

İŞLETMELERDE MORAL YÜKSELTME YÖNTEMLERİ (★)

Louis - Marie LE MAITOUR
(Çeviren : Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu)

Bir grubun morali, o grubun her üyesi tarafından izlenen amaçların birliği ile çok yakından bağıntılıdır. Fakat hiç kuşku yok ki bir işletmede her işgörenin izlediği amaçla, bizzat işletmenin çizdiği amaçlar arasında tam bir uyarlık yoktur. Üzerinde ayrı ayrı durulması gereksiz olan bir çok faktör bu alanda etkili rol oynar. Özellikle uygulama alanında bireylerin çıkarları ve amaçları ile işletme amaçlarının çatıştığı daha belirgin biçimde görüldüğünden, bunların birbirine uyarlığına yönelmek gerekir. Şu hususu belirtmekte yarar görüyoruz ki işletmelerde amaçların, çıkarların, davranış ve düşüncelerin birliğini tam anlamıyla gerçekleştirme olanağı her zaman yoktur.

Bilindiği gibi, işletmede grup üyelerinin her biri işletme dışında oluşan bir takım gruplara da katılırlar : örneğin, aile, sendika eğlence ve spor grupları gibi. Oysa, işgörenler üzerinde çeşitli etkiler bırakan bu dış grupların işletmenin amaç ve çıkarlarıyla ortak yönleri yoktur. Daha öteye bazı durumlarda, bu dış grupların amaçları ile işletmenin amaçları birbirine ters düşmektedir. Bununla beraber, bu grupların varlığını ortadan kaldırmaya girişmek gerekmez. Zira işletmede çalışan herkesin katıldığı işletme dışı gruplar doğal olduğu kadar insalcıdır. Gerçi pek istenilen bir şey değildir ama bunların varlığını kabullenmekten başka yapılacak bir şeyde yoktur. Şayet bunlardan yararlanmak istenirse, yakından tanımak ve özellikle bu dış grupların amaçlarını bilmek, işletme içi grup morallerinin iyileştirmesinde ek koz olarak kullanılabilir.

(*) L.M. LE MAITOUR, La psychologie et les sciences humaines dans l'entreprise, Les éditions d'organisation - Paris, 1969, s. 171-189

Diğer yünden, bazı kimselerin hayal kurduğu gibi, işletmelerde moralin iyileştirilmesi veya pek ilgi çeken bir konu olan beşeri ilişkilerin iyileştirilmesi, işletmede tek başına bütün sorunları çözme olanağı vermez. Sadece dış grupların varlığı dahi bir takım sorunların kalkmıyacağını göstermeye yeterlidir. Daha açık bir deyişle, morali iyileştirme çabaları, her işgörenin kendisine amaç edindiği en iyi duruma ulaşmak için, teknik ve maddi yönde giriştiği çabalarına bir şeyler eklemekten öteye gitmeyecektir. Özellikle morali iyileştirme çabalarının, işçilerin sürekli hak isteklerini ve bu yolda girişecekleri mücadeleleri ortadan kaldıracığına inanmak hayal kırıklığından başka bir şey getirmez. Ancak bu tür mücadele ve istekler dizisinin bir ölçüde azalması veya kesin çözüm getirmemekle birlikte bazı sorunların zaman içinde erimesi sağlanabilir. Gerçekten moralin yüksek olduğu bir işletmede doğabilecek çatışmaların oranı daha düşük olacak, fakat bu çatışmalar meydana geldiği zaman, (şayet moralin dışında kalan sorunlar çözülmemişse) büyük olasılıkla çok ağır sonuçlar doğuracaktır, zira bu sonuçların daha gerçekçi ve derin hoşnutsuzluklar ile yakın ilişkisi bulunmaktadır.

Değişik grupların morallerinde görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olacağı gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafında kazançlı çıkmasını sağlar.

Moral nasıl iyileştirilebilir? İşte şimdi bu konuyu incelemeğe çalışacağız.

İşçiyi işletmeye bağlayan psikolojik bağların güçlendirilmesi :

Morali iyileştirmeye yarayan bir çok yöntemler vardır. Bu yöntemler aracılığı ile beşeri sorunların tanınması ise bir çok hataların önlenmesini sağlar. Çünkü çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi veya grup eylemlerinin kolaylaştırılması demek olan beşeri ilişkiler moralin iyileştirilmesine büyük ölçüde yardımcı olur. İşgören çıkarımın söz konusu olduğu her yerde sağlanan bütün gelişmeler moralin iyileştirilmesinde olumlu rol oynayacaktır.

Morali iyileştirmeyi amaçlayan tedbirler, gerçekte işçiyi işletmeye bağlayacak psikolojik bağları kuvvetlendirecektir. Bu bağı güçlendirmek için her şeyden önce sosyal bir gerçek olan işletmeyle, iş-

çinin bütünleşmesini engelleyecek her türlü akıma karşı mücadele etmek gerekir. Diğer bir deyişle, işletme dışı grupların önemini göz önünde bulundurarak ve hatta bu grupların olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla işçiyeye işletmede sanki kendi evindeymiş gibi oldukça ilginç, güzel ve güçlü bir sosyal ortamda çalışıyormuş duygusunu vermek gerekir.

Birey, yaşamının çok önemli bir bölümünü çalışma ortamında geçirir. Şayet bu çalışmasını bir angarya olarak niteliyor veya işi gerçek yaşamının dışında görüyorsa, onu işletmeyle kaynaştırmak çok zorlaşacaktır. Fakat tersine, kişiliğinin bütününü veya bir bölümünü doyuracak bir işe sahipse, «gerçek yaşamını» içinde bulacaktır. Bu durumda bütünleşme gerçekleşecek ve dolayısıyla işçi fiziksel, teknik ve psikolojik kapasitesiyle kendisini işe verecektir.

İşçiyi çalıştığı işletmeye bağlayıcı bir çok tedbirler alınabilir. Ancak bu tedbirler alınırken, işçiyeye verilmek istenenin bir «sadaka» olduğunu gösteren davranışlardan titizlikle kaçınmak gerekir. Bazı iş adamlarının hâlâ izlediği bu paternalist görüş artık eskimiş, önemini tamamen yitirmiştir. İşletme içinde bir güzel kantin ve bir kütüphane açılması ya da tatil programlarının düzenlenmesi, çalışmanın sosyal koşullarını geliştireceği gibi işçi ailelerinden oluşan grupların işletmeye daha çok yaklaşmasını sağlar. Fakat bu tip hizmetlerin gerçekleştirilmesi, dağıtılan bir iyilik, bir sadaka şeklinde düşünülürse açıkça söylemek gerekir ki belirlenen amaçlara ulaşmak kolay olmayacaktır.

İşletmeyle işçilerin bütünleştirilmesi gerçekten denenmek isteniyorsa, işçi sınıfı ile patron sınıfı arasındaki uyumsuzluğu da mutlaka göz önünde bulundurmak gerekir. Örneğin Fransa'da işçi sınıfının patron sınıfına karşı yarı doğal bir güvensizliği bulunduğu bir gerçektir. Bu uyumsuzluğun ve güvensizliğin nedenlerini geçmişte işlenen önemli hatalarda aramak gerekir.

Bu durumda gerek psikolojik yönden ve gerekse moralin iyileştirilmesi yönünden yapılacak pek fazla bir şey kalmaz. Şayet bu güvensizlik havası devam ediyorsa, işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilecek her girişim bir tuzak ya da eninde sonunda işçinin zararına çalışacak bir atılım olarak nitelendirilecektir. Bu nedenle yapılacak ilk iş bu güvensizlikle mücadele etmek ve onu kaldırmak

olmalıdır. Hiç kuşkusuz çeşitli konularda alınacak tedbirler dizisinin bu güvensizliği kaldırabilmesi için, bu tedbirlerin işçiler tarafından mutlaka desteklenmesi gerekir.

İşçiler, XIX. yüzyılda gerçekleştirilen endüstri devriminden bu yana süregelen çatışmalarda- kökeninde bir ölçüde değişme sağlanmakla birlikte - daima proteler sınıfına bağlı olmaktan kendilerini kurtarmışlardır. Daha öteye denilebilir ki, bu çatışma işçilerin yaşantılarında önemli değişiklikler getirmediği ve uzun bir süre geçmedikçe, ortadan kalkmayacak, azaltılmıyacak ve son bulmuyacaktır. Bu şekilde bilinçlenme biraz da işçi grubunun sosyal yaşantısından doğal alışkanlıkların özelliğine bağlı bulunmaktadır: Örneğin, toplumsal ayrılıklar, işçi konut bölgeleri, v.s. Bu özellikler endüstrileşme çağının başlangıcında pek önem taşıymıyordu, fakat şimdi sosyal girişimlerin çoğunda kendisini hissettirmektedir.

İşçi görüşünün tanımını yapmak eskiye oranla daha da güçlenmiş bulunması, aynı zamanda günümüzde bu sorunun çözümünü de zorlaştırmaktadır. İşçilerin yeni önerileri belkide kendilerini imtiyazlı gruplara katmaktan çok yine çalışan, işletilen gruba veya başka özel gruplara katılma yönündedir. Bu durumda, yani işçiler diğer gruplara göre daha az imtiyazlı grupta kalmak istediği sürece, diğer imtiyazlı gruplara karşı sürekli çatışma ortadan kalkmıyacaktır. Fakat şurası da bir gerçektir ki, daha imtiyazlı gruplar ve değişik görüşlere karşın az imtiyazlı gruba üye olan işçilerin yaşamlarını etkileyen koşulların iyileştirilmesi, sorunlara karşılıklı anlayış içinde eğilme, uyuşmazlıklarda büyük ölçüde azalma sonucunu doğuracaktır.

Fakat işçilerin, bireylerin kısaca herkesin bildiği ve kabul edeceği gibi yukarıda sözü edilenler her zaman gerçeğin kendisi değil, belki bir başka şekilde görünümüdür. Bütün ilgililer bu gerçeği algılamakten objektif gerçeklerden arınmış olarak kendi koşullarını göz önünde bulundurmalıdırlar: İşçilerin yaşam düzeylerinin bugün 1939-1945 savaş zamanından daha yüksek olması mutlaka önemli bir olgudur, fakat onların yaşam düzeyleri savaş öncesinden daha düşüğe durum farklı olacaktır. Psikoloji alanında insanların bu şekilde algılanmaları, anlaşılması oldukça güç olan objektif gerçeklerden daha önemlidir. Bizi daha çok işçilerin işletmeye bütünleşmesini sağlayan

psikolojik bağıntının güçlenmesi ilgilendirdiğinden, onların gerçek diye neye inandıklarını neyi gerçek diye gösterdiklerini ve bu yönde nasıl algılandıklarını bilmek en azından bir takım hatalardan kaçınmayı olanaklı kılacaktır.

Şayet işçi kendisini işletmenin önemli bir ünitesi olarak algılıyorsa veya bir gerçek olduğunun bilinçli içinde ise işletmeyle bütünleşmesi çok kolaylaşmış demektir. Tersine, şayet kendisini santraç tahtasında daha önce bilgi verilmeksizin yeri değiştirilebilen bir pion olarak görüyorsa başkaları tarafından yönetilen ve gerçek değeri verilmeyen bir kişi olma hissine kapılacaktır. Bu durumda santraç üzerinde bütün haneleri tanıma arzusunda bulunmayacak ve «işletme-santraç»na daha fazla katılmayı gerekli görmeyecektir. İşletmenin camdan bir ev olması ve bu evin içinde herkesin ne yaptığı, sorunların, projelerin, amaçların, ümitlerin, tasaların neler olduğunun bilinmesi gerektiği de sık sık söylenmektedir. Bu sadece Fransa'da büyük işletmelerde karşılaşılan durum değildir. Özellikle küçük işletmelerde herkesin oynadığı rol ve güttüğü amaç açıkça bilinir. Her işgören patronunu, yöneticileri ve diğer görevlileri kişisel olarak tanır. Fakat işletmenin giderek büyümesi üst yöneticileri ve işverenleri işçilerden daha çok uzaklaştıracaktır. Bu boşluğu gidermek amacıyla iki yönlü çalışan - yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı — haberleşme sisteminin kurulması bir zorunluk haline gelir. Şayet bu sistem gerektiği gibi işlemesse işçilerin büyük çoğunluğu kendilerini santraç tahtasında bir pion olarak görmekte devam edeceklerdir.

Fakat bir işçi işletme sorunlarını yakından tanıdığı müddetçe çok kısa zamanda ve büyük ölçüde işletmeyle bütünleşebileceği kanısına hemen varmamak gerekir. Daha önce incelediğimiz gibi işletme dışında üyesi bulunduğu bir takım gruplar işçi üzerinde etkiler bırakabilir. İşletme içinde gerçekleştirilen çok başarılı bir bilgi dağıtım işlemi çoğu kez dış grupların bu etkilerini ya ortadan kaldırmayacak ya da çok az miktarda azaltılacaktır. Bir diğer deyişle, alınacak tüm tedbirler (bilgi dağılım veya diğer alanlarda olsun) çok sınırlı yararlar getirebilir. İşçi açısından işletmenin, ortak bir çıkar amacıyla çalışan insan grupları olarak değerlendirilmesi için çok daha öteye gidilmesi ve toplumun köklü değişmelere yönelmesi gerekir.

I- Çalışmanın ilginçleştirilmesi :

Psikolojik bağının güçlendirilmesi bakımından çalışmanın ilginçleştirilmesi kavramı çok geniş bir anlam taşır ve gerçekleştirilmesi açısından bakıldığında, önemli özellikleri taşıdığıda bir gerçektir. Modern çalışma ve iş bölümü sorunlarının işgören morali üzerinde etkiler yaptığı bilinmektedir ve bugün moralin iyileştirilmesi yönünde daha fazla uğraşılmasında bir rastlantı değildir. İşçi bir işin bütününe gerçekleştirdiği zaman doğal olarak bu sorunun tümü ortaya çıkmaz. Bu çalışmaya bir anlam ve giderek gelişen bir ilginçleşme havası verecek, dolayısıyla işçi işine daha çok bağlanacak, belirli ölçüde işini sevecek ve sonuç olarak bu işçinin moralinde iyileşmeye tanık olunacaktır.

İşiklandırmadan çeşitli konfora kadar, çalışma koşullarını ilgilendiren her konuda alınacak tedbirler de moralin güçlenmesi ve işte mutluluğun artmasını sağlayacaktır.

Bazı durumlarda, iş büyük ölçüde bölümlere uğradığından ilginçliğini kaybeder ve işçiyi işe bağlama son derece güçleşir. Bu durumlarda çalışmayı ilginç kılan ve işgöreni işe yaklaştıran değişiklikler yapılabilir. Örneğin, ekip çalışmaları ve atölye konusunda geniş açıklamalar yapmak ya da işletmenin üretimi üzerinde bilgi vermek oldukça ilgi toplayabilir..

İşçilerin büyük çoğunluğu, yaptıkları işin neye hizmet ettiğini ne gibi yararlar sağladığını, işin gerektirdiği ciddiyetin ne olduğu hatta üretim zincirinde kendisinden sonra çalışan arkadaşlarının ne yaptığını, hangi amaçla çalıştığını bilmeksizin çalışmalarını yürütürler. Bazı Fransız işletmelerinde 25 yıldan fazla çalışan işçilerin hemen yanı başında bulunan atelyeleri gezmedikleri bilinen bir gerçektir. Duvarların ötesinde bulunan arkadaşlarını, çalışma koşullarını, üretim süreci içinde çalışmalarının taşıdığı önemi bilmeksizin 25 yıl yaşamışlar. Bu koşullar altında, işgören açısından kendi çalışması çok az önem taşımaktadır. Ancak komşu atelyelerde yapılacak geziler, diğer gruplarla kurulacak ilişkiler çok yararlı sonuçlar doğurabilir ve işgörenin ilgisini geniş ölçüde toplayabilir. İşletmede geçen olayların, çalışan kişilerin, işçilerin tanınması genişlediği ölçüde işletmenin amaçlarına yaklaşım o derece artacak, ortak davranış ve düşünce şansı yükselecektir.

Daha öteye, bir çalışma ekibine yapılan işlerin üyeler arasında yeniden dağıtımı yani görevlerin değişimi (rotasyon) olanakları tanınabilir. Şayet her üye sürekli olarak aynı işi yürütüyorsa, onun için çalışmanın ilginçliği büyük ölçüde kaybolmuştur. Tersine, bir başkasının görevini yüklendiğinde, başkasının işini tanıdığına, o işin yapıldığı biçimini öğrendiğinde ekip çalışmasına katılma ve grupta bütünleşme bilinci artacak; grup çalışması yönünden önemli gelişmeler sağlanırken, işgören açısından da moralin giderek yükseldiği ve iyileştiği görülecektir.

Yapılan işin özü yeteri kadar ilgi çekmiyorsa kişisel çalışmanın ilginçleştirilmesi yerine bir bütün olarak çalışmanın sosyalleştirilmesine gidilebilir. Her işgörenin yaptığı iş ayrı ayrı ilginç olmadığı halde ekip çalışması ilgi toplayabilir. İşçinin işi ile bağlantısı yeterli değilse bu boşluk işçinin arkadaşları ve yöneticileriyle kurduğu yakın ilişkilerde doldurulabilir. Bu durumda işçi, her ne kadar işin bizzat kendisine yönelmemekle birlikte, sosyal gelişme sağlayacağı bir dostluk, ekip esprisi toplumsal hava veya kısaca bir grupla bütünleşme ve ona bağlanmanın prestijine ulaşma gibi olanaklar kazanır. Bunun en tipik örneği, maden işçilerinin mesleklerine verdikleri önem ile grup çalışmasına bağladıkları değer bileşiminde görmek olanaklıdır.

2 — Yeni işe alımların karşılanması :

Diğer taraftan önemli ve ilginç olduğu kadar özellik taşıyan bir faktörde işletmeye ilk kez giren bir işgörenin karşılanması sorunudur.

Karşılama olayının önemi, işgören davranışları üzerinde bırakacağı etkilerinin, o işgörenin işletmede kaldığı süre boyunca devam etmesinden ileri gelmektedir. Kötü karşılama iyi niyetli davranışları azaltabilir veya bu tür karşılamayı yapan ekip ya da ustabaşına karşı düşmanlık hisleri doğurabilir. Diğer taraftan, bütün toplumsal gruplarda olduğu gibi işletmelerde de yeni girenlerin uyması gereken bir takım kurallar, gelenekler bulunur. Burada ortaya çıkan sorun bu kuralların, geleneklerin yeni girenlere nasıl öğretileceği sorunudur.

Oysa, işletmeye yeni girenlerin karşılanması işi, çoğu kez bu işin önemini gerçek anlamda kavramayan ve karşılamaya yeteri kadar zaman ayıramayan bir diğer işçiye veya ustabaşına bırakılmaktadır.

İşletmelerde gerçek anlamda bir «karşılama politikası»nın uygulanması için herşeyden önce, bütün işgörenlerin katılacağı bir psikolojik hazırlanma sürecinin gerçekleştirilmesi gerekir. Fakat unutmamak gerekir ki bu sorunun önemi kavranmadıkça, çözümü olanaksızlaşır. Şayet herkes yeni işe alınan bir kimsenin iyi karşılanması gereğine ve yararına inanmamış ise, bu işlem ümit edilenin çok altında veya başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır.

Bu nedenle, karşılama politikası herkesce anlaşılmalı ve yeni giren işgörenle ilişki kurulması gereği kabul edilmelidir. Bu konuda gerçekten bir «hazırlama» ya gidilmeli, yöneticisinden ustabaşına ve işçisine kadar herkes yeni gelen işgöreni yanbaşılarında gören bir anlayışla karşılamalı ve bunun ekonomik olduğu kadar psikolojik bir gereksinmeden doğduğu bilinmelidir. Bu hazırlanma çeşitli şekillerde olabilir: örneğin, tartışmalı toplantı veya tüm işgörelere çeşitli yollardan bu konuda bilgi aktarılması biçiminde gerçekleşebilir.

Bu ilk aşama gerçekleştirildikten sonra, karşılama işleminin kendisine geçilir. Fakat burada önemli olan nokta, karşılama işleminin üretim sürecini aksatacak veya zaman kaybına yol açacak biçimde anlaşılması gereğidir.

Bu işlemin başlangıçta titizlikle plânlanması ve düzenlenmesi gereklidir. Bunun anlamı işletmede çalışan herkesin yani işçisinden görevlisine kadar her işgörenin karşılama işlemine katılması, bunun önemine inanması ve bu işlem içinde kendisine düşen görevin ne olduğunu bilmesi demektir.

Karşılama süreci işe alma bürosundan başlar: fakat bu gerçek çoğu kez unutulmuş karşılamanın atelyede başlayacağı sanılır. Halbuki adayın işe alma bürosuna bilgi almak üzere başvurduğu ilk andan itibaren bütün ciddiyetiyle başlamış olur. İşletmeye girmek isteyen adayın bu ilk teması kötü olur ve kendisine olumsuz etkiler bırakılırsa, belkide isteğinden vazgeçecek veya en azından işletme

hakkında hiçte iyi olmayan kaniya sahip olacaktır.

Geleceğin işgöreni olarak nitelendirilen bu kişinin, işe alma bürosunda personel bölümünden ilgili bir kimse, sekreter, odacı veya bizzat personel şefi ile yapacağı ilk konuşma, ilk görüşme büyük bir önem taşır. Personel bölümünden görevlendirilen kimsenin yeni gelen işgören adayına son derece samimi davraması ve bu adaya işletmeye ilişkin gereksinme duyduğu her türlü bilgiyi açıklıkla vermesi gerekir. Bunun yanında yeni işgörenin gerçekleştirmek istediği kişisel isteklerinin veya işletmede bulmayı ümit ettiği şeylerin bilinmesinde de yarar vardır, zira bu isteklerin bilinmesi fırsatı işletmelerde sık sık doğmaz. İşletmenin bu yönde daha başlangıçta yapacağı çalışmalar ilerde veya yakın bir gelecekte işgörenlerin zevklerine ve çıkarlarına uygun gördükleri işlerde çalıştırılmasına olanak sağlar.

İşletmeye ilk gelen işgören adaylarına ayrıca broşür dağıtılmaktadır. Fotoğraflarla bezenmiş ve güzel bir biçimde düzenlenmiş bir broşür işletmenin teknik, yönetsel, ticari, sosyal sorunları üzerinde ilgililere bilgi verecek ve içinde çalışmayı düşündükleri işletmenin genel görünümünü yansıtacaktır.

İşletmeyi tanıtıcı uğraşların içinde fabrika gezileri de kaçınılmazdır. Orta boy işletmelerin büyük çoğunluğunda bu kolaylıkla gerçekleştirilirken, büyük işletmelerde gezi yerine fabrikayı tanıtıcı filmler kullanılır. Bu geziler, yeni giren işgörene üretim uğraşlarını tanıttırma, çalışmanın genel havası konusunda bilgi verme ve özellikle kendisi için söz konusu olan işin yerleşme yerini ve bu işin işletmeyle nasıl bütünleştiğini görme olanakları verir.

Bu sürecin sonuncu aşamasında işgören adayı kendisine çalışmalarında yön verecek, çalışma şeklini gösterecek ve yapacağı iş konusunda geniş bilgi verecek bölüm şefi ile tanıştırılır. Bu sayılan görevleri ve özellikle yeni gelen işçi ile yapacağı iş arasında uyarlığı sağlama fonksiyonunu bizzat bölüm şefinin gerçekleştirmesi gerekir. Bu şefin atelyesine yeni alınan bir makinenin yerleştirilmesi ne kadar önem taşıyorsa o atelyeye yeni gelen bir işçinin de yerleştirilmesi en az o kadar, belki de daha çok önem taşımakta ve makineden daha öteye bazen ilginç, bazen ağır sonuçlar doğuran sorunlar getirmektedir.

Bölüm şefi, yeni işgöreni birlikte çalışacağı ve çalışma düzeninin gerektirdiği çabukluğu, alışkanlığı ve fiziksel yetenekleri en kısa zamanda kendisine kazandıracak çalışma arkadaşları ile tanıştırır. İşgörenin ilişkiler kurması hiç kuşkusuz işe uyumunu ve gruba katılmasını çabuklaştırır. Bu nedenle bir ekibin yeni girecek işgörene davranışları konusunda daha önceden hazırlanması önemli bir sorun getirmektedir. Bu görev bölüm şefine düşmekte olup, özellikle ekip-ten birinin ayrılması veya üretimin genişletilmesi halinde yeni işgörenler alınacağından bunların en iyi biçimde karşılanması gerektiğini ekibin her üyesine kabul ettirmesi gerekir.

Yeni gelen işgörenlerin karşılanmasında psikolojik hazırlıklara yer verirken, bu işgörenlerin üretimi kısıtlayıcı yönde çalışmalarından doğacak ekonomik kayıpları da unutmamak gerekir. Bu durumda en geçerli yol, yeni işgörenin normal üretim kapasitesine ulaşana kadar, üretime katkısı ve aldığı ücret, toplam ekip üretiminin dışında irdelenmelidir. Böyle bir davranış, yeni eleman için olumlu bir karşılama ortamı da yaratır.

Karşılamadan sonra da ilginç çalışmalar yapılabilir. Örneğin, işe yeni girenin kendisine gösterilen ilginin, ilk günler içinde karşılaştığı sorunların neler olduğunun bilinmesine gidilebilir. Karşılama görevini yüklenen kişi, örneğin işe alma bürosundan ilgili biri işe yeni alınan kimseyle birkaç hafta sonra görüşerek onun duygularını, işe uyarlılık derecesini öğrenmelidir.

Personel bölümü tarafından çeşitli atelyelerde karşılama sonrası istatistiksel çalışmalar da yapılabilir. Özellikle işçinin işe uyum süresini saptamak, yapılan şikâyetlerin sayısını bilmek ve karşılaşılan güçlüklerin önemi ve sayısını değerlendirmek amacı güdülür. Şayet bir çalışma grubu içinde işe yeni alınan işgörenlerin yarısı sistematik olarak işten ayrılıyor, oysa diğer gruplarda bu oran düşüğe bütün dikkatler bu grubun üzerine yönecek ve burada ne olup bittiği, neyin iyi gitmediği araştırılacaktır.

Genç işgörenlerin yani henüz yeni okulu bitirerek gelen veya ilk kez bir işe girenlerin karşılanmasına ayrı bir özen gösterilmelidir. Bunlar gerçekten daha titizlikle karşılanmalı ve işe yerleştirilmelidir, zira karşılaşacakları çalışma koşulları düşündüklerinden ol-

dukça değişik çıkabilir. Çok yakın bir geçmişte okul sıralarında üçer aylık tatil yapan öğrenci durumunda bulduklarından hiç düşünmedikleri meslekî sorunlarla karşıkarşıya kalacaklardır. Gerçi ilkokul veya meslekî okullar onları bir ölçüde çalışmanın gereklerine hazırladığı söylenebilir de, çalışma yaşamının gerçeklerine tam anlamıyla hazırlayamamaktadır. Çoğu kez bu gençler ya yeterli tedbirler alınmadığından ya da alınan birçok tedbirlere karşın, çevreden ayrılmanın şaşkınlığı, hayal kırıklığı içinde kendilerini bulmaktadırlar.

Hemen hemen bütün genç işçiler, zamanında kendilerine yeterince bu konuda bilgi verilmediğinden, iş yaşamının hayal ettikleri ve bildikleri gibi olmadığını anlayıncaya kadar ve belirli bir iş tütana dek sürekli olarak iş değiştirirler.

Bu nedenle, karşılama görevini yüklenen kişilerin işe yeni giren genç işçilerle devamlı ilişki kurması, onlara özen göstermesi, yararlı açıklamalarda bulunması, sık sık görüşmeler düzenlenmesi ve bu konularda geniş hazırlığa girişilmesi işçilerin olumsuz yargılarının değişmesine, kopmaların azalmasına ve grupla kaynaşmalarına olanak sağlar.

Her ne şekilde olursa olsun, yeni işgörenlerin karşılanması işletmeye mutlaka önemli yararlar getirecektir. Gerçi işletmenin bütün sorunlarını tek başına çözecek ve belki de en ön planda rol oynayacak bir faktör değildir ama diğer faktörler arasında ya da onlarla birlikte düşünüldüğünde çok elverişli sosyal bir ortamın oluşması ve işgören moralinin yükselmesine yardımcı olabilmektedir.

3 — Psikolojik danışma

Morali iyileştirici bir diğer araç da (oldukça sınırlı biçimde) psikolojik danışmadır. Bu araçlarla meslekî sorunların dışında doğrudan doğruya bireylerin kişiliği ve psikolojik yapısıyla ilgili sorunların çözümüne çalışılır.

Şu ana kadar çözümüne çalışılan sorunlar daha çok ekonomikti. Gerçi bu ekonomik sorunlar içinde psikolojik tedbirlerde öngörülmeşti. Ne var ki önerilen çözümlerin büyük çoğunluğu doğrudan

doğruya işletmenin fiziksel örgütüne, ilkelerine ve üretimine bağlı kalmıştır. Oysa danışmanlık kavramı işletmeden ve onun ekonomik kaygılarından öteye bir olgudur.

İşletmenin dışında oluşan çeşitli sorunlar nedeniyle bir işgören çalıştığı grupla bütünleşemeyebilir. Birey olarak hepimiz çalışma sorunlarımızın dışında, normal yaşantımızdan doğan ve çevremizi saran sayısız sorunlarla uğraşırız. Genellikle bu tür sorunları çalışmanın dışında çözme eğiliminde olduğumuzdan, bir iş yaparken daha çok bu işten doğan sorunlarla ilgilenir ve ilerde bir boş zaman bulduğumuzda dış sorunlara eğiliriz. Fakat bireylerin tümü bu şekilde davranmaz ve işletme dışı oluşan sorunların etkisinden kendisini her zaman kurtaramaz. Çünkü, bireylerin kişilikleri, karakterleri, psikolojik yapıları çok farklıdır ve bazı durumlarda birtakım sorunlara verdikleri önem unutamayacakları kadar büyüktür.

İşgören, fabrikaya geldiğinde çalışma ortamının dışında oluşan sorunların tümünü terketmez. Bu durumda normal yaşantı sorunları çok değişik ve düzensiz bir biçimde gerek işin kalitesi ve gerekse kantitesi üzerinde yansır ve daha öteye işgörenin işletmeyle bütünleşmesini de etkiler. İşte burada, işgörenlerin sorunlarını çözmekten çok onlara yardımcı olmak, çözüm yöntemleri üzerinde bilinçlenmelerini sağlamak ve çalışma sırasında dış sorunlarla ilgilenmemeleri gerektiğini öğütlemek görevi meslekî danışmanlara düşmektedir. Daha öteye danışmanlar, başarabildikleri kadarıyla iş dışında oluşan önemli işgören sorunlarının çözümüne yardımcı olmak gibi bir rol de oynarlar.

Psikolojik danışma nasıl oluşmaktadır? Bu süreç işgörenle danışman arasında gerçekleştirilen görüşme yoluyla işler. Bu görüşme tam anlamıyla özgür olup işçinin danışmana gitme zorunluğu yoktur: gereksinme duyduğu an kendiliğinden danışmana giderek sorunlarını tartışabilir. Görüşmeler işgörenin davranışlarında yapıcı değişimler sağlayacak biçimde yöneltilir. Güçlüklerden kurtulamayan, uyumda zorluklarla karşılaşan işgören danışmanla görüşmesinin bu sorunlara çözümler getireceğine veya çok yapıcı ilişkiler kurulduğuna inanması gerekir.

Bu görüşmeler bir başkası tarafından yönetilmeksizin (non di-

İşletmelerde Moral Yükseltme Yöntemleri

rectif) gerçekleştirilir. Bunun anlamı, danışmanın işgörene hiç soru sormaksızın, baskı yapmaksızın tam bir özgürlük ortamı içinde işgörenin kendine özgü konuşma biçimiyle bütün sorunlarını ve dile getirmek istediği tüm bilgileri dinlemek demektir. Burada danışmanın rolü, gerektiğinde kısa açıklamalarda bulunmak, zaman zaman aldığı bilgileri özetlemek ve işgörene içini dökme cesareti vermek amacıyla bu bilgileri bir ayna gibi onun önüne sermektir. Bu tip görüşmeler sadece bir defa yapılmaz. İşgören üç, dört kez hatta daha çok gelebilir ve bir süre sonra danışmana güveni artar. Ancak bundan sonradır ki gerçek sorunlarını dile getirme ve onlara çözüm arama olanakları doğmaktadır.

Psikolojik danışma sürecinin önemini de pek fazla abartmamak gerekir. Birtakım sorunların çözümü danışmanın yaptığı görüşmelerle her zaman gerçekleştirilemez. Fakat işçinin çalıştığı ortama uyarlığı gibi bazı sorunların çözümü danışmanın girişimleriyle kolaylaşabilir.

Örneğin, Fransa'da çok az işletme gerçek anlamda psikolojik danışmanlara sahiptir. Bununla birlikte birçok işçi sıkıntılarını, tasalarını, sorunlarını ya işletme doktoruna ya da genellikle işletme dışından gelen teknik ve ekonomik kaygılardan uzak sosyal görevler yüklenen kimselere götürürler. Bu kişilerin verdikleri bilgiler işçilerin fiziksel gereksinimlerinden çok psikolojik gereksinimlerini karşılar niteliktedir. İşçiler bu görüşmelerden sonra, sorunlarını açıklığa kavuşturmaktan ve kendilerini dinleyen bir kulak bulmaktan hoşnut kalacaklar, hiç değilse sorunlarının bilincine varacak ve belki de çözüme doğru önemli bir adım atacaktadırlar. Bu nedenlerle, her ne kadar yararları tam anlamıyla açıklığa kavuşmamış ve belirsiz görülmekle birlikte, psikolojik danışma görevinin belirli gereksinimleri karşıladığı artık kabul edilen bir gerçektir.

Burada hiç kuşkusuz bazı Amerikan işletmelerinde olduğu gibi her fabrikada ya da her atelyede bir psikiyatrin çalışması söz konusu değildir. Fakat işçilere, işletme emir-kumanda zinciri dışında, üretim tekniği ile ilişkisi olmayan kişilerin yakınlık göstermesi onların güven duygusunu güçlendirir ve gizli bir ümitle de olsa birtakım sorunlara çözüm aranması beklenir.

Bu yönde yapılan çalışmalar sınırlı bir önem taşır. Diğer taraftan, bu sistemin her işletmede hemencecik uygulanma olanağı da yoktur, hele psikolojik danışmanların yönetimin bir casusu olarak algılandığı bir işletmede önerilen sistemin uygulanması son derece güçleşir. (Bu durum ise daha önce belirttiğimiz gibi güvensizlik havasını giderek olgunlaştırır). Bu nedenle sözü edilen danışmanların meslekî sırlarına bağlı, güvenilir kişiler olması ve tıpkı günah çıkaran papazlarla yapılan görüşmelerde olduğu gibi her şeyin bütün açıklığı ile söylenmesi gerekir. Çünkü bazen insanlar, hiyerarşik düzen içinde bulunan şefleri ve hatta çalışma arkadaşları dışında kalan kimselerle daha yakın ilişki kurar ve başkasına söyleyemeyeceği şeyleri bunlara açmak gereksinimini duyarlar.

4 — Üretimden elde edilen kazançta katılma

İşletmede moralin iyileştirilmesi yönünde alınacak bütün tedbirler aslında verimi yükseltmek, üretimi arttırmak amacına dönüktür. İşletmede çalışan işgörenler de bu durumun bilinci içindedirler. Bu nedenle morallerinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle her işgörenin aldığı ücret ile üretim artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır.

Burada ücrete bağlı bulunan bazı psikolojik sorunlar için bir parantez açmak gerekir. Ücret psikolojisi çoğu kez «ödüllendirme - cezalandırma» tipik şemasına dayandırılır: öngörülen ödüllerin kazanılması için gerekli koşulların yerine getirilmesi isteği veya cezalandırma korkusu bireyleri çalışmaya iter anlayışı vardır, bu görüşte. Oysa gerçek durum bu basitleştirilmiş görüşten çok uzaktır. Özellikle, endüstrileşme çağından önce olduğu gibi ücret sistemleri sadece miktar üzerinden değerlendirilmediğinden çok daha farklı ve karmaşık durumla karşılaşmaktadır. Zira ücret sistemleri kişisel çalışmadan doğan miktara göre değil, ihtiyaçların giderilmesine göre düzenlenmektedir. Ücretin bu dolaylı özelliği Fransa'da sosyal ve normal gereksinimlerin karşılanmasını ifade eden asgari ücret düzeyi ile güçlendirilmiştir. Ücretlerin hesaplanması artık giderek çalış-

manın gerçek değerinden çok en düşük düzeyde yaşama olanaklarına göre ayarlanmaktadır. Ücretin belirlenmesi kriterlerinde meydana gelen bu değişme, işçinin ücret anlayışında da önemli değişimler getirmiştir. Bu gelişme, XIX. yüzyılın düşünce yapısına göre işçinin üretim için harcadığı emek ile aldığı ücret arasında bir ilişki şeklinde belirlenir, oysa günümüzde işçi, yaptığı belirli bir iş ile, aldığı ücret arasındaki ilişkiyi çoğu zaman anlama yeteneğinden yoksundur. Bu durumda işçi işletmede diğer kişilerin veya diğer sosyal grupların aldığı ücrete göre kendi ücretinin değerlendirilmesini yapacaktır. Diğer bir deyişle, işçi için ücret, çalışmanın fiatından çok aynı işletmenin içinde veya dışında bulunan bireylere göre bir kişisel statü sembolü olarak değerlendirilecektir.

İşçi açısından ücretin bu şekilde anlam değiştirmesi üretimden elde edilen kazanca işçinin katılması sorununda karmaşıklık getiriyor. Şöyleki, hemen hemen herkes işçinin kendi emeğiyle gerçekleştirdiği üretim artışlarından doğan kazanca katılmasına taraftar olmakla birlikte, bunun nasıl ve hangi araçla gerçekleştirileceği konusunda aynı düşünceye sahip değildir.

Hiç kuşkusuz, üretim artışından ileri gelen ücret artışlarını her işçi tarafından yapılan işe orantılı olarak ayarlamak son derece normal görülebilir. Fakat çalışma miktarı her zaman ücret miktarıyla orantılı olmadığından güçlükler doğmakta gecikmeyecektir. Bu durumda hiyerarşinin alt basamaklarında yer alan işgörenlerin üretim kazancına katılması asgari ücret esasına göre, oysa üst kademe de yer alanların katılması ise çalışmalarının önemine veya üretime katkılarına göre değerlendirileceği varsayımına gidilmektedir. Böyle bir değerlendirilmenin sonucu iki sınıfın yaratılması ve özellikle alt düzeyde çalışanların dengesiz ve ezilen grup olarak ortaya çıkması şeklinde görülür.

Üretimin geliştirilmesi içinde herkese bir pay vermenin ölçüsü nasıl bulunabilir? Aynı yeteneklere sahip, fakat değişik çalışma gruplarında bulunan iki torna işçisinden birisi diğerine göre üretim kapasitesini arttırma olanağını bulmuş ise birincisine daha çok katılma payı vermek herhalde adil bir dağıtım olmaz. Çünkü gerçekte bu işçilerin çalışma gruplarına dağılımı tamamen bir rastlantı, bir

kader sonucu olmuştur. Burada şöyle bir soru çıkmaktadır: Aca-
ba her işgörenin üretimi genişletme uğraşlarına katılma payını
ve sorumluluğunu gerçek anlamda değerlemek olanaklı mıdır? Bu
nedenle zorunlu olarak -herkesin kazancından toplum çıkarına
yapacağı fedakarlığın nedenleri - yine herkese açıklanmalıdır. Bu-
nun doğal sonucu olarak üretimdeki gelişmenin işletmenin genel
kapsamı üzerinde değerlendirilmesinin yapılması ve herkese elde edilen
kazançtan belirli ölçüde pay verilmesi önerilmektedir.

Üretim kapasitesinde doğan artışlardan ileri gelen gelir kay-
naklarının dağılımı ücretlere katılan primler şeklinde gerçekleştirilebilir.
Bu primler kişisel veya toplumsal katkılara göre hesaplanabilir (ve çoğu kez toplumsal katkılara göre hesaplanması bir zorunluk olarak belirtilir.) Bu dağıtımın her işgörenin hiyerarşik durumuna göre saptanan katsayılar üzerinden hesaplanması aşağı yukarı herkesce kabul edilmektedir. (Ancak bir ustabaşının üretime katkısının bir işçinin katkısından bir kaç misli fazla olduğu da her zaman kesinlikle söylenemez.)

Prim dağıtımının hiyerarşi düzenine göre saptanması gerçekte önemli bir sorun getirmektedir. Çünkü dağıtılan primlerin üretimin gelişmesiyle dolaysız bağıntısı bulunması gerekir. İşçiler kendi üretim kapasitelerinde oluşan gelişmeyle verilen prim arasında bulunan ilişkiye dayanarak bir takım hesapları gerçek anlamda belki yapamazlar (daha önce gördüğümüz nedenler dolayısıyla bu olanaksızdır) ama, aldıkları prim ile işletmenin gelişmesini yansıtan bilanço, istatistik veriler ve rakamlar sayesinde üretimdeki artışlar arasında bir ilişki kurulabilir. Şayet bu ilişki yoksa prim, üretimdeki artışlar ilişkisi olmayan ve sürekli olarak verilen bir kazanç olarak nitelendirilir ve dolayısıyla psikolojik etkisi de beklenildiği gibi gerçekleşmez. Belkide bir üretim sürecinin sona ermesinden sonra başka üretime geçildiğinde bu kez işçi kesiminden yeni prim istekleri de doğabilir. Diğer taraftan, prim miktarı sabit (veya uzun süre içinde değişmeyen) bir nitelik taşıyorsa çok kısa zamanda psikolojik değerini yitireceğinden de not etmek gerekir. Özet olarak şöyle bir prim dönüşmesinden söz edilebilir: 1 - Ücrete eklenen prim dağıtım isteği; 2 - (Bir kaç ay sonra) yeni primlerin dağıtım isteği; 3 (Bir kaç ay sonra) primin ücret içine konması isteği; 4 - v.s Bu dönüşmelerden kaçınmak için primin anlamını yitirmemesi

İşletmelerde Moral Yükseltme Yöntemleri

özellikle üretimden doğan primlerin üretimle sürekli ilişkisinin kesilmemesine dikkat etmek gerekir.

Çözümü en güç sorunlardan birisi, gerçekten primle üretim artışları arasında kurulacak ilişkidir. Günümüze kadar uygulama alanına konmuş prim sistemlerinin hiç birisi tam anlamıyla kanış verici olmadığından bu alanda daha iyi sonuçlar elde etmek üzere yeni araştırma ve deneylere girişilmesi gerekli görülmektedir. Diğer taraftan her şeye prim vermek alışkanlığından da kaçınmak gerekir. Fakat unutulmaması gereken diğer bir noktada, üretime prim verme yönteminin işgören moralini iyileştirme yönünde çok büyük hoşnutluk yaratacak yeterli bir koşul olmadığıdır. Bununla birlikte bu koşulun mutlaka yerine getirilmesi gerekir. Burada bir kez daha belirtelim ki bu konuda da işçilere yeterli bilgi verilmesi kaçınılmazdır: kendilerine verilen prim ile üretim artışları arasında bulunan ilişkiyi iyi algılamaları için üretim kapasitesinde meydana gelen artışların gerçek koşullarını, prim hesaplama yöntemini” işletmede çalışan işgörenler arasında primlerin dağılımını bilmeleri gerekir. Bir diğer kazanca katılma yöntemi de «Vallon iyileştirme yöntemi» dir. Bu yöntemde işçiler işletme mülkiyetine ya da kullandıkları üretim araçlarına ortak edilirler: İşletmeye gerekli olan malzeme çoğunlukla otofinansman yoluyla sağlanır. Bu görüşe göre, işletme aktif değerlerindeki artış sadece bir kişinin mülkiyetinde bırakılmamalıdır: bu hak hisse sahipleri ve işçiler arasında eşit şekilde pay edilmelidir. Bununla beraber Vallon iyileştirme yöntemini uygulamaya geçmeden önce çok ihtiyatlı davranılmalıdır; Bu yöntemin etkisi üzerinde bir yargıya varmak için -şayet bir gün uygulanırsa - sonuçlarını beklemek gerekir.

Bütün özel tedbirleri inceledikten (genel tedbirleri de normal olarak) sonra, denilebilirki bunların arasında en etkili olanı son olarak gördüğümüz kazanca katılmalıdır. Gerçi, yüksek moralin tek koşulu ücret değildir, fakat yine de oldukça geniş bir şekilde etki uyandırır. Bu nedenle fiziksel koşulların taşıdığı önem diğer koşullara göre daha baskın çıkmaktadır (örneğin, yeni işgörenin karışılması veya işçilerin kişisel sorunlarının çözümü gibi). Şayet her işgören sahip çıktığı sosyal statüsüne ya da işletme içinde gerçekleştirdiği çalışmasına orantılı olarak ücret alabilme inancında değilse, zaten ikinci derecede önem taşıyan psikolojik tedbirlerin işletmede morali iyileştirme şansı ya çok az ya da hiç yoktur.