



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN
YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN
FİRMALARA SAĞLADIĞI KATKILAR ÜZERİNE FARKLI
SEKTÖRLERDEN UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem GALİPOĞLU

Danışman:

Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

BURSA – 2014

T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ ve YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10039180
Yazar Adı/Soyadı	ÖZLEM GALİPOĞLU
Uyruğu/T.C.Kimlik No	35164138764
Telefon/ Cep Telefonu	05313884240
E-Posta	ozlm_glp_88@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgü Adı	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI KATKILAR ÜZERİNE FARKLI SEKTÖRLERDEN UYGULAMA ÖRNEĞİ
Tezin Tercümesi	APPLICATION EXAMPLE OF DIFFERENT SECTORS ABOUT EMPLOYEE BEEING PARTICIPATION IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND CONTRIBUTIONS OF THE SUGGESTION SYSTEM TO THE COMPANIES
Konu Başlıkları	Yönetime Katılma
Üniversite	Uludağ Üniversitesi
Enstitü/Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı/Bölüm	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tez Türü	
Yılı	2014
Sayfa	127
Tez Danışmanları	Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK
Dizin Terimleri	Yönetime Katılma
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☒ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☐ Ertelemesini istiyorum

Yukarıda başlığı yazılı olan tezimin, ilgilenenlerin incelenmesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtım ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret(royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

08.06.2014



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri

Anabilim/Anasanat Dalı,

Çalışma Ekonomisi

Bilim Dalı'nda 70113004 numaralı

ÖZLEM GALİPOZLU

'nin hazırladığı

"İnsan Kaynakları Yönetiminde Kalıpların Yönetimine Katılma" konulu

ve örneği sistenleştiren firmaların

(Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez

savunma sınavı, 05./06/2014 günü 14. - 16. saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara

alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ... BAŞARILI ... (başarılı/başarısız)

olduğuna ... OY BİRLİĞİ ... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Özlem Tisiçioğlu

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Servet Aytaç
Uludağ Üniv

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. İsmail Efil
Uludağ Üniversitesi

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

05./06/2014

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Özlem GALİPOĞLU
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : VIII + 127
Mezuniyet Tarihi : 05 / 06 / 2014
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI KATKILAR ÜZERİNE FARKLI SEKTÖRLERDEN UYGULAMA ÖRNEĞİ

Küreselleşme süreciyle, bilgi toplumu hızla yükselişe geçmiş, “rekabet” her alanda önemli hale gelmiştir. Artan rekabet karşısında, başarılı olmak isteyen firmalar, “insan kaynağı” ’dan yararlanma yoluna gitmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin, firmalarda etkinliğinin artması ve firma içi açık bir iletişim sisteminin kurulması zorunlu hale gelmektedir. Günümüzün rekabet gücü yüksek firmaları, insanın yaratıcı gücünden katılımcı yönetim anlayışı ile faydalanmaktadırlar. Kalite, verimlilik, prestij ilkelerine önem veren yapıların, yönetime katılma türlerinden biri olan “öneri sistemleri” ’ni etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu sistem ile birlikte, “işin uzmanlarından” son derece yüksek katkı sağlayacaklar, rekabet ve tercih edilebilirliklerini arttıracaklardır.

Bu araştırmada; öneri sistemlerini aktif olarak kullanan, lojistik ve gıda sektöründe ileri gelen iki firmaya yer verilmiştir. Her iki firmanın da “öneri sistemleri” ve “öneri sistem getirileri” incelenmiştir. Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak, yüz yüze görüşme ve belge tarama tekniği kullanılmıştır. Öneri sistemleriyle, firmaların rekabet gücü artmakta ve çalışanların “kendini gerçekleştirme” ihtiyacı karşılanmaktadır. Çalışan, fikirlerine değer verildiğini hissederek, motive olmaktadır. Motivasyon artışıyla birlikte, çalışanın işe olan bağlılığı ve sadakati artacak, işini ve işyerini benimseyecektir. Çalışan ve firma odaklı gelen önerilerin, taraflar açısından çeşitli getirileri bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetime Katılma, Öneri Sistemleri

ABSTRACT

Name and Surname : Özlem Galipoğlu
University : Uludağ University
Institution : Social Science Institution
Field : Department Of Labour Economics And Industrial Relations
Branch : Department Of Labour Economics And Industrial Relations
Degree Awarded : Master / PhD
Page Number : VIII + 127
Degree Date : 05 / 06 / 2014
Supervisor (s) : Prof. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

APPLICATION EXAMPLE OF DIFFERENT SECTORS ABOUT EMPLOYEE BEEING PARTICIPATION IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND CONTRIBUTIONS OF THE SUGGESTION SYSTEM TO THE COMPANIES

With the globalization, the "competition" has become important in every field and the informed society is rising. With increasing competition, companies that want to succeed, have started to deal with "human resources". Human resource management, increasing efficiency in a firm and intra-firm establishment of an open communication system and that is becoming as a mandatory. In today's highly competitive firms are benefiting from the creative people's power with an understanding of participatory management. The firms that are giving importance to quality, efficiency, prestige, should use " suggestion systems" effectively which is one of the types of participation in management. With this system, "the work of the experts" will contribute extremely high, competition and desirability will increase.

In this study; two companies from the logistics and food industry that are using suggestion system actively is evaluated. Both companies were also examined about their "suggestion systems" and "suggestion system returns". With this system, together with the increase of competitiveness of firms, employees "self-actualization" needs are met. Employee are feeling that their ideas are valued, as the result of this they are motivated. Along with increased motivation, employee commitment and loyalty will increase to the job and will adopt to job and workplace. Day by day given suggestions help to both employees and the company are expected to increase.

Key Words: Human Resource Management, Participation To The Management, Suggestion Systems

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	3
1.2. Yönetime Katılma	6
1.3. Öneri Sistemleri.....	9
1.4. Kalite ve Toplam Kalite	11
1.5. Verimlilik	13

İKİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	16
2.1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Yükseliş Süreci	21
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKE VE İŞLEVLERİ	26
2.2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	26
2.2.1.1 Eşitlik İlkesi	26
2.2.1.2 Verimlilik İlkesi	27
2.2.1.3 Kariyer İlkesi	27
2.2.1.4 Güvence İlkesi	27
2.2.1.5 Gizlilik İlkesi	28
2.2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	28
2.2.2.1 İşe Alım Seçme ve Yerleştirme	29
2.2.2.2 Eğitim ve Geliştirme.....	31
2.2.2.3 Ücretlendirme, Bordrolama ve Özlük İşleri.....	32
2.2.2.4 Performans Değerlendirme	34
2.2.2.5 İnsan Kaynakları Planlaması ve Motivasyon.....	36
2.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI.....	38
2.3.1 Yönetime Katılmanın Amacı, Anlamı ve Önemi.....	38
2.3.2 Yönetime Katılım Model ve Yöntemleri	41

2.3.2.1. Geleneksel Yönetime Katılma Modelleri	42
2.3.2.1.1. Danışmalı Yönetim Modeli.....	43
2.3.2.1.2. Katılmalı Yönetim Modeli	44
2.3.2.1.2.1. Temsilciler Aracılığıyla Katılma	44
2.3.2.1.2.2. Sendikal Katılma.....	45
2.3.2.1.2.3. Birlikte Katılma.....	46
2.3.2.1.2.4. Gönüllü Katılma.....	47
2.3.2.1.3. Özyönetim.....	47
2.3.2.2. Çağdaş Yönetime Katılma Modelleri	49
2.3.2.2.1. Dolaylı Katılım	49
2.3.2.2.1.1. İşçi Direktörlüğü Kurulları	50
2.3.2.2.1.2. İş Konseyleri.....	51
2.3.2.2.1.3. Uzman Kurullar	52
2.3.2.2.1.4. İşçi Temsilciliği	52
2.3.2.2.2. Direkt Katılım	53
2.4. DİREKT YÖNETİME KATILMA MODELLERİNDEN BİRİ OLAN ÖNERİ SİSTEMLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	55
2.4.1. Firma İçi İletişim ve Öneri Sistemleri	58
2.4.2. Öneri Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	62
2.4.3. Öneri Sistemlerinin İşleyiş Süreci	63
2.4.4. Ödüllendirme Sistemleri.....	66
2.4.4.1. Maddi Ödüller	66
2.4.4.1.1. Nakdi Ödüller.....	66
2.4.4.1.2. Ayni Ödüller	67
2.4.4.2. Maddi Olmayan Ödüller	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ KATKILARI

3.1. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ FİRMALARA OLAN KATKILARI	68
3.1.1. Demokratik Yönetimin Öngörülmesi.....	68
3.1.2. Üretimde Maliyetlerin Azalması ve Kalite Artışı	69
3.1.3. Karlılık Artışı	69
3.1.4. Verimlilik Artışı	70
3.1.5. Rekabet Gücü Artışı	71
3.1.6. Uzun Vadeli İyileştirme Etkisi.....	72
3.1.7. Değişikliklerin Kolayca Benimsenmesi	72
3.1.8. Örgüt İçi İletişim Kolaylığı Sağlaması.....	73
3.1.9. Kararların Etkin Kılınması	74
3.1.10. Denetim Kolaylığı	76
3.1.11. Çalışma Barış ve Huzurunun Sağlanması	77
3.2. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ İNSAN KAYNAKLARINA OLAN KATKILARI	79
3.2.1. Yabancılaşma ve Tükenmişliği Önlemesi.....	79
3.2.2. Zihinsel Potansiyel Artışı.....	81
3.2.3. Eğitim ve Gelişime Destek Sağlaması	82

3.2.4. Dayanışma Sağlaması	82
3.2.5. Maddi ve Maddi Olmayan Ödüller Verilmesi.....	83
3.2.6. Motivasyon, Bireysel Olgunlaşma ve Doyum Sağlaması	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI KATKILAR ÜZERİNE FARKLI SEKTÖRLERDEN UYGULAMA ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	86
4.1.1. Araştırmanın Konusu	86
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	86
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	87
4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	88
4.2.1. Veri Toplama Tekniği	88
4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR	88
4.3.1. A Holding Öneri Sistemleri ve Çalışan Profili.....	88
4.3.2. A Holding Öneri Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci	91
4.3.3. Öneri Değerlendirme Metodu	92
4.3.4. Ödüllendirme Sistemleri	95
4.3.5. Öneri Proje Ekibinin Operasyonel Süreci İyileştirme ve Tasarruf Sağlama Projesi	95
4.3.6. B Holding(B Gıda) ve Çalışan Profili	102
4.3.6.1. B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	116
KAYNAKÇA	120
EKLER	127
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	23
Tablo 2:	A Holding Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	88
Tablo 3:	A Holding Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	89
Tablo 4:	A Holding Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	90
Tablo 5:	A Holding Projeye Dahil Olan Öneriler	96
Tablo 6:	A Holding Proje Yıllarında Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı	98
Tablo 7:	A Holding 2012- 2013 Yıllarında Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyeti Oranı	99
Tablo 8:	B Holding(B Gıda) Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	102
Tablo 9:	B Holding (B Gıda) Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	103
Tablo 10:	B Holding (B Gıda) Öneri Sistemi Genel Verileri	104
Tablo 11:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri Uygulamaları	107
Tablo 12:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri Süreci	108
Tablo 13:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Değerlendirme Kriterleri.....	108
Tablo 14:	B Holding(B Gıda) Öneri Değerlendirme Katsayıları.....	109
Tablo 15:	A ve B Holding(B Gıda) Ödüllendirme Süreci	110
Tablo 16:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Uygulama Süreci.....	111
Tablo 17:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemi Verileri	112
Tablo 18:	A ve B Holding(B Gıda)Toplam Öneri Sayıları.....	112
Tablo 19:	A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemi Getirileri.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	A Holding Öneri Sistemi Aşamaları.....	94
Şekil 2:	A Holding Öneri Sistemi İk Self Servis Uygulaması.....	94
Şekil 3:	B Holding(B Gıda) Genel Öneri Formu	105
Şekil 4:	B Holding(B Gıda) Öneri Bilgilendirme Formu	106

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1:	A Holding Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları	89
Grafik 2:	A Holding Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	89
Grafik 3:	A Holding Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	91
Grafik 4:	2011 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı	98
Grafik 5:	2012 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı	98
Grafik 6:	2013 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı	99
Grafik 7:	A Holding 2012 Yılı Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyet Oranı	100
Grafik 8:	A Holding 2013 Yılı Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyet Oranı.....	102
Grafik 9:	B Holding(B Gıda) Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları	103
Grafik 10:	B Holding(B Gıda) Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	103

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin etkisiyle yaşanan değişim rüzgarı, firmalarda, insan kaynaklarına verilen önemi kaçınılmaz arttırmıştır. Artan rekabet, verimlilik, kalite ile birlikte firmalardaki katılımcı yönetim anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Rekabet direncini, büyük ölçüde arttırabilmek, firmaların entelektüel zekasına olan yatırım ile doğru orantılı hale gelmektedir. “Kazan kazan” ilkesiyle hareket eden yapılar, çalışanın yaratıcı potansiyelinden son derece faydalanmaktadırlar.

Direkt yönetime katılma uygulamalarından biri olan “öneri sistemleri”, firma içi iletişimi açık hale getiren ve iletişim kalitesini arttıran bir modeldir. Günümüzde, popüleritesi artan yönetime katılma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, zihinsel potansiyellerini kullanarak iş yapış şekillerini sorgular hale gelmişlerdir. Böylelikle, işleriyle ilgili yetkiye sahip olduklarını hissetmişler, önerdikleri iyileştirme fikirleriyle hizmet ya da ürün kalitesini arttırmaya katkı sağlamışlardır.

Bu araştırma; öneri sistemlerinin etkin olarak kullanılmasının firmalara; hem firma hem de çalışan odaklı katkılarını aktarmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümüne kadar olan kısmında konu teorik çerçevede ele alınmış, dördüncü bölümde ise; alan araştırması ile desteklenmiştir. Firma açısından, ürün ve hizmet kalitesi artışı yaşanırken, çalışanda ise, motivasyon artışı sağlanmaktadır. Bu çalışma süresince, benden desteğini esirgemeyen Hocam Sayın Prof. Dr. Özlem IŞIĞIÇOK’a teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmanın konuyla ilgili araştırma yapacak olanlara yararlı olması dileğiyle.

Özlem GALİPOĞLU, Bursa Mayıs 2014

GİRİŞ

Piyasada, sektör ayırt etmeksizin firmaların büyük çoğunluğu, entellektüel sermaye olarak nitelendirdikleri insan kaynağına, oldukça önem vermektedirler. Bu bağlamda, insan kaynaklarının misyon ve doğası da son on yılda giderek değişmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamının genişlemesi, organizasyon içerisindeki rolünün artmasına ve stratejik kararların alınmasında söz sahibi olmasına yol açmıştır. Birçok firma, örgütsel hedeflerine ulaşma ve rekabet üstünlüğünü sağlama adına, insan kaynağına yatırım yapmaya başlamıştır.

Çalışanlar, iş süreçlerinde bizzat bulunan ve işi birebir yürüten kişilerdir. Kalite, verimlilik, müşteri ve çalışan memnuniyeti ve teknolojiye adaptasyonu arttırabilmek için, işi birebir yapan kişilerin, yaratıcı fikir ve önerilerine ihtiyaç duyulur hale gelinmiştir. “İş, nasıl daha verimli ve kaliteli yapılır?” sorusunun en iyi cevabı, o işi yürüten ve sürece katkıda bulunan kimselerden gelecektir. Nitekim, günümüzde firmalar hızla artan rekabet karşısında; çalışanlarıyla sağlıklı ve açık iletişim kanalları oluşturmak ve sosyal iklimi iyi bir seviyeye taşımaya çalışmaktadırlar. Çalışanların yönetime katılması; başta iş kalitesi, emek verimliliği ve motivasyon artışı olmak üzere birçok alana doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.

Yönetime katılma, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda, bizzat yada temsilcileri aracılığıyla söz sahibi olması anlamına gelmektedir. Açık bir anlatımla yönetime, dolaylı ya da doğrudan katılımı desteklemektir. Geçmişten günümüze, yönetime katılma farklı şekillerde uygulanmıştır. Klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçilmesi, yeni yeni yönetime katılma araçları getirmiştir. Etkilerini, günümüzde daha fazla hissettiğimiz ve popüleritesi artan yönetime katılma modellerinden biri de, “öneri sistemleri” `dir.

Öneri sistemleri, yenilikçi bakış açısına sahip, lider olma yolunda ilerleyen tüm organizasyonlarda bulunmakta ya da kurulmaya çalışılmaktadır. Bunun nedeni ise, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak, işin kalitesini arttırmak için firma içi yatay ve dikey iletişim kanallarının olması gerekliliğidir. Bugün firmalarda, herhangi bir karar alınırken, tamamıyla demokratik yönetime katılma süreci yürütülmemekte ise de, bu sistem sayesinde çalışanlar da yönetimde söz sahibi olabilmektedir. Öneri sistemleriyle,

Çalışanlardan toplanan önerilerin firmaların karlılık, verimlilik ve kalite seviyesini ciddi oranda yükselttiği yapılan incelemeler sonucunda kanıtlanmıştır.

Bu çalışmanın temel amacı; insan kaynakları yönetiminin yükselişe geçmesiyle birlikte önem kazanan, yönetime katılma ve yönetime katılma türlerinden biri olan “neri sistemleri”nin, firmalara sağlamış olduğu katkılarını incelemektir. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde; kavramsal çerçeveye yer verilmiş ve insan kaynakları yönetimi, yönetime katılma, öneri sistemleri, kalite ve verimlilik kavramları tanımlanmıştır. İkinci bölümünde; yönetime katılma ve yönetime katılma modellerinden biri olan öneri sistemlerinin temel özelliklerine yer verilmiştir. Çalışmanın nc bölümünde; çalışanların yönetime katılmasının, firma ve çalışanlara olan katkılarını incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; ilk üç bölümünde; insan kaynakları yönetimi, yönetime katılma fonksiyonları ve öneri sistemlerine ilişkin temel bilgilere yer verilmiş, bu sistemin çalışan ve firmalara olan katkılarını teorik bir çerçevede aktarılmıştır. Teorik çerçevede incelenen konu, lojistik ve gıda sektörlerinde ileri gelen iki firma üzerinde yapılan alan araştırması ile desteklenmiş, teorik olarak kurulan alt yapıyı uygulama ile tamamlamaya çalışılmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yaklaşımıyla tamamlanmıştır. Veri toplama yöntemi; belge tarama ve yüz yüze görüşme tekniğinden oluşmaktadır. Alan araştırmasıyla amaçlanan, öneri sistemlerini etkin olarak kullanan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren her iki firmanın da, öneri sistemlerinin incelenerek, sağlamış olduğu katkılarını analiz etmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde ve gelecekte firmaların, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve artan rekabet karşısında bir adım öteye yol alabilmelerinde, yegane yönetim şekli, kuşkusuz ki insan kaynakları yönetimidir. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin, yazarlarca uzlaşıya varıldığı tek bir tanımı bulunmamakta; her bir yazar kendi bakış açısı doğrultusunda bu kavramı tanımlamaktadır.

Nitekim, insan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlanan ve birbirleriyle eş anlama gelen birden fazla kavram kullanılmaktadır. Bunlar; “İnsan Kaynakları Yönetimi” (Human Resource Management), “Personel Yönetimi” (Personnel Management), “İnsan Gücü Yönetimi” (Manpower Management), “Çalışma İlişkileri” (Labour Relations) olarak sıralanmaktadır. Ancak günümüzde yaygınlık kazanan şekli ile “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı kullanılmaktadır.¹

Genel anlamı ile insan kaynakları yönetimi; konusunun insan olduğu,firmaların insan kaynağı ihtiyacının belirlendiği ve giderildiği, insan kaynağını işe alma, seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması motivasyon, ücretlendirme ve özlük işleri gibi tüm faaliyetlerin yürütüldüğü, bir yandan çalışandan maksimum seviyede faydalanmayı, diğer yandan da yaşam kalitesini yükseltmeyi ilke edinen, insan odaklı bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.²

Bir diğer tanıma göre, insan kaynakları yönetimi; stratejik planlamalar yapılarak işi kontrol eden birimin insan olduğu, etkili işgücünü bulmak, verimliliği arttırmak, istikrarı sağlamak amacıyla insan odaklı danışmanlık hizmeti veren, en önemli girdisinin insan olduğu bir yönetim şeklidir.³

¹ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayınevi, Ankara,1999,s.17-18.

² Hüseyin Özgen-Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana,2011,s.3

³ Fazlı Yıldırım, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,www.fazliyildirim.com/ppt/9.ppt,(25.07.2013).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı; örgütlerin, kurumsal hedeflere ulaşmasında anahtar ol oynayan, çalışan-işveren hukuksal ilişkisinin yürütülmesi, çalışanın işe alınması, ücretlendirilmesi, işten ayrılması gibi insana dair tüm süreçleri yöneten, örgütün en önemli değerlerinden biri sayılmaktadır.⁴

Ersen'e göre; "insanların örgütte iyi ilişkiler içinde çalışmasını, verimliliklerini arttırmayı amaçlayan, çalışanın kişisel gelişimini teşvik eden, insan kaynağını yüksek ahlaki değerler çerçevesinde yönetme ve anlama becerisidir."⁵

Bir başka tanıma göre; yasal sınırlar eşliğinde, organizasyonun çalışanlara, çalışanların da organizasyona olan katkılarının, en üst seviyeye çıkarılmasında fayda sağlayan bütünleştirici yaklaşımı temel alan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır.⁶

Keser'e göre; "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKYHuman Resource Management)" kavramı; tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan insan kaynağının ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmesi gibi konularda insan odaklı modern bir anlayışı" ifade etmektedir.⁷

İnsan kaynakları yönetimi; çalışan- işveren ilişkilerini, örgüt doğrultusunda düzenleyen, ana teması insan kaynağı olan ve insanın işe alımından işten ayrılmasına kadar geçen sürecin düzenlendiği bir idare şeklidir. Bu süreç içerisinde, insan kaynağının tüm sorunlarını çözmek, kişisel gelişimine yön vermek ve örgütte çalışan mutluluğunu maksimum seviyeye taşımak, öncelikli konuları arasında yer almaktadır.⁸

Genel anlamı ile; firmaların, yıllık planladığı performans hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olabilecek, insan ihtiyacının karşılanması, etkili iş ilişkileri yaratılması, istihdamın geliştirilmesi ve yaşam kalitesinin artırılması ile ilgili tüm planlama, geliştirme, kontrol ve yedekleme fonksiyonlarını içeren bir disiplin olarak tanımlanmakta ve firmanın ekonomik performansı ile birebir ilgilenmemektedir.⁹

⁴ Atilla Yelboğa "Yönetimde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Stratejik Önemi", **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, ed. Atilla Yelboğa, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2010, s.2.

⁵ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, İstanbul, 2002, s.120.

⁶ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:225, İstanbul, 1993, s.63-64.

⁷ Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi" **İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://enm.blogcu.com/degisen-yonleriyle-personel-yonetimi-iky/9376111> (25.07.2013).

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu- Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 2008, s.9-8.

⁹ Özge Karatepe, "İnsan Kaynakları Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi**, [www.tobb.org.tr/ Documents/ozgekaratepetobb.ppt](http://www.tobb.org.tr/Documents/ozgekaratepetobb.ppt), (25.07.2013).

En geniş anlamı ile insan kaynakları ve personel yönetimi; “yönetim, ücretlendirme ve yan haklar yönetimi, diğer tüm süreçleri” yürüten birim olarak anılmaktadır. Kavramı daha fazla genişletmek gerekirse, yönetim içerisinde; çalışanların performans gözetimi ve kariyer geçişleri, motivasyon ve disiplin kanalı olarak çalışanı dinleme ve tavsiyeler sunma, işçi devir hızını düşürme, işe alım ve işten çıkarma gibi fonksiyonlar yer almaktadır. Ücretlendirme ve yan haklar yönetimi içerisinde; ücretlendirme çalışmaları, piyasa araştırmaları gibi faaliyetleri yer almaktadır. Çalışma ilişkileri fonksiyonu içerisinde; sözleşme analizleri, taraflar arasındaki uzlaşmayı sözleşme yönetimi ile sağlamak, şikayetleri hakem kararlarıyla değerlendirme yer almaktadır. Kısacası; bahsedilen fonksiyonlar ile birlikte, diğer tüm süreçleri de kapsamına dahil eden firma içi iletişim ve motivasyonu sağlayan bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır.¹⁰

Byars&Rue’e göre; “insan kaynakları yönetimi (HRM)”;

örgütte global ölçekte, işçi ve işveren işbirliğini geliştiren, çalışanların kişisel gelişimine destek veren, işe alım, seçme ve yerleştirme, ödüllendirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yürüten organizasyondur.”¹¹

Nitekim, firmaların sahip olduğu “5 M” olarak adlandırılan girdilerin arasında yer alan insan kaynağının önemi, diğer girdilere göre oldukça fazladır. Firmanın, 5 M girdileri; machine (makine), money (kapital), material (malzeme), management (yönetim), man (insan kaynağı) olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda, 5M girdilerinden biri olan insan kaynakları; “ yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınmasını, yetiştirilmesini amaçlayan, personelin eğitim, gelişim, motivasyon, performansının artırılması, sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınması” çalışmalarını yürüten, organizasyonun tepe noktasıdır.¹²

Bilinen anlamı ile insan kaynakları yönetimi ise; insan kaynağını, örgütün hedefleri doğrultusunda verimli kullanabilmek adına motive etmek, norm kadroya uygun personel ihtiyacını karşılayabilmek ve gelişimini sağlamak gibi iki önemli hedefi olmasının yanı

¹⁰ Richard P. Calhoon, **Personnel Management And Supervision**, United States of America, 1967,p.11.

¹¹ Lloyd L. Byars-Leslie W. Rue, **Human Resorce Management**,Third Edition,Boston, 1991,p.6.

¹² [http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.insan%20kaynaklariinin%20tanımı,\(25.07.2013](http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.insan%20kaynaklariinin%20tanımı,(25.07.2013)

sıra, iş kanunu, bordrolama ve özlük işlemlerini de içerisine dahil eden bir yönetim sürecidir.¹³

Görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetimi tanımının sayısını arttırmak mümkündür. Tanımlamalardan da anlaşılıyor ki; firmalardaki insan kaynakları departmanı “insan” odaklı çalışma sorumluluğu üstlenmiş, insanı duygusal boyutuyla da ele almayı ön görmüştür. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, “değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi” olduğu günümüz koşullarında esneklik, hız, rekabet ilkeleri doğrultusunda çalışan-işveren ilişkilerini uzlaşmacı bir bakış açısıyla düzenlemektedir.

1.2. Yönetime Katılma

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, öneminin giderek arttığı günümüz koşullarında, yükselen kavramlardan biri de “ yönetime katılma” ’dır. Nitekim, klasik yönetim anlayışının hızla terk edilerek, insan kaynakları yönetimi anlayışının yaygınlık kazanmasıyla yeni üretim modelleri ortaya çıkmakta, bu süreçte de işverenler, çalışanların sadece bedensel gücünden değil, entelektüel sermayesi olan bilgisinden yararlanma yoluna gitmektedir.¹⁴

Bir başka deyişle, entelektüel sermayenin önemi ve değeri, yönetime katılma uygulamalarını da yaygınlaştırmaktadır. Yönetime katılma kavramı da, çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Ancak, yönetime katılma kavramını tanımlamadan önce, onu bir üst kavram olarak kapsayan “endüstriyel demokrasi” kavramına değinmek yerinde olacaktır.

En geniş anlamı ile endüstriyel demokrasi; “ geleneksel örgüt ve yönetim felsefesinin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkileri azaltmak, siyasal demokrasinin uygulama alanını endüstri işletmelerini de içerecek biçimde genişletmek ve işçilere, çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılma olanağı sağlamak amacıyla geliştirilmiş, modern yönetim düşüncelerinden biri” olarak tanımlanmaktadır.¹⁵

Bir diğer tanımlamaya göre, endüstriyel demokrasi; örgütlerde iş tatmini, motivasyon ve verimlik artışını sağlamak adına, çalışan-işveren işbirliğinin sağlanması,

¹³ Margeret Palmer-Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, çev. Doğan Şahiner, , Rota Yayınevi, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2,İstanbul,1993,s.25.

¹⁴ Barış Seçer, “Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına”, Çimento İşveren Dergisi, Kasım 2009,s.19.

¹⁵ İ. Atilla Dicle, *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara,1980,s.1.

iki tarafın yönetimde eşit sorumluluk üstlenmesi, ikili denge kurulması ve ilişkilerin güven esasına dayandırılması anlamına gelmektedir.¹⁶

Endüstriyel demokrasi; yönetime katılmayı içerisinde barındıran bir üst kavram olduğu sadece örgüt değil, toplumu kapsadığı vurgulanmakta ve buna göre; toplumda bireylerin fırsat eşitliğine sahip olduğu ve saygı gördüğü ancak, fiziksel ve düşünsel performansla bakılarak ödüllendirildiği, toplumsal bir sistematik olarak tanımlanmaktadır.¹⁷

Endüstriyel demokrasi; örgütte, kararların tek başına işveren tarafından verilmediği, alınacak olan kararlara çalışanların da katıldığı ve yönetimde söz sahibi olduğu, anlamına geldiğinden “yönetime katılma” kavramı ile aynı anlamda yorumlayan yaklaşımlar da mevcuttur. Yönetime katılma kavramı, endüstriyel demokrasinin uygulanmasında bir araçtır.¹⁸

Yönetime katılma, İngilizce’de “participation” Fransızca’da “cogestion”, diğer bazı ülkelerde ise “iktisadi demokrasi” kavramları ile karşılanmaktadır.¹⁹

Yönetime katılmayı, “en aykırı” toplu pazarlık, “en geniş” endüstri ilişkileri, “en dar” öneri sistemleri olarak yorumlayan eğilimler de mevcuttur.²⁰

Buna göre, geçmişini Sanayi Devrimine kadar götürmek mümkün olan yönetime katılma; emek ve sermaye ilişkisinin demokratikleşmesini, aralarındaki dengenin sağlanmasını amaçlayan, örgüt içi strateji, finansman, pazarlama, yönetim fonksiyonlarını mikro, bir başka deyişle, işletme düzeyinde ele alan, toplumsal ve ekonomik yapıyı değiştirme amacı bulunmayan bir örgüt yönetim tekniğidir.²¹

Örgütte çalışanların, bedensel ve düşünsel etkinliğinin artırılmasında, yönetsel kararlara katılmaları önemli yer tutmaktadır. Yönetime katılma, yönetim hiyerarşisinde çalışanların işe alım, örgütlenme, kontrol gibi, organizasyon çalışmalarını düzenlediği ve

¹⁶ Dicle, a.g.e. ,s.21.

¹⁷ Banu Uçkan- Deniz Kağncıoğlu, **Endüstri İlişkileri**, Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 1573, Eskişehir, 2004,s.45.

¹⁸ Seçer, a.g.m, s.21.

¹⁹ Nurhan Akçaylı, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1978,s.21.

²⁰ İ. Atilla, a.g.e. ,s.56

²¹ Akçaylı,a.g.e.s1-2. ,

bu fonksiyonları bire bir katılma ya da ortak organlar aracılığı ile gerçekleştirdiği süreçtir.²²

Güngör, yönetime katılma kavramını, “ sınırları özel mülkiyet tarafından çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçi-işveren taraflarının her ikisini de, çeşitli düzeylerde içeren ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizma” olarak tanımlamaktadır.²³

Bir başka tanıma göre, yönetime katılma; işletmelerde çalışanların, kendileri ile ilgili konularda alınacak olan kararlarda, temsilcileri ya da yöneticileri aracılığıyla söz sahibi olmalarıdır.²⁴

Mıhçıoğlu’na göre; “işletmelerin belirlediği amaçlara ulaşmasında, çalışanların karar alma ve uygulama faaliyetlerine yönetim, çalışanların kararların alınmasında bizzat ya da temsilcileri aracılığıyla rol oynamasına ise, yönetime katılma” adı verilmektedir.²⁵

Nitekim yönetime katılma; çalışanların, işletmede karar verme sürecine toplu olarak etki ederek, çalışan-yönetim güç dengesini sağlamaya yönelik hareket ettiği, işverenlerin yönetime katılma faaliyetlerine direnç gösterdiği noktada, endüstriyel demokrasinin amacına ulaşmasında yardımcı olduğu uygulamalar bütünüdür.²⁶

Yönetime katılma kavramı ile ilgili olan, katılım ve sosyal diyalog kavramlarını da tanımlamak yararlı olacaktır. Buna göre kısaca katılma; işçilerin yönetime katılmaları daha çok bağımsızlık, özgür iradeyi en üst düzeyde kullanabilme, işçilerin ekonomik, sosyal, kültürel, toplumsal konularda daha çok söz sahibi olması, hak kazanması, dolayısıyla tüm ekonomiyi kapsayan düzeyde, yönetim gücüne ortak olmaları anlamına gelmektedir.²⁷

Bir başka tanıma göre, katılma (participation); “bir süreç içerisinde istençli ve gönüllü olarak bir işi üstlenme ya da bir olayda etkin olma” durumudur.²⁸

²² Kurthan Fişek, **Yönetime Katılma**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:158,Ankara,1977,s.38.

²³ Yasemin Güngör, “Yönetime Katılma”, **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**, Cilt:3, İstanbul,1996,s.529.

²⁴ İ. Atilla,a.g.e., s.11.

²⁵ Cemal Mıhçıoğlu, “Türkiye’de Yönetime Katılma”, www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/42.pdf, (28.07.2013).

²⁶ Seçer, a.g.m, s.24.

²⁷ Cahit Talas, **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi, Ankara,1997,s.492.

²⁸ <http://www.turkdilkurumu.gov.tr>,(29.07.2013).

En genel anlamda, “iletişim ve ortak davranışta bulunma yoluyla, belirli bir toplumsal duruma girme süreci, iştirak” olarak açıklanmaktadır.²⁹

Yine yönetime katılma kavramı ile birlikte tanımlanması gereken, bir diğer kavram ise; “sosyal diyalog” ’tur. Sosyal diyalog; makro bir kavram olup, ulusal düzeyi çağrıştırmaktadır. UÇÖ’nun sosyal diyalog tanımı; hükümet, işçi ve işveren temsilcileri arasında, ekonomik, sosyal politikalarla ilgili konularda, karşılıklı bilgi alışverişi, toplu müzakerelerin, ortak karar alma mekanizmalarının yürütüldüğü, süreçlere hükümetin de katıldığı üçlü veya işçi sendikaları ile işveren veya sendikalarının katıldığı ikili ilişkilere verilen addır.³⁰

Nitekim sosyal diyalog; ülkelerin endüstri ilişkileri sistemine bağlı olarak, ikili ya da üçlü olarak gerçekleşmekle beraber, “ demokratik siyasal rejimi benimsemiş ülkelerde, sosyal tarafların sivil toplum örgütleriyle birlikte ekonomik ve sosyal politikaların belirlenmesinde, karşılıklı bilgi alışverişi, demokratik tartışma ve karar alma sürecidir.”³¹

1.3. Öneri Sistemleri

Müşteri tercihlerinin, giderek ön plana çıktığı ve değişkenlik gösterdiği günümüzde, firmaların farklarını ortaya koyabilmesi, entelektüel zekaya yaptıkları yatırım ile doğru orantılıdır. Bu noktada, öneri sistemlerinin, önemi devreye girmektedir. “Öneri sistemleri” kavram olarak, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Öneri sistemlerini tanımlamadan önce “öneri” kavramını tanımlamak yerinde olacaktır.

Bir tanıma göre öneri; iş akışında enerjinin minimum seviyede harcanmasında, çalışma koşullarında ve iş güvenliği gibi konularda verimlilik, kalite artışı sağlama ve maliyeti düşürme amaçlı, ekonomik kazanç sağlayacak fikirler olarak tanımlanmaktadır.³²

Başka bir deyişle öneri; insanların sorunları çözmek, hedeflere ulaşmak ya da mevcut konumunu iyileştirmek adına, akıllarında tasarlamış oldukları “zihinsel imge,

²⁹ <http://www.turkdilkurumu.gov.tr.>,(29.07.2013).

³⁰ Aysen Tokol, “ Sosyal Politikanın Tarafları”, *Sosyal Politika*, ed.Yusuf Alper-Aysen Tokol, 1.Baskı, Dora Yayınları, Bursa,2011,s.61-75.

³¹ Özlem Işığışık, *Sosyal Diyalog*, Ezgi Kitabevi, Bursa, Haziran 2007,s.30-31.

³² Barış Zoroğlu, “Öneri Sistemleri ve Çalışanların Algısı”, www.bariszoroglu.wordpress.com 2012/06/18/oneri-sistemi-ve-calisanlari-olgisi-suggetion-system-2/,(02.05.2013.)

plan, tasarı, proje, kurgu” ’ların bir araya getirmesiyle oluşan fikirler ya da fikirler toplamı olarak adlandırılmaktadır.³³

Nitekim, en bilinen anlamı ile öneri; iş yaşamında çalışan ya da çalışma grubunun herhangi bir konu ve sorun ile ilgili yürüttüğü fikir ve yargıların toplamı olarak adlandırılmaktadır.³⁴

Öneri sistemleri ise; çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Öneri sistemlerinin temelinde, çalışanların bizzat yaptıkları iş ile ilgili tüm uzmanlığa sahip olması yatmaktadır. Öneri sistemleri; çalışanların, sorunların çözümünde ve iyileştirmeye yönelik tüm uygulamalarda fikir beyan etmesi, sunulan önerilerin örgüt kültür ve hedeflerine uygun olanlarının hayata geçirilmesi ve karşılığında katma değer yaratılmasını sağlayan bir sistematik olarak tanımlanmaktadır.³⁵

Teorik olarak öneri sistemleri; işçilerin fikirlerinden oluşan aşağıdan yukarıya doğru iletişimin kurulduğu, çalışanların firma ile ilgili kapalı düşünce ve önerilerini açığa çıkaran yönetime katılma metodu olarak tanımlanmaktadır.³⁶

Bir başka tanıma göre öneri sistemleri; çalışanların, yönetim ile ilgili fikirlerinin alınması ile başlayan, alınan önerilerinin değerlendirilmesi ve uygulanması ile devam eden sürece denilmektedir.³⁷

Firmalarda, adı öneri planı olarak da geçen öneri sistemleri; çalışanların, örgütün yer aldığı sektör üzerindeki faaliyetleri ile ilgili, olumlu fikirleri ve yaratıcı düşüncelerini satın aldıkları parasal motive sistemi olarak adlandırılmaktadır.³⁸

Nitekim, çalışanları motive edici psiko-sosyal araçlardan birisi olan öneri sistemleri; yönetime katılmanın ilk aşaması sayılabilmektedir. Örgütün sunduğu hizmet kalitesini arttırması yolunda, çalışanın bir üst yönetim nezdinde tanınması, takdir

³³ Timothy RV Foster, **Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu**, 2. Baskı, Rota Yayınevi, İstanbul,1997, s.7.

³⁴ Şebnem Akın Acuner, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713, Ankara,2010,s.52.

³⁵ Acuner,a.g.m.,s.52.

³⁶ Calhoon, a.g.e. , p.225.

³⁷ <http://www.yalindunya.net/oneri-sistemi.html>,(30.07.2013).

³⁸ Nail Berzek, **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 359, İstanbul, 1984,s.50.

edilmesi gibi motivasyon artışının sağlanmasını da amaçlayan ve aktif olarak yürütüldüğünde örgüte katma değer sağlayan bir sistemattir.³⁹

Günümüzde, önemi her geçen gün artan öneri sistemleri; insan kaynağının yönetime katılma aracı olan ve katılım ile birlikte bağlılığın arttırılmasını sağlayan, fikirlerin, sistematik olarak toplandığı katılım sistemi olarak da adlandırılmaktadır.⁴⁰

Bir başka anlayışa göre öneri sistemleri; “iş en iyi yapan bilir” görüşü doğrultusunda çalışanların problem çözme, süreç iyileştirme konularında oluşturdıkları “beyin fırtınası” ortamıdır.⁴¹

Başka bir tanımlamaya göre; “organizasyon içinde kişisel sorumluluğu arttıran ve her düzeyden düşüncüyü özendiren paylaşımcı bir uygulamadır ve temel dayanağı, tüm çalışanların yaptıkları işleri geliştirebilecekleri bilgi, beceri ve deneyime sahip oldukları inancıdır.”⁴²

En bilinen anlamıyla öneri sistemleri; önerilerin toplanması ve bu önerilerin seçilmiş bir kurul tarafından değerlendirilmesi, bu değerlendirmeler sonucunda katma değer sağlayacak olan fikirlerin patentlenmesi ve hayata geçirilmesi sonucu firmaya yarar sağlayan fikir sistemattir.⁴³

Birçok anlayışa göre, tanımsal çeşitliliğinin arttırılabileceği “öneri sistemleri” sayesinde günümüzde firmaların entelektüel zekası gelişmekte, her ne kadar maddi olmayan kaynaklar içerisinde anılsa da, maddi kaynaklara nazaran daha yüksek bir getiri sağlamaktadır.

1.4. Kalite ve Toplam Kalite

Kalite, çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle yazarlarca birden fazla tanımlı yapılabilmektedir.

Kalite sözcüğü, Latince “Qualitas” kökenli bir terime dayanmakta olup, “gerek dış ve gerekse iç müşteriye yani çalışanları da kapsayan, müşteri yönelimlilik prensibi ile

³⁹ Sabuncuoğlu-Tüz,a.g.e.,s.84-85.

⁴⁰ Tülin Şahin Danışmanlık, “Bireysel Öneri Sistemi”,www.tulinsahindanismanlik.com (30.07.2013).

⁴¹ Ahmet Karayazı, “Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007,s.50-74.

⁴² Naci Çuhacı, “Öneri Sistemleri Yönetimi”, www.personelci.blogspot.com/2011/02/oneri-sistemleri-yonetimi, (02.05.2013).

⁴³ Buket Kocaman, “Toplam Kalite Yönetiminin Dinamik Sistemi: Öneri”, www.eforpatent.com/toplam-kalite-yönetiminin-dinamik-sistemi--yönetime-katılma-ve-oneri/(20.03.2013.)

sürekli gelişimi esas alan” bir kavramdır. Kavramın dayandığı amaç, işin belirlenen kalite kriterlerine uygun olması ve değişen müşteri taleplerine cevap verilebilmesidir.⁴⁴

Kalite; insan kaynağının işletmenin ürettiği mal ve hizmetten “ en iyi” şekilde tatmin olmasını sağlayan, verimlilik arttıran, maliyeti azaltan, israfı önleyen, rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini artırma stratejisidir.⁴⁵

Efil’e göre kalite; “bir ürünün öngörülen kullanma şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne derece elverişli olduğunu gösteren” bir kavramdır. Buna göre kalite; ürün ve hizmetlerin, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılama noktasında ortak payda da buluşma göstermesidir.⁴⁶

ISO 9000’de kalite; “bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.”⁴⁷

Kalite ile ilgili çeşitli yazarlar ve kurumlarca yazılan ve kabul gören kalite tanımları vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür.

“Dr. J.M.JURAN’a göre kalite; kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım, kullanıma uygunluktur.

P.B. CROSBY’a göre kalite; şartlara uygunluktur.

Japon Sanayi Standartları Komitesine göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.”⁴⁸

Kalite kavramı incelenirken, “toplam kalite yönetimi” ve “kaizen” kavramlarına açıklık getirmek yerinde olacaktır.

Toplam kalite yönetimi (TQM); piyasada tüm faaliyet ve hizmetlerin olabildiğine yüksek kalitede olması gerekliliğini içermektedir. Kısacası, işi tüm yönleriyle ele almakta ve kapsamına müşteri, tedarikçi ve çalışanları dahil etmektedir.⁴⁹

⁴⁴ http://tr.wikipedia.org/wiki/Kalite_y%C3%B6netim_sistemleri,(04.08.2013).

⁴⁵ <http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/kytanim.htm>,(01.08.013).

⁴⁶ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Yayınları, Bursa, 2010, s.155.

⁴⁷ İnovasyon Kurulu, “Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, [http:// web.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite#ktanim](http://web.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite#ktanim)), 04.08.2013).

⁴⁸ Efil, a.g.e. ,s.8

⁴⁹ Ronald J. Ebert-Ricky W. Griffin, “ Operationns Mangement and Quality”, **Business Essentials**, Eight Edition, United States and Canada,201, s.131.

Toplam kalite yönetimi; süreci insan kaynağına yatırım ile başlayan ve sonrasında üretim ve hizmetlerde, kalitenin artırılması ve müşteri memnuniyetini esas alan, bahsedilen süreçleri bütünleştiren bir yönetim anlayışıdır.⁵⁰

Mıyauchi'ye göre, toplam kalite yönetimi; “bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilmektedir.⁵¹

Toplam kalite yönetimine göre; istenen seviyede kalite ve müşteri memnuniyetine aniden ulaşılamayacağı, sürekli iyileştirme ve geliştirme yoluna gidilmesi öngörülmektedir. Sürekli iyileştirme, müşteri taleplerindeki anlık değişimlere uyum gösterebilmeyi, en önemlisi trendleri, çalışan ve tedarikçilerle paylaşmayı ifade etmektedir. Uzun bir geçmişe dayanan, sürekli iyileştirme faaliyetlerine Japonlar tarafından “kaizen felsefesi” denilmektedir.⁵²

Kaizen kavramını da kısaca inceleyecek olursak, Imaiye göre kaizen; “iyileştirme” demektir. “İş, ev, sosyal yaşamda” sürekli iyileştirme, ilerleme, mükemmele ulaşma amacı güden, kalite faaliyetlerini kapsamaktadır.⁵³

Kaizen felsefesi; işletmede uygulandığında, üst birim de dahil olmak üzere tüm çalışanları kapsayan iyileştirme ve gelişim sağlamaktadır. Bu nedenle, kalite ve verimliliği ön planda tutan işletmelerde, “kaizen” önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim , ürün ve hizmet çeşitliliğinin bu denli arttığı, pazarların dünya piyasasına açıldığı günümüzde müşteri beklentisini en iyi şekilde karşılamak “kalite” kavramına verilen önemden geçmektedir.

1.5. Verimlilik

Günümüzde işletmelerin başarısı, büyük oranda verimlilik artışına bağlıdır. Bu bağlamda, işletmeler verimlilik artışına oldukça önem vermektedirler. Verimlilik kavramının, farklı bakış açılarıyla açıklanmış birden fazla tanımı vardır.

⁵⁰ Ersen,a.g.e., s.58.

⁵¹ Ichiro Mıyauchi, “Japonya’da Kalite Yönetimi”, Mess Yayınları, No:31, İstanbul, 1999, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>,(04.08.2013).

⁵² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.Baskı, Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul,2001,s.107

⁵³ Masaaki Imai, **Kaizen; Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul Brisa Yayınları. İstanbul,1994,s.3.

Verimlilik kavramı; “prodüktivite” kavramının bir karşılığı olup, dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir.

Dar anlamda verimlilik; “hizmet sistemlerinin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdiye oranıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵⁴

Geniş anlamda verimlilik ise; “ekonomik amaçlara ulaşmada, araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavram” olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵

Klasik anlayışa göre verimlilik; “az maliyetle, daha çok üretim ya da üretimin ve üretim kaynaklarının niteliğini arttırmak” olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶

Verimlilik kavramının, farklı meslek dallarına göre tanımlamaları yapılmaktadır. Görüşlere göre, verimlilik kavramı şöyle tanımlanmaktadır.

“İktisatçılara göre; çıktı ve girdi gerçek (fiziksel hacim) birimlerle ifade edildiğinde, çıktıyı üretmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişkidir.

Mühendislere göre; makinenin etkin çalışmasıdır.

Muhasebecilere göre; işletmelerin finansal performansıdır.

Endüstriyel Psikolog ve Örgüt Psikologlarına göre; toplam etkililik, kar, kalite, işe devamsızlık, iş tatmini, motivasyon, moral, kontrol, çatışma/uyum, amaç birliği, esneklik, adaptasyon, roller ve kurallara uyma, yönetsel ve sosyal beceriler, bilgi yönetimi ve iletişim, gönüllülük, dış etkenler, istikrar ve değerlerdir.”⁵⁷

Başka bir tanımlamaya göre verimlilik; işletmelerin karlılığını, ürün ve hizmet kalitesini arttıran, çalışanların performans ve çalışma koşullarını iyileştiren, teknikler bütünüdür.⁵⁸

Bu bağlamda kısaca; ulusların gelişmişlik seviyelerini gösteren, “ elde edilen çıktının (mal hizmet) üretime giren, girdi veya girdilere (emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçler) matematiksel oranıdır.”⁵⁹

⁵⁴ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, çev.Olcay Baykal,7. Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 476, Ankara,2011,s.19.

⁵⁵ http://ekodialog.com/Konular/Verimlilik_nedir.html,(04.08.2013).

⁵⁶ İlker Parasız-İsmail Efil ve diğerleri, , “İşletme” **Kılavuz1**,ed. Erhan Arda, Savaş Yayınevi,Ankara,s.473.

⁵⁷ M.R. Ramsay, **İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı**,çev.İlknur Yavuz, 1. Baskı,Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:705,Ankara,2008,s.17.

⁵⁸ Parasız-Efil ve diğerleri,a.g.e., s.473.

⁵⁹ Ersen,a.g.e.,s.105.

Firmalar, verimliliği arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda, insan kaynakları yönetiminden yararlanmaktadır. İnsan kaynağının, verimlilik üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. İşletmedeki alışma barışının sağlanması, çıkar birliğinin dolayısıyla huzurlu bir iş ortamını geliştirme, insan kaynakları yönetiminin ana faaliyetleri arasında yer almaktadır. Kaliteli alışma yaşamının hakim olmasıyla birlikte, çalışanlar verimliliğin artması konusunda daha istekli olacaklar, öneri geliştirmekten kaınmayacaklar, takım ruhu oluşturarak ve verimlilik artışını beraberinde getireceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin, tarihsel gelişim sürecini 19.yy öncesi ve sonrası olmak üzere oldukça eski dönemlere taşımak mümkündür. Yapılan çalışmalarda, insan kaynakları yönetiminin değişim sürecini örgüt teorileri paralelinde açıklamak yerinde olacaktır. Bunlar;⁶⁰

- Klasik örgüt teorisi (1880-1940)
- Neoklasik örgüt teorisi (1940-1960)
- Modern örgüt teorisi (1960-1970)

olmak üzere sıralamak mümkündür.⁶¹

Bu söz konusu örgüt teorilerinden ilki; klasik örgüt teorisidir. Klasik örgüt teorisinin yaklaşımlarından ilki ise, Frederick Winslow Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Sanayileşme akımı ile sanayi toplumunun kurulması, iş yaşamında uzun çalışma saatleri, ağır çalışma şartları, işin rutinleşmesi, yabancılaşma, işgücü maliyetlerinin yükselmesi gibi sorunlar nedeniyle, verimlilik arayışına girilmiştir.⁶²

1907-1947 yılları arası dönemde Taylor, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" 'ni işe uyarlayarak, verimlilik ve üretim artışının sağlanması yolunda çalışmalar yapmıştır. Amacı; verimsiz olan insan organizmasının verimli hale getirilmesi için araştırmalar yapmaktır.⁶³

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre; Taylor, hareket ve zaman etüdü yaparak işçilerin hangi işi, ne kadar sürede, nasıl daha verimli yapabileceklerini araştırarak verimliliği arttırmayı amaçlamıştır. Taylor'a göre, hareketli montaj hattında, vasıf

⁶⁰ Yelboğa, a.g.m, s.2.

⁶¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, Yayın No: 613, 1999, Bursa, s.20.

⁶² Memet Zencirkıran, "Örgüt ve Yönetim Kuramları", **Örgüt Sosyolojisi**, Dora Yayınları, Bursa, 2012, s.14.

⁶³ James G. March-Herbert A. Simon, **Organizations**, United States of America, 1958, p.12-13.

gerektiren bir iş yapılmadığı için işçiler, tüm uzuvlarını kullanarak makinenin bir parçası haline getirilmelidir, üretim sürecine dair herhangi bir öneri, fikir üretmeden tepe yöneticilerin planladığı düzene itaat edilmesi gereklidir, anlayışı hakimdir.⁶⁴

Ücret ile işçinin performansı arasında pozitif kolerasyon kurularak, hedeflenen üretim seviyesine ulaşıldığında, günlük ücrete ek olarak, prim verilmesi öngörülmekte ve maddi araçlarla işçilerin motive edilmesi amaçlanmaktadır.⁶⁵

Taylor; günlük ücret dışında, parça başına üretimin artması halinde uygulamış olduğu motivasyon yöntemiyle, teşvik edici “primli ücret sistemi” ’ni uygulamaya koymuştur. Taylor’un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim anlayışının temel özellikleri şunlardır,⁶⁶

- Geçmişten günümüze gelen yöntemler değil, bilimsel yöntemler,
- Çatışmacı bir anlayış yerine uzlaşmacı anlayış,
- Bireysel yaklaşım yerine işbirlikçi yaklaşım,
- Sınırlı üretim yerine maksimum üretim,
- Örgütteki insan kaynağının maksimum verimlilik, etkinlik ve refah seviyesine erişmesi olarak sıralanabilmektedir.

Bilimsel yönetim yaklaşımında, işçinin hiçbir zihinsel çaba göstermeden işleri yapması istenmekte, ayrıntılı bir şekilde iş bölümü yapılmakta ve üretim standartlaştırılmaktadır. Bilimsel yönetim ilkelerinin, işe uygulanması ile belirli bir dönem verimlilik artışına gidilse de, bu durum süreklilik arz etmemiştir. Bu anlayışa göre; işin niteliğine uygun insan kaynağını seçmek önemli bir kriter haline gelmiş olup, işçiler belirli vasıflara göre seçilip eğitilmiştir.

Taylorist yaklaşımda; iş, subjektif yargılardan arındırıldığından, insani ilişkiler en aza indirgenmiştir. Dolayısıyla da, iş süreçleri rasyonel kurallara dayandırılmıştır.⁶⁷

Çalışma şartları, her ne kadar kötüleşse de, motivasyonu sağlamada maddi ödüllendirme ön planda tutularak insan, “ekonomik canlı” ’ya indirgenmiştir.⁶⁸

⁶⁴ Veysel Bozkurt, **Endüstriyel-Post&Endüstriyel Dönüşüm**, Aktuel Yayınları, Bursa,2005,s.116-117.

⁶⁵ Sabuncuoğlu-Tüz,a.g.e.,s.15.

⁶⁶ Zencirkıran,a.g.m., s.15.

⁶⁷ Aykaç,a.g.e., s.52.

⁶⁸ Bozkurt,a.g.e.,s.118.

İnsan kaynağının, üretimin bir parçası olarak görülmemesi ve işi sorgulamadan yapması, itaat etmesi beklenmiş, bu yönleriyle Taylorizm, Beşeri İlişkiler Ekolü tarafından eleştirilmiştir. İnsanın, sosyal yönünün göz ardı edilmesi, eleştirilmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Bahsedildiği gibi, iş süreçlerinde fiziksel ve maddi imkanların iyileştirilmesi verimlilik artışı açısından yeterli kalmamış, insani boyutun ihmal edilmesi ile işgücü devir hızı ve devamsızlıklar hızla yükselmiş ve bu yaklaşımın yetersiz kaldığı görülmüştür.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ile örtüşebilecek bir diğer akım da, Fayol'un "Yönetim İlkeleri" akımıdır. Henry Fayol, örgütlerde yapılan israfları ve iş yapış süreçlerinde belli başlı sorunları görmesi nedeniyle, yaşanan handikapları giderebilmek adına yönetim ile ilgili ilkeler geliştirmiştir.⁶⁹

Bilimsel yönetim yaklaşımı, daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekilleriyle ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı yönetimin tamamını ele almaktadır. Fayol; ideal bir organizasyon yapısı ve yönetim ilkelerini araştırmış, yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı incelemiştir. Yönetime, makro bir bakış açısıyla bakmıştır.⁷⁰

Fayol, yönetim süreçlerini detaylı bir süzgeçten geçirmiş, yönetimdeki işlevleri kategorize ederek gerekli planlamayı, iş süreçlerine açıklık getirmeyi başarmıştır. Buna örnek olarak, "Genel ve Endüstriyel Yönetim" başlıklı çalışması gösterilebilir. Bu çalışmada Fayol, örgütlerin yönetim sürecini detaylandırmıştır. Yönetimi; planlama, örgütlenme, kumanda koordinasyon, kontrol olmak üzere 5 aşamada sınıflandırmıştır. Fayol'un amacı; yönetim süreçlerini olabildiğine sistematik hale getirmek ve standardizasyonu sağlamaktır.⁷¹

Fayol, verimliliği arttırmaya ilişkin her ne kadar yeni bir teknik geliştirse de, Taylor'un "insan" ögesine atfetmiş olduğu anlamı değiştirememiş, hatta paralellik göstermiştir.

Fayol'un anlayışına göre, özünde psiko sosyal bir varlık olan "insan", tabiatı gereği "tembel" 'dir. Fırsatını bulduğu anda, işini savsaklama eğilimindedir. Bu nedenle, "insan" üretimde edilgen konumda yer almalı, otoriteye itaat etmelidir. Aynı zamanda

⁶⁹ Sabuncuoğlu,-Tüz, a.g.e. , s.17.

⁷⁰ Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e.,s.33.

⁷¹ Zencirkıran, a.g.m. ,s.19-20.

ekonomik iyileştirmeler, “ekonomik varlık” konumundaki işçiyi, motive etmekte ve böylelikle psiko-sosyal yön göz ardı edilmektedir.⁷²

Klasik yaklaşımların ortak algısı; işbölümü, hiyerarşi, itaat, disiplin- ceza, rasyonelite, ekonomik çıktı en önemli karakteristiklerden sayılmaktadır. İnsan ögesi de, bu bahsedilen karakteristiklerin uygulayıcısı konumundadır.⁷³

Kısaca, personel yönetimine geçişin ilk adımı sayılabilecek, “yönetim ilkeleri” yaklaşımı; insanın sosyal yönünü göz ardı etmesi nedeniyle, insancıl yaklaşım tarafından ciddi anlamda eleştirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin, oluşum sürecinde etkili olan bir diğer akım da, “Bürokratik Yaklaşım” ’dır. Max Weber’in öncülüğünde yürütülen bu yaklaşım, işletmelerin belirli kurallar dahilinde, işi olabildiğine parçalanmış olmasını ve otoritenin bir o kadar merkezileşmiş olmasını içermektedir. İşe alım süreçlerinde, rasyonel kriterler dikkate alınarak bir seçim yapılmakta ve liyakat ilkesine bağlı kalınarak herhangi bir “kayıma” davranışı güdülmemektedir.⁷⁴

Nitekim, bürokratik yaklaşımda, iş süreçleri rasyonel ve yazılı kurallar çerçevesinde yönetilmekteydi. Bu yaklaşım sayesinde, personel yönetimine geçildiğinde, çalışanların özlük verilerinin tutulması gibi yazılı evrak ve kayıt sisteminin getirilmesi, gerekli arşivlemenin yapılmasıyla, belirli bir düzen ve sistematik geliştirilmiştir.⁷⁵

Bürokratik yaklaşım; insan kaynağının işe giriş-çıkış işlemleri, özlük bilgilerinin tutulması, ücret, bordrolama, devam takibi, eğitim ve performans verilerinin kayıt altına alınması gibi insan kaynakları yönetiminin, evraksal boyutunu düzenlemede önemli bir rol üstlenmiştir. Hatta insan kaynakları yönetiminin, yapı taşlarından birini oluşturmuş ve bu departmanın gelişmesine katkı sağlamıştır.

Bir diğer katkısı ise, bu yaklaşımın çalışanları makinenin bir parçası olarak görmemesi, aksine örgütleri yöneten bir varlık olarak görmesidir.⁷⁶

İnsan kaynakları yönetimi (HRM); örgütlerde dosyalama ve kayıt tutmaktan çok, “insani” boyut ile ilgilenmekte, çalışanların iyi hizmet verebilmesi ve verimliliğin artmasında “problem çözücü” rol üstlenmektedir. Bünyesindeki ekibin, ekonomik

⁷² Zencirkıran, a.g.m., s.21.

⁷³ Zencirkıran, a.g.m., s.21-22.

⁷⁴ Bozkurt, a.g.e., s.115.

⁷⁵ Yelboğa, a.g.m., s.3.

⁷⁶ Aykaç, a.g.e., s.56.

beklentilerine ek olarak; onların sağlık, kariyer, eğitim, sosyal hareketliliği ile ilgili bir nevi mentörlük görevi üstlenmekte, eğitim-gelişim ve motivasyonu yükseltmek adına psiko sosyal değerlerini ön planda tutarak aksiyon almaktadır.⁷⁷

Klasik akımda, insanın göz ardı edilmesi sonucu, verimlilik beklenen düzeyde artmamış, dolayısıyla çalışan motivasyonu düşmüştür. Bu akıma, çeşitli eleştiriler getirilmiş, eksikliklerinin giderilmesi istenmiş ve böylece, farklı yaklaşımlar arayışına gidilmiştir.

Klasik akıma, çeşitli eleştiriler getiren neo klasik akımın özü, “İnsan İlişkileri” yaklaşımına dayanmaktadır. İnsan ilişkileri akımının öncüsü; Elton Mayo, Hawthorne araştırmaları ile birlikte, verimlilik üzerinde insanın sosyal yönünün önemini açıklamaya çalışmıştır.⁷⁸

Neoklasik örgüt teorisinin temeli, insan ilişkileri yaklaşıma dayanmaktadır. Bu teori; “insan ilişkileri yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, haberleşme” gibi mikro konular üzerine yoğunlaşmıştır.⁷⁹

Chikago’da “ Western Electric” şirketinin bünyesinde yer alan Hawthorne fabrikalarında yapılan çalışmalar; “insan kaynakları hareketi” ’ni yükselten, sosyal grupların, çalışan performansı ve motivasyonu üzerine etkisini incelemektedir.⁸⁰

1924 yılında, Hawthorne fabrikalarında altı bölümden oluşan bir çalışma ile fiziksel ve ekonomik koşulların iyileştirilmesinin, verimlilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın altıncı bölümüne kadar, gerek fiziksel koşullar (ışıklandırma artış-azalış), gerek çalışma saatlerinin kısaltılması, molaların artması, gerekse de ücretlerdeki artışla beraber, verimlilik belirli bir noktaya kadar artmıştır. Bu süreçte, çalışanların, birbirleriyle kaynaşması bir başka deyişle, sosyal entegrasyonun artmasıyla birlikte, bahsedilen koşullarda herhangi bir değişiklik yapılmadığı halde, verimlilik artışı gözlemlenmiş, bu da insanın sosyal yönü ile açıklanmaya çalışılmıştır.⁸¹

⁷⁷David A.De Cenzo- StephenP. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition, America,1996,s.8.

⁷⁸ Zencirkıran, a.g.m., s.23.

⁷⁹ Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e.,s.39.

⁸⁰ Cenzo- Robbins, a.g.e., s.15.

⁸¹ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s.20-22.

Nitekim, yapılan bu araştırmalarla, çalışma yaşamında formel olmayan ilişkilerin, çalışanların davranışları ve performansları üzerinde, ne denli etki yaratacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Hawthorne alışmaları, örgütlerde oluşan “sosyal grup bilincini” ortaya koymuştur. Birbirini tanımayan bir grup insanın, çıkarları etrafında ortak tavır alma bilinciyle, hareket etmesi ve ortak aksiyonlar alması, insan kaynağının ekonomik değil, “sosyal varlık” olduğunu göstermiştir. İletişim, sevgi, benimseme, bağlılık duygularıyla birlikte işçilerin, moral motivasyonun ve dolayısıyla, verimliliğinin arttığı gözlenmiştir.⁸²

İnsan; hisseden, düşünen, konuşan ve ağlayan dolayısıyla, psiko- sosyal yönü maddiyata olan düşkünlüğünden daha yüksek bir canlıdır. Dolayısıyla, “Beşeri İlişkiler” ekolü, insan kaynakları yönetimi ile aynı prensibi kabul ettiğinden, “insan nasıl daha iyi yönetilir?” sorusuna verilecek iyi bir cevap bulunabilecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yükseliş Süreci

Hawthorne deneyleri, “insan yönetimi” ’nin gelişmesi açısından son derece önemli bir rol üstlenmiştir. İnsan ilişkileri ekolü, 1960 yılından sonra ciddi anlamda yükselişe geçmiş olsa da, o dönemin sahip olduğu üretim- tüketim yapısı nedeniyle yönetim süreçlerinde, Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerinin izleri grlmştir.⁸³

1970’li yılların sonlarına kadar, dev fabrikalarda kitle üretiminin varlığı, iş süreçlerinde de hiyerarşik, bürokratik, katı yönetim şekillerinin sürdürülmesine neden olmuştur. İnsan ilişkileri ekolüne göre, her ne kadar insanın sosyal yönünün ön planda olması görüşü, savunulsa da, o dönemin işçilerinin vasıfsız olması, iş süreçlerinin standart olması ve kalitenin gözetilmemesi gibi nedenlerle, tam anlamıyla beşeri ilişkileri yrtlememiştir. Bu anlamda, 1950 yılında, modern örgüt teorisinin uygulanmasıyla, sistem yaklaşımı ön plana çıkmış olup, 70’li yıllara kadar devam etmiştir.⁸⁴

Bu yaklaşıma göre; bilimsel yönetim ve beşeri ilişkiler yaklaşımı, örgütün dış camia ile iletişim halinde olmasını göz ardı ederek, rgt kapalı bir sistem olarak görmektedirler. Oysa sistem yaklaşımı, örgütün iç-dış vre etkileşimi olduğunu savunduğundan, daha geniş bir bakış açısına sahiptir. Sistem yaklaşımına göre; işletmelerdeki departmanlar, zincirin birer halkası gibidirler. Departmanlar arası sosyal

⁸² Zencirkıran, a.g.m., s.22-26.

⁸³ Zencirkıran, a.g.m., s.25.

⁸⁴ Zencirkıran, a.g.m., s.26.

etkileşim, iletişim en üst düzeyde olup, departmanlar işletmenin alt sistemini oluşturmakta ve örgütün iç çevre koşullarını üretmektedirler. Böylece, organizasyonun devamlılığı için alt sistemler arasında, sağlıklı bir koordinasyonun olması önem kazanmaktadır.⁸⁵

Örgütler, iç çevre koşullarına duyarlı oldukları kadar dış çevreye karşı da, aynı etkiyi göstermek durumundadırlar. Dış çevre koşullarını da, piyasanın ekonomik, sosyal, siyasal faktörleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşıma göre; örgüt açık bir sistemdir, örgütler kendi içerisinde sağlıklı bir yapı oluştursalar bile, bir alt sistemini oluşturan dış çevreden etkilenmektedirler. Sistemin başarı ile devam edebilmesi için, dış çevre koşulları göz ardı edilememektedir.⁸⁶

1970'li yıllardan itibaren, küreselleşme hareketlerinin artışı, kitle üretiminin krize girmesi, uluslararası rekabetin artması, iş süreçlerinde kalite standartlarının oluşturulması ve müşteri memnuniyetine verilen önemin artmasıyla, "Toplam Kalite Yönetimi" 'nin yükselişe geçtiği görülmektedir.⁸⁷

Günümüze gelindiğinde, toplam kalite yönetimi uygulamaları, belirli örgütlerde uygulanmaktadır. Ancak, insan kaynakları yönetimi uygulamaları son 15 yılda yükselişe geçmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilme nedenleri, dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar;⁸⁸

- Bilgi ve enformasyon teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte, beden gücüne olan ihtiyacın düşmesi,
- Yönetim ve üretim süreçlerinde, verimliliğe verilen önemin yükselmesi,
- Katılımcı yönetim anlayışına ve esnek üretim modellerine geçilmesi, dolayısıyla üretim ve yönetim modellerindeki değişiklikler,
- İnsan kaynağını etkileyen olumsuzluklara karşı, çözüm arayışına gidilmesi olarak sıralanmaktadır. Bu olumsuzluklar içerisinde, verimsizlik, işe karşı yabancılaşma duygusu, iş tatminsizliği ve moral-motivasyon düşüklüğü de yer almaktadır.

⁸⁵ Sabuncuoğlu-Tüz, a.g.e., s.28.

⁸⁶ Zencirkıran, a.g.m., s.26-28.

⁸⁷ Efil, a.g.e., s.155-170.

⁸⁸ [\(http://www.smyo.karabuk.edu.tr/akademik/SIL202_INSAN_KAY_YON.doc.\)](http://www.smyo.karabuk.edu.tr/akademik/SIL202_INSAN_KAY_YON.doc.),(01.09.2013).

İnsan kaynakları yönetimi'ne her ne kadar geçilmiş olsa da, başlangıçta "personel yönetimi" adıyla anılmaktaydı. Çünkü bu bölüm, önceleri işçinin özlük bilgilerini kayıt altına almaktan, dosyalamaktan ve bordrolama sürecini yürütmekten öteye gidememekteydi. İnsan kaynağı, bir masraf ögesi olarak görülmekteydi.⁸⁹

İşletmelerin personel departmanları, yönetim ile stratejik kararlara hakim değildi ve bu yönetim şekli, insan kaynağı sorunlarını çözmek konusunda, yeterince etkin olmadığı için zamanla, insan odaklı uygulamalar yükselişe geçmiştir. Böylece, personel yönetimi kavramının yerini, insan kaynakları yönetimi kavramı almıştır. İnsan kaynakları yönetim şekli, insana daha çok önem veren, uzlaşmacı, verimlilik artışını, hem insan hem de işletme lehinde destekleyen, yönetime katılma ve öneri sistemlerini işleten, insan odaklı bir bakış açısı üzerine yoğunlaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkları, bir tablo yardımıyla açıklamak yararlı olacaktır.

Tablo:1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Aytaç, Serpil, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11

⁸⁹ Yelboğa, a.g.m., s.3.

Yukarıdaki tablo 1’de görüldüğü gibi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklar bulunmaktadır. Çalışanlarla ilişki yönetimi, iki yönetim şekli açısından incelendiğinde; personel yönetiminde, daha çatışmacı ve geleneksel bir ilişki yönetilirken, insan kaynakları yönetiminde ise, daha ılımlı, güvenli ve dayanışmanın bulunduğu modern bir ilişki yönetilmektedir. Çünkü, insana önemli bir girdi gözüyle bakılmaktadır. Ayrıca, iky; firmada birleşik bir fonksiyon olarak görülmektedir. Diğer birimler ile koordinasyonu sağlayarak, sınırları kaldırmaktadır. Uzmanların rolü; evrak takibinden çok, problemleri analiz etmek, çözüm üretmek ve süreç geliştirmektir. En önemli fonksiyonu ise, firmanın ihtiyaçları ile insan kaynaklarını aynı potada eritebilmektir. Oysa, personel yönetimindeki bakış açısı, çok daha farklıdır. Personel yönetimi, firmada ayrı bir fonksiyon olarak görülmekte, bir başka deyişle, personelin sadece örgüt ile ilgili evraksal işlemlerinin yürütülmesi ile sınırlı kalmaktadır. Diğer tüm problemlerin; kariyer planlaması, motivasyon, eğitim ve geliştirme göz ardı edilmektedir. Uzmanlar ise, sorunları çözmek için herhangi bir süreç geliştirmemekte, dosyalama ve evrak takibi yapmaktadırlar.

1980’li yıllardan itibaren, literatürde stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim “ etkili strateji geliştirmeye, uygulama ve sonuçlarını değerlendirerek, kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁰

Stratejik yönetim, “ planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim” fonksiyonlarını tam anlamıyla uygulanmasını gözetmektedir. Bu fonksiyonları uygularken de, örgütün geçmişteki ve hali hazırdaki performansını dikkate almadan, geleceğe yönelik fonksiyonların uygulanmasını amaçlamaktadır.⁹¹

Stratejik yönetimin çeşitli özellikleri vardır. Bunları dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar,⁹²

- Stratejik kararlar, üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken sorumluluklar arasında sayılmaktadır.
- Örgütün, geçmiş ve mevcut performansı değil de, gelecekteki pozisyonu ile ilgili stratejik karar ve fikir üretilmektedir.

⁹⁰ Aykaç,a.g.e.,s.81.

⁹¹ Aykaç,a.g.e.,s.83-84.

⁹² Aykaç,a.g.e.,s.84-85.

- Örgütün bir sistem olarak görüldüğü, sistem yaklaşımı hakim olmaktadır. Bu yaklaşımın gereği, dış çevre koşulları gözlemlenerek, zamanında ve gerekli tedbirlerin alınması hedeflenmektedir.
- Örgütte, alt kademede çalışan yöneticilerin, kişisel ve yetkinlik bazında gelişiminde yol gösterici rol oynamaktadır. Gelecek ile ilgili üretilen projelerde, çalışanların fikirlerin alınmasıyla örgütü benimsemelerini ve terfi olanaklarının bulunduğunu göstererek, motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır.

Söz konusu stratejik yönetim hedefleri doğrultusunda, bu yönetime insan kaynakları yönetiminin dahil edilmesi istenmektedir. Örgütün stratejik hedeflerine ulaşılmasında, insan kaynakları ile işbirliği içerisinde çalışılması ve insan kaynaklarından olabildiğince, etkin bir şekilde faydalanılması amaçlanmaktadır.⁹³

Stratejik insan kaynakları yönetimi, yönetimde temel rolü üstlenmekte ve yönetim stratejileri, insan kaynakları yönetimi tarafından şekillenmektedir. Amacı; organizasyonun özelliklerini de dikkate alarak, gerek örgüt gerekse işgücü performansını, olumlu yönde etkileyebilmektir. Bu departman, örgütün işgücü, eğitim maliyetlerinin azaltılması ya da artırılması, kalifiye insan kaynağına ulaşılması, önemli kararların alınması gibi etkin bir yetkiye sahiptir. Örneğin, yapılacak yatırımın sağlamış olduğu toplam ciro üzerinde, işgücü maliyetinin gözetilerek, proje geliştirilmesi ya da yatırımın karlı olup olmadığının analizlerinin yapılması da, bu departmanın önemli görevleri arasında sayılmaktadır.⁹⁴

Stratejik kararlar alınırken, öncelikle firmanın, geleceğe yönelik amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara uygun olarak hareket edilmesi hedeflenmektedir. Örneğin; “müşteri memnuniyeti” firmaların öncelik verdiği amaçlar arasında yer almaktadır. Buna ek olarak, firmanın faaliyet gösterdiği sektörün, özelliklerinin analiz edilmesi ve stratejinin gelecekte firmaya, sağlayacağı fayda üzerinde tahminler yürütülmektedir.⁹⁵

Stratejik insan kaynakları yönetimi ihtiyacı; firmaların global pazarlara açılması, insan kaynağının kültür, yaş, cinsiyet, ırk, renk çeşitliliğinin artması, küreselleşme, işgücü piyasasındaki istikrarsızlıklar, bilgi ve enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, üretim ve yönetim modellerinin değişmesi gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır.⁹⁶

⁹³ Yelboğa, a.g.m., s.4-5.

⁹⁴ George T. Milkovich-John W. Boudreau, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Boston, 1991, p.56-57.

⁹⁵ Aykaç, a.g.e., s.85-89.

⁹⁶ Milkovich- Boudreau, a.g.e, p.53-57.

İnsan kaynakları yönetiminin, stratejik kararlar alırken ve üst yönetime sunarken, örneğin, insan kaynağının işe alım, eğitim ve gelişim, performans çıktılarını analiz ederken, sayısal- finansal veriler kullanıyor olması gerekmektedir. Sayısal verilerle desteklenmeyen kararların altyapısı boş kalacaktır. Örneğin; işgücü devir oranını, yüzdelik dilimlerde aktarmadan, yapılacak iyileştirmenin yüzdelik oranlarda ne kadar katma değer sağlayacağı ya da sağladığı sonucuna ulaşamayacaktır. Bu anlamda, finansal veriler, müşteri memnuniyet oranı, işgücü devir oranı, ücret çalışmaları vb. süreçler, insan kaynaklarının analitik, istatistik ve sayısal verilerle desteklenmesi gerekliliğini göstermektedir. İnsan kaynakları uzmanları; aynı zamanda sayısal verileri okuyabiliyor ve yorumlayabiliyor olması gerekmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKE VE İŞLEVLERİ

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkelerini beş başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;⁹⁷

- Eşitlik ilkesi
- Verimlilik ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Güvence ilkesi
- Gizlilik ilkesi

2.2.1.1. Eşitlik İlkesi

İş yaşamında çalışanlar; kariyer, eğitim-gelişim olanaklarından yararlanabilme, toplumda kabul görebilme adına bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilme çabası göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin, etik kuralları içerisinde ilk sırada yer alan “eşitlik ilkesi”, çalışanlara herhangi bir din, dil, ırk, renk, cinsiyet ayrımı gözetmeden yükselme, gelişme ve kariyer fırsatı sunmakta ve bu gelişimin önüne set çekmemektedir. Çalışanların, terfi ya da terfi indirimi uygulamasındaki bakış açısı, tam anlamıyla objektif temellere dayanmaktadır. Eşitlik ilkesi gereği; çalışanlara “ fırsat eşitliği” sunulmalıdır ve toplumsal farklılık gözetmeksizin eşit koşullar sağlamak,

⁹⁷http://www.smyo.karabuk.edu.tr/akademik/SIL202INSAN_KAY_YON.doc,(01.09.2013)

insan kaynakları yönetiminin, finansal rollerinin yanı sıra sosyal rolleri arasında yer almaktadır.⁹⁸

2.2.1.2. Verimlilik İlkesi

Bu ilke, çalışandan en üst düzeyde yararlanarak, iş süreçlerinin sürekli hale getirilmesini amaçlamaktadır. Başarıya gidebilmek için, iş başlangıcından işten ayrılma sürecine kadar olan tüm proseslerde, çalışanın kabiliyet, hayal gücü ve diğer özelliklerini aynı potada eriterek, ondan en üst düzeyde verim alınması ilkesi benimsenmektedir. Yöneticiler, işletmenin hedeflenen performans seviyesine erişmesi adına, belli kriterlere göre hareket etmektedir. Öncelikle, rakip ve müşteri analizleri yapılmakta ve daha sonra karşılaşılabilecek problemler ile nasıl başa çıkılacağını öngören bir işletme yapısı kurulmaktadır. Bu yapı, sade ve şeffaf bir yapı olmalıdır. Son olarak ise, aidiyet duygusunu tüm çalışanlara aşılayarak, onların samimi ve maksimum performans ile çalışmalarını sağlamaktadır.⁹⁹

2.2.1.3.Kariyer İlkesi

Kariyer; insan kaynağının, meslek hayatı boyunca alanında en iyisi ve işinde uzman olma çabasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, işlevlerinin ilk bileşenini, işe alım seçme ve yerleştirme oluşturmaktadır. İşe alım aşamasında, öncelikle kaynağın bilgi, beceri, yetenek ve deneyimine göre bir seçim yapılmaktadır. İşe uygun ve kalifiye kaynağı seçtikten sonraki en önemli adım, çalışanın elde tutulabilmesidir. Örgüt, çalışanı elinde tutabilmek için, ona kaliteli bir çalışma ortamı ve yükselme imkanı sağlamalıdır. Kariyer ilkesi; bireysel açıdan; çalışanın kendini geliştirmesi, örgütsel açıdan ise; yönetime kimin geldiği ile ilgilenmektedir.¹⁰⁰

2.2.1.4. Güvence İlkesi

Güvence ilkesini kısaca açıklayacak olursak; çalışan, sarf ettiği çabasının karşılığı olarak, organizasyonda güvence beklentisine girmektedir. Güvence arzusu içerisine girmesi, çalışandan beklenen bir davranıştır. Beklenen güvence, statü ve işin istikrarı ile

⁹⁸ Uğur Dolgun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayınevi, 2010, Bursa, s.20-21.

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa,2000, s.17

¹⁰⁰ Öznur Yüksel, “İnsan Kaynakları Yönetimi”,*Girişimciler İşletme Yönetimi*, ed. Tülin Durukan, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 241.

ilgilidir. Çalışan “yüz kızartıcı suç” işlemediği sürece, işini kaybetmeyeceğini bilmeli ve örgüte karşı güven duymalıdır. ¹⁰¹

Çalışan, güven duygusunu hissedebilmesi için, örgütte görev tanımları açık bir şekilde belirlenmeli ve firma prosedürlerini anlatan broşürler çalışana dağıtılmalıdır. Böylelikle, yapılması gerekenler bilinir ve daha sağlıklı bir süreç yürütülebilir. ¹⁰²

2.2.1.5. Gizlilik İlkesi

Örgütlerde, insan kaynakları departmanı, “personel özlük işleri” olmak üzere alt bölümlere ayrılmaktadır. Bahsedilen bölümde; personel işe alımından, çıkarılmasına kadarki tüm yasal süreç yürütülmektedir. Personel işe alımının hemen ardından, personel özlük sicil dosyası açılmakta ve çalışanın özlük bilgileri; eğitim, adli sicil, sağlık durumu ile ilgili önemli belgeler, bu dosya içerisinde gizlilik esaslarına uygun bir şekilde saklanmaktadır.

Bunların dışında, devam eden süreçte performans değerlendirme sonuçları, personelin her ay imzalamış olduğu maaş bordrosu ve en önemlisi ihtar, savunma gibi herhangi bir disiplin cezası alması halinde, verilen belgelerin gizliliği adına, örgüt içi ve örgüt dışına sızdırılmaması gerekmektedir. Çünkü bu tip evraklar, çalışan siciline ait olup, ileride referans oluşturulabilmesi adına, katkı sağlamakta ve özellikle, iş mahkemelerinde işçi ve işveren tarafında ispat niteliği taşımaktadır. ¹⁰³

2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli beş işlevini aşağıda belirtilen başlıklar altında incelemek mümkündür. Bunlar;

- İşe alım seçme ve yerleştirme
- Eğitim ve geliştirme
- Ücretlendirme, bordrolama ve özlük işleri
- Performans değerlendirme
- İnsan kaynakları ve motivasyon planlaması olarak sıralanmaktadır.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.19.

¹⁰² Yüksel, a.g.e., s.342.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, a.g.e., s.19-20.

