



T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANABİLİM DALI

147980

DEĞİŞEN İŞGÜCÜNÜN YAPISI

VE

ARÇELİK ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ömer KALIN

BURSA 2004

**T.C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANA BİLİM DALI**

**DEĞİŞEN İŞGÜCÜNÜN YAPISI**  
**VE**  
**ARÇELİK ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Danışman**  
**Prof.Dr. Aysen TOKOL**

**Ömer KALIN**

**BURSA 2004**

<b>GİRİŞ</b> .....	1
--------------------	---

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1. TOPLUMLARIN TARİHÇESİ</b> .....	3
1.1 Tarım Toplumu Ve İşgücünün Özellikleri .....	3
1.2 Sanayi Toplumu Ve İnsan Sermayesinin Rolü .....	5
1.2.1 Fordizmin Niteliği .....	6
1.2.2 Fordist Üretimde Emek.....	7
1.2.3 Fordist Üretim Döneminde İşgücü Piyasası Ve Kurumsal Yapı .....	8
1.2.4 Fordist Üretimin Yükselişi Ve Çöküşü.....	10
1.3 Yalın Üretim Modeli Ve Bilgi Toplumuna Doğru .....	14
1.3.1 Yalın Üretim Teknikleri .....	16
1.3.1.1 Toplam Kalite Yönetimi .....	16
1.3.1.2 Tam Zamanlı Üretim .....	21
1.3.1.3 Takım Çalışması .....	26
1.3.2 Yalın Üretim Uygulama Sonuçları.....	28
1.4 Bilgi Toplumuna Doğru .....	30

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>1. YENİ TEKNOLOJİLER VE İŞGÜCÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ</b> .....	32
1.1 Bilgi Toplumuna Geçişi Doğuran Faktörler .....	32
1.1.1 Küreselleşme , Küresel İşgücü Ve Yeni Çalışma Koşulları .....	34
1.1.2 Bilginin Önem Kazanması Ve Bilgisayarlaşma .....	38
1.1.3 Mega Teknolojiler .....	39
1.1.4 Robot Ve Bilgisayar Kullanımında Artış.....	43
1.2 Bilgi Toplumunda Yapılan İşler Ve Yeni Üretim Modeli .....	44

1.3 Teknolojik Değişim , Sendikalar Ve İşin Niteliği Üzerindeki Etkileri .....	46
1.3.1 Teknolojik Değişim Ve Sendikalar .....	46
1.3.2 İşin Niteliği Açısından Yeni Teknolojiler .....	50
1.3.3 Yeni Teknolojiler Ve Yönetim Stratejileri .....	53
1.4 Teknoloji Ve İstihdamdaki Değişim .....	57
1.4.1 İstihdamın Sektörel Dağılımında Değişim .....	60
1.5 İşgücünün Nitelik Bakımından Değişimi.....	69
1.6 Yeni Teknolojilerin Mesleki Yapı Üzerine Etkisi.....	71
1.7 İşgücü Piyasası Esnekliği Ve Yeni Çalışma Biçimleri .....	77
1.7.1 İşgücü Piyasasında Esnekliğin Ortaya Çıkışı Ve Uygulamaları .....	77
1.7.1.1 Sayısal Esneklik .....	78
1.7.1.1.1 Yeni Çalışma Şekilleri .....	79
1.7.1.1.1.1 Part Time Çalışma .....	80
1.7.1.1.1.2 Çağrı Üzerine Çalışma.....	81
1.7.1.1.1.3 İş Paylaşımı .....	82
1.7.1.1.1.4 Belirli Süreli Çalışma.....	82
1.7.1.1.1.5 Evde çalışma.....	82
1.7.1.1.1.6 Tele Çalışma.....	83
1.7.1.1.1.6.1 Tele Çalışma Biçimleri .....	84
a) Evde Büro.....	84
b) Uydu Büro.....	85
c) Komşu Büro.....	85
d) Gezici Büro.....	85
e) Dağınık Çalışma Sistemleri .....	86
1.7.1.1.1.7 Ödünç İlişkisi .....	86
1.7.1.1.1.8 Taşeron Uygulaması .....	86
1.7.1.2 Fonksiyonel Esneklik .....	87
1.7.1.3 Ücret Esnekliği.....	88
1.7.1.4 Çalışma Sürelerinde Esneklik .....	89

1.7.1.4.1 Esnek Zaman .....	89
1.7.1.4.2 Yoğun Çalışma .....	91
1.7.1.4.3 Vardiya Çalışma .....	91
1.7.1.4.4 Telafi Edici Dinlenme Ve Çalışma .....	92
1.7.2 Esnekliğin İşgücü Piyasası Ve Toplu İş İlişkileri Üzerine Etkileri .....	92
1.8 21. Yüzyılda Değişen İşgücü Profili .....	94
1.8.1 Geleneksel İşçiden Üretim Yardımcılarına Doğru .....	94
1.8.2 Yeni İşçi Kavramının Diğer Adı : Bilgi İşçisi .....	100
1.8.3 Bilgi İşçisini Mavi Yakadan Ayıran Farklar .....	101

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1. DEĞİŞEN ÜRETİM VE İŞGÜCÜ YAPISINDA

ARÇELİK ÖRNEĞİ .....	104
1.1 Araştırmanın Amacı .....	104
1.2 Araştırmanın Varsayımları .....	104
1.3 Araştırmada Kullanılan Materyal Ve Yöntem .....	104
1.4 Arçelik Tarihçesi .....	104
1.5 Arçelik Üretim İşletmeleri .....	107
1.5.1 Çayırova Çamaşır Makinesi İşletmesi .....	107
1.5.2 Ankara Bulaşık Makinesi İşletmesi .....	108
1.5.3 Bolu Pişirici Cihazlar İşletmesi .....	108
1.5.4 Kompenant İşletmeleri .....	109
1.6 Markalar .....	110
1.6.1 Arçelik .....	110
1.6.2 Yurtiçi Ve Yurtdışı Pazarda Beko .....	110
1.6.3 Altus .....	110
1.6.4 Yurtdışında Üretilen Markalar Ve İşletmeler .....	110
1.7 Bağlı Bulunulan Uluslararası Ortaklıklar .....	112

1.8 Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde Üretim Ve İşgücü Yapısı.....	112
1.8.1 Arçelik'te Üretim ve İşgücü'nde Değişimin Nedenleri .....	114
1.8.1.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	114
1.8.1.1.1 İşgören Seçimi .....	115
1.8.1.1.2 Eğitim Ve Geliştirme .....	116
1.8.1.1.2.1 Arçelik Eğitim Prosedürü Ana Prensipleri .....	118
1.8.1.1.3 Ücretlendirme .....	122
1.8.1.1.4 Sosyal Olanaklar .....	123
1.8.1.2 Teknoloji Ve Üretimde Yaşanan Değişim .....	124
1.8.1.3 Kalite Yönetim Sistemleri.....	127
1.8.1.3.1 Altı Sigma Metodolojisi .....	127
1.8.1.3.2 Toplam Üretken Bakım Yönetimi (TPM).....	128
1.9 Arçelik'te Esneklik Uygulamaları ile Gelen Değişim Ve Sendika.....	130
1.10 Araştırma Değerlendirilmesi.....	133
<b>SONUÇ</b> .....	135
<b>KAYNAKÇA</b> .....	137

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve iletişim tekniklerinin geliştirilip , bütünleştirilmesi ile sonuçlarının kestirilmesi çok güç etkiler doğuran bir dönem de başlamıştır. Ekonomik , sosyal , siyasal ve kültürel hemen her alanda hüküm süren bu dönüşümden en fazla etkilenen kesim şüphesiz işgücü olmuştur.İşgücüne etki eden en önemli faktörlerin başında teknolojik değişim , üretim ve yönetim anlayışındaki değişim, küreselleşme oldukça önemli bir paya sahiptir.

Yeni teknolojilerin üretime uyarlanmasıyla istihdamda önemli gelişmeler meydana gelmiştir. İnsanların yerine makinaların ikame edilmesi , insanların daha iyi işlerde çalışmasına buna karşılık insan sağlığını etkileyici işlerin makinalara yaptırılması insanın daha bilgi yoğun işlerde istihdam edilmelerini gerekli kılmaktadır.

Yeni teknolojilerin sanayide uygulanması ile birlikte bundan önceki tüm teknolojik gelişmelerde olduğu gibi bu teknolojinin uygulanması belirli bir miktar geleneksel işsizliğe yol açacaktır. Ancak , sanayide yeni teknolojilerin uygulanması kaliteyi , standardı ve verimliliği artıracığından sonuçta mallara olan talebi artıracak , yeni pazarlar açacak ve iş imkanları oluşturacaktır. Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla birlikte bu teknolojiler yeni ürünler ve her şeyden önce de bilgi toplumunun kendi sanayisinde yeni iş imkanları oluşturacağı gerçeğini dikkate alarak korkmamak gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde istihdam seviyesi yüksek olduğu için teknolojik gelişmelerin sebep olduğu işten çıkarmalarda başka bir iş imkanının oluşmasıyla istihdamdaki arızı dengesizlik kısa sürede kendi dengesini kurmaktadır.Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması üretim sürecinin esnekleşmesine neden olmuştur. Teknolojik değişim sonucunda değişen rekabet koşullarına uyum sağlama gereği , esnek üretime geçmeyi ve işgücü istihdamında esnekliği beraberinde getirmiştir. Çalışma hayatında esneklik ; Çalışma koşulları , çalışma şartları ve işgücü profilinde köklü değişiklikler yaşanmıştır.

Yeni teknolojiler ile birlikte bilgiye dayalı mesleklerin oranı artmış , yönetici , uzman ve teknik kadrolar önem kazanmıştır. İşgücünde mavi ve beyaz yaka yanında altın yakalı bilgi işçileri gündeme gelmiştir. Bilgi çağının donanımlı bu işgücü , işveren ile kendi pazarlığını kendisi yaparak sendikalardan uzaklaşmıştır.

Birinci bölümde ; toplumların değişim evrelerini üzerinde durulmuş olup tarım toplumu , sanayi toplumu ve bilgi toplumu incelenmiştir . Tarım toplumunda temel iktisadi faaliyetler tarım , el işi sanatları ve kısmen hizmetler olduğundan iş gücü ancak loncalar yoluyla örgütlenmiştir . Çalışma ilişkileri usta – kalfa - çırak ilişkisine dayanır . 1768 yılında İngiltere’de James Watt’ın buhar makinesini bulması ile sanayi devrimi gerçekleşmiştir . Sanayi toplumunda iş gücü standart çalışma kalıpları içinde yapılanmıştır .

İş gücü ; standart işler yapan , çok fazla vasıf gerektirmeyen işlerde çalışmışlardır . Teknolojinin gelişmesi ile birlikte üretim araç ve gereçlerinde gelişme ile birlikte hem üretim ve yönetim anlayışı değişmiş , iş gücünün yapısında köklü değişiklikler yaşanarak bilgi toplumuna doğru gidilmiştir .

İkinci bölümde ; bilgi toplumuna geçişi doğuran faktörler , bilgi toplumunda yapılan işler , işin niteliği ve yeni teknoloji , istihdam , yeni meslekler ,yeni çalışma şekilleri ve bilgi işçisi incelenmiştir .

Teknoloji , istihdam arasındaki bağlantı , istihdamın sektörel bazda değişimi , işgücünün niteliği ve esneklik uygulamalarının kaçınılmazlığı ele alınmıştır. Esneklik uygulamalarında ; yeni çalışma şekilleri , part-time, çağrı üzerine çalışma , belirli süreli çalışma , evde çalışma biçimleri üzerinde durulmuştur. İşgücü profilinin değişmesiyle birlikte , özellikle vasıflı işgücünde bireysellik ön plana çıkmıştır. İş görenin kendi pazarlığını kendin yap felsefesi ile , kolektif sendikal örgütlenmelerden uzaklaşmıştır. Bu da endüstri ilişkileri sisteminin bir ayağı olan işçi sendikalarının üye sayılarının dolayısıyla güçlerinin azalmasına neden olmuştur. Yeni yüzyılda iş gücü piyasasında bilgi işçileri ön plana çıkmıştır. Bu vasıflı grup eğitilmiş , vasıf derecesi yüksek genelde bilgi teknolojilerinde çalışan çalışma grubundan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde ise ; kuruluşu 1955 yıllarına dayanan kendi kulvarında ve uluslar arası piyasalarda güçlü bir marka imajı olan beyaz eşya sektörünün öncü kuruluşu Arçelik örneği incelenmiştir. Arçelik’te İşgücü yapısının değişmesinde teknolojinin yanında insan kaynakları uygulamaları; eğitim , sosyal olanaklar , performans ve ücret sistemleri , kalite yönetim sistemleri , altı sigma uygulamaları etkili olmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. TOPLUMLARIN TARİHÇESİ

#### 1.1 Tarım Toplumu ve İşgücünün Özellikleri

Ünlü gelecek bilimci Alvin Toffler , tarih boyunca görülen önemli dönüm noktalarından bahsederken , ana hatlarıyla iki önemli dönüşümün gerçekleştiği ve üçüncü dönemin fiilen yaşanmakta olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre, toplumsal gelişmenin ilk dönüm noktası tarımın ortaya çıkması , ikincisi ise sanayi devrimidir. Bunları tarihin belli bir anında olup bitmiş iki ayrı olay olarak değil , belirli hıza sahip bir değişiklik dalgası olarak görmek daha doğrudur. İlk değişiklik dalgasından önce insanların çoğu küçük göçebe topluluklar halinde yaşamışlardır. Avlanma , meyve toplama , hayvancılık gibi faaliyetlerle yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bir canlıyı öldürmedeki en iyi araç , bireyin yaşamını sürdürmeye yarayacak en iyi gıdayı bulma olmuştur. Nüfusta yüksek doğum- yüksek ölüm dengesi egemen olmuştur. Göçebelik esas yaşam biçimidir. On bin yıl kadar önce , tarım devrimi başlamış ve yavaş yavaş tüm yeryüzüne yayılarak köyleri , ekili toprakları ve yeni bir yaşama biçimi oluşturmuştur.

Tarım toplumunda ekonomik faaliyetler genel olarak kendi kendine yeterli , piyasa değeri olmayan temel yiyecek maddelerinin üretimine dayalı bir yapı sergilemiştir. Ekonomi , köy ekonomisi düzeyinde olup emekte basit iş bölümü görülmektedir. Tarım toplumunda , insan ve hayvan gücü gibi doğal – organik güce dayalı durağan bir teknoloji egemen olmuştur . Üretim yönetimi el sanatına dayalıdır. Bu durumun ekonomik hayata yansımaları, doğaya bağımlı tarımsal üretim şeklinde gerçekleşmiştir. Ekonomide birincil kaynak topraktır ve toprak sahipliğine göre soylular , köleler , serfler gibi toplumsal sınıflar belirlenmiştir. Ekonomik üretim , doğal kaynak olan toprağın sahibinin yönetiminde ve serflerin (kölelerin) bağımlı emek gücünden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarım toplumunda bilginin, “deneyim” yoluyla elde edildiği görülmektedir. İnsanlar işlerini yaparak öğrenmektedirler. Erkekler toprağı işlemeyi babalarından , kızlar giysi üretmeyi annelerinden öğrenmişlerdir.

Usta – çırak ilişkilerinin geçerli olduğu tarım toplumunda , çırak , bir ustanın yanında yetişerek mesleğin gerektirdiği becerileri öğrenir.Bu nedenle tarım toplumunda eğitim seçkinlerle sınırlı kalmıştır .

Tarım toplumunda temel iktisadi faaliyetler tarım , el işi sanatları ve kısmen hizmetler olduğundan iş gücü ancak loncalar yoluyla küçük esnaf şeklinde örgütlenmiştir. Bu örgütlenme tipi , aynı meslekte çalışan tüccar , esnaf ve zanaatkarların kendi çıkarlarını korumaya yönelik olarak kurdukları birliklerden oluşmuştur. 11 – 16. yüzyıl arasında en parlak dönemini yaşayan loncalar , ortaçağ kentlerinin ekonomik hayata damgasını vurmuştur.<sup>1</sup>

Belli kurallara göre örgütlenen loncalar da usta zanaatkar , yanında kalfa ve çırak çalıştırır ve onlarla birlikte aynı örgüt içinde yer almaktadır. Lonca olmayan hiç kimse o örgütte çalışamaz. Çıraklıktan yetişmeyen kimseler o mesleği uygulayamaz. Loncadaki ustalar eşit düzeyde tutulur , bir ustanın birden fazla iş yeri kurmasına izin verilmez.Böylece üyeler arası rekabet değil , dayanışma ön planda tutulur.Loncalar basit iş bölümüne dayalı bir yapı olduğu için tarım toplumu ve ekonomisi basit uzmanlaşmaya dayanmaktadır.Üretilen mal ve hizmetler çoğunlukla sipariş üzerine yapılır. Bu tür örgütlenme , yeniliklerle ve yaratıcılığa kapalı , bilinen doğru şekilde yapılmasını gerektiren bir örgütlenme tipidir .16. yüzyılın sonuna gelindiğinde loncalarda bir takım değişiklikler yaşanmıştır. Bazı ustalar daha zengin olmuş ve daha çok insan çalıştırmaya başlamıştır.Loncalar büyük – küçük olarak ayrılmıştır. Güçlü ustalar lonca yönetimini ele geçirmiş ve ustalar arası eşitlik kuralı bozulmuş , çırak – kalfa – usta zinciri kırılmıştır.Kentler kalabalıklaştıkça lonca teşkilatına giriş de zorlaşmış ve zamanla lonca üyesi aileler dışında kimse mesleğe kabul edilmemiştir.Avrupa’da 16. yüzyılın sonunda krallar para karşılığı usta beratı satar hale gelmişlerdir.<sup>2</sup>

15. yüzyılda başlayan deniz aşırı ticaret ile genişleyen pazar , daha fazla mal üretimini zorunlu kılmıştır.Ancak loncaların örgütlenme biçimi pazar ihtiyacını karşılamamaktadır. Böylece zanaatkar loncalara hammadde sağlayan ve onların ürünlerini pazarlayan aracı tüccarlar ortaya çıkmış ve loncaların alım satım tekeli kırılmıştır.

1 ERKAN,H. , “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme”, İş-Türk Ltd.Şti ,1998 , s.110-111

2 Temel Britannica , Ana Yayıncılık , 1992 , s.275-276

Ayrıca coğrafi keşifler sonucunda Avrupa'ya gelen tütün, şeker gibi ürünlerin işlenmesi yeni iş alanları yaratmıştır. Kırsal alanda özgürleşen serflerin kentlere göçüyle lonca dışı özgür işçiler çoğalmıştır. Artık madencilik gibi büyük yatırım ve çok para getiren işler, loncalardan farklı bir örgütlenmeyi gerektirmektedir.

Sanayi devrimi ile birlikte kapitalist yatırımcılar ve tüccarlar buralarda özgür işçileri çalıştırarak işyerlerini loncalardan farklı bir şekilde örgütlemişlerdir. Artık loncalara bağlı, az sayıda çırak ve kalfa çalıştırarak yalnızca sipariş edilen malları üreten ustaların yerini çok sayıda işçi çalıştıran ve Pazar için üretim yapan, üretim araçlarının ve fabrikaların sahibi kapitalistler almıştır. Böylece geçmişin tarıma ve basit iş bölümüne dayalı üretiminin yerini kitle üretim almakta, toplumsal yapı, sanayi toplumu adı verilen bambaşka bir sosyal yapıya dönüşmektedir.

## **1.2 Sanayi Toplumu ve İnsan Sermayesinin Rolü**

1768 yılında İngiltere'de James Watt'ın buhar makinasını bulmasıyla, insanlığın 7.500 yıl önce tarımın ve kentlerin doğuşundan bu yana en temel yeniden yapılanması olan Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir. Bu devrim toplumun dokusunu parçaladıktan sonra onu tamamen farklı bir modelde tekrar dokumuştur.

Her şeyden önce iş yeniden örgütlenerek fabrikalara taşınmış, fabrika sanayi kurulmuş ve kitle üretimine geçilmiştir. Tarımda biçerdöver, çırçır makinesi, sanayide buhar makinesi, buharlı tren gibi verimlilik arttırıcı teknolojilerin üretilmesi ile birlikte, tarım toplumunun ekonomik yapısını parçalamaya başlamıştır. Tarımda verimliliğin artması sonucu tarımsal üretimin artması için daha az insana ihtiyaç duyulmuş, böylece kırsal kesimde istihdam olanağı bulamayan çiftçiler kentlere göç ederek 19. yüzyılın yarısından sonra sanayi toplumunun temelini oluşturmuştur. Sanayi devriminden sonra fiziki sermaye toprağı ikame ederek birincil kaynak haline gelmiştir. Sanayi toplumunda temel ekonomik faaliyet, toprak ve sermayeden oluşan maddi üretim araçları ile standartlaşmış maddi mal üretimine dayanmaktadır. İş bölümüne dayalı üretimde uzmanlaşma ile birlikte verimlilik inanılmaz bir hızla artmıştır. Pazara yönelik mal üretimi için sermaye birikimi büyük önem kazanmıştır. Sermaye birikimi, mekanik teknolojinin ürünü olan sermaye malları stoklarını, bir başka deyişle makine ve teçhizat donanımlarını arttırmak anlamına gelir.

Girdi temini ve malların satılması için pazar bulma gereksinimi , sanayileşmenin ilk aşamalarında koloni bulmayı , sonraki aşamalarında ise uluslar arası serbest ticareti geliştirmiştir. Böylece gelişen mübadele ekonomisi , tarım toplumunda var olan köy ekonomisine son vererek ulusal düzeyde kitlevi pazar ekonomisi halini almıştır .

Sanayi toplumunda iş gücü , örgütlenme sürecinde , standart çalışma kalıpları içinde dikey hiyerarşik olarak yapılanmıştır . Üretim sürecinde ast – üst ilişkisi son derece belirgindir. Üretim , ekip çalışmasına dayanmaz. İşçilerin ve yöneticilerin yapacağı işler önceden belirlenmiş , kesin çizgilerle birbirinden ayrılmıştır. Ayrıca işçilerden yaratıcı olmaları değil , mekanik olarak o işi yapmaları beklenir. Örneğin ; bir araba fabrikasının montaj bölümünde çalışan bir işçi , çalışma kalıplarının dışına çıkmadan yıllar boyunca arabalara parça monte edebilir. Akan bant sistemi ile çalışan işçi , üretim süreci içinde herhangi bir yenilikçi yaklaşımda bulunamaz , aslında yaptığı iş yenilik üretimine olanak tanımamıştır. Bu sistem basit de olsa uzmanlık alanları oluşturmaktadır ; ancak determinist bir üretim sistemi olmak ile birlikte , esneklik içermemektedir . Özellikle imalat sanayiinde çalışan , bir ürünü monte etmekten ya da taşımaktan sorumlu olan beden işçileri için durum böyle gerçekleşmiştir .<sup>3</sup>

Sanayi devrimi sonrası yüzyılda makinelerin kapasiteyi artırmasından dolayı bir verim artışı olmuşsa da işçilerin mal üretme ve mal taşıma yeteneklerinde büyük bir artış olmamıştır . İşçiler , eski Yunan'da ki atölyelerde ne kadar verimliyseler , fabrikada da o kadar verimlidir. Sanayi toplumunda gerçek prodüktivite patlaması , bilginin işe uygulanması ile 1880'lerden sonra başlamıştır. Bilgi artık aletlerle , süreçlere ve ürünlere uygulanmaya başlamıştır. Bilginin işe uygulanması ile akan bant başında çalışan işçilerin verimliliklerinde büyük artış sağlanmıştır. Ancak günümüzde imalat , tarım, madencilik ve ulaşım dallarında beden işçilerin verimlerini arttırmak kendi başına işe yararlanmamaktadır.<sup>4</sup>

Prodüktivite devrimi kendi başarısının kurbanı olmuştur. Bundan böyle önemli olan beden işçisi olmayanların verimini arttırmaktır. Bu da bilginin bilgiye uygulanması ile mümkün olacaktır . Yeni çağda zenginlik bilginin ürünü olacaktır .

3 YAVUZ , A., "Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi" , Çimento-İşveren , Ankara , 1995, s.5

4 ERKAN , a.g.m., s.102

### 1.2.1 Fordizmin Niteliği

El-sanat üretimin düşük hacimli ve pahalı üretim yapısını değiştirmeye yönelik ilk girişimler, bu asrın başlarında Henry Ford tarafından gerçekleştirilmiştir. Ford tasarladığı yeni sistemler birim başına maliyetleri düşürürken, kalite ve verimliliği de arttırmayı başarmıştır. Bu yeni sistem, Henry Ford tarafından “Seri Üretim” olarak adlandırılmıştır.

Henry Ford ve çalışanları , hareket eden imalat bantlarını geliştirerek , çok önemli bir aşama kaydedilmesini sağlamışlardır. Bu aşama, otomobil endüstrisiyle birlikte tüm ekonominin genel yapısını da değiştirmeye yönelik yeni bir dönem açmıştır . Ford’dan önce , sipariş esasına dayalı olarak geleneksel üretim birimleri içinde usta el işçilerince yapılan ve en yüksek fiyatlarla satılan otomobiller seri üretimle tamamen değişmiştir. Artık, çalışanların deneyimleri sıklaşmış ve üretim rasyonelleşmiştir. Bir anlamda dünya , çarklar üzerine konulmuştur . Henry Ford’un Rouge ve Highland Park fabrikaları sürekli akan üretim ve dikey entegrasyonun bu modellerini simgelemiştir . Böyle bir modelde demir , silikon ve kauçuk gibi hammaddeler bir taraftan girmekte ve üretim hattının sonunda Model T’ler olarak çıkmıştır . Ford’un fabrikaları , ölçek ve etkinlik açısından dünyanın imrendiği üretim birimleri haline dönüşmüştür.

Seri üretici , pahalı ve tek amaçlı makineler kullanan yarı vasıflı ve vasıfsız çalışanların ürettikleri mamulleri tasarlayacak uzmanlık vasıflarına sahip profesyoneller istihdam etmişlerdir . Bu oldukça yüksek hacimli üretim ile standartlaştırılmış mamulleri üretmeye yardımcı olduğu görülmüştür . Makine maliyetleri, yüksek olduğu ve belli bir hata payı dikkate alındığı için seri üretici, belli bir üretim seviyesini tutturmak amacıyla yüksek hacimli üretime yönelmiştir . Ayrıca, yeni üretim tasarımında maliyetler hızla arttığından üretici, mamulü mümkün olduğunca standart tutmaktadır. Sonuçta, tüketici düşük maliyetli fakat, standart mamuller elde ederken, çalışanların çoğu, bu üretim metotlarını sıkıcı ve keyif kaçırıcı bulmaktadır .Seri üretim üç konuda standartlaşma getirmiştir. İlk olarak, mamul standartlaştırılmaktaydı.Üretim teknolojisi değişmeden uzun yıllar varlığını korumuştur.<sup>5</sup>

İkincisi, işgücü standartlaşmaktaydı. Standartlaşma, Frederick W. Taylor ve aynı disipline dahil Henry Gantt, Harrington Emerson ve Frank Gilbreth gibi öncülerin geliştirdikleri ilkelerle sağlanmaktaydı. Bu araştırmacılar çalışma sürelerini ve görevleri temel parçalara bölerek, bir işi rutin ancak en etkin şekilde yapabilme metodunu oluşturmuşlardır. Özellikle Taylor, geliştirdiği metot ile verimliliği önemli ölçüde arttırmıştır. Nihayet seri üretim, süreçleri de standartlaştırmaktaydı. Bu , hareket eden imalat hatları ile sağlanmıştır . Böylece üretimi hiç durmadan sürdürmek mümkün olabilmiştir. Hareket eden imalat hatları ilk defa Henry Ford'un Michigan otomobil imalathanesinde 1913 yılında kullanılmıştır.

Yeni üretim sistemiyle yönetici-patron ve yönetici çalışan ayrımı daha belirgin bir hale gelmiştir. Ayrıcalıklı bir konuma sahip yönetici , tüm sistemi tasarlama , gerekli vasıflara sahip işçileri istihdam etme ve tüm bunları sıkı bir şekilde kontrol etme görevini üstlenmekteydi . Ayrıca yönetim , işgücünü istediği gibi genişletme ve daraltma haklarına da sahipti. Yönetim talimatlar vermekte , işçiler ise buna riayet etme konumundaydı. Çalışanlar, el sanat üretim sisteminden farklı olarak , bütün hayatları boyunca işçi kalmak durumunda kalmışlardır. Gelecekte bir atölyeye sahip olma ümitleri yerini , üretimden daha fazla pay edinme mücadelesine bırakırken , bu yapı , çalışma ilişkileri alanında hasmane bir endüstri ilişkileri doğurmuştur.

Fordist modelin yaşandığı gelişmiş kapitalist ülkelerde görülen temel eğilimler şunlardır : Fordist üretim modeli standart üretim malları üzerine kurulmuş , vasıfsız işgücü istihdamına dayalı bir sistemdi. Aynı zamanda kitle üretimini içeren bu yönetim modeli Taylorist yönetim modeli ile bütünleşmekteydi . Taylorist yönetimin en önemli özelliği , emeğin verimliliğinin istikrarlı bir şekilde artan bir seyir izlemesidir. Taylorist model bilimsel yönetim prensiplerinin entegre edildiği ve bunun üretim hattının keşfedilmesiyle geliştirilmesi temeline oturtulmuştur. Bu model 1970 li yıllara kadar çok iyi işlemiştir.

### **1.2.2 Fordist Üretimde Emek**

Fordist üretim işin örgütlenmesinde değişmelere neden olurken , emeğin niteliğini ve örgütlenmesini değiştirmiştir.

İşin örgütlenmesinde fordist üretimi , çiftçilikle bağlarını koparmamış , işçiliği kalıcı bir statü olarak görmeyen , eğitim ve vasıf düzeyi düşük işçiler dikkate alınarak oluşturulmuştur.Dolayısıyla fordist üretim düzeninde işin örgütlenmesi , büyük ölçüde işçinin kolayca ikame edilmesini sağlayacak biçimde örgütlenmiştir. İşçiye görüşleri sorulmamıştır ; sadece yukarıdan verilen emirlere uyması istenmiştir. Aynı zamanda havuç ve sopa felsefesi ile çalışanların motivasyonu sağlanmaya çalışılmıştır.Fordist üretimin aynı zamanda rutin işlere dayanan üretim süreci de bu örgütlenme anlayışı için uygun bir ortam hazırlamıştır. Fordist üretim sürecinde işçilere mümkün olduğunca tek bir işten sorumluluk verilmiştir. Görevlerin sınırları dar tutulmaya çalışılmış dolayısıyla son derece katı , hiyerarşik ve bürokratik bir iş örgütü anlayışı altında çalışılmıştır. İşçiler sadece bir işte uzmanlaşmışlar , eğitim düzeyinin düşük olduğu kitle üretiminde işçiden işin gerektirdiği vasıfları kazanması istenmiştir. Klasik yönetim anlayışı içinde taraflar arasındaki gerilimin yoğunluğu ve kollektif mücadele dışında güvencesi olmayan dev fabrikalarda çalışan işçilerin mevcudiyeti kitle örgütünün de yükselişi için uygun zemin hazırlamıştır. Bu klasik iş örgütlenmesi felsefesinin bir sonucu olarak ; verimliliğin artması , hükümetlerin tüketici taleplerini genişletici Keynesyen Politikaları benimsemeleri , gerek işçi ücretlerinde gerekse kamunu sosyal amaçlı harcamalarında , insanlık tarihinde daha önce hiç görülmemiş bir şekilde çalışan sınıfın refahının artışına ve endüstri toplumunun yepyeni bir görünüm aldığına tanık olunmuştur. Böylece endüstri toplumunda çalışan sınıfın eğitim ve vasıf gibi temel karakteristiklerinde son derece önemli değişimler ortaya çıkmıştır.

### **1.2.3 Fordist Üretim Döneminde İşgücü Piyasası Ve Kurumsal Yapı**

Fordist üretimin el sanatlarına dayanan bir önceki biçimin yerini almasının nedeni , salt daha üstün bir teknoloji olmasından kaynaklanmamıştır . Kitle üretimi önce ABD’de , İkinci Dünya savaşından sonra da Batı Avrupa ve Japonya’da uygulanmaya başlamıştır. Kitle üretiminin çeşitli toplumlarda kısa sürede benimsenerek yaygınlaşması , aynı zamanda toplumsal ve politik nedenlere bağlı olarak açıklanmaktadır.<sup>6</sup>

6 ERDUT , T., “Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi” , Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası , İzmir , 1998 , s.51

1914'de ilk büyük ölçekli uygulaması gerçekleştirilen Fordizmin bir üretim biçimi olarak yaygınlaşması kısa sürede olmamıştır. 1945 yılına kadar olan dönem , işçilerin geleneksel becerilerini dışlayan, işin kontrolünde , aşamalandırılmasında ve programlanmasında etkin olmadığı iş düzenini ve uzun çalışma saatlerini benimsemekten kaçınıp karşı çıktığı bir dönem olduğu görülmüştür .1945 yılına kadar olan dönem , işçilerin geleneksel becerilerini dışlayan, işin kontrolünde , aşamalandırılmasında ve programlanmasında etkin olmadığı iş düzenini ve uzun çalışma saatlerini benimsemekten kaçınıp karşı çıktığı bir dönem olduğu görülmüştür . Bu nedenle ABD.'de kitle üretiminin başlangıç döneminde Fordist üretime olumlu bakmayan yerli işçiler yerine göçmen işçiler çalıştırılmıştır.

İkinci Dünya savaşıdan sonra , Fordist üretim sisteminin sürekliliğini sağlayacak makro ekonomik politikalar benimsenmiştir. Aynı zamanda , kitle üretimi döneminde mülkiyet haklarının ve refahın bölüşümünün piyasaların yapısı üzerindeki etkisi belirlenerek, bu etkiyi yönlendiren politikalar da geliştirilmiştir.Yapılan politik tercihler doğrultusunda, hem makro, hem de mikro düzeyde üretim ve tüketim arasında kalıcı bir uyumun elde edilmesine çalışılmış ve kurumsal çerçeveyi oluşturan yasalar çıkarılmıştır. Bu anlamda kitle üretimin başarısının , Fordist yasalarla bu yasaların belirlediği kurumsal çerçeveden kaynaklandığı ileri sürülebilmektedir .

Fordist üretim biçimi , işgücü piyasası ve iş ilişkilerinde , üretim yöntemleriyle benzer biçimde , “katılığın” kurumsallaştığı bir yapının oluşmasına neden olmuştur . Fordist üretimde işgücü piyasası ve dolayısıyla iş ilişkilerinin yapısı ; özellikle işe alma , ücreti belirleme ve işten çıkarma gibi değişik konuları düzenleyen karmaşık kural ve uygulamalara dayandırılmaktadır . Genellikle işçinin yapmasına izin verilen işlere sınırlamalar getiren bu kural ve uygulamalar pek çok ayrıntılı iş tanımının yapıldığı , belirsiz süreli sözleşmelerle hüküm altına alınmıştır. Bu çerçevede getirilen düzenlemeler işçi devrini en aza indirme amacı taşımaktadır. Hizmet ilişkisine “ İhbar Önelleri” uygulamasının kazandırılması da yine , üretimin sürekliliği düşüncesinin bir göstergesidir. Sonuçta, , Fordist kitle üretimi döneminde , endüstriyel topluluklar ; yüksek ücretli, mavi yakalı ve çekirdek işçi grubunun meydana getirdiği “birincil işgücü piyasası” ve bunun dışındaki düşük ücretli işçilerin meydana getirdiği , değişken “ikincil işgücü piyasasından” oluşmuştur.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> ERDUT , a.g.m , s.58



Bu dönemde ortaya çıkan geleneksel istihdam modeli , büyük ölçüde , ölçek ekonomisine uygun olarak , geniş işçi kitlelerinin sürekli ve tek tip istihdamına olanak veren bir modeldir. Bu modelin temel özellikleri; ücret karşılığında , tek bir işverene bağlı olarak , onun yönetimi altında, tam gün ve belirsiz süreli olarak çalışmaktır. Bu koşulların bir arada bulunduğu hallerde , istihdamın hukuksal güvenceye kavuştuğu görülmektedir . Oluşturulan hukuk sistemi çerçevesinde ; işçilerin bir dizi haklardan ve güvencelerden yararlanmalarının yanı sıra işverenlerin ve devletin de belirli yükümlülük ve sorumlulukları üstlendikleri bir istihdam modeli ortaya çıkmıştır. Bu istihdam modeli , zaman içinde , sendikacılığın ve toplu iş ilişkilerinin gelişmesi için olumlu koşulların doğumuna yol açmıştır . Böylece , gelişen iş hukuku , toplu pazarlık ve sosyal güvenlik çerçevesi içinde , geleneksel istihdam modeli , işletme ve iş kolunda standart hale gelmiştir. Bütün bu gelişmelerde , ekonomik istikrarın sürekliliğinin , toplumsal alanda oluşturacak istikrarlı bir yapılanma ile desteklenmek istenmesinin payı vardır . Batı Avrupa’da 1950-1960 yılları arasındaki dönemde doruk noktasına ulaşan toplumsal alandaki ideolojik uyum bu isteğin bir göstergesidir. İdeolojik uyum düşüncesi , 1930’lu yıllarda görülen yoğun işsizliğin bir daha yaşanmamasını da kapsamaktaydı. Ancak bu düşünce , tam istihdam amacının ötesinde , işçiler için bir dizi hakkın tanınmasını da içermekteydi. Bu hakları ; çalışma hakkı , gelir güvencesi , iş güvenliği ve nitelik güvencesi başlıkları altında toplamak mümkündür.

Tam istihdam durumunda söz konusu olabilen “Çalışma Hakkı” devletin güvencesi altındadır. Askeri ücrete ilişkin mevzuata , bir sigortalar sistemine dayanan sosyal güvenliğe ve gelir farklılaşmasının artışından kaçınmayı amaçlayan bir vergilemeye ilişkin ekonomik ve siyasal karar sürecine işçi sendikalarını katarak gelir güvencesi sağlanmak istenmiştir. Haksız işten çıkarmayı yasaklayan , işten çıkarılma halinde bir bildirim zorunlu kılan , işçileri haksız işten çıkaran işverenleri cezalandıran ve kendi isteği dışında kalan nedenlerle işten çıkarılan işçilere tazminat ödenmesini öngören mevzuat aracılığı ile iş güvencesi hakkı getirmiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin olduğu kadar , iş süresini ve fazla çalışmayı sınırlandıran bir mevzuatla iş güvenliği hakkı tanınmıştır. Uzmanlaşma ve iş bölümünün gereği olarak işçinin yapmakta olduğu işin niteliklerinde değişimi engelleyen önlemlerin kabulüyle nitelik güvencesi hakkı benimsenmiştir.

Toplumsal alanda ulaşılan ideolojik uyum , hem bir dizi işçi hakkının kabulü ve yaygınlaştırılması , hem de uluslar arası rekabet koşullarının eşitlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Çünkü işçilere tanınan önemli haklar , işverenler için önemli birer maliyet unsuru oluşturmakta ve kabul edilebilirliği ve uygulanabilirliği istikrarlı ekonomik bir büyüme ve kapalı bir uluslar arası ekonomi ortamına bağlı bulunmaktadır. Bu tür bir uluslararası ekonomide, mamul malların ve hizmetlerin uluslararası ticaretinin büyük bir bölümü , benzer işçi haklarının geçerli olduğu ülkeler arasında yapılmaktadır. Bu ülkelerde çalışanlara eşit olarak tanınan toplumsal koruma , rekabetin eşit koşullarda gerçekeştirilmesini sağlamaktadır . Nitekim sosyal politikada uluslararası çalışmaların nedenlerinin başında , uluslararası pazarlarda rekabet eşitliği zorunluluğu gelmektedir. Böylece işgücü piyasasındaki istikrarlı yapılanma , ekonomik alanda sağlanacak istikrarın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda , kitle üretimi ile , bir yandan ekonomideki talebin karşılandığı , diğer yandan , işgücü piyasasının katı ve istikrarlı biçimde oluşmasına olanak tanıdığı görülmektedir. Toplumsal alandaki ideolojik uyumluluğu tamamlayan işçi haklarının da ekonominin işleyişinde sürekliliği sağlamak üzere , bu sürekliliğin teknik temellerini oluşturan fordist üretim biçiminin toplumsal bakımdan kabul edilebilirliğini sağladığı ileri sürülebilmektedir. Bu çerçevede devletin iş ilişkilerine müdahalesi , ekonomik ve toplumsal dengeyi birlikte sağlamak amacını gütmektedir. Tarihsel süreç içinde devletin iş ilişkilerine müdahalesi önce zayıfları ve işçileri korumak biçiminde toplumsal içerikli olmuş , daha sonra sosyal politikanın ekonomi politikasındaki başarıya bağlı olduğunun ortaya çıkmasıyla , hükümetler bu iki politikaları arasında denge kurmaya çalışmışlardır. Devletin ekonomik ve sosyal politikaları bir denge sağlanmasının asıl amacı , toplumsal barışın korunmasıdır .

#### **1.2.4 Fordist Üretimin Yükselişi ve Çöküşü**

İmalat alanında tek kelime ile yeni bir çağ açan seri üretim sistemi 1. Dünya savaşı esnasında ekonomik bir güç olma vasfını özellikle savaş sanayiinde kazanarak , savaş sonrası dönemde önce ABD.'de ve daha sonra da Avrupa'da diğer sektörlere de yayılmıştır .

1945 döneminden sonra sanayileşmiş tüm dünyaya yayılan seri üretim sistemi , bünyesinde taşıdığı bazı ekonomik avantajlar nedeni ile üreticilere önemli kazanımlar getirmektedir.

Bu avantajlar arasında önemli olanları şöyle sıralanabilir ;

- Üretici firmalar , düşük birim maliyetler ile standartlaşmış yüksek hacimli üretim elde etmişlerdir.
- Üretim akışı bir makineye ve firma içi organizasyona bağlı olduğundan , işletme organizasyonu katı olmak ve aynı nitelikli işlemleri tekrarlamak zorunda kalmıştır. Bu da üretimin hızını arttırmıştır .
- Sürekli akan üretim , geniş stoklar yaratmaktaydı. Ancak özellikle tüketimi arttırmaya yönelik Keynezyen politikalar bu konuda ilave bir avantaj sağlamıştır.

Seri üretim sistemi , 1950'li ve 60'lı yıllarda altın çağını yaşayarak imalat sektörleri dışında hizmet sektörlerine de yayılmıştır . Standartlaşma prensibi , Mcdonalds gibi hazır yiyecek satıcısı işletmeler yanında bankacılık ve finansal sektörlerinde de uygulanmıştır.

1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında , endüstri toplumları gerek ekonomik gerekse siyasal yönden son derece köklü bir dönüşüm içine girmişlerdir. Bilindiği gibi petrol krizi ilk olarak kendisini ekonomik planda hissettirmiştir. Yüksek enerji girdisi ile çalışan geleneksel endüstrilerde petrol gibi temel bir hammaddenin fiyatının yükselişi tüm dünyada olduğu gibi bu ülkelerde de öncelikle enflasyonist eğilimleri güçlendirmiş daha sonra da dünyadaki piyasaların daralmasının getirdiği durgunluk ile o güne kadar endüstri toplumlarında eşine rastlanılmadık düzeyde durgunluk içinde stagflasyon yaşanmaya başlanmıştır. Endüstrileşmiş ülkelerde özellikle 1980'li yıllarda iktidara gelen liberal – muhafazakar hükümetler benimsedikleri Friedmancı ekonomi politikaları ile öncelikle sosyal amaçlı kamu harcamalarını enflasyonu desteklediği gerekçesiyle kıstak ve enflasyondan aşınan işçi ücretlerinin artışını engelleyecek ve sendikaların gücünü mümkün olduğunca kırarak politikalar

benimsemek yoluna gitmişlerdir. 1980'li yıllarda endüstrileşmiş ülkeler rekabet ortamında ülkelerin için maliyet anlamına gelen sosyal refah devleti harcamalarını kısmışlardır . Özellikle ; işsizlik yardımları , işçilere kira ve konut kredisi şeklinde verilen yardımlar , sakatlık halinde emekli olmayı kolaylaştıran uygulamalar , evlilik , doğum izinleri ile bunlara ilişkin ödemeler de kesintiye gidilmiştir.Bir taraftan işsizlik artarken diğer taraftan getirilen yeni çalışma şekilleri ücretlerde bir gerileme ortaya çıkartmıştır.1970'li yıllarda bir zorunluluk olarak gündeme gelen ve 1980'li yıllarda uygulamaya konulan yeniden yapılanma politikaları Türkiye dahil Doğu Bloğu ülkelerinde de geç de olsa gündeme gelmiştir. Avrupa ülkelerinde İngiltere , İtalya vs. krizi atlatabilmek için sürekli değişen talebe cevap verebilecek esneklik uygulamalarına gitmişlerdir.

Özellikle endüstri toplumunun temel özellikleri olan ; kitle üretimi , kitle tüketimi , mavi yakalı işgücü , merkezileşme , dev endüstriyel üretim tesisleri , aşırı işbölümüne dayanan geleneksel üretim yerine , daha çok yüksek teknolojiye dayanan , rekabetin şiddetlendiği piyasalarda istikrarsız ve hızla değişen yapılara uyum gösteren esnek üretim biçiminin gündeme geldiği , endüstri sonrası toplumun yükselişi olmuştur.

1970'li ve 80'li yıllarda seri üretimin başarısı yavaşlamaya ve ortaya çıkan alternatifler karşısında gerilemeye başlamıştır . Seri üreticilerin dünya piyasalarında hızla Pazar payı kaybetmeye başladıkları bu rakipler , uzak doğuda , Japonya'da ortaya çıkarmıştır. Seri üretimi uygulayan üreticilerin Japon rakipleri karşısında başarısız kalmaları temelde iki nedene bağlanabilmektedir.İlk olarak , seri üretim sisteminin kendisi beraberinde bazı problemler ve gelişmeyi engelleyici sınırlamalar getirmekteydi. Bu problem ve sınırlamalardan bazılarını sıralamak mümkündür;

- Üretimin standart ve tek tip olması nedeniyle sistem piyasa değişmelerine sınırlı ölçülerde cevap verebilmekteydi.
- İşletme içinde kaynakların tahsisinde fazlalık ve darlıklardan kaçınmak pahalı bilgi ve denetim sistemleri gerektirmekteydi.
- Büyük stok birikimleri artı bir maliyet unsuru getirmekteydi.

- Üretim ve kalite problemleri stoklar içinde gizli kalabilmekte , ayrıca üretim seviyelerini devam ettirmeye verilen öncelik sorunların kaynakta çözümüne engel olmaktadır.
- Kalite denetimi ekstra bir maliyet unsuru olmakta ve ayrı bir kalite kontrol departmanı katma değerde ilave bir artış yaratmadan genel giderleri arttırmaktaydı .
- Sistem , koordinasyon ve kontrol için katı bir dikey hiyerarşi gerektirmekteydi . Bu hiyerarşi , verimlilik ve motivasyonu yüksek denetimin yol açtığı , problemler nedeni ile olumsuz etkilemekteydi.
- Nihayet, yukarıda belirtilen faktörler , dinamik ekonomik gelişmeleri büyük ölçüde sınırlandırmaktaydı.<sup>8</sup>

İkinci ve daha önemlisi , Japonlar , seri üretimden belirgin şekilde ayrılan yeni bir üretim sistemi ile dünya piyasalarında rekabet etmişlerdir. Japonların “Toyota Üretim Modeli” olarak adlandırdıkları bu yeni imalat modeli , bazı çevrelerce “Yalın Üretim Sistemi” diye tanımlanmaktadır ve 21. Yüzyılın geçerli tek imalat modeli olarak takdim edilmektedir. Enformasyon teknolojisinin giderek yaygınlık kazandığı son yirmi yılda , bir taraftan artan iletişimin etkisiyle coğrafya olarak birbirine çok uzak ülkelerin rakip hale gelmeleri , diğer taraftan ise büyüklüğün eski avantajını yitirmesinden dolayı yeniden yapılanma sürecine giren firmaların esnek üretim düzenine yönelişlerine tanık olunmuştur.

Aşağıda General Electirics firmasına ait karşılaştırmada gösteriyor ki otomasyona dayanan esnek üretim biçimi firmalara büyük avantaj sağlamıştır.

	<u>Geleneksel Sistem</u>	<u>Esnek otomasyon</u>
Makine Sayısı	29	9
Toplam üretim işçisi ihtiyacı	86	16

8 BOZKURT , V., Enformasyon Toplumu Ve Türkiye , Sistem Yayıncılık , İstanbul , 1997 , s.93-94

	Geleneksel Sistem	Esnek Otomasyon
Bir parti ürünü yüklemek için	10-11	4-5
Gerekli makine sayısı		
Bir parti ürünün ortalama üretim zamanı	16 gün	16 saat
7 partilik yıllık çıktı sayısı (maksimum)	4100	5600
Maliyet	---	16mil.Dol. fazla
Toplam faktör verimliliğinde artış	---	%240 artış

Tablo 1 Yalın Üretim ile Geleneksel Üretim Karşılaştırması (General Electrics)<sup>9</sup>

Göstergelere bakıldığı zaman verimlilik %240 artmıştır. Ancak duruma işgücü açısından baktığımız zaman sayısal olarak olumlu bakmamız pek gözükmemektedir. Geleneksel üretim düzeni içinde 86 işçi açısında yapılabilen iş , artık çok amaçlı ve daha yüksek teknolojiye dayanan makinaların desteği ile çok daha kısa sürede , 16 işçi ile yapılabilir hale gelmiştir. Yedi partilik yıllık çıktı sayısı 4100'den 5600'e çıkmıştır. Bir parti ürünün ortalama üretim zamanı 16 saate kadar inmiştir. Üretim sürecinde kullanılan makine sayısı 29'dan 9'a inmiştir.

Yeni teknolojilerin daha çok kullanılmaya başlandığı esnek üretim düzeni içinde emeğin temel karakteristiklerinde önemli değişimler olduğunu görüyoruz. Bu yüksek teknolojiye dayanan yalın üretim düzeni içinde , daha vasıflı işgücü talebinde artış olmuştur. İşçiye daha çok sorumluluk verilmiş ve kitle üretim düzeninin aşırı işbölümü yerine işçinin faaliyet alanının sınırları nispeten daha geniş tutulmuştur. Eğitim yaygınlaştırılmıştır. İşçinin yaratıcılığı teşvik edilmiş ve dikey örgütlenme terk edilmeye başlanmıştır.

9 SELAMOĞLU,A., "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı" , Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası , İstanbul , 1998 , s.35-38

### 1.3 Yalın Üretim Modeli ve Bilgi Toplumuna Doğru

Yalın üretim sistemini oluşturan imalat teknikleri , 1940'lı ve 50'li yıllarda Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno tarafından Toyota Motor İşletmesinde geliştirilmiştir. Bu tekniklerin bir bütün olarak Yalın Üretim kavramıyla ilk defa Harvard Üniversitesi araştırmacılarından John Krafcick tarafından yapılmıştır. Krafcick , Toyota Motor İşletmesinde oluşturulan yeni üretim organizasyonunun özünü ifade etmek amacıyla bu kavramı geliştirmiştir. Krafcick'in yalın üretim terimini kullanmasının nedeni , yeni sistemin seri üretime göre her şeyi daha az talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle , yalın üretim sistemi işletmelerde daha az insan gücü , daha az imalat alanı ve yeni bir mamul geliştirmede daha az mühendislik süresi gereksinmektedir. Önceki iki üretim sisteminin üstünlüklerinin birleştirildikleri yeni sistemde el-sanat üretiminin yol açtığı yüksek maliyetten kaçınılmakta ve seri üretimin katılığı ortadan kaldırılmaktadır.

Toyoda ve Ohno , bu açıdan önemli bir yenilik getirmişlerdir. Böylece el-sanat modelinin zeka+el becerisine dayalı üretimi fordist sistemin standart çalışma yöntemi ve üretim hattı felsefesine monte edilmiş ve buna takım çalışması ilave edilmiştir. Yönetim , bu yeni sistemde çalışanları bir makine olarak görmemektedir. Her bir işçi , sistemin gereği olarak geniş bir iş ve vasıf farklılığı içinde eğitilmektedir. Bu eğitim , sadece üretim görevlerini değil aynı zamanda bakım , kayıt tutma , kalite kontrol ve diğer görevleri de kapsamaktadır. Ayrıca yönetim çalışanları kendi görev alanları dışında eğitmek yanında , onlara işletme performansını sürekli geliştirme sorumluluğunu da vermektedir. Nihayet yönetim , çalışanları takımlar içinde organize etmektedir. Takımlar , büyük ölçüde otonomdur ve üretimdeki dönüşümleri sağlayacak yetenekte bulunmaktadır.

Prensipte yalın üretim , hem fordist seri üretimi hem de Alfred Sloan'ın yapısal analizini reddetmektedir. Her iki yaklaşımda seri üretim ve bilimsel yönetiminin intibaki değişkenleridir. Yakın üretim sistemi 1910'larda Ford tarafından yaratılan ve 1920'lerde Sloan tarafından geliştirilen seri üretimden kesin bir şekilde ayrılmaktadır. Çünkü , yalın üretim sistemi fordist seri üretime göre farklı bir devrimci yörüngeyi temsil etmektedir.

Bu yeni üretim sistemi daha etkindir ve daha fazla iş tatmini sağlamaktadır. Yeni sistem tarafından çalışanların entelektüel kapasiteleri kullanılmaktadır.

Yalın üretim , sürekli yenilik ve öğrenme temeline dayalı , kaliteyi güçlendirici ve üretim ile araştırma –geliştirme faaliyetlerinin bir arada yürütüldüğü bir anlayışı temsil ettiği görülmektedir.Yalın üretim sistemini seri üretimden oldukça farklı bir yörüngede gören bu yazarlar , yeni sistemin geleneksel sistemlerden temel bazı noktalarda farklılığını ortaya koymaktadırlar. Bu temel farklılıklar şöyle sıralanmaktadır :

- Üretim arza ve geniş stoklara bağlı olmaktan ziyade talep kökenlidir ,
- Hem mamul hem de süreçte fonksiyonel esnekliğe ulaşılmaya çalışılmaktadır ,
- Teknik olarak hızlı değişim ve örgütsel olarak zamanında üretim anlayışı benimsenmektedir ,
- Sistem çok vasıflılık ve çok görevlilik yaklaşımını benimsemektedir. Buna , özellikle talebe hızlı cevap vermede ve fonksiyonel esnekliğe ulaşmada ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kalite denetimi , çalışanların aktif katılımı ile yapılmaktadır.
- Çalışanlardan yüksek sorumluluk seviyeleri içinde hızlı cevap verme stratejisi ve üretim tasarımına katkıda bulunmaları beklenmektedir. Ayrıca , mühendislerden atölyelerde çalışmalarını ve günlük problemleri yerinde çözmeleri istenmektedir.
- Çalışanlar sürekli geliştirme süreci içinde geniş bir şekilde yönetime katılmaktadırlar.



Yalın üretim sistemi , yönetici ve üretim mühendisleri için yeni bir ekonomik paradigma olarak kabul edilmektedir. Çünkü böylece , tüm üretim sistemi ilave değer yaratmaya yönelik olarak yeniden düzenlenmekte ve ilave maliyetlerle israfa yol açan unsurlardan sistem temizlenmektedir. Ayrıca , üretimle doğrudan ilişkisi olmayan işgücünün sayısı azaltılırken , üretim sürecinde doğrudan yer alan işçiler için yedek işgücü bulundurulmamaktadır. Bu şekilde işletme içinde mümkün olduğunca az işgücü kullanılacağı varsayılmaktadır. Yalın üretim toplam kalite , tam zamanlı üretim , sürekli geliştirme (Kaizen) , düşük hammadde ve üretim stokları veya sıfır hata prensiplerini içermektedir. Sistemin sosyal organizasyonu takım çalışmasıdır. Takım çalışmasında tüm işçiler, hata ve israfa yol açacak konuları elemek için gerekli prensipleri uygulamaktadırlar. Tüm bunlar yalın üretim paradigması içinde hem teknik kapsamda , hem de varsayımda yalın üretimin sosyal boyutu şekillenmektedir.<sup>10</sup>

Yapılan araştırmalar , işletme yönetimlerinin yalın üretimin daha iyi , daha esnek ve daha hızlı üretime imkan verdiğini ve bu açıdan da üretim alanında devrim yaptığını kanıtlamaktadır. Nitekim 1985 – 90 yılları arasında yapılan bir araştırmada yalın üreticilerin rakiplerine göre daha kısa ürün geliştirme süresi , yüksek verimlilik seviyesi , çok daha düşük kayıp ve stok seviyelerine sahip oldukları görülmüştür.

Yalın üretim (mal veya hizmetler) stokların biriktirilmesi ile değil , daha çok talep kökenli olarak yürütülmektedir. Genelleştirilmiş bir strateji olarak tüketiciyi ve piyasayı dikkate alan hızlı yeni bir bakış açısı gelmektedir. Rekabet stratejisi , maliyet minimize ve üretimi tekrar etmekten ziyade , mamul ve süreç yeniliğine dayanmaktadır. Böylece bir strateji , süreç esnekliği ve çalışanların farklı görevlere adaptasyonunu , takım çalışmasını , ve esnek servis birimleri gibi teknolojik yenilikleri getirmektedir . Ayrıca sorumluluk , otonomi ve otoritenin devri gerekmektedir . Bu , en iyi şekilde kendi kendini yöneten takımlar ve genişletilen görev alanları ve orta seviye yöneticilerin elimine edilmesi yoluyla sağlanmaktadır . Görevlerin genişletilmesi daha önce parçalanmış fonksiyonların birleştirilmesi ve daha önce fonksiyonel olarak ayrı olan görevlerin bir araya getirilmesi ile elde edilmektedir . Bu da esneklik , tam zamanlı üretim ve toplam kalite gibi teknikleri gerektirmektedir . Endüstri ilişkileri açısından ise , çalışanların firmaya bağlılığı daha işbirlikçi bir yaklaşım gerektirmektedir . Çalışma ilişkilerinde yalın üretim yeni bir perspektif getirmektedir .

10 AKGEYİK , T., Stratejik Üretim Yönetimi , Sistem Yayıncılık , İstanbul , 1998 , s.55-56

Yalın üretim , her işçiden kapalı şekilde talimatları takip etmesi değil , sistemi analiz etmesi ve onu nasıl geliştireceğini hesap etmesini ve hareket etmesini bekler . Üretimin kantite ve kalitesinde sürekli gelişme , sistemin tüm çalışanları ile devamlı araştırma yapılmasını gerekli kılmaktadır . Çalışanlar arasında bu tip bir bağlılığı meydana getirmek için yalın üreticiler , hasmane ilişkilerde hiçbir şekilde bağdaşmayan insan kaynakları yönetimi politikalarını tatbik etmektedirler .

### **1.3.1 Yalın Üretim Teknikleri**

#### **1.3.1.1 Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi , “bir organizasyonda arz edilen mal ve hizmetleri , tüm üretim süreçlerini ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesini geliştirmek için kantatif metotların ve insan kaynakları yönetiminin uygulanması”dır.

Toplam kalite yönetimi , sürekli gelişmeyi , tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasını , üretim süresinin kısıtlanmasını , rekabet avantajı sağlanmasını , takım esasına dayalı problem çözme tekniklerini , sonuçların sürekli ölçülmesini ve arz edicilerle daha yakın ilişkiler kurulmasını ön plana çıkaran bütünsel bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir sistemde yöneticilerin görevi herhangi bir organizasyonda kalite yönetimini geliştirmek ve organizasyonun , kaliteli mal ve hizmetler , daha düşük maliyetler , daha memnun tüketiciler ve işçiler ve gelişmiş bir finans performansı elde etmesini sağlamaktır. Toplam kalite felsefesi , yönetim ve örgütsel kültürden meydana gelen bir sistem olarak algılanabilir. Dolayısıyla , toplam kalite yönetimi , stratejik planlama , insan ilişkileri , eğitim , istatistiksel kontrol süreçlerinden oluşmaktadır.

Toplam kalite yönetimi , maliyet , güvenilirlik , kalite , yenilik ve işletme etkinliği alanlarında sürekli gelişmeyi amaçlayan bir temele dayandığı görülmektedir . Organizasyonun tüm seviye ve fonksiyonlarının katılımı yoluyla mal ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi toplam kalitenin nihai hedefidir. Örgütsel her fonksiyonun toplam kaliteye dahil olması aynı zamanda bir rekabet avantajı da sağlamaktadır.

Bu nedenle , toplam kalite yönetimi ancak işletme yönetiminin geliştirdiği strateji içinde işlemsel tanımın dönüştürülmesi ve işletmede yer alan tüm çalışanlarla doğrudan iletişim kurulması ile başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi bu tanımlar çerçevesinde üç farklı yönden oluşmaktadır ;

- Mamul ve hizmet yönü ; arz edilen mamul veya hizmet ile tüketicinin memnun edilmesi,
- İnsan yönü ; organizasyonlarda insan ilişkileri ile tüketicilerin memnun edilme derecesi
- Süreç yönü ; işletme içinde çalışma süreci ile arz edicinin memnun edilme derecesi. Bu müşterilere arz edilen mamul ve hizmetleri geliştirmek için kullanılmaktadır.<sup>11</sup>

Toplam kalite yönetimi , planlanmış sürekli gelişmeyi kurumsallaştırmış bir işletme disiplini ve bir yönetim felsefesidir. Kalitenin organizasyon içinde tüm faaliyetlerin sonucu olduğunu varsayan toplam kalite yönetimi , bu nedenle tüm fonksiyonlar ve tüm işçilerin sürekli geliştirme sürecine katılmalarını talep etmektedir.

Toplam kalitenin temel prensiplerine baktığımızda , ilk olarak yönetim toplam kalite yönetiminin başlıca yürütücüsüdür. Yönetim için kalite stratejik bir konudur ve hiyerarşinin alt seviyelerinde sürdürülememektedir.

Kalite yeniliği kapsar , bu da tüketici taleplerini karşılamayı yani , var olan işlemlerin etkinliğini geliştirmek için daha etkin yönetim metotları araştırmayı gerektirir. Üst yönetim kalite önceliklerini saptar , takip edilecek kalite yönetimi sistemlerini ve prosedürlerini kurar , kaynakları sağlar ve modeli izler. Üst yönetim kalite önceliklerini saptar , takip edilecek kalite yönetimi sistemlerini ve prosedürlerini kurar , kaynakları sağlar ve modeli izlemektedir .Geliştirme süreci , yönetici ve uzmanların yer aldığı bir komite tarafından doğrudan organizasyonun üst yönetimine rapor edilmektedir.

11 AKGEYİK , a.g.e. , s.103

Yapılan araştırmalara göre , çoğu kalite problemi yönetim ve sistemden kaynaklanmakta ve işçi performansına bağlı olarak çıkan kalite problemlerinin oranı %25 -%15 arasında değişmektedir. Toplam kalite yönetimi programlarında çalışanlar kendi fikirlerini kalite geliştirme sürecine aktarmakta ve kalite denetiminden sorumlu olmaktadır. Kalite geliştirme temelde iki yerde meydana gelmektedir. Kalite geliştirme düşüncesi dikey yapı içinde elde edilirken , geliştirme faaliyeti doğal olarak örgütsel birimler içinde oluşturulmaktadır. Böyle birimler daha çok departmanları , bölümleri ve takım çalışmalarını kapsamaktadır.

Toplam kalite yönetiminde tüm çalışanların kapsanmasına verilen önem bir diğer ilke olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar kalite geliştirme açısından iki yönlü bir öneme sahiptirler. İlk olarak çalışanlar , kendi normal işlerini yaparken kalite problemlerine de eğilmektedirler. Bunun için sürekli geliştirme kültürünü benimsemiş olmaları ve yaptıkları işleri daha iyi nasıl yapabileceklerini aramaları istenmektedir. Aynı zamanda çalışanlardan işletmeye ait operasyonları nasıl yapılabileceğini araştırmaları beklenmektedir. Bunu gerçekleştirmede çalışanların değişimi yaratacak araçlar yanında vasıf ve bilgiye de ihtiyaçları olmaktadır. İkinci ve daha önemlisi , toplam kalite sürecine tüm işçilerin aktif katılımıdır. Bu yönüyle toplam kalite , kalite kontrolü veya kalite denetimi gibi geleneksel kalite yöntemlerinden farklılaşmaktadır. Farklılık özellikle problem çözme takımları yoluyla sürekli gelişme hedeflerine doğrudan katılım ile somutlaşmaktadır. Böylece mal ve hizmetlerin tüketicisi beklentilerini tam olarak karşılaması sağlanmaktadır. Bu ilke çerçevesinde ayrıca , “sıfır hata , tüketicisi odaklı politikalar , tüketicisi beklentilerinin karşılanması ” gibi temel prensiplerin benimsetilmesi gerekmektedir.

Dördüncü ilke , sorun tanımlama ve çözmeye ilişkin sistematik tekniklerin geliştirilmediir. Bu teknikler istatistiksel metotları , kalite maliyetini , neden –sonuç analizlerini ve karar alma prosedürlerini kapsamaktadır. Bunlar , zamanla tam ve ilgili bilginin geçerliliğine ve problemlerin açık bir Şekilde llmesine ve tanımlanmasına bağlı olarak etkinlik kazanmaktadır. Toplam kalite yönetimi , istatistiksel metotları sürekli geliştirme fikrini desteklemek amacıyla kullanmaktadır. Buna ilave olarak , beyin fırtınası gibi problem çözme teknikleri sistemde sürekli geliştiriminin bir parçası olarak yer almaktadır.

Bununla işçi grupları , istatistiksel metotları kullanarak süreç geliştirmeye ilişkin önerilerde bulunmakta , mevcut problemleri tanımlamakta ve muhtemel çözüm önerileri sunmaktadırlar. Kalite geliştirme metotları desteklemek amacıyla kullanılan bu teknikler , bir toplam kalite yönetimi programının ayrılmaz parçasıdır. Böyle bir program , sorun tanımlamaya ve problem çözmeye yardım ederek gelişme sürecini hızlandırmaktadır. Çoğu işçi , bu tekniklerin kullanılması esnasında eğitilmektedir. Özellikle istatistiksel süreç kontrolü , kalite maliyeti , neden-sonuç analizleri , doğru üretim ve kalite bilgisi oluşturmaya , bunu kullanmaya önemli katkılarda bulunmaktadır.

Toplam kalite kültürünü oluşturmak , organizasyonda kalite ve verimliliği geliştirmenin önemli bir yoludur. Pek çok işletme , kaliteyi geliştirmek için tüm çalışanları sorunluluk üstlenmeye teşvik eden katımlı yeni bir sistem yaratmaktadır. Böylece , geleneksel bürokratik kuralların yerine , toplam kalite yönetimi , işletme kültürünü de dönüştürmeye yönelmektedir. Böyle bir ortamda yeni çalışma iklimi şu özelliklere sahiptir bulunmaktadır ;

- Açık problem çözme atmosferi,
- Katımlı karar alma,
- Çalışanlar arasında dürüstlük,
- Hedeflere erişmede ve problem çözümede sahiplik ve sorumluluk anlayışı,
- Tüm çalışanların kendilerini motive etmeleri,

Toplam kalite yönetimi son yıllarda tüm dünyada ilgi duyulan ve özellikle gelişmiş ülkelerde pek çok endüstride uygulanan bir kalite tekniği olarak önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin son yıllarda işletmeler tarafından bu kadar ön plana çıkmasının küresel ekonomide meydana gelen değişimler ve uluslararası artan rekabete bağlanmaktadır. Ayrıca hızla değişen ve gelişen teknoloji ve tüketici beklentileri tüm dünyada işletmeleri etkilemektedir .1991 yılında yapılan bir araştırmada toplam kalite yönetiminin Amerika'da 3.000 işletmede ve 40 eyalet hükümetinde uygulandığı belirlenmiştir .

Amerika'da yapılan son bir araştırmada , işletmelerin % 76'sının kaliteyi geliştirmeyi öncelikli hedef olarak gördüğünü ve en büyük 1.000 işletmenin % 80'ninin kalite geliştirme programlarına sahip oldukları görünmektedir . Ayrıca , toplam kalite uygulamalarının emek yoğun sanayilerde de uygulandığı saptanmaktadır . Nitekim , yakın tarihte yapılan bir araştırmada Amerikan tekstil sanayiinde toplam kalite uygulamalarının hızla yayıldığı ve geleneksel üretim süreçlerini devam ettirmeye çalışan üreticilerin rekabet olanağı bulamadığı bildirilmektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre , bu sektördeki yöneticiler esneklik , kalite , düşük seviyeli stok gibi yeni üretim tekniklerinin temel prensiplerinin uygulamaya eskisine nazaran daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca , Amerikan tekstil sanayiinde firmaların satıcıları ve müşterileri ile daha yakın ilişki içine girmeyi tercih ettikleri ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli uygulamaları sergiledikleri görülmektedir . Bu uygulamaların en belirgin olanı da işçi katılımı ve bağlılığını arttırmaya yönelik girişimlerdir .

Tüm dünyada geleneksel yöntemlerin yerine tercih edilen toplam kalite yönetiminin bu açıdan ekonomik değeri ve diğer kalite sistemlerinden üstünlüğü gündeme gelmektedir.

Toplam kalitenin diğer kalite sistemlerine üstünlüklerini şöyle sıralanmaktadır ;

- Toplam kalite yönetimi , tüketici odaklıdır. Bu işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır ,
- “Mamul piyasayı fetheder” yaklaşımı bütünsel felsefenin temel yapı taşıdır ve yeni bir stratejik yaklaşımı ifade eder,
- Karlar kaliteyi izler anlayışı kalite kökenli bir rekabet anlayışı yerleştirir ,
- Kalite süreci , çok yönlü rekabet anlayışının bir parçasıdır ,
- Müşteriler , yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişkiler doğrudandır. Bu kapsamda herkes kaliteye katkıda bulunmaya motive edilmektedir.
- Geleneksel sonuç kökenli yaklaşımlara karşılık toplam kalite yönetimi , süreç kökenli bir yol izler ,

- Otoritenin en alt seviyeye çekildiği kısa dönemli bir kontrol süreci yerine uzun süreli bir kontrol tercih edilir.
- İşgücünün bölünmesi yerine iş rotasyonu ile çok vasıflılığa sahip bir işgücü oluşturulur.<sup>12</sup>

Bu farklılıklar , toplam kalite yönetiminin geleneksel değerlendirme standartlarının çok üstündeki unsurları kapsadığını göstermektedir.

### 1.3.1.2 Tam Zamanlı Üretim

İlk defa Toyota Motor İşletmesi tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan tam zamanlı üretim , gerekli olduğunda doğru miktarda hammaddeyi sağlamaya çalışan bir imalat yaklaşımıdır . Üretim süreci için gerekli hammadde stoklarının azaltılması ve maksimum verimlilik amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle tam zamanlı üretim , hem mamul hem de hammadde için piyasa talebi ile üretim sürecini eşlemeyi ifade etmektedir. Böylece , fabrika içinde ve dışında tıkanıklık , stok maliyeti ve israf olmadan , arz ve talep arasında mükemmel bir simetri teşkil etmektedir.

Tam zamanlı üretim israfı azaltma ve üretimin kalitesini geliştirmede önemli sonuçlar doğurmaktadır. Tam zamanlı üretim çoğunlukla , işletmede üretim reformu gerçekleştiren bütünsel bir stratejidir. Yapılan araştırmalarda tam zamanlı üretimin stokları azalttığı , üretim süresini olumlu yönde geliştirdiği ve kaliteyi belirgin bir düzeyde arttırdığı belirlenmiştir.

Tam zamanlı üretim , kapital dolaşımında zaman tasarrufu ve işgücünden ekstra verimlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Bu işletmede kapital dönüşüm oranını ve organizasyonun toplam verimliliğini arttırarak elde edilmektedir. Böylece , aynı miktar ve kalitede hammadde ve parçalar , üretim sürecinin bir sonraki aşaması için tam zamanlı olarak üretilmekte ve dağıtılmaktadır. Bu , firmanın hammaddeyi alması ve mamulü üretmesi arasında geçen zamanı minimize etmesine olanak tanımaktadır. Sistemin mükemmel olarak yerine getirilmesi kusursuz parçaların alt süreci uygun bir şekilde takip etmesine bağlıdır. Sistem toplam kalite ile bir arada işlemektedir. Zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak üretim parçalarının ikinci kez kullanılmasına , üretimin iki kez programlanmasına ve tüketici şikayetlerinin azaltılmasına olanak tanımaktadır.

12 AKGEYİK, a.g.e., s.72

Sistem içinde üretim işçileri , kalite kontrolünden sorumlu olduklarından firma yalnızca kalite kontrolü için harcadığı parayı tasarruf etmekle kalmaz , aynı zamanda verimliliği de artırabilmektedir. Kusurlu parçalar artık üretilmediği için verimli olmayan zaman önemli ölçüde azalmakta ve üretim süreci basitleştirilmektedir. Çünkü kusurlu parçaların ayrıca tespitine ihtiyaç duyulmamaktadır. Daha az israf ise , daha düşük tampon stokları ve kalite problemlerini ifade etmektedir. Sıfır stok anlayışı , tam zamanlı üretim sisteminin bir diğer özelliğini yansıtmaktadır. Seri üretimde imalata ilişkin kayıplar ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesini önlemektedir. Buna bağlı olarak , hammadde ve onarım alanı gibi tamponlar üretim sistemine ilave edilmektedir. Bu tamponlar , zorunlu olarak önceden sezilemeyen ihtimallere karşı bir rezerv olarak örgütsel bir gevşeklik yaratmaktadır. Buna karşılık , tam zamanlı üretimde bu tür tamponlar , çeşitli nedenlerle maliyetli görülmektedir. İlk olarak tamponlar , kaynakların üretime doğrudan tahsisini göstermemektedir. Özellikle , hammadde stoklarını depolamak ve saklamak açısından oldukça maliyetli ve bir mamul tasarımından diğerine hareketi göstermemektedir. Çok daha önemlisi tamponlar , üretim problemlerini saklayabilmektedir. Hammadde stoklarının oldukça düşük olduğu durumlarda kötü bir parça dikkat çeker ve üretim sistemine dahil olması önlenir. Tamponların minimize edilmesi üretim problemleri hakkında bilgi sağlama açısından bir geri besleme sağlar.

Tam zamanlı üretim sisteminin ayrılmaz bir parçası da Kanban sistemidir. Kanban tam zamanlı üretim sistemlerini kontrol eden bir araçtır. Kanbanlar , üretim otoritesi talimatları olarak hizmet ederler ve bilgi sistemleri sağlamaktadırlar. Kanban düzeni , bir üretim sisteminde çalışma merkezine ilave bir yardım sağlamaktadır. Kanban sistemleri , Japon endüstrisinin gösterdiği başarı nedeniyle son yıllarda büyük bir ilgi görmektedir. Çapraz işçi eğitimi ve basit bilgi sistemleri kullanıldığından sistem , yüksek süreç , düşük tesis maliyeti ve düşük talep değişkenliği ile üretim hedeflerine ulaşmada etkinlik sağlamaktadır. Bir kanban sisteminin hedefi , tam zamanlı üretim sistemi içinde mamul talebine cevap vererek gereksiz hammadde ve üretim stoklarının eliminasyonuna , kalite problemlerinin acilen çözülmesine , stok maliyetlerinin azaltılmasına , talep ve üretim tasarımındaki değişmelere hızla cevap verilmesine olanak sağlamaktadır.



Sistem , bu avantajları oldukça gelişmiş ve pahalı olmayan bir işletme denetim sistemiyle elde etmektedir.

Tam zamanlı üretim sisteminin tasarımı , materyal kullanım sisteminin seçimi , kanbanların tipi ve kaynakların tahsisi üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır. Tam zamanlı üretim sisteminde planlama problemleri , parçaları üretmek için imalata başlamadan önce alınan kararları kapsamaktadır. Bu aynı zamanda sirküle olacak kanbanların sayısını ve her bir kanban konteynerinin kapasitesini belirlemeyi , farklı makinelere parça tiplerinin işlemlerini tayin etmeyi ve kaynakların tahsisini kapsamaktadır.

Tam zamanlı üretimin genel unsurları ;

- Piyasa değişmelerine cevap vermek ve üretim hattı esnekliğini aşmak için sistemde ilgi yoğunluğu , makinelerin kurulma sürelerini azaltmaya odaklanmıştır. Bunun yarattığı esneklik , uzun üretim hatlarından kaynaklanan ekonomik kayıpları telafi edebilmektedir. Buna ulaşmak için firmada farklı hiyerarşik seviyeler arasında yakın ilişkiler zorunludur. Ayrıca , daha büyük ve esnekliği oldukça gelişmiş teknoloji yerine daha düşük ve basit teknoloji ile elde etmek olası görülmektedir.
- Tampon stoklar ; böyle bir sistemde istenmemektedir. Tampon stokları sınırlamaya yönelik bir gelişme talep edilmektedir. Fakat daha küçük tampon stokları , hata ve kalite kusurlarının daha büyük oranda görülmesine yol açabilmektedir .
- Sistem , kalitenin mamul içinde oluşturulması prensibine dayanmaktadır. Bu , üretim sonrası kalite denetimi anlayışını da ortadan kaldırmaktadır . Böyle bir sistemde denetim sonuçlarıyla ilgilidir.

Buna karşılık , mamul içinde kaliteyi oluşturma hedefi , iki faktörü ortaya çıkarmaktadır : Etkin işçi-yönetici iletişim kanalları ve kendi kendini disipline ve motive eden ve işbirliğine yatkın çalışanlar.

Bu faktörler , çalışanların zımni bilgilerinin örgütün üst hiyerarşisine iletilmesi için gereklidir. Bu açıdan , sistem prosedürü işçiye daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Ayrıca gerekli diğer bir faktör , çalışanların ortaya çıkabilecek problemleri önleme ve bunları çözümlenme konusunda sorumluluk alabilmeleridir Bununla bağlantılı olarak çalışanlar , esnekliği kolaylaştırmak için geniş bir faaliyet alanı içinde eğitilmektedirler .Bunun bir sonucu olarak , diğer işgücü oranına göre endirek çalışanların oranı gerilemektedir. Sözgelimi Japonya'da elektronik sanayinde bu 1:2 iken , İngiltere'de aynı oran 2:3 'dir. Ayrıca Batı'da direk çalışanlara göre kalite kontrol denetçilerinin oranı %15 iken , Japonya'da bu oran %5'dir .

- Talep değişmelerine göre üretim maksimum düzeye çıkacak şekilde organize edilmiş değildir. Fakat ihtiyaç duyulduğunda daha fazla iş yapılmaktadır. Üretim talimatları , sistemin bir gereği olarak ihtiyaç duyulacak gerekleri bildiren bir süreç oluşturmaktadır.
- Bu süreç , hem firma içinde hem de dışında üretimin gerekli aşamalarında tekrar edilmektedir. Böylece , tampon stoklar minimum düzeyde tutulmaktadır. Kısaca , üretim itilmekten çok çekilmektedir. Sistemi gerçekleştirmek için uygun üretim planlarının oldukça etkin olması ve üretim dalgalanmalarından kaçınmak için bu planların kolaylaşması gerekir. Sonuç olarak , firma için üretim faktörü ve çıktısı bu sistem altında daha kolay ikame olmaktadır ,
- Ekonomik terimler içinde ifade etmek gerekirse , tam zamlı üretim sisteminde faktör girdisi ve mamul çıktısı oranına göre firma içi esnekliği geliştirmek mümkündür. Bu aynı zamanda daha spesifik ve daha az standartlaşmış insan kaynakları yaratmayı ve firma dışından gelecek ikamenin daha zor olacağını ifade etmektedir.<sup>13</sup>

Tam zamanlı üretimin sağladığı faydalara baktığımızda sistemin üretim sürecinde ve stoklarda tüm kayıpları elimine etmektedir. Tam zamanlı üretim anlayışında gereksiz materyaller yalnızca kaynakların bir israfı olarak değil aynı zamanda performansta sağlayacak gelişmeleri engelleyen unsurlar olarak görülmektedir. Talepte ve diğer koşullarda meydana gelebilecek belirsizliklere karşı organizasyonu korumak amacıyla tutulan hammadde stokları durgun kaynak niteliğinde bulunmaktadır. Arz edicilerle yakın ilişki içine girmek tam zamanlı üretim sisteminin ikinci potansiyel yararı olarak gösterilmektedir. Teorik açıdan tam zamanlı üretim felsefesi iletişim düzeyini arttırarak , uzun dönemli bir çerçevede imalatçı ve arz edici ilişkileri geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle , geleneksel kanallara yeni dağıtım kanallarının eklenmesine ihtiyaç vardır. Bu nitelikli üretim sistemlerinin kullanımı arttıkça optimal bir sistem için gerekli satın alma davranışını anlamaya yönelik ilgi de artmaktadır.

Tam zamanlı üretim sisteminde satın alma ilişkisi , imalatçı ve arz edici arasında bir evlilik ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir ilişki her iki tarafı da memnun edecek uzun dönemli , kapsamlı ve sıkı bir çalışmayı kapsamaktadır. Sistem sürekli olarak , geliştirme olasılığını sağlamasıdır. Tam zamanlı üretimde tamponların minimize edilmesi ve insan kabiliyetlerinin geliştirilmesi arasındaki bağlantı Kaizen olarak bilinen sürekli geliştirme felsefesi ile yürütülmektedir. Bu , ortaya çıktıklarında problemleri çözümlenmede yalın tamponların yararlanabilirliğini ve baskısını kabul etmek için organizasyonun istekliliğini sürdürmeyi ifade eder. Bu felsefe , aynı zamanda işgücü içinde problem çözme vasıflarının geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Tam zamanlı üretim , sistemden kaynaklanan sorunları çözme kabiliyetini insan kaynakları sistemlerine transfer etmektedir.

Tam zamanlı üretimin bir diğer potansiyeli , işgücünün artan esnekliğidir. Tam zamanlı üretim sisteminin tam olarak uygulanabilmesi için işletmede işgücü esnekliğinin artırılması gerekmektedir. Aslında tam zamanlı üretim , geleneksel iş tanımlarında yer alan katılıklar ile yol açılan gereksiz zamanın elimine edilmesini talep etmektedir. Bu , aynı zamanda çalışanların çok vasıflılık düzeyine sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Böylece çalışanlar , farklı nitelikte makineleri kullanma kabiliyetine , kalite kontrol sorumluluğuna , kalite problemlerini çözme inisiyatifine ve çeşitli görev ve sorumlulukları üstlenme yeterliliğine sahip olabilmektedir.

Diğer yandan tam zamanlı üretim sistemi , yeni bir çalışma kültürü oluşturmaktadır. Sistem tam olarak uygulandığında işletmenin daha esnek bir çalışma anlayışına sahip olduğu ve bu çerçevede çalışanların işletmeye bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Bu alanda yapılan bir araştırma da pek çok organizasyonda karar almada adem-i merkezileşme , yönetime katılmada çalışanların daha geniş bir şekilde kapsanması ve iş rotasyonu gibi konularda tüm işletmeyi etkileyen önemli değişimler yaşandığı saptanmıştır. Tam zamanlı üretim sistemi tüm çalışanlar üzerinde işlerini daha etkin yapmanın yollarını aramaları için baskı yapmaktadır. Böyle değişimleri destekleyen örgütsel politikalar yapısal ve kontrol nitelikli işlemlerde gelişmeleri güçlendirmektedir. Ayrıca sistemin organizasyona yönelik yararları konusunda eğitilen çalışanlar , ihtiyaç duyulan yapısal ve denetsel kazanımları elde etmede işbirliğine yönelmektedirler.

İşçiler ve yönetim arasında işbirliğini teşvik eden programlar işletmenin gelişme olasılığını hızlandırmaktadır. Tam zamanlı üretim devir sürelerini de azaltmaktadır. Günümüzde çoğu mühendislik ve süreç endüstrisi kuruluşlarında işlem yapılan parçaların süre oranı toplam üretim sürenin %5'ine eşittir. Tam zamanlı üretim sistemi bu süreyi azaltmaya çalışmaktadır. Bu , ekipman ve makinelerin kurulma sürelerinin düşürülmesini , parçaların daha dar mesafelerde hareketini ve tüm gecikmelerin sistemden uzaklaştırılması anlamına gelmektedir. Farklı bir parça grubu üzerinde çalışmak için makinelerin değişim süresini azaltmak büyük önem kazanmaktadır. Böylece , daha küçük miktarlarda imalat parçalarının kullanılması olanaklı hale gelirken , üretici ve tüketici arasında daha yakın bir ilişki geliştirilebilmektedir.

1987 yılında yapılan bir araştırmada 132 İngiliz imalat şirketinin %64'ünün tam zamanlı üretim programları uyguladığı veya kısa bir süre içinde bu nitelikli teknikleri uygulamayı planladığını göstermektedir. Aynı nitelikli bir diğer araştırmada tam zamanlı üretimin organizasyonları , ekipman maliyetlerinde %20 ile %50 , imalat sürecinde %80-%90 , arıza maliyetlerinde %40-%50 , satın alma maliyetinde %8-%15 , hammadde stoklarında %50-%90 ve gerek duyulan alan ihtiyacında da %30-%40 arasında azalmaya neden olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar , Amerika ve Avrupa'da General Motor , Volvo , Intel Corporation ve Philips gibi çoğu işletmeyi tam zamanlı üretim programlarını tatbik etmeye yöneltmektedir.

1994 yılında Amerika’da geniş kapsamlı bir araştırma yapılmış , 300’e yakın işletmeyi kapsayan araştırmada tam zamanlı üretim uygulamalarının otomobil , elektronik ve makine endüstrisindeki etkileri araştırılmıştır.Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu , tam zamanlı üretim sisteminin stok dönüşümünü geliştirdiği görüşündedir. Yöneticiler , böyle bir gelişmenin kalite , maliyet tasarrufu , daha kısa sürede üretim ve tüketici taleplerine daha hızlı cevap verme gibi çok sayıda işletmecilik avantajı getirdiğini belirtmektedirler. Verilen cevapların %98’i üretim sürecinde , %96 ‘sı hammadde stokları devrinde , %90 ‘ı tamamlanmış mamulde ve %88’ide hammadde kayıtlarında olumlu gelişmeler meydana geldiğini bildirmektedir. Araştırmada saptanan olumlu diğer faktör , tam zamanlı üretim yönetimi ile işletme içinde bilgi akışı ve inan kaynakları yönetiminde önemli gelişmeler kaydedildiğini göstermektedir. Yöneticilerin %96’sı ve alt birimlerin %94’ü , yönetim ile işletme departmanları arasında bilgi akışının hızlandığını bildirmektedir.

Tam zamanlı üretim sistemini işgücü açısından baktığımızda ; çalışanların motivasyonu , iş tatmini ve takım çalışması açısından olumlu sonuçlar doğurmakta , bu da sendikal ilişkileri , devamsızlığı ve işgücü sirkülasyonunu pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin %40’ı sendikal ilişkilerde , %50’si , devamsızlık oranlarının gerilemesinde , %31’i de , işgücü sirkülasyonunda tatmin edici sonuçlar elde edildiğini kaydetmektedir. Yöneticilerin %77’si , sendikal ilişkiler konusunda olumlu cevap verirken , bu alanda eskisinden farklı olarak sendikalarla işletme yönetimleri arasında bir işbirliği ortamı oluştuğu belirmektedir. Ancak sistem içinde sendikal ilişkilerle işgücü sirkülasyonunun en az değişen faktörler olduğu görülmektedir.

### **1.3.1.3 Takım Çalışması**

Yalın üretim sisteminin kalbi takım çalışmasıdır. Takım çalışması , üretim seviyesinde karar verme ve bunu üstlenme temelinde küçük grupların üretimi sürdürmeleri ilkesine dayanmaktadır. Karar ve sorumluluk sahibi bu takımlar , kendi kendine yöneten üretim gruplarıdır. Üretime ilişkin görevler takım içinde dağılır ve yerine getirilmektedir.

Görevlerin koordinasyonu ve denetimi de bizzat grup üyelerince sağlanmaktadır. Üretim takımları , geleneksel denetim yapılarının dışında kendi verdikleri kararları kendileri koordine ederek , üyeleri için bir oto kontrol geliştirmektedirler. Takım çalışmasında geleneksel denetçiler yoktur. Koordinasyon , takım liderinin kılavuzluğu ile takım içinde karşılıklı üyelerce yapılmaktadır.<sup>14</sup>

Takım üyeleri , iş rotasyonu yapmakta ve sorumlu oldukları üretim sürecini nasıl yöneteceklerine ilişkin kolektif kararlar almaktadırlar. Bakım, onarım ve kalite kontrolü konularında da takım karar sahibi olmaktadır. Monoton işlerin yerine daha çeşitli görevler , motivasyonu özendirilmekte ve daha fazla tatmin sağlamaktadır. Ücret baremlerinin sayısı azalma eğilimine ev ücret performansla daha sıkı bir ilişki içine girmektedir. 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre , Japon imalat fabrikalarının %70'i takım esasına göre üretim yaparken , Avrupa'da bu oran sadece %1 düzeyinde olduğu görülmüştür.

Yalın üretim organizasyonlarının zorunlu bir unsuru olarak görülen takımlar , üretim hattının dengelenmesi veya görevlerin tasarımı ve çalışma istasyonları gibi eşit miktarda zaman ve çaba gerektiren seri üretimin klasik problemlerine çözümler getirmektedirler. Seri üretimde hareket den bir üretim hattı üzerinde eğer bir çalışma istasyonu görevlerini tamamlamada bir diğer istasyona göre daha fazla zaman harcıyorsa , üretim hattı o çalışma istasyonuna göre düzenlenecek demektir. Diğer bir deyişle , üretim hattı üzerinde işgücü fazlası meydana gelecektir. Yalın üretim sistemi için bu kabul edilemez bir durumdur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için yalın üretim sisteminde üretim hatları takımlara transfer edilmektedir. Takım üyeleri , farklı görevler arasında hareket etmek için eğitildiklerinden , çalışma istasyonlarına gerek kalmamaktadır. Çalışanların sayısı da azaltılmaktadır.

Yalın üretimde takım çalışması , sıfır stok stratejisi ile çok yakın bir bağa sahiptir. Açıkça , böyle bir takım çalışması , işin yoğunlaştırılmasına ve yönetsel kontrole yardım ederken , bir yandan da bizzat çalışanlar birbirlerini denetleme görevini üstlenmektedirler. Günümüzde çoğu modern organizasyon , takım çalışmasını teşvik etmektedir. Yeni üretim tekniklerini kullanarak kalite ve etkinliği geliştirmede takım çalışmalarının önemli katkılarının olacağı kabul edilmektedir.

14 AKGEYİK , a.g.e., s.85

Bunun yanında takım çalışmaları , mamullerin üretilmesi , pazarlanması , üretime ilişkin problemlerin çözümlenmesi ve işletme stratejisi yaratılmasında da etkin rol oynamaktadır.

İşletme yönetimleri , özellikle açık organizasyonlar istemekte ve bu nedenle katılıma , yüksek örgütsel bağlılığa , yeni üretim yapıları ve otonom takım çalışmalarına destek vermektedirler. Bu yenilikler bilhassa nihai örgütsel hedeflere ulaşmada takımların kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim , takım çalışmasını uygulayan üreticilerin , kalite gelişimi , maliyet tasarrufu ve sürekli gelişme konularında olumlu sonuçlar aldıkları görülmektedir. Takım çalışmasının verimliliği geliştirmede de başarılı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç , özellikle takım çalışmasının organizasyona daha büyük bir esneklik sağlayarak , işletmenin piyasa güçleri , tüketici talepleri , yasal düzenlemeler ve diğer faktörlerin baskılarına karşı koymasında pozitif bir etkiye sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Takım çalışması , aynı zamanda işletmelere örgüt içi sorunlarla ilgilenme olanağı vermektedir. Takım üyeleri , böyle bir süreçte kendi ileri üzerinde daha fazla kontrol sağlarken , ortaya çıkan herhangi bir probleme karşı daha hızlı önlem alınması ve çözümlenmesinde etkin rol oynamaktadırlar.<sup>15</sup>

Yapılan bir araştırmada yeni üretim teknikleri çerçevesinde takım çalışmasını uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığı belirlenmiştir. Araştırmaya göre , takım çalışması , üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmanın avantajına sahiptir ve bu durum , yüksek performans seviyeleri meydana getirmektedir. Ayrıca takım çalışmasının pozitif etkileri arasında yönetim ihtiyacının azaltılması , verimlilik artışı ve özellikle , yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözme vasıflarını geliştirmesi gibi unsurlar sayılmakta ve buna , takım çalışmasının iş rotasyonu ve çapraz eğitim olanakları sağlaması , devamsızlık ve işgücü devri sorunlarını azaltması ilave edilmektedir. Gerçekten bu sonuçların sağlanması takımların iyi organizasyonuna bağlıdır ve bu organizasyonda değişik faktörler rol oynamaktadır. Çeşitli yazarlar , takım çalışmasının başarısında özellikle yönetimin desteğine dikkat çekmektedirler.

15 AKGEYİK,T., “Yalın Üretim Felsefesi Ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri” , IV. ulusal Endüstri İlişkiler Kongresi , 1995 , s.107

Bazı işletmelerde yöneticilerin sahip oldukları statü veya gücü kaybetmekten , takım liderlerine geniş yetkiler verilmesinden , görev alanlarının daraltılmasından kaygı duydukları ve bu nedenle takım çalışmalarına gereken ilgiyi göstermedikleri belirtilmektedir. Bunu ortadan kaldırmak için , takımların organize edilmesinde yöneticilerin kapsanması başarı açısından önemli bir konudur. Japonya , İngiltere ve Amerika'yı kapsayan bir araştırmada takım çalışmalarında yöneticilerin rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre , Japon yöneticilerin prosedürlere yakın olmasını uygun gördükleri üretim takımları , görel olarak daha başarılıdır. Japon yöneticiler , takımlar üzerinde belirgin bir etki yaratabilmektedir. Diğer yandan , Japon yöneticilerin , takım üyeleri ile daha yakın ilişki kurmaya yöneldikleri ve bu ilişkinin sıklığı konusunda büyük bir titizlik gösterdikleri belirlenmiştir. Bazı yazarlar , bu durumu , japon üretim yönetiminin titizliğine bağlamaktadırlar.

Takım üyelerinin yüz yüze iletişim ve karşılıklı etkileşim içinde olmaları , grup üyelerinin yeterli iletişimi kurmaları ve grubun çok büyük olmaması başarıda rol oynayan diğer faktörlerdir. Buna bağlı olarak bazı araştırmacılar , karşılıklı bağımlılık ve yapılandırılmış ilişkiler üzerinde durmaktadırlar. Bu şekilde grup üyeleri ortak bir amacı paylaşarak , birbirlerini etkileyebilmektedirler. Ayrıca , ortak hedef ve görevlerin tespit edilmesi üzerinde önemle durulan bir diğer konudur . Grup üyeleri , bunun sonucunda aynı misyona yönelik çalışmalarını sürdürme ve bitirmede daha bütünsel davranabilmektedirler.

Etkin takım çalışmaları için altı çizilen bir diğer husus , başarılı takım liderlerinin varlığıdır. Başarılı bir takım liderinden yönetimin önemini kavraması , tüketicilere yönelik politikaları geliştirmesi ve sürekli geliştirme kavramını kurumsallaştırması yanında takım çalışmasına inanması , üyelere karşı samimi ve gelişmeye açık olması beklenmektedir. Bu çerçevede bir takım liderinin görevleri , üretimin zamanında , istenilen kalitede ve tüketici beklentilerine uygun tarzda tamamlanması , organizasyon faaliyetlerinde takımı temsil etmesi , hedeflere ulaşmada takımı motive etmesi , dolaylı görevler için sorumluluk üstlenmesi , eğitimi teşvik etmesi ve problem çözmede takıma yol göstermesi gibi bazı temel unsurları kapsamaktadır. Takım liderinin liderlik , danışmanlık , örneklendirme , analiz etme vb. bazı vasıflara sahip olması beklenmektedir.



Takım liderlerinin aynı zamanda örgütsel tasarımcılar , alt yapı sorumluları ve örgütsel işbirliği koordinatörleri olarak görev yapan sınır yöneticilerinin yetkilerine sahip olmaları ve tüketiciler / piyasalar , teknolojiler , rekabet , çevre , siyasal ilişkiler , demografik gelişmeler , arz ediciler ve genel ekonomik konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Buna karşılık , takımların oluşturulmasında bazı problemlerle karşılaşmaktadır. İlk olarak , takımlar kurulurken işçilerin birlikte çalışması sağlanmamış ve görev alanlarını kontrol etmeleri konusunda çalışanların beklentileri karşılanmamış olabilir. Ayrıca takımın sahip olduğu görevleri yerine getirmede ekipman , materyal , bilgi ve vasıf gibi kaynaklardan yoksun olması başarısızlığa yol açabilen bir diğer faktördür. Bu durum , özellikle , bürokratik-hiyerarşik yapılara sahip işletmelerde gündeme gelen bir problemdir.

### **1.3.2 Yalın Üretim Uygulama Sonuçları**

İşletme performansının ilk göstergeleri verimlilik , kalite ve esnekliktir. Kendi piyasa şartlarına uygun verimlilik,kalite ve verimliliği uygulayan işletmeler rakipleri üzerinde önemli bir avantaj kazanmaktadır.İşletme performansını belirleyen unsurlar ise , daha belirgin şekilde değişmektedir. Bu konudaki ortak görüş teknoloji , mamul çeşitliliği ve işletme ölçeğinin performansı etkilediği yönünde görülmektedir. Daha az etkili faktörler arasında işletme yeri , işletme kültürü ve benzeri faktörler sayılabilir.

Yalın üretim sistemini uygulayan işletmelerin , bu faktörler çerçevesinde elde ettikleri rekabet üstünlüğü çeşitli araştırmalarla değerlendirilmiştir. 1989 yılında Newyork işletme grubunca gerçekleştirilen bu nitelikli araştırmada büyük Amerikan şirketlerinin kalite uygulamaları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan 149 işletmeden %75'i kalite girişimlerine sahip olduklarını belirtirken , %30'u toplam kalite yönetiminin işletme performansını geliştirdiğini bildirmiştir. %1'den daha az bir oran ise , bu uygulamaları tatmin edici bulmadığını açıklamıştır. Yine 1989 yılında Gallup tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada 600 işletme yöneticisine toplam kalite programlarının performansı hakkında sorular yöneltilmiştir. Yöneticilerin %54'ü kalite performansından memnun olduklarını ifade ederken , %50'si uygulanan programlar çerçevesinde işletme performansının belirgin biçimde arttığını kaydetmiştir.

Araştırmaların ortaya koyduğu bir diğer bulguda , Kuzey Amerika'da yalın üretim tekniğini uygulayan işletmelerin Japon rakiplerinin verimlilik seviyelerine çıktığına ilişkindir. Benzeri sonuçlar 1996 yılında uluslar arası otomobil parçaları endüstrisindeki 71 işletmenin karşılaştırmalı analizinde elde edilmiştir. İngiliz ve Japon firmalarının incelendiği araştırmada yalın üretim prensiplerini uygulayan işletmelerin kalite ve verimlilik konularında daha iyi bir performans gösterdikleri saptanmıştır. Uluslararası Kalite Araştırmaları ve Amerikan Kalite Derneğince 1993 yılında ortak gerçekleştirilen bir diğer araştırmada otomobil , bilgisayar , bankacılık ve sağlık sektörlerinde yer alan 500 büyük şirket Amerika , Kanada , Almanya ve Japonya'da karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve toplam kalite uygulamaları açısından değerlendirilmiştir.

Araştırma verilerine göre , toplam kalite yönetiminin evrensel düzeyde işletme performansını geliştirdiği gözlenmiştir. Yakın tarihlerde Amerika'da yapılan başka bir incelemede ise , özel şirketlerin takım çalışması , iş rotasyonu , problem çözme grupları ve toplam kalite yönetimi gibi teknikleri hangi ölçülerde ve niteliklerde uyguladıkları incelenmiştir. Araştırma verilerine göre , 50 ve daha fazla işçi çalıştıran özel sektör işletmelerinin %35'i bu nitelikli teknikleri uyguladığını veya uygulama hazırlığı yaptığını bildirmiştir. Bu işletmelerin %49.1'i takım çalışması , %38'i iş rotasyonu , %71'i toplam kalite uygulamaları ve %67.9'u problem çözme takımlarını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın diğer bulgusu ise , yeni üretim tekniklerinin işletmelere rekabet avantajı sağlayacak çeşitli unsurları geliştirmek amacıyla uygulandığını ortaya koymaktadır. Bu nedenler , uluslar arası rekabete açık bir piyasaya giriş , yüksek teknolojiyi uygulama , yüksek kalite hedeflerine ve mamul çeşitliliğine ulaşma isteği olarak sıralanabilir. Bunun yanında , işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık verdikleri ve bu kapsamda teşvik edici ücret sistemleri , yoğun eğitim ve işgücü ile daha yakın iletişim gibi bazı temel araçları kullandıkları görülmüştür. Araştırmalar gösteriyor ki , kaliteye dayalı rekabet stratejisi , özellikle , işletmelere sürekli geliştirme programları , tüketici odaklı stratejiler , katılımı sağlayıcı yönetim tarzları , esnek üretim anlayışı , daha yatay üretim yapıları , problem çözme takımları , üretimin tasarımında arz edicilerin kapsanması , çok vasıflık ve adapte edilebilen bir işgücü sağlayarak , onların rekabet edilebilirliklerini geliştirmektedir.<sup>16</sup>

Böylece yalın üretim felsefesi , örgütsel dönüşüm ve uygulamalar ile ekonomik koşulların yarattığı zorluklara cevap vermede teşvik edici bir ortam yaratmaktadır.

#### 1.4 Bilgi Toplumuna Doğru

Endüstri sonrası toplum olarak adlandırılan enformasyon (bilgi) toplumunun ilk özelliği olarak malların üretiminden hizmetlere yönelik olarak belirtilmektedir. Hizmet sektörü bütün ekonomilerde vardır , ancak endüstri öncesi toplumlarda öncelikle domestik hizmetler söz konusu iken , endüstri toplumlarında ise taşımacılık , finansal hizmetler gibi alanlarda malların üretimine yardımcı niteliktedir. Endüstri sonrası toplumlarda ise esas önemli nokta eğitim , sağlık , sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ile bilgisayar , sistem analizi ile bilimsel araştırma ve geliştirme gibi mesleki hizmetler alanında yoğunlaşmaktadır.

Kurumları , işleyiş biçimi ve normlarıyla ikinci dalga olarak adlandırılan sanayi toplumundan oldukça farklı niteliğe sahip olan bilgi toplumu , yapısını belirleyen bir dizi özellikleri bünyesinde taşımaktadır. Bilgi sistemleri ve teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmekte olan bilgi toplumu , sanayi toplumundan iddi biçimde ayrılmakta,dönüşmekte , ve yeni bir toplum biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde en büyük dönüşüm devlet anlayışı ya da ekonomide olmayıp , özellikle kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgin toplumuna geçmesinde yaşandığı bilinmektedir.

Drucker , tek nedenle izah edilemeyecek ve tek sonuçla basite indirgenemeyecek bu kapsamlı dönüşümün , sürekli öğrenime yönelik , bilginin ekonominin temel anmalı olması ve endüstriyel organizasyonların bilgiye dayalı kuruluşlara dönüşmesi vb. niteliklere sahip olduğunu savunmaktadır. Dünyada yaşanan değişimi adlandırma konusunda bir birliktelik olmamakla birlikte , kesin olan şudur ki , insanlık tarihinin son 300 yıllık damgasını vuran endüstri uygarlığı yerini adım adım yeni bir uygarlığa bırakmaktadır. Drucker'a göre kapitalist ötesi topluma doğru kayış 2.Dünya savaşından az sonra başlamıştır. 1960'da ilk defa bilgi işçisi ve bilgi işi kavramlarını ortaya atmıştır.

Daniel Bell'e göre ise , enformasyon toplumunun ortaya çıkması post endüstriyel diye adlandırılan toplumun da gelişme hızını arttırmıştır. Bu aşamada , her şeyden önce , mal üretmek yerine servis satmaya (hizmet sektörüne) doğru bir dönüşüm söz konusudur.<sup>17</sup>

Endüstrileşmiş ülkelerdeki ekonomik faaliyetlere baktığımız zaman , bu ülkelerde geleneksel demir , çelik , otomobil , tekstil , makine imalatı gibi endüstrilerde kriz yaşanmasına rağmen bilgisayar , elektronik , biyo kimya , uzay gibi bilgi ağırlıklı yeni endüstriler hızla gelişmektedir. Endüstri toplumu , malların üretimi için makinelerin ve insanların koordinasyonuna dayanır .Oysa yeni toplum bilgi etrafında örgütlenmektedir. Bilgi her toplum için güçtür ancak bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini , yaşam biçimidir. Tarım toplumlarında stratejik kaynak toprak ve işgücü olmasına karşılık endüstri toplumunda sermaye merkezi bir önem kazanmıştır. Bilgi toplumunda ise bilgi stratejik kaynak haline gelmiştir. Çünkü yeni toplumda bilgiyi piyasada ürünlere ve hizmetlere başarılı bir şekilde dönüştürenler, eğitim , araştırma , geliştirme harcamalarına en fazla yatırım yapan işletmeler başarılı olacaktır. Üretim sürecinde diğer üretim faktörlerinin önemi azalmıştır. Örneğin 1975-80 yılları arasında Japonya'nın toplam üretimi 3 misli artmasına karşılık kullanılan hammadde oranında herhangi bir artış söz konusu olmamıştır. Üretim araçları içinde hammaddenin eski önemi oldukça gerilemiştir. Endüstri toplumunun doğuşunda nasıl buhar makinesi , elektrik , içten yanmalı motorlar gibi enerji teknolojisi büyük rol oynamışsa , bilgi teknolojisi de bilgi toplumunun doğuşunda aynı role sahiptir. Bilgi , toplumu iki şekilde değiştirmektedir . Birincisi ; yeni malların üretilmesinde ve hizmetlerin yerine getirilmesinde yeni olanaklar sağlamaktadır . Bugün çok sayıda insan , kişisel bilgisayar v.s. teknolojik metaryali kullanmaktadır. İkincisi ise , teknoloji verimlilik üzerindeki etkisi ile tüketiciler , üreticiler tarafından düşük maliyette üretilen ürünleri daha ucuz satın almaktadır. Endüstri toplumundan enformasyon toplumuna geçiş ile birlikte teknolojinin giderek ucuzlaması ve yaygınlaşması kitle üretim ve haberleşmenin çözümüne yol açarken diğer taraftan bireyin konumunun güçlenmesine neden olmaktadır.

17 BELL,D. , "İletişim Teknolojisi :Gidişat İyiye Doğru mu ; Yoksa Kötüye mi?",Çev. A.Sevimli, Bilgi Ve Toplum , Tüдав , Nisan 1998 , s.41

Endüstri toplumlarındaki işçi hareketlerinin ve grevlerin yerini , enformasyon toplumlarında sivil örgütlerin aldığı , gönüllü teşebbüslerin toplumda giderek çok daha önemli hale geldiğini görmekteyiz. Çalışanların teknoloji ve yeni iletişim sistemleri , organizasyonlarda eğitimin öneminin artması ile kişisel becerileri ve yeteneklerini geliştirerek bireysel pazarlık güçlerini arttırmışlar sendika vs. gibi kurumlara olan ilgi azalmış olup , kendi pazarlıklarını kendileri yapar hale gelmişlerdir.

Endüstri toplumunun stratejik ve dönüştürücü kaynağını nasıl emek ve sermaye oluşturmaktaysa , bu toplumun stratejik ve dönüştürücü kaynaklarını ise bilgi ve enformasyon oluşturmaktadır. İşte toprak ve sermaye yerine , bilginin egemen olduğu bu yeni toplum düzenine , bilgi toplumu diyoruz. Sonuçta endüstri toplumunun ürünü olan kurumlar son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte , zaman ve mekan kavramları değişmektedir. Endüstri toplumunun üretim ilişkileri üzerine temellenmiş bir toplumsal hayat artık geçerli değildir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 1. YENİ TEKNOLOJİLER VE İŞGÜCÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ

#### 1.1. Bilgi Toplumuna Geçişi Doğuran Faktörler

Bu bölümde Bilgi toplumuna geçiş sürecine etki eden faktörler ve bu faktörlerin işgücü üzerine etkileri üzerinde durulacaktır. Değişime neden olan bu faktörler , dünya ekonomisindeki yapısal değişimler gibi global düzeyde iken bir kısmı da teknoloji ve uluslararası Pazar şartlarına uygun olarak işin ve işgücünün yeniden organizasyonu gibi işletme düzeyinde gözlenen değişimlerdir. Bilgi toplumunun ve işgücünün yapısal değişimini etkileyen faktörler arasında sebep-sonuç ilişkilerini belirlemek zaman zaman oldukça güçleşmektedir. Örneğin , işgücünün nitelik ve beceri düzeyindeki gelişme ile teknolojik yenilik arasındaki ilişki verilebilir. Başlangıçta yeni teknolojiler nitelikli elemanları zorunlu kılmış , nitelikli elemanlar da yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmuşlardır.

Genel olarak bilgi toplumlarına ya da sanayi ötesi ekonomilere geçiş sürecini hızlandıran iki etkenin teknolojik gelişim ve Dünya ekonomisindeki yapısal değişimler olduğu kabul edilmektedir. Global değişim sürecinde ortaya çıkan faktörlerin en önemlisi kuşkusuz uluslar arası ekonomi-politiğin dengelerini değiştiren dünya ekonomisinin yeniden yapılanması ile ilgili değişimlerdir. Bu alanda son 15-20 yılda ortaya çıkan gelişmeler İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD hakimiyetinde şekillenen uluslararası sistemde ciddi yapısal değişimleri gündeme getirmektedir. Söz konusu bu gelişmelerin hem birbirlerinin karşılıklı etkileşimine açık dinamik süreçler olmaları , hem de halen devam etmekte oluşları değişimin net sonuçlarını ortaya koymaya engel teşkil etmektedir.

#### 1.1.1. Küreselleşme , Küresel İşgücü ve Yeni Çalışma Koşulları

Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin önemli faktörlerinden biri de , piyasaların ulusal sınırları aşarak global bir nitelik kazanmakta ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin de giderek yoğunlaşmakta oluşudur.

Dünya ekonomisinin global nitelik kazanmasında ise ortak pazarların , çok uluslu şirketlerin ve ulusal şirketlerin yabancı ülkelerdeki branşlarının (özellikle Japon şirketlerinin) önemli etkileri olduğu görülmektedir. Global rekabetin artması ve tek tek pazarların daha çok rekabeti gerektirmesi ve daha bağımsız hale gelmesinin yukarıda da ifade edilen ABD'nin Dünya ekonomisindeki rekabet edebilirlik bakımından öncü konumunu kaybetmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Artık ülkeler için ürettikleri mal ve hizmetleri sadece kendi ulusal pazarları içinde satabilmeleri yeterli olmamaktadır. Bunun için hem ekonomik işbirliği ve entegrasyon anlaşmaları ile aralarındaki bölgesel müşterek pazarları genişletme yolu tutarlarken , hem de Dünyanın farklı bölgelerindeki pazarlardaki paylarını da arttırmayı hedeflemektedirler. Bilgi çağı organizasyonlarının aynı sektördeki rakip organizasyonların önünde olma kriterleri , sahip oldukları yararlı bilgi ve onu da kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Bilgi teknolojileri aracılığı ile bilgi yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmaktadır.<sup>1</sup>

Organizasyonların biçimlendirdiği ekonomik yaşamda , bu niteliksel değişim “Küreselleşme” olarak algılanmaktadır. Bilgi çağında ekonomi küreselleşmekte ve uluslar arası rekabet etkili olmaktadır . Bilgi teknolojilerinden olan bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim ve robotik , çalışanların belli bir lokasyona (işyeri) olan bağlılıklarını azaltmış , üretimde verimliliği ve pazarda esnekliği arttırmıştır. Bu bağlamda , bilgi teknolojileri küreselleşmeye katkıda bulunmaktadır. Günümüzde bir yandan ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri , öte yandan artan bilgi talebi , bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesine yol açmaktadır. Ayrıca bilgi sektörü , ulusal , uluslar arası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda , bilgi iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi sonucunda , bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri canlanmaktadır. Bilgi toplumu bölgesel ve küresel gelişmeler ve birleşmelerle karakterize edilmektedir. Avrupa Birliği (AB) , Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA), Karadeniz Ekonomik İşbirliği (KEİB) gibi şimdiye kadar kurulmuş bölgesel gruplaşmaların yanı sıra gelecek yıllarda kurulması düşünülen Doğu Asya Ülkeleri Birliği , Güney Doğu Asya Birliği , Avrasya Türk Birliği gibi yeni bölgesel bütünleşmelerin adımları atılmaktadır.

1RODRİK,D., “Küreselleşme Sınırı Aştı mı?” , Çev. İzzet Akyol-Fatma Ünsal,Kızılelma Yayıncılık, İstanbul , 1997, s.46

Ulusal merkezi yönetimlerin , bilgi altyapısı kurma ya da geliştirmeye yönelik ilkeli ve kararlı girişimleri , kişilerin salt ekonomik yararlar kazanmalarını sağlamakla kalmayacak , aynı zamanda küreselleşmenin yaygınlaşması doğrultusunda genel yaşam kalitesinde iyileşmelerin gerçekleşmesini hızlandıracaktır. Avrupa Birliği, Bangemann Grubu toplantısında , bilgi teknolojilerinin Avrupa Birliği üye ülkeleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi açısından yeni ve merkezi bir konu olduğu kabul edilmiştir. Bu arka plan dikkate alınarak ilgili komisyonlar , bilgi teknolojileri eylem planına eylem planına ilişkin öneriler hazırlanmıştır. Ekonomik entegrasyonlar ya da gümrüklerin karşılıklı olarak indirilmesi / kaldırılması gibi işbirliklerinin gelişmekte olmasına rağmen Adam Smith'in öngördüğü uluslar arası ticaretin önündeki tüm engellerin kalktığı tamamen liberal bir ortamın gerçekleşmediği de görülmektedir. ABD , İngiltere gibi ileri sanayi ülkelerinin bile zaman zaman bir takım korumacılık tedbirlerine başvurması ya da siyasal güçlerini kullanarak dünya pazarlarını etkilemekte oluşları dünya piyasalarındaki globalleşme ve liberalleşme eğiliminin sınırsız olmadığını bir göstergesidir. Bu konuda , ABD'nin Fransız şarabına karşı gümrükleri arttırması , Japon mallarına karşı korumacı dış ticaret tedbirlerine başvurması , İngiltere'nin Malezya'nın kalay ticaretine yönelik kontrolü gibi uygulamalar örneklerden sadece bazıları bulunmaktadır.

Dünya piyasalarının küreselleşmesinde çok-uluslu şirketlerin de önemli payı vardır. Japonya'nın olağanüstü başarısı , Tayvan , Hong-Kong , Singapur gibi ülkelerin özellikle montaj sanayiinde yükselen trendleri , Almanya , İskandinav ülkeleri ve Kuzey İtalya'daki bazı firmaların başarılı ihracat politikaları yanında Amerikan , Avrupalı ve Japon firmalarının çok-uluslu birleşimleri de dünya piyasalarındaki değişim sürecine tesir etmektedir. Kapitalist pazarlar hiçbir zaman durağan özellikte değildirler. Firmalar rekabet eder , bazen başarısız olurlar , yeni ürün ve pazar stratejileri oluştururlar, yeni teknolojileri geliştirirler ve buna bağlı olarak yeni beceri ve nitelikli işgücünü önemli hale getirmektedir. Eski işçilerin (bazen çoğunun) işlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Hem üretim girdilerinin temini , hem de ürün ve Pazar stratejileri açısından ulusal sınırların ötesinde uluslararası ticaret ve üretim anlayışı ile hareket eden çok-uluslu şirketlerde de son yıllarda önemli değişimler gözlenmektedir. Dünya ekonomisindeki globalleşme eğilimi arttıkça çokuluslu şirketlerde , uluslar aşırı bir nitelik kazanmaya başlamıştır.



Bilindiği gibi çokuluslu şirketler sermayenin birden fazla ülkenin girişimcisine ait olması , aynı anda birden fazla ulusal/bölgesel pazara hitap etmesi , yatırımlarının dünyanın çeşitli bölgelerine yayılması gibi özellikleri ile dünya ekonomisinde önemli bir değişimin aracı olmuşlardır. Uluslar aşırı firmalarda ise , çokuluslu firmalar için sayılan bu temel özelliklere , yani sermayenin , pazarların ve yatırımın çok uluslu olmasına ek olarak bazı yeni özellikler belirlemektedir. Bunların içinde en önemlisi , artık uluslar aşırı firmalarda sermayenin ulusal kimliğinin önemini kaybetmekte , buna karşılık firmaların dünya ölçeğinde uygulamaya koydukları kendilerine özgü kurum kültürlerinin öne çıkmakta oluşudur. Bu da özellikle insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında etkilerini göstermektedir.

Küreselleşme ekonomik boyutun yanı sıra , siyasal , toplumsal , kültürel ve hukuksal açımları bağlamında da tartışılmaktadır. Bilgi çağında , bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde ekonomik , siyasal toplumsal , kültürel ve hukuksal etkinlikler küreselleşme eğilimine girmiş , telekomünikasyon sistemlerinin ülke sınırlarının önemini ortadan kaldırması ile birlikte , bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri gündeme gelmiştir. Küreselleşme sürecinde , girdilerin temini ve çıktılarının pazarlanması için oluşturulan piyasalar artık Dünya çapında tasarlanmakta ve gerçekleşmektedir. Yukarıda belirtilen çok uluslu firmaların dünyanın her yerinde yer alması , teknolojik değişim ve gelişim , iletişim araçlarının hızla yayılması küreselleşmenin çalışanlara da bakış açımızı değiştirmektedir. Çalışan insan açısından “küresel çingeneler” kavramıyla açık bir şekilde ifade edilen , ülke sınırı tanımaksızın bir projeden ya da bir firmadan diğerine geçişlerin hızlanacağı bir dönemin başlangıcında olduğumuz söylenebilmektedir.

Kariyer planlamasının zorlaşacağı , mesleki geleceğin kestirilemeyeceği böyle bir dönemde , belki de yeni stres ve korku kaynakları çalışanları bekliyor olacaktır. Uzmanlar ise çalışanların mesleki geleceklerine ilişkin belirsizliğe korku ve kaygı ile değil merak ile tepki göstermeyi öğrenmek zorunda kalacaklarını öne sürmektedir. Günümüzde elemanların kendilerine ayrılmış masalarda çalıştığı büroların sayısı azalmaktadır. Kadronun önemli bir kısmının sürekli hareket halinde olup müşteri peşinde koştuğu örgütlerin sayısında ise artış olduğu görülmektedir. Firmaların küçük ya da büyük olmaları , rekabet gücü açısından önemini yitirmektedir.

Artık hızlı veya yavaş olmaları daha önemli bulunmaktadır. Bu durum, hem mal ve hizmet üretiminde , hem de çalışma ilişkilerinde esnekliği ön plana çıkartmaktadır. Küreselleşen dünyada ömür boyu ücretli çalışma – çalıştırma sistemi tarihe karışma tehlikesiyle karşı karşıya bulunmaktadır. İş , küresel ağ ilişkileri içinde her geçen gün daha kısa aralıklarla yeniden dağıtılan bir meta haline dönüşmektedir. Geleneksel istihdam yapılarında yasal düzenlemelerle işletmeler tarafından üstlenilen istihdam riskleri , artık giderek daha çok çalışanların üzerine yüklenmektedir. İş bulmak , çalışan insan işletmelerin gereklerine uygun düştüğü ölçüde mümkün olabilecektir . Hukuki açıdan az çalışma biçimleri taban kazanmaktadır.<sup>2</sup>

Bir iş yerinde işe başlayıp kendini geliştirmeden o işte kalmak , artık mümkün görülmemektedir . Her çalışan kendi kendinin personel geliştiricisi gibi çaba göstermek , sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak zorunda bulunmaktadır. Kendi kariyeri için sorumluluk alması , öğrenmesi ve performans göstermesi başarı ölçüleri olarak öne çıkmaktadır . Herkes kendi yeteneklerinin sahibi ve aynı zamanda bunların pazarlamacısı hüviyetine bürünecektir.

Küreselleşmenin işsizlik ve ücretler özellikle vasıfsız ücretler üzerine etkisi günümüzde yoğun biçimde tartışılmaktadır. Düşük ve az vasıflı gruplar açısından yaklaşıldığında 1970'lerin ikinci yarısından beri ABD ve Batı Avrupa emek piyasaları kötü bir performans sergilemektedir. Düşük vasıflı Amerikalılar ekonomik bir facia ile karşı karşıya bulunmakta , Kıta Avrupa'sında ise vasıf bakımından en düşük guruplarda reel ücret yükselmiş olmakla birlikte bu yükseliş ABD ile kıyaslandığında işsizlik oranının dikkate değer bir artışı ile sonuçlanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde emek piyasasının içinde bulunduğu bu durum toplum içinde etkili bir çok grup tarafından küreselleşme ile ilişkilendirilmektedir. Küreselleşmenin ticaret ve yabancı doğrudan yatırımla gelişmiş ülkelerde istihdamı olumsuz yönde etkileyeceği endişesi sık gündeme gelmektedir. Bu doğrultuda düşük ücretli ülkelere artan ithalatın gelişmiş ülkelerde özellikle emek yoğun sektörlerdeki işleri ortadan kaldıracağı , bu erozyonun da vasıfsız işçi talebini ve vasıflı işçilere oranla vasıfsız işçilerin ücretlerini azaltacağı ileri sürülmektedir. Bu görüş uluslararası ticaret teorisinde “faktör fiyatlarının eşitliği teorisine” dayanmaktadır.

2 TOKOL,A., Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler , Vipaş , Bursa , 2001 , s.135

Teoriye göre düşük ücretli ekonomilerden yapılan ithalattaki artış , ithalat yapan ülkelerdeki düşük ücretli işçilerin ücretlerinde ve emek yoğun malların fiyatlarında nispi bir artışa yol açacaktır. Bu yeni denge düzeyinde ücretlerin uyarlanmasında yetersiz olması halinde düşük vasıflı işçiler arasında yoğunlaşan işsizlikte artış olacaktır. Ücretlerin tam olarak uyarlanması halinde bu durumda etki ücretlerdeki eşitsizlikte bir yükselme şeklinde yansıyacaktır. Bir yerde tamamlanmamış bir ücret uyarlaması olması halinde hem işsizlik hem de eşitsizliğin aynı anda yükselmesi söz konusu olacaktır.

Buna ek olarak düşük maliyetlerin çekiciliğiyle düşük ücretli ekonomilere yabancı doğrudan yatırımların kayışı da endişe yaratmaktadır. Bu sürecin etkisinin bu ülkelere yapılan yüksek ithalatın etkisi ile benzerlik taşıyacağı belirtilmektedir. Düşük vasıf gerektiren işlerin yeniden yerleşim ile düşük ücretli ülkelere ihraç edilmesi gelişmiş ülkelerde düşük vasıflı işçi talebini düşürecek ve artan rekabet baskısını güçlendirecektir. Burada üzerinde durulması gereken nokta , doğrudan yabancı yatırımların dışarıya akışının meslekleri tahrip edeceğidir. Bu arada sermaye ve ara mallarının artan ihracatı ve karların geriye dönüşünün telafi edici etkisi de yetersiz olacaktır.

1960'lerden sonra Güney Asya ülkelerinin deneyimleri ticari liberasyonunun az gelişmiş ülkelerde ücret eşitsizliğini azaltacağını göstermiştir. Hong-Kong , Kore , Singapur , Tayvan , Çin ve Endonezya gibi ülkelerin diğer gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında düşük eşitsizlikle hızlı ekonomik gelişmeyi birleştirebildikleri görülmektedir. Küreselleşme uluslararası ticaret ve sermaye akışı ile bağlantılı alanlarda dünya işgücünün artan biçimde yer almasına da neden olmaktadır. Yabancı doğrudan yatırımın hızlı akışı ve sınır ötesi üretim ağındaki artıştan dünya işgücünün daha yüksek oranı etkilenmekte ve uluslar arası ekonomik ilişkilerle birbirlerine bağlanmaktadır. Ticaret , yatırım akışı ve taşeronlaşma emek piyasaları arasında daha yakın bağlar oluşmaktadır. Örneğin İngiliz girişimci yeni bir kıyafet dizayn etmesi için İtalya'daki bir işletme ile anlaşmakta , dizaynı üretmek için Kuzey Çin'e göndermekte , üretilen malları bir Hong Kong'lu taşıma şirketi pazarlamak üzere ABD'ne getirmektedir. Üretim sürecinin çoğunda işler beş ülkede daha fazlasında yapılmaktadır. Küresel rekabetin artmasının Dünyada işçi standartları ve daha düşük ücret için baskı yaratacağı ve bunun birbiriyle bağlantılı üç yolla gerçekleşeceği üzerinde durulmaktadır.

Birincisi , yoğun rekabet , işletmelerde istihdam seviyesi , koşulları ve ücretler üzerine ters etki yaratacak , maliyetleri minimize etme stratejisine yol açacaktır.Bu şirketleri yeniden yapılandırma , küçültme ve toplu pazarlıkta izlenen katı tutum , dolaylı olarak daha düşük maliyetli alanlara yatırımları yöneltme ile gerçekleştirilecektir. İkincisi , işçinin pazarlık pozisyonunun zayıflatılma yoluyla gerçekleştirilecektir. İşverenler üretimi farklı ülkelere yönlendirerek yerli işçiyi ulusal sınırlar ötesindeki işçilerle kolaylıkla ikame edebilirler. Bu ikame özellikle vasıfsız ve az vasıflı işçilerle çoğu orta düzey yönetici açısından önem taşımaktadır.

İşçilerin ulusal sınırlar ötesindeki başka işçilerle ikame edilebilirliğin artması sonucunda işçiler çalışma koşullarının ve olanaklarının geliştirilmesi için gerekli bedelin daha büyük bir kısmını ödemek zorunda kalmaktadırlar. Emek talebinde ve üretkenliğindeki değişikliklere karşı işçiler ücret ve çalışma saatleri açısından daha büyük bir belirsizlik ve istikrarsızlıkla karşı karşıya bulunmaktadır. İkame edilebilirlik durumunda işçilerin pazarlık gücü erimekte , çalışma koşullarının pazarlıkla belirlendiği durumlarda işçiler daha düşük ücret ve ödenekler almaktadırlar. Bu nedenlerle pazarlık pozisyonlarını ikame işlemini yaparak veya yapacağı tehdidiyle güçlendirmektedirler. Üçüncü olarak , ulus devletin düzenleme kapasitesinin zayıflatılması söz konusudur. Çok uluslu şirketler , Dünya Ticaret Örgütü , IMF , Dünya Bankası'nın aldığı kararlar ulus devletleri daha bağlayıcı hale getirebilmektedir. ILO'a göre , küreselleşme , hükümetleri işçileri korumaya yönelik düzenlemeleri ihmal etme veya yasaların uygulanmasındaki aksaklıkları görmemeye yöneltmekte , toplumsal yükümlülüklerini azaltmaya zorlamaktadır. Devletin gücünün zayıflamasından ise en fazla emeğin etkilendiği görülmektedir.

ILO'nun 1996/1997 yıllarında 98 ülkede yaptığı anket çalışmasına göre , son on yıl içinde ulus devletlerin küreselleşme sürecinde kazanımlarını arttırmak için yasal düzenlemelerde gerçekleştirdikleri değişiklikler arasında en fazla tercih edilen değişiklikler ihracatı arttırmaya ve yabancı sermayeyi çekmeye , mesleki eğitimi ve yeniden eğitimi geliştirmeye , serbest ticaret bölgelerinin kurulmasına ve geliştirilmesine , alt işveren uygulamalarına , asgari ücretin düzenlenmesine , çalışma sürelerine , hizmet akdinin sona erdirilmesine ve işgücü piyasasının esnekliğini arttırmayı hedefleyen diğer uygulamalara yönelik düzenlemelerdir.

Anket sonuçlarına göre küreselleşmenin olumsuz sosyal etkilerinin ulus devletler açısından çok fazla dikkate alınmadığı , yasal değişikliğin en az gerçekleştiği alanını ise ekonominin küreselleşmesiyle işini kaybeden işçileri ilgilendiren konularda olduğu belirlenmiştir. Bu görüşlere karşılık belirtilen etkilerin sınırlı olduğu ileri sürülmektedir. Dünya pazarıyla bağlantılı işlerde çalışanların hızla arttığı ancak bunun henüz sınırlı olduğu belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerde işçilerin %70'inin hizmet sektöründe ve ticaret ile ilgili olmayan işlerde yer aldığı , benzer durumda düşük gelirli ülkelerde istihdamın yükünün ticaretle ilgili olmayan tarım ve enformel sektörde olduğu belirtilmektedir. Düşük ücretli ülkelerde modern sektörde ticaret yapılabilir istihdamdakilerin payının Çin ve Hindistan dışında ortalama %12 civarında olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca çokuluslu şirketlerin küreselleşme üzerinde etkisinin bazı düşüncelerin aksine çok fazla olmadığı belirtilmektedir. Buna göre çokuluslu şirketler üretim ve satışlarını birden fazla ülkede yapsalar da ulusal kökenlerine bağlı kalmaktadırlar. Ticaretin ve sermaye hareketlerinin üzerindeki engellerin kaldırılması , işçiler gibi aynı zamanda işletmeler üzerinde de rekabetçi bir etki oluşturmaktadır.<sup>3</sup>

İşletmeler yeni üretim yöntemleri , toplam kalite yönetimi , tam zamanında üretim , alt işveren kullanımı gibi uygulamalar yaygınlaşmaktadır. İşletmeler karşılaştıkları belirsizliklerin olumsuz sonuçlarını olabildiğince çalışanlar ve alt işverenlere yansıtmaya çalışmaktadırlar. Bu durum çalışma sürelerinde ve işin yapılmasında ve ücrette esnekliği gerekli kılmaktadır. Yeni yöntemlerin iş güvenliği ve çalışma süreleri üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu kabul edilmemektedir. Yoğunlaşan küresel rekabetin Avrupa Birliğinde ücretlere ilişkin standartları , azami çalışma saatleri , iş güvencesi , iş sağlığı ve benzeri konularda bir gerilemeye yol açması endişe kaynağı oluşturmaktadır. Benzer şekilde ABD gibi yüksek ücretli ülkelerde küreselleşme çalışma koşullarının ve çalışma saatlerinin geleneksel araçlarla korunmasını güçleştirmektedir. Geleceğin ekonomisi ve çalışma yaşamını “proje bazında sözleşmeli ve süreli çalışan firmalar ya da bağımsız çalışanlardan oluşan dev bir ağ” şeklinde tahmin edenler çoğunlukta bulunmaktadır. Günümüzde ayrıca taşeronlaşmanın yaygınlaşmış olması , bunun ilk işaretleri olarak görülebilmektedir.

3 SELAMOĞLU , A. , “Yoğunlaşan Sosyal Sorunlarıyla Küreselleşme” , Küreselleşmenin İnsani Yüzü , (Der:Veysel Bozkurt) , Alfa , 2000,s.66

### 1.1.2 Bilginin Önem Kazanması ve Bilgisayarlaşma

Günümüze değin , insanoğlu bilgidan daha fazla yarar sağlamak amacıyla bilgiyi kullanmakta ve uygulanmakta ve insanoğlunun bilgi üzerindeki kontrolü toplumsal aşamalar süresince doğrusal biçimde artmaktadır. Bu bağlamda bilgi ve bilgi yönetimi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bilgi ve bilgili birey , bilgi toplumunda ekonominin en temel girdilerini oluşturmaktadır.

Bilginin hakim olduğu toplumsal yaşam, çok hızlı bilgi artışı ve aktarımı , hızlı iletişim , yeni teknolojiler , ekonomiden diğer sosyal konulara kadar her alanda bilginin temel güç ve kaynak olduğu , hızlı değişim ve gelişmenin yer aldığı ve yaşamın tüm yönlerini etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkmıştır. Bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile yarışmacı nitelik kazanan kurumsal bağlamında , bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlamaktadır. Çağdaş Dünya , sürekli gerçekleşen yoğun ve yaygın bilgi akışı ve bunun getirdiği değişimler ile nitelendirilebilir. Sanayi toplumunda ön planda olan “maddi ürünlerin üretimi” yerine , bilgi toplumunda , bilgi teknolojileri kullanımı sonucunda “bilgi üretimi” önem kazanmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri , sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi , iletişim ağları içinde taşınabilir , bölünebilir ve paylaşılabilir olması , işgücü , sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilmektedir. Bilgi toplumu ile birlikte , geleneksel kaynakların , yani emeğin , doğal kaynakların ve sermayenin getirisi , bilginin getirilerine oranla giderek azalma eğilimine girmektedir. Sanayi toplumunun mekanik teknolojisinin fiziksel emeğı ikame ettiği , buna karşılık , bilgi toplumunun bilgisayar teknolojilerinin zihinsel emeğı ikame etmekte olduğu ileri sürülmektedir.

Bilgisayar teknolojileri zihinsel emeğı ikame etmekten çok , zihinsel emekleri yetenekleri geliştirmektedir. Diğer taraftan sanayi toplumunda fabrikalar , her türden malın üretildiğı birer merkez olmanın da ötesinde toplumsal birer sembol olmuşlardır. Bilgi toplumu ile birlikte , bu sembol yerini her türlü bilgiyi üreten , işleyen , saklayan ve dağıtan bilgisayar merkezlerine bırakmakta ve artık ilerlemenin , modernleşmenin sembolü fabrikalar değil , bilgisayar merkezleri olmaktadır. Bilgi toplumu genel anlamda , yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir.

Bilgi toplumunda bilgisayarlar ; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü arttırarak , bilginin kitlesel biçimde üretilmesini , işlenmesini , saklanması , dağıtılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır.

### 1.1.3 Mega Teknolojiler

1900'lü yılların ikinci yarısında üretim teknolojisinin çok hızlı bir değişim sürecine girdiği görülmektedir. Birçok yeni madde (plastik , seramik) , birçok yeni ürün (banka kartları) ve birçok yeni üretim tekniğinin (robotlar , sayısal kontrollü makineler ) ortaya çıkışı başka bir endüstriyel devrim ile karşı karşıya olduğumuzu göstermektedir. Görünen o ki , teknik buluşlar eskisinden hızla artmakta ve daha kısa sürede kullanıma girmektedir. 1780'lerde buhar gücü ve tekstil endüstrisine dayalı olarak ortaya çıkan birinci endüstri devriminden sonra , elektrik enerjisinin kullanımı ile ikinci endüstri devriminin yaşandığı , bugün ise mikro-elektronik ile üçüncü bir devrim aşamasına gelindiği kabul edilmektedir.

Yaşanılan her dönemin yeni ürün ve tekniklerin buluşu ile ilgili olduğu açık olarak görülmektedir. Yeni teknolojik buluşların yaşam süresinin dört aşamada oluştuğu kabul edilmektedir. Çocukluk dönemi (zayıf büyüme) , erginlik büyüme (daha hızlı büyüme) , yetişkinlik dönemi (daha yavaş büyüme) ve olgunluk dönemi (sıfır büyüme) olarak açıklanmaktadır. Bugünkü dönemin teknolojisi olarak belirlenen mikro elektroniğin henüz çocukluk döneminde olduğu da ortaya konmaktadır. Bununla ilgili olarak micro-electroniğin potansiyel olarak sağlayabileceği yararların henüz tümüyle gerçekleşemediği ileri sürülmekte ve geçmişte elektrik enerjisinin yaygınlaşması ile paralellikler kurulmaktadır. Elektrik ile ilgili temel buluşlar 1860-1880 arasında yapılmış olsa da , 1900'lere kadar endüstride elektrikten tümüyle yararlanılamamış , yalnızca buhar gücünün yerini alan ve maliyet tasarrufu getiren yeni bir enerji olarak kullanılmıştır . Ancak fabrikaların üretim süreçlerini , makine ve donanımlarını tümüyle değiştirmelerinden sonradır ki , elektrik enerjisi gerçekten kazanım sağlayan bir güç kaynağı olabilmıştır.<sup>4</sup>

4 KURTULMUŞ , N., Sanayi Ötesi Dönüşüm , İz Yayıncılık , İstanbul , 2 . Baskı , 2001 s.145

Bugün micro-elektronikte saklı bulunan yararların gerçeğe dönüşmesi için belki zaman alacak bir ekonomik , hatta toplumsal bir değişim geçirmek gerekebilecektir. Bugünkü yeni teknolojilerin kapsamlı sonuçlar verebilmesi için yeni donanımlar kadar , yeni tutum ve alışkanlıklar gerektiği de ifade edilmektedir. Günümüzde belli başlı teknolojiler beş alanda karşımıza çıkmaktadır . Bilgi teknolojisi , bio-teknoloji , materyal teknolojisi , uzay teknolojisi ,nükleer teknoloji . Bu beş alanda sürüp giden teknolojik buluşlar içinde en kapsamlı etkiler yaratacak olanı bilgi teknolojisi olarak görmektedir. Gerçekten de bilgi ve bilişim teknolojisi ; geniş açılı kullanım alanı , yeni ürün ve hizmet yaratma kapasitesi , maliyetleri ucuzlatıp , kaliteyi yükseltme olanağı , güçlü bir ekonomik çıkar sağlama geniş bir sosyal kabul görme gibi kriterler açısından değerlendirildiğinde , en yüksek değeri almaktadır. Endüstriyel kullanım ve yarar açısından henüz çocukluk dönemi sayıldığı bu dönemde bile , bilgi teknolojisinin gösterdiği gelişme dikkat çekmektedir. Örneğin bilgisayar kullanımının hızla yayılması , bilgisayarların sağladığı hizmet açısından gösterdiği gelişme , son 30 yılda bilgisayar teknolojisinin her yıl %20-25 dolayında ucuzlaması , AR-GE harcamaları içinde %20-30'unun telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojisine ayrılması gibi gelişmelere bakıldığında , bilgi teknolojisinin kullanım alanı ve potansiyel yararları açısından üstünlüğü tartışmasız kalmaktadır . Örneğin İngiltere'de yapılan bir araştırma sonucuna göre , birçok işletmede sermaye verimliliği düşerken , elektronik endüstrisinde emek ve sermaye verimliliğinin yükseldiği görülmekte ve bilgisayar endüstrisinin en yüksek verimlilik sağlayan sektör olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ülkelerarası bir karşılaştırmada da ileri teknoloji kullanan sektörlerin daha büyük bir verimlilik artışı gösterdiği görülmektedir. Japonya'nın ileri teknoloji kullanımı (robotlar , bilgisayarlar) dikkate alındığında , japon endüstrisindeki yüksek verimliliğin bir nedeni de ortaya çıkmaktadır. Japonya'nın yeni teknoloji kullanımı açısından gösterdiği üstünlük ve sağladığı yüksek verimlilik uluslar arası ticarete gösterdiği başarıyla da kanıtlanmaktadır. Endüstrileşmiş batı toplumlarının teknolojik ve ekonomik üstünlükleri Japonya'nın rekabeti ile ciddi bir sarsıntıya girmiş görünmektedir. Japonya'nın genel olarak ihracatta gösterdiği yüksek performans , ileri teknoloji kullanan endüstrilerde çok daha göze çarpıcıdır. Bu sonucun ortaya çıkmasında eğitim sistemi ve yönetim anlayışlarına dek bir çok faktörün rol oynadığı açık olarak görülmektedir.



İleri teknoloji ya da mega teknolojilerin işgücünün yapısından , mesleklere, sektörlerin tanımından üretim şekillerine kadar bir dizi alanda iş ilişkilerini etkileyerek büyük değişimlere yol açan tesirleri ifade edilmekle birlikte üzerinde ittifak edilmiş belirli bir tanımından bahsetmek zordur . Esas olarak “ araştırma – geliştirme harcamalarının miktarı , bilimsel ve teknik personelin toplam çalışanlar için oranı ve ürünün karmaşıklığı gibi kriterlerin bir endüstrinin ileri teknoloji sektörü içinde varsayılması için genel ölçü olduğu” kabul edilmektedir . Ancak bu durumda da yüzlerce farklı ileri teknoloji türünü tanımlamak mümkün olacaktır . Gerçekten farklı üretim prosesini mikro elektronik chiplerin lazerle kesilmesi gibi özel bir teknoloji olarak kabul edersek , bunun sonucu üretimde binlerce değişik teknolojinin kullanıldığını ve bunların içinde sınırsız hayati işlemin tanımlandığına şahit olunmaktadır . Onun yerine belirli bir prosesin temel prensip ve ortamlarını belirlesek o zaman tüm geliştirilmiş üretim teknolojilerinin kendilerinden türetildiği birkaç tür yüksek teknolojiden bahsedilebilmektedir . Bu ileri teknoloji türleri arasında bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçilmesinde ana rolü oynamış teknolojiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten bu iki alanda baş döndürücü bir süratle gerçekleşen gelişmeler söz konusu teknolojilerin etkilerini globalleştirmekte ve önceki teknolojilerden önemli ölçüde farklılaştırmaktadır . Örnek olarak , mikro teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler üretim için her türlü bilgi akışını kolaylaştırdığı gibi zaman ve mekan kullanımında sağladığı büyük avantajlarla üretimde etkinliği ve verimliliği arttırmaktadır .

Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi sonucu , mikro prosesörler yeni sanayi ürünlerinin geliştirilme yöntemlerinin dizaynında devrim yapmışlar ve uzun data analizlerini oldukça kısaltan hemen hemen tüm modern araştırma cihazlarının hayati parçası olmuşlardır. Kısaca mega teknoloji alanında piyasaya çıkan ürünler kısa sürede yenilenmekte ve daha ileri modelleri ile yer değiştirmektedir . Öte yandan , yeni bir teknolojik ürünün çok kısa bir sürede dünyanın hemen her tarafında yaygınlaşması yeni teknolojilerin öncekilerden ayıran özelliklerden birisidir . Örneğin , son model cep telefonlarının birkaç ay içinde Afrika’daki ,ilkel kabilelere kadar yaygınlaşması , internetin çok kısa bir sürede siyasal rejimleri farklı hemen her ülkede kullanılmaya başlanması yeni teknolojilerin yayılma hızlarını gösteren çarpıcı örneklerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknolojik değişimin hızı sosyal hayattaki etkileri bakımından önem kazanmaktadır.Yapılan araştırmalarda yeni teknolojilerin eskisine oranla çok daha kısa bir sürede yayıldığı anlaşılmaktadır .

Tablo 2’de de görüldüğü gibi buhar makinesi 150-200 yıl gibi bir sürede yayılırken , mikroprosesörler 5-10 yıl gibi kısa bir sürede yayılmaktadır. Yapılan araştırmalardan da görüldüğü gibi yeni teknolojilerin eskisine oranla çok daha hızlı bir şekilde yayıldığı anlaşılmaktadır. Teknolojinin hızlı bir şekilde yayılması , yeni teknolojilerin eski teknolojilerden bariz bir şekilde farklı olması gibi sebebin yanında , yıllar boyunca işçilerin yabancılaşması, iş yerindeki stres ve belli çalışma şartlarına çalışanların uyum sağlaması gibi alanlarda yapılan yoğun çalışmalar sonucu yeni teknolojinin insanla daha uyumlu ve kullanımını kolay olmasının da etkisi vardır.

<b><u>BULUŞ</u></b>	<b><u>YAYILMA SÜRESİ (YIL)</u></b>
Buhar Makinası	150-200
Televizyon	55
Otomobil	40-55
Vakum Tüpleri / Subaplar	25-30
Transistör	15
Fotokopi	15
.	.
Mikroprosesörler	5-10

Tablo 2 Buluş-Yayılma Süresi <sup>5</sup>

5 KURTULMUŞ , a.g.e., s. 147

Ayrıca megateknolojiler önceki teknolojilerden oldukça farklı yeni özellikler göstermektedir. Bu özelliklerden en önemlileri ;

- Diğer teknolojilere uygulanabilme kabiliyetlerinin yüksek olması ,
- Eldeki mevcut makine ve araçlara adapte edilerek onların güncelleştirilebilmelerine imkan verilmesini sağlaması , bununla işgücünün daha fazla gelişimine neden olması ve
- Birden fazla yüksek teknolojinin birlikte uygulanarak birçok yeni ürün ve üretim teknolojilerini üretmeleri gibi özelliklerdir.

#### **1.1.4 Robot ve Bilgisayar Kullanımındaki Artış**

Yeni üretim (yalın) tarzı içinde bilgisayar ve robot kullanımının arttığı açıktır. Fabrikadaki bireysel düzeydeki işlerin otomasyonundan sonra bugün bir bilgisayar ağı içinde tüm işleri yönetip kontrol edecek fabrika otomasyonuna doğru yol alındığı görülmektedir. ABD’de 1980-85 arasında bilgisayar kullanımındaki artışları inceleyen bir araştırma , bilgisayar kullanımının fevkalade bir seyir izlediğini göstermektedir. 1980’de 165.131 olan kişisel bilgisayar sayısı 1985’de 5.350.034 ‘e , 209.851 olan bilgisayar sistemleri ise 610.480’e çıkmış bulunmaktadır. Öte yandan bu büyüme , ondan önceki beş yıla göre on misli fazlalık göstermektedir. Bilgisayar kullanımının , eğitim hizmetlerinden sonra , en çok işletmeler ve profesyonel mesleklerde arttığı görülmektedir. Bilgisayar sistemleri en çok sırası ile perakende satış , işletme , profesyonel meslekler , toptan satış ve finans hizmetlerinde yer almaktadır .

Endüstride robot kullanımının geçmişi ise 1960’lı yıllara dayanmaktadır . İlk endüstriyel robot kullanımı ABD’de ortaya çıkmışsa da , bugün Japonya ve İsveç endüstriyel robot kullanımında önde bulunmaktadır. ABD’de ilk ortaya çıkışından sonra 1975 yılına dek yaklaşık , 200 robot satılmış , robot kullanımı ancak 1975 yılından sonra gelişmiştir. Japonya robot kullanımı açısından ABD ile arayı çok açmıştır.

Japonya'da ilk robot kullanımı 1967 yılında ABD'den ithal edilen bir endüstriyel robotun Toyota otomatik dokuma fabrikasında kullanılmasıyla başlamış ve orada da 1975 yılına dek yalnızca 200 robot satılmıştır. 1975 sonrası ise her ülkede robot kullanımı hız kazanmıştır. Toplam robot sayısı kadar işçi başına düşen endüstriyel robot sayısı açısından da Japonya önde gelmekte (her 100 işçi başına 2'den fazla robot) , ABD'de ise 1000 işçi başına yaklaşık 0.5 robot nüfus bulunmaktadır. İlk robotlar döküm , boya , kaynak gibi tehlikeli ve zor ilerde kullanılırken zamanla elektronik endüstrisinde montaj hattında kullanılan endüstriyel robotlar devreye girmiştir. 1983 yılında Japonya'da kullanılan endüstriyel robotların dörtte biri bu alandadır.

Otomobil ve elektronik endüstrileri her ülkede endüstriyel robotların en yaygın kullanıldığı sektörler olmaktadır. Endüstriyel robot kullanımına geçmek , yüksek bir maliyete neden olduğundan, ancak büyük ölçekli işletmeler bunları karşılayabilmektedir. Örneğin 1994 yılında ABD'de devrede olan 14550 robotun 8398'i (%57'si) General Motor büyük otomobil şirketi ile IBM arasında yer almaktadır. Benzer durum İsveç'te de görülmektedir. İsveç'te de robot kullanımı 1980 sonrasında hızla artmış ve 1980 yılında 55 olan endüstriyel robot sayısı 1994'den 24 000 'e çıkmıştır. 1980 yılında robot kullananlar arasında 7 büyük işletme %55'lik bir paya sahipken , robot kullanımının artmasıyla bu firmaların payları 1994 yılında %35'e inmiştir.

### GELİŞMİŞ ÜLKELERDE TAHMİNİ ENDÜSTRİYEL ROBOT NÜFUS

	JAPONYA	ABD	ALMANYA	İNGİLTERE	FRANSA	İTALYA
1985	1000				55	
1988	3600			125	300	300
1989	4700		1255			
1990	7600		2300	371	580	353
1991	12600	4700	6600	713	790	
1994	48700	14500		2623	2750	2600

Tablo 3<sup>6</sup>

6 KORAY,M., "Değişen Koşullarda Sendikacılık" , TÜSES , Temmuz , 1994 , s.32

## 1.2 Bilgi Toplumunda Yapılan İşler ve Yeni Üretim Modeli

1950'li yıllarda imalat işi yapan ya da ağır yükler taşıyarak geçimini sağlayan insanlar , gelişmiş ülkelerde çoğunluğu oluşturmaktaydı. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise bu sayı toplam işgücünün beşte birine düşmüştür. 2010 yılında da bu rakam muhtemelen toplam işgücünün onda birinden fazla olamayacaktır. Dolayısıyla enformasyon toplumunda imalat , tarım , madencilik ve ulaştırma dallarındaki beden işçilerinin verimini arttırmak artık kendi başına servet yaratamaz hale gelecektir. Enformasyon toplumunda zenginliğin kaynağı beden işçisi olmayanların yani bilgi işçilerin veriminin artırılmasından geçecektir. Dolayısıyla endüstriyel üretimden farklı süreçlere tabi enformasyon toplumunda işin örgütlenmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi toplumunda merkezin imalattan bilgiye kaymış olması , sadece imalat sektöründe işin örgütlenmesine bazı değişimler yanında toplam sektörel dağılım içinde de bilgi sektörünün ağırlığında önemli değişimler ortaya çıkmaktadır. İmalat bütünüyle ortadan kalkmayacağı gibi tarım toplumundan endüstri toplumuna geçişte , tarımsal üretim azalmamış , aksine artmıştır. Ancak tarımın payı gerek istihdam , gerekse toplam hasıla içinde gerilemiştir. Benzer şekilde de endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte endüstriyel üretim bütünüyle ortadan kalkmayacak , ağırlık göreceli olarak gerilemeye devam edecektir. Yeni teknolojiler zaman ve mekan kavramlarını değiştirmesi ile birlikte örgütlerde yeri ve zamanı değişken hale getirmiştir. İş globalleşen Dünyanın her köşesinde yapılabilir hale gelmiştir , dolayısıyla farklı kültürel yapılar ve etnik gruplar birlikte çalışmaktadır.

Örgütler hızla değişen iş atmosferinde , değişimin nispeten daha yavaş olduğu tarım ve endüstri toplumunun örgütlerinden farklı olarak , bu değişime ayak uyduracak ve projeler üretip çözüm getirecek takım çalışmalarının geçici süreler çalışmalarına tanık olunacaktır. Endüstriyel üretim yapısında ise köklü dönüşümler ortaya çıkmaktadır. Gelecekteki fabrika düzeni çok daha fazla bilgisayar donanımı ile karakterize edilecektir. Bilgi toplumunda üretim düzeni müşteri taleplerine göre olduğundan üretim çok daha fazla esnektir. Esnekliğin yanında yaratıcılık ta son derece önemlidir.

Yeni organizasyonlarda bilgi akışı ve paylaşımı son derece önemlidir . Yeni teknolojiler bilgi paylaşımını son derece kolaylaştırmaktadır. Bugünkü teknolojik değişimin özellikle hizmet sektöründe ortaya çıktığı , dolayısıyla bir hizmet sektörü devrimi yaşandığı söylenmektedir. Birinci endüstri devrimi temelde fiziksel işbölümüne dayalı iken , micro-elektronik devrimi zihinsel emeğin işbölümünü getirmektedir. Nasıl Taylorcu yaklaşımla fiziksel emek küçük parçalara ayrılmışsa , micro elektronik teknoloji ile de zihinsel emek böylece parçalanarak rutin ve tekrarlanan işlemlerin makinalara bırakılması mümkün olmaktadır. Bugün ki aşamada , gerçekten , niteliksiz zihin işlemlerinin yerini zeki makinelerin (bilgisayarlar) alması süreci yaşanmaktadır.

Bugün ileri derecede endüstrileşmiş kapitalist toplumlarının yeni bir üretim modeline , bir başka deyişle endüstri-sonrası toplum modeline geçiş sürecine girdikleri söylenmektedir. Yeni üretim tarzı içinde demir-çelik hatta otomobil gibi endüstrinin ana sektörlerinde gerilemeler görülürken , hizmetler ve ileri teknoloji kullanan sektörlerde gelişmeler yaşanmaktadır. Aslında endüstriyel üretim ortadan kalkmamakta , hatta pek azalmamaktadır. Ya da hizmet üretimi mal üretiminin yerini almamaktadır. Örneğin ABD’de 1983’de yapım endüstrisinin GSMH içinde %25’lik payı 2000 yılında da %23 olarak devam etmektedir.<sup>7</sup>

Değişim mal üretiminde değil , üretim tarzında ve bu üretim tarzının yeni bir emek , sermaye ve örgütlenme getirmesindedir. İşte bu yeni bileşim , işin , yönetimin ve örgütün yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Yeniden yapılanma , Batı’nın endüstrileşmiş toplumlarında 1980’li yıllarda başlayan ve hala sürüp giden ve yeni üretim tarzına uyum çabalarını ifade eden bir kavram olmaktadır.

Bir görüşe göre hızlı teknoloji değişimi , dış rekabetin artışı ve sermayenin uluslar arasılaşması ile endüstri toplumları iki üretim tarzını birden yaşamaktadırlar. Bir yerde yığın üretim sürmekte , öte yandan esnek uzmanlaşmaya dayalı yeni üretim modeli ortaya çıkmaktadır. Bazı işletmeler, nitelikli işgücü ve sürekli buluşlar ile Pazar boşluklarını yakalamaya çalışmakta ve bunun için esnek uzmanlaşma modellerini izlemektedirler. Diğerleri ise büyük ölçekli işletmelerde yine piyasaların istemlerine uyum sağlamaya çalışmakta ve yeni teknolojilerle yeniden yapılanma sürecine girmektedirler . Ancak gelişmiş ülkelerde birçok iş kolunun yaşaması için hem yapısal değişim , hem de teknolojik buluşlara gerek olduğu kabul edilmektedir.

7 ÖĞÜT,A., Bilgi Çağında Yönetim , Nobel Yayıncılık , Ankara, Kasım 2001, s.29

Dünya piyasalarında teknolojik üstünlüğünün yeniden yakalanması için de başka bir yol görünmemektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde birçok iş kolunun yaşaması için hem yapısal değişim , hem de teknolojik buluşlara gerek olduğu kabul edilmektedir. Dünya piyasalarında teknolojik üstünlüğünün yeniden yakalanması için de başka bir yol görünmemektedir.

### **1.3 Teknolojik Değişim , Sendikalar ve İşin Niteliği üzerindeki Etkileri**

Yeni teknolojilerin işin niteliği ve örgütlenmesi üzerindeki etkileri işgücü açısından büyük önem taşımaktadır. Her şeyden önce teknolojik gelişme , çok zaman , ağır , pis , monoton ve tehlikeli işlerin mekanizasyonunu sağlayarak işgücünün çalışma koşulları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Geçmiş de olduğu gibi bugün de yeni teknolojilerin bu tür etkisi açık olarak görülmektedir. Ancak işbölümü ve uzmanlaşmanın artışı , yapılan işleri basitleştirse de her zaman işçinin yararına olmamaktadır. Birincisi , işlerin içerdiği beceri ve ustalık derecesini azaltarak , işlerde bir niteliksel düşüş yaratmaktadır. İkincisi , işin fikir ve uygulama aşamalarını birbirinden ayırarak işçinin işine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Şimdi fiziksel işbölümünün yanı sıra , yeni teknolojilerle zihinsel işbölümünün de gündeme gelmesiyle , teknolojik değişim ve işte yarattığı sonuçlara ilişkin tartışmalar yeniden ve yoğun olarak gündeme gelmektedir.

#### **1.3.1 Teknolojik Değişim ve Sendikalar**

Teknolojik değişimin işin yeniden organizasyonu , işçi – yönetim ilişkileri , istihdam piyasasının yapı ve konfigrasyonu , sendikaların rol ve güçleri gibi genel ekonomik ve sosyal şartları etkileyen faktörler üzerinde doğrudan tesiri söz konusudur. Bu faktörlerdeki değişim ise endüstri ilişkiler sisteminin sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Endüstri ilişkileri açısından , teknolojik değişimin firmaların üretim stratejileri ve iş örgütlenmelerine nasıl etki ettiği önemli bulunmaktadır. Bilindiği gibi hem üretim stratejileri hem de örgütlenme stratejileri birbirlerini karşılıklı etkileyen ve ayrıca örgütün dış çevre şartları (iş piyasası , genel ekonomik şartlar vs.) ile de yakından

alakalı olan stratejik karar ve tercih süreçleridir. Yönetim ve işçi sendikaları farklı ve kompleks istek ve davranışları ile söz konusu stratejik tercihlerin oluşmasını sağlamaktadır.

“ Yoğun rekabet şartları altında faaliyet gösteren firma yönetimi için üretim stratejileri pazarın gönderdiği sinyalleri takip etmeli , düşük üretim maliyetleri için teknoloji hem ürün dizaynını hem de piyasanın rekabet baskılarını göz önüne almalı ve iş organizasyonu nihai ürünlerin optimum maliyetlerle alternatif piyasalara girebilmesini sağlamak amacı ile benimsenen teknolojiye uyumlu olmalıdır.” Bundan sonra ise ne tür , hangi niteliklerde ve ne miktarda eleman istihdam edileceği kararı firma için önem taşımaktadır. Firmaların aksine işçi sendikaları ise tercih sıralamalarını iş piyasasından başlatırlar.<sup>8</sup>

Örgütlenme yolu ile işgücü arzının kontrolünü öngörerek , firmaların iş örgütlenmelerini adapte edecekleri ücret seviyeleri , vasıf strüktürleri ve istihdam şartlarını belirlemeye çalışmaktadırlar. İşin firma içinde kontrolü ise teşvik-terfi talepleri , çalışanların becerilerinin artırılması ve işçilerin karar sürecine katılmaları gibi isteklerle iş örgütlenmesine baskı yapmaktadır. Bir sonraki aşamada ise teknolojinin işgücü arzına uyumlu ve (sendikaların) tercih ettiği iş örgütlenmesine imkan verecek şekilde dizayn edilmesi gelmektedir. Ancak , sendikaların ürün (teknoloji) ve yönetim stratejilerinin seçimindeki etkileri böylesine güçlü olmamaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeye paralel olarak post-endüstriyel ekonomilere doğru gidildikçe sendikaların rol ve tesirleri azalmaktadır. Gerçekten işçi sendikaları hem üye sayıları hem de politik güçleri sanayi ötesi ekonomilerde geleneksel rollerini kaybedici bir düşüş trendi içinde görünmektedir. OECD raporlarında genelde çoğu ileri sanayi ülkesinde 1980’lerden bu yana sendikalaşma oranlarında düşüş gözlenmektedir. Bu durumda da sendikalar geleneksel ücret sendikacılığı yerine değişen şartlara adapte olarak karar sürecine katılımı sağlayıcı yeni yöntemlere sahip çıkan kooperatist (işbirliğini esas alan) sendikacılığa kaymaktadırlar.

Teknolojik değişim ile birlikte işçi sendikalarının değişime ve ortaya çıkan genel şartlara karşı bazı reaksiyonlar gündeme gelmektedir. Sendikaların başlıca beş tür farklı reaksiyonundan söz edilmektedir ;

8 EKİN,N., “Dönüşen Çağ , Değişen Endüstri İlişkileri” , Mercek , Yıl 5 , Sayı 17 , Ocak2000 , s.25



- Bunlardan ilki , işçi sendikasının teknolojik değişimi olumlu karşılayıp kuruluş safhasından başlamak üzere tüm temel tercih ve dizayn kararlarını paylaştıkları katılımcı sendika davranışıdır. Bu tür davranışa çok ender olarak rastlanır ve sadece teknolojik değişimden etkilenecek olan tarafların yönetim , işçi temsilcileri ve birey olarak işçilerin etkin biçimde katılımlarının gerçekleştiği ideal modelin uygulanabildiği durumlarda geçerlidir.
- Sendikalar teknolojik yeniliği belirli ilave getirileri karşılığında kabul etmektedir. Önceden pazarlığı yapılan söz konusu ilave getiriler genellikle ücret ve ödeme şartları ile ilgili bulunmaktadır.
- Şartsız kabul işverenlerin değişim kararlarını tek başlarına vermeleri ve bunu işçilere benimsetmeleri anlamına gelmektedir. Sendika liderlerinin aksine işçilerin stratejik kararları yöneticilerin alması gerektiğine inandıkları bu tür davranış şekli genelde vasıfsız işçiler arasında ve yeni kurulan iş yerlerinde gözlenmektedir.
- Dördüncüsü işçilerin isteksiz de olsa kabul zorunluluğunda oldukları davranış türüdür. Yönetim , değişim kararlarını işçilere bildirir ya kabul etmelerini ya da işlerinden olacaklarını söylemektedir.
- Kesin direniş hali ise oldukça ender ve kısa ömürlü bir davranış türü olmakla birlikte sendika liderlerinin ve üyelerinin işverenin değişim kararlarına karşı direnerek sonucu etkileyebileceklerine inandıkları durumlarda gözlenmektedir. Sendika yönetimle direkt pazarlık ve istişare ederek sonucu etkilemeye çalışmaktadır.<sup>9</sup>

İleri teknolojinin etrafındaki tartışılardan birisi de , teknolojik gelişmenin çalışanların beceri ve niteliklerini geliştirip geliştirmediği tartışmasıdır . Bu konudaki ampirik araştırmaların bir bölümü teknolojinin işçilerin vasıf derecelerini yükselttiği sonucunu vermektedir .

Bazı araştırmacılar da bunun tam aksini savunmuşlardır. Yüksek teknolojilerin çalışanların vasıflarını yükseltip yükseltmediğinden daha açık olan yeni teknolojilerin iş yerine adapte edilmesinin çalışanların yeni tür becerilere sahip olmasını gerektirecektir . Bu da hem mesleklerin türlerinde hem de işlerin icrasında değişiklikler olmasından kaynaklanmaktadır . Robert Lund ‘ a göre mega teknolojilerin kullanımı ile nitelik ve prosedürleri itibarı ile eskisinden oldukça farklılaşan yeni işlerin yapılabilmesi yeni bir dizi vasfı ortaya çıkarmaktadır . Bunlar ; kavramsal düşünme bilme ( kısa terimlerle kıyas yapabilme ) gözünde canlandırabilme ( zihinsel kavramları yönlendirebilme ) üretim prosedürünü kavrayabilme , istatistiksel sonuç çıkarma ve sözlü haberleşme yetenekleridir .

Harward’tan James Bright’ın yıllar öncesinden başlayarak metal , kimya ve gıda sanayi iş kollarında otomasyonun çalışanların vasıflarını arttırıp – arttırmadığını inceleyen araştırması ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır . Bright teknolojik gelişmeye paralel olarak çalışanların becerilerinde önceleri önemli bir artış daha sonra da kesin bir düşüşün varlığından bahsetmektedir . Sonuçta yeni teknolojilerin uygulanması işçi – yönetim ilişkilerini çeşitli şekillerde etkilemektedir . Teknolojik değişim ve endüstri ilişkileri arasındaki ilişki , genel olarak dolaylıdır ve işin örgütlenmesi , ürün ve iş piyasalarının özellikleri gibi bir dizi ilgili faktörün etkisi altında bulunmaktadır . Sanayi ötesi toplumlarda son yıllarda gözlenen bir gelişme de , üretim ve yönetim stratejilerinin firmanın stratejik kararları ile bağlantılı olması nedeni ile işçi sendikaları geleneksel olarak olabildiğince işletmenin uzun dönemli strateji kararları üzerinde etkili olmaya çalışmaktadır. Böylece , yeni teknolojinin gerektirdiği işin yeniden örgütlenmesi sürecine etki edebilmeyi planlamaktadırlar . Ancak , buradaki temel sorun yönetim ve işçilerin istek ve önceliklerinin birbirinden farklı olmasıdır . Yönetimin esas hedefi , yoğun rekabet şartları altında piyasalarda değişen talebi karşılayabilmektir . Bu amaçla , yönetim optimum ürünler ve üretim stratejileri yaratarak piyasanın talebini karşılamaya çalışırken , sendikalar tüm çabalarını işyerindeki çalışanları örgütleyerek teknolojik değişim sürecini kontrol edebilmeye odaklanmaktadır.

Teknolojik gelişme ile ilgili bir diğer tartışma konusu ise , teknolojinin getirisinin bölüşülmesi ile ilgilidir. Kuşkusuz kapitalizmin gelişim sürecinde teknolojik gelişimin motor gücünü firmaların karlarını yükseltme istekleri oluşturmaktadır.

Pazar ekonomilerinin bir devamı olan sanayi ötesi ekonomilerde de işletmelerin yönetimine ilişkin stratejilerinin nihai hedefi varlıklarının devamı için ana şart olan “karın maksimizasyonunu”dur . İşlet yönetimleri rakiplerine karşı bir üstünlük elde etmeyi umarak , prodiktiviteyi arttıran bir araç olarak yeni teknolojilerle yatırım yapmaktadırlar. Yeni teknolojiler esas olarak işletmelerin hedeflerine hizmet ederler ve yönetsel etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadırlar. Yüksek teknolojilerin makro açıdan ortaya çıkardığı değişim sürecini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür . Ancak , yeni teknolojilerin ekonomik getirisinin nasıl bölüşüleceğini veya söz konusu teknolojik gelişmenin faturasının kime çıkacağı önemli bir tartışma konusu olmuştur.

Prodüktivite artışı -----Milli Gelir Artışı-----Yeni Ürünler -----Yeni Tüketim Paternleri -  
-----Yeni Teknolojik ve Sosyal Dönüşüm -----Yeni Teknolojiler

Teknolojik gelişmenin sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması onu kullanan insanların elindedir. Teknolojinin hem insan topluluklarının refahını arttırıcı , hem de hayatı kolaylaştırıcı özelliklerinden yararlanırken teknolojik gelişmenin getirdiği marjinal faydanın bölüşümün den işyerinin yeniden organizasyonuna kadar bir dizi alanda “ Adalet” ve “Eşitlik” prensiplerine esas alan bir yaklaşımla “Teknoloji” ancak olumlu bir değişimin kaynağı olabilmektedir. Aksi takdirde insanoğlu Hymen’in dediği gibi , teknolojik değişime ayak uydurabilmek için kendi yarattığı “mit”lerin peşinden koşup duracaktır. Post-endüstriyel toplumlardaki sosyal indikatörler teknolojik gelişmenin söz konusu iki temel prensibin göz ardı edilerek sağlanması sonucu hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında belirli bir ahengin olmadığını göstermektedir. Yine teknolojik değişme ; “ Prodüktivitenin artması ile genel faydalarının (GNP , GDP rakamlarının yükselmesi gibi) çoğalmasını sağlamakla birlikte çoğu durumda teknik ve sosyal transformasyonun faturasını toplumunun belli kesimlerine (küçük sanatkar ve esnaf , vasıfsız ya da yarı vasıflı işçiler) ödeterek gerçekleştirilmektedir.” Öte yandan , yüksek teknolojilerin gelişmesi ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilere de yeni boyutlar getirmektedir. Her ne kadar , bilgisayar ve iletişim teknolojisinin gelişmesi üretilen yeni teknolojileri ve bilgileri tüm insanlığın faydasına sunuyor ise de , yüksek kar marjları ile yeni teknolojiler , teknolojiyi üreten ülkeler ile teknolojiyi tüketen ülkeler arasındaki ekonomik kalkınma farklılığını daha da arttırmaktadır.

Yaygın olarak benimsendiği şekli ile bilgi toplumunu yakalamak gayet açıktır ki , sadece en yeni teknolojileri ve teknolojik ürünleri kullanmakla mümkün olmamaktadır. Ayrıca , günümüzün stratejik endüstrilerine sahip ABD başta olmak üzere Batılı ülkelerin konvansiyonel endüstrilerde yaşamakta olduğu durgunluk söz konusu ülkeler için ellerindeki eski teknolojilere , gelişmekte olan ülkelere değerinin üzerinde pazarlamak (çoğu zaman bu teknoloji transferi adı altında yapılıyor) ve enerji girdilerini şimdiye kadar olduğu gibi ucuza temin etmek gibi iki stratejiyi zorunlu kılmaktadır. Kuşkusuz bu stratejiler de yüksek teknolojileri kullanıyor olsalar dahi teknolojiyi üretemeyen ülkeler açısından önemli sıkıntıların kaynağı ve hatta bilgi toplumları geliştikçe gerçekleşeceği varsayılan global barış umuduna karşı bir tehdit kaynağı oluşturmaktadır. Bu konuda , kuzey-güney tartışmasının sanayi sonrası döneme ilişkin bir uluslar arası yeniden yapılanma tartışması olarak dikkatleri çekmekte olduğu da hatırlatılmaktadır.<sup>10</sup>

Son olarak mega-teknolojilerinin öncülük ettiği değişim süreci henüz bundan sonrası ne olacağı tam olarak kestirilemeyen yeni bir ekonomik ve toplumsal haritayı oluşturmaktadır. Ülkeler bir yandan teknolojik rekabette yerlerini almaya çalışırken , diğer yandan değişen global ekonomik şartlara ayak uydurmaya çabalamaktadırlar. Değişim ile ilgili bir dizi kültürel , ekonomik ve siyasal tartışma alanının varlığını sürdürürken , yeni teknolojilere dayalı sanayi ötesi toplumların teknik alt yapısına sahip olmak yeni stratejik avantajlar olarak görülmektedir.

### **1.3.2 İşin Niteliği Açısından Yeni Teknolojiler**

Birinci endüstri devriminden bu yana uygulanan her yeni teknolojinin üretim sürecini olduğu gibi , işlerin niteliği de değiştirmektedir. Her mekanizasyon süreci bazı işleri ortadan kaldırmakta , iş bölümü ve uzmanlaşmayı arttırmakta ve dolayısıyla yapılan işlerin niteliğini etkilemektedir. İşlerin niteliği ile işe bağlı birçok değişkeni içeren bir bütün anlatılmak istenmektedir.

10 KURTULMUŞ , a.g.e. , s.152-156

Bunlar;

- Uygulamamanın planlama , mühendislik , devamlılık gibi aşamalardan oluşan fikir üretme süreci ile farklılaşma derecesi (fonksiyonel işbölümü veya uzmanlaşma);
- Yönetim ve denetleme fonksiyonlarının üretimden ayrılma derecesi (hiyerarşik işbölümü);
- Üretimle ilgili işlerin değer yitirmesine yol açacak biçimde belirli pozisyonlar veya fonksiyonlarda yoğunlaşması (beceri kutuplaşması);
- Örgüte bağlı yan birimlerin sayısal büyüme derecesi;
- İşbölümünün katılık derecesi olarak sıralayabiliriz.<sup>11</sup>

Bu değişkenlerle , özetle , işin düşünme – tasarlama aşaması ile uygulama aşaması , yönetim fonksiyonu ile üretim fonksiyonu arasındaki farklılıklar anlatılmak istenmektedir. Böylece düşünme ve yönetim aşamaları ayrılan bir üretimde işin nitelik kaybına uğradığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle fikir aşaması ile uygulama aşamasını büyük ölçüde ayıran Fordist üretim biçiminin , üretim ile ilgili işlerde beceri-ustalık kaybı yarattığı ileri sürülmektedir. Gerçekten bilimsel üretim ve yönetim anlayışı içinde üretim süreci en küçük parçalara ayrılarak bölünmekte , çok basit işler mekanize olurken , işgücüne de çok küçük beceri gerektiren işler bırakılmaktadır. Mekanikleşen ve parçalara bölünen üretim süreci içinde işin fikir ve uygulama aşaması arasındaki ayırım da büyük boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle artan işbölümü ve uzmanlaşmanın üretim sürecindeki işleri değersizleştirilmesi gibi bir sonuç doğurmaktadır.

Üretim stratejisi açısından zaman , enerji tasarrufu sağlayan (örneğin montaj hattı) , uygulamada yönetim ve denetim kolaylığı getiren Fordist ve Taylorist stratejilerin bu nedenle endüstrileşen tüm ülkelerde yaygın olarak kullanıldığı bir gerçektir.

11 KORAY , a.g.m. , s.34

Kapitalist ekonomilerde geçmişten bu yana uygulamaya konan her yeni teknolojinin işgücü açısından bir değer kaybına yol açabileceği , bir başka deyişle teknolojik gelişmelerin böyle bir dinamizmi içinde barındıkları görüşü de ileri sürülmektedir. Uygulamaya konulan yeni teknolojilerin , işlerin içerdiği ustalık ve beceri üzerindeki etkileri konusunda görüşler farklılaşmaktadır. Olumsuz yaklaşımlara göre , micro-elektronik gibi yeni teknolojik gelişmeler , işlerin nitelik kaybına ve işler arasında kutuplaşmalara yol açmaktadır. Karmaşık olan işler parçalara bölündükçe , bir yanda pek beceri gerektirmeyen monoton işler , diğer yanda ustalık , nitelik ve sorumluluk gerektiren işler olarak ürem sürecindeki işler iki gruba ayrılmaktadır.<sup>12</sup>

Bugünkü teknolojinin zihinsel işbölümünü getirdiği düşünülecek olursa , bilgisayar destekli tasarım sisteminin uygulanmasıyla , zihinsel işgücünün Taylorist bir biçimde kullanılması gibi bir sonuç doğduğu da ileri sürülmektedir. Bu da beyaz yakalı işçilerin giderek değer yitireceği anlamını taşımaktadır.İkinci bir yaklaşım ise , yeni teknolojilerin başlangıçta işlerde bir nitelik (değer) kaybına yol açsa da , daha sonra işlerin niteliklerinde yükselme meydana geldiği görülmektedir.Örneğin OECD'nin sunduğu çalışmada , bilgi teknolojisi ile işçi de bulunan bilgi ve becerenin bilgisayara yüklenmesi ile önce bu tür işlerin bir nitelik ve değer kaybına uğradığı kabul edilmektedir. Ancak bir yandan yapılan işlerin yoğunluğu ve kalitesi yükseldiğinden , öte yandan işgücüne yapılan yatırım nedeniyle (yeniden eğitimi örnek verebiliriz) işgücüne verilen rolün de artırılması gerekeceğinden , işlerin bu nedenle yoğunluk kazanabileceği de ileri sürülmektedir.

Bilgisayar teknolojisinin istihdam üzerindeki etkisine bakıldığı zaman ; bilgisayar teknolojisi ile önce işin etkinlik alanının azalacağı , denetim olanağının yönetime geçeceği gibi sonuçlar kabul edilmektedir. Ancak yatırılan sermayenin büyüklüğüne , işgücünün sonuçları etkilemedeki gücüne ve benimsenen yönetim anlayışlarına dayalı olarak , bilgisayar teknolojisinin işin niteliğini azaltabileceği gibi yükseltebileceği de kabul edilmektedir. Üçüncü bir yaklaşım ise sosyo-teknik seçimlerin önemi üzerinde durulmaktadır. Gerçekten yapılan araştırmalar teknolojik değişikliklerin işin niteliği üzerindeki etkileri , çok zaman karmaşıktır.

12 MURAT,G., "Küreselleşen Ekonomide İstihdam",Pr.Dr. Metin Kutal'a Armağan , Ankara , s.503 , 1998

Bu nedenler teknolojik değişikliklerin tek başına işin niteliğini belirlemede yeterli olmadığı , daha çok işletmedeki karar vericilerin uyguladıkları stratejilerin sonuçlarına bağlı olarak görüşü ileri sürülmektedir. Gerçekten işlerin örgütlenmesinin , sosyal ve teknik öğelerin bir karışımı olduğu açıktır. Örneğin işin örgütlenmesinde önemli bir değişim yaratmadan üretimde yeni teknik ve yöntemler kullanılabilir. Örneğin işbölümü , görev yapısı ve uzmanlaşma gibi konularda Taylorist yaklaşım korunabilir. Ya da yeni teknolojiler ile birlikte örgüt yapısında da daha esnek uygulamalara , esnek uzmanlaşmaya geçilebilir. İşte bu iki strateji arasında seçim yapmak yönetime kalmıştır. İki stratejiden birisinin seçilmesi de birçok faktöre bağlıdır. Örneğin ; işçilerin nitelikleri , ücret yapısı , işe alma ve işten çıkarma koşulları , endüstri ilişkileri özellikleri gibi öğeler bu stratejilerin seçiminde etkili olmaktadır. Örneğin bu konuda ABD , İngiltere ve Almanya'da yapım endüstrisindeki işletmelerde endüstri ilişkilerinin özelliklerini kıyaslayan bir araştırmada ABD ve İngiltere'deki firmaların yeni teknolojilere uyum sürecinde esnek uzmanlaşma yerine Fordist yaklaşımları tercih ettikleri , buna karşın Almanya'daki endüstri ilişkilerinin esnek uzmanlaşma açısından daha uygun koşullar sunduğu belirtilmektedir. Özetlemek gerekirse yeni teknolojilerin işletmedeki işlerin kalitesini belirlemesi konusunda birçok değişken devreye girmektedir.<sup>13</sup>

Yeni teknolojilerin işler üzerindeki etkileri tek boyutlu değildir ve koşullara göre değişmektedir. İşin niteliği üzerindeki etkilerinin olumlu olması daha çok yönetim stratejilerine bağlıdır. Ancak işçi ve sendikaların da benimseyecekleri stratejilerin de bir önemi vardır. İşbirliğinin zaten kurumsallaştığı endüstri ilişkileri sistemi içinde sendikaların işlerin nitelik kaybetmesini önleme yolunda bir baskı unsuru olmaları daha mümkün görünmektedir. İşin kalitesini belirleme de , işin fikir ve uygulama aşamasının birleşmesi veya farklılaşması önemli bir öge olmaktadır. Bu açıdan işbölümü ve uzmanlaşmanın artması işlerin nitelik kaybetmesine yol açan olumsuz bir gelişmedir. Ancak uzmanlaşmanın bugüne dek olduğu gibi bundan sonra da süreceği açıktır. Bundan dolayı da çalışanlar açısından en umut verici çözümün , uzmanlaşmanın giderek daha çok ustalık ögesiyle birleşmesi olabileceği söylenmektedir. Örneğin geleneksel sanatların üretiminde işin tasarımı ve üretilmesi birleşmiş durumdadır.

13 KORAY, a.g.m. , s. 35-37

Bugün geleneksel sanatların üretimine dönülemez ; ancak işçinin işinde ustalık ve egemenlik kazanması için modern üretimde de işçinin bilgi , tasarım ve işlem sürecinde bir ayrıcalığa sahip olması gerekmektedir. Oysa artan işbölümü ve uzmanlaşma ile işin bütünü üzerinde işçinin bilgi ve denetimi giderek azalmaktadır. Yeni teknolojiler işçide bulunan bilgiyi (bilgisayar yolu ile) ve beceriyi (otomasyon yoluyla) makinelere yükleyerek işin nitelik kaybına yol açabildikleri gibi , işbölümünü de arttırarak işleri daha basit parçalara indirgemektedirler. Hatta yeni teknolojilerin işletme-içi işbölümünü arttırması gibi hem ekonomik hem uluslar arası düzeyde işbölümünü arttıracacağı da ileri sürülmektedir. Bu varsayıma göre gelişmiş ülkelerde firmalar arası ve sonra ülkelerarası ikinci bir endüstriyel işbölümü söz konusu olmaktadır.

### **1.3.3 Yeni Teknolojiler ve Yönetim Stratejileri**

Yeni teknolojileri tek başına üretim politikaları belirlemektedir. Örneğin teknolojiyi değiştirmeden yeni bir ürünü üretmek veya aynı ürünü yeni bir teknolojiyle üretmek olasıdır. Teknoloji , yönetim için üretim politikası ve üretim süreçleri için seçenekler sunar ; bunlarsan birini seçmek yönetime kalmıştır. Bu anlamda yeni teknoloji kullanılmasıyla üretime devam etmek ve işgücü tasarrufu yapmak , standart üretimi daha düşük bir maliyetle üretmek mümkün olabilir. Bunun yanı sıra yeni teknolojiler üretim ölçeğini veya üretilen ürünü değiştirme olasılığını getirmektedir. Böylece küçük firmalar yeni teknolojiler kullanarak standart dışı üretim yapabilmekte ve yığın üretim yerine müşteri isteklerine yönelmiş üretim gerçekleştirebilmektedirler. Piyasada büyük firmalarla rekabet edebilme şansına sahip olmaktadır. Bu nedenle yeni teknolojilerin küçük firmaların rekabet edebilme , yaşama şansını arttırdığı ileri sürülmektedir. Küçük firmaların yaşama şanslarının artışıyla istihdam olanaklarının artması da beklenmektedir. Yine de işletmelerin özellikle ileri teknolojiye geçilmesi ile birlikte yeni yönetim stratejilerini görülmektedir. Çünkü işletme yeni teknolojiye bazı olumlu sonuçlar beklemektedir. Bunu da yeni teknolojiyi kullanımıyla birlikte örgütsel ve yönetsel değişikliklere giderek gerçekleştirmesi daha olası görülmektedir.

Yeni teknolojiler gerek üretim politikalarını , gerek yönetim stratejilerini doğrudan etkilemeseler de , çoğunlukla işlerin niteliğini etkilemekte , yeni bir emek-sermaye bileşimi meydana getirmektedirler.



Yeni teknolojiden beklenen amaçların gerçekleşmesi için işin yalnız teknik değil , sosyal örgütlenmesinde de önemli değişimler gerekmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde yeni teknoloji uygulamaları sonucu Fordist ve Taylorist yaklaşımlar bırakılmış ; üretim politikası yığın , standart ve fiyat rekabetine dayalı üretimden , standart dışı , müşteri istemine yönelmiş ve kalite rekabetine dayalı malların üretimine doğru değişmektedir. Bu üretim tarzı ise bilinen üretim yerine çok amaçlı ileri teknoloji kullanımını getirmektedir. Bu da hem işgücü yapısında değişime yol açmakta , hem de işgücü kullanımında esneklik getirmektedir.

Esnek uzmanlaşma örgüt yapısını değiştirirken üretimin tasarlama ile uygulama aşamalarında işbirliğine gidilmekte , genel amaçlı makinelerle değişik ürünler üretilmektedir. Böylece işletmede çalışanlar arasında esnek bir uzmanlaşma , kontrollü bir bağımsızlık , yetki genişliği ve kararlara katılım olanağı artmaktadır. Bu yolla işveren yeni teknolojilerden beklediğini sağlayacak bir üretim ve yönetim sistemi elde etmiş , işçiler de daha nitelikli işler , daha sorumluluk alanı veren görevler ve iş güvencesi sağlamış olmaktadır.

#### Taylorist Sistem

Denetim ve karar verme süreci  
Merkezileştirilir.

Üretim işçisine , işin nasıl olduğu  
anlatılır.

Çalışma yöntemleri standartlaştırılır.

İşin yapılmasında en iyi yol belirlenir.

İşlevsel uzmanlaşma getirilir.

İş basitleştirilir.

İnsanlara yöntem ve çözümler  
dayatılır.

#### Yeni Sistemler

Denetim ve karar verme süreci merkezden  
Uzaklaştırılır.

Üretim işçisi , işin nasıl yapılacağına  
kendi karar verir.

Çalışan , kendi çalışma yöntemlerini  
kendisi belirler

İşin yapılmasında bir çok iyi yol bulunur.

Değişik ve çok nitelikli işçi çalıştırılır.  
(esnek uzmanlaşma)

Değişen ve karmaşık işler ortaya çıkar.

Danışma ve katılma sağlanır.

Yeni teknolojilerle birlikte yalnız hizmet sektöründe değil yapım endüstrisinde de nitelikli işgücünün sayısı artmaktadır. Öte yandan yeni teknolojiye yaptığı büyük yatırım nedeniyle yönetim , işletmeden daha yüksek bir performans beklemektedir. Örneğin geçmiş 6-7 yılda ABD oto endüstrisi yeni teknoloji ve yeni ürünler için 50 milyar dolardan fazla yatırım yapmıştır ve Asya üreticileri ile küçük araba piyasasında rekabet edebilmek için 50 milyar daha gerektiği söylenmektedir. Bir başka açıdan ise işletmeler arası , ülkelerarası rekabet artmakta ve işletmelerden daha yüksek verimlilik ve değişen koşullara uyum kabiliyeti istenmektedir.<sup>14</sup>

Yeni teknolojiler işin ve işgücünün niteliğini değiştirirken yönetim stratejilerini de değiştirmektedir. Çünkü Taylorist yöntemlerle , hem işten istenen esneklik ve verimlilik sağlanmamakta , hem nitelikli işgücünü bu yöntemlerle yönetmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle yeni teknolojilerle birlikte yeni yönetim stratejileri de gündeme gelmekte , işletmenin ve işgücünün içte ve dışta değişen koşullara uyum kabiliyeti arttırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin işgücünde sayısal esneklik ya da fonksiyonel esneklik uygulamaları ile hem piyasada değişen koşullara hem de yeni teknolojilere uyum yeteneği arttırılmaktadır. Bunun için en başta işletme-içi işgücünde farklılaşma yaratılmaktadır. Bir yanda daimi işçi grubu , öte yanda geçici işçiler olmak üzere iki tür istihdam politikası uygulanmaktadır. Böylece işletmeler daimi işçiler için iş güvencesi ortamı yaratmak ve de işten çıkarmanın yüksek maliyetinden kaçınmak olanağı bulmaktadırlar. Ayrıca işletmeler yüksek teknolojiyi kullanmaları nedeniyle işgücüne yeniden eğitim , sürekli eğitim yoluyla önemli yatırımlar yapmışlardır. İşletme için bir maliyet olduğu kadar , bir yatırım durumuna gelmiş işçileri işten çıkarmak istemezler. Bu nedenlerle iki tür işçi grubu çalıştırmak ve iki tür istihdam politikası uygulamak bir çözüm yolu olmaktadır. Burada bilinen uygulamalar olarak , alt işverenlerle çalışma , (taşeron uygulaması) , kısa süreli çalışma ve süresi belirli sözleşmeler devreye girmektedir.

Fonksiyonel esneklik ise , işçinin görev ve sorumluluk alanının genişletilmesi , aynı kişinin değişik işler yapabilmesinin sağlanması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Böylece işgücünden tasarruf sağlanabildiği gibi , işin etkinlik ve sorumluluk alanı genişlediğinden çalışanlar için iş daha tatminkar olabilmektedir. Bu politikalarla işletme , yeni işgücü sistemini işletme-içi kaynaklardan sağlama olanağı da bulmaktadır.

14 KORAY , a.g.m., s.38

Karşılık olarak , işçiler daha iyi çalışma koşulları ve iş güvencesine sahip olmaktadır. Fordist ve Taylorist yaklaşımların değişmesi , esnek uzmanlaşmanın yanında ve de onu desteklemek üzere iş yaşamının kalitesini artırma , ya da işin insancillaştırılması gibi uygulamaları da gündeme getirmektedir.

Yönetim yapısı ve politikalarında değişiklikler kimi ülkelerde daha eski tarihlere dayanmakta ve daha kurumsal özellikler göstermektedir. Kimi ülkeler de ise yeni teknoloji ve artan dış rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin oto endüstrisinde ABD ve Batı Avrupa firmalarının Japon otomobilleriyle rekabette zorlanmaları , bu üreticileri “Japon Mucizesine” eğilmeye zorlamıştır. Her ne kadar Japon mucizesinde ileri teknolojinin ileri teknolojinin rolü büyükse de , tek nedeninin bu olmadığı açıktır. Gerçekten Japon işletmelerinde işin örgütlenmesi ve yönetim teknikleri bazı özellikler göstermektedir. Japon işçisinin işin fikir üretme aşamasına katılması , danışma mekanizmalarının kullanılması kalite çemberleri gibi uygulamaların yaygınlığı dikkati çeken özellikler olmaktadır. Örneğin Japon verimlilik merkezine göre endüstri işletmelerinin %90’ında bir danışma sistemi uygulanmaktadır. Danışma toplantıları her işletmede eşit katılımı ile ve sürekli olarak yapılmaktadır. Bugün batı’da da çok yaygınlaşan kalite çemberleri uygulaması ise , temelde , üretim ile ilgili sorunların çözümü veya üretimin kalitesini arttırmayı amaçlayan bir ekip çalışmasıdır.

Kalite çemberleri ile işyeri yönetimi , hem işçileri motive edecek bir aracı devreye sokmakta , hem de işi en yakından bilenlerin fikir ve önerilerinden yararlanma olanağı bulmaktadır. Bugün bu uygulamanın Japonya’dan sonra ABD ve Avrupa’da da yaygınlıkla kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Almanya’da 1970 yılında 30 işletmede kullanılan bu Japon uygulaması , 1986 yılında 1200-1400 işletmeyi kapsar duruma gelmiştir. ABD’de Ford ve GM gibi iki otomobil devinde de 1970’li yılların ortalarından bu yana iş kalitesini arttırmaya yönelik programlar uygulamaya konmuş bulunmaktadır.<sup>15</sup>

Bir çok değişik biçim alan bu uygulamaların temelde montaj hattı yerine ekip çalışması ve kalite çemberleri uygulamasına dayalı olduğu , ayrıca belirli konu ve sorunlar üzerinde yönetimle birlikte çalışacak ortak komiteler oluşturulması yoluna gidildiği görülmektedir.

15. KORAY , a.g.m. , s.42

Bu uygulamalar nedeniyle gerek ABD’de gerek Batı Avrupa’da endüstrinin “Japonlaşmasından” söz edilmeye başlanmıştır. Bu alanda bir başka benzerlik istihdam politikalarında ortaya çıkmış durumdadır. Japonya’da yine bilinen ve daimi işçiler için geçerli ömür boyu istihdam uygulamasına benzer uygulamalar Batı Avrupa ve ABD de esnek uzmanlaşma uygulamaları içinde görülmeye başlanmıştır. Örneğin Ford , GM ‘da iş güvencesini çözmek için işletmece finanse edilen yeniden eğitim programları , işyeri kapandığında gündeme bazı gelecek önlemler gündeme gelmektedir. Ayrıca GM ‘un Saturn projesinin gelişme süreci içinde bir grup işçi , çalışma ilişkilerini belirlemek için yönetimle birlikte tam zamanlı olarak yıl boyunca çalışmış ve bu projede işgücünün %85’ine sürekli istihdam önerilmesi de düşünülmüştür.

Uygulanan yönetim stratejilerindeki değişikliklerin her ülke ve her işletme açısından sonuçları da aynı olmamaktadır. Örneğin İngiltere , ABD ve Almanya yapım endüstrisindeki işletmeleri inceleyen kıyaslamalı bir çalışmada , işletmede benimsenen kural ve uygulamaların , işletmelerin yapılanma sürecine uyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen özellikler taşıdığı belirtilmektedir. ABD’de işletme içindeki işgücünün kullanılmasında katı ve ayrıntılı kurallar benimsendiğinden ekonomik eğitime uyum için işgücü esnekliği yerine işten çıkarma kullanılmakta ve yüksek işgücü devri yaşanmaktadır. Almanya’da işletmelerde ise , işgücü ile ilgili kuralların gelişmiş fakat daha esnek olduğu , bu yüzden yeni işler için işletme-içi işgücünün kullanıldığı , işçilerin sürekli eğitimine önem verildiği görülmektedir. İngiltere’deki işletmelerde ise , işletme-içi işgücünün mesleklere göre bölündüğü , görevler arasında kesin ayrımlar bulunduğu ve esnekliğe pek önem verilmediği görülmektedir.

Yeni teknolojilere uyum bir maliyet hesabına dayanmaktadır. İşçi çıkarmanın , toplu sözleşme pazarlığının maliyeti gibi. Bu yüzden Almanya’da maliyetler yüksektir , ancak bunu yanında toplu sözleşmeler çok ayrıntılı değildir ve sendikaların uzmanlaşma yanlısı eğilimleri yüksek olduğu gibi , yapılan toplu sözleşmelerin hayata geçirilme olasılığı da yüksek gözükmektedir. ABD’de yasal yükümlülükler daha azdır ; fakat toplu sözleşmeler çok ayrıntılı olduğu gibi sendikalar bu tür politikaların uygulanmasına da destek vermemektedirler. Yasal düzenlemelerin derecesi İngiltere’de , çok sayıda sendikanın ve toplu sözleşmenin varlığı gibi nedenlerle modernleşme süreci ve teknoloji daha pahalıya mal olmaktadır.

Genellikle Batı'nın gelişmiş ülkelerinde , yönetimin işçilerle doğrudan ilişki geliştirmesine dayalı bu uygulamalar yaygınlık kazanmıştır ve yönetimlerce olumlu bulunduğu görülmüştür. Örneğin ABD'de yapılan araştırmaya göre yöneticilerin hemen hemen tamamı bu programları desteklediği ve çalışma ilişkilerinde işbirliğinin geliştirilmesinden yana oldukları görülmüştür.

#### **1.4 Teknoloji ve İstihdamdaki Değişim**

Yeni teknolojilerin uygulamasında beklenen amaçların başında işgücü maliyetinde tasarruf gelmektedir. İşgücü maliyetinde tasarruf iki yoldan sağlanır ; ya daha az işgücü ile çalışılmakta , ya da işgücü daha verimli kullanılmaktadır. Yeni teknolojilerin daha az işgücü gerektirmesi kaçınılmaz olarak teknoloji ve istihdam ilişkileri üzerinde tartışmalara yol açmıştır. Gelişmiş ekonomilerde de süreklilik kazanan işsizliğin ne ölçüde teknolojik işsizlik olduğu tartışmaları yapılmaktadır. Bu tartışmalar geçmişten günümüze kadar taşınmıştır. Ancak bugün en fazla ağırlık taşıyan görüş şudur ki ; teknolojik gelişmenin kütleli işsizliğe neden olmadığı , tam aksine yeni teknolojilerin yeni iş olanaklarının güvencesi olduğu doğrudur. Yeni teknolojiler işgücü tasarrufu getirirler de yarattıkları yeni iş olanakları ile bunu belirli ölçüde telafi etmektedir ve bir yandan da işletmelerin daha etkin ve verimli çalışması ile ekonomik büyümenin sürdürülmesini sağlamaktadırlar. Diğer görüş ise yeni teknolojilerin yeni iş yaratma kapasitelerine kuşku ile bakmaktadır. Bu görüşü savunanlar yeni teknolojilerin daha az işgücü gerektirdiğini , aynı zamanda yüksek maliyetler nedeniyle üretilen malların satış kapasitesinin ve dolayısıyla üretiminin sınırlı kaldığını ileri sürmektedirler. Bu nedenle yeni teknolojiler ile istihdam artışı sağlamak mümkün görünmemektedir. Ayrıca uzun dönemde otomasyon sonucunda daha az işgücü kullanımı ve daha az yatırımla daha fazla verimlilik alınması olanağı doğacağından global olarak yatırımların azalması da söz konusu olabilecektir , böylece istihdamı azaltan ikinci bir etki ortaya çıkabilecektir görüşü yer almaktadır.

Robotların , sayısal kontrollü , makinelerin , bilgisayarların üretim sürecine girmesi ile çalışan sayısındaki değişimleri inceleyen araştırmalar , yeni teknolojilerin söz konusu üretim sürecinde bir iş gücü azalmasına yol açtığı gözlenmektedir.

Örneğin otomobil sektöründe robot kullanımı ile Japonya'da her vardiyada 0.6 veya 0.7 işçinin , İngiltere'de her vardiyada 1.4 işçinin , ABD'de yaklaşık bir işçinin işini kaybettiği görülmektedir. Sayısal kontrollü makineler ise robotlardan daha fazla işin elenmesine yol açmaktadır. Almanya ve Japonya'dan edinilen bilgiye göre her makine 2 veya 3 işçiyi yerinden etmektedir. Eğer bu makineler üretimin otomatikleşmesi gibi bir sistem içinde kullanılırsa her makinenin 2 ile 6.5 işi ortadan kaldırdığı görülmektedir.

Örneğin otomobil parçaları üreten büyük bir Japon fabrikasında esnek üretim sistemine geçilmesi ile her bir üretim sisteminin geleneksel montaj hattının yerini aldığı , her bantta 12 işçi yerine 1 işçinin çalıştığı , 6 eşit parça üretmek yerine 20 eşit parça üretmenin mümkün olduğu belirtilmektedir.

Yeni teknolojilerin istihdam üzerine etkisi konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi yeni teknolojilerin istihdam üzerinde olumlu etki göstereceğini düşünenler bilgi teknolojisinin istihdamı arttıracığı ve çalışma hayatının kalitesini geliştireceği görüşündedirler. İyimser düşünürlere göre , ileri teknoloji kullanan Japonya gibi ülkelerde işsizlik oranının diğer ülkelere oranla düşük olması , görüşlerini desteklemesi bakımından önem taşımaktadır. Yeni teknolojilerin kullanılması değil kullanılmaması işsizliğe yol açacaktır. İngiltere ve diğer ülkelerde görülen işsizliğin nedeni emekten tasarruf eden ancak verimliliği rekabet gücünü arttıran yeni teknolojilerin yayılması olmayıp , tam aksine bu konuda diğer ülkelere geri kalınarak pazar kaybına uğramış olmasıdır. Bu görüşü savunanlara göre yeni teknolojiler işsizliğe yol açsa da yeni teknolojilerin ortaya çıkaracağı verimlilik ve refah artışı yanında bunların fiyat veya talep üzerinde gerçekleşmesi beklenen olumlu etkileri ve yeni ürünler , yeni pazarlar , yeni endüstriler yeni istihdam olanakları yaratacaktır. Bazı yazarlar ise yeni teknolojilerin işsizliğe yol açacağını görüşündedirler. Bu görüşü benimseyenler emeğin yerine makinenin ikame edilmesinin işsizliği artıracığını belirtmektedirler. Ayrıca bu yazarlar , bilgi teknolojisinin maliyeti hızla azalırken , emek maliyetinin hızla artmaya devam etmesinin bu eğilimi sürdürmesinden endişe etmektedirler.

Kötümser düşünen yazarlar , yeni teknolojilerin istihdam üzerine etkisi üç temel kriter çerçevesinde tanımlanmaktadır. İlk olarak bilgi teknolojileri önceki teknolojilerden farklı olarak tüm sektörleri , iş çeşitlerini , işçileri etkilemektedir.

Bilgi teknolojisinin özellikle hizmet sektöründeki işlerin yerini alma potansiyeli yüksektir. İkinci olarak bilgi teknolojisi önceki teknolojilerden farklı olarak çok daha hızlı yayılmaktadır. Zira teknoloji fiyatları hızla gerilemekte bu gelişme kişilerin işlerini daha kolay kaybedeceklerini ifade etmektedir. Üçüncü olarak bilgi teknolojileri işleri daha mobil yapmaktadır. Bazı hizmetlerde gelişmiş iletişim teknolojileri tüketerek yapılan fiziksel kontakları ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler daha düşük ücretlerle başka ülkelerde bilgisayarlar aracılığı ile yaptırabilmektedir. Bu açıdan bilgi teknolojisi sadece işgücü talebini azaltmamakta aynı zamanda işgücü arzını daha global bir işgücü piyasasına yaymaktadır. Bazı araştırmacılar ise iki görüşü dengelemeye çalışmaktadırlar. Bunlara göre , gelişmenin etkisi bu gelişmeden yararlanan insanların onu kullanım amaç ve tarzına bağlı olmaktadır. Bu nedenle teknolojinin mutlaka bir yönde etki göstereceğini ifade etmek doğru olmayacaktır. İki görüşü dengelemeye çalışanların görüşlerine göre , yeni teknolojiler istihdamı miktar ve yapı olarak etkilemekte birlikte teknolojik değişme ile istihdam arasında doğrudan ilişki kurmak kolay değildir. İlişki karmaşık ve dinamik olup , toplumsal ve ekonomik bir çok değişkene bağlı bulunmaktadır. Araştırmacılar bir taraftan yeni teknoloji ve yayılma hızının diğer taraftan yeni teknolojilerin uygulanması sonucunda ortaya çıkan yapısal değişikliklere karşı ekonominin uyum sağlama yeteneğinin dikkate alınması gerektiği görüşündedirler.<sup>16</sup>

ILO'nun yeni teknolojiler üzerine gerçekleştirdiği bir dizi araştırmanın sonuçlarına göre teknolojilerin istihdam seviyesi üzerine etkisi kısa dönemde ele alınırsa olumuzdur. "Ancak uzun dönemde mal ve hizmetlerin kalitesinin artması , yen, ürünler ve endüstriler yaratma , yeni teknoloji alanında yapılacak yatırımlar aracılığıyla ekonomik gelişmeyi teşvik etmek gibi nedenlerle bu etki olumlu olacaktır. Bu durumda yeni teknolojinin ortaya çıkardığı iş kayıpları uzun dönemde ortadan kalkacaktır."<sup>17</sup>

Uluslararası Metal İşçileri Federasyonunun micro-elektronik istihdam seviyesi üzerine etkileri konusundaki raporuna göre , micro elektronik etkisi farklılık göstermektedir. Bu durum büyük ölçüde uygulanan tekniklerin , ekonomik , sosyal çevrenin ve var olan standartların birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

16 AKGEYİK , a.g.e., s.106

17 TOKOL , a.g.e. , s.122

Japon Çalışma Bakanlığı'nın hazırladığı bir raporda mikro elektroniğin otomotiv sektörüne girişi ile istihdamda azalma olmadığı belirtilmiştir. ABD'de Flynn 1940-1982 yılları arasında proses yeniliklerinin istihdama etkisi ile ilgili 200 örnek çalışmayı analiz etmiş , bu analiz sonucunda proses yeniliklerinin endüstri ve işletmelerin özel durumlarına göre etkilerinin değiştiği belirlenmiştir. Levy'nin ABD'de teknolojinin etkileri ile ilgili olarak 5 endüstride yapılan araştırmada kömür , demir , alüminyumda teknolojik yeniliklerin verimliliği arttırdığını ve daha yüksek istihdam seviyesine neden olduğunu , buna karşılık çelik ve otomotivde verimlilik ve istihdamın düştüğünü belirlenmiştir. Young ve Lawson'un ABD'de üretim ve istihdam üzerine teknolojinin etkileri ile ilgili 1972-1984 yılları arasında 79 endüstriden 44'ü kapsayan çalışmasında yeni teknolojinin işgücü tasarruf etkilerinin artan talep ile telafi edildiği belirlenmiştir. Watanable tarafından Japonya , ABD , Fransa , İtalya'da robotların otomotiv endüstrisine etkileri ile ilgili olarak yürütülen bir çalışmada toplam iş kaybının %2 ile %3.5 arasında olduğu belirlenmiştir. Ancak Japonya'da işçinin yeniden eğitimi ve rekabete hazırlık nedeni ile istihdamda artış sağlanmıştır.

#### **1.4.1 İstihdamın Sektörel Dağılımında Değişim**

“Post endüstriyel toplum” kavramı , terimin kullanılmaya başlandığı ilk çalışmalardan itibaren “üç sektörlü ekonomik gelişme” hipotez ile izah edilmeye çalışılmıştır. Bilindiği gibi söz konusu hipotez iktisadi kalkınma sürecinde işgücünün çoğunluğunun önce tarımda , sonra üretim sektöründe ve en sonunda hizmet sektöründe istihdam edileceğini öngörür. Bu hipotez , “gelir arttıkça tüketim relatif ağırlığının ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yiyecek , giyecek ve barınak gibi temel ihtiyaçlardan gelişmiş ve lüks ihtiyaçlara doğru kayacağı varsayımının iş ve istihdam piyasasındaki eşdeğer ifadesi olarak kabul edilmelidir. Bu iki hipoteze ilave olarak hizmet sektörünün egemen olduğu gelişmiş sanayi ülkelerindeki ekonomik strüktürdeki değişimi anlamaya yardımcı olacak iki ilave hipotezlerden de bahsedilmelidir. Daha yüksek gelir gruplarına mensup bireylerin gelirlerinin daha büyük bir kısmını hizmetler sektöründe harcadığını ortaya koyan farklı gelir gruplarının davranış eğilimlerini inceleyen çalışmaların ışığı altında ; ortalama gelir seviyesinde artışın hizmetler



sektöründe olan talepte söz konusu artış oranından daha büyük bir artışa neden olacağını tahmin etmek mümkün. Öte yandan araştırmalar ortaya koymuştur ki hizmetler sektöründe işgücünün produktivesi sanayi sektöründen daha yavaş bir hızla yükselmektedir. Eğer söz konusu bu iki durum geçerliliğini sürdürürlerse , servis sektöründeki istihdamın sektöre olan talepten de hızlı artacağı tahmin edilebilir. Dört ayrı hipotezin ışığı altında düşünersek , ekonomik gelişmeye paralel olarak bir ülkedeki istihdamın yapısının servis sektörüne doğru kayacağı , yine iktisadi gelişme ile ortaya çıkan gelir artışının hizmetler sektöründeki talebi arttıracığı ; ancak çalışanların produktivitesinin sanayi sektöründeki kadar hızla artmamasının servis sektöründe istihdamın daha da yoğunlaşmasını sağlayacağı şeklindeki varsayım bugün gelişmiş sanayi toplumlarının istihdam yapılarındaki değişimi izah etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Aşağıdaki tabloda bazı OECD ülkelerindeki toplam istihdam içinde tarım , sanayi ve hizmet sektörlerinin payı ve ları arasındaki süre içinde istihdamın sektörel değişimini incelemektedir. Burada 1978 sektörlerdeki değişimi göstermektedir. Tablo 4 , OECD ülkelerinde 1978-1998 yıl- 1998 dönemini seçmiş olmamızın nedeni , bu dönemin üretim türlerinin mikroelektronik ve robot sektörüne hızla değişmesi ve buna paralel bir şekilde sanayi sektöründe işgücüne olan talebin azalarak , servis sektöründe talebin yoğunlaşmasının açıkça gözlemlenebilen bir dönem olmasıdır. Yine tabloda hizmetler sektörü , kamu ve özel teşebbüs ayırımı gözetmeksizin tek bir sütunda gösterilmiştir. Hem nitelikleri , hem yönetim türleri hem de verimlilikleri/üretkenlikleri açısından farklı olan kamu ve özel sektörün ayrıca incelenmesi faydalı olacaktır. Bu karşılaştırmalı tabloda 1978-1988 ve 1988-1998 dönemleri iki farklı dönem olarak ele alınmaktadır.

Rakamların incelenmesi ile açıkça görüldüğü gibi 1978-1988 dönemi seçilen bu 15 ülkede de sanayileşme sürecinin devam ettiği dönemdir. Buna karşılık 1988-1998 döneminde söz konusu ülkelerin bir çoğunda sanayi-ötesi ekonomilere geçiş süreci yaşanmıştır. Tablonun incelenmesi ile göze çarpan ilk özellik OECD ülkesinde sanayi işçilerinin oranının düşmesine karşılık servis sektöründeki istihdamın hızla artıyor olmasıdır. Gerçekten , yukarıdaki hipotezlerin ortaya koyduğu gibi hizmet sektöründeki istihdam artışı 1978-1988 döneminde sanayi sektöründeki azalmanın ortalama artış rakamları göz önüne alınırsa çok üstündedir.

Bu dönemde örnek olarak alınan 15 ülkede sanayi sektöründe ortalama %11.59' luk bir azalmaya karşılık , hizmetler sektöründe %14.26'lık bir artış gözlenmiştir. 1988-1998 döneminde ise sanayi sektöründeki istihdam azalışı dramatik bir şekilde devam ederek bir önceki döneme göre %11.65'lik bir azalış gösterirken aynı dönemde hizmet sektöründe ortalama olarak %10.36'lık bir istihdam artışı yaşanmıştır. Bu durumda 1988-1998 döneminde genel olarak bu ülkelerde hizmet sektörüne istihdam akışı devam etmekle birlikte , bu akışın hızı 1978-1988 dönemine göre yavaşlamıştır. Bu da , ABD , Japonya , İsveç ve Kanada gibi ülkelerde sanayi -ötesi ekonomilerin yapısal olarak yerleşme sürecine girmesinin bir sonucudur.<sup>18</sup>

	TARIM					SANAYİ				
			Değişim Değişim					Değişim Değişim		
	1978	1988	1998	78-88	88-98	1978	1988	1998	1978-88	1988-98
Avustralya	6.2	5.8	4.8	-6.45	-17.24	31.2	26.4	21	-15.38	-17.05
Avusturya	10.9	8.1	6.6	- 25.69	- 18.52	40.6	37.4	31	-7.88	-14.97
Kanada	5.7	4.4	3.7	- 22.81	- 15.91	28.7	25.8	22	-10.10	-13.18
Finlandiya	14.4	9.8	6.5	- 31.94	- 33.67	34.6	30.6	27	-11.56	-9.48
Fransa	9.2	6.6	4.4	- 28.26	- 33.33	36.7	30.3	25	-17.44	-16.83
Almanya	5.8	4	2.8	- 31.03	- 30.00	44.3	39.9	34	-9.93	-13.53
İtalya	15.5	9.9	6.6	- 36.13	- 33.33	38.1	32.4	31	-14.96	-1.54

18 KURTULMUŞ , a.g.e. , 160-162

	Değişim Değişim					Değişim Değişim				
	1978	1988	1998	78-88	88-98	1978	1988	1998	1978-88	1988-98
Japonya	11.7	7.9	5.3	-32.48	-32.91	35	34.1	32	-2.57	-5.57
Norveç	8.7	6.4	4.7	-26.44	-26.56	31.7	26.4	23	-16.72	-11.36
Portekiz	31.3	20.7	13.6	-33.87	-34.30	34.9	35.1	3	0.57	2.56
İspanya	20.8	14.4	8	-30.77	-44.44	37.1	32.5	30	-12.40	-6.46
İsveç	6.1	3.8	2.6	-37.70	-31.58	33	29.5	25	-10.61	-12.88
İsviçre	7.3	5.5	4.6	-24.66	-16.36	40.1	33.8	26	-15.71	-22.49
İngiltere	2.8	2.3	1.7	-17.86	-26.09	39.1	33	26	-15.60	-19.70
ABD	3.7	2.9	2.7	-21.62	-6.90	31.1	26.9	23	-13.50	-12.27
ORTALAMA				-27.18	-26.74				-11.59	-11.65

## HİZMETLER

	Değişim Değişim					Değişim Değişim					
	1978	1988	1998	1978-88	1988-98	1978	1988	1998	78-88	88-98	
Avustralya	62.5	67	73	8.48	8.11	Japonya	53.3	58	62	8.82	7.76
Avusturya	48.5	54.5	61	12.37	13.2	Norveç	59.5	67.1	71	12.77	7.15
Kanada	65.7	69.8	73	6.24	5.87	Portekiz	33.9	44.2	50	30.38	14.03

## HİZMETLER

	Değişim					Değişim					
	1978	1988	1998	1978-88	1988-98	1978	1988	1998	78-88	88-98	
Fransa	53.8	63.3	70	17.66	11.22	İsveç	60.9	66.7	71	9.52	7.50
Almanya	49.9	56	62	12.22	11.79	İsviçre	52.6	57.1	69	8.56	21.02
İtalya	46.4	57.7	61	24.35	6.41	İngiltere	58.2	65.1	71	11.86	10.29
ABD	65.2	70.2	73	7.67	4.99	ORTALAMA:				14.26	10.36

Tablo 4 OECD Ülkelerinde 1978-1998 Arası İstihdamın Sektörel Değişimi.<sup>19</sup>

Yine tarım sektöründe 1978 – 88 döneminde % 27.18 ‘ lik , 1988- 98 döneminde ise % 26.74 ‘ lük büyük artışın ortaya çıkmış olması bu tabloda ele alınan ülkelerin genelde belirli bir ortalama kalkınmışlık düzeyinin üzerinde olduklarını ifade eder . Eğer bu tabloda henüz sanayileşmelerini tamamlamamış kalkınmakta veya geri kalmış ülkeler incelenseydi tarım sektöründeki istihdamın daha yoğun olduğu görülecekti .

Sektörel istihdam farklılaşmasının ülkelerin ekonomik gelişme ve sanayileşme oranı ile olan korelasyonu genelde doğrusal olmakla birlikte sanayileşmiş ülkelerin kendi aralarındaki farklılıklar da gözardı edilmemelidir. Örnek olarak aynı oranda sanayileşmiş iki ülke , ABD ve Almanya ‘ nın söz konusu dönemdeki istihdamlarındaki değişim oranlarının farklılığı ele alınabilir . ABD ‘ nde servis sektörünün istihdamdaki oranı 1998 ‘ de % 70.2 iken Almanya ‘ nınki sadece % 56 ‘ dır . bu rakamlar 1998 ‘ de sırası ile % 73 ve % 62 ‘ ye yükselmiştir. Öte yandan 1998 yılında sanayi sektöründeki çalışanların tüm istihdam içindeki oranı ABD ‘ NDE % 23 ‘ e düşmüşken , bu oran Almanya ‘ da % 34 gibi yüksek bir seviyede kalmıştır . Ancak , bu karşılaştırmalı rakamlar iki ülke arasında farklılığı olduğu ortaya koymaz , sadece ülkelerin kendi

<sup>19</sup> KURTULMUŞ , a.g.e., s.162

ulusal ekonomik yapılarının genel makro değerlendirmelerde ihmal edilebileceğini ifade eder . Ancak , bu karşılaştırmalı rakamlar iki ülke arasında farklılığı olduğu ortaya koymaz , sadece ülkelerin kendi ulusal ekonomik yapılarının genel makro değerlendirmelerde ihmal edilebileceğini ifade eder . Gerçekten ABD ve Almanya arasındaki bu oransal farklılıklar sosyal hizmetler , sosyal sigortalar gibi kamu hizmetlerindeki ve kamu yatırımları gibi devlet harcamalarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ronald E.Kutsher'in ABD 'nde 1972'den 1998'e kadar istihdamın ana sektörler arasındaki değişimi ve bundan hareketle 2008 yılını tahmin eden ve sanayileşmeye paralel olarak istihdamın sektörel değişimini ifade eden çalışması örnek olarak alınabilir . Bu araştırmaların ortaya koyulduğu rakamlar özet olarak tabloda gösterilmiştir.

Ronald E.Kutsher'in ABD 'nde 1972'den 1998'e kadar istihdamın ana sektörler arasındaki değişimi ve bundan hareketle 2008 yılını tahmin eden ve sanayileşmeye paralel olarak istihdamın sektörel değişimini ifade eden çalışması örnek olarak alınabilir . Bu araştırmaların ortaya koyulduğu rakamlar özet olarak tabloda gösterilmiştir. Tablo 4'te 1972 yılından 1998 yılına kadar toplam istihdamın artışına rağmen üretim sektöründe istihdamın nispi payının düştüğü görülmektedir .

Sektördeki toplam istihdam oranı 1972'de % 28 iken bu oran 1998'de % 18'e kadar düşmüş ve eldeki veriler çerçevesinde 2008 yılında bu oranın % 16.6'ya ineceği tahmin edilmektedir . Buna karşılık taşımacılık , perakende satışlar , finans ve sigortacılık gibi servis sektöründeki iş kollarının istihdamdaki toplam payı ABD 'nde 1972'den 1986'ya % 59 iken 1998'de % 70.8'e yükselmiştir . Bu yükselişin 2008 yılında % 73.9 rakamına ulaşacağı hesaplanmaktadır . Burada ulusal ekonomiler açısından önemli bir tartışma konusu da , oran olarak servis sektöründeki istihdam artışına rağmen servis sektöründeki iş gücü kapasitenin sanayi sektörüne oranla çok daha küçük olmasının ülkede genel olarak işsizliği artırıp arttırmayacağıdır . Bu açıdan sorun sadece sanayileşmelerini tamamlamakta olan ülkeler için değil sanayileşmiş ülkeler açısından da incelenmesi gereken bir ekonomik olaydır . Örnek olarak , 1989 – 92 yılları içinde Amerikan otomotiv , çelik ve maden sanayi gibi iş kollarında kitlesel işten çıkarmalarla sonuçlanan istihdam açısından servis sektörü ile nasıl kapatılabileceği oldukça tartışmalıdır .

Sonuç olarak , dünya piyasalarındaki yapısal değişikliklerin yanı sıra , sanayileşmeye paralel olarak istihdamda ortaya çıkan sektörel değişimler ekonomik yapıyı etkileyici rol oynamaktadır . Post – endüstriyel dönüşüm açısından bunun önemi ise istihdamın hizmet sektörüne doğru akışı ile ortalama iş gücünde gerekli mesleki formasyon açısından aranan nitelik ve becerilerin seviyesinin de artmış olmasıdır . Böylece , kitle üretiminin sanayi sektöründe istediği ortalama vasıflı elemanın yerini hizmetler sektöründe yüksek vasıflı elemanlar almıştır . Çalışanların niteliğindeki artış ise endüstri ilişkileri açısından iki noktada önem arz etmektedir . Birincisi , sanayi sektöründe orta vasıflı işçilerin talepleri ile güçlenen ve söz konusu talepleri elde etmek için mücadele eden sendikalar , hizmetler sektöründe zayıflamaktadır . Çünkü vasıflı işçiler genel olarak toplu davranıştan yana değildirler . Bunun en önemli nedeni , yüksek vasıflı elemanların çoğunluğunun firmalar tarafından bireysel kontratlarla istihdam edilmesidir .

Özellikle ileri teknoloji alanındaki kaliteli profesyonellerin kendi kişisel pazarlık güçleri ile toplu pazarlıkla elde edebileceklerinden görece olarak daha iyi şartlarda kontrat yapabilmeleri gerçeği de bu trendi etkilemektedir. Bu durum da sendikal ihtiyaçları ortaya çıkaran toplu taleplere olan ihtiyacı azaltmaktadır. Böylece , servis sektöründeki toplam istihdam arttıkça toplu hareketlere olan toplam talepte azalma gözlenecektir . Bu değişim de , işçi sendikalarının yüksek nitelikli işgücünün yoğun olduğu sektörlerde tabandaki gücünü kaybetmesine neden olduğu görülmüştür .

İkincisi ise , hizmet sektöründe motivasyon , teşvik , iş değerlendirilmesi ve mükafat gibi davranışçı yönetim tekniklerinin daha yaygın ve etkili kullanımı ile bireysel motivasyonu ve genel olarak grup içerisinde bireyi ön plana çıkartan yeni bir eğilimin güçlenmekte oluşudur . Bu da , işçi ve yönetim ilişkileri açısından çıkar karşıtlığı prensibi üzerine oturan geleneksel endüstri ilişkileri ve sendikacılık sisteminde önemli değişimlere neden olabilecek bir etkidir .<sup>20</sup>

Yeni teknolojilerin sektörel alanda yol açtığı değişimler konusunda bir görüş ise şudur ki ; gelişmiş ekonomilerde açıkça görülmektedir ki endüstri sektörünün istihdam açısından giderek daraldığı bir gerçek olup , öte yandan hizmet sektörü büyümesini sürdürmektedir. Burada şu soru tartışma alanına gelmektedir.

20 KURTULMUŞ , a.g.e. , s.164

Geçmişte tarım toplumundan endüstri toplumuna geçerken endüstri sektörü tarımdan kopup gelenlere iş olanakları sunmuş ve tarımdaki istihdam %80'lerden %3-5'lere düşmüştür. Acaba şimdi hizmet sektörü gelen ve gelecek yığınlara aynı olanakları sağlayabilecek midir ? Burada unutulmaması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Birincisi tarım toplumundan endüstri toplumuna geçişte uzunca bir süre “yığın işsizlik” olgusu yaşanmıştır. İkincisi acaba kendisi de giderek ileri teknoloji kullanan ve otomasyona geçen hizmet sektörü ne ölçüde bir istihdam olanağı saklı bulundurmaktadır ? Örneğin önemli hizmet alanları olan eğitim , sağlık , bankacılık , haberleşme gibi hizmet alanlarında kullanılan yüksek teknoloji ile bu sektörde çalışan sayısının azaldığı görülmekte olduğu görüşüdür. Bu açıdan emeğin yerine giderek daha çok makinenin kullanılmasının yaygınlaştığı hizmet sektörü ortaya çıkan işgücü fazlasını emecek gibi görünmemesidir. Bu soruna karşılıkta yeni teknolojiler ve verimlilik artışı ile birlikte çalışma sürelerinin azaltılması ile artabilecek işsizliğe çözüm önerisi sunulmaktadır.

Yeni teknolojilerin makro düzeyde , yani ülkelerdeki istihdam düzeyi açısından ne gibi sonuçlar doğurduğu da araştırmalara konu olmaktadır. Bu araştırmalarda yeni teknolojilerin hem doğrudan hem de dolaylı etkisini birlikte ele alınmaktadır. İleri teknolojilerin , maliyetlerin ve fiyatların düşmesi ile talebi canlandırması , yine düşük fiyatların uluslar arası rekabeti arttırdığı ve yalnız emek değil sermaye tasarrufu sağlaması nedeniyle dolaylı yoldan istihdam artışına yol açtığı da ileri sürülmektedir.

#### ABD’nde İstihdamın Yıllar İtibari İle Sektörlere Göre Dağılımı

	1972	1979	1988	1998	2008(Tahmini)
Toplam	84.549	101.353	120.010	140.514	160.795
Ortalama Dağılım					
Toplam(%)100		100	100	100	100

	1972	1979	1988	1998	2008(Tahmini)
Tarım	86.9	88.3	87.1	88.9	89.9
Dışı Ücretliler					
Üretim Sektörü	28	26.1	20.9	18	16
Madencilik	0.7	0.9	0.6	0.4	0.3
İnşaat	4.6	4.4	4.2	4.3	4.1
Üretim Sektörü	22.7	20.8	16.1	13.4	11.6
Sanayi					
Dayanıklı Üretim Malları	13.1	12.6	9.5	7.9	7
Dayanıksız Tüketim Malları	9.6	8.2	6.6	5.4	4.6
Hizmet Sektörü	59	62.2	62.2	70.8	73.9
Taşımacılık	5.4	5.1	4.6	4.7	4.7
Toptan Ticaret	4.9	5.1	5	4.9	4.6
Perakende Ticaret	14	14.8	15.9	15.9	15.8
Finans Sigorta Emlak Hizmetleri	4.6	4.9	5.5	5.3	5.2
Hizmetler	14.3	16.5	20.7	26	30



	1972	1979	1988	1998	2008(Tahmini)
Kamu	15.8	15.7	14.5	14.1	13.5
Tarımcılık	4.2	3.4	2.8	2.5	2.2
Özel Hane Halkı	2	1.3	1	0.7	0.5
Tarım Dışı Bağımsız Çalışanlar	6.9	7	7.3	6.4	6.2

Tablo 5 ABD’nde İstihdamın Yıllar İtibari İle Sektörlere Göre Dağılımı <sup>21</sup>

Bu alanda yine Amerika ve İngiltere’de yapılan iki ayrıntılı araştırma , yeni teknolojik buluşlar ile istihdam yapısı arasındaki ilişkilere hem çok boyutluluk getirmekte , hem de gelecek ile ilgili beklentilere ışık tutmaktadır. Amerika’da Leontief ve Duchin’in çalışması mikro-elektronik teknolojinin kendine özgü özellikleri dikkate alınarak hazırlanmış ve sektörler 59 alt sektöre ve istihdam da 53 meslek grubuna bölünerek her biri için ayrı sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmacılar öncelikle 2000’li yıllardaki istihdam düzeyinin ne olacağına ilişkin sonuçları hesaplamayı amaçlamışlar ve teknolojinin yayılma hızının durması , yavaş ve hızlı artmasına bağlı olarak üç ayrı senaryo oluşturmuş ve bu senaryolara göre buldukları sonuçları ortaya koymuşlardır. Buna göre geçmişten bu yana teknoloji ve istihdam düzeyi arasındaki ilişkiyi irdeleyen kurumlar ortaya atılmıştır.

Geçmişte olduğu gibi bugün de yeni teknolojiler ve istihdam düzeyi arasındaki ilişki konusunda ki görüşler farklılaşmaktadır. Ancak bugün ağırlık taşıyan görüş , teknolojik gelişmenin küresel bir işsizliğe neden olmadığı , tam aksine yeni teknolojilerin yeni iş olanaklarının güvencesi olduğu doğrultusundadır. Bu çalışmamız da daha önce de bahsedildiği gibi bu görüş ağırlık olarak yer almaktadır.

21 KURTULMUŞ , a.g.e. , s.167

Yine bir görüşe göre , yeni teknolojiler işgücü tasarrufu getirirler de yarattıkları yeni iş olanakları ile bunu belirli ölçüde telafi ettikleri gibi , bir yandan da işletmelerin daha etkin ve verimli çalışması ile ekonomik büyümenin sürdürülmesini sağlamaktadırlar.Bu nedenle uzun dönemde yeni teknolojilere yatırım yapmayan ülkelerde kitlesel işsizliğin çıkması olasılığı daha yüksek bulunmaktadır. Öte yandan yeni teknolojilerin yeni iş yaratma kapasitelerine kuşku ile bakanlar da bulunmaktadır. Bu görüş sahipleri yeni üretim tekniklerinin daha az işgücü gerektirdiğini , aynı zamanda yüksek maliyetler nedeniyle üretilen malların satış kapasitesinin ve dolayısıyla üretiminin sınırlı kaldığını ileri sürmektedirler. Bu nedenle yeni teknolojilerin kullanımı ile istihdam artışı sağlamak mümkün görünmemektedir. Ayrıca uzun dönemde otomasyon sonucunda daha az işgücü kullanımı ve daha az yatırım ile daha fazla verimlilik alınması olanağı doğacağından global olarak yatırımların azalması da söz konusu olabilecektir ; böylece istihdamı azaltan ikinci bir etki ortaya çıkabilecektir.

Sektörel anlamda konuyu ele aldığımızda , yeni teknolojilerin tüm sektörlerde etkisi aynı olmamıştır. Kısa dönemde yeni teknolojilerden en fazla etkilenen sektör hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Sermaye yoğunluğunun yüksek olduğu veya büyük çaplı bir değişimle yeniden yapılanmanın gerektiği , ürün tasarımında temel değişikliklerin zorunlu olduğu sektörlerde ve verimliliğin yüksek olduğu sektörlerde yeni teknolojilerin yayılması nispi olarak yavaş olmaktadır. Hizmet sektöründe ise imalat ve tarım sektörüne oranla sermaye yoğunluğunun daha az , verimliliğin düşük ve işgücü maliyetinin yüksek olması yeni teknolojilerden daha fazla yararlanılmasına yol açmıştır.

Yeni teknolojiler ile hizmet sektörünün önemi artmakta , hizmet sektörü değişim yaşamakta , anlam ve kapsam olarak değişmekte ve zenginleşmektedir.Hizmet sektörü altında toplanan çeşitli işlevler birbirinden fonksiyonlarına göre ayrılarak , dağıtım hizmetleri , üretici hizmetler , sosyal hizmetler , kişisel hizmetler olarak bölünebilmektedirler. Dağıtım hizmetleri ; ulaşım , haberleşme , toptan ticaret ve perakende ticareti içermektedir. Üretici hizmetler ; bankacılık , sigortacılık , mühendislik , hukuk , emlak işlerini kapsamaktadır. Sosyal hizmetler ; sağlık , eğitim , posta ve hükümet hizmetlerini içermekte , buna karşılık kişisel hizmetler ev hizmetleri , gıda hizmetleri , spor , onarım , eğlence hizmetleri gibi hizmetleri kapsamaktadır.

Bilgi teknolojisi kullanımının artması hizmet sektörünün endüstriyel üretimdeki ağırlığını arttırmaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim devreye girmekte , üretimde sayısal kontrollü makineler ve robot kullanımı artmaktadır. Bunun sonucunda üretim süreci hizmet sektörü ile bütünleşmektedir. Ekonominin çeşitli sektörlerinde uygulamaya konulan yeni teknolojilerin kısa dönemde en önemli etkisi istihdam üzerinde görülmekte , bilgi teknolojisi istihdamın sektörel dağılımı ile mesleki yapısını değiştirmektedir. Diğer ekonomik faktörler yanında bilgi teknolojilerinin istihdamın sektörel dağılımının hizmet sektörü lehine değiştirildiği görülmektedir. ABD’de imalat sektöründeki istihdam hızlı bir biçimde azalırken , hizmet sektöründe istihdam büyük bir artış kaydetmiştir. Japonya’da hizmet sektörü istihdamında artış , ABD kadar kesin olmasa da imalat sanayi istihdamında gerileme ortaya çıkmıştır. AB ülkelerinin bir bölümünde ABD, bir bölümünde Japonya’ya benzer eğilimler görülmektedir. ABD gibi imalat sanayi istihdamının hızlı bir biçimde azaldığı İngiltere’de 1965 yılında işgücünün %32’si imalat sanayiinde iken bu oran 1997’de %18’e inmiştir. Buna karşılık 1979 yılında işgücünün %58’i hizmet sektöründe iken , 1997’de %75 olmuştur. Buna göre 1998’lerde İngiltere’de her dört kişiden üçü hizmet sektöründe çalıştığı görülmüştür.<sup>22</sup>

### **1.5 İşgücünün Nitelik Bakımından Değişimi**

Hem Dünya ekonomisindeki , hem de ulusal ekonomilerde mikro teknolojinin öncülük ettiği sektörel değişim , iş piyasalarında yüksek vasıflı elemanlara olan talebi arttırmaktadır. Öyle ki , teknolojik yeniliklerin çok kısa bir sürede neredeyse demode olacak şekilde hızlı bir gelişme sürecinde oluşu yüksek vasıflı elemanların sürekli kendilerini yenilemelerini de gerekli kılmaktadır. Çoğu ulusal ekonomiler için önemli olan bir konu da , uluslar arası rekabet ortamında bu gelişmeyi izleyecek elemanların yeterli bilgi iletişimini sağlayabilecekleri alt yapıların mevcut olup olmadığıdır.

İktisadi kalkınmanın motor gücü olan vasıflı elemanların teknolojinin baş döndürücü gelişmelere ayak uydurabilmeleri önünde iki önemli husus daha bulunmaktadır. İlki , kendi ebeveynlerinin de içinde yetiştikleri önceki iş ilişkilerinin moral , davranışsal ve strüktürel yapısıdır.

22 ERDUT , a.g.m., s.10

Diğeri ise ilk ve orta eğitimi sağlayan genel eğitim kurumlarının söz konusu gelişmelere uygun insan yetiştirme hususunda güncelleştirmeye ya da güncelleştirilmeye müsait esnekliğe sahip olup olmadığıdır. Özellikle ekonominin hızlı büyüme dönemlerinde , iş piyasalarındaki talep değişikliklerini büyük oranda yeni firma ve çalışanların pazara girişleri ve çıkışları belirleyecektir.<sup>23</sup>

Almanya'da üç seviyeli vasıf derecelendirmesini esas alan bir çalışma , belli sektörlerde eldeki verilere göre 2000 yılında işgücü taleplerini ve 1982 yılına göre talepteki değişim oranlarını inceleyen bir araştırmanın sonucu aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

1982 – 2000 Yılları Arasında Vasıf Derecelerine Göre İşgücüne Olan Talepteki Değişim

Sektörler	1982			2000			Değişim		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Üretim&Tamir	38	61	1	24	74	2	-45	4	36
Depolama&Ulaşım	43	57	0	31	68	1	-42	5	-
Temizlik,Otelcilik Restoran	63	36	0	49	48	3	-22	31	-
Perakende Satış	22	73	3	8	87	5	-62	12	65
Büro Hizmetleri	22	75	3	12	78	10	-48	2	245

23 KURTULMUŞ , a.g.e., s.166

Sektörler	1982			2000			Değişim		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Araştırma- Geliştirme&Yön.	10	66	24	2	70	28	-67	47	64
Hizmet Sektörü	20	46	34	15	38	47	-11	-4	67
Toplam	32	60	8	20	65	15	-39	9	71

Tablo 6 1982 – 2000 Yılları Arasında Vasıf Derecelerine Göre İşgücüne Olan Talepteki Değişim<sup>24</sup>

Tabloda ; I : Mesleki nitelik sahibi olmamayı,

II: Mesleki nitelik sahibi olmayı,

III: Akademik nitelik sahibi olmayı , ifade eder.

Tablo 6 genel olarak mesleki ve akademik nitelikleri olan üstün vasıflı elemanlara olan talebin 2000 yılında 1982'ye göre , sırası ile %9 ve %71 arttığı görülmektedir. Yine büro hizmetleri ile araştırma geliştirme ve yönetim işlerinde üstün vasıflı elemanlara duyulan ihtiyacın diğer sektörler arasında en fazla artacağı görülmektedir.

Yeni teknolojilerin işin niteliği üzerine etkisi konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. Birinci görüşe göre , yeni teknolojiler işlerin nitelik kaybına ve işle arasında kutuplaşmaya yol açmaktadır.

İkinci görüşe göre ise , yeni teknolojiler önce işlerde bir nitelik kaybına yol açmakta daha sonra işlerin niteliğinde yükselme meydana gelmektedir. Üçüncü görüş ise sosyo teknik seçimin önemi üzerinde durmaktadır. Buna göre değişimin işin niteliği üzerindeki etkileri karmaşık gözükmektedir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi işin niteliğini belirlemede , işletmede karar vericilerin uygulayacakları stratejilerin sonuçları çok önemlidir. Bu tartışma konusu XIX. Yüzyılın yarısına kadar uzanmaktadır. Bir görüş ise , işgücünün teknolojik gelişme ile vasıf kazandığını veya yeniden vasıflandığını belirtmektedir.

24 KURTULMUŞ , a.g.e., s.167

Diğer görüş ise , yeni teknolojilerin işgücü başına vasıf gereksinimini azalttığını ve gerçekte emeği ikame etmek ve sermayenin vasıflı emeğe bağıllığını ortadan kaldırmak üzere üretim süreçlerine adapte edildiğini ileri sürmektedir. Gerçek şudur ki ; yeni teknolojiler belli bir vasıf düzeyi gerektirirken üst düzeyde vasıflı olmayı klasik anlamdakine göre düşürmekte , ayrıca yeni tür vasıflı işgücüne gereksinim ortaya çıkmaktadır.

İşgücünün niteliğindeki genel eğilimler üç ana yönde belirlenebilmektedir. İlk eğilim yüksek vasıfa doğru olup , bunlar tasarım , program ve analiz , üretim ve bakımda yeni teknoloji destekleri ve yönlendirme gibi işlemlerdir. İkinci eğilim geniş bir alan doğru olup , bunlar robotların bakımı , elektrik , makine mühendisliği , belirleme ve sistem analistliği gibi işlerdir. Bir diğer eğilim ise esnekliğin artırılmasına yöneliktir. Bu eğilimdeki işlerde , üretim ve diğer bağlı işlemlerin yapılışı bütünleştirilerek , istihdam azaltılıp , yapılan işler basitleştirildiğinden , işçi ekibinin farklı işler yapabilecek şekilde esnekliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu durumda fonksiyonel esneklik karşımıza çıkmaktadır.

Yeni teknolojilerin işgücünün niteliği üzerine etkileri işkoluna , işletmelere , ve ülkelere göre farklı olabilmektedir. Örneğin cam işkolunda nitelikli işgücüne gereksinim duyulurken , basın-yayın işkolunda nispeten niteliği düşük işgücü kullanılmakta , kimya işkolunda ise üretim sürecini tümü ile üstlenebilecek küçük bir işçi ekibine gereksinim duyulmaktadır. Yeni teknolojiler vasıflı işçi yerine mikro elektronik kontrolü getirmiş , üretimde parçaları bütünleme işini kolaylaştırıp , uyumlu işlemlere dönüştürerek vasıflı işgücü gereksinimini azaltmıştır. Operatör tarafından müdahale edilmesi gereken birçok sanayi işlemleri otomatik kontrol sistemi tarafından yerine getirilmektedir. Mikro elektroniğin programlanabilme özelliği kullanılarak vasıflı işçilerin çoğu için programlar oluşturulmakta ve geniş biçimde uygulanmaktadır. Mikro elektronik teknolojilerin güvenilirliklerinin fazla , bakımlarının kolay olması bakım onarım hizmetlerinde vasıf düzeyini düşürmektedir. Karar alma ve yönetim mekanizmalarında yüksek vasıfta işgücüne gereksinim duyulmaktadır. Büro işlemleri , muhasebecilik , bankacılık , bilgisayar operatörlüğü gibi vasıflı işler yeni teknolojiler tarafından yerine getirildiklerinden bu alanlarda nitelikli işgücüne gereksinim kalmamıştır. Buna karşılık yeni özelliklere sahip vasıflı işgücüne gereksinim duyulmaktadır.<sup>25</sup>

Yeni uygulamaların geliştirilmesi için sistem analistleri ve programcılar , mikro elektroniklerin bakım ve test işlemleri için yeni nitelikli işçiler , artan iletişim akışının örgütlerde kullanılabilir olmasını sağlayabilecek yönetici uzmanlar , yüksek düzeyde analiz , tasarım ve program yapanlara gereksinim duyulmaktadır. Kısaca yeni teknolojiler daha fazla analitik ve davranışsal vasıflara yönelmektedir.

## 1.6 Yeni Teknolojilerin Mesleki Yapı Üzerine Etkisi

Yeni teknolojilerin mesleki yapı üzerindeki etkisi ile ilgili geleneksel yaklaşımlarda tarım ve imalat sanayiindeki işler ortadan kalkarken , hizmetler sektöründeki işlerin gelişeceği kabul edilmiştir. Yeni teknolojilerle birlikte bilgiye dayalı mesleklerin oranı artacak , yönetici , uzman ve teknik kadrolar önem kazanacaktır.

ABD’de bilgi toplumuna geçiş eski mesleklerin yerine yenilerinin ikame edilmesi , Japonya’da gereksinim duyulan yeni meslekler gelişirken öncekilerin yeniden tanımlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Almanya ve Fransa her iki modelin de özelliklerini taşımakta , bu ülkeler uzman yönetici grubundaki mesleklerin artması nedeni ile ABD modeline , el işçisi / operatör grubundaki mesleklerdeki yavaş gerileme ile Japon modeline yaklaşmaktadır.<sup>26</sup>

1986 yılında Leontief ve Duchin 1963-2000 yılları arasında ABD ekonomisinde input-output modelini kullanarak mikro elektroniğin istihdam üzerine etkilerini araştırdığı çalışmada , büro işçileri ile şeflerde büyük oranda azalma , profesyonellerin oranında hızlı bir artış olacağı belirtilmiştir. Yeni teknolojinin gerektirdiği niteliklere sahip olmayanların işgücü piyasası dışında kalmak veya gelir düzeyi düşük ve istihdam güvencesi olmayan işlerde geçici olarak çalışmak arasında seçim yapmaları zorunluluğu doğmaktadır. Bu durumdan en fazla hizmet sektöründe niteliksiz işlerde çalışan kadınlar , gençler , yaşlılar ve azınlıklar etkilenmektedirler.

Gelişmiş ülkelerde ağır endüstriler giderek daralırken , niteliksiz ve yarı nitelikli işgücüne ihtiyaç da azalmakta , buna karşın hızla büyüyen elektronik endüstrisi kendi ihtiyacını karşılayacak teknik bilgi ve uzmanlığa sahip işgücü aramaktadır. İngiltere’de yapılan bir araştırma yapım endüstrisi ile elektronik endüstrisi arasında kullanılan profesyonel ve teknik personel açısından bir kıyaslama yapmaktadır.

26 ERDUT , a.g.m. , s.43

Elektronik endüstrisinde bilim ve teknik eleman istihdamı toplam istihdam içinde %10.2'ye ulaşmakta , teknikerler %13.6'yı bulmakta buna karşın ustaların oranı %7.9'da kalmaktadır. Yine elektronik endüstrisinde profesyonel meslek sahibi ve yöneticilerin oranı , yapım endüstrisinde %23 dolayında kalırken , %39'u bulmaktadır. Avrupa Birliğinin 1984'de yayınladığı bir çalışmada 1980 yılında İngiltere'de toplam istihdam içinde %6 dolayında olan teknik adam ve mühendislerin 1995'de %40 dolayına çıkacağı, gözetimci , yarı nitelikli ve niteliksiz işgücü oranının da %41'den %10'a ineceği tahmin edilmektedir.

Amerika ve Japonya gibi elektronik endüstrisinde lider durumundaki ülkelerde ise artık bilgisayar üretiminden çok yazılım programları öne çıktığından bu alandaki uzmanlara ihtiyaç artmaktadır. ABD' de en çok aranan işgücünün sistem ve yazılım programcılığı olduğu , bir yıl içinde bu alandaki ortalama işgücü isteminin %10 dolayında arttığı belirtilmektedir. Ayrıca yeni teknolojiler , yeni beceri ve nitelik gerektiren işler de yaratmaktadır. Örneğin BMW'nin Almanya'da inşa ettiği bir fabrikada işlerin %25'inin daha önce tanımlanmamış yeni tür işler olduğu görülmüştür. Yeni teknolojilerin yeni işler yaratma hızı kuşkusuz teknolojinin yayılma hızına bağlı olarak azalıp çoğalmaktadır. Bu konuda gelecek tahminleri yapan Leontief'in çalışması bir ipucu vermektedir. Öte yandan yeni teknolojilerle birlikte gerek mal , gerek hizmet üretiminde işgücünün çoklu becerilere sahip olması istenmektedir. Değişen üretim yapısı kadar müşteri eğilimlerine göre üretim arayışı da işgücünden çok yönlü olarak yararlanmayı gerektirmektedir. İşgücünün fonksiyonel esnekliği de buna hizmet etmektedir.

İşgücünden kesin tanımlanmış işler yerine daha esnek tanımlanmış ve koşulları çabuk değişen işlere uyum yeteneği aranmaktadır. Sayısal esneklikle birlikte uyum gücü yüksek bir işgücünü değişik işlerde kullanmak işletmeler için büyük avantajlar sağlamaktadır.



1978 , 1990 ve 2000 Yıllarına ait İşgücünün Mesleki Dağılımı  
(O Yıl için Milyon Kişi)

1978	Senaryo S1,S2 ve S3			Bulletin of Labour Statics
Profesyonel Meslek Sahipleri	13.9			1.3
Yönetici	9.5			9.6
Satış Elemanı	5.9			5.9
Büro Elemanı	15			15.6
Ustalar	11.8			12
Makine Kullananlar	14			14.3
Hizmet işçileri	11.1			10.6
Düz İşçiler	4.3			4.5
Çiftçiler	2.8			2.8
Toplam	89.2			88.6
		Senaryo	Senaryo	Senaryo
		S1	S2	S3
1990				
Profesyonel Meslek Sahipleri	19.8	21.2		20.9
Yönetici	14.4	14.4		12.4
Satış Elemanı	9.1	8.9		8.2
Büro Elemanı	24.7	21.2		16.7
Ustalar	18	17.9		17.5
Makine Kullananlar	22	21.8		21.1
Hizmet işçileri	16.7	16.8		16.8
Düz İşçiler	6.6	6.6		6.4
Çiftçiler	4.2	4.2		4.2
Toplam	135.5	132.9		124.1

	Senaryo	Senaryo	Senaryo
	S1	S2	S3
2000			
Profesyonel Meslek Sahipleri	25.6	28.4	31.1
Yönetici	19	17.1	11.2
Satış Elemanı	12.4	11.8	10.2
Büro Elemanı	32.6	25	17.9
Ustalar	23.3	22.9	23.4
Makine Kullananlar	27.6	26.1	25.8
Hizmet işçileri	22.3	22.4	23
Düz İşçiler	8.7	8.6	8.7
Çiftçiler	5.3	5.3	5.4
Toplam	176.8	167.7	156.6

Tablo 7 1978 , 1990 ve 2000 Yıllarına ait İşgücünün Mesleki Dağılımı <sup>27</sup>

Yapılan araştırma ve tahminlerin ortak ve genel sonucu , yeni teknolojilerin yayılma hızına bağlı olarak niteliksiz işgücünün iş bulma olanaklarının daha da azalacağı yönünde olmaktadır.

Buna karşın profesyonel meslekler , yönetimle ilgili işler için bir talep artışı söz konusudur. Bu nedenle hem genel eğitim sisteminin hem de işyerindeki eğitimin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bir yandan mikro elektroniğin hızla yayıldığı ülkelerde elektronik mühendisliği , sistem çözümleyicisi gibi işler için işgücü açığı ortaya çıkmakta , öte yandan yeni teknolojinin elimine ettiği işlerde çalışanların yeniden eğitimi gerekli olmaktadır. Ancak , özellikle işyerindeki eğitim konusunda hayli zorluklar yaşandığı da bilinmektedir. Çünkü işletmeler hem eğitim maliyetine pek katlanmak istememekte , hem de eğitilen işgücünün başka işlere geçme olasılığından çekinmektedirler. Kuşkusuz ülkeler arası farklılıklar da bulunmaktadır.

27 KORAY , a.g.m. , s.53

Bu açıdan Almanya’da çıraklık eğitimine işverenlerin katkısı büyük olmaktadır. Buna karşın İngiltere ve ABD’de işverenler işbaşında eğitim konusunda daha isteksiz görünmektedirler. Örneğin 1983 yılında Amerika’da işgücünün beşte ikisinin (%39’u) formal bir eğitim ve beceri almış olmasına karşın en çok %23’ü işbaşında beceri geliştirmeye yönelik bir eğitim almış görünmektedir. Japonya’da ise işletme içi eğitime oldukça fazla önem verildiği bilinmektedir. İşyerinde eğitim konusunda asıl sorun küçük işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Küçük işletmeler yeni teknolojilerden yararlansalar da işgücünün yeniden eğitimine pek yanaşmamakta , daha çok dışarıdan eğitilmiş işgücü almayı yeğlemektedirler.

İşgücü devrinin de yüksek oluşu nedeniyle , küçük işletmeler işyerinde eğitime pek istekli olmamaktadırlar. Küçük işyerleri için çözüm , hükümetlerin veya sanayi ve ticaret odalarının desteklediği ortak eğitim projeleri olmaktadır. Örneğin İsveç’te küçük ve büyük işletmelerin , hatta alt işverenlerin katılımı ile işletmeler arası ortak programlar geliştirilmektedir. Almanya’da ise yerel ve sektörel düzeyde sanayi ve ticaret odaları aracılığıyla eğitim merkezleri oluşturulmaktadır.

“Temi teknolojiler , makro düzeyde , mesleki ve teknik eğitimin teknolojik gelişmelere uygun bir nitelik taşımasını ve işten çıkarılanların yeniden eğitimini gerekli kılmaktadır. İstihdam öncesi eğitim ile istihdamın talep ettiği vasıflar arasında çatışmayı ortadan kaldırmak amacı ile mesleki ve teknik eğitim programlarının endüstri ve teknoloji dikkate alınarak içeriğinin belirlenmesi , endüstri ve teknoloji sürekli değiştiği için endüstri ile işbirliği yapılarak eğitim programlarının sürekli yenilenmesi ve bilim ve teknoloji ağırlıklı eğitim yapılması önem taşımaktadır.”<sup>28</sup>

Gelişmiş ülkelerde istihdam yapısının hızla değişmesi makro ve mikro düzeyde birçok uyumlaştırma çabasını gerektirmekte , özellikle işgücünün eğitimi büyük önem kazanmaktadır. Bu ihtiyacı daha hızla görüp karşılamaya çalışan işletme ve ekonomilerin daha başarılı sonuçlar aldığı görülmektedir. Teknolojinin gelişim seyri sadece istihdama katılan işgücünün tarım ve tarım dışı faaliyetler ve mal ve hizmetler sektörü arasındaki dağılımını etkilemez , aynı zamanda mal ve hizmetler sektörü içinde üretim sürecinde yeni tür mesleklerin ortaya çıkması ya da eski bazı mesleklerin ortadan kalkması sonucunu doğurmaktadır.

Örnek olarak , eskiden mezbahalarda kesim ve yüzme işini elle yapacak usta kasaplara ihtiyaç varken , bugün büyük oranda komputere edilmiş üretim hatlarının kullanıldığı kesim hanelerde bu iş ortadan kalkmıştır. Yine büro hizmetlerinde bilgilerin toplanması ve dosyalanması esasına dayanan sekreterlik mesleği kompleks bilgileri ve dataları toplayıp saklamaya ve gerektiğinde dosyalar arası bilgi aktarımına imkan veren mikroprosesörlerin kullanımı ile çok farklı bir nitelik almıştır. Benzer şekilde , bir zamanlar demiryolu işçileri sanayi toplumlarında çalışan kesimin aristokratları olarak kabul edilirken , günümüzde sanayi ötesi ekonomilerinde taşımacılığın karayoluna , deniz taşımacılığına , boru hatlarına ve hızlı devasa kargo uçaklarına kayması ile söz konusu mesleki aristokratları sona ermiştir. Öte yandan mesleklerin önem ve niteliklerini değiştiren sosyal ve teknolojik şartlar ülkeden ülkeye hatta bölgelere ve topluluklara göre farklılık göstermektedir.<sup>29</sup>

Genel olarak belirli bir topluluğun endüstriyel bileşimi , sanayinin gelişim hızı , toplumun mesleki yapısı , sendikalar ve diğer sosyal sınıflar arasındaki güç ilişkileri gibi etkenlerin tesiri altındadır. Bu ilişki aşağıdaki diyagram şeklinde özetlenebilmektedir.

## TOPLUM - ENDÜSTRİ – EKONOMİ İLİŞKİSİ

Toplumun	Toplumun	Toplumun	Sağlık , Barınma
Endüstriyel -----)	Mesleki-----)	Gelir ve-----)	Eğitim ve Kültür
Yapısı	Konfigürasyonu	Eğitim seviyesi	Kurumlar

29 KURTULMUŞ , a.g.e. , s.178

1998 – 2008 Yılları Arasında En Hızlı Büyümesi Beklenen Meslekler  
ve Bu Mesleklere Olan Talepteki Tahmini Değişim

Meslek Grupları	İstihdam Miktarı(Bin)		Değişim	
	1998	2008	Miktar	Yüzde
Bilgisayar Mühendisleri	299	622	323	108
Bilgisayar Destek Uzmanları	429	869	439	102
Sistem Analistleri	617	1194	577	94
Veritabanı Yöneticileri	87	155	67	77
Masabaşı Yayım Uzmanları	26	44	19	73
Hukuk Müşavirleri	136	220	84	62
Bireysel ve Aile Sağlık Hizmeti Sunucuları	746	1179	433	58
Tıbbi Asistanlar	252	398	146	58
Sosyal ve İnsani Hizmet Sunucuları	268	410	141	53
Hekim Yardımcıları	66	98	32	48

Tablo 8 1998 – 2008 Yılları Arasında En Hızlı Büyümesi Beklenen Meslekler ve Bu Mesleklere Olan Talepteki Tahmini Değişim <sup>30</sup>

Tablo 8’de etkileşim süreci içinde mesleklerde ortaya çıkan değişim , özellikle son yıllardaki radikal teknolojik değişimlerin sonucu oldukça hızlı bir hal almıştır. Sanayide robotların yaygın kullanımı ile özellikle çoğu vasıfsız iş , ortadan kalkmış ve söz konusu işleri yapan işçiler işinden olmuştur. Kısaca sanayi ötesi ekonomilerde mesleklerdeki değişimin yönü özetle vasıflı işlere doğrudur. Aslında istihdam piyasalarında farklı niteliklerde işler mevcuttur.

30 KURTULMUŞ , a.g.e.,s.172

Bunları genelde , yüksek nitelikli işler , iyi ücretli orta vasıfsız işler ve vasıfsız işler şeklinde üçe ayırmak mümkündür. Günümüzde , gelişmiş ülkelerde sanayi-ötesi ekonomilere geçiş sürecine paralel olarak istihdam üretim sektöründen servis ve hizmetler sektörüne kaydıkça yüksek nitelikler gerektiren işler sayıca artmakta , iyi ücretler ödenen orta nitelikli işlerde ise dramatik bir azalma gözlenmektedir. Buna karşılık , vasıfsız işler (örneğin fast-food restoranlarda çeşitli işler gibi) sayısal önemini korumaktadır. Bu gelişme de çalışanların değişime adapte olabilmeleri , işyerinde mikro teknoloji ve robot sanayinin artan uygulamaları ile uyumlu çalışabilmeleri için daha üstün beceri ve niteliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Sonuç olarak , mesleklerin konfigrasyonundaki değişim ülkelerin yerel şartlarına bağlı olarak genel istihdamdaki vasıflı eleman sayısını ve ortalama vasıf oranını yukarılara doğru çekmektedir.

### **1.7 İşgücü Piyasası Esnekliği ve Yeni Çalışma Biçimleri**

İşgücü piyasasında esneklik , çağın dönüşümlerine uygun olarak , çalışma yasalarına ve uygulamalarına köklü değişimlerle , yeni bakış açıları getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanıma göre , işgücü piyasasının esnekleşmesi , işletmenin işgücü girdisinin düzeyini ve zamanlamasını talebe göre değiştirme , ücret düzeyini verimliliğe ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işçileri talepteki değişmelere göre farklı işlerde görevlendirme yetkisi olarak ifade edilmektedir. İşgücü piyasasında esneklik ; yasal düzenlemelerle , toplu sözleşmelerle , bireysel iş sözleşmeleriyle, işverenlerin tek taraflı girişimleriyle veya bu yöntemlerin bir tür birleşimiyle gerçekleştirilebilmektedir.<sup>31</sup>

#### **1.7.1 İşgücü Piyasasında Esnekliğin Ortaya Çıkışı ve Uygulamaları**

Çalışma hayatında esneklik 1970'lerin ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerin büyük bölümü , büyük şirketler , örgütlü sektörler içinde de geçerli hale gelmiş , esneklik kavramı çok daha geniş bir boyut kazanmıştır.

31 CENTEL,T., "Esneklik Uygulamaları Ve Türkiye" , Mercek , Temmuz , 1999 , s.25

Esnekliğin artışında düşük ekonomik büyüme , katı uluslar arası rekabet , uluslar arası ticaretteki eşitsizlikler ve anti enflasyonist politikaların ortaya çıkardığı düşük büyüme 1970'lerin ortalarından itibaren işsizlikte önemli artışlara yol açmıştır. Yüksek oranda işsizlik bir yandan hükümetleri istihdam yaratmada var olan ileri dağıtmada yeni araçlar bulmaya yöneltmiş , diğer taraftan işsiz veya işsizlik baskısı altında bulunan işçileri bu alternatifleri kabul etmek zorunda bırakmıştır. Teknolojik gelişmelerin hızını arttırması ile sanayi ve hizmet sektörü önemli değişmelere uğramıştır. Yeni teknolojiler sanayiinin yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiş ve sanayi işlevlerinin yeniden yerleşimi ve organizasyonu için fırsatlar sunmuştur. Daha önce kullanılan modeller yetersiz bulunmuş , işletmeler işgücünü organize etmede ve çalışma sürelerini dağıtmada yeni yöntemler bulmayı , üretim sürecini bölümlendirmeyi veya ademi merkezi bir yapıya kavuşturmayı zorunluluk kabul etmiştir.

Ulusal ve uluslararası rekabetin küreselleşme ile birlikte giderek artması da esnekliği gerekli kılmıştır. Ekonomik durgunluklar işletmelerin rekabet koşullarını zorlaştırmış , işletmeler esneklikle verimliliklerini arttırıp , artan rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalışmışlardır. Aynı zamanda işletmenin çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanı arasında uygunluğun sağlanması gereksinimi esnekliği gerekli kılmıştır. Çeşitli kaynaklarda esneklik çeşitleri farklı geçse de esneklik çeşitleri olarak sayısal esneklik , fonksiyonel esneklik ve uzaklaştırma olarak belirtebiliriz.

### **1.7.1.1 Sayısal Esneklik**

Sayısal esneklik , kısaca işletmelerin kullanacakları işgücü miktarını belirleyebilme serbestisidir. Organizasyonlar , ekonomik ve teknolojik koşullara , talep ve üretim tekniklerindeki değişmelere ayak uydurabilmek için içi alma ve işten çıkarmada daha serbest hareket etmek istemektedirler. Bu nedenle yasalarla veya toplu sözleşmelerle getirilen sınırlamalardan ne kadar uzaklaşabilirlerse sayısal esneklik o kadar fazla sağlanmış olmaktadır.

İşten çıkarmada iş güvencesi ile ilgili yasalarda ve sözleşmelerde yer alan hükümler sayısal esnekliği engellemektedir. Bu hükümler AB ülkelerinde ABD ve Japonya'ya göre daha katıdır.

İhbar öneli , işten çıkarmanın haklı ve geçerli nedene dayandırılması , haklı nedene dayandırılmadan işçi çıkarılması halinde işe iade veya tazminat ödenmesi , toplu işçi çıkarmalarla ilgili idari işlemler işten çıkarmayı zorlaştırmaktadır. Bu zorlukları aşmak için işletmelerden gelen baskı sonucunda birçok Avrupa ülkesinde işten çıkarma konusunda işletmelere daha esnek hareket etme olanağı sağlayan yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. İşçi çıkarmanın maliyetinin yüksek olmasının işverenlerin belirsiz süreli sözleşmelerle yeni işçi alımı konusunda isteksiz davranmalarına yol açması üzerine geçici çalışma konusunda yasal sınırların kaldırılması yoluna gidilmiş , geçici çalışma esasına dayanan çeşitli sözleşmeler yağılabilmesi için koşullar sağlanmıştır.

Fransa'da 1986 tarihli yasada "işe almada kolaylıklar" başlığı altında belirli süreli çalışma , geçici çalışma gibi çalışma şekilleri ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Almanya'da 1985 tarihli İstihdamı Teşvik Yasası ile işletmelere işe alma ve işten çıkarmada kolaylık sağlayacak düzenlemeler yapılmıştır.

Sayısal esneklik , işletmelerin çekirdek ve çevre işgücünü birbirinden ayırarak kullandıkları esneklik uygulamasıdır. Çekirdek işgücü belirsiz süreli hizmet sözleşmesine dayanarak tam süreli çalışan , yüksek ücretli , iş güvencesine sahip , işletmenin sürekli işgücünü , çevre işgücü ise iş güvencesi bulunmayan işletmenin gereksinim duyduğu sürece işletmede çalışan düşük ücretli işgücünü ifade etmektedir. Çevre işgücü için kullanılan sayısal esneklik , standart dışı , atipik veya arizi olarak adlandırılan çalışma şekilleri ile uygulanmaktadır.

#### **1.7.1.1.1 Yeni Çalışma Şekilleri**

Yeni çalışma şekilleri dediğimiz standart dışı çalışma şekilleri günümüzde emek piyasasında geleneksel çalışma tarzından farklı bir model arz etmektedir. Belirsiz süreli , tam gün çalışma dışında işletmenin çatısı altında olmadan birden fazla işverene bağımlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Standart dışı çalışma şeklinin bir bölümü (belirli süreli çalışma , geçici çalışma , part-time çalışma , evde çalışma , kaçak çalışma gibi) eski , bir bölümü (iş paylaşımı , tele çalışma gibi) yenidir. Ancak önemli nokta geliştirmekte olan ülkelerde ABD ve Japonya gibi bazı gelişmiş ülkelerde kullanılan



birçok standart dışı çalışma şeklinin günümüzde diğer gelişmiş ekonomilerle formel sektörlerde yaygınlaşması ve genel bir uygulama haline dönüşmesidir. “ Maliyetleri düşürdüğü , verimliliği yükselttiği , işçi devir hızının azalttığı , işletmelerin değişen koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olduğu , küçük işletmelerin vasıflı işgücü gereksinimi karşıladığı için işverenlerce tercih edilen standart dışı çalışma şekillerinin önemli ülkelere göre farklılık göstermektedir.”<sup>32</sup>

Bazı ülkelerde bir çalışan şekli yoğun biçimde kullanılırken , bir bölümünde sınırlı ve özel çalışma şekli görülmekte , bir bölümünde ise uygulama alanı bulmaktadır.Yeni çalışma şekilleri ; kendi adına çalışma , standart dışı sözleşmeler ve kaçak çalışma olarak sınıflandırabilmektedir.Kendi adına çalışma , kişinin kendine ait bir işte , sahip olduğu üretim araçları ile kendi hesabına yaptığı çalışmadır. Kendi adına çalışma evde çalışma ile karıştırılmaktadır. Ancak evde çalışma kendi adına çalışmadan farklı olarak ücretli ilişkisine dayanmaktadır. Kendi adına çalışma genelde tarım ve ticarete yaygın biçimde uygulama alanı bulmaktadır. 1990 ‘da AB tarımda çalışanların yarısı , endüstri ve hizmet sektöründe çalışanların ise %13’ü kendi adına çalışmıştır. Bu oran endüstri ve hizmet sektörü için Japonya’da %13 , ABD ve ETFA ülkelerinde %7-8 olmuştur.

İşsizliğin azalmasına katkıda bulunması , maliyetinin tam gün istihdama oranla düşük olması gibi nedenlerle hükümetler tarafından teşvik edilmektedir. Girişimciliği Destekleme Programı ile İngiltere , Kendi Kendine İstihdamı Destekleme Programı ile ABD bu ülkelere örnek teşkil etmektedir.

Standart dışı sözleşmelerin bir bölümü birden fazla işverenin bulunduğu bir istihdam ilişkisini içermektedir. Geçici çalışma büroları , taşeronluk , ödünç iş ilişkisi bu tür çalışma şekilleridir. Tek bir işverene bağlı olmakla birlikte işin asıl işletmede yapılmadığı istihdam ilişkisine örnek olarak evde çalışma , tele çalışma verilebilir. Çalışma süresinin önem kazandığı sözleşmeler arasında kısa süreli çalışma , dayanışma sözleşmeleri , vardiya çalışma , part-time çalışma , emekliliğe aşamalı geçiş , kariyere ara verme yer almaktadır. Ayrıca belirli süreli çalışma , mevsimsel çalışma , çağrı üzerine çalışma , işyerindeki mesleki eğitim veya staj amacıyla çalışma süresinin önem kazandığı sözleşme uygulamalarıdır. Kaçak çalışma ise dört ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar bildirimsiz çalışma , aile çalışması , yabancı ülkelerde kaçak çalışma , küçük işletmelerde çalışma olarak gösterilmektedir.

### 1.7.1.1.1.1 Part Time Çalışma

Part time çalışma normal çalışma süresinden önemli ölçüde kısa , düzenli ve isteğe bağlı çalışma şeklidir. Part time çalışmanın temel özelliği çalışma süresinin normal çalışma süresinden kısa olmasıdır. Part –time çalışmanın ikinci özelliği düzenli yapılmasıdır. Bu özellik part-time çalışmayı mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Üçüncü özelliği ise isteğe bağlı olmasıdır. Bu özellik , çalışma şeklinin , kısa çalışma ile eksik istihdam kavramları ile karıştırılmasını engellemektedir.

Part-time çalışma kavramı konusunda ülkeler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Birçok ülkede part-time çalışmanın yasal ve açık bir tanımı yapılmamıştır. ILO'nun 175 sayılı part-time çalışma sözleşmesi'ne göre , part-time işçi , normal çalışma saatleri karıştırılabilir nitelikte olan tam gün işçiye oranla daha az olan işçi demektir. Karşılaştırılabilir tam gün işçi ise part-time işçi ile aynı tip işte çalışan , aynı veya benzeri iş yapan , aynı iş yerinde istihdam edilen veya iş yerinde karşılaştırılabilir tam gün işçinin bulunması halinde aynı işletmede veya iş kolunda istihdam edilen işçi olarak belirtilmektedir.

Part-time , 2. Dünya savaşından sonra emek piyasasının gereksinim duyduğu işgücünü iş piyasasına çekmek üzere kullanılmıştır. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde işsizliği önlemek ve esneklik sağlamak amacıyla yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. En yüksek part-time çalışma oranı %36.5 ile (1996 verilerine göre) Hollanda'dadır. Danimarka , Yeni Zelanda , İsveç , Japonya ve İngiltere'de toplam istihdamın %20'sinden fazlasını part-time çalışanlar oluşturmaktadır. Kanda , ABD , Almanya , Fransa , Avusturya , Belçika %10'dan fazla , İspanya , Portekiz , Finlandiya %10'nun altındadır.

İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre 2000'li yıllarda 1.5 milyon kişiye oluşturulacak işlerin yarısını part-time işler oluşturacaktır. Part-time çalışma hizmet sektöründe yaygındır. AB'de hizmet sektöründeki işçilerin %33.8'ini part-time çalışanlar oluştururken , üretimde çalışanların sadece %4.6'sı part-time çalışmaktadır. Hollanda ve İngiltere'de hizmet sektöründe çalışanların yarıdan fazlası part-time çalışanlardır. Part – time çalışma geçmişten günümüze genelde bayanlar ve öğrenciler arasında yaygındır.

AB ülkelerinde 8 kadından biri , Hollanda'da 10 kadından 6'sı , Danimarka , Norveç , İsveç ve İngiltere'de 10 kadından 4'ü part-time çalışmaktadır. “ İsteğe bağlı çalışma şekli olması gereken part-time çalışma son yıllarda çalışanların bir bölümü için işgücü piyasasına girmenin ve bu piyasada kalmanın tek yolu olarak görülmekte zorunlu nitelik kazanmaktadır. Esneklik uygulamaları ve işsizlik gibi nedenler part-time uygulamaları devreye sokmaktadır. İstatistiklere göre , AB genelinde part-time işlerde çalışan erkeklerin %38'i , kadınların %18'i tam süreli iş bulamadıkları için part-time çalışmaktadırlar.”<sup>33</sup>

Part-time çalışma çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir. Mesleğin özellikleri , işletme ve , işkolunun nitelikleri part-time çalışmanın şeklinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yarım gün , yarım vardiya , hafta veya ay içinde belirli günlerde yarım veya tam veya belirli saatlerde çalışma , hafta sonu çalışma örneklerden bazılarıdır. Üretim yapan ya da sanayi sektöründeki firmalarında hizmet departmanlarında çalışanların büyük bir bölümü part-time olarak çalışmaktadır. Özellikle dayanıklı tüketim grubunda faaliyet gösteren firmaların call-center (çağrı merkezi) , satış sonrası hizmet ya da tüketici ilişkileri departmanlarında part-time çalışanların sayısı oldukça fazladır. Özellikle bankacılık ve finans , iletişim sektöründe ki çağrı merkezlerinde tüketicilere verilen hizmet kalitesini arttırmak amacıyla genç , dinamik , eğitilmiş , gelişime ve değişime açık iş görenleri istihdam etmektedirler. Çalışanların performansları açısından hizmet sektöründe part-time çalışan işgörenler 4 saat , 6 saat gibi değişen zaman dilimlerinde istihdam edilmektedir.

#### **1.7.1.1.1.2 Çağrı Üzerine Çalışma**

Çağrı üzerine çalışma önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca işçinin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışmasıdır. Çağrı üzerine çalışma özellikle Almanya'da kullanılmaktadır. Bu uygulama 2 şekilde düzenlenmektedir. İlk modelde işçi ve işverenler önceden çalışılacak süreyi anlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle işçi ne kadar süre çalışacağını bilmektedir. Ancak çalışmanın ne zaman yapılacağı belli değildir. Diğerlerinde ise çalışılacak sürenin belirlenmesi tek taraflı olarak işverene bağlıdır.

İşveren ne zaman çalışılacağına karar verebileceği gibi ne kadar süre çalışılabileceğini belirlemektedir. İşçinin çalışılan süreyi belirlemede bir işlevi olmamaktadır. Çalışma şeklinin uygulanmasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar arasında işçinin günlük , aylık , veya yıllık olarak çalışacağı sürenin belirlenmesinde işçiye ne kadar süre önceden haber verileceği ve işçinin her defa ne kadar süre çalışacağı sayılabilir.

#### **1.7.1.1.1.3 İş Paylaşımı**

İş paylaşımında tam gün süreli bir işin ve onun sağladığı yararların birden fazla işveren tarafından paylaşılmasıdır. İş paylaşımı ilk olarak ABD’de uygulanmış daha sonra Avrupa’da denenmiştir. Önce Kamu sektöründe uygulanmış zamanla özel sektörün ilgisini çekmiştir. İş paylaşımı çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Bazı modellerde bölünebilir ve belirli görevlerden oluşan iş 2 veya daha fazla işçi arasında paylaşılmakta , işin yerine getirilmesinde aksaklık olması halinde işveren ortaklardan sadece birine ilişkin sorunu belirlemeye yönelmekte , grubun diğer üyelerinin bu işçinin yerine geçmesi söz konusu olmamaktadır. Diğer modelde iş grup çalışması şeklinde işi paylaşanlarca yapılmaktadır. Bir işçinin görevi yerine getirememesi halinde diğer işçi veya işçiler onun görevini üstlenmektedirler. İşçiler çalışma sürelerini , çalışma zamanlarını ve işle ilgili diğer konuları kendi aralarında kararlaştırma olanağına sahiptirler.

#### **1.7.1.1.1.4 Belirli Süreli Çalışma**

Belirli süreli çalışma önceden belirlenmiş tarihler arasında veya bir işin belirli süreler içinde görülmesi amacıyla yapılan çalışmadır. AB’de sosyal taraflar arasında imzalanan belirli süreli çalışmaya ilişkin çerçeve anlaşmasına göre , belirli süreli çalışan tanımlaması , belirli süreli çalışan , hizmet akdi veya istihdam ilişkisinin sona ermesinin belirli bir tarihe ulaşılması , belirli bir görevin tamamlanması veya belirli bir olayın meydana gelmesi gibi objektif koşullar tarafından belirlendiği , işveren ve işçi arasında doğrudan yürürlüğe giren hizmet akdine veya istihdam ilişkisine sahip kişiyi ifade etmektedir.

Belirli süreli hizmet sözleşmesine dayanarak çalışan işçi çalışacağı süreyi ve iş ilişkisinin sona ereceği tarihi önceden bilmektedir. Belirli süreli çalışma giderek artmaktadır. Belirli süreli akitlerle çalışanların oranı Avrupa’da 1993 ‘de %3.9’dan , 1996’da %11.7’ye çıkmıştır.

#### **1.7.1.1.1.5 Evde Çalışma**

Evde çalışma , “ 1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesinde , sözleşmeye göre bağlı olduğu işverene ait işyeri veya sahir bir tesis dışında evinde , ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üreten kişinin çalışması şeklinde tanımlanmıştır.”

Evde çalışma ile ilgili düzenli ve güvenilir bilgiler olmamakla birlikte gelişmekte olan ülkelerde geçmişten beri uygulanan bu çalışma şekli gelişmiş ülkelerde de yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Almanya , Yunanistan , İtalya , Hollanda , İspanya ve İngiltere evde çalışmanın önem kazandığı ülkeler arasındadır. Euro Stat’a göre Avrupa’da 6.9 milyon kişi , çalışan nüfusun %4.9’u evde çalışmaktadır. Bu çalışma , emek yoğun teknikler kullanıldığı ve kadınların yoğun olduğu sektörlerde uygulandığı için tüm ülkelerde kadınlar ve gençler arasında yaygındır. İrlanda ve Almanya’da evde çalışanların %90’ını kadınlar oluşturmaktadır.

“Evde çalışma giyim , deri , dokuma , halı gibi geleneksel işler yanında tüm sektörlerde kullanılmaktadır. ABD’de montaj türü evde çalışma yaygın iken , Almanya’da evde çalışma demir , metal , elektronik , optik , kağıt , kimya gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır. Japonya’da radyo ve televizyon parçalarının lehimlenmesi Evde yapılmaktadır. Hizmet sektöründe yaygınlaşan evde çalışmanın önemli bölümü büro işlerine yöneliktir.”<sup>34</sup>

#### **1.7.1.1.1.6 Tele Çalışma**

Güntümüzdeki teknolojik gelişmeler sonucu evde çalışma kavramı , yeni bir içerik kazanmıştır. Özellikle bilgi ve bilgisayar teknolojisi alanındaki yeniliklerin kullanıma girmesi , bu gelişmelerin temelini oluşturmaktadır.

34 TOKOL ,a.g.e.,s.159

Telekomünikasyon ağlarının işletmeleri içine alması , yirmi birinci yüzyılın en önemli gelişmelerinden biridir. Yirmi birinci yüzyılda ise , ortak şebeke sistemlerinin gelişimi , bilgi teknolojisinin endüstriye egemen oluşuyla , çalışanlara artık yer değiştirmeksizin hizmet verebilme olanağı tanımaktadır. Bu da yeni çalışma biçimlerinden biri olan tele-çalışmayla sağlanmaktadır.

ILO'a göre tele çalışma merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzak bir yerde yapılan , işçinin merkez büroda veya üretim biriminde çalışan diğer işçilerle doğrudan kişisel ilişki yerine yeni teknolojileri kullanarak ilişki kurabildiği çalışma şeklidir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Evde çalışmanın yeni bir şeklidir.

Tele çalışmada , iş işletme dışında işçinin evinde veya komşu büro , uydu büro , elektronik büro uygulamalarında olduğu gibi büroda yapılmaktadır. Bu yer ile merkez büro veya üretimin yapıldığı yer arasında elektronik iletişim araçları ile bağlantı kurulmaktadır. Tele çalışma on-line veya off-line olarak gerçekleştirilmektedir. İş , işletme tarafından belirlenen bir program çerçevesinde yapılmaktadır.

Tele-çalışma , günümüzdeki çalışma biçimlerinin en yenisi , olmakla birlikte , esasen geçmişi eskilere kadar giden bir çalışma biçiminin , yani evde çalışmanın değişmekte olan bir türünü oluşturmaktadır. Gerçekten , tele çalışma “evde-büro” nun orijinal anlamının genişlemesini ve çok daha karmaşık organizasyonlara doğru yönelmesini ifade etmektedir.

Tele çalışmanın değişik uygulamaları içermesi tanımını güçleştirmektedir. Bununla birlikte , yapılan tanımlarda genellikle “organizasyon” , “yerleşim” ve “teknoloji” kavramlarına dayandırıldığı görülmektedir. Buna göre , tele çalışma ; merkez bürodan veya üretimin yapıldığı yerden uzakta kurulu bulunan bir yerde yapılan , işçinin merkez büroda veya üretim bölümünde çalışan ve aslında iş arkadaşı olduğu işçilerle iş ortamında yüz yüze kişisel ilişki kuramadığı , salt yeni teknolojileri kullanarak iletişim kurabildiği bir istihdam biçimi olarak tanımlanabilir. İlk örneğine 1969 yılında Washinton Post gazetesinde yayınlanan bir makalede rastlanmıştır. 1980'lerden sonra gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bilgisayar , bankacılık , sigortacılık , basın yayın , haberleşme , ticaret , eğitim , büro hizmetleri gibi bir çok alanda kullanılmaktadır.

Almanya , İngiltere , ABD , İsveç , Hollanda gibi ülkelerde merkezi ve yerel yönetimlerde tele çalışmadan yararlanılmaktadır. Birçok çok uluslu firma Asya ülkelerinde tele çalışma yönteminden yararlanarak çok sayıda işçi çalıştırmakta böylece maliyetlerde önemli azalma sağlamaktadırlar.

#### **1.7.1.1.1.6.1 Tele Çalışma Biçimleri**

“ Tele çalışmanın geniş tanımı içinde “on-line” (doğrudan bilgisayar bağlantısı ile) “off -line” olarak gerçekleştirildiği biçimleri vardır. Bunun yanı sıra , tele-çalışma ; bir veya daha fazla işçinin birlikte , serbest ya da bağımlılık ilişkisine dayalı biçimde ve işin bir kısmını yahut tamamını yerine getirmeyi üstlendiği bir esnek çalışma biçimidir. Tele çalışmanın değişik organizasyonları beş başlık altında inceleyebilir.”<sup>35</sup>

##### **a)Evde Büro (Elektronik Home Work)**

Tele çalışmanın en yaygın biçimidir. Bütünüyle ademi merkezi yapıda çalışan kişi , kendi evinde veya işletme dışında kendine ait başka bir büroda bir terminal aracılığı ile bir veya birkaç işletmeye hizmet vermektedir. Özel büroda yapılan çalışmanın organizasyonu tele çalışmayı yapanın kendisine ait olup , işin yürütümü sırasında merkez bilgisayarın bulunduğu “ karargah “ la bağlantı kurulması gerekli değildir. Bu tür çalışmada , çalışan kişi , işi , işletmenin verdiği rehberlik bilgileri doğrultusunda geliştirir ve çıktığı işletmeye gönderir.

Geleneksel evde çalışma ile karşılaştırıldığında evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriği , organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işveren ile değişik ilişkileri içerdiği görülmektedir. Geleneksel evde çalışma daha çok el becerilerine dayalı işler yapılırken günümüzde sekreterlik , muhasebecilik , avukatlık , bilgisayar programcılığı gibi hizmetler verilmektedir.

### **b) Uydu Büro (Satellite Centers)**

Bu tip çalışmada iş tek bir işçi tarafından , işletme dışında gerçekleştirilmektedir. Uydu bürolar coğrafi olarak merkezi organizasyondan uzak , süreli elektronik iletişim ile işletme organizasyonu içinde yer alan birimlerdir.

Burada işçi , işletmenin personeli konumundadır ve atipik bir istihdam biçimi olmasına karşın işletme yapısı içinde işletme yapısı içinde bağımlı iş ilişkisine dayanarak , işverenin denetimi altında çalışmaktadır. Burada amaç , işletme dışında kurulan merkezin söz konusu işletmenin işçilerinin büyük çoğunluğunun ikamet ettiği bir bölgede kurulmasıdır.

### **c) Komşu Büro (Neighbourhood Centers)**

Bu tip çalışmada birçok işletme tarafından kurulan büro , aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar işletmelerce kurulacağı gibi serbest çalışan konumundaki kişilerce de kurulabilmekte ve faaliyetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. İkinci durumda işletmeler arasında normal bir ticari ilişki söz konusudur. Bu nedenle birbirinden bağımsız olan bu işletmeler arasındaki ilişki ticaret hukuku kuralına göre düzenlenmektedir. Sistemin yararı , personelin taşımaları giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlanmasıdır. Ayrıca , işletmeler , şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurdukları bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden de önemli ölçüde tasarruf etmektedir.<sup>36</sup>

### **d) Gezici Büro ( Mobil Work)**

Bu tip çalışmada ticari amaçla yolculuk eden kişinin videoteks gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkez ile bağlantı kurması mümkün olmaktadır. Videoteks bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminali meydana getirdiği karşılıklı iletişimi gerçekleştiren bir sistemdir. Bu sistem daha çok işletme temsilcileri ve tamir , bakım , servis hizmetlerinde kullanılmaktadır.



## e) Dağınmık Çalışma Sistemleri (Distirubuted Business Systems)

Bu sistemde üretim , dağıtım ve satış sonrası servis birimlerinin ayrı ayrı birimler halinde ve değişik yerlerde örgütlendiği bir yapı egemendir. Ortak şebeke aracılığı ile telefon veya bilgisayarın düzenlediği üretim planlama , stok takibi , dağıtım , faturalama ve satış sonrası servis gibi işleri gören dağınmık birimler , klasik “endüstri siteleri” kavramının değişmesine yol açmaktadır. Buna göre , tele çalışmanın gerçekleştirildiği binalar bir anlamda , özel ya da kamu sektörü tarafından kurulabilen , toplu çalışma siteleri olarak düşünülmektedir. Bu siteler uygun coğrafi bölgelerde kurulmuştur ve değişik işletmeler ile bağlantısı vardır. Sitelerdeki işçiler işletmelere bağlı ya da serbest çalışabilmektedir. Bu anlamda tele çalışanların bağlı buldukları merkezler çalışma sitesi ile aynı ülkede veya başka bir ülkede kurulu bulunabilir.

### 1.7.1.1.1.7 Ödünç İş İlişkisi

Ödünç iş ilişkisinde , hizmet akdi ile bir işverene bağlı olarak çalışan işçi , başka bir işverenin emrine verilmekte , iş görme borcunu onun yanında gerçekleştirilmektedir. İşveren hizmet akdine göre istihdam ettiği işçiyi geçici süre çalıştırmak üzere başka bir işverene verdiği zaman hizmet akdi sona ermekte , işçinin geçici olarak emrinde çalışacağı işveren ile arasında bir hizmet akdinin kurulması söz konusu olmamaktadır. İlk işveren işçiden işin görülmesini talep hakkını geçici süre ile ve işçinin rızası ile ikinci işverene devretmiş bulunmaktadır. İşçi ödünç alan işverene karşı iş görme borcunu yerine getirmek ve onun talimatlarına uymak zorundadır. Ücret ödeme borcu ödünç veren işverene ait bulunmaktadır. Ödünç iş ilişkisi özellikle imalat sanayiinde uygulanmaktadır.

### 1.7.1.1.1.8 Taşeron Uygulaması

Taşeron kavramı konusunda farklı uluslar arası örgütlerce yapılan değişik tanımlara rastlanmaktadır. Literatürde yapılan tanımlar sanayi taşeronluğunu esas almakta , sanayi taşeronluğu yerine endüstriyel taşeronluk ve üretim taşeronluğu kavramının da kullanıldığı görülmektedir.

“Birleşmiş Milletler Sanayi Kalkınma Örgütüne göre (UNİDO)” en genel anlamda taşeronluk birçok parçalardan oluşan bir ürünü üreten veya montajını yapan bir işletmenin ikinci bir işletme ile üretim programlarının bir kısmını yapması için sözleşme bağtladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Taşeron uygulaması çeşitli ölçütler esas alınarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada bazen aynı kavramlar kullanılsa bile esas alınan ölçüler farklı olmaktadır. Örneğin UNİDO ölçek ekonomisini esas alarak ekonomik taşeronluk , uzmanlık taşeronluğu , kapasite taşeronluğu gibi değişik tipler üzerinde durmaktadır. Ana işletmenin üretici veya satıcı olmasına göre de taşeronluk ticari taşeronluk , endüstriyel taşeronluk olarak ayırma tabii tutulmaktadır.

Karar verme yetkisi ve piyasa yapısına göre taşeronluk , işin yapıldığı yere göre taşeronluk , merkez çevre ayırımına göre taşeronluk , yatay ve dikey taşeronluk , ulusal ve uluslar arası taşeronluk gibi farklı ayrımlara da gidilmektedir. Uygulamada çeşitli çalışmalarda taşeron kavramı yerine alt işveren , alt müteahhit , alt sözleşme , aracı , müteahhit , tali müteahhit , alt ismarlanan gibi kavramlar kullanılmaktadır. Ayrıca taşeronluk sistemi eve iş verme , kendi adına çalışma , fason üretim gibi çalışma sistemleri ile yan sanayi , sunucu gibi kavramlarla yakından ilişkilidir.

### **1.7.1.2 Fonksiyonel Esneklik**

Sayısal esneklikten farklı olarak fonksiyonel esneklik işgücünün örgütlenmesi ile yakından ilgili esneklik türüdür. İç esneklik olarak da adlandırılan fonksiyonel esneklik geleneksel üretim hattındaki bölünmüşlüğe dayanan iş örgütlenmesine ve bölümüne karşı olarak , meslek ve işlerdeki genişlemeyi ve işgücünün işletme içi hareketliliğini arttıran bir yaklaşımı ifade etmektedir.

“Fonksiyonel esneklik çekirdek işgücü açısından önem taşımaktadır. Fonksiyonel esneklik , işçilerin iş tanımlarının , değişen üretim metotlarına , teknolojik koşullara , iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesidir. Fonksiyonel esneklik , işletmelerde çalışanların farklı alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesini ifade etmektedir. Fonksiyonel esneklik işgücünün vasıf ve yetenekleri ile ilgilidir.

Fonksiyonel esneklikte , işgücünden en iyi ve en verimli şekilde yararlanılması amaçlanmakta , böylece yeni işçi almadan çalışanlarla üretim her alanda sürdürülmektedir.Bu nedenle ayrıntılı iş tanımları fonksiyonel esnekliği güçleştirmektedir. Fonksiyonel esnekliğin yatay iş hareketliliği , gruplar arası yatay esneklik , yatay grup bütünleşmesi , kalite kontrol , bütünleşmiş takım çalışması gibi türleri bulunmaktadır. Bunlardan yatay iş hareketliliği , birbirine yakın tarzda çalışan farklı ustalıklara sahip işçi grupları arasında işçilerin gidip , gelmelerini ifade etmektedir. Gruplar arası yatay esneklik , birbirine yakın vasıflara sahip işçi gruplarının temel vasıflarını koruyarak birbirlerini ikame etmeleridir. Yatay grup bütünleşmesi , işçi grupları arasındaki işletme içi işbölümünün azaltılması şeklinde kendini göstermektedir.”<sup>37</sup>

Fonksiyonel esneklik yüksek vasıflı , işbirliği yaklaşımının ön planda olduğu ve yüksek nitelikli işlerde uygulanmaktadır. Genişleyen iş dizaynı ve sınırları , görevler arası değişim ve hareketlilik , bireysel vasıflar ve sorumluluk alanlarında genişleme , yoğun eğitim ve geliştirme , otonom , kendi kendini yöneten , çok fonksiyonlu çalışma takımları fonksiyonel esnekliğin göstergesi olmaktadır.

Fonksiyonel esneklik yüksek vasıflı , işbirliği yaklaşımının ön planda olduğu ve yüksek nitelikli işlerde uygulanmaktadır. Genişleyen iş dizaynı ve sınırları , görevler arası değişim ve hareketlilik , bireysel vasıflar ve sorumluluk alanlarında genişleme , yoğun eğitim ve geliştirme , otonom , kendi kendini yöneten , çok fonksiyonlu çalışma takımları fonksiyonel esnekliğin göstergesi olmaktadır.

Japonya’da geçmişten beri uygulanan fonksiyonel esneklik , ABD ve AB ülkelerinde 1980’li yıllardan bu yana artmaktadır. AB ülkelerinin büyük bölümünde iş güvencesi konusunda yasalarda ve toplu sözleşmelerde yer alan katı kurallar işverenleri fonksiyonel esnekliğe yöneltmiştir. Üretim faktörlerini optimum şekilde kullanma düşüncesi ve iş örgütlemesi ile ilgili yeni modeller (iş zenginleştirme , iş genişletme , hiyerarşiyi azaltma , katılımcı yönetim , takım çalışması , eğitim , performans , değerlendirme , kalite çemberleri gibi insan kaynakları uygulamaları) işletmelerin fonksiyonel esnekliğe yönelmesinde etkili olmuştur.

### 1.7.1.3 Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği , “İşletmelerin ücret yapısını ve düzeyini , değişen işgücü piyasasına ve piyasa koşullarına göre düzenleyebilme serbestisidir. Ücret esnekliği ile sayısal ve fonksiyonel esneklik desteklenmekte , liyakat , beceri ve verim ödüllendirilmektedir. İşletmelerde ücretlerde önemli artış olmadan çalışanların başarıları ödüllendirilerek işçilerin verimli çalışmaları ve işletmede verimin artması sağlanmaktadır. Ayrıca talep değişmelerinden kaynaklanan sorunlardan ve işçi çıkarılmadan kurtulmak istenmektedir. Ücret esnekliği , ücret oluşumu mekanizmaları ile ilgili iki önemli noktayı içermektedir. Bunlar , enflasyon , verimlilik gibi dairesel değişimlere ve dışsal şoklara ücretlerin adaptasyonu , diğeri işletme performansı sonucunda ücretlerde farklılaşmadır. Ücret esnekliğinde hedef kişi başına reel işgücü maliyet artışının verimlilik artışından daha yüksek olmamasıdır. Ücret esnekliği , asgari ücret mevzuatının yürürlükten kaldırılması , işletmenin mali durumu ile veya işçilerin bireysel verimlilikleri ile uyumlu ücret farklılaşmasının yaratılması gibi yeni uygulamaları gerektirmektedir. Ücret esnekliği ile işletmeler standartlaştırılmış toplu olarak belirlenen ücretler yerine “bireyselleştirilmiş ücret” uygulamasına geçmek istemektedirler. Ücretlerin bireyselleşmesi eğilimi son yıllarda Fransa ve İngiltere’de ağırlık kazanmaya başlamıştır.<sup>38</sup>

Karla orantılı ücret artışları , sıfır ücret artışına karşılık iş güvencesi , başlangıç ücret artışlarının sınırlı tutulması ücrette esnekliğin bir başka görünümü oluşturmaktadır. Son yıllarda ücrette esneklik sağlamak amacıyla birçok ülkede yasal düzenlemelerle eşel mobil sistemi kaldırılmıştır. Gelişmiş ülkelerin büyük bölümünde ücretler toplu pazarlık yolu ile belirlendiğinden ücrette esneklik sağlanabilmesi büyük ölçüde sosyal tarafların tutumlarına bağlı olmaktadır.

### 1.7.1.4 Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma sürelerinde esneklik sendikaların çalışma sürelerinin azaltılması isteklerine karşılık işverenler tarafından gündeme getirilmiştir.

38 KORAY , a.g.e., s.75

Çalışma sürelerinde esneklikle , işyerinde kabul edilen çerçeve çalışma süresi içinde kalınarak iş süresinin uzunluğu ve düzenlenmesi bakımından işçi ve işverenlere serbest hareket alanı bırakılması amaçlanmıştır.

Çalışma sürelerinde esneklik yasa , toplu sözleşme veya anlaşmalarla gerçekleştirilebilmektedir . Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi çerçevesinde birçok ülkede part – time çalışmayı kısıtlayıcı hükümler kaldırılmış , haftalık ve günlük çalışma süresi ile hafta sonu ve yasal tatil günleri ile standartlar , kadın işçilerin gece çalışması ve zorunlu dinlenme süresi ile ilgili sınırlamalar yumuşatılmış veya kaldırılmıştır . Bazı ülkelerde erken veya aşamalı emeklilik , belirli süreli sözleşmeler , dayanışmalı sözleşmelerle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Hafta sonu çalışmayı içeren part – time çalışma , iş paylaşımı , daha uzun süreye çalışma zamanının standart olmayan şekilde dağılımı gibi modeller çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde kullanılmaktadır . Ayrıca izin hakkına mahsuben yıllık ücretli izinin öne alınması , ücretsiz izin uygulaması , yarım ücretli izin uygulaması Pazar ve diğer tatil günlerinde çalışılması , haftalık çalışma süresinin fazla çalışma söz konusu olmadan tarafların anlaşması ile arttırılması esneklik uygulamalarından bazılarıdır . Esnek zaman , yoğun çalışma , vardiya çalışma uygulamaları ile telafi edici çalışma ve dinlenme çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde en fazla kullanılan diğer uygulamalardır .

#### **1.7.1.4.1 Esnek Zaman**

Esnek zaman işçilere işe başlama ve bitirme saatlerinin bazı modellerde günlük çalışma süresini serbestçe belirleme özgürlüğü veren bir iş zamanı düzenleme programıdır . Kayan iş süresi olarak da adlandırılan esnek zaman ilk olarak 1967 yılında F. Almanya'da Bölkow Şirketinde işçilerin trafik sıkışıklığı nedeni ile işe geç gelip erken ayrılmalarını önlemek amacı ile kullanılmıştır. Başarılı olması üzerine 1969 yılında itibaren başta İsviçre olmak üzere İsveç , Norveç , Danimarka , Finlandiya , İngiltere , İtalya , Fransa , İspanya daha sonra ABD , Kanada ve Japonya'da uygulanmaya başlamıştır . Bu ülkelerden özellikle İsviçre ve Almanya'da geniş bir uygulama alanı bulmuştur . 1980'li yıllarda Batı Almanya ve İsviçre ' de esnek zamanlı çalışanlar iş gününün % 40 – 45'ini oluşturmuşlardır .

Esnek zaman farklı şekillerde uygulanabilmektedir . Bazı modellerde işçinin günlük iş süresi belli olup , bu süreyi tamamlamak koşuluyla işçi işe başlama ve bitiş saatlerini kendisi belirlemektedir . Bazı modellerde işçi işe başlama ve bitiş saatlerini ve günlük çalışma süresinin uzunluğu belirlemektedir .İşçi günlük çalışma süresindeki eksikliği veya fazlalığı yerleşik dönem içinde daha fazla veya daha az çalışarak tamamlamaktadır. İşçi günlük çalışma süresindeki eksikliği veya fazlalığı yerleşik dönem içinde daha fazla veya daha az çalışarak tamamlamaktadır . Yerleşik dönem veya hesaplanma dönemi diye adlandırılan dönem hafta , ay veya yıl olarak belirlenebilmektedir . Yerleşik dönemin hafta , ay veya yıl olması halinde , işçilerin günlük çalışma süresi değişmekte ancak hafta , ay veya yıllık dönem içinde çalışan saatlerin yasada veya sözleşmelerde belirtilen çalışılması gereken saatler toplamına ulaşması istenmektedir .

Bu modelde işçilere saatlerle ilgili alacak ve borçlarını bir yerleşik dönemden diğerine aktarabilme olanağı verilebilmektedir . Bu durumda eksik çalışılması halinde diğer yerleşik döneme borçlanılmakta veya fazla çalışılması halinde diğer yerleşik dönemden alacaklı olunabilmektedir . Ancak işçilerin sağlık durumları dikkate alınarak diğer yerleşik döneme aktarılacak alacak veya borçlara sınırlama getirilebilmektedir . Modellerin büyük bölümünde günlük çalışma süresi içinde tüm işçilerin işletmede bulunmak zorunlu oldukları , işletme tarafından belirlenen çekirdek zaman bulunmaktadır . İşçiler arasında iletişim sağlamak amacıyla oluşturulan çekirdek zaman gün içinde bir defada veya yasak dinlenme süreleri nedeniyle ikiye bölünerek uygulanmaktadır . Bazı modellerde çekirdek zaman gereksinim duyulmamaktadır . Çekirdek zaman dışında kalan zaman esnek zamanı oluşturmakta genelde günlük iş süresinin başında veya sonunda yer almaktadır . Esnek zaman sistemini uygulayan işletmelerde işletmelerin açık kaldığı süre işçilere işe başlama ve bitişte esneklik sağladığı için diğer işletmelere göre daha uzun olmaktadır .<sup>39</sup>

Esnek zaman sanayi ve hizmet sektöründe , kamu ve özel sektörlerde , büyük işletmelerde başarı ile uygulanmaktadır . Aynı işi yapan ve yapabilme yeteneğinde olan çalışanların sayısının fazla olması sistemin kitle üretimi veya karşılıklı ilişki gerektiren hizmet işlerinde kullanılmasına olanak tanımaktadır .

39 EKİN,N., “Esneklik Çağı”, Mercek,Yıl 4 , Sayı 15 , Temmuz 1999 , s.24

Ancak vardiya usulü çalışan işletmelerde , montaj hattında , kitle taşımacılık , bankalar , enerji üretimi gibi hizmet sektöründe yer alan bazı işletmelerde işin niteliği gereği esnek zaman uygulaması güç olmaktadır . Bununla birlikte Almanya ve İsviçre ‘ de esnek zamanı başarılı biçimde uygulayan vardiya usulü ile çalışan işletmeler bulunmaktadır .

Esnek zaman , çalışma saatleri üzerinde denetim olanağı sağladığından bağımsızlık hissi vermesi , iş ile aile sorumluluklarını dengeleme , zamanını ayarlama olanağı sağlaması açısından , işçiler açısından olumludur . Buna karşılık işe geç gelme veya gelmemeleri durumunda sorumluluğu işçiye yüklediğinden , işçilere borçlanma ve alacaklı olma olanağı sağladığından fazla çalışmayı ortadan kaldırmaktadır . İşveren açısından işçilerin psikolojik olarak rahatlaması sonucu işletmedeki ilişkileri olumlu etkilemekte verimlilik artmaktadır . Ayrıca işe geç gelme ve devamsızlık azalmakta , bundan kaynaklanan zaman kaybı işçiye yüklendiğinden maliyetler düşmekte , işletmenin daha uzun süre açık kalması makinelerin daha fazla kullanılmasına verimliliğin artmasına yol açmakta , işçi devir hızı düşmektedir . Buna karşılık iletişim güçlükleri ortaya çıkmakta , işletmenin uzun süre açık kalması ve sistemin takip edilmesi için yapılan yatırımlar maliyetleri arttırmaktadır .

Sendikalar genelde esnek zamana şüpheyle bakmışlardır . Bu büyük ölçüde sendikaların esnek zamanı işverenlerin fazla çalışma ücreti ödemediği için işçileri daha fazla çalıştırmada potansiyel bir araç olarak kullanacağı endişesinden kaynaklanmaktadır . Kuzey Amerika ‘ da sendikalar esnek zamanı fazla çalışma ücretini tehdit ettiği gerekçesi ile eleştirmişlerdir . Fransa ‘ da sendikalar dikkatleri başka yöne çevirdiği ve ücret , iş güvencesi gibi başka önceliklere zarar verdiği düşüncesi ile esnek zamana karşı çıkmışlardır .

#### **1.7.1.4.2 Yoğun Çalışma**

Yoğun çalışma , haftalık çalışma süresinde herhangi bir azalma olmaksızın hafta içinde çalışan gün sayısının azaltılmasını buna karşılık günlük çalışma süresinin arttırılmasının ifade etmektedir . Esnek zamanda olduğu gibi işçi kendi çalışma saatlerini düzenleme olanağına sahip değildir.

Farklı şekillerde uygulanabilmekte , işçi çalışması gereken süreyi dört veya üç günde tamamlamaktadır . Haftanın kalan günleri işçi , part – time çalışan başka işçiler kullanarak , işletmeyi daha uzun süre çalıştırabilmektedir.

Yoğun çalışma 1970'lerin başında özellikle ABD ve Kanada'da uygulanmıştır . Avrupa'da uygulaması daha sonra gerçekleşmiştir . Avrupa ' da uygulanabilmesi için bazı ülkeler yasal düzenlemeler yapmışlardır . Ancak geleceğin çalışma şekli olarak görülen yoğun çalışma esnek zaman kadar başarılı olmamıştır . Yoğun çalışma işçinin ulaşım giderlerini azaltmakta , işçiye daha fazla boş zaman vermekte ancak işçi yoğun çalıştığı için bu boş zamanı çoğunlukla değerlendirememektedir . İşçi aşırı yorulmakta , bu durum iş kazalarını , meslek hastalıklarını arttırmakta , verimliliği düşürmektedir .

#### **1.7.1.4.3 Vardiyalı Çalışma**

Vardiyalı çalışma , işin niteliği gereği sürekli çalışması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Ancak 1980'lerden sonra tüm endüstrilerde kullanılan çalışma şekli haline dönüşmüştür . Avrupa ' da vardiya çalışanların oranı ile ilgili bilgiler bulmak zor olmakla birlikte Danimarka , Norveç , İsveç dışındaki ülkelerde vardiya sistemi kullanılan işletmelerin fazla olduğu tahmin edilmektedir . Günümüzde iki veya sekiz saatlik üç vardiya sistemi yerine kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmakta veya çok sayıda part – time süreli vardiya grupları oluşturularak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle iş yerindeki vardiya çalışmasında bir bütünlük sağlanmaktadır . Bu sistemde vardiyaların değişik uzunlukta belirlenebilmesi , işletmenin günlük normal iş süresinin uzatılmasını sağlamaktadır . Bu nedenle iş yerinde üretim kapasitesinde artış olması istendiği takdirde veya vardiya işçilerinin part – time çalışmak istemeleri halinde vardiya çalışma yararlı olmaktadır . Vardiya sisteminin fazla çalışma ücretini ortadan kaldırdığı görülmektedir.

#### **1.7.1.4.4 Telafi Edici Çalışma ve Dinlenme**

Telafi edici çalışma , iki tatil günü arasında kalan iş gününde veya zorlayıcı bir nedenle üretimin durması sonucu , hatta işçinin iş verenden izin alıp çalışmadığı



günlerde kaybedilen çalışma sürelerinin belirli bir zaman dilimi içinde fazla çalışma yapılarak telafi edilmesidir. Ancak bu durumda fazla çalışma zamlı ücrete hak kazandırmamaktadır .

Avrupa ve ABD’de uygulanan bir başka esneklik uygulaması telefi edici dinlenmedir . Bu modelde işçiye fazla çalıştığı saatlerin veya günlerin karşılığı işçinin kabul etmesi halinde serbest zaman olarak verilmektedir . Ancak burada da işçiye fazla çalışma ücreti ödenmesi söz konusu değildir .

### **1.7.2 Esnekliğin İşgücü piyasası ve Toplu İş İlişkileri Üzerine Etkileri**

Bazı araştırmacılara göre esneklik uygulamaları işsizliği azaltmakta , bazı araştırmacılara göre işsizlik ile istihdam arasında doğrudan bağlantı bulunmamaktadır. Esnekliğin işsizliğin azaltılmasında etkili olduğunu belirten görüşler , ABD’de işsizliğin Avrupa ülkelerine göre daha düşük olduğunu bunun esneklikten kaynaklandığını belirtmektedirler. Buna karşılık diğer görüşü savunanlar , İsveç , Finlandiya , Norveç , gibi bazı kuzey ülkelerinde işsizliğin düşük olduğunu , buna karşılık esneklik uygulamalarının çok sınırlı olduğunu belirtmektedirler. Farklı sonuçların ortaya çıkması büyük ölçüde esnekliğin istihdamı etkileyen faktörlerden sadece birini oluşturması ve araştırmalarda kullanılan istatistiksel yöntemlerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Esnekliğin işgücü yapısı üzerine etkisi daha belirgindir. Part-time çalışma , evde çalışma , iş paylaşımı , tele çalışma gibi standart dışı istihdam şekilleri kadınlar , gençler , yaşlılar , azınlıklar ve özürülülerin çalışma hayatına girmesine olanak tanıdığından , bu grupların istihdam içindeki payı artmaktadır. Buna karşılık esneklik , işgücünün çevre ve çekirdek işgücü olarak ikiye ayrılmasına ve işgücünün bölünmesine yol açmaktadır. Ayrıca bazı standart dışı çalışma şekilleri ile çalışanların büyük bölümünü kadınlar ve azınlıklar oluşturmakta , bu durum etnik ve cinsiyet ayrımcılığı sorununu ortaya çıkarmaktadır. İşgücü piyasasında esneklik uygulamaları sendikaların geleceği açısından tehdit oluşturmaktadır. Standart dışı çalışma , işin niteliği ve çalışma koşullarının bir gereği olarak kolektif eğilimlerin iş hayatındaki etkisini azaltmaktadır. Dayanışma , kolektif mücadele ve toplu çıkarların üstünlüğü düşünceleri yerini bireysel gereksinimlere terk etmektedir.

Sayısal esneklik uygulamalarının yasal düzenlemeler , sendikalar ve işçilerden kaynaklanan nedenlerle üye sayısı üzerinde olumsuz etki yapması söz konusudur. Genelde tüm ülkelerde sendikalarla ilgili yasalar tam gün çalışanların örgütlenmesine yöneliktir. Bu nedenle standart dışı çalışanların bu yasalarla örgütlenmesi oldukça güç olmaktadır. Diğer taraftan sendikalar çoğunlukla işlevlerini geleneksel yapıları nedeni ile tam gün çalışanlara yönelmektedir. Ayrıca işçilerden kaynaklanan bazı nedenler de sendikaların üye sayısını olumsuz etkilemektedir. Çekirdek işgücü içinde yer alan vasıflı işçiler sendikalar kendilerine özel olanaklar sağlamadığı sürece sendikalaşmanın dışında kalmaktadırlar. Çevre işgücünde yer alan çalışanların bir bölümü işlerini kaybetme endişesi ile kadınlar , gençler , emekliler sendikalaşmaya ilgi duymadıkları için sendikalaşmadan uzaklaşmaktadırlar. Bu tür çalışanların hizmet sektöründe yer alması sendikalaşma eğilimini azaltmaktadır. Öte yandan standart dışı ilişkilerin , kaçak işçilerin artışı , tam istihdamın daralmasına yol açtığından , toplu sözleşmeden yararlanan işçi sayısı ve grevin etkinliği azalmaktadır. Ayrıca tam gün çalışma modeli dikkate alınarak düzenlenen toplu sözleşme ve grev yasaları standart dışı çalışanların gereksinimlerine cevap vermemekte , sorunlar ortaya çıkmaktadır.<sup>40</sup>

Esnekliğin toplu pazarlığın düzeyi üzerinde de etkili olmaktadır. Toplu pazarlığın ademi merkezileşmesinde esnekliğin önemli rolü olduğu bilinmektedir. Ulusal ve işkolu pazarlıklarından işyeri / işletme pazarlıklarına yönelme toplu pazarlığın taraflarının değişmesine yol açmaktadır. Pazarlıkta işveren tarafını sendikalar yerine işverenler oluşturmaya başlamaktadır. Sendikaların üye sayısının azalması sonucu etkinliğini yitirmeye başlaması işverenleri örgütlemekten uzaklaştırdığı için işveren sendikalarının da gücünü azaltmakta , esneklik uygulamaları işverenleri sendika dışında kalmaya yöneltilmektedir. Toplu pazarlıkta yer alan konuların esneklikle birlikte değişime uğradığı görülmektedir. Ücret artışları , yan ödemeler , sosyal yardımlar gibi konularda tartışmalar azalmakta , eğitim , iş güvencesi , ücret ödeme sistemleri gibi konular sözleşmelerin tartışılabilir konularını oluşturmaya başlamaktadır.

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesiyle ise bireysel işçinin çalışma zamanı ile üretim biriminin işlev süresi birbirinden koparılmıştır. Bu yolla sendikalı işçinin yarı nitelikli işçi konumuna indirilmesi sonucu grevin etkinliği azaltılmıştır.

Çalışma sürelerinin esnekleşmesi durumunda , Japonya örneğinde olduğu gibi fazla mesailerin yaygınlaşması , ancak fazla mesai ödemelerinin tümünün işçiye ödenmemesi söz konusu olabilmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması sendikaların iş standardizasyonu yoluyla törpülediği gelir-ücret eşitsizliğinin yeniden artışını gündeme getirmektedir. Sonuçta işçiler arasındaki dayanışmanın kaybolarak , kalite ve nitelik yönünden ücret için rekabetin gelişmesi , sendikanın gücünü azaltan gelişmelerden biri olmaktadır. Ayrıca iş dizaynının değişmesi işçinin işletme içinde ye değiştirme kolaylığı , kalite çemberleri , fonksiyonel esneklik olarak bilinen tüm uygulamalar sendikasızlaştırmayı hızlandırmaktadır. Üretim sürecinde ortaya çıkan aksaklıkları giderecek şekilde işçi işyeri ilişkilerinin yoğunlaşması , kalitede bütünlük , sıfır stok denetimi ve işçilerin maliyet ve teknik gereklilikler sınırı içinde karar alma sürecine katılımı işgücünün verimliliğini arttırmaktadır. İşverenler işçilerle doğrudan ilişki kurmaktadır.

Sendikaların işgücü piyasası esnekliğine tepkileri ülkelere , sektörlere ve örgütlerin hiyerarşik yapılanmalarına göre farklılık göstermektedir. İşgücü piyasası esnekliğine karşı sendikalar genelde başlangıçta savunmacı ve karşıt konum almışlardır. Ancak esnekliğin ulaştığı kapsam ve derinlik birçok sendikayı bu konudaki tutumlarını yeniden gözden geçirmeye yöneltmiştir. Esneklik sendikaları geleneksel strateji ve işlevleriyle , işgücü piyasası esnekliğine yönelik yeni yaklaşımları uzlaştırmaya , yeni çalışan gruplarını korumaya ve örgütleme , geleneksel üyelerinin çıkarları ile standart dışı işçilerin çıkarlarını kaynaştırmanın yollarını aramaya yönelmektedir. Standart dışı çalışma şekillerine karşı tavır takınan sendikalar günümüzde bu tür işçileri örgütleme yönelmekte , geniş ve etkili standartların oluşturulmasını sağlamaya , toplu pazarlıklarda standart dışı çalışanları korumaya yönelik düzenlemelerin yer almasını temin etmeye çalışmaktadırlar.

Esneklik uygulamalarına karşı sendikaların çeşitli iş mücadelelerinden yararlanmaları söz konusudur. Örneğin ABD'de Bridgestone şirketinde yönetimin getirmek istediği esneklik uygulamalarına karşılık Amerika Birleşik Çelik İşçileri Sendikası dünya çapında dayanışma sağlamış bu dayanışma sonucunda yönetim taleplerinin bir bölümünden vazgeçmişlerdir.

Esnekliğe karşı bir grev de United Parcel Services'de Teamstar Sendikası tarafından gerçekleştirilmiş , çalışanların %60'ının part-time olduğu bu işyerinde 10 bin işçi için tam gün çalışma hakkı kazanılmıştır. Ancak sendikaların esneklik uygulamalarına karşı yaptıkları tüm grevlerin başarılı olduğu güctür.

## **1.8 21. Yüzyılda İşgücünün Değişen Profili**

### **1.8.1 Geleneksel İşçiden Üretim Yardımcılarına Doğru**

Üretim sisteminde yalın üretim sisteminin kullanılması ile işçi bireyselleşmekte ve sistem ondan bireysel yeteneklerini ön plana çıkarmasını beklemektedir. Geleneksel işçi anlayışından oldukça farklı bireysel işçi modeli , bilgi ve yeteneklerini üretim sürecine katabilmekte , organizasyondaki gelişmeleri takip edebilmekte ve karar oluşumuna doğrudan katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca bu işçi , organizasyonun başarısına fikirleri ve çalışmaları ile katkıda bulunduğunun farkına varılmasını istemektedir. Kısacası yalın üretim felsefesi , seri üretimden farklı olarak işçiyi bireyselleştirmektedir. Yeni modelde , çalışanlar kendi işletmelerine otomatik olarak bağlılık göstermezler. İşletmeye bağlılık vasıf ve bilgiye bağlı olarak oluşmaktadır.

Çalışanlar , kişisel gelişmelerine daha fazla önem vermekte ve vasıflarını işletmeler ve endüstriler arasında transfer edebilmektedirler. İşletmeler , yetenekli işçileri istihdam etmek için geleneksel metot ve yetenekli işçileri istihdam etmek için geleneksel metot ve teknikleri artık kullanmamaktadırlar. Kariyer ve iş güvencesi yerine , teşvik edici yeni unsurlar ön plana çıkmaktadır. Böyle bir anlayış , kişisel şöhret , takım çalışması ve benzeri bazı teknikleri getirmektedir. İşletmeler ayrıca , yetenekli çalışanları işletmeye transfer edebilecek yeni bir iş güvencesi kavramı geliştirmektedirler. “ İstihdam Edilebilirlik Güvencesi” ön plana çıkmaktadır.

Yalın üretim , çalışanlardan firmaları , çalıştıkları departmanları ve yüz yüze çalıştıkları grup arkadaşlarıyla yeterince özdeşleşmelerini ve böylece , firma veya çalışma grubunu kolektif kazançlarından şahsi memnuniyet duymalarını beklemektedir. Diğer bir deyişle , işçiler işletmede üyelik motivasyonuna sahip olmalıdırlar.<sup>41</sup>

41 AKGEYİK , a.g.e., s.121-122

Böyle işletmelerin bazılarında işçi kelimesi kullanılmamakta bunun yerine “üretim yardımcıları” deyimi tercih edilmektedir. Bireysel işçinin esnekliği yüksektir ve vasıfları ihtiyaç duyulan değişmelere göre organizasyon içinde bir yerden başka bir yere hareket edebilmektedir. Kişisel gelir ve istihdam edilebilirliğini sürdürmek için bireysel işçi , gelişimini planlamak , mesleki şöhretini oluşturmak ve sahip olduğu kariyeri öğrenmek konumundadır. İş güvencesi , artan gelir seviyeleri ve statü gibi psikolojik başarı hissini destekleyen ve güçlendiren geleneksel uygulamalar yalın üretim modelinde giderek daha az kabul edilebilir olmaktadır. Çalışan , kariyer beklentilerini tekrar gözden geçirmek ve psikolojik başarısızlık deneyiminde kaçınmak için kişisel anlam içeren yeni faktörler yaratmaktadır.

Yalın üretim sisteminin oluşturduğu işçi modelinin bazı ülkelerde belirgin şekilde ortaya çıktığı çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir. İngiltere’de Warwick Üniversitesinin 1993 yılında yaptığı bir araştırma , bireysel işçiye olan ilginin arttığını buna karşılık , kolektivizmin gerilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yaklaşık yarısının teşvik edici ücret sistemi uyguladığı ve %35’nin yine üretime bağlı bir ücret sistemi tatbik ettiği gözlenmiştir. Buna bağlı olarak , takım çalışması , problem çözme takımları , performans değerlendirme ve kariyer geliştirme metodlarının teşvik edici ücret sistemleriyle birlikte uygulandığı belirlenmiştir.

Yalın üretim yöntemini uygulayan işletmelerin artık , sadak performans için ödüllendirme kadar terfi önermedikleri ve ödüllendirme yöneticilerinin daha önce kullandıkları metotları terk ettikleri görülmektedir. Ücret sistemleri değiştirilmekte ve sahip olunan pozisyon , statü veya basamak yerine , firmaya yapılan katkı çerçevesinde ödemeler gerçekleştirilmektedir. Ayrıca , kıdem konusunda da pek çok işletmenin kişisel nitelik ve liderlik vasıfları yanında temel değişken olarak kabiliyet ve bilgiyi dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Başka bir araştırmada , İngiltere’de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının farklılıklarını ön plana çıkarmada geçmişe göre daha istekli oldukları ve bu konuda pek çok işletmenin deneysel nitelikli girişimleri planladıkları saptanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe ise , işverenlerin çalışanlar için bireysel değerlendirme kriterlerine dayalı ücret ödemeleri ile buna bağlı bireysel

değerlendirme planlarını uygulamaya soktukları ve 1995 yılı itibari ile bu sektörde çalışan işçilerin yarısının bireysel performans ücretine dayalı sistemlere dahil olduğu görülmüştür.

Diğer bir araştırma da ise , batılı işletmelerde işletme yönetimlerinin bireysel işçilerle doğrudan ilişki kurmaya yönelik girişimlerinin son dönemlerde arttığı bildirilmektedir. Araştırma , bu ilişkinin çeşitli ülkelerde farklı biçimlerde meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Sözelimi , İngiliz ve İspanyol işletmelerinde takım brifingleri ve benzeri yollarla firma hedefleri konusunda işçilere doğrudan bilgi verilmesi üzerinde durulurken , Fransa'da üretim problemleri ve ürün kalitesi ile ilişkili konularda işçileri doğrudan kapsayan bir yöntem olarak takım çalışmaları yöneticilerden ilgi görmektedir. Almanya'da kara katılım , işçi elinde varlık teşkili ve sözleşmeyle elde edilen kazançlar biçimindeki parasal teşvikler uygulanmaktadır. İtalya'da da benzeri ilişkilerin gündeme geldiği görülmektedir.

Tarihsel olarak , seri üretimde çalışan çok az vasıf gerektiren ve dar bir şekilde tamamlanmış görevleri yerine getirmek için istihdam edilmekte ve birbiriyle değiştirilebilir parçalar olarak görülmüştür . İş gücü devri yüksekti fakat , görevler vasıfsız işçilerin kolaylıkla öğrenebilecekleri şekilde oluşturulmuştu . işçileri değiştirme maliyeti minimize edilmekteydi . Devamsızlık oranı yüksekti ancak , yedek olarak bulundurulmuş işçiler bu açığı kapatmaktaydı . Motivasyon yetersizdi buna karşılık , denetçilerin yakın denetimi ve yeterli ücretler ile verimli bir çalışma ortamı sağlanmaktaydı . Çalışanlardan görevleri hakkında kafa yormaları beklenmemekte ve bu şekilde davranmaları teşvik edilmekteydi . Seri üretim yöneticilerinin ana ilgisi , üretim kotalarına yönelik herhangi bir aksamayı önlemektir ve yöneticiler , bu nedenle , iş gücü problemlerine karşı güvenlik kuşağı olarak çeşitli stok uygulamalarına yönelmekteydiler

Seri üretim , çalışanların görev alanlarını dar bir şekilde tanımlamıştır. Bu anlayış , bilimsel yönetim felsefesinin bir gereği olarak üretim zamanı ve görev alanlarının standart parçalara bölünmesi ile yapılmıştır . Endüstriyel mühendis ve ustabaşılar , böylece görevleri en basit faktörlere ayırmakta ve gereksiz hararetleri üretim alanı dışına çıkarmaktaydılar . Üretim hatlarının hızını arttırmak için iş standartları önceden belirlenmekteydi .Standardizasyon , etkinlik seviyesini arttırmaya yardımcı olmuştur . Yalın üretim teknikleri temelde işçiyi daha iyi kullanarak daha yüksek kalite , verimlilik ve esneklik elde edilebileceğini belirtmektedir .

Özellikle , sorumluluk ve karar verme fonksiyonu yönetimden doğrudan işçilere veya işçilerden oluşan üretim takımlarına transfer edilmektedir . Böyle bir yaklaşım , işçiden Taylorist bilimsel yönetim anlayışına göre , çok daha fazlasını istemektedir . Nitekim , tam zamanlı üretim sistemi , çalışma grupları arasında ara mamul veya mamul stoklarını elediği için işçinin ferdi otonomisini ve buna bağlı olarak , görev tanımını önemli ölçüde bağımsız kılmaktadır . Ancak , takımlar arasında belli bir üretim ilişkisi olduğu için herhangi bir çalışma grubu içinde meydana gelebilecek bir değişme tüm çalışma organizasyonunu etkileyecektir .İmalat sürecinde tüm takımlar arasındaki ilişki tutarlı olmalıdır .

Yalın üretim , işçilere üretim sistemi içinde daha merkezi bir rol imkanı vermektedir . Üretim hattı üzerinde görülen problemleri tanımlamak ve çözmek için çalışan , problemin ana nedenlerini tanımlamaya yönelik üretim süreci ve analitik vasıflara ilişkin kavramlara sahip olmaktadır . Üretim sisteminin entegre edilmiş kavramı çalışanların ( uzmanlaştırılmış denetçi ve mühendislerden üretim takımlarına kadar ) kalite denetimi , ekipman onarımı , iş uzmanlaşması ve istatistiksel kalite kontrolü süreci gibi üretim sorumluluklarının ademi merkezileşmesi ile problemlerle doğrudan muhatap olmasını gündeme getirmektedir . Bunun sonucu olarak , yalın üretimin fordist modele göre işçilerden daha fazla çaba ve çalışma sürati talep ettiği ve daha büyük bir strese neden olduğu görülmektedir .İşçinin karar sürecine katılımı takımlar içinde olmaktadır . Yalın üretim , yüksek derecede sistemli bir şekilde düzenlenen görevlerle belirli ölçülerde ferdi otonomiye kısıtlayabilmekte buna karşılık , Taylorist yönetim anlayışının aksine , daha fazla görev çeşitliliği sağlamaktadır . Böylece , görevlerin önem derecesi artarken , görev tanımları görece olarak önemini kaybetmektedir . Vasıf geliştirme , çok vasıflılık uygulamaları , yoğun işletme içi ve dışı eğitim , daha az ve daha geniş görev tanımları ( iş rotasyonlarına olanak tanıyan ) , grup problem çözme faaliyetleri ( sözcüleri , katılıma ilişkin işçi grupları veya kalite grupları gibi ) giderek önem kazanmaktadır .

Grup çalışmaları , işçilerin yüksek yenilik potansiyellerinin bir örneği olarak belirtilebilir . Ancak bu gruplar , sadece üretim kalitesini geliştirmek için değil , aynı zamanda üretimin optimizasyonu , personelin etkin kullanımı ve sürecin hızlandırılması için de kullanılmaktadır .

Oysa , seri üretimde rasyonalizasyon genellikle yönetimin egemenliğindedir ve işçilerin bilgilerini kullanmak pek imkan dahilinde olmadığı görülmektedir. Yalın üretim anlayışı içinde çalışanlar tarafından sağlanan çok vasıflılık ve kavramsal bilgi , çalışanların fiziksel ve zihinsel çabalarını üretim sürecine aktarmaları yönünde motive edilmedikleri yönünde sürece çok az kullanılabilir . Çalışanlar , eğer kendi bireysel çıkarlarının işletmenin çıkarları ile yakından bağlı olduğuna inanıyorlarsa bu alanda daha yaratıcı olacaklardır ve işletme kendi insan kaynağına sürekli bir yenilik yapacaktır. Bu nedenle , yalın üretim performansla bağlantılı ücret ve yöneticilerle çalışanlar arası engellerin azaltılması gibi insan kaynakları politikaları tarafından şekillendirilmektedir . Çalışanların vasıflarına yönelik işletme yatırımları , aynı zamanda karşılıklı bağımlılık ortamı yaratmaktadır .

İnsan kaynakları politikaları , çalışanları işletmeye olan güvenini güçlendirmekte ve böylece , işçilerin bağlılığını , esnekliğini ve verimliliğini geliştirmektedir . Bu , hayat boyu istihdam anlamına gelmemekte fakat , firmanın insan kaynaklarına yapmış olduğu yatırımı korumaya ve işletme şartlarında kısa dönemli değişmelere cevap verecek bir refleks olarak çalışanları işten çıkarmayı ve geri alabilmeyi ifade etmektedir .

Böyle bir politikanın yalın üretim sistemi içindeki başarısı temelde üç koşula bağlıdır ;

- Çalışanların yöneticilerinin eksik oldukları bilgi ve vasıflara sahip olmaları .
- Çalışanların sahip oldukları bilgi ve vasıfları uygulamaya tam olarak motive edilmesi .
- İşletmenin üretim ve rekabet stratejisinin çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanması .

Koşulların sistem içinde başarılı bir şekilde yerine getirilmesi , çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunmalarına zemin hazırlamaktadır . Yeterince motive edilmemiş vasıflı ve bilgili işçilerin üretim sürecine katkıda bulunmaları olası değildir . Aynı şekilde , vasıf ve bilgi hazinesi yetersiz işçiler motive edilmiş olsalarda performansa katkıda bulunamazlar . Yalın üretim sistemi , çalışanları bilgi ve vasıflarını artırırken , onları yaratıcı olmaya motive etmektedir .



Esneklik anlayışının giderek yaygınlaşması , uluslar arası rekabet baskılarının ve bilgisayar donanımlı teknolojinin artan kullanımının bir sonucu olarak görülmektedir. Esnekliğin yaygınlaşması , işletmelerin insan kaynakları stratejilerine yönelmelerini ve bu kapsamda çalışanların sayısını değişen piyasa koşullarına göre azaltma veya artırma taleplerini gündeme getirmektedir. Artan esneklik uygulamalarına yönelik sık rastlanılan bir uygulama , çalışanların çeşitli fonksiyonları yürütebilecekleri vasıf olanaklarına kavuşmalarıdır. Sözgelimi , bir elektrik ustasının bir makine ustasının vasıflarını öğrenmesi . Bu strateji “ Fonksiyonel Esneklik” veya“Çok Vasıflılık” olarak adlandırılmaktadır.<sup>42</sup>

Yalın üretim tekniklerinin görev sınıflamalarını daraltan ve çalışanlardan birden fazla görev yapabilme kabiliyeti talep eden yapısı çok vasıflılık konusuna girmektedir. Yapılan araştırmalar , son yıllarda çalışanların vasıf yapılarında bu yönde önemli değişimler meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Sözgelimi Amerika’da 1994 yılında geriye dönük 7 yıllık bir periyot içinde 56.000 işçiyi kapsayan bir araştırmada vasıf gereklerinde meydana gelen değişimler belirlenmiştir.

Araştırma , üretim sektöründe üretime dönük işlerde önemli vasıf artışları olduğunu göstermektedir. Yüksek vasıfların bazısı , görev tanımlarının genişlemesi ve bazı işlerin birleştirilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle yalnızca yönetsel işlere dönük vasıflar değil , aynı zamanda üretim işlerinin çoğu da az vasıflı kapsamdan daha vasıflı bir kapsama dahil olmuştur. Böylece yalın üretim teknikleri bazı işleri elerken bazı görev alanlarını da birleştirmektedir. İkinci olarak , bazı görevler (iletişim , müzakere , grup dinamiği gibi) oldukça yüksek vasıflar talep etmektedir. Ayrıca iş analizi ve iş tasarımı gibi endüstri mühendislerince yapılan görevlerin çoğu , artık üretim takımlarınca yerine getirilmektedir. Buna karşılık , takımlara dahil işçileri bir endüstri mühendisinin vasıflarına tam olarak sahip olduğu ifade edilmemektedir. Takımlar , sistemden gelen bilginin nasıl yorumlanacağını öğrenmektedirler. Ancak , takımların yeni bir sistem tasarlamaları veya uygulamaları söz konusu değildir. Ayrıca kararlar , takımlar içinde alındığından her işçinin her görevi yapması ve bu konuda vasıf sahibi olması beklenmemekte , sadece fertler tarafından paylaşılan görevler için vasıf ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.

42 TİSK, “İşgücü Piyasasında Esneklik Gereksinimi” , İşveren Dergisi ,Cilt XXXVII , Sayı 4 , Ocak 1999

Sözgelimi , grup içindeki her işçinin istatistiksel süreç kontrol tekniklerini nasıl kullanılacağını bilmesine gerek yoktur. Eğer içlerden biri istatistik sonuçlarını oluşturmada yeterli bilgiye sahip değil ise , bir diğeri kartları okuyabilir ve bir üçüncüsü problem saptandığında onu çözecek yeterli makine bilgisine sahip olabilir.

Çok vasıflılık kavramının giderek önemli olmasının bir diğeri nedeni , bazı yazarların da ifade ettiği gibi , özellikle işletmelerin ortaya çıkan piyasa değişmelerine cevap vermede uygulayacakları teknik değişmelerin çalışanların işlerini tehdit edebilmesidir . Buna karşılık , işçilerin çok vasıflı olduğu bir ortamda bu tehdit kısmen giderilebilmektedir . Çünkü , eğer işçi , işletmede yapılacak teknik değişmelerden önce , birden fazla vasfa sahip ise ve eğer teknik değişmeler işçinin işletmenin diğeri işlerinde çalışmasını gerektiriyorsa , firma çalışanlarını bu işlere transfer edebilecektir . Bunun yanında , çok vasıflı çalışanların tek vasıflı işçilere göre daha düşük bir işgücü devir oranına sahip olduğu ve bu gruplar için işgücü talebinin daha yüksek olduğu bildirilmektedir. Ayrıca , çok vasıflı işçilerin kendi işletmelerindeki teknik değişmelere de katılabildikleri ifade edilmektedir.

Çok vasıflılık unsurunun , bilhassa işletme içinde iş rotasyonu yoluyla ve bunun yanında takım çalışmaları ile edinilebileceği ya da özel eğitim programlarıyla bu nitelikli işgücüne sahip olunabileceği görülmektedir. Ancak çok vasıflılık kazanmada iş rotasyonun daha yararlı sonuçlar doğuracağı anlaşılmaktadır. Çünkü bu durumda işçi , tüm üretim sürecini tanıma ve anlama olanağına kavuşabilmektedir. Böyle bir uygulama , teknolojinin işçi tarafından kavranması , işçi gruplarının alınan kararlara etkin katılım olanağı yaratması ve yatay ve dikey iletişim imkanlarının elde edilmesi açısından da pozitif sonuçlar yaratmaktadır.<sup>43</sup>

Sonuç olarak , yalın üretim sisteminde her işçi , belli bir görev yerine getirmek için daha fazla bilgi ve vasfa ihtiyaç duymaktadır. Yapılan araştırmalar , yeni üretim yönetimleri tarafından talep edilen vasıflar arasında davranışsal vasıfların da olduğunu göstermektedir. Her ne kadar yeni üretim modelleri işçiden daha yüksek teknik vasıflar talep etse de gerçekte bu talepler , geleneksel mesleki vasıflardan daha çok davranışsal vasıflar üzerine odaklanmaktadır.

43 Ross , D., "Beyond The Toyota Production System", The Era Of Lean Production , Manufacturing Strategy , Chapman Hall , London , 1992 , s.138

Bu nedenle , yeni üretim yöntemleri işçilerden sürekli geliştirme ve istatistiksel süreç kontrolü öğrenmelerini sağlayacak daha yüksek vasıflar talep ederken , bu vasıfların bir kısmı davranışsal vasıflar ve sosyalleşme ile ilgilidir.

### 1.8.2 Yeni İşçi Kavramının Diğer Adı Bilgi İşçisi

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu endüstri toplumundan bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu enformasyon toplumuna geçişte işçi profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Son dönem sanayi toplumunun teknik altyapısını oluşturan profesyonel kariyere dayalı mesleki kurumlaşma ; bilgi toplumunda , bilgi-uzmanlık-danışmanlık temeline dayalı bir meslekleşmeye yerini bırakmaktadır. Bilgi çalışanı olarak nitelenen bilgi toplumu çalışanı profili , bell , Mallet ve Touraine tarafından “yeni çalışan” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi çağında , uzmanlık bilgisi ve özel yeteneklerin öncelikli nitelikler durumuna gelmesinden dolayı , bilgi çalışanları arasında olağanüstü bir rekabetin yaşanması öngörülmektedir.<sup>44</sup>

Bilgi çalışanları , bilgi üreticileri (bilim adamları , teknokratlar , hukukçular , doktorlar vb.) “bilgi ileticileri ve taşıyıcıları” (öğretmenler , kütüphaneciler , iletişimciler vb) , “bilgi işlemcileri” (idari ve sekreteryaya hizmetleri çalışanları vb. ) ve “alt yapı personeli” (donanım operatörleri , onarım-bakım personeli vb.) biçiminde oldukça geniş bir çalışanlar kümesini kapsamaktadır. Bilgi çalışanları , genel bir ifade ile , bilgi sektöründe bilgi üretme , toplama , iletme , analiz etme , dağıtma gibi işlevleri gerçekleştirmektedir. Bilgi çalışanları , hem verileri işlemekte ve bu veriler üzerine katma değer oluşturarak bilgi üretmektedirler. Dolayısıyla , bilgi çalışanları organizasyon bilgilerini değerlendirmekte ve düzeylerine göre yeni veri kaynakları aramakta ve strateji üretmektedirler. Bilgi çalışanları , üretken , yenilikçi , eğitilmiş ve bireyci insan kaynaklarıdır. Bilgi çağında aktif işgücünün büyük bölümünü , mesleği , doğrudan ya da dolaylı bilgi üretimi , kullanımı , yönetimi ya da dağıtımı olan bilgi çalışanları oluşturmaktadır. Birey olarak bilgi çalışanına düşen iş , sadece görevini yapmak değil , öğrenmek ve herkes için de bir öğrenme ortamının oluşması için katkıda bulunmaktadır.

44 BOZKURT, a.g.e. ,s.74

Bilgi çalışanı , işini yaparken hem işini iyi yapan usta , hem de işi bilmeyen ama öğrenen bir çırak olmalıdır. Bireyin kendini bilgi ve deneyim açısından sürekli eksik hissetmesi , bu eksikliğin onda bir gerginlik yaratmasına neden olabilmektedir. Söz konusu gerginlikse , bilgi çalışanını öğrenmeye zorlamakta ve dolayısıyla , çalışan risk almakta , yeni eylemlere girişerek ustalığını geliştirebilmektedir. Bilgi çalışanları kavramsal çerçevesi altında meslekler açısından ; üst düzey yöneticiler , orta düzey yöneticiler , danışmanlar , hesap denetçileri , mühendisler , bilim adamları , avukatlar , öğretmenler ve yazçizcilik gibi büro hizmetlerinde istihdam edilen yardımcı çalışanların incelendiği belirtilmiştir.

Gözlemlenebileceği gibi, sayılan çalışanlar , yaşamlarını genellikle manüel ya da bilgisayar temelli bilgi sistemleri kullanımı aracılığıyla bilgi kaynaklarını üretmek , kullanmak , yönetmek ve dağıtmak fonksiyonlarından kazanmaktadır.

Bilgi çalışanları , mavi yakalı çalışanlardan daha fazla formal eğitim ve öğrenme çabası içindedirler. Ancak , mavi yakalı çalışanların bilgi çalışanları ile ani biçimde ikame edilmesi olası değildir. Bu dönüşüm , sanayi çağı ile başlamıştır ve bilgi çağı ile dinamik biçimde sürmektedir. Bilgi ve bilgi sistemleri , bilgi çalışanları , bilgi organizasyonları ve bilgi toplumu için değerli kaynaklardır. Bilgi toplumu yöneticilerini bekleyen en önemli sorunlar , bilgi kaynaklarını ve teknolojilerini toplumun tüm üyelerine yarar sağlayıcı biçimde yönetmek ve aynı zamanda kurumsal ve ulusal düzeyde stratejik hedeflere ulaşmaktır.

### **1.8.3 Bilgi İşçisini Mavi Yakadan Ayıran Farklar**

Sayıları giderek artan bilgi işçileri , mavi yakalı işçilerden daha bağımsız ve daha üretkendirler. Makinanın bir uzantısı olmaktan çıkmıştır , her işçi makineyi farklı bir şekilde kullanmaktadır. Oysa mavi yakalı işçinin temposunu büyük ölçüde makine belirlemekteydi. Yeni işçilerin önemli bir kısmı son derece vasıflı ve uzmanlaşmıştır. Onlar vasıfsız fabrika işçisinin hiç sahip olmadığı üretim araçlarına sahiptirler. Geleneksel işçiden farklı olarak ikame edilebilmeleri oldukça güçtür ve yine onlardan çok daha iyi eğitim görmüşlerdir.

Daha genç oldukları için genellikle rutin işlerden hoşlanmazlar . Değişime , belirsizliğe , esnek örgütlenmeye alıştırlar. Yeni bir gücü temsil ederler . Dolayısıyla yeni vasıflara ve değerlere dayanan bilgi işçilerinin toplumda ağırlık kazanmaları aralarında sendikaların da bulunduğu birçok kurum için derin anlamlar taşır. Alışılmış usullerin dışında işi kendi yöntemlerine göre yapmak için patronların kendilerini rahat bırakmalarını isterler. Tarih boyunca işçilere nezaret etmek mümkün değildir. Çünkü onlar yaptıkları işte herkesten daha çok şey bilmektedirler ; aksi takdirde eğer kuruluştaki herkezden daha fazla şey bilmiyorsa niyetler ve amaçlar açısından işe yaramaz durumda oldukları görülmektedir.

Japonya'da bilgi işçisi tüm bağlılık ve ömür boyu adanmışlık olsa da esneklik ve hareketlilik mevcuttur. Enformasyon toplumuna geçiş bir taraftan istihdam içinde tarım ve imalatın payını geriletirken diğer taraftan hizmet sektöründe de işgücünün vasıf yapısında özellikle enformasyon teknolojilerinin etkisiyle önemli değişikliklere yol açmaktadır.

Tabloda gördüğümüz gibi geçmişte banka ve sigorta işlerinde bile , genelde yaptığı işlerin sınırları tanımlanmış , işçinin yaratılığını ön plana çıkarmaktan ziyade , rutin işlerin talimatlara uygun olarak yerine getirilmesi istenmektedir. Oysa yeni çalışma düzeni içinde hızlı değişim sürecine paralel olarak işinin faaliyet alanı da oldukça esnek tutulmaktadır. Genelde işçinin rutin olmayan soyut iş sürecinde çalışması , karar ve sorumluluk alabilmesinin yanı sıra genişleyen bir coğrafya ve zaman ufku içinde çalışabilmesi talep edilmektedir.

Spesifik gruplar açısından baktığımızda , üst grupların geçmişte genelde geniş , uzmanlaşmamış bilgiye sahip olduklarını ve daha çok yönetim alanında odaklaştığı görülmektedir. Geçmişte üst grup rutin ve hiyerarşik yönetim anlayışını tercih etmektedir. Yeni yaklaşım içinde ise , üst gruplarda uzmanlık bilgisinin , astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları dinleme eğiliminin yanı sıra yeni iş fırsatları geliştirebilmek için motive edebilme yeteneği ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında orta ve düşük vasıflı işlerin giderek ortadan kalktığı alt kademede , bürokratik örgütlenme anlayışı çerçevesinde emirleri alıp otomatik olarak uygulama özelliğinin yerine , problemi tanıma ve çözme özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı bilginin ve yeniliğin en önemli güç haline geldiği süreç içinde bilgi işçisinde aranılan en önemli özellik yaratıcılık ve bağlılık olmaktadır.

Sony firması için yapılan bir araştırmada artık verilen talimatı hafi harfine yerine getiren , boyun eğici , itaatkar işçi ön planda olmamaktadır. Bilgi toplumunda çalışanlardan daha çok aykırı fikirlerin ortaya atılmasına teşvik edilmektedir. Dolayısıyla yeni bilgi işçilerinin bireyselliği son derece güçlüdür. Endüstri toplumunun işçileri gibi makine karşısında pasif değildirler ve kolayca ikame edilemezler. Herhangi birinin yerine birini yerleştirmek maliyetli olduğu için işçinin pazarlık gücü son derece yüksektir. Çünkü yeni birisini eğitmek özellikle zaman bakımından maliyetlidir. Bilgi toplumunda yenilik bir zaruret sayılırken , endüstri toplumunda işini kaybetme korkusu , ceza vb. ler yeniliğin en büyük düşmanıdır.

Bilgi toplumunda işin örgütlenmesine ilişkin önemli sorunlardan birisi bilgi ve hizmet işçilerinin verimliliğinin artırılması olacaktır. Entelektüel işlerin motivasyonu , el işlerinin motivasyonundan farklılık arz etmektedir. Endüstri toplumunun imalat işiyle uğraşan vasıfsız ya da yarı vasıflı mavi yakalı işçileri , imalat işinde makinenin temposuna bağılıdır. Bilgi toplumunda ise insan makine emrinde değil makine insanın emrindedir. Bilgi işçisine mavi yakalı işçilere olduğu gibi emir vermek güç olduğundan , Taylorist yöntem geçmişte yaralı olsa da günümüzde verimliliğin yolu sorumluluk sahibi işçi ile işbirliğinden geçmektedir. Bilgi toplumunda iç motivasyon , teşvik edici bir çevre ve eğitim verimlilik artışı için şarttır.

### Genel

#### Eski Yetenekler

İyi tanımlanmış istikrarlı  
bir çevrede çalışma vasfı

Tekrarlanan , somut işlerde  
çalışabilme kapasitesi

#### Yeni Yetenekler

İyi tanımlanmamış ve her an değişebilir  
bir çevrede çalışma vasfı

Rutin olmayan soyut iş süreçlerinde  
çalışabilme kapasitesi

## Genel

Üstlerinden verilen işleri	Karar ve sorumluluk alabilme
Yapabilme yeteneği	yeteneği
İzole edilmiş iş	Grup çalışması interaktif çalışma
Dar coğrafya ya da zaman	Genişleyen coğrafya ve zaman ufku
ufku faaliyette bulunma vasfı	içinde faaliyette bul. ve Kapsamlı sis.

## Spesifik Üst Gruptaki İşçiler

Genel Vasıf :Geniş uzmanlaşmamış bilgi	YeniUzman:İyi tanımlanmış alanlarda
Yönetim vasıf odaklaşma	uzmanlaşma bilgisine artan ihtiyaç
İdareci : Eski liderlik vasıfları , rutin	Yeni girişimcilik : Sadece yönetebilme
Yönetim , hiyerarşik , havuç-sopa	kapasitesi değil , stratejik hedefler
Personel Yönetimi Yaklaşımı ,	oluşturma , astları ile bilgi paylaşımı
Üst Yönetimin emirlerini	ve onları dinleme , yeni iş fırsatları
İcra edebilme vasfı	geliştirmek için motivasyon

## Orta Kademe İşçileri

Prosedürcü : Bazı emirler alma ve icra	Müşteriye yardım ve satış , müşteriye
etmeyi kapsayan , bürokratik prosedür	yardım ve satış kapasitesine yönelik
üzerine kurulu , uzmanlaşmış vasıf	tanımlama ve çözme

## Alt Kademedeki İşçiler

Veri girme işleme konusunda uzmanlaşmış	Düşük vasıflı işlerin ortadan kalkması.
vasıflar	

Tablo 9 <sup>45</sup>

45 BOZKURT , a.g.e., s.11

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 1. DEĞİŞEN İŞGÜCÜ YAPISINDA ARÇELİK ÖRNEĞİ

#### 1.1 Araştırmanın Amacı

Yeni teknolojilerin üretime uygulanmasıyla üretim sürecinin ve istihdam uygulamalarının esnekleşmesine neden olmuştur. Teknolojik değişim sonucunda değişen koşullara uyum sağlama gereği , esnek üretime geçmeyi ve işgücü istihdamında esnekliği beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu değişim beyaz eşya sektörünün önde gelen endüstri kuruluşlarından Arçelik İşletmesini de etkisi altına almıştır. Arçelik işletmesinde yaşanan bu değişim içerisinde bir personel olarak görev almam araştırmanın yapılmasında etkili olmuştur.

#### 1.2 Araştırmanın Varsayımları

- 1) Yeni teknolojinin üretime uygulanmasıyla işgücünde ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Yeni teknolojiler ile işletmede istihdam edilen vasıflı işgücü artış sayısında doğrudan bir ilişki vardır.
- 2) İnsan sermayesini ön planda tutan işletmelerde işgücüne verilen eğitimler işletmenin başarısında doğrudan rol oynamaktadır.

#### 1.3 Araştırmada Kullanılan Materyal ve Yöntem

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi seçilmiştir. Örnek olay yöntemi ; tek bir kurumda derinlemesine yapılan araştırma olarak nitelendirilmektedir. Temel yöntem örnek olay yöntemidir. Arçelik Tüketici Hizmetleri Direktörlüğünde görev almam , bilimsel yöntemlerden katılarak gözlem ve üst düzey yöneticilerle mülakat tekniklerinin kullanılmasında etkili olmuştur.<sup>1</sup>

1 SENCER , M., Toplum Bilimlerinde Yöntem , Say Kitap Pazarlama , İstanbul , 1994 , s.401-402



Ayrıca işletme içinde personelin uygulamalardan haberdar olmasını sağlayan ve iç iletişimi sağlayan intranet (Arport) kullanılarak elde edilen veriler formüle edilerek düzene sokulmuştur.

#### 1.4 Arçelik Tarihçesi

Arçelik 1955 yılında Vehbi Koç ağırlık hisse olmak üzere 7 ortaklı , madeni büro eşyası üretmek amacıyla Erel Çelik Eşya A.Ş. adı ile Sütlüce'de kurulmuştur. Zaman içinde Erel Çelik Eşya A.Ş. girişimi ve ona bağlı olarak çelik eşya üretimi günden güne önem kazanmaya başlayınca sermaye arttırımı ve yerleşik bir pazar konusunda ihtiyaçlar kendini hissettirmeye başlamıştır. Bunun üzerine üretilecek madeni eşyanın birinci dereceden tüketicisi konumunda bulunan Devlet Malzeme Ofisi ile ortaklık oluşturulmuştur.

Devlet Malzeme Ofisi (DMO) ile ortaklık fikri : Bir yandan çelik eşya demirbaşlarının asli tüketicisi olan resmi daireler aracılığıyla “Pazar garantisi” sağlamak , öte yandan artacak talebi karşılamaya yetecek imalat hacmine ulaşabilmek için gerekli sermayeyi oluşturmak şeklinde iki temel gerekçeye dayandırılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda , Devlet Malzeme Ofisi ortaklık fikrini kabul ettiğini bildirir ve Olağan Üstü Kurul kararı ile şirket sermayesi 4 milyon liraya çıkarılırken , Devlet Malzeme Ofisi de %15 hisse ile ortak alınmıştır. Böylece , Erel Çelik Eşya A.Ş. , üretimi için hazır bir pazarı garantilerken Devlet Malzeme Ofisi de , resmi dairelerin vazgeçilmez ihtiyacı olan çelik masa , dolap ve diğer aksamı yurt içinden sağlamak gibi bir imkana kavuşmanın yanı sıra söz konusu sürece “üretici” olarak da katılmış olacaktır. O yıllarda yapılan imalat , büro eşyaları , çelik büro eşyaları vs. günlük imalat adedi olmadan tamamı siparişe göre yapılmaktadır. Çelik yapı elemanları , doğrama ve profil imalatına başlandığı 1957 yılında bir yandan da deneme amaçlı gaz sobası üretimine geçilmiştir. Bu üretim , Erel Çelik Eşya A.Ş.’nin gelişimine ciddi bir ivme kazandırdığı gibi , uzun yıllar , Arçelik üretiminin de önemli kalemleri arasında yer almıştır. Arçelik’in 1957 yılında imalat programı büro eşyası , radyatör , pencere ve ticari soğuk hava depoları şeklinde dört grup mamulden oluşmaktadır.

18 Mart 1957 tarihinde de Umumi Heyet Kararı ile , Erel Çelik Eşya olan şirket unvanı Arçelik A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Arçelik'te o yıllardaki çalışma şartlarına baktığımız zaman işçilere 1957 yılında parasız bir öğün sıcak yemek verilmesine karar verilmiştir. Çalışan işçiler genelde Haliç ve civarı , Eyüp gibi semtlerde oturan vasıfsız işçilerden oluşmaktadır. İdari işler için de muhasebenin Avrupa'dan gelen tavsiyelere göre organize edilebilmesi için gerekli vasıflı elemanlar ayrıca iş kanunu işçi sağlığı nedeni ile ısıtma tesisatının yaptırılmasına , iç ve dış ilişkileri ayarlayabilecek yeni bir eleman ile yabancı dil bilen bir mühendis alınmasına karar verilmiştir. 1956 Yılında eksik kapasite ile yürütülen üretim , 1957 yılına gelindiğinde tam kapasiteye ulaşmanın yanı sıra , büyümüş ve çeşitlenmiş , bir yandan çelik eşya üretimi sürerken , öte yandan gaz sobası ve çelik yapı elemanları üretimine geçilmiştir. Yapı elemanları için ayrı bir konstrüksiyon bürosu oluşturularak bir galvaniz tesisi kurulur. Bu büro , çelik ve alüminyum imalatını fabrikasyonla birleştiren ilk girişimlerden biri olarak ayrıcalıklı bir öneme sahip olur. Bu girişimin ilk faaliyetleri , İstanbul faaliyetleri , İstanbul Belediyesi , Ankara Ulus Emekli Sandığı İşhanı , İstanbul Opera Binası , İzmir Büyük Efes Oteli ve İstanbul Büyük Tarabya Oteli şeklinde karşımıza çıkmaktadır.<sup>2</sup>

Yapı elemanları için ayrı bir konstrüksiyon bürosu oluşturularak bir galvaniz tesisi kurulmuştur. Bu büro , çelik ve alüminyum imalatını fabrikasyonla birleştiren ilk girişimlerden biri olarak ayrıcalıklı bir öneme sahip olmuştur. Bu girişimin ilk faaliyetleri , İstanbul faaliyetleri , İstanbul Belediyesi , Ankara Ulus Emekli Sandığı İşhanı , İstanbul Opera Binası , İzmir Büyük Efes Oteli ve İstanbul Büyük Tarabya Oteli şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Arçelik'in kurulduğu ilk yıllardaki ülkemizde ekonominin durumuna baktığımız zaman ; bir yandan döviz kurları yükselirken , öte yandan enflasyonun ilk işaretlerinden biri olarak piyasa fiyatları aşırı oranlarda artmakta , para basmak yoluyla gelirler görece yükseltilirken dış ticaret daralmaktadır. İthalat , 1952'deki düzeyin %56'sına , ihracat , 1953 yılındakinin %62'sine gerilemiş durumdadır. O zaman ki adıyla Avrupa Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (şimdiki OECD) ve IMF'ye (Uluslararası Para Fonu) başvurulmuştur. Çözüm olarak krediler dondurulacak , açık finansmana son verilecektir.

2 VTR Araştırma Yapım Yönetim ,“Mamulattan Markaya Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000” , İstanbul , Kasım 2001, s.10-20

AEİT ve IMF tarafından 359 milyon dolar kredi açılacaktır. Ama sonuç olarak da Cumhuriyet tarihinin en yüksek oranında ki devalüasyonu ile karşılaşmıştır. 1 ABD Doları 2.80 TL iken , 9 TL olmuştur. Yaşanan ekonomik sıkıntı ve ülkenin içinde bulunduğu koşullara rağmen , üretime devam edilmiştir. “Yaşanan fırtına değil , geminin limana ulaşip ulaşmadığıdır.” felsefesi izlenir. Bu felsefe Arçelik’e daha sonra “Amiral Gemisi” unvanını kazandırmıştır. Bu , aynı zamanda bir “yetinmeme” , daha sonraki yıllarda en veciz ifadesine kavuşarak “her gün dünden ileride” biçimini alacak olan bir ilerleme felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Arçelik sürekli olarak başka alanlara yatırım yapmaya , yeni mamuller üretmeye yönelecek ; çelik eşya ve profiller yapan “imalathane”den , “içinde motor olan ürünler” yapan bir fabrikaya geçilecektir.

Ev aletleri imalatına ağırlık verilmesi fikri , ekonomik bunalım 4 Ağustos kararlarıyla neticelenmeden önce olgunlaşmış durumdadır ve bu doğrultuda ilk temaslara başlanarak Belçika’nın Ateliers de Canstmetion Basile S.A. firmasıyla 26 Mart 1958 tarihinde bir teknik yardım anlaşması imzalanmıştır. Ancak Batılı firmalar Türkiye’de herhangi bir ortaklıktan yana değildir ve Arçelik kendi başına yürümek ve kendi çamaşır makinesi tipini geliştirmek zorunda kalmıştır. 1959 yılında ilk olarak adı Ç1 olan çamaşır makinesi üretimi ile beyaz eşya sektörüne adım atılmıştır. Sütlüce fabrikasında 38 işçiyle , günde sadece 15 adet çamaşır makinesi üretilmiştir. Bu ürünlerin pazarlaması da Beko Ticaret tarafından yapılmıştır. Satışlar arttıkça üretim ve istihdam artmış olup , 1964 yılında 2182 kişi iş müracaatında bulunmuş olup , fabrikada yaş ortalaması 31 olmuştur.

Arçelik’in kurucusu Vehbi Koç kurumun başarılı olabilmesi için üç noktanın önemine dikkat çekmiştir : Birincisi ; kaliteli üretim , ikincisi ; başarılı satış teşkilatı , üçüncüsü de ; satış sonrası yaygın ve kaliteli hizmet şeklindedir. İlk yıllarda satılan ürünlere servis sağlayan tek birim Sütlüce deki servis olmuş daha sonra İzmir ve Ankara olmak üzere büyük şehirlerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Ürünler ülkenin her yanına satıldığı için tüketicilere hizmet getirilmesi , kurumun başarısı için şart olduğundan , servis teşkilatının kurulması ve yaygınlaştırılması oldukça zor olmuştur. Bu yüzden , servis kurulacak yerleşim birimindeki mevcut elektrik, su vs. tamiratçıların kuruma bağlı olarak çalıştırılması servis hizmet teşkilatının kurulmasında işi kolaylaştıracağı tespit edilmiştir.

Arçelik servis hizmet teşkilatının yaygınlaşması için yörenin elinden tamirat gelen , işi bilen insanların kendi bünyesinde toplamıştır. Kurumun servis hizmetinde çalışacak bu insanların yerleşim biriminin yerlisi olması , işini severek yapması ve en önemlisi Arçelik'in namusu teslim edilecek bu insanların dürüst olması en önemli unsurlar olmuştur.Satış teşkilatı aynı şekilde , ürünü satacak Arçelik bayii seçerken , yine o yörenin yerlisi ve tanıdık olması , dürüst olması ve ticari itibari yüksek olması gibi unsurlara dikkat edilir , Vehbi Koç sağlığında bayi verilecek tüccarlara bizzat kendisi şahsen ziyaretine gitmesi hassasiyete dikkat çekildiğini göstermektedir.

Sütlüce'de ki fabrikanın yetersiz gelmesi 1966 yılında Arçelik'i Çayırova'da satın alınan arazi üzerine 35 000 m2 kapalı alanı olan fabrikanın temelini atılmasına neden olmuştur. Arçelik "tek ürün tek tesis" felsefesiyle yola çıkarak Çayırova'da Çamaşır Makinesi İşletmesi , Eskişehir'de Buzdolabı İşletmesi , Bolu'da Pişirici Cihazlar , Ankara'da Bulaşık Makinesi İşletmesi ve Kompenent İşletmeler yer almaktadır. Arçelik'in ana faaliyet konusu ; ev yaşamına yönelik dayanıklı tüketim malları olup , kompenentleri üretimi , pazarlama ve satış sonrası hizmetlerden oluşmaktadır.<sup>3</sup>

Arçelik'te toplam çalışan sayısı 2004 itibari ile 9725 olup , konsolide net satışlar 1.915 milyar Euro , konsolide yurtdışı net satışlar 903 milyon Euro'dur. Son 18 yılda 14 defa özel sektör birincisi olmuştur. 2004 itibari ile vizyonu ; Yurt dışındaki borsalarda işlem gören ve en başarılı uluslararası Türk şirketi olmaktır. Misyonu ise ; Ev yaşam konforunu arttıran ürün ve hizmetler sunmaktır. Arçelik'in ;Avrupa'nın ilk beş beyaz eşya firmalarından biri olmak , Türkiye pazarında liderliği sürdürmek , bölgesel pazarlarda büyümek ve Türkiye'de yeni iş alanlarına girmek gibi strateji ve hedefleri bulunmaktadır.

## **1.5 Arçelik Üretim İşletmeleri**

### **1.5.1 Çayırova Çamaşır Makinesi İşletmesi**

Çayırova Çamaşır makinesi işletmesi 630 bin metre kare üzerinde , 35 bin metre kare alanda kuruludur ve 2003 yılında 2 milyon adete yaklaşan üretimi ile Avrupa'nın

3 <http://arport/İnsan> kaynakları Uygulamaları/Kurumsal

en büyük önden yüklemeli otomatik çamaşır makinesi işletmelerinden birisi durumunda yer almaktadır. Bu fabrikada 1975 yılında Tam Otomatik Çamaşır Makinesi (TOÇ) , 1990 yılında Arçelik tarafından tam otomatik çamaşır makinesi pazara sunulmuştur. 1993 yılında merdaneli çamaşır makinesi üretimine son verilip, 1994 yılında ilk defa plastik kazanlı çamaşır makinesi pazara sunularak yeni otomatik çamaşır makineleri tüketicilerle tanıştırılmıştır.

Çayırova Çamaşır Makinesi İşletmesi , Avrupa'nın tek kampusta üretim yapan ikinci büyük işletmesidir. 55 ülkeye ihracat gerçekleştirilmektedir. Bu kadar büyüklüğün arkasında yatan gerçekler :

- 1955 yılına uzanan bir gelenek,
- İnsana Yatırım,
- Verimli AR GE çalışmaları,
- Teknoloji Üretimi,
- “İhtiyacı” karşılamakla yetinmeyen , “teknoloji ve konfor” üreten bir “kurum kültürü”,

ve tüm bunları mümkün kılan “süreç odaklı yönetim felsefesi.” Olarak sıralamak mümkün gözükmemektedir.

Beş senedir , kaynak kullanımında yüksek verimlilik ve çalışanların katkısını artırmayı hedefleyen ve bir Japon Metodolojisi olan , “Toplam Verimlilik Yönetimi” çalışmaları , işletmeyi yeni bir uluslar arası standarda taşımıştır. Japon Planlı Bakım Enstitüsü'nden “TPM Mükemmellik Ödülü” nü kazanan işletme böylelikle “Dünya'nın En İyi Çamaşır Makinesi Fabrikası” konumuna yükselmiştir. Tesis 2003 yılında , Türkiye Kojenerasyon Derneği tarafından verilen “En Başarılı Kojenerasyon Tesisi” ödülüne sahip olmuştur.<sup>4</sup>

### **1.5.2 Ankara Bulaşık Makinesi İşletmesi**

Arçelik'te bulaşık makinesi üretimi 1985 yılında Çayırova'da başlamıştır. 1992 yılında temelleri atılan Ankara Bulaşık Makinesi İşletmesi , on bir ay gibi kısa bir sürede tüm makine enstalasyonu tamamlanarak , 1993 yılında seri üretime başlamıştır.

<sup>4</sup> <http://www.arcelik.com.tr/Kurumsal>

İşletme , 109 bin metrekarelik açık alanda , 31 bin 400 metrekarelik tesiste , üretimini kendi teknolojisi ile uluslar arası standartlarda sürdürmektedir. Ankastre ürünlerin de devreye girmesi ile , işletmenin ürün gamı tamamlanmıştır. AA ürün performansı ile uluslararası kalite standartlarına ulaşmış bulunan bulaşık makineleri , iç ve dış rekabetteki yerini almıştır. 2003 yılında 400 bin adete ulaşan yüksek kaliteli üretim gerçekleştirilmiştir. Çoğu Avrupa Birliği ülkelerine olmak üzere , dünyanın 55 ülkesine ihracat gerçekleştirilmektedir. Bulaşık makinesi İşletmesi 1996 yılından bu yana dünyanın en büyük üç beyaz şirketlerinden biri olan Whirlpool için üretim yapmaktadır.

### **1.5.3 Bolu Pişirici Cihazlar İşletmesi**

Bolu pişirici cihazlar işletmesi , 1977 yılında Arçelik ve Demirdöküm'ün ortaklığıyla Ardem adı altında ve Kasım 1981'de üretime geçmiştir. 1999 yılında yapılan yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda , en büyük ortağı Arçelik ile birleşen Ardem , şirketin dünya pazarındaki rekabet gücünü arttırmıştır. 2003 yılında Avusturya-Schwaz'da kurulu olan Elektra Bregenz fabrikası Bolu'ya taşınarak devreye alınmıştır. Tamamlanan bu proje ile mevcut fırın ve ankastre fırın üretim kapasitesi , uluslar arası düzeye çıkarılmıştır. Pişirici Cihazlar İşletmesi , 284 bin metrekare açık alanda kurulu , 74 bin 500 metrekare kapalı alana sahip bir tesistir. 2003 yılında bir önceki yıla göre %33 oranında artışla , çoğu Avrupa Birliği üyesi ülkelere olmak üzere , fırın ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Bolu Pişirici Cihazlar İşletmesi , çeşitli model fırın , midi fırın , mini fırın ve set-fırın ocak , set üstü ocak ve aspiratör olmak üzere , toplam 1 500 milyon adete ulaşan üretimi ile Avrupa'da tek çatı altında toplanmış en yüksek üretim kapasitesine sahip pişirici cihazlar işletmesidir. Pişirici Cihazlar İşletmesinde üretim , kalite , emniyet ve sürekli güncellenen teknoloji ile , uluslar arası standartlarda gerçekleşmektedir. İşletme , 2003 yılında uluslar arası Beyaz Eşya Teknik Konferansında , “Elektrikli Fırınların Termal Modellenmesi” konulu sunumu ile En İyi Sunum Ödülü ile T.C Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından düzenlenen yarışmada “Enerji Verimli Ürün Projesi” dalında birincilik ile ödüllendirilmiştir.

### **1.5.4 Komponent İşletmeleri**

Arçelik Komponent İşletmeleri'nin kuruluşu 1965 yılına kadar uzanmaktadır. Türk General Elektrik Endüstrisi adıyla kurulan şirket , buzdolabı kompresörleri , çamaşır makinesi motorları ve genel maksat motorları üretimine , 1979 yılında yabancı ortağının hisselerini devretmesi ile Türk Elektrik Endüstrisi adı altında devam etmiştir. Şirket , 1984'ten itibaren süpürge motorları , 1986 yılından itibaren tam otomatik çamaşır makinesi , yıkama ve pompa motorları , 1993'ten itibaren bulaşık makinesi motorları ve yeni tip süpürge motorları , 1994 ' ten itibaren de senkron pompa motorları üreterek ürün gamını genişletmiştir .

Arçelik , 1989 yılında Taşdelen Çok Amaçlı Motor İşletmesini , 1992 yılında Eskişehir Kompresör İşletmesini bünyesine katarak büyümesine devam etmiştir. 1992 – 1999 yılları arasında , İstanbul Topkapı ' daki Motor – Pompa İşletmesinde elektrikli ev aletleri motor ve pompalarının , İstanbul Taşdelen'deki Çok Amaçlı Motor İşletmesinde sanayi motorlarının ve Eskişehir'deki Kompresör İşletmesinde de soğutma kompresörlerinin üretimi gerçekleştirilmiştir.

## **1.6 MARKALAR**

### **1.6.1 Arçelik**

2002 yılı Kasım ayında , yenilikçi ve dinamik yapısını yansıtan yeni logosunu kamuoyuna tanıtmıştır. Markanın teknoloji sözcüsü olan Çelik karakteri , Çayırova fabrikasında doğmuştur. Yeni Arçelik'in yeni logosu , müşteri beklentilerine göre şekil alabilme gücünü , esnekliğini ve kararlılığını göstermektedir. Dönüşümün ve yeni bir sayfanın simgesi olarak karşımıza çıkmıştır.

Türkiye beyaz eşya sektörünün lideri konumunda. “Arçelik Demek Yenilik Demek” sloganı ve bunu destekleyen ürün gamı. Yenilikçi ve teknolojik üstünlüğe sahip birikim. Beyaz eşya , küçük ev aletleri , elektronik ürünler , klima , komponentler , ankastre ürünler , hazır mutfak ile geniş ürün gamı yer almaktadır. 2003 yılında ACNielsen firması tarafından yapılan “Markalar” araştırmasında ilk akla gelen marka olmuştur.

### **1.6.2 Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarda Beko**

Yurt içinde son beş yıl içinde gerekse Pazar payları açısından gerekse marka algılanması açısından , giderek yükselen performans olmuştur. Geniş ürün yelpazesi olup , beyaz ve elektronik eşya sektöründe Pazar payı açısından Türkiye'nin ikinci büyük firmasıdır. Teknoloji yaklaşımı ve “Bir Dünya Markası” Sloganıyla Türk halkı ile bütünleşen imajı vardır. Uluslararası pazarda ise Beko firması 75 ülkede tüketicinin tercihi olmuştur. Avrupa'nın en büyük beyaz eşya pazarı İngiltere'de , solo soğutucular ve fırınlarda %12'nin üzerinde Pazar payı ile lider markalardan birisi durumundadır.

### **1.6.3 Altus**

Altus yurt içinde beyaz eşya ve televizyon markası olarak geçmektedir. Dayanıklı tüketim ihtiyaçlarını en ekonomik karşılamak isteyen tüketicilerin markası konumundadır. Arçelik veya Beko gibi markalara alternatif olarak , Altus ürünleri daha düşük fiyatlardan yurt içindeki pazara sunularak daha düşük gelirli tüketicilerimiz hedef kitle seçilmiştir. Altus markasının ürünleri , farklı markaların satıldığı süpür ve hiper marketlerin yanı sıra çeşitli markaların bir arada satıldığı satıcı mağazalarında tüketicilere ulaşmaktadır.

### **1.6.4 Yurt Dışında Üretilen Markalar ve İşletmeler**

Romanya'nın önde gelen soğutma cihazları üreticisi olan Arctic , 2002 yılında Arçelik A.Ş. bünyesine dahil olmuştur.

1970 yılında üretime başlayan Arctic'in fabrikası Romanya'nın Gaesti şehrinde , satış ve pazarlama ofisi ise Bükreş'te bulunmaktadır. Mercury Research araştırma şirketinin 2003 yılında yayınladığı bir raporun sonuçlarına göre Arctic markası , Romanya'da ulaştığı %91'lik tanınma oranıyla ev aletleri üreticileri arasında en üst sırada yer almıştır. Arctic , Romanya'nın %47 Pazar payı ile lider buzdolabı markasıdır. 2003 yılında , solo fırın ve çamaşır makinesinin de eklenmesi ile zenginleşen ürün gamına sahiptir. Piyasaya sunulan ilk yılın sonunda ulaşılan , çamaşır makinelerinde %19 , ocaklarda %17'lik Pazar payı bulunmaktadır.



Arçelik'in yaptığı yatırımlarla 2003 yılında üretim kapasitesi iki katına çıkan Arctic , yeni görünüm ve tasarıma sahip ürünlerini piyasaya sunmuştur. Arctic ürün grubuna , çamaşır makinesi , ocak , elektrik süpürge ve klima gibi ürünleri de eklemiştir. Bu ürünlerin piyasaya sunulduğu ilk yılın sonunda , Arctic çamaşır makinelerinde %19 ve ocaklarda %17'lik Pazar payına ulaşmış ve Romanya'da soğutucuların yanı sıra bu ürünlerde de Pazar lideri konumuna yükselerek , diğer uluslar- arası ev aletleri üreticilerinin de yer aldığı rekabette öne geçmiştir.

Blomberg markası , Almanya'da satın alınan bir markadır. 1883 yılında Almanya'nın Ahlen kentinde kurulan Blomberg , 1949 yılından itibaren çamaşır makinesi ve diğer ev cihazlarını üretmektedir. Yenilikçi ürünlerini ileri teknoloji yöntemlerinin kullanıldığı tesislerde üreten Blomberg , 2002 yılında Arçelik A.Ş. tarafından satın alınmıştır. Blomberg , 2003 yılında çamaşır makinesi , kurutma makinesi ve su ısıtıcıları dahil olmak üzere 200.000 adeti aşan satış rakamına ulaşmıştır. Solo ürünler ve ankastre beyaz eşyadan oluşan ürün gamına sahiptir. 2004 yılında pazara sunulacak ürün gamı , ünlü dizayn ofisi Frog tarafından gerçekleştirilmiştir. 2004 yılı başında , Blomberg markalı buzdolabı , Avrupa Birliği Komisyonu tarafından Avrupa'nın en az enerji tüketen buzdolabı olarak ödüllendirmiştir. Jüri tarafından yapılan Enerji Verimlilik Endeksi değerlendirilmesi sonucunda tüm kategoriler arasında "En Verimli Buzdolabı" olarak belirlenmiştir. Energy + listesinde bulunan 21 Avrupalı üretici şirket , A+ ve A++ sınıflarından 900 farklı model arasından yarışmaya başvuruları geride bırakmıştır.<sup>5</sup>

Elektra Bregenz Avusturya'nın 1868 yılında yaratılan saygın bir firmasıdır. Marka , pişiriciler ve ankastre ürünlerde güçlü bir saygınlığa sahiptir. Ürün gamını , solo ürünler , ankastre beyaz eşya ve su ısıtıcıları oluşturmaktadır. 2002 yılında Arçelik tarafından satın alınan Elektra Bregenz 'in pazarlama ve satış bölümleri Avusturya'nın Viyana kentinde yer almaktadır. Karlı büyüme hedefleri çerçevesinde rekabetçi Pazar koşullarına göre şirketlerini yeniden yapılandıran Arçelik , Elektra Bregenz'in Avusturya'nın Schwaz kentinde bulunan pişirici üretim tesislerini Bolu'daki fabrikasına taşımıştır. Bolu'daki avantajlı üretim maliyetleri sayesinde , Elektra Bregenz markalı ürünler , Avusturya'da fiyat ve estetik açısından daha iyi bir rekabet avantajına sahip olmuştur.

5 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Kurumsal>

Yüz on yıllık deneyime sahip Electra Bregenz markasının Avusturya'daki tanınma oranı %80'e ulaşmıştır. 2003 yılında , sadece Avusturya pazarında 140 000 adet üzerinde satış yapılmış ve üretimin yaklaşık %73'ü ihraç edilmiştir. Leisure ; İngiltere solo pişiriciler pazarının önde gelen markasıdır. Ürün gamını gazlı , elektrikli ve 100 cm geniş fırınlar oluşturmaktadır. İngiltere'de bilinen önemli markalar arasında yer almaktadır.

### **1.7 Bağlı Bulunulan Uluslararası Ortaklıklar**

Arçelik , yaşam kalitesini arttırmak için gerek mevcut ürünlerde ve gerekse çıkarttığı ürünlerde uzaktan haberleşme ve kontrol gibi ileri teknoloji özelliklerini sağlamak amacıyla hem kendi teknolojisini yaratmakta , hem de teknolojinin uç noktasındaki firmalara gitmektedir.Günümüzün globalleşen dünyasında stratejik işbirlikleri oldukça yararlı katma değerler ortaya çıkarmakta , hatta bazen gerekli olmaktadır.

Arçelik A.Ş. ve Güney Koreli LG Electronics ortaklığında , 2000 yılında ortak üretim amacıyla 50 milyon dolarlık yatırım ile yılda 300 bin adetlik kapasiteye sahip olan Arçelik – LG Sanayi A.Ş. Gebze'de kurulmuştur. Sermaye yapısı Türk ve Güney Koreli ortaklar arasında eşit ortaklık biçimindedir. Arçelik A.Ş. , merkezi Silikon vadisinde bulunan ve önceden Scenix olarak tanınan Amerikan teknoloji şirketi ubicom'un üçüncü halka arzına Temmuz 2000'de katıldı. Cisco Systems , Dell Computer , Motorola , Toshiba ve Siemens'in de katılımının bulunduğu bu ortaklık sayesinde Arçelik A.Ş. kendi alanında özgün ve yeni teknolojileri kullanarak geliştirdiği projelere uzaktan ulaşım ve kontrol için Ubicom Microcontroller çözümünü entegre edip , dünyanın her yerinden ulaşılabilir , akıllı ev aletlerini yakında tüketicilere sunacaktır. Ubicom'in Türkiye temsilciliğini Arçelik A.Ş.'nin iştiraklerinden biri olan teknoloji geliştirme şirketi Artesis üstlenmektedir.

### **1.8 Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde Üretim Ve İşgücü Yapısı**

Arçelik için Çayırova Kampüsü'nün anlamı başkadır. Üretimde “Tek İşletme tek ürün” felsefesine geçilmeden önce çamaşır makinesi , bulaşık makinesi , klima , fırın vs.

ilk bu kampüste üretilmiştir. Çayırova Kampüsü 90.000 m2 kapalı , 485.000 m2 açık alana sahiptir. Çamaşır Makinesi İşletmesinin kapalı alanı 36 000 m2'dir. Ürün ambarı ise 12.000 m2 yer kaplamaktadır.

Arçelik'te üretim , sürekli yenilik ve öğrenme temeline dayanan “Yalın Üretim” felsefesine dayanmaktadır. Çalışanlar sürekli olarak mesleki eğitim ve kişisel eğitimlere tabii tutularak verimlilikleri arttırılmaktadır. Çamaşır Makinesi İşletmesinin üretim kapasitesi 2.500.000 adet/yıl'dır. Yıllık üretim hedefleri takım liderleri tarafından hazırlanmaktadır. Hedefler , takım liderleri tarafından iş görenlere yıllık performans görüşmelerinde sunulmaktadır. Günlük maksimum üretim adeti 7.500 adettir. Çamaşır makinesi İşletmesi'nde beş üretim bandı bulunmaktadır. Bu üretim bantlarında üç vardiya operatör çalıştırılarak (haftada 7 gün) üretim hedefleri tutturulmaktadır. 2004 yılı için üretim hedefi 2.500. 000 adet/yıl olarak kabul edilmiştir.

Üretim Birimleri ; Mekanik Üretim Takımı , Plastik Üretim Takımı , Boyahane Takımı ve Montaj Takımlarından oluşmaktadır. Mekanik Üretim Takımı ; Saç işleme prosesleri , dilme , boy kesme , disk kesme bir adet transfer pres ile gerçekleştirilmektedir. Tambur , çelik kazan ve gövde ise rulo ya da kesilmiş sacdan başlanarak tam otomasyon ile , özek kurulmuş yüksek teknolojideki hatlarda üretilmektedir. Plastik Üretim Takımı ; Plastik modelli kazanların , kazan ve kazan kapakları , dokuz adet plastik enjeksiyon presinde tam otomasyon ile üretilmektedir. Boyahane Takımı ; İşletme içindeki boyahane tesisinde gövde boya prosesi el değmeden gerçekleştirilmektedir. Çinko fosfat kaplama prosesinin ardından laboratuvar koşullarına yakın bir ortamda gerçekleştirilen kataforetik astar kat üzerine toz boya yöntemi , hem dış darbelere karşı maksimum fiziksel direnci sağlayan , hem de çevre kirliliğine yol açmayan bir yöntem olarak kabul edilmektedir. 1999 yılında yapılan ek bir yatırımla boyahane tesisini renkli çamaşır makinesi üretebilir hale getirilmiştir. Montaj Takımları ; Mevcut bulunan beş adet montaj bantlarından Y 25 serisi olarak adlandırılan bantta çelik / plastik kazanlı Yarı Otomatik Çamaşır (YOÇ) makinesi üretilmektedir. Diğer iki bant üzerinde ise Truva Serisi ve YOÇ serisi plastik kazanlı çamaşır makineleri montajı yapılmaktadır. Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde Toplam İşgücü sayısı 1480'dir. 1350 mavi yaka , 130 beyaz yaka çalışandan oluşmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 32'dir.

Eğitim seviyesi ; mavi yakada orta öğrenim ,beyaz yakada üniversite olarak görölmektedir. Üretim birimlerinde çalışan mavi yaka operatörler tam bir takım ruhu ve dayanışma ile çalışmaktadır. Her üretim biriminden sorumlu “Takım Lideri” mevcuttur. Takım Lideri , birlikte çalıştığı kişilerden ve yaptıkları işlerden sorumludur. Takım Liderleri iş görenlerin özel hayatlarıyla ilgili problemleriyle de ilgilenmektedirler. Hem iş arkadaşı hem dosthane bir yaklaşımla yanında çalışan kişilere yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler ve iş görenler arasındaki bu dialog Arçelik’in kurum kültüründen ve uzun yıllar sonunda oluşturulan geleneklerden kaynaklanmaktadır.

Üretim birimlerindeki iş görenler ile Takım Liderleri , arasındaki iletişim her montaj hattında ki grup sözcüsü yardımı ile sağlanmaktadır. Grup sözcüleri temsil ettikleri grubun problemlerini alarak takım liderine iletmektedir. Bu birliktelik sonucunda sorunlara çözüm üretilmektedir.Üretim takımlarında çalışan iş görenlerin performans sistemine dayalı yıllık hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler , takım liderleri tarafından belirlenmektedir. Yıl sonunda elde ettikleri performansa göre eksikliklerini gidermektedirler. Özellikle eğitim ihtiyacı bu görüşmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Arçelik’te yıllar itibari ile üretim ve üretim yapısında yaşanan değişimlerle birlikte , işgücü yapısı da değişmiştir. Yaşanan değişimlerle birlikte mavi yaka işçi kavramı “operatör” olarak değişmiştir. Yaşanan bu değişim sadece kavram değişmesi ile kalmamıştır. 1990’lı yıllara kadar Arçelik’te çalışacak iş görende vasıf aranmamıştır. Ancak değişen rekabet koşulları , üretim ve yönetim anlayışındaki değişim , Arçelik’in küreselleşmeden nasibini alarak Dünya platformunda yer alma çabası aday iş görenler için aranan şartlarında yükselmesine neden olmuştur. Mavi yaka iş görende en az meslek lisesi mezun şartı aranmaktadır. Ayrıca eğitime ve öğrenime açık olması , kurum kültürüne kolay adapte olması , sosyal hayatında ki insanlarla iletişim halinde ve uyumlu olması aranan diğer şartlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücü profilinde bu denli değişim nedenleri başında Arçelik’in yeniden yapılanmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojinin üretimin her aşamasında uygulanması , özellikle robot teknolojisinin çok gelişmesi , bu üretim sürecinde yer alan çalışanlardan beklentilerin yükselmesine neden olmuştur. Arçelik’te işgücünün yapısına baktığımızda mavi ve beyaz yakadan oluşmaktadır. Mavi yaka iş görenler de çekirdek işgücü ve çevre işgücünden meydana gelmektedir.

Çekirdek işgücü yüksek vasıflı işgücünden meydana gelmektedir. Bu işgücü üretimin her sürecini bilen ve görev alan iş görenlerden meydana gelmektedir. Çevre işgücü ise işe yeni giren ve taşeron firmaya ait yarı vasıflı iş görenlerden oluşmaktadır. Beyaz yaka iş görenler ise genelde ofis ortamında çalışan vasıflı işgücünden oluşmaktadır. Ancak beyaz yaka iş görenlerin içinde de Altın Yaka dediğimiz işletmenin vazgeçemediği işgücü mevcut bulunmaktadır. Altın Yakalı bu grup Ar-Ge , Ürün ve Teknoloji geliştirme bölümlerinde görev almaktadırlar. Bu grubun çalışma şartları oldukça esnektir . Çalışma saatlerini kendileri belirlemektedirler. Çalışanlardan çoğunluğu Home-Office sistemiyle çalışmaktadır. Ücret pazarlıklarını kendileri yapmaktadırlar.

Arçelik'in "Yurt dışındaki borsalarda işlem gören en büyük ve en başarılı uluslararası Türk şirketi olmak" vizyonu , tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir. Gelecekte varılmak istenen hedefler çalışanlara yöneticileri tarafından anlatılmaktadır. Arçelik'in geleceğe yönelik hedeflerini yüksek tutması üretimin ve üretim araçlarının değişmesine neden olmuştur. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları , üretimdeki kalite uygulamaları ; TPM , Altı Sigma Metodolojileri üretimin ve işgücünün değişmesine kısaca Arçelik'te önemli değişmelere neden olmuştur.

### **1.8.1 Arçelik'te Üretim Ve İşgücü Yapısında Değişimin Nedenleri**

#### **1.8.1.1 İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Arçelik'in İnsan kaynakları değerleri ; dürüstlük ve güvenilirlik , özgüvene sahip olma , dinamik olma , müşteri duyarlılığı , takım ruhu ve dayanışma , sürekli gelişim ve kalite odaklılık , topluma duyarlılık gibi değerlerden oluşmaktadır.

Arçelik A.Ş.'de insan kaynakları uygulamaları her bölümün kendi insan kaynakları tarafından uygulanmaktadır. Çayırova Çamaşır Makinesi İşletmesinde ; Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Departmanı , Çamaşır Makinesi İşletmesi İnsan Kaynakları Departmanı ve Tüketici Hizmetleri İnsan Kaynakları Departmanı bulunmaktadır. Bu departmanların hepsi Koç Holding İnsan Kaynakları Departmanına bağlı bulunmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları holding insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmektedir. Uygulamaların gerçekleştirilmesi ise ilgili bölüm insan kaynakları tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### **1.8.1.1.1 Arçelik'te İş gören seçimi**

Arçelik , üretimden satış sonrası servise kadar , yardımcı sanayi dahil olmak üzere , tüketici için en iyi hazırlayacak kalifiye elemanlara sahip bulunmaktadır. Şirket politikası olarak , üretim için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bilinci üzerine kurulmuş olan bu sistemde , genç ve dinamik kadrolar en yeni teknolojileri kullanarak şirketin hızla ilerlemesine en önemli katkıyı sağlamaktadır. Bu çerçevede operatör alımında meslek lisesi ve dengi okul mezunu adaylar , psikoteknik yöntemlerle işe uygunlukları ölçülerek seçilmektedir. Operatör alımında önce Takım Liderleri , üretimin ve üretim biriminin ihtiyacına göre işe alınacak miktarı belirleyip bu rakam insan kaynakları departmanına bildirilir. İş ilanı insan kaynakları departmanı tarafından internet , gazete ilanı vs. aracılığıyla ilan edilmektedir.

İş gören seçiminde genel uygulama , internet sitesinden (www.kockariyer.com) alınan başvurular aday havuzunda toplanmaktadır. Aday havuzundan alınan iş gören adayları genel kültür , genel yetenek testine tabii tutulmaktadır. Mavi yaka işe alım için yapılan bu genel kültür ve genel yetenek sınavları Arçelik Çayırova İşletmesinde toplu bir şekilde yapılmaktadır. Bu ön eleme sınavında başarılı olan mavi yaka iş gören adayı insan kaynakları departmanı tarafından ikinci bir görüşmeye çağrılmaktadır. İkinci görüşme insan kaynakları uzmanı ile operatörden sorumlu olacak ilgili takım lideri tarafından yapılmaktadır. İkinci görüşme mülakat ve beceri testlerinden oluşmaktadır. Mülakattaki amaç , kişinin amaçları ile kurumun amaçlarının örtüşüp örtüşmediği , mavi yaka iş gören adayının gerçekten işe ihtiyacı olup olmadığı , takım ruhuna yatkın olup olmadığı , çatışmacı mı yoksa uyumlu bir karaktere sahip olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Beceri testinde amaç ise iş görenin üretimde kullanılan aletleri kullanabilirliği test edilmektedir. İşe kabul edilen iş görenler insan kaynakları tarafından hazırlanan listeler halinde işletmenin kampüsünde yer alan müracaat kapı girişine asılmaktadır. Bu uygulama ile sınavlara tabii tutulan her aday hangi iş görenin ne kadar puan aldığını şeffaf bir şekilde görmektedir.

Beyaz yaka iş gören seçiminde ise ; iş gören alınacak ilgili departmanın yöneticisi veya takım lideri alınacak kişide olması gereken nitelikleri ve yetkinlikleri insan kaynakları departmanına bildirmektedir. İnsan kaynakları departmanı ise internet sitesinde oluşturulan aday havuzundan aranan yetkinlikte ve özellikte olan iş gören adaylarından seçim yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı tarafından seçilen beyaz yaka iş gören adayları insan kaynakları uzmanı ve çalışacağı ilgili departman yöneticisi tarafından sözlü mülakata alınmaktadır. Gerekli görülmesi halinde iş gören yabancı dil sınavına tabii tutulmaktadır. Yabancı dil sınavı yazılı veya sözlü olarak yapılmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı ilk görüşmeleri iş gören adayının çalışacağı pozisyona göre mülakatı yabancı dilde yapabilmektedir. İş gören adayının olumlu bulunması halinde ikinci bir görüşme için ilgili departmanın bağlı bulunduğu direktörlük tarafından aday mülakata alınmaktadır. Bu mülakat genelde iş gören adayını sorgular tarzda olmayıp sohbet havası içerisinde ilgili bölüm direktörü tarafından yapılmaktadır. İlgili direktör onayından sonra adayın işlemleri başlatılmak ve holding onayı alınmak üzere merkez insan kaynakları departmanına gönderilmektedir. Bu süreç beyaz yaka personelde 15 gün gibi bir süreyi kapsamaktadır.<sup>6</sup>

#### **1.8.1.1.2 Eğitim ve Geliştirme**

Arçelik A.Ş. bünyesinde bireysel ve toplu eğitimler , şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda belirlenmektedir. Eğitimler ortak kültürü ve şirket içi kaynaşmayı destekler nitelikte olup bireysel ve organizasyonel yetkinlikleri geliştirmeye yöneliktir. Kaynakların etkin kullanımı için , iç eğitimci kadrosunun güçlendirilmesi , öğretmek öğretme prensibi ile yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Eğitimlerin , çalışanlara ve şirkete sağladığı katkıyı arttırmak için , eğitim firmaları çalışma ortağı (yardımcı sanayi) olarak görülmektedir. Şirket içi ve içeriğini Arçelik'in eğitim kurumuyla birlikte belirlediği eğitimlere önem verilmektedir. Eğitim sürecinin , ani çıkan eğitim ihtiyaçlarını da karşılayabilecek dinamizmde , şirkete ve kişiye katkısı ölçülebilen açık ve adil olması hedeflenmektedir. Arçelik'te eğitim oryantasyon ile başlamaktadır. Mavi yaka iş görenlerde oryantasyon 3 gün sürmektedir.

<sup>6</sup> <http://arport/Insan> Kaynakları Uygulamaları/İş Gören Seçim Süreci

İlk gün işletmenin tamamı gezdirilerek hammaddeden mamule kadar iş görene işin tamamı nasıl olduğu anlatılmaktadır. Daha sonra iş görenin çalışacağı bölüm tanıtılarak birlikte çalışacağı takım arkadaşları ile sohbet ortamı oluşturulmaktadır. Oryantasyonun süreceği 3 gün içerisinde iş görene Arçelik Kurum Kültürü mavi yaka iş görenin bağlı bulunduğu sendika temsilcisi ve insan kaynakları departmanı tarafından anlatılmaktadır. Daha sonraki günlerde ise kişiye yapacağı iş ile ilgili iş başı eğitimi verilmektedir. Mavi yaka iş görenlerin yıl içerisinde alacağı eğitimler performans görüşmelerinde ortaya çıkmaktadır. İşiyile ilgili eksikler ya da iş görenin işiyile ilgili yenikler gündeme gelmesiyle eğitim talepleri ortaya çıkmaktadır.

Performans görüşmelerinde ortaya çıkan mesleki ve kişisel eğitim talepleri takım liderleri tarafından ilgili insan kaynakları departmanına bildirilmektedir. Ayrıca işletmede mavi yaka iş görenleri temsil eden sendika kendi belirmiş olduğu üyeleri için insan kaynakları departmanı ile ortak hareket ederek iş görenlerin eğitimine katkıda bulunmaktadır. İşçi sendikası iş görenler için özellikle SSK mevzuatı , iş kanunu ve iş güvenliği eğitimi gibi kültürel eğitimler düzenlemektedirler. İşçi sendikası eğitim alanında da insan kaynakları departmanı ile ortak hareket etmektedir. İlgili bölümlerin insan kaynakları departmanı takım liderleri ve iş göreni temsil eden sendika tarafından talep edilen eğitimleri belirlemek ve tespit etmek amacıyla her yıl mart ve nisan aylarında bir araya gelmektedirler. Bu toplantı esnasında hangi eğitimlerin verileceği , kimler tarafından verileceği ve o yıl ki verilecek eğitim hedefleri saat olarak belirlenmektedir.

Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde 2004 yılı mavi yaka iş gören için kişi başı 18 saat eğitim hedeflenmiştir. 2004 yılı için gerçekleşen ise 6 saattir. Mavi yaka iş görene verilen eğitimler başta oryantasyon olmak üzere , Toplam Üretken Bakım eğitimi , Kaizen , ürüne yönelik eğitim , çevre yönetim sistemleri ve kaynak eğitiminden oluşmaktadır. Bu eğitimler tüm mavi yaka iş görenlere verilmektedir. Bunların dışında iş görenlerin kendi bölümleriyle ilgili mesleki eğitimler yer almaktadır. Verilen bu eğitimler işgücünün mevcut bilgilerini yenilerken her bir iş gören vasıflı hale gelmektedir. İş görenlerin almış oldukları bu eğitimler verimliliklerini olumlu yönde arttırmalarına neden olmaktadır.



Beyaz yaka iş gören için de eğitim oryantasyon ile başlamaktadır. Oryantasyon ile birlikte iş görene ilk gün işletmenin tamamı insan kaynakları departmanı tarafından gezdirilmektedir. Bu gezi esnasında çalışacağı takım yönetici ve bölüm arkadaşları tanıtılarak , Arçelik Kurum Kültürü anlatılmaktadır. Beyaz yaka iş görenin işe başlama , işi tanıma ve bağlı bulunduğu direktörlüğü tanıma süresi 2 gündür. Bu süreden sonra görev yapacağı iş ile ilgili mesleki eğitime başlanmaktadır. Beyaz yaka iş görenin alacağı eğitimlerin tespiti de yıllık performans görüşmelerinde belirlenmektedir. Bu talep bağlı bulunulan ilgili insan kaynakları departmanına bildirilmektedir. Beyaz yaka iş görenler genelde office ortamında çalıştıklarından dolayı kişisel eğitimler ön planda yer almaktadır. 2004 yılı beyaz yaka iş gören için hedeflenen eğitim kişi başı 13 saattir. Gerçekleşen ise 8 saattir. Verilen kişisel eğitimler arasında iletişim , düşünce tekniği gibi eğitimler yer almaktadır.

Arçelik'te eğitim çok önemli bir yere sahiptir. İşletme , hedeflerine ulaşabilmesinde üretim tekniklerini ne kadar yenilemesi gerekiyorsa çalışanların da eğitim seviyelerini o derece yenilemesi gerektiğine inanmaktadır. Bu felsefe de işgücü profilinin değişmesine neden olmaktadır. Üretimin her aşamasında çalışacak çok fonksiyonlu altın yakalı işgücü ortaya çıkmaktadır.

#### **1.8.1.1.2.1 Arçelik Eğitim Prosedürü Ana Prensipleri**

Eğitim prosedürü , kurumun her kademesinde yer alan tüm çalışanlar ile yardımcı sanayi ve taşeronlar için geçerlidir. Eğitim ihtiyacı doğrultusunda gerekli kaynaklardan yararlanarak eğitimin planlanması , geliştirilmesi ve güncelliğinin sağlanması bu prosedürün kapsamındadır. Eğitimlerin planlanması , organizasyonu ve denetiminden insan kaynakları bölümleri , uygulamasından ise çalışanlar sorumlu bulunmaktadır.

#### **I.Adım : Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi Ve Bütçenin Oluşturulması**

Şirket vizyonu doğrultusunda , şirket üst yönetimi tarafından belirlenen hedeflere göre , İnsan Kaynakları ve Kalite Sistemleri Direktörlüğü tarafından eğitim politikası gözden geçirilerek eğitime ayrılacak kaynaklar ve öncelikli eğitim konuları bir sonraki dönem için belirlenmektedir.

Dönem içinde gerek dış rekabet şartları ve makro ekonomik durum , gerekse şirket içi organizasyonel hareketler nedeniyle eğitim için ayrılan kaynaklar revize edilmektedir.

## **II.Adım : İhtiyaçların Tespiti**

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde Performans Sistemi baz alınmakta birlikte , üretim sistemleri , yeni prosedürler , teknolojik gelişmeler , tüzük ve yönetmelikler ve organizasyonda olabilecek değişikliklerle , yeni personelin oryantasyonu , yardımcı sanayi geliştirilmesi , meydana gelen herhangi bir iş ve/veya çevre kazasından sonra eğitim ihtiyaçları oluşabilmektedir.

## **III.Adım : Eğitim Planlarının Oluşturulması**

Beyaz Yaka Eğitim Planları'nın oluşturulmasında Performans Yönetim Sistemi baz alınmaktadır. Performans görüşmeleri öncesinde , eğitim bütçesinin , eğitim kılavuzunun ve çalışanların geçmiş dönemlerde almış oldukları eğitimlerin ilgili yönetici ve çalışanlara ulaştırılmasından İnsan Kaynakları Departmanı sorumludur. Her yılın aralık ayında yapılan geçmiş dönemin performans değerlendirilmesi sırasında eksikliği görülen yetkinlikler (bilgi , beceri ve davranış) ile ocak ayında yapılan gelecek yılın performans hedefleri oluşturulurken ihtiyaç duyulacak yetkinlikler göz önüne alınarak çalışan ve yönetici tarafından İnsan Kaynağı desteği ile eğitim talepleri belirlenmektedir. Ancak yıl boyunca , üretim sistemleri , yeni prosedürler , teknolojik gelişmeler , tüzük ve yönetmelikler ve organizasyonda olabilecek değişikliklerle , yeni personelin oryantasyonu , yardımcı sanayi geliştirilmesi , meydana gelen herhangi bir iş/çevre kazası gibi durumlara bağlı olarak yeni eğitim talepleri oluşabilmektedir.

Böylece doğan eğitim talepleri İnsan Kaynakları Departmanına aşağıdaki kanallarla gelmektedir:

- Performans Yönetim Sistemi Formunun “Kişisel Gelişim Planı” bölümü,
- İlgili sürecin “Yetkinlik Kılavuzu”ndaki “Gelişim Planlama Formu”,
- Eğitim Talep Formu,
- E-mail ve intranet <sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Eğitim Prosedürü>

Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda tüm mavi yakalı çalışanlara ve taşeronlara yaygınlaştırılması gereken eğitimlerin (TKY , İş Güvenliği , Yönetim Sistemleri , Endüstriyel İlişkiler vb.) planlanmasından İnsan Kaynakları Departmanı sorumlu bulunmaktadır. Üretim sistemleri , iş başı ve oryantasyon , tezgah –ekipman gibi konularda mavi yakalı çalışanlar ve taşeronlar için eğitimlerin kişisel bazda tespit edilerek planlanmasından ilgili yönetici-takım liderleri sorumludur. Beyaz ve mavi yaka çalışanların bireysel eğitim ihtiyaçları yanında , Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri konulardaki eğitim talepleri de ilgili bölümler tarafından tespit edilerek İnsan Kaynakları Departmanı tarafından eğitim planlarına dahil edilmektedir.

İnsan Kaynakları Departmanı , eğitim planlamasını yaparken :

- Bir şirket stratejileri doğrultusunda ihtiyaç duyulan eğitimleri,
- Bölümlerin bildirildiği mavi ve beyaz yaka eğitim ihtiyaçlarını,
- Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri konularında belirtilen ihtiyaçları göz önünde bulundurmaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanı gerekli durumlarda bölüm yöneticileri ile tekrar görüşerek , eğitim planlarına son şeklini vermektedir. Arçelik A.Ş. genelinde oluşturulan eğitim planları , İnsan Kaynakları Departmanlarının ortak yaptığı toplantıda gözden geçirilerek eğitim ihtiyaçlarının hangi kaynaklardan ve ne şekilde karşılanacağı belirlenmektedir.

#### **IV.Adım : Eğitimlerin Organizasyonu**

Yıllık eğitim planlarının ortak gözden geçirilmesinden sonra plan dahilindeki eğitimlerin gerçekleştirilmesi İnsan Kaynakları Departmanı sorumluluğundadır.

##### **a)Kuruluş Dışı Eğitimlerin Organizasyonu**

Kurumun ihtiyaç duyduğu yetkinlikler paralelinde mevcut eğitim kurumları , eğitim programları ve eğitmenleri İnsan Kaynakları Departmanınca sürekli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu sürekli çalışma sonucu oluşan ekli eğitim katoloğundan , dışarıdan alınacak eğitimler için faydalanılmaktadır. Eğitim planında yer alan bu tip talepler için ilgili eğitim kurumu ile irtibata geçilerek uygun tarih ve yer planlanır ve çalışan ile yöneticisine 10 gün öncesinden duyurulmaktadır. Eğitime katılacak çalışanların katılmama durumlarında bunu yöneticisinin bilgisi dahilinde İnsan Kaynakları Departmanına 2 iş günü öncesinde bildirmesi gerekmektedir.Eğitimde kullanılacak materyaller , eğitim yeri ve içeriğine göre belirlenerek İnsan Kaynağı Departmanı ve-veya eğitim firması tarafından karşılanmaktadır.

### **b)Kuruluş İçi Eğitimlerin Organizasyonu**

Kuruluş içi eğitimlerde amaç şirket içinde oluşan bilgiyi paylaşmak ve kaynakları etkin kullanmaktır. Bu amaçla aşağıdaki niteliklere sahip çalışanlardan şirket içi eğitimciler listesi oluşturulmuştur. Bu eğitimleri verecek kişilerde aranan özellikler:

- Eğitici eğitimi almış olmak,
- Eğitim vereceği konu ile ilgili şirket dışı bir kuruluştan veya şirket içinde en az 6 saat ve üzeri konu ile ilgili eğitim almak ve sertifika sahibi olmak , ya da eğitim vereceği konu ile ilgili işletme içi uygulamalarda yer almış ya da konu ile ilgili çeşitli uygulamaları araştırmış ve incelemiş olmaktır.

Eğitim planında yer alan bu tip talepler için ilgili eğitimci ile irtibata geçilerek uygun tarih ve yer planlanır ve çalışan ile yöneticisine 10 gün öncesinde duyurulmaktadır.

### **V. Adım : Eğitim Kaynaklarının Tutulması Ve Sertifikalandırılması**

Şirket içinde düzenlenmiş süresi 6 saati geçen eğitimler için eğitim sertifikası düzenlenir. Eğitim sertifikasının aslı çalışanlarda kalır , kopyası dosyasında saklanmaktadır. Kuruluş dışı eğitimlerde ise katılımcının eğitim sonrasında İnsan Kaynakları Departmanına getireceği sertifika eğitim kayıtlarına işlenmektedir.

Gerek kuruluş içi gerekse kuruluş dışı gerçekleştirilen tüm eğitim notları uygun şekillerde (bilgisayar ortamı , kütüphane vb.) İnsan Kaynakları Departmanı tarafından saklanmaktadır.

## **VI. Adım : Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi**

Kuruluş içinde ve dışında 6 saatin üzerinde düzenlenen tüm eğitimlerde eğitim programı ve eğitimci değerlendirilmektedir.

### **a)Eğitimin Değerlendirilmesi**

Eğitimin hemen arkasından eğitimin içeriğini , eğitim materyellerini , eğiticiyi , eğitim ortamını ve süresini ölçmeye yarayan Eğitim Değerlendirme Formu doldurularak İnsan Kaynakları Departmanına teslim edilmektedir. Eğitimde başarı notu (75-100) olarak belirlenmiştir. Bu puanın altında kalanlar başarısız olarak değerlendirilir ve sonuç eğitimciye (kuruluş içi-dışı ) bildirilmektedir. Başarısız bulunan eğitimciler için eğitim kurumundan eğitimin tekrarı talep edilir veya eğitim ücretinin iadesi istenmektedir. Değerlendirme sonuçları eğitim bazında takip edilerek Eğitim Kılavuzuna yansıtılmaktadır.

### **b)Eğitimin Etkinliğinin Değerlendirilmesi**

Yıl içerisinde alınan tüm eğitimler performans değerlendirme ve gözden geçirme dönemlerinde Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formu ile sorgulanmaktadır. Burada amaç alınan eğitimin çalışanın davranışına ve iş sonuçlarına yansımalarını ölçmektir. Eğitim ve geliştirme programları , çalışanları verimli kılmak ve kurumu geliştirmek amacı üzerine tasarlanmıştır. Kişilere özel planlanan eğitimler , şirkete hızlı ve kolay uyumu sağlayan “oryantasyon Programı” ile başlar. Yetkilerin performansa yönelik olarak geliştirici faaliyetlerle devam ederek sürekli öğrenme sürecinde rehberlik etmektedir.

2004 yılında Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde kişi başı mavi yaka 18 saat eğitim hedeflenmiştir. Ancak Temmuz 2004 itibari ile kişi başı eğitim 6 saat gerçekleşmiştir. Arçelik'te iş görenleri verilen eğitim öncelikle oryantasyon programı ile başlar daha sonra yukarıda bahsettiğimiz süreçlerden geçerek , Toplam Kalite , TPM dediğimiz Otonom eğitim , Kaizen , üretilen ürünlere yönelik eğitim, çevre yönetim sistemi , kaynak eğitimi gibi eğitimlerdir. Bunların dışında çalışan mavi yaka ya da beyaz yaka iş görenlere işlerinin gerekleri açısından eğitim verilir. Yeni işe başlayan mavi yaka iş görenlere oryantasyon programı içinde işletmenin ve işin niteliği tanıtılmasından hemen sonra ortalama 3 gün süren "İşbaşı Eğitimi" verilir.

Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde takım ruhunu ekibine taşıyacak önemli eğitimlerden biri de mavi yaka çalışanlara verilen Kaizen eğitimidir. Kaizen ; şirketlerin rekabetçi gücünü arttırabilmek için yöneldikleri yalın şirket yapılanması ve üretimde yalınlık , yeni tekniklerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Üretim hatlarında oluşabilecek hatalar ve aksaklıklar ileride "müşteri memnuniyetsizliği" olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaizen diğer bir deyişle "sürekli iyileşme" Japon sanayicileri tarafından geliştirilen dikkat çekici bir yöntemdir. İşin gerçek sahibi çalışanlar küçük Kaizen ekipleri olarak organize olur ve günlük işlerinde gördükleri hata ve aksaklıkları giderecek pratik çareler bulurlar. Ama önce eğitime ve kendilerine yol gösterecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. Bu seminerde "Kaizen Ekibi" olgusunu kendi işyerlerine taşıyacak uzmanların yetiştirilmeleri amaçlanmaktadır. Ayrıca Sağlık Servisi tarafından "Baba Destek Programı" gibi sosyal yönlü eğitimlerde verilmektedir. Arçelik'te uzun vadede geri dönüşümü olan bu eğitim programları iş görenlerin başta verimliliklerini arttırmakla birlikte , kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Kişilerin Arçelik'e duyduğu güven ve sahiplenme hissi güçlenmektedir.

#### **1.8.1.1.3 Ücretlendirme**

Arçelik'te performans ve yetkinliklere bağlı olarak ücretlendirme esastır. Yıl başlangıcında performans ve enflasyona dayalı artış ve yıl ortasında enflasyon ortasında enflasyon ayarlı maaş üzerinden , iki kez ücret ayarlaması yapılır. Ücretler 16 brüt maaş olarak ödenmektedir.

Beyaz yakalı iş görenlerin performans yönetim sistemi , çalışılan bölüme göre değişmektedir. Örneğin Call Center Departmanında çalışan agent'ların (Müşteri Temsilcisi) performans yönetim sistemindeki kriterler arasında alınan çağrı oranları , telefon'da kaldıkları süre , dış arama adeti , müşterilerin sorununu çözme oranı , müşteri mutluluğu gibi yer almaktadır. Yıllık performans sistemindeki derecelendirme A,B,C,D gibi notlardan oluşmaktadır. İş görenin aldığı performans notları Genel Merkez İnsan Kaynakları Departmanı tarafından belirlenen ücretleri doğrudan etkilemektedir.

Performans Değerleme Süreci , iş görenlerin yıl sonunda Bölüm Yöneticileri veya Takım Liderleri tarafından performans görüşmeleri bire bir yapılarak başlatılır. Bu görüşmelerde Yönetici veya Takım Lideri iş görenin eksik yönlerini veya artularını görerek iş gören bir yıl boyunca çalışma grafiğini ortaya çıkarmaktadır. Performans görüşmeleri sayesinde Takım Lideri ile iş gören arasındaki iletişim daha da güçlenerek aradaki hiyerarşiyi kalkmaktadır. Performans görüşmeleri motivasyon unsuru etkisi yaparak iş gören üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. Örneğin , iş gören çalışma yılı içerisinde hata yapsa da bu hatasını takım lideri ile paylaşmaktadır. Sorunlar için birlikte çözüm arayışına girilmektedir. Hiyerarşinin kalmaması yatay örgütlenmeyi kolaylaştırmaktadır.

Mavi yaka iş görenler işletmenin içinde bulunan Türk Metal Sendikasına bağlı bulunmaktadır. Sendika ile kurum arasında yapılan Toplu İş sözleşmesine göre yılda 2 kez olmak kaydı ile ücret ayarlaması yapılmaktadır.

Üretim biriminde çalışan mavi yaka iş görenler için verimliliklerini arttırmak amacıyla çalışılan bölüme göre performans sistemi uygulanmaktadır. Örneğin Çamaşır Makinesi İşletmesi üretim bandında çalışanlar için her yıl (adet/yıl) üretim performansı bulunmaktadır. Her üretim bandında üretim adedi/ay hedef alınmaktadır. İş görenler her ay ürettikleri üretim adetlerine göre performans sistemi uygulanmaktadır. Alınan performans sonucu yıl sonunda iş görenlerin ücretlerine yansıtılmaktadır. İş gören maddi ve manevi anlamda ödüllendirilerek hem motivasyonu sağlanmaktadır hem de işletmeye bağlılığı arttırılmaktadır. Laboratuar ve test bölümünde çalışan iş görenler ise yıl sonunda hata bulma / yıl performansına göre değerlendirilmektedir. Mavi yaka iş görenlerde ayrıca motivasyonu arttırmak amacıyla öneri sistemi uygulanmaktadır.

İş görenin verdiği önerinin üretimde kullanılması , öneriyi veren iş görene ödül getirmektedir. Ödül ve öneri yöntemiyle iş görenler işlerini daha çok sahiplenerek , verimliliklerini arttırmaktadırlar.

#### **1.8.1.1.4 Sosyal Olanaklar**

Normal çalışma süresi haftada 45 saattir. Mesai saatleri Pazartesi-Cuma olmak üzere 8:00-18:00 arasındadır. Başlangıç saatleri işletmelerin yerine ve vardiya durumlarına göre değişmektedir. İzin politikası 1-5 yıl arası 18 işgünü , 5-15 yıl arası 22 işgünü , 15 yıl ve üzeri 26 işgünüdür. İzinler ağırlık olarak yaz dönemlerinde kullanılmaktadır. Sosyal imkanlar olarak , sağlık ve emeklilik olanakları Koç Allianz Sağlık Sigortası ve Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı üyeliği hem mavi yaka hem beyaz yaka için uygulanmaktadır.

Sosyal ve kültürel etkinlikler , toplu sinema , dia ve tiyatro gösterimleri , kütüphane çalışmaları , fotoğraf kulübü faaliyetleri , çevre gezi , piknikler gibi etkinliklerle çalışanları birazda olsa monotonluktan kurtarıp , yaşamları renklendirilmeye çalışılmaktadır. Sportif etkinlikler , Arçelik'te voleybol , basketbol , tenis , masa tenisi , satranç , futbol turnuvalarına ve Koç Topluluğu Spor Şenliklerine iş görenler katılabilmektedirler.Yemek ve servis hizmetleri olarak işletme içinde kafeteryalardan yararlanılmakta ayrıca tüm İstanbul semtlerine servis olanağı sunulmaktadır. Yukarıda bahsettiğimiz Arçelik İnsan Kaynakları Departmanı tarafından sağlanan tüm sosyal imkanlar , iş görenlerin Arçelik'e olan bağlılıklarını arttırmaktadır. "Arçelik'li Olmak" felsefesi , işletmeye olan bağlılığı ve güveni güçlendirmekte olup kuruma pozitif yönde etki yapmaktadır. "Arçelik Kültürü" nün tüm iş görenlere verilmesi , işletme hedefleri ile iş gören hedeflerinin örtüşmesine neden olmaktadır. İş gören "Arçelik var ise ben de varım" felsefesini benimseyerek , uzun vadede işletme ile bütünleşmeye gidilmektedir.

#### **1.8.1.2 Teknoloji ve Üretimdeki Yaşanan Değişim**

16 yıl önce kendi teknolojisini geliştirme kararı alan Arçelik A.Ş. , bugün yarattığı ürünlerle dünya devleriyle yarışmaktadır. Her yıl cirosunun yaklaşık yüzde 1.5'ini AR-GE yatırımlarına ayıran Arçelik , sadece Türkiye'ye değil , tüm dünyaya ilkleri sunmaktadır.



1980'lerin sonlarında dünyada değişen Pazar ve rekabet koşullarını göz önüne alarak , kendi teknolojisini ve ürünlerini geliştirme kararı alan , bu alanda mühendislik gücüne , laboratuvar alt yapısına yatırım yapan , yurt içi-yurtdışı araştırma kurumları ve üniversitelerle ortak çalışmalar başlatan Arçelik A.Ş , bugün yarattığı ilklerle , tüketiciyi teknoloji dünyasında bir adım daha ileriye taşımaya çalışmaktadır. Arçelik AR-GE'nin geliştirdiği ürünlerle dünyada yeni standartlar belirlemektedir. Patentli teknoloji , enerji endeksi , yüksek performans , verimlilik , çevreye duyarlık ve müşteri memnuniyeti gibi kriterlerde , dünyada belirlenen standartların üzerinde gelişmeler sağlayan Arçelik , ürettiği ürünler ile hem tüketiciye , hem de ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.

Teknolojik ürünlerin üretilmesi , üretim sürecinde kullanılan üretim araçları teknolojisinin değişmesine neden olmaktadır. Üretimde teknolojinin yenilenmesi bu üretim sürecinde yer alan iş görenlerin vasıflarının da değişmesine de neden olmaktadır. Üretim teknolojisinde robot teknolojisinin ön plana çıktığı görülmektedir. Üretim montaj hattında kullanılan yeni bir robot , ilgili montaj hattında çalışanların da teknik özelliklerinin artmasını sağlamaktadır. Robotu kullanacak ya da o teknoloji içerisinde yer alacak iş görene eğitim verilerek hem iş görenin vasıf derecesi artırılıyor hem de üretimde maksimum verimlilik elde edilmektedir. Arçelik'te teknolojik ürünlerin üretilmesi , üretim araçlarının teknolojik alt yapısının değişmesine ve bu teknolojinin uygulandığı üretim sürecinde yer alan iş görenlerin vasıflarının değişmesine neden olmaktadır. Arçelik'te Üretim sürecinde yeni teknolojilerin kullanılması demek mevcut iş görenlere eğitim demektir. İş görene verilen bu eğitim iş görenin vasfını arttırmaktadır. Bu yeni teknolojide yer alacak yeni iş görenlere ihtiyaç duyulması halinde iş gücü piyasasından vasıflı olan iş gören talep edilmektedir.

Arçelik'te iş görenlerin teknolojiden negatif yönde etkilenmemesinde kurum kültürü de önemli bir yere sahiptir. Çekirdek işgücünde yer alan kıdemli iş gücü yeni teknolojiler ya da yeni bilgi işçisi gelse de Japon Kültürü'nde olduğu gibi istihdamına devam edilmektedir. Çok büyük bilgi birikimine sahip bu iş görenlerin tecrübelerinden faydalanılmaktadır. 2004 yılı itibari ile Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde her üretim bandında bir kıdemli işgücü bulunmaktadır. Küreselleşme ve uluslararası piyasalarda ki zor rekabet koşulları Arçelik firmasını da ürettiği malı satmak yerine teknolojik ürün ve hizmet satmasını zorunlu kılmıştır.

Yüksek teknolojik ürünlerin üretim sürecinde çalışacak iş görenlere olan talep artmıştır. 1990'lı yıllardan önce vasıflı işgücü olarak sadece mühendis kökenli iş gören aranmıştır.

1990'lı yıllardan sonra ise uluslar arası arenada yer alabilmek ,ürün ve üretim standartlarını yükseltmek için çok vasıflı , bilgi teknolojilerini kullanabilen iş gören talep edilmiştir. Mal satmak yerine hizmet satılması anlayışı Satış Sonrası Hizmetler Servisini gündeme getirmiştir. 1992 yılında Arçelik Call Center departmanı kurulmuştur. Bu departmanda tüketicilerin sorunlarına cevap veren , ürün ile ilgili önerilerini direk olarak üretim departmanına ileten vasıflı iş görenler yer almaktadır. 1992 yılında çalışan iş görenlerin eğitim düzeyleri orta öğrenim düzeyinde bulunmaktadır. İşe alım kriteri ise sadece diksiyonun düzgün olmasıdır. 2004 yılında ise Call Center Departmanı 30 kişiden oluşmaktadır. Eğitim düzeyi üniversitedir. İş görenlerde aranılan kriterler arasında ise bilgi ve iletişim teknolojilerini çok iyi bilmesi ve kullanmasıdır.

Üretimde otomasyon ve robot teknolojisi ne kadar artarsa artsın , Arçelik'te çalışan iş gören sayısının azalmasına neden olmamaktadır. Yeni teknolojinin iş gücü açısından olumsuz bir yanı bulunmamaktadır. Arçelik'te iş görenler , teknoloji üretim hattında ne kadar yoğun kullanılırsa kullanılsın , yeniden eğitilerek üretime verimli bir şekilde katılmaktadır. Aksine her geçen gün talep edilen iş gücü sayısı özellikle mavi yaka iş gören talebi artmaktadır. Ancak işe yeni girecek mavi yaka iş görenlerden de istenen özellikler artmaktadır. Kullanılmayan eski bir Kurutma Üretim Bandının yeni bir üretim bandı olarak faaliyete geçirilmesi amacıyla üretimde çalıştırılmak amacıyla , İnsan Kaynakları Departmanı tarafından Ocak 2004 tarihi itibari ile yeni işe alınan 80 kişilik iş görenden 3 kişi 4 yıllık üniversite eğitim seviyesi düzeyinde , 7 kişi meslek yüksek okulu 70 kişi ise Endüstri Meslek Lisesi veya dengi seviyesinde bulunmaktadır.

Teknolojinin Arçelik'te işgücü sayısını negatif etkilememesinde iş görene verilen eğitimler ve olanaklar yanında yurt dışına açılma , ihracat yapılan ve yapılabılır ülkelerin sayısının artması üretimin artmasına dolayısıyla iş gören sayısının da artmasına neden olmaktadır. Uluslar arası bir piyasada rekabet yapabilmek için önce kaliteli bir üretim gerekmektedir.

Bu kaliteli üretim ancak kaliteli insan gücüyle gerçekleşmektedir. Bunu rakamlarla ifade edecek olursak ;

Üretim Yılı	Üretilen Adet (Çamaşır Makinesi)
2000	900 000
2001	1100 000
2002	1300 000
2003	2000 000

Üretilen çamaşır makinesi yukarıdaki rakamlarla da görüldüğü gibi her yıl artmaktadır.

Ürün Başına	Adam/Saat İlişkisi
Yıllar	Adam/Saat
2000	1.10
2001	1.09
2002	1.08
2003	1.00

Ürün başına düşen adam/saat ilişkisi yıllar itibari ile düşmüştür. Bu veri üretimde teknolojinin yoğun kullanıldığını buna karşılık iş gören sayısında her yıl artma ile teknolojinin iş gücünü negatif etkilemediğini göstermektedir. Türk Metal Sendikasının kayıtlı üye sayısına bakıldığında 2001 yılı için 650 , 2004 yılı için de 1350 rakamını vermektedir. Arçelik üretim teknolojisinde uyguladığı tüm yenilikleri ürün teknolojisine yansıtmaktadır.

Arçelik'in 16 yıldır devam eden AR-GE çalışmaları , dünya çapında kazanılan ödüllerle de başarısını kanıtlamıştır. 1994 yılından bu yana çevre ve teknoloji konularında pek çok ödül alan şirket , son olarak 2004 yılının Şubat ayında AB komisyonunun düzenlediği European Energy + yarışmasında “Avrupanın en az enerji tüketen buzdolabı” ödülünü almıştır. Altın yakalı diye tabir ettiğimiz Türk mühendisleri tarafından Arçelik A.Ş. Eskişehir tesislerinde ürettiği ödüllü buzdolabı , 19.81'lik Enerji Verimlilik Endeksi ile A ++ sınıflarında belirlenen standartların da üzerinde bir performansa ulaşmıştır.

AR-GE Direktörlüğü ; Arçelik'in tüm işletmeleri ve işletmelerdeki buzdolabı , çamaşır makinesi , pişirici cihazlar , bulaşık makinesi , elektrikli süpürge , motor , kompresör ve motor olmak üzere 8 ürün yöneticiliği ile koordineli olarak çalışmaktadır. Üstün teknolojinin yöneldiği bu departmanlarda altın yakalı 300'den fazla mühendis görev yapmaktadır. Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi AR-GE direktörlüğüne bağlı ÜR-GE (Ürün Geliştirme) departmanında ise 71 altın yaka dediğimiz iş gören mevcut bulunmaktadır. Teknolojinin üretim ve ürün üzerindeki etkisinin hızla artması 1988 yılında Çamaşır Makinesi İşletmesinde AR-GE departmanının oluşturulmasına neden olmuştur. Bu departmanda çalışan iş görenler çalışma şartlarını kendileri belirlemektedir. Çalışma günleri , çalışma saatleri , izin ve ücretler gibi konularda yöneticilerle karşılıklı olarak çalışma koşullarını belirlemektedirler.

### **1.8.1.3 Kalite Yönetim Sistemleri**

Toplam Kalite yolculuğu , tüm sistemlerin verimliliğini arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak , müşteriler daha kaliteli ürün ve hizmetlere ,daha uygun koşullarda sahip olma olanağına kavuşmaktadır. Kurum içinde , kalite yolculuğunda atılan her adımda , birimler ve kişiler arasında dil birliği gelişmiş , takım ruhu ve iletişim sürekli olarak iyileşmiştir. Çalışanların , kurum başarısına yaptıkları katkının bilinci içinde olmaları , kurum kültürünü daha da pekiştirmiştir. Her yıl yapılan kurum öz değerlendirme toplantıları ile gelişmelerin sürekliliği sağlanmış , değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayıcı , önleyici yaklaşımlar geliştirilmiştir. Toplam Kalite faaliyetleri , Arçelik'te 1980'li yılların başında Kalite Çemberleri uygulamaları ile başlamıştır.

1990 yılından itibaren Arçelik'in tüm işletmelerinde Kalite Güvence Birimleri oluşturularak , ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardı'nda uygun çalışma anlayışı geliştirilmiştir.<sup>8</sup>

### 1.8.1.3.1 Altı Sigma Metodolojisi

1993 yılından itibaren her yıl gerçekleştirilen öz değerlendirme faaliyetleri ile birçok alanda , özellikle insan kaynakları ve süreç yönetiminde anlamlı iyileştirmeler gerçekleştiren Arçelik , 2000'li yıllara girerken , yurtiçi ve yurtdışındaki rekabet koşullarında güçlü konumunu sürdürebilmek için Altı Sigma metodolojisini seçmiştir. Böylece , başarıların ve iyileştirmelerin daha sistematik olarak yönetilmesi , ölçülmesi ve kalıcı hale getirilmesi hedeflenmiştir. Altı Sigma ; ürünleri , hizmetleri ve bunları ortaya çıkaran süreçleri iyileştirmeyi amaçlayan bir metodolojidir.

1980'li yıllarda dünyadaki büyük şirketler tarafından kullanılmaya başlandığından beri tüm dünyada kabul görmüş ve yayılmıştır. Sadece üretime yönelik süreçlerde değil , satış , pazarlama , finansal ve idari süreçlerde de uygulanmaktadır.

Arçelik'te 1998 yılının ikinci yarısında üretim sürecindeki sorunlara öncelik veren Altı Sigma projeleri tanımlanmış , 2002 yılında da üretim dışı süreçlerde mükemmelliğe ulaşılması ve Altı Sigma metodolojisinin yayılmasının sağlanması amacıyla çalışmalar başlamıştır. Arçelik'te Altı Sigma felsefesinin ana unsurlarını liderlik , yaratıcılık , müşteri merkezli düşünce , yapılan her işte hız ve verimlilik , bir başka deyişle her alanda mükemmellik oluşturmaktadır. Bu ana unsurları benimsemek ve uygulamaya geçirmek için iş görenlere eğitimler verilmektedir. Bu da işgücünde değişmelere neden olmaktadır. Bu Altı Sigma ile yaşanan değişimin son altı yılda projelerden 8 milyon Euro kazanç elde edilmiştir. Şu anda portföyde bekleyen projelerden ise yaklaşık 6 milyon Euro kazanç elde edilmesi beklenmektedir. Dünya şirketlerinin ürün ve hizmetleri arasında , kalite , performans ve fiyat açılarından farklar azalmıştır. Arçelik , Altı Sigma metodolojisini kullanarak müşterilerine evinde uzun yıllar boyu hatasız çalışacak ve dünya standartlarında ürünler sunmayı amaçlamaktadır. Bunu da Altı Sigma metodolojisini iş görenleri eğitip uygulama yaparak gerçekleştirecektir.

8 <http://Arçelik/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Kalite Yönetim Sistemleri>

### 1.8.1.3.2 Üretken Bakım Yönetimi (TPM)

Üretken Bakım Yönetimi (TPM) üst yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar organizasyondaki her seviyeyi , birimi ve fonksiyonları kapsayan takım çalışmasına dayanmaktadır. Toplam Kalite yönetimi altında değerlendirdiğimiz TPM ile amaçlanan , verimliliği doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz yönde etkileyen mevcut tüm etmenleri ortadan kaldırarak kaynaklarımızın en etkin biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Bunun için yeni bakım , çalışma ve yönetim metodolojilerini kullanarak bunları standartlaştırır ve kurum kültürü ile bütünleştirerek uygulamaların sürekliliği sağlanmaktadır.

Üretken Bakım Yönetimi'nde asıl olan , hata , arıza ve kayıplar oluşmadan önleyebilmektir. TPM çerçevesinde yapılan çalışmaların standartlaştırılması bu anlamda çok önemlidir. Tüm organizasyonun yapılan çalışmaları benimsemesi , sahip çıkması ve katılımı daha çok öneme sahip bulunmaktadır.

Toplam Üretken Bakım Yönetimi (TPM) bu nedenledir ki basit bir bakım yönetimi değil , organizasyondaki tüm bireylerce hissedilen , yaşanan topyekün bir kültür değişimidir.

Toplam Üretken Bakım Yönetimi , yüksek kalite , düşük maliyet , kaynakların etkin kullanımı , yüksek verimlilik , on altı büyük kaybın önlenmesi , karmaşıklaşan üretim sistemindeki iş görenlerin etkinliğinin artırılması , motivasyonu artırılması , sahiplenme duygusunun geliştirilmesi , enerji kayıplarının ortadan kaldırılması , “sıfır” iş kazası , çevre kirliliğine yönelik risklerin ortadan kaldırılması ve kontrol altına alınmasıdır.

Toplam Üretken Bakım Yönetiminin Uygulanmasıyla ;

	TPM'den Önce	TPM'den Sonra	Fark
Verimlilik	100	150	%50
Üretim	100	150	%50

	TPM'den Önce	TPM'den Sonra	Fark
Arıza Oranı	100	10	%90
Hata Oranı	100	10	%90
Müşteri Şikayetleri	100	10	%90
Enerji Maliyeti	100	70	%30
İşçilik Maliyeti	100	70	%30
Bakım Maliyeti	100	70	%30
Stok	100	80	%20
İş Kazası	150	50	%200
Öneri	100	200	%100
İyileştirme Etkinlikleri	100	200	%100

Tablo 10<sup>9</sup>

Toplam Üretken Bakım Yönetimi 12 adımdan oluşmaktadır.

- Üst yönetimin deklarasyonu ve TPM 'in tanıtımı ,
- TPM Eğitimleri ve kampanyaları ,
- TPM organizasyonunun oluşturulması,
- TPM hedeflerinin belirlenmesi,

9 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Kalite Yönetim Sistemleri>

- Master Planın oluşturulması,
- Kick-Off (İşletme temizliğinin en üst yönetimden en alt kademeye kadar yapılması),
- Üretim bölümlerinin etkinliğinin artırılması,
- Kobetzu Kaizen,(Odaklanmış İyileştirme Grubu)
- Otonom Bakım,
- Planlı Bakım,
- Operasyon / Bakım tecrübelerinin geliştirilmesi,
- Erken ürün , erken ekipman yönetimi,
- Kalite Bakım,
- Ofis TPM,
- Güvenlik , sağlık ve çevre sisteminin oluşturulması,
- Sürekli Eğitimler&TPM ödülüne başvuru.

Ürün tasarımından nihai müşteriye uzanan süreç içerisindeki her türlü katma değersiz işlerin yok edilmesi , sürecin en başından itibaren önlenmesi için gerekli sistem ve standartların oluşturulması anlamına gelen TPM faaliyetleri “sıfır hata , sıfır iş kazası ve sıfır kayıp” şeklinde özetlenebilir. Arçelik olarak , bu yolda kayda değer aşamalar gerçekleştirdikçe , TKY anlayışının bir gereği olarak ve Toplam Üretken Bakım Yönetiminin (TPM) tüm kurumlarca uygulanıyor olması ülke ekonomisine de sağlayacağı katkı kaçınılmaz olacaktır.

### **1.9 Arçelik’te Esneklik Uygulamaları İle Gelen Değişim ve Sendika**

Teknolojik gelişmelerin hızını artırması ile sanayi ve hizmet sektörü önemli değişimlere uğramıştır. Yeni teknolojiler sanayiinin yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Daha önce kullanılan modeller yetersiz bulunmuş , işletmeler işgücünü organize etmede ve çalışma sürelerini dağıtmada yeni yöntemler bulmayı ve üretim sürecini bölümlendirmeyi zorunluluk kabul etmiş bulunmaktadır.Sanayide zorunlu hale gelen bu yeniden yapılanma Arçelik’te de etkisini göstermiştir.



Teknolojik gelişmeler üretim ve yönetim anlayışındaki değişmelere neden olmuştur. 1980 öncesinde Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesinde sadece sendikalı mavi yaka iş gören bulunmaktadır. 1980 yılından sonra iş yerinde esneklik uygulamalarına taşeron firma uygulaması ile geçilmeye başlanmıştır. Çamaşır Makinesi İşletmesi'ndeki temizlik işleri , güvenlik , yemek ve personel servis işleri taşeron firmalara verilmiştir. Arçelik A.ş.'de taşeron firmalarda çalışan toplam iş gören sayısı 2004 yılı itibari ile 2059 olarak görülmektedir. Çamaşır makinesi işletmesinde 287, İdari Binada 77 ve Tüketici Hizmetleri Direktörlüğünde 66 iş gören görev almaktadır. 1980 yılından itibaren çalışma hayatında esneklik adına taşeron uygulamaların arttığı görülmektedir.

Yıllar	Toplam	Çamaşır Makinesi İşletmesi	İdari Bina	Tüketici Hizmetleri
1994	650	50	10	-
2000	1150	175	45	38
2004	2059	287	77	66

Tablo 11 Arçelik Taşeron Firmada İstihdam Edilen İş Gören Sayısı.<sup>10</sup>

Taşeron firmaya bağlı iş görenlerin çalışma şartları , sendikaya üye olmadıklarından dolayı işletmede çalışan diğer kadrolu iş görenlere göre daha kötü bulunmaktadır. Taşeron firma iş görenleri sadece kadrolu iş görenlerin faydalandıkları yemek ve personel servis hizmetlerinden faydalanmaktadırlar. Ücret konusunda sendikaya bağlı olmadıklarından kendi işverenine bağlı bulunmaktadırlar. Taşeron firmada çalışan iş görenlerin çalışma şartları özellikle ücretlerin düşük olması Arçelik'in kendi kadrosunda bulunan diğer iş görenlerle rekabet halinde olmasına neden olmaktadır. Bu kötü rekabet çalışma barışı adına negatif bir etki oluşturduğu görülmektedir.

Sayısal esneklik , işletmelerin çekirdek ve çevre işgücünü birbirinden ayırarak kullandıkları esneklik uygulamasıdır. Arçelik'te 1980'den itibaren işgücü çekirdek ve çevre işgücü olarak ayrılmıştır.

10 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Personel>

Çekirdek işgücü belirsiz süreli hizmet sözleşmesine dayanarak tam süreli , iş güvencesine sahip , işletmenin sürekli işgücünü oluşturmaktadır. Arçelik'te Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde çekirdek işgücü ürün geliştirme , montaj üretim hattı , AR-GE departmanlarında çalışmaktadır. İşletmenin her zaman bu işgücüne ihtiyacı bulunmaktadır. Bu iş görenlerin sayısı 1990 yılında 45 iken 2004 yılı itibari ile 130 olmuştur. Çevre işgücü ise iş güvencesi bulunmayan , işletmenin gereksinim duyduğu sürece işletmede kalan bir işgücü grubunu oluşturmaktadır. Çekirdek işgücüne göre daha düşük ücretle çalışmaktadırlar.

Yıllar	Çekirdek işgücü (Bilgi İşçisi)
1990	45
1994	78
1997	90
2000	112
2004	130

Tablo 12 Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'ndeki Çekirdek İşgücü.<sup>11</sup>

Çekirdek işgücünün büyük bir bölümü AR-GE Direktörlüğüne bağlı Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde bulunan Ürün Geliştirme (ÜR-GE) departmanında çalışmaktadır. 2004 yılı itibari ile ÜR-GE departmanında 43 beyaz yaka iş gören 38 mavi yaka iş gören bulunmaktadır. 1990 yılında ise ÜR-GE bölümünde sadece 10 kişiden oluşan bir iş gören ekibi bulunmaktadır. Bu veriler teknolojinin ürün ve üretim süreçlerine uygulanması ile vasıflı iş görene olan talebi arttırdığını göstermektedir. Bu iş vasıflı iş görenler her yıl gösterdikleri başarılarından dolayı işletmeden ödül almaktadırlar. Altın yaka olarak adlandırılan bu iş görenler işletmenin temel işgücünü oluşturduğunu göstermektedir. Arçelik A.Ş.'nin yurt dışında yatırımlarının bulunması Arçelik'te çalışan vasıflı işgücünün mobilitesini arttırdığı görülmektedir. Özellikle bilgi teknolojileri bölümünde çalışan iş görenlerde daha fazla görülmektedir. Romanya'da bulunan Arctic Buzdolabı işletmesi , İngiltere'de bulunan Leisure & Arçelik İşletmesinin bilgisayar yazılımları ve sistem kurulumları için sistem mühendisleri gönderilmiştir.

11 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Personel>

Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesinde mavi yaka iş görenler Türk Metal Sendikasına üye bulunmaktadır. Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde Türk Metal Sendikası 1984 yılında kurulmuştur. Konfederasyon olarak Türk – İş'e bağlı bulunmaktadır. Arçelik Çamaşır Makinesinde bulunan Türk Metal Sendikası'nda Disiplin Kurulu , İzin Kurulu , Hasar Tespit Kurulu , İşçi Sağlığı İş güvenliği Kurulu bulunmaktadır. Sendika üyelerini temsil eden bir baş temsilci , baş temsilci yardımcısı ve 2 sendika temsilcisi bulunmaktadır.

Toplu pazarlık düzeyi iş kolu düzeyinde yapılmaktadır. Toplu pazarlıklar Arçelik firmasını temsil eden Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) ve Mavi yaka iş görenleri temsilen Türk Metal sendikası arasında yapılmaktadır. Toplu pazarlıklar iki yılda bir yapılmaktadır. Yapılan sözleşme ile sendikaya üye mavi yaka görenlerin çalışma koşulları belirlenmektedir. Arçelik'te bulunan Türk Metal Sendikasının üye sayısı her yıl artmaktadır. İşletmede işe başlayan her mavi yaka iş gören sendikaya üye olduğu görülmektedir. Her yıl üretime bağlı olarak işletmeye yeni alınan iş gören sayısı, sendika üye sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu da sendikanın güçlenmesini sağlamaktadır. İşletmede çekirdek işgücü olarak görev alan mavi yaka iş görenlerden başarılı olanlar beyaz yaka iş görenler arasına geçiş yapmaktadır. Bu uygulama sendika üye sayısının azalmasına nede olmaktadır. Mavi yaka iş görenler arasında sendikalaşma eğilimi yüksek görülmektedir. Ancak iş görenler arasında daha iyi şartlarda çalışmak,kendi pazarlıklarını kendileri yaparak bireysel başarılarla imza atmak anlayışı daha yaygın bulunmaktadır. Mavi yaka bir iş gören verilen işlerde başarılı olması halinde beyaz yakaya hatta altın yakaya kadar yükselmektedir. Geçişleri sağlayan en etkin araç olarak işletmede eğitim kullanılmaktadır.

Yıllar	Sendika Üye Sayısı
1992	350
2001	650
2002	800
2003	950
2004	1350

Tablo 13 Sendika Üye Sayısı <sup>12</sup>

12 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Personel>

Endüstri ilişkilerinin önemli bir ayağı olan Türk Metal Sendikası ılımlı bir politika ile üyelerinin çıkarlarını korumaktadır. İşletmenin İnsan kaynakları departmanı uygulamalarına destek vermektedirler.

İnsan kaynakları departmanı ile en çok eğitim konusunda beraber hareket etmektedirler. Özellikle üyelerinin kişisel ve mesleki eğitimler almaları konusunda üyelerine yardımcı olmaktadır. Arçelik'te mavi yaka iş görenleri temsil eden sendika , kendi üyelerinin hak ve çıkarlarını gözetirken işletmenin maksimum çıkarlarını da gözetmektedir. Arçelik yönetimi , gelecekte de bir Dünya şirketi olarak uluslararası piyasalarda varolabilmesi için iş görenlerinin çalışma şartlarının her zaman iyi olmasına inanmaktadır.

Arçelik 2004 Organizasyon Şeması Aşağıdaki gibidir;



Tablo 14 Arçelik 2004 Organizasyon Şeması<sup>13</sup>

13 <http://Arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/Organizasyon>

## 1.10 Araştırma Değerlendirilmesi

1980'li yıllarda tüm dünyada değişimin ivme kazanması , ÷lkede yaşanan krizler , stoklar ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verememe üretim ve yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. Bu değişim Arçelik işletmesini de derinden etkilemiştir.

Arçelik'te üretim sürecinde kullanılan teknolojinin değiştirilmesi işgücünde köklü değişikliklere neden olmuştur. Arçelik amaşır Makinesi İşletmesi'nde 2000 yılında üretim adedi 900 000 adet/yıl iken 2004 yılında 2 000 000 adet/yıl olmuştur. İşletmenin başarısında üretim sürecinde kullanılan teknolojinin değişmesiyle birlikte vasıflı işgücü sayısında da artış yaşanmıştır. Arçelik amaşır Makinesi İşletmesi'nde 1990 yılında bilgi işçisi olarak adlandırılan çekirdek işgücü sayısı 45 iken 2004 yılında 130'a yükselmiştir.

İnsan Kaynakları Departmanı tarafından mavi yaka işgören seçiminde aranan şartlar arasında eğitim seviyesi minimum Meslek Lisesi olarak belirlenmiştir. Üretimde yeni teknolojilerin kullanılması işgörenlerin de işletme tarafından yoğun eğitim programlarına tabii tutulmasına neden olmuştur. Çamaşır Makinesi İşletmesi'nde 2004 yılı mavi yaka için kişi başi 18 saat beyaz yaka işgören için de 13 saat eğitim hedeflenmiştir. İşgörelere verilen eğitimler işletmenin başarısında doğrudan rol oynamaktadır.

Üretimin artması , Arçelik amaşır Makinesi İşletmesi'nde mavi yaka işgören sayısında artışa neden olmuştur. 1992 yılında Türk Metal Sendikası'na üye sayısı 350 iken 2004 yılında 1350 olmuştur. Ancak işletmede uygulanan yoğun eğitim programları mavi yaka işgörenlerin de vasıflarının artmasını sağlamış , kendilerini geliştirme imkanlarına kavuşmuşlardır. Bu da işletme'de vasıflı işgücü sayısında artışa , işgörenlerin bireysel olarak hareket etmesine neden olmuştur. Vasıfları artan ve çekirdek işgücü kadrosunda görev alan işgörenler de sendikal eğilimlerin azaldığı gözlenmiştir.

## SONUÇ

Yeni bir yüzyılın içinde bulunduğumuz zaman dilimi ismine yakışır şekilde radikal dönüşümlere sahne olmaktadır . Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere tüm dünyada yaşanmakta olan bu süreç son yıllarda ekonomik ve siyasal değişimlere damgasını vurmaktadır . Son 15 – 20 yıl içinde enformasyon teknolojilerin büyük değişim sürecine girmesiyle uluslararası rekabetin yoğunlaşması ile üretimde , yönetimde , endüstri ilişkilerinde ve en önemlisi iş gücünde çok büyük değişimlere neden olmuştur .

Yaşanan değişimlerle beraber iş gücünün mobilitesi artmıştır . Çalışanların artık kendilerine ayrılmış masalarda çalışma günleri geride kalmıştır . İş gücünün önemli bir kısmı sürekli hareket halinde olup müşteri peşinde koştuğu kurumların sayısı artmış , firmaların küçük yada büyük olmaları rekabet gücü açısından önemini yitirmiş olup , artık hızlı veya yavaş olmaları çok daha önemli hale gelmiştir . Bu durum , hem mal ve hizmet üretiminde hem de çalışma ilişkilerinde esnekliği ön plana çıkarmaktadır .

Bir iş görenin bir iş yerine girip kendini geliştirmeden o işte kalması mümkün gözükmemektedir . Her çalışan kendi kendini personel geliştiricisi gibi çaba göstererek , sürekli olarak yeni bilgiler ve beceriler kazanmak zorundadır. İş görenlerin kendi kariyeri için sorumluluk alması , öğrenmesi ve performans göstermesi başarı ölçüleri olarak ön plana çıkmaktadır . Herkes kendi yeteneklerini geliştirerek gelişen teknolojik değişime ayak uydurarak emek piyasasında yerini alacaktır . Bu anlamda iş görenlerin kendilerine ve çalıştığı kurumlara çok şey düşmektedir .

Bilgi toplumunda yaşanan bu rekabet ortamında ayakta kalmanın tek yolu sürekli yenilik yaparak , beyaz yakalı bilgi işçileri gibi tüm işgücünün yaratıcılıklarını kullanmaları son derece önemlidir . Dolayısıyla artık mevcut kurallara uyan itaatkar iş gören yerine ; hür düşünen , öneri veren , yaratıcı iş gücü ön plana çıkmaktadır. Arçelik Çamaşır Makinesi işletmesinde çekirdek işgücü dediğimiz beyaz yakalı bilgi işçilerinin sayısı 1990 yılında 45 iken 2004 yılında 130'a çıktığı görülmektedir. Bu işgücü yaratıcılıklarını kullanarak işletmenin araştırma-geliştirme , bilgi teknolojileri dediğimiz departmanlarında çalışarak işletmenin geleceğine yön vermektedirler. Yeni iş gücünün bireyselliği son derece güçlüdür . Eğitime önem verdiklerinden dolayı kolayca ikame edilemezler . Bu sebepten dolayı pazarlık güçleri iş veren karşısında yüksektir.

Dolayısıyla kendi haklarının korunması için sendikalaşma yerine kendi pazarlıklarını kendileri yapmaktadırlar. Arçelik'te eğitim çok önemli bir yere sahip bulunmaktadır. 2004 yılı mavi yaka iş görenler için 18 saat eğitim hedeflenmiştir. Beyaz yaka iş görenler için ise 13 saat hedeflenmiştir. İş görenlere bireysel ve mesleki eğitimler verilerek kendilerini geliştirme fırsatı verilmektedir. İş gören böylece uygulanan yeni teknolojilere adapte edilip , kendisini yenileyerek daha yaratıcı düşünmekte ve vasıflarını arttırmaktadır. Verilen görevleri başarı ile yerine getirmesi halinde ödüllendirilmektedir. Bu ödül mavi yaka iş gören ise beyaz yaka iş gören konumuna geçmesine , beyaz yaka ise altın yaka konumuna geçmesine neden olduğu görülmektedir. Verilen bu eğitimler iş görene katkı sağladığı kadar işletmeye de maksimum verimlilik olarak geri dönmektedir.

Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte kitle üretimi gerilemeye başlamış olup çalışma şekillerinde de standart dışı çalışmalara gidilmiştir . Özellikle sayıları giderek artan bilgi işçileri kendi sorunlarını kendileri çözerek sendikal örgütlenmelerden uzaklaşmışlardır . Arçelik 1980'li yıllarda dış ülkelere bağlı lisanslı üretim yapmaktadır. 1980'li yıllarda tüm dünyada değişimin ivme kazanması , ülkede yaşanan krizler , stoklar ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verememe üretim ve yönetim anlayışının değişmesine neden olmuştur. 1990'lı yıllara gelindiğinde AR-GE bölümünü kurarak kendi teknolojisini üretme kararı almıştır. Üretim de yalın üretim felsefesine gidilmiştir. Kısacası üretim ve yönetim anlayışı değiştirilmiştir. Üretim ve Yönetim anlayışındaki değişim işletmede çalışan işgücünün yapısının değişmesine neden olmuştur. İşletmede yaşanan teknolojik değişim beyaz yaka iş görenlerin sayısının çok kısa zamanda hızla artmasına neden olmuştur. Bilgi işçisi de dediğimiz bu iş görenler eğitim seviyeleri yüksek , bilgi teknolojilerini kullanma vasıflarına sahiptirler. 1990 yılında Çamaşır Makinesi İşletmesinde sayıları 45 olan bu iş görenler 2004 yılında 130 gibi bir rakama ulaşmıştır. Bu iş görenler işletmeye maksimum verimlilik sağlarken kendi çalışma şartlarını da kendileri belirleyebilme hakkına sahip olmuşlardır.

21. yüzyılda eğitilmiş işgücü kendi bireysel gelişimini tamamladığından sendikal eğilimler azalmaktadır. Arçelik'te beyaz yaka işgücü üstün vasıflara sahip olduğundan , kendi pazarlığını kendi yapmaktadır.

Mavi yaka olarak görev alan iş görenler de başarılarından dolayı beyaz yaka iş gören olarak görevlerine devam etmektedirler. Bu uygulama sendika üye sayısının azalmasına neden olmaktadır. 1980 yılında çalışma hayatına giren esneklik , Arçelik işletmesinde de taşeron firmalarla uygulama bulmuştur. Taşeron firma ve bu firmalarda çalışan sayısı her yıl artmıştır. Taşeron uygulama vasıfsız işçilerin kötü şartlarda çalışmasına neden olmuştur.

Arçelik Çamaşır Makinesi İşletmesinde 1980 yılında mavi yaka bir iş gören olarak işe başlamak için aranılan şartlar arasında hiçbir vasıf aranmaz iken , 2004 yılında iş gören adaylarında aranılan en temel özellik meslek lisesi ya da ön lisans mezunu olmak , bilgisayar kullanabilmek gibi özellikler yer almaktadır. Bu özellikleri olan iş görenlere sahip işletmede kaliteli üretim sonucu teknolojik değeri yüksek ürünler üretilmektedir. Bu başarının sırrı yüksek teknoloji yatırımı ve eğitilmiş işgücünden kaynaklandığı görülmektedir.

Teknolojinin gelişmesi , üretim ve yönetim anlayışının değişmesi , küreselleşme gibi etkenler iş gücünün yapısal anlamda önemli derecede değişmesine neden olmuştur . Bu değişimden olumlu etkilenen işgücü ancak kendini geliştirebilen ve eğitime açık olan işgücü olacaktır . Dünya standartlarında rekabet eden tüm işletmeler gibi Arçelik A.Ş.'de nitelikli , gelişime ve eğitime açık , bilgi teknolojilerini yakından takip eden , takım çalışmasına yatkın , müşteri odaklı , yaratıcı bilgi işçileriyle yoluna devam edecektir.



## KAYNAKÇA

- AKGEYİK , TEKİN , Stratejik Üretim Yönetimi , Sistem Yayıncılık , İstanbul , 1998
- AKGEYİK , TEKİN , “Yalın Üretim Felsefesi Ve Endüstri İlişkilerine Muhtemel Etkileri” , IV. Ulusal Endüstri İlişkiler Kongresi , 1995 , Ankara
- BELL , DANİEL , “İletişim Teknolojisi : Gidişat İyiye Doğru mu ; Yoksa Kötüye mi?” , Çev. A.Sevimli , Bilgi Ve Toplum , Tüday , Nisan 1998
- BOZKURT , VEYSEL , Enformasyon Toplumu Ve Türkiye , Sistem Yayıncılık , İstanbul , 1997
- CENTEL , TANKUT , “Esneklik Uygulamaları Ve Türkiye” , Temmuz , 1999
- DRUCKER ,F, PETER , Kapitalist Ötesi Toplum , Çev. B.Çorakçı , İnkılap Kitabevi, 1994
- EKİN , NUSRET , “Esneklik Çağı” , Mercek , Yıl 4 , Say. 15 , Temmuz 1999
- EKİN, NUSRET , “Dönüşen Çağ , Değişen Endüstri İlişkileri” , Mercek , Yıl 5 , Say.17, Ocak 2000
- ERDUT , TİJEN , “Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi” , Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası , İzmir , 1998
- ERKAN , HÜSNÜ , “Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme” , İş-Türk Ltd. Şti. , 1998
- KORAY , MERYEM , “Değişen Koşullarda Sendikacılık” , TÜSES , Temmuz 1994
- MURAT , GÜVEN, “Küreselleşen Ekonomide İstihdam” , Pr. Dr. Metin Kutal’a Armağan , Ankara , 1998
- ÖĞÜT , ADEM , Bilgi Çağında Yönetim , Nobel Yayıncılık , Ankara , Kasım 2003
- RODRİK , DANİ , “Küreselleşme Sınırı Aştı mı?” , Çev. İzzet Akyol – Fatma Ünsal , Kızılelma Yayıncılık , İstanbul , 1997
- ROSS , DANİEL , “Beyond The Toyota Production System ; The Era Of Lean Production” , Manufacturing Strategy , Chapman Hall , London , 1992
- SELAMOĞLU , AHMET , “Küreselleşme Sürecindeki İnsan Kaynağı” , Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü İşveren Sendikası , İstanbul , 1998
- SELAMOĞLU , AHMET , “Yoğunlaşan Sosyal Sorunlarıyla Küreselleşme” , Küreselleşmenin İnsani Yüzü , (Der:Veysel Bozkurt) , Alfa , Bursa ,2000

SENCER , MUZAFFER ,Toplum Bilimlerinde Yöntem , Say Kitap Pazarlama , İstanbul , 1994

TEMEL BRİTANNİCA , Ana Yayıncılık , 1992

TİSK , “İşgücü Piyasasında Esneklik Gereksinimi” , İşveren Dergisi Cilt XXXVII ,Sayı 4, Ocak 1999

TOKOL , AYSEN , Endüstri İlişkileri Ve Yeni Gelişmeler , Vipaş , Bursa , 2001

VTR ARAŞTIRMA YAPIM , YÖNETİM , “Mamulattan Markaya Arçelik Kurum Tarihi 1955-2000”, İstanbul , Kasım 2001

YAVUZ , ARİF , “Esnek Çalışma Ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, Çimento-İşveren , Ankara , 1995

<http://www.arcelik.com.tr/İnsan Kaynakları/Kalite Yönetim Sistemleri>

<http://www.arcelik.com.tr/İnsan Kaynakları/Personel>

<http://www.arcelik.com.tr/İnsan Kaynakları/Sosyal Olanaklar>

<http://arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/ Eğitim Prosedürü>

<http://arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/ İşgören Seçimi>

<http://arport/İnsan Kaynakları Uygulamaları/ Organizasyon>