

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YENİ TEKNOLOJİLERİN ÇALIŞMA YAŞAMI  
KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

F. Gökçe GÜVENLİ

Danışman  
Doç. Dr. Oğul ZENGİNGÖNÜL

2006

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yeni Teknolojilerin alışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Ferhan Gökçe GÜVENLİ

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Ferhan Gökçe GÜVENLİ  
**Anabilim Dalı** : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
**Programı** : İnsan Kaynakları  
**Tez Konusu** :Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi  
Üzerindeki Etkileri  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI  OY BİRLİĞİ ile  O  
DÜZELTME  O\* OY ÇOKLUĞU  O  
RED edilmesine  O\*\* ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.  O Evet

Tez mevcut hali ile basılabilir.  
 O Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  
 O

Tezin basımı gerekliliği yoktur.  
 O

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

.....  Başarılı  Düzeltme  Red .....

## YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

I. Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının Soyadı: GÜVENLİ  
Adı : Ferhan Gökçe

Tezin Türkçe Adı: “Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri”

Tezin Yabancı Dildeki Adı: ”The Effects of New Technologies on Quality of Working Life”

Tezin Yapıldığı Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü:S.B.E. Yıl:2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 274

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 351

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanının

Ünvanı: Doç.Dr.

Adı: Oğul Soyadı: ZENGİNGÖNÜL

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Yeni Teknolojiler
- 2- Çalışma Yaşamı Kalitesi
- 3- Toplam Kalite Yönetimi
- 4- Yalın Üretim/Yönetim

- 1- New Technologies
- 2- Quality of Working Life
- 3- Total Quality Management
- 4- Lean Production/Management

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum Evet  Hayır

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Yeni Teknolojilerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri

Ferhan Gökçe GÜVENLİ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

1970'lerden itibaren bilim ve teknolojideki gelişmeler yeni bir çağı başlatmıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan bu çağın en belirgin özelliği yeni teknolojilerin her alanda yoğun olarak kullanılmasıdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin temelinde yeni teknolojiler yatmaktadır.

Gelişen teknolojilerin yarattığı yeni koşullara ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamında varolabilmek için işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarına yatırım yapmaktadır. İşletmelerin başarıya ulaşabilmelerindeki faktörler çalışanların tatmini, motivasyonu, verimliliği, performansı, çalışma koşulları, eğitimi ve ücretleridir. Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan bütün bu unsurlar, yeni teknoloji kullanımının yönetim sürecini, çalışma yaşamını, organizasyon ve üretimin yapısını değiştirmesi ile ön plana çıkmıştır.

Bu çalışmada yeni teknolojiler ve yeni teknolojilerin gelişimi ile çalışma yaşamı kalitesi ve temel unsurları ele alınarak; aralarındaki ilişki, üretim ve çalışma yaşamındaki değişimler ortaya konularak açıklanmaya çalışılmıştır. Bir şirkette yapılan anket uygulaması ile teorik bölümde incelenen konuların desteklenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın temel varsayımı, çalışma yaşamı ve üretim yapısını değiştiren yeni teknolojilerin, bazı temel kriterleri (ücret, işin monotonlaşması vb.) iyileştirdiği sürece çalışma yaşamı kalitesini geliştirdiğidir.

**Anahtar Kelimeler:** 1)Yeni Teknolojiler, 2)Çalışma Yaşamı Kalitesi, 3)Toplam Kalite Yönetimi 4) Yalnız Üretim, 5) Yalnız Organizasyon

**ABSTRACT**  
**Master Thesis**

**The Effects of New Technologies on Quality of Working Life**  
**Ferhan Gökçe GÜVENLİ**

**Dokuz Eylul University**  
**Institute Of Social Sciences**  
**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

As from 1970s, developments in science and technology institutes a new period. The most evident property of this period, which is called as information period, is the heavily usage of new technologies in every areas. New Technologies exits in basic part of the transition from industrial society to informational society. Business companies make investments to their human resources in order to keep in step with the new conditions that the developing technologies created and to exist longer in the global competition environment. Factors, that make enterprises successful, are satifaction of employees, their motivation, productivity, performance, working conditions, education, and salaries. All those factors that constitute the quality of working life, came into force with the change in management process, working life, organization, and production body, by the usage of new technologies.

In this thesis, new technologies and developments in new technologies with the quality of working life and their basic compenents being studied; and comparisions between each tried to be explained by exposing the changes in production and working life. Endorsement of subjects, examined in teorical part, was aimed by the application of a questionnaire in a company. The basic supposition of this thesis is; the new technologies that change the working life and production structure, that improve the working life quality in case they continue to develop basic criterions; such as salary and monotony of jobs.

**Key World:** 1) New Technologies, 2)Quality of Working Life, 3) Total Quality Management 4) Lean Production 5)Lean Organization

# YENİ TEKNOLOJİLERİN ÇALIŞMA YAŞAMI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yemin Metni	ii
Tutanak	iii
YÖK Dokümantasyon Merkezi Veri Formu	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
Kısaltmalar	xi
Tablo ve Şekil Listesi	xii
Giriş	xv

## İÇİNDEKİLER

### 1. BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. TEKNOLOJİ KAVRAMI	1
A. Teknolojinin Tanımı	1
B. Teknolojinin Gelişim Süreci	3
1. Tarım Toplumu	4
2. Sanayi Toplumu	5
3. Bilgi Toplumu	7
II. İŞ VE ÇALIŞMA KAVRAMLARI	16
A. Tanımlar	16
B. Tarihsel Değerlendirme	19

### 2. BÖLÜM

#### YENİ TEKNOLOJİ KAVRAMI ve ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNE ETKİLERİ

I. YENİ TEKNOLOJİLER	28
A. Yeni Teknolojilerin Tanımı	28
B. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	30
1. Fordist Üretim	30
2. Post-Fordist Üretim	32

C.	Yeni Teknolojilerin Özellikleri	36
D.	Yeni Teknolojilerin Avantajları	42
E.	Yeni Teknolojilerin Dezavantajları	50
II.	ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ	55
A.	Kalite Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	55
B.	Toplam Kalite Yönetimi	62
1.	Tanımı	63
2.	Temel Felsefesi	64
3.	Unsurları	68
a.	Müşteri Odaklı Düşünme	69
b.	Sürekli Gelişim	71
c.	Toplam Katılım	74
C.	Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı	79
1.	Çalışma Yaşamı Kalitesinin Unsurları	82
a.	İş Tatmini	84
b.	Motivasyon	86
c.	Verimlilik	88
d.	Yönetime Katılma	90
e.	Kariyer	91
f.	Eğitim	93
g.	Çalışma Koşulları	95
h.	Ücret	97
i.	İş-Aile Yaşamı Dengesi	100
j.	İş Güvencesi	101
2.	Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi	102
a.	Çalışanlar Açısından	104
b.	İşletmeler Açısından	106
III.	YENİ TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ BAKIMINDAN SONUÇLARI	109
A.	Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi	111
1.	Klasik Organizasyon Teorisi ve Mekanik Örgüt Yapıları	114



2. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi Ve Sosyal Örgüt Yapıları	120
3. Modern Organizasyon Teorisi Ve Öğrenen Örgüt Yapıları	129
a. Öğrenen Organizasyonlar	132
(1) Gelişimi	132
(2) Tanımı	135
(3) Yapıtaşları	136
(4) Beş Disiplini	138
(5) Özellikleri	140
b. Entelektüel Sermaye	143
(1) Ortaya Çıkışı ve Tanımı	143
(2) Önemi	145
(3) Unsurları	146
(4) Yönetilmesi	147
B. Üretim Süreci Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi	151
C. Yönetim Süreci Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi	161
D. Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi	166

### 3. BÖLÜM

#### YENİ TEKNOLOJİLERİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. Araştırmanın Amacı	173
II. Araştırmanın Yöntemi	173
III. Araştırmanın Sonuçları	174
A. Örneklem	174
B. Yeni Teknoloji Kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkilerini Ölçen Sorular ve Frekans Dağılımları	176
1. Üretim Sürecindeki Değişimler	176
2. İşe Yüklenen Anlam	178
3. Üretim Sürecindeki Aşamalar	180

4. Bilgi Akışı – İletişim	182
5. Ücret	184
6. Eğitim	186
7. Kariyer	188
8. İş Tatmini	191
9. Verimlilik	193
10. Motivasyon	195
11. İş Yüğü	198
12. Performans	201
13. İş Kazaları	204
14. İşin Monoton Hale Gelmesi	206
15. Teknolojik Donanım	209
SONUÇ	213
KAYNAKÇA	219
Ek	257

## KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
Çev .	: Çeviren
ÇYK	: Çalışma Yaşamı Kalitesi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OPEC	: Petrol İhraç Eden Ülkeler Organizasyonu
s	: Sayfa
S	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
y.a.g.e	: Yukarıda Adı Geçen Eser

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İlk Topluluklardan Bilgi Toplumuna Toplumsal Gelişme .....	14
Tablo 2: Kalite Anlayışındaki Evrimin Önemli Aşamaları .....	56
Tablo 3: Kalite İle İlgili Eski ve Yeni Yaklaşımlar .....	62
Tablo 4: Toplam Kalite Yönetimi İle Geleneksel Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklılıklar .....	67
Tablo 5: Geleneksel Örgüt Kuramının Biçimsel Yaklaşımında Temel Öğeler .....	119
Tablo 6: Herzberg'in Motivasyon Teorisi .....	124
Tablo 7: McGregor'un X ve Y Teorilerinin Karşılaştırılması .....	125
Tablo 8: Beş Disiplinin Esasları, Prensipleri ve Uygulamaları .....	139
Tablo 9: Son Elli Yılda İşletme Yönetimi Yaklaşımları .....	149
Tablo 10: Cinsiyete Göre Dağılım .....	175
Tablo 11: Yaş Gruplarına Göre Dağılım .....	175
Tablo 12: Medeni Durumlarına Göre Dağılım .....	175
Tablo 13: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	176
Tablo 14: Üretim Sürecindeki Değişimler .....	177
Tablo 15: İşe Yüklenen Anlam .....	178
Tablo 16: Üretim Sürecindeki Aşamalar .....	180
Tablo 17: Bilgi Akışı-İletişim .....	182
Tablo 18: Ücret .....	184
Tablo 19: Eğitim .....	187
Tablo 20: Kariyer .....	189
Tablo 21: Adapte Olma Becerisi .....	190
Tablo 22: İş Tatmini .....	192
Tablo 23: Verimlilik .....	194
Tablo 24: Motivasyon .....	196
Tablo 25: Birden Fazla İş Ayni Anda Yapma .....	198
Tablo 26: İş Yüğü .....	199
Tablo 27: Otomasyonun Sağladığı Katkı .....	201
Tablo 28: Performans .....	203
Tablo 29: İş Kazaları .....	205
Tablo 30: İşin Monoton Hale Gelmesi .....	207

