

çalışmanın
ilmî organizasyonu ve
iş idaresi
roland caude



istanbul reklām yayınları: 1

ÖNSÖZ

İş İdaresi için Amerikan örneği, Avrupa örneği, Türk örneği diye bir seçim yolu yoktur; bu tür bir ayırım yapılamaz. İş İdaresi, günümüzde, ülkelerin sınırlarını çoktan aşmış, uluslararası bir konu, bir sorun olmuştur.

İş İdaresi bir bilimdir, bir metod dizisidir. İş İdaresi, bir işyerinin yönetimi ile ilgili plân, program ve organizasyonun bilimsel bir sentezidir.

İş İdaresi, iş ile işçinin çıkarlarını dengeleyen, koruyan sosyal bir görev, bir meslektir. İş İdaresi, işyeri için ileri bir sistem; insan için uygar bir düzendir.

İş idarecilerinin bu bakımdan tarafsız, kültürlü, uzman, önder ve profesyonel kişiler olmaları gereklidir. İş idarecileri, yönettikleri işyerlerinin randımanı kadar, yönettikleri işçilerin de mutluluğunu sağlamakla sorumludurlar.

Bu eseri Türk işyerlerindeki, iş idarecilerimize armağan ediyoruz.

Dr. Süheyl Gürbaşkan

GİRİŞ

İş idaresi, iş yerlerinde son yılların revaçta olan terimlerinden biridir. Ama çok kimse iş idaresinin sözünü ettiği halde, bunun ne demek olduğunu bilenlerimizin sayısı pek fazla değildir. Gerçekten, nedir iş idaresi? Avrupalı iş çevrelerinin yokluğunu duydukları; buna karşılık Anglosakson dünyasında ve özellikle Amerika'da başarısı denenmiş bir buluş, bir çeşit hârika ilâç mı? Yahut da sadece yeni bir isimle piyasaya sürülmeye çalışılan eski bir mamûl mü?

Bu kitapta cevabı aranan soru budur. Yâni biz bu kitapta, iş idaresi sözünün son yıllarda sınırları beliren yeni anlamı, ve aşağı yukarı yüz yıl kadar önce Amerikalı Taylor tarafından yaratılmış olan fikir hareketinin bugünün dünyasında işe yarayan faydalı yanlarını göstermeye çalışacağız.

TEŞEBBÛS NEDİR? MÜTEŞEBBİS KİMDİR?

Sermaye, el emeği, hammadde, bilgi gibi istihsal unsurlarını âhenkli bir şekilde birleştirerek, yenilikler yaratan ve bundan mümkün olduğu kadar çok kazanç sağlayan kimseleri anlatmak için *müteşebbis* deyimini kullanılır.

Bu müteşebbis insan tipi, gerek Amerika'da, gerekse Avrupa'da ve dünyanın başka yerlerinde, ticareti ve sanayiye geliştirmek ve insanların hayat seviyesini gittikçe yükseltmek bakımından çok faydalı olmuştur. Hayat seviyesi yükselmesi işe her ülkede aynı gelişimi göstermemiştir. Çünkü zengin memleketlerin hepsinde geçerli olan kapitalist sistemde gelirler çok düzensiz dağılmıştır. Bunda en küçük bir şüphe yoktur. Marksist tenkitçiler, kapitalistlerin kârının art arda gelmiş nice emekçi nesillerinin ürünü olduğunu ve bu durumun sonucunda da küçük bir azınlığın bir yandan zenginleşirken, öte yandan da evlenme, hısmılık, iş ortaklığı, sermaye iştirakı gibi yollarla gücünü, sağlam ve sürekli temellere dayadığını öne sürdükleri zaman bir gerçeği belirtmişlerdir. Amerika Birleşik Devletlerinde

Ford ve Rockefeller; Almanya'da Krupp; Fransa'da Wendel ailelerinin birer *ticari* hanedan olduklarını söylemek hiç de yanlış sayılmamalıdır.

Bununla birlikte, kapitalist dünya zamanla değişti. Kapitalist sistemde büyük gedikler açıldı. Yeni sosyal, hattâ sosyalist fikirler yeryüzünde yayılmaya başladı. İşçi sendikaları ellerinde büyük bir kuvvet bulunduğunu anladılar. Ve müterakkî vergi sistemine dayanan vergi usullerinin sonucunda bazı büyük malî güçler yıkıldı.

Schumpeter'in sözünü ettiği o dinamik, cüretli, rizikoya girmekten çekinmeyen, kavrayışlı becerikli ve işlerinin selâmeti için her yolu mubah sayan müteşebbislerin önemi azalmaya başladı. Buna karşılık da müessese, ya da işyeri adı verilebilecek olan kurumlar, politik ve ekonomik sistemleri ne olursa olsun, dünyanın bütün ülkelerine hızla yayıldı. Bu kurumlar sınıfları ve eğitimleri birbirinden çok değişik olan kimselerin bir araya gelmeleri ile, bir bölgenin, bir memleketin ihtiyaçları, ya da uluslararası bir pazarın istekleri için mal ve hizmet arz etmek amacıyla hayatlarının büyük bir kısmını içinde geçirdikleri temel ekonomik ve sosyal birim olmak yoluna girdi.

Demek oluyor ki, müessese, işyeri, teşebbüs ve benzeri adlarla andığımız bu kurumları, "mal üretmek ve hizmet arz etmek amacıyla bir arada bulunan kimselerin teşkilâtı ve kollektif bir faaliyet gösterdikleri yer" diye târif etmek mümkündür.

Belirli bir seviyeye varmış olan toplulukları, çeşitli unsurların ve özellikle de insanların bir araya getirilmesinin mal ve hizmet üretiminde büyük bir artış sağladığının çok çabuk farkına vardılar. Bu durum ise, işyerleri konusunda iki ana meselenin ortaya çıkmasına yol açtı: *Teşkilât* ve *kumanda*. Bunlara zamanla, kaydedilen gelişmelerin ve ekonomik mekanizmaların karmaşıklaşmasının sonucunda bir yenisi eklendi: *Finansman*.

TOPLULUKLARIN TEŞKİLATLANMASI

Eskiden teşkilât, bir arada yaşayan insan topluluklarının bünyesine ve idare tarzına sıkıca bağlıydı. Sınıflara ve bazı imtiyazlara sahip kast'lara bölünmüş olan, ama bunun yanı sıra da bazı ödev ve mükellefiyetleri bulunan topluluklarda teşkilât, bir hiyerarşiye, bazı müdahalelere, topluluğun içindeki bazı birleşmelere ve ibadet tarzına dayanıyordu. Ticaret çok erkenden gelişmiş olmasına rağmen, ekonomik ya da teknik faktörün üzerinde pek az duruluyordu.

Roma, Çin, Hitit medeniyetleri gibi birçok eski medeniyetler, pek ileri teşkilâtlara, Hamurabi kanunları gibi çok sarîh kanun hükümlerine, Roma'nın büyük su yolları, Mısır'ın ehiramları gibi büyük bir ustalıkla yapılmış eserlere sahiptirler. Ama teknikleri genellikle pek az gelişmiş olan zanaatçıların bilgileri, ancak babadan oğula geçerek kaybolmaktan kurtuluyordu. Bu durumun sonucu olarak da sanayiî alanındaki teşkilâtlanma, bazı istisnalar bir yana bırakılacak olursa, uzun süre çok ilkel bir seviyede kaldı.

Gerçekten sınaî işletme adını verebileceğimiz teşebbüslerin, özellikle tekstil ve madencilik alanlarında gösterdiği gelişmesi ancak XVIII. ve asıl XIX. yüzyılda oldu. Ve medenî dünya, sosyal yapılarda sürekli değişikliklere yol açarak teknik bir gelişme çağına girdi.

Bundan sonraki dönemde teşkilâtlanma sorunu, sadece birkaç basit makinanın kullanıldığı zanaatçı atelyesiyle değil, binlerce işçinin ne pahasına olursa olsun yüksek randıman ve rantabiliteden başka bir şey düşünülmeyen hummalı bir hava içinde çalıştığı

kurumlarla ilgili bir sorun olacaktı. Artık gerçek anlarmında *sanayi* adı verilen bu yeni üretim biçiminin gerektirdiği insan yığınları, emekle sermaye arasında tehlikeli sosyal meseleler ve menfaat uyumsuzlukları yaratıyordu. Bugün de dünyanın birçok köşesinde sürüp giden bu çatışmalar, grevlere, lokavtlara, işe siyasi iktidarın ,ya da kamuoyunun karışmasına yol açarak sınaî işletmelerde kumanda sorununu ön plâna çıkarmıştır.

TOPLULUKLARA KUMANDA EDİLMESİ

Bundan binlerce yıl önce, diğerlerinden daha kuvvetli ve daha kurnaz olan insanımsı bir yaratığın, kendisi gibi insanın gelişmesinin henüz ilk basamaklarında olan diğerlerini emri altına alarak onların şefi durumuna gelmiş olduğunu biliyoruz. İşte daha bu tarih öncesi devirdenberi, bazı kimselerin diğerleri üzerindeki nüfuzu ve onları kumandası altına almış olması, çağa ve insan topluluklarının çeşidine göre değişik biçimlerde ele alınmış, çeşitli biçimlerde yorumlanmıştır. İktidar, ya da nüfus sorunuyla ilgili olan bu konu temel bir özellik taşır.

Bir toplulukta iktidarın kimin elinde olması gerekir, ya da iktidarı kim elinde tutar? Bu soruya tarih boyunca verilmiş olan bir çok karşılık vardır: Tanrının yeryüzündeki temsilcileri (tanrıya inanan toplumlarda); ırk, soy, fikir, para, kültür, ahlâk bakımından diğerlerinden üstün olanlar; ve en son olarak da, günümüzde gördüğümüz gibi herkes... Bu sonuncu yolun da, akla en uygun yol sayılmakla birlikte, ortaya yine de, çeşitli demokrasilerde çözümüne çalışılmış, ama hiçbirinde gerçek bir çözüm yoluna ulaştırılmamış olan bir çok güçlükler çıkardığını söylemek yanlış değildir.

Bu alanda kendini kabul ettirmiş olan iki ana eğilim gözümüze çarpıyor:

a) Ya müsabakalar, ya da az veya çok karışık bir seçim sistemine dayanan ve en iyileri, en elverişli kimseleri seçmek amacını güden bir ayırma eğilimi... Bu eğilimin, özellikle de gerçekten değerli kişilerin yanı sıra iktidara doğuştan bir hakla; para, ya da entrikayla geçilebilen durumlar yaratması dolayısıyla, tam bir başarıyla sonuçlanabileceğini düşünmek doğru olmaz.

b) İnsanların, yargılarını, ya da kişiliklerini tamamıyla ve nihai olarak bir seçkinler topluluğuna teslim etmeyerek, kaderleri söz konusu olan durumlarda çeşitli sorunların çözümü üstünde mümkün olduğu kadar sık ve doğrudan doğruya müdahalede bulunmaları eğilimi.... Bu eğilimin sonucu da, sendika, üniversite, bölge çerçevesi içinde ya da ulusal alanda yapılan plebisit, referandum, seçim biçimindeki halkoyu yoklamalarının gitgide artmasıdır. Ayrıca ikinci bir sonucu ise, daha bilgili ve daha görgülü kitlerin olayların gelişmesinden sürekli olarak haberdar edinmek ve bu gelişmenin yönünü tayin edebilmek arzuların dile getirmek üzere pek otoriter ve pek keyfi dayanışmaları, ve bu davranışların ifadesi olarak sık sık başgösteren direnme hareketleridir.

TEŞEBBÜSLERİN FİNANSMANI

Bankaların ve yeni birçok kredi usullerinin gelişmesinin, müesseselerin çalışma ve genişleme tarzları üzerinde çok önemli bir rolü olmuştur. Zira teşebbüslerin, iyi bir teşkilât ve dinamik bir idarenin yanı sıra, içerden ya da dışardan finanse edilmeleri de gereklidir. Para, nasıl savaşın en önemli unsuruydu, bir teşebbüs, bir müessese için de öyledir; ve para hesaplarının teşebbüs ya da müessesenin sorumluları tarafından çok yakından takip edilmesi şarttır.

Kapitalist sistemde, bugünkü durumda en önemli yeri işgal eden kimseler, işin sahipleri, yani başlangıç sermayesini sağlamış ya da işin gelişmesi için para vermiş olanlar ile, teşebbüsün para ve finansman işlerine yardımcılarıyla ek katkıda bulunanlardır. Bu kişiler, işin idaresi konusunda bazı teminatlara sahip olmak, yani ortaklıkların yönetim kurullarında sözlerini geçirmek veya işin kilit noktalarında onların haklarını gözetim bulundurmamak isterler. İşte bunun içindir ki (tıpkı diğer etkenler gibi bir etken olduğunu ilerde de göreceğimiz) *mâli etken* işin idaresinde başta gelen bir yer tutar. Nitekim devlet de, bütün diğer bakanlıkların arasında Maliye Bakanlığına özel bir yer ayırarak bunun önemini vermektedir.

KAVRAMLAR HAKKINDA

İşyerlerinin düzenini daha akıllı ve buralardaki çalışmayı daha verimli duruma getirmek için gösterilen çabalar pek değişik sözlerle anlatılmak istenmiş, bu çabaları bir genel ad altında toplamak amacıyla birçok terimler kullanılmıştır. Akılleştirme teriminin ortaya çıkmasına yol açmış olan *akıllık* üretim sorunlarına sağlam bir muhakeme uygulamaktan başka bir şey değildir. Bunun yüzyıllar boyunca birçok büyük adamların kafasını kurcalamamış olmasına şaşmamak gerekir. Çünkü bu kimseler, yüzyıllardır teknolojiye çok politikayla, bilim ve sanatlarla ilgilenmişlerdir. Dolayısıyla, zanaatçı, hatta imalâthane üretimi de uzun süre, sırf görgüye dayanan, bilimsel bir temelden yoksun, güçlüklerine önceden tasarlanmış bilimsel metodlarla değil de, bu güçlükler ortaya çıktığı anda çözüm arayan, işçi için çok meşakkatli ve randımanı son derece düşük bir üretim olarak kalmıştır.

Etkililik, prodüktivite, randıman kavramlarının hepsi de kaynağını akıllık kavramından alırlar, ve bir işin yapılması için gösterilen çaba ya da harcanan para ile elde edilen sonuç arasındaki ilişkiyi dile getirirler. Bir şeyin elde edilmesi için kullanılan araçlara nispetle varılan sonuçlar ne kadar yüksek ise, randıman da o kadar yüksek olur. Genellikle, makina için randıman (harcanan enerji ile elde edilen sonuç) ile, insan için de prodüktivite (ücretler ve kullanılan makinaların amortismanı ile elde edilen sonuçlar) arasındaki nispet ile ifadesini bulur.

Bu randıman kavramı bugünün işyerleri için son derecede önemlidir. Bunu, tüketim toplumuna karşı olduklarını söyleyenlerin dışında hiç kimse itirazla karşılamamaktadır. Ve zaten onlar da, itiraz etmelerine rağmen tüketim toplumunun yerine hiç bir teklifte bulunamamaktadır. Yalnız şunu göz önünde tutmak gerekir ki, her ne pahasına olursa olsun randıman, yani emekçilerin gövde ve ruh sağlığı ve hatta kimi zaman hayatı pahasına elde edilecek olan bir randıman, modern bir uygarlığın kabul edebileceği bir durum değildir. Demek oluyor ki çaba veya para ile sonuç arasındaki ilişkinin matematik kesinliğini beşerî endişelerle biraz yumuşatmak gerekir. Ancak, bu beşerî endişelerin de belirli bir sınırı vardır; ve bu sınırın ötesinde onlar da antiekonomik olmaya başlarlar. İş organizasyonu, prodüktivite gerekleri ile; bütün kişisel endişeleri, ailevi ihtiyaçları, kişiliğinin ve istidatlarının serpilip gelişmesi sorunu ve zorunluğu içinde insanın bağdaştırılmasını düşünülmalıdır.

İŞ ORGANİZASYONU

Başlangıçta, Taylor'un sayesinde, iş organizasyonunun konusu daha çok, imalât atelyelerinde ve daha sonra da fabrikanın tamamında randımanı arttırmaktı. Geçen yüzyılda tekniklerin gösterdiği gelişme ve sürekli ekonomik mücadele havası sonucu, işyerleri, sahipleri, israfın, zaman kaybının, kazaların ve personelin kötü kullanılmasının, rakipleri

karşısında kendilerini güçsüz kılmaya yol açmakta olduğunu anlamakta gecikmediler. Öte yandan, insansever olmalarına hiç de lüzum kalmaksızın, özellikle Amerikalı patronlar, otomobil sanayiinde, randıman ne kadar yüksek olursa işçilerin ücretlerinin o kadar arttırılabileceğini ön gördüler. Bu şekilde ve zamanla, işçiler de daha iyi birer tüketici durumuna geliyorlardı. Böylece organizasyon çemberi ortaya atılmış oluyordu: İyi teşkilat yüksek randıman ve daha çok tüketici. Zira hayat seviyesinin yükselmesi, işçilerin bilgi ve kültür seviyesini arttırıyor; bu durum ise teşkilâtın da eskisinden daha iyi olmasına yol açıyordu.

Bundan sonra, gitgide, sanayideki iş organizasyonunun temel prensiplerinin, uygulama metodlarının ortaya konmasının sonucunda, iş organizasyonu ile ilgili yol ve yöntemler ticarî, idarî alanlara ve işyerlerinin bütün hizmetlerine yayıldı. Büyük bankalarda, sigorta şirketlerinde, satış mağazalarında, kamu hizmetlerinde, uluslararası kuruluşlarda teşkilâtlanma işleriyle uğraşan bürolar kuruldu. Teşkilâtlanma konusuyla ilgili danışma büroları, (serbest meslek sahipleri, mal ve hizmet arzeden kuruluşlar, hastaneler, okullar v.s. gibi) bütün ekonomik etkinliklerle ilgili büyük, orta ya da küçük işyerlerinin teşkilâtlanma sorunlarını ele almaya başladılar.

Son yıllarda pek çok söylenmiş ve yayılmış olanın tersine, Taylor'la Taylorizm'i birbirine karıştırmamak gerekir. Taylorizm çok zaman, Taylor'un fikir ve niyetlerinin olduğundan başka türlü gösterildiği bir biçimdir. Taylorizmin ölümlüye çalıştırmaya ve randımana prim esasına dayanan bazı uygulamaları, haklı olarak işçilerin husumetiyle karşılanmış ve sorumluluğun Taylor'un üstüne atılmasına sebep olmuştur. Oysa Taylor'un kendisi insancıl duygularla dolu ve insanların mutluluğunu isteyen bir kimseydi.

Birçok emekçilerin Taylor'dan sonra, onun hakkında çok kötü bir kanaata sahip olmalarının nedenine, Taylor'un anlayışına sahip çıkan ve onun anlayışını tanınamayacak duruma getiren bazı Taylorcuların sebep olduğunu düşünmek hiç de yanlış değildir.

İDARE VE TEDVİR

İşyerlerindeki hizmetlerin teşkilâtlandırılması, bizzat iş hayatı ile ilgili temel bir nokta olmakla birlikte, herşey bununla bitmez. Teşkilâtlanma kapsamından sonra ortaya iki kavram daha çıkmıştır: İdare ve tedvir.

İdare, bir işyerinde işlerin koordinasyonu ve yürütülmesiyle ilgili çalışmaların adıdır. Tıpkı insan organizmasındaki solunum, sindirim, kan dolaşımı fonksiyonlarının yanı sıra, organizmanın bütün fonksiyonları arasındaki bağları ve bu fonksiyonların âhenli bir biçimde işlemesini sağlayan bir üst fonksiyon olduğu gibi, işyerlerinde de idare kolları işyerinin bütün organlarına yayılan bir üst fonksiyondur. İşyerinde idare (administration) kavramını ilk ortaya atmış olan "*Administration industrielle et generale*" (Sinaî ve Genel İdare) adlı kitabın yazarı Henry Fayol'e göre idare, işyerinin çalışmasının sırf kâğıt doldurmaya yarayan harcıâlem bir kırtasiyecilik fonksiyonu, dolayısıyla da işyeri çalışması için bir çeşit zorunlu fren değil, yazarın ün kazanmış olan şu beş zorunlulukla özetlediği gerçek bir yönetim görvidir: «Öngörü-Teşkilât-Koordinasyon-Kumanda-Kontrol»

Tedvir sözü, yakın zamanlarda, işyerleri yönetiminde daha başka anlamlarda da kullanılmaya başlandı. Meselâ bazı kimseler için tedvir etmek yönetmekle aynı şeydi. Sayıca çok daha fazla olan diğer bazı kimselere göre ise, tedvir etmek sözüyle anlatılmak istenen sadece, işyerinin ekonomik açıdan ele alınan işleme tarzıydı. Bir yanda teşkilâtın, atelyeleri, işyerlerindeki görev yerlerini ve teşkilât bünyelerini tayin ederken, öte yanda da, işyerinin tedviriyile görevli olan kimselerin, bu bütününü, mevcut şartlara, müessesenin hedeflerine intibak ettirerek âhenli bir biçimde işlemesini ön görüyorlardı.

İşyerindeki işlerin yürütülmesini tedvirle sorumlu olanların görevi özellikle, ekonomik dengeyi sağlamak, dikkatle hazırlanmış olan bütçelerin, ve en eksiksiz bir biçimde ileriye götürebilmek için müessesenin geleceği konusunda tasarımlar yapmayı sağlayan muhasebenin sayesinde tahminlerde bulunmaktır. Teşkilâtçının her şeyden önce bir metod adamı olmasına karşılık, müessesenin işlerini tedvir etmekle görevli olan kimse bir idareci, bir maliye ve muhasebe uzmanıdır. Ve bu kimselerin her ikisinin de müessesenin en yüksek görevi olan yönetim için büyük önemleri ve sıfatları vardır.

İŞYERLERİNİN YÖNETİMİ VE İŞLERİN YÜRÜTÜLMESİ

İşyerleri her zaman, tepesinde bir patron ya da yönetici bir ekip bulunan bir piramit biçiminde gösterilmişlerdir. Teşkilât ve tedvir sözlerinin nispeten statik kavramlar olmasına karşılık, yönetim dinamik bir kavramdır. Müesseseye yön verir müessesenin hedeflerini tayin eder. Yönetimin kumanda etmek dolayısıyla da müeyyideler tayin etmek hakkı; buna karşılık da müessesenin çalışmasıyla dolaylı ya da dolaysız olarak ilgili (hisse senedi sahipleri ve bankacılar; müessesenin işçileri, memurları; müessesenin mamullerini kullananlar, müessese ile alışverişi olan tüccar, devlet v.s. gibi) pek çeşitli ve değişik zümrelere karşı ödevleri vardır.

Büyük kuruluşlarda, çeşitli bölüm ve hizmetlerin yönetimi ile, bütün bu bölüm ve hizmetlerin çalışmalarını kontrol eden yönetim komitesinin başındaki genel yönetime birbirinden ayırılır. Genel yönetim genel politikayı tespit eder; ve her bölüm ve hizmetin yönetimine bu politikayı kendi bünyeleri içinde ayrıntılı bir program haline getirme hakkını tanıyarak onları, programlarının tespitinden sonra, denetlemek hakkını elinde tutar. Genel yönetimin kendisi de her türlü denetimin dışında değildir; ve gerektiğinde (işçi, işveren ya da bakanlık kurulları gibi) bazı yetkili kurullar tarafından denetlenebilir.

İŞ İDARESİ

İş hayatındaki en büyük gelişme ve bu alandaki yeni usuller Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır.

Gerçekten, Amerika Birleşik Devletleri, büyük maddi zenginliklerinin, 200 milyon kişiyi aşan geniş pazarının, yeryüzünde eşi olmayan yüksek hayat seviyesinin, başarı için gösterdiği sürekli çabaların ve sağladığı dinamizmin sonucunda, iş hayatının gerektirdiği bilgiler, işyerlerinin teşkilatlanması, işlerinin yürütülmesi ve yönetimi, kısaca söylemek gerekirse iş idaresi konusunda birçok araştırmalar ortaya koymuş ve çeşitli usuller bulmuş olan bir ülkedir.

İş idaresi sözü İngilizce *management* sözünün tercümesidir. «*Management*» sözünün ise İngilizcede iki anlamı vardır. Bu anlamların ilki yukarıda sözünü ettiğimiz teşkilât, tedvir ve yönetim sözlerinin anlamlarını kapsar; ikincisi de yönetim ve kumanda ekipleri demektir. *Manager* ya da iş yöneticisi, işyerlerinin politikasını tasarlamak ve uygulanmasını sağla makla yükümlü olan ve bir sorumluluk mevkiinde bulunan her seviyeden görevli birinin ya da yöneticilerin genel adıdır. Bir iş kurumunda en üst seviyede, *top manager* adıyla anılan baş yöneticiler; en alt kademede de işbaşıçılar, nezaretçiler ya da servis şefleri bulunur.

Biz bu kitapta, İngilizce *management* sözünün karşılığı olan iş idaresi teriminin çeşitli anlamlarını gözden geçirerek bu veçhelerin herbirinin zamanla geçirdikleri değişiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle ilerisi için bazı sonuçlar elde etmeye çalışacağız.

BÖLÜM 1.

TAYLOR VE SINAİ TEŞKİLATLANMA

TAYLOR KİMDİR?

Teşkilât ya da teşkilâtlanma sorunlarıyla ilgili bir konuyu Taylor'un adını anmaksızın ele almak mümkün değildir.

1856'da Pennsylvania'da doğan Taylor, çok hareketli bir hayattan ve büyükçe bir servet kazandıktan sonra 1915'te Philadelphia'da ölmüştür. Zeki ve kabiliyetli bir kimse olmasına rağmen üniversite öğrenimini terketmek zorunda kaldı, ve tulumba imal eden küçük müesseseye girdi. Orada geçirdiği çıraklık devresinden sonra da bir aile dostunun yönetiminde olan büyük bir demirhanede çalışmaya başladı. Burada, Amerikan geleneği uyarınca ilkin vasıfsız işçi olarak çalıştı; sonra da sırasıyla, işçibaşı, desen bürosu şefi ve başmühendis oldu. Teşkilâtçılık uzmanıydı; kendisine yöneltilen saldırılar yüzünden çok acı çekti ve bu saldırılar dolayısıyla Amerika Birleşik Devletleri Temsilciler Meclisinin bir komisyonunun karşısına çıkmak zorunda bile kaldı.

Taylor filozof değildi ve felsefeyle hiçbir ilişkisi yoktu. Descartes'ın kim olduğunu ve metodunun prensiplerini bilmezdi. Ama yine de bütün çalışma ve incelemelerinde bu metodun gereklerini uyguladı. Taylor'un sınaî teşkilâtlanma konusundaki her zaman için geçerli olan fikirleri özetle şöyledir:

a) İnsanlar bir işi azami prodüktiviteyle gerçekleştirmek için gerekli olan hareketleri kendiliklerinden yapmaz, en iyi usulleri kendiliklerinden kullanmazlar. Bu konuda, bin yıldan uzun bir zamandan beri bilinen, ama değirmen taşını elle çevirmek gerektiği düşüncesine alışılmış olduğu için kullanılması ancak XIII. yüzyılda yaygınlaşan su değirmeni örneğini vermek yeter.

b) Taylor ayrıca, yapılacak olan bütün işleri birer işlem dizisi halinde ayırmak icap ettiğini ve,

c) her işleme mahsus olan usulü dikkatle inceleyerek,

d) bu usulü sistemli bir teşkil tarzıyla işçiye intikal ettirmek gerektiğini öne sürer.

Ayrıca, Taylor'a göre,

e) yönetimin yetki sınırı içinde olan hazırlık görevleriyle icra görevlerini birbirinden ayırmak ve

f) randımanı arttırmak için görevleri ihtisaslaştırmak,

g) sağlanan kârı işçilerle yönetim arasında dağıtmak da gereklidir. Bu, Taylor'un, Ford tarafından Ford fabrikalarında uygulanmış olan ünlü *Bereket ya da Bolluk Üçgeni* anlayışının gereğidir ve müessesenin kârının üçte birini personele dağıtmaya, üçte birini sermayeye eklemeye, üçte birini de fiyat düşüşleri sayesinde tüketicilere intikal ettirmeye dayanır. Bu usul bugün uygulansaydı, yukardaki bu üç maddeye dördüncü bir üçte birin de devlet için eklenmesi icap ederdi.

Taylorizm'in katı ve aman vermez yanı olan, işçinin cehennemî bir tempoyla çalıştırılması ve kendilerine, düşünmek için değil de, itaat etmeleri için ücret ödeyen işverenin bu çalıştırma tarzından dolayı sersemleştirilmesi pek çok tenkide uğramıştır. Aslında bu tenkitler ancak, Taylor'un metodlarının dar anlamda uygulanmaları halinde doğrudur; ve yazık ki buna da oldukça sık rastlanmıştır. Oysa Taylorizm, Detroit'teki General Motor's fabrikalarında olduğu gibi, Minsk'teki Kızıl Bayrak kombinalarında da uygulanmaktadır. dolayısıyla da bu tenkitler ne politik, ne de sosyal niteliği olan tenkitlerdir. Nitelikim Taylor'un kendisi de zamanında sert tenkitlere hedef olmuş ve temize çıkabilmek için kendini Temsilciler Meclisinin karşısında savunmak zorunda kalmıştı. Orada yaptığı konuşmada, özel bir el emekçisi olan bir cerrahı ele alarak kendini parlak bir biçimde savundu ve şöyle dedi:

“Cerrah, hem büyük bir el ustalığına, hem de büyük bir uzmanlığa sahip olması gereken bir kimsedir. Bu adam, öğrencilerine ders verirken nasıl hareket eder. Onlara, sizden herşeyden önce istediğim inisyatif sahibi olmanızdır; şahsiyetinizi ve buluş yapma melekelerinizi geliştirin; biz tecrübeli cerrahlar, kemiğe vardığımız zaman testere kullanırız; siz körükörüne bizim alışkanlıklarımızı taklit etmek hevesine kapılmayın ve kemiği isterseniz baltayla kesin, demez. Tersine, şöyle der: Sizin teşebbüs melekelerinizi geliştirmek isteriz, onun için, en iyi âletleri kullanmayı öğreninceye, sizden öncekilerin tecrübesine sahip oluncaya kadar usul değiştirmeyeceksiniz. O halde önce öğrenin; buluşları, icatları sonra yaparsınız; daha işin başlangıcındayken, sizden önce denenmiş ve terkedilmiş olan usulleri icat etmeye ve denemeye girişmeyin.»

Gerçekten, Taylor, çok insancıl bir adamdı; ve gerek yetişme, gerekse ücret sorunlarına büyük önem verirdi.

Bununla birlikte,-etkililik alanında değilse bile-psikolojik alanda yanlış olmuş olduğu kanısını veren bir nokta varsa o da, düşünenlerle uygulayanları daima ve kesinlikle birbirinden ayırmış olmasıdır. Zira gerçekten, Taylor'un öne sürdüğünün tersine, düşünmek veya tasarlamak göreviyle, uygulama görevinin mümkün oldukça aynı kişilerde toplanması çok daha doğrudur. Mümkün oldukça diyoruz; çünkü çok büyük kuruluşlarda görevlerin ihtisaslaştırılması kesin sonuç veren bir randıman unsuru olduğu halde, bir kaç görevin bir tek kişinin üzerinde birleştirilmesi, psikolojik bakımdan başarılı olmasına rağmen, her zaman ve mutlaka maliyet fiyatı bakımından olumlu sonuçlar vermez. Renault'da ve I.B.M.'de bu durumun kısa zamanda farkına varılmıştır.

Burada, bilimsel teşkilatlanma ve iktisat alanlarının ana sorunlarından biriyle karşı karşıya gelmiş oluyoruz. Zira bugüne kadar, aynı zamanda hem en etkili, yâni en iyi sonuçları veren, hem de beşerî açıdan en doğru olan kuruluşlar meydana getirmeyi başarabilmiş

olan kimse yoktur. Bu, doğuda olduğu gibi Batıda da böyledir. Ve bu alanda sosyalistlerle liberaller arasındaki doktrin tartışmaları, çok zaman, iş yerlerinde uygulayıcı durumundaki idarecilerin gülüp geçmesine yol açan bir lâf kalabalığı olmaktan öteye geçmez.

Taylor'un halefleri ve onun öğretisine bağlı kimseler tarafından Taylorizm adı altında sürülmüş olan düşünceler özetle şöyledir:

a) Her işçinin niteliklerine göre yapılan personel seçiminde, bir işçiye verilen görevin hiçbir zaman o işçinin teknik ve bedenî vasıflarının altında bulunmaması,

b) Çalışma metodlarının ıslahında, söz konusu çalışmanın nicelik ve nitelik bakımlarından incelenmesi,

c) İşçiye teşvik etmek için zamañ kazancı ve randımanla orantılı bir ücret sistem uygulanması ve,

d) İşin yapılmasından önce, o işe hazırlanılması için bir İş hazırlama bürosu kurulması gerekir.

Demek oluyor ki Taylor, kurduğu bilimsel sistemle, belirli bir işi olabileceği kadar çok kısma ayırarak, bu kısımların hepsini teker teker incelemek ve her birinin yapılması için gerekli zamanla, bunun gerektirdiği çabayı, mümkün olduğu kadar doğru hesaplamak suretiyle asgariye indirmek ve böylece de üretimi arttırmak istemektedir.

Taylor işte zaten bunun için, «bir makinayla yapılabilecek olan bir işi hiçbir zaman bir insana yaptırmayın» der.

Ama bütün bunların üstünde asıl göstermek istediği, yeni bir zihniyetin ortaya çıkmasının gerekli olduğudur. Gerçekten, Taylor, kurmuş olduğu bilimsel teşkilatlanma sisteminin sağladığı randımanın, işçilerle patronların sıkı bir işbirliği içinde çalışmalarını halinde sağlayacağı verimin yanında çok önemsiz kalacağı düşüncesindedir. Bu konuda şöyle der:

“Bunu sağlayabilmek için, patronun ona düşen hazırlama ve koordinasyon ödevlerini gerçekten yerine getirmesi, işçinin de patronu düşman değil, en iyi dostu sayarak patronun bu yaptıklarına karşı bir tutum takınması gerekir. Zira bilimsel teşkilatlanma ne bir sistem, ne parça başına çalışmaya dayanan bir metod, ne de doldurulması gereken birkaç fiş, ya da evraktır. Bilimsel teşkilatlanma, bir konu üstünde hiçbir zaman peşin hükümler vermemeye ve bütün sorunları bir kimyagerin laboratuvarında bir maddeyi incelerken yaptığı gibi, sadece bilimi ve olayları göz önünde tutarak ele almaya dayanan bir zihniyettir.”

Bir işyeri teşkilâtçısının benimsememesi gereken bilimsel tutum bundan iyi özetlenemez.

Taylorizm kısa zamanda bütün dünyaya yayıldı. Öyle ki, bugün artık yeryüzünde, Taylor tarafından ortaya konmuş ve onun Gilbreth, Bedaux, Thomson, Planus v.s. gibi fikirlerini izleyicileri tarafından yayılmış olan prensipleri uygulamayan hiçbir büyük iş kurumu kalmamıştır.

Taylorizm, bu alanda bir ilk safha olan atelye teşkilatlanma safhasını kısa zamanda geride bırakarak, kalite incelemesinden kalite kontrolüne geçmiş, ve çeşitli görevlerin bütün cepheleriyle incelenmesi sorununu ele almıştır.

İşte şimdi burada, genel olarak teşkilatlanmanın dört büyük temel prensibini, Taylor'un ele aldığı ve onun fikirlerini izleyicilerin günümüze kadar geliştiregeldiği biçimde açıklamaya çalışacağız.

TEŞKİLATLANMANIN GENEL ESASLARI

A. İŞİN HAZIRLANMASI PRENSİBİ.

Her iş, yapılmasını kolaylaştıracak biçimde hazırlanabilir ve hazırlanması gerekir. Şüphesiz, insanın bütün etkinliklerini ve özellikle de en basitlerini önceden hazırlamaya imkân yoktur; çünkü bunlar, tahmini ya da önceden kestirilmesi pekâlâ mümkün olan, ve son anda değişiklik yapılmasını hiç de gerektirmeyen kesin bir işlemler dizisine bağlı değildir. Ama buna karşılık, sınaî üretim işlemlerinin pek çoğu ve özellikle de otomobil, buzdolabı, naylon çorap, meyva suyu şişesi, sigara paketi v.s. yapımı gibi imalat biçimleri ise, en ince teferruatına kadar önceden kestirilebilen hazırlık süreçleri gerektirir. Bugün bu süreçler, bazı makinalar ve otomatik tertibatlar sayesinde çok daha kolayca yapılabil-mektedir.

Sanayide genel olarak iki çeşit hazırlık vardır:

— *Genel hazırlık*, yani araç ve gereç satan mağazaları ve bu malların muhasebesini düzenlemeyi ve ihtiyaca cevap vermek amacıyla, gerekli miktarda, gereken nitelikte personel sağlamayı amaç edinen hazırlık.

— *Talep için hazırlık*, yani özel bir siparişin ya da birkaç safhalı işlerin (plânlama, siparişin teslimi, malın piyasaya sürülmesi, üretim metodları gibi) bütün teknik verilerini ve bunların gerçekleşme sürelerini özel servislerin yardımıyla belirlenen hazırlık.

Teşkilatlanmanın bu temel prensibi, günümüzde, işyerinin bütün etkinlik alanlarına yayılmış ve sanayi işyerlerinin çerçevesini aşmıştır. Bankalar, sigorta şirketleri, büyük mağazalar gibi hizmet müesseseleri ve hattâ noter büroları gibi işyerleri bile idarî işlerini bu temele uygun olarak düzenlemektedirler. Demek oluyor ki, en ince ayrıntılarına kadar tasarlanabilen bütün bu çeşitli işyerleri, zaman, malzeme ve para kaybını önleyen hazırlık prensibinin gereklerine bağlıdırlar.

Uygulamalar, küçük ve orta büyüklükteki işyerlerinde bile, genel randımanı en yüksek ve maliyet fiyatı en düşük olanların, hazırlık bürolarında en çok kimse çalıştırılan ve hazırlık giderleri üretim giderlerine oranla en yüksek olan işyerleri olduğunu göstermektedir.

B. İŞİN BASİTLEŞTİRİLMESİ PRENSİBİ

En az birincisi kadar önemli olan bu ikinci prensip, çalışma bakımından çok etkili olan gerçek bir metodolojik tutumdur; ve çalışmanın basitleştirilmesinin gerekli olduğu düşüncesine dayanır. İnsanoğlu, Taylor'un çok doğru bir şekilde görmüş olduğu gibi, pek nâdir bazı istisnalar bir yana bırakılırsa en doğru ve en basit hareketleri kendiliğinden yapmaz. Her işlemin, üretici olmayan zamanları, israfçı yanları ve boşuna sarfedilmiş çabaları vardır; her hizmetin bünyesi teferruata boğulmak eğilimi gösterebilir; her dağıtım hizmeti en kestirme yolu izleyerek en başarılı ve en az masraflı sonuca varmaz. İnsanların tecrübesizliklerini, değiştirilmesi her zaman pek güç olan alışkanlıklarını hesaba katmak gerekir. İşin içine isteksizlik ve kötü niyet girmemişse bile, bu etkenler rol oynayabilir.

İş basitleştirmek için, Romalı hatip Quintilianus tarafından ortaya atılmış olan, iki bin yıldan beri bilinen, ama genellikle çok kötü uygulanmış bulunan "Soru.. metodundan yararlanır.

Bu metoda göre, yapılacak her işin her bölümü için sırasıyla şu beş soru sorulur :

- Bu iş kim yapmaktadır, ve neden başka biri değil de o?
- Ne ve neden yapmaktadır? (Yani yapılması zorunlu mudur?)
- İş nerede ve neden başka bir yerde değil de orada yapmaktadır?
- Ne zaman ve neden başka bir zaman değil de o zamanda yapmaktadır?

Bu soruların hepsine cevap verildikten ve tatmin edici cevaplar alındıktan sonra kendi kendine, soruların en önemlisi sorulur. Zira bu soru, işin yapılma usulleriyle ilgilidir:

- İş nasıl gerçekleştirilmektedir? Neden öyle de başka türlü değil?

Teşkilâtçının, özellikle bu sonuncu soru için, yaratıcı dehasına, sezgisine ve benzer durumlar konusundaki tecrübesine dayanması gerekir.

Soru metodu, işlemleri basitleştirmeyi, ıslah etmeyi, birkaç işlemi birleştirerek bir tek işlem haline getirmeyi, bazı işlemleri kısmen ya da tamamen ortadan kaldırmayı sağlar; ve pek titiz bir çalışma gerektiren bir iş olan *görevlerin analizi* işine yol açar.

İşin basitleştirilmesi, teşkilâtçılar tarafından, nakliyat işleri, satış işlemleri, yöneticilik görevlerinin düzenlenmesi gibi pek çok ve değişik alanlarda kullanılan bir yöntemdir.

Nitekim, pek yakın zamanlarda, işin hazırlanması ve basitleştirilmesi ile ilgili iki prensip, Amerikan ve Rus uzay uçuşları dolayısıyla çok başarılı bir şekilde kullanılarak, Ay'ın çerçevesinde dolaşılmasını ve Ay'a gitmek amacıyla atılan füzelerin gönderilmesinde bugüne kadar varılmamış bir eksiksizliğe ulaşılmasını sağlamışlardır. Ayrıca, uzay kabinlerinin içlerinin de, gerek eldeki alanın en yararlı biçimde kullanılması, gerekse araçların görevlerinin en kesin biçimde hesaplanması bakımından örnek birer teşkilât düzenine sahip olduklarını unutmamak gerekir.

C. KURALA BAĞLAMAK PRENSİBİ

Kurala bağlamak prensibi, sanayide, çalışma araçlarını belirli bir düzen içine sokmak demektir. Meselâ, laboratuvar metodları, ve maddenin aldığı bütün biçimlerin belirli adlarla anılması bunun başlıca örnekleridir.

Kurala bağlamak prensibi insanın bütün çalışmalarını kapsar ve başlıca şu üç ihtiyaca cevap verir:

Basitleştirme, yani daha önce sözünü etmiş olduğumuz bir esas: Meselâ aynı işi yapan ya da aynı işe yarayan veya hiçbir yararı dokunmayan malzemeyi tasfiye etmek. Gerçekten, büyük işyerlerinde ve fabrikalarda, aynı işi gördükleri halde değişik tiplerde yapılmış yüzlerce somun ve civata çeşidine, bir çok müessesede aynı işi gören yüzlerce çeşit matbu evraka rastlamak mümkündür. İyi düşünülerek yapılan bir basitleştirme çalışmasından sonra, bunların sayısı rahatlıkla bir ya da birkaç çeşite indirilebilir; ve böylelikle de, gerek üretim çalışmasında, gerekse yapılan malı kullanacak olan kimseler için önemli bir iktisat sağlanmış olur.

Birleştirme, yani mâmullerin ve parçaların ya da malzemenin boyutlarını gerektiğinde birinin yerine diğerinin kullanılmasını sağlayacak biçimde belirlemek. Böylece de, elektrik malzemesinde, otomobil parçalarında ve genel olarak mekanik ve inşaat alanlarında birçok malzemenin tek biçimli olması sağlanarak, meselâ elektrik ampullerinin, pencerelerin, kilitleerin gerek bunları yapanlar, gerekse kullananlar için daha istifadeli duruma gelmesine çalışılmıştır.

Çeşidin özelliklerini vermek, yani her mâmul ya da her parça için, o mmule veya o parçaya mahsus özellikleri tayin ederek, kullanılacağı alana en uygun duruma gelmesini sağlamak. Böylece, bu mmulleri yapanlar, mallarının üretimini teşkiltlan-
dirabilecekleri gibi, bunları alan ve kullanan kimseler de kendilerine gerekli olanı hiç bir yanılığya düşmeden bu mmulleri edinebilirler.

Mümkün olan her Şeyin kurala bağlanması henüz gerçekleştirilmemiştir; çünkü buna bazı kimseler ve özellikle de sanat, kalite ve kişisel zevkler adına itirazda bulunan estetikçiler daima karşı çıkmışlardır. Bu kimselere, Gobelins halı tezghlarında gerçekleştirilmiş olan basitleştirme ameliyesini hatırlatmak haksız olduklarını göstermeye yeter. Gerçekten, nl halı ressamı Lurat, Gobelins halı tezghlarında yaptığı basitleştirme ameliyesiyle, 14.000 değişik renk tonunu 40'a indirmiş olmasına rağmen yine de pek başarılı sonuçlara varamamıştır.

Taylor'un büyük bir inançla bağlı olduğu dördüncü prensip Őuydu:

D. TEŐKILT HER ŞEYDEN NE İNSAN İÇİNDİR.

Bu dördüncü ve sonuncu prensip, teşkilâtlanmanın genel esaslarının en önemlisi-
dir. Teşkilât her Şeyden önce insan içindir derken, kastedilen hangi insandır? Teşkiltlanmadan, krını arttırmak için yararlanan patron mu? Daha büyük bir güvenlik sağlayan, daha yüksek bir ücrete kaşuşan ve daha iyi bir iş muhitinde çalışan işçiler ve personel mi? Krdan alınan vergi sayesinde doğrudan doğruya değil de dolaylı olarak yarar sağlayan devlet ve görevliler mi? Yoksa teşkilâtlanma kamu hizmetlerinde yeni bir düzenlemeye yol açarak bu hizmetlerden yararlananlara dolaylı olarak kolaylık sağladığı için, bu hizmetlerden yararlanan kimseler mi? Yoksa aynı zamanda herkes mi?

Gerçekten, burada karşımıza çok önemli bir soru çıkıyor: Teşkiltlanmak... Güzel... Fakat bunun nihf amacı nedir? Bu soruyu iş idaresi konusunda da karşımızda buluruz. Hayat seviyesini yükseltmek; tüketim mallarını arttırmak; çalışanları daha başarılı sonuçlar almak için sıkı bir disiplin altına almak... Bütün bunlar iyi, güzel Şeylerdir. Ama işin ucunda insanlar mutlu olmazsa bir gelişmeden, ilerlemeden söz edilebilir mi?

İşyerlerinde, işçileri seçme ve en iyi başarabilecekleri işe yöneltme, yetiştirme ve bilgi verme servisleri işte bundan dolayı kurulmaya başlamış; sırf tüketime dayanan bir topluma karşı olan devrimci kimselerin ortaya attığı bu g ve önemli soruna bundan dolayı bir çözüm bulmak istenmiş; teşkiltılar işçilerin işyerinin yönetimine katılmaları, başarılı işçilerin ödüllendirilmesi v.s. gibi çeşitli yollarla bunun için ilgilenmeyi düşünmüş; kısaca söylemek gerekirse, teşkiltılar bunun için birer teknisyen iken aynı zamanda da psikolog olmak zorunda kalmışlardır.

İşyerlerinin bilimsel bir biçimde teşkiltlanmasının genel esaslarını böylece sıraladıktan sonra, Şimdi de konuyu daha aydınlatmak amacı ile bu teşkilât tipinin sınaı olmayan alanların da düzenlenmesi için kullanılabileceğini göz önünde tutarak, sınaı bir kuruluşun çeşitli blmlerininin teşkiltını gözden geçireceğiz.

ÖRETİMİN BÜNYESİ

Bugün birçok müessesenin teşkilâtı şöyledir:

— Müessesenin (genel yönetim; mâli, ticarî bölümler, araştırma ve inceleme hizmetleri, şubelerin yönetimi gibi) merkezdeki bürolarını kapsayan bir genel merkez.

— Müessesenin sattığı malları üreten bazı işletme kuruluşları ile bunların personel ve malzemesi..

Üretim, ilk laboratuvar çalışmalarından yeni mâmuller aranmasına, eskilerinin geliştirilmesine ve son kontroluna, gerekli bütün imkânların araştırılmasına; malın en iyi görünüşle sunulmasına ve teslimine kadar olan sürecin tamamını kapsar.

Yapım ise, üretimin ancak bir bölümüdür; ve malın, hammaddeden itibaren, en iyi bir teşkilât düzeni içinde, en iyi kaliteyle, en yüksek miktarda, en kısa zamanda, mümkün olduğu kadar az bir maliyet fiyatıyla, malın yapımıyla ilgili personeli azami derecede hoşnut edecek biçimde, mâmul madde haline getirilmesidir.

Bilimsel teşkilatlanma esaslarının uygulanmasıyla, (meselâ bir çivi gibi basit, elektronik bir makina gibi karmaşık; benzin gibi sıvı, ya da kumaş gibi katı niteliğindeki) herhangi bir maddenin yapımı belirli safhalardan geçer. Bunlar, malın çeşitli, ya da üretim tarzı konusunda inceleme, uygulama ve kontrol safhalarıdır. Demek oluyor ki, her mâmulün, gerçekleşmesinden önce bir inceleme safhasından geçmesi, yapımının hazırlanması gerekir. Yapım safhası bundan sonra gelir. Yapımdan sonra da malın, önceden yapılmış olan incelemenin sonuçlarına uygun bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolü gereklidir.

Bu safhalar, meselâ buzdolabı gibi seri imalât malları için olduğu gibi, helikopterler gibi daha az sayıda yapılan mallar, ve lokomotifler gibi ondan da az sayıda yapılanlar için de geçerlidir. Elektrik santralleri, ya da şilepler gibi tektek sipariş edilen mallar için de durum aynıdır. Değişen yalnız, yapımın teknik safhalarının herbiri için, malın özelliğine göre başka başka olan özel teknik hizmetlerinin çeşitlidir. Dolayısı ile siparişe göre, ya da teker teker mal yapan müesseselerde, inceleme ve hazırlık hizmetleri çok daha büyük bir önem kazanmış olur.

ÖRETİM YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Üretim ile yapımın' aynı şey olmadığını gördük. Üretimin en başta gelen ödevlerinden biri, yapılacak olan malı târif etmek, yâni özelliklerini mümkün olduğu kadar eksiksiz bir biçimde ortaya koymak ve bu özellikleri rakip firmaların piyasada mevcut olan benzeri mâmullerinin özellikleriyle karşılaştırmaktır. Müessese birkaç mâmul yapmayı tasarlıyorsa, o zaman da bu mâmullerin bir listesinin çıkarılması, bu listenin sık sık gözden geçirilmesi ve ticarî işler sorumlularıyla birlikte piyasadaki değişikliklerin dikkatle takip edilmesi gerekir.

Üretim yönetiminin çalışma programında şu hususlar yer alır:

- 1) Piyasa araştırmaları,
- 2) Aynı bölümün içinde toplanabilen mâmullerin incelenmesi,

3) Yakın zamanlarda verilmiş olan adıyla *değer analizi*'nin konusu olan basitleştirme ve yeni düzenlemelerle daha verimli duruma getirme çabaları. Bu analiz'lerin yardımıyla bazı mâmullerin yapımı terkedilmekte, ya da tersine, bazı yeni mâmullerin yapımına başlanmaktadır.

Kısa, orta ve uzun vâdeli tahmin hesaplarını ihtiva eden üretim planlarını yapmak, mâmulleri ve yapım usullerini her zaman daha da geliştirmek amacını güderek araştırma ve geliştirme ekiplerinin çalışmalarına hız vermek, yeni mâmuller ve usuller tasarlayarak bu tasarıların uygulamasına girişmeden önce bazı örnekler ve seri öncesi mâmül tipleri gerçekleştirmek de üretim yöneticilerinin işidir.

Üretim yöneticilerinin ellerindeki imkânlar ise, yapım ve kalite kontrolü hizmetleri ile, inceleme, sipariş teslimi, siparişin tesliminden sonraki arzuların giderilmesi servisleri ve tabii bu arada da malî imkânlardır.

İNCELEME SERVİSLERİ

Bu servislerin ödevi, bütün araştırmaların arasında, müessese için en yararlı sonuçlara varma şansı en çok olan araştırma sonuçlarını seçmektir. Bu servisler üretimin şu üç safhasında müdahalede bulunurlar: Yenilik yapma safhasında (yeni mâmuller, yeni alanlar, yeni usuller konularında da incelemeler), yapım safhasında (mâmullerin özelliklerinin tespit ve tarifi, yapım sırasında ve yapımdan sonra kontrolü) ve imalat düzeninin işlenmesi safhasında (tesislerin en iyi biçimde kullanılması, sonuç tahminleri).

İnceleme servislerine çok zaman şu hizmetler de bağlıdır:

1. **İnceleme büroları.** Bunlar, müessesenin diğer bölümlerinden çıkan bütün tasarıları inceleyen gerçek birer araştırma ve gerçekleştirme servisedir. Hattâ bazı durumlarda *engineering* (işletme üniteleri kurmak) ve berat ya da şahadetname veya belirli bir usulün kullanılması gibi satışlar yapmakla da görevlidirler. Bu servislerde, mühendisler, tasarı hazırlayan kimseler, desinatörler, çeşitli belgeleri tasnif etmekle görevli uzmanlar v.s. çalışır.

2. **Laboratuvarlar.** Laboratuvarlar, bazı kimya ve özellikle de tarım endüstrisi kurumlarının inceleme büroları gibi çalışır ve bunların mâmullerinin araştırılması ve kontrolünde önemli bir rol oynadıkları gibi, personel yetiştirilmesi işlerinde de yararlı olurlar.

Son yıllarda, araştırmanın daha nazik cephelerinden olan «araştırmacılar da yaratıcılığın artırılması» gibi sorunlara mesleği araştırmacılık olanlar ve hatta bazı üniversite öğretim üyeleri de eğilmeye başlamış; ve müesseselerin gelişmesinin münhasıran araştırma servislerinin dinamizmine ve bu servislerin aldıkları sonuçlara bağlı olduğu, müessesenin bütün servislerinden yaratıcılık fışkırması gerektiği düşüncesi yayılmıştır. İlerde, Einstein'in hayal gücünün akıldan bile önemli olduğunu söylediği gündenberi, hayal gücünün durmaksızın geliştirilmeye çalışıldığını ve bu gelişmenin mantık ve muhakemenin gelişmesinden hiç de az olmadığını göreceğiz.

Bununla birlikte, bilimsel teşkilâtlanmanın en önemli ve en karakteristik hizmetleri yine de işin hazırlanmasıyla ilgili hizmetlerdir. Bu hizmetler ikiye ayrılır: Teknik hazırlık ve idarî hazırlık.

İŞİN TEKNİK HAZIRLIĞI.

Bu hizmetlerin çok zaman "Metod servisleri" adıyla anılması sebepsiz değildir; çünkü gerçekten, bu hizmetlerin amacı, eldeki imkânlar en iyi biçimde kullanılarak en iyi yapım metodlarının bulunmasıdır.

a) Metod bürosu. Bir çeşit, yapımın organizasyonu bürosudur ve sürekli olarak, mâmullerin incelenmesi, yapım usullerinin gözden geçirilmesi; çıkarılan malın yapımının gerektirdiği zamanı, fiyatların tespiti konularında yapılan araştırmalarla en iyi usullerin bulunması amacını güder.

Bu konuda, malın tesliminin zamanını belirleyen yapım usulleri, maliyet fiyatları, makinaların ve personelin üstüne düşen görevler sıkı bir incelemeden geçirilir. Metod bürosu mâmullerinin özellikle kalite bakımından taşıdıkları özellikleri, kullanılan maddelerin maliyet fiyatlarını, el emeğini, yapım için gerekli zamanı ve istenilen miktarı göz önünde bulundurulur.

İşin yapım seyrini gösteren fişler ve yapım servisi için özel fişler tutulması ile ticari servis için tahmini masraf listeleri çıkarılması da metod bürosunun işlerindedir.

b) Araç ve gereç servisi. Bu servis, fabrikanın (elektrik enerjisi üreten aygıtlar, ısıtma araçları, binalar v.s. gibi) genel donatımının ve (âlet-makinalar, fırınlar, haddehanelerde kullanılan araç ve gereçler; el yapımı ve montaj atelyeleri, makinaların muhafaza edildiği yerler, kullanılan alet ve edevat v.s. gibi) yapım tesislerinin idaresiyle uğraşır. Bütün bu araç ve gereçlerin envanterinin tutulması, tasnifinin yapılması ve bakımı da bu servisin görevlerindedir. Kurala bağlamak prensibi bu servisin çalışmasında önemli bir rol oynar.

Yapım için gerekli araç ve gereçlerin yapılması, ya da satın aldırılması da yine bu servisin görevlerindedir.

c) Zamanın sistematik biçimde ölçülmesi. *Zaman paradır* sözü çok söylenmiş olan sözlerden biridir. Auguste Detuf bu sözü şöyle değiştirdi: *Zaman sadece paradır.* Gerçekten, Taylor'danberi, teşkilatlanma sorunu özellikle, ölçülmesi pek kolay gelen ve (temel araştırma çabalarının dışında) birçok etkinliklerin ortak ölçüsü olan zamanın ölçülmesiyle ilgilenmeye başladı. Yapım işinde, işin meydana getirilme zamanının ölçülmesi için çeşitli metodlar kullanılır. Bu metodların en klâsikleri, kronometre tutmak, sayıca sınırlı olan ama değişik biçimlerde birleştirilerek tekrarlanabilen hareketlerin ölçülmesi, insanın fizyolojik yapılışının elverişli olması dolayısıyla herkes için aynı olan bazı basit hareketlerin ölçülmesine dayanan usullerdir. En modern metodlar ise, anı gözlemler ya da sondaj yoluyla yapılan gözlemler, sinema filmi kullanılması, zaman ölçümünün araç ve gereçlerin incelenmesi safhasının içinde ele alınması v.s... gibi yollardır.

d) Teknik hazırlığın teşkilatlanmayla ilgili bazı sorunları. Görevlerin basitleştirilmesinden sonra, uygulayıcının alışkanlığı önemlidir. Alışkanlık, uygulayıcının yetiştirme tarzıyla ilgili değildir; ve işin yapılmasının gerektirdiği tekrarların sonucu olarak ortaya çıkar.

İŞİN İDARİ BAKIMINDAN HAZIRLANMASI

Bu hazırlık çeşidine çok zaman *planning* adı verilir. Amerikalılar için *planning* terimi her iki hazırlık tipini de anlatır; ve hem hammadde depo edilmesi, hem de maliyet fiyatı muhasebesi anlamına gelir.

İşin idarî bakımdan hazırlanmasının amacı, genellikle, yapım için gerekli düzeltmelerin en kısa sürelerde gerçekleştirilerek yapımın ayarlanmasıdır. Müessesenin büyüklüğüne göre (üretim sürecinin ancak bir kısmını içine alan bir çok fabrika veya birkaç atelye) iki ayarlama safhası vardır:

1) Üretimin bütün fabrika seviyesinde, maliyet hesaplarından, ya da ticarî servisin satış programından itibaren ve mamülün tamamı göz önünde tutularak ayarlanması.

2) Atelye, ya da bir makina grubu veya montaj seviyesinde ayarlanması.

Bu iki safha, ortaya "görevlerin temel kavramını", yani bir üretim aracının belirli bir süre içinde kullanacağı emek miktarını çıkarır. Ayrıca, yine bu safhalarla ilgili olarak bilinmesi gereken bir diğer nokta da, stok durumudur. Stok hesapları bugün, elektronik makinalarla yapılması gerektiğini düşündürecek kadar önem kazanmıştır. Gerçekten, yapımdan önceki ve sonraki stokların yanı sıra, hammadde stokları, yarı mâmül madde stokları, ya da montajının yapılması için bekleyen mâmullerin stokları gibi çeşitleriyle stok konusu bugün artık gitgide daha büyük bir önem kazanmak yolundadır.

KALİTE KONTROLU

Tüketicinin istekleri ve rekabet şartları, müesseselerin kalite kontrolüne önemli bir yer vermesi sonucunu doğurmuştur. Sınai teşkilatlanmanın başlangıcından sonraki ilk yıllarda, kontrolün tek amacının iyi mal vermek ve kötülerini ayırmak olmasına karşılık, bugün işyerlerinde ayrı birer kalite servisi kurulmuş bulunmaktadır. Ve bu servisler sürekli olarak, malların güvenilir mallar olmasını, iyi işlemesini ve kalitenin her zaman belirli bir seviyenin üstünde bulunmasını sağlamaya çalışırlar.

Bir mâmülün kalitesi, belirli bir bedel karşılığında müşterinin belirli bir ihtiyacının en iyi biçimde karşılanması olarak tarif edilir. Müşterilerden gelen bilgileri; laboratuvarların, yapım atelyelerinin, "Araç ve gereç" ve "Metod" servislerinin sağladıkları bilgileri bir merkezde toplamak, kalite kontrol servisinin işidir. *Güvenilebilirlik* kavramı nispeten yenidir; ve mâmülün belirli bir süre içinde arızasız çalışabilecek durumda olduğunu gösterir.

Son zamanlarda kullanılmaya başlanan bazı matematik yöntemler, kalite kontrol servisi için büyük bir kolaylık olmuştur. Meselâ istatistik metodların kullanılması ve ihtimal hesapları, bütün mamulleri teker teker kontrol etmeyi gereksiz duruma getirmiş; ve bu mâmullerin içinden alınan belirli birkaç tanesinin kontrol edilmesiyle bütün mamuller hakkında tatmin edici bilgi edinilmesine imkân vermiştir.

ÇEŞİTLİ GÖREV SERVİSLERİ

Böylece de, bizzat yapım işiyle görevli olan atelyeler ve personel, inceleme, hazırlık ve kontrol hizmetlerinin kazanmış olduğu önem sayesinde, zihni çalışma gerektiren birçok işlerin dışında tutulmuş; büyük bir uzmanlık ve belirli bir kafa çalışması gerektiren işler, büyük işyerlerinde bazı otomatik makinalar tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu durumun sonucu olarak da, uygulayıcıların görevden göreve nakli, ya da makinaların bakım ve ayar işlerinin tek elde toplanması yolunda çabalar gösterilmeye başlanmıştır.

SINAI TEŞKİLATLANMANIN YENİ EĞİMLERİ

Bu eğilimlerin, özellikle yoğun bir sanayileşme gerçekleştirmiş ve yüksek bir prodüktivite sağlamış olan ülkelerde belirli bir yeri vardır, ve en önemlileri dört tanedir:

a) Otomatikleşme. İşyerine ve fabrikaya gelişmiş otomatik bir yapım düzeni sağlamak amacını güder; ve bu da yüksek randıman, daha az el emeği masrafı, her zaman yüksek bir kalite sağlar.

b) Sınai estetik. Bu alanda en iyi örnekler, bazı Alman, İtalyan ya da Amerikan fabrikalarıdır. Sınai estetik, "*çirkin iyi satılmaz*" ilkesi gereğince tüketim malları alanında sağladığı gelişmenin yanısıra, kullanışlı, ama aynı zamanda da güzel görünüşlü bir işyeri meydana getirmek amacıyla pek başarılı eserler ortaya koymuştur. Öyle ki, bu anlayışa uygun olarak meydana getirilen işyerlerinde bazı gerçek sanat eserlerine bile rastlanmaya başlanmıştır.

c) Taşaronluk. Taşaronluk pek eskidenberi bilinen bir meslektir. Ama sanayi (ve diğer bazı alanlar) bu işbirliği çeşitinin önemini ancak yakın zamanlarda kavramıştır. Bugün taşaron adını verdiğimiz müesseseler, çok zaman ,kendilerinden büyük firmaların hesabına onların almış oldukları işlerin bir kısmını yapan iş kurumlarıdır. Taşaronluk müessesesi, sipariş arz ve talebini, taşaronluk borsası ya da piyasası adı verilen ticaret muhitinde birbirine yaklaştırarak teşkilâtlanır.

d) Beşerî ilişkiler konusundaki güçlükler. Üretim zinciri biçimindeki çalışma tarzında işin küçük parçalara bölünmesi, sanayi bölgelerinde ve şehirlerde görülen nüfus yoğunlaşması, vasıfsız işçi gerektiren işlere yabancı el emeğinin koşması, beşerî ilişkiler konusundaki güçlükleri arttırmak eğilimini göstermekte ve bir yandan genel hayat seviyesi yükselirken, bir yandan da grevlere ve işçi sendikalarıyla işveren sendikaları arasında tehlikeli sürtüşmelere yol açmaktadır. İlerde, iş idaresinin meseleleri dolayısıyla, gerektiği kadar beşerî olmayan ve fazlasıyla teknik bir teşkilâtlanmanın bizi içine soktuğu bu çıkmazdan kurtulmak için harcanan çabaların neler olduğunu göreceğiz.

BÖLÜM 2.

FAYOL VE İŞYERİNİN TEŞKİLÂTLANMASI

Taylor, hayatı boyunca, işyeriyle ve sınaî teşkilâtlanmayla ilgilenmişti. Hayatını çağdaş dünyada, işlerin yönetilmesinin temel bir bölümünü meydana getiren ve içinde teşebbüsün yeri olmayan idarî teşkilâtlanma konusuna vermiş olan kişi ise Fransız mühendisi Fayol'dur.

Fayol da Taylor gibi mühendisti. Ama, Taylor'un tersine, Polis Madencilik okulundan çıktktan sonra bütün meslek hayatını Commentry-Fourchambault ortaklığında geçirdi; ortaklığın çeşitli kademelerinde yükselerek sonunda genel müdür ve başyönetme oldu. İyi bir gözlemci ve çok çalışkan bir kimse olan Fayol, ortaklığın içinde bulunduğu güç durumu düzelterek onlarla aynı alanda çalışan diğer firmaların arasında en başta gelen yeri almayı başardı. 1916'da işyerindeki çeşitli gözlemlerinin ürünü olan ve özellikle Anglosakson ülkelerinde yankılar yapan dikkate değer hayatıyla ilgili bazı ilkeler ortaya koymaya çalışmasına rağmen, bir nazariyatçı olmaktan çok, idarenin bilimsel teşkilâtlanmadaki başta gelen önemini göreyerek gün ışığına çıkarmayı başarmış gerçekçi ve kavrayışlı bir önderdi.

Fayol'a göre idare

Fayol'un kullandığı idare terimini ne prodüktivite seviyesi bakımından örnek alınabilecek durumda olmaktan pek uzak bulunan devlet kamu hizmetleri olarak, ne de özel teşebbüsün idarî hizmetleri biçiminde anlamamak gerekir.

Fayol'un ortaya koymuş olduğu ve kendisinden sonra *idarî öğretim* adı verilmiş olan öğretim, iş idaresinin atası sayılabilecek olan gerçek bir yönetim görevidir.

Fayol ilkin, sınaî bir işyerinde yapılan bütün işlemleri şu dört ana bölümde toplamaya çalışmıştır:

- a) Üretim, yapım ve değiştirme ile ilgili teknik işlemler.
- b) Bir iş için gerekli parayı bulmak ve kullanmakla ilgili malî işlemler.

c) Kişilerin ve malların muhafazasıyla ilgili güvenlik işlemleri.

d) Şu dört direktifle özetlenen idarî işlemler:

Öngörmek, teşkilatlandırmak, koordine etmek, kumanda etmek, denetlemek

Demek oluyorki, adına idarî görev dediğimiz bu görev her işyerinde, yönetimin görevlerinden bir kısmını içine alır. İşyerinde bu yukardaki görevlerle yükümlü olan kimsenin işyerinin her kademesindeki şeflerden başka biri olması düşünülebilir mi? Gerçekte idarî öğretimde yeralmayan ve şeflerin görevlerinden olan ve bizim iş idaresi dediğimiz *management'in* konusu olan daha başka görevler de vardır. Tespit edilen hedeflere varmak için kurulan ekiplerin harekete geçirilmesi gibi...

Bu idarî göreve sanayinin bütün alanlarında rastlanır; ve çalışması, işyerinin bütün diğer görevleriyle ilgili olarak yapılan kısa, orta ve uzun vadeli teşkilatlanma, koordinasyon, kumanda ve kontrol işlemleri biçiminde kendini gösterir.

Dokümantasyon, araştırma ve geliştirme, çeşitli uyumsuzluk işleri gibi diğer bazı işlemler ise, (bu işlerin herbiri onun sözünü etmiş olduğu işlemlerin içinde yer alabileceği için) Fayol tarafından belirtilmemiştir. Ayrıca, aşırı birleştirmeden yana olan bazı kimselerin görüşüne göre de, bütün işlemleri birbirine yakın alanlarda toplayarak idarî, teknik ve ekonomik (ya da ticarî) işlemler biçiminde özetlemek daha doğru olur.

Aslında Fayol bu davranışıyla, kitabında sözünü ettiği gibi kumanda ve teşkilât esaslarıyla hiç ilgilenilmeyen devrine ve mühendislerin o devirdeki yetiştirilme tarzına tepkisini dile getirmektedir. Filhakika Fayol'un teşhisi, bugünkü mühendislerin birçoğu için de geçerlidir. Bu konuda şöyle der:

«Mühendis okullarımızın dersleri hemen hemen tamamıyla teknik derslerdir. Bu çeşit bir eğitim, işyerlerinin genel ihtiyaçlarına cevap vermez. Bu okullardan mezun olacak kimselerin genel kültür sahibi olmalarına çok az önem verildiği gibi, maddî ve manevî yeteneklerinin geliştirilmesiyle de ilgilenilmez. Mezuniyet derecelerinin tespiti özellikle matematik bilgisine dayanır. Oysa sanayi alanındaki yöneticilerin kültürlü kimseler olmaları gereklidir.»

Fayol'un bu ileri görüşlülüğü son derecede önemlidir. Ama yazık ki modern anlayışın gerektirdiği bu tarz yöneticiler yetiştirilmesiyle ilgilenilmeye başlanması için aradan elli yıl geçmesi beklenilmiştir.

Fayol'un dediği gibi, sanayide idarenin ne olduğunu öğretebilmek, teknik bir uzmanlık gerektirmekle birlikte, belirli bir seviyedeki bir işyerinde işinin ehli bir teknisyen, uyanık bir tüccar, ya da bilgili bir maliyeci olmakla sağlanamaz. Çalışma alanları ve çeşitli servisler arasında en iyi koordinasyonu sağlayan idarî yeteneklere ve işleri tedvir yeteneğine sahip olmak gerekir.

MODERN BİR İŞYERİ SAHİBİ VE YÖNETİCİSİNİN FIKRI

Bir idarecide bulunması gereken niteliklerin neler olduğunu iyi anlayabilmek için, açık sözlülüğü ve beşerî duygularıyla dikkati çekici bir kimse olan Bay Rolf Nordling'in aşağıdaki "itiraf"larını tekrarlamak faydalıdır. Bay Nordling, işlerini Fayol'un fikirlerini benimseyerek düzene koymuş; hattâ bu fikirlere mistik bir hava da vererek iş idaresi konusunda bugün pek geçerli olan bazı noktaları çok önceden göz önüne sermiş olan bir kimsedir. Bay Rolf Nordling'in "itiraf"ları şöyledir:

Orta büyüklükteki iki iş kurumunu yönetiyorum. Bunlardan biri hijiyen malzemesi, diğeri de güzellik müstahzaratı yapar.

Oysa mühendis değilim ! Dört zamanlı bir motörün hareketleri bana daima, anlaşıl-
lamayacak kadar karışık gelmiştir; ve teknik bir resimin üzerindeki yazıları bile zor sökerim.

Kimyevî maddeler yapan bir işyeri işletmeme rağmen, kimya bilgim pek azdır. Ancak orta dereceli bir öğrenci kadar kimya bilirim.

Matematikçi değilim. Geometride ancak basit bir problemi anlayıp anlamadığımı farkına varacak kadar bilgim vardır. Cebirde ise, bilgimin güçlüğüle erişebildiği en yüksek nokta türev hesaplandır. Bu noktanın ötesinde, aklım kesin gerçeklerin alanından ayrılarak koyu bir sisin içine düşer; ve orada amaçsız, umutsuz, döner durur

Hesap bildiğim de söylenemez. Janson lisesinden sonra girdiğim Pigier okulunda öğretmen, annemi çağırarak ona kızgın bir sesle: (Oğlunuz çok kafasız. Yirmi rakamı alt alta koyarak toplamayı hiç bir zaman başaramayacak. Hem kendi zamanını, hem de bizim zamanımızı boşuna geçiriyor) demişti.

Oysa sanırım, bu okulun derslerini yapabilecek yeteneğim vardı. Ama o sıralar bu iş bana okadar sıkıcı ve Pascal ile Kant'ı anlamaya çalışan genç bir felsefecinin şanına o kadar az lâıyk bir iş gibi görünüyordu ki...

İyi bir satıcı sayılmam. Çünkü iyi satıcıların arasında anılan bir kimse olabilmem için adlarına satıcı dediğimiz o muharebe birlikleri için kaçınılmaz bir şey olan niteliğe sahip değilim: (Her zaman haklı olduğumdan kesinlikle emin olmak gibi)

Açııkça kötü bir müşteriyim. Çünkü karşımdaki satıcı, malını bana teklif ettiği fiyatın maliyetinden düşük olduğunu söylediği zaman ona yalancı olduğunu söylememe engel olan bir insanlık duygusuna sahibim.

O halde nasıl oldu da, bütün bu beceriksizliklerim beni şimdiye kadar iflâsa sürüklemedi? Bunu kendi kendime yıllarca büyük bir samimiyetle sordum. Uzun zaman işlerimin inkâr edilemeyecek kadar iyi gelişmesinin, durumun ve şartların kısacası tesadüfün sonucu olabileceğini düşündüm; ve bu ihtimal beni çok korkuttu. Hatta bu yüzden, zaman zaman büyük tedirginlikler de geçirdim.

Tesadüfî şeylerden nefret ederim. Onun için de, çok zaman, beni her yıl mesleğimde birkaç basamak yükselten şeyin tesadüfler olup olmadığını düşünmüş, ve kendi kendime sık sık , korkuyla, o halde aynı talih neden bir gün, beni çıkarttığı basamaklardan indirmek muzipliğini yapmasın demişimdir.

Bununla birlikte, «Büyük sayılar» kanunu konusundaki pratik deneyler ve aritmetik bilgim, işlerimdeki başarının sırf tesadüfe mal edilmesinin pek akla yakın olmadığını ortaya koyuyordu. Gerçekten, işlerimi kurduğum zamandanberi sattığım ve halkın teveccühünü kazanmış olan mâmullerin sayısı 3'ten 50'ye çıkmıştı. Sürekli ve sadık müşterilerimin sayısı ise başlangıçta birkaç yüzü geçmezken, daha sonraları kırk bine yaklaştı; ve önceleri birkaç bin frank kadar olan yıllık iş hacmini milyonlarca franka yükseltti. Bu arada, mâ-mullerimin satıldığı alan da, Paris'in bazı semtlerini kapsayan bir genişlikte iken, frank böl-gesinin tamamını içine alacak kadar büyüdü.

Bu gelişmenin birçok krizlere rağmen devam etmesinin hep tesadüfen benim için elverişli olaylarla açıklanmasına imkân yoktu. Gelişmemi, adımını atmadan önce ayağını basacağı yeri değneğiyle yoklayan bir kör gibi büyük bir ihtiyatla sürdürüyordum. İşte

tam o sıralarda, Fayol'un eserinde gizli olan göz kamaştırıcı gerçeğin sırrına erdim. Bu sır, dünyanın hali hazırdaki ve gelecekteki bünyesinde teşkilât prensiplerinin rolüydü.

Fayol'un sayesinde, her çeşit kolektif kuruluşun meydana getirilmesini, âhenkli bir biçimde gelişmesini ve işlerinin tedvirini sağlayan bazı yasalar olduğunu, ve bu yasalardan yararlanarak da, içlerindeki duygusal ve mistik duruma gelebilen idarî bağlar çıkabilecek olan, istediğimiz gibi yeni varlıklar yaratabileceğimizi anladım.

Bunun bir doktrin değil, bir inanç olduğunu söyleyeceksiniz. Belki... Ama gerçekte, inanç olmazsa doktrin belirsizlik ve karışıklıktan başka bir şey sayılmaz; sosyal varlık anarşiye düşer ve parçalanarak yok olurdu.

İnanç olmazsa, doktrin tek başına, bir işyerinin insanlarına, onlardan daha büyük, sevinç ve kederlerinde onların da payı bulunan, bu sevinç ve kederleri onların da içlerinde duydukları bir varlığın parçaları oldukları duygusunu veremez.

Yeni doktrinler işte bu noktada, yeni bir anlayışın ilkeleriyle birbirine karışır. Bu anlayışın sloganı da şöyledir: Daha çok pay alabilmek için daha çok üretmek.

Görüp geçirdiklerimle bu inancın bugünün insanında tabii bir biçimde var olduğunu, iyi bir teşkilâtın içinde kendiliğinden doğduğunu ve geliştiğini gördüm.

Aynı zamanda kullanılan bu çeşitli yollardan en önemlisi şudur: Her kademenin sürekliliği olarak, teker teker ya da ekip halinde, alınan sonuçla ilgilenmesini, bu sonuçta kendisi için çıkar, yarar bulmasını sağlamak. Burada, izninizle, ünlü bir kişinin bu konudaki sözlerini aktaracağım:

"Kabiliyetli ve zeki olan her emekçiyle yakından ilgili olmalıyız. İnsanlar, bir bahçıvanın en sevdiği çiçeğine gösterdiği ihtimam kadar yakınlıkla ilgilenilerek eğitilmelidir.

İnsanların gelişmelerine yardım etmemiz, onlara imkân vermemiz, gerektiği zaman yükselmelerini sağlamamız gerekir.

Kendisine uygun olan bir yerde çalıştırılmayan bir kimseyi zamanında başka işe geçirmemiz, bunu yapmak için de onun işinde hâta yapmasını beklememiz gerekir.

Büyük bir tüketici kitlesi ve teknik personel kadrosu meydana getirebilmemiz için gerekli olan, insanları eğitmek, bilgi ve kültürlerini artırarak yöneltmek, onları üretimin içinde bulundurmak ve teşkilâtlandırmak; ücretleri üretim bakımından önemli olan görevlerde yükselterek herkesin mesleğindeki değerinin yükselmesi için çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlemek gerekir."

Bu sözlerin kimin olduğunu tahmin edersiniz? Ford'un, ya da Schueller'in mi? Hayır, Stalin'in... Demek oluyor ki, bir topluluğun yönetim biçimi ne olursa olsun, teşkilâtlanmanın genel kuralları aynıdır.

İDARE GÖREVİNİN DOĞUŞU

Çok önemli bir görev olan idare görevinin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için, gelişme halindeki küçük bir zanaatçı işyerini, meselâ işleri iyi giden, bunun için de işini büyültmeye hazırlanan bir kunduracı ele alalım. Kunduracımız ısmarlama kundura yapmaktadır ve ilk zamanlar yalnız çalışır. Yanında sadece, çıraklığını yapan oğlu vardır. Derisini,

kösesini, ipliklerini, araç ve gereçlerini, iğnelerini satın alır, gelen siparişleri yapar ve hesaplarını da kendisi tutar. Yani, (teknik, ticarî, malî) bütün görevleri, çırağıyla birlikte, ya da yalnız kendisi yönetir. İş geliştikçe, yapım işi için bazı işçiler tutar, ve yapım işinin yönetimini yavaş yavaş oğluna bırakır. Yaptığı malın kalitesinin sağladığı şöhret sayesinde siparişler arttıkça, gitgide işin yalnız ticarî yayınıyla ve yapımın kontroluyla ilgilenmeye başlar, ve gelen mektup sayısının hergün biraz daha artması karşısında müracaatlara cevap vermek zorunda olduğu için, bu belki sıkıcı, usanç verici, ama gerekli olan ve adına idarî işler diyebileceğimiz ufak tefek işlerin yükünden kurtulmak için, faturaları tanzim etmekle de görevli olan bir steno-daktilo tutmak zorunda kalır.

İş bundan da fazla gelişerek ilkin küçük, zamanla orta büyüklükteki bir teşebbüs halini aldıktan sonra da, fabrikaları ve kalabalık bir işçi topluluğu (teknik, ticarî hizmetler, araç ve gereç servisi araştırma, personel, muhasebe ve malî servis gibi) her ana görev için ayrı bir yönetim kurulmasıyla büyük bir teşebbüs haline gelebilir; ve bütün bu servislerin başına da idarî hizmetler servisi direktörü, ya da daha yaygın olan adıyla genel sekreter denilen bir kimse getirilir.

Genel sekreterlik, görevleri işyerlerine göre büyük değişiklikler gösteren bir iştir. Çünkü genel sekreterlik görevi, yöneticilere, teşkilâtın şekline ve anlayışına göre değişen bir görevdir. Bununla birlikte, genel sekreter çoğunlukla işin ne teknik, ne de ticarî yanıyla ilgilenir. Buna karşılık da, idarî teşkilât, ekonomik tahmin, çeşitli servislerin yönetimi (uyuşmazlık işleri bürosu, dokümantasyon genel hizmetler, personel hizmetleri), malî işler, muhasebe işleri konularında geniş denetim görevlerine sahip bulunabilir. Bazı genel sekreterlerin, patronlarının ve genel direktörlerinin görevleriyle ilgili çok önemli ödevleri vardır. Bunlar, müessesenin bütün hizmetlerine el atmış olan idarî işler sayesinde, işyerinin her bölümünün yöneticilerinin otoritesine sahip olamasalar bile, yine de büyük bir nüfusa sahiptirler.

Büyük bir teşkilâtlanma uzmanı ve işyerlerinin bünyeleri konusunda çok bilgili bir kimse olan Albay Urwick; (80 yaşını geçmiş olduğu halde meslek hayatına devam etmek üzere Avusturalya'ya gitmiştir) Fayol'ü de çok iyi bilen bir kimse olarak, her işyerinde üç büyük *otorite bağlantısı*, yani kurumlaşmış bir otorite temeline dayanan idarî bağlantı olduğunu öne sürmektedir:

a) Hiyerarşik otorite bağlantıları. Bunlar, servislere yukardan gelen emir ve direktifler biçimindeki mamûl ve araç-gereç siparişleri ile aşağıda gelen raporlar ve diğer bilgilerdir.

b) Görevle ilgili otorite bağlantıları. Bunlar da, görev servisleri denilen ve uzmanlıkları dolayısıyla belirli bir görevle yükümlü olan servislerden gelen direktiflerle işlemleri yapan servisler arasındaki bağlantılardır. Görev servisleri genellikle, teknik olmayan ve ticarî servislere verilen addir (muhasebe, personel, araştırma servisleri). Teknik, ya da ticarî bir bölümün içinde bile diğerlerine göre görev servisi durumunda olan servisler vardır. Meselâ, satış servisine göre piyasa araştırması servisi; yapım atelyelerine göre işi hazırlama ve kalite kontrolü servisleri böyledir.

c) Danışmayla ilgili otorite bağlantıları. Genel sekreterle, çeşitli sekreterlerle ve yönetim görevlileriyle, yani genel idarî görevlerle ilgili bağlantılardır. Bu işle ilgili olan kimselerin hepsi de, yönetimin verdiği yetkiyle bütün servislere bilgi verebilen danışmanlardır.

Görev servisleri gibi, danışmayla ilgili servisler de emir veremezler. Çünkü emir vermek yetkisi yalnız hiyerarşik kademelerindedir. Danışma servisleri sadece, diğer servislerin izlemekle kendileri için yarar sağlayacakları fikirler, öğütler ortaya koymakla yetinirler, ve kendilerine fikir verilen servisler de bu fikirlere uymak zorunda değildir. Şayet uymazlarsa, ki

buna hakları vardır, o zaman ortaya bir anlaşmazlık çıkmış demektir. ve durum hiyerarşi bakımından şef durumunda olan kimseye bildirilir. O da iki taraftan biri lehine bir karar verir.

İdarî görev, işin ucunda yönetimin, işyerinin günlük işlerini, dolayısıyla da ârızasız çalışmasını sağlayan statik yetki ve görevlerini devretmesinden başka bir şey değildir.

Buna karşılık yönetim, görev ve yetkilerinin işyerinin politikasını ve hedeflerini tayin etmeye; ekipler meydana getirerek bu ekipleri yetiştirmeye, teşçi etmeye; hedeflere zamanında varılıp varılmadığını araştırmaya dayanan dinamik görev ve yetkilerini kimseye devredemez.

Yönetim görevi sorununa ilerde yine döneceğiz. Yalnız daha önce, Fayol'dan sonra ortaya çıkmış olan ana kaynağını Fayol'dan alan bir kavramı ele alacağız: İdare.

İŞYERLERİNİN İDARESİNDEN TEDVİRİNE

Tedvir sözü, kimi zaman teşkilâtlandırma ve idare sözlerinin yerine kullanılmıştır. Aslında anlamı bambaşkadır. Filhakika tedvir, idareye daha yakındır; çünkü idare gibi tedvir de bir müessesenin hizmetlerinin işlenmesini amaç edinir. Ama bunu muhasebe ve bütçe tahminleri sayesinde ekonomik kontrol açısından yapar.

Ya da başka bir deyişle, idare teriminin, hedeflere etkililik, randıman, koordinasyon yollarıyla varılmasını ön görmesini karşılık; tedvir teriminde, fazladan, önceden kararlaştırılmış belirli dönemlerin sonunda olumlu malî sonuçlara ulaşmak amacıyla sürekli çaba göstermek anlamı da vardır. O halde demek ki işleri tedvir eden kimse, aynı zamanda da bir iktisatçı olan bir idareci, yani bir metod ve kontrol adamı, ve aynı zamanda da bir maliyeci ve muhasiptir. Tahmin, (Fayol'un kullandığı terimle, öngörü) üzerinde duran ilk kimse olarak, Fayol, dinamik müesseselerin geleceğe dönük olmasını sağlamıştır. Bu gelecek, hiyerarşi seviyesine göre değişen, yakın, ya da uzak bir gelecektir. Uygulayıcı ertesi günün işini düşünmekle yetinir; ekip şefi, ya da işçibaşı ise bir haftanın, ya da on beş günün işlerini düşünür; bölüm şefleri bir, ya da iki yıl ilerisini düşünürler. Müessesenin şefinin düşündüğü ise, işinin üç, beş, ya da on yıllık, hattâ bazen daha da uzun bir süre içindeki gelişmesidir. Fayol, işyerlerinde, işyerini dinamik ve sürekli olarak uyanık durumda tutan ileriye görüş ve sezgi anlayışının işyerinin bütün kademelerindeki ilgililerle birlikte hazırlanacak olan çalışma ve geliştirme programlarıyla sağlanmasını ve sürdürülmesini öne sürüyordu. Bütçe kontrolü anlayışının ortaya çıkmasına Fayol yol açmıştır.

Kontrol sözünün buradaki anlamı, sözün ingilizcedeki yönetim, yöneltme demek olan anlamına daha yakın düşer (Bir şeyin kontrolünü elinde bulundurmanın o şeyin yönetim ve yöneltimini elinde bulundurmak anlamına gelmesi gibi). Daha çok kamu yönetiminde kullanılan, dolayısıyla da resmi kuruluşların para işlerini akla getiren bütçe terimi, işletmecilikte de, gelir ve giderlerin, ya da elde edilenlerle elde etmek için harcananların, ya da yükümlülüklerin hesabı demektir. Gerçekten, yalnız özel kuruluşlarda değil, resmi kuruluş, ya da kamu kuruluşu niteliğinde olan yerlerde, hattâ derneklerde bile, bir yanda (devlet bütçesinden o kuruluş için ayrılmış olan para veya kuruluşun ürettiği malların, ya da gördüğü hizmetlerin karşılığında sağlanan kuruluşun parasının bir kısmı herhangi bir biçimde herhangi bir yere yatırılmışsa o paranın sağladığı gelir v.s. gibi) gelirler ya da kazançlar; öte yanda da, (yapılan alımlar, ödenen ücretler, kiralalar, sigorta giderleri v.s. gibi) çeşitli gider ve yükümlülükler vardır. Belirli tarihlerde, genel olarak yılda bir, yıl içindeki bu çeşitli

gelir ve giderlerin bir bilançosu yapılarak kuruluşun mali durumu tespit edilir. Bu mali durumun sonucunun yâni bu bilançonun pozitif olması, daha açık söylemek gerekirse, kuruluşun gelirinin giderlerinden fazla olması gerekir.

İşte bütçe kontrolü dediğimiz şey de, kuruluşların büro bölüm, servis gibi kısımlarının, ya da fabrikalarının ve bu fabrikaların çeşitli bölümlerinin gelir ve gider tahmini hesaplarının yapılması, böylece tespit edilen hedeflere varılabilmesi için gerekli olan çalışmanın ve herkesin bu konuda üstüne düşen ödevlerin ortaya konmasıdır. Ve bu belgeden hareketle çalışma düzene konarak alınan sonuca göre, tahminlerle gerçekleştirilmiş olan işler arasındaki müspet veya menfi fark görülür; gereken ödüller, ya da cezalar verilir; varılacak olan hedeflerde düzeltme, ya da değişiklikler yapılır.

Bütçe kontrolü, iyi, yâni insanca, esneklikle, ve muhakemeyle uygulandığı zaman, işyerinin öngörüye ve muhasebenin bu düzen içinde yeniden kazanacağı büyük güce dayanan önemli bir yönetim ve tedvir aracı olduğunu göstermiştir.

Gerçekten, muhasebe uzun zaman, işyerinde olup biteni herşey bittikten sonra kayda geçirmekle yetinen, ve mali servise, ya da vergi hesaplarının yapılmasına ışık tutmaktan başka görevi olmayan, geriye dönük bir nitelik taşımıştır. Sonraları muhasebenin ileriye görmekte de yararlı olabileceği hesaba katılmıştır. Tahmin, ya da ileriye görme muhasebesi olarak adlandırılabilen bu muhasebe de tabii ki eski verilere dayanır. Ama fazla olarak, ya geçmişe dayanarak, ya da muhakemeye dayanan akıl yollarla gelecek üstünde fikir yürütülür.

TAHMİN VE ÇALIŞMA PROGRAMI

Bütçe kontrolü ve tahmin, ya da ileriye görme muhasebesi, işyerinin yönetimi tarafından tespit edilmiş olan politikanın ve hedeflerin rakkamlara dökülmüş biçiminden başka bir şey değildir. Günümüzde hiçbir müessese program yapmadan çalışamaz. Ama ne yazık ki, tecrübelerimizin ve gördüklerimizin de teyit ettiği gibi, birçok müessese buna buna rağmen, "tahmin yapmaya vakitleri olmadığı, çünkü bu işin kendilerini zaman kaybettireceği", ya da "zaten tahminler hiçbir zaman doğru çıkmadığı için boş yere kafa patlatmaya değmediği" bahanesiyle günü gününe, ya da en fazla, aylık hesaplarla yaşamaya çalışmaktadır. Oysa yukarıda sözünü ettiğimiz iki itirazın da hiçbir geçerliği yoktur. Çünkü bu çeşitten bir muhakeme, pusulasız, dümensiz bir yelkeninin kendine bir rota tayin edecek olursa da yanılmaktan kurtulamayacağını, çünkü rotada daima bazı küçük sapmalar olduğunu öne sürerek yoluna dalgaların, rüzgârların ve akıntıların seyrine uyarak devam etmek istemesi kadar mantıktan uzaktır. Zira, tahminlerde bulunmamıza yarayan araçlar, bize bu tahminlerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini kesin olarak göstermez ama, gerçekleşecek olurlarsa nasıl davranmamız gerektiğini önceden bilmemiz ve hesaplamamız, ya da bir oldu bitti karşısında kalmamız bakımından büyük yarar sağlar.

İşte bundan dolayı, başka türlü muhakeme etmek ve konjonktür elverişsiz, çevre kararsız olduğu nispette, tahminin kesin olmasına çalışmak gerekir. Filhakika, işyerinin içiyle ilgili tahminler, (yönetimin muhtemel kararsızlıkları dolayısıyla) içerden gelebilecek olan değişikliklere karşı bir garantidir. İşyerinin içiyle ilgili tahminlerin, ayrıca, olayları her kademedeki sorumluların fikirlerini aldıktan sonra güven ve inanla karşılamayı sağlamak gibi avantajları da vardır.

Çalışma programları, kontrolleri da kolaylaştırır. Çünkü iyi ve güvenli bir biçimde kontrol edilen sonuçlar ancak, önceden tahmin edilmiş ve tertibi ona göre alınmış olan sonuçlardır. Çalışma programları kesinlikle tesbit edildikten sonra, çeşitli servis ve bölümlerin programlarının da koordine edilerek tutarlı bir bütün haline getirilmesi gerekir. Herkesin, paralel hedeflerle, koordinasyonsuz bir biçimde darmadağın çalışması gülünç birşey olur, ve daha da önemlisi, müesseseyi batırır.

Ve yine yazık ki bu konuda da işyerlerinde birçok düzensizlikler görülmekte, ve tevsii mezuniyet, özerklik gibi bahanelerle birçok müessesenin bazı bölümleri birbirinden bağımsız olarak çalışmakta, hattâ birbirleriyle rekabete bile girişmektedir.

Şüphesiz, bu durum, işyerinin bölümleri arasında daha başarılı sonuçlar almak amacını güden bir yarışmaya yol açması bakımından olumlu sonuç verebilir. Ama, böyle bir durum, meselâ bir organizmada, her organın diğerlerinin ne yaptığıyla hiç ilgilenmeksizin, sırf kendi hesabının çalışmasının doğurabileceği sonuçları vermez mi? Ve dolayısıyla da organizmanın bütünüyle çatışan saçma bir durum yaratmaz mı?

Çalışma programlarının bir diğer yararlı yanı da, bu programların aralıksız olarak birbirlerini izlemesi, her çeşit değişikliğe, esneklikle uyabilmeleri, birbirlerinin içinde yer alabilmeleri dolayısıyla süreklilik sağlamalarıdır. Bazı müesseseler, on, hattâ onbeş yıl boyunca aralıksız olarak birbirini izlemiş olan programlar gerçekleştirmeyi başarmışlardır. Tabii ki bu kadar uzun bir süreyi kapsayan programlardaki kesinlik nispeten azdır; ama şunu da unutmamak gerekir ki müesseselerin, bir genel yönelimi tesbit ve muhafaza etmeyi sağlayan ve başarıyı kolaylaştıran sürekli bir çabaya imkân veren böyle uzun vadeli programlar yapmaktaki çıkarı hiç de azımsanmayacak kadar büyüktür.

