

VERİMLİĞİN ARTIRILMASINDA PSİKOLOJİK FAKTÖRLERİN ROLÜ

Doç. Dr. Cahit TALAS

I. GİRİŞ

1. Bu son yıllarda ileri veya iktisaden az gelişmiş hemen bütün memleketlerde üzerinde ısrarla durulan ana meselelerden biri hiç şüphesiz verimlilik - productivité - meselesi olmuştur. Manevi ve psikolojik veçhesi ekonomik veçhesi kadar ehemmiyetli olan bu mesele, iktisaden az gelişmiş memleketler için ayrı bir ehemmiyet arz etmektedir. Zira bu memleketler genel olarak sermaye fıkdanından mustarıptirler.. Bu farkırlığı telâfinin, yani teçhizat kifayetsizliğinin istihsal üzerindeki menfi neticesni bertaraf etmenin başlıca vasıtalarından biri işgücünün verimliliğini arttırmaktır. Diğer taraftan iktisaden az gelişmiş memleketlerde de gelişmekte olan sosyal politika ve bu sosyal politika içinde sosyal güvenlik sistemleri ekonomik ve sosyal adalet ve demokrasiyi tahakkuk ettirmeyi az çok farklarla gaye ittihaz ettiklerine ve geniş manasiyle bir sosyal politika millî gelirin bir kısmının millet efradı arasında yeniden tevezuunu gaye edinmiş olduğuna göre, verimliliğin ve binnetice millî servetin artması bu memleketlerdeki hayat seviyelerinin yükselmesinin başlıca şartlarından birini teşkil eylemektir. Yoksa istihsali artmayan ve ya devamlı olarak istihsal ettiğinden daha fazlasını istihlâk eden memleketlerde millî gelirin yeniden tevzii fazla bir mana ve kıymet ifade eylemez.

Fakat verimliliğin artırılması suretiyle millî servet ve gelirin artışı istihsale iştirak eden bütün faktörlerin işbirliğini icap ettirmektedir. Gerek ziraî, gerek sınaî sektörde istihsale iştirak eden her fert istihsalin artırılmasının zaruretine inanmalı ve bu artıştan cemiyetin bütün fertlerinin istifade eylemek imkânına malik olacaklarına kanaat getirmelidir. Bu inan ve kanaat olmaksızın bu fertlerden verimliliği arttırmak için gayret safetmelerini talep eylemek beyhude olur. Binaenaleyh ücret, fiyat ve kâr hadlerinin tesbitinde takip olunacak politika burada hususî bir ehemmiyet kazanmaktadır.

2. Tetkik edeceğimiz mevzuun daha iyi belirtilmesi için verimlilik tâbirinden ne anlaşılması lâzım geldiğini kısaca tavzih etmekte fayda vardır. Herşeyden evvel istihsal ile verimliliği birbirinden tefrik eylemek icap eder. Bilindiği üzere istihsalin ölçüsü bazen ağırlık, hacim, parça, bazan da para veya bir yekûndur. Halbuki verimlilik işin randımanını daha vuzuh ve katiyetle ölçen bir nosyondur. Meselâ bir teşebbüsün verimliliği, yaptığı istihsalin çalıştırmakta olduğu kimseler adedine bölünmesi suretiyle elde olunur. Şu hale nazaran, istihsal bir yekûn, yani bir toplamın neticesidir. Verimliliğin ölçüsü ise bir bölümden elde olunan neticedir. Başka bir tabir ile, verimlilik bir teşebbüsün personeli ile, bunların muayyen bir zaman içindeki istihsalleri arasındaki münasebetlerdir. Meseleye biraz daha vuzuh vermek için bir misal alalım: 30.000 kişi çalıştıran bir kömür madeni günde 25.000 ton kömür istihsal eylemekte ise bu onun günlük istihsal miktarıdır. Burada verimliliğin hesaplanması 25.000 rakamının yani istihsal edilen miktarın 30.000 rakamına, yani işçi adedine bölünmesi suretiyle olur. Eğer bahis mevzuu olan kömür madeni 25.000 ton kömürü 15.000 işçi ile elde edebilirse istihsal aynı kalmış fakat verimlilik iki misli artmış demektir. Eğer aynı işçi miktarı ile günde 50.000 ton kömür istihsal olunursa hem istihsal hem de verimlilik iki misli artmış olur.

3. Yukarıda milletlerin hayat seviyelerinin yükselmesi için istihsalin artırılması zaruretine işaret eylemiştik. Fakat "herkesin daha fazla servet istihsal lüzumunu söylemek, herkesin daha fazla çalışması lâzım geldiğini ifade eylemez. Daha kesif ve daha muntazam bir çalışma belki-ekseriyada böyledir-istihsalin artmasının zarurî faktörlerinden biridir. Fakat bir çok şekilde, bir işçinin randımanını kendi şahsi çalışmalarından daha çok, kullanmakta olduğu aletlere, çalışma usullerine ve idarenin müessirliğine, manevi şartlara ve işin icra şartlarına tabidir. Keza verimlilik her ne bahasına olursa olsun istihsali artırmayı da ifade eylemez. Genel olarak yüksek derecede bir verimlilik, servet istihsali (mal ve hizmet) ile bu istihsal için sarfedilen emek arasında münasebetin artışı şeklinde anlaşılmaktadır. - Bir iş ünitesi başına isabet eden servet istihsalinin artışı gibi." 1.

Hülâsa, Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankasının muhtelif tarihelerde iktisaden az gelişmiş beş memlekete (Türkiye, İrak, Kolombiya, Küba, Guatamala) gönderdiği heyetlerin raporlarına istinaden yaz-

1. Buean International du Travail: Rapport du Directeur Général, Conférence Internationale du Travail, Trente - Troisième Séssion, Genève. 1950 S. 94

dığı makalede Bay R. W. Cox'ın ifade eylediği gibi, "iktisadî gelişmenin hedefi, hayat seviyelerini yükselmektir... Bu hedef, ancak verimliliğin artırılması sayesinde elde olunabilir. Büyük gelirli küçük bir gurup ile geride kalan az gelirli kimseler arasındaki mevcut musavatsızlığa rağmen, hayat seviyelerinin yükseltilmesi, gelirin yeniden tevzii suretiyle elde olunamaz... Ve verimliliğin artırılması bir taraftan halkın heyeti umumiyesinin hayat seviyelerinin yükseltilmesini mucip olacak diğer taraftan da millî istihsalin bir kısmının yatırımlara tahsis edilmesi suretiyle gelişme seyrini hızlandırmaya imkân ve fırsat verecektir (1)".

Bu etüdümüzün dar çerçevesi içinde verimliliğe müessir olan bütün unsurları gözden geçirmek niyetinde değiliz. Maksadımız verimliliğin insan şahsına bağlı veçhesini, başka bir deyimle verimliliğin artırılmasında müessir olan manevi ve psikolojik şartların ve faktörlerin kısaca belirtilmesidir.

II. Verimlilik ve İşgücü

Birinci Dünya Harbindenberi bir çok memleketlerde önce işletme, bilâhara bölge ve nihayet memleket ölçüsünde kurulmuş ve kurulmakta olan ve istihsal komiteleri namı altında toplayabileceğimiz teşekküllerin bilindiği üzere esas itibariyle bir nokta etrafında teksif olunabilecek hedefleri vardır. Bu hedef ekonomik gelişmenin, yani verimliliğin artırılmasıdır (2). Bu artışı sağlamak için insan şahsına bağlı psikolojik ve manevi unsurlar, başka bir tabirle istihsale iştirak eden personelin istihsal içindeki yeri, daha müşahhas bir ifade ile işletme içindeki durumu ve genel olarak işçi - işveren münasebetleri verimliliğin artırılmasında maddî imkânlardan daha çok ehemmiyetli bir rol oynamaktadır. Gerçi verimliliğin artırılmasında teknik ilerleme ve araştırmalar, iyi çalışma şartları, işçinin sağlığı ve kültür seviyesi, meslekî eğitim, makul ve adil bir ücret sistemi de ayrıca üzerinde durulması gereken konulardır. Fakat verimliliği artırmaya matuf bütün bu tedbirlerin muvaffak olması esas itibariyle bunları tatbik edecek insanların, daha vazih bir tabirle işçi ve teknisyenlerin iradelerine tâbidir. Filhakika verimliliği artırmak için neler lâzım olduğunu bilmek kâfi değildir. Asıl lâzım olan verimliliği artırmak için gerekli gayretin sarfını sağlayacak psikolojik ve manevî şartların ve işbirliği atmosferinin yaratılmasıdır. Verimliliğin

1. R. W. Cox : *Facteurs humains du développement industriel*, Bureau International du Travail neşriyatı Genève, 1952 S. 7
2. Bk. Bureau International du Travail : *La Collaboration dans l'entreprise*, Genève 1951, S. 10 - 11

devamlı olarak artmasının bu iki şartı, ancak işçi ve işverenler arasında teessüs edecek karşılıklı anlayış ile elde olunabilir. Bu iktisaden az gelişmiş memleketlerin üzerinde bilhassa duracakları bir keyfiyettir. Zira verimliliğin artırılması bu memleketler için hayatî bir ehemmiyeti haizdir. Fakat bugün bu memleketlerde müşahede olunan hal, verimliliğin psikolojik ve manevî şartlarının ilgilililerce lâyıkıyla anlaşılmamış olduğunu göstermektedir. Filhakika bu memleketlerde sendikalara karşı muhtelif yönlerden gösterilen anlayışsızlık işçinin işverenlerle işbirliği yapmak ve daha fazla istihsal eylemek arzusunu teşvik edecek bir durum arzetmemektedir. Halbuki Bay R. W. Cox'ın da işaret eylediği gibi, işgücünün işçi ve işveren münasebetlerinde ve binnetice işçi ve işveren işbirliğinde ehemmiyetli bir faktör olması geniş ölçüde işçilerin sendikalar halinde teşkilatlanması derecesine bağlıdır. Binaenaleyh sendikaların meslek teşekkülü olarak kuvvetlenmelerini teşvikte fayda vardır. Bay Cox, bu keyfiyeti az gelişmiş memleketler bakımından şu şekilde mülâhaza eylemektedir.

“İşletme seflerinin ve işçilerin işbirliğinden uzak durumları, ekonomik gelişmenin başlıca engelidir. Bu durum bir anlaşmazlık havası yaratmakta ve bu hava içinde taraflardan her biri pastadan en büyük payı elde eylemeğe çalışmakta ve birbirine zıt bu gayretler, pastayı bü-yültmeğe matuf bütün faaliyeti felce uğratmaktadır. İşçi ve İşverenlerin, bir tarafın yararına olan şeyin diğer tarafın zararına olduğuna inanmış oldukları yerde ne bir işbirliğinin esası mevcuttur, ne de memnuniyeti mucip bir işçi ve işveren münasebeti tesis eylemek ümidi vardır. Bununla beraber ekonomik gelişmenin muvaffakiyeti bu muhasım durumun bertaraf edilmesine bağlıdır. Öyleki işçi ve işverenler verimliliğin artırılması ve pazarların geliştirilmesi vasıtasıyla daha büyük miktarda servet yaratmak maksadına matuf olarak işbirliğinin faydalarını idrak etmelidirler. Buda, ekonomik gelişmenin insan psikolojisine bağlı meselelerini karakterize eden fasit dairelerden bir diğeridir.” 1

2. Çok zamanlar işçiler verimliliğin artırılması bahsinde iki sebepten ötürü ve bazan haklı olarak itimatsızlık göstermektedirler. Bu sebeplerden biri verimliliğin artması dolayısıyla hasıl olabilecek işsizlik korkusudur. Ekserya, aldığı ücretle kendisine ancak günü gününe yaşamak imkânını sağlamakta olan bir işçinin, işsizlik gibi bir felâketle karşılaşmak ihtimali onu haklı olarak septik yapmakta ve verimliliğin artırılmasının kendisi için faydalı olup olmayacağı keyfiyeti üzerinde tered-

1. R. W. Cox : a. g. b, S. 21

düde düşürmektedir. Filhakika verimliliğin artması ile nisbi bir işsizlik baş gösterebilir. Bu gibi hallerin önlenmesi, hükümetler, sendikalar ve işverenler tarafından alınacak ve koordinasyonu sağlanmış tedbirler sayesinde mümkün olabilir. Filhakika bu üç unsurun işbirliği, verimlilik artışından yalnız işverenin değil, işçi ve müstahliklerin de faydalanma imkânını temin ederse işçilerin haklı olarak korktukları işsizliğin bertaraf edilmesi veyahut vehamet kesbetmesinin önlenmesi şansı artar.

Şöyleki, verimliliğin artışı, yalnız kârın artışı gibi bir neticeye müncer olmamalıdır. Esasen böyle bir hal uzun müddet devam da edemez. Zira psikolojik unsurlar derhal verimliliğin düşmesini intaç eden sebepler yaratırlar. Binaenaleyh verimliliğin artışı aynı zamanda ve adil bir nisbet dahilinde ücretlerinde artışına imkân vermelidir. Filhakika işçi lehine böyle bir avantaj tesis etmeksizin işçi ve işveren işbirliğine müsait psikolojik ve manevî havayı yaratmak güçtür. Şüphesiz verimliliğin artışından yalnız işçi ve işverenlerin faydalanması matlup değildir. Bu artıştan büyük müstahlik kütleleri de istifade etmelidir.

Binaenaleyh, verimlilik aynı zamanda bir ucuzluğu da tazammun ve ifade etmelidir. İşte ücret artışı, ucuzluk ve kâr yekûnlarında hasıl olan çoğalma işsizliği önleyecek üç unsuru ihtiva eylemektedir. Filhakika yüksek ücret ve ucuz fiyatlar, istihlâk maddelerine karşı vaki yekûn talebi çoğaltacak ve bu çoğalış hususile istihlâk malları imâl eden sanayide çalıştırma seviyesini yüksek bir derecede idame etmeğe imkân verecektir. Diğer taraftan, işverenlerin yekûn kârlarının artışı yeni yatırımlara vücut verecek ve bu iki vasıta ile gerek istihlâk mallarına gerek yatırım ve teçhiz ve tesis mallarına vaki taleplerin seviyesi yeter bir derecede idame olunabileceğinden işsizliğin başlıca iki sebebi bertaraf olunabilecektir. Bu duruma Devletin de tam çalıştırmayı idameye matuf ekonomik ve malî politikası inzıman ettiği takdirde verimliliğin artırılmasının bir engeli yani işsizliğin çoğalması ihtimalî zail olacaktır.

3. Şüphesiz işçiden, doğrudan doğruya faydalanamayacağı bir verimlilik için gayretler sarfetmesi istenemez. İşçinin yalnız maddeten tatmin olunması kâfi değildir. Onunda düşünen, duyan mukayese eden, yartamak isteyen, cemiyet içinde kendisine kıymet verilen ve bir rolü olduğuna inanan bir insan olduğunu mülâhaza ederek verimliliğin artırılmasında başlıca bir amil olacak psikolojik havayı yaratmak yani işçiyi manen de tatmin eylemek lâzımdır. Filhakika, "bir çok kimseler hayatlarının büyük bir kısmını fabrikada geçirmektedirler. Şu halde bir sınaî teşebbüs yalnız her şeyin maliyet fiyatı, kâr ve teknik müessiriyet ile ölçüldüğü bir ekonomik organizm olarak değil, fakat aynı zamanda

sinesinde fertlerin ve toplulukların muhtelif emellerini tatmin ettikleri bir sosyal organizm olarak mülâhaza olunmalıdır. Bununla beraber ilmî araştırmalar, teşebbüsün ve çalıştırmakta olduğu kimselerin ekonomik rollerini geliştirmeğe imkân vermişse de ferleri ve işçi guruplarını semereli bir işbirliği havası içinde ahenk halinde çalışmaya sevk edebilecek teniğini henüz aynı ölçüde ilerletmiş olmaktan çok uzaktır.

Modern fabrikalarda görülmekte olan işlerin mahiyeti, insan hatı hareketinin ilmî araştırmasını hususile zarurî kılmaktadır. Maşinizmden yeknesaklık doğdu. Bundan böyle işçi yaratıcı zekâsına ve sevki tabiisine ve iyi görülmüş iş sevgisine istediği serbestiyi vermek imkânına malik değildir. İdareden gelen değişmez mahiyette emirler onu istediği şekilde hareket eylemekten meneylemektedir. Teşebbüsün büyüklüğü ona, bütün içindeki mevkinin tayin eylemeğe ve gördüğü işin ehemmiyetini ölçmeğe imkân vermemektedir. Bundan gayri müdürlük ile personel arasındaki temaslar karşı karşıya gelerek olmamaktadır. Ve ekseriya her iki taraf birbirleri hakkında yanlış fikirlere sahip bulunmaktadır." 1

Şu halde bu günkü büyük teşebbüslerin mahiyetinden doğan bu durumu izale etmek ve verimliliğin artmasında zarurî olan psikolojik ve manevî havayı yaratmak için ne yapmak lâzımdır? Bu hususta İngilterede verimlilik meselesini etüd eylemek üzere kurulmuş olan Komisyonun Başkanı Bay George Schuster'in beş prensip halinde sıraladığı aşağıdaki tavsiyeleri göz önünde bulundurmamak yapılacakların başında gelmektedir.

a) İşçi çalışmakta olduğu yerde neler geçtiğine dair bir hisse sahip olmalı ve içinde çalıştığı işletmenin hedeflerini ve gidişatını ve kendi işinin bu işletme içindeki yerini bilmelidir.

b) İşçi bir insan gibi muamele gördüğünü ve hesaba katıldığını duymalı ve teşebbüs içinde ehemmiyeti bilinmekte olan bir rol ifa elediğine ve işinin takdir edildiğine dar kendinde bir hisse malik olmalıdır.

c) İşçi işinde muayyen bir şahsi hareket serbestisine malik olduğunu duymalı, her gün yapmakta olduğu işin icra tarzı hakkında fikir beyan eylemek hakkına sahip bulunduğunu ve fikirlerine bir kıymet verilmeyen basit bir makine gibi telakki edilmediğini hissetmelidir.

d) İşçinin şefine karşı itimadı olmalıdır. Akli selimden mahrum emirlerin oyuncuğu olduğuna ve fena organizasyondan ötürü gayretlerini heder etmeğe mecbur edildiğine dair bir intibaa sahip olmamalıdır.

e) İşçi çalışmakta olduğu teşebbüsün kârının iyi bir şekilde tevzi edildiğine, kabiliyetine ve sarfetmekte olduğu gayretlere göre ücret aldığına ve kabiliyeti dolayısıyla işinde terfi edeceğine dair makul şanslara malik olduğuna inanmalıdır. 1.

Bütün bunların yanında işçilerle işverenler, daha vazih bir tabirle işçi ve işveren sendikaları arasındaki kollektif münasebetler sosyal barışı sağlayacak bir istikamette olmalıdır. Bununda şartları, Birleşik Amerikada Millî plânlaştırma cemiyeti tarafından 1951 yılında Washing-ton'da yayınlanan bir raporda şu şekilde hülâsa edilmiştir.

a) Müdüriyet, teşebbüs içinde kollektif müzakere usulünü ve bir müessese olarak sendikalizmi kabul etmelidir... Kuvvetli sendika işletme için bir yardımcıdır.

b) Sendikalar, üyelerinin refahının, teşebbüsün iyi işletilmesine bağlı olduğunu tanımalıdır.

c) Sendikalar, kuvvetli bağımsız ve demokratik olmalıdır.

d) İşletmeler sendikaların iç işlerine müdahale etmemelidirler; işçileri sendikalarına karşı sadakatsızlığa sevkeylemek yolunu araştır-mamalıdır.

e) İki taraf arasında karşılıklı bir anlayış havası mevcut olmalıdır. Taraflar arasında gayrî kabili telif vahim ideolojik ayrılıklar mevcut bulunmamalıdır.

f) Sendikalarla işverenler arasında daimî istişareler olmalıdır, ve taraflar arasında malûmat teadisi kuvvetli bir surette geliştirilmelidir.

Hülâsa işçinin de arzuları, emelleri ve herkes gibi kaprisleri bulunan bir insan olduğunu kabul eylemek, yalnız işçi ve işveren münasebetlerinde değil, fakat aynı zamanda cemiyetin inançları ve kültüründe de mühim bir rol oynamaktadır. Maddî ve manevî durumunu islâh eylemek için bu keyfiyet işçi için zaruridir. Cemiyet işçiye istihsal içinde ifa eylediği hizmete lâyük kıymeti vermekte tereddüt ettiği müddetçe ve işçi muayyen bir hayat seviyesi elde eylemek için yalnız veya sendikası ile birlikte kendine alâkasız bir muhit içinde didindikçe verimlilik için lüzumlu psikolojik ve manevî atmosferin yaratılması ve binnetice umumî ekonomik gelişmenin ve kalkınmanın sağlanması güçlüklerle ve aksaklıklara maruz kalır.

1. Bk. B. I. T. : a. g. rapor S. 131