmaya; işçi-işveren münasebetlerinin idaresinde geniş ölçüde inisiyatif yer vermeğe ehemmiyet vermişlerdir. Geniş bir zaviyeden bakıldığı takdirde, sendikaların sevkü idarenin karşısına koyduğu meseleler, bazı istisnaları olmakla beraber, daha muvazeneli ve daha üstün vasıflı sevkü idarelerin doğmasına yol açmıştır.» (9).

«1920-1930 yılları arasında A.B.D. de, iş yerlerindeki beşer münasebetlerine müteallik günlük problemleri halledeceği farzedilen bir yığın usul ve vasıtalar geliştirilmiştir... İleri görüşlü idareciler tarafından çok geçmeden keşfedildi ki, teferruat itibarile ne kadar iyi olursa olsun, bu kabilden hiçbir usul ve vasıta yığını, işletmenin muğlak işçi-işveren münasebetlerini bir bütün olarak kavrayacak,

(9) Bk. Slichter - Healy - Livernash. adı geçen eser. s. 951.

dikkatle geliştirilmiş bir politikaya uygun düşecek şekilde adım, adım plânlanmadıkça müessir olamayacaktır.» (10).

Ancak, kollektif pazarlık ve sendikalar karşısında sevkü idarenin muvaffakiyet ve müesseriyeti için sadece işçi-işveren münasebetini düzenleyecek temel politikaların tesbiti lüzumuna inanmış olmak kâfi gelmeyecektir. Vaz'edilecek politikanın her şeyden evvel iyi münasebetleri temin edebilecek vasıfta kabili tatbik bir politika olması icap edecektir. Politikanın bu neviden olabilmesi ise, onun hangi sevkü idare kademesi tarafından ve ne şekilde tesbit edilmiş olduğuna bağlıdır.

Sendikalarla kollektif pazarlığa girişen sevkü idareciler son zamanlarda, işçi-işveren politikalarına olduğu kadar, bu politikaların nasıl tesbit edileceği hususuna da gittikçe artan bir dikkat sarfetmeğe başlamışlardır. Politikayı bizzat tatbik edecek olanların politika tesbiti ameliyesine iştiraklerinin sağlanması; müşavir elemanların sevkü idare kadrolarına alınması bu alâkanın birer neticesidir. İşçi-işveren münasebetlerinde başarılı neticelerin istihsali, yeni bir sevk ve idare anlayışının gelişmesi ile kabil olmuştur. İşçi-işveren münasebetlerine müteallik politikaların tesbiti işine bugün artık, sevkü idare yapısı ile ilgili temel problemlerden biri nazarı ile bakılmaktadır. Kollektif pazarlık ve sendikaların mevcudiyeti karşısın da sevkü idarenin yeni şartlara intibakı gerekmiş, sevkü idare kademeleri arasında sıkı bir işbirliği zarureti kendisini daha da kuvvetle hissettirmeğe başlamıştır. Kademeler arasında işbirliğinin temini ise sevkü idare yapısı içinde önemli değişiklikleri zarurî kılmıştır.

### **Sevkü İdare Yapısı İçinde Önemli Değişikliklerin Ortaya Çıkışı**

Sevkü idare ile sendika arasında tanzim edilen kollektif akitlerin vaz'ettiği kaide ve prensiplerin sevkü idare tarafından lâyıku veçhile tatbik mevkiine konulabilmiş olması, başarılı bir işçi-işveren münasebeti temini için şarttır. Sendika ile iyi münasebetler teminini arzulayan bir sevkü idarenin bu şartı tahakkuk ettirebilmesi ise, herşeyden evvel sevkü idarenin muayyen meseleler üzerinde bilgi ve vukufu olan elemanlarla teçhiz edilmiş olmasını icap ettirir. Sevkü idarenin akte dercedilmiş mükellefiyetlerini bilhakkın

(10) Baker, Helen, **Management Procedures in the Determination of Industrial Relations Policies**, Industrial Relations Section, Princeton University. 1948. s. 3.

yerine getirememiş olması, iş ihtilâflarına yol açabilecektir. İşletmenin normal faaliyetlerini aksatabilecek, zararlı neticeler tevli edebilecek iş ihtilâflarına mâni olabilmek için bir çok müesseseler, sevkü idare kademeleri içine muayyen mevzularda derinleşmiş çeşitli mütehasısları ithâl etmek lüzumunu duymuşlardır.

Kollektif pazarlığın umumî olarak şumul sahasının genişlemesi, tatbikatının yaygın bir hal alması, zamanla sevkü idare kademeleri arasına yeni elemanların getirilmesini ve böylelikle sevkü idare yapısı içinde önemli değişikliklerin ortaya çıkmasını zaruri kılmıştır. İşletmenin işçi-işveren münasebetleri ile ilgili politikalarının tesbiti yüksek sevkü idarenin mühim fonksiyonlarından biri haline gelmiş ve politika tesbiti işi işletmenin üst kademe idarecilerinden müteşekkil icra komitelerinin uhdesine verilmiştir. İşçilerinin sayısı yüksek rakamlara baliğ olan bir çok işletmelerde işçi-işveren münasebetleri departmanı diye müstakil departmanlar ihdas edilmiş ve bunların başına sevkü idare hiyerarşisi içinde mühim bir mevki olan ve işçi işveren münasebetleri müdürü unvanı ile anılan yeni idareciler gelmiştir. Bu gibi idarecilere hem istişarî hem de icraî vazifeler tevdi edilmiştir. Üst kademe idarecilerden müteşekkil komiteler tarafından işçi-işveren münasebetleri ile ilgili politikaların tesbiti sırasında bunlardan birer istişare organı, mütehasıs müşavir olarak istifade edilmiş, tesbit edilen politikanın icrası sırasında ise politikanın muvaffakiyetle tefsir ve tatbiki onların mes'uliyeti meyanında mütalâa edilmiştir. İşçi-işveren münasebetleri departmanı idarecisinden bir icra organı olarak beklenen vazifelerden çoğu, ekseri halde personel departmanlarının mükellefiyetleri ile kaynaşmış veya onları destekler mahiyettedir. Eğitim programlarının tanzim ve murakabası bu neviden kaynaşmış vazifelerine bir misal teşkil edebilir.

İşçi işveren münasebetleri departmanı idarecisine çoğu zaman verilen belli başlı vazifelerden biri, işletme temsilcisi olarak kollektif pazarlık müzakerelerine iştirak etmektir. İşçi işveren münasebetleri departmanı idarecisinin müzakerelere işletme temsilcisi olarak iştiraki daha ziyade, tanzim edilmiş bir aktin tatbiki sırasında zuhur eden ihtilâfların halline müteallik müzakereler esnasında olmaktadır. Sendika temsilcileri ile işveren arasında kollektif aktin tanzimine tekaddüm eden asıl müzakereler, umumiyetle yüksek sevkü idare kademelerinin iştiraki ile yapılmaktadır. İşçi işveren münasebetleri departmanı idarecesinin bu temel müzake-

relere işletme temsilcisi olarak iştiraki her zaman mevzubahis olmayabilir. Ancak, bu müzakereler sırasında dahi, yüksek sevkü idare temsilcilerine istişarî mahiyette büyük yardımlar sağlayabileceği umumiyetle kabul edilmektedir.

Kollektif pazarlık, aslında muhtelif safhalardan müteşekkil dinamik bir ameliyedir. Her ne kadar kollektif pazarlık vetiresini teşkil eden safhalar çoğu zaman birbiri içine geçmiş ve aralarında kesin hatlar çizmek suretile birbirinden ayrılması güç bir mahiyet arzeder ise de, bunları teorik olarak üçe ayırmak kabildir:

- 1 — Kollektif aktin tanzimi için yapılan müzakereler safhası.
- 2 — Yapılan kollektif iş aktinin tatbik ve icra safhası.
- 3 — Aktin tatbiki sırasında hükümlerin tefsiri ve çıkan anlaşmazlıkların halli safhası.

Umumiyetle işletmelerin yüksek sevkü idarecilerinin iştirak ettiği işçi-işveren münasebetleri departmanı kurmay idarecilerinin ekseri halde katılmadığı fakat yüksek sevkü idareciler için istişarî değerlerinin büyük olduğu safha birinci safhadır. Ancak birinci safha sonunda, kollektif pazarlık müzakerelerinin hitamında, bir aktin tesbit edilmiş olması her işin halledilmiş olduğu mânâsına gelmez. «Nasıl mes'ut bir evliliğin devamı parlak bir nikâh merasimi yapılması ile temin edilemezse, kollektif pazarlık müessesesinin de başarı ile devamı kollektif aktin ifası ile sağlanmış sayılmaz. Bu itibarla, işçi işveren münasebetlerinin yapıcı veya yıkıcı bir mahiyet arzemesi, icra safhasında aktin taraflarca iyi ve samimî olarak tatbik edilebilme kabiliyetine bağlıdır.» (11). İşte, işçi-işveren münasebetleri idarecisinin istişarî ve icraî mükellefiyetinin asıl önemi, aktin icra ve akit hükümlerinin tefsiri ve çıkan uyumsuzlukların iş yerinde halli safhasında kendisini göstermektedir. Kollektif pazarlık sisteminde sendika ile işveren arasındaki münasebetler aktin tesbiti ile nihayet bulmaz. Bilâkis tanzim edilmiş bir aktin mevcudiyeti, bu aktin tatbiki sırasında sendika ile işvereni sık, sık karşı karşıya gelmeye zorlar. Bir aktin mevcudiyeti, aktin tatbiki sırasında akit hükümlerinin farklı şekilde tefsirine, tefsirdeki farklılıklar ise çeşitli iş ihtilâflarının zuhuruna yol açabilir. Sendika ile bu gibi hallerde ve aktin devamı süresince yapılan müzakereler es-

(11) Zaim, Sabahattin. "Kollektif Pazarlık Sisteminin Mahiyeti ve Prensipleri," Sosyal Siyaset Konferansları. Onikinci kitaptan ayrı baskı. Fakülteler Matbaası, İstanbul. 1961. s. 6.

nasmda mühim rolü oynayan işçi-işveren münasebetleri departmanı idarecisidir.

Kollektif pazarlıklara girişmek üzere kuvvetli sendikalarla ilk defa karşılaşan bir çok işletmeler, teşkilât içinde işçi-işveren münasebetleri departmanı adı altında müstakil departmanlar kurup işçi-işveren münasebetlerini tanzim mevzuunda bunlara geniş selâhiyet ve mesuliyet devretmişler, kumanda idarecilerinin işçi-işveren münasebetlerine müteallik karar alma selâhiyetini hemen hemen tamamen ellerinden almışlardır. Lâkin, çok geçmeden asıl hayati meselelerin kurmay ve kumanda teşkilâtı arasında tatminkâr bir işbirliği temin etmek olduğu, teşkilâta müteallik aksaklıkların pek çoğunun koordinasyon ve işbirliği noksanlığından doğduğu anlaşılmış ve işçi-işveren münasebetleri mevzuunda da asıl muvafakiyetin, kurmay ve kumanda organizasyonu arasında sağlanacak sağlam bir işbirliğine dayanacağı idrâk edilmiştir. Yapılan araştırmalar bütün işletmelerin böyle bir işbirliği tesisi problemi ile karşı karşıya bulunduğunu açığa çıkarmıştır. (12). Zamanla, işçi-işveren münasebetleri mevzuunda selâhiyet ve mes'uliyetin kurmay teşkilâtında temerküz ettirilmesi şeklinde tezahür eden başlangıçtaki tatbikattan gitgide uzaklaşmış ve bu mevzuda selâhiyet ve otoritenin daha ziyade kumanda teşkilâtına kaydırıldığı görülmüştür. Büyük işletmelerde kollektif akitlerin tatbiki safhasında hali hazır trendin daha ziyade ademi merkezîyete ve kumanda mes'uliyetine doğru olduğu müşahede edilmektedir. Ademi merkezîyet ve kumanda idarecilerinin durumlarını daha kuvvetli hale getirmek yolundaki cereyan meyânında diğer bir hareket de, kumanda idarecilerinin işçi-işveren münasebetleri ile ilgili politikalar tesbiti ameliyesine aktif olarak iştirak ettirilmeleri şeklinde tezahür etmektedir (13). İdarenin ademi merkezîleştirilmesi tarzında tecelli eden böyle bir hareket, daha mütekâmil politikalar tesbiti ve kurmay ve kumanda teşkilâtı arasında daha sıkı bir işbirliği teminine imkân vermiştir (14).

Sevki idare içinde kurmay idareciler diye tanınan mütehassısların mevcudiyeti, ancak bunların faaliyetleri organize edildiği ve sevki idarenin kumanda idarecilerinin faaliyetleri ile koordine edildiği zaman yapıcı bir değer kazanacaktır.

(12) Baker. Adı geçen etüt. s. 34-35.

(13) Slichter - Healy - Livernash. Adı geçen eser. s. 887

(14) İbid. s. 898

İşçi-işveren münasebetlerine müteallik politikalar tesbiti ameliyesinin, aslında sevkü idare teşkilât ve yapısı ile ilgili bir mesele olduğu yolundaki telâkkiler gün geçtikçe daha fazla ehemmiyet kazanmaya başlamıştır. «Bir işletmeyi meydana getiren beşer yapısı içinde müessir ve kaynaştırıcı bir teşkilâtın mevcut olmaması halinde, usullerin en iyisi, politikaların en vazihı dahi her zaman muvaffakiyetsizliğe uğramaya mahkûmdur. Organizasyon, ve onun mevcudiyeti için lüzumlu komünikasyon, işletmenin iç yapısı yönünden işçi-işveren münasebetlerinin odak noktası haline gelmiştir. Bu itibarla, yüksek sevkü idarenin fonksiyonları arasına nisbeten yakın bir geçmişte katılmış olan işçi-işveren münasebetleri mevzuu, işletmenin mevcudiyeti ana meselesi ile ilgili bulunmaktadır. İstikbalin işçi - işveren münasebetleri idarecisi bir bakıma, bir işletme organizasyonu araştırmacı olmak mecburiyetindedir.» «Kollektif pazarlığın gelişimi, muayyen kararların sevkü idarenin hangi kademesinde alınması lâzım geleceği meselesini ortaya çıkartmıştır. İlk kademe idarecilerinin sevk ve idare fonksiyonlarını tayin ve tarife gayret eden birçok işletmeler, bu fonksiyonların, politika tesbiti ameliyesine ne dereceye kadar iştiraki icap ettireceğini düşünmektedirler.»

Yukarıdaki pasajları önsöz ve girişinden aldığımız bir etütte (15) A.B.D. de işçi-işveren münasebetleri mevzuunda başarılı neticeler elde etmiş işletmelerden 84 ü üzerinde yapılan araştırmaların neticeleri yer almaktadır. Alman neticeler, kollektif pazarlığın gelişmesi ile birlikte işçi-işveren münasebetlerine müteallik politikaların tesbiti işinin bir veya iki kişinin uhdesine bırakılmaktan ziyade, çeşitli komiteler teşkili yolu ile halledildiğini göstermektedir. Tetkik edilen işletmelerin hepsinde müşterek olan husus, personel ve işçi-işveren münasebetleri ile ilgili ana işletme politikalarının, işletmenin belli başlı departmanlarını temsil eden kimseler tarafından müştereken tesbit edildiğidir. Komiteler teşkili suretile meseleyi halle koyulan işletmelerin bu yolu ihtiyar etmekle güttükleri gayenin, üst kademe kumanda idarecileri ile personel ve işçi-işveren münasebetleri kurmayları arasında daha sıkı bir işbirliği temin etmek, böylelikle daha mütekâmil politikalar vaz edebilmek ve tesbit edilen politikaların tatbik safhasında aksamamasını peşinen garanti altına almak olduğu görülmektedir.

Hususile işçi-işveren münasebetlerini tanzim ve tedvir ile vazifeli ve fonksiyonları daha ziyade istişarî mahiyette olan personel

(15) Baker, adı geçen etüt.

veya işçi-işveren münasebetleri departmanlarının şefi durumunda olan idarecilerin politika tesbiti ameliyesine kumanda teşkilâtının da iştirakini sağlama arzuları belli başlı iki sebebe istinat etmektedir. Birincisi, kabili tatbik bir politika tesbit edebilmek için politikayı bizzat tatbik edecek olanların karşılaştıkları problem ve düşünce tarzlarını bilmiş olma zarureti; ikincisi ise, böyle bir iştirakin, bir bütün olarak işletmenin ahenkli çalışmasını temin edecek manevî bir kuvvet ve sağlam bir koordinasyon yaratabileceği inancıdır.

Bahsi geçen araştırmada ayrıca, araştırma sırasında tetkik edilen işletmelerde yüksek sevkü idarecilerin, işçi-işveren münasebetlerine müteallik politikaların tesbit ve tatbikinde üst kademe kumanda idarecilerinin olduğu kadar ilk ve orta kademe idarecilerinin oynayabileceği yapıcı role de büyük değer atfettikleri görülmektedir. İşçi-işveren sahasında zamanla tecrübelerin artması, sevkü idarenin işçi-işveren münasebetleri fonksiyonunu ifa ile mükellef kurmay idarecilerini ilk kademe idareciler ile daha fazla alâkadar olmağa yöneltmiştir. İyi bir işçi-işveren münasebeti temini için kuvvetli bir ilk kademe idarecileri zümresinin temininin sevkü idare için kaçınılmaz bir zaruret olduğu kanaati gitgide daha fazla kuvvet kazanmağa başlamıştır. Umumiyetle bizzat personel ve işçi-işveren münasebetleri kurmay idarecilerinden gelen ısrarlı teklifler üzerine bir çok işletmelerde ilk kademe idarecilerin nezaretçi ve ustabaşların eğitimi teşkilâtın temel gayelerinden biri haline gelmiştir (16). Tetkik edilen işletmelerin hemen, hemen hepsinde, yüksek kademedeki sevkü idarecilerin karşılaştıkları en güç problemlerden birinin alt kademe idarecileri, nezaretçi ve ustabaşların işçi-işveren meselelerine yakından iştiraklerini sağlamak olduğu görülmüştür. (17).

Yüksek sevki idarecilerin, mes'uliyet ve fonksiyonları itibarile ustabaşların teşkilât içinde önemli bir yer işgal ettiklerine dair umumi bir kanaatleri vardır. Yüksek kademe sevk ve idarecilerinin, «Ustabaşı sevkü idarenin ilk kademe temsilcisidir.» veya «işçi nazarında işletme ustabaşıdır» gibi ifadeler kullanmaları ustabaşların mes'uliyetlerine atfettikleri ehemmiyeti gösterebilecek mahiyettedir. Sevkü idareciler umumiyetle, ustabaşların mes'uliyetlerini ifa için gerekli selâhiyete sahip olduklarına kanidirler. Lâkin,

(16) Slichter-Healy-Livernash. Adı geçen eser, s. 392

(17) Baker. Adı geçen etüt, s. 35

fiiliyatta ustabaşılar mes'uliyetlerinden bazılarının ifası için gerekli selâhiyete sahip oldukları halde; bazılarının ifası için kendilerine verilmiş olan selâhiyet ya kifayetsiz veya çok denilecek kadar mahduttur. Ustabaşılara devredilmiş olan selâhiyetin türlü şekillerde tahdide uğramış olması, ustabaşı kademesinde sevkü idare fonksiyonlarının mevcut olmadığı mânâsına gelmeyeceği gibi, ustabaşının bu fonksiyonlardan çoğunun ifasında mühim bir rol oynamadığı mânâsına da gelemeyecektir. Bazı büyük işletmeler, ustabaşılarm mes'uliyetlerini yazılı bir şekilde tasrih etmekte ve bunların teşkilât içindeki stratejik mevkilerini tebarüz ettirmektedirler. Ustabaşına terettüp eden mes'uliyetleri teferruatlı bir şekilde sıralayan bir liste, sevkü idareciler yönünden, işçi kademesinde ifa edilen sevk ve idare faaliyetlerinin ne vüs'atte olduğunu aksettirebilecek mahiyettedir. (18).

Diğer taraftan, bir ustabaşının kendi vazife ve mes'uliyetini ne güzel gördüğü, büyük ölçüde yüksek sevkü idarecinin ustabaşını ne gözle gördüğüne bağlıdır. Yüksek sevkü idarenin, ustabaşının kapasite ve selâhiyetini nazarı dikkate almaksızın, işçi seviyesindeki faaliyetlerin neticelerinden direkt olarak onu mes'ul tutması halinde, ustabaşı çok güç bir mevkie konulmuş demek olacaktır. Yüksek sevkü idarecilerin hiçbir mazeret ve izahat kabul etmeksizin sırf netice istemesi; kendilerini tatmin etmeyen her şeyin ustabaşılarm yanlış ve hatalı hareketleri neticesi olduğu hükmüne varmaları ve onların daha iyi çalışmaları gerektiğini kendilerinden bilmiş olmaları icap edeceği fikrini taşımaları, ustabaşınarı ister istemez şu veya bu yoldan kendilerini müdafaa etmeye, mümkün olduğu kadar mesuliyetten kaçınmağa teşvik edecektir. Alt kademe sevk ve idare fonksiyonlarını ifa mesuliyeti ile birlikte kendisine gerekli selâhiyet verilmemiş veya verilecek selâhiyeti lâyıkyı veçhile istimal etmesini temin maksadile peşinen yetiştirilip inkişaf ettirilmemiş bir ustabaşı, kendisini işçi ile bir tutma yoluna meylebilecek veya işin mesuliyetini kendi üzerinden atıp bir başkasının üzerine yıkmaya yollarını arayacaktır. Karar almasını icap ettiren bir durumda, kendisini mes'uliyetten sıyrabilmiş olmak için kademe kademe üst mercilere müracaat edecek, kararı onlara aldirtacaktır.

İşçi-işveren münasebetlerinin tanzim ve tedviri babında alınan idarî kararlardan çoğunun ileride ciddi iş ihtilâflarına sebep olabilecek şikâyetlerin mümkün merteye zuhur etmemesini veya



zuhur eden günlük şikâyet ve ihtilâfların sıcağı sıcağına sevkü idarenin ilk kademelerinde hallini temin etmek gayesini güttüğü söylenebilir. Her hangi bir şikâyet veya ihtilâf zuhur ettiği ilk anda bertaraf edilmek istendiği takdirde, bunun temini için ustabaşı gibi ilk kademe idarecilerin, aksi halde nelerin olabileceğini takdir edebilmiş olması gerekir. İlk kademe idareciler ancak, kendilerinin de sevkü idarenin bir parçası oldukları yolunda kuvvetli bir kanaate sahip oldukları takdirde aksak münasebetlerin işletme için ne gibi zararlar tevhit edebileceğini daha iyi tahmin ve taktir edebilirler. Bu itibarla, şikâyet ve ihtilâfların ilk zuhuru anında bunların ilk kademe bertaraf edilmesini arzulayan bir sevkü idarenin ilk kademe idarecilerini desteklemesi ve kuvvetlendirmiş olması icap eder. Aksi halde, şikâyet ve ihtilâfların resmî safhaya dökülmesi ve üst kademe idarecileri en azından zaman kaybına uğratması kaçınılmaz bir hal olur.

İlk kademe idarecilerin, bu arada ustabaşlarının bir anlaşmazlık veya aksaklığı halledebilme kabiliyeti, sadece üst kademe idarecilerince kendilerine devredilmiş olan selâhiyetin hudutları içinde mütalâa edilebilecek bir şey değildir. Vaki şikâyet ve anlaşmazlık mevzularının ilk kademe tarafından halledilebilmesi ilk kademe idarecilerine verilmiş olan selâhiyetin dar veya geniş olmasından ziyade, bunların muayyen meseleler karşısında en uygun hal tarzını bulabilme kabiliyetini gösterip gösterememelerine bağlıdır. Eğer ilk kademe idareciler, nezaretei veya ustabaşı, zuhur eden şikâyet ve anlaşmazlıklarda meseleye karşı yakm bir alâka gösterir ve lüzumlu hal tarzını bulabilme yolunda idarecilik kabiliyetlerini ortaya koyabilirlerse, şikâyet ve ihtilâfların resmî yoldan halli kendiliğinden ortadan kalkabilir. Ustabaşlarına muayyen bir mesele karşısında hemen en makul hal tarzını bulabilme kabiliyetini gösterebilmeleri, liderlik ve idarecilik vasıflarını ortaya koyabilmeleri ise bunların, re'sen hareket edebilme, liderlik ve idarecilik vasıflarını ortaya koyabilme fırsatını kendilerine veren bir ortam içinde bulunmuş olmalarile kabildir. Böyle bir ortamın mevcut olup olması bir bütün olarak sevkü idarenin takip ettiği işçi-işveren münasebetleri politikasının karakter ve mükemmeliyetine bağlıdır.

A.B.D. de bir çok müesseselerde ustabaşların eğitim ve geliştirilmesine matuf çeşitli yollara başvurulmuş ve muhtelif program-

lar tatbik edilmiştir (19). Bütün bunlar, ustabaşların statülerini kuvvetlendirdiği, iyi işçi-işveren münasebetleri teminine yardım ettiği, böylelikle bir kül olarak işçi-işveren münasebetlerine tamamen yeni bir veçhe verdiği müşahede edilmiştir (20). Ekseri halde sevkü idarenin yaptığı ilk hamlenin sendika tazyikini kontrol altına alma yolunda olduğu, bunun ise, ihtilâfların halli babında takip edilen usul ve tutumun islâhını icap ettirdiği görülmüştür. Takip edilecek politikanın muhtelif yönlerden yeniden tetkiki, ilk kademe idarecilerin, nezaretçi ve ustabaşların yetiştirilmesi, durumlarının kuvvetlendirilmesi lüzumunu ortaya koymuş ve bunların yetiştirilmesine yeni bir hız ve ehemmiyet verilmeğe başlanmıştır.

Bir noktayı ehemmiyetle belirtmek gerekir ki, o da ilk kademe idarecilerin yetiştirilmesi meselesinin işletmenin umumî sevk ve idare politikasından ayrı olarak mütalâa edilemeyeceği hususudur. Aslında, ustabaşlar veya ilk kademe idareciler meselesi diye ayrı bir meselenin mevcudiyetinden bahsetmek biraz hatalı olup, bir işletmede ilk kademe idarecilerin büyük güçlüklerle karşılaşmış olmaları, işletmenin umumî sevk ve idare politikalarındaki derin aksaklıkların bir arazi olarak mütalâa edilmek gerekir. Esasında, ustabaşların kuvvetlendirilmesi demek, bunları müessir kılacak bir işçi-işveren münasebetleri ortamının yaratılması demektir. Bu ise, mutlaka ustabaşların karar alma selâhiyetlerinin arttırılması mânâsına gelmemektedir (21). İşyerindeki çalışma şartları ve işçileri hakkındaki malûmatlarının ışığı altında, alınacak kararlara tesir edebilme fırsatı kendilerine verilmiş olduğu takdirde, ustabaşların mahdut selâhiyet ile de faaliyette bulunabilmeleri kabildir (22). Ustabaşı ve diğer mümâsili ilk kademe idarecilerinin geliştirdiği, kuvvetlendirildiği iş yerlerinde şüphesiz bunların karar alma selâhiyetleri de bir dereceye kadar arttırılmış olacaktır. Ancak, fonksiyonlarını müdrük, üst kademe idarecilerinin sevk ve idare

(19) Ustabaşlar ve ilk kademe idarecilerin yetiştirilip geliştirilmelerine matuf yollar meyanında özel komitelerin ihdası, eğitim toplantıları tertibi, ilk kademe idarecilerini biraraya getirecek periyodik özel toplantılar ihdası, personel veya işçi-işveren münasebetleri müavirlerinin başka yollarla direkt temaslarının temini şikredilebilir. Bu hususta bk.: Baker, adı geçen etüt. s. 34-40.

(20) İbid. s. 62-63.

(21) Slichter Healy-Livernash. Adı geçen eser. s. 914

(22) İbid. s. 915.

politikalarına vakıf olan ilk kademe idarecilerinin selâhiyetlerinin arttırılmış olması, işletmenin umumî gidişi bakımından bir tehlike yaratmayacaktır. Mühim olan cihet, bunların selâhiyetlerini nasıl ve hangi gayeye doğru kullanacaklarını bilip bilmemeleridir. İyi bir işçi - işveren münasebetleri tesisi için sadece ilk kademe idarecilerin karar alma selâhiyetlerinde bir artış temin etmenin kâfi geleceği söylenemez. İşletmelerde işçi-işveren münasebetlerine ait zayıf noktalar yeter derecede tetkik edilmeden ustabaşların kuvvetlendirilmesi hatalı sonuçlar verebilir. Ustabaşlar kuvvetlendirilmeden evvel onların daha müessir bir şekilde çalışmalarına fırsat verecek bir sevk ve idare anlayışının işletmede üst kademe idarecilerince benimsenmiş olması gerekir. Karar alma selâhiyetleri az veya çok arttırılacak olan ilk kademe idarecilerinin, selâhiyetlerini işletmenin umumi politikasına uygun düşecek tarzda kullanabilmeleri için üst kademe idarecileri ile yakın temas halinde olmaları iktiza eder. Ustabaşların ve diğer ilk kademe idarecilerin geliştirilmesi işi, işletmenin umumî faaliyet ve gidişatı içinde mütalâa edildiği zaman bir değer kazanacaktır. İlk kademe idarecilerin işletmenin umumi gidişatından haberdar olmaları, selâhiyetlerini aynı istikamette kullanabilmeleri için zaruridir. Bunun temini için de işletme dahilinde açık ve samimi bir haberleşmenin (Communication) mevcudiyeti zarureti aşıkârdır.

İlk kademe idarecilerin sevkü idarenin daha üst kademelerinde bulunan idarecilerle direkt teması veya muhtelif toplantılara iştiraki, işletme dahilinde haberleşme kanallarının açık tutulmasına yardım edecek ve sevkü idare kadroları arasında kaynaştırıcı bir tesir icra edebilecektir. İlk kademe idarecilerin toplantılara iştiraki, işletmenin faaliyetlerine ait etraflı bilgileri, kellekûf aktin çeşitli hükümlerini, işletmece takip edilen politikaların mahiyetini ve çeşitli işletme problemlerini yakından görmelerine imkân verebilecektir. Kollektif akit ve bununla ilgili işletme politikası, bu kabil toplantılarda yapılacak müzakere ve münakaşalar neticesinde ilk kademe idarecilerince daha iyi anlaşılmuş olacaktır. Toplantıların faydalı diğer bir tarafı da meselelere çeşitli zaviyelerden bakma ve icabında bunlardan bir bakıma ders alma imkânını ilk kademe idarecilerine verebilmiş olmasıdır. Toplantılar işbirliği anlayışı içinde işlerin yürümesine yardım eden birer vasıtaadır. Ancak, toplantıların ilk kademe idarecileri için faydalı ve öğretici olabilmesi, onların karar verebilme kabiliyetlerini inkişaf ettirecek tarzda düzenlenmiş ve idare edilmiş olup olmadığına bağlıdır. Eğer

ilk kademe idarecilerin maiyetlerindeki işçilere yardımcı olmaları isteniyorsa, herşeyden evvel ilk kadem idarecilerin kendilerine yardımcı olunmak icap eder. İşletme dahilinde yekvücut bir işçi-işveren münasebetleri politikası tatbik edebilme yolundaki muvafakiyetin, büyük ölçüde, ilk kademe idarecileri ile yapılacak toplantıların önemine samimi olarak inanmış olmaya bağlı bulunduğu görülmektedir (23)

### Sevki İdare — Sendika İşbirliğinin Gelişmesi

Kollektif pazarlığın gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan kayda değer değişikliklerden biri de, sevki idare ile sendikalar arasında işbirliği anlayışının gitgide daha fazla ehemmiyet kazanmağa başlamış olmasıdır. Sendika ile işveren arasında kollektif pazarlık münasebetleri geliştikçe, prodüktivite artışına matuf faaliyetleri işçilere benimsetme hususunda, sendikaların işverene yardımcı olma arzularının fazlalaştığı görülmektedir (24). Başlangıçta dilediği işe giriş ve çıkışta kendisini tamamen serbest addeden işçilerin, bağlı oldukları sendikalar vasıtasıyla, kıdem hakları, ücretli izinler v.s. gibi hizmet süresine istinat eden bazı haklara sahip olmaya başlamaları, bunların çalıştıkları işletmeye bağlanmalarına yardım etmiştir. Sendikaların, temsil ettikleri işçiler lehine muayyen menfaatler sağlaması zamanla işçiyi, çalıştığı işletmeye daha sıkı bağlarla bağlamış, işçi menfaatinin işletmenin menfaatinde olduğu kanaati uyanmaya başlamıştır. Bu itibarla, sendikaların kendiliğinden, işçi ile işveren arasında daha kuvvetli müşterek menfaatler yaratmış olduğu söylenebilir. Son yıllarda sendikaların da prodüktivite şuuruna varmış olmaları, kendilerini işçi ücretini yükseltmek için işçi arzını tahdit gibi menfi tedbirler yerine, işçi verimini arttırmak üzere işveren ile işbirliği yapmak cihetine sevk etmiştir. (25). Sendikalaşmış bir işletmede işçi menfaatleri, her zamankinden daha çok işletmenin muvafakiyetine dayanmaktadır. (26)

(23) İbid. s. 917.

(24) Windmuller, John P., Amerikan Sendikalarının Prodüktivite Mevzuundaki Davranışları. Terc, Dr. Sabahattin Zaim. Fakülteler Matbaası, İst. 1960, Sosyal Siyaset Konferansları, 9-10-11. Kitap, s. 82.

(25) Zaim, Sabahattin., Sendikaların Verimliliğe Tesiri ve Bu Yönden İktisadi Gelişme Üzerinde Oynadıkları Rol. Sosyal Siyaset Konferansları. 9-10-11. Kitap. Fakülteler Matbaası-İstanbul, 1960. s. 66

(26) Slichter-Healy-Livernash. Adı geçen eser. s. 841. Keza, bakınız, Windmuller, John P., Adı geçen konferans. s. 82. "Amerikan sendikaları,

Sendika ile sevkü idare arasında işbirliği anlayışının teessüsü ve gelişmesi kolayca tahakkuk eden bir şey değildir. Böyle bir işbirliğinin kurulması, gerek sevkü idare ve gerek sendikaların muhtelif davranışları tesiri ile kösteklenmiş veya geciktirilmiş olabilir. Sevkü idare ile işbirliği kurmayı kendilerinin bir zaafı şeklinde gören sendikalar böyle bir işbirliğinden kaçınabilirler. Mevcudiyetleri sebebi sevkü idare ile mücadele etmek şeklinde izah eden sendikalar, çoğu zaman, işçilerin istihsal neticelerinden gereği kadar ve adil bir hisse alamadıkları noktasında ısrar eder; işverenlerin işçilere daha fazla menfaat temin edebileceğini tabii karşılar; işçiye munzam menfaat temin edebilmek için işverenin istihsal ve hasılayı arttırma yolunda her hangi bir yardıma ihtiyacı olacağına inanmazlar. İşverenden daha büyük menfaatler koparmak için daimi mücadelenin zaruri olduğuna inanan sendikalar için, muarız olmaları lâzım gelen bir kimse ile iş birliği kurmuş olmak zıt ve gülünç bir fikirdir. Bu şekilde bir davranışa sahip olan sendikalar, işbirliği fikrini bir an için benimsemiş olsalar dahi, işveren tarafından yanlış anlaşılacakları, işbirliği tekliflerinin bir zaafın ifadesi şeklinde tefsir edilebileceği endişesi ile bu fikirden kolayca sarfınazar edebilirler. Keza, azalarının mücadeleye ruhunu dikkate almamış olmak sebebi ile müessiriyetinin azalacağı endişesi, bir sendikayı sevkü idare ile işbirliği yapmaktan alıkoymaz.

Diğer taraftan, sevkü idarenin de işbirliği fikrine iltifat etmemesi kabil olup bunu da çeşitli sebepleri olabilir. Sevkü idarenin işbirliği yapmakla prestijinden kaybedeceği korkusu; faaliyetlerin ne şekilde tanzim ve idare edileceğini tayinde mutlak söz hakkının kendinde olmasını arzulaması; sevkü idareye alınan kararlara sendikayı iştirak ettirmekle sendikanın prestij kazanacağı ve kuvvetlendirilmiş olacağı endişesi bu sebepler meyanında zikredilebilir. Bunlardan daha mühim bir diğer sebep de sevkü idarenin, sendika ve işçilerin sevk ve idarenin islâhı ve istihsalin arttırılması yolunda yapıcı bir rol oynayabileceklerini nazarı dikkate almaması veya bunun ehemmiyetini küçümsemesidir (27).

Bununla beraber, yukarıda izah edilenlerden farklı davranışa

---

Avrupadaki bazı sendikaların davranışından farklı olarak, işverenin zenginleşmesine ve kârının artışına yardım etmenin kendi menfaatlerine olacağını kabul ederler. Çünkü Amerikan sendikaları, sendikaların gittikçe genişleyen hak ve menfaat taleplerini ancak iyi idare edilen ve rantabl çalışan bir işletmenin karşılıyacağına inanırlar."

(27) Slichter-Healy-Livernash. Adı geçen eser, s. 842.

sahip sendika ve sevkü idarecilerin gayretleri ile, sendika ve sevkü idare arasında işbirliği yapma arzusu gittikçe kuvvetlenmeye başlamıştır. Böyle bir arzu bazı hallerde sendika, bazı hallerde sevkü idareciler ve bazı hallerde de gerek sendika ve gerek sevkü idareciler tarafından aynı zamanda izhar edilmiş olabilir. Arzuyu hangi taraf izhar etmiş olursa olsun mühim olan cihet, gerek sendikaların ve gerek sevkü idarecilerin, aralarında işbirliği tesis etmede müşterek menfaatleri olacağını zamanla anlamış olmalarıdır.

Sendika ile sevkü idare arasında teessüs eden işbirliğinin belli başlı üç şekilde tezahür ettiği söylenebilir. Birinci şekil, sendika ve sevkü idarenin müştereken dışarıdan bir mütehasıs temin ederek işletmenin cari problemlerini tetkik ettirip tavsiyelerini almaları veya sendikanın böyle bir mütehasıs istihdamına sevkü idareyi teşvik etmesidir. Mâli bünyeleri zayıf ve para sarfına istekli olmayan sendikalar umumiyetle mütehasıs istihdamını sevkü idareye telkin etmekte ve diğer taraftan, mütehasıs raporu ile teklif edilecek usul ve yolları azaları bulunan işçilere benimsetip, onları bu usullere riayete teşvik etmektedirler. İkinci şekil, işveren için, teknik yardımı sendikanın bizzat kendisinin temin etmesidir. Bu ikinci şekle daha ziyade işletmelerin küçük, sevkü idarelerinin zayıf, diğer taraftan sendikaların kuvvetli ve teşkilâtlarında mütehasıslar bulunduracak derecede geniş olması halinde rastlanmaktadır (28). Bu iki şekle nisbetle daha fazla ehemmiyet arzeden diğer bir sendika-sevkü idare işbirliği şekli ise, sendika ve sevkü idarenin müşterek işbirliği komiteleri ihdası yolu ile işçileri işlerin islâhına matuf tekliflerde bulunmağa teşvik etmeleri ve yapılan teklifleri nazarı dikkate almalarıdır. İlk iki şekildeki sendika-sevkü idare işbirliği arızî bir karakter taşıdığı, halde, üçüncü şekilde kurulan dahili komiteler işletme teşkilâtının devamlı ve kaynaşmış bir parçası olma gayesini istihdaf eder (29). Bu neviden olan sevkü idare-sendika işbirliği

(28) "... Amerikan sendikalarının bazıları, mütehasıs elemanlardan müteşekkil son derece kuvvetli bir teknik servis (sanayi mühendisleri grubu) kurmuşlardır. Bu teşkilâtın fonksiyonu artık sadece işverenin sanayi mühendisleri tarafından tesis edilen müşevvik sistemlerin kontrolüne veya bu husustaki ihtilafları tedvire münhasır kalmayıp aynı zamanda tecrübeye müstenit teknik bilgilerini ihtiyaç halinde işverenin de istifadesine arzelmektir." Bakınız: Windmuller, Adı geçen konferans. s. 82.

(29) İşçilerin teklif yolu ile dolaylı bir şekilde kararlara iştirakine imkân veren bu şekildeki işbirliği, işçilerin prodüktiviteyi arttırmalarını temin maksadile ihdas edilmiş müşevvik ücret metotları ile de birleş-

plânları, talbik edildikleri işletmenin ve o işletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunun hususiyetlerine göre işletmeden işletmeye farklılık arz etmekle beraber, muvaffakiyetle talbik edilebilmeleri müşterek bazı temel şartlara bağlıdır.

Plânın muvaffakiyeti herşeyden evvel, sendika ve sevkü idarenin işbirliğinin ehemmiyetine aynı derecede inanmış olmalarını gerektirir. Gerek sevkü idare ve gerek sendikanın işbirliği anlayışını kalpten benimsemiş olmaları, teşkil edilecek komitelerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, yapıcı tekliflerin ortaya çıkabilmesi için şarttır. İşbirliği ruhunun temadi edebilmesi ve inkişafı için, sevkü idarenin iki taraflı haberleşmenin (Two-way communication) ehemmiyetini müdrük ve bunun tahakkukuna imkân verecek bir zihniyete sahip olması icap eder. Müessir bir işbirliğinin temini için, sevkü idare ile işçiler arasında karşılıklı itimadın büyük ölçüde teessüs etmiş olması zarurîdir. İşçilerine lâıyk oldukları insanî değeri veremeyen, onların da yapıcı birer kuvvet olabileceklerine inanmayan, gelişmelerine imkân vermenin ehemmiyetini idrak edemeyen bir sevkü idarenin işbirliği arzusu lâftan ibaret kalır. Samimî bir işbirliği arzusu sevkü idarenin demokratik karakterli yeni bir sevk ve idare anlayışı ile hareketini icap ettirir. Sendikaların mutedil ve ileri görüşlü hareket edebilmeleri mümkün olup, herşeyden evvel işverenlerin, «kendi evinin efendisi» olma zihniyetini terkederek, işletmenin aynı zamanda bir sosyal organizma olduğunu ve sendikaların da bu organizmanın lüzumlu, zarurî ve yapıcı bir rüknü olabileceğini kabul etmeleri gerekir (30).

Son yirmi - yirmibeş sene zarfında A.B.D. de işçi-işveren münasebetleri sahasında bariz bir değişimin vuku bulunduğu ve ihtilâfların sükûn içinde halli yolunda yeni teknik ve usullerin keşfi ile birlikte, sevkü idare ve teşkilâtlanmış işçi zümreleri arasında karşılıklı itimadın devamlı surette geliştiği müşahede edilmektedir. Za-

---

tırılmış olabilir. Bu itibarla, aslında işçi iştirakine istinat eden bu çeşit işbirliği plânlarını direkt müsevvik unsurlu (insentifli) ve direkt müsevvik unsuru olmayan (insentifsiz) planlar diye iki ana gruba ayırmak kabildir. İnsentifsiz işbirliği planlarına örnek olarak A.B.D. de Baltimore and Ohio Railroad, Canadian National Railways ve Tennessee Valley Authority tarafından tatbik edilen işbirliği planları gösterilebilir. İnsentifli planların en çok tutulmuş ve tanınmış olanı Mr. Josef Scanlon'ın geliştirdiği Scanlon planıdır. Bakınız: Slichter-Healy-Livernash. Adı geçen eser. Sahife 351 ve müteakip.

(30) Zaim, Sendikaların Verimliliğe Tesiri. Adıgeçen konferans, s. 69.

manla, sevkü idare ve sendika temsilcileri arasında şahsî yakınlaşmalar artmış ve her iki taraf da yeni problem ve mesuliyetlerini bütün açıklığı ile görmeğe başlamışlardır. Sevkü idare karar ve politikalarının işçiler için bir mânâ ifade edebilmesi ve onlar tarafından kabule mazhar olabilmesi için, bunların tek tarafın icbarı, yerine, şumullü bir iştirak ve anlayışa istinat ettirilmeleri lâzım geleceği hususunun sevkü idarece anlaşılmağa başlanmış olması mühim bir terakki addedilmektedir. Müttekâmil işçi-işveren münasebetlerinin cari olduğu bir ortamda, şahsî değerinin ve işletmeye faydasının takdir edilmiş olduğunu hisseden bir işçi, iş usul ve metotları hakkında edinmiş olduğu pratik malûmatı gerek işçi arkadaşları ve gerek sevkü idare ile serbestçe paylaşmaya hazır demektir. Bu itibarla, demokratik bir işçi-işveren münasebeti, işçinin şahsî iştirak arzusunu tahakkuk ettirebileceği bir ortamda teessüs edebilir. Böyle bir ortamın teessüsünden sadece işçiler faydalanmış olmakla kalmayacak, aynı zamanda, işçinin itimat ve hürmetini kazanmış sevkü idare grubunun morali de büyük ölçüde yükselmiş olacaktır. Şuurulu bir gayret neticesinde elde edilmesi mümkün olabilecek bir gaye, tarafları demokratik bir işletmenin kaynağmış parçaları haline getirebilecek bir münasebet tesisi olabilir. Bunun temini ise karşılıklı tam bir itimat, mükemmel bir haberleşme, müşterek problemlerin halli yolunda karşılıklı anlayış ve istişare ile kabildir (31).

Sendika-sevkü idare işbirliği, bir tarafın diğer tarafsız yapamayacağını her iki tarafın da idrak etmiş olmasına bağlıdır. Bir tarafın diğer tarafı tahribe mütemayil olduğu hallerde işbirliği beklemek mânâsızdır. Tarafların birbirine ihtiyacı olduğu hususu henüz bütün işletme ve sendikalar tarafından tam mânâsıyla idrak edilmiş olmakla beraber, sendika-sevkü idare işbirliğinin A. B. D. de devamlı surette inkişaf kaydettiği görülmektedir (32).

### **Beşeri Münasebetler Görüşüne Müstenit Sevk ve İdare Anlayışının Gelişmesi:**

Kollektif pazarlığın gelişmesi ile birlikte sevkü idarecilerin per-

- (31) National Planning Association, *Fundamentals of Labor Peace-A Final Report* (Causes of Industrial Peace Under Collective Bargaining, Case studies No. 14) December, 1953. National Planning Association, Washington, D.C. s. 1-2 ve 7-3.
- (32) Williamson, S. T.; Harris, Herbert, *Trends in Collective Bargaining*, The Twentieth Century Fund, New York, 1945. s. 141.



sonel ve işçi meselelerini gittikçe artan bir ehemmiyetle ele almağa başladıklarını, bu arada, umumî sevkü idare içinde personel ve işçi-işveren münasebetlerini tanzim ve tedvir ile vazifeli departmanlar ihdası, müşavirler istihdamı yoluna gittiklerini, sendika ve işçi ile işbirliği tesisine gayret ettiklerini yukarıda belirtmiştik. Sevkü idarecilerin bu yolda harekete geçmeleri, işçi meselelerine büyük değer atfetmeğe başlamaları işlerin yeni bir sevk ve idare anlayışı ile tedvire başlandığını ifade etmektedir.

Sanayileşme hareketinin ilk devrelerinde bütün dikkatin daha ziyade teknik terakkilere, istihsalin teknik yoldan arttırılması noktasına tevcih edilmiş olduğu görülmektedir. İstihsalin arttırılması ve kütleli istihsalin yaygın bir hal almağa başlamasile birlikte teessüs eden işçi-işveren münasebetlerinin tanzimi yolunda geliştirilmiş belli başlı sevk ve idare metotlarından ilkinin Taylor tarafından müdafaa edilen ilmî sevkü idare olduğu söylenebilir. Ancak, ilmî sevkü idarenin işçi-işveren münasebetlerini ele alış tarzı daha ziyade mühendislik yönünden olmuş, ilmî metotların tatbiki, fizikî iş şartlarının islâhı, işlerin basitleştirilerek vazih bir şekilde tarifi, işçinin verimine müstenit müşevvik ücret usulünün ihdası yolu ile iş yerinde iyi bir işçi-işveren münasebeti temini düşünülmüştür. İşçi-işveren münasebetlerinin tekmükâlû yolunda büyük yardımları dokunmuş ve bugün dahi temel fikirleri itibarile sanayide büyük ölçüde tatbik edilmiş olmasına, ilmî sevkü idarenin artık her bakımdan tatminkâr, dört başı mamur bir sevk ve idare görüşünü temsil etmediği kabul edilmektedir. İş yerinin fizikî şartları ne kadar iyi, ücret metotları ve iş tevzi ilmî esaslara ne kadar itina ile istinat ettirilmiş olursa olsun, beklenen asgarî maliyet ve inkıtasız istihsalin ekseri halde temin edilememiş olması, dikkati zamanla fizikî ve teknik faktörlerden beşer unsuru üzerine çekmiş ve sevkü idare içinde personel idaresi ehemmiyet kazanmağa başlamıştır. Başlangıçta esas itibarile işçi seçimi ve işçi eğitimi ile meşgul olan personel idaresinin fonksiyonları zamanla genişlemiş ve asgarî maliyetle azamî istihsal elde etme yolunda işçinin sevkü idare ile kalpten işbirliğini temin etmek personelin temel gayelerinden biri haline gelmiştir. (33).

İşçinin, işletmenin gayesini tahakkuk ettirme yolunda sevkü idareye yardımcı olabilmesi her şeyden evvel, onun bütün gayretle-

(33) Witte, Edwin E., *The Evolution of Managerial Ideas in Industrial Relations*. New York State School of Industrial and Labour Relations, Cornell University Nov. 1954. Bülleten 27. s. 10.

rini işletmenin gayesine tevcih etme arzusunun göstermesiyle kabildir. İlmî metot ve fizikî şartların tekâmül ettirilmiş olmasına rağmen işçinin ekseri halde bu arzuyu beklenildiği şekilde göstermeyişi iş yerinde beşer unsurunun yakından tetkikini icap ettirmiş ve yapılan araştırmalar neticesinde sevkü idarenin yeni bir idarecilik zihniyeti ile hareket etmesi lâzım geldiği fikri ortaya çıkmıştır.

Bu yolda yapılan araştırmalardan, sevkü idarecilerin düşünceleri üzerinde en fazla tesir icra eden, Harvard Üniversitesi Profesörlerinden sanayi sosyoloğu Elton Mayo'nun Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikalarında yaptığı araştırmalardır. İlmî metotların tatbiki ve çalışma şartlarının islahı yolunda sarfedilen bütün gayretlere rağmen istihsâl neticelerinin tatminkâr olmaması sebeplerini tahkik maksadile girilen bu dokuz senelik araştırmada Elton Mayo'nun ortaya çıkardığı hakikat işletmenin bir çok küçük gruplardan müteşekkil sosyal bir organizma olduğudur.

Hawthorne araştırmalarında istihsalin sırf bir teçhizat, ferdî gayret ve fizikî iş şartları meselesi olmadığı, işçi davranışları ve işçi verimliliğinin büyük ölçüde grupların tesir ettiği normlarla tayin edildiği tecrübelerle isbat edilmiştir. İstihsalin herşeyden çok beşeri münasebetlere istinat ettiği, beşeri münasebetlerin ise büyük ölçüde bir grup reaksiyonu meselesi olduğu bu araştırmaların ortaya çıkardığı önemli noktalardan biridir. Hawthorne araştırmalarının neticeleri, el'an gelişmekte olan yeni bir idarecilik zihniyetinin ilk hareket noktası olmuş, sevkü idarenin aslî vazifesinin grup fikrini istihsalin arttırılması istikametinde geliştirmek olduğu yolundaki kanaatler, bu araştırmalardan sonra kuvvet kazanmağa başlamıştır. Araştırmaların yapıldığı Hawthorne işletmelerinin sendikalaşmış olmaması sebebiyle Mayo, araştırmalarında direkt olarak sendikanın rolüne temas etmemiş olmakla beraber, işletme ve istihsale karşı münferit işçilerin davranışı üzerinde tesir icra eden gruplardan en mühimminin sendikalar olabileceği fikri, bilâhare ele alınıp işlenmiştir. Bu görüşe göre, işçileri teşkilâtlanmış olan bütün işletmelerde, istihsali arttırma ve maliyeti düşürmeğe istekli sevkü idarecilerin karşılaştıkları ana dava, bu yolda sendikanın işbirliğini temin edebilmektir (34).

Mayo'nun ortaya koymuş olduğu en mühim vakıalardan biri de, işçi ile işveren arasındaki münasebetlerin mahiyetinin anlaşıl-

bilmesi için her vak'anın kendi hudutları içinde tetkik ve tecrübe-ye tâbi tutulması lâzım geleceği hususudur. İşçi-işveren münasebetlerinin muvaffakiyet ve tatminkârlık derecesini, muayyen bazı formüllerin tatbik edilmiş olması tayin edememektedir. Tatminkâr bir münasebetin nasıl temin edilebileceği, mutlak ve nihai cevabı henüz bulunamamış bir sual olarak sevkü idarenin karşısında durmaktadır. Sevkü idarenin bütün basireti ile, işçi-işveren münasebetlerini aslında en az ferdi cephesi kadar grup veçhesi de olan, muğlak bir beşer problemi olarak kabul etmesi lâzım geleceğini söylemek bu suale verilebilecek bir cevap olabilir. Elton Mayo ve muakkıpları tarafından savunulan beşeri münasebetler görüşü, bu gün birçok ileri sevkü idarecilerin sağlam işçi-işveren münasebetleri temini yolunda sarfettikleri gayretlerin özünü teşkil etmektedir. Modern sanayide istihralin işbirliği gayretine istinat etmesi lâzım geleceği, işçilerden samimi bir işbirliği temininin ise, ancak bunların insanî değerleri teslim edildiği, adil ve müsavi muameleye tâbi tutuldukları zaman tahakkuk edebileceği, sevkü idareciler tarafından gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır (35). Beşer mühendisliği sahasındaki gelişmeler, modern sanayide istihsal mühendisliği sahasındaki gelişmeleri arkadan takip etmektedir. Halbuki beşer mühendisliği, yani işçinin iş şartları içine tıpkı yeni bir makinenin tesisi müessiriyeti ile intibak ettirilebilmesi keyfiyeti, sınıai işbirliğinin tesisi yolunda atılacak kaçınılmaz ilk adımdır.

İşçi nazarında kendisinin hesaba katılmadığı, takdir edilmediği işletme içinde değersiz bir kimse olarak mütalâa edildiği şeklinde bir kanaatin uyanması, gerek sendika ve gerek sevkü idare mümes-sillerinin arzulanan işbirliğini tahakkuk ettirebilme yolunda kolektif pazarlığa bir vasıta olarak kullanabilme iktidarını tehlikeye düşürebilecektir (36).

Modern sanayide teessüsü arzulanan işbirliği ruhu ve birlikte çalışma şevkinin temin edilebilmesi, gününün büyük kısmını işyerinde geçiren sanayi işçisinin ne hislerle meşbu olduğunun, hangi motiflerle çalıştığının veya çalıştırılabileceğinin tetkikini gerektirmiş ve bu sahada Mayo'dan bu yana yapılan sayısız araştırmalar, beşeri münasebetler görüşünün sanayi hayatındaki ehemmiyetini açığa çıkarmıştır. Sosyoloji, psikoloji ve antropoloji sahasında kaydedilen ilerlemelerin de yardımı ile gelişen beşeri mü-

(35) İbid. s. 21.

(36) Williamson - Harris, adı geçen eser. s. 188

nasebetler görüşü, klâsik organizasyon ve sevk ve idare anlayışının beşer hakkında verilmiş bazı yanlış faraziyelere istinat ettiği yolunda kuvvetli kanaatlerin zuhuruna dahi vesile olmuştur (37). İki taraflı haberleşme, kararlara iştirak, ilk kademe idarecilerin geliştirilmesi ve nihayet sevkü idarenin otoriter yolu terk edip demokratik zihniyeti benimsemeye başlaması, beşeri münasebetler sahasında kaydedilen ilerlemelerin birer neticesidir denilebilir.

### NETİCE:

Buraya kadar vermiş olduğumuz izahata istinaden netice olarak diyebiliriz ki, kollektif pazarlık tatbikatının gelişmesi ve bu sahada muvaffakiyet elde edebilme yolunda sarfedilen gayretler zamanla sevkü idarenin tahavvülünü intaç etmiştir. Bugün her ne kadar kollektif pazarlık sisteminin hakim olduğu A.B.D. de dahi mevcut bütün işletme ve sendikaların karşılıklı işbirliğini tam manâsiyle tahakkuk ettirdikleri veya iş ihtilâflarını tamamen ortadan kaldırdıkları söylenemez ise de, işçi-işveren münasebetleri sahasında nisbeten muvaffak olmuş işletmelerin mütekâmil bir sevk ve idare anlayışı ile işlerini tedvir eden işletmeler olduğu görülmektedir. Sanayileşmenin karakteristik bir vasfı olan kütleli istihsalî düşük maliyet ve azamî randımanla tahakkuk ettirmenin ancak, sanayileşmenin ilerlemesi ile vücut bulan teşkilâtlanmış işçi teşekküllerinin işbirliğini temin ve geniş işletme yapıları içinde beşer unsurunun müessiyetini arttırmak suretiyle kabil olabileceği anlaşıldıkça, işletme sevkü idarelerinin yeni şartlara intibak edecek tarzda gerek kendi bünyeleri içinde ve gerek işçilere karşı tutumları itibariyle tahavvüle uğradığı söylenebilir.

Kollektif pazarlığın tatbik sahası genişledikçe teknik hususların liyakatle halli için mütehassıs elemanlara ihtiyaç artmış ve özel departmanlar ihdası suretiyle sevkü idare kadroları genişletilmiştir. Keza, kollektif akitlerin kavradığı mevzuların, diğer bir ifade ile aktin şümül sahasının genişlemesi ve icra safhasının gittikçe daha fazla ehemiyet kespilmesi neticesinde, sevkü idare kadrolarına alıtacak kimselerin bilgi ve tecrübe ile mücehhez profesyonel

(37) Bu hususta bakınız: Mc Gregor, Douglas M., **The Human Side of Enterprise**. Harvard Business School EA-A279. Keza, bakınız: Argyris, Chris., **The Individual and Organization Some Problems of Mutual Adjustment**. Administrative Science Quarterly, June 1957. Graduate School of Business and Public Adm., Cornell University, veya Harvard Business School EA-A 271.

idareciler olması bir zaruret haline gelmiştir. Sevkü idare yapısı içinde iki taraflı haberleşmenin ehemmiyeti kurmay - kumanda idarecileri arasında işbirliğinin tesisi ve ilk kademe idarecilerin geliştirilmesi mevzuunda evvelce söylediklerimiz kollektif pazarlık sistemi içinde sevkü idarenin kendi bünyesi itibariyle ne istikamette tahavvüle uğradığını gösterecek mahiyettedir. Bu sistem içinde sevkü idarenin işçilere karşı tutumu itibariyle gösterdiği tahavvülün istikameti otoriter veya paternalist tipten demokratik tipe doğrudur. Esas itibariyle demokrasinin işyerine tatbiki demek olan kollektif pazarlık sisteminin muvaffakiyeti için, beşer gücüne lâıyk olduğu değeri verebilen, demokratik zihniyetli sevkü idarecilerin mevcudiyeti şarttır. Faaliyetlerini kollektif pazarlık sistemi içinde tedvir etmek zorunda kalan ve neticede muvaffak olmayı arzulayan sevkü idarecilerin otoriter veya paternalist karakterli gelenekçi sevk ve idare anlayışını terkederek «beşeri münasebetleri görüşüne müstenit demokratik karakterli idareciler haline gelmeleri muvaffakiyetleri için bir zarurettir.