

İşletmelerde insanları sevk ve idare meselesi

Yazan

Aziz Balkanlı

*İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Lektörü
Mensucat Santral T. A. Ş. Ticaret Müdürü*

GİRİŞ

On dokuzuncu asırdaki teknik terakkiler ve bunun tabii bir neticesi olan büyük iktisadî kalkınma, insanlara, yaşayış şartlarını kolaylaştıracak sayısız imkânlar ve nimetler bahşetmişti. Herkesi hayrete düşüren ve birbirini takip eden yeni icatlar bir taraftan hayatı gittikçe kolaylaştırmayı vadeliyor, diğer taraftan da dünyada mevcut servet kaynaklarından azami derecede faydalanmayı mümkün kılıyordu. İnsanların saadet ve refahını temine yetecek bir karakter taşıyan bu şartlar ve imkânlar içinde yer yüzünün, herkesin özlediği bir cennete dönmesi beklenirken, insanların karşısında birçok yeni iktisadî ve sosyal zorluklar belirmeğe başladı. Evvelce tek başına çalışan bir kimseden ibaret olan iptidai işletmelerin veya doğrudan doğruya patronundan emir alan ve patronun nezareti altında çalışan birkaç memurdan veya işçiden mürekkep küçük işletmelerin yerini, on dokuzuncu asrın sonuna doğru, müteaddit müdürlerden, servis ve atelye şeflerinden, ustabaşılardan ve binlerce memur ve işçiden tereküp eden büyük işletmeler almağa başlamıştı. Bu muazzam müesseseleri işletmek ve bu büyük insan topluluklarını idare etmek zorunda kalan ticaret ve sanayi âlemi, o âna kadar meçhul olan birçok problemlerle karşı karşıya bulunuyordu. Bünye ve sahası bir hayli genişleyen bu işletmelerin sevk ve idaresinde hissedilen zorluklara, sınıflar arasında doğmağa başlayan mücadeleler ve işsizlik gibi sosyal müşküller de katılmıştı. Bu güçlükleri gidermek için bir taraftan iş verenle iş alanlar arasındaki münasebetlerin tanzimi ve çalışan insanların haklarının korunması diğer taraftan da istihsâl ve çalışma usullerinin yeniden gözden geçirilmesi ve bu genişleyen bünyelerin ihtiyaçlarına ayak uydurması icabediordu.

İktisadî yaşayış sahasında baş gösteren bu mühim dâvaların çözümlenmesinde, iktisadî ilimler zümresi içinde yer alan «sosyal siyaset» ve «işletme iktisadı» disiplinlerinin yaptıkları araştırmalar ve çalışmaların büyük yardımları dokundu. Nitekim, sosyal adalet mefhumu tedricen inkişaf etmiş ve en nihayet çalışan insanlara birçok haklar tanınması ve bu hakların muhtelif kanunların himayesi altına alınması temin edilmiştir. Bunun yanı başında da, işletmelerdeki maddî ve beşerî unsurlardan azamî bir randıman elde edilmesini mümkün kılacak usuller bulunmuştur. Kaydedilen bu terakkiler, gerek sosyal ve gerekse iktisadî bakımdan her ne kadar memnuniyet verici telâkki edilmek icabediyorsa da istihsalin iki büyük elemanı olan sermaye ile emek arasında ideal bir iş birliği zihniyeti yaratmağa yetmemişti. Bu da çalışan kimselere birer «insan» göziyle bakılması lâzım geldiği esasının anlaşılmasında vuku bulan gecikmeden ileri gelmiştir. Çalışan insanların haklarını iş kanunları ne kadar ileri bir görüşle tanzim etmiş olsa dahi bu mefhumun yer etmesi kanundan ziyade bir zihniyet değişikliğiyle mümkün görülmektedir. Tarih boyunca sermayenin güttüğü başlıca gaye, istihsal vasıtalarından azamî derecede faydalanmak suretiyle rantabilite-sini arttırmak olmuştur. İlk azami randımandan insanı azamî çalıştırmak suretiyle elde edileceği zanedilmişse de bu usulün yanlışlığı ilk defa Frederic Taylor tarafından tespit edilmiştir. Taylor, azamî randımanın insanı azamî çalıştırmak suretiyle değil de, bizatihi çalışma şartlarını ve usullerini islâh ve organize etmek yoluyla elde edebileceğini ispat etmiştir. Sây'm ilmî bir şekilde organize edilmesinin ilk temelini atan bu büyük dehânın araştırmaları, çalışma sistemlerinde mühim bir dönüm noktası teşkil etmiş ve elde edilen müspet neticeler Taylorismin kısa bir zamanda yayılmasına yardım etmiştir. Ancak Taylor'un, çalışan insandaki ruhî unsuru hesaba katmaması ve sadece sây'ı tahlil etmekle iktifa etmesi yüzünden bazı yanlışlıklara düşülmüş ve en nihayet insan unsurunun bütün fizyolojik ve psikolojik faktörleriyle ön plânda tetkike mevzu teşkil etmesi icabedeceği anlaşılmıştır. Bu suretle teknik araştırmalara katılan psikolojik araştırmaların yardımıyla işletme iktisadı ilminin yanında, insandaki meleke ve kabiliyetleri, say'e tatbik edilmesi bakımından tetkik eden yeni ve müstakil bir disiplin meydana gelmiş ve bu ilim şubesine psikoteknik adı verilmiştir.

İşletme faaliyetlerinde insan unsurunun mevki ve rolünün geçirdiği muhtelif merhalelerden ve safhalardan sonra işletmelerin rasyonel ve rantabl çalışmasında en mühim ve en kuvvetli âmilin

insan olduğu bugün artık münakaşa kabul etmez bir şekilde anlaşılmıştır. İstihşâl vasıtalarından azamî derecede faydalanmak isteyen sermayenin bu gayeye varabilmesi ancak insan unsuruna gereken ehemmiyetin verilmesiyle mümkün bulunmaktadır. Zira iş ne yalnız makinelerle, ne kanunlarla, ne talimatnameler ve plânlarla görülür. İşi gören doğrudan doğruya insandır. Bu itibarla işletme sahiplerinin veya âmirlerinin hakikî menfaati, evvelâ insan unsurunu iyi seçmeğe ve bunu müteakip de çalışan insanı, ellerinde mevcut maddî ve manevî kıymetlerin en üstünü olarak kabul etmeğe bağlı bulunmaktadır. Rasyonel bir çalışmanın bel kemiğini teşkil edecek olan bu zihniyetin yerleşmesi sayesinde hem işletmeler ve dolayısıyla umumî iktisat faydalanmış bulunacak, hem de cemiyetin sosyal bünyesi mevcut ve muhtemel sarsıntılara karşı mukavemet kudretini arttırmış olacaktır.

İnsanlık tarihinin en korkunç ve en acıklı bir safhasını teşkil eden ikinci dünya harbinin yarattığı iktisadî ve sosyal sarsıntıların tabii bir neticesi olan ve hâlen sür'atle yenmeğe mecbur olduğumuz birçok iktisadî ve sosyal zorluklarla karşılaşmış bulunuyoruz. Bu zorlukları yenebilmek için elde mevcut istihşâl vasıtalarından son haddine kadar faydalanmışlığımız ve umumî refahı bu yoldan arttırmışlığımız gerekmektedir. Bilindiği gibi iktisadî bir istihşâl, istihşâl yerlerinin, makinelerin, ham maddelerin ve malzemenin kullanılması suretiyle insan emeğinden doğar. Demek oluyor ki insan emeği katılmadan her hangi bir istihşâl tasavvur edilemez. O halde istihşalin azamî haddine varabilmesi için herşeyden evvel insanların azamî bir randımanla çalışmaları ve bu randımanı verebilmeleri için de sarfettikleri emekten maddî ve manevî bir fayda temin etmeleri ve dolayısıyla yaptıkları işten hoşnut olmaları icabeder. Aksi takdirde, yani insanların gayri memnun olarak çalışmaları halinde alınacak randıman muhakkak ki düşük olacaktır. Bu halden, işletmelerin menfaati ne derece mutazarrır olursa, işletmelerin düşük bir randımanla çalışmasından memleketin umumî iktisadî bünyesi de o nispette zarar görecektir. Aynı zamanda cemiyetteki gayri memnunlar sayısı artacak ve bunların artması cemiyetin bünyesini sarsacaktır.

Bildiğimiz gibi her işçi proleter değildir. Proleter gayri memnun işçilerdir. Bunların yekûnunun kabarması memleketin sosyal sarsıntılara karşı mukavemet kudretini ne derece azaltırsa iktisadî kalkınmaya da o nispette engel olur. Aynı zamanda bir insanın, bir cemiyet içinde tek başına mes'ut olamayacağını hatırlamamız icabe-

der. Bütün bir içtimaî topluluğu hesaba katmadan, hiçbir insanın kendi usulüne göre ve kendi başına bir iş göremeyeceği ve yaşayamayacağı büyük içtimaî kanunlardan biridir. O halde ferдин saadeti ve refahı umumî saadet ve refah ile kaimdir. Bu itibarla ister sahip veya ister maaşlı bir müdür olarak işletmelerin başında bulunan âmirlerin, kader beraberliği fikrine inanmaları, işletme ailesine bu fikri aşlamaları ve bu suretle, mukadderatını ele aldıkları işletme içinde gayri memnunların taazzuv etmemesine itina etmeleri icabeder.

SEVK VE İDARE SAN'ATI

Ehemmiyetini ve sağhyacağı faydaları etraflı bir surette açıkladığımız bu hususların temini için işletme âmirlerinin herşeyden evvel insanları sevk ve idare etmek san'atine sahip olmaları gerekir. Faaliyeti ister daimî veya tesadüfî olsun, ister hususî şahıslara veya devlete ait bulunsun, küçük veya büyük olsun, isterse kapitalist veya kooperatifçi bir zihniyetle idare edilsin, müşterek bir işin yapılması gayesiyle birleşen her insan topluluğunun başında yer alan ve ileride kısaca işletme âmirleri diye isimlendireceğimiz bilumum teşbbüs sahipleri, resmî ve hususî dairelerde vazife alan umum müdürler, şube müdürleri, muavinler, servis şefleri, atelye şefleri, kısım şefleri ve ustabaşılar insanları sevk ve idare etmekle görevlenmiş kimselerdir. İnsanları sevk ve idare etmenin bir san'at olduğunu Henry Fayol bu asrın başında «sanayi ve umumî işlerde idare» adlı eserinde etraflı bir surette tebarüz ettirmiştir. Takriben 35 senelik bir mazisi olan psikoteknik ilminin yaptığı araştırmalar sayesinde bu san'atin icabettirdiği bilgilerin ana hatları ve prensipleri tespit edilmiş bulunmaktadır. Buna rağmen insanları sevk ve idare etmek san'ati, psikolojik kanunların bu san'ati ifa edecek bazı kimseler tarafından henüz lâyıkıyla anlaşılmamış bulunması yüzünden, gereken alâkayı çekememiş bir durumdadır. Bilhassa memleketimizde, demin de söylediğimiz gibi, 35 senelik bir mazisi olan psikoteknik ilmine tamamen yabancı kalmamız yüzünden insan unsurundan faydalanmak ve insanları sevk ve idare etmek hususları ampirik usullere dayanmakta ve tesadüflere bırakılmış bulunmaktadır. Bunun yanı başında bazı âmirler ve idareciler, kurucusu Fayol gibi bir tatbikatçı olan bu önemli san'ati «nazariye» olarak vasıflandırmakta ve tatbikatın nazariyelerle yürüyemeyeceğini ileri sürerek kendi ampirik usullerinin üstünlüğüne inanmaktadırlar. Halbuki tatbikî ilimlerin mahsulü olan bir nazariye, tatbikatta elde edilen tecrübe-

leri tahlil ve tanzim ettiğinden doğrudan doğruya tatbikatın mahsulü telâkki edilmek icabeder. Esasen nazariyelerde toplanmış tecrübelerden faydalanmak istemeyn bir tatbikat, evvelce başkalarının yaptığı hataları tekrarlamağa ve aynı hatâlara düşmeğe mahkûmdur. Binaenaleyh, insanları sevk ve idare etmek, hem kendisine, hem de işletmesine faydalı olmak isteyen her âmirin iktisab etmesi gereken bir san'attır.

Bilindiği gibi her istihsâl, insan faaliyetinin sevk ve idaresini icap ettirir. Sevk ve idarenin muvaffak olması için de ruhî faktörleri beşeri sây'da önemli bir yer aldığına anlaşılması ve çalışan kimselerin ruhî meyillerini tespiti yarayan psikolojik kanunların tatbik edilmesi lâzım gelir. Bir sanayi işletmesinin başında yer alan bir âmir için en faydalı teknik bilginin ne olmak lâzım geldiği sualine bir Fransız sanayicisi şu cevabı vermiştir: lojik ve psikoloji... Lojik, aklîselimle muhakeme etmek ve psikoloji de hem kendisini, hem de idaresi altında bulunanları tanımak ve onları iyi kullanmak için. (*).

Hakikaten insanları kullanmak, diğer herhangi bir maddî elemanı kullanmaktan çok daha nazıktır. Makinenin gördüğü her işi mutlak ve teknik bir nizam altına almak mümkündür. Halbuki makine olmıyan ve beşeri sây'yı temsil eden insan, fertten ferde değişen bir şahsiyet sahibidir. (**) İstidatları, duyguları, sınırları, hâdiselere karşı gösterdiği veya göstereceği muhtelif reaksiyonlar dolayısıyla her âmir maiyetinde çalışan her kesin ruhuna nüfuz etmek ve onları anlamak imkânlarını araştırmak zorundadır. Bunun için de yanında çalışan kimselerin tıpkı kendisi gibi bir insan olduğunu, aynı hakları taşıdığı, aynı ümitleri beslediğini, aynı müşkülere göğüs gerdiğini bilmesi ve kabul etmesi icabeder. Bu duyguları taşıyan bir âmir maiyetindeki kimseleri müşterek bir gayeye doğru sürüklemeye ve onlarda bir kader beraberliği hissini yaratmağa muvaffak olur. Aksi takdirde ise, en iyi bir organizasyon dahi, kâğıt üzerinde yazılı kalmağa ve değerinden kaybetmeğe mahkûmdur. Çalışan her insanda istisnasız rastlanan bazı müşterek ruhî ihtiyaçlar ve meyiller vardır. Hakikî bir âmir, bu ihtiyaçları duymalı ve bu ruhî temayüllere lâkayt kalmak değil de, bu duyguları inkişaf ettirmeği bilmelidir. Bu neticelere varabilmek için de insan elemanını kullanacak kimselerde psikolojik vasıfların ve bilgilerin mev-

(*) J. Wilbois, La psychologie au service du chef d'entreprise. Paris 1934.

(**) Dr. A. Isaac, İşletme iktisadı Cilt 2. Fasikül 2, İstanbul 1946.

cudiyeti mutlak bir şarttır. Nasıl ki iktisadî kanunlara riayet etmiyen bir âmirden bir işletmenin zarar göreceği muhakkaksa psikolojik kanunlara riayet etmiyen bir âmirden aynı nispette mutazarrır olacağı muhakkaktır. Ancak iktisadî kanunlara riayetsizlikten doğacak zarardan esas itibariyle muayyen bir işletme müteessir olacaktır. Halbuki psikolojik kanunlara riayet etmiyen bir âmirin ika edeceği zarar sadece mukadderatını elinde tuttuğu işletmeye matuf olmayıp, cemiyet için de bir gayri memnunlar kitlesini yaratmış olmak bakımından doğrudan doğruya bir cemiyeti de mutazarrır edebilecek bir karakter taşıyabilir. Z

Bu şartlar dahilinde âmirlere terettüp eden başlıca vazife, insanları sevk ve idare etme san'atinin icaplarına hâkim olmak ve bu suretle idareleri altında çalışan kimselerin işletmeye ve işe olan bağlılıklarını arttırarak yaptıkları işin kendilerini maddeten olduğu kadar ruhen de tatmin etmesi imkânlarını araştırmaktır.

İNSANLA SAY ARASINDAKİ MÜNASEBETLER:

İnsanları sevk ve idare etme san'atinin icabettirdiği ehliyeti ve vasıfları tetkike koyulmadan evel insanla say' arasındaki münasebetlere bir göz gezdirmekliğimiz faydalı olacaktır.

İnsanların duydukları en mühim ihtiyaçlardan biri de «hareket ve faaliyet ihtiyacı»dır. Çocuktaki mütemadi hareket, bir oyunu bırakıp bir diğerine geçmek, yorulmak bilmemek bu ihtiyacın en canlı bir ifadedir. Çocuklukta oyunla, delikanlılık çağında çeşitli sporlarla tatmin edilen bu ihtiyaç en nihayet iş hayatında en geniş ve devamlı bir saha bulur. İş her ne kadar ilk safta insanın geçim ihtiyaçlarını tatmin ediyorsa da hemen bunun akabinde hareket ve faaliyet ihtiyaçlarını da cevaplandırır. Meselâ yetmişini aşan nice zengin yaşlılar vardır ki işleri oğulları tarafından muvaffakiyetle idare edildiği ve dolayısıyla bir geçim ihtiyacıyla karşılaşmış bulunmadıkları halde yine her gün sırf hareket ve faaliyet ihtiyacıyla işlerine devam ederler. Bu ihtiyacın azalması bir hastalık emaresi veya ifadesi, bitmesi de hayatîyetin sönmesi demektir. O halde insandaki hareket diğer bir ifade ile faaliyet ihtiyacı, kendisini yormıyan, bilâkis hayatîyetinin devamına yardım eden bir faktördür. Buna rağmen, buldukları işte kendilerine verilen vazife yükünün ağırlığını duyan, benzerlerinden daha az bir faaliyet sarfettikleri halde işlerinden yorgun ayrılan birçok kimselere rastlarız.

Yukarıdaki tahlillerimiz ise sarfedilen faaliyetin insiyakî bir ihtiyacı tatmin ettiğini belirtiyordu. Demek oluyor ki normal bir me-

saiden duyulan yorgunluk maddî olmayıp, tamamen ruhîdir. Böyle bir insan işinde sarfettiği faaliyetten değil de, bulunduğu iş şartlarının ruhî ihtiyaçlarına intibak etmemiş bulunmasından yorulmuştur. Nitekim tamamen aynı şartlar dahilinde çalışan diğer bir insanın taşıdığı vazife yükünün ağırlığını değil de o yükü taşımış olmanın verdiği haz ve saadeti duyduğunu görmekteyiz.

Hem sosyal, hem de ekonomik bakımdan ehemmiyetli telâkki ettiğimiz bu bariz farkın muhtelif faktörleri vardır.

Bunlardan birisi, bulunduğu mesleğin veya işin icabettirdiği kabiliyetlerle o mesleği seçen veya o işi yapmakla vazifelenen bir kimsenin meyil ve kabiliyetleri arasında bir intibak mevcut olması lâzım geldiğidir. Zira bir insan, kabiliyetlerine, meyillerine ve zevkine ne kadar uygun bir işte çahşursa, duyduğu zevk o nispette artar ve dolayısıyla say' zevki duyulan zahmeti azalttığı gibi insandaki çalışma kudretini ve elde edilen randımanı çoğaltır. Bu gayeye varabilmek için bir taraftan işletmelerin mevcut işlere her işin icabettirdiği ehliyeti en fazla taşıyan kimseleri getirmeleri, diğer taraftan da her ferdin kendi ehliyetine ve meyline en uygun bir işi veya mesleği seçmesi icabeder. Meslek seçimi veyahut da memur veya işçi seçimi en elverişli şartlar dahilinde vuku bulduğu takdirde say' zevkinin artmasını ve dolayısıyla içten duyulan zahmetin azalmasını sağlayacak ehemmiyetli bir merhale atlatılmış olur. Ancak bunun yanı başında ikinci mühim bir faktör daha vardır ki o da çalışan her insanın bulunduğu iş muhitine intibak etmesi lâzım geldiğidir. Bu ikinci safha doğrudan doğruya işletmenin iş hayatıyla ilgili bulunmakta ve çalışan insanın iş ile olan münasebetlerinin en devamlı bir kısmını teşkil etmektedir. Gününün, daha doğrusu hayatının en büyük bir kısmını iş muhitinde geçirdiğine göre, bir insan bu muhite intibak ettiği takdirde hayattan aldığı zevk artar ve dolayısıyla mes'ut olur. Aksi halde ise hayatına küskün ve dolayısıyla bedbahttır. Esasen her fert, sarfettiği emeğin karşılığını sadece kendisine sağladığı geçim vasıtasıyla ölçmez. Sarfettiği emeğin en geniş mânasıyla faydalı olmasıyla faydalı olması ihtiyacını duyar. Yani, kendisine tenin ettiği mâişet imkânlarından maada bu emeğin bir işe yaradığını bilmek, yaptığı işin mes'uliyetini duymak ve paylaşmak, takdir edilmek ve en nihayet umumî bünyenin faaliyetinden elde edilen neticede kendi emeğinin de bir hissesi olduğunu anlamak ihtiyaçlarını duyar. Bütün bu ihtiyaçları cevaplandırıldığı takdirde çalışan insanın vazife zevki ve aşkı arttığı gibi meslekî gururu da inkişaf eder. Kendi nefesine karşı itimadı fazlalaşır ve bu duygular çalışan insanı asilleşti-

rir. İşte böyle bir kimse iş muhitine intibak etmiş ve bu muhtii sevmiş ve benimsemiş olur. Artık bulunduğu iş, memur veya işçinin kendisi işidir. İşletmesinden veya günlük faaliyetinden bahsederken «bizim fabrikamız» «bizim bankamız» kelimelerini âdeta bir mülkiyet hissiyle ve müstesna bir gurur ve iftiharla telâffuz eder. Çalıştığı müessese hakkında en ufak yersiz bir tenkit, şahsına tevcih edilen bir hakaret tesirini yapar.

İş muhitinde en yüksek memurlardan en ufak çırağına kadar kadar bu duyguları yaratmağa muvaffak olan bir işletme bir tek vücut olarak çalışır. Bu vücudun her uzvu, diğer âzalara mihanikî bir surette yardım eder ve böylece işletme dahilinde «müşterek gaye» ve «kader beraberliği» hisleri doğmuş ve dolayısıyla işletmeyi müştereken korumak ve idame ettirmek ihtiyaç ve iradesi âdeta insiyakî bir surette yerleşmiş olur. Artık böyle bir muhitte fikir aykırılıkları bahis mevzuu olamayacağı gibi, sosyal ve iktisadî buhranlara karşı da müşterek bir göğüs germe kudreti mevcuttur. Böyle kollektif bir ruhun hüküm sürdüğü ve mensupları binlerce kişiye yükseldiği halde, bir tek kalbin darabanının duyulduğu bir işletmede her fert mes'uttur. İşletme dahi birçok tehlikelere karşı korunmuş, dolayısıyla refah ve bereketi çok daha sağlam şartlar dahilinde temin edilmiş bir durumdadır.

Bu tasvir ettiğimiz işletme ne bir hayal mahsulü, ne de bir arzu mev'uttur. Yer yüzünde birçok iş sahipleri, işletmelerini ve maiyetini bu saadet mertebesine erişirmeye muvaffak olmuşlardır. Sosyal hakların henüz korunmadığı ve buna müteallik kanunların mevcut bulunmadığı bir devrede sadece vicdanından ilham alan meşhur İngiliz sermayedarlarından Robert Owen işçisini insan olarak telâkki etmiş ve onları iyi yaşatmak ihtiyacını duymuştur. 1800 senesinde henüz 29 yaşında iken bir mensucat fabrikasının başma geçen mumaileyh o zamana kadar seviyesi her bakımdan düşük ve perişan olan işçilerin kalkınmasını sağlamış ve işletmesini bir «nümune müessese» haline koymağa muvaffak olmuştu. Çalışma müddetlerini kısaltmış, sosyal yardım müesseseleri kurmuş ve işçilerin bilgi ve kültürlerinin artması için gerekli tedbirleri almıştır. Bu suretle iş muhitine bütün insanlık duygularıyla bağlanan işçilerin, işe ve işletmeye olan alâkaları artmış, istihsal fazlalaşmış ve Robert Owen'in işletmesi en verimli bir duruma girmişti. Elde ettiği bu muvaffakiyet İngilteredeki diğer sermayedarları da harekete getirmiş ve çalışan kimselerin iş muhitine olan bağlılıklarının artması sayesinde istihsalin ve dolayısıyla işletmelerin gelirlerinin de art-

tığı görülmüştür. Ford ve Carnegie gibi yüksek görüşlü iş sahipleri Owen'in zihniyetini paylaşmışlar ve bu zihniyetin gelişmesine azamî derecede yardım etmişlerdir. İşte bu sayededir ki bugünkü ingiliz amerikan cemiyeti her türlü tesirlere karşı mukavemet gösterebilmekte, diğer tarafta «komünist cennetinin» vadettiği refah ve saadete, o cennette değil de Owen'lerin, Ford'ların ve Carnegie'lerin memleketlerinde hakikaten erişilmiş bulunmaktadır.

Memleketler arasında müşahede ettiğimiz bu bariz farklara aynı memleket içinde de rastlamak mümkündür. Nitekim Fransada işçilerin grev yaptıkları ve fabrikaları işgal ettikleri esnada, İsviçre psikoteknik enstitüsü azalarından mürekkep bir hey'et bu grevlerden masun kalan fabrikalardaki şartları mahallinde tetkike koyulmuşlardı. Bu hey'etin başında, Züriç'te Federal Politeknik mektebi profesörlerinden Carrard bulunmakta idi. Profesör Carrard yaptıkları araştırmaların neticesini «Le Chef» adlı eserinde şöyle nakletmektedir:

«İşçileri greve iştirâk etmiyen fabrikalardan hangisini tetkik ve kontrol etmişsek, o işletmenin başında bulunan âmirin maiyeti ile şahsen ve sık sık temas halinde bulunduğunu tespit ettik. Çalışan insanı herşeyden önce «insan» olarak telâkki etmiş olan, bütün itina ve ihtimamlarını adamlarından esirgemeyen ve işçilerin yalnız kendileri ile değil de aileleriyle de alâkalanmış olan ve işçilerine şahsen ve fiilen yardımda bulunan âmirlerin sevk ve idare ettikleri işletmeler bu grevlerden masun kalmışlardı. Bu işletmelerin birinde rastladığımız bir âmir, kendisi için hazırlanan günlük raporlarda evvelâ memur ve işçilerinin şahsî durumlarından bahsedilmesini, o gün zarfında maiyetinden hangisinin bir matemi, herhangi bir sı-sıkmtısı veya evlenme, doğum, nişan gibi sevinçli bir hâdisesi olduğunun bildirilmesini ister ve ondan sonra teknik ve idarî meselelere yer verdirirdi. Halbuki şahsî temas ve ihtimamın noksan olduğu fabrikalarda, ödenen ücretler grevden müteessir olmayan fabrikaların bazılarında daha üstün ve elverişli bulunmasına rağmen âmirlerini tahımıyan, dolayısıyla sevmiyen ve kendisinin sadece bir «müstahsil makine» telâkki edildiği kanatini taşıyan işçiler, greve iştirâk etmişler ve fabrikaları işgal altına almışlardı.»

İnsanla iş arasındaki münasebetler hakkında yaptığımız bu tetkiklerden şu neticelere varmak mümkündür:

(a) Şahsî menfaat devri kat'î bir inkilâp geçirmiş bulunmakta, başta bizatihi işletmenin menfaati olmak üzere ister âmir veya işçi

ve memur olsun, çalışan her ferdin hakiki menfaati, müşterek menfaatin müştereken korunmasına bağlı bulunmaktadır.

(b) Çalışan insanın randımanının artması, sarfettiği emeğin kendisine, en geniş mânasiyle nafi olmasına bağlıdır. İnsanın mesaisinden temin ettiği maddî menfaatler kendisini bilvasıta tatmin eder. Halbuki say' zevkini ve vazife aşkını duyması sağlandığı takdirde doğrudan doğruya tatmin edilmiş olur.

(c) Müreffeh ve mes'ut insanlardan mürekkep işletmelerin birçok sarsıntılara karşı mukavemet kudreti artacağı gibi böyle işletmelerden tereküp eden bir cemiyetin de her türlü iktisadî ve sosyal tesirlere karşı mukavemet kabiliyeti fazlalaşır.

Bu neticelerin sadece kanunlarla ve talimatlarla elde edilmesi mümkün değildir. Zira birbirine müşabih kanunların cari bulunduğu memleketlerden bazılarında çalışan insanları müreffeh ve mes'ut, diğerlerinde de aynı refah ve saadet seviyesine erişememiş bir durumda görmekteyiz. Bunun yanı başında aynı kanunların mevcut bulunduğu muayyen bir memlekette, bazı işletmelerdeki memur ve işçilerin iş şartlarına ve muhitine tamamen intibak ettiklerine, diğerlerinde ise diledikleri refah ve huzuru bulamadaıklarına şahit olmaktadır. Hattâ aynı kanunlara tâbi olan ve aynı talimatnamelerle idare edilen muayyen bir işletme dahilindeki işçi ve memurlardan bazı kısımlarda ve servislerde çalışanların memnun ve mes'ut, diğer bazı kısımlardakilerin ise küskün ve şikâyetçi oldukları sık sık göze çarpmaktadır.

İNSANLARI SEVK VE İDARE EHLİYETİ

İşletmeler arasında ve hattâ aynı işletmenin muhtelif servisleri veya atelyeleri arasında bu değişik şartlara rastlamaklığımız doğrudan doğruya sevk ve idare mekanizmasında yer alanların şahsî kabiliyetlerine veya kabiliyetsizliklerine atfedilmek icabeder. Demek oluyor ki, işletmelerin ana menfaatleri ve bunun yanı başında bir cemiyetin iktisadî ve sosyal nizamı, çalışan insanların sevk ve idare edilme tarzına göre değişik bir vaziyet arzedecektir. Bunu önlemek için de âmirle memurlar arasındaki münasebetlerin tanzimine gereken ehemmiyeti vermek ve bu bu mühim problemi âmirlerin fitrî kabiliyetlerine ve dolayısıyla tesadüflere bırakmamak icabettir. Bu takdirde, işletme sahibine terettüp eden başlıca vazife kendi formasyonuna bu bakımdan icabeden ehemmiyeti vermek ve tayin edeceği kısım âmirlerinde, insan kullanma ehliyetini başta

gelir bir vasıf olarak aramaktır. Diğer taraftan devlet müesseseleriyle anonim şirketlerde sevk ve idare mekanizmasının başına getirilecek âmirde de insanları sevk ve idare kabiliyetinin en üstün bir vasıf olarak aranması lâzım gelir. Yerarşide, yani meratip silsilesinde, yer alacak diğer şube müdürleriyle kısım şeflerinde bu vasıf ön safta aranmak icabeder. Fayol'a göre yerarşide yukarıya doğru çıkıldıkça idarî ehliyet o nispette ön plâna geçmeli ve teknik ehliyete gittikçe azalan bir ehemmiyet verilmelidir. Meselâ bir işçide sadece teknik ehliyet aranmalı, halbuki yerarşideki mertebesi ne kadar yükselirse idarî ehliyet o derece ehemmiyet kazanacağından bir müdürün başlıca ehliyeti, idarî ehliyet olmalıdır. Bu itibarla, insanları sevk ve idare fonksiyonunda yer alacak kimselerin seçimine gereken ehemmiyet verilmeli ve her hangi bir kimseyi bu fonksiyonun her hangi bir mertebesinde vazifelendirmeden evvel insanları sevk ve idare etmenin icabettirdiği ehliyet ve vasıfları taşıyıp taşımadığını araştırmalıdır.

Âmirlik için lüzumlu olan vasıflarla elverişsiz görülen kusur ve noksanları, İsviçre psikoteknik tesisi tarafından neşredilen bir eserden aynen iktisab ediyoruz: (*).

Bir âmirde aranması icabeden kabiliyet ve vasıflar şunlardır:

- (a) İnsanları tanıma kabiliyeti.
Kendisini muhatabının yerine koyabilmek ve muhatabının hissettiklerini aynen onun kadar hissedebilmek kabiliyeti.
- (b) Objektif olmak ve kalmak kabiliyeti.
Herkesi karşı âdil ve hakşinas olmak, herşeyi olduğu gibi görmek, herkese yardım etmek ve durumlarını kolaylaştırmak imkânlarını bulabilmek.
- (c) Nefsine itimad.
Ne istediğini bilmek ve kararlarına itimad beslemek.
- (d) Karar vermek kabiliyeti.
İlerisini görmek, yeni imkânları hissetmek ve bunları kullanmasını bilmek.
- (e) İnisiyatif kabiliyeti.
Değişen şartlara intibakı mümkün olan yeni kararlar almasını bilmek.
- (f) Mes'uliyet hissi.
Mes'uliyet almaktan zevk duymak ve aldığı mes'uliyetleri müdrik bulunmak.

(*) Prof. A. Carrard, Le Chef, Neufchâtel, 1945.

- (g) İrade kuvveti.
İşletmesindeki en ufak işçi ve memura kadar iradesini hissettirmeğe muktedir olmak.
Halbuki aşağıdaki noksanları ve kusurları taşıyan âmirlik için elverişsiz telâkki edilmektedir:
- (a) Anlayış noksanlığı.
Sertlik, haşinlik, intibak edememek.
- (b) Tarafgirlik.
Hissiyat ve tessürat izharında mübalâğa, mizaç ve neğ'e değişikliği, dar zihniyet.
- (c) Tesir ve nüfuz altında kalma.
- (d) Kararsızlık.
Bir karar almağa muktedir olmamak, kararını tâlik etmek, fena bir duruma müdahale etmemek.
- (e) Aklîselim noksanı.
Gelecek hâdiseleri hissetmemek, rü'at etmesini bilmemek, bellediği itiyadlardan kendisini kurtaramamak.
- (f) Korku.
Mes'uliyet alma korkusu, herşeyden evvel kendisine bir mesuliyet terettüp etmemesini gerektiren tedbirleri düşünmek.
- (g) Zaaf.
İrade noksanlığı, her engel önünde gerilemek.

Meratip silsilesindeki mevkii ne olursa olsun, seçilecek bir âmirde işaret edilen bu vasıfların mevcudiyeti bir işletmenin ana menfaatleri kadar o işletmede çalışanlar için ne derece hayatî ise, zikredilen kusurları taşıyan bir kimsenin âmir olarak seçilmesi o işleme ve maiyeti için o nispette muzir ve tehlikelidir.