Tablo 31: Kendini Gerçekleştirme .....	208
Tablo 32: Teknolojik Donanım .....	210
Tablo 33: Kullanılan Araç-Gereç .....	211

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Toplumsal Aşamalar Sürecinde Bilginin Önemi ve Ekonomik Siyasal Gücün Yaygınlaşması .....	4
Şekil 2: İşletmelerin Değişen Rekabet Unsurları .....	33
Şekil 3: Organizasyonların Gelişim Süreci .....	133
Şekil 4: Edvinsson'a Göre Entelektüel Sermaye .....	144
Şekil 5: Üretim Sürecindeki Değişmeler .....	177
Şekil 6: İşe Yüklenen Anlam .....	179
Şekil 7: Üretim Sürecindeki Aşamalar .....	181
Şekil 8: Bilgi Akışı- İletişim .....	183
Şekil 9: Ücret .....	185
Şekil 10: Eğitim .....	187
Şekil 11: Kariyer .....	189
Şekil 12: Adapte Olma Becerisi .....	190
Şekil 13: İş Tatmini .....	192
Şekil 14: Verimlilik .....	195
Şekil 15: Motivasyon .....	197
Şekil 16: Birden Fazla İşi Aynı Anda Yapma .....	199
Şekil 17: İş Yükü .....	200
Şekil 18: Otomasyonun Sağladığı Katkı .....	202
Şekil 19: Performans .....	203
Şekil 20: İş Kazaları .....	205
Şekil 21: İşin Monoton Hale Gelmesi .....	207
Şekil 22: Kendini geliştirme .....	208
Şekil 23: Teknolojik Donanım .....	210
Şekil 24: Kullanılan Araç- Gereç .....	211

## GİRİŞ

18. yüzyılda Sanayi Devriminin gerçekleşmesi ile teknolojik bir devrim yaşanmış ve günümüze kadar bu gelişim devam etmiştir. Yaşanan teknolojik değişimler ile birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri, nanoteknoloji, uydu teknolojisi, biyoteknoloji, lazer teknolojisi, gen mühendisliği ve nükleer teknoloji gibi yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi en büyük değer haline gelmiştir.

Yeni teknolojiler, bilginin küresel düzeyde paylaşılmasına olanak sağlamakta ve bilginin işletme içerisinde etkin biçimde kullanılmasında bir araç olarak hizmet görmektedir. Günümüzde özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte bilgi yaratma, dağıtma, paylaşma ve kullanma faaliyetleri hızla ön plana çıkmıştır.

Yeni teknolojiler bir yandan ekonomik ve toplumsal yapıyı değiştirirken, diğer yandan işletmelerin yapısının, stratejilerinin, hedeflerinin hızla değişmesi çalışma yaşamını da önemli ölçüde etkilemiştir. Çalışma yaşamı, 1980’li yıllardan itibaren gelişme hızı ivme kazanan teknoloji ve gittikçe daha fazla küreselleşen yeni dünya düzeninin etkisiyle yeni boyutlara ulaşmıştır. Bilgi toplumunun oluşması ile birlikte rekabet unsurunun hız ve kaliteden “insan” faktörüne kayması, işletmelerin çalışan boyutuna önem vermeye başlamasını sağlamıştır. Bu bağlamda ilk olarak 1972’de çalışma yaşamı kalitesi kavramı ortaya atılmıştır.

Çalışma yaşamında kalite, çalışanların fiziksel ve psikolojik refah seviyesini yükselten, örgütsel kültürde değişim yaratan ve tüm çalışanların değerini arttıran bir yönetim felsefesi olarak işletmelerce benimsenmektedir. Kısaca çalışan üzerinde etkisi olan bir işin, çalışan açısından olumlu anlam taşımaya biçiminde değerlendirilen çalışma yaşamı kalitesi, verimliliğin artırılması, küresel rekabette üstünlük sağlanması, işletme amaç ve hedeflerinin tutturulması, iş tatmini sağlanarak işletme performansının artırılması açılarından önem taşımaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde teknoloji ve çalışma kavramlarının içeriği ile sınırları belirtilmiştir. İlk olarak teknolojinin tanımı yapılmış; tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu bağlamında teknolojinin gelişim süreci incelenmiştir. Daha sonra iş ve çalışma kavramlarının tanımı ortaya konmuş, tarihsel süreçte çalışmanın toplumsal değişim sürecinde hangi aşamalardan geçtiği ve anlamı üzerinde durulmuştur.

Yeni teknolojilerinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerinin incelendiği ikinci bölümde, ilk önce yeni teknoloji kavramı tanımlanmıştır. Fordist ve post-fordist üretim süreci çerçevesinde yeni teknolojilerin ortaya çıkışına ve gelişimine değinilerek, avantajları-dezavantajları vurgulanmıştır. Bu bölümde kalite kavramının tanımı yapılmış, toplam kalite yönetiminin ilkeleri ve unsurları incelenmiş, bu doğrultuda çalışma yaşamı kalitesi kavramı değerlendirilerek, kavramın önemine vurgu yapılarak unsurları ortaya konulmuştur. Daha sonra yeni teknoloji kullanımının organizasyon yapıları, üretim süreci, yönetim süreci ve çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine değinerek, bunların çalışma yaşamı kalitesi ile etkileşimleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise işletmelerce kullanılan yeni teknolojilerin, çalışanların iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik özel sektör çalışanları ile yapılan bir anket çalışmasına yer verilerek, sonuçlar değerlendirilmiştir. İlk iki bölümde verilen bilgiler ışığında, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan Vestel Dijital A.Ş.'de gerçekleştirilen araştırma sürecinin bulguları incelenmiştir.



# 1. BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### I. TEKNOLOJİ KAVRAMI

#### A. Teknolojinin Tanımı

Değişim olgusu, 20. yüzyılın temel niteliğini oluşturduğu gibi henüz içerisinde bulunulan çağın ve gelecekte insanoğlunun karşılaşacağı önemli sorun ve gelişmelerin de ana kaynağını oluşturmaktadır. Değişimin iktisadi, siyasi ve sosyal birçok boyutu olmakla beraber günümüzde teknoloji boyutu ön plana çıkmaktadır. İnsanların ve işletmelerin, içinde buldukları ortamı daha iyi değerlendirebilmeleri, ihtiyaçlarını en mükemmel bir biçimde karşılayıp amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ancak birtakım bilgi yöntem ve araçların varlığı ve kullanımıyla mümkün olabilmektedir<sup>1</sup>.

Teknoloji, insanın doğa üzerindeki egemenlik kurma uğraşdır. Bu bakımdan teknolojiyi geliştirmenin yöntemi bilim ve bilimselliktir. Teknoloji, insanın düşünce ve çalışma biçimiyle ilgilidir. Teknoloji alet ve makine değildir; alete ve makineye yansıyan ve dönüşebilen düşüncedir<sup>2</sup>. Diğer bir tanıma göre teknoloji; yeni bir mal veya mevcut olanların daha ucuz ve kaliteli biçimde elde edilmesini sağlayan her türlü buluş, yenilik, yöntem ve süreçlerin tümüdür<sup>3</sup>.

Üretimde maliyetlerin en aza indirgenmesi başlıca işletmecilik amaçlarından olup, buna olanak sağlayan faktörlerden, belki de en önemlilerinden biri teknolojidir. Buna göre ekonomide teknoloji, yeni mamul şeklinde mevcut mallarda kalitenin yükseltilmesi ve değişiklikler, eski mamullerin yapımında kullanılacak yeni malzemeler, yeni makineler, yeni süreçler, yeni enerji tipleri, yeni ulaştırma

---

<sup>1</sup> ÖNER Ahmet, “**Örgüt Yapıları ve Teknoloji Yönetimi, Teknolojinin Örgüt Yapısına Etkisi Üzerine Bir Uygulama**”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002, s.40.

<sup>2</sup> ERKAN Hüsnü, **Yeniden Yapılanma**, İmge Kitapevi, 2000, Ankara, s.179.

<sup>3</sup> SOYSAL Abdullah, “**Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütlerde Yaşanan Teknolojik Yabancılaşma**”, Çimento İşveren Dergisi, Mayıs 2005, s.15.

biçimleri, ve iletişim ortamı şeklinde ortaya çıkan yöntemler olarak ifade edilmektedir<sup>4</sup>.

Toplumları, ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel vb. tüm alanlarda etkileyen ve köklü yapısal değişikliklere neden olan büyük değişimin altında yatan en önemli faktör, artık teknoloji olmaktadır. İktisatçı Maillet'e göre ekonomik gelişmelerin yaşanması, teknolojik devrimlere bağlıdır. Teknoloji, insan-doğa ilişkisi sonucu ortaya çıkar ve toplumsal yapının önemli belirleyicilerindedir. Teknoloji insanın doğayı denetlemesini olanaklı kılması yanında insan ilişkilerini de etkileyen ve değişimin itici gücü olan bir faktördür. Teknoloji zaman tasarrufu sağlama, kentleşme, tabakalaşma, uzmanlaşma gibi değişmelerin temelinde yatan önemli bir etmendir<sup>5</sup>.

Günümüzde teknolojinin uluslararası rekabet alanındaki rolü o derece belirleyici hale gelmiştir ki artık ekonomik gelişmişlik sınıflandırmaları teknoloji üreten ve üretmeyen ülkeler şekline dönüşmüştür. Gerek ülkeler gerekse firmalar, hızla değişen teknolojik, ekonomik ve siyasi şartlara uyum stratejisi belirlemek ve uygulamak zorundadırlar<sup>6</sup>. Dünyadaki değişimin en önemli gücünü oluşturan teknoloji bugün işletme stratejilerine yön vermekte ve daha ileri bir teknolojiyi mümkün kılabilmektedir. Teknolojik yenilik üç aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşama yaratıcı ve uygulanabilir bir fikir ortaya koymaktadır. İkinci aşamada bu fikrin pratikte uygulanmasıdır. Üçüncü aşama ise uygulamanın topluma yayılması şeklinde gerçekleşir<sup>7</sup>.

Yirmi birinci yüzyılın çetin rekabetçi ortamında firmalar, mal veya hizmetlerini daha iyi üretmeye, üretilen mal veya hizmetlerini daha çabuk sevk etmeye, iş süreçlerini basitleştirmeye, en az maliyet hesabı yapmaya, hizmet

---

<sup>4</sup> AKALIN Sedat, **Yönetim Ekonomisi**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları, İzmir, 1970, s.3

<sup>5</sup> NAİR Güney, **“Bilginin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları”**, CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Doç.Dr. Feramuz Aydoğan'ın Anısına, Cilt:2, Sayı:1, 2001, s.333.

<sup>6</sup> ÖZTÜRK Salih, **“Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknoloji (Teknik Bilgi)nin Gelişimi ve Önemi”**, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.212.

<sup>7</sup> TOFFLER Alvin, **Şok**, Altın Kitap Yayınları, İstanbul, 1982, s. 22.

kalitesinden ödün vermemeye, müşterilerini birer hissedar gibi görmeye, müşterilerle sürekli iletişimin önemini kavramaya, ticarete konu olan bütün taraflarla devamlı etkileşim içerisinde bulunmaya mecburdur. Bu bilinçle hareket eden firmalar teknolojinin desteğiyle önemli kazanımlar sağlayabilmekte, buna ayak uyduramayanlar ise kısa zaman içerisinde yok olup gitmektedirler<sup>8</sup>.

Nihayet teknoloji, maliyetlerin en aza indirgenmesi, kaliteli hizmet ve ürünlerin sunulması gibi amaçlarla insanların üretim faaliyetlerinde bulunurken kullandığı tüm buluş, yenilik, süreç ve yöntemlerdir.

## **B. Teknolojinin Gelişim Süreci**

Teknolojinin günümüze kadar olan gelişim evrelerini üç ana döneme ayırmak mümkündür. İlk dönem, buhar makinesinin kullanılmaya başlaması ile tarımdan sanayi sektörüne işçi akımının yaşandığı, kitle üretimlerinin gerçekleştirildiği birinci sanayi devrimi sonrası dönemdir. İkinci dönem, büyük üretim hatları kullanılarak daha önce insan esaslı olan üretim ve montaj işinin büyük bir kısmının önceden programlanmış otomatik makine serilerinde yapıldığı ikinci sanayi devrimi dönemidir. Bu dönem mini ve makro bilgisayarların üretim hatlarına adapte edildiği dönemdir. Son olarak ise özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren mikro işlemcilerin ve robotların yaygın kullanımı ile nitelik bakımından otomasyondan çok daha farklı bir dönemden, üçüncü sanayi devrimi ya da endüstri sonrası dönemden bahsedilmektedir<sup>9</sup>.

Tarihin ilk evrelerinden günümüze kadar toplumlar, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olmak üzere üç aşamadan geçmiştir. Tarihsel bir kategori olarak verilen bu aşamalar, toplumların her dönemde yaşamış oldukları farklı teknik, yönetim anlayışı, değerler bütünü, ilişkiler sistemi, sınıflaşma veya tabakalaşma şekli ve üretim biçimine, kısaca farklı sosyal yapı modellerine karşılık gelmektedir. Her

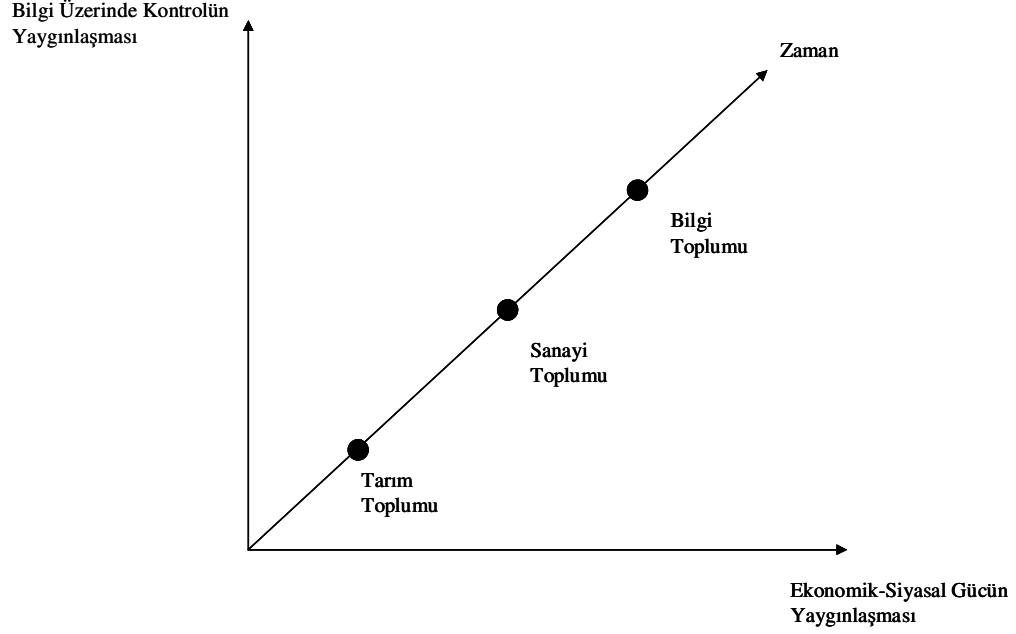
---

<sup>8</sup> TÜRKOĞLU Yusuf, "Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı", [www.igeme.gov.tr/tur/haber/uzmantez/Bit-Yaz-Dkk.pdf](http://www.igeme.gov.tr/tur/haber/uzmantez/Bit-Yaz-Dkk.pdf), Erişim: 16 Eylül 2004

<sup>9</sup> YAZICI Erdinç, "Endüstri İlişkileri Sisteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi., 2001/3, s.7-8.

bir toplumsal aşama, kendinden önceki dönemde olgunlaşmasından dolayı, geçmişin izlerini taşımasına rağmen, yine de geçmişten her anlamda nitel ve nicel farklılıklar taşımaktadır<sup>10</sup>.

### Şekil 1: Toplumsal Aşamalar Sürecinde Bilginin Önemi ve Ekonomik-Siyasal Gücün Yaygınlaşması



**Kaynak: Riel Miller, David Ticoll, Dan Tapscott, Alliance for Converting Technologies, 1996. Aktaran; D. Tapscott, a.g.e., s. 308.**

#### 1. Tarım Toplumu

İnsanların geçimlerini büyük oranda toprağı işleyerek sağladığı, nüfusun tamamına yakınının köylerde ve kırlarda yaşadığı, fabrikaların, ticaret merkezlerinin, hizmet birimlerinin, sosyal güvenlik kurumlarının olmadığı, eğitim seviyesinin ve kişi başına düşen milli gelirin oldukça düşük olduğu, bütün bunlara karşılık toplumda güçlü bir dayanışma geleneği, sağlam bir iç toplumsal kontrolün bulunduğu toplum, tarım toplumu olarak adlandırılmaktadır<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> ŞENTÜRK Ünal, "Bilgi Toplumu Parametreleriyle Türkiye'nin Sorgulanışı", [http://www.bilgionetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=195](http://www.bilgionetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=195), Erişim: 26 Kasım 2004

<sup>11</sup> ÜTÜK Kazım, *Bilgi Toplumu ve Türkiye*, Biltek Yayıncılık, Ankara, 1999, s. 13-14.

Tarım toplumunda ana enerji kaynağı insanlardı. Tarihsel olarak, tarım toplumunda bilgiye büyük önem verilirdi. Ancak bu bilgi yalnızca rahiplere ve soylulara açıktı. Yine marangoz, demirci, ayakkabı yapımcısı gibi usta zanaatkarlar da tarım toplumunda bilimle ilişkilendirilmiştir. Sonuç olarak tarım toplumuna hiyerarşik olarak bakıldığında, ustanın görevi yaratmak, kullanmak ve ürettiği bilgiyi transfer etmektir. Yeniliği (zamanın teknolojisini) yaratan usta, bu yeniliği imal ettiği üründe kullanarak somutlaştırır. Sonuçta da bilgiyi zaman içinde yanında çalışanlara aktarır. Aslında bilgisini aktarmak ustanın en çok ilgi duyduğu alan değildir. Arz talep yasasına göre ustanın bilgisini yayması ona daha çok rakip çıkması anlamına gelir ki bu da ustanın gelirini azaltır. Bundan dolayı, tarım toplumunda bilginin dağılması sınırlıydı<sup>12</sup>.

Tarım toplumunun egemen ideolojisi, tek tanrılı dinlerdir. İnsanoğlunun tarım devrimiyle yerleşik düzene geçmesiyle, bir üretim aracı olan toprağın mülkiyeti üzerine kurulu toprak ağalığı yönetimini devam ettirme anlayışı egemenliğini sürdürmüştür. Tarım devrimi, teknolojinin oluşturduğu ideolojik düzenlemeye dayalı olan yapılanma, sonuçta Endüstri Devrimi teknolojisiyle değişime uğramıştır<sup>13</sup>.

## 2. Sanayi Toplumu

İnsanlık tarihindeki en köklü değişim sanayi devrimi ile birlikte yaşanmıştır. Teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına ve sanayi toplumunun oluşmasına yol açmıştır. Bunların sonucu olarak politik, kültürel ve sosyal alanlarda da değişimler gözlemlenmeye başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte, evlerde el tezgahları ile üretim yapılan, tarıma dayalı toplum yapısından; fabrikalarda kitle üretiminin yapıldığı, sanayiye dayalı toplum yapısına geçiş yaşanmıştır. Fabrikalaşma köyden kentlere göçü de beraberinde getirirken, geniş aile tipinden, çekirdek aile tipine geçiş hızlanmıştır. Toprak sahibi aristokratların yerini sermaye sahibi burjuvalar almıştır. Yeni üretim teknolojisi,

---

<sup>12</sup>CELLARY Wojciech, Bilgi Toplumunda Bilişimcinin Rolü, (Çev. K. Özer), [http://dergi.tbd.org.tr/vazarlar/27102003/koray\\_ozar.htm](http://dergi.tbd.org.tr/vazarlar/27102003/koray_ozar.htm), Erişim: 16.10.2005,

<sup>13</sup> KOCACIK Faruk, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, No:1, Mayıs 2003, s.1.

beraberinde yeni hammadde ve yeni pazarların kullanılmasını gerektirirken, bunun sonucu olarak da sömürgeciliğe yol açmıştır<sup>14</sup>.

Sanayi Devrimi teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının, ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir. 1764’de James Hargreaves’in İngiltere’de ilk dokuma makinesini üretime sokmasıyla başlayan sanayi devrimi, sipariş üretiminin yetersizliklerini hızla gidermeye başlamıştır. Uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri maliyetlerin düşmesini ve böylece pazarlamaya yönelik üretimin gelişmesini sağlamıştır<sup>15</sup>. Bununla birlikte James Watt’ın 1765’te buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması teknolojik açıdan; Adam Smith’in 1776’daki “Milletlerin Serveti” adlı eseri ekonomi bilimi açısından; 1789 Fransız Devrimi politik gelişmeler açısından belirleyici dönüm noktaları olmuştur. Sanayi devrimini yaratan teknolojilerin üretimde kullanılması, yeni sosyal yapıların doğmasına yol açmıştır. Oluşan yeni toplumsal yapı, kısaca sanayi toplumu olarak adlandırılmıştır<sup>16</sup>.

Sanayi toplumu her şeyden önce üretimin dev fabrikalarda yapıldığı ve artık ailenin bir birim olarak birlikte çalışmadığı, dolayısıyla girişimin aileden ayrıldığı toplum biçimidir. Burada toplumun, dolayısıyla üretimin, ağırlık merkezini fabrika oluşturmuştur. Sanayi toplumu iş bölümünün, uzmanlaşmanın, standartlaşmanın, kentleşmenin, rasyonelleşmenin, bürokratikleşmenin, modernleşmenin, teknolojik gelişmenin, vasıflı iş gücünün, biçimsel ilişkilerin, toplumsal farklılaşmanın, bireyciliğin ve çekirdek ailenin hakimiyetinin arttığı toplumdur<sup>17</sup>.

Sanayi toplumunun temeli standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretim ve dağıtımına dayanmaktaydı. Şirketlerin temel amacı çeşitli mal ve hizmetleri rakiplerinden ucuza üretmek ve çok sayıda müşteriye satmaktır. Kitlesel üretim ve

---

<sup>14</sup> YOZGAT Uğur, “**Bilgi Toplumu**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:6, 1996, s.31-38.

<sup>15</sup> ZAIM Selim, “**Kalite Kavramı ve Eğitimde Kalite**”, Ekonomi ve Yönetim, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Adapazarı, 1998, s.328.

<sup>16</sup> ERKAN Hüsni, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993, s.3.

<sup>17</sup> BOZKURT Veysel, “**Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Türkiye**”, Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2005, s.70.

kitlesel dağıtımın dayanağı standartlaşmadır. Üretim bandındaki herkesin görevi belliydi. Üretimin aksamaması için mekanistik ve katı/hiyerarşik örgütlere gerek duyulur. Aynı malı ya da hizmeti daha ucuza ve daha kısa zamanda üretmek amaçlandığından eğitim gelenekseldi. Sanayi toplumlarında standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretimi el üstünde tutulmaktaydı. Çünkü henüz yeterince gelişmemiş otomasyon teknolojileriyle her boya uyan standart mal ve hizmetleri kitlesel olarak üretmek nispeten daha kolaydı<sup>18</sup>.

Sanayi toplumu üzerine araştırmalarıyla tanınan ve bu isimde bir kitap yazan ünlü Fransız düşünürü ve sosyologu Raymond Aron'a göre, sanayi toplumlarının ortak özellikleri şunlardır<sup>19</sup>:

- Her şeyden önce işletme, köklü olarak aileden ayrılmıştır,
- Sanayi toplumu orijinal iş bölümü modelini getirmektedir,
- Bir sanayi toplumu sermaye birikimini gerektirir,
- İşverenin yatırımlarını genişletmek amacıyla sermayeye ihtiyaç duyduğu andan itibaren akılcı hesaplama meselesi doğar.

1900'lü yılların sonları ve 2000'li yılların başında dünyada önemli değişiklikler olurken ülkelerin ekonomik, kültürel ve siyasi yapılanmalarında değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişikliklerin en önemli sebebi kuşkusuz bilim ve teknolojilerdeki hızlı gelişmelerdir. Bilim ve teknoloji politikalarının gelişmesi sonucunda ise bilgi toplumu kavramı yerleşmiş ve son yılların en çok konuşulan konularının başında yer almıştır<sup>20</sup>.

### 3. Bilgi Toplumu

Sanayi Devrimi, getirdiği değişim ve dönüşümlerle insanlık tarihinde önemli bir yere sahipti. Günümüzde de benzer bir değişim ve dönüşüm süreci

---

<sup>18</sup> TONTA Yaşar, KÜÇÜK M. Emin, "Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler", Üçüncü Uluslar arası Sempozyum Bildirileri, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2005, s.7

<sup>19</sup> ÜTÜK, a.g.e., s. 17-18.

<sup>20</sup> ERARI Ferhat, "Küreselleşme Sürecinde Bilgi Toplumunda Eğitimin/ Bilginin Kalkınmadaki Rolü ve Önemi", Bilgi Teknolojileri Kongresi II-Bildiriler, Denizli, Mayıs 2003, s.82.

yaşanmaktadır. Ancak yaşanan teknolojik gelişmeler nedeniyle, bilgi toplumuna geçiş olarak da adlandırılabilir bu süreç, sanayi toplumuna geçiş sürecinden daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu dönüşümün hızlı bir şekilde gerçekleşmesinde yeni teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olması da etkilidir<sup>21</sup>.

Teknolojik gelişmelerin ve bilgisayar devriminin yarattığı bu dönemde, sanayi toplumunda görülen kiteselleşmenin tam tersi bireysellik ön plana çıkmaktadır. Alvin Toffler'in "üçüncü dalga" olarak adlandırdığı bu dönemde en büyük değer bilgidir ve itici güç yüksek teknolojidir<sup>22</sup>.

Bilgi toplumu; yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir<sup>23</sup>.

Bir toplumun sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş saptayabilmede dört temel ölçüt vardır. Bunlardan birincisi ekonomide bilgi temelli sektörlerin gayri safi milli hasıladaki (GSMH) payının boyutu ve bunun gelişim eğilimidir. İkinci ölçüt ise bilgi temelli sektörlerde çalışan işgücünün toplam nüfusa oranıdır. Bunların yanı sıra, toplumun bilgi toplumuna geçişte üçüncü gösterge olarak bilgisayar kullanımı ile toplam nüfus oranı bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Dördüncü unsur ise internet ekonomisinin de boyutlarını gösterme amacıyla internet kullanım düzeyi toplam yıl içi nüfus/saat da bir gösterge olarak alınabilir. Bu ölçütler daha da artırılabilir. Örneğin, haberleşme araçlarının kullanım düzeylerinin karşılaştırılması da bir diğer ölçüt olarak düşünülebilir<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> ADA Erhan, KÖSE Burcu, "**Kriz Ortamında İşletme Yönetimi Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi**", Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri, Denizli, 2002, s. 1.

<sup>22</sup> ÜSTÜNDAĞ Nuri, **Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999, s.81.

<sup>23</sup> ŞEN Arzu, "**İnsan Sermayesi ve Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Göre İnsan Sermayesinin Rolü**", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s.4-5.

<sup>24</sup> OKTAY Ertan, BALKANLI Ali, SALEPÇİOĞLU Adil, "**Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve E-Dönüşüm Stratejileri**", Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004, s.157.



Günümüzde, bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler ve bilginin oldukça önemli bir üretim faktörü haline gelmesiyle ,özellikle başlıca Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ekonomilerinin artan ölçüde bilginin üretimi, kullanımı ve yayılması anlamında, bilgiye dayalı hale gelmesi süreci yaşanmaktadır. Bilgiye dayalı ekonomi, bilginin firmalar, kuruluşlar, bireyler ve toplumlar tarafından daha ileri bir sosyal ve ekonomik gelişme için yaratıldığı, yayıldığı ve kullanıldığı ekonomileri tanımlamak için kullanılmaktadır<sup>25</sup>.

Bilgi Toplumu (knowledge society), değişik biçimlerde anılmakta ya da adlandırılmaktadır; "modern-sonrası çağ" (post-modern era), "burjuva-sonrası toplum" (post-bourgeois society), "ekonomi-sonrası toplum" (post-economic society), "kıtlık-sonrası toplum" (post-scarcity society), "uygarlık-sonrası toplum" (post-civilized society), "post-endüstriyel toplum" (post-industrial society), "kişisel hizmet toplumu" (the personal service society), "hizmet-sınıflı toplum" (the service class society) veya "kapitalizm-sonrası toplum", teknokratik çağ ( the tecnocratic era) (post-capitalist society), "enformasyon toplumu" (information society), ağ toplumu (network society) kavramları hep bilgi toplumuna karşılık gelmektedir<sup>26</sup>.

Bilgi Toplumu, 1950 ve 1960'lı yıllarda ABD, Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi ve hizmetler sektörlerinin yanı sıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır<sup>27</sup>. Peter Drucker, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan bu gelişme sonucu oluşan toplumu kapitalist ötesi toplum olarak adlandırmaktadır. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, yani iktisatçıların deyimiyle üretim araçları

---

<sup>25</sup> KELLEÇİ Mehmet Ali, **Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2003, s.1

<sup>26</sup> BOZKURT V., "**Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Türkiye**", Genelkurmay Başkanlığı Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları, İstanbul 12-13 Mayıs 2005, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Genelkurmay Basımevi Yayın No:2005/85, Ankara, 2005, s.71.

<sup>27</sup> AKTAN Coşkun Can, TUNÇ Mehtap, "**Bilgi Toplumu ve Türkiye**", Yeni Türkiye Dergisi, Yıl:4, Sayı, 19, 1998, s.120.

sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve bilgi olacaktır<sup>28</sup>. Bilgi toplumu; toplumda her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bilgileri her sektörde kullanan toplum olarak tanımlanmaktadır. Bu toplum, toplumun tüm etkinliklerinde gerekli her tür bilginin, gerektiği her an ve her koşul altında gereken kişilere ulaştırılabildiği bir toplum yapısıdır. Tüm gelişmiş ülkeler ekonomik kalkınma ve sosyal gelişmeleri için teknolojik bilgidен etkilenir hale gelmişlerdir<sup>29</sup>.

Peter Drucker'a göre bilgi toplumu, mutlak suretle, bilgi akışına dayalı olarak çalışan büyük kamu veya özel organizasyonlardan oluşan bir çalışanlar toplumdur<sup>30</sup>.

Alvin Toffler'a göre bilgi toplumu, üçüncü dalga olarak adlandırdığı ve standartlaşmanın, merkeziyetçiliğin ve fabrika düzeninin yerine sürekli ve hızlı bir değişimin hakim olduğu, insani ilişkilerde ahlaki, kültürel, fikri açıdan gerçek bir dönüşüm ortaya çıkaran, kurumları ve politik yapıyı etkileyen bir dönüşümü ifade etmektedir<sup>31</sup>.

Bilgi toplumu ve getirdiği yeni süreç, ekonomik ve sosyal hayattaki bir takım politika amaç ve araçlarının da değişimine yol açmıştır. Bilgi Toplumu, neo-klasik ekonomi paradigmasından birkaç önemli noktada farklılık göstermektedir<sup>32</sup>:

- Bilgi; sermayenin temel biçimidir. Ekonomik büyüme bilgi birikimiyle sağlanmaktadır.

<sup>28</sup> AKIN Bahadır, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=259](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=259), Erişim:25.01.2005.

<sup>29</sup> YÜCEL İsmail Hakkı, **Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1997, s.24-25.

<sup>30</sup> DRUCKER Peter F.; **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s:95.

<sup>31</sup> TOFFLER Alvin, TOFFLER Heidi; **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1999, s:11.

<sup>32</sup> ITAG (Information Technology's Advisory Group), **The Knowledge Economy**, Wellington, 1999, s.4.

- Herhangi bir teknolojik atılım tesadüfi olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan teknolojik değişim, bundan sonra da etkiler yaratarak ekonomik büyümenin anahtarını oluşturmaktadır.
- Gelişmiş teknoloji kullanılan alanlarda azalan verimler kanunu yerine, ölçeğe göre artan getiriler söz konusu olmaktadır.
- Yatırımlar teknolojiyi, teknoloji ise yatırımları dönüşümlü olarak arttırmakta ve geliştirmektedir.
- Yeni dönemde ideal durum monopol ya da monopollü rekabet piyasalarıdır. Ar-Ge yatırımları için monopol gücüne sahip olmak önem taşımaktadır. Oysa geleneksel ekonomi yaklaşımı içinde tam rekabet ideal durumu yansıtmaktadır.

Ancak bunların sağlanması istikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme için yeterli olmamakta, mutlaka beşeri sermayenin geliştirilmesi gerekmektedir. Yani, bilgi toplumunda gelişmeyi sağlayıcı en önemli faktörün bilgi, bu faktör üzerindeki en büyük etkenin de eğitim olduğu kabul edilmektedir. Dünya Bankası'na göre bilgi toplumuna geçiş aşamasında olan ya da bu aşamaya geçmeye hazırlanan toplumlarda dört ana alanda değişiklik gözlenmektedir<sup>33</sup>;

- Bilgi yeni tekniklerle geliştirilmekte, uygulanmakta ve yayılmaktadır,
- Yatırımın geri dönüş süresi azalmakta, buluşlara olan gereksinim artmaktadır. Örneğin bir otomotiv yatırımının üretim için geri dönüş süresi geçmişte 6 yılken, bu süre iki yıla inmiştir. Ayrıca patent başvurularında artış görülmektedir.
- Dünya çapında ticaret ve rekabet düzeyi yükselmektedir.
- Hizmetler sektöründe çalışan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik büyüme ve istihdamdaki önemi giderek artmaktadır.

---

<sup>33</sup> WORLD BANK, **Lifelong Learning In The Knowledge Economy**, Washington, 2003, s.2.

Bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran temel niteliklere değinmek, toplumsal dönüşümün daha iyi anlaşılması için gereklidir. Bu temel özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>34</sup>:

1. **Bilgi sektörünün oluşması;** bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretimi, tüketimi, dağıtımı, pazarlaması gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır. Bir buçuk trilyon dolar tahmini küresel değeri olan bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Profesyoneller, zamanlarının %20'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak, geriye kalan %80'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek ve karar vermek amacıyla kullanmaktadır.
2. **Bireyin merkezi konuma gelmesi;** en önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli şekilde yeniden biçimlendirilmektedir. Birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiştir.
3. **Örgütlü toplumun güçlenmesi;** bilgi toplumu, örgütlü toplumdur. Bireysel katılımı daha etkin kılma doğrultusunda, benzer çıkarılara sahip olan bireyler toplanmakta ve örgütlü toplumun temelini oluşturmaktadır.
4. **Bilgi çağında ekonomi;** bilişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte, sanayi ekonomisi yerini bilgi ekonomisine bırakırken, üretim, tüketim, dağıtım ilişkileri ve ekonomik yapının tümü, bilgi temeli üzerine yeniden yapılanmıştır ve bilgi rekabetin temel faktörü haline gelmiştir.
5. **Bilgi çağında çalışma ilişkileri;** bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıflar getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine ortaya çıkan çok temel

---

<sup>34</sup> ÖZTÜRK Ercüment, “**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:19, Sayı:3, Şubat 2005, s.38-43.

bir dönüşümü ifade etmektedir. Teknoloji, ticaret ve örgütsel değişmelerin etkisiyle hem yeni işler yaratılmakta hem de varolan işler ortadan kalkmaktadır. Yeni işler eğitim ve teorik, analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Bilgi çağında işletme düzeyinde işçi-işveren ilişkileri yaygınlaşmaktadır.

Bilgi toplumunda; ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin ölçümü, ürettikleri çelik, enerji gibi maddi değerlerin yanı sıra, bilgisayar kullanımı, elde edilen, işlenen, saklanan bilgi miktarı ile de yapılmaya başlanmıştır. 21. yüzyıla girerken gelişmişlik ölçümü, fiziki büyüklük gibi ölçü miktarlarından ziyade bilgiye dayalı değerlerle yapılmaya başlanmıştır. Sanayinin kurulmasında yenileştirilmesinde, işletilmesinde yer alan yeni teknolojiler, stratejik yeni görevleri nedeniyle giderek önem kazanmaya başlamışlardır. Bundan dolayı, bu teknolojileri edininip, üretebilir duruma gelmek ülkenin ekonomisinde olduğu kadar ülkenin bütünlüğü ve güvenliği açısından da son derece önem kazanmaktadır<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> YÜCEL, a.g.m., s.25

**Tablo 1: İlk Topluluklardan Bilgi Toplumuna Toplumsal Gelişme**

<b>TOPLUMSAL GELİŞME AŞAMALARI</b>	<b>EĞİTİM</b>	<b>EKONOMİ</b>	<b>İŞ HAYATI VE ÜRETİM</b>	<b>TOPLUMSAL YAŞAM</b>	<b>ÜRETİM ARAÇLARI</b>	<b>YÖNETİM ANLAYIŞI</b>
<b>TARIM TOPLUMU</b>	-Küçük yerleşim yerlerinde tarıma dayalı iş başında eğitim	-Mal mübadelesi -Tarıma dayalı toprak mahsulleri -Madeni paralar	-Tarım devrimi -Tarıma dayalı organizasyonlar	-Toprağa dayalı yerleşik yaşam -Toprak savaşları	-Basit araç ve gereçler -Küçük atölyeler	-Din, ırk ya da sınıf gibi sosyal özelliklere dayalı yönetim
<b>SANAYİ TOPLUMU</b>	-Hızlı okullaşma -Belirli yaşlarda zorunlu eğitim	-Endüstri ve makineye dayalı sistem -Kağıt para	-Sanayi devrimi -Endüstriyel organizasyonlar -Büyük işçi sınıfı	-Hızlı kentleşme -Sanayiye dayalı büyük dünya savaşları	-Makineler -Büyük fabrikalar	- Endüstriyel üretim araçları ve ekonomiye dayalı yönetim
<b>BİLGİ TOPLUMU</b>	-Yaşayarak öğrenme -Örenmeyi öğrenme -Kendi kendini eğitme sorumluluğu -Yaşam boyu öğrenme	-Bilgiye dayanan ekonomik sistemler -Anında transfer olabilen enformasyona dayalı para	-Bilgi devrimi -Bilgi organizasyonları -Azalan iş gücü ihtiyacı -Bilgi çalışanları	-Soğuk savaş dönemi -Bilgi hakimiyetine dayanan mücadele	-Bilgisayar teknolojileri -Uluslar arası pazarlar	- Profesyonel bir meslek olarak yöneticilik -Bilgiye dayalı yönetim

**Kaynak: İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2003, s.233.**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmek isteyen ülkeler bir takım yeni önlemler almaya çalışmaktadır. Bilgi toplumunun oluşturulabilmesi ve bilgi ekonomisinin geliştirilebilmesi için izlenecek politikalarda Dünya Bankası dört ana kriter üzerinde durmaktadır<sup>36</sup>:

- Yerel ve küresel bilginin yayılması için uygun ekonomik teşvik ve kurumsal sistemin oluşturulması,
- Vasıflı, yaratıcı ve esnek işgücünden oluşan bir toplum yaratılması,
- Dinamik bilgi altyapısının kurulması,

<sup>36</sup> WORLD BANK, “Building Knowledge Economies: Opportunities and Challenges for EU Accession Countries”, Final Report of the Knowledge Economy Forum, Paris, 19-22 Şubat 2002, s.5-6.

- Şirketleri, Ar-Ge merkezlerini, üniversiteleri ve diğer kuruluşların oluşturduğu etkin buluş sisteminin yaratılması<sup>37</sup>.

Yukarıda belirtilen kriterlere uyulabildiği ölçüde bilgi toplumuna entegrasyon ve başarı sağlanabilecektir. Dolayısıyla politika önlemlerinin bu esaslar doğrultusunda şekillendirilmesi yönünde gayret gösterilmektedir.

Bilgi toplumundan sanayi toplumuna geçişte, buhar makinesinden içten yanmalı motorlara geçiş, ulaşım ağlarının güçlenmesi gibi nedenlerle maliyetlerde yine önemli oranda azalma ve teknolojiye artış gözlenmiştir. Ancak, bilgisayar ve ağ sistemlerinin gelişimine kadar, sanayi toplumunda buharlı makinenin keşfedilmesiyle sağlanan maliyet düşüşü ya da teknolojik seviye artışına ulaşamamıştır. Bilgi çağında özellikle hizmetler sektöründe maliyet düşüşü ve teknolojik sıçrama sağlayan ana nedenler şöyle özetlenebilir<sup>38</sup>:

- **Moore Kuralı:** Bir mikroçipin fiyatı artmadan, hızı her 18 ayda bir ikiye katlanmaktadır.
- **Gilder Kuralı:** Birim fiyat değişmeden, iletişim sistemlerinin toplam bant genişliği her 12 ayda bir üçe katlanmaktadır.
- **Metcalfe Kuralı:** Bir iletişim ağının değeri, ağdaki düğüm (node) sayısının karesi ile orantılıdır; dolayısıyla bir ağa bağlı olmanın değeri üssel olarak artarken kullanıcı başına fiyatı sabit kalmakta, hatta azalmaktadır.
- Mal farklılaştırması maliyetinin (çeşit, büyüklük, renk, desen, ambalaj v.s.) kullanılan yeni sistemler nedeniyle toplam maliyetler içinde sifıra yakın bir oranda olması. Bu sayede üreticilerin bilgisayar destekli farklı ürünleri anında üretip, farklı müşterilerin zevklerini tatmin edebilmeleri. Örneğin sonsuz renk seçeneği bulunan boyalar, bilgisayar ortamında

<sup>37</sup> Buradaki buluş kelimesi, İngilizce'deki "innovation" kelimesine karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır. Innovation, teknolojik olarak kullanılacak şekilde geliştirilmiş icatları (invention) ifade etmektedir.

<sup>38</sup> DPT, **Nitelikli İnsangücü Meslek Standartları Düzeni ve Sosyal Sermaye Birikimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT Yayınları No: 2577, ÖİK:590, Ankara, 2001, s.1.

kişiyeye özel hazırlanabilen elbise ya da ayakkabı modelleri, ambalaj özelliklerinin kolaylıkla değiştirilebilmesi ürün yelpazesini genişletmiştir.

- Stok maliyetlerinin gelişen teknoloji ve erişim olanakları nedeniyle azalması. Örneğin artık otomobiller teslim edilecekleri limana doğru götürülürken bir gemi içinde üretilebilmektedir. Aynı şekilde siparişler verildiği anda gerçekleştirilebilmekte, stok tutma gereği azalmaktadır.

Tüm bu maliyet dönüşümlerinin temel sebebi teknolojik yeniliklerin ekonomik ve sosyal hayatın içinde daha fazla yer alması ve üretim sürecinin ve toplumsal yaşamın bu yeni teknolojilere göre şekillenmesinden kaynaklanmaktadır.

## II. İŞ VE ÇALIŞMA KAVRAMLARI

### A. Tanımlar

Tarihin ilk dönemlerinden günümüze değin çalışma, bireylerin bağımsız olarak ya da bir kişiyeye bağılı olarak gerçekleştirildikleri bir eylemdir. Çalışma, yaşamın önemli öğelerinden biridir ve sosyal bir aktivitedir<sup>39</sup>.

Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmiş insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir. Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. Tınar'a göre çalışma, bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyetidir<sup>40</sup>. Bir diğer tanıma göre; insanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma, kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur<sup>41</sup>.

<sup>39</sup> KEITH Grint, **Çalışma Sosyolojisi**, (Çev. Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s.3.

<sup>40</sup> TINAR M.Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş. Yayınları, İzmir, 1996, s.3.

<sup>41</sup> KESER Aşkın, "**Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri**", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2004, s.1



Çalışmanın anlamı incelenmesinde, insanların işlerinden ne tür sonuçlar beklediği ve çalışmanın bireyler için sahip olduğu işlev önemli iki faktördür. Çalışma işlevsel açıdan, araçsal yani kişiyi iş aracılığıyla belli sonuçlara götüren bir araç iken, diğer yandan kendini ifade etmesini sağlayan bir işlemdir<sup>42</sup>.

İnsan için çalışmanın üç temel anlamı vardır. Bunlardan ilki çalışma insanın yaşamının devamını sağlamak için gelir elde etme unsurudur. İkincisi çalışma, aynı zamanda insanda manevi anlamda bir tatmin oluşturur, bireyin kendini bağımsız hissetmesini, dolayısıyla yaşamdan zevk almasını sağlar. Üçüncüsü ise çalışma, statü unsurudur. Kendisine ve ailesine sosyal statü sağlar ve bu statü, bireyin yaşamını düzenler<sup>43</sup>. Nishiboriye'ye göre ise çalışmanın her zaman şu üç öğeyi içermesi gerekmektedir<sup>44</sup>:

1. Sosyallik (mutluluk ve zorlukları başkalarıyla paylaşmanın sevinci)
2. Yaratıcılık (düşünmenin sevinci)
3. Fiziksel faaliyet (fiziksel işin sevinci)

Bireyin yaşamını devam ettirebilmek amacıyla gelir elde etme ekonomik; manevi anlamda tatmin olmak, bağımsız ve özgür hissetmek ile psiko-sosyal; bir grubun mensubu olmak, takdir edilmek, kabul görmek, statü sağlamak unsurları ile de toplumsal anlamı, çalışmanın insan yaşamında vazgeçilmez olmasını sağlamaktadır<sup>45</sup>.

Çalışma ve iş kavramları birbirlerine benzer kavramlar gibi gözükse de aralarında fark vardır. İş, işlev ve anlam açısından bireysel farklılıklar göz önüne alınarak ele alınmaktadır. Çünkü, kimi insanlar için iş, yaşamak için bir zorunluluk, bir faaliyetken, kimileri için öncelikle kendilerini ifade etmeye ve sosyal

---

<sup>42</sup> KUMAŞ Handan, “İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri”, D.E.Ü. S.B.E. Dergisi, Cilt:3, Sayı:4, 2001, s.167.

<sup>43</sup> GILL Flora, “The Meaning of Work: Lessons from Sociology, Psychology and Political Theory”, Journal of Socio-Economics, Vol:28, No: 6, 1999, s. 725.

<sup>44</sup> KONDO Yoshio, *İşletmede Bütünsel Kalite*, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.211.

<sup>45</sup> HARPAZ H., XUANNING F., “Work Centrality in Germany, Israel, Japan and the United States”, Cross-Cultural Research, Vol:31, No:3, August 1997, s.171.

gereksinimlerini karşılamaya yarayan bir olgudur. Farklı kültür, toplum ve zamanlara bağlı olarak işin tanımı değişebilmektedir<sup>46</sup>. İş, bireylerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, geçici veya sürekli olarak bir organizasyon içinde belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlenilen görev ve sorumlulukları ifade eder. Çalışma ise insanların isteyerek ya da istemeyerek, bağımsız olarak ya da bir kişiye veya organizasyona bağlı olarak gerçekleştirdikleri bir eylemdir. Çalışma, yaşamın önemli öğelerinden biridir ve bireysel değil, sosyal bir aktivitedir; bağımsız çalışanlar dahi bunu sosyal bir yapılanma olan ilişkiler ağı içinde yürütmektedir<sup>47</sup>.

İş karşılığında elde edilen kazanç, üretilen mal, hizmet veya bilgi, işin ekonomik boyutunu ifade etmektedir. Bireyler işlerinde bir ekonomik değer yaratırlar ve karşılığında bir kazanç elde ederler. Bu kazanç ile kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını karşılarlar<sup>48</sup>.

Ayrıca işin bireylerin sosyal statülerini belirleme, başka insanlarla tanışıp yeni ilişkiler kurmayı sağlama, topluma yararlı olma duygusu verme gibi sosyal fonksiyonları da vardır. Sosyolojik açıdan iş, başkaları için yararlı bir şey üreten faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik açıdan iş ise, istenen amacı en etkin ve etkili şekilde başarmak için birey tarafından iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolüdür<sup>49</sup>.

Kısaca değerlendirmek gerekirse bireyleri iş sahibi olmaya sevk eden nedenler aşağıdaki gibidir<sup>50</sup>:

- İşyeri, başka insanlarla tanışılan, yeni arkadaşlıkların ve sosyal iletişimin kurulduğu bir mekandır; bu özelliği ile işbirliği kurma, dayanışma, paylaşma vb. sosyal yeteneklerin gelişmesine aracılık eder,

---

<sup>46</sup> KUMAŞ, a.g.e., s.169.

<sup>47</sup> ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s.25-30.

<sup>48</sup> BAYSAL A. C., **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, 1993, s.6.

<sup>49</sup> BAYSAL, y.a.g.e., s.6.

<sup>50</sup> KESER Aşkın, **Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri**, <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&savi=2&year=2004>, Erişim: 15.08.2004.

- İş, çalışan insana ve onun ailesine bir sosyal statü sağlar,
- İş, insanın kendine saygısının, toplum için yararlı bir şeyler gerçekleştirme duygusunun önemli bir kaynağıdır,
- İnsanın bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında işin rolü çok büyüktür; bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesi için çok önemli bir zemindir,
- İş yaşamı, insanın belirli bir düzen içinde yaşama ihtiyacına cevap verir ve zaman periyodik algılanmasını sağlar,
- İş, sağladığı gelir ile iş dışı yaşamın maddi temelini oluşturmakta, özel yaşamın şekli ve boş zamanları şekillendirme biçiminin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır; bu bağlamda, yapılan işin içeriği ve mesleki sosyalleşme olgusu büyük önem taşımaktadır.

## **B. Tarihsel Değerlendirme**

İlkel toplumlarda çalışma, yeme-içme ve barınma gibi insanların biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması için, düzensiz olarak yapılan avcılık ve toplayıcılık gibi faaliyetleri içermektedir. Bu şekilde çalışma, yaşamın sürdürülmesi için şart olan ve herhangi bir sosyal organizasyona tabi olmadan gerçekleştirilen eylemlerden oluşmaktaydı<sup>51</sup>.

İlkel toplum yapısının çözülmesini ortaya koyan dinamik unsurlar farklı zaman ve mekanlarda köle üretimi ve köleci ilişkilerin yerleşmesini sağlamıştır. Köle emeğinin ortaya çıkışı aslında ilkel toplum yapısındaki mülkiyet ilişkilerinin serbestleşmesiyle üretim ilişkisinde bunun belirleyici bir işleve sahip olması sonucu ortaya çıkmıştır. Mülkiyet konusu olan objelerde eşitsiz bir dağılım giderek toplumsal farklılaşmayı arttırmıştır.

Toprakların tarıma elverişliliğinin sınırlı ve pazar için üretim mekanizmasının henüz gelişmemiş oluşu, köle emeğinin bir mülk olarak, fakat yaygın bir üretim

---

<sup>51</sup> ÇAKIR, a.g.e., s.26.

sürecine dahil olarak kullanılmasına yol açmıştır. Tarih içinde önemli bir dönem, köle emeğine dayalı üretim biçimi ile şekillenmiştir. Köleci üretim biçimi olarak tanımlanabilen bu dönemin sonu feodal ilişkilerin başlangıcı olmuştur<sup>52</sup>.

Tarım toplumunda bazı avcı ve toplayıcı gruplar yaşamlarını sürdürebilmek için evcilleştirilmiş hayvanları yetiştirmeye ve belirli toprak parçalarını ekmeye başladılar<sup>53</sup>. Tarım toplumunun egemen ideolojisi, tek tanrılı dinlerdi. İnsanoğlunun tarım devrimi nedeniyle yerleşik düzene geçmesiyle, bir üretim aracı olan toprağın mülkiyeti üzerine kurulu toprak ağalığı yönetimini devam ettirme anlayışı egemenliğini sürdürmüştür<sup>54</sup>. Bu dönemde çalışma yine fiziksel ihtiyaçların karşılanması amacıyla, ailece yerine getirilen bağımsız faaliyetlerken, Ortaçağ'ın feodal düzeninde derebeyine bağımlı olarak, büyük ölçüde onun belirlediği şartlarda çalışma söz konusu olmuştur. Burada çalışma daha çok istemeyerek yapılan ve kölelikle eşdeğer tutulan bir faaliyet olarak algılanmıştır. Çalışmak için iki neden vardır; ailenin geçimi ve derebeyine olan bağlılık<sup>55</sup>.

Ortaçağ Düzeninin sosyal organizasyonu olan feodalite şöyle karakterize edilebilir: bütün ilişkilerin ve çatışmaların çerçevesini ve her şeyin meşruiyet kaynağını oluşturan, tek, bütün ve bölünmez bir hristiyan ülkesinin varlığı; iktidarın, hiyerarşik olarak birçok yönetim birimleri arasında dağılımı ve parsellenmesi; kralın dünyevi sahada evrensel nüfuz iddiası; papalığın uhrevi sahada evrensel nüfuz iddiası; kral ve kilise arasında hristiyan dünyası ve toplumu üzerinde üstünlük mücadelesi<sup>56</sup>.

Feodal yapı rahipler, savaşılar ve çalışanlar olmak üzere üç sınıfa bölünmüştü. Toprak en büyük iktidar aracı idi. Toplum beyler ve serfler olarak ayrılmıştı<sup>57</sup>. Feodal ilişkilerin temel nitelikleri şöyle sıralanabilir<sup>58</sup>:

---

<sup>52</sup> LORDOĞLU Kuvvet, ÖZKAPLAN Nurcan, **Çalışma İktisadi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.13-14.

<sup>53</sup> GIDDENS Anthony, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Ankara, 2000, s.51.

<sup>54</sup> KONGAR Emre, **Küresel Terör ve Türkiye**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001, s.36-37.

<sup>55</sup> ÇAKIR, a.g.e., s.26.

<sup>56</sup> ÇETİN Halis, **“Liberalizm Tarihsel Kökenleri”**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002, s.81.

<sup>57</sup> HUBERMAN Leo, **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, Dost Yayınları, Ankara, 1974, s.21.

1. Tarıma dayalı toprak mülkiyeti, merkezi idarenin zayıflaması ile ve birbirinden bağımsız yerel birimlerde önce kullanım amacı daha sonra tamamen senyörün mülkiyetinde oluşu.
2. Toprak üzerinde çalışanlar ise özgür köylülerdir. Bunların bir kısmı, topraklarını kaybedip senyörün toprağında çalışmaktadır.
  - a) **Zorla, angarya olarak çalışmak:** Bu durum, köylünün hem kendisi hem de senyör için çalışmasını açıklamaktadır. Haftanın belirli günleri senyörün toprağında çalışıp ortaya koyduğu ürünü karşılıksız olarak devretmesi, öte yandan toprak üzerinde çalışan köylülerin angarya yoluyla yarattıkları artı ürünün tek yanlı senyörce el konulması kölelik düzeninin bir kalıntısı olarak da değerlendirilmektedir.
  - b) **Ürün olarak senyöre bağlılık:** Köylünün angarya dışında, tasarrufunda kalan topraktan senyöre aynı olarak pay vermesini açıklamaktadır.

Feodal toplum örgütlenmesinde bir takım bölünmeler vardır. İlk bölünme yöneten-yönetilen bölünmesidir. İkinci bölünme yönetenler kesimi - şövalyeler, soylular ve rahipler- arasındadır. Bu bölünmeler ortaçağ dünyasında toplumu oluşturan tabakaların işbölümü esasına göre farklılaşmasını ifade etmekte ve genellikle dua edenler, çalışanlar ve savaşanlar diye anılmaktadır. Toplumu üç tabakaya ayıran bu anlayış bu tabakalar arasında herhangi bir hareketliliğe de izin vermemekteydi<sup>59</sup>.

Loncaların veya meslek gruplarının ayrı ve kendi kuralları içerisinde örgütlenmeye başlaması 11. yüzyıldan itibaren ticaret ve el sanatlarının canlanması sayesinde belirgin hale gelmiştir. Burada aynı zamanda ilk toplumsal emek örgütlenmesine ilişkin ipuçları da vardır: Aynı meslek grubundan olanlar aynı lonca

---

<sup>58</sup> LORDOĞLU, TÖRÜNER, a.g.e., s.17.

<sup>59</sup> DUBY George, **Ortaçağ İnsanları ve Kültürü**, (Çev. M.A. Kılıçbay), İmge Yayınları, Ankara, 1990, s.91.

içinde toplanıyorlardı. Emek yönünden usta-kalfa ve çırak hiyerarşik bir yapıya derinden bağlı katı kuralları bulunan bir üretim ilişkisini ortaya koymaktaydı<sup>60</sup>.

Loncalar bir ekonomik ve sosyal sistem olarak uzun asırlar boyu üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemişti. Bu sisteme göre, bir sanatı yürütebilmek için belirli bir süre usta yanında çalışarak o sanatın inceliklerini öğrenmek gerekmekteydi. Usta mesleği çırağa öğretmek ve onu eğitmek zorundaydı. Böylece lonca düzeni içinde işçi denebilecek çırak ve işveren denebilecek usta bulunmaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi<sup>61</sup>.

Üretimin usta-kalfa-çırak hiyerarşisi içinde, küçük atölye veya evlerde gerçekleştirildiği lonca düzeninde çalışma nispeten bağımsız ve aile ortamına benzer ilişkiler içinde gerçekleştirilmiştir<sup>62</sup>. Çırak, üretim sürecinin her aşamasını bilmekte ve her aşamaya katılmaktadır. Aynı meslek içinde giderek beceri ve ustalık kazanan çırağın, sırasıyla kalfa ve usta olma ve bir işyeri açma olanağı bulunmaktadır. Böyle bir düzeni ise çalışanlarla ustaları arasında bir çıkar ayrılığı oluşturmak yerine daha çok aynı meslekten gelen bir dayanışma duygusu yaratmaktadır.

Kapalı bir toplum yapısına özgü olan loncaların, endüstrileşme ve fabrikasyon üretime geçişle çalışanlar için bir işlev olma görme olanağı kalmamıştır. Son derece yoğun işgücü kullanan, coğrafi ve mesleki hareketliliğin yer aldığı, mesleklerin çeşitlenmesi yanında ücretli çalışmadan doğan çıkarların ağır bastığı endüstri toplumlarında loncalar, yerlerini başka çıkar ve örgütlenmelere bırakmak zorunda kalmışlardır<sup>63</sup>.

İnsan emeğine ve çalışma koşullarına ilişkin büyük ve köklü değişmeler, sanayi devrimi denilen, çağın ekonomik ve sosyal düzenini ve yaşamını derin bir biçimde etkileyip yeniden doğuran teknik olay ile başlar. Sanayi devrimi zanaat ve zanaat

---

<sup>60</sup> LORDOĞLU Kuvvet, TÖRÜNER Mete, **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, s.13.

<sup>61</sup> EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1989, s.5-6.

<sup>62</sup> ÇAKIR, a.g.e., s.26-27.

<sup>63</sup> KORAY Meryem, **Endüstri İlişkileri**, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları:22, İzmir, 1992, s.22.

üretimine yerine yeni makinelerle donatılmış fabrikaların üretimine geçmesi, buhar gücünün organik ve doğal güçlerin enerjilerinin yerini almasıdır<sup>64</sup>.

Çalışma yaşamında Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı toplumsal yaşamdaki akılcılık ve bürokratikleşmenin işletmelere uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının işe uygulanması uzmanlaşma ve standartlaşmanın artmasına neden olmuştur. Fabrikalarda üretimin durması, Pazar payının kaybedilmemesi için vardiyalı çalışma sistemine geçilmiş ve böylece zaman uyum sağlamak önem kazanmıştır. Zaten sanayi toplumunda çalışma yaşamının en önemli özelliklerinden biri zamana verilen değerdir. Ayrıca insan ve toplum bir makine gibi algılanmış, bireysel farklılıklara ve insan unsuruna da önem verilmemiştir<sup>65</sup>.

Sanayi denildiğinde akla üretim teknolojisindeki yenilikler gelmektedir. Bu yenilikler, iş yapma biçiminde de değişmelere yol açmıştır. Bunun başında işin, makinelerle göre düzenlenmesi gelmektedir. İş, makinenin yapabileceği küçük parçalara bölünmüştür. Bunun sonucunda çalışma hayatının, makinelerin teknik gereklerine göre yeniden düzenlenmesi ve sistemleştirilmesi zorunluluğu doğmuştur. Daha önceleri işçinin eliyle sürdürülen faaliyetler, daha sonra makineler tarafından sürdürülmeye başlanmıştır. Böylece işçi, makinenin çalışmasını kontrol eden kimse olmuştur<sup>66</sup>.

Sanayileşme kavramı tarımsal ve el sanatlarına dayalı bir ekonomiden, kitle ve fabrika üretiminin hakim olduğu ve üretimin büyük ölçüde sanayi birimlerinde yapıldığı yeni bir ekonomik örgütlenme biçimine geçiş sürecidir. Bu bakımdan sanayileşme teknolojik gelişme temelinde tanımlanmakta ve teknolojinin gelişmesi toplumsal gelişmenin ve ilerlemenin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> TALAS Cahit, **Toplumsal Ekonomi-Çalışma Ekonomisi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.25-26.

<sup>65</sup> ÖZAKTAŞ Deniz Özlem, **Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi: Ordu Sağra Örneği**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003, s. 8-9.

<sup>66</sup> EROL Metin, **Sanayileşme ve Ekonomik Gelişiminin Sosyolojisi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.3.

<sup>67</sup> ESER Uğur, **Türkiye'de Sanayileşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1993, s.14.

Fabrikalara dayalı toplu üretim kentleşmeyi ve kent yapısını değiştirirken buna paralel olarak, geniş aile yapısından da çekirdek aile yapısına geçilmiştir. Geleneksel tarım toplumunun köylüleri, sanayi sektöründe işçi olmuş; toprak sahipleri olan aristokratlar yerine, sermaye sahibi burjuvazi, toplumun üst ve yaygın sınıfı olarak ön plana çıkmıştır. Toplumun yapısı tepeden tırnağa değişerek yenilenmiş ve yeni kurumsal yapılar kazanmıştır. Toplumun kurumları ve yapısı ile birlikte değer, norm ve davranış kalıpları da değişmiştir<sup>68</sup>.

Sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği endüstri toplumu, bir çok sosyal değişim sürecinin yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte yaşanan toplumsal değişim, üretim ilişkilerini belirleyen hammadde, enerji, emek, zaman vb. gibi faktörlerin, sosyal, ekonomik, politik alanlarda etkilerini ortaya koymuştur<sup>69</sup>.

Sanayi devrimi ile doğan ve bu devrimin yarattığı işçi sınıfı yeni bir statüyü belirler. Bu statü içinde özgürdür. Köle, tutsak ve serf değildir. İşini ve çalışacağı yeri serbest olarak seçebilir. Ancak yaşam ve çalışma koşulları olabildiğince ağırlaşmıştır. İşçi sınıfının başlıca nitelikleri şöyle sıralanabilir<sup>70</sup>:

- İşçi gelirini, emek gücünü satarak günü gününe sağlar.
- Uzun bir dönem işçinin çalışma koşulları sözleşme serbestliği ilkeleri içerisinde işveren tarafından, yani tek taraflı saptanmıştır.
- İşçinin bilinçlenmesi ve örgütlenmesi uzun ve sıkıntılı bir yol izlemiştir.
- Statü değiştirmek serbest olmakla birlikte genellikle olanaksızdı.
- Özgür sayılırsa da işverene bağlılığı kesindir. Başka bir deyişle ekonomik bakımdan serbest değildir.
- Yasaların oluşturulmasına çok az ölçülerde katıldığı için çoğu kez uyumsuzluk içindedir.

---

<sup>68</sup> İŞEVİ Semih, ÇELME Burçin, “**Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak**”, Bilgi Dünyası Dergisi, Sayı:6, Cilt: 2, 2005, s.252-253.

<sup>69</sup> YILMAZ Malik, “**Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulamaya**”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003, s.258.

<sup>70</sup> TALAS, a.g.e., s.26-27.



Fabrika üretiminin sağladığı kitle üretimi, pazarın genişlemesini sağlamış ve böylece toplumsal işbölümünün yaygınlaşmasını, toplum nüfusunun büyük bir kesiminin yeni ilişkiler sisteminin bir dişlisi haline gelmesini olanaklı kılmıştır<sup>71</sup>.

Dünya üzerinde yaşanan değişim, özellikle küreselleşmenin ve bilişim/iletişim teknolojilerindeki değişimlerin etkisiyle gittikçe hızlanan bir yapıya bürünmüştür. Organizasyonlar ve çevreleri, sürekli değişime uğramış ve organizasyonların ellerindeki stratejik gücün kaynağı da zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Önceki dönemlerde organizasyon için değer; toprak, sermaye, işgücü gibi kavramlar üzerinde değişiklik gösterirken, günümüzde işletmeler için gücün kaynağı bilgidir<sup>72</sup>.

Gültan'a göre bilgi toplumu, konumundaki bilginin, yaşamın her alanında her geçen gün artan bir hızla ve küresel ölçekte, sürekli arttığı, esneklik, çeşitlilik yaratıcılık, yenilik gibi kavramların belirleyici olduğu, eğitilmiş bireyin ön plana çıktığı etkileşimi son derece yüksek, şebeke yapısında bir toplumdur<sup>73</sup>.

1941 yılında yapılan ekonomik bir analizde, herhangi bir ekonominin üç ana bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir. Buna göre birincil sektör tarım, ikincil sektör imalat ve sanayi, üçüncül sektör ise hizmetlerdir. Buradan hareketle, birçok Avrupalı teoriyese bir toplumun sanayi yapısının dönüşümünde bilim ve teknolojinin önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Buna göre üstün nitelikli çalışan sınıf ile bilim ve teknoloji arasında önemli bir bütünleşme söz konusudur.

Bilgi toplumu, işgücünün önemli bölümünün bilişimle ilgili işlerde çalıştığı ve ekonomide en etkili faktörün bilginin kullanılması ve uygulanması olan toplumdur. Bir toplum içinde söz konusu her üç toplum farklı ölçülerde bulunabilir. Ancak

---

<sup>71</sup> SAYIN Önel, **İnsan Faktörünün Sosyal ve Ekonomik Gelişmelerdeki Yeri ve Önemi**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1983, s.55.

<sup>72</sup> KURT Mustafa, AĞCA Veysel, "Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi Ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=185](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185), Erişim: 11.11.2005.

<sup>73</sup> GÜLTAN S., **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003, s.47.

gelişmişlik düzeyi arttıkça toplumların yüzdeleri de belirgin ölçülerde değişmektedir. Örneğin, 1980 yılında ABD’de işgücünün sadece yüzde 3’ü tarım kesiminde çalışırken, yüzde 76’sı hizmet ve bilişim faaliyetleriyle meşguldür. Yine yeni kurulan işlerin yüzde 80’den fazlası bilişim ve hizmet sektörüyle ilgilidir<sup>74</sup>.

Bell, bilgi toplumunun beş boyutu bulunduğunu belirterek, söz konusu özellikleri farklı bir sınıflama ile ele almaktadır. Birinci boyut, mal üretiminden hizmet sektörüne doğru bir değişimin yaşandığı ekonomi ile ilgilidir. İkinci boyut, çalışma alanı içinde ortaya çıkan ve yapılan işin türünde teknik ve uzman sınıfın üstünlüğü lehine olan değişmedir. Üçüncü boyut, sanayi sonrası toplumun, toplum için gerekli yeniliklerin sağlanmasında ve siyasal kