

## SANAYİDE İŞ YERLERİNİN İNSANCIL BİÇİMDE DÜZENLENMESİ GEREKLİLİĞİ, İMKANLARI ve SINIRLARI

- I. İşin Hümanistleştirilmesi,  
— Antropolojik Bir Varsayım.  
1 — Durum Analizi.

Werner Kern \*

Çevirenler : Zekâi Yılmaz \*\*  
İlköz Altpüzün \*\*\*

Son yıllarda, Batı Alman ekonomisi nedenleri açısından önemli olan iki büyük iş uyuşmazlığına sahne olmuştur. Bunlardan biri, 1978 yılında basım sanayiinde devrim yaratacak nitelikte yeni yazı tekniklerinin uygulanmaya konulması dolayısıyla grev ve lokavtlara neden olan ve rasyonelleştirmeye karşı korunma anlaşmalarının yapılması amacını güdüyordu. Diğeri ise, kısa bir süre önce 1978'den 1979 yılına geçerken demir çelik endüstrisinde ortaya çıkmıştır. Bu hareket, demir çelik endüstrisinde rasyonelleştirme tedbirlerinin gelecek yıllarda bazı işyerlerini gereksiz kılmasını, haftalık iş saatlerini 40 saatten giderek 35 saate indirme yolu ile telâfi etme amacına yönelikti. Sansasyon yaratan bu her iki hareket, plânlanmış teknolojik değişmelere tabi olan iş sürecinde insanın gelecekteki yerinin korunmasını amaçlıyordu.

Bu amaca bağlı olarak, içinde bulunduğumuz yüzyılın başında F.W. Taylor'un başlattığı **Scientific Management** akımından kaynaklanan, karmaşık problem halkını bilincinde kuvvetli bir şekilde tekrar canlanıyordu. Bindokuzyüzyirmi'lerde sözkonusu problem **Taylorizm** adı verilen akımda gelişmeye başlıyordu. Daha sonra E. Mayo ve araştırma gurununun yaptığı sosyal çalışmalarda, General - Electric Hawthorne deneylerinde (1924-1932), F. Herzberg tarafından geliştirilmiş olan çalışma motivasyonu teorisinde, H. Nicklisch'in işgücünün işletmedeki önemi hakkında işletme iktisadı açısından normatif görüşlerinde ,refah ekonomisi (Welfare - Economics) ve 1950'den sonraki beşeri ilişkiler (Human Relations) hareketlerinde bu probleme karşı akımların ortaya çıktığı görülmektedir.

---

\* Federal Almanya Köln Üniversitesi, İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Genel İşletme ve Sanayi İşletmeciliği Kürsüsü Başkanı Prof. Dr. Werner Kern'e Nisan 1979'da Bursa ve İzmir'de verdiği bu konferansın yayın müsaadesi için teşekkür ederiz.

\*\* As. Dr. Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi.

\*\*\* As. Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi.



İşin insancıl biçimde düzenlenmesi kavramı altında toplanan bu karışık akımlar nihayet 1970'lerde genel düzeydeki tartışmalarda yeni bir zirveye ulaşmıştır.

Bilimsel açıdan ele alınan bütün bu konuların merkezini, bir taraftan işletmenin düzenlenen süreçlerinin nesnesini oluşturan diğer taraftan bireysel anlamda özne olarak ele alabileceğimiz, dolayısıyla ikili role sahip olan insan teşkil etmiştir ve etmektedir. Üretim ve maliyet teorilerinde ele alınan insan, davranışları ile etkili olan, az veya çok esnek davranabilen ancak buna rağmen nesne olma durumuna indirgenmiş bir üretim faktörüdür. İnsan, ilk bakışta hayatının korunması ve gelişmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlarla donatılmış bir yaratıktır. Bu nedenle işletme yalnızca düzenlenebilen bir mekanizma değildir. İşletme çağdaş işletme iktisadi bilimi açısından, üyelerinin işbirliğini de öngören üretken bir sosyal sistem (H. Ulrich) olarak düşünülmelidir. Bu durumda insanın gayretlerini, becerilerini ve motivasyonlarını dikkate almak gerekmektedir.

Bütün bu görüşler, insanın iş hayatının aşağı yukarı dörtte birini iş yerinde geçirdiği düşüncesine dayanmaktadır. İnsanın bu özne olma durumundan işin hümanist düzenlenmesi, yani insan haysiyetine ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmesi için istek doğmaktadır. Ve bu istek de bugün ekonomide açıkça görülen bir talep olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2 — Hümanitenin ve Hümanistleştirmenin Anlamı

Şimdi hümanistleştirmenin gerçekte hangi anlama geldiği sorusuna dönelim. «Hümanistleştirme» çok anlamlı ve çekici bir kavram olmasına rağmen maalesef son yıllarda fazlasıyla hırpalanmış ve yıpratılmıştır. Hümanist düzenlemenin ne olabileceği hakkındaki incelemede çıkış noktasını insan teşkil eder. K. Hax'ın formüle ettiği gibi, insan «yaşayan bir makina değil, aksine tasarıların, fikirlerin, özendirici unsurların ihtiyaçların, kişisel ve toplumsal bağımlılıkların bir topluluğu ile şekillenen ve yönetilen bir özne»dir. Tabii ki bu özne, çevresinin büyük ölçüde kendi tasarısı ve arzularına uymasını bekler. Burada sözkonusu çevre kişinin meslekî çevresidir.

Ancak böyle bir bekleyiş veri olarak alınmaz; bir bekleyiş, büyük ölçüde kişinin menşei, cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi ve ayrıca çevresi, yani teknik, ekonomik ve kültürel gelişmeler, tarafındandır belirlenir. Öte yandan kişi bekleyişleri, çoğu kez politik önderlerin, çıkar guruplarının temsilcilerinin fikirleri, dini liderlerin görüşleri ile de etkilenir.

Yukarıda değindiğimiz değişebilen bütün bekleyiş davranışlarından bağımsız olarak az önce de elde edilen bilgilere dayanarak kurulabilecek ilk hipotez hümanite olmaktadır. Hümanitenin insan bekleyiş özelliklerinin bir birleşimi veya yaşam kalitesinin kısmî bir özelliği olarak ele alınması gerekir. Daha ayrıntılı olarak ele alındığında hümanite, zaman ve mekân açısından esas alınan insan tipi ile belirlenir (H. Kreikebaum).



Doğayısıyla ikinci hipotez şöyle olabilir: Hümanistleştirme bir süreçtir. Bu süreçle hümanitenin amacına erişilmesi gerekir. Şüphesiz amaç verisi olarak hümanistleştirme, mevcut durumun arzulanmaya değer bir ölçüde hümaniteye sahip olmadığı veya olmayacağına dair bir değer yargısını da içerir. Ancak hipotezin mevcut durumun mümanist olmadığı şeklinde tersine çevrilmesi kolayca mümkün değildir.

İşin hümanistleştirilmesi, işyerlerinin ve görevlerin insan niteliklerine uygun bir şekilde düzenlenmesinin geliştirilmesine yönelik bir süreçtir. Bu süreç ücret sistemi sorununu hariç tutar ve teorik olarak giderek artan muhtemel hümanistleştirme basamaklarını içerir. Hümaniteye götüren her durum, bir taraftan coğrafi olarak belirlenmiş bölgenin ekonomik, teknik ve kültürel koşulları ve diğer taraftan bu durumun amaca olan uzaklığı ile bağımlıdır. Arzu edilen duruma yaklaşıldığı ölçüde amaç verisinin ileriye itilme olasılığı da artacaktır. Sauermann ve Seltén'in şartlı tatmin teorilerinde olduğu gibi (Bu Almancada şöyle ifade edilmektedir: ekmek sepeti gittikçe daha yükseğe asılıyor).

Tarihi gelişmelere bakarak yapılacak bir değerlendirilmede, işin hümanistleştirilmesinin kişinin işine yabancılaşmasına karşı bir akım olduğu görülür. Bu yabancılaşma, sanayileşme süreci içinde ortaya çıkmıştır. Sözkonusu süreç içindeki yabancılaşma, teknik alet ve edevatın ve makinanın kullanılmasıyla kişinin başlangıçta oldukça fazla kaza tehlikelerine maruz kalması, aşırı ihtisaslaşmayla monoton ve dikkati azaltan görevlerin artması, işgücünün kişisel ilişkilerinin işletme içinde ve dışında gevşemesi şeklinde tezahür eder. İşin hümanistleştirilmesinin, bir refah problemi olarak da ortaya çıkması ilginçtir. Celiski gibi görünüyorsa da, iş dünyası ne kadar hümanist bir şekilde düzenlenmiş olursa olsun hümanizmin önemi o derece artacaktır. Bunun nedeni, insanın temel ihtiyaçlarının giderek daha zor tatmin edilmesi ve ihtiva türlerinin de giderek çeşitlenmesidir. Diğer bir deyişle A. Maslow veya D. Mc. Greaor'un da ifade ettiği gibi, kişinin daha bilinçli olması ve istek seviyesinin yükselmesidir (Sekil: 1).

### 3 — İşletme Amaç Sisteminde Hümanistleştirilme

Hümanistleştirmeye duyulan talep ve bunu gerçekleştirme zorunluluğu ile toplumsal gelişme arasında bir korelasyon mevcuttur. Artık işletmelerde ve işletme iktisadı biliminde bu tür taleplerin hesaba katılmaması olanaksızdır. Ancak, burada ortaya çıkan sorun, bu tür taleplerin işletme amaç sistemine nasıl dahil edileceği ve bunların hangi yolla gerçekleştirileceğidir.

İnsanın insan olma niteliğine uygun olarak işyerinin düzenlenmesi gerekliliği aslında günümüz insanı için işletmenin bütün düzeylerinde doğal karşılanması gereken bir olaydır. Teknik imkânlar gözönüne alınarak düşünüldüğünde işe, bu isteğin işletme uygulamasında hiçbir şekilde tam anlamıyla yerine getirilmediği görülür. Eski ve hatta bazı yeni fabrikalarda karanlık, sıkıcı ve pis işyerleri olduğunu görmekteyiz. Ciddi önlemlerle meydana gelmesi gerçekten önenebilecek ağır kazalardan söz edebiliriz. Öte yandan, çok eskiden beri sosyal sorumluluk



duygusuna dayanarak işletmelerinde önlemler alan ve hümanistleştirme aksiyonunun bayraktarlığını yapan birçok Alman müteşebbisinin bulunduğu da dikkat çekmek gerekir. Sanayileşmenin başlangıç döneminde örnek olarak Ernst Abbe ve Robert Bosch gibi isimleri ve rebiliriz.

Aslında burada hümanistleştirme çabalarının **prodüktivite**'nin artırılması gibi geniş anlamli amaçlar için araç olarak kullanılmasının tartışmasına girmiyeyeceğim. Morale dayanan amaçların bencil bir şekilde kötü kullanılması ile ortaya çıkan davranışlar, bana, bütün hümanistleştirme çabalarının safdışı bırakılması görünümünü vermektedir. Çünkü bu davranışlar, her zaman kötü niyetle olmasa bile, doğrudan doğruya hümanistleştirme amacına yönelik değildir. İşletme yönetimi tarafından alınan bütün bu önlemlerde istenilen hümanist düzenlemenin ölçüsü «hizmet» amacıdır. Bu amaç diğer işletme amaçlarıyla birlikte işletmenin tüm amaç sistemini oluşturur ve böylece doğrudan doğruya işletme davranışını etkiler.

Buna karşın, eğer dışardan işletme yönetimine böyle bir talep yapılır ve işletme yönetimi tarafından da gönüllü veya gönülsüz olarak karşılanırsa işletmenin hümanist düzenlemeye yönelik amacının dolaylı biçimde gerçekleştirilmesi sözkonusu olacaktır. Böyle durumlarda, teşebbüsün amaç sistemi bir veya birkaç **yan koşul ilâvesi**yle genişletilebilir. Bu tip (amaç) koşullarının somutlaştırılması, genellikle muhakkak gerekli olan asgari düzeyin gerçekleştirilmesi ile sınırlandırılmıştır. Ancak bu durum ilk duruma kıyasla daha az hümanistleştirme yanlısı olacaktır. Öte yandan ya daha zayıf veya hiç çözüm etirmeyen alternatif olmasından da korkulmaktadır.

Baskı aruoları işletme yönetimine dışarıdan etki eder mi, tarzındaki bir soru enis bir olanaklar tooluluğunu içermektedir. Bunun en basit örneği düzeltme önerileri ve kisilerin bireysel airtsimleri ve avni zamanda basın kritikleridir. Daha etkili olabilecek diğer bir örnek de isci temsilciliği ve denetim kurulu gibi mevcut yönetime katılma oranları vardi-mivle uvaun isteklerin yanılmasıdır. En etkili olabilecek yollardan biri de coğunlukla grevler ve insan niteliklerine uvaun olmayan işverlerinin hulumması halinde is anlaşmalarının isâicü tarafından feshedilmesidir. Muhakkak ki, mükemmel olmayan bu önlemler sıralamasına kanun kavucu ve kamu idaresinin çok yönlü olabilecek etkileme olanaklarını da katmak gerekir. Bu olanaklar arasında kanunlar ve tüzükler, işletme izninin verilmemesi veya verilmiş işletme izninin geri alınması veya para cezaları gibi kısıtlamalar ve müeyyideler sayılabilir.

## II. Hümanistleştirme Önlemlerinin Yolları

İnsancıl biçimde is düzenlemesinin amacına uygun olabilecek yollar oldukça çeşitlidir. Bunun tüm yollarını burada saymak mümkün değildir. Devamlı şekilde çalışmakta olan üretim yöntemleri ve mamüller, hümanistleştirme önlemleri açısından sürekli olarak yeni yol ve olanaklar sağlamaktadır (örneğin ısılandırma ve klima tekniklerinde olduğu gibi). Buna karşın eski önlemler çoğunlukla kullanılmazlar. Çünkü eski önlemler çalışanların kazanılmış hakkı olmuştur. (Örneğin haftada 40 saatlik çalışma düzeni). Prensiplere olarak önlemler, etkileme alanı itibarıyla



le, üç kısma ayrılabilir : 1) İşçinin fiziğine olan etkiler; 2) İşçinin psikolojik yönüne olan etkiler; 3) İşçinin sosyal duyarlılığına olan etkiler (bkz. **Şekil: 2**).

### 1 — İş Gücünün Fiziği:

İnsanın insan olma niteliklerine uygun iş yeri düzenlemesi olanaklarının başında fizikî faaliyetlere dayanan işyeri düzenlemesini görmekteyiz. Bu tür düzenleme de, Ergonomie'nin konusunu oluşturur. Söz konusu düzenleme ile produktiviteyi artırıcı önlemler arasında geniş ölçüde amaç birliği vardır. Dolayısıyla bu çeşit işyeri düzenlemesini, hümanistleştirme faaliyetlerinin en eski bir kolu olarak düşünebiliriz. Burada her bir önlem - işbiliminin bilgilerinden yararlanmak suretiyle - gereksiz beden gücü kullanımını azaltmak için işletme araçlarının, iş yöntemlerinin (iş organizasyonun) ve görev yapısını bunları yürüten işgücü ile uyumunu sağlamaya yöneliktir. Makinalaşma ve Otomasyonu insanın ağır ve oldukça sık rastlanan tehlikeli işlerden kurtulmasını sağlayan araçlar olarak görebiliriz. Örneğin bugün sanayi robotları diye adlandırılan araçlar bu tip işleri büyük ölçüde üstlenmektedirler. Kuşkusuz bu araçlar ve diğer otomatlar insanı bir yandan gereksiz kılarken öte yandan, örneğin kontrol fonksiyonunda gerekli dikkatin artmasında olduğu gibi, insanın psikolojik yönden kullanımını arttırmaktadırlar. Bunun sonucu da genellikle artan bir stress duyarlılığıdır.

İş zamanının ayarlanması, başlangıçta da belirttiğim gibi Federal Almanya'da aiderek önem kazanan bir sorundur. Son 30 yılda, bir çok iş kolunda haftalık iş süresi 48 saatten 40 saate indirilmiştir. Fakat bugün yine çeşitli işkollarında, haftalık 35 saatlik iş süresi için talepler gelmektedir.

Haftalık iş süresinin azaltılmasının nedenlerinden biri artan stress karşısında boş zamanı artırarak bir denge kurmak. diğeri de, iş verilerinin istihdam açısından güvenliğini sağlamaktır. Hümanist düzenlemede sadece haftalık iş süresinin uzunluğu değil ayrıca haftalık iş süresinin zaman itibarıyla dağılımı da tartışma konusudur. İş biliminin çok yönlü ve uzun süreden beri yaptıkları araştırma problemleri olarak, işe ara verme, vardiya ve gece çalışmaları, izin süresi ve dağılımı ve en son teklifler olarak iş saatlerinin değiştirilebilirliği sayılabilir. Burada bir işçinin iyi bulunduğunu, (örneğin erken işe başlama) bir diğeri hazır durumlarda tahammül edilemez olarak kabul edebilir ve insanı bulmavabilir.

Şimdi iş çevresinden doğan ve kaçınılması mümkün anaarvaların ortadan kaldırılmasını amaçlayan önlemler üzerinde durulalım. Burada konuyu yalnızca bunların isimlerini sayarak sınırlandıracağım. Bunlar, sıcaklık ve soğukluk, ıslaklık ve rutubet, asitler, sıvı ve katı aazlar, pislik ve toz, aaz ve buhar, aürültü ve sarsıntılar, ışık yetersizliği veya aözleir kamaştırma ve üsütme tehlikesidir. Bunların bertaraf edilmesi için öncelikle bazı teknik problemlerin çözümü gerekir.

Ayrıca iş güvenliği ve kazadan korunma faktörleri de unutulmamalıdır. Burada sözü edilen önlemler insanın tehlike karşısında korunmasını veya insanın tehlike alanından kurtarılmasını amaçlamaktadır. Sözü edilen önlemler, verimliliği engelleyebilir. Federal Almanya Anayasasının 2. maddesinin 2. paragrafına göre her vatandaş hayat ve beden dokunulmazlığı (bedene zarar verilmesi) temel hakkına sahiptir. Bu hüküm,



diğer bir çok özel hükümlerle tamamlanmıştır. Bu hükümler arasında örneğin meslek faaliyeti tüzüğü, iş yerleri tüzüğü, iş güvenliği yasası ve makina kazalarına karşı koruma yasası sayılabilir. Diğer hükümler de, ticari kontrol mercileri, teknik kontrol birlikleri (TÜV), meslek sigortaları ve kısmen de sigorta şirketleri tarafından belirlenmektedir. Bütün bu hükümler, muhtemel kaza kaynaklarının bertaraf edilmesi, kaçınılması ve izole edilmesi (örneğin, ışıklandırma ile) veya kazaya karşı savunma önlemlerinin (örneğin, korunma elbiselerinin giyilmesi yükümlülüğü) alınması hususlarını kapsamaktadır. Oldukça çok yönlü yasalara, tüzüklere ve belirleyici kurallara, bunlara büyük ölçüde uyulmasına ve gönüllü olarak daha bir çok önlem alınmasına rağmen, Federal Almanya'da meslek hastalıkları da dahil olmak üzere her çeşit iş kazalarının yıllık sayısı meslekî faaliyette bulunanların aşağı yukarı % 10'una ulaşmaktadır. Yasal kaza sigortalarının harcamaları 1976 yılında bütün sigorta şirketlerinde toplam olarak 8.9 milyar Alman Markı tutmaktaydı. Bu da Batı-Alman gayrisafî ulusal gelirinin % 0.77'sini teşkil etmekteydi.

## 2 — İşgücünün Psikolojisi :

Amaçlara yönelik işyeri düzenlenmesinin çalışanların yalnızca fizik gücünü etkileyecek önemlerle donatılmış olması yeterli değildir. Dolayısıyla iş yeri düzenlenmesine, son yıllarda yapılan araştırmalar sonucu keşfedilmeleri bakımından yeni tarihli olan, iş gücünü duygusal (manevî) yönden etkileyen diğer bir deyişle, iş gücü psikolojisini etkileyen ve atmosfer kelimesi altında topladığımız davranışları da dahil etmek gerekir. Bu tip önlemlerin de, ergonomi alanındakiler gibi, produktiviteyi arttırıcı etkileri olabilir ve olacaktır da.

İlk adımlar (girişimler) iş yerinin ve çevresinin rahat bir şekilde düzenlenmesini amaçlamaktaydılar: Temizlik, hijyen ve sempatik bir renk çevresi bu düzenleme için gerekli olan basit araçlardı. Bürolardaki yeşil bitkiler (yani, deve tabanı, kauçuk gibi boylu ve daima yeşil kalan bitkiler) özellikle büyük iş yerlerinde - bürolarda - yapısal yer ayırımına hizmet eden bitkiler de oldukça önemlidir. Diğer taraftan bu çeşit bürolar amaç hizmet edebilme açısından son zamanlarda yeniden ele alınmaktadır. İşyerinde güzel,, uygun bir müziğin çalınması çalışanların çoğunluğu tarafından tartışmasız, işin insancıl bir şekilde düzenlenmesine bir katkı olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber bir çok kişi için de Alman Şair Wilhelm Busch'un şu sözü geçerlidir:

«Müzik, çoğu kez gürültülü olduğundan güzel bulunmaz». Buna göre hiç olmazsa müzikte kişisel amaç rekabeti olduğunu söyleyebiliriz.

Bilimsel işletme yönetimi (Scientific Management) yerine motivasyona dayanan işletme yönetimi (Motivation Management) önerilmektedir. Bunun ise, içerdiği öneriler tümüyle başka türdedir. Aşağı yukarı on yıldan beri yapılmakta olan bu öneriler, yapılan işlerin içeriğinin veya iş akışlarının «iş strüktürü» veya «iş zenginleştirilmesi» başlığı altında toplanmasına yöneliktir. Aktüel olmaları ve halen yoğun bir şekilde tartışılmalarından dolayı çok defa yanlış bir şekilde tüm hümanist-



leştirme olanakları olarak ele alınmaktadırlar. İş zenginleştirilmesi ve iş strüktürü dediğimiz kavramların ışığı altında alınacak önlemlerle, aşırı iş ihtisaslaşmalarında (işin iş birimlerine ayrılması, parçalanması) ortaya çıkan monotonluğun negatif etkisi giderilmeğe çalışılmaktadır. Bu çeşit problemler, yürüyen band işlerinde ortaya çıkmaktaydı. Fazla bir zihinsel beceri gerektirmeyen, çok az bir gayretle yapılan aynı çeşit işlerin, yürüyen band işçilerinde isteksizlik ve bitkinlik, aynı zamanda mide ve kalp rahatsızlıkları gibi nevrozlara neden oldukları görülmektedir. Yazı işlemlerinin otomatikleştirildiği idarî işletmelerde de yürüyen bandlarınkine benzer problemler ortaya çıkmaktadır.

İşlerin içeriğinin değiştirilmesi ve buna bağlı olarak da işin daha ilginç bir şekilde düzenlenmesi, iki önlemleri gerektirmektedir. «Job Enlargement» adı verilen önlem, işlerin yatay bir şekilde genişletilmesini içerir. Şöyle ki: Bir iş yerinde yapılması gereken işin kapsamı aynı veya benzer işlerin birleştirilmesi ile daha şümüllü (daha geniş) bir hale, diğer bir deyişle bir görev demetine dönüştürülmektedir. Buna karşılık «Job Enrichment»de ise, «dikey iş genişletilmesi» söz konusudur. Bu durumda yapısal açıdan değişik türdeki iş unsurları, özellikle sınırlı karar ve kontrol yetkileri mevcut saf bir yürütme faaliyetine eklenmektedirler. Böylece işçinin işyerindeki tasarruf alanı genişlemektedir.

İş akışının değişimini, dolayısıyla iş motivasyonunu arttırıcı olan iki önlem de şunlardır: «Job Rotation:» İş rotasyonu, iş yerinin sistematik ve düzenli bir şekilde değiştirilmesi anlamına gelir. Bu değişimle, ilgili kişinin işi çok yönlü düzenlenmiş ve aynı zamanda kalitatif yeteneklerinin de geliştirilmesi sağlanmış olur. Diğer bir imkân da daha büyük işletmeler için tercih edilebilecek olan «kısmî-otonom» çalışma grupları, küçük işletme karakterini gösteren belirli bir ölçüde kendi kendilerini idare eden alt sistemlerdir. Bazı hallerde bu gruplarda kendine özgü çok kuvvetli bir birlik ruhu bile doğabilir. Yukarıda bahsedilen uygulamayı büyük bir coşkuyla karşılayanların yanında şüpheliler de vardır.

Prodüktivitenin çok az artması, genişletilmiş karar alma ve plânlama yetkilerine şuurlu olarak ilgi göstermeyen işçiler tarafından bu uygulamanın reddedilmesi sözkonusu şüpheliğe neden olmaktadır.

### 3 — İş Gücünün Sosyal Duyarlılığı:

Psikolojik önlemlerle akraba olan etki imkânları da üçüncü bir grup olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu gruptaki etkiler, iş gücünün sosyal bağıllığına ve insanın sosyal bir yaratık olarak hemcinsleri ile mümkün mertebe iyi ilişkilere ihtiyacı olduğu olgusuna dayanır.

İnsan haysiyetine uygun bir işyeri tanımına, insan psikolojisini etkileyen sosyolojik bakımdan değeri olan işletme ortamı da dahil edilir. Bu ortam ise, insanlar arası ilişkilerle şekillenir. Bu çeşit ilişkiler, çalışan kişinin aynı hiyerarşi kademesinde birlikte çalıştığı kişiler, meslekdaşları arasında ve aynı zamanda üst ve astları arasındaki kişisel ilişkilerinde ifadesini bulur. Bu karşılıklı ilişkiler, güven, arkadaşlık, tarafsızlık ve bilhassa husumet, rekabet duyguları ve direkt düşmanlık şeklinde tezahür eder.



İşte bu durumda hümanistleştirme, işletme yönetimi tarafından geçimsizliklerin giderilmesi -örneğin personelin işyerinin değiştirilmesiyle işbirliği ruhunun teşvik edilmesi. Bu görüşler, mantıklı oldukları kadar yönetim için bazı hallerde ağır bir yük de teşkil etmektedirler. Çünkü hoşnutsuzluklar ve dostluklar ancak uzunca süren bir birlikte çalışma sonunda ortaya çıkarlar ve personel yerleştirilmesi ve değiştirilmesi durumlarında hemen başlangıçta görülemezler. Bu yüzden de, bir çok Alman firması, değişik ülkelerden gelen yabancı işçileri birbirleriyle doğrudan ilişkide bulunacakları işlerde çalıştırmak istedikleri zaman eğitim giderlerine katlanmak zorunda kalmışlardır.

Personel arasındaki ilişkilerle ilgili olarak hakim olan yönetim biçimine de değinmek gerekir. Örneğin, liberal kooperatif yönetim şekli otoriter -pederşahi veya otoriter- bürokratik yönetim şekilleri ile karşılaştırıldığında genellikle daha «insancıl» olarak görülür. İyi çalışmaları övgü ve takdirle mükâfatlandırmak, bir işletme atmosferi içinde genellikle özendirici, teşvik edici; sık ve sert tekdirler ise, sakıncalıdır.

İşgücünün sosyal duygusunun ve çalışanların kişisel ve kolektif çıkarlarının kabul ettirilmesinin, giderek önem kazanması, Federal Almanya'da çalışanların işletmedeki karar süreçlerine değişik biçimlerde katılmaları sonucunu doğurmuştur. İşletmelerde önceleri gönüllü olarak uygulanan kurallar, son otuz yıl içinde yasal kuralların gelişimini doğurmuştur. Yasal kurallara göre 2000'den fazla personel çalıştıran işletmelerde çalışanlar, işçi temsilciliği aracılığı ile ve anonim şirketlerde çalışanlar, denetim kurulu vasıtasıyla yönetime katılarak, birlikte karar verebilmektedirler.

1972 tarihli işletmeler temel yasası ile 1976 tarihli yönetime katılma yasasının, işçi temsilciliğinin, eğitim, yönetime katılma ve tavsiyelerde bulunma faaliyetlerini içeren kuralları, büyük ölçüde işletme yönetiminin sorunları safhasına da el atmaktadır. İş yerlerinin tek tek hümanistleştirilmesi bakımından bu kurallar yalnızca sağladıkları sonuçlar açısından önem kazanmaktadır. Buna karşılık, işletme temel yasasında başka hükümler de bulunmaktadır. Bu hükümler, her çalışan kişinin haber alma hakkını, işletme yönetimi karşısında kendisini savunma hakkının verilmesi ve açıklamalarda bulunma haklarını ihtiva eder. Bu kurallar iş yerlerinin hümanist bir şekilde düzenlenmesi sonucunu sağlamakta ve böylece ülkemde sosyal barışa muhakkak katkıda bulunmaktadırlar. Kuşkusuz bu barış günümüzde bazı sarsıntıları atlatmak zorundadır. Ücret yükü fevkalâde artmaktadır. -örneğin 1977 de Alman ekonomisinde ortalama brüt saat ücreti 14.05 artı % 60 sosyal masraflar idi. Başlangıçta da belirttiğim gibi, tüm iş kollarında sürekli gelişen otomatikleştirme ve rasyonelleştirme çabaları yardımıyla iş yerlerinin gereksiz kılınması pahasına artan ücret yükünün azaltılmasına çalışılmaktadır. Bundan dolayı da işyerinin istihdam açısından güvenliği, hümanist işyeri düzenlenmesinin önemli bir faktörünü oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim yoluyla gelişme olanakları ve ihtiyarlık sigortaları da hümanist düzenlemenin iyileştirici nitelikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.



Bu münasebetle 1969'da çıkarılan «İşten çıkarılmayı önleme yasası» ile kanun koyucu işten çıkarılma ile ilgili ilkeler saptamıştır. Hatta bireysel işletme politikasının bu kuralları aşması pek nadir değildir. Bu da sosyal güvenlik düzeyinin belirli zamanlarda, özellikle yeni personelin alınmasının durdurulması ile bağlantılı olarak personel için **istihdam garantisi** ve işten çıkarılması halinde **sosyal plânlar** ile yükseltilmeye çalışılması suretiyle gerçekleşmektedir.

### **III. Hümanistleştirme Çabalarının Sınırları :**

#### **1) Alt Sınırlar :**

Yukarıda birçok defalar, çalışma yerlerinin hümanist bir şekilde düzenlenmesini etkileyen, belirli, özellikle de yasal nitelikteki sınırlamalara değindim. Çoğunlukla sosyal ve iş yasalarından kaynaklanan kurallar, hümanistleştirme olanakları ile ilgili işletme düzenleme alanı için geçerli olan alt sınırlara işaret etmektedir.

Hümanite'nin alt sınırı, Federal Almanya Anayasasının 1. paragrafında olduğu gibi, aslında insan haysiyetini koruma yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. Doğal olarak burada yeteri kadar somutlaştırılmış bir norm sözkonusu değildir. Başta da açıklamaya çalıştığım gibi burada yorumlanması yer ve zamana bağlı olan ve dolayısıyla da zaman içinde değişen bir ilkeler topluluğu sözkonusudur.

İnsan haysiyetine yaraşır ilişkilerin ölçüsü, geleneksel olduğu kadar bencil davranışlarla da biçimlenebilir. Benim düşünceme göre bu ölçüler daha çok genel sosyo-politik pazarlık sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır; ancak çalışanların daha iyi bir iş bulmak için iş yerlerini kendi istekleriyle terk etmeleri de bu konuda etkili olmaktadır. Üzülerek belirtelim ki, bazı ülkelerde iş gücünün çok kötü koşullar altında çalışmak zorunda kaldığı işyerlerine yöneltilen suçlamalar, yalnızca özgülüğün yok edilmesine karşı olmayıp, aynı zamanda bu iş yerlerinde büyük ölçüde hakim olan iş ilişkileri ve iş koşullarına da yöneliktirler. Hukuk devletlerinde iş mahkemeleri tarafından zaman zaman verilen kararlarda da açıkça görüldüğü gibi, dava konusu olaylarda genellikle ele alınan, kabul edilmiş asgari sınırların altında kalınıp kalınmadığıdır.

Böylece, dikkatimiz yasalara yönelmektedir. Bu yasalar, işyerlerinin insan haysiyetine uygun bir şekilde düzenlenmesi için gerekli olan asgari talepleri saptamayı amaçlar. Bu yasalar, Federal Almanya'da olduğu gibi, büyük ölçüde programlı olabilir. Bu durumlarda yasa koyucu kendiliğinden siyasal amaçlı yeni yasaların veya yürürlükteki hukuk normlarının değiştirilmesi suretiyle ekonomik hayatta uygulamasının gerçekleşmesine çalışır. Bu tür yasa ve düzenlemeler Federal Almanya'daki çalışma hayatında oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bu düzenlemelerden daha önce söz etmiştim.

#### **2) Üst Sınırlar :**

İşyerlerinin hümanist bir şekilde düzenlenmesiyle ilgili olarak yalnız alt sınırlardan değil, üst sınırlardan da söz etmek gerekir. Bu üst sınırları somutlaştırmak genel olarak daha zordur. Çünkü hümanistleştirme



çabaları için üst sınır söz konusu değildir. Gerçekte üst sınırlar zaman içinde eldeki olanaklardan oluşur. Öte yandan en gerçekçi olanak bu üst sınırın altında yer alır. Bu olanak mevcut iktisadî durumun izin verdiği en geçerli çözümdür. Ancak hiçbir zaman kesinlikle belirlenemez. Bu sınırla, aslında finanse edilmesi veya satış yoluyla karşılanması gereken, daha büyük veya daha küçük ölçüdeki masrafları kâstetmekteyim. Bir işletmenin varlığı hümanistleştirme masraflarının yüksekliğinden dolayı sarsıntıya sokulmamalıdır. Diğer taraftan da, işaret etmeliyim ki hümanistleştirme önlemleri, bir işletmenin başarısını kesinlikle olumsuz değil, aksine olumlu (pozitif) yönde etkiler.

Böylece, ikinci ekonomik yönü ağır basan üst sınır, ilk söylenen fiilî üst sınıra kıyasla işletme tarafından bireysel olarak belirlenecek bir limittir. Bu limitle işletme, biraz önce açıkladığımız ve işletmeden bağımsız olan alt sınır arasında, işletmenin kendisine özgü hümanistleştirme düzeyini saptamak ve gerçekleştirmek zorundadır. Bu hipotezin sonucunun varlığını son zamanlarda sosyal bilâncolarda görmekteyiz. Hümanistleştirme, işletme dışı etkilerle de ortaya çıkmaktadır. Bu durumu saygıyla karşılarıyoruz. Çünkü bu sahada geçerli olan temel prensip şudur: Rekabet işletmeyi canlandırır.



ŞEKİL 1

HAREKET NOKTALARI :

BÖLÜMLER :

ARAÇLAR :

Iş Hayatının  
Hümanist Düzenlenmesi

Çalışanın Fiziki

Çalışanın Psikolojisi

Çalışanın Sosyal Duyarlılığı

Iş Yeri  
düzenlemesi

Iş Zamanı  
düzenlemesi

Iş Yeri  
Çevresi

Iş Güvenliği

Iş Yeri  
Düzenlemesi  
(atmosfer)

Iş Yapısının  
belirlenmesi

İşletme  
ortamı

Karara  
Katılma

Iş Yeri  
Garantisi

Iş içeriği

Iş akışı

Iş Geniş-  
letmesi

Iş zengin-  
leştirilmesi

Iş rotasyonu

Iş gruplarının  
kısmi otonomisi



ŞEKİL 2

Genel Davranış Motivasyonunun İhtiyaç Hiyerarşisi Piramidi şeklinde şematik gösterilişi (A. Maslow)