Maiyetiyle şahsen ve devamlı bir surette temas etmesi mümkün olan küçük işletmelerde, işletme sahibi veya âmiri bu kabiliyetleri taşıdığı takdirde bu probleme halledilmiş nazariyle bakmak mümkündür. Ancak büyük insan topluluklarının çalıştığı ve geniş bir iş bölümü mevcut bulunan orta ve büyük işletmelerle, devlet müesseselerinde, işletme sahibi veya âmirinin gereken kabiliyetleri taşımasına rağmen istenen neticeye varılması imkânları çok daha müşkül bir mahiyet arzeder. Umum Müdür, muhtelif şube müdürleri, müdür muavinleri, servis şefleri, atelye şefleri, şef muavinleri ve ustabaşılar gibi sevk ve idare fonksiyonunun birçok ellere dağıldığı orta ve büyük işletmelerde bilfarz ekseri âmirlerin insanları sevk ve idare kabiliyetleri üstün mertebede bulunsa dahi, herhangi bir

kısım âmirinin aynı vasıfları taşımaması yüzünden umumî ahengin bozulduğu vakidir. Birçok kabiliyetli mühendisler arasında her hangi bir mühendis kabiliyetsizliği yüzünden bir makinenin arızaya uğraması bu mühendisin kabiliyetsizliğini gözle görülür bir şekilde ortaya çıkartmağa kâfidir. Yapılan zarar da nihayet bir tamir ile telâfi edilir. Halbuki her hangi bir âmirin ve hattâ bir şef muavini veya ustabaşmm idaresizliği ve kabiliyetsizliği yüzünden çalışan kimselerin ruhlarında ve maneviyatlarında baş gösterecek arızaların kolaylıkla göze çarpması mümkün olmadığı gibi, böyle bir arızanın düzeltilmesi de en mudil bir makinenin tamirinden çok daha güçtür. Bazı hallerde aynı idarenin muayyen bir şubesinde uzun seneler bir vazife sevgisi ve umumî memnuniyet havası hâkim olduğu halde bir şube müdürünün değişmesiyle tamamen üzücü ve yıpratıcı bir havanın estiği, vazife sevgisinin azaldığı ve nihayet umumî randımanın düştüğü vaki olmuştur. Bir şubede veya bir serviste fena olarak vasıflanan bir memurun diğer bir serviste başarı elde etmesi, memurda vuku bulan değişiklikten ziyade, onu kullanan muhtelif âmirlerin kullanma usullerindeki isabet veya isabetsizliğin tabii bir neticesi telâkki edilmelidir. Bu yüzden, çok defalar birçok kabiliyetlerin söndüğü ve muvaffakiyetsizliğe sürüklendiği müşahede edilmiştir. Bu mahzurları önlemek ve bilhassa çalışan insanların mukadderatını tesadüflere bırakmamak için âmirlerin seçiminde çok titiz ve dikkatli davranılması ve bunun yanı başında bazı tedbirlerin de alınması lüzumludur.

SEVK VE İDAREYİ KOLAYLAŞTIRACAK BAZI TEDBİRLER

Bu tedbirlerden biri de, idare mekanizmasında yer alan kimselere, insanları sevk ve idare etmek san'ati hakkında, kurslar veya konferanslar yoluyla sık sık telkinlerde bulunulmasıdır. İşletme müdürünün veya sahibinin zaman zaman bu telkinleri bizzat ve toplu bir halde yapması, idare fonksiyonunda yer alan yakın mesai arkadaşlarından beklediklerini açık ve kat'î bir lisanla izah etmesi, vazifelerini lâıkiyle yapmalarının işletmeye ve insanlığa temin edeceği faydalarla bunun aksinin yaratacağı zararlar hakkında etraflı malûmat vermesi bu tesirleri bir kat daha arttırır. En nihayet, insanları sevk ve idare etme bakımından bariz hataları görülenler hakkında, işletmeye maddî bir zarar ika ettikleri takdirde tâbi tutulacakları muameleye muvazi bir görüşle mütalâa yürütmek icabeder.

Bunun yanı başında insanları sevk ve idare fonksiyonunun ta-

mamen objektif esaslara dayanmasını sağlayacak bazı tedbirler alınması ve personel işlerinin buna göre organize edilmesi tavsiyeye şayandır.

Esasen personel işleri ne kadar iyi organize edilirse, insanları sevk ve idare fonksiyonu o nispette şahsî ve tesadüfî tesirlerden kurtarılmış ve objektivitesini muhafazaya kadir bir personel siyaseti elde edilmiş olur. Bu gayeye ulaştıracak esas faktörlerden biri de personel işlerinin mustakil ve bitaraf bir personel servisinde temerküz etmesi ve bu servisin başında da, beşerî say unsurunun bütün icaplarını müdrük ve salâhiyetli bir personel müdürünün bulunmasıdır.

İyi organize edilmiş bir personel servisinin ve istikrarlı bir personel siyasetinin memur ve işçi seçimi probleminin hallinde de büyük ve faydalı bir rol oynıyacağı şüphesizdir. Esasen mevzuumuzun dışında kalan bu bahis üzerinde fazla duramayacağımız tabii olduğundan biz burada daha çok seçimden sonraki safhaları izaha koyulacağız: (*)

a) *İşletmeye yeniden intisap edenlerin karşılanma usulleri:* Seçimden sonraki ilk merhale istihdam edilmesine karar verilen yeni işçi veya memurun işletmeye ilk girişini teşkil eder. Personel işlerinin organizasyonuna lâıyk olduğu ehemmiyetin verilmediği işletmelerde yeni gelenler tamamen ampirik usullerle işe başlarlar. Yeni işçi tâbi olduğu ustabaşıya gönderilir, ustabaşı da kendisine filân numaralı makinede, filânın yanında çalışacağını söyler. Memur da alâkalı servis şefine gönderilir, yapacağı iş hakkındaki izahat kendisine ekseriyetle eski bir memur tarafından verilir ve bir iki gün onun nezareti altında çalıştıktan sonra tâyin edilen işi yapmağa koyulur. Artık yavaş yavaş kaybolmağa başlayan bu eski usuller bir işletmeye yeniden girenler için çok üzücü bir başlangıç devresi yaratırdı. Halbuki ilk iş gününün intibaları yeni memur veya işçi üzerinde tahmin edildiğinden fazla müessirdir. Bu tesirin müspet olması ve yeni gelenin ilk gününden itibaren işletmeye başlanmasının temini için kendisinin işletmeye katılmasından umumî bir memnuniyet duyulduğu intibanın yaratılması icabeder. Bu maksatla işletmeye yeni katılan memur veya işçi; işletmelerin bünyesine göre işletme âmiri veya personel müdürü tarafından âdeta bir misafir gibi el sıkılarak karşılanmalı, işletme hakkında ve yapacağı vazifenin ehemmiyetine müteallik kısa bir izahat verilmeli, kendisine

(*) Aziz Balkanlı, Memur ve İşçi seçimi — Çalışma Mecmuası, Sayı 20.

müşterek gaye ve kader beraberliği ruhunu aşılacak telkinlerde bulunmalıdır. Bu meyanda sarfedilecek kelimelerin müessir olmasına ve bilhassa ileride tutulamiyacak vaadlerde bulunulmamasına dikkat edilmelidir. Aynı zamanda işletmenin bünye ve faaliyeti hakkında gerekli izahatı taşıyan, iş saatlerinin, disiplin kaidelerinin, ücret tediye usulleri ve zamanlarının, terfilerin, ikramiye ve mükâfatların ne suretle hak edileceğinin ve muayyen nizamlara riayet etmemenin doğuracağı zararların izahatını gösteren matbu bir broşürün yeni gelene verilmesi çok faydalıdır.

En nihayet istikbal için başarılar temenni edilerek yeni gelen memur veya işçi, çalışacağı servise veya atelyeye yine işletme âmirinin veya personel müdürünün refakatinde götürüldükten sonra tâbi olacağı servis şefine veya ustabaşıya takdim edilmelidir. Bazı işletmeler, servis şefinin veya ustabaşının bizzat müdürlüğe gelerek müstakbel arkadaşlarını orada kabul etmeleri usulünü tatbik etmektedirler. Bunu müteakip servis şefi veya ustabaşı yeni gelene yine aynı hüsnükabul zihniyeti içinde, yapacağı işin teknik ve meslekî esasları hakkında izahat vermeli, servisteki veya atelyedeki arkadaşlarıyla birer birer tanıştırmalı ve mesai arkadaşlarının kendisini sevgi ve memnuniyetle karşılamalarını sağlayacak bir an'ane yaratılmalıdır.

Bazı işletmelerde, yeni gelene bütün işletmeyi gezdirmek, her kısmen çalışma usulleri hakkında izahat vermek, kendisini bu münasebetle diğer âmirlerle tanıştırmak cihetine de gidilmektedir.

Bir topluluğa yabancı olarak katılmanın yaratacağı ilk çekingenlik ve üzüntü devresi bu suretle yenilmiş ve aynı zamanda bu tedbirler sayesinde yeni gelenin ilk iş gününden itibaren iş muhitine karşı müspet bağlılık hisleri beslemesi temin edilmiş olur.

b) Çıraklık devresi: Bir işe yeni başlayan bir kimsenin çıraklık veya staj devresi, her nevi işletmelerde büyük bir ehemmiyet arzeder. Bir insan yapacağı işi ne kadar iyi bilir ve meslek veya zanaatına ne nispette hâkim olursa, işten alacağı zevk de o nispette artar. İşletmeye her yeni intisap eden memur veya işçinin meslekî bigisini inkişaf ettirmek ileride ondan alınacak randıman bakımından işletmenin kendi menfaati icabı olduğu kadar işi yapanın da işe olan bağlılığını arttıracak bir faktördür. Bu itibarla işletmeye her yeni intisap edecek kimseden hemen bir randıman almak ve o anda mevcut bir boşluğu doldurmak hevesine kapılmamak lâzım gelir. Bunun aksine olarak, muayyen bir müddet bir çıraklık veya staj

devresi geçirmesine imkân vermek ve yeni intisap edenin formasyonu için gereken emeği sarfetmek suretiyle kısa bir müddet sonra kendisinden çok daha fazla bir randıman elde edileceği gibi, memur veya işçinin vazife sevgisinin ve dolayısıyla meslekî gururunun artması temin edilmiş olur.