2.2.2.1.İşe Alım Seçme ve Yerleştirme

Örgütlerde, iş analizi ve iş tanımlamaları yapıldıktan sonraki aşamayı, insan kaynaklarının kilit fonksiyonu olan “işe alım, seçme ve yerleştirme” oluşturmaktadır. Yapılacak olan iş ve çalışan nitelikleri örtüşmesi halinde, “doğru çalışanı bulmak” konusunda önemli bir adım atılmaktadır. Nitelikleri ortak bir payda da buluşturmak, mükemmel çalışanı bulma yolunda kritik bir hareket olmakla kalmamakta, seçme yerleştirme fonksiyonuna bir alt yapı oluşturmaktadır.¹⁰⁴

İşe uygun kalifiye personel ile çalışmak, örgütlerin rekabet direncini arttırmaktadır. Çalışan-iş uyumu halinde çatışma, beraberinde devamsızlık, işgücü devir oranı azalacak, motivasyon ve iş sadakati artacağından, verimlilik planlanan düzeyde yükselecektir. Bu nedenle örgütler, “işe alım” konusuna önem vermekte ve açılmış olan kadroları zaman kaybı yaşamadan, özenli bir şekilde kapatma yoluna gitmektedir. Çalışan- seçme ve yerleştirme konusunda, örgütlerde her ne kadar farklı teknikler uygulansa da, alışla gelmiş yöntemler olumlu sonuç vermektedir.

İşe alım seçme ve yerleştirme sürecinde örgütlerin öncelik verdiği hareket, açılan pozisyonu “iç kaynaklar” yoluyla karşılayabilmektir. İnsan kaynakları planlamasıyla, çalışanın kariyerine ait belirli kararlar verilerek, “terfi” yoluna gidilmektedir. “İçeriden yükseltme” olarak adlandırılan terfi, çalışanların firmaya olan güven ve bağlılığını arttırmakta, hem de işe alım sürecini daha az zamanda ve daha az maliyetle sonlandırmaya yardım etmektedir. İşe alım sonrasında ise, oryantasyonun hızlı bir şekilde tamamlanması sağlanmaktadır.¹⁰⁵

Diğer bir işe alım tekniği ise; dış kaynaklardan yararlanma başka bir deyişle, “mülakat” tekniğidir. İşin niteliği, niceliği gerekleri, sorumlulukları belirlendikten sonra “personel talep formu” ile birlikte, ilgili üst birimden iş tanımına uygun ilan açmaları talep edilmektedir. İşe uygun kişisel yetkinlikler, eğitim ve deneyim kriterleri belirtilerek, aranan özelliklere uygun ilan verilmektedir. Aday havuzu; çeşitli kariyer siteleri, gazete ilanları, danışmanlık şirketleri, işkur, belediye ve dernekler (ağırlıklı olarak mavi yakada)

¹⁰⁴ Hardy Caldwell, *Mükemmel Adayı Seçme*, Çev. E. Sabri Yarmalı, Ed. Nagehan Bilge Topaloğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.1-3.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., s.74.

kanalıyla oluşturulmaktadır. “mükemmel aday profili” ’ne, maksimum seviyede yaklaşan kişilerin, görüşmeye davet edilmesi ve sürecin hızlandırılması amaçlanmaktadır.¹⁰⁶

Seçilen adaylar, telefon ya da mail yoluyla iş görüşmesine davet edilerek, mülakat planı hazırlanmaktadır. Görüşmeler, “birebir, sıralı, panel, grup, telefon, çalışma arkadaşları grubu görüşmeleri ve değerlendirme merkezi” yöntemiyle yapılmaktadır. Bahsedilen görüşme teknikleriyle, adayın performansının ve işe uygunluğunun ölçümü yapılarak, tahminlerde bulunmaktadır. İlgili pozisyona, uygun olan adayın sahip olması gereken yetkinlikler, iş tanımı kanalıyla belirlenmekte ve adaylar yetkinliklerin karşılaştırılması yolu ile elenmektedir.

Adaylar, seçim sürecinde iş ile kişisel özelliklerin uyup uymadığının ölçülebilmesi adına, birtakım testlere tabi tutulmaktadır. Bu testler; bilgi ölçüm ve psikoteknik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilgi ölçüm testiyle amaçlanan, adayların bilgisayar, yabancı dil veya işin gerekleriyle ilgili makine, alet teçhizat kullanım yeterliliklerini ölçmektir. Psiko teknik testlerle ise, kişilerin bedensel ve zihinsel, yetenek, bilgi ve niteliğinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Test sonuçlarına göre, objektif ve adil bir seçim yapılabilmektedir.¹⁰⁷

Görüşmeler sonucunda, sürece olumlu olarak devam edilen adaylar hakkında profesyonel iş ağıları, eski yöneticileri ve (daha önce iş tecrübesi yok ise) öğretmenleri kanalıyla, referans araştırılması yapılmaktadır. Bu araştırma esnasında, adayların geçmişteki iş tecrübeleri ve kişisel özellikleri hakkında, bilgi toplama yoluna gidilmekte ve özgeçmiş bir kez daha teyit edilmektedir. Sadece referans sonuçlarına bakılarak bir karar verilmemektedir. Zaman zaman referans sonuçları olumlu olmamakta, farklı bir kariyer geçişi yapılmak istendiğinden, eski işveren ile yolları kötü ayrılmış olan örneklerle de karşılaşmaktadır. Bu nedenle, referans sonuçları tek başına yeterli olmamaktadır.

İşe alım sürecini riske atmamak adına, genellikle adaylar son iki kişi kalmak suretiyle, elenmekte ve bu iki kişi üzerinde karar kılınmaktadır. Kurum kültürüne en uygun olan aday seçildikten sonra, sıra adaya yapılacak iş teklifine gelmektedir. İş teklifinde; işe başlama tarihi, brüt ücret, yan haklar yer almaktadır ve adaya mail yoluyla

¹⁰⁶ Derin Eğitim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, “Yetkinlik Bazlı Görüşme Teknikleri”, İstanbul,s.2-3, www.derin.egitim.com.tr.(01.09.2013)

¹⁰⁷ Yelboğa, “Personel Seçme Sürecinde Kullanılan Araçlar ve Özellikleri” a.g.e., s.237-241.

teklif gönderilerek imzalatılmakta ve işe başlatmak üzere, işe giriş evrakları hazırlanmaktadır. Hazırlanması gereken evraklar içerisinde; sağlık raporu, adli sicil kaydı, adres, iletişim bilgilerine dair belgeler istenerek, adayın özlük dosyası oluşturulmakta ve işe başlamadan bir gün öncesinde çalışanın, çalışan kartı oluşturularak sisteme entegrasyonu sağlanmakta ve oryantasyon sürecine tabi tutulmaktadır.

Örgütler, başarılı ve verimli bir işe alım süreci oluşturabilmek için öncelikle, işin niteliği, iş gerekleri, sorumlulukları detaylı bir şekilde belirtmeli, kısacası iş analizi yapılmalıdır. Sonrasında, bu iş için uygun olabilecek profilin nitelikleri, ayrıntılı bir şekilde belirtilmeli ve profesyonellerden oluşan bir ekip ile birden fazla görüşme tekniği uygulanmalıdır. Böylelikle, derinlemesine yapılan görüşmeler sonucunda en uygun olan adayın seçim kararı verilmektedir.

2.2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden ikincisi ise, eğitim ve geliştirmedir. Nitekim örgütlerde, ihtiyaç duyulan işgücünün işe alınmasıyla açık olan pozisyonların kısa sürede kapatılması hedeflenmektedir.¹⁰⁸

İşe alım aşamasını geçtikten sonraki süreçte, çalışanın işe alıştırılması için öncelikle oryantasyon eğitimi verilmekte ve bu eğitimde; çalışılan firma tanıtılmakta, işin detayları aktarılmakta ve çalışanın yetenekleri ile iş arasında uyumlaştırma sürecine girilmektedir. Oryantasyon eğitimi ile çalışanın iş becerisinin artırılması amaçlanırken, diğer yandan, çalışma arkadaşları ile iletişimin kurulması bir başka deyişle, sosyalleşmenin sağlanması amaçlanmaktadır. Oryantasyon sürecinde, çalışana işin incelikleri detaylı bir şekilde aktarıldığından, sonrasında herhangi bir sorun ile karşılaşmanın önüne geçilmektedir. Bu eğitimin öncelikli amacı, çalışanın ilk günlerde en hızlı şekilde firmaya uyum sağlaması ve yabancılaşmanın oluşmasını engellemektir.¹⁰⁹

Verimlilik arttırılmak isteniyorsa, çalışanın iş becerilerinin arttırılması ve sürekli olarak eğitim planına tabi tutulması gerekmektedir. Toplam kalite felsefesine göre; müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme (kaizen), sıfır hata ile iş yapmak, müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak adına öneri sistemleri ve yönetime katılma son derece önemlidir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Yüksel, a.g.e., s.367.

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi a.g.e., s.132-133.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi a.g.e., s.112-113.

Kalite ve verimliliği arttırmak; firmaların eğitimi her alanda ön plana çıkarmasıyla mümkün olmaktadır. Günümüzün lider firmaları, örgütlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile birlikte “hizmet içi eğitim” planları yapmaktadır.

Global piyasada var olan ezeli rekabet, bilgi ve enformasyon teknolojisindeki değişim karşısında çalışanlar; her ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar, hem teknolojik hem de yönetsel değişimlere ayak uydurabilmeleri, eğitimin sürekliliği ile sağlanabilecektir. Firmaların, varlıklarını koruyabilmesi adına, güç gösterilerinin yapıldığı günümüzde, hizmet içi eğitime ciddi anlamda önem verilmekte ve bütçe ayrılmaktadır. Buna göre, kavramsal olarak açıklanacak olunursa, “hizmet içi eğitim”; verimlilik ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyetlerinin minimum seviyeye indirilmesi, çalışanın mesleki beceri ve yetkinliğini yükseltici, firmaların yıllık olarak planladığı ve bütçelediği, planlı eğitim faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır.¹¹¹

Eğitim programına ait katılımcı listesi hazırlanmakta, verilen eğitim sonrasında yapılan eğitim değerlendirme sınav sonuçları yardımıyla, eğitim performans raporu sunulmaktadır. Eğitim değerlendirme formlarına, çalışanın hangi konularda hata yaptığı ya da hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiği ile ilgili görüşler yazılıp, veri tabanına kaydedilmektedir.

Çalışanların, kişisel yetkinlik ya da iş performansını arttırmasında yöneticiler, çalışan için belirlediği hedefleri sürekli arttırmalı ve gelişim için, her geçen gün ilerleme kaydetmeyi amaçlamalıdır. Mesleki gelişim eğitimleri ile de sürekli öğrenme amaçlanmakta ve çalışan performansını artırma yönünde, iyi bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹²

2.2.2.3.Ücretlendirme, Bordrolama ve Özlük İşleri

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden üçüncüsü ise, ücretlendirme, bordrolama ve özlük işleridir. 4857 Sayılı İş yasasının 32. Maddesine göre; ücret; “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak tanımlanmaktadır.¹¹³

¹¹¹ Yücel Yetişkin, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı, Çimento Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Ankara, Şubat 2010, s.58.

¹¹² Kazuo Murata-Alan Harrison, **Japon Yönetim Teknikleri**, çev. Özden Arıkan, Rota Yayın İstanbul, 1995,s.23.

¹¹³ Pir Ali Kaya, **İş Hukukunun Temel Yasaları**, Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, Ekim 2006,s.110.

Bununla birlikte, ücretin yazarlarca çeşitli tanımlamaları bulunabilmekte, ücret ekonomik ve sosyal açıdan önem arz eden bir kavram olarak bilinmektedir. İşveren için gider kalemleri arasında yer alırken; çalışanlar açısından; önemli bir geçim, motivasyon ve statü aracı olarak görülmektedir. Ücret; çalışanlara belirli bir performans karşılığı olarak verildiğinden, performans değerlendirme uygulaması, insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir konuma sahiptir.¹¹⁴

İnsan kaynakları yönetimi, ücretleme fonksiyonunu üstlenirken, objektif ve adil bir bakış açısıyla bu sistemi yürütmektedir. Bu amaçla, birçok yöntemden faydalanılmaktadır. Bu süreci yürütürken, performans değerlendirmenin altı ay ya da yılda bir yapıldığı örgütlerde, performans çıktılarından bahsedilen periyotlarda yararlanılmaktadır. İşe alınacak olan adaya, iş teklifi yapıldıktan sonra açılan pozisyonun niteliğine, adayın eğitim durumuna ve tecrübesine uygun olarak belirlenen rakam ile ücret belirlenmiş olmaktadır. Ücretlendirme, örgütün yer aldığı sektör, piyasadaki efektif ücret düzeyi, örgütün finansal durumu ve iş yasasına göre yapılmakta, ayrıca her örgütün kullandığı bir ücret sistemi bulunmaktadır. Piyasada kullanılan ücretlendirme sistemlerine bir örnek verirse, “Hay Ücretlendirme Sistemi” çalışanın, belirli niteliklerine göre ücretlendirmenin yapıldığı bir sistemattir.

Çalışanın, maaş haricinde “bireysel ya da grup içerisindeki performansına bağlı olarak” prim adı altında ücret verilmektedir. Örneğin; aylık satış kotasını aşan ve ciroyu arttıran personele, maaşına ek olarak satış primi verilmesi gibi.¹¹⁵

İnsan kaynakları departmanının, ücretlendirme fonksiyonunu yerine getirdikten sonra, ay sonu rutin olarak gerçekleştirmesi gereken bir başka görevi ise; “bordrolama işlemi” ’dir. Personel devam kontrolü (puantaj), icra, kesinti, devamsızlıklar dikkate alınarak, belirlenen ücret üzerinden maaş ile ilgili kısmı bordroya yansıtma sürecine girilmektedir. Personel icraları ile ilgili “İcra Müdürlüğü”, iş kazası, eksik gün bildirimleri için “Sosyal Güvenlik Kurumu” ile tüm yazışmalar yürütülmektedir.

Çalışana, uyarı verilmesi, savunmasının alınması gibi disipline etme uygulamaları, çalışan özlük bilgilerinin veri tabanına kaydedilmesi ile özlük işleri sağlanmaktadır.

Görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetimi; her ne kadar personel özlük işlerinden sıyrılmış olsa da, aslında tüm süreci yürüten taraf olarak alt yapısını

¹¹⁴ Özlem Işığışık, Ücret, Marmara Kitabevi, Bursa, Ekim 2011, s.12-15.

¹¹⁵ Işığışık, Ücret, a.g.e., s.25

doldurması gerekmektedir. Bir taraftan, çalışanın yönetime katılmasını sağlayarak, ödüllendirme yoluyla motive etme, diğer yandan cezalandırma işlevi ile disipline etme rolü üstlenmektedir.

2.2.2.4. Performans Değerlendirme

Örgütlerde, insan kaynakları departmanın bir diğer önemli fonksiyonu da “performans değerlendirme” ’dir. Performans değerlendirme en bilinen anlamıyla; iş yaşamında, çalışanların işindeki uzmanlığı, çalışırken takındıkları tavır ve ahlaki tutumlarını kapsayan, insanın örgüte olan yararını belirli periyotlarla ölçen bir araçtır.¹¹⁶

Firmalarda performans yönetimiyle, insanın hali hazırdaki başarı ya da başarısızlığını ölçmek ve aynı zamanda varsa eksik kalan, geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koyulmaktadır. İş yaşamında, çalışanların performans değerlendirme sisteminden bazı beklentileri vardır. Bunlardan ilki ve en önemlisi, sistemin objektif ve adil olmasıdır. Herhangi bir “nepotizm”¹¹⁷ kaygısı güdülmemelidir. Sistem, çalışanın kişisel ve iş yaşamındaki yetkinliğini arttırmalı ve gelişimine destek olmalıdır. Her çalışana hitap etmeli, anlaşılır olmalıdır. Performans değerlendirme kriterleri; net olmalı, akıllarda soru işareti bırakmamalı ve kuşku uyandırmamalıdır. Güven sağlamalı, uygulanabilir olmalı ve çalışanın yaptığı iş ve çalışma ortamını göz ardı etmemelidir.¹¹⁸

Çalışanlar, firma içerisinde öneriler sunarak, bulundukları yapının verimlilik ve karlılıklarına katkı sağlamaktadırlar. Bu yolla, hem bireysel performanslarını sergilemekte hem de ödüllendirme sistemiyle maddi ve manevi ödüller kazanabilmektedirler. Günümüzde öneri sistemleri; performans değerlendirmenin aşamalarından sayılmakta, çalışanın mevcutta ve gelecekteki performansı hakkında bilgi vermektedir.

Uzmanlarca, insan kaynakları yönetim sistemi içerisinde, performans değerlendirmenin iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yönetsel kararlar çatısı altında değerlendirilen; ücretlendirme, ödüllendirme (prim alma, yılın en iyi yöneticisi

¹¹⁶ İsmet Barutçugil, “Performans Değerlendirme: Tanım ve Amaçları”, <http://egaziantep.com/performans-degerlendirme-tanimiamaclari-ve-yararlari/>,(09.09.2013).

¹¹⁷ Nepotizm: “kayırmacılık” olarak da bilinen bu kavram, çalışma yaşamında yöneticilerin sahip olduğu iktidarı, akrabalık bağlarını gözetererek bazı çalışanlara süreçlerde ayrıcalık tanımak amacıyla kullanmasına denilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tarafsızlığını bozan bir uygulamadır. Diğer çalışanların sisteme karşı güven duygusunu zedelemekte ve çalışma huzur ve barışını bozmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. <http://tr.wikipedia.org/wiki/ayrimcilik>,(09.03.2014).

¹¹⁸ Yelboğa, “Bireysel İş Performansının Yönetimi”,a.g.e., s.366.

olma vb.), terfi ya da terfi indirimi, işten çıkarma uygulamalarını sağlıklı bir şekilde yürütmektir. Bir diğeri ise; çalışan gelişiminin sağlanması adına, çalışanların güçlü yönlerinin tespit edilip, geliştirilmesini sağlayabilmektir.¹¹⁹

Ödüllendirme, terfi, terfi indirimi ya da işten çıkarmaya ciddi bir alt yapı oluşturarak, hem başarı hem de başarısızlığı temsil etmektedir. Çalışanın, yetkinlik bazı gelişmesi ve kendisinde var olan potansiyeli ortaya çıkarabilmesi açısından, “pys” çıktılarından yararlanılmaktadır. Firmalar, “değerlendirme merkezi” uygulamasıyla, çalışanı sadece terfi ettirme değil, zayıf ya da gelişime açık yönlerini görebilme imkanı sağlamakta, aynı zamanda ne tip eğitim modülleriyle yetkinliğin artacağını gözlemlemektedirler.

Performans değerlendirme uygulamasında, insan kaynaklarının etik rolü, “adil ve objektif olma” koşullarını sağlamalıdır. Ancak, bazı uygulamalar var ki; yansız bir değerlendirme söz konusu olamamakta ve pek çok performans değerlendirme hataları yapılmaktadır. Birçok kaynaktaki, “hale”¹²⁰, katılık, cömertlik, araç, yakın zaman etkisi, merkezi eğilim, değerlendirmede nesnel davranmama, performans standartlarının yetersizliği ve belirsizliği” başlığı altında yer almaktadır.¹²¹

Çokuluslu firmalarda, kültürler arası farklılıktan kaynaklanan “çalışma etiği” gündeme gelmektedir. Zaman algısı farklılığını inceleyecek olursak; Japon iş prensiplerinde “dakiklik” esastır. Görüşmeye geç gelmek, iki taraf içinde saygısızlık sayılırken, İspanyol iş prensiplerine göre, görüşmeye gelen kişide dakiklik aranmaktadır. Bu ve bunun gibi anlayış farklılıkları, performans değerlendirme sistemini ulaştırmak istediği noktaya götürmemektedir.¹²²

İnsan kaynakları uygulamalarının, profesyonel olarak yürütüldüğü yapılarda, performans yönetimi, dışarıdan sağlanan uzmanların da arasında yer aldığı bir kurul ile yürütülmektedir.

4857 sayılı iş yasasının 18. Maddesinde, feshin geçerli sebebe dayandırılması başlığı altında işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenlere yer verilmiştir. Kanuna

¹¹⁹ Yetişkin, a.g.e., s.9.

¹²⁰ Hale Etkisi: Değerlendiricinin çalışanı sadece belirli bir iş alanındaki performansına bakarak diğer alanlarda performansı yüksek olmasa bile olduğundan yüksek değerlendirilmesidir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Yelboğa, “Bireysel İş Performansının Yönetimi”, a.g.m., s.374.

¹²¹ Yelboğa, “Bireysel İş Performansının Yönetimi”, a.g.m., s.374-375.

¹²² Birgül Çiftçi, “Örgütsel Etik”, Örgüt Sosyolojisi, a.g.e , s. 195.

göre; çalışanın, diğer ortalama çalışanlara göre daha düşük verimle çalışması, beklenenden daha düşük performansa sahip olması gibi nedenler, feshi geçerli hale getirmektedir.¹²³

18. Madde, “performans değerlendirme” ’nin mevzuattaki somut boyutunu vurgulamaktadır. Görülüyor ki; performans değerlendirme, işveren ve çalışan açısından önemli bir rol üstlenmekte, performans yönetiminin objektif ve uygulanabilir olması gerekmektedir. Performans değerlendirme çıktıları, iş mahkemelerinde ispat niteliğine sahip olduğundan, hassasiyet gösterilmesi gereken bir uygulama halini almıştır.

2.2.2.5. İnsan Kaynakları Planlaması ve Motivasyon

Dünya genelinde ekonomik, sosyal, kültürel entegrasyon yaşanması, piyasaların iç içe geçmesiyle birlikte, son dönemde insan kaynakları trendleri değişmiştir. Artık insan kaynakları departmanlarının en önemli konusu; “çalışan moral, motivasyonunu yüksek tutmaktır”. İnsan kaynakları yönetiminde, motivasyon başlı başına bir işlev olması nedeniyle, yönetime katılma amaç ve katkıları başlığı altında, daha detaylı olarak incelenecektir. İnsan kaynakları uzmanları, sadece çalışan ile ilgili konularda değil, örgütün gelecekteki konumu ile ilgili yönetsel kararlar verebilmekte ve bu da insan kaynaklarına “stratejik” bir boyut kazandırmaktadır.¹²⁴

İnsan kaynakları planlaması; bir başka deyişle stratejik planlama, doğru zamanda uygun nitelik ve sayıdaki insan kaynağının, örgütün dinamikleri dikkate alınarak istihdamının planlaması olarak tanımlanmaktadır. Örgütün hali hazırda veya gelecekteki işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve çalışanın bilgi, beceri, öneri gibi elle tutulamaz katma değerleri olan entelektüel sermaye girdileri, bu tür planlamanın öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.¹²⁵

İstihdamın planlanması; örgütün karlılığı, etkinliği, kalite ve verimliliğini etkilemesi açısından önemlidir. Çünkü, bu planlama ile örgüt hem mevcut hem de gelecek kaynak planını yapmakta ve ek olarak da terfi, işten çıkarma gibi kararlara alt yapı oluşturmaktadır. Planlamanın amaçları; işe alımda, pozisyonları hızlı bir şekilde

¹²³ Kaya, a.g.e., s.52.

¹²⁴ Abdülkadir Şenkal “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6,Sayı:1,Sıra:13,2004,s.1-3, [www.isgucdergi.org//makale&cilt=6&sayi:1&yil=2004,\(05.09.2013.\)](http://www.isgucdergi.org//makale&cilt=6&sayi:1&yil=2004,(05.09.2013.))

¹²⁵ Yeşim Matiloğlu, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, [www.arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/stratejik_ins,\(05.09.2013.\)](http://www.arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/stratejik_ins,(05.09.2013.))

kapatmak, zaman yönetimi, işgücü giderlerini azaltmak, kariyer yönetimini profesyonel anlamda gerçekleştirmek, işgücü eğitimi ve gelişimiyle beraber verimliliğini arttırmak, nitelikli çalışan yetiştirmek ve örgütsel yedekleme yapmak olarak sıralanabilmektedir.¹²⁶

Kısacası hedef; işgücünde herhangi bir devir olması halinde, açılan pozisyona zamanında müdahale edebilmek, en kısa zamanda nitelikli, yetişmiş çalışanı işe alabilmek, moral motivasyonu yüksek tutup, değişime ayak uydurabilmektir.

İnsan kaynakları planlamasının ilk basamağını, “insan kaynakları amaçlarının belirlenmesi” oluşturmaktadır. Bu süreçte, insan kaynakları ile örgütün amaçları arasında bir uyumlaştırma sağlanmaktadır. Farklı amaçlar oluşması halinde, rekabet üstünlüğü sağlanamayacaktır. Amaçların belirlenmesinden sonraki süreci, “insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi” oluşturmaktadır. Hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için, iç ve dış etmenleri göz ardı etmeden strateji belirlenmektedir. Örneğin; işgücü norm arttırma talebi, ücretlerde, çalışma saatlerinde (vardiya değişikliği) iyileştirmeye gidilmesi gibi stratejiler belirlenebilmektedir.¹²⁷

Değişimin sürekli olduğu ve kalite, müşteri memnuniyeti, geçici müşteri beğenileri gibi trendlerin yükselişe geçtiği günümüzde, bir insan kaynakları yönetimi hizmeti verebilmek, çok kolay bir süreç olmasa gerek. Değişken bir yapı içerisinde, alternatif durumların planlaması kaçınılmaz bir gerçektir. İnsan kaynakları planlamasıyla, kaynak planlamanın, satranç oyununda strateji geliştirmeye benzetmek, doğru bir yaklaşım olacaktır. Yapılan hamleye göre hareket etmek, tahmin yürütmek ve bir plan oluşturmak başarının en temel yapı taşını oluşturmaktadır. Bu planı yaparken; çalışanın gelişimi, aynı zamanda terfi edilmesi gibi kariyer yollarının açılması ve bununla birlikte gelen motivasyon artışı örgütsel bağlılığı arttırmakta ve iş tatmini sağlamaktadır.

¹²⁶ Aykaç, a.g.e., s.99-104.

¹²⁷ Aykaç, a.g.e. ,s.121-124.

2.3. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI

2.3.1. Yönetime Katılmanın Amacı, Anlamı ve Önemi

Yönetime katılma; işletmelerde çalışanların, kendileri ile ilgili konularda alınacak olan kararlarda, temsilcileri ya da yöneticileri aracılığıyla söz sahibi olmalarıdır.¹²⁸

Yönetime katılma düşüncesinin tarihsel kökeni, “Sanayi Devrimi” ’ne dayanmakta ve yönetime katılmanın o dönemde yaşanan sorunlara gösterilen tepkilerin bir ürünü olarak doğduğu bilinmektedir.

19. yy Batı Avrupa’sında, yükselen sanayi hareketinin yaratmış olduğu katma değerden, yeterince pay alamayan emeğin içine düştüğü yoksulluk, işçi- işveren çatışmasına yol açmıştır. Sanayileşme ile birlikte, iş güvenliğinin alt seviyede olması, kötü çalışma koşulları, düşük ücretler, çocuk, kadın gibi dezavantajlı kesimin sömürüldüğü bir ortamda refah ve huzurdan söz etmek söz konusu olmamış; insan üretim sürecinde bir araç haline getirilmiştir. Yaratılan zenginlikten, burjuvanın yüksek pay elde ediyor olması, işçilerin yaşadığı sefaletle bir dayanak oluşturmuş ve işçi-işveren çatışmasını gündeme getirmiştir. İşçi ve işveren çıkar çatışması ise sistemi yıpratmış; adalet, barış, refah arayışı içerisine girilmiştir.¹²⁹

Yönetime katılma düşüncesi; kapitalist düzende emeğin sermaye tarafından sömürülmesi ile gündeme gelen işçi-işveren çatışmasını önlemek ve aralarındaki dengeyi kurmak amacıyla doğmuştur. Yönetime katılmanın dayandığı üç temel ilke vardır. Bunlar;¹³⁰

- Yönetime katılmanın bir başka deyişle, yönetim yetkisinin işçi ya da işverende olduğu sorunu ile ilgilenilmemekte, yönetsel sorumluluğun dengeli bir şekilde dağılması arayışına girilmektedir.
- Yönetime katılmanın, çalışanın yöneticisinin kararlarına birebir müdahale etmesi anlamına gelmediğine vurgu yapılmaktadır. Şöyle ki; çalışanlar, o işi bizzat yapan uzmanlardır. Çalışanların, işi yaparken öneriler sunması yoluyla yönetimi etkilemesi, verimlilik açısından olumlu etki yaratmaktadır. Olası iyileştirmelerle ilgili, öneriler

¹²⁸ İ. Atilla, a.g.e., s.11.

¹²⁹ Aysu Serdar, “ Sosyal Politika”, Sosyal Politika, a.g.e., s.1-3.

¹³⁰ Akçaylı, a.g.e., s.2-7.

sunulmakta ancak, bu durum yönetimin karar aşamasına müdahale etmek ile aynı anlama gelmediği açıklanmaktadır.

- Yönetime katılmanın, büyük ölçekli firmalarda alınan kararların kontrolünü

sağlayan ve herhangi bir zarar oluşmasını engelleyen bir denetim mekanizması olduğu bilinmektedir. Yönetime katılmayla amaçlanan, alınan kararların katma değer sağlayabilmesi için çalışanlara da, denetim sorumluluğunu vermektir. Böylece, maddi gücün kötüye kullanılması önlenecektir.

Örgütlerde insan ögesinin önemli yer tutması, kalite ve işgücü verimliliğinin kilit hedef haline gelmesi ile birlikte, çalışanların fikirlerine, beklentilerine, sorunlarına oldukça önem verildiği görülmektedir. Dolayısıyla, yönetime katılma anlayışı yükselişe geçmiştir. Günümüzde, bu denli önemli yer tutan bu anlayışın, amaçlarını incelemek yerinde olacaktır.

Yönetime katılmanın üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar;

- Siyasal-sosyal amaçlar
- Moral amaçlar
- Finansal amaçlar

olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.¹³¹

Bu amaçlardan ilki olan siyasal- sosyal amacına göre; gerek üretimde gerekse iş süreçlerinin gerçekleşmesinde ön planda yer alan çalışanlar, yönetime katılım sayesinde seslerini duyurabilmektedirler. Başkaları tarafından alınan kararları uygulamak yerine, en az sermaye tarafı kadar yetkiye sahip olmaktadırlar. Böylelikle, başkalarının kararlarını sorgulamayan robotlardan ayrılmaktadırlar. Ayrıca yönetime katılımı, endüstri ilişkileri içerisinde, siyasal demokrasi uygulanır hale gelmekte ve çalışma yaşamında insani ilişkiler kurulmaktadır.

İkincisi; moral- motivasyonu artırma amacıdır. 90'lerden itibaren, yükselişe geçen insan kaynakları yönetiminde, "moral" kavramı önemli yer tutmakta, çalışanların beklentileri ve çalışma ortamındaki tatmini, insan kaynakları yöneticilerinin öncelikli konuları arasında yer almaktadır. Çalışanların, iş yaşamından beklentilerinin başında, "ekonomik tatmin" gelmektedir. Hayati ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, tüm

¹³¹ Özlem İşığıçok, **Yönetime Katılma**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012, s.56.

ekonomik şartlar sağlanmış olsa bile, uzun vadede “para” yeterli olmayacaktır. Beşeri ilişkiler ekolüne göre insan; “sosyal bir varlık” ’tır. Bu nedenle, sadece ekonomik beklenti içine girmemekte, çalıştığı örgütte fikirlerinin önemsendiğini ve karar aşamasında önerilerine ihtiyaç duyulduğunu görmek istemektedir. Bu da, onun sosyal yönünü ortaya koymakta ve yönetime katılma uygulamasıyla, moral-motivasyon artışı sağlanabileceği bilinmektedir.¹³²

Çalışma saatlerinin düzenlenmesi, maaş ödemelerinin tarihleri ya da ödeme ilkelerinin belirlenmesi, personel izinlerin planlanması, işe alım, firma eğitimlerinin programlanması, düzen ve disiplinin sağlanması gibi her örgütün “ortak sorunları” vardır. ¹³³

Bu sorunların çözümünde, işçi- işveren olmak üzere, birer taraf olarak çift taraflı bir “beyin fırtınası” yaratılmakta, dezavantajlı konumda adledilen “ emek” ’in yönetimde söz sahibi olması, verimliliğin artışında ve moral amacın yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yönetime katılma yoluyla, çalışanlardan daha fazla öneri alınmaktadır. Katılımın artmasıyla birlikte, verimlilik ve kalite artışı yaşanmaktadır. İnsan; “kompleks” bir başka deyişle, karmaşık bir varlıktır. Verdiği önerilerle ilgili, saygı görmek ve tebrik edilmek istemektedir. Yönetime katılma yoluyla da insan, çalışma yaşamında kabul görme ve sorumluluk alma yoluna gitmektedir. Böylelikle, çalışan egolarının tatmin edildiği açıktır.

Yönetime katılmanın amaçları arasında, üçüncü sırayı “finansal amaçlar” almaktadır. Finansal amaçlar; çalışanların yönetime katılması ile amaçlanan verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti artışı, hataların sifra indirilmesi gibi firmaların, ekonomik kalemlerinin iyileştirilmesi olarak sınıflandırılmaktadır. Yönetime katılımıla birlikte, çalışanların yönetsel kararlarla ilgili, bilgi edinmesi sağlanmakta ve oluşabilecek dedikoduların önüne geçilmektedir. Böylelikle, iş doyumu, bağlılık artmakta, işgücü devir oranı azalmakta ve bu da, beraberinde işgücü verimliliğini getirmektedir. Çalışanların, iş üzerindeki önerilerinin alınması verimlilik potansiyelini arttırmaktadır.¹³⁴

İşi birebir yapan çalışan, işinde uzman olduğu için üretim ve yönetimin iyileştirilmesinde yararlı olabilecek, fikirler üretebilmektedir. Yönetime katılma

¹³² Aşkın Keser ,“Motivasyon”,Örgüt Sosyolojisi, a.g.e., s.61.

¹³³ Fişek, a.g.e., s.60.

¹³⁴ Seçer, a.g.m, s.29.

uygulamalarıyla birlikte, maliyetler düşmekte, kalite yükselmekte, tasarruf ve çalışanın işe olan ilgisi ciddi anlamda artmaktadır.¹³⁵

2.3.2.Yönetime Katılım Model ve Yöntemleri

Endüstriyel demokrasi kavramı üzerine görüş ileri süren araştırmacılar; işçiler, yöneticiler, öz mal (sermaye) sahiplerini de kapsayan “örgüt üyeleri” ’nin, yönetime aktif olarak katılabileceğini düşünmektedir.¹³⁶

Nitekim, endüstriyel demokrasinin araçlarından biri olan yönetime katılmanın, tek bir model ve yöntemi yoktur. Yönetime katılmanın model ve yöntemlerine geçmeden önce, yönetime katılmanın hangi alanlarda gerçekleştiğini incelemek yerinde olacaktır.

- Ekonomik konular
- Teknik konular
- Sosyal konular

olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.¹³⁷

Bu alanlardan ilki, ekonomik alandır. Çalışan, örgütün finansal gücünden birebir etkilenen kişidir. Mevcut çalışan kadrosu; örgüt ekonomik açıdan güçlüyse olumlu, güçsüzse olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedendir ki, çalışan örgütün alacağı ekonomik kararlarda etkin olarak rol oynamak durumundadır.¹³⁸

Çalışanın, örgütün finansal kararlarında aktif olarak yer alması, hem örgüt hem de çalışan verimliliği üzerine etki etmektedir. Pazar payının artırılması, yatırım, karlılık, üretim, satış politikalarının geliştirilmesinde “insan kaynağı” sesini duyurur hale gelmiştir.

Finansal katılıma göre; fazla ustalık gerektirmeyen sosyal konularda katılım, genelde, çalışma ve dinlenme sürelerinin belirlenmesi, ücretlerin ödenme şekilleri, yıllık izinlerin planlanması, yıllık eğitim takviminin belirlenmesi gibi konularda ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle sosyal katılıma; çalışanların sosyal yaşamını etkileyecek olan sosyal kuruluşların idare edilmesi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; kreş, spor tesisleri, kütüphane, dinlenme ve okuma odaları gibi, sosyal hizmet veren

¹³⁵ Zeyyat Sabuncuğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Basım, Aktüel Kitabevi, Bursa, 1998, s.240-241.

¹³⁶ Dicle, a.g.e., s.14.

¹³⁷ Sabuncuoğlu-Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.e.,1998, s.254.

¹³⁸ Sabuncuoğlu-Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.e.,1998, s.254.

kuruluşların yönetilmesi. Bunlara ek olarak; iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, iş kazası tedbirlerinin alınması, ücretleme sorunlarının giderilmesi olarak sıralanabilmektedir.¹³⁹

Teknik konularda katılım; “altın yakalı devri” ’ni yaşadığımız şu günlerde firmalar, eğitim düzeyi ve zihinsel elastikiyeti yüksek, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip çalışanları tercih etmektedir.¹⁴⁰

Eğitim anlamında, niteliği yüksek olan çalışanlara ihtiyaç vardır. Eğitim kriteri, tek başına yeterli olmamakla birlikte, teknik konularda da çalışan bilgisinden yararlanılmak istenmektedir. Birebir işi yapan çalışandan, teknik süreç içerisinde, kalite ve verimliliği artırma yönünde görüşleri alınabilmektedir. Örneğin; iş süreçlerinin ve üretimin planlanması, yeni ürün geliştirilmesi gibi teknik konularda yönetime katılımı örgüte katkı sağlanabilmektedir.¹⁴¹

Örgütlerde yönetime katılımın alanlarının, insan kaynakları yönetiminin tam anlamıyla stratejik boyut kazanmasıyla birlikte, gelecekte daha da çeşitlilik göstereceği öngörülmektedir.

Bu bağlamda, yönetime katılmanın model ve yöntemlerine ilişkin, bir sınıflandırma yapma gereği ortaya çıkmaktadır. Yönetime katılma, temelde “geleneksel ve çağdaş yönetime katılma” olarak iki başlık altında toplanarak incelenebilir.¹⁴²

2.3.2.1.Geleneksel Yönetime Katılma Modelleri

Geleneksel yönetime katılma modellerini; “ danışmalı yönetim”, “katılmalı yönetim” ve “özyönetim” olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Geleneksel yönetime katılma modelleri;

- Danışmalı Yönetim
- Katılmalı Yönetim
 - Temsilci Aracılığıyla Katılma
 - Sendikal Katılma
 - Gönüllü Katılma

¹³⁹ Akçaylı, a.g.e., s.43-44.

¹⁴⁰ Mustafa Yaşar Tınar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan” İş Güç Dergisi, 2000, Cilt:2, Sayı:1, Sıra:1, No: 83,s.65.

¹⁴¹ Sabuncuoğlu-Tüz, Örgütsel Psikoloji, a.g.e., 1998, s.254-255.

¹⁴² Işığıkçok, Yönetime Katılma,a.g.e.,s.102.

-Birlikte Katılma

- Özyönetim

olmak üzere üç temel başlık altında genel özellikleri incelenmektedir.¹⁴³

2.3.2.1.1. Danışmalı Yönetim Modeli

“Danışmalı katılım” adı da verilen “danışmalı yönetim”, endüstriyel demokrasi sürecine geçiş olarak kabul edilip, yönetime katılma uygulamalarının en basit şekli olarak adlandırılmaktadır.¹⁴⁴

Bu model; üstlerin, bazı konularda çalışanların görüş ve önerilerine başvurulabileceği anlayışına dayanmaktadır. Tam anlamıyla üstler, mevcut olan öneriyi kabul edip etmemekte herhangi bir zorunluluk içinde değildir. Çalışanlar, bir nevi danışman konumunda nitelendirilmektedir. Dolayısıyla model, yönetime katılmanın ilk aşamasını oluşturmaktadır.¹⁴⁵

Günümüzün çağdaş örgüt tipleri, kararların verimlilik ve etkinliğini arttırması adına uzmanlardan oluşmuş grup fikirlerinden yararlanma yoluna gitmektedir. Takım çalışması yoluyla gruptaki uzmanlar, incelemeler yaparak ve yaratıcı fikirler üreterek, yönetime faydalı olmaktadır.

Danışmalı yönetimin, kişinin moral ve motivasyonuna olumlu yönde katkı sağladığı bilinmektedir. Çalışan, fikrinin alındığı ve görüşlerine saygı duyulduğu yerde, uygulanacak olan kararları, daha ılımlı karşılamakta ve çatışma yoluna gitmemektedir. Çalışanların önerilerinin alınmasıyla, çalışan-yönetim uzlaşması sağlanmakta ve çalışan “değer gördüğünü” hissetmektedir. Böylece, iş doyumuna beraberinde gelmektedir.¹⁴⁶

Danışmalı yönetim modeli, 3 farklı başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki;

-Karar öncesi çalışandan bilgi alma süreci: Yöneticilerin, bir sorun çözümü ya da iyileştirme ile ilgili olarak herhangi bir aksiyon almasından önce çalışanların fikir ve önerilerine başvurmasıdır.¹⁴⁷

¹⁴³ Işığışık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.103

¹⁴⁴ Işığışık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.103.

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e.,1998, s.252.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.252.

¹⁴⁷ Işığışık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.104.

-**Karar sonrası çalışanlara bilgi aktarımı süreci:** Yöneticilerin, sendika ile uzlaşması sonucu ya da tek başına aldığı kararların çalışanlara aktarılmasıdır.¹⁴⁸

-**Danışma kurulu tarafından karar verilmesi:** En bilinen örneğini, İngiltere’de gördüğümüz bu süreçte, kararların alınmasında çalışan dolaysız yoldan ya da temsilcileri aracılığıyla söz sahibi olmaktadır. Çalışanlar için, ekonomik ve sosyal konuları tartıştığı işyeri komitesi oluşturulmaktadır. Bu modelin, kendi ülkesinde tam anlamıyla başarıya ulaşamadığı söylenmektedir. Bahsedilen süreçte; çalışan-yönetici güvensizliği ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astının önerisini aldığı anda bilgisiz olarak lanse edilmekten çekinmektedir. Söz konusu durum, astlar için de geçerlidir.¹⁴⁹

Modelde amaçlanan; kararlara etkin olarak katılmaktan ziyade karar verenlere, önerilerle destek olabilmektir. Bir başka deyişle, karar verenlere danışmanlık yapılmakla kararı etkileyebilmenin getirmiş olduğu psikolojik doyumla çalışan memnuniyeti artmaktadır.

2.3.2.1.2. Katılmalı Yönetim Modeli

Katılmalı yönetim; çalışanların direkt ya da temsilcileri aracılığıyla, bazen “gönüllü” bazen de yasal yükümlülükler gereği “zorunlu” olarak, karar süreçlerinde etkin oldukları yönetime katılma modelidir. “Temsilcileri aracılığıyla katılma”, “sendikal katılma”, “birlikte katılma”, “gönüllü katılma” olmak üzere 4 başlık altında incelenmektedir.¹⁵⁰

2.3.2.1.2.1. Temsilciler Aracılığıyla Katılma

“Temsili” katılım adı da verilen bu modelin temelinde, işçilerin aralarından seçtikleri temsilcileri aracılığıyla karar organlarına katılması yatmaktadır. Batı Avrupa ülkelerinde, yönetime katılmanın işçi temsilcileri aracılığıyla, gerçekleştiği ülke olan “Fransa” ’da katılmanın ilk belirtileri, 1789 “Fransız İhtilali ” ile verilmiştir. Her geçen gün, işçi ile işveren arasındaki uzlaşmayı sağlamaya yönelik gelişme kaydedilmiş ve çalışma yaşamı adına olumlu olabilecek, “işyeri güvenliği” sağlanması zorunluluğu getirilmiştir. Yaşanan gelişmeler sonucunda, işçilerin yönetim kurullarında temsilci

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.252

¹⁴⁹ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.253.

¹⁵⁰ Işığışok, *Yönetim Katılma*, a.g.e., s.105.

bulundurma imkanı sağlanmış, kurullarda bulunan temsilcilere belirli konularda söz hakkı verilmiştir.¹⁵¹

Bir başka deyişle, işçi ve işveren temsilcileri beraber oluşturdukları, işyeri konseyleri aracılığıyla katılımı sağlamaktadırlar. Böylece işçiler, temsilcileri aracılığıyla işyeri karar süreçlerine katılabilmektedirler. Modelde, işçilerin örgüt kararlarına ancak, temsilcileri aracılığıyla kendilerini ilgilendiren konularda katılabilecekleri ve kontrolün tamamen işçide olmadığı, sadece görüşleri etkileyebilecek konumda olduğu savunulmakta olup, model geleneksel yönetime katılmanın en yaygın modelini oluşturmaktadır.

2.3.2.1.2.2. Sendikal Katılma

Sendika temsilcilerinin, işçilerin adına karar platformunda söz sahibi olmasına “sendikal katılma” adı verilmektedir. Sendikal katılımın en etkili aracı; toplu sözleşmeler olarak bilinmektedir. Örneğin, ülkemizde 1963’te yürürlüğe giren ve şuan yürürlükte olmayan 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu’ndan işçi sendikalarının yönetime katılma uygulamalarında destek aldığı söylenebilmektedir.¹⁵²

Kanunda, işçi ve işveren ilişkilerinin ve tarafların pazarlık güçleri gözetilerek, toplu pazarlık süreci içerisinde yürütülmesi yer almaktadır. Yasayla birlikte sağlanan, toplu sözleşmeler yoluyla, ücret ve sosyal yardımlar konularında çeşitli iyileştirmeler sağlanmıştır.¹⁵³

Nitekim toplu pazarlık; geçmişte olduğu gibi günümüzde de sendikaların en önemli aracıdır. Toplu pazarlık sayesinde sendikalar, çalışanların temsilcisi olarak hareket etmekte ve grevi caydırıcı bir araç olarak kullanmaktadır. Grevin bu denli önemli rolünden dolayı, işçi adına etkin kararlar alınabilmektedir. Toplu pazarlık sonucunda, herhangi bir uyuşma yoluna gidildiğinde, işçi ve işveren tarafları karşılıklı olarak uymak zorunda oldukları ilkeler altına imza atmaktadır. Sendika temsilcileri; işçi adına çalışma koşullarının düzenlenmesi, işçilerin sesini duyurabilmesi, dolayısıyla işverenin tek taraflı karar verme yetkisini bir noktada kısıtlamaktadır.¹⁵⁴

¹⁵¹ Dicle, a.g.e., s.115-123.

¹⁵² Mihçioğlu, a.g.m, s.118.

¹⁵³ Aysen Tokol, *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, Şubat 2005, s.123.

¹⁵⁴ Meryem Koray, *Endüstri İlişkileri*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İzmir, 1992, s.84.

Endüstrileşme ile birlikte, emeğin yoğun olarak kullanılması nedeniyle, işçiler kötü koşullar altında çalışmaya maruz kalmışlardır. Sermayenin güçlü bir platformda yer alması, emeğin güçsüz hale gelmesine neden olmuştur. Buna benzer nedenlerden dolayı, sendika ve sendikal katılma gündeme gelmiştir. Böylece sendikalar; emeği korumaya çalışmış, çalışma koşulları başta olmak üzere, ücret ve gelir politikasına ilişkin, işçi adına söz sahibi olmuşlardır.¹⁵⁵

Bir başka deyişle sendikalar, üyelerinden birini işçi temsilcisi olarak seçip, işçiler adına yönetime katılmayı uygular hale gelmektedir. Sendikalar bu uygulamayla, toplu pazarlıklar aracılığıyla, ücret ve çalışma koşullarını iyileştirme yoluna gitmişlerdir. Nitekim, bir adım daha öteye giderek, ücret ve sosyal yardım konularına ek olarak farklı konularda da yönetimde etkili olmuşlardır.

2.3.2.1.2.3. Birlikte Katılma

“Birlikte karar verme”, “yönetime eşit katılma” olarak da adlandırılan birlikte katılma, II. Dünya Savaşı sonrası Almanya’da yükselişe geçen yönetimde söz sahibi olma şekli olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁶

H.A. Clegg’in görüşüne göre “birlikte karar verme” ; çok sayıda işçi ve işveren temsilcisini bir araya getirmektedir. Geçmişteki, Alman endüstrisindeki otoriter ilişkileri ortadan kaldırarak, daha demokratik bir nitelik kazandırmıştır. Bir başka deyişle, işçi ve işveren temsilcilerinin işyeri kurullarında, “eşit sayı ve ağırlıkta” temsil edilmesi fikrine dayanmaktadır.¹⁵⁷

Bu sistemle; iş, eğitim ve sosyal yaşamda görüldüğü gibi, politikalarda ortaya çıkan eşitlik fikriyle, işçi ve işveren temsilcilerini eşit koşullarda bir araya getirmek amaçlanmıştır.

Alman modeli olarak da adlandırılan, “birlikte katılma”, 1950-1956 yılları arasında Almanya’da kamu- özel kuruluşlarda işçilerin yönetime katılmasını düzenleyen ve ayrıca kömür-çelik endüstrisinde de uygulanan “birlikte katılma” yasasıyla desteklenmiştir. Bu model, içerisinde veto etme gücünü de kapsayan, en gelişmiş yönetime katılma

¹⁵⁵ Koray, a.g.e., s.85.

¹⁵⁶ Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1994, s.163.

¹⁵⁷ Ekin, a.g.e., s.163-164.

yöntemlerinden biridir. Bu modelin, Çalışma konseyi, Denetim ve Yönetim kurulundan oluşan üç yönetime katılım organı bulunmaktadır.¹⁵⁸

2.3.2.1.2.4. Gönüllü Katılma

Gönüllü katılma; yönetime katılmanın yasalarla düzenlenmediği bir başka deyişle, yasal bir yaptırımın olmadığı durumlarda, çalışanların karar alma süreçlerine gönüllü olarak katıldığı yönetime katılma modelidir.¹⁵⁹

Yasal bir zorunluluk olmadan, ortaya çıkan bu tür katılmayla amaçlanan; işçi ve işveren arasındaki çatışmayı azaltmak, tarafların uzlaşmasını sağlamaktır. Böylece, tarafların barış içerisinde ortak karar alabilmesi sağlanmaktadır. İsveç, Norveç, Danimarka gibi Kuzey Avrupa ülkelerinde örneklerine rastlanan bir uygulamadır.¹⁶⁰

2.3.2.1.3. Özyönetim

İş yaşamında, çalışanların zaman zaman yaşayabildiği “yabancılaşma” olgusunu ortadan kaldırabilmek adına, insanın “kendi kendini yönetmesi” ilkesine 1963 tarihli Yugoslavya anayasasında yer verilmiştir ve özyönetim kavramının ilk olarak ortaya atıldığı yer “Eski Yugoslavya” olmuştur.¹⁶¹

Işıklı, özyönetimi; “bütün mülkiyet sahipleri işçi olmaları halinde ve bütün işçiler aynı zamanda mülkiyet sahibi oldukları, işletme yönetim kurullarının seçimine ve işletmenin ekonomik fazlasının dağıtımına eşit bir biçimde katıldıkları durumda vardır.” şeklinde açıklamaktadır.¹⁶²

Bir başka tanıma göre ise özyönetim; bir ya da birden fazla kimseye dayanan yönetimin sosyal bir sınıfa devredilmesi, sınıfın “kendi kendini bizzat yönetmesi” anlamını taşımaktadır. Ayrıca özyönetim; katımlı yönetimin bir alt evresi olarak da kabul edilmektedir.¹⁶³

Buradan da anlaşılıyor ki; özyönetim sayesinde örgütlerde yönetilen konumda olan çalışanlar, aynı zamanda yöneten konuma geçebilmektedir. Bir bakıma, çalışanların

¹⁵⁸ Işığık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.107.

¹⁵⁹ Işığık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s. 106.

¹⁶⁰ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.257.

¹⁶¹ Engin Ünsal, *Endüstriyel Demokrasi*, 2.Basım, Maltepe Hukuk Fakültesi Yayınları, No:30, İstanbul, 2006, s.37.

¹⁶² Alpaslan Işıklı, *Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No. 456, Ankara, 1980, s.3

¹⁶³ Sacid Adalı, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını:21, İstanbul, 1986, s.138.

yönetimde, bire bir söz söyleme potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Özyönetim uygulamasının temelinde; çalışanların ortak ve demokratik olarak yönetimi gerçekleştirmeleri yatmaktadır.¹⁶⁴

Örgütlerde, işin yürütümü esnasında kontrolün çalışanda olmaması, yaratılan çıktı ve elde edilen gelirin, kullanım amaçlarına yabancılaşma durumunu ortaya çıkartacaktır. Sonuçta, çalışan iş sürecini birebir etkileyemediğinden, çalışma şevki ortadan kalkacak ve yüksek bir performans sergileyemeyecektir. Böylelikle de çalışan, iş süreci ve yönetimde söz sahibi olamadığı için, işinde makinenin uzantısı olarak çalışacak ve bu durum onu psikolojik tatminsizliğe sürükleyecektir. Kariyer planlaması yapmasını, geleceğe dair hayal kurmasını engelleyecektir.¹⁶⁵

Özyönetim ile birlikte örgütlerde yapılabilecek iyileştirmeler aşağıdaki gibidir.¹⁶⁶

- Çalışanların makinenin bir uzuvu olmaktan kurtulması,
- Psikofizyolojik çalışma koşullarının oluşturulması,
- Çalışanların uzmanlıklarının her geçen gün artış göstermesi,
- Astlık ilişkilerinin tamamen ortadan kalkması,
- Çalışma kurallarının ve organizasyonun oluşturulmasında doğrudan katılma ortamının sağlanması,
- Alınacak olan tüm kararlara düzenli olarak katılma imkanının doğması,
- Örgüt hedeflerinin oluşturulması, örgüt misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından kolaylıkla idrak edilebilmesinin sağlanmasıdır.

Sonuç olarak özyönetimi; demokrasiyi çağrıştıran, ast-üst, yöneten-yönetilen ilişkisini yıkan bir kavram olarak da adlandırmak mümkündür. Emek ve sermaye ayrımını ortadan kaldırma amacı olan ve işveren kesimi yok sayan bu model, günümüzde artık uygulamada yer almayan bir model halini almıştır.

¹⁶⁴ Işıklı, a.g.e., s.13.

¹⁶⁵ Işıklı, a.g.e., s.6.

¹⁶⁶ Adalı, a.g.e., s.141.

2.3.2.2. Çağdaş Yönetime Katılma Modelleri

Post-endüstriyel dönüşüm sürecinde, “mal üretimi yerini bilgi üretimi” ’ne bırakmıştır. Bu nedenle, “beşeri ilişkiler ekolü” ’nün izlerini tüm çalışma süreçlerinde hissetmek mümkündür.¹⁶⁷

Günümüzde dünya ülkeleri karşısında varlığını sürdürmek isteyen firmalar; küresel çalışma ilişkileri, insan kaynağına yatırım ve insan kaynağının yaratıcı fikirlerine başvurma yoluna gitmektedir. Bu yolda, “entellektüel sermaye” firmaların en önemli varlığı haline gelmektedir. Çalışma ilişkilerinin, dinamik bir hal alması ekonomik, sosyal, siyasi koşullardaki değişimler, endüstri ilişkilerini de derinden etkilemektedir. Dolayısıyla, yönetime katılma model ve yöntemleri de, bu değişime ayak uydurarak çeşitlenmektedir. Yönetime katılma, 19. ve 20. yüzyılda tüm düşünce sistemlerini etkilemiş ve 1990’dan itibaren yükselen bir trend halini almıştır. Yönetime katılmanın sürekli bir ilerleme kaydetmesi ise, “çağdaş yönetime katılma” modellerini gündeme getirmiştir.

Çağdaş yönetime katılma modellerini, kendi içerisinde “dolaylı ve direkt katılım” olmak üzere iki başlık altında incelenmek mümkündür.¹⁶⁸

2.3.2.2.1. Dolaylı Katılım

Dolaylı katılım; işletmelerde yönetime katılmanın doğrudan değil de, kendi aralarından seçtikleri, bazen de sendikaların atadığı temsilcileri aracılığı ile yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolaylı katılım; kendi içerisinde dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar;¹⁶⁹

- İşçi Direktörlüğü Kurulları
- İş Konseyleri
- Uzman Kurullar
- İşçi temsilciliği

olarak sıralamak mümkündür.

¹⁶⁷ Bozkurt, a.g.e., s.68.

¹⁶⁸ Işığınçok, Yönetime Katılma, a.g.e., s.109.

¹⁶⁹ Sabuncuoğlu-Tüz, Örgütsel Psikoloji, a.g.e., 1998, s.238.

2.3.2.2.1.1. İşçi Direktörlüğü Kurulları

II. Dünya Savaşından sonraki dönemde, Almanya’da ortaya çıkan “birlikte karar verme” uygulaması adı da verilen, yönetim ve denetim kurullarında işçilerin temsili, “işçi direktörleri kurulu” (labour director) olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁰

Bir başka deyişle, işçiler, denetim ve yönetim kurullarında temsilcileri aracılığıyla işyerlerinin yönetiminde söz sahibi olabilmektedirler. Yönetim ve denetim kurullarında işçilerin temsili, Avrupa Birliği’nde yönetime katılmanın en önemli sistemlerinden birini oluşturmaktadır. Kurul düzeyinde yönetime katılma, işçi- işveren arasında dayanışmaya destek olarak, çalışma huzurunu arttırmaktadır. Amaçlanan; çalışan moralini ve dayanışmasını arttırmaktan çok, işletmelerin karar süreçlerinin demokratikleşmesini sağlamaktır. Nitekim, bu tür dolaylı katılımın en önemli özelliği de, sistemin tek taraflı bir uygulaması olmaması yani, uygulamaların yasalar veya toplu iş sözleşmeleri ile desteklenmesidir.¹⁷¹

Avrupa Birliği genelinde, kurul düzeyinde yönetime katılmada üç farklı sistemden bahsedilmektedir. Bunlar; “ikili”, “tekli” ve “karma” sistem olarak sıralanmaktadır. Ayrıca, kurullarda yer alan işçi temsilcilerinin belirlenmesi, ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu model, Avrupa Birliği’nde yönetime katılmanın en önemli uygulamalarından birini oluşturmaktadır.¹⁷²

- **İkili sistem:** Yönetim ve denetim kurulu olmak üzere, birbirinden ayrı iki kurul vardır. Yönetim kurulu işletme yöneticilerinden, denetim kurulu ise, hissedar ve işçi temsilcilerinden oluşmaktadır. Yönetim kurullarında, tartışılan kararlar sonuçlanmaktayken, denetim kurulunda yönetim kurulu kararları izlenmektedir. Bu sisteme örnek olarak, Avusturya, Danimarka, Almanya, Hollanda, Portekiz gösterilebilmektedir.
- **Tekli sistem:** İşletmenin yönetiminden ve kontrolünden tek başına sorumlu olan organ yönetim kuruludur. İşletme yöneticileri haricinde, hissedarların ve işçi temsilcileri de bu kurulda yer almaktadır. Bu sisteme örnek olarak, İrlanda Lüksemburg, İtalya, İspanya ve İngiltere gösterilebilmektedir.

¹⁷⁰ Ekin, a.g.e., s.169.

¹⁷¹ İşgüççök, Yönetime Katılma, a.g.e., s.111-112.

¹⁷² İşgüççök, Yönetime Katılma, a.g.e., s.113.

- **Karma sistem:** Hem ikili hem de tekli sistemin birlikte uygulandığı bir sistemdir. Bu sisteme örnek olarak, Finlandiya, Fransa ve Norveç gösterilebilmektedir.

2.3.2.2.1.2. İş Konseyleri

İş konseyleri; “çalışma konseyi”, “iş komiteleri”, “ortak danışma komiteleri” gibi isimlerle de anılmakta olup, yönetime katılmanın en popüler örneğidir. Bahsedilen komiteler, genel olarak yasal mevzuata uygun olarak hareket etmekte olup, işyerinin günlük işleyişi ile ilgili konularda bilgi verme ve danışman rolündedir.¹⁷³

Birçok ülkede iş konseyleri , “yasal düzenlemeler”, “işçi-işveren üst örgütleri arasında imzalanan anlaşmalar”, “işyeri ve işkolunda yapılan sözleşmeler” aracılığıyla üç farklı yolla kurulmaktadır. Komitelerin kurulabilmesi için, işletmelerin belirli bir sayının üzerinde faaliyet gösteriyor olması gerekmektedir. İş konseylerinin ilgi alanı içerisine, sosyal konulara ek olarak; “istihdam hedefleri, yatırım tahminleri, yeni üretim modelleri, işyeri kapatılması, faaliyet alanları vb.”, ekonomik ve finansal konular da girmektedir. İş konseyleri; “danışma, bilgi edinme ve birlikte karar verme” yetkilerine sahiptir.¹⁷⁴

Konseyin kurulabilmesi için, işletmelerde beş üzeri işçi bulunması gerekmektedir. İş konseyleri; iş huzuru istikrarının sağlanmasına yönelik ve ekonomik konular dışında; işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, işten çıkarma gibi insan kaynakları konuları ile birlikte yönetim hakkına da sahiptir.¹⁷⁵

Nitekim, iş konseylerinin çalışma ilişkilerine iki önemli katkısı vardır. Bunlardan ilki; iş konseylerinin, işçi ayrımı yapmaksızın sendikalı ve sendikasız tüm işçileri temsil etmeleri nedeniyle, sendikasız işyerlerin de bile uygulanabilirliğinin olmasıdır. Bir diğeri ise; işyerlerinin gerek günlük gerekse stratejik faaliyetleri ile de ilgilenmesi nedeniyle, ilgili konuların kapsamı genişlemektedir. Böylece, işverenler, işyerinin gidişatıyla ilgili konularda, iş konseylerine bilgi vermek, konseyler de bu konulara ilişkin işverene, görüş ve öneri bildirme yükümlülüğündedir. Bu modele örnek olarak; Almanya ve Hollanda gösterilebilir.¹⁷⁶

¹⁷³ Ünsal, a.g.e., s.41.

¹⁷⁴ Ünsal, a.g.e., s.43.

¹⁷⁵ Seçer, a.g.e., s.24.

¹⁷⁶ İşçiçok, Yönetime Katılma, a.g.e., s.116-117.

2.3.2.2.1.3. Uzman Kurullar

İşçi direktörleri kurulu, iş konseylerinden sonra, bir diğer dolaylı yönetime katılma mekanizması da, “uzman kurullar” ’dır. ILO’nun 1981 yılında Hague’de “İşçilerin Katılımı Sempozyumu” ’da bazı Latin Amerika ülkelerinde toplu sözleşme uygulamalarından ziyade uzman kurulların yönetime katılma konusunda etkinlik kazandığı kanısına varılmıştır.¹⁷⁷

Bahsedilen uzmanlık komitelerinin en önemlisi, “İş Güvenliği ve Sağlık Komitesi” olup, “ Verimlilik, İş Sınıflandırma, Yükselmeler, Uyuşmazlık, Çözüm” komiteleri de yönetime katılma sürecini zenginleştirmektedir.¹⁷⁸

2.3.2.2.1.4. İşçi Temsilciliği

1950’li yıllardan sonra sendikalar, her geçen gün toplumla bütünleşmiş ve ağını genişletmiştir. Hedefleri; geniş bir sosyal güvenlik sisteminin kurulması, ücret ve verimlilik artışı, istihdam güvencesinin sağlanmasına yönelik olmuştur.¹⁷⁹

Sendika temsilciliği adı da verilen işçi temsilciliği; iş konseylerinin bulunmadığı ülkelerde, işyeri düzeyinde çıkarları temsil etmek adına kurulmuşlardır. İşlevleri arasında; toplu iş sözleşmesi ve iş mevzuatının gereklerini yerine getirmek ve uzlaşma sağlanması yolunda konseylerin üstlenmiş olduğu görevleri yerine getirmektir. Konsey ve komiteler; taraflar arasında yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde, aktif olarak rol oynamaktadır. Ancak, bu tip konsey ve komiteler yer almıyorsa, taraflar arasındaki anlaşmanın mevzuatın ilkelerine bağlı olarak sağlanması işçi temsilciliğine kalmaktadır. Finlandiya’da 1978’de çıkarılan yasaya göre; işçi temsilcilerinin belirli periyotlarla örgütün mali durumu, insan kaynakları ve işveren programları konularında bilgilendirilmeleri zorunluluğu getirilmiştir.¹⁸⁰

İşçi temsilciliği, Anglakson Modeli olarak anılmakta ve başta “İngiltere ve İrlanda” olmak üzere ülkemizin de içinde bulunduğu birçok ülkede uygulanmaktadır. İş konseylerinin bulunmadığı yerlerde, işçi sendikalarının en önemli uzantısı sayılmaktadır. Ancak, 1980’li yıllardan itibaren, işsizlik oranlarının yükselmesi, sendikalaşma karşıtı yasal düzenlemeler, toplam kalite ve insan kaynakları yönetiminin popüleritesinin

¹⁷⁷ Ünsal, a.g.e., s.43.

¹⁷⁸ Ünsal, a.g.e., s.43-44.

¹⁷⁹ Ekin, a.g.e., s.95.

¹⁸⁰ Ünsal, a.g.e., s.44.

artmasıyla, öngördüğü direkt yönetime katılma faaliyetleri, işçi temsilciliğini zayıflatmaktadır. Buna rağmen, ülkemiz ve diğer bazı ülkelerde bu modelin uygulanabilirliğine rastlanmaktadır.¹⁸¹

2.3.2.2.2. Direkt Katılım

Çağdaş yönetime katılma modelleri arasında yer alan bir diğer model, “direkt katılım” ’dır. İşçi katılımı olarak da adlandırılan direkt katılım; bazı çalışmalara göre; insan kaynakları yönetiminin daha yumuşak bir türü olarak tanımlanmaktadır. İşçi katılımı; çalışanların örgütün vizyon ve misyonuna maksimum düzeyde katkı sağlamasını ve sadakatini arttırmayı hedefleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan anlaşılacağı üzere amaçlanan; işi birebir yapan kimsenin, işle ilgili kontrolün kendisinde olduğunu hissetmesi, performansları ile ilgili uygun bir geri bildirim almaları ve performans çıktılarına göre ödüllendirmenin sağlanıyor olmasıdır. Burada, karar süreçlerine işçilerin, temsilcileri aracılığı ile değil de bizzat katılmaları söz konusudur.¹⁸²

İşçi katılımı denildiği zaman, kontrol ve yetkinin paylaşılması anlaşılmaktadır. İşçinin, tam anlamıyla yönetimde söz sahibi olması söz konusu değildir. Yetki, karar alma süreçlerinde işverenin izin verdiği ve işçileri ilgilendiren konularla sınırlı kalmaktadır. Başka bir görüşe göre ise; iş yaşamı standardını yükseltmeyi amaçlayan, kalite çemberleri ve işgücü yönetimi katılımlı takımlar ile aynı anlama gelen bir işyeri programı olarak tanımlanmaktadır. Kaliteyi, iş süreçlerinde öne süren bir yaklaşım olmak ile birlikte amaç; örgütsel verimliliği arttırmaktır.¹⁸³

Küreselleşmenin hız kazandığı 1980’li yıllar, değişimi her alanda zorunlu kılmış, örgüt kültürü başta olmak üzere, iş süreçlerinde “kalite” ’yi ön plana getirmiştir. Kaliteyi sağlayabilmek adına da, “insan kaynağına” yatırım yapmaya önem verilmiş ve günümüze damgasını vuran stratejik yönetimin başrolünü almıştır.

Toplam kalite yönetimi ilkeleri arasında “kaliteye öncelik verilmesi, müşteri görüşlerine odaklanma, müşteri memnuniyeti, insana saygı ve yönetime katılma, çalışan önerilerine yer verilmesi, eğitim ve gelişim, sürekli iyileştirme” yer almaktadır.¹⁸⁴

¹⁸¹ Işığışok, **Yönetime Katılma**, a.g.e., s.120.

¹⁸² Seçer, a.g.m., s.26.

¹⁸³ Seçer, a.g.m., s.27.

¹⁸⁴ Zencirkıran, a.g.m., s.33-34.

“İnsan unsuru” ’nun, rekabet karşısında katkı sağlayacağı verimlilik ve karlılık artışı düşüncesiyle yaygınlık kazanan bir diğer yaklaşım da, “insan kaynakları yönetimi” olmuştur. Bahsedilen yönetim yaklaşımları, işçi katılımını son derece ön planda tutmaktadır.

İşçi katılımı uygulamaları arasında, “ öneri sistemleri, kalite çemberleri, kazanç paylaşımı planları, temsili katılım, iş yaşamı programlamaları, iş zenginleştirme, çalışma takımları, işçi mülkiyeti” yer almaktadır.¹⁸⁵

Direkt katılım uygulamalarına ek olarak, “yöneticilerle yapılan düzenli toplantılar, tutum araştırmaları, toplam kalite yönetimi, iletişim ve brifing uygulamaları, , finansal katılım” da bu konuda dikkati çeken diğer uygulamalardır.¹⁸⁶

Diğer taraftan Ramsay, örgütlerin işçi katılımı uygulamalarıyla hedeflenen, katma değeri detaylandırmaktadır. Bunlar; motivasyonu arttırmak, yönetime destek sağlamak, çalışanlar arasında sağlıklı iletişim kanallarının kurulmasıyla dedikoduları önlemek, yeni alınacak olan kararların ve iş ile ilgili değişimlerin, kolaylıkla kabul görmesini sağlamak, iş süreçlerinde hata oranının azaltmak, iş kalitesini arttırmak, çalışanlar açısından ise, eğitim, gelişimin ve iş tatminini sağlamak olarak sıralanabilir. Özellikle, önerisi alınan çalışanların örgüt üzerindeki etkilerinin, verimliliğinin artırılması, böylelikle çalışan bağlılığını da beraberinde getirmektedir. Çalışanın, iş üzerindeki kontrolünün artıyor olması, belirsizlik halini ortadan kaldıracak, dolayısıyla iş stresini azaltacaktır.¹⁸⁷

Firmaların, son dönemde bir hayli önem verdiği ve popüleritesi artan direkt yönetime katılım modeli ise; “öneri sistemleri” ’dir. Öneri sistemleri olgusuna, ilk bölümde kavramsal çerçeve içerisinde değinilmiştir. Ancak bu kavramın detaylarına çalışmanın devamında yer verilmesi yararlı olacaktır.

¹⁸⁵ Seçer, a.g.m., s.27.

¹⁸⁶ Işığışok, *Yönetime Katılma* ,a.g.e., s.124.

¹⁸⁷ Seçer, a.g.m. ,s.29.

2.4. DİREKT YÖNETİME KATILMA MODELLERİNDEN BİRİ OLAN ÖNERİ SİSTEMLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Enformasyon teknolojisi ve bilgi toplumunun yükselişe geçmesiyle birlikte, “kalite” her alanda önemli hale gelmekte, “entelektüel sermaye” firmaların soyut varlıkları arasında birinci sırada yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, stratejik bir boyuta bürünmesi, artan rekabetin önemli bir sonucu sayılmaktadır. Firmalarda, rekabet üstünlüğü arayışı “entelektüel zeka” ’yı arar hale getirmekte, geçmişte var olan çatışmaya dayalı ilişkilerin yerini, ılımlı ve uzlaşya dayalı bir diyalog almaktadır. Çatışma ve hiyerarşinin ağır bastığı bir vizyona sahip olan firmalar, gelecekte rekabetle baş edemez hale geleceklerdir. Çünkü, bu tip sistemlerde insanın yaratıcı gücünü ortaya koyması, iş süreçlerini zenginleştirme ve iyileştirmeyi engellenmekte, kişinin bilgi, beceri, yetkinliği köreltilmektedir.

1980’li yıllardan sonra, hızla yükselişe geçen “insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi” olmak üzere tüm yönetim şekillerinin, “insan faktörünü” göz ardı etmesi pek mümkün görünmemektedir. Özellikle müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı, yenilik, sürekli gelişmeyi gözetken kalite yönetimi felsefesi, insanı odak noktasına yerleştirmektedir. Kalitenin, üretim ve yönetim sürecinde artırılması çalışanların yönetim süreçlerine katılım derecesi ve düzeylerine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Günümüzde firmalar, “insan” niteliklerini yükseltme peşine düşmüş haldedirler. “kaliteli beyinler” , kaliteli iş süreci ve çıktısı ortaya koymakta, dolayısıyla verimlilik ve müşteri memnuniyeti bu süreci izlemektedir. Nitekim, birbirlerine doğru orantıyla kenetlenmiş olan bu faktörlerin seviyesi arttıkça, firmalar zorlu rekabet karşısında “lider konuma” gelebileceklerdir.¹⁸⁸

Yönetime katılmanın, kalite ve verimliliği arttırdığı su götürmez bir gerçektir. Çalışanların, kaliteyi arttırmak adına zihinsel çaba göstermeleri, alınacak kararları etkilemeleri, hem kaliteyi etkilemekte hem de iş süreçlerine karşı ortaya çıkabilen yabancılaşma sendromunu ortadan kaldırmaktadır. Çalışanın, işi iyileştirme adına fikir üretmeye başladığı noktada, işe ve örgüte karşı olan bağlılığı en üst noktaya taşınacaktır. Böylelikle, müşteri memnuniyeti de kendiliğinden artacaktır.

¹⁸⁸Bülent Savaş- Vural Akışık-Tanju Argun, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Zeynep Aycan,1. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara, 2000, s.195-197.

Çalışanların, her şeyi sorgular hale gelmesiyle, yeni süreçler geliştirilmektedir. Kalite ve verimliliği arttırma, “işlerin nasıl daha iyi hale getirilir?” sorusunun cevaplandırıldığı platformlarda, öneri geliştirmeyle sağlanabilmektedir. Başarıyı yakalama azminde olan yapılarda, katılım esasını gerçekleştirmek adına işlerdeki eksiler ve artıların, risklerin konuşulduğu kalite çemberleri ve takım çalışması yoluna gidilmektedir. Kalite arttırma çalışmalarında da ast-ast, üst-ast, diyalogunun son derece akıcı olması gerekmektedir. Açık bir iletişim sisteminin olmadığı yapılarda, kalitenin artmasını beklemek, gerçekçi temellere dayanmamaktadır. Çünkü, günümüz global pazarı “değişim” ’e aittir. Katı kuralları yıkmış, esnek düşünebilen beyin arayışına çıkmaktadır. Değişen müşteri talepleri için, son derece demokratik ve hiyerarşinin kırıldığı, katılımlı ve önerili bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁹

Burada, devreye firmaların bünyesine kurmuş olduğu “öneri sistemleri” girmektedir. Bu sistem; çalışanlara; fikirlerini sunmada kolaylık getirecek, amirlere; performans ölçümü yaparlarken yardımcı olacak, firmaya da; kısa vadede olmasa bile uzun vadede iyileştirme sağlayacak bir sistem olarak nitelendirilmektedir.

Öneri sistemlerinin temel amaçları dört madde altında özetlenebilmektedir.¹⁹⁰

- Önerilerin önem derecesine bakılmaksızın açığa çıkarılması,
- Çalışanların, her öneriyi sunmaları gerektiği bilincinin yerleşmesi,
- Çalışanların, mevcuttaki çalışma tekniklerini ve iş ortamlarını sorgulamaları ve aynı zamanda proses geliştirebilmeleri,
- Çalışanların, işyeri prosedür ve politikalarını benimsemeleri olarak sıralanabilmektedir.

Firmalarda, öneri sistemleri kapsamında değerlendirilebilecek öneri konuları Japon İnsan İlişkileri Birliği’nce şöyle sıralanmıştır.¹⁹¹

- Çalışanın konumdaki işi hakkındaki iyileştirme planları,
- Firmaların malzeme, ekipman, enerji, işgücü, sermaye tasarrufu ile ilgili öneriler,
- Çalışma ve çevresel ortamın iyileştirilmesi dolayısıyla, ergonominin yükseltilmesi ile ilgili öneriler,

¹⁸⁹ Can Paker, “Örgütlerde Kararlara Katılım”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, a.g.e., s.187-188.

¹⁹⁰ Ünal, a.g.m., (07.11.2013).

¹⁹¹ İmai, a.g.e., s.113.

- Üretim, ürün, hizmet kalitesi ve potansiyelinin yükseltilmesi ile ilgili öneriler,
- Hatalı üretimin azaltılması ile ilgili öneriler,
- İş kalitesi, çalışan verimliliği, satış cirosunun artırılması ile ilgili öneriler,
- Örgüt içi haberleşme düzenini sağlayan ve iletişimi güçlendiren öneriler,
- Firmaya prestij katan öneriler, öneri sistemleri içerisinde değerlendirilebilecek

nitelikteki konular arasında sayılmaktadır.

Öneri sistemleri içerisinde değerlendirilemeyecek konular da aşağıda sıralanabilir.¹⁹²

- Sürekli tekrarlayan öneriler,
- Çalışan terfileri,
- İşe alım,
- Firmanın yıllık planları içerisinde bulunan öneriler,
- Müşteri taleplerini karşılamak adına yeni bir tesis yapımını içeren öneriler, öneri konuları içerisine dahil edilmemektedir.

Japon yalın üretim sistemleri içerisinde gelişen öneri sistemleri; kalite kontrol çemberleri, sıfır hata gruplarından oluşturmaktadır. Temelinde kalite artışı, maliyetlerin düşürülmesi olan bu sistemin “dilek kutusu, firma ile ilgili şikayet aracı ya da imzasız mektup iletme mekanizması olmadığı” üzerine dikkatler çekilmektedir.¹⁹³

Firmalarda, öneri sistemlerine katılımı azaltan ya da şüpheyile yaklaşılmasına neden olan, taraflar açısından bazı düşünceler yer almaktadır. Tarafların bu söz konusu endişelerini;

- Çalışanların endişeleri
- Orta düzey yöneticilerin endişeleri
- Üst düzey yöneticilerin endişeleri

olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.¹⁹⁴

Önerileri sunan çalışanların endişeleri;

- Önerim beğenilir mi? Sunduğum öneri ile ilgili alay konusu olur muyum?

¹⁹² www.genelbilge.com/oneri-sisteminin-tanimi.html,(09.11.2013).

¹⁹³ www.kagrup.com/hizmet.php?tip=11&k=119,(07.11.2013).

¹⁹⁴ www.genelbilge.com/oneri-sisteminin-tanimi.html,(07.02.2014).

- Önerimi ifade edebilir miyim?
- Çalıştığım ekibim beni dışlar mı?
- Önerim ödüle layık bulunur mu?

Orta düzey yöneticilerin endişeleri;

- Alt birimden gelen öneriyi benim düşünmüş olmam gerekirdi. Üst yönetimin tepkisini almış olur muyum?
- Öneri sunabilmek için bana bağlı olan çalışanların iş performansı düşer mi?
- Öneri sunan ve sunmayan çalışanlar arasında çekememezlikten dolayı anlaşmazlık yaşanır mı?
- Öneri sunmayan çalışanların motivasyonu düşer mi?

Üst düzey yöneticilerin endişeleri;

- Sunulan öneriler, maliyetleri düşürür ve kazanç yaratır mı?
- Kurulan öneri sistemi, toplam kalite yönetimi ilkelerine uygun olur mu?
- Çalışanların öneri sistemlerine tepkisi olumlu olur mu?
- Öneri sistemi, firmanın yönetim sistemine entegre olabilir mi?
- Öneri proje giderleri veya ödüllendirmeye bütçe ayrılabilir mi?

Sektöründe başarısını ispatlamış firmalar, öneri sistemlerini aktif olarak kullanılmaktadırlar. Buna bir örnek olarak, “Ereğli Demir Çelik Fabrikasında, “ERÖS” öneri sistemleri varlığını sürdürmektedir. Bu sistemde, bir öneri bankası bulunmaktadır. Bu öneri bankasında, hiyerarşi gözetmeksizin, firmanın karlılık ve kalite süreçlerine katma değer yaratacak olan öneriler toplanmakta, bireysel ve takımsal bazda değerlendirilip ödüllendirilmektedir. Bir başka deyişle, tarafların herhangi bir endişe duymadığı bir katılım uygulamalarıyla sistem başarıya ulaşmaktadır.¹⁹⁵

2.4.1. Firma İçi İletişim ve Öneri Sistemleri

Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemiş, yenilikçi firmalarda, etkin bir haberleşme sistemi yürütülmektedir. Bu nedenle, firmalarda sağlıklı iletişim kanallarının kurulması ve çalışanlar ile işbirliği esas olan, ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesi beklenmektedir.

¹⁹⁵ Tanju Argun, “Örgütlerde Kararlara Katılım”, a.g.m., s.185-186.

Örgütlerdeki insan kaynakları departmanları, tüm süreçlerde objektif tarafta olabilmeyi ilke edinmiştir. Bu amacı gerçekleştirebilmek adına, bireysel ve grup fikirlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyon yapıları önemszenmeden, tüm firmalarda insan kaynakları, çalışanlardan gelen mesajları ve bilgileri doğru ve hızlı bir şekilde almaya çalışmaktadır. Firmalardaki iletişim sistemleri, sadece çalışanlara bilgi akışı ya da çalışanlar arası anlaşmayı sağlamaya yönelik hizmet vermemekte, grup davranışının oluşmasını sağlamaktadır.¹⁹⁶

İç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve ortak amaçlara ulaşabilmek adına, firma içi yatay ve dikey iletişim kanalları oluşturulmaktadır. Çalışan- yönetici iletişiminin sağlıklı olabilmesi için, haberleşme kanallarının sistematik işlerliğine ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁹⁷

Bugün firmalarda, herhangi bir karar alınırken tam anlamıyla demokratik yönetime katılım süreci yürütülmemektedir. Demokrasiye, tam anlamıyla ulaşma çabasıyla yapılan iyileştirmeler öngörülmekte ise de, “hiyerarşi” varlığını hissettirmektedir. Eczacıbaşı, karar alınırken her çalışanın bir söz hakkı olduğunu, ancak uygulamada yatay hiyerarşinin söz konusu olmadığını iletmektedir. Nitekim yine Eczacıbaşı’ya göre, “her çalışanın bir karar insiyatifi bulunmakta, ancak son sözü bir şirketin %51 hissesine sahip olan kişi söylemektedir.”¹⁹⁸

Klasik yönetim anlayışı, belirli bir disiplin ve hiyerarşik yapı içerdiğinden, örgüt içi iletişim, tek yönlü kanallar aracılığı ile sağlanmaktaydı. Ancak, klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçilince, “tabandan tavana” iletişimi güçlendirmek adına, öneri sistemleri de giderek yaygınlaşmıştır. Öneri sistemlerinin etkin olarak kullanıldığı örgütlerde, bu sistemin “şikayet ya da dilek kutusu” olmanın ötesine geçtiği bilinmektedir.¹⁹⁹

Halloren; firmalardaki “tabandan tavana” iletişimi, şelalenin aşağıdan yukarıya akmasına benzetmekte ve bu tip iletişimin hiyerarşiden dolayı ortaya çıkan güçlüklerinden bahsetmektedir. Bu tip bir iletişim; çalışanların öneri kutularına öneri

¹⁹⁶ Jack Halloran, “Communication and Counseling”, **Personnel And Human Resource Management**, ed. Susan Fisher, London, 1986, p.250.

¹⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:22, Bursa, 1979, s.29

¹⁹⁸ Bülent Eczacıbaşı, a.g.m., s.183-184.

¹⁹⁹ Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, a.g.e., s.43.

atması ya da molalarda yöneticilerle konuşması yoluyla kurulmaktadır. Alt pozisyonlardaki çalışanların, yöneticilerle yüz yüze ya da önerileri yoluyla diyaloga geçmeleri, manevi açıdan güç kazandırmakta, güven ve iyi niyet temelleri atılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sistem ile çalışanların mesajlarının saygıyla karşılanması gerekliliğinin üzerinde durulmaktadır.²⁰⁰

Öneri sistemlerinin yapıtaşını, insanın düşünsel potansiyeli oluşturmaktadır. Öneri sistemlerinin, kuruluş nedenini de öneriler açıklamaktadır. Teknolojinin hız kazanması ile birlikte, firmalar daha kompleks bir yapıya bürünmüş ve halihazırdaki insan kaynağına ihtiyaç duymuşlardır.²⁰¹

Öneri sistemleri, örgütlerde iletişim düzeninin demokratikleşmesi yönünde atılan önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem, örgütlerde iş süreçlerini ve çalışma koşullarını iyileştirmek, ön görülen sorunları önlemek amacıyla, çalışanların yaratıcı fikirlerinin toplanarak, yönetime katıldıkları bir sistem olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar; ekonomik ve finansal, teknik ve örgütsel, eğitim ve gelişim, çalışma saatleri, yıllık izinler, sosyal hizmetlerin programlanması, iş güvenliği tedbirleri vb. konularda öneri sunabilmektedir. Öneri konuları, çok fazla ayırt edilmeksizin verilmekte, bireysel ya da grup önerileri verimlilik adına katkı sağlamaktadır.²⁰²

Ast-üst, ast-ast arası bilgi alışverişinin etkin yürütülmediği firmalarda, haberleşme sistemi düzensiz ilerleyecek ve sorunlar ortaya çıkacaktır. Her ne kadar, sıfır hiyerarşi olmasa da haberleşme sisteminin kurulmadığı firmalarda, oluşan sorunlar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada, ortaya çıkan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.²⁰³

- Firmanın, en alttan en üste kadar olan tüm kadrolarında, önemli bilgi ve öneri akışının sağlanmaması üzerine plan, programlama aksaklığı yaşanması,
- İş ve üretim süreçlerinin istenilen kalite seviyesine erişememesi,
- Uygulanmak istenen kararların “ tabandan tavana” talimatlar verilmesi yoluyla iletilmesi sonucu alınan karara direnç gösterilmesi,
- Talimatların nedenlerinin çalışanları tatmin edecek şekilde açıklanmaması, çalışanın firmaya karşı “güvensizlik, şüphe” duygularının oluşmasına neden olmaktadır.

²⁰⁰ Halloran, a.g.m., p.254.

²⁰¹ www.birdunyafikir.com/makaleler/makale.1.pdf, (10.11.2013).

²⁰² Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e., s.43-44.

²⁰³ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e.30

Firma içi haberleşmeyi sağlayacak kanallardan, günümüzde de yükselişe geçen bir sistem, “öneri sistemleri” ’dir. Öneri sisteminin kavramsal tanımlamasına ilk bölümde değinilmiştir. Ancak, genel hatlarıyla açıklamak yerinde olacaktır.

Rekabetçi firmalar, adeta bir “beyin avcısı” edasıyla, çalışanların yaratıcı fikirlerinden faydalanmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların, sağladıkları katma değer sayesinde, toplam kalite ve müşteri memnuniyeti artacaktır. Bu alanda yapılan çalışmalar arasında; kalite çemberleri, takım çalışması ve her ikisini de içine dahil eden “öneri sistemleri” yer almaktadır.²⁰⁴

Kalite çemberlerini kısaca özetleyecek olursak, motivasyon, verimlilik, karlılık seviyesini arttırmak için firmalarda uygulanan, temelinde “öneri geliştirme” yatan sistemlerdir. Çalışan gruplarıyla birlikte, sorunların çözümü için, analiz yapılmakta ve sorunların üst yönetim birimlerine aktarılması sağlanmaktadır. Kalite çemberlerinin, aslında temelini oluşturan ve günümüzde yıldızı parlayan öneri sistemleri, “Japon Kaizen Felsefesi” ’nin en önemli yapı taşı sayılmakta ve bu felsefenin şemsiyesi altında yer almaktadır. Bu felsefe, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi içerdiğinden, tüm süreçlerin yenilenmesi ve sorunların çözümü esnasında, takım çalışmasında üstlendiği rol oldukça büyüktür. Öneri sistemlerinin varlığını, firmalara sağladığı entelektüel değerlerle açıklamak mümkündür. Özellikle, işinde uzman kişilerin verdiği öneriler, uygulamada yarar sağlamaktadır.²⁰⁵

Japon öneri sistemleri, kaizene uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. Üst ve alt kadro olmak üzere karşılıklı, bilgi akışı ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir. Öneri sistemlerinin, ilk doğduğu ülke olan Amerika’da, ekonomik ve finansal ödüllendirme mevcutken, Japonya’da çalışanların moral, motivasyonunu arttırmayı hedefleyen bir ödüllendirme sistemi yürütülmektedir.²⁰⁶

Kaizen de, öneri sistemlerinin üç aşamadan oluşması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. İlk aşamada; çalışanların yaptığı işi iyileştirebilmesi adına, yönetim tarafından olabildiğince, öneri toplanması gerekmektedir. Bu aşamada, önerilerin niteliğine bakılmamaktadır. İkinci aşamada; çalışanların eğitime tabi tutulması ve getirilen önerilerin niteliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Eğitilen çalışanların, daha

²⁰⁴ Ayşe Ünal, “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”, Uludağ Üniversitesi, Cilt:5,Sayı:2,Sıra:12,No: 171,2003,www.isguc.org.tr,(07.11.2013).

²⁰⁵ Ünal, a.g.m., (07.11.2013).

²⁰⁶ İmai, a.g.e., s.113.

yüksek nitelikte öneriler sunabilmeleri için, sorunları ve çevrelerini daha iyi analiz etmesi sağlanmaktadır. Üçüncü aşamada ise; alınan eğitimlerden sonra, sağlanacak ekonomik faydaları öngörebilmektir. Öneri sistemlerini, yaklaşık 10 yıllık bir periyotta düşünülmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Yapılan araştırmalara göre; bireysel önerilerin, çalışanların motivasyonunu arttırdığı belirtilirken, grup önerilerinin ekonomik katma değer sağladığına vurgu yapılmaktadır.²⁰⁷

Öneri sistemleri ile birlikte, katma değer sağlayabilecek ya da umut vaad eden fikirlerin ortaya çıkması, çalışanların yaptıkları iş konusunda kafa yormalarının sağlanması, firmanın kültür ve politikalarının içselleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu sistem ile çalışanlar, hem firmada kendilerini göstermek hem de yarar sağlama arzusuyla fikir üretmekte, bu yolla da kalite ve verimlilik sistemlerine nitelik kazandırmaktadırlar.

2.4.2. Öneri Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci

Öneri sistemleri, her ne kadar “Japon Kaizen Felsefesi” ile anılmakta ise de, tarihsel başlangıcı, 1880 yılı Amerika’ya dayanmaktadır. Amerika sonrasında, birçok ülke ve firmaya da yayılmıştır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerinde, ABD’de firmaların yöneticileri bir araya gelerek , “Ulusal Öneri Sistemi Birliği” ’ni oluşturmuştur. Sonrasında ise, bu komitenin ismi “Çalışanların Katılımı Derneği” olarak değiştirilmiştir. Günümüzde ise, söz konusu derneğe üye olan 600 profesyonel firma bulunmakta olup, öneri sistemleri aktif bir şekilde yürütülmektedir. Öneri sistemlerini uygulayan bu firmalarda yapılan bir araştırmaya göre de, 1992 yılında çalışan önerilerinden, toplam 160 milyon dolar ödül verilmiş ve bir yılda toplam 2.2 milyar dolar katma değer sağlanmıştır.²⁰⁸

Öneri sistemlerinin başlangıcı 1880 yılı kabul edilmiş, ancak 1990’lı yıllarda Japon kaizen uygulamasının şemsiyesi altında yer alan “toplam kalite yönetimi” ’nin yükselişe geçmesiyle birlikte, yönetime katılım aracı olarak yeniden ön plana çıkmıştır.²⁰⁹

Toplam kalite yönetimi, kaizen felsefesine dayandığından, standartların ileriye götürülmesi ve yenilikte çığır açılabilmesi için, öneri sistemlerini uygulamaya koymaktadır. Böylece, öneri sistemleri ile birlikte çalışanların beyin fırtınası hali, kaliteye öncelik veren firmalarda ağırlık kazanmaktadır.

²⁰⁷ İmai, a.g.e., s.114.

²⁰⁸ www.genelbilge.com/oneri-sisteminin-tanimi.html,(09.11.2013)

²⁰⁹ Çuhacı, a.g.m, (09.11.2013)

Tarihsel gelişim süreci içerisinde, müşteri memnuniyeti, kalite ve verimliliği arttırmayı hedefleyen gözde firmalardan; Toyota 1951 yılı, Ülker 1990 yılı , Roche 2002 yılı, T Box 2003 yılı, Arçelik 2005 yılı , Borusan Lojistik 2006 yılında öneri sistemlerini aktif olarak yürütmeye ve yüksek katma değerler sağlamaya başlamışlardır.²¹⁰

2.4.3. Öneri Sistemlerinin İşleyiş Süreci

Öneri sistemlerinin işleyiş süreci, kurumdan kuruma değişmektedir. Ancak, standart bir öneri değerlendirme süreci; önerilerin toplanması, değerlendirilmesi ve uygulanması ile sona ermektedir. Bu sürecin ilk adımını, önerilerin toplanması oluşturmaktadır. Bu sistemin öncelikli amacı, basit yöntemlerle önerileri toplayabilmektir. Yazılı bildirim için, öncelikli olarak yapılması gereken öneri formlarının doldurulup, öneri kutularına atılmasını sağlamaktır.²¹¹

Bilgisayar kullanımının elverişli olduğu işletmelerde ise, çalışanların bilgisayar üzerinden basit bir işlemle önerisini verebilmesi sağlanmaktadır. Burada önemli olan, öneri kutuları ya da bilgisayar ağları gözetilmeksizin, önerilerin objektif kurallara uygun bir şekilde iletilmesidir.²¹²

İşleyiş sürecinin bir sonraki adımını, önerilerin değerlendirmesi oluşturmaktadır. Bu aşamada, önerilerin başlıca eşitlik, adalet, nesnel ilkelere uygun olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Öncelikle çalışanın birebir bağlı olduğu yöneticisinin değerlendirmesine tabi tutulup, varsa kaizen ofisinin gelen önerileri incelemesi gerekmektedir. Öneri değerlendirme kuruluna ulaşan rafine önerilerin, değerlendirilmesi ile yöntemler çeşitlendirilmektedir. Önerilerin değerlendirilmesi sonucu, elde edilen çıktının, birim yöneticisi ya da üst birim tarafından onaylanması da bu yöntemde dahil edilebilmektedir. Dolayısıyla, bu aşama, hayati bir öneme sahiptir. Çünkü, belirli kriterlere göre elenmesi gereken ya da gerekmeyen önerilerin, doğru tespit edilip son aşamaya getirilmesi gereklidir.²¹³

Öneri sistemlerinin, son ve en önemli kısmı; toplanan, ayıklanan ve yapılan değerlendirmeler sonucunda katma değer sağlanması öngörülen teknik bilgilerin hakim

²¹⁰ Hande Yavuz, “Şirketlerde Öneri Yağmuru”, Capital Online Dergi, www.Capital.com.tr/-sirketlerde-oneri-yagmuru-haberler/, (09.11.2013).

²¹¹ www.yalindunya.net/oneri-sistemi.html, (10.11.2013).

²¹² Çuhacı, a.g.m, (10.11.2013)

²¹³ www.yalindunya.net/oneri-sistemi.html, (10.11.2013).

olduğu önerilerin patentlenmesi, aynı zamanda da işletmenin tüm alanlarında bu fikirlerin, standartlaştırılma süreci olarak açıklanmaktadır.²¹⁴

Önerilerin uzun ve kısa vadede uygulanma süreçleri, sunacağı iyileştirici etkiye bağlı olarak değişmektedir. İçeriği daha basit olan öneriler, kısa vadede hayata geçirilirken, uygulanması zaman alabilecek olanların birden fazla uzman kurula ve kaizen ekibine sunulup takibi yapılabilir. Önerilerin uygulanmasındaki kritik nokta; öneri sahibinin bahsedilen süreçte bulunması ve ödüllendirilmesidir.²¹⁵

Öneriler, uygulamaya alındıktan sonra çalışanları teşvik etmek ve moral-motivasyonu arttırmak gibi, ödevler üstlenmekte ve “ödüllendirme sistemini” devreye sokmaktadır. Ödüller; maddi ve maddi olmayan ödüller olmak üzere ikiye ayrılmakta, öneri sahibinin onore edildiği manevi ödüller daha fazla ilgi görmektedir.²¹⁶

Bazı firmalar, öneri sonucunda elde edilen tasarruf ya da kazancın yüzdesine bağlı olarak ödüllendirme yoluna gidebilmektedir. Örneğin, öneriler sonucu gözlemlenen tasarrufun belirli bir yüzdesi kadar öneri verenlere maddi ödül dağıtılmakta ya da bazılarında ise standart bir ödül verilmektedir.²¹⁷

Öneri komitesi, yönetimde ayrı bir alanda tutulması ve hakkında detaylı bir prosedür geliştirilmesi gerekmektedir. Ödül komitesi ise, kabul edilen öneri ile ilgili ödül miktarını belirlemektedir. Kabul edilen öneriler, yazıya dökülmekte ya da yöneticilerle yüz yüze görüşülmektedir. Birbirinden farklı öneriler ayrıştırılmakta ve birbiriyle ilgili olanlar aynı kategoride toplanmaktadır. Ödüllendirilen çalışanlar denetim altında tutulmalıdır. Verilen ödüllerin reklamı iyi olmalı ve böylece öneriye olan ilgi arttırılmalıdır.²¹⁸

Maddi ve manevi ödüllere ek olarak, Japonya’da ödüllendirme adına, hediye ve plaketler de verilmektedir. Sonuç olarak varılması gereken nokta, Çalışanların Katılımı Derneği(EIA) başkanı Roy Bum tarafından “düzenli bir sistem olmadıkça, yönetim çalışanları dinlemez” sözleriyle özetlenerek öneri sistemlerinin sistematik işlerliği olması ve gerekliliği vurgulanmıştır.²¹⁹

²¹⁴ Kocaman, a.g.m, (10.11.2013)

²¹⁵ www.yalindunya.net/oneri-sistemi.html,(10.11.2013).

²¹⁶ Ünal, a.g.m.,(11.11.2013).

²¹⁷ Yavuz, a.g.m., (09.11.2013)

²¹⁸ Calhoon, a.g.e., p.226.

²¹⁹ www.genelbilge.com/oneri-sisteminin-tanimi.html,(11.11.2013).

İlk kez Amerika’da uygulanmaya başlayan bu sistem, zamanla firmaların fark yaratabilirliğini arttıran faydalı bir uygulama olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerdeki haberleşme sistemi içerisinde, “öneri sistemleri” göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Öneri ve ödüllendirme sistemine dair firmalara verilebilecek birkaç önemli tavsiye vardır. Öneri sistemleri, yatay düzlemde çalışan- yönetici iletişimini sağlamaktadır. Bu nedenle öneri sunan kişinin, mutlak suretle geri çevrilmemesi gerekmektedir. Öneri sistemleri, çalışanların örgüt içi ve dışı düzene ilişkin fikirlerini ve kişisel sorunlarını iletme fırsatı sunan bir sistem olarak yorumlanması gerekmektedir.²²⁰

“Öneri Sistemleri” ’nin başarılı olabilmesi için, dikkate alınması gereken bazı ilkeler yer bulunmaktadır. Aslına bakılırsa birden fazla çalışmada yer alan ancak, farklı şekillerde açıklanan yöntemleri özet olacak şekilde sıralamak mümkündür.²²¹

- Örgütlerde öncelikli olarak “beşeri ilişkilerin” kuvvetli olması gerekmektedir. Böylelikle, öneri sistemlerine katılım daha verimli hale gelecektir.
- Hem işletme hem de çalışan çıkarlarının gözetildiği hissi uyandırılmalıdır. Özgür düşünce, fikir üretme ve demokratik bir katılım ortamı yaratılmalıdır.
- Öncelikle tüm süreçte “açıklık” hakim olmalı, önerinin kabul ve red nedenleri analiz edilerek açıklanmalıdır.
- Var olan problemlerin çözümünde önerilerin katkısı objektif bir şekilde aktarılmalıdır.
- Önerinin, “nasıl ve ne şekilde” değerlendirileceği konusunda çalışanlar aydınlatılmalıdır.
- Öneri sonucunun, örgütün hangi alanlarda ve ne kadar bir katma değer sağladığı açık bir şekilde ifade edilmelidir.
- Ödüllendirmenin, çok fazla vakit kaybetmeden, sağlanan katma değere eş değer bir yöntemle yapılması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen kriterlere uygun olarak işleyen sistemin, amacına ulaşacağı ve kapsamını genişletip, yarar sağlayacağı bilinmektedir. Firmalarda kullanılan ödüllendirme sistemlerinin detaylarını incelemek yerinde olacaktır.

²²⁰ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e., s.44-45.

²²¹ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e., s.46.

2.4.4. Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme sistemleri; firmalarda “üstün başarı ve parlak fikir” sunan çalışanların, parasal ve parasal olmayan yöntemlerle önerilere karşılık, yapılan geribildirim süreci olarak tanımlanabilir.

Günümüzde öneri sistemlerini, etkin olarak kullanan birçok firmada, çalışanlar “büyük fikirler” üretme çabası içindedirler. Tüketicilerin bitmek bilmeyen beklentileri, firmaları kalite yükseltme ve iyileştirme kavgası içine itmektedir.²²²

Yeni ürün geliştirme, maliyetleri düşürme, karlılık, verimliliği yükseltme gibi kilit katma değerleri sağlayan önerilerin mutlak suretle ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu sistem, çalışanların öneri sunmasını ve motivasyon artışını güdülemektedir.

Ödüllendirme sistemlerinin temeli, sadece paraya dayanmamaktadır. Parasal, parasal olmayan ve onore eden ödüller ödüllendirme sisteminin ayrılmaz parçalarıdır.²²³

“Peki ama önerilerin ödüllendirilmesi ne şekilde olacaktır?” sorusuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Ödüllendirme sistemleri; maddi ve maddi olmayan ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.²²⁴

2.4.4.1.Maddi Ödüller

Amerika’da, çalışanlar üzerinde yapılan bir anketin sonuçlarına göre, ankete katılanların %95’i, parasal ödüllerin daha anlamlı olduğunu iletmiştir. Ancak; nakit ödüllerde, çalışanlara verilen paranın bitmesinin ardından ödülü hızlı bir şekilde unutması bu tip ödüllerin zayıf yönünü oluşturmaktadır. Yine nakit ve eşdeğerindeki ödüller de, maddi ödüller içerisinde yer almaktadır.²²⁵

Maddi ödüller kısaca özetlenecek olunursa;

2.4.4.1.1.Nakdi Ödüller

- Nakit para
- Altın, gümüş

²²² Foster, a.g.e., s.126-127.

²²³ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara,1995, s.200.

²²⁴ Bob Nelson, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, çev. Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, 1999, s.116.

²²⁵ Nelson,a.g.e., s.59-70.

- Çek
- Şirket hisse senedi
- Hediye ve alışveriş çeki
- Ev kirası vb.

2.4.4.1.2.Ayni Ödüller

- Elektronik cihazlar
- Elektrikli ev aletleri
- Giyim
- Gıda
- Hizmetler; bir yıllık ev temizliği anlaşması vb.

Ayni ödüllerde, çalışana verilecek hediye nakitten daha kalıcı olabilmektedir. Çalışan, ödülü evinde her gördüğünde hatırlayacak ve motivasyonu yükselecektir.²²⁶

2.4.4.2.Maddi Olmayan Ödüller

- Takdir mektubu ve sertifikaları,
- Başarı plaketleri
- Ödül rozetleri
- Firmanın dergi, ilan panoları ve e- mail ortamında “yılın ya da ayın elemanı” başlığıyla röportaj yayımlanıp, tanıtılması
- Seyahat ödülleri
- İzinler
- Üst düzey yöneticilerle akşam yemeği
- Üst düzey yöneticilerle tanışma fırsatı
- Seminer ve konferanslara katılım
- Ödüllendirilecek çalışana ödül töreni düzenlenmesi vb.

olarak sıralanmaktadır.²²⁷

En etkili yöntemlerden olan “takdir etme”, maddi olmayan ödüller arasında sayılmaktadır. Birçoğunun, hiçbir maddi külfeti olmamasına rağmen; etkisi çok güçlüdür. Bu tip ödüllerin, çalışanı takdir ve onore etme amacı vardır. Nakit verilecek olan ödül

²²⁶ Nelson,a.g.e., s.59-70.

²²⁷ Nelson,a.g.e., s.59-70.

bazen daha kıymetlidir. Örneğin, başarının tüm firmada ilan edilmesi, başarı plaketi verilmesi çalışanı onore etmeye yetmektedir.²²⁸

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ KATKILARI

Genel olarak yönetime katılmanın, özelde ise, çalışmanın konusunu oluşturan “öneri sistemlerinin” çeşitli katkıları bulunmaktadır. Bu söz konusu katkıları firmalara ve insan kaynaklarına olan katkıları olmak üzere iki temel başlık altında incelemek mümkündür.

3.1.ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ FİRMALARA OLAN KATKILARI

Yönetime katılmanın, firmalara olan katkılarını detaylı olarak incelemek yerinde olacaktır.

3.1.1. Demokratik Yönetim

Endüstriyel demokrasinin gelişmesi ve yaygınlık kazanmasına “siyasal demokrasi” düşüncesi kaynaklık etmiştir. Siyasi platformda, demokratik bir sistemin var olması yönünde çaba gösterenler, demokrasinin yaşamın her alanında hissedilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.²²⁹

1930’larda ortaya atılan “Beşeri İlişkiler” ekolüyle, geleneksel ve baskıcı yönetimi öngören örgüt kuramlarının yerini, temelinde demokratik yönetim sistemi yatan düşünceye bırakmıştır.1966’da Bennis adlı bir yazarın yapıtında, demokrasinin “kaçınılmaz” bir unsur olduğunu ve işletmelerde verimlilik artışının, demokratik ilkelerin uygulanma boyutuyla doğru orantılı olarak değiştiği ileri sürülmüştür.²³⁰

Dolayısıyla işletmelerde, demokratik ilkeler ne kadar içselleştirilmişse, verimlilik o derece artmaktadır. Böylece, işletmelerde demokrasinin tam anlamıyla sağlanabilmesi için, işçilerin yönetimde önerilerinin alınması yoluyla yönetime katılması gereklidir.

²²⁸ Nelson,a.g.e., s.15.

²²⁹ Dicle, a.g.e., s.42.

²³⁰ Dicle, a.g.e., s.42-43.

Çalışanların, yönetimde alınacak olan kararların kendileriyle ilgili kısımlarında, görüş bildiriyor olması demokrasinin bir gereğidir ve olağan bir harekettir.²³¹

3.1.2. Üretimde Maliyetlerin Azalması ve Kalite Artışı

Öneri sistemleri, “kaizen”nin konuları arasında yer almaktadır. “Kaizen” bir başka deyişle, “sürekli iyileşmeyi” amaçladığından, geçmişteki mali bakış açılarını değiştirmiş, düşük kalitenin firma maliyetini yükselttiği kanısına varılmıştır. Geçmişteki bakış açılarına göre; yüksek kaliteyi sağlayabilmek “maliyet” ile eş anlama gelmekteydi. İşçilerin geliştirmiş olduğu üretim metodları ile, üretim ve üretim dışı hata maliyetleri azalmakta veya oluşmadan önlenmektedir. Firmalarda, çalışanların proses geliştirmesiyle birlikte işçilik, zaman, kalite maliyetlerinde hissedilebilir derecede azalış kaydedilmektedir.²³²

Kalite yönetimine göre; öncelikli hedef; ürün ve hizmetlerin birinci derece kalitede olmasıdır. Maliyetlerin azaltılması ve diğer beklentiler “kalite” ’den sonra gelmektedir. Yapılan çalışmalarla birlikte; ürün ve hizmetlerin, kısa sürelerde alıcılarına ulaşması, satış sonrası hizmetlerin artmasıyla müşteri ilişkileri alanında gelişme yaşanmaktadır. Üretimdeki iyileştirmeler sayesinde de, müşterilerin üründen beklentileri (kalite dayanıklılık, elastikiyet) en iyi şekilde karşılanmaktadır. Tedarikçilerle, iyi bir işbirliği içine girilmesiyle, kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetle ve hızla üretilmesi sağlanmaktadır.²³³

Bu nedenle firmalar , “fikir üreten ve proses geliştiren” insan kaynağına ihtiyaç duymakta ve potansiyeli harekete geçirecek önerilerini, toplayabilecek sistematlere her geçen gün daha çok ihtiyaç duyar hale geleceklerdir.

3.1.3. Karlılık Artışı

Firmalarda, öneri sistemlerinin öncelikli amacı; kaliteyi yükseltmek adına, işçi önerisi toplamaktır. Kalitenin yükselmesine bağlı olarak, firmaların maliyetleri azalmakta bu da beraberinde, karlılık artışını getirmektedir. Toplam kalite yönetimi ilkelerine uyum ile birlikte, üretim süreçleri ve müşteri ilişkileri alanında, iyileşme maksimum seviyelere taşınabilmektedir.²³⁴

²³¹ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.240.

²³² Muhittin Şimşek, *Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.229.

²³³ Şimşek, a.g.e., 239-240.

²³⁴ www.birdunyafikir.com/makaleler/makale.1.pdf, (07.11.2013).

Karlılık artışına neden olan bir diğer etken ise; tercih edilirliliğin bir başka deyişle, satış cirosunun artış göstermesidir. Üretimin, kalite esaslarına uygun olarak yapılması, ürünün dayanıklılığını arttırmakta ve böylece müşteri talebini karşılamaktadır. Üçüncü bir etken ise, üretimde sürekli olarak fikir geliştirilmesiyle, üretimin zamanında yapılması sağlanmaktadır. Böylelikle, ürün kalitesi ve zaman kavramlarına sadık kalınmakta, müşteri memnuniyeti beraberinde gelmektedir. Öneri sistemleri sayesinde, satış ve müşteri ilişkileri alanlarında ivme kazanılmaktadır.²³⁵

3.1.4. Verimlilik Artışı

Yapılan araştırmalara göre gelinen nokta, öneri sisteminin sistematik olarak uygulandığı işyerlerinde, üretim sonucu meydana gelen çıktının kalite ve miktarının artan yönde grafik çizdiğiidir. Bu artışın iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, çalışanların kontrolü kendisinde hissettiği örgütlerde, devamsızlık ve devir oranının düşük düzeyde olmasıdır. Diğer ise; “iş birebir yapan kişi bilir.” felsefesine göre, işin nasıl daha iyi yapılacağı ile ilgili görüşlerin alınmasıyla, işgücü verimlilik düzeyi yükselmektedir. Bürokratik, hiyerarşik, katı yönetim uygulamasında işçilerin önerilerine, dahası iş ile ilgili kafa yormalarına ihtiyaç duyulmazdı. Bu tip bir yönetim protipiyle, çalışanların işe bağlılık ve güven duygusunun en alt seviyede olması kaçınılmazdır.²³⁶

Çalışanların, öneri geliştirme imkanı elde etmesiyle birlikte, hatalı üretim oranı azaltılmaktadır. Söz söyleyebilen çalışan, belirli bir zaman sonra, üretimde hata oluşmadan önlenmesi yönünde fikir üretmektedir. Süreçlerin gelişmesiyle birlikte, üretim kapasitesi de artmaktadır. Üretimde, var olan sorunların giderilmesiyle, makine ve çalışanların daha az efor harcamasına neden olmakta ve zamandan tasarruf edilmektedir. Bahsedilen etkenlerden her biri, üretimde verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır.²³⁷

Bireye, yönetimle ilgili herhangi bir söz hakkı verilmediğinde, tembellik, işi savsaklama ve hafifletme yoluna gidecektir. Chicago şehrinde, General Elektrik Fabrikalarının Hawthorne adlı fabrikasında Elton Mayo, verimliliğin artırılabilmesi için yeni yöntemler aramış ve “işçilerden teklif isteme” sistemini keşfetmiştir. Verimliliğin artırılması konusunda, işçilere “siz de bu ekibin bir parçasısınız, neler yapmalıyız? ya da öneriniz nedir?” şeklinde sorular yöneltmiştir. İşçiler de, bunun üzerine fikirlerinin

²³⁵ Şimşek, a.g.e., 226-227.

²³⁶ Sabuncuoğlu-Tüz, Örgütsel Psikoloji, a.g.e., 1998, s.240-241.

²³⁷ Şimşek, a.g.e., s.232.

önemsenmesinin verdiği mutlulukla, daha çok çalışmışlar ve verimlilik artış göstermiştir.²³⁸

Bilinmelidir ki; öneri sistemleri, en iyi psiko sosyal motive araçlarından biridir. Halk içerisinde en yaygın yanlış, çalışanın firmadan tek beklentisinin, refah içerisinde yaşabilmesini sağlayacak “ücret beklentisi” olduğudur. Bir başka deyişle, ücret beklentisi ilk sırada yer almaktadır. Ancak, gerçek durum sanıldığı gibi değildir. Nitekim, bireyin sadece “para” kazanabilmek için çalıştığı, metaya indirgendiği dönem oldukça eski yıllarda kalmıştır. Günümüzde, işlerin tüm süreçlerinde artık “insan teması” kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışanlara, fikirlerine ihtiyaç olduğunu göstermek, onlarla sıcak bir bağ kurabilmek, “biz bir ekibiz” imajı vermek gereklidir. Dolayısıyla, sosyal varlık olan “insanın” önemli olduğunu her daim hissetmesi, verimlilik artışı açısından altın bir adım özelliği taşımaktadır.

3.1.5. Rekabet Gücü Artışı

Rekabetin en önemli anahtarı, istinasız “kalite” ’dir. Sürekli iyileştirmeyi ilke edinen firmalar, rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Japon firmaları, rekabet direnci sağlayabilmek adına, üstün teknolojiyi kullanmakta ve rekabet gücü yüksek ürünler üretmektedirler.²³⁹

Rekabetle baş edilebilecek ürünler, insan eli değmeden ya da insanın yaratıcılığından yararlanılmadan üretilmemektedir. İnsana, bu denli ihtiyaç duyulmasının en önemli nedeni de budur. Çünkü, potansiyeli aktif olarak açığa çıkarılan ya da kullanılan “insan beyni” sürekli olarak üretmektedir. Böylece, müşterilerin talep etmiş olduğu dayanıklı, esnek ve kaliteli ürünler üretilmektedir. Toplam kalite yönetimini benimsemiş tüm dünya firmaları, üretimde hatayı minimum seviyelere çekerek, müşteri memnuniyeti, satış cirosu ve gelirlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Bunun sonucunda da, firmaların global ölçekte pazar payı genişlemekte ve rekabet gücü artmaktadır.

²³⁸ Kemal Çakmaklı, *Endüstride İş Veriminin Arttırılması*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2001, s.111-112.

²³⁹ Imai, a.g.e., s.16.

3.1.6. Uzun Vadeli İyileştirme Etkisi

Başarılı işleyen öneri sistemleri sayesinde, tüm parlak fikirler açığa çıkmaktadır. Ancak; iletilen parlak fikirler, bir anda firmaya ivme kazandırmayabilir. Zamanla ya da üzerinde çalışmalar yapılarak genişletilebilecek projeler, gelecekte ciddi bir kazanç getirebilmektedir. Amaç; küçük çapta sürekli gelişme sağlanmasına yardım edecek, uzun vadede çözümler getirebilmektir.²⁴⁰

Örneğin; bugün verilen bir öneri, firmayı derinden etkileyen bir problemi, beş yıl gibi uzun bir süreç içerisinde çözebilmektedir. Bir başka deyişle, uzun vadede ancak yavaş bir tempoda iyileştirme sağlanmaktadır.

3.1.7. Değişikliklerin Kolayca Benimsenmesi

Örgütler, bilgi toplumuna ayak uydurabilmek adına teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel gelişmelere kendilerini kapatmamakta ve yeni sistemleri, bünyelerine entegre etmeye çalışmaktadırlar. Yeniliklere ayak uydurmak, sadece ekonomik ve sosyal alanda değil, düşünce biçimlerinde de kendini göstermektedir. Örneğin, örgütte uzun yıllardır kullanılagelen bir program değiştirilecekse, yeni programın kabul görmesi adına, çalışanların önerilerinin alınması ve bilgi aktarımı yoluna gidilmelidir.

Yönetime katılma aracılığıyla, örgütteki tüm çalışanlar ile sağlıklı bir iletişim ağı kurulmaktadır. Örgütün alacak olduğu önemli kararların, çalışanlarla yapılan düzenli toplantılarda yüz yüze paylaşılması ve ek olarak, önerilerinin alınması önemli bir yer tutmaktadır.²⁴¹

İşçilerin önerileriyle, üretime getirilen yeni standartlar, kendi istekleriyle oluşturulduğundan, bu standartları uygulamak konusunda gönüllü olacaklardır. Yönetim tarafından getirilen talimatları, anlamada güçlük çeken çalışanlar, onları uygulamada yeterince istekli olmamaktadırlar. Öneri sistemleri sayesinde, yönetime karşı çıkışın azaldığı gözlemlenmektedir.²⁴²

Aksi halde, yeni bir politikanın uygulanması, örgütte belirsizlik ve güvensizlik yaratacak, çalışanlar arasında dedikoduya neden olacaktır. Böylece, “yeniye direnme” eğilimi ortaya çıkacaktır.

²⁴⁰ www.kagrup.com/hizmet.php?tip=11&k=119, (07.11.2013).

²⁴¹ Keser, “Motivasyon”, Örgüt Sosyolojisi, a.g.m, s.86-87.

²⁴² Imai, a.g.e., s.16.

İşyerlerinde, yeniliklerin benimsenmesi için tavır ve alışkanlıkların değiştirilmesi, yönetime katılan küçük gruplar aracılığıyla sağlanmaktadır. Yüz yüze etkileşim sayesinde, küçük grupların bakış açısını değiştirmek, bireyinkini değiştirmekten daha etkili olacaktır. Genellikle azınlık, çoğunluk karşısında kendisini güçsüz hissetmekte ve bir adım geriye çekilmektedir.²⁴³

Yönetime katılmanın bir artı değeri, değişiklik kararını “benimsetmeye” yardımcı olmaktır. Yeni politikaların kabul edilip içselleştirilme süreci kısaltmakta, zaman ve ortaya çıkacak verimlilik kaybının önüne geçilmektedir.²⁴⁴

3.1.8. Örgüt İçi İletişim Kolaylığı Sağlaması

Haberleşme; örgüt içi bireyler, gruplar arası ya da örgütler arası anlaşmayı sağlayan ve ilişkileri düzenleyen bir araç olarak tanımlanabilir.²⁴⁵

Bilgi toplumunun öngördüğü modern firmalar, günden güne “sürekli yenilik” adımları atarken, firma içi iletişim sorunlarına büyük ilgi göstermeye başlamışlardır. Bunun nedeni ise; bir yandan azınlık rekabet karşısında varlığını sürdürebilmek, diğer yandan da, örgütsel düzenini ayakta tutabilmek için, etkili bir iletişim sistemine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymasıdır.

Örgüt içi iletişim; yönetimde alınacak kararların uygulanması ile ilgili çalışanlara bilgi aktarımı sağlamak ve diğer yandan da moral-motivasyon desteği vererek, çalışan amaçlarını örgüt amaçlarına entegre etmeye çalışmaktır. Buradaki amaç; çalışanın yönetimde söz sahibi olması ve fikir alışverişi sağlanması kanalıyla tercihlerini etkilemek ve hedeflere güdülemektir.²⁴⁶

Öneri sistemleri; iletişimi etkili bir şekilde yatay ve dikey bir kanal yoluyla sağlamaktadır. Ast-üst, ast-ast vb. bir iletişim kanalı kullanılmaktadır. İletişim olmadan, verimlilik artışı söz konusu olmamaktadır. Bu anlamda haberleşme; bir çalışandan diğer çalışana ya da grubuna, karar önerisinin geçiş süreci olarak tanımlandığından, çağımızın modern yöneticileri haberleşme sisteminin sürekliliğini sağlamakla yükümlüdür.

²⁴³ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1979, s.197.

²⁴⁴ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.241.

²⁴⁵ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e, s.9.

²⁴⁶ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e. ,s.11.

Üst yönetim tarafından desteklenen öneri sistemleri, alt kademedeki çalışanları öneri sunmaya teşvik etmektedir. Bu sistem, çalışanları pasif konumdan çekerek, yüreklendirecek ve iletişim kanallarını aktif kılacaktır. Örgütlerde, alt kademedede yaşanan sorunların üst kademeye iletilmesi yolunda, zaman zaman güçlükler yaşanmaktadır. Problemler, ilgili merciiye bildirilmeden orta kademedede yok edilebilmekte ya da çalışanlar çekindiği için sorunları dile getirmekte zorluk çekmektedirler. Bu tip durumlar, öneri sistemleri yoluyla en aza indirgenmektedir. Öneri sistemleri, çalışanlara kurum kültür ve hedeflerini benimsetmede bir nevi teşvik aracı olmaktadır.²⁴⁷

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, örgütün tepe noktasında yer alan yöneticilerin zamanının %95’ni, çalışanlarıyla yaptığı düzenli toplantılara ayırdığı tespit edilmiştir. Örgüt içi başarılı bir iletişim, taraflar arası giden gelen mesajların yanlış anlamaya mahal vermeyecek kadar doğru, anlamlı ve net anlaşılmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Açık iletişim ise; örgüt işleyişi ve insani ilişkilerini geliştiren önemli bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁸

Yönetime katılma uygulamalarıyla, anahtar konumdaki yöneticiler ile alt-orta kademedede çalışanlar, ortak platformda idari kararlara katılabilmektedir. Bu sayede, iki kutup arasında iyi bir iletişim ve sıcak ilişkiler kurulmaktadır. Düzenli olarak fikir alışverişinin olması, tarafları birbirine yaklaştırmakta ve sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır.²⁴⁹

İletişim sayesinde, örgütte en alttan en üste kadar tüm çalışanlar sorunlarını ve fikirlerini dile getirmekten çekinmemekte, baskı unsurunun olmadığı bu tip bir ortamda, insani ilişkiler güvene dayalı olarak kurulmaktadır. Belirsizlik ortamı, dedikodu, asılsız söylemler engellenmektedir.²⁵⁰

3.1.9. Kararların Etkin Kılınması

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yönetim boyutu kazanmasıyla birlikte, üst yönetimin danışmanlığından ve dayatılmış olan plan ve programları uygulayan birim olmaktan çıkmıştır. Şimdilerde, üst birimle ortak hareket

²⁴⁷ Ünal, a.g.m., (07.11.2013).

²⁴⁸ Sabuncuoğlu, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, a.g.e., s.11-12.

²⁴⁹ Işığık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.87-88.

²⁵⁰ Keser, “Motivasyon”, *Örgüt Sosyolojisi*, a.g.m., s.87

ederek, örgüt stratejilerini belirleme sürecine girmiş ve sahip olduğu yetkisini arttırmıştır.²⁵¹

Dolayısıyla insan kaynakları birimi, örgütlerde karar alınma aşamasındaki konumu teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimle birlikte boyut değiştirecektir.

Örgüt içerisinde, çalışanların bireysel olarak grup kararlarına katılması, firma misyonu doğrultusunda karar aldırma yöntemlerinden biridir. Böylelikle; alt kademede çalışanların, karar alma sürecine dahil edilmesi, örgüt amaçlarına ve birebir kendi yaptıkları işe karşı istek duymalarına neden olacaktır. Astların katılımıyla oluşturulan grup kararları, bireysel kararlara nispeten sorun çözücü olduğu kanısına varılmıştır.²⁵²

Hatta demokratik düşünceye göre, “kişisel kararlar, grup kararlarından daha az etkilidir.” şeklinde vurgu yapılmaktadır. Bir başka deyişle, çoğunluk azınlık karşısında daha baskın çıkmakta ve azınlık düşüncelerini dayatamamaktadır.²⁵³

Astların, özellikle kendi kariyerlerini ve çalışma koşullarını etkileyecek olan kararlarla ilgili katılımı ile sorumluluğunun arttığını hissedecektir. Böylelikle, kararları daha kolay benimseyecek ve karşı çıkmak yerine, kararların kabulünde destek veren taraf olacaktır. Tannenbaum ve Massarik’e göre; astların, grup kararlarına katılmasının yararları aşağıda yer almaktadır.²⁵⁴

-Yönetimde söz sahibi olan çalışanlar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi için ellerinden gelen çabanın fazlasını gösterecekler ve dahası titizlikle davranacaklardır. Dolayısıyla, üretimin miktar ve kalitesi artacak, bu da beraberinde müşteri memnuniyeti, karlılık tasarruf, prestij sağlama gibi katma değerler yaratacaktır.

-Kararların kolaylıkla benimsenmesi ve etkin kılınabilmesi için, “bilgi” örgüt içerisinde kolaylıkla yayılacak, hiyerarşik düzenin getirmiş olduğu, katı kurallardan sıyrılarak “bilgi aktarımı” önündeki kota kalkacaktır.

-Yapılacak olan değişiklik ve alınacak olan kararların, kabul görmesi için herhangi bir yaptırım uygulanmayarak, katılım sayesinde kararlar kendiliğinden, kolaylıkla kabul görecektir.

²⁵¹ Tamer Aksoy, “Kurumsal Yönetimde İç Kontrolün İnsan Kaynakları Denetimindeki Önemi: Coso Modeli”, *İnsan Kaynakları Çalışmaları*, a.g.e., s.432.

²⁵² Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara,1971, s.166-167.

²⁵³ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998, s.241.

²⁵⁴ Onaran, a.g.e., s.167.

-Bilgi alış-verişi ile beraber alınan kararların, niteliğinde de iyileşme gözlemlenecektir. Daha öncesinde de değinildiği üzere, grup kararları bireysel kararlardan daha sağlam temellere dayanmaktadır.

Konuyla ilgili; katılmanın yararlarını gösteren bir araştırmaya yer vermek yerinde olacaktır. “Overcoming Resistance to Change” adlı eserde Coch, French, Jr.’ın x fabrikasında, kadın işçiler üzerinde yapmış olduğu bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmaya göre, işçilere yer değişikliği yapıldığındaki tutumları incelenmiştir. İşçilerin yerleri değiştirilince, yeni işleri için verilmesi gereken eğitimin, çok vakit aldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işçilerde iş değişikliği yapılmasının karşı bir direnç olduğu ve bu direnci verilecek olan eğitimle değil de, değişikliklere karşı pozitif tutum uyandırılarak azaltılabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar, iş değiştirenleri dört gruba ayırmıştır. İlk gruptaki işçilere, değişiklikle ilgili fikir alışverişi yapılmamış, talimatlar direkt uygulanmıştır. İkinci grupta ise, işçilerin arasında bir temsilci seçilmiş ve yapılacak olan değişiklik danışılarak planlanmıştır. Üçüncü ve dördüncü gruptakiler ise; bu konuda tüm tartışmaların içinde yer almıştır.²⁵⁵

Araştırmada gelinen nokta; ilk grupta; değişiklik yapıldıktan sonra, verimliliğin düştüğü gözlenmiştir. Ayrıca, agresif tutumlarla karşılaşmış, istifa verenlerin sayısı artmıştır. Diğer gruptakiler, yeni işlerini öğrenmeye çalışmışlardır. Üçüncü ve dördüncü gruptakiler ise; değişikliğe daha kolay adapte olmuş ve verimlilik yükselmiştir. Grubun yeni işe odaklanabilmesi, katılım yoluyla bilgilenmesi ve söz sahibi olabilmesiyle doğru orantılı olmuştur.²⁵⁶

Sonuç olarak, sorunların çözümünde bireylerin çözümçül yaklaşımları tek tek ele alınmakta ve son aşamada grup kararı ortaya çıkarılmakta ve bu tutum, kararları etkin kılmada yardımcı olacak bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.10. Denetim Kolaylığı

Yetki devri; üst birimlerdeki yöneticilere ait görev ve sorumlulukların bir bölümünün, alt kademedeki çalışanlara devredilmesi olarak tanımlanabilir.²⁵⁷

Yetki devri ile birlikte çalışan, yönetimin sorumluluğunu kendinde hissetmektedir. Alınan kararların içselleştirilebilmesi için de çalışanların, “bu konudan ben sorumluyum,

²⁵⁵ Onaran, a.g.e., s.168-169.

²⁵⁶ Onaran, a.g.e., s.169.

²⁵⁷ Keser, “Motivasyon”, Örgüt Sosyolojisi, a.g.m., s.83

tüm mesuliyet bana aittir.” Diyebilmesi, sistemin ilerleyebilmesi açısından çok önemlidir. Bir başka deyişle, çalışan kendisinde hissettiği yetkinin ağırlığıyla, süreçlere daha fazla hakim olmaktadır.²⁵⁸

Yönetime katılan çalışanlar, kontrol sahibi olmaya aday gösterilebilecek kişilerdir. Karar alınmasına katkı sağladıktan sonra, etkili bir şekilde yürütülmesinden de sorumluluk duyacaklardır. Böylelikle, kararların yürütülüp yürütülmediği ile ilgili kendiliğinden denetim mekanizması kurulacaktır. Yönetime katılma ile çalışan-yönetim arasında, işbirliği sayesinde etkili bir iletişim kurulmaktadır. Hiyerarşiye dayalı ve katı bir ilişkinin yerini, uzlaşmaya dayalı bir ilişki almaktadır. Çalışanlar arasında, baskı hüküm sürmemekte, amaçlara ulaşmada herkes kendi sorumluluklarını bilmekte ve oto kontrol sistemi sağlanmış olmaktadır.²⁵⁹

Yönetime katılma uygulamalarıyla çalışanlar, kendilerini karar sahibi olarak hissetmekte ve alınan kararların uygulanmasında, ellerinden gelenin fazlasını yapmaktadırlar. Çünkü yetki gereği sorumluluk, maksimum seviyede artış gösterecektir. Böylelikle, yukardan gelen talimatlara karşı çıkmak yerine, daha kolay uyum sağlanacaktır. Çalışanlar, sorumluluk hissiyle işlerini, maksimum verimlilik esasına uygun olarak yapacaklardır. Denetimi ise, her çalışan, üretim ve yönetim uygulamalarında sağlıyor olacaktır.²⁶⁰

3.1.11. Çalışma Barış ve Huzurunun Sağlanması

Psiko sosyal iklim, işyerindeki çalışanlar arası ilişkilerin iyi olması ile aynı anlamı taşımaktadır. İşyerinde dedikodu, huzursuzluk, çatışmanın olduğu bir ortam hakimse, bu durum iş verimini azaltmaktadır. Huzursuz bir çalışma ortamında, uzun vadeli ve kalıcı başarıdan bahsetmek söz konusu olmamaktadır.²⁶¹

İş veriminin artması için, psiko sosyal iklimin güzel olması ve çalışanların “eyvah yine onunla beraber çalışacağım.” düşüncelerinden sıyrılmış olduğu, bir çalışma ortamı öngörülmektedir. İşyerlerinde psiko sosyal nedenlere dayalı olarak, yaşanan gerginlik, çatışma, grevler çeşitli maddi ve manevi kayba neden olmaktadır. Grev yaşanmadan

²⁵⁸ Çakmaklı, a.g.e, s.111

²⁵⁹ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e., 1998 ,s.242

²⁶⁰ Işığışık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.88.

²⁶¹ Çakmaklı, a.g.e, s.144.

öncesinde, işyerlerinde psiko sosyal zeminin sağlam olması, gereken tedbirlerin alınmasıyla, olası grev hareketinin önüne geçilebilecektir.²⁶²

1983 sonrası grev ve lokavt uygulamalarında yeni bir döneme geçilmiştir. İş uyuşmazlıklarına uzlaşmacı yollardan çözüm bulunamamış, taraflar arabuluculuğa karşı da olumsuz bir tavır takınmışlardır. Taraflar arasındaki güvensizlik, arabuluculuk mekanizmasını zayıflatmıştır.²⁶³

1996 yılına kadar, greve katılan işçi sayısı ve grevde kaybolan iş günü sayısı artmış, bu tarihten sonra azalma eğilimi göstermiştir. Sonra ki süreçte, hükümetle iyi ilişkiler içinde olunması ve sosyal diyalog kurma çabaları sayesinde grev sayısı, greve katılan işçi sayısı ve grevde kaybolan iş günü sayısı sınırlı kalmıştır. Yapılan istatistiklere göre, grevde kaybolan işgünü sayısı, 1995 yılında 4,249.920 ile rekor rakama ulaşmıştır. Bu döneme kadar olan süreçte, ilişkilerin çatışmaya dayalı olması büyük rol oynamaktadır.²⁶⁴

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; yönetime katılma uygulamalarının, aktif olarak yürütüldüğü işyerlerinde, huzur ve çalışma barışı kendiliğinden gelmekte, psiko-sosyal iklim, yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Dolayısıyla, bu sistemin etkin olduğu ortamlarda işi savsaklama, yavaşlatma, bırakma, işçi hareketleri ve grev gibi hareketlere rastlanma oranı düşüktür. Bu bağlamda, yönetimde söz sahibi olabilme, çatışmaları en aza indirmektedir. Yönetime katılmanın en önemli katkılarından biri, devamsızlık ve işçi devrini azaltması, çalışana sağlamış olduğu iş tatmini, motivasyon ve kişisel olgunluk sayesinde. İşin sorumluluğunu üzerine almış kişi, işi bizzat kontrol ettiğinden, işe gelmekten memnuniyet duyacak, devamsızlık yapmayacak ve akabinde istifa oranları azalacaktır.²⁶⁵

²⁶² Çakmaklı, a.g.e, s.146-148.

²⁶³ Tokol, *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, a.g.e., s.262.

²⁶⁴ Tokol, *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*, a.g.e., s.264-266.

²⁶⁵ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, a.g.e.,1998, s.242

3.2. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ İNSAN KAYNAKLARINA OLAN KATKILARI

Yönetime katılma uygulamalarının, insan kaynaklarına sağlamış olduğu katkılar aşağıda yer alan başlıklar altında incelenmiştir.

3.2.1. Yabancılaşma ve Tükenmişliği Önlemesi

Yönetime katılmanın, gerek işyeri gerekse işyerindeki çalışanlar üzerinde, yapıcı bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarca kanıtlanmıştır. Artık firmalar, değişime ayak uydurabilmek adına, yönetime katılma tekniklerini uygulamak zorunda olduklarını idrak etmişler ve bu yolda gerek iç kaynaklardan yararlanmışlar gerekse dışarıda faaliyet gösteren profesyonellerden, danışmanlık şirketlerinden, bu uygulamaları satın almışlardır. Çalışmanın bir önceki kısmında, yönetime katılmanın firma üzerine katkıları aktarılmıştı. Mevcut kısımda ise; insan kaynağının, bütünlüğüne dair katkıları incelenecektir. Katkılarını aktarmadan önce, yabancılaşma ve tükenmişlik kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır.

Yabancılaşma; bu kavram ilk defa Karl Marx tarafından ortaya atılmış olup, işçinin gün içerisinde üretmiş olduğu emeğinin, kendisiyle tek bir bağlantısı yokmuş gibi algılanması olarak tanımlanmaktadır.²⁶⁶

Gerek işyeri ortamı gerekse çalışma koşullarının kötü olması nedeniyle işçi, üretim sonucunda ortaya çıkan ürüne karşı, yabancılık duygusuna kapılmaktadır. Marx, çalışanın işyerinde yaşadığı anlamsızlık halinin nedenlerini;

-Çalışana, üretimde kullandığı araç gereçlerin ve üretim sonucunda elde ettiği çıktının üzerinde emeğinin ve kendisiyle herhangi bir ilişkisinin olmadığı algısının yerleşmesi,

-Üretim süreçlerinde, herhangi bir öneriye başvurulmadığı ve düşünsel performans gösterilmediği için, çalışanın ayrıca bir uzmanlık geliştirmesine fırsat verilmemesi,

-İşin çok fazla bilgi ve uzmanlık gerektirmemesi sonucu, çalışanın işi sahiplenmemesi ve ortaya çıkan ürüne “benim” diyememesi,

²⁶⁶ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış*, 1. Baskı, Gül Dağıtım, Ankara, 1992, s.228.

-Çalışanın kendini ve işini denetleme imkanı elinden alınması,bir başka deyişle robotlaştırılması olarak sıralamıştır.²⁶⁷

Yukarıda belirtilen ve sayısı daha da arttırılabilecek olan nedenler, çalışanın hem iş süreçlerine hem de sonucunda ortaya çıkan çıktıya yabancılaşmasını ortaya çıkarmaktadır.

İşine karşı yabancılaşan birey, yaptığı işi içselleştirmemekte, iş süreçlerinden bağımsızlaşmaktadır. İşe gidip gelme, artık bir amaç olmaktan çıkmakta sadece geçimini sağlayacak, maddi bir getiri olarak görülmektedir. İş süreçleri haricinde, önemli sayılabilecek bir diğer önemli nokta ise; çalışan; çalışma arkadaşları, müşterileri, yöneticilerine karşı da olumsuz bir tavır takınacak, işleyişi de olumsuz yönde etkileyecektir. Yabancılaşma etkisiyle birlikte, işe karşı olan tüm ilgi, istek ve güç tükenme seviyesine gelmektedir.²⁶⁸

Yabancılaşma sendromu yaşayan çalışanlar, hem kişisel hem de çalışma ortamı verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Çatışmaya ve çalışma arkadaşları, üstleri, müşterileriyle kavga ortamına meyilli olmaktadırlar. Buna ek olarak, çalışma arkadaşlarını da işe karşı soğutma yoluna gidebilmektedirler. Yabancılaşma, tehlikesiz gibi görünse de firmaların verimlilik, karlılık, müşteri memnuniyeti, iş ve ürün kalitesi, rekabet edilebilirlik puanını birebir etkilemektedir.

Kavramı genişletmek adına, örnek üzerinde açıklama getirmek yerinde olacaktır. Sanayi Devrimini izleyen yıllarda, hareketli montaj hattının getirmiş olduğu psiko sosyal iklimi anlatmak üzere, 1936'da "Modern Zamanlar" filmi çekilmiştir. Filmde, insanın makinenin bir uzuvu haline gelmesi, işçinin tek işinin vida sıkma olması, üretimde herhangi bir söz söyleme hakkının bulunmaması, işçinin psikolojik bir handicap içine girmesi, eleştirel bir bakış açısıyla yansıtılmıştır.²⁶⁹

Bu başlık altında, bahsedilmesi faydalı olabilecek bir diğer kavram da tükenmişlik (burn out) olgusudur. Geçmişten günümüze gelen süreçte, iş yaşamında çalışanlar, örgütsel nedenlerden dolayı stres içine girebilmektedirler. Özellikle atipik kişilik profili,

²⁶⁷ Başaran, a.g.e., s.228.

²⁶⁸ Başaran, a.g.e., s.228.

²⁶⁹ Zencirkıran, a.g.m., s.16.

stres ortamına daha fazla maruz kalabilmektedir. Tükenmişlik (burn out); “fiziksel, duygusal bitkinlik” olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁰

Tükenmişlik, çalışanın işine, işyerine karşı yabancılaşması ve iş tatminsizliği ile ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak; örgüt içerisinde ast-üst tartışmaları, yetersiz bilgi, açık bir iletişimin var olmaması gibi stres faktörleri çalışanda psikolojik; öfke, kaygı, sinirlilik, aşırı duyarlılık ya da duyarsızlık, fiziksel olarak da; yüksek tansiyon, kalp ve mide rahatsızlıkları, baş ağrısı gibi belirtilere neden olmaktadır.²⁷¹

Çalışanın, işyerinde yaşamış olduğu monoton koşullar, anlamsızlık halini getirmekte ve bu sorun da yönetsel motivasyon araçlarıyla tedavi edilebilmektedir. Çalışanların, idari kararların alınmasında öneri sunabilme imkanının oluşması, ast-üst diyalogunun sağlanması ile hem sağlıklı kararlar alınabilmekte hem de yönetime katılma yoluyla çalışanlar motive edilebilmektedir.²⁷²

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kilit nokta, insanın yaratıcı fikirlerinden yararlanmak ve böylece orijinal çözümler üretmektir. Dolayısıyla çalışanı, makineye indirmek yerine ondan katma değer sağlamak esas alındığında, onun psikososyal ve örgütsel bir varlık olduğu göz ardı edilmemektedir. Sosyal bir varlık olan insanın, alınacak kararlarda söz sahibi olması, işte yaşabileceği anlamsızlığı ortadan kaldıracak ve onu daha çok “düşünmeye, üretmeye” yönlendirecek, dolayısıyla verimlilik doğrudan artacaktır.

3.2.2. Zihinsel Potansiyel Artışı

Üretimde, beden gücü ile katkı sağlayan çalışanlar, zihinsel potansiyellerini gün içerisinde ortaya koyamamaktadırlar. Bu durum da, işe karşı duyulan yabancılaşma ve tükenmişlik olgusunu gündeme gelmektedir. Öneri sistemleri ile çalışanlar, beyin gücünü harekete geçirerek tecrübe, donanım ve yetkinlikleri arttıracaklar, bunun yanında kariyer planları ile ilgili beklenti içerisine gireceklerdir.²⁷³

Öneri sistemlerinin, birçok özendirici etkisiyle birlikte çalışanlar, “düşünmeye ve fikir üretmeye” başlamışlardır. Çalışanların, atıl kalan zihinsel potansiyelini ancak, onu harekete geçirerek açığa çıkacaktır. Beden gücüne dayalı işlerde, zihinsel kapasiteyi

²⁷⁰ Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.294.

²⁷¹ Aytaç, a.g.e, s.293.

²⁷² Keser, a.g.m., s.88.

²⁷³ www.birdunyafikir.com/makaleler/makale.1.pdf, (07.11.2013).

çalıştırmaya pek ihtiyaç görülmemektedir. Sunulan önerilerin, seçilmesiyle birlikte ödüllendirmenin devreye girmiş olması, tüm çalışanları üretimde proses geliştirmesi için bir nevi güdülemektedir. Böylelikle, atıl kalan kapasite, aktif konuma taşınmaktadır.

3.2.3. Eğitim ve Gelişime Destek Sağlaması

Bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak, insan kaynağının nitelikleri de gözle görülebilir ölçüde yükselmiştir. Rekabet, hızla artmış ve mücadele edebilirlik “müşteri memnuniyeti” ’nin sağlanması ile doğru orantılı hale gelmiştir. Tüm süreçler, dikkate alındığında sürdürülebilirlik, ancak insan kaynağının eğitimi ve gelişimi ile sağlanacaktır.²⁷⁴

Yönetime katılma uygulamalarının, çalışanın eğitim ve gelişimine katkısı oldukça fazladır. Eğitsel amaçlarla, başvuru bir teknik olarak da bilinmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, karakteristikleri arasında sayılan yönetime katılma, genç ve gelecek vaad eden çalışanların, kişisel ve yetkinlik bazında gelişmelerine destek sağlamaktadır. Şöyle ki, iş hayatında uzun yıllar tecrübe kazanmış yöneticilerin, toplantılarda sunulan vakalar karşısında üstlendikleri rol, stratejik karar ve davranışlar, ürettikleri çözüm önerilerinin gözlemlenerek yönetici adaylarının yetişme ve gelişimlerine destek sağlanmaktadır. Geleceğin yönetici adayları, fikir alışverişi platformunda yeni bir kimlik kazanacaklardır.²⁷⁵

Örgütlerin öneri sistemleri ve kararlara katılım uygulamaları sayesinde, çalışanın vizyon ve misyonu gelişmekte olup, geleceğin yöneticilerini bilgi, beceri, tecrübe, stratejik düşünme ve uzlaşma olmak üzere çeşitli katma değer kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

3.2.4. Dayanışma Sağlaması

Dayanışma sözlük anlamı ile, “ bir topluluğu oluşturanların duygu, düşünce ve ortak çıkarlarda birbirine karşılıklı bağlanması” olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁶

Örgütlerde, işçi ve işveren kesimi arasında sağlıklı ve açık bir diyalogun olması, verimlilik açısından hayati bir öneme sahiptir. Günümüzün değişim rüzgarına kapılmış

²⁷⁴ İnayet Aydın-Şakir Çinkır, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi”, *İnsan Kaynakları Çalışmaları*, a.g.e., s.319-320.

²⁷⁵ Aykaç, a.g.e., s.82.

²⁷⁶ <http://www.turkcebilgi.com/sozluk/dayan%C4%B1%C5%9Fma>, (31.10.2013)

piyajasında, çalışanların ortak hedefler dahilinde ve işbirliği içinde yola devam etmesi, firmalara bk bir avantaj sağlamaktadır.

İşyerinde işbirliğini sağlamak, “yönetime katılma” yoluyla gerçekleşmektedir. Alınacak olan kararlarda, işçilerin seslerini duyurabilmelerinin verdiği haz ile beraber iş ve amaç birliği artacaktır. Bu durum da, beraberinde işçi-işvereninin arasındaki ilişkilerin ast-st otoriteye bağlı değil de, daha samimi, yatay düzlemde iletişim kurmasına yardımcı olacaktır.²⁷⁷

3.2.5. Maddi ve Maddi Olmayan dller Verilmesi

Çalışanlar, verdikleri parlak önerilerin değerlendirilip hayata geçirilmesi sonucunda, maddi ya da maddi olmayan herhangi bir ödüle layık grlmektedir. Buradaki amaç, çalışanı gerek parasal yönden mutlu etmek gerekse manevi aından onore etmektir. Böylelikle, kazanılmış olunan ödül ile birlikte hem maddi hem manevi doyum sağlanmaktadır.

3.2.6. Motivasyon, Bireysel Olgunlaşma ve Doyum Sağlaması

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda, en st seviyede “bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı” yer almaktadır. “Fizyolojik, güvenlik, sosyallik, saygı” ihtiyacından sonra beşinci sırada yer almakta, diğer dört ihtiyacın tatmin edilmesinin ardından bireyin tam anlamıyla doyurulma noktasına tekabül etmektedir. Bireyin bilgi, beceri, iş hayatında kabul görme, yaratma, tanınma, prestij ve başarma arayışını ifade etmekte olan “psikolojik olgunlaşma” sürecidir. Birey, bu aşamada iş yaşamında söz sahibi olma, tanınma ve kendini gerçekleştirme hedefine odaklanmaktadır.²⁷⁸

Yine bahsedilen aşamada, bireyin “zgveni” yükselmeye başlamıştır. Çünkü, işini birebir kontrol etmekte ve alınan yetki sayesinde işin sorumluluğunu üstlenmektedir. Böylece alışan, ast- üstün yer aldığı toplantılarda işe dair tecrübe ve kıdeme sahip olduğu için yöneticisine karşı “daha yüksek sesle” kendini ifade edebilmekte ve pasif bir kişilik profilinden sıyrılmış olmaktadır.²⁷⁹

²⁷⁷ Sabuncuoğlu-Tz, rgtsel Psikoloji, a.g.e., 1998, s.244.

²⁷⁸ Zencirkıran, a.g.e., s.63-64.

²⁷⁹ Sabuncuoğlu-Tz, rgtsel Psikoloji, a.g.e.,1998, s.245.

Yönetime katılma yoluyla, çalışan psikolojik doyuma ulaşacak ve böylece kaygı, hastalıklı düşünceler, mutsuzluk hislerinden arınacaktır. Çalışanın, işlerin kontrol ve yetkisini eline almasıyla prestij ihtiyacı karşılanacaktır. Bireysel olgunluğa erişmiş kişinin örgüte karşı bağlılığı ve güven duygusu artacak, örgütsel amaçları benimseyecek, düşünce ayrılıkları ortadan kalkacaktır. Yönetime katılmayla, ayrıca kişi kendi kariyerini etkileyecek olan kararları yönetme isteği içine girecektir.²⁸⁰

Çalışan moralinin düşük olması, verimliliği direkt etkileyen bir faktördür. Öneri sistemleri sayesinde, firmalarda açık bir iletişim kurulmakta dolayısıyla moral de doğru orantılı olarak yükselmektedir. Böylece, firmaya olan bağlılık kendiliğinden artmaktadır. Çalışanlar; seslerini duyurmak, kararlara katılmak, yönetim tarafından takdir görebilmek istemektedir. Öneri sistemlerinin, devamı olarak ödüllendirme sistemleri, maddi olmayan ödüllerle çalışanı mutlu edebilmektedir. Bunların içerisinde; firma dergisinde başarının ilan edilmesi, tebrik ve teşekkür mektupları gibi maliyetsiz tekniklerle bile, çalışan morali yükseltilebilmektedir.²⁸¹

Sonuç olarak, yönetime katılmanın, hem birey hem de firma bazlı avantajları vardır. Öncelikle, bireyin iş yaşamında gerek kişisel gerekse yönetsel anlamda donanım kazanmasına katkı sağlamakta ve böylece “bireysel olgunluğa” erişmesine yardımcı olmaktadır. “Kendini gerçekleştirme imkanı” sağlamaktadır. Aynı zamanda, yönetimde söz sahibi olmanın getirmiş olduğu motivasyon artışıyla birey, çalıştığı ortamdan daha fazla hoşnut olacak ve tatmin sağlayacaktır.²⁸²

Diğer taraftan, sağlıklı iletişim kanallarının kurulması ile ast- üst arasındaki anlaşmazlıklar çözülecek, daha ılımlı ilişkiler kurulacak, motivasyon artışı beraberinde gelecektir. Yönetime katılmanın, çalışanlara sağlamış olduğu yüksek motivler sayesinde işçi devri, devamsızlık ve geç kalmalar azalacaktır.²⁸³

Diğer taraftan öneri sistemlerinin, yukarıda söz edilen katkılarını farklı bir bakış açısıyla yorumlayan, Halloran'nın görüşlerini eklemek yararlı olacaktır. Halloran, söz konusu katkılarına “OPEN” başlığını vermiştir. “OPEN” ’nin açılımı ise, dört temel yararla ifade edilmektedir. Bunlar;²⁸⁴

²⁸⁰ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, a.g.e, s.198.

²⁸¹ Şimşek, a.g.e., s.232-233.

²⁸² Işığışık, *Yönetime Katılma*, a.g.e., s.92.

²⁸³ Eren, *Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s.198.

²⁸⁴ Halloran, a.g.m., p.255.

- **Öneri sunma sıklığının artması;** üretimin, kalite ve miktarını arttırmak adına çalışanların sık sık değerli fikirler üretmesi ayrıca, iyi önerilerin sadece araştırma ve geliştirme departmanlarından gelmeyeceği anlayışının yerleşmesi,
- **Problemlerin önlenmesi;** en alttan gelen bir mesaj sayesinde, kötü durumların oluşmadan önlenmesi. Grevler, bu konuya örnek olarak gösterilebilmektedir.
- **Firma politikalarının kabulü;** etkili bir öneri sistemiyle, yönetimde alınan kararların ve firma politikalarının güvenilirliğinin kabulü,
- **Katılımın öneminin artması;** özgür ve açık iletişim sayesinde çalışanlar, firmayla ilgili plan ya da politika geliştirmektedir. Böylece, çalışanlar daha istekli ve gönüllü çalışacağından katılım önemli bir fonksiyon haline gelmektedir.

Geçmişten bugüne, tarihsel gelişim süreci incelendiğinde; kararlara katılım, psikolojik gelişim stratejisinin bir parçası haline gelmiş ve başarısını ispatlamıştır. Yapılan araştırma sonuçları; örgütleri başarıya götüren etkenlerin; çalışanların, daha fazla karara katılma, fark yaratma mücadelesi, özgürlük, sosyal ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi olarak sıralanmaktadır. İnsan kaynakları süreçlerinin, pasif olduğu örgütlerde “psikolojik doyum” söz konusu olmamaktadır. Ayrıca, çalışan-işveren arasında gözle görülmeyen, ancak, aslında var olması gereken “psikolojik sözleşmenin” önemi bir hayli fazladır. Psikolojik sözleşmenin, sağlıklı yürütülebilmesi öncelikle tarafların iyi bir diyalog kurması ile doğru orantılıdır. Karşılıklı beklentilerin açıklanması, kafalarda soru işareti kalmaması gerekmektedir. Bir diğeri de, çalışanın iş verimliliği ve kalite standartını yükseltebilmesinin, tamamen işle ilgili aldığı özerklik, inisiyatif, mücadele ve sorumluluğun derecesine bağlı olarak değişebilmektedir.²⁸⁵

Sonuç olarak, yönetime katılma, çalışanlar ve yöneticiler tarafından başarılı bir uygulama olarak kabul edilip, güven verdiği ve moral üzerinde olumlu etki yarattığı kanısına varılmıştır.²⁸⁶

²⁸⁵ Edgar H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, çev. Mustafa Tosun, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Özel Dizi No.3, Ankara, 1997, s.109-110.

²⁸⁶ Işığışık, **Yönetime Katılma**, a.g.e., s.92-93.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASI VE ÖNERİ SİSTEMLERİNİN FİRMALARA SAĞLADIĞI KATKILAR ÜZERİNE FARKLI SEKTÖRLERDEN UYGULAMA ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu aşamasına kadarki bölümlerde, insan kaynakları yönetimi ve yönetime katılma fonksiyonları, yönetime katılma türlerinden biri olan öneri sistemlerine ilişkin genel bilgilere yer verilmiş, çalışan ve firmalara olan katkıları teorik bir çerçevede anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, teorik çerçevede incelenen konu lojistik ve gıda sektöründe ileri gelen iki firma üzerinde yapılan alan araştırması ile desteklenerek, teorik olarak kurulan alt yapının uygulama ile ne kadar örtüştüğü incelenecektir. Çalışmada lojistik firması A Holding, gıda firması ise B Holding bünyesinde (B Gıda) olarak adlandırılmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Bu bölümde; araştırmanın konusu amacı, önemi, kapsamı ve veri toplama yöntemine yer verilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Konusu

İnsan kaynakları yönetiminin yükselişe geçmesiyle birlikte, direkt yönetime katılmanın önemli türlerinden biri olan, öneri sistemlerine ilişkin lojistik ve gıda sektöründeki uygulamaların incelenmesi ve firmalara sağladığı katkılarının ortaya konulmasıdır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; yönetime katılma ve türlerinden biri olan öneri sistemlerinin firmalara sağlamış olduğu katkıları incelemek, sektörlerinde önde gelen iki firma üzerinde piyasadaki tercih edilebilirliğin nasıl yükseltildiğini örneklemektir. Öneri sistemlerini uygulayan lojistik ve gıda sektöründeki iki firmanın, öneri sistemlerini etkin kullanmasıyla birlikte iş kalitesi, çalışan ve müşteri memnuniyeti, satış hacmini ve rekabet düzeyini ne derecede etkilediğidir.

Günümüz koşullarında firmalar, artan rekabet ile mücadele edebilmek adına,

- Pazardaki diğer firmalardan daha kaliteli üretim yapmak veya hizmet vermek,
- Çağın gerisinde kalmamak adına teknoloji ile entegre çalışmak,
- Satış cirosunu ve karı yükseltmek,
- Yatırımlarının karşılığını almak,
- Gider kalemlerini azaltmak ve tasarruf sağlamak,
- Çalışan moral, motivasyon ve işgücü verimliliğini arttırmak,
- Firmanın imaj ve prestijini güçlendirmek durumundadırlar.

Yukarıdaki amaçlara ve yapabilirliklere ulaşabilmek için de, yapılan işin kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Yapılan işin nasıl daha kaliteli yapılacağı, işi birebir yapan “insan” ’nın işle ilgili olarak öneri sunmasına, parlak fikirler üretmesine bağlıdır. Öneri sistemleriyle, işi yaparken karşılaştıkları zorluklar, nelerin eklenmesi ya da çıkarılması gerektiği ortaya çıkarılmaktadır.

Araştırmada yer verilen sektörler; gıda ve lojistik sektörüdür. Bu çalışmada lojistik sektörüne yer verilmesinin temel nedeni, öneri sistemleri ile ilgili bu sektörde herhangi bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Gıda sektörünün seçilmiş olması ise; iradidir. Yapılan bu araştırmanın, her iki sektör için de, önemli bir veri oluşturması çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, hem teorik hem de uygulama kısımlarında konu detaylı olarak incelenmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamında, lojistik ve gıda sektöründe ileri gelen iki firma yer almaktadır. Lojistik firmasında, 8549 çalışan yer almaktadır. Gıda firmasında ise, araştırma kapsamında 337 çalışan yer almaktadır. Çalışmada, her iki firmada yer alan öneri sistemlerinin tarihsel gelişim ve işleyiş süreçlerine yer verilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.2.1. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı uygulanmıştır. Bu çerçevede belge tarama ve yüz yüze görüşme teknikleri kullanılmıştır. Görüşmeler öncesinde, her iki firmanın insan kaynakları yöneticilerinden randevu alınmıştır. Araştırmada, öncesinden hazırlanmış soru formundan yararlanılmıştır.

Lojistik firması olan A Holding ile ilgili uygulama, İnsan kaynakları, Müşteri ilişkileri, Operasyon ve Kurumsal Gelişim bölümü yöneticileriyle yüz yüze görüşme sonucunda yapılmıştır.

Gıda firması olan B Holding bünyesindeki B Gıda ile ilgili uygulamada ise, insan kaynakları bölümü yöneticisi ile yüz yüze görüşme sonucunda yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

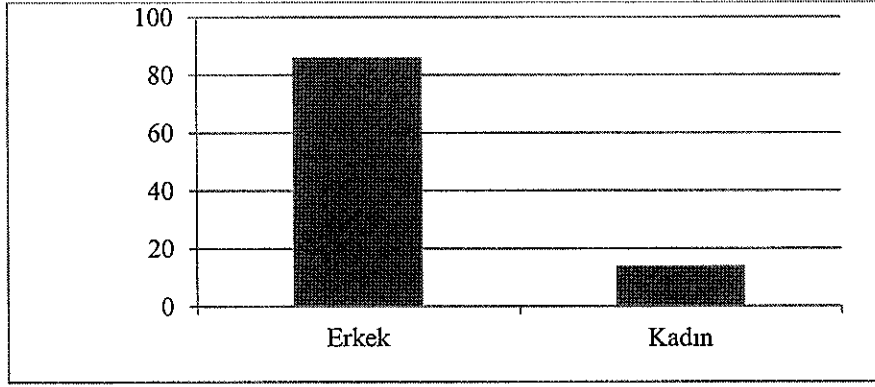
4.3.1. A Holding Öneri Sistemleri ve Çalışan Profili

Araştırmaya konu olan A Holding, 1977 yılında kurulmuştur. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmanın, 8549 çalışanı bulunmakta olup, hacmini her geçen gün genişletmeyi hedeflemektedir.²⁸⁷

Tablo.2. A Holding Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet Profili	Sayı	Oran %
Kadın	1309	%16
Erkek	7240	%84
Toplam	8549	%100

²⁸⁷ www. A Holding.com.tr//, (09.03.2014).

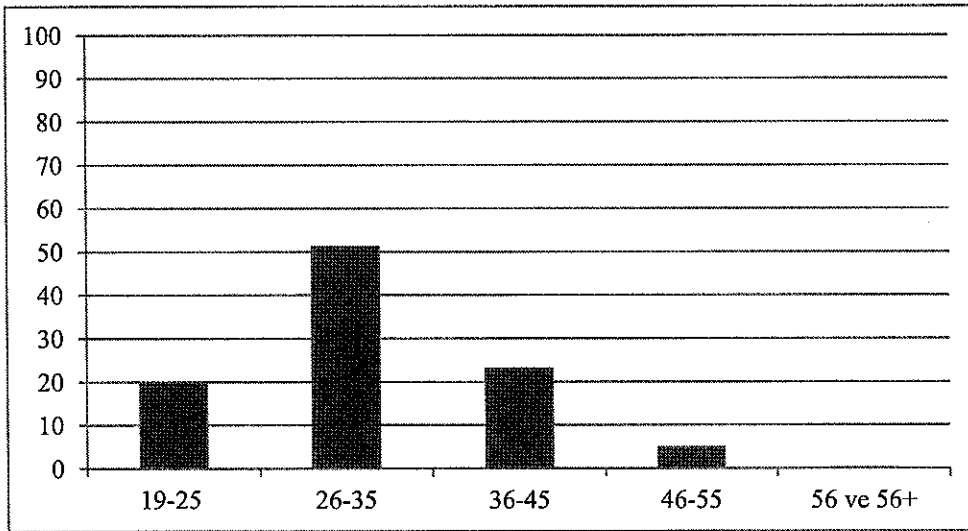


Grafik 1. A Holding Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 2 ve grafik 1'e göre; çalışanların cinsiyet profili incelendiğinde, 7240 erkek, 1309 kadın çalışan mevcuttur. Dolayısıyla, erkek çalışan istihdamı % 84'lere kadar ulaşmaktadır. Sayısal veriler gösteriyor ki, erkek yoğun bir çalışan profili hakimdir.

Tablo.3. A Holding Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Sayı	% Oran
19-25	1,696	%19,8
26-35	4,396	%51,4
36-45	1,991	%23,2
46-55	439	%5,1
56 ve üstü	27	%0,3
Toplam	8549	%100



Grafik 2. A Holding Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

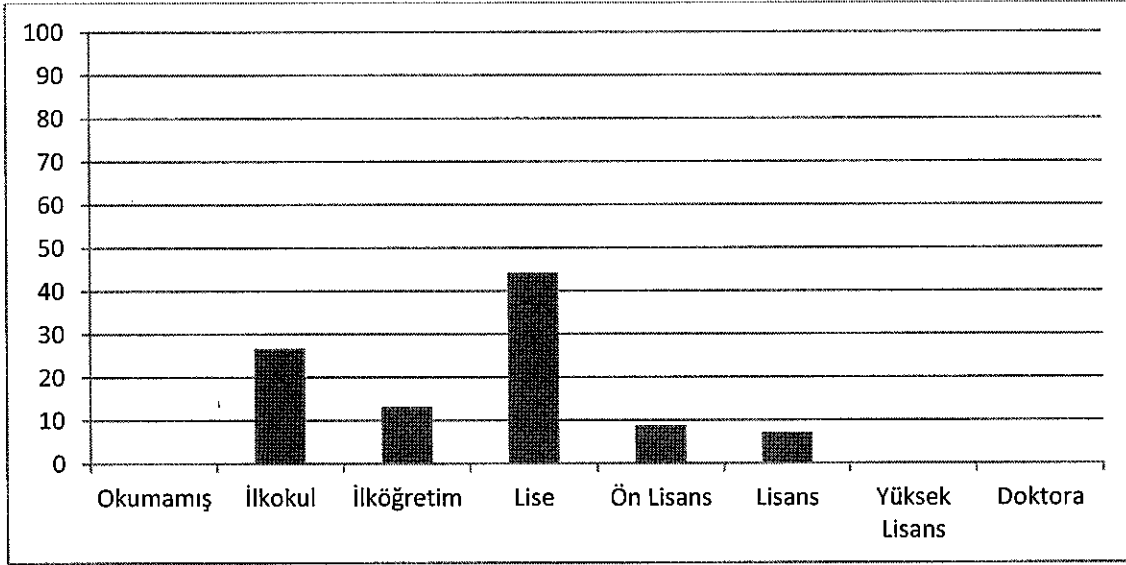
Tablo 3 ve grafik 2'ye göre; araştırmaya konu olan firmanın çalışan yaş profiline bakıldığında ise, yukarıda belirtilen yaş-cinsiyet grafiğinin incelenmesi yerinde olacaktır. Tablo 3 ve grafik 2'ye göre; çalışanların, 19-25 yaş aralığı 1.696 kişi, 26-35 yaş aralığı 4.396 kişi, 36-45 yaş aralığı 1.991 kişi, 46-55 yaş aralığı 439 kişi, 56 ve üstü yaş aralığı 27 kişi bulunmaktadır. Görülüyor ki, çalışanların yaklaşık % 51'i 26- 35 aralığında seyretmekte olup, yoğunlukta genç-orta yaş istihdamı söz konusu olmaktadır.

Yapılan alan incelemelerine dayanarak; genç istihdamı daha çok mavi yakada ağırlıklı olmaktadır. Bunun nedeni; bedensel güce dayanan yük taşıma işinde, genç potansiyele ihtiyaç duyulmasından ileri gelmektedir. Bunun en önemli göstergesi ise, mavi yaka pozisyonlarda işe alım kriterlerinden birinin, “ 35 yaş üzeri adayların değerlendirilmemesi” olmasıdır. Gerek bedensel gerekse zihinsel açıdan, işe yatkın olamayacakları tecrübelerle sabitlenmiş olup, belirtilen işe alım kriteri getirilmiştir.

İş tanımına göre işe alım kriterleri incelenecek olunursa, bedensel ve zihinsel güce ihtiyaç duyulması sebebiyle yaş sınırı kriteri, en az lise mezunu olma kriteri; belirli bir sayısal- sözel zekaya sahip olması, sayısal işlemleri yapabilecek ya da teknoloji ile uyumlu alet, teçhizatı kullanabilmesi ile ilgilidir. Askerliğini tamamlamış olma kriteri ise, çalışan ile performans sonuçlarına göre bir kariyer planının yapılıp, yapılamayacağı ile ilgilidir. Bu kriterler ile hem başarılı bir işe alım gerçekleştirmek, hem de terfi fırsatı sunmak amaçlanmaktadır.

Tablo.4. A Holding Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Sayı	% Oran
Okumamış	7	%0,008
İlkokul	2281	%26,69
İlköğretim	1123	%13,14
Lise	3775	%44,15
Ön Lisans	728	%8,51
Lisans	610	%7,13
Yüksek Lisans	23	%0,27
Doktora	2	%0,02



Grafik.3. A Holding Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Tablo 4 ve grafik 3'e göre; çalışanların eğitim profili incelendiğinde, %0,08 Okumamış, % 26,69'u ilkokul, %13,14 ilköğretim, %44,15 lise , %8,51'i ön lisans, % 7,13 lisans,%0,27 yüksek lisans, %0,02 doktora mezunudur. Çalışanların, eğitim ortalaması lise mezuniyeti olarak tespit edilmiştir. Sahayı temsil eden çalışanların büyük bir oranı; lise ve altı, idari kadronun büyük bir çoğunluğu ise, ön lisans ve lisans mezunudur.

4.3.2. A Holding Öneri Sistemlerinin Tarihsel Gelişim Süreci

2003 yılında öneri sisteminin temellerininin atıldığı firmada, öncelikli olarak öneriler, öneri kutularına atılması yoluyla toplanmıştır. Öneri kutularına, yeterince ulaşım sağlanamaması, bir başka deyişle etkin kullanılamamasıyla, internet üzerinden erişim için "öneri alanı" oluşturulmuştur. Hayata geçirilebilecek olan önerilerin, firmanın çeşitli alanlarında katma değer sağlanabilirliği dikkate alınmıştır. Öneriler, oylama usulüyle değerlendirilmiş olup, önerisi seçilenlere çeşitli ödüller dağıtılmıştır. Bunlara örnek olarak; birinciye altın, ikinci ve üçüncüye elektrikli ev aletleri verilmiştir.

Önerisi kabul edilmeyenlere ise, hangi nedenlerle kabul edilmediği yönünde geri dönüş sağlanmıştır.2003 yılında kurulan bu sistem, takipsizlik nedeniyle 2006 yılında kesintiye uğramıştır. 2006 yılından itibaren, öneri sistemlerinin devamı olarak "öneri proje yönetimi" 'ne geçilmiştir. Proje ekibi, 6 sigma eğitimi almış çeşitli departman yöneticilerinden oluşmaktadır. Öneri proje yönetimiyle, ürün tasarımları ve süreç iyileştirme amaçlanmıştır.

Proje bitiminde kabul edilen önerilere göre, ekip üyelerine çeşitli maddi ödüller verilmiştir. Öneri proje yönetimiyle, kabul edilen ve firmaya katkı sağlayan öneri çalışması, çalışmanın ilerleyen bölümünde anlatılacaktır. 2012 yılı itibariyle, öneri sistemleri revize edilmiş olup, daha etkin kullanılmaya başlanmıştır.

4.3.3. Öneri Değerlendirme Metodu

2012 yılında, revize edilen öneri sistemleriyle, mavi- beyaz yaka çalışanların verdiği öneriler, bilgisayar ağı yoluyla toplanmaktadır. “self servis ik” modülünden tüm çalışanlar, öneri formuna ulaşabilmektedirler. Öneri konusu türü seçilerek, öneri iletilmektedir. Eğer ki, öneri üzerinde herhangi bir değişiklik yapılırsa, “geçmiş önerilerim” kategorisinden öneri değiştirilebilmektedir.

Önerilerin değerlendirme süreci; ön değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından esnek bir elemeye tabi tutularak, “neler öneri değildir?” kriterine göre, bir seçim yoluna gidilmektedir. Ayrıca, ik self servise verilen tüm önerilere, “öneri takip numarası” verilmektedir. Seçilen öneri, fonksiyon uzmanına yönlendirilmektedir. Bu aşamada, çalışana olumlu ya da olumsuz geri bildirim yapılmaktadır. “öneri bilgilendirme formu” iletilerek, eğer seçilmediyse ret nedeni çalışana açıklanmaktadır.

Ön değerlendirme, üç gün içerisinde sonuçlandırılmaktadır. Bu aşamada, öneri sunulmasına rağmen, çalışana herhangi bir puan verilmemektedir. İkinci aşamada, “öneri değerlendirme kurulu” öncesi titiz bir eleme yapılmaktadır. Uzman değerlendirmesi sonucu öneri, öneri değerlendirme kuruluna sunulmaktadır. Çalışan bu aşamada, 25 puan kazanmaktadır. Bu süreç, üç gün içerisinde sonuçlandırılmaktadır. Üçüncü aşama, öneri değerlendirme kurul başkanlığında yürütülmektedir. Bu kurul ayda bir kez toplanmaktadır.

Değerlendirmede, 6 kriter göz önüne alınarak, puanlama yapılmaktadır. Kriterler dikkate alınarak $0 < x < 30$ puan aralığında değerlendirme yapılmakta, verilen puan karşılık gelen kat sayı ile çarpılmaktadır. Söz konusu kriterler;

- Maliyet uygunluğu,
- Karlılık,
- Çalışan-müşteri memnuniyeti odaklılık,
- Yenilikçilik,

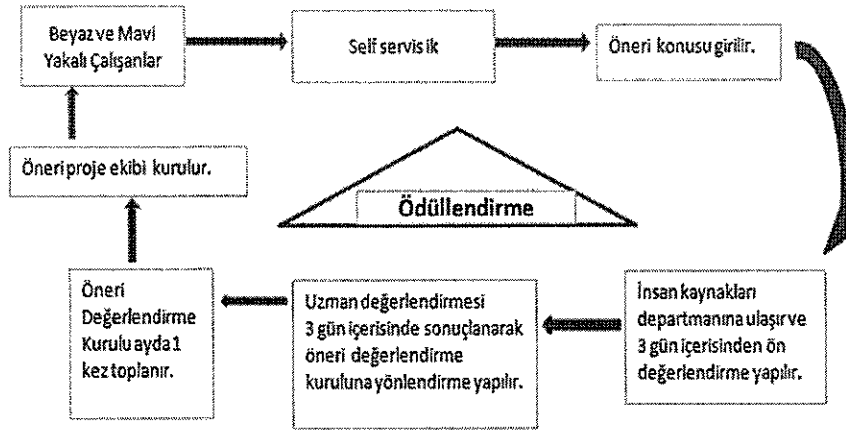
- Süreç iyileştirici- verimlilik,
- Tasarruf odaklılık

Puan aralığına göre, öneri katsayıları aşağıda belirtilmiştir.

- 0-12 puan arası öneri x 0,
- 13-20 puan arası öneri x 5,
- 21- 25 puan arası öneri x 10,
- 26- 30 puan arası öneri x 15, kat sayıları ile çarpılarak insan kaynakları tarafından sisteme girilmektedir.

Sonrasında, kurulda değerlendirilen öneriler, “öneri proje havuzuna” aktarılacak üzere, önerilerin toplandığı departmana yönlendirilmektedir. Öneri değerlendirme sonuçlarının, öneri sahibine yansıtılma süreci, aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- **0-12 puan arası:** öneri kabul edilmediğinden, öneri sahibine olumsuz geri dönüş yapılmakta, varsa geliştirilmesi gereken yönleri paylaşılmaktadır.
- **13- 20 puan arası:** öneri sahibine, önerinin havuza aktarıldığı ve uzun vadede değerlendirmeye alınabileceği yönünde bilgilendirme yapılmakta ve kazandığı puanlar öneri karnesine işlenmektedir.
- **26-30 puan arası:** öneri sahibine, önerisinin havuza aktarıldığı, kısa vadede değerlendirmeye alınabileceği yönünde bilgilendirmekte yapılmakta ve yine kazandığı puanlar, öneri karnesine işlenmektedir. Öneri havuzundan bir öneri projelendirileceği zaman, öneri sahibine bilgi verilmekte ve uygun görüldüğünde proje grubuna dahil edilmektedir.



Şekil 1. A Holding Öneri Sistemi Aşamaları

Şekil1., A firmasının yukarıda aktarılan bilgiler ışığında öneri sistemleri aşamalarının özetlenmiş halidir.

The screenshot shows the 'Öneri ve Şikayet' (Suggestion and Complaint) section of the A Holding website. The main heading is 'Öneri Ve Şikayet Formu'. Below this, there is a brief explanation of the form's purpose: to provide feedback on services and products, and to suggest improvements. The form includes two main buttons: 'Yeni Öneri Şikayet' (New Suggestion/Complaint) and 'Geçmiş Öneri Ve Şikayetlerim' (My Previous Suggestions/Complaints). The form fields are: 'Tarih' (Date) with a dropdown menu showing '13.07.2013', 'Tür' (Type) with a dropdown menu showing '→', 'Konu' (Subject) with a dropdown menu showing '→', and 'Açıklama' (Description) with a text area. At the bottom, there are two buttons: 'Göster' (Show) and 'Sil' (Delete).

Şekil 2. A Holding Öneri Sistemi İlk Self Servis Uygulaması

Yukarıda şekil 2’de, A Holding’de, çalışanların internet sayfasından öneri kategorisini seçerek öneri sunmasına yardımcı olacak olan “ik self servis öneri modülü” uygulaması aktarılmaktadır.

4.3.4.Ödüllendirme Sistemleri

Ön değerlendirme ve uzman değerlendirmesi aşamalarını geçen öneriler, öneri sahibine 25 puan kazandırmaktadır. Öneri değerlendirme kuruluna gelen öneriler, yukarıda bahsedilen katsayılar dahilinde değerlendirilmektedir. Ödüllendirmede, birinciye altın, ikinci ve üçüncüye elektrikli ev aletleri verilmektedir. Bazı durumlarda ise, öneri sahibine “terfi” imkanı sunulabilmektedir.

4.3.5. Öneri Proje Ekibinin Operasyonel Süreci İyileştirme ve Tasarruf Sağlama Projesi

2011 sonu -2013 yılları arasında yapılan çalışmayla, Türkiye geneli, operasyonel hataların azaltılması ile birlikte, çeşitli iyileştirmeler sağlanması hedeflenmiştir. Öneri proje ekibi, yedi departman yöneticisinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuştur. İşi birebir yapan çalışanlar ile birebir iletişim halinde olan yöneticilerin, sahanın talepleri doğrultusunda öneri geliştirmeleri üzerine yapılmış bir çalışmadır.

Çalışmada, hasar oranının aşağıya çekilmesi yoluyla, operasyonel sürecin iyileştirilmesi amaçlanan öneri projesiyle müşteri memnuniyetinde, hizmet kalitesi ve satış cirosunda artış gözlemlenmiştir. Müşteri şikayet oranı düşmüş ve hasarsız bir operasyon ile tercih edilebilirlik artmıştır. Bu sonuca, satış cirosunun artması ve müşteri şikayet miktarının azalmasına bakılarak varılmaktadır. Herhangi bir süreçte yapılan bir öneri, katma değer sağlıyorsa, zincirin diğer halkalarında olduğu gibi, diğer departmanların da bundan faydalanması kaçınılmaz olacaktır. Proje ile ilgili diğer bölümlerden gelen öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

Operasyonel süreçte, hataların önlenmesi ve iş kalitesinin artırılması için bölümlerden sunulan öneriler aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir.

- **Şube:** çalışan kaynaklı hataların giderilmesine ilişkin, oryantasyon ve mesleki gelişim eğitimlerine verilen önemin artması, taşıma standartlarının oluşturularak çalışana öğretilmesi,
- **Transfer merkezi:** şube geliş gidiş saatlerinin belirtilmesi ve tüm operasyonel süreçlerinden bilgi aktarımı sağlanması,
- **Satış departmanı:** müşteri portföyünü arttırmak için dağıtımın hasarsız, sorunsuz olması gerekliliğini vurgulaması,

- **Müşteri ilişkileri:** şube ve transfer merkezi koordinasyonunun kuvvetli olması ve dolayısıyla hatasız bir operasyonel sürecin yürütülmesi,
- **Muhasebe departmanı:** tazmine ilişkin fatura ve ödemelerin, dönem süreçlerinde kapatılma beklentisi, olarak sıralanmaktadır.

Operasyonel sürecin iyileştirilmesi yolunda, sahadan gelen önerilerin, proje ekibi tarafından geliştirilmesiyle aşağıda belirtilen öneri konu başlıkları oluşturulmuştur. Operasyonel süreci iyileştirmek adına, hazırlanan öneri başlıkları Tablo.5.'te detaylandırılmıştır.

Tablo.5. A Holding Projeye Dahil Olan Öneriler

Araç raf sisteminin kurulması
Plastik mühür uygulaması
Kafes sepet sistemi
Sorunlu dağıtım uygulamasına ağırlık verilmesi
Parçada takip
Manifesto torba takibi
Operasyonel eğitim programı hazırlanması
Yüzük el terminali kullanımı
TM barkot üretme yetkisi verilmesi

Tablo 5'e göre; söz edilen öneri başlıkları işi birebir yapan, işin tüm zorluklarını yaşayan ve nasıl daha iyi ve kaliteli iş çıkarılabileceği üzerine en iyi fikir geliştirebilecek olan, çalışanlardan sağlanmış ve öneri kapsamında değerlendirilmiştir. Projeye dahil olan öneri konuları, sahadan bir başka deyişle, mavi yakalı çalışanlardan gelen önerilerle oluşturulmuştur. Öneri konularından birkaçını incelemek gerekirse;

- **Araç raf sisteminin** kurulmasıyla, paketler belirli kategorilere göre sınıflandırılmıştır. Paketlerin kolaylıkla ayrıştırılmasıyla, çalışanların dağıtım çıkmadan önce kargaşa yaşamasının önlenmesi, daha kısa zamanda ve daha az çaba harcanması amaçlanmıştır. Öneri çalışanın, iş yapışını kolaylaştırmak amacıyla verilmiştir.
- **Kafes sepet sistemiyle;** şehirlerarası taşınma esnasında, kırılmaya elverişli olabilecek ürünlerin taşınması ve taşınma sırasında zarar görmemesi

amaçlanmıştır. Taşınma esnasında, herhangi bir açılma ve dağılmanın önüne geçilmek istenmiştir. Firma açısından verilen bir öneri olarak kabul edilmektedir.

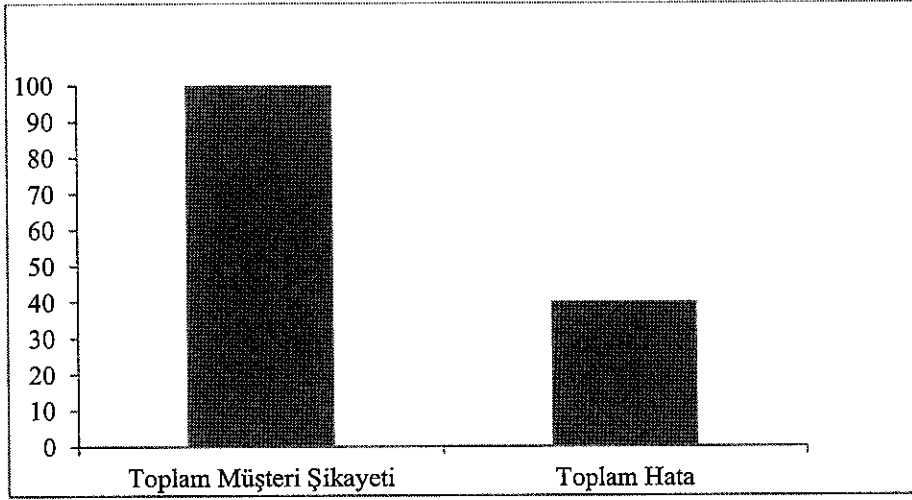
- **Plastik mühür uygulaması;** transfer merkezlerinden, dağıtım noktalarına giden araçlardan, herhangi bir çalıntı ve hasar oluşmaması adına, araçların plastik mühür ile mühürlenmesi önerilmiştir. Firma açısından verilen bir öneri, olarak kabul edilmektedir.
- **Yüzük el terminali;** el terminali kullanımının artması adına, daha ergonomik boyutlarda yüzük terminali temin edilmesidir. Böylece, teknoloji ile uyumlu bir operasyonel süreç yürüterek, zamandan tasarruf sağlanması ve hatalı gönderi oranının azaltılması amaçlanmıştır. Anında teslim bilgisini müşteri görebileceğinden, müşteri açısından verilen bir öneridir.
- **Parçada dağıtım ve manifesto torba takibinin** hızlanmasıyla kontrol mekanizmasının iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

Uygulamaya konulan öneri başlıkları sonucunda; 2011- 2013 yılı 6 aylık periyotlarda incelenen verilere göre; tazmin giderlerindeki azalmaya bağlı devamlı olarak bir iyileşme gözlemlenmiştir. Bu sonuca, yansıyan müşteri şikayet ve hasar verilerine bakılarak ulaşılmaktadır. Proje ekibi, iyileştirme amaçlı gelen önerileri geliştirmiş ve önerilerin, katkı sağlar hale getirilmesi sağlanmıştır.

Öneriler, seçildikten sonra proje 2011 yılından itibaren uygulamaya konularak 2013 yılı sonuna kadar, sağlamış olduğu katma değerler ölçülmüştür. Ödüllendirme sistemleriyle, mavi yakalı çalışanlar için birinciye altın, ikinci ve üçüncüye ise, çeşitli elektrikli aletler verilerek, motive edilmektedir. Proje yöneticilerinden ise, projedeki katkıları oranında, para ödülü verilmiştir.

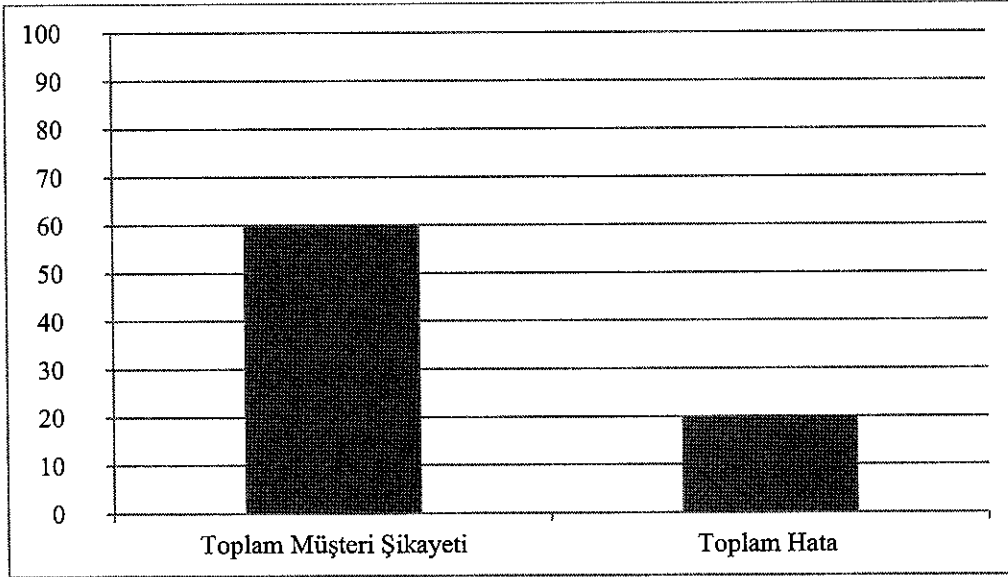
Tablo.6. A Holding Proje Yıllarında Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı

Proje Yılları	Toplam Müşteri Şikayeti Adedi	Toplam Hata Oranı
2011	42,190	%40
2012 sonu	25,314	%20
2013 sonu	15,948	%14



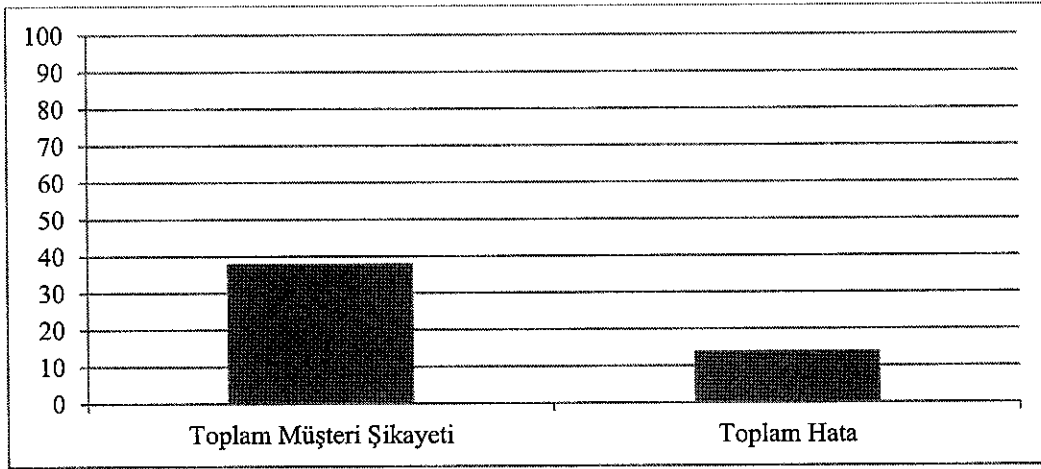
Grafik 4. A Holding 2011 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı

Yukarıdaki tablo 6 ve grafik 4'e göre; 2011 yılı operasyonel hata oranı % 40 buna karşılık toplam müşteri şikayeti adedi 42,190'dır.



Grafik 5. A Holding 2012 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı

Tablo 6 ve grafik 5'e göre; 2012 yılı sonuna gelindiğinde ise, toplam hasar oranı % 20' lara düşerek, hasar oranında % 50' lilik bir azalış kaydedilmiştir. Bununla birlikte, müşteri şikayeti toplamını ciddi bir hamleyle 42,190'dan 25,314 adede düşürmüştür. Grafik 5'e göre, müşteri şikayet oranında % 40'lık bir iyileşme gözlemlenmektedir. Müşteri şikayet adedi, toplam hata oranındaki iyileşme ile birlikte azalmıştır.



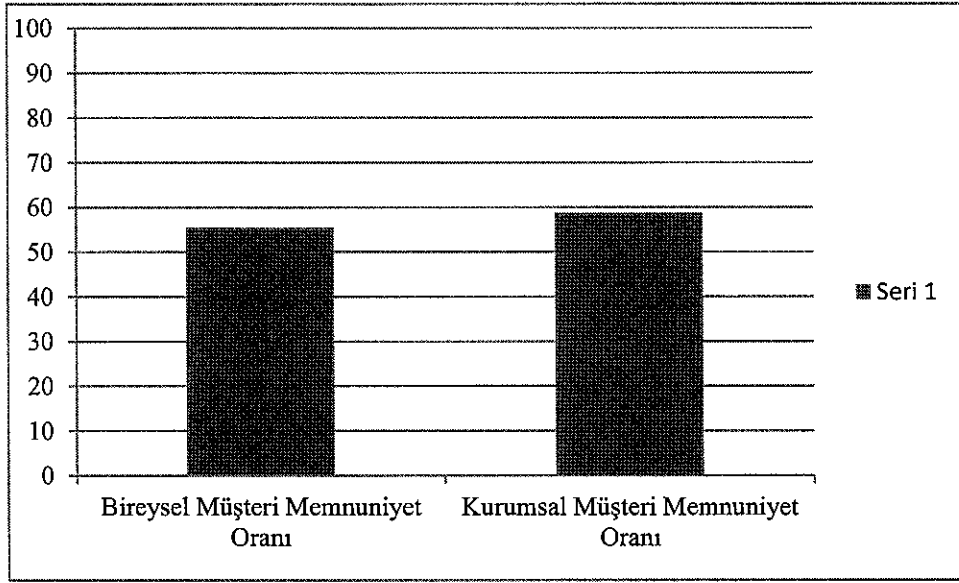
Grafik 6. A Holding 2013 Yılı Toplam Müşteri Şikayeti ve Toplam Hata Oranı

Tablo 6 ve grafik 6'ya göre; 2013 yılı hata oranı, 2012 yılına göre % 30'lık bir azalma göstererek, müşteri şikayeti toplamını 25,314'ten 15,948'ye düşürerek müşteri şikayeti kanalında sağlanan iyileşme korunmuştur. Müşteri şikayet oranı % 60'tan % 38'lere kadar düşmüştür. Müşteri şikayeti oranında; 2013 yılına gelindiğinde, 2011 yılına göre % 62'lik bir iyileşme sağlanmıştır.

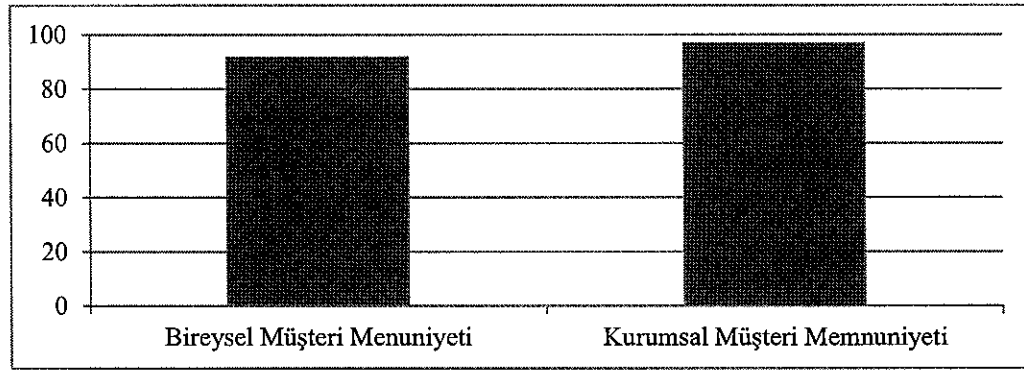
Bu veriler ışığında firma, 2011 yılından 2013 yılı sonuna kadar geçen sürede, proje ekibinin çalışması sayesinde "hizmet kalitesini ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti seviyesini arttırmıştır." yorumu yapılabilir. Yapılan görüşmede belirtilen yıllarda yaşanan iyileşmelerin sadece proje ekibi kaynaklı olmadığı sektörün dinamiklerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. 2012 ve 2013 yıllarında yapılan bireysel ve kurumsal müşteri memnuniyet anketi oranlarını incelemekte fayda olacaktır.

Tablo.7. A Holding 2012- 2013 Yıllarında Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyeti Oranı

	Yıllar	
	2012	2013 sonu
Bireysel Müşteri Memnuniyet Oranı	%55,4	%92
Kurumsal Müşteri Memnuniyet Oranı	%58,7	%97



Grafik 7. A Holding 2012 Yılı Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyet Oranı



Grafik 8. A Holding 2013 Yılı Bireysel ve Kurumsal Müşteri Memnuniyet Oranı

Tablo 7, grafik 7 ve 8 incelendiğinde; 2012 yılında 2013 yılına göre, bireysel müşteri memnuniyeti oranı % 92'ye, kurumsal müşteri memnuniyeti oranı ise %97'ye yükselmiştir. Dolayısıyla 2012 yılına göre; "bireysel ve kurumsal müşteri memnuniyeti, verilen hizmetin kalitesi arttıkça yükselme göstermiştir." yorumu yapılabilmektedir.

Müşteri memnuniyetine ek olarak, yapılan öneri çalışmasıyla birlikte, iyileşen operasyonel süreç getirisi incelendiğinde; tazmin giderleri 6,624.000'ten 4,944.000'a düşmüş olup, 1,680.000 TL tazmin giderlerinde, tasarruf sağlandığı verisine ulaşılmaktadır.

Maliyetleri doğrudan etkileyen, hasar giderlerinin azaltılması yönünde, çalışanların önerileri ile hazırlanmış projenin, tercih edilebilirliğe ve hizmet kalitesi üzerine katkıları incelenmiştir. Bunun yanı sıra, çalışanlar üzerinde sağlamış olduğu katma değerler

incelenecek olunursa, verilen hizmetin kalitesinin artması nedeniyle, işgücü verimliliği de yükselmiştir. İş kalitesinin artış oranı ise; yukarıda yer alan sayısal verilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetime katılma ve önerilerin uygulamaya alınmasıyla birlikte, moral motivasyon artışı ve çalışan sadakati sağlandığı yönündeki katkılar, yapılan görüşme ile aktarılmıştır.

Proje yönetimiyle firmaya çeşitli katkılar sağlanmasıyla, proje ekibine miktarı belirtilmeyen prim adı altında “ekonomik ödül” verilmiştir. Öneri sistemi ile birlikte ekonomik ödüle ek olarak, kıdem ve çalışan performansına dayanarak “terfi” verilmesi de söz konusu olmaktadır.

Yapılan çalışma kısaca özetlenecek olunursa, firmanın öneri sistemlerini etkin bir biçimde hayata geçirmesi ile sağlanan katma değerler, sayısal veriler yardımıyla incelenmiştir. Bu sistem sayesinde, işi bizzat yapan çalışanlar, işle ilgili belirli bir uzmanlığa sahip olduklarından, onların fikirlerinin derlenmesiyle hazırlanan öneri projesi aktarılmıştır. Proje ile birlikte, operasyonel sürecin iyileştirilmesi ile ilgili verilen öneriler, sayesinde hata ve müşteri şikayet oranı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, tasarruf, tercih edilebilirlik ve satış cirosunda meydana gelen iyileşmeler, veriler ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Önerilerin, çeşitli departmanlar ile ilişkili olması “iş süreçlerini nasıl daha iyi hale getirebiliriz?” sorusuna, en iyi yanıtı aramakla ilişkilendirilmektedir. İşini en iyi yapanların, “beyin fırtınası” yoluyla, oluşturdukları öneri başlıkları detaylı olarak incelenip basite indirgenmiştir.

Uygulamaya konulan öneri başlıklarıyla beraber, hizmet kalitesi 2013 yılında 2011’e göre %65’lik bir artış gösterdiği gözlenmektedir. Hizmet kalitesiyle beraber müşteri şikayet oranı, 2011 yılına göre; %38’e düşmüştür, bireysel ve kurumsal müşteri memnuniyeti oranının ise, yükseldiği söylenebilmektedir. Hizmet kalitesinin artması, hata oranının azalmasına bağlı olarak yükseldiğinden, tazmin giderlerinde düşüş gözlemlenmektedir.

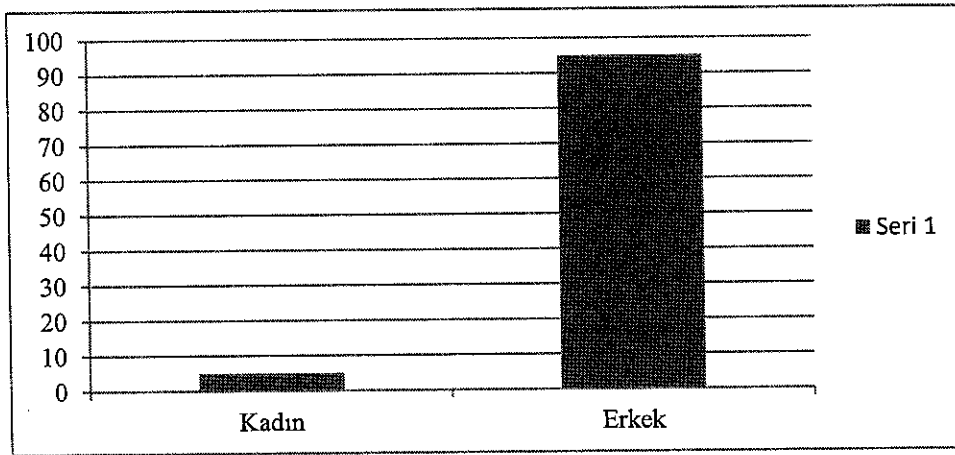
“Öneri sisteminin ayrıca getirileri oldu mu?” sorusuna karşılık, “sayısal verilere ek olarak; öneri sistemi ile yeni fikirler üretme, çalışanları üretim ve çalışma şekilleri üstünde söz sahibi kılma, hizmetlerde iyileştirme, firma içi iletişimi açık hale getirme, çalışanların ödüllendirilmesi gibi, motivasyon artışı getirebilecek katkıları olmuştur”, yanıtı alınmıştır.

4.3.6. B Holding(B Gıda) ve Çalışan Profili

B Holding, bünyesinde yer alan ve araştırmaya konu olan gıda sektöründe ileri gelen, B Gıda'dır. Firma, 1991 yılında kurulmuş olup, 337 çalışanı mevcuttur. B Holding bünyesinde yer alan B Gıda grup şirketi olarak anılmaktadır.²⁸⁸

Tablo.8. B Holding(B Gıda) Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Çalışan Katılım Sayısı	Oran %
Kadın	17	% 5
Erkek	320	% 95
Toplam	337	% 100



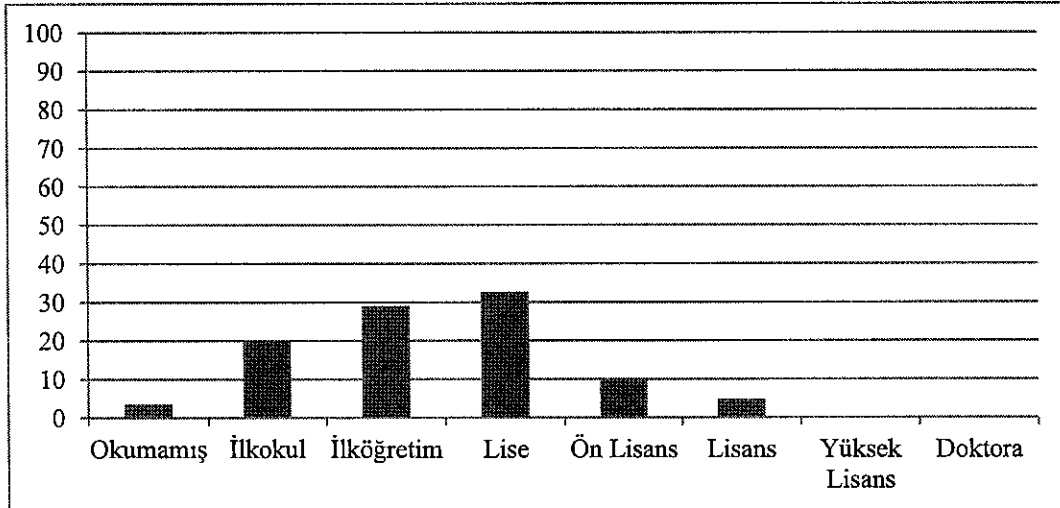
Grafik 9. B Holding(B Gıda) Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 8 ve grafik 9'a göre, araştırma kapsamındaki çalışan profili incelendiğinde, katılımcıların % 95'i gibi büyük bir bölümü erkek, % 5'lik bölümü ise, kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

²⁸⁸ www.B Gıda. com.tr, (02.01.2014).

Tablo.9. B Holding(B Gıda) Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Sayı	% Oran
Okumamış	12	%3,56
İlkokul	67	%19,88
İlköğretim	98	%29
Lise	110	%32,64
Ön Lisans	33	%9,79
Lisans	16	%4,74
Yüksek Lisans	1	%0,29
Doktora	0	%0
Toplam	337	%100



Grafik 10. B Holding(B Gıda) Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Tablo 9 ve grafik 10'a göre; çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %3,56'sı okumamış, %19,88'i ilkokul, %29'u ilköğretim, %32,64'ü lise, %9,79'u önlisans, %4,74'ü lisans, %0,29'u yüksek lisans mezunu olup, doktora mezunu yoktur. Çalışanların eğitim profili ile ilgili genelleme yapıldığında, çalışanların yaklaşık %33'ü lise mezunudur.

Tablo 10. B Holding(B Gıda) Öneri Sistemi Genel Verileri

Katılımcıların Kıdem Ağırlığı	Katılımcı Ağırlığı	Yaratıcı Departman Ağırlığı	Dönemsel Öneri Sayısı	Öneri Değerlendirme Dönemi
1 yıl ve üzeri	%20BeyazYaka %80 Mavi yaka	Teknik, ikinci sırada üretim departmanı gelmektedir.	70-150	Her 6 Aylık Değerlendirme

Tablo 10'a göre, "öneri sisteminin genel verileri nelerdir?" sorusuna verilen cevap üzerine düzenlenmiştir. Tabloya göre, öneri sistemine katılan çalışanların kıdem ortalaması, 1 yıl ve üzeridir. Bunun nedeni ise; çalışanların firmayı, iş alanlarını görme ve değerlendirmeleri belirli bir zaman aldığından, katılım için en az 1 yıl süre geçmelidir. Çalışan, 1 yılda ancak oryantasyon sürecini tamamlamaktadır.

Katılımcıların ünvanı incelendiğinde, % 20 beyaz-% 80 mavi yaka olduğu gözlemlenmiştir. Sunulan önerilere göre, en yaratıcı departman, teknik birim olarak belirlenmiştir. En yaratıcı fikirler, bu departmandan gelmektedir. Sonrasında ise, iyi fikirler, üretim departmanındaki çalışanlardan gelmektedir. Öneri değerlendirme mekanizması, her 6 aylık dönemde sonuçlanmakta ve en iyi ilk üç öneri ödüllendirilmektedir. 6 aylık iki dönemde, yaklaşık 70-150 arası öneri sunulmaktadır.

4.3.6.1. B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri

B Holding'in öneri sistemleri amaçlarını aşağıda belirtilen başlıklar altında toplamak mümkündür.

- Sorgulayan bir düşünce yapısı oluşturmak, kuruma karşı aidiyetin güçlendirilmesini sağlamak,
- Birlikteliğe dayalı çalışma ilişkileri sistemi kurmak,
- Yaratıcı düşünceyi teşvik etmek,
- Kurum değerlerini güçlendirmede çalışanların katılımını sağlamak, yer almaktadır.

Öneri sistemleri işleyiş sürecini açıklamak gerekirse, ilk olarak boş öneri formları çalışanların ulaşabileceği yerlerde bulundurularak, çalışanın yaptığı önerinin kazançlarının açık olarak belirtilmesi beklenmektedir. Öneriyi veren çalışan, önerisini “Genel Öneri Kutusu” ’na atmaktadır.

Öneri formları, öncelikli olarak “insan kaynakları” departmanı tarafından toplanıp, öneri takip numarası verilmektedir. Sonrasında, seçici kurula iletilmektedir. Seçici kurul, önerileri kategori bazında sınıflandırarak, ilgili bölüm yöneticilerine sunmaktadır. Önerilerin ara değerlendirmesini yapmak adına, on kriter belirlenmiştir. Bölüm yöneticileri, ilgili öneriyi on kritere bağlı olarak değerlendirmekte ve gelen “öneri değerlendirme formu” na görüşlerini aktararak, 14 gün içerisinde seçici kurula göndermektedir. Seçici kurul, değerlendirme toplantısına değerlendirmeyi yapan yönetici ve öneri sahiplerini davet edebilmektedir. Öneri hakkında, taraflar arası münazara yapılabilir. Münazara sonrası seçici kurul, öneri puanlamasını yaptıktan sonra, üst kurula raporlanır. Genel Müdür, değerlendirmeyi onaylayan merciidir. B Gıda öneri sistemi, proje bazlı değil de, sürekli devam etmekte olan bir sistemdir. 6 ayda bir, tüm öneriler değerlendirilmekte ve en iyi üç öneri ödüllendirilmektedir.

Öneri Sahibinin			
Adı Soyadı:		Görevi	
İşyeri:		Departman	
Öneri Veriliş Tarihi		Sicil/İmzası	
ÖNERİ TAKİP NO:			
PROBLEMİN TANIMI:			
ÇÖZÜM ÖNERİSİ:			
ÖNERİ SONUCUNDA SAĞLANACAK KATKILAR NELERDİR? AÇIKLAYINIZ.			
HAZIRLAYAN: SEÇİCİ KURUL		ONAYLAYAN: GENEL MÜDÜR	

Şekil 3. B Holding(B Gıda) Genel Öneri Formu

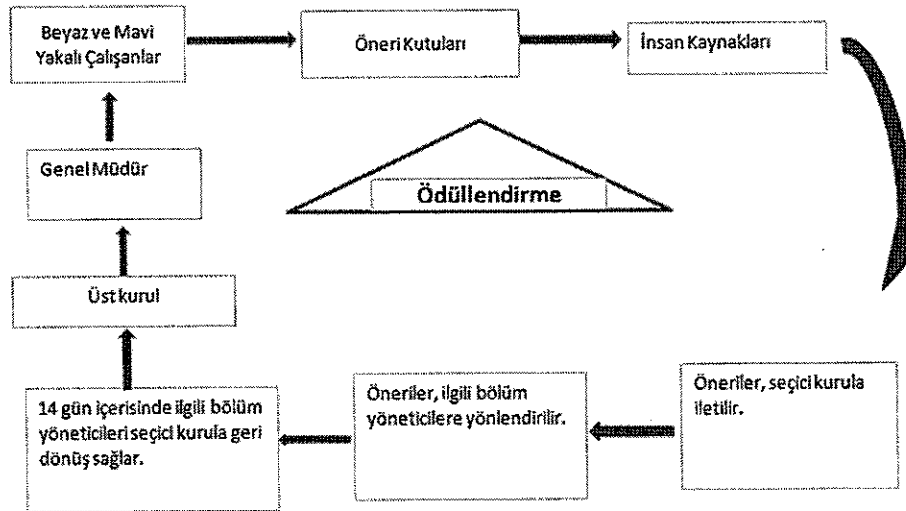
Şekil 3’te B Holding’ e ait genel öneri formu yer almaktadır. Formda, öneri sahibinin kimlik, departman bilgileri yer almaktadır. Ayrıca, çözüm önerisi sunulacağı,

problemin tanımlanması ve sunulan öneriyle sağlanacak katkıların açıklanması istenmektedir.

ÖNERİ BİLGİLENDİRME FORMU	
Sayın : Arif Yamaç	Tarih:26.11.2010
Öneri Takip No : 1298	
Zaman tasarrufu sağlamak adına dosya ayrıştırıcı makine alınması konulu öneriniz, şirketin yatırım planları içerisinde bulunduğu gerekçesiyle kabul edilmemiştir.	
Öneriniz için teşekkür eder, farklı konularda önerilerinizin devamını bekleriz.	
Saygılarımızla,	

Şekil 4. B Holding(B Gıda) Öneri Bilgilendirme Formu

Şekil 4'te, firmada geri bildirimlerin yapıldığı öneri bilgilendirme formu yer almaktadır. Öneri sistemine katılan çalışanlara, ön değerlendirme sonucunda kabul edilmeyecek olan önerilerinin, gerekçeleriyle birlikte geri dönüş yapılmaktadır. Çalışana sağlanan geri bildirim sayesinde, birden fazla öneri sunmaya teşvik etmek amaçlanmaktadır.



Şekil 5. B Holding(B Gıda) Öneri Sistemi Aşamaları

Şekil 5, B firmasının yukarıda aktarılan bilgiler ışığında öneri sistemi aşamalarının özetlenmiş halidir.

B Holding(B Gıda) Öneri Sistem Sorumluları ve Görevleri

- **İnsan Kaynakları:** Öneri formlarını her hafta kutulardan toplamak, önerileri numaralandırmak ve Seçici Kurul'a ulaştırılmasını sağlamak,
- **Çalışan:** Yaptığı öneriyi ve öneriden sağlanan faydaları ve kazançları açık bir şekilde öneri formuna doldurmak ve Genel Öneri kutularına atmak,
- **İlgili Bölüm Yöneticisi:** Öneri değerlendirme formunu uygun bir şekilde doldurmak,
- **Seçici Kurul:** Önerilerin ön ve ara değerlendirmelerini yapmak, seçilen önerileri üst kurula sunmak, önerilere karşılık verilecek ödüllerin, satın alma biriminden talep edilmesi, öneri sahiplerine teşekkür mektubu yazılması, ödül töreni düzenlenmesi, önerilerin istatistiksel olarak aylık periyotta raporlanması
- **Üst Kurul:** Değerlendirme formunda yer alan on kritere göre, "profesyonel" değerlendirmeyi yaparak, formları seçici kurula iletmek, önerilerin nihai değerlendirmesini yapmak, kabul edilen önerilerin ilgili bölüme iletilmesi ve uygulamanın izlenerek takip edilmesi ve sonuçlandırılması
- **Genel Müdür:** Değerlendirme sonuçlarını onaylamak, olarak sıralamak mümkündür.

Lojistik sektörü A Holding ve gıda sektörü B Holding öneri sistemleri incelenecek olunursa,

Tablo 11. A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri Uygulamaları

Firma	ÖneriSistemi Kuruluş Yılı	Öneri Sistemi Revize Yılı
A Holding	2003	Var/ 2006,2012
B Holding(B Gıda)	1994	Var/2009

Tablo 11'e göre; gıda ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların, öneri sistemlerinin, ilk defa uygulanmaya başladıkları yıllar ve sonrasında revize dönemleri aktarılmıştır.

İki firmada da, sistemin tarihçesini öğrenmek adına, yöneltile sorunun yanıtı tabloda aktarılmıştır. Firmaların öneri sistemleri başlangıçlarına göre, gıda sektöründe

faaliyet gösteren B Holding, uygulamaya yaklaşık 9 yıl önce başlamış ve kapsamını 2009 yılında genişletmişken, A Holding’de sistemin 2006’ da sektöre uğraması üzerine 2006 ve 2012 yıllarında iki kez revize etmiştir. İlk firmada revize sonrası öneri sistemi, proje ekibine devredilmişken ikinci firmada, bireysel öneri sistemi “genel” adıyla anılmaya başlanmıştır. A Holding, grup öneri çalışması sistemini sürdürmekteyken, B Gıda ise, bireysel öneri sistemini yürütmektedir.

Tablo 12. A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemleri Değerlendirme Süreci

	Öneri Toplama Şekli	Önerilere Ulaşan İlk Birim	Ön Değerlendirme Sorumlusu	2. Adım	3. Adım	4. Adım	5. Adım
A Holding	“Self servis ik” internet sayfasından öneri girişi	İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları	İlgili Bölüm Yöneticisi	Öneri Değerlendirme Kurulu	Yok	Yok
B Holding(BGıda)	Öneri formlarının öneri kutularına atılması	İnsan Kaynakları	Seçici Kurul	İlgili-Bölüm Yöneticisi	Seçici Kurul	Üst Kurul	Genel Müdür

Tablo 13. A ve B Holding(B Gıda) Öneri Değerlendirme Kriterleri

	ÖneriDeğerlendirme Kriteri	Kriter Sayısı
A Holding	Var	6
B Holding(B Gıda)	Var	10

Tablo 12 ve 13; “Öneri sistemi değerlendirme sürecinin aşamaları nelerdir?” sorusuna verilen yanıt üzerine hazırlanmıştır. Firmaların öneri sistemi süreci incelendiğinde; öneri toplama aşamasında, lojistik sektöründe öneriler internet üzerinden bildirilirken, gıda sektöründe ise, öneri formlarının öneri kutularına atılması yoluyla toplanmaktadır. İki firmada da, önerilere ulaşan ilk birim “insan kaynakları”

departmanlıdır. İlk firmada ön değerlendirmeyi, insan kaynakları departmanı yaparken, ikinci firmada ise, seçici kurul yapmaktadır.

Değerlendirme sürecinin ikinci aşamasında; her iki tarafta da öneriler, belirli kategorilere göre sınıflandırılarak ilgili bölüm yöneticilerine yönlendirilmektedir. B firmasında, sonrasında da seçici kurula yönlendirilmektedir. İlgili bölüm yöneticisi, en geç 14 gün içerisinde öneri değerlendirme formuna görüşlerini aktararak, seçici kurula sunmaktadır. Sürecin üçüncü aşamasında, lojistik firmasında öneri değerlendirme kurulu toplanarak öneri seçilmekteyken, gıda sektöründe dördüncü aşamada, öneriler seçici kurul tarafından elenerek, üst kurula yönlendirilmektedir. Sonrasında beşinci aşamada gıda firmasında öneri, Genel müdür onayıyla kabul edilmektedir.

Lojistik firmasında, değerlendirme süreci üç aşamada sonlanmaktayken gıda firmasında, beş aşamaya dayanan daha detaylı bir çalışma yapılmaktadır. Bunu, firmanın sistemi daha etkin kullandığı ve tarihinin daha eskiye dayanmasına bağlayabiliriz.

Tablo 14. B Holding(B Gıda) Öneri Değerlendirme Katsayıları

Öneri Değerlendirme Planı	
Kriter/Puan	Katsayı
Parasal Kazanç	40
Geri Dönüş Süresi	11
İş Gücü Kazancı Taşeron/Operatör (Adam/Yıl)	8
Alan Kazancı	6
Müşteri Memnuniyeti	5
Kaliteye Katkısı	5
Çalışan Memnuniyeti	5
Firma İmajına Katkısı	6
İş Güvenliğine Katkısı	6
Yenilikçilik	8
Toplam	100

Her iki firmada da, öneri değerlendirme kriterleri mevcuttur. Lojistik sektöründe öneri değerlendirme sürecindeki kriter sayısı 6 iken, gıda sektöründe; 10 tanedir. Bu kriterler; - parasal kazanç, -alan kazancı, -müşteri memnuniyeti, -çalışan memnuniyeti, -işgücü kazancı, - kaliteye katkısı, -firma imajına katkısı, -yenilikçilik, -geri dönüş

süresi, -iş güvenliğine olan katkısı olarak sıralanabilmektedir. Tablo 14’e göre, B Holding öneri değerlendirme planına göre bahsedilmiş olan kriterler; $8 < k < 40$ aralığında seyretmektedir. Ödüllendirmede, öneri puanını en fazla etkileyen “parasal getiri” kriteri olup, en yüksek kat sayı değerini sağlamaktadır. Kriter kat sayılarını yukarıdaki tabloda incelemek mümkündür.

Tablo 15. A ve B Holding(B Gıda) Ödüllendirme Süreci

	Teşekkür Mektubu/Ödüllendirme Sembolik Hediye	Ödül Çeşitleri	Öneri Değerlendirme Sonuç Duyurusu
A Holding	Uygulama yok	Altın, elektrikli ev aletleri terfi imkanı, sağlanan katkı oranına göre ödül belirlenir.	Öneri.sahibine verilmektedir.
B Holding(B Gıda)	Tüm çalışanlara verilir.	Birincilik, ikincilik ve mansiyon ödülü	İnsanKaynakları Müdürlüğü tarafından ilan.panosunda duyurulur.

Firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerde, ödüllendirme sistemiyle ilgili bilgilere yukarıdaki tabloda yer verilmiştir. A firmasında, ödül çeşitleri arasında teşekkür mektubu ya da sembolik hediyeler bulunmamakta iken B firmasında, teşekkür mektubu tüm öneri sunan çalışanlara verilmektedir. A firmasında, ödül çeşitleri altın, elektrikli ev aletleri, terfi imkanı olarak sıralanmaktadır. B firmasında ise, ödül çeşitleri; birincilik, ikincilik ve mansiyon ödülü olarak sıralanmakta ve ayrıca öneri değerlendirme sonucu ilan panosunda duyurulmaktadır.

Tablo 16. A ve B Holding(B Gıda) Öneri Uygulama Süreci

	Önerilerin Uygulanması	Öneri Bütçesi	Öneri Raporlama Takibi	Öneri Formları Saklanma Süresi	Teşekkür Mektubu Saklanma Süresi
A Holding	26-30x15.puan alanöneriler, havuza aktarılmakta proje-ekibi kurulmaktadır.	Var	Var	Data Yok	Data Yok
B Holding	Önerinin ilgili bölüm yöneticisine aksiyon atanır.	Var	Var	1 Yıl	Devamlı

Tablo 16'e göre; ilgili değerlendirilmeler yapıldıktan sonra, seçilen önerilerin hayata geçirilme aşamasında, iki firmada farklılık gözlemlenmektedir. A firmasında, yukarıda belirtilen puan aralığını yakalayan öneri için, belirli bir proje ekibi kurulmakta ve önerinin firmaya katkı sağlaması adına, uzun ve kısa vadeli çalışmalar yürütülmektedir.

B firmasında ise, önerinin ilgili olduğu bölüm yöneticisine, konuyla ilgili görev atanmakta ve aksiyon alınmaktadır. Bölüm yöneticisi, her ne kadar öneriyi geliştirse de, öneri sahibi çalışan olarak anılmaktadır. Her iki firmada da, öneri uygulama bütçesi ve raporlama takip sistemi mevcuttur.

Tablo 17. A ve B(Gıda) Holding Öneri Sistemi Verileri

	Toplam Öneri Sayısı	Ödüllendirilen Çalışan Sayısı	ÖnerisiKabul Edilen Kitle
A Holding	2009-2010 yılına ait öneri adedi 1678	6 adet	3 adet Öneri Proje Ekibi (Beyaz Yaka) 3 adet (Mavi Yaka)
B Holding (BGıda)	(2009-2010) öneri adedi 129 Dönemsel-öneri ortalaması 70-150	6 adet (iki dönem)	% 80Mavi- % 20 Beyaz Yaka

Tablo 18. A ve B Holding(B Gıda) Toplam Öneri Sayıları

B Holding	2009 Yılı	2010 Yılı	A Holding	2009 Yılı	2010 Yılı
Aylar	Öneri Sayısı	Öneri Sayısı	Aylar	Öneri Sayısı	Öneri Sayısı
Ocak		1	Ocak		113
Şubat		6	Şubat		87
Mart		2	Mart		135
Nisan	7	17	Nisan		166
Mayıs	6	22	Mayıs		67
Haziran	1	1	Haziran		159
Temmuz	3		Temmuz		288
Ağustos	2		Ağustos		112
Eylül	12		Eylül		98
Ekim	9		Ekim		105
Kasım	22		Kasım	17	120
Aralık	17		Aralık	43	168
Toplam	79	50	Toplam	60	1618

Tablo 17’de, her iki firmanın da öneri sistemleri verileri aktarılmaktadır. Yukarıdaki tabloya göre, A firmasının ödüllendirme bir dönemden oluşmaktadır. B firmasında ise, iki kez ödüllendirme dönemi mevcuttur. 6 aylık periyotlarla sistem takip edilmektedir.

B firmasında, dönemsel ortalama öneri ve ödüllendirilen sayısına ulaşıldığı görülmektedir. Öneri veren ve ödüllendirilen kitleye bakılırsa, B firmasında mavi yakalı çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 19. A ve B Holding(B Gıda) Öneri Sistemi Getirileri

	Müşteri Şikayeti	Hizmet/ Ürün Hataları	Verimlilik (hizmet/ürün) kalite+miktar	Müşteri Memnuniyeti	Firma İmajına Katkısı	Çalışan Memnuniyeti
A Holding	%62'lık iyileşme	% 65'lik iyileşme	Arttı	Arttı	Yabancı ortak kazanımı	Arttı
B Holding (B Gıda)	Azaldı (Müşteri şikayeti toplamı raporu sonucu)	Azaldı	Arttı	Arttı	Uluslar arası bilinirlik	Arttı

Tablo 19'a göre; öneri sistemi getirileri, A ve B Holding kapsamında incelenmiştir. Sunulan öneriler sayesinde, çeşitli kategorilerde katkılar sağlandığı görülmektedir. B Holding'de, uygulamaya konulan öneri örneklerine ve katma değer sağlanan kriterlerin sayısal verileri, firmaya ait özel bilgiler kapsamına girdiğinden paylaşılmamaktadır. Ancak raporlara göre, belirli dönemlerde artış söz konusu olmuştur.

Dolayısıyla, B firmasında, "A firmasına nazaran daha etkin bir öneri sistemi mevcuttur." yorumu yapılabilmektedir. B firmasında her 6 aylık dönemde ve sürekliliği olan bir sistem yürütülmektedir. A firmasında, toplanan önerileri analiz eden, proje ekibinin öneri sunma çalışmaları, beyaz yakalıları tarafından yapılmaktadır.

B firmasında bu kitle, % 20 beyaz, % 80 mavi yakalılardan oluşmaktadır. Çoğunlukta öneriler, teknik ve üretim bölümlerinde çalışan, mavi yakalı çalışanlar tarafından sunulmaktadır. Öneri sistemlerini, etkin bir biçimde kullanan ya da kullanmaya çalışan firmaların, uzun ya da kısa vadede katma değer elde etmek istedikleri

aşikardır. Sektörden ya da firmadan firmaya değışebilecek katkıları bulunan bu sistemin, çalışmaya örnek oluşturan iki firma üzerindeki etkilerini incelemek yerinde olacaktır.

Mavi ve beyaz yakadan gelen önerilerle birlikte, hizmet ve üretimde sağlanan iyileşme sayesinde, yapılan hatalarda azalma söz konusu olmaktadır. Sağlanan katkıların sektör dinamiklerinin dikkate alınarak incelenmesi, araştırmayı daha doğru bir sonuca götürecektir. Firmanın geçmiş yıllardaki durumuna nazaran yükselişe geçmesi ve bu anlamda “öneri sistemlerini” firmaya uyarlaması, katkı oranının artmasını sağlamaktadır. Örneğin; A firmasında grup öneri çalışmasıyla birlikte, operasyonel süreçte ve hasar oranında % 65’lik bir iyileşme tespit edilmiş, operasyonel hataların azalması sonrasında, toplam müşteri şikayetinde %62’lik bir azalmayı beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, müşteri memnuniyetinde de bir artış yaşanmıştır. B firması için, “değerlendirilen öneriler sayesinde üretim kapasitesi hangi oranda arttı?” sorusuna karşılık, uygulanan önerilerle her dönem mutlaka kapasite artışı sağlanamadığı ancak, bu genele göre yorumlandığında, “artış yaşandı.” cevabı verilmektedir. Her iki firmada da, “verimlilik” kategorisinde artışın yaşandığı ancak, sayısal verilerle açıklanmadığı, hatta verimlilik ölçümü ile ilgili ciddi bir çalışma yapılmadığını görmekteyiz. “Hangi alanlarda verimlilik yaşandı, çalışan ya da üretim verimliliği arttı mı?” sorusuna karşılık B firmasından gelen cevap, üretime etki eden, çalışanın iyi, hızlı, verimli çalışmasını sağlayan önerilerin bulunduğu bilgisine ulaşılmıştır.

B firmasında da, toplam müşteri şikayeti ve memnuniyeti oranlarında, iyileşme yaşanmış ancak, firma yetkilisince paylaşılmaktan kaçınılmıştır. Sunulan önerilerle, hizmet ve ürün hatalarında azalma olduğu için sonuçları tüm verilere yansımıştır. Öneri uygulamasıyla, çalışanların yönetime katılması aktif hale geçirilmiş olup, aidiyet duygusu güdülenmiştir. İşe ve firmaya karşı, yabancılaşma durumunun önüne geçilmekte, çalışanlar önerileriyle pasif konumdan aktif konuma taşınmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonu üzerindeki artışa katkı sağlamaktadır. Çalışan memnuniyet anketleri incelendiğinde, çalışan memnuniyetinde artış gözlenmektedir. Çalışanlar, “öneri sistemleri sayesinde seslerini duyurabilmektedir.” sonucuna ulaşılmaktadır. Tüm verilere yansıyan bu iyileşme süreci, firmanın prestijini de güçlendirmiştir.

Firma imajı kategorisinde; A firmasında; yabancı ortak kazanımı, B firmasında ise, ismini sadece ulusal zeminde değil, uluslar üstüne taşıyarak “uluslararası bilinirlik” kazanılmıştır. B firmasında ise; “gelen önerilerle somuta indirgenebilen ambalaj ya da

makinelerde herhangi bir değişiklik oldu mu?” sorusuna karşılık, ambalajda herhangi bir değişiklik olmadığı; makine, alet ve ekipmanlarda değişikliğin olduğu cevabına ulaşılmıştır. Her iki firmada da, iyileştirmelerin somut verileri, örneğin; B firmasında, makinelerin görüntüleri paylaşılmaq istenmiştir. Ancak, bu görüntüler firmada “gizli bilgi statüsünde” değerlendirildiği için paylaşılammıştır.

Her iki sistemin tüm verileri ve sistem işleyişı göz önüne alındığında, B firmasının “öneri sistemini” uzun yıllardır kullanmasının getirisi olarak, daha fazla katkı sağladığı açıktır. B firmasındaki öneri sistemi, daha sağlam bir altyapıya sahip olmakla birlikte değerlendirme süreci, detaylı ve daha uzun bir zamana yayılmaktadır. Dolayısıyla, “öneri sistemlerini B firması, A firmasına nispeten daha etkin kullanıyor ve daha fazla katkı sağlıyor.” diyebilmekteyiz. Ancak A firması, bu sistem sayesinde mevcut durumunda ciddi iyileşmeler sağlamış, sistemin etkin kılınmasıyla katkılarının arttırılmasını amaçlanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle birlikte insan kaynakları süreçleri, ciddi anlamda bütçe gerektiren, geçmişe nazaran daha fazla önemsenen alanlardan biri haline gelmiştir. Bunun nedeni; teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, ekonomilerin birbirine entegre olması, eski yönetim anlayışının terk edilerek yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkarılmasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının karmaşıklaşması, yönetimdeki üstlenmiş olduğu misyonunun artmasına ve alınacak kararları çok daha fazla etkilemesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin klasik personel yönetiminden sıyrılarak, stratejik bir rol üstlendiği bir gerçektir.

Firmalar; uluslararasılaşma, küresel pazarda varlığını koruyabilme, yüksek nitelikli çalışan yaratmak adına, entelektüel sermayeye ciddi yatırım yapmaktadırlar. Geçmişte sadece bir “maliyet unsuru” olarak görünen insan kaynaklarının, bugün artık organizasyonun verimliliğini arttıran ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan en önemli etken olduğunun bilinci yerleşmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin, sahip olduğu stratejik bakış açısı gereği; organizasyonun hedeflerine ulaşmasında insandan etkin bir şekilde faydalanma görüşü hakimdir. Stratejik insan kaynakları, çalışanın görüşünden yararlanan ve katılımcı bir yönetim anlayışını gerektirmiştir.

Yönetime katılma türlerinden biri olan öneri sistemleri, örgütlerde sağlıklı iletişimin kurulması, daha kapsamlı ve kısa sürede karar alınabilmesine yardımcı olmaktadır. Küresel ekonomi; firmaların rekabet direncini sağlama yolunun kalite ve müşteri memnuniyetinden geçtiği görüşünü dayatmaktadır. Bu görüşten yola çıkılarak yapılan çalışmada, lojistik ve gıda sektörlerinde ileri gelen iki firmada kullanılan “öneri sistemleri” incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde, firma yöneticileri ile yapılan görüşme ve belge tarama yöntemiyle, öneri sistemleri uygulamasının rekabette başarı getireceği sonucuna varılmıştır. Sektörel farklılık olmasına karşın, her iki firmada da uygulanan bu sistemin, gerek hizmet gerekse üretim aşamasında, hata oranını azaltması sayısal verilerle aktarılmıştır. Hata oranının düşmesi, toplam müşteri şikayeti verilerine yansımıştır.

“İş birebir yapan kişilerin” sunmuş olduğu çözüm ve kalite odaklı önerilerin, uygulamaya konulmasıyla her iki firmada da müşteri memnuniyeti artmıştır. Müşteri memnuniyetine ek olarak, yapılan işin kalitesinin artması, tercih edilebilirlik ve firma imajı gibi alanlara da katkı sağlamıştır. Dış müşteri memnuniyeti artışı yanı sıra, iç müşteri odaklı memnuniyet de yükselmiştir. Öneri sistemi uygulaması, çalışanların katılımcı ruhunu güdülemiş ve motivasyon artışı sağlamıştır. Çalışanlar, kendilerini bu sistem sayesinde, önemli hissetmişler ve verilen fikirler sayesinde gerek parasal gerekse parasal olmayan ödüller kazanmışlar ve firma içerisindeki prestijlerini arttırmışlardır.

Örnek verilen iki firmada; öneri sistemleri süreçleri, kapsamı tarihçesi, değerlendirme süreci farklı işlese de, firmaların iş sonuçlarına ölçülebilir ve küçümsenmeyecek oranda katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Firmalarda öneri sistemleriyle birlikte, dikey hiyerarşinin kırılarak, en alt kademedeki çalışanın yönetime katılma fırsatı yakalaması ve alınacak olan kararların, daha kolay benimsenmesi amaçlanmaktadır. Demokratik bir çalışma ortamının sağlanması da ikincil amaçları arasında yer almaktadır.

Çalışmanın özellikle ikinci ve üçüncü bölümünde, teorik çerçevede incelenen yönetime katılma ve öneri sistemleri olgusu, alan araştırmasına konu olan lojistik ve gıda firmasındaki örnekleri ile uygulanabilirlik kazanmıştır. Teorik olarak hazırlanan alt yapı, dördüncü bölümde uygulama ile desteklenmeye çalışılmıştır. İki farklı sektördeki “öneri sistemleri” ’nin firmadan firmaya çeşitlendirilebilecek olan süreçleri ve katkıları aktarılmıştır.

Yapılan araştırma ile birlikte öneri sistemlerini uygulayan firmalara verilebilecek öneriler;

- Öneri sistemleri ile ilgili tüm çalışanlara belirli periyotlarda eğitim verilmeli, bu eğitimi tüm çalışanların aldığından emin olunmalıdır. İşe yeni başlayanlar için ise, oryantasyon eğitiminin tamamlanıp, işe uyumun sağlanmasından hemen sonra, “öneri sistemleri” eğitimi verilmelidir. Çünkü, sistemin ne olduğu, nasıl işlediği, önerilerin nasıl değerlendirildiğini bilmeyen bir çalışandan, öneri sunmasını beklemek çok doğru olmayacaktır. Bir başka deyişle, sistemin tüm aşamalarının aktarılarak, “akıllarda soru işareti” kalmamalıdır.

- Tüm çalışanlar, hangi önerilerin öneri sistemine dahil edilmeyeceğini net bir

şekilde biliyor ve yorumlayabiliyor olmalıdır. Böylelikle, öneri konularına girmeyen önerilerin gelmesi engellenecektir.

- Ön değerlendirme aşamasında, çalışanlara mutlaka yazılı bir şekilde olumlu ve olumsuz geri bildirim yapılmalıdır. Olumsuz geribildirimlerde ise, nedenleri detaylı bir şekilde çalışana aktarılmalı, tekrar öneri vermesi için güdülenmelidir.

- Önerilerin, “gizlilik” çerçevesinde toplandığı ve değerlendirildiğinin güveni çalışana verilmelidir.

- Öneri sistemine katılımı arttırmak adına, firmalara afiş, tanıtıcı maketler asılmalı, reklamı ön plana çıkararak, ödüller vurgulanmalıdır.

- Üst yönetimin öneri sistemlerini desteklediği imajı verilmelidir.
- Öneri vermenin şikayet dile getirme aracı olmadığı anlayışı yerleştirilmelidir.

Böylece, öneri ve şikayet ayrımı kolayca yapılacaktır.

- Ödüllendirme sisteminde ise; ilgili maddi ödüllendirme araçlarına ek olarak, takdir edici araçlar da ön plana çıkarılmalıdır. Maddi ödüllerin verildiği, ödül törenlerine ilaveten, ödüllendirme panosu oluşturulup, ödüle layık görülenler, isim ve fotoğrafları ile birlikte ilan edilmelidir.

- Öneri sistemlerinin getirileri ile ilgili net verilerin olduğu veri tabanı kurulmalıdır. Katkıları ölçümleyen bir proje ekibi kurularak, sistemin getirileri ile ilgili verilere ulaşmak kolaylaştırılmalıdır. Yapılan araştırma ile bu sistemin getirilerinden “verimlilik” kategorisinde net bir çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Öneri sistemleri getirileri, belirli periyotlarda ölçülmeli ve bununla ilgili sağlıklı data oluşturulmalıdır.

Öneri sistemleri konusunda, araştırma yapacak araştırmacılara verilebilecek en önemli öneri; alan araştırmasıyla daha önce bu konuyla ilgili araştırma yapılmamış bir sektörü seçmeleri ve çalışmaya farklılık katmalarıdır. Araştırmada seçilebilecek birden fazla, farklı sektörün araştırmaya zenginlik kazandırması amaçlanmalıdır. Görüşme, birden fazla yetkili ile yapılmalı, araştırmaya farklılık katacak veriler toplanmalıdır.

Sonuç olarak; insan kaynakları departmanının yönetimde ve karar alma süreçlerinde önemli bir misyon üstlendiği bir gerçektir. Uygulamaları içerisinde bulunan

“öneri sistemleri” ’nin, firmaların rekabet direncini sağlamasında çeşitli verileri iyileştirdiği görölmektedir. Ayrıca, alışanların maddi araçlarla ödüllendirildiği ve fikirlerinin önemsenmesi nedeniyle takdir edilmeleri, motivasyon artışı sağlamaktadır. Öneri sistemlerinin, her geçen gün hem firma hem de insan kaynaklarına sağladığı katkıları arttıracacağı kanısına varılmaktadır.

KAYNAKÇA

ACUNER AKIN Şebnem, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyon Etkileri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713, Ankara,2010

ADALI Sacid, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını:21,İstanbul,1986.

A. DE CENZO David- P. ROBBINS Stephen, **Human Resource Management**, Fifth Edition, America,1996.

AKÇAYLI Nurhan, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1978.

AKSOY Tamer, Kurumsal Yönetimde İç Kontrolün İnsan Kaynakları Denetimindeki Önemi: Coso Modeli”, ed. Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,2010.

AYDIN İnayet- ÇINKIR Şakir, “İnsan Kaynağının Eğitimi ve Gelişimi”, ed. Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,2010.

AYKAÇ Burhan **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınevi, Ankara,1999.

AYTAÇ Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa,2005.

AYTAÇ Serpil, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Doçentlik Tezi,1996.

BARUTÇUGİL İsmet, “Performans Değerlendirme: Tanım ve Amaçları, <http://egaziantep.com/performans-degerlendirme-tanimiamaclari-ve-yararlari/>,(09.09.2013).

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 1. Baskı, Gül Dağıtım evi, Ankara,1992.

BAYSAL Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:225,İstanbul,1993.

BERZEK Nail, **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 359, İstanbul, 1984

BOZKURT Veysel, **Endüstriyel-Post&Endüstriyel Dönüşüm**, Aktuel Yayınları, Bursa,2005.

BYARS L. Lloyd- RUE Leslie W., **Human Resorce Management**, Third Edition, Boston, 1991.

CALDWELL Hardy, **Mükemmel Adayı Seçme**, Çev.E. Sabri Yarmalı, Ed. Nagehan Bilge Topaloğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul,2003.

CALHOON Richard P. , **Personnel Management And Supervision**, United States of America, 1967.

ÇAKMAKLI Kemal, **Endüstride İş Veriminin Arttırılması**, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2001.

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, 1. Baskı, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara,1995.

ÇİFTÇİ Birgül, “Örgütsel Etik” , **Örgüt Sosyolojisi**, ed. Memet Zencirkıran, Dora Yayınları, Bursa,2012.

ÇUHACINaci,“ÖneriSistemleriYönetimi”www.personelci.blogspot.com/2011/02/nersistemleri-yonetimi,, (02.05.2013).

Derin Eğitim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, “Yetkinlik Bazlı Görüşme Teknikleri”, İstanbul, www.derin.egitim.com.tr.(01.09.2013).

DİCLE Atilla **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara,1980.

EBERT Ronald J- GRIFFIN Ricky W, “ Operations Mangement and Quality”, **Business Essentials**, Eight Edition, United States and Canada,2011.

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, Yayın No: 613, 1999, Bursa.

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Yayınları, Bursa, 2010.

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, 6. Baskı, Beta Yayımevi, İstanbul, 1994.

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Bursa İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1979.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.Baskı, Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul,2001.

ERSEN Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, İstanbul,2002.

FOSTER Timothy RV, **Büyük Fikirler Oluşturmanın 101 Yolu**, 2. Baskı, Rota Yayınevi, İstanbul,1997.

GÜNGÖR Yasemin, “Yönetime Katılma”, **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**, Cilt:3, İstanbul,1996.

HALLORAN Jack, “Communication and Counseling”, **Personnel And Human Resource Management**, ed. Susan Fisher, London,1986.

IMAI Masaaki, Kaizen; **Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul Brisa Yayınları. İstanbul,1994.

İnovasyon Kurulu, “Toplam Kalite Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi,<http://web.deu.edu.tr/inoviz/index.php/kalite#ktanim>),(04.08.2013).

KARATEPE Özge “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi**,www.tobb.org.tr/Documents/özgekaratepetobb.ppt),(25.07.2013).

KARAYAZI Ahmet, “Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007.

KAYA Pir Ali, **İş Hukukunun Temel Yasaları**, Nobel Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, Ekim 2006.

KESER Aşkın, “Motivasyon”, **Örgüt Sosyolojisi, Örgüt Sosyolojisi**, ed. Memet Zencirkıran Dora Yayınları, Bursa,2012.

KESER Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi” **İnsan Kaynakları Yönetimi**,<http://enm.blogcu.com/degisen-yonleriyle-personel-yonetimi> iky/ (25.07.2013).

KOCAMAN Buket, “Toplam Kalite Yönetiminin Dinamik Sistemi: Öneri”, [www.eforpatent.com/toplam-kalite-yönetiminin-dinamik-sistemi--yönetime-katılma-ve-oneri/\(20.03.2013\).](http://www.eforpatent.com/toplam-kalite-yönetiminin-dinamik-sistemi--yönetime-katılma-ve-oneri/(20.03.2013).)

KORAY Meryem, **Endüstri İlişkileri**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İzmir,1992.

KURTHAN Fişek, **Yönetime Katılma**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:158,Ankara,1977.

İŞİĞİÇOK Özlem, **Sosyal Diyalog**, Ezgi Kitabevi, Bursa, Haziran 2007.

İŞİĞİÇOK Özlem, **Ücret**, Marmara Kitabevi, Bursa, Ekim 2011.

İŞİĞİÇOK Özlem, **Yönetime Katılma**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2012.

İŞIKLI Alparslan, **Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No. 456, Ankara, 1980.

MARCH James G.-SIMON Herbert A., **Organizations**, United States of America, 1958.

MATİLOĞLU Yeşim, “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”

[www.arelsem.arel.edu.tr/makale/ stratejik ins](http://www.arelsem.arel.edu.tr/makale/stratejik_ins), (05.09.2013)

MIHÇIOĞLU Cemal, “Türkiye’de Yönetime Katılma”, www.kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/42.pdf, (28.07.2013).

MILKOVICH George T. , W. BOUDREAU John, **Human Resorce Management**, Sixth Edition, Boston,1991.

MIYAUCHI Ichiro, “Japonya’da Kalite Yönetimi” Mess Yayınları, No:31, İstanbul, 1999, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, (04.08.2013).

MURATA Kazuo- HARRISON Alan, **Japon Yönetim Teknikleri**, çev. Özden Arıkan, Rota Yayın İstanbul, 1995.

NELSON Bob, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, çev. Serra Egeliler, Rota Yayınları, İstanbul, 1999.

ONARAN Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:321, Ankara, 1971.

ÖZGEN Hüseyin- AZMİ Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitabevi, Adana,2011.

PAKER Can, “Örgütlerde Kararlara Katılım”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Zeynep Aycan,1. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21,Ankara, 2000.

PALMER Margaret-WINTER Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınevi, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2,İstanbul,1993.

PARASIZ İlker- EFİL İsmail ve diğerleri, “İşletme” **Kılavuz1**,ed. Erhan Arda, 1. Basım ,Savaş Yayınevi, Ankara, 2010.

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, çev. Olcay Baykal,7. Basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 476, Ankara,2011.

RAMSAY M.R., **İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı**, çev.İlknur Yavuz, 1. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:705,Ankara,2008.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi,Bursa,2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat – TÜZ Melek **Örgütsel Psikoloji**, 3. Basım, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa,1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat – TÜZ Melek **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 2008.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:22, Bursa, 1979.

SAVAŞ Bülent- AKIŞIK Vural, ARGUN Tanju, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed. Zeynep Aycan,1. Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21,Ankara,2000.

SCHEIN Edgar H., **Örgüt Psikolojisi**, çev. Mustafa Tosun, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Özel Dizi No.3,Ankara,1997.

SEÇER Barış, “Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına”, Çimento İşveren Dergisi, Kasım 2009.

SERDAR Aysu, “Sosyal Politika”, **Sosyal Politika**, ed.Yusuf Alper-Aysen Tokol, 1.Baskı, Dora Yayınları, Bursa, 2011.

ŞENKAL Abdülkadir, Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1,Sıra:13,2004,www.isgucdergi.org//makale&cilt=6&sayi:1&yil=2004,(05.09.2013)

ŞİMŞEK Muhittin, **Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998,

TALAS Cahit, **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi, Ankara,1997.

TINAR Mustafa Yaşar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan” İş Güç Dergisi,2000, Cilt:2, Sayı:1, Sıra:1,No: 83.

TOKOL Aysen, “ Sosyal Politikanın Tarafları”, **Sosyal Politika**, ed. Yusuf Alper-Aysen Tokol, 1.Baskı, Dora Yayınları, Bursa,2011.

TOKOL Aysen, **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, Şubat 2005.

Tülin Şahin Danışmanlık, “Bireysel Öneri Sistemi”,www.tulinsahindanisman.com (30.07.2013).

UÇKAN Banu- KAĞNICIOĞLU Deniz, **Endüstri İlişkileri**, Anadolu Üniversitesi, Yayını No: 1573, Eskişehir, 2004.

ÜNAL Ayşe, “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”, Uludağ Üniversitesi, Cilt:5,Sayı:2,Sıra:12,No: 171,2003,www.isguc.org.tr,(07.11.2013).

ÜNSAL Engin, **Endüstriyel Demokrasi**, 2.Basım, Maltepe Hukuk Fakültesi Yayınları, No:30,İstanbul,2006.

YAVUZ Hande, Şirketlerde Öneri Yağmuru”, Capital Online Dergi, www.Capital.com.tr/-sirketlerde –oneri-yagmuru-haberler/, (09.11.2013).

YELBOĞA Atilla, “Yönetimde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Stratejik Önemi”, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, ed. Atilla Yelboğa, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,2010.

YELBOĞA Atilla, “Personel Seçme Sürecinde Kullanılan Araçlar ve Özellikleri”, ed. Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,2010.

YELBOĞA Atilla, “Bireysel İş Performansının Yönetimi”, ed. Atilla Yelboğa, **Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara,2010.

YETİŞKİN Yücel, **Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı, Çimento Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Ankara, Şubat 2010.

YÜKSEL Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Girişimciler İşletme Yönetimi**, ed. Tülin Durukan,6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara,2007.

ZENKİRAN Memet, “Örgüt ve Yönetim Kuramları”, **Örgüt Sosyolojisi**, ed. Memet Zencirkıran Dora Yayınları, Bursa,2012.

ZOROĞLU Barış, “Öneri Sistemi ve Çalışanların Algısı”
www.bariszoroglu.wordpress.com/2012/06/18/oneri-sistemi-ve-calisanlari-olgisi-suggetion-system-2/, (02.05.2013.)

DİĞER KAYNAKLAR

www.fazliyildirim.com/ppt/9.ppt,(25.07.2013).

www.jobnak.com/insan-kaynaklariansiklopedi.insankaynaklarinintanimi,(25.07.2013)

<http://www.turkdilkurumu.gov.tr>,(29.07.2013).

http://tr.wikipedia.org/wiki/Kalite_y%C3%B6netim_sistemleri,(04.08.2013).

<http://www.gumushanedeftardarlighi.gov.tr/dosyalar/tkytanim.htm>,(01.08.013).

http://ekodialog.com/Konular/Verimlilik_nedir.html, (04.08.2013).

http://www.smyo.karabuk.edu.tr/akademik/SIL202INSAN_KAY_YON.doc,(01.09.2013)

www.genelbilge.com/oneri-sisteminin-tanimi.html,(09.11.2013)

www.birdunyafikir.com/makaleler/makale.1.pdf, (07.11.2013).

www.kagrup.com/hizmet.php?tip=11&k=119,(07.11.2013).

www.yalindunya.net/oneri-sistemi.html,(10.11.2013).

<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/dayan%C4%B1%C5%9Fma>,(31.10.2013)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Ayrımcılık>,(09.03.2014).

EK 1: SORU FORMU

SORU 1:	Çalıştığınız firmadaki görev ve sorumluluklar nelerdir?
SORU 2:	Firmanın genel çalışan profili nasıldır?
SORU 3:	Çalışanların görüş ve önerilerinin toplandığı bir sistem var mı? Varsa aktif olarak kullanılıyor mu?
SORU 4:	Firmadaki öneri sistemlerinin tarihsel gelişim süreci nasıldır? Kapsamının genişlediği ya da sekteye uğradığı dönemler var mı?
SORU 5:	Aktif olarak kullanılan öneri değerlendirme metodu var mı?
SORU 6:	Öneri sistem sorumlularının görevleri tanımlı mı?
SORU 7:	Öneri değerlendirme sürecinin aşamaları nelerdir?
SORU 8:	Öneriler hangi kriterlere bakılarak seçiliyor?
SORU 9:	Öneri puanlarının hesaplandığı bir sistem var mı?
SORU10:	Öneri veren katılımcıların statü ve kıdem ortalaması nedir?
SORU11:	Yaratıcı öneriler çoğunlukla hangi birimlerden geliyor?
SORU12:	Dönemsel ortalama öneri sayısı kaçtır?
SORU13:	Öneri sistemleri dökümanı var mı?
SORU14:	Öneri veren çalışanlara geri bildirim yapılıyor mu?
SORU15:	Ödüllendirme sisteminiz var mı? Varsa ne tür ödüller çalışanları teşvik ediyor?
SORU16:	Önerilerin uygulanma süreci nasıldır?
SORU17:	Öneri sistemleri sayesinde firmaya sağlanan katkıları kategorize eden bir çalışma var mı? Maddi ya da manevi getirileri oldu mu?
SORU18:	Hizmet/Ürün kalite, kapasite ve verimlilik artışı oldu mu?
SORU19:	Öneri sistemlerinin genel verileri nelerdir?
SORU20:	Öneri sistemlerinin somut getirisi sayılabilecek makine, alet, ambalajlarda herhangi bir iyileşme oldu mu?
SORU21:	Ödüllendirme uygulaması çalışanların motivasyonuna etki etti mi?

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Özlem Galipoğlu		
Doğum Yeri ve Yılı	Haskovo 1988		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Bulgarca		
ve Düzeyi	Orta Seviye		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2003	2007	Lüleburgaz Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi
Lisans	2007	2011	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2011	2014	Uludağ Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	-	-	Tekstil Firması İnsan Kaynakları Uzmanı
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayınlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):			
		Tarih İmza Adı Soyadı	

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Özlem Galipoğlu		
Doğum Yeri ve Yılı	Haskovo 1988		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Bulgarca		
ve Düzeyi	Orta Seviye		
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	2003	2007	Lüleburgaz Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi
Lisans	2007	2011	Uludağ Üniversitesi
Yüksek Lisans	2011	2014	Uludağ Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	-	-	Tekstil Firması İnsan Kaynakları Uzmanı
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayınlar:			
Diğer:			
İletişim (e-posta):			
		Tarih İmza Adı Soyadı	

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Özlem Galipoğlu
Tez Adı	İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemlerinin Firmalara Sağladığı Katkıları Üzerine Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Gelir ve Ekonomi ve Endüstri İlişkileri
Tez Türü	
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Özlem İZİKÇİ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	☐ Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum ☐ Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	☒ Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 09.06.2014

İmza :