Teşkilât, idare ve tedvir konuları dolayısıyla herşeyin, yönetimin sağlanması amacına dönük bulunduğunu ve yönetimin ilk amacının da işyerinin hedeflerinin, politikasının, varlık nedenlerinin tespiti olduğunu görmüştük. Bu rolü oynamayan bir yönetimin, yönetim dini taşımaya hakkı yoktur. Aşağıda, az önce sıraladığımız kavramlardan sonra, diğerleri tamamlayıcısı durumunda olan ve onların hepsinin de üstünde yeralan bu kavramı ele alacağız.

İŞYERLERİNİN YÖNETİMİ

Ne türlü bir topluluk olursa olsun, bir topluluğun yönetime ve teşkilâta ihtiyacı vardır. İçinde herkesin aynı zamanda hem şef, hem de uygulayıcı durumda olduğu topluluklar pek nadirdir; ve varsa da bu ancak, teşkilâtlanması çok aşağı bir seviyede olan topluluklarda ve sadece bazı belirli seviyelerde görülür. Ya da başka bir deyişle, bir toplulukta otoriteyi bir, ya da daha çok sayıda kimsenin elinde bulduranların, hedefleri ya da amaçları tespit, görevleri topluluğun çeşitli üyeleri arasında bölüştürme, bunları direktif, emir biçiminde yönelttikten sonra, talimatlarının yerine getirilip getirilmediğini araştırma ve gerektiğinde ceza verme haklarına sahip bulunması gerekir.

Yönetimle kumandayı ayırmak güç değildir. Yönetimin temel görevlerinin varılacak hedefleri tespit etmek olmasına karşılık, kumanda sadece emir vermek ve bu emirlerinin gerektiği gibi yerine getirilip getirilmediğini araştırmakla yetinir. Dolayısıyla da bir yöneticinin her zaman bir şef olmasına karşılık, şef-özellikle aşağı kademelerde-her zaman yönetici değildir. Gerçekten, bazı şefler ancak uygulayıcı ekiplerine nezaret etmekle görevlidirler. Yukardan bazı direktifler, ya da emirler alırlar, ve bu direktif, ya da emirleri

bazen, hal ve şartlara ve kişilere uygun duruma getirerek, intikal ettirirler. Emir ve direktifleri düşünmüş olan kimseler onlar değildir. Kimi zamanlar bunları yorumlayarak intikal ettirilirse de bunu, ancak, emir ya da direktifin gerektiği gibi yerine getirilmesini sağlamak amacıyla en iyi biçimde ifade etmek üzere yaparlar. Pek yüksek seviyelerde (İdare, ya da yönetim konseyi seviyesinde) ise bazı büyük yöneticiler, pek uzun vadeli hedefleri tespit etmek ve en yakın çalışma arkadaşlarını seçmekle yetinerek hiç bir emir vermezler. Böyle durumlarda, yukarının kararlarını, ayrıntılı programlar halinde, aşağıya emir olarak intikal ettirmek bu kimselerin işidir.

Müessese ne kadar büyük ve önemli, işleri de ne kadar karmaşık, kumandayı ve otoriteyi bölmek ve elden geldiği kadar bölüştürmek de o kadar gerekli olur. Gerçekten, bir kimse, ne kadar üstün bir zekâyâ sahip olursa olsun, birçok kimseye birden doğrudan doğruya kumanda edemez. Hattâ iyi bir teşkilâtlandırmada, bir kimseye doğrudan doğruya bağlı olan astların sayısının en çok yedi, ya da sekizi geçmemesi özellikle gözetilen usuldür. Bununla birlikte, aynı işi tekrarlamaya dayanan uygulayıcı görevlerinde (atelye), ya da tersine yüksek sorumluların işlerinden olan sınırları kesinlikle çizilmemiş bazı genel yüksek görevlerde, bir şefin kendisine doğrudan doğruya bağlı olan çok sayıda astı bulunabilir. (Meselâ Amerika Birleşik Devletlerinde, Başkanın, ona doğrudan doğruya bağlı olan 70 memuru, ya da yüksek görevlisi vardır).

Bu durum, bir işyerinin teşkilât şeması biçiminde gösterilmesinin neden her zaman, en önemli sayılan emir, direktif, talimat gibi bildirimlerin intikal tarzını belirterek yapılımasındaki faydayı açıklar.

Otoritenin, bir zamanlar ordularda pek revaçta olan silsile-i meratip tarzından daha ince bir çok biçimler alabileceğini görmüştük. Bugün, özellikle, (muhasabe, uygulamalı psikoloji, yapım usulleri, kalite kontrolü, ücretler v.s. gibi) belirli bir alandaki teknik uzmanlığa bağlı olan görev otoritesi ile (bir patronun çevresindeki) uzman, ya da danışmanlardan kurulu kurmay heyeti kendini klâsik hiyerarşi kadar önemle ortaya koymak eğilimindedir.

Otoritenin, bu üç biçim içinde, yönetimden çıkan bir şey olduğunu daha iyi göstermek amacıyla ve daha önceden yapmış olduğumuz tariflerden yararlanarak otoritenin ve sorumluluğunun bu çeşitli biçimlerini «bildirim» mahiyetine göre, bir çizelgede gösterelim. Bu çizelge, Albay Urwick'in teşkilât bünyeleri konusundaki fikirlerinden ilham alınarak yapılmıştır:

Bildirim biçimi	Sorumluluk	Otorite
1. Hiyerarşik	Genel	Dolaysız
2. Görevli ilgili	Özel	Dolaylı
3. Patronun çevresindeki kurmay heyeti	İstişari	Verilen yetkiyle

Şeflerle, onların emri altındaki kimseler arasındaki talimatta aracı yoktur; yani bu talimatlar dolaysızdır. Pek tavsiye edilen bir yol olmamakla birlikte, bir şefin, emri altında bulunanlara aracısız olarak, doğrudan doğruya talimat vermesi bile mümkündür. Hiyerarşide tipik bildirim, «emir»dir. Esas olarak, emirin tartışılması ve itirazsız yerine getirilmesi gerekir. Tabii ki, emir dediğimiz zaman, bundan sadece işin hedefleriyle ilgili olan emirleri anlamak gerekir. Müessesenin çerçevesini aşan, kişilerin özel hayatına el atan, ya da müessesenin yararıyla değil de, şefin kişisel çıkarıyla ilgili olan emirleri yerine getirilmez. Zaten aslında, bu çeşit emirlerin verilmemesi gerekir. Bununla birlikte uygula-

mada bu iki çeşit emiri birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Bu yüzden de, yetkiyi, ya da otoritenin hakkını aşan emirler verildiğine rastlanmaktadır.

İşyerinin düzeninin işlemleriyle ilgili «*talimatlar*» ise, şeflerle, onların emirleri altındaki kimseler arasında değil de, eşit durumda olmasalar bile yönetim açısından hiyerarşide aynı seviyede olanlar arasındaki bildirimlerdir. Talimatlar, belirli bir uzmanlık alanıyla ilgilidir; veren yer, genel olarak, düzenin işletilmesi konusunda, talimatı verdiği yere oranla daha yetkili, daha uzman sayılır. Meselâ, bir muhasebe şefi, yapım işleri yöneticisine maliyet fiyatlarının, ya da prodüktivite pirimlerinin hesaplarının yapılması konusunda talimat verebilir. Bu bir emir değildir; ve yapım işleri yöneticisi, aldığı talimatı pekâla reddedebilir. Ama bu durumda, muhasebe servisinin talimatının mutlak yerine getirilmesi gerektiği bu durumda da talimat emir haline gelir, ya da bunun sadece, işin yürütülmesiyle ilgili ve uygulanması yönetime başvurulmasıya lüzum kalmaksızın talimatı alan kimselerin isteğine bağlı olduğu konusunda kesin karar hakkı, muhasebe ve yapım servislerinin her ikisinin de üstü durumunda olan yönetime aittir.

Patronun çevresindeki uzman, ya da danışmanlardan kurulu kurmay heyetinin bildirimleri ise, şeflerle onların emri altındaki kimseler arasındaki talimat çeşitine daha yakındır; ve bu talimat çeşidi, şefle emri altındaki kimse arasındaki değil de, kendisine, otorite yetkisi verilmiş olan kurmay heyeti görevlisiyle ona bağlı görevli arasındaki bir bildirimdir. Bunun en iyi örneği, yöneticilere baş yöneticinin kendilerini toplantıya çağırıldığını telefonla bildiren baş yönetici sekreterinin bildirimidir. Gerçekten sekreter, bu telefonuyla yöneticilere emir vermemekte, onlara sadece, baş yönetici olan patronun kendilerini belirli bir saatte, belirli bir yerde kabul etmek isteğini bildirmektedir. Tersine, meselâ patronun sekreteri pekâla, patronu böyle birşey için rahatsız etmek istemeyen bir yönetici tarafından aranarak kendisinden kaybolmuş olan bir dosya konusunda bilgi rica edilebilir. Sekreter yöneticinin emrinde, ya da yönetici sekreterin emrinde değildir; ama bune rağmen, sekreter yöneticiye, onun uyacağı ya da uymayacağı bir öğüt verebilir. Tıpkı bunun gibi bir yönetim görevlisi, ya da bir özel görevli de, bir servisi, bir fabrikayı, bir hesabı denetlemek konusunda patron tarafından yetkili kılınarak geçici bir süre için ve belirli bir alanda “yetkili kişi” durumuna gelebilir. Bu durumdaki bir kimse genel olarak emir vermez; verirse de bu sadece kendi görevinin daha iyi yapılmasını sağlamak için olur. Ama bunun yanısıra, dinler, bilgi alır, öğüt verir. Yetki devretmek, ya da yetki vermek işlemleri hiçbir zaman süresiz ve genel değildir; yoksa yönetim kendi rolünü askıda bırakmış, bir anlamda görevini bırakmış, görevden çekilmiş sayılabilir. Bu çeşit durumlarda, yani yönetimin boş kalması halinde (meselâ vekil tayin ederek yönetimden ayrılmak) bu durumun fazla uzamaması ve eskisinin yerine en kısa zamanda, bütün sorumlulukları üstüne alan yeni bir yöneticinin asil olarak getirilmesi en doğru yoldur.

Otoritenin daha ince biçimleri de vardır, ve bu biçimler kuvvetten çok etkiye dayanır. Bazı kimselerin, bilgi ve görgüleri v.s. gibi sebepler dolayısıyla donatılmış oldukları manevî otorite işte bu çeşitten bir otoritedir. Bu manevî otorite pekâlâ, resmen tanınmamış olabilir; yani bu otoriteyle donatılmış olan kimse aynı zamanda da hiyerarşik otoriteyi, işlerin yürütülmesi otoritesini, ya da kurmay heyeti otoritesini elinde tutmayabilir. Bununla birlikte yine de büyük bir etkisi, büyük bir nüfuzun vardır ve bunun için de hiç bir resmî durum ve sıfatı olmadığı halde yönetime dolaysız olarak katılabilir.

Bir diğer otorite biçimi de, yöneticilerin üstünde nüfuzu olan, bu kimselerin ve-recekleri kararları onlara fısıldayan, hattâ kimi zaman dikte eden kimselerin otoritesidir. Bunlar, bir yakın, bir dost, ya da bu işi herhangi bir sebeple yapan ve çok zaman “Gölgedeki adam” adıyla anılan bir kimse olabilirler.

Müessese, işyeri, bu bakımdan gitgide, bir bildirimler ağı (içerden dışarıya, dışardan içeriye; yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya; sağdan sola, soldan sağa giden aralıksız bir bildirimler ağı) olarak görülmektedir; ve bu idarî nitelikteki ağ da Fayol'un dâhiyane düşüncesine tamamıyla uyar.

YÖNETİM VE HEDEFLER

Yönetimin, bazı belirli araçların çevresinde, çeşitli otorite biçimlerinin yardımıyla ekipler çalıştırmaya dayanan pek önemli bir yanını görmüştük. Yalnız, bu amaçların kesinlikle belirlenmiş olmaları gerektiğini de unutmamak gerekir. Gerçekten bu nokta, yöneticilerin en başta gelen görevidir. Amaçlar, somut, ama müessesenin varması gereken genel hedeflerdir. Genellikle ürün, ya da mâmul; veya sunulmuş ya da satılmış hizmet, iş hacmi yekûnu; müşteri, satış yeri, personel sayısı, ya da kazanılması gereken yeni pazarlar biçiminde ifade edilirler. Bunlar, çalışma programlarının içinde daha ayrıntılı maddeler halinde düzenlenerek müessesenin başlıca bölüm ve servislerinin istifadesine sunulur; ve bu bölüm, ya da servisler tarafından da hedef olarak ele alınır.

Gelişmesi hızlı olan birçok müesseselerde, elverişli durumlar, ya da "piyasada koku almayı bilen" sezgisi kuvvetli yöneticiler dolayısıyla, daha çok mal yapmak, ya da daha çok kazanmaktan başka hedef tespit edilmez. Bu tutum bir süre için başarılı olmaya belki yeter. Ama birgün gelir ki, durumu gözden geçirerek müessesenin ileriye görme aracı olan muhasebenin yardımıyla, varılmak istenen hedeflerin ayrıntılı bir biçimde belirlenmesi gerekli olur.

Bu arada hedefler ya da gayretler, eskilerin illeti-i gaiye, ya da "gaiyet" adını verdikleri ereklik nedeni'nden başkadır; ve bu felsefe sorununun pratikteki önemi büyüktür. Ereklik nedeni, müessesenin nihâl gayesidir. Bu nihâl gaye nedir? Herşeyden önce para ve kâr endişelerini yansıtan âzamî kâr mı? Yüksek ücretler ve en iyi iş muhiti sayesinde işyeri personelinin mütlü olmasını sağlayan, sosyal ve insanîyetçi tasaları dile getiren, personelin mutluluğu mu? Ekonomik amaçların yansımaları olan bir anlayışla, kendisine herşeyden önce düşük fiyatla yüksek kaliteli bir mal vermek amacının güden tüketicinin yararı mı? Yoksa devletin, yâni kapitalist rejimde vergiler yoluyla; sosyalist rejimde de bizzat rejimin varlık nedeni dolayısıyla en büyük payı resmî görevliler ve kamu hizmetleri personeli için ayırarak ve bu durumda da kolektif ya da milliyetçi bir anlayışı dile getirerek devletin yararı mı?

Bu ereklik nedeni sorunu sahte bir sorun değil, gerçek bir sorundur. İlerde göreceğimiz gibi, bu sorun, belki de, iş idaresinin ilk bakışta, müessesenin nihâl gayelerinin tersi gibi görünen, nihâl gayelerinin en son hedeflerinden biridir. Zira bu ereklik nedeni sorunu, kişilerin mizaçlarına, yetişme tarzlarına, felsefelerine ve yöneticilerin ideolojilerine göre başka başka biçimlerde çözülmüştür. Gerçekten, bazı yöneticiler herşeyden önce birer maliyecî, ya da iktisatçı veya teknik adamdırlar ve hep öyle kalmak isterler. Daha az bulunan diğer bazılarında ise kamu hizmeti isteği vardır. Çok daha az olan bazıları da müesseselerin nihâl gayesinin beşerî bir gaye olmasını arzu ederler

Sonuç olarak söylemek gerekirse, ereklik nedeni, nihâl gaye ne olursa olsun, kesin etkililik ve varılacak olan somut hedefler bakımından, kumanda denilen şeyin nitelikleri uzun bir süre önce incelenmiştir; ve bu konuda, ince, ayrıntılı, ayrıca da her zaman için aktüel olan bir analiz yapan kimse de yine Fayol olmuştur.

KUMANDA SANATI

Genel olarak bütün insan bilimlerinde olduğu gibi, bu konuda da, kumanda bilimi değil de "kumanda sanatı" terimini kullanmak daha uygundur. Zira, kumanda işini yapan bütün şeflere ve kumanda ile ilgili bütün durumlara uygulanabilen pek genel bazı kuralların dışında, otorite görevinin şu üç direktifle özietenebilen bilimsel yasalarını ortaya koymak henüz mümkün olamamıştır: BİLGİ (Bilgi alarak bilmek,), TAHMİN ve KUMANDA. Gerçekten, bilgi olmadan, önceden tam ve kesin bilgi edinmeden ve verilen emirlerin sonuçları hakkında bir tahminde bulunmadan, kumandadan yararlı bir sonuç alınamaz. Zira verilen emir, çevreyi, olayların normal akışını değiştirmek amacını güder; ve müessese bakımından en büyük etkililikle sonuçlanması gerekir.

Fayol'a göre kumanda ile görevli olan şef için şunlar gereklidir :

1. Personeli konusunda derinlemesine bilgi sahibi olmak. Bu kural şefin psikolojik yanıyla ilgilidir; ve şefin, emri altında çalışan kimselerin kişisel sorunuyla bile ilgilenmemelik edemeyeceği anlamına gelir. Sathı olmaması gereken bu bilgi ise, sızlanmaları, dertleri ve şikâyetleri sabır, anlayış ve sükûnetle dinlemeyi gerektirir. Ne yazık ki, birçok yöneticiler, bu görevi benimsemeyerek, karşılaştıkları sorunları, bu işlerle uğraşmak ya da ilgilenmek için kurulmuş olan servislere havale etmek eğilimdedirler. Bu çeşit servislerin kurulması da gerekli olmakla birlikte, bu servisler, personelin bütün sorunlarını bizzat yöneticilerin müdahalesini gerektirmeksizin beşerî bir biçimde çözemezler.

2. Yeteneksizleri elemek. Bu düstur ilk bakışta birincisinin tersi gibi görünür. Oysa aslında, ilerde göreceğimiz gibi, bazı yanlarıyla, *daha etkili olabilmek için katı olmak* zorunda olan modern iş idaresinin özelliklerinden biridir. Yeteneksizleri, görevlerini gerçekten başaramayanları elemek işyerine, hem de bu kimselerin kendilerine yapılmış bir iyiliktir. Çünkü müessese, kendisine verilen görevin gereklerini yerine getirmeyen bir kimseye görev veremez ve para ödeyemez. Bir işyeri bir hayır kurumu değildir. Öte yandan, bu durumda olan bir kimse de kendisinden beklenmeden daha aşağı seviyede olduğunu hissedecek olursa bundan acı duyar, ve durumunun değişmesinden en çok yararlanacak olan da kendisidir. Bu işte maddeten kaybı olsa bile psikolojik bakımdan kazançlı çıkacaktır. Ama tabii ki bu düsturun, keyfî emirlerle adam çıkarmak biçiminde soysuzlaşması da gerekir. Bu konuda en acıklı durum, zamanında çok yetenekli kimselerken bu yetenekleri yaş, hastalık, ya da çeşitli manevî sebeplerle azalmış olan kimseler konusudur.

3. Müesseseye memurlarını birbirine bağlayan anlaşmaları iyi bilmek. Şefin, müesseseye memurlarının hukukî ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen anlaşma ve sözleşmeleri iyi bilmesi gerekir. Bunu bilmezse, haksızlıklar ve yanlışlar yapılabilir. Fayol'dan beri, toplu iş sözleşmeleri, ücretlilere daha çok kolaylık ve teminat sağlamıştır. Şeflerin bu sözleşmelerin gereklerini harfiyen yerine getirmeleri lâzımdır.

4. İyi örnek vermek. Bu düstur en apaçık, ama her zaman en iyi biçimde uygulanmayan esaslardan biridir. Amir, memurlarına yasakladığı şeyleri yapmakta kendisi bir sakınca görmezse, memur nasıl âmirine karşı saygılı olur? Bu anlamda örnek olmak, iyi değil kötü sonuç verir. Çünkü memur, "âmirim benden üstte olduğu halde kendi koyduğu yasağa kendisi uymazsa ben neden uyayım" düşüncesine kapılır. Bunun için de âmirin, davranışıyla memurun sadece örnek olmasının değil, iyi örnek olmasının gerektiğini göz önünde tutması gerekir.

5. Görevlerin iyi düşünülmüş ve dağıtılmış olduğundan emin olmak için, teşkilât şemalarının yardımıyla, belirli sürelerde teftişler yapmak. Yine burada da,

görev şemalarının ve diğer bazı unsurların yardımıyla, herkesin sorumluluğunu tespit etmek. görevlerin düzgün bir biçimde dağıtılmasını sağlamak, ve işyerinin durumunu daha iyi duruma getirecek olan temel çalışmalardan hiçbirini ihmal etmeksizin devri kontroller yapmak gerektiğini söyleyen Fayol'un ileri görüşlülüğü övgüyle anılmalıdır. Bu görev şemaları, ya da görev tabloları, Taylor'un anlayışının sürdürücülerinden olan Fransız Robert Satet tarafından düşünülmüş, ve belirli süreler içinde işyerinin çeşitli hizmetlerinin çalışma ve işleyişiyle ilgili bilgileri sentetik bir biçimde ve göze hoş görünecek tarzda bir araya toplayarak şeflerin emirlerini, gerekçeleriyle vermelerini sağlamış olan ünlü "seyir tabloları" biçiminde olabilir.

6. Başlıca iş arkadaşlarını, yönetimin birliğinin ve çabaların aynı noktalara yönelmesinin sağlanması amacını güden toplantılarda bir araya getirmek. Fayol'un bu düsturuna kısmen uyulmuş ve işyerlerinde birçok toplantılar, konferanslar, grup çalışmaları yapılmaya başlanmış; ayrıca işyerinin dışında da kongreler, kollogiumlar, seminerler düzenlenmesine alışılmıştır. Bütün bu çabaların amacı Fayol tarafından önemle belirtilmiştir: *Yönetim birliği sağlamak*. Bu küçük ve önemsiz cümle, modern iş idaresinin, doğrudan doğruya şeflerin emrinde çalışan memurları kolektif hedeflere kişisel çabalarıyla katkıda bulunarak işbirliği yapmaya sevkeden temel bölümlerinden biridir.

7. Teferruatı boğulmamak. Şefin, kılı kırk yaran, mızımız, işin bütününden çok ayrıntılarının üstünde duran bir kimse olmaması gerekir. Bugün bir şefin, bir sentez adamı olması, ve sorumlulukları artıkça, gerçekleştirdiği sentezin de o derecede geniş olması beklenir. Tabii ki şefin teferruatı da bilmesi faydalıdır ama, önemli olan, teferruatı boğulmamasıdır.

8. Personele etkililik, inisyatif ve fedakârlık duygularının hakim olmasını sağlamak. Biraz paternalist olan bu sonuncu düstur, bir şefin personelinde olmasını istediği vasıfları taşımasını gerektirir. Personelin etkili, inisyatif sahibi ve fedakâr olması; yani hep emir beklememesi ve çok zaman kendiliğinden, müessesenin yararı için, daha önceden verilmiş olan emir ve direktiflerin çerçevesi içinde fedakârlıkla çaba göstermesi gibi...

Fayol bu sekiz düsturu sıralarken, kitabında bu düsturları sıraladığı cümleyi üç noktayla bitirerek, bunlara daha başkalarının da eklenebileceğini göstermek istemişti. Gerçekten, psikologlar bunlara, kumanda edilen toplulukların çeşitine ve bu toplulukları meydana getiren kimselerin mizaçlarına göre değişen daha birçoklarını eklemişlerdir. Yalnız bu düsturlar, iş idaresinin psikolojik sorunlarla ilgili bölümlerini ele alan kitaplarda, anlatılmış olduğu için, biz burada bu konuda daha geniş açıklamalara girişmeyerek sadece bazı büyük patronların konuyla ilgili yorumlarını aktarmakla yetineceğiz.

Birçok müessesenin ve politik kurumun yöneticilerinin fikirlerine göre, ne kadar insan ve mizaç tipi varsa o kadar da şef tipi vardır. Şeflerin değeri, entellektüel ve özellikle de ahlâki vasıflarına, karakterlerine, iradelerine, teknik bilgilerine göre değişir. Meselâ, Fransız işyeri şefleri çevresi ile, Amerikan işyeri şefleri çevresinde yapılan sondajlar, Fransızların ideal şef kavramı ile Amerikalıların ideal şef kavramı arasında büyük farklar olduğunu ortaya koymuştur.

Nitekim, "Size göre, şef olmak için gerekli başlıca on nitelik önem sırasıyla hangileridir?" sorusuna yüz kadar Amerikalı yönetici ile, yine yüz kadar Fransız yönetici şu değişik sırada cevaplar vermişlerdir:

<i>AMERİKAN YÖNETİCİLERİ</i>	<i>ÖNEM SIRASI</i>	<i>FRANSIZ YÖNETİCİLERİ</i>
<i>Canlılık</i>	1.	<i>Fikri takip</i>
<i>Fikri takip, yılmamak</i>	2.	<i>Eksiksizlik, dürüstlük</i>
<i>Şevk</i>	3.	<i>Güven vermek</i>
<i>Anlayışlılık</i>	4.	<i>Anlayışlılık</i>
<i>Eksiksizlik, dürüstlük</i>	5.	<i>Zekâ</i>
<i>Teknik ustalık</i>	6.	<i>Şevk</i>
<i>Azim</i>	7.	<i>Azim</i>
<i>Zekâ</i>	8.	<i>Teknik ustalık</i>
<i>Pedagoji bilgisi</i>	9.	<i>Canlılık</i>
<i>Güven vermek</i>	10.	<i>Pedagoji bilgisi</i>

Yukardaki tabloda en büyük farkların şu noktalarda ortaya çıkması son derecede dikkati çekicidir: Amerikalıların "canlılık" a ve şevk" e çok daha büyük bir önem vermesine karşılık Fransızlar da "güven vermek" e ve "zekâ" ya daha büyük önem atfetmektedir.

Öte yandan, Massachussets teknoloji enstitüsü de, stajyer yöneticileri için, kumanda psikolojisi konusunda şu beş ana kuralı ortaya koymuştur:

1. *Otoritenizi ekonomik bir biçimde kullanın.* Bu sözün üçlü bir slogan demeti halinde özetlenmiş biçimi şöyledir: (Bir memurunuzun yapabileceği) **HİÇ BİR ŞEYİ YAPMAYIN;** (önceden bilgi almadan ve yapılmasını kabul etmeden) **HİÇ BİR ŞEYİN YAPILMASINA İZİN VERMEYİN**

2. *Kumandanızın idare edilecek olan personele intibak etmesini sağlayın.* Burada, sağlanması gereken iki intibak vardır: Gruplara, (kadın, erkek, eğitilmiş ya da eğitimsiz kimseler, işçiler, müstahdemler, yüksek yöneticiler, çıraklar v.s...) ve mizaçlarına (asabî, hırslı, gevşek, soğuk) uyacak biçimde, kişilere göre sağlanan intibak.

3. *Bir şeyi buyurmaktansa; o şeyin yapılması gerektiğine ikna edin* Yani "nefret edilen diktatör "olmak yerine hemen etkili olmamak pahasına da olsa, "müşfik bir lider" olmak yolunu seçin.

4. *Hataların mahiyetini tayin etmeyi bilin.* Ve bunu da özellikle, çok zaman aldatıcı olan görüşlerin ardında, hiç yerine getirilmemiş, ya da kötü yapılmış olan emirlerin bu biçimde sonuçlanmış olmasının nedenlerini inceleyerek yapın.

5. *Ekip halinde çalışın.* Ve bunun da büyük müesseseleri ya da büyük işyerlerini tehdit eden şu iki tehlikeyi önlemeye çalışarak yapın: Zümrecilik ve kaytarıcılık. Pek ifrata götürülmeyen bir takım anlayışı, kaynaşmış ve iyi yönetilen ekipler için daima bir övünç ve dinamizm kaynağı olmuştur.

BÖLÜM 3.

SOSYOLOGLAR VE İŞYERİ

Taylor'un sınıı teşkilâtlanmasından ve Fayol tarafından övgüyle sunulan işyerinin idaresi konusundan sonra, işyeri ve çalışma konularıyla ilgilenen sosyologlar tarafından ortaya atılan fikirlerle, iş idaresi alanında yeni eğilimler kendini göstermeye başladı. Filhakika sosyoloji de, tıpkı felsefe gibi, ideolojilerin ve nazariyelerin sislerinden çıkarak somut teşkilâtlanma konularına eğilmeyi başardığı zaman, ön gördüğü araştırma imkanları ile son derecede değerli sonuçlar ortaya koymuştur.

Sosyolojiyle uğraşanların arasında, özellikle Amerikan sosyologları, gözlem alanı olarak insan topluluklarını almaları, bu toplulukların kendine özgü genel tutumlarının analizini yapmaları, toplulukların çatışmalarını, gerginliklerini ve genel olarak, topluluklarda rastlanan olayları bilimsel bir anlayışla incelemeleri dolayısıyla birçok sorunu aldatici yanlarından sıyrarak olanca açıklık ve doğruluğu ile ortaya koymayı başarabilmektedirler.

Kabul etmek gerekir ki, her iki yandan da gelen iyi niyetlere rağmen, sosyoloğlarla filozoflara işyerlerinde pek iyi gözle bakılmaz. Böyle olmakla birlikte, yine de, bazı değerli üniversite öğretim üyeleri ile, ileri fikirli bazı işyeri yöneticilerinin ortak çabaları son yıllarda, birçok yöneticinin, "iş felsefesi" adını verebileceğimiz bir anlayışa eğilmeleri, ve işyerini sadece bir kazanç kaynağı değil de bir "inceleme konusu" olarak ele almaları sonucunu doğurmuştur.

Sosyolojinin bu konudaki bütün katkılarını teker teker gözden geçirmek çok güç olacağı için, biz burada, bütün bu modern eğilimlerin, diğerlerini de temsil edebilecek nitelikte olan ve etkili düşünceyle etkili eylemi birbirine bağlamayı amaç edinerek sınıı işyerini sosyo-ekonomik, hattâ kültürel bakımdan ele almak suretiyle sınıı işyerinin çerçevesini de aşan, başlıca dört sosyoloji görüşünü ele almayı daha doğru bulduk; ve bunun için de dört isim seçtik.

Ayrıca, incelemesine girişmeyerek sadece adını anmakla, yetineceğimiz bir anlayışı da hatırlatmakta fayda bulduk: İşyerini dış etkilere açık, ve bu etkilere mekanist bir tarzda tepki gösteren sibernetik bir sistem açısından gören "matematik ve stürüktüralist" anlayış.

Ancak biz, anlayış sayesinde elde edilmiş olan sonuçların teorik ve kavramsal alanda ilerisi için çok şeyler vadetmesine karşılık "iş sosyolojisi" ile ilgilenen sosyologların katkılarının modern iş idaresinin hedeflerine daha yakın olduğunu düşünüyoruz.

Şimdi asıl, bu alandaki katkılarından söz edeceğimiz dört kişi, sırasıyla, Alexis Carrel Gaston Berger, Louis Armand ve Peter Drucker'dir. Bu listeye, adını andığımız bu kişilerden çok ünlü kimselerin de katılmasının gerekli olduğu düşünülebilir; ama biz bu adların sayısını bunu bile bile dörtte sınırladık. Çünkü bu dört kişinin her birinin, iş idaresinde nispeten yeni olan bir eğilimi temsil edebilecek özelliklere sahip olduğunu düşünüyoruz.

ALEXIS CARREL VE UYGAR KİŞİLER MEYDANA GETİRMEK

Tıp alanında Nobel ödülü kazanmış ünlü bir hekim ve fizyoloji uzmanı olan Alexis Carrel, modern insana bugünün teknikçi uygarlığı tarafından kabul ettirilmiş olan şartların üzerinde uzun uzun durmuş; ve uygar kişiler meydana getirmenin gerekli olduğunu belirtmiştir. Bu konuda alarm zilini ilk çalan, ve insan için, hedefi ya üretimi, ya hayat seviyesini ne pahasına olursa olsun yükseltmek veya büyük konfor içinde yaşamak değil de, uygar insanın ölçüsünde yeni hedefler bulmak gerektiğini ilk öne süren odur.

Carel'in bu konudaki, 1937'den kalmış olmasına rağmen bütün öncülerin eserleri gibi hiçbir zaman eskimeyecek olan sözleri şöyledir:

"Sanayi devriminden beri yüzelli yıl geçti... Dünya bugün bambaşkadır. Bilim, sanayi ve demokrasi, hayatımızı ve çevremizi baştan başa değiştirdiler. Bu durum bize bağımsızlık, konfor, boş zaman ve büyük bir ulaşım hızı sağladı. Sanayi devriminin sayesinde, ihtiyacımız için gerekli olan herşeyi fazlasıyla üretebiliyoruz. Bâtıl itikatlardan, dinli naçlardan bizi tâciz eden birtakım ahlâk kurallarından bağımsız duruma geldik. Fizik, son hamleleriyle bize hem evrenin yapısının sırrını, hem de insan zekâsının büyük gücünü ispat etti. Henüz yeni olan insan bilimleri de bulaşıcı hastalıklar konusundaki başarılarıyla, ve ortalama hayat süresini önemli derecede uzatarak güçlerini gösterdiler. Mekanik alanındaki hiçbir icat insanlığa bakterilerden ve virüslerden korunma yolları kadar büyük bir kolaylık sağlamamıştır. Bu gelişmelerin en sonuncusu ve en önemlisi de, icat yapmak imkânını bulmuş olmamızdır. Bu imkân, bilimsel araştırmanın sistemleştirilmesidir. Teşkilâtli araştırma, yeni buluş ve icatlar herkese daha çok refah, daha iyi bir sıhhat, mutlu olmak için daha büyük bir kolaylık sağlamakta ve daha az çalışma gerektirmektedir. Böylece de, bilimin ve hürriyetin gelişti ile atalarımızın yüreğinde ışıldayan umut gerçekleşmiş bulunuyor.

Ama bu arada, ortaya umulmadık bir durum çıktı. Ne insan, ne de meydana getirdiği kuruluşlar bu son derecede büyük ilerlemeye iyi intibak edemediler. Mutlu olamadık. İtiraf etmek zorundayız ki, meselâ tıp, insanların acılarını umduğumuz kadar azaltmadı. Bu acıları bize yalnız bakteriler, ya da virüsler değil, daha da ince bazı etkenler çekmektedir. Asabi yorgunluk, entellektüel zayıflık, ahlâk bozukluğu, delilik, uygarlığın geleceği için, sarı humma, tifüs veya kanserden daha tehlikelidir. Akıl hastalarının sayısının bütün diğer hastalıklardan rahatsız olanların toplamından yüksek olduğunu unutmayalım.

Kitleler için yapılan geniş üretimin zorunlulukları ve fabrikalarda çalışanların sayısının artması, sosyal, ekonomik ve siyasî kuruluşların karmaşıklığını arttırmıştır. Bugün modern endüstrinin getirdiği bolluğun ortasında, bir kısım halk yokluk içinde yaşıyor. Avrupa ve Asya ulusları teknolojinin kaynaklarını birbirlerine karşı silâhlanmak için kullanıyorlar. Tahrip araçları bugüne kadar erişilmemiş bir seviyeye vardı. Her tarafta, bir güvensizlik, belirsizlik havası esiyor.

Sonuç olarak, böylesine aykırı bir durumun sebeplerini aramanın son derecede önemli olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bugün, uygar dünyanın acısını çektiği bu kötü durumdan ne bilim, ne de makinalar sorumludur. Çünkü onlar elimizdeki birer araçtan başka bir şey değildiler. Biz onları kullanmasını bilemedik. Bize uygun olmayan bir dünya yarattık. Bu, kaçınılmaz bir hataydı. Çünkü sosyal bilimler, saf bilimlerin gelişmesinin gerisinde kaldı. Maddî dünyaya hakim duruma geldiğimiz sırada henüz kendi mahiyetimizi tam olarak bilmiyorduk. Bu durumda yaşama şartlarımızı, bedenimiz ve ruhumuz konusunda hiç bir şey düşünmeksizin, yaptığımız icatların, heveslerimizin ve yanlışlarımızın ışığında rastgele değiştirdik. Bu yüzden de bugün, yeni bir sorunla karşı karşıya bulunuyoruz. Dünyamızın imkânlarını rastgele geliştirmek, hayat alışkanlıklarımızı, ekonomik ve sosyal kurumlarımızın keyfimize göre değiştirmek artık yeterli değil... İnsanları yeni yasalara göre yeniden yapmak ve onlara soysuzlaşmadan, yozlaşmadan intibak edebilecekleri bir muhit meydana getirmek gerekiyor. Bugün mutlak yapmak zorunda olduğumuz ve beklemeye hiç tahammülü olmayan ödev işte budur.

İnsanı yeniden "yapmak" yeniden "inşa etmek" için herşeyden önce aklımızın ve gövdemizin yasaları konusundaki bilgimizi tamamlamak zorundayız. Bu bilgiyi edinmemiz mümkündür: çünkü bilim, ister maddî, ister manevî gözlemlenebilen herşeye ulaşabilmekte alanı bütün gerçeği kaplamaktadır. Bugüne kadar insan kendisi hakkında, felsefe doktrinlerine dayanan kavramlar ortaya koydu. Bilim kavramları ile felsefe kavramları birbirinden ayrı şeylerdir. Aklın yol ve yöntemlerini birbirine karıştırmamak gerekir. İnsan konusunda gerçek bir bilgiye ulaşmak istiyorsak, bilimin yolundan ayrılmamız şarttır. Yalnız nesnelerin gözlemlenmesi bizi nesnelerle temasa getirir. Tersine, her sistem bizi aklımızın içine kapar. Claude Bernard, "felsefi ve bilimsel sistemleri, bir entellektüel köleliğin zincirlerini kırar gibi reddetmemiz gerekir" diyordu. İnsanın tanınması, bir bilim kolu olarak her çeşit doktrinden bağımsızdır ve hürdür. Bilginin yegâne kaynakları gözlem ve deneydir. Sonuna kadar götürülen bilimsel metod, kaçınılmaz bir biçimde, bizi doğruya ve gerçeğe götürür.

O halde demek ki, insan hakkında doğru bir fikre sahip olmamız gereklidir. Çabamızın değeri, bu kavramın zenginliğine bağlıdır. Kişiyi bazı görünüşleriyle sınırlamak yerine bütün veçheleriyle ele almak lâzımdır. Böylece, gövde ile ruhu, meydana getirdikleri bütünün içinde ele alarak, bilimsel metod, insanı, anatominin, fizyolojinin, pedogojinin, sosyolojinin, iktisatın insanla eşdeğerde saydığı soyutlamaların üstüne çıkaracaktır. Gerçekten insan, bize gözlemin verdiği ne daha azı ne de daha çoğudur. Karşımıza, doku ve sıvılardan meydana gelen bir cisim olarak çıkar. Bu cismin, bizim keyfi olarak fizyolojik ve zihni diye ayırdığımız etkinlikleri vardır. Metodolojik zorunluluklar dolayısıyla, zihni etkinliklerde, ahlâk duygusu, sezgi, estetik duygusu, din duygusu gibi bir mantık süreçleri ayırımı yaparız. Bu karmaşık etkinlikler, kendini esas bakımından basit bir tarzda ortaya koyar. İnsan aynı zamanda hem karmaşıklık, hem basitlik, yalnlık, hem de birlik ve çokluktur.

Ve bu birlik de, bünyesindeki çokluk dolayısıyla, hiçbir zaman, aynı karakter biçiminde iki kere ortaya çıkmaz. Her birey, her fert, yalnız kendisine benzer. Biricik, bir tektir. Fiziksel sürekliliğin içinde henüz tam olarak anlaşılammış olmakla birlikte ve aklıyla zamanın ve mekânın dışına kaçabilmesine rağmen, atalarından; fiziksel, kimyasal, psikolojik ortamından, ve giderek, ekonomik ve sosyal kurumlarından ayrılamaz.

Demek oluyor ki insanları hem bütünü, hem de parçaları içinde ele almak gerekir. Çünkü insan, kozmik, ekonomik ve psikolojik ortama çokluk değil, birlik olarak etkiye bulunur. Ve uygarlığın büyük sorunları da, insanın yalnız görünüşlerine değil, bir grupun,

ulusun, ırkın içinde yer alan bir birey olarak insanın bütününe-kısaca söylemek gerekirse-gerçek bir "insan bilimi"ne bağlıdır.

Bugün sahip olduğumuz bilimsel kuruluşlar analitik metodu kullanırlar. Bu kuruluşlar insanı, her parçasının ayrı olarak incelenmesi gereken bir çokluk olarak ele alırlar. Canlı varlıkla çevresinin meydana getirdiği bütünün içinden az çok suni bir biçimde meydana getirilmiş parçalar çıkartarak, bu parçaların analizini yaparlar. Biyolojik kimya, anatomi, fizyoloji, psikoloji, genetik, pedagoji, sosyoloji, iktisat, hukuk, din v.s. böyle kurulmuşlardır.

Büronun ve fabrikanın etkileri, özel mülkiyet biçimindeki değişiklikler, şehirlerin son derecede büyük olan gelişmesi, hızlı ulaşım ve haberleşme yolları, radyo, sinema, modern propaganda teknikleri v.s.. konularındaki bilgimiz pek az... Okulların, üniversitelerin, modern yaşama tarzında günlük hayatın akışının nasıl olduğunu bilmiyoruz. İnsanların zihni dengesi, gençliğin karakteri ve tepkileri, bir ırkın yayılışı konularında da bilgimiz yok.

Oysa bilim, fizyoloji ve psikolojinin yardımıyla zihni değerlere ulaşabilir. Bilimin, yalnız her ferdin ekonomik ve sosyal dünyaya intibakını değil, ruhen yükselmesini ve ve dolayısıyla mutluluğunun artmasını da sağlaması gerekir. Bu çeşit bir tasarı ütöpik değildir. Şüphesiz, insanın atalarından kalmış eğilimlerini değiştirmeye gücümüz yetmez; ama bunların sonuçlarını değiştirebiliriz. Çevre şartlarının, bir organizmanın gelişmesi sırasında o organizmaya biçim verdiğini biliyoruz. Gözlemler, iklimin, mesleğin, beden hareketlerinin, bazı entellektüel ve ahlâki tasaların kişilik üstünde derin bir iz bıraktığını ortaya koymuştur.

Aynı zamanda, daha geniş bir sentez de yapmamız gerekmektedir: Kişi hakkındaki bilgilerimizle kozmik, ekonomik ve zihni çevrenin sentezi...Bu bilimleri ilerlememizde kullanılabilecek duruma, bizi ancak bütün bu bilimlerin kaynaşması getirebilir. Ama bu bütünleme, bilgi parçalarının mekanik bir biçimde bir araya getirilmesi gibi basit bir yolla gerçekleştirilemez. Bir sentez sadece olayları birbirine yaklaştırmaya dayanmaz. İlk gerekli olan, olayların kişinin bilincinde var olmasıdır. Sonra da bu olayların büyük bir zihin çabasıyla benimsenmesi ya da benimsenmesi icap eder. Bu çabayı göstermeye çok az insan muktedirdir. Çünkü sanayi uygarlığı sadece uzmanlar, yani ancak boyutları sınırlı bir alanda üstün olan kişiler yetiştirdi. Oysa modern toplumun temel sorunlarını yalnız; Leonardo da Vinci ve Franklin'inki gibi kafalar çözebilir. O halde, biyoloji ile sosyolojinin verilerini birleştirmek için *bir kolektif düşünce merkezi*; bilgilerin bir bütün halinde birleştirilmesiyle uğraşan, yâni gerçek bir insan bilimini ortaya koyabilecek olan bir kurum meydana getirilmesi gerekir" .

Carrel, kurulmasını temenni ettiği bu kolektif merkezi 1941' de «Beşerî Sorunları İnceleme Vakfı» adıyla gerçekleştirdi. Bu vakıf pek uzun ömürlü olmadı. Ama birçok kimselerin üzerinde olumlu bir etki yaptı. Meselâ, vakfın ikinci başkanı olan doktor André Gros,«Sentez Danışmanları Uluslararası Derneği» ni kurarak Carrel'in teşebbüsünü sürdürmeyi başardı.

Zira gerçekten, Carrel'in tutumu, işyerinde kişiye daha yararlı olabilmek için insan bilimlerini geliştirmeye; ve aynı zamanda da, uzmanlaşmadan uzaklaşarak; çeşitli bilgi alanları arasındaki sınırları kaldırarak; ve sentez çabaları gerçekleştirerek teknikçi devrimizin olaylarını daha iyi anlamaya dayanır. Sözü edilen bu sentez, bir ansiklopedi bilgisinin ortaya koyduğu sentez gibi bir şey değil; teferruatın içinde boğulmayan, çeşitli ve değişik tekniklerle yol ve yöntemleri kavramaya çalışan genel bir görüştür; ve hem Berger'nin araştırma anlayışını, hem de metodolojiiyi içine alır.

Büyük sosyal krizlerle karşılaşan birçok sanayileşmiş ülkede bazı yeni hizmet servislerinin işyeri personelinin beşerî sorunlarına eğilmeye başlamaları Carrel'in düşüncesi ve çalışmalarının sonucunda ortaya çıktı.

Böylece de, işyerlerinde, o zamana kadar sadece işe adam almak ve idarî işleri yürütmekle görevli olan personel büroları, yerlerini personel ve sosyal ilişkiler yönetimi, kamuoyunu aydınlatma hizmetleri gibi bürolara bıraktılar. Müesseselerde, işçi yetiştirme, bilgi verme bölümleri; iş kazalarını önlemekle ve meslek hastalıklarının tedavisiyle uğraşan iş hekimliği büroları; ve yakın zamanlarda da, işçinin işyerine katılmasını ve işyerinin kârından pay almasını düzenleyen hizmet servisleri kuruldu. İşyerlerinde kurulmuş olan bu çeşitli bölüm ve servisler, Avrupa'nın ve Amerika'nın birçok sınıfı, idarî ve ticarî kurumlarında büyük bir başarıyla çalışmaktadırlar.

Bazı sentez danışmanlarının çabalarının sonucunda birçok sert patronların tutumu yumuşayarak, işçi sendikalarıyla işveren sendikaları arasında yararlı temaslar sağlanmış; İşyeri yöneticileri ve görevlilerinin yönetim ve otorite anlayışının beşerî bir çerçevede içinde kalması çabaları ön plana geçmiş; yüksek seviyede yapılan araştırma ve incelemeler, ortaya, bazı doktrinlerin, işyerlerine uygulanan felsefî görüşlerin çıkmasına yol açmıştır. Bütün bu görüş ve düşüncelerin etkisi en ilerici yönetici ve görevliler arasında hızla yayılmaktadır. Bu arada politika bile, ideolojik sertliğini bir yana bırakarak ekonomik ve sosyal nitelikteki sorunlara eğilmek zorunluluğunu duymuştur.

GASTON BERGER'İN FİKİRLERİ

A) Uzak Görüşlülük Hareketi

Gaston Berger, Carrel'in uygar bir insan meydana getirmek konusundaki düşüncesini, bu insanı sistematik bir biçimde kendi geleceğini kurmaya yönelterek sürdürmüş olan kimsedir.

Berger, Fransız yüksek öğretim genel müdürlüğüne gelmeden önce, Marsilya yakınlarında orta büyüklükteki bir işyerinin yöneticiliğini yapmıştı. Karakteroloji ve fert psikolojisi konularında büyük bir bilgisi vardı. Fransız karakteroloji anlayışının üzerindeki etkisi pek büyük olmuştur. Fikirlerine inananlara büyük bir hamle yapmak imkânı vermeye hazırlanmış bir sırada bir otomobil kazası sonucunda öldü. Vakitsiz ölümü büyük bir kayıp sayılır.

Gaston Berger ve Doktor Gros, bilim, sanayi ve siyaset alanından birçok kişilerle birlikte, «Uzak Görüşlülük Araştırmaları Merkezi»ni kurmuştu.

Uzak görüşlülük hareketi, dünyanın gitgide daha büyük bir hızla geliştiği; kuruluşların, geleneklerin, çevrelerin gitgide daha büyük bir hızla başkalaştığı düşüncesine dayanarak, bu konuda en doğru tutumun bu gelişmeyi inkâr etmek ya da görmemezlikten gelmek değil; mümkün olduğu kadar ileriye görmeye çalışarak kendimizi bu değişikliklere uydurmak için çalışılması prensibine dayanır. Elimizdeki entellektüel imkânlarla (bilimsel metodlar, elektronik beyinler laboratuvarlar vs.. birçok konularda bilgisi olan araştırma ekipleri, üniversiteler) geniş ve ileri görüşlü olmak, mümkün olduğu kadar uzağı görebilmek ve her zaman da insan için düşünmek ... Uzağı görmek hareketinin temel yasası budur. Hareket, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Sovyetler Birliği'nde çok etkili bir gelişme göstermektedir. Meselâ: Amerika Birleşik Devletlerinde, özellikle havacılık ve elektronik alanlarında çalışan ve Amerikan silâhı kuvvetlerinin siparişlerini yapan Rand firması, ünlü Delphi metodunu kullanarak, uzak görüşlülük hareketinin büyük bir ilerleme göstermesini sağlamıştır.

Uzak görüşlülük alanında hâkim olmuş iki görüş vardır:Tahminleri müesseselerin ve bütün toplumun gelecekteki ufuklarını daha iyi ortaya koyabilmek için zaman içinde mümkün olduğu kadar ileriye götürmüş. Veya düşünce yoluyla meçhûle doğru büyük bir hamle yaparak yenilikçi çözümler bulmak.

Aslında bu iki akım birbirini tamamlayarak aynı noktada birleşir. Nitekim bazı müesseseler de bu durumu görerek yönetici kadrolarının içinde "uygulayıcı uzak görüşlülük grupları" kurmak suretiyle ve tahmin ve konjonktür servislerinin yardımıyla, iki akım arasında bağ kurmaya çalışmışlardır.

Gerekli olan, bir yandan işyerinin kısa orta ve uzun vadeli tahminlerini daha uzun bir süre (yirmi ilâ otuz yıl) içindeki yerlerine yerleştirmek; öte yandan da geçmişin üzerinde fazla durmayarak muhayyeyi yeni vefiler üstünde çalıştırmaktır. Ama şu da var ki, muhayyeye her zaman eskiden itibaren işlediği için, geleceğe ulaştırıcı nitelikteki olayların bu yanlarını da göz önünde tutmak gerekir.

Geleceğe ulaştırıcı nitelikteki olayların incelenmesi, en uyanık sezgisi en kuvvetli, en kavrayışlı, ya da en iyi ekipleri kurmayı ve meydana getirmeyi sağlamaktır; ve bu ekiplere yön vermeyi başarabilen kimseler için de gerçek bir tahmin metodu olmaktadır. Görünüşte önemsiz gibi gelen bazı olayların, inceleme sonunda, gelecek için son derecede önemli oldukları anlaşılabilir. Bu sonuca varmak pek okadar kolay olmamakta; bu iş için hem geniş bir bilgi, hem de gözlemci bir zekâ gerekmektedir. Geleceğe ulaştırıcı, ya da geleceğin habercisi olay olarak tabii ki herşeyden önce başlangıçta her zaman pek büyük yankıları olmayan, önemsiz gibi gelen, ama bir süre sonra, hayat tarzımızı ve işyerlerindeki hayatı baştan başa değiştiren yeni buluş ve icatları anmak gerekir. Meselâ yazı makinası, büro işlerini ve bu yerlerdeki hayatı, bunun yanı sıra da kadının işyerindeki durumunu; elektronik makinalar ise, işyerlerinin bünyesini ve buralarda çalışanların şartlarını baştan başa değişikliğe uğratmıştır. Tıpkı bunun gibi, grev, hoşnutsuzluk gösterisi, işi bırakma, ya da sekteye uğratma çeşitinden sosyal nitelikteki bazı davranışlar da tehlikeli sosyal çatışmalara yol açmıştır. Ekonomik alanda da, fiyat yükselmeleri, enflasyon belirtileri gibi bazı mahalli ekonomik olaylar dünya çapındaki ekonomik dengesizliklerin habercisidir.

B) İnsan Bilimleri

Gaston Berger felsefeci ve eylem adamı olarak, zamanının bir kısmını da insan bilimlerine eğilmeye ve "zaman"ı incelemeye vermişti. Ama Berger'nin ele aldığı zaman, yapım için gerekli unsurlardan biri olarak değil de; sübjektif, ya da kişisel zaman kavramının karşıtı olan ve bir genel kavram olarak göz önünde tutulan operasyonel, ya da işlemsel "zaman"dır. Bu sorun, gerek işyerlerinde çalışan kimseler, gerekse onları çalıştıran işyerleri için insan bilimlerinin en önemli konularından biridir. Daha önce Carrel konusunda olduğu gibi, şimdi de Gaston Berger'den yapacağımız bir iktibasla, yazarın 1956 yılında *La Nef* dergisinde çıkmış olan bir yazısının aracılığıyla, konuyu işyerinin ereklik nedeni bakımından daha bir açıklığa kavuşturmaya çalışacağız.

Valery, "geleceğe geriye doğru atılan adımlarla ulaşıyoruz" demişti. Israrla geçmişe bağlı olduğumuz için, ancak yapılmış olan şeylerin incelenmesinde bir güvenlik bulunur; ilerisi için yapılan tasarıları ciddiyetten uzak sayarız. Henüz var olmayandan söz ederken, hiçbir kesinliğin varlığına inanılmaz ve akıldan çok hayalin konuştuğu sanılır. .Oysa insanların bütün hayatı, ilerde olacak olana göre âyârlanır; ve yaptığımız tasarıların ancak, ilerdeki hal ve şartları doğru olarak gördüğümüz ve davranışlarımızın sonuçlarını doğru olarak kestirebildiğimiz zaman anlamlı olur. O halde, ilerde neyin, nasıl olacağını kestirmeye

çalışmak iş olsun diye yapılan bir şey, ya da boşuna girilmiş bir çaba değil; teşebbüsleriimizin karşılaşılabileceği tehlikeleri mümkün olduğu kadar azaltmaktır. Düşüncemizi daha da ileriye götürelim, o zaman, bize söylendiği gibi insan bilimlerinin geleceğini düşünmekle yetinmeyerek, gelecekteki insan'ın bilimini düşünmeye başlarız.

İnsan bilimlerinin önemini bugün kimse inkâr etmemektedir. Bu öneme en çok inanmış olanlar da eylem adamlarıdır ki, bu da bize ancak güven verir. Deneyler bu kimselelere, işçiler makinadan mümkün olduğu kadar yararlanmaya çalışmadıkları zaman, makinaların veriminin azaldığını göstermiştir. Ama işyeri yöneticileri bazı gerçek sorunları ortaya çıkarmaktan çok, güçlükler üzerinde durmaktadırlar. Bir sanayici, ya da yöneticiyi sosyal psikolojiyle ilgilenmeye iten sebep genel olarak her zaman, personelle çıkan tartışmalardır. Böyle bir durumda da sanayici, ya da yönetici, danıştığı uzmandan, huzuru derhal ve en az masrafla yeniden eskisi gibi itaatli duruma getirmesini ister.

Ama psikolog, mucizeler yapan bir kimse değildir. Bilgisinin nerede yetersiz kaldığını görür ve daha derinlemesine bir araştırmanın yokluğunu duyar. Böylece de, işverenle uzman arasında, yanlış anlaşılma tehlikesi içinde bir konuşma başlar; ve birinin bilgisini genişletmek için çaba gösterdiği yerde, diğeri işinin yürümesini sağlamaya çalışır.

Bununla birlikte, geçerli çözüm yolu da ancak bu iki kişinin, yani güç durumunda bulunanlara bu güçlüklerle çözüm bulmak için güçlüklerden yeterince uzak olanların işbirliğinin sonucunda ortaya çıkacaktır. Psikologlar sosyologlar aradıkları temel yapıyı, ancak bazı somut örneklerin dikkatle incelenmesi ile bulabilirler. Bilim adamının, insan bilimlerinin kendine özgü yanını keşfedebilmesi, somut durumlardan hiçbir zaman ayrılmamakla mümkün olabilir.

Bir "beşerî ilişkiler tekniği" terimi, insanın şüphesiz karmaşık, ama mekanizması iyi bilinirse kendisinden istenilen bütün davranışların elde edilebileceği bir makine olduğu inancına varabilir. Oysa insanın böyle bir şemaya benzetilmesi hiçbir zaman söz konusu olamaz. İnsanı anlamak, herşeyden önce, insanın çift yanlı olduğunu görmekle başlar. İnsanın belirli bir mahiyeti vardır; ama insan aynı zamanda da diğer özlemi duyar.

Çatışma, dünya ile insanın arasında olduğundan çok, insanın içindedir. İnsan, iç tepkileriyle dışardan gelen çağrılar arasında, dokusu gergin olduğundan, çok yırtılmıştır. Yırtılmışlık marazdır; gerginlik ise bizzat hayattır.

İnsanları yönetmeyi bilen bir kimse, bu tahlilin doğru olduğunu anlar. Ama zaman kaybetmek endişesi içinde bulunduğu, ve iyi niyetli olduğu için, doğru bulduğu bu sözleri uygulamaktan kaçınabilir; ve insanları daha iyi yönetmek amacıyla onların yüksek duygularından yararlanmaya yönelir. Psikoloji için çok zararlı olan bu tutum, böyle bir tutumu benimsemiş olan kimsenin başarısını da tehlikeye sokar.

Bir kimsenin huyuna giderseniz dediğinizi yapar. Ama bu tutumun belirli bir amaca dönük olduğunu anladığı anda direnme duygusu uyanır; ve içinde giderilmesi pek güç olan bir güvensizlik doğar. Bu durum, meselâ aldatılmış olduğunu anlatanların kızgınlığında açıkça görülür. Böyle durumlarda, kırılan onura, duyulan yakınlık ve güvenin yok olması da eklenmiştir.

Demek oluyor ki psikolog geçinen bir yönetici, beceriklilik sandığı bir safdillilikle insanları yönetmeye çalışırsa kendi kendini yıkar. Oysa bütün insanlarda, işin içine birtakım metafizik varsayımları katmaksızın, hürriyet adı verilebilecek olan o inisiyatif ve seçme

merkezinin varlığını kabul ederse, hem güçlenir, hem de sağlam bir temele oturmuş olur. Fizikçi, âletleriyle, kişisel olarak bağlı bulunmaksızın ilgilenir, ve zaten öyle yapması da gereklidir. Ama psikolog için "konusu", ya da "öznesi" arasında, kendine özgü yanını ve önemini psikanalizin ortaya koymuş olduğu kişisel bir bağ vardır.

Bu durum, insan bilimlerinin kendine özgü bir yasası olmasına yol açmıştır. Gerçekten, *Amar* adlı bir psikologun çok doğru olarak belirttiği gibi fizikçi konusuna bağlı değil, sadece konunun seyircisidir. Fizikteki "Belirsizlik İlkesi" sadece bir fizik ilkesidir. Yani üzerinde ışık tutulduğu zaman hareketi değişen bir parçacığın bu hareketiyle, kendisine bakılmakta olduğunu bildiği sırada davranışı değişen insanın hareketi arasında benzerlik yoktur.

Böylece de, olaylara anlam vermek amacını güden bir niyet psikolojisine, ya da başka bir terimle, bir beşerî olaylar fenomenolojisine varmış oluyoruz. İnsanlar için sadece, bazı niyet birlikleri söz konusudur. Niyetler bir olduğu zaman ortaya, dostluklar gibi amaç birliği ürünleri, aykırı olduğu zaman çatışmalar çıkar.

LOUIS ARMAND VE GENELLEŞMİŞ TEŞKİLÂT

Louis Armand, zamanımızın teknik sorunlarına eğilmiş ve belki gerçek bir doktrin meydana getirmeyen, ama üzerinde durulmaya değer bazı fikirler ortaya atmış olan bir kimsedir.

Louis Armand'ın temel fikirlerinden biri, bir ulusu bir âletin bulunmasından çok o âletin kullanılmasını sağlayan bir teşkilât kurulmasının zenginleştirdiği; ve toplumu teşkilâtlandırılanların ödevinin, bünyelerin, kuruluşların donatımından geri kalmasını önleyerek, teknik gelişmeyi izleyebilmek üzere yeni ve gerektiği kadar esnek bünyeler, yapılar meydana getirmenin gerekli olduğudur.

Böylece de bilimsel teşkilâtlanma, işyeri seviyesinden çıkarak o güne kadar yalnız politikanın, ya da politikacıların hüküm sürdüğü yer olan ulusal seviyeye yükselecektir. Mekanizması oldukça karmaşık olan bu seviyede teşkilâtlanma anlayışı da değişiktir; ve kendini, plânlama, kararların değişik alanlardaki etkileri göz önünde tutularak hazırlanması biçiminde ortaya koyar. Ama bu konuda, Armand'a karşı, bir zamanlar Taylor'un da karşılaşmış olduğu tenkitlerin çıkarıldığını görüyoruz. Yani böyle bir durumda tekniklerin üstünlüğü kabul edilmiş olacak; ve teknik adamı, ya da teknikçi teşkilâtlanma prensiplerini insanların beşerî yanlarını göz önünde tutmaksızın büyük bir bilimsel katılıkla belirleyecek ve uygulayacaktır.

Oysa bu konuda, Carrel ve Berger'den sonra Louis Armand da, bu teşkilâtlanmanın amacının modern dünyanın araç ve imkânlarını herkesin en iyi biçimde kullanması, bu araç ve imkânlardan âzami derecede yararlanması olduğunu; bunun, insanın etki alanını genişleteceğini ve ferdin kendini daha iyi gerçekleştirmek imkânını sağlayacağını, dolayısıyla da bu sayede daha büyük bir hürriyete kavuşacağını söylemektedir.

Meselâ ulusal, ya da uluslararası seviyedeki bir plânlama çalışması, çeşitli ekonomik etkinliklerin koordinasyonunu, yani plânlanmasını gerektirir. Bu örnekler çoğaltılacak olursa bilimsel teşkilâtlanma alanına serbest meslekler, din toplulukları, uzay, ya da deniz dibi araştırmaları, televizyon yayınları gibi birbirinden son derece değişik ve çeşitli konuların da girdiği görülür.

Sezgisi ve fikirleri çok güçlü olan Louis Armand, eylemin objektif yasalarının yapılmasında çok etkili olmuş; ve içinde bulunduğumuz şartların hep aynı kalmasına izin vermeyerek teknik alanlardaki sürekli değişikliklerin sonucunda ortaya çıkan devrime intibak etmemiz gerektiğini göstermiştir.

Louis Armand'ın sık sık tekrarlamaktan hoşlandığı gibi, «yazık ki bugün henüz, teşkilatlanmanın taş devrini yaşıyoruz ve önümüzde yapılması gerekli olan daha birçok değişiklik vardır.»

PETER DRUCKER VE ANGLOSAKSON DÜNYASI

Amerikalı profesör Drucker'e ayırdığımız bu bölümde Anglosakson dünyasındaki etkililik kavramını ele alacağız. Bu bölüm aynı zamanda da, kitabımızın sonundaki iş idaresiyle ilgili kısmın son bölümüne giriş mahiyetindedir.

Amerikalı profesör ve işyeri danışmanı Peter Drucker, doktrin niteliğinde olmaktan çok, pragmatik bir özellik taşıyan fikirlerini kitaplarında ve dünyanın birçok ülkelerinde verdiği konferanslarda açıklamıştır. Ama biz yine de, Anglosakson iş idaresi anlayışının, siyasî rejimleri hangi rejim olursa olsun yeryüzünün bütün gelişmiş ülkelerinin ekonomileri tarafından benimsendiği bir dönem olan devrimizde, kitabımızın iş idaresiyle ilgili olan bu bölümüne, Drucker'in bazı temel nitelikteki fikirlerinin açıklanmasıyla başlamanın daha doğru olacağı kanısındayız.

A) Bu temel nitelikteki fikirlerin birincisi, metodolojimizi, sorunlara el atma tarzımızı, ve yalnız terimlerimizi değil, düşünce tarzımızı da değiştirmemiz gerektiği konusunda olanıdır. Hepimiz sık sık, "bütün" ya da "bütünlük"ten, "gâiyet" ya da "ereklilik nedeni"nden söz ederiz ama, bu terimlerle neyin anlatılmak istendiğini çoğumuz kesin olarak bilmeyiz.

"Descartes'in felsefesini terkettik. Bu felsefede biraz derinleşmeye çalışılınca konular anlaşılma durumuna gelir. Ama terkettiğimiz bu felsefenin yerine koyabileceğimiz bir senteze, yeni bir metod, ya da mütearifeler sermayesine henüz sahip değiliz. Kısaca söylemek gerekirse, henüz yeni bir Descartes'a sahip değiliz; ve bu durumun sonucu olarak da bütün alanlarda bir düşünce bunalımı geçiriyoruz. Yeni bir ereklilik nedenine, nicelik mantığına, bir potansiyeller ve imkânlar metodolojisine, büküm noktalarına ve kritik etkenlere, rizikolara ve bilinmezlere, sürekliliklere ve süreksizliklere ihtiyacımız var". Drucker bu sözleriyle, sorunlarımıza çözüm bulabilecek bir bilimsel metodlar yenilemesine ihtiyacımız olduğunu belirtmek istemektedir.

B) İkincisi ise, uzak görüşlülük anlayışının, gerektirdiği tutumla ilgili, ama ondan daha somuttur; ve değişiklikleri belirli bir hedefe yöneltmeyi gitgide daha iyi bildiğimiz düşüncesine dayanır; ve genel olarak da yenilik çıkarmak, yenilik katmak sözleriyle ifade edilir.

"Yenilikçilik" biçiminde de ifade edebileceğimiz bu anlayış, işyeriyle ilgili birçok alanları altüst etmiş olan uzun araştırmaların sonucudur. Drucker'in bu araştırmalar konusunda verdiği örnekler daha çok ticarî alanla ilgilidir: Ambalaj, reklâm, piyasa araştırması, yeni bir markanın piyasaya sürülmesi, içinde herşey bulunan büyük mağazalar kurulması, az kârlı satışlar, satıcı yetiştirmek, ticarî mümessiller için en yararlı gezi programları, alıcıyı ikna usulleri konusunda incelemeler, piyasaya araştırmalarının yeni usulleri v.s. gibi...

Drucker'in üzerinde durduğu bir diğer nokta da, siyasî rejimlerin, ve özellikle de kolektivizmle kapitalizmin üstünde, güçlü ve nüfuzlu bir topluluğun ortaya çıkmakta olmasıdır. Adı "meslek yöneticileri" olan bu topluluğun temel özelliği teknik konularda

bilgi, ya da ticarî maharet değil, teşkilâtçılıktır. Bu kimseler, Drucker'in deyimiyle, "servetleriyle değil, çeşitli mesleklerden insanları ortak bir çabaya katmak konusundaki kapasiteleriyle "üstündürler. Urwick'in hiyerarşik ve görevle ilgili bildirimler konusunda belirtmiş olduğu gibi, Drucker'e göre de iki çeşit görev vardır: *uzmanlar* ve *yöneticiler*. Bunlar birbirlerine bağlıdırlar, ve başarılı sonuç almak için birlikte çalışmak zorundadırlar. Yöneticinin uzmana bağlı olmasının yanı sıra, uzman da, hem de yöneticinin kendisine bağlı olduğundan daha çok, yöneticiye bağlıdır. Drucker bu konuda, bazı danışmanların ne kadar büyük bir değeri olduğunu pek iyi gösteren şu hikâyeyi anlatıyor:

Afganistan'ın ücra köşesinde bir Amerikan turistinin lüks otomobili ârzalanır. Başkentten, arabayı yapan firmanın mümessili çağırılır; ve gelen mümessil hiçbir şey yapamaz. Turist arabayı bırakarak, memleketine dönmekten başka çaresi olmadığına karar verip hareket etmek üzere olduğu sırada kendisine o civarda, gençliğinde Amerikan otomobil motörleriyle ilgilenmiş olan yaşlı bir demircinin bulunduğunu haber verilir. O da, çaresiz, adamı getirtmek için birini gönderir. Aradan üç gün geçtikten sonra, ihtiyar demirci eşiğinin üstünde gelir, arabaya bir göz atar ve bir çekiç ister. Arabanın bir yerine, itinayla birkaç küçük çekiç darbesi vurduktan sonra, turiste motörü çalıştırmasını söyler. Gerçekten, motör çalışmaya başlar. Turist, müteşekkir, ihtiyara kendisine borcunun ne kadar olduğunu sorar. Adam "Yüz dolar" der. "Nasıl, iki çekiç darbesi için yüz dolar mı? İhtiyarın cevabı şöyledir: "Evet. Bakın, faturanın dökümü şu: İki çekiç darbesi, 10 sent; bu iki darbenin nereye vurulacağını bilmek, 99 dolar 90 sent".

Profesör Drucker de, Carrel, Berger ve Armand gibi, nicelik olaylarına dayanan ve böylece de değişiklikleri, yenilikleri, fertlerin belirli davranışlarının gerekçelerini ve isteklerinin karşılanmasını daha iyi belirleyen yeni bir "Descartes sonrası,, felsefe düşünür. Yeni teşkilât biliminin, tıp gibi bir bilim kolu olması, ve insanın, bütün bilgileriyle beslenerek karşılığında da bu bilgileri, edinilen yeni bilgilerle zenginleştirmesi gerekir. Bu yeni bilim, işyerinin bütün düzensizliklerini önlemeye yarar. Bu düzensizliklerinin en önemlilerinden biri de, büyük şirketlerde işlerin bürokrasiye boğulmasıdır. Bu düzensizliğin belirtileri şöyledir: Kaynaşmayı etkililik, iş düzeninin âyârlanmasının randıman, sürüp giden toplanlıları takım halinde çalışma ve işbirliği, değişmez alışkanlıkları aklî çalışma, usul ve yolları hedef sanmak... Bu bürokrasi hastalıkları İngiliz iktisatçısı Northcote tarafından birçok kitaplarda ele alınmış, ve çok zaman mizaha kaçan bir anlayışla incelenmiştir.

C) Drucker'in üzerinde önemle durduğu bir diğer nokta da, işyeri kadrolarındaki elemanların eğitimli kimseler olmasıdır. Gelişmiş toplumlarda, yurttaşların eğitimini arttırmak ve günün şartlarının gerektirdiği bilgilerle donatılmamalarını sağlamak genel bir eğilimdir. Bu durum, Drucker'de S.S.C.B. için belirli bir hayranlık uyandırmakta; ve yazar, bu ülkenin başarılarının, pek büyük zaman ve çaba kaynaklarının eğitimli bir toplum kurmak amacıyla seferber edilmiş olmasına dayandığını söylemektedir. Gerçekten, eğitimli insanlar gelişmiş bir toplum sermayesidir. Bilgi bugün, yegâne gerçek sermayedir; çünkü hayal gücünden bilgi ve fikirlerden yararlanmayı sağlar. Eğitimi genel giderlerden biri değil de bir yatırım saymak, eğitimin fonksiyonunun, ihtiyaçlarının ve yararlı olduğu alanın ekonomik analizinin doğru olarak yapılmasıdır. Toplumumuzda, erişkinlerin eğitimi, dünün toplumunda çocukların eğitimine verilmiş olan önemle eşdeğerdedir. Eğitimi genelleştirmek, az gelişmiş her ülke için olduğu gibi uluslararası alanda diğerleriyle ekonomik yarışmaya girmek isteyen gelişmiş ülkeler için de bir zorunluluktur, ve bu konuya öncelik verilmesini gerektirir.

Drucker, özellikle Amerikan toplumuna ve dünyada diğer ülkeler üzerindeki etkisi pek büyük olan bu ülkenin çeşitli alanlardaki sorumlularına hitap ederek, aydınların görev ve rollerinin eski önemine yeniden kavuşmasına çalışmakta ve şöyle demektedir: "Amerika

da aydına karşı duyulan antipatinin pek tehlikeli olduğuna şüphe yoktur. Zira bu durum, fikirlerin gücünün gerektiği gibi değerlendirilememesi sonucunu doğurur ve anlaşılmayan herşeyi bilmemezlikten gelmek gibi bir eğilime yol açar. Ne var ki, bu durum, eğitim ve bilgiyi, ya da eğitimi ve bilgili kimseleri hor görmeyen değil; sadece, bunun kişilere imtiyaz vermemesi, tersine bazı sorumluluklar yüklemesi; birtakım müşkülpeşentlikleri haklı göstermesi yerine bazı yükümlülükler yol açması isteğinin sonucudur. Bu ülkenin eğitimcilerinin, meselâ yüksek öğrenimin sadece küçük bir seçkinler topluluğunun işi olması gerektiği gibi bazı pek sevdikleri prensipleri terketmeleri gerekir. İş adamları ve iktisatçılar bugün hâlâ, sanayi öncesi devri iktisadının esaslarına bağlı kalarak, az gelişmiş ülkelere yardımın sadece, bu ülkelere sadaka vermeye, ya da buralara "kendi geleceklerinin bir kısmını yatırmak" yerine, böyle bir yatırım yapmayarak siyasî bahşişler dağıtmaya dayandığı inancındadırlar. Sendika yöneticileri ise, hâlâ, az üretmenin çok kazanmanın en iyi yolu olduğunu düşünmektedirler. Bu bir bencillik değil, kendi öz çıkarımızın nerede olduğunu bilmemek sorunudur. Bunun bir kötü niyet sonucu olduğu da söylenemez; bu tutumun nedeni, pek iyi niyetli bir basitliktir. Cahillik de değil, bilgilerimizin gerektirdiği gibi davranmamaktır.»

Peter Drucker, dinamik ve iyimser bir toplumun içinde yaşayan bütün diğer Amerika'lılar, yani bütün yurttaşları gibi, yukarıda genel çizgilerini belirtmeye çalıştığımız düşüncelerin sonucu *The Landmarks of tomorrow* adındaki kitabının başlıca bölümlerinden birini şu sözlerle bitiriyor:

"Üzerimize aldığımız yeni görevlerde, bu görevlerin ortaya çıkardığı sorunları değil, sağladığı kolaylıkları; rizikoları ve tehlikeleri değil, başarı şanslarını görmemiz gerekir..

Bu cümle, bundan sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenmesine geçeceğimiz iş idaresinin mahiyetini en iyi biçimde belirtmektedir.

BÖLÜM 4.

İŞYERLERİNDE İŞ İDARESİ

Müteveffa başkan Eisenhower'ın birkaç yıl yönetiminde bulunmuş olduğu Columbia Üniversitesinin cephesinde Alfred North Whitehead'in şu ünlü cümlesi yazılıdır: Büyük bir toplum, iş adamları görevleri konusunda yüksek bir duygu taşıyan toplumdur... Bu sözler, yöneticileri sık sık özel sektörden kamu hizmetlerine, iş hayatından politikaya, ordudan diplomasi alanına geçen dinamik Amerikan toplumu için yeterince özetleyicidir. Oysa başka birçok ülkelerde devlet idaresi ile iş idaresi başka başka şeylerdir; ve iş idaresi bu ülkelerin hayatında oldukça yeni bir kavramdır. Bundan dolayı, iş idaresi konusundaki bu bölümün başında bu kavram hakkında bazı ünlü yazar ve gazetecilerin sözlerinden yararlanarak, genel bir tanımlama yapmak ve iş idaresinin niçin gerekli olduğunu anlatmak istiyoruz.

İŞ İDARESİ NİÇİN GEREKLİDİR?

Teşkilât sözünden, insanların üretkenliğini ve işyerlerinin verimliliğini arttırmak amacıyla güden metodları anladığımızı söylemiştik.

Zamanla, teşkilatlanma usulleri, sanayi alanının çerçevesini aşarak, ekonomik hayatın ticaret, kredi, sigorta, kamu hizmetleri, serbest meslekler gibi alanlarına yayıldı.

Öte yandan, bu konudaki ulusal ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla, Hukuk ve İktisat fakülteleri, İşyeri idaresi enstitüleri adıyla bazı yeni öğretim kurumları meydana geldi. İşyeri idaresi adı, kitabında Sınai ve Genel İdare" adını vermiş olan Fayol'dan alınmıştır. Gerçekten Fayol'ün işyerindeki görevlerin dikkate değer bir incelemesine dayanan İdarî öğretisi'nin iş dünyasında ve özellikle de Anglosakson iş hayatında büyük bir etkisi olmuştur.

İdare kelimesi dilimizde genellikle resmî idare anlamında kullanılan bir kelimedir. Oysa Anglosakson dünyasından gelen "management" kelimesinin bugün ülkelerinde kullanılan şekli, yalnız işyeri yönetimini anlatır. Onun için de biz burada, "management"

yerine "iş idaresi" terimini kullanmayı daha doğru bulduk. Nitekim, dilimize çevrilmiş olan aynı konudaki kitaplarda da, genellikle, "management" kelimesinin yerine "iş idaresi" teriminin kullanılmış olması, bu konuda dil birliğini de sağlamaktadır.

İş idaresi, işyerinin yönetimiyle ilgili bir prensipler ve teşkilât bütününe verilen addır. Bu bütünün, teknokratik yanıyla uygulama konusundaki beşerî yanını uzlaştırması gerekir.

Biz burada, iş idaresinin pek çok olan tekniklerinin ve, bu teknikler çok olmamakla birlikte, çevreye ve kullananların psikolojisine çok bağlı olan metodlarının üzerinde durmayarak sadece bu konudaki bazı temel esasları belirtmekle yetineceğiz.

A. Bilimsel iş teşkilâtının temel esasları. Teşkilât, bazı etkinliklerin, âhenkli bir biçimde işlemeleri için bir araya getirilmesidir. Bir plân ve programlar sentezi olarak da, tarif edilebilen teşkilât, aynı zamanda uygun ve elverişli kuruluşların meydana getirilmesi ve işler duruma konmasıdır.

1. Bilimsel teşkilâtın temeli, düşüncenin etkili bir metodolojisidir.
2. Bir teşkilâtın, kolektif bir etkinliğin, hattâ kişisel bir etkinliğin bile hazırlanması yâni tasarının yapılması gerekir.
3. Bir teşkilât, bir etkinlik, bir mâmul veya hizmet, analiz ve sentezlerle, basitleştirilebilir ve basitleştirilmesi gerekir.
4. Teşkilât, somut ya da soyut olarak insan içindir; ve bir teşkilâtın kuruluşundaki güçlüğ beşerî gayelerin dengelenmesidir.

B. İşyerinin yönetimin, ya da işlerinin tedvirinin temel esasları. Yönetim, geliştirici bir politika izlemeye, yâni varılması gereken hedefleri tespit etmeye; bu hedeflere, ilgili kişiler tarafından şartlar elverdiği nispette tam olarak varılmasını sağlamaya dikkat eder. Bunun yanı sıra, yönetimin, yapılacak işleri bu işlerin tedviriyle görevli kimseler tarafından bir aksaklıkla karşılanılmaksızın ve en az masrafla gerçekleştirmek konusunda da ödevleri vardır. Yâni gayesi hem beşerî, hem de ekonomiktir.

a) İş idaresi ve işçilerin işyerinin yönetimine katılarak işyerinin ortakları durumuna gelmeleri.

İyi bir iş idaresinin gerçekleştirilebilmesi için, işçilerin işyerinin beşerî sorunlarına gerçekçi çözüm yolları bulmak amacıyla, işyerinin yönetimine katılması gerekir.

Katılma sözü, hem işçinin işyerinin yönetimine katılması, hem de işyerinin kârından pay alması demektir.

b) Kâr unsuru

Kâr, kazanç sözlerinin kötü bir şöreti vardır. Çünkü akla hemen, kâr düşkünlerini, gözünü kazanç hırsı bürümüş olan kimseleri getirir. Bunun gerçeğe uygun olduğunu da kabul etmek zorundayız. Zira emekçiler nesiller boyunca sömürülmüş, yâni, marksist tezin öne sürdüğü gibi, "artık değer" sermaye sahiplerinin cebine girmiştir. Tabii ki, sendikaların kurulmasının sonucunda, ve demokratik hak ve hürriyetler sayesinde, işyerleriyle emekçiler arasındaki ilişkiler gitgide düzelerek sözleşme esaslarına bağlı duruma gelmiştir. Ama ortada bir sözleşme bulunması, yine de, çıkarları birbirine aykırı iki tarafın varlığını ortaya koymakta; bunlardan birinin kazancı öteki tarafın bir şey kaybetmesi demek olmaktadır.

Dolayısıyla da, işveren işçiyle yapılan pazarlıkta daima ihtiyatla davranmaya, ve karşı tarafın tekliflerini ancak başka çare kalmadığı zaman kabul etmeye, öte yandan işçi sendikaları da, iş sahiplerinin bu tutumu yüzünden, onların karşısına daima bir takım isteklerle çıkarak bu isteklerini hangi yolla olursa olsun kopartmaya çalışmaya başladılar. İki tarafın bu menfi tutumundan, işyerlerindeki sosyal ilişkiler büyük ölçüde zarar gördü. Oysa, meselâ İsveç'te olduğu gibi, işçiyle yapılan sözleşmeler iki taraf arasındaki çıkar birliğinin sonucu olarak ele alınsa ve ücretler bu anlayış içinde tespit edilseydi, bu çeşit ayrılıkların pek çoğunu ortadan kaldırmak mümkün olurdu. Zira, kâr hem meşrû, hem de zorunlu bir haktır; ve bütün emekçilerin emeği ile işin yöneticilerinin çabasının, iş için kullanılan donatımın ve malî imkânların koordinasyonunun sonucunda sağlanan "artık-değer"i ifade eder.

"Artık-değer", sadece yapım işinde çalışanların değil, işle ilgili olan herkesin (yöneticiler, görevliler, araştırmacılar, hizmetliler, işçiler) ve üretim için gerekli donatımı meydana getirmeyi sağlayan birikimi gerçekleştirmiş olan geçmiş nesillerin, malî satın alan kimselerin bu parayı biriktirmek için harcamış olduğu emeğin ve malî piyasaya süren kimselerin emeklerinin de sonucudur.

Emek yegâne gerçek zenginlik olduğuna göre, bu zenginliği ölçmek için bir ölçü birimi bulunması gerekir. Bu ölçü birimi de emeğin piyasadaki fiyatıdır. Bu fiyatın tam ve doğru değerini alabilmesi için, emeğin temsilcileriyle sermayenin temsilcileri arasındaki kuvvet ve nüfuz ilişkisinin devletin hakemliği altında tam bir denge içinde tutulması gereklidir. Tabii ki, devletin tarafsız olması; ve hiç bir zaman, tarafların ne birini, ne de diğeri kayırmaması da şarttır.

Ayrıca, değerinin belirlenmesi gereken ve yine üretici olan bir emek daha vardır: Yöneticilerin, teşkilâtçıların, araştırmacıların, "iş idarecilerinin" emeği... Bu emeğin değerinin çok yüksek olması gayet normaldir; çünkü en yüksek prodüktiviteyi, yâni en yüksek ürün verme gücünü sağlayan bu emektir. Zira, şu nokta hiçbir zaman unutulmamalıdır: Prodüktivite ne kadar yüksek olursa, hayat seviyesi de o kadar çabuk yükselir; millî gelir ve bu millî gelirlerden herkesin payına düşen zenginlik o kadar artar. Şüphesiz, bu pay millî gelirin dağılış tarzına bağlıdır; ve prodüktivitenin artış gösterdiği alana göre millî gelirden pay alanları payının değişmesi de normaldir.

Yönetildikleri siyasî rejim hangisi olursa olsun, insanlar kâr ve kazanç kavramlarının etkisi altındadırlar. Kazanç unsurunun çekiciliği, insanların büyük bir çoğunluğu için, onları daha dinamik olmaya, daha çok çaba göstermeye, daha kısa zamanda daha çok ürün vermeye yöneltten bir etkidir.

Ücretin belirli ve sözleşmeye dayanan bir emeğin karşılığı olmasına karşılık; ikramiye, bir emekçinin, ya da bir emekçi topluluğunun yaratıcı, orjinal ve yapmakla yükümlü olduğundan fazlasını sağlayan çabasının karşılığı olarak aldığı primdir.

Kârdan pay almak, çalışmasında bu yeteneği gösteren her emekçinin hakkıdır; ve işçi sendikalarıyla işveren sendikalarının, sürekli olarak birbirleriyle eşit haklar temeli üzerinde, işyerlerinin kârının artırılması konusunda görüşmeler yapmaları, sağlanacak olan fazla kârdan emekçilerin payına düşen miktarı tespit etmeleri hem doğru, hem de gereklidir.

C) İnsan unsurunun başta gelen önemi

İnsan unsurunun, sırf teknik, idarî ya da ticarî sorunlardan çok daha büyük bir önemi olduğunu belirtmiştik. Beşerî sorunlar, sürekli, karmaşık, çok yönlü, çözümlü güç,

hatta imkânsız olabilen sorunlardır. Sosyal patlamalar veya tehlikeli sosyal krizler işte bu çeşit güçlüklerin sonucudur.

Çünkü matematik bilimlerine ve maddenin incelenmesinde çok büyük bir önem vermiş olmamıza rağmen, beynimizin işleyiş tarzı ve kişilerin birbirleri karşısındaki tutum ve davranışları konularındaki bilgilerimiz henüz gerektiği gibi derinleşmemiştir. Oysa, maddenin içini incelemeye girişmeden, ya da uzayı fethetmeden önce, kendi kendimizi daha iyi tanımaya çalışmamız, beynimizin işleme tarzını daha iyi öğrenmemiz şüphesiz daha doğru olurdu. İnsan bilimlerinin gösterdiği bu gecikme bizim konumuz bakımından da kötü olmuştur; çünkü modern iş idaresinin incelemesine giriştiğimiz ve bu konuda yeni gelişmeler gerçekleştirmeye çalıştığımız zaman, karşımızda yine bu gecikmenin sonucu olan eksikleri buluyoruz.

İş idaresinin, sözün en dar, ama aynı zamanda da en zengin anlamında, bir "topluluğun hedeflerine varılmasını sağlamak amacıyla, personelinin enerjisinin seferber edilmesi" biçiminde de tarif edilebileceğini biliyoruz. Bu seferber etme işlemi, emekçi topluluklarını işle birbirine kaynaştırma; kârın işin sahibi durumunda olan kimseyle işçilerin herbiri arasında hakkaniyetle bölüştürülmesi; ücretler ve çalışma şartları konularında sağlam garantiler verilmesi anlamlarını da kapsar.

Bu nazik ve birbirinden değişik birçok yanları olan sorunlar psiko-sosyologlar, işyerlerinin personel servisleri, hattâ birçok büyük işyerinin yönetici ve başyöneticileri tarafından incelenmekle birlikte, bu konulara gereken önemin verildiğini söylemek güçtür. Çünkü birçok işyeri sahipleri, teknik, malî ve ticarî sorunları daha önemli sayarak beşerî sorunlarla gerektiği kadar ilgilenmemektedirler. Tıpkı bu işyeri sahipleri gibi, bazı sendika yöneticilerinin de kafalarında sadece ücret sorunları vardır, ve beşerî sorunlarla ilgili diğer bütün konuları pek önemsemezler. Oysa bu konular, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya ile bazı sosyalist ülkeler tarafından kısmen çözümlenmiş olduğu için buralarda belki ikinci plândadır, ama diğer birçok ülkelerde son derecede önemli bir yer tutarlar. Meselâ Fransa ile İtalya için durum böyledir.

DOĞULU VE BATILI İŞ İDARECİLERİNİN ÖZLEMLERİ

Bu kitabın başındanberi söyleyegeldiklerimizi somut bir sonuca bağlamak üzere, iş idaresinin nasıl her türlü politik eğilimin dışında, daha doğrusu, üstünde olduğunu, ve belki bir gün Doğulu iş idarecilerinin özlemleriyle Batılı iş idarecilerinin özlemlerinin nasıl aynı noktada birleşeceğini göstermek istiyoruz.

Bu kitabın yazarı, meslek hayatı boyunca, çeşitli anlayışları temsil eden ve değişik ülkelerden gelen birçok iş idarecisiyle karşılaşmak imkânını bulmuş bir kimsedir. Bütün bu temasların sonucunda bizde hasıl olan kanaat, görüşlerin ve gerek felsefî, gerekse siyasî inanç farklarının ötesinde, bu kimselerin tasalarının birbirine çok yakın olduğudur. Bu tasalar, her seviyede, her kesimde, ticarî, idarî, malî, teknik ve beşerî nitelikteki endişeleri dile getirmektedir ve şöyle özetlenebilir: Daha çabuk, daha iyi ve daha çok mal üretebilmek; daha yüksek bir kâr nispeti sağlayarak yeni maddî ve zihnî yatırımlar yapabilmek; daha yüksek ücretleri mümkün kılmak, çalışma şartlarını daha iyiye götürmek; işi ve idarî formaliteleri basitleştirmek, güvenliği arttırmak, tam istihdam sağlamak; çatışmaları, anlaşmazlıkları önlemek; grevleri ya da işi yavaşlatarak verimi düşürme çabalarını azaltmak.

Batılı birçok iş idarecilerinin birleştikleri bu ortak noktaların pek çoğu, Doğulu bir iş idarecisinin de görüşlerine yakındır. Yalnız, arada bazı temel ayrılıklar vardır. Biz burada bu farkları, iki tarafın büyük sanayi yöneticilerinin kendi ifadelerinden çıkartarak ortaya koymak istiyoruz.

Avrupa Bilimsel Teşkilatlanma kongrelerinden birinde, dünya çapındaki büyük Ünilever firmasının başyöneticilerinden Dr. Kuin, kapitalist ülkeler temsilcileri olan arkadaşlarının adına, iş idaresinin gelecek on yıl içindeki özlemlerini dile getirmek amacıyla bir konuşma yapmıştır. Bu konuşmanın bazı önemli hükümleri şöyledir:

"İş idarecilerinin önümüzdeki on yıl boyunca varmak istedikleri ilk hedef, daha iyi birer iş idarecisi olmaktır. Bu sonuca nasıl varılabilir? Ben üç yol teklif ediyorum: Önce, bugünkü iş idarecilerinin daha iyi sonuçlar almalarını mümkün kılmak; ikinci olarak, gençlerin yetişmesini sağlamak; üçüncü olarak da, yeni metod ve teknikler kullanmak...

"İş idaresinin teorisi üzerinde duranlar, ve iş idaresini öğretenler ile uygulayanlar arasındaki uçurum, bana her zaman şaşırıcı gelmiştir. Nazariye ile tatbikatı mutlaka birbirine bağlamak gerekir...

İş idarecileri, yeni bilgiler ve denemelerden nasıl haberdar olabilirler? Çok okuyarak; ve çok okuyan kimseler olan, ayrıca da belirli süreler içinde yalnız orta ve yüksek kademedeki görevlilerle değil, en yüksekte bulunan kişilere başvurmaları gereken uzmanlarla da görüşerek...

İş idaresi, uzmanların, her zaman daha çok bilgi sahibi olmalarını gerektirir. Uzmanların yalnız kabiliyetli amatörler değil, işinin ehli profesyonel kişiler olmaları lazımdır. Ben, görevlilerin genel bilgi sahibi kimseler olmak yerine, belirli alanlarda bilgili olmalarını belirli alanlarda uzmanlaşmalarını doğru bulanlardanım. İşe hazırlama merkezleri, konunun sadece genel çizgileriyle öğrenilmesini sağlar. İş idaresinin görevi, bu alanda kendi yolunu bulabilmektir. İş idaresi sadece bir bilgi meselesi değil, aynı zamanda da sağlam bir muhakeme ve önderlik işidir...

Önümüzdeki on yıl içinde, iş idaresinin tekniklerinden ve metodlarından büyük makyasta faydalanılması gerekecektir. Bu teknik ve metodlar kısmen, büyük bir devrime yol açmış bulunan, ve Avrupa'da ancak ilk etkilerini göstermeye başlayan elektronik makinalarla bilgi edinme usullerine dayanır. Ayrıca, kararların hazırlanması ve en doğru kararın bulunması için kullanılan matematik analizler de, yine bu teknik ve metodlar için çok yararlıdır. Bugün ekonomik programlar iş idaresi programlarıyla birbirine bağlı olarak yürütülüyor. Meselâ bizim müessesemizde, faaliyette bulunduğumuz çeşitli ülkelerdeki gelişme tahminlerine dayanarak bir program yapıyoruz; ve bu tahminler de bizim iş idaresi programımız için temel olarak kullanılıyor.

İyi bir iş idarecisi olmak çok güzel bir tasarıdır. Ama bunun yanısıra iş idareciliğinin, insanların çeşitli işlerinin yürütülmesinde daha iyi bir iş idaresi sağlanması konusunda da biricik şart olduğunu unutmamak gerekir. İş idareciliği mesleği bugün Avrupa'da, bu mesleğin sosyal prestijinin nispeten az olması dolayısıyla, yeterli sayıda değerli kişi tarafından benimsenmemiştir. Anlaşılan, yöneticiler ve sendikalar, gayri sâfi millî gelirin her yıl düzenli bir biçimde artmasını normal bulmakta; ama içlerinden azı, bu sonuca ulaşmak için büyük çabaların ve büyük bir irade gücünün gerekli olduğunu hesaba katmaktadır...

İş idarecileri, insanların büyük çoğunluğunun refahını sağlamakla sorumlu kimseler olarak öğünç duymalıdırlar. Ama bu öğünç duyma, kendileriyle öğünmek biçiminde değil, son derecede önemli ve büyük bir görev yaptıkları için o görevin adına olmalıdır. Her ulusun, onların sesine biraz daha çok kulak vermekle sağlayacağı büyük yararlar vardır."

«Çalışmanın ilmî organizasyonu ve İŞ İDARESİ»
adlı bu eseri
Fransız ekonomisti, psikososyologu
ROLAND CAUDE yazmış,
Avukat, Hukuk Doktoru
SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.

Kitabın kapak kompozisyonunu AYHAN ERER hazırlamış
metni MONOTYPE sistemi ile dizilmiş; 15.1.1971 de
kapak ve formalar baskısı İSTANBUL REKLAM ofset tesislerinde yapılmıştır.