Bazı ileri garp memleketlerinde bir mesleğe ilk intisap edenleri yetiştirme vazifesi, kanunî mevzuatla iş verenlere yüklenilmiştir. Birçok müesseler, sadece çırakların değil de, bütün persoselin formasyonu mevzuuna ön safta bir ehemmiyet vermekte ve bu işi itinalı ve programlı bir nizam altına koymuş bulunmaktadır. Hem iktisadî hem de sosyal bakımdan bu mevzu geniş bir alâka gösterilmek icabeder.

c) *Ücret problemi:*

Üzerinde yine ehemmiyetle durulması gereken bir nokta da ücret problemidir. Bu mevzuda muhtelif usullere rastlamaktayız ki, bu metodların tetkiki ve aynı zamanda iktisadî ve sosyal bir karakter taşıyan ücret probleminin incelenmesi, müstakil bir etüde mevzu teşkil edecek derecede ehemmiyetlidir. Biz burada bu meselenin yalnız ana hatlarına temas etmekle iktifa edeceğiz.

Bilindiği gibi ücret, işçi bakımından sarfettiği emeğin gelirini, iş bakımından ise maliyet masraflarının bir kısmını teşkil eder. Bu itibarla işçinin gayesi, emeğinin gelirini arttırmak, iş verenin gayesi de maliyet masraflarını düşürmek veya bu masrafları hiç olmazsa, piyasanın mamullerine biçtiği fiyatın üstüne çıkarmamaktır. Bu görüş farkı, bilhassa buhranlı zamanlarda, sermaye ile emek arasındaki mücadelelerin başda gelir bir sebebinin teşkil eder. Halbuki ücret, işçi ve iş veren bakımından iki ayrı görüşle mütalâa edilmiyerek, istihsalin bu iki büyük ortağından birinin diğerine verdiği tabii bir pay olarak kabul edilecek olursa ve emek de ortaklardan birinin ortaklığa getirdiği bir sermaye olarak telâkki edilirse çok daha uzlaştırıcı bir neticeye varmak mümkün olur. Nitekim, demin de işaret ettiğimiz gibi, iktisadî bir istihsâl, istihsâl yerlerinin, âletlerin, makineelerin ve ham maddelerin kullanılması suretiyle insan emeğinden doğar. Nasıl ki insan emeği katılmadan herhangi bir istihsâl tasavvur edilemezse, istihsâl yerleri, makineler, âletler ve ham maddeler temin edilmedikçe, sadece insan emeğinden doğacak bir istihsâl mümkün görülmemek icabeder. Eskiden bir kimsenin tek başına istihsâl ettiği mamûller, kendi emeğiyle yine bazı iptidai âletlerin ve maddelerin birleşmesi suretiyle elde edi-

lirdi. Halbuki insanların yaşayış şartlarını kolaylaştıran ve değiştiren teknik terakkilerden sonra, bir tek kişi bugünkü modern tesisatı temin edebilse dahi, bunları işletebilmek için diğer insanların emeğinin katılmasına muhtaçtır. Aynıyle, lüzumlu âletlere, makinelere ve ham maddelere sahip olmıyan bir insan da, sadece kendi emeğiyle, bugünün icaplarına göre mustahsil bir vaziyete geçemeyeceğinden bunları temin eden sermayeye muhtaç bir durumdadır. O halde ücret, iş veren bakımından ortağı olan emeğin tabii bir payı olarak telâkki edilmeli ve işçi de sarfettiği emeğin bir kısmından diğer istihşâl vasıtalarını temin eden ve muhtelif rizikolara katlanan sermayenin faydalanması lâzım geldiğini kabul etmelidir.

Bu karşılıklı anlayış, sermaye ile emek arasındaki iş birliği zihniyetinin gelişmesine yardım edeceği gibi, birbirine muhtaç olan bu iki müstahsil eleman arasındaki münasabetlerin tanzimini de bir hayli kolaylaştırır.

İşçi ve iş veren zaviyesinden incelediğimiz ücret problemini, bir memleketin iktisadî şartlarıyla çok yakından ilgili bulunan istihşâl bakımından mütalâa edecek olursak, yüksek ücret ve düşük ücret mefhumlarına rastlar ve bu iki mefhum arasındaki farkı çok daha bitaraf bir görüşle mütalâa etmek imkânını elde etmiş oluruz.

Bir nazariyeye göre işçilere yüksek ücret verilecek olursa, halkın, muayyen bir kısmının satın alma gücü fazlalaşacak ve dolayısıyla istihlâkin artması suretiyle umumî refah da yükselecektir. İlk bakışta mantıkî görülen bu nazariye zannedildiği kadar faydalı değildir. Zira, ücretlerin artmasıyla aynı nispette maliyet masrafları da artar ve yine aynı nispette hayatın pahalılaşması karşısında işçinin satın alma gücü eskisinden farksız bir seviyede kalır. Filhakika amerikalılar, işçilere, diğer memleketlere nazaran çok daha yüksek ücretler vermeğe muvaffak olmaktadırlar. Birçok kimseler bu imkânı, Birleşik Amerika Cumhuriyetlerinin tabii servet kaynaklarına ve iş pazarlarının genişliğine atfetmektedirler. Bu iki eleman her ne kadar millî refahın artmasında büyük bir rol oynarlarsa da Amerikalıların ödyebildikleri yüksek ücretlerde başka sebepler de aramak icabeder. Bu sebeplerin başında, bir taraftan Amerikadaki işçilerin kalifiye olması, diğer taraftan da amerikan sanayiinin ilmi esaslar dahilinde organize edilmiş olması gelir. Bu iki üstünlük, rasyonel bir çalışmayı mümkün kılar ve bu sayede randımanı artan işçilere daha yüksek bir ücret verilmesi kabil olur. Esasen yüksek veya düşük ücret mefhumlarını işçinin randımanıyle muvazi olarak mütalâa etmek icabeder. Bunu çok basit bir misalle izah etmek mümkündür.

Bilfarz 300 kuruş yevmiye alan bir işçi, muayyen bir mamulden günde 10 parça imâl ederse, bir parça başına 30 kuruş işçilik isabet eder. Aynı mamûlden günde 30 parça imâl eden bir işçiye yevmiye olarak 600 kuruş veriliyorsa bir parça başına düşen işçilik 20 kuruştur. Bu takdirde 300 kuruş yevmiye alan işçinin randımanı düşük, 600 kuruş alanın ise randımanı yüksektir. İstihsâl bakımından birinci işçinin her ne kadar ücreti düşükse de istihşâl ettiği mamûlün işçiliği pahalı, ikincisinin ise ücreti yüksek halbuki istihşâl ettiği mamulün işçiliği ucuzdur.

İşçiliği pahalılaştırmak yoluyla ücretleri yükseltmek maliyet masraflarının yükselmesine, dolayısıyla fiyatların artmasına sebebiyet vereceğinden, hem işçinin, hem de diğer sınıfların satın alma gücü azalacaktır. Halbuki alacağı yüksek ücrete ve diğer yardımlara rağmen kalifye işçinin temin edeceği fazla istihşâl, işçiliği ucuzlatacağından dolayısıyla maliyet masrafları ineyeğinden bundan hem işçi, hem de diğer sınıflar faydalanmış olacaktır.

Say'ın; ilmî esaslar dahilinde organize edilmesi her ne kadar işçinin randımanının artmasında kuvvetli bir âmil ise de bu mevzuda işçilere de terettüp den mühim vazifeler vardır. Bu vazifelerin başında muayyen bir zanaati seçmek ve bu zanaatta karar kılmak yoluyla kalifye bir işçi olmak gelir. Aynı zamanda işçilerin muayyen bir iş yerine bağlı kalmayı tercih etmeleri icabeder. Zira, iş şartları ve diğer istihşâl vasıtaları her ne kadar uzun müddet bağlı kalırsa randımanı o nispette artar. Demek oluyor ki işçinin randımanının artması için, işçiye düşen vazife, mesleğinde sebat etmek ve kalifye olmaya çalışmak, iş verene düşen vazife de işletmesini ilmî esaslar dahilinde organize etmektir. Esasen kalifye bir işçiden fazla randıman alınması ancak işletmenin ilmî esaslara göre organize olmasına bağlı bulunduğu gibi ilmî organizasyon prensiplerinin tatbiki de, işletmede ehliyetli ve kalifye işçiler kullanmak suretiyle mümkündür.

Maalesef memleketimizde ne işçilerin büyük bir çoğunluğu kalifye olmanın kendilerine ve umumî istihşâle temin edeceği faydaları henüz tamamen kavramış bulunmakta ne de işletmelerin ekseriyeti ilmî organizasyonun hem kendilerine, hem de memleketin iktisadî ve sosyal bünyesine sağlayacağı istifadeyi müdrik bulunmaktadırlar.

Ücret mefhumunun inkişaf seyrini tetkik edecek olursak, insanlığın daima âdil bir ücret ölçüsü araştırdığını ve bu uğurda ileriye doğru mühim adımlar attığını görürüz.

Bu mevzuda ortaya atılan muhtelif fikirler ve yayılan müca-deleler zamanla âdil ücret mefhumunun gelişmesine yardım etmişse de, bu zihniyeti paylaşan patronların yanı başında emeği istismar etmek isteyenler de eksik olmamıştı. Her ne kadar arz ve talep kanunu, ücretlerin, geçim seviyesi etrafında ayarlanımsamda mühim bir rol oynayabilirse de ihtiyacın, açlıktan ölmeyecek kadar bir ücreti kabul etmeğe mecbur ettiği bazı bedbahtların iş piyasasında mevcudiyeti, emeğin zaman zaman istismar edilmesine sebebiyet vermişti. Zaruret ve felâketlerin, önüne güç geçilen bu kudreti karşısında yine cemiyetin harekete geçeceği tabii idi. Nitekim Papa XIII üncü Leon, ilâhi hukuktan istiane ederek 15/5/1891 tarihinde işçilerin durumu hakkında kiliselerin ruhanî reislerine bir tahrirat göndermişti. Bu tahriratın ücret hakkındaki görüşlerini aynen ictibas ediyoruz:

«Fakirliği ve sefaleti istismar etmenin ilâhî ve insanî kanunların lânet ettiği bir hareket olduğunu patronlar ve zenginler hatırlamalıdır. Bir kimseyi emeğinin ücretinden mahrum etmek göklerin intikamını icabettiren bir cinayettir. Patron ve işçi her hangi bir anlaşmaya varsalar ve hattâ ödenecek ücretin miktarında mutabık kalsalar dahi onların iradelerinin üstünde bir tabii âdalet kanunu vardır. Bu kanun, kanaatkâr ve namuslu bir işçinin geçimine yetmiyecek bir ücreti meneder.»

Papanın bu irşadı üzerine birçok memleketlerde kanun koyucusu, bu tabii adalet kanununu tatbik etmek lüzumunu duymuş ve ücretlerin asgarî geçim haddinden daha aşağı bir seviyeye düşmesine mani olmuştur. 1894 de ilk «asgarî ücret kanununu» tatbik etmek suretiyle Yeni Zelanda bu gelişmede şerefli bir yer almıştır. Takriben 12 sene sonra böyle bir kanun Avusturyada kabul edilmiştir. 1909 senesinde İngiltere bunu müteakip bazı Amerika Cumhuriyetleri, 1915 de Fransa ve Birinci Dünya Harbinden sonra Avusturya, Norveç ve Almanya asgarî ücret hadlerini kanunun himayesi altına almışlardır. Halen birçok memleketlerde bu hadler kanunlarla tayin edilmiştir. Asgarî ücretlerin kanunlarla tâyin edilmesinde iki gaye güdülmektedir:

Biri, asgarî geçim haddinden düşük bir ücretle çalıştırılmalarına karşı işçileri korumak.

İkincisi, işçilere lüzumundan az ücret vermek suretiyle maliyet masraflarını düşüren bazı müteşebbislerin haksız rekabetine karşı, bu zihniyeti gütmek istemiyen ve ücretleri bir adalet ölçüsüyle tayin eden âdil iş verenleri korumak.

Bugünkü umumî kanaatlere göre ücretlerin tam bir adaletle tayininde şu iki prensip hâkim olmalıdır:

1) Verilen ücret, işçinin yaptığı işin miktar ve kalitesinin karşılığını teşkil etmelidir.

2) Çalışan bir kimsenin ailevî durumunu ve dolayısıyla ailevî ihtiyaçlarını nazarı itibara almalıdır.

Birinci prensip zamanla az çok anlaşılmiş olduğundan biz burada daha çok ikinci prensibi tetkik etmeği faydalı bulmaktayız. Ötedenberi tatbik edilen ücret sistemleri, herkese yaptığı işin miktarı ve kalitesi nispetinde bir ücret verilmesi imkânlarını arttırmaktadır. Ancak, her işçi, sarfettiği emek mukabilinde kendisinin ve ailesinin geçimini temin etmek ihtiyacını duyar. Kendi emeğinden başka bir geliri olmıyan işçinin temin edeceği ücret yalnız kesdisini değil, tabii bir hak olarak kurduğu veya kuracağı yuvasını da geçindirebilecek bir yeterlikte olmalıdır. Meselâ tamamen aynı kabiliyette olan ve aynı işi yapan bir bekâr işçinin aldığı ücretten bir evli işçi daha yüksek bir ücret almalıdır.

Bu zihniyetin gelişme seyrine bir göz gezdirecek olursak, ilk defa 1891 yılında Fransada Harmel namında bir sanayicinin aile tahsisatı usulünü tatbik ettiğine ve 1882 yılında Fransada meşhur Creusot fabrikalarında geniş bir tatbik sahası bulduğuna rastlarız. Gittikçe genişleyen ve doğrudan doğruya iş verenlerin inisiyativ ve teşebbüsünden doğan bu görüş tarzı, ilk defa Belçikada 1930 yılında ve Fransada 1932 de çıkan kanunlarla mecburî kılmıştır. İlk tecrübeler bazı patronların bekâr veya çocuksuz evli işçileri tercih etmek suretiyle diğer iyi niyet sahibi patronlara karşı rekabete giriştiklerini göstermiş ve bu haksız rekabeti önlemek maksadiyle umumî kasalar kurulmuştur. Halen iş verenler, ödedikleri aylık ücretin kanunla tayin edilen muayyen bir yüzdesini bu kasalara yatırmakta ve bu kasalar muayyen bir barem dahilinde bu paraları aile yüküne göre evli işçilere dağıtmaktadır. Ücret problemini her ne kadar işçi bakımından tetkike koyulmuşsak da, ücretlerin tâyininde hâkim olması gereken zihniyetin ve prensiplerin memurlar için de aynen cari olması lâzım geldiği kayt ve izahtan varestedir.

Bu tetkiklerimizin de belirttiği gibi, sermaye ile emek arasındaki münasebetlerin mihverini teşkil eden ücret probleminde en isabetli ölçü âdalet ve hakkaniyet ölçüsüdür. Ancak âdil bir ücret ölçüsünün tâyininde, iktisadî, sosyal, teknik ve psikolojik birçok unsurlar mevcuttur. Bu itibarla işletmelerde, bu mevzuun bu bil-

gileyle mücehhez olan kimseler tarafından ele alınması lâzım gelmektedir.

Ücretler en isabetli bir ölçü ile ve tam bir âdaletle tâyin edilse dahi çalışan insanların sarfettikleri emeğin karşılığının yalnız para ile ölçülemeyeceğini, iş bakımından dökülen terlerin bir şefkat ve emniyet havasının ılıklığı içinde kuruması lâzım geldiğini bir daha hatırlatmak isteriz.

d) Birlik ve Sevgi:

İşletme sahiplerine veya âmirlerine terettüp eden diğer mühim bir vazife de işletme dahilinde bir birlik ve sevgi hissi yaratmalarıdır. Bilindiği gibi her hangi bir insan topluluğunun bekası ve tekâmülü için lüzumlu âmillerin başında: birlik ve sevgi gelir.

Cemiyetin en ufak nüvesi olan «aile» de bu iki unsur mevcut bulunmadığı takdirde aile mefhumu tahakkuk edemeyeceği gibi, böyle nüvelerden teşekkül etmiş bir millette de milliyet mefhumunun mevcudiyeti tasavvur edilemez. En mahir düşman karşı tarafın kuvvetlerini tefrikaya uğratmasını bilendir. O halde birlik ve sevgi, düşmanın muvaffakiyetini sekteye uğratan bir kuvvet, bunun aksini teşkil eden tefrika da düşmanın muvaffak olmasını sağlayan bir vasıttır. Demek oluyor ki bir insan topluluğunun en büyük kuvvet kaynağını birlik ve sevgide aramak lâzım gelir. Aynı hal, muayyen bir gaye ve menfaat uğruna bir arada toplanan insanlardan teşekkül etmiş işletmeler için de varittir. Nasıl ki bir millette, idare edenler ve idare edilenler sınıfları mevcutsa, işletmelerde de bu iki sınıf yer almaktadır. Milletlerde idare edenler ve edilenler arasında bir birlik ve karşılıklı sevgi bulunmadığı takdirde muzir faaliyetlerin baş göstermesi ve bir huzursuzluk ve ahenksizlik havasının esmesi muhakkak olduğu gibi, aynı şartların hüküm sürdüğü bir işletmede de bu akıbet muhakkaktır.

Binaenaleyh işletmeleri muvaffakiyete sevkedecek olan kuvvetlerden biri de, sınıf farkı gözetmeksizin müteşebbisleri, müdürleri, şefleri, işçileri, memurları ve ustabaşları teşkil eden bütün insanlar arasında tam bir birliğin ve karşılıklı bir sevginin mevcut bulunmasıdır.

Bir işletmede sevgi ve birliği yaratmak ve idame ettirmek, en başta işletmenin sevk ve idaresinde bulunanlara terettüp eden bir vazifedir. Halbuki «iyi hükmetmek için parçalara bölmek» (deviser pour régner) bir kuvvet vasıtası değil, idare zaafım ifade eden bir usûldür. Sevk ve idarede bulunanların bu vazifeyi hakkiyle başa-

rabilmeleri için herşeyden evvel bizzat kendi aralarında tam bir birliğin ve sevginin mevcut bulunması lâzım gelir. Bu mevcudiyet, işletmede çalışan insan topluluğu arasında birlik ve sevgi duygularının mihverini teşkil eder.

İşçilerini veya memurlarını yakından tanıyan âmirler her nevi dikkat ve itinanın memur ve işçinin randımanının artması üzerinde müessir olduğunu muhakkak ki farketmişlerdir.

Bu faktörlere hakkiyle inanmak kaydiyle maiyetine karşı sevgi besliyen bir âmir, maiyetinin sevgisini ve itimadını kazanır.

Âmirden memura veya patrondan işçiye doğru sirayet etmesi lâzım gelen bu birlik ve sevgi duyguları, işletmelerde çalışma kudretini çoğaltacak ve işten duyulan zahmeti azaltacak mühim bir unsur olmakla beraber asıl ahengi sağlamak için memurlar ve işçilerin de kendi aralarında aynı duyguyu taşımaları ve her ferдин kendi menfaat ve saadetini bu duyguların mevcudiyetinde araması icabeder. Bunun için de insanın «ben» den «biz» e geçmesi lâzım gelir. İnsan «ben» mefhumunu mağlûp etmeğe muvaffak olduğu andan itibaren kendi menfaatini, bulunduğu camianın menfaatine bağlamış ve dolayısıyla olgunluğunu elde etmiş olur.

Bir insan, bu mertebeye ulaştığı takdirde, ailesine, çalıştığı müesseseye, bulunduğu cemiyete ve en nihayet yaşadığı memlekette faydalı olabilir.

Hayatımızın en büyük kısmını geçirdiğimiz iş muhitinde, bu ruhla hareket edersek, yani kendi menfaatimizi işletmenin ve işletmede çalışanların menfaatine bağlayarak iş muhitimizi ve bu muhitte çalışanları sevecek olursak saadetimiz ve menfaatimiz namına en esaslı bir harekette bulunmuş oluruz. Aksine olarak, iş muhitinde geçimsizlik yaratan ve bulunduğu camianın birliğine iltihak etmeyen bir insan kendi hayatını bizzat zehirlemiş olur.

İşletmelerdeki birliği tehdit eden tehlikelerden biri de bilhassa orta ve büyük işletmelerde müteaddit servis veya atelyelerin kendilerini ayrı «bölmeler» telâkki etmeleri ve bir bütün olan işletmenin müşterek menfaati yerine sadece kendi kısımlarının menfaatini ve mukadderatını düşünmekle iktifa etmelidir. Tatbikatta pek çok rastladığımız bu zihniyet aynı işletme dahilinde muhtelif kısımlar arasında bir rekabet ve münafaret havasının esmesine, ve bu yüzden birçok işlerin aksamasına ve en nihayet umumî randımanın gittikçe azalmasına sebebiyet vermektedir. İşletmelerin umumî bünyesi kadar çalışan kimselerin şahsî menfaatlerini de mutazarrır eden bu telâkki tarzıyla mümkün mertebe mücadele etmek icabeder. Bunun

yanı başında, bir işlmenin muayyen bir kısmını veya şubesini sevk ve idare eden âmirler, çalıştıkları işletmeyi bir vücut ve kendi kısımlarını da bu vücudun bir uzvu addetmelidirler. Bir vücudun herhangi bir uzvunda vukubulan bir rahatsızlık, diğer azaları da muztarip edeceğinden mukadderat ve menfaatlerinin bütün işletmenin menfaatine ve mukadderatına bağlı bulunduğuna, dolayısıyla diğer bir kısmın bozukluğundan kendilerinin de muztarip olması lâzım geldiğine inanmalılar ve bu itibarla işletmenin diğer kısımlarına karşı da tam bir alâka göstermelidirler.

İnsanları sevk ve idare etmek kudreti bakımından eşine nadir rastlanan ATATÜİK, müşterek menfaat ve saadete beslediği inancı 1937 yılında Ankarayı ziyaret eden bir ecnebi devlet adamıyla yaptığı ve aynen nakledeceğimiz bir konuşmada tam bir belagatla ifade etmiştir:

«Sevdiklerime şunu tavsiye ederim: Milletleri sevk ve idare eden adamlar, tabii evvelâ kendi milletinin mevcudiyet ve saadetine âmil olmak isterler. Fakat aynı zamanda bütün milletler için de aynı şeyi istemek lâzımdır. En uzakta zannettiğimiz bir hâdisenin bize bir gün temas etmiyeceğini bilemeyiz. Bunun için beşeriyetin hepsini bir vücut ve bir milleti bunun bir uzvu addetmek icabeder.

Bir vücudun parmağının ucundaki acıdan diğer bütün azalar müteessir olur. Dünyanın falan yerinde bir rahatsızlık varsa, bana ne dememeliyiz. Böyle bir rahatsızlık varsa, tıpkı kendi aramızda olmuş gibi onunla alâkadar olmalıyız. İşte bu düşünüş insanları, milletleri ve hükümetleri hodbinlikten kurtarır. Hodbinlik şahsî olsun, millî olsun daima fena telâkki edilmelidir. Ben askerim, umumî harpte bir ordunun başında idim. Türkiyede diğer ordular ve onların kumandanları vardı. Ben yalnız kendi ordumla değil, öteki ordularla da meşgul oluyordum. Bir gün Erzurum cephesindeki hareketlere ait bir mesele üzerinde durduğum sırada yaverim dedi ki: — Niçin size ait olmıyan meselelerle de uğraşıyorsunuz? Cevap verdim: Ben bütün orduların vaziyetini iyice bilmezsem kendi ordularımı nasıl sevk ve idare edeceğimi tâyin edemem. Bir milleti idare vaziyetinde bulunanların daima göz önünde tutmaları lâzım gelen mesele budur.»

Ebediyete karıştığı gün, bütün bir ülkede her ocağın mateme büründüğü, istisnasız her gözün arkasından yaşlar döktüğü ve uğrunda milyonlarca kalbin bir tek kalpmiş gibi sızladığı bu büyük şef, insanları iyi tanımak, her kalbe nufuz etmesini bilmek, bütün bir milleti müşterek bir gayeye doğru sevk ve idare etmiş olmakla

bu eşsiz tesiri yaratmağa muvaffak olmuştu. Böyle bir kudreti kendi sinesinde büyütmiş olan ve kendi arasından yetiştiren bu milletin istikbaline güvenmekte haklıyız.

Bugün her ne kadar sarsılmış ve muztarip bir dünyanın ortasında; birçok iktisadî ve sosyal zorluklarla karşılaşmış bulunuyorsak, ülkemizin tabii zenginlikleri ve beşerî kıymetleri bu zorlukları yenmeğe yetecek derecede mebzuldür. Sık sık iktisadî kalkınmadan, rasyonel çalışmadan, azamî istihsaldn bahsedilmektedir. Ancak bu gayelere varabilmek için bilhassa son yarım asırdanberi sâyım ilmi organizasyonunun bize bahsettiği imkânlarla inanmaklığımız, memleketimizdeki tabii ve beşerî kıymet kaynaklarından ilmin icaplarına uymak suretiyle faydalanmaklığımız lâzımdır. Bu da yalnız modern makineler temin etmek ile değil de, bu makineleri kullanacak ve işletecek olan kolları ve kafaları iyi seçmek, iyi yetiştirmek ve iyi kullanmak suretiyle mümkündür. Makineleşmiş bir asırda bulunmamıza rağmen asıl istihsâl kudretinin bizatihî insanda olduğuna inanmakta tereddüt etmemeliyiz. Yeter ki sây'ı temsil eden insana lâyık olduğu kıymeti vermesini bilelim ve bunun yanı başında hodbin menfaatleri yenerek müşterek menfaat ve kader beraberliği zihniyetini taşımağa ve yaratmağa muvaffak olalım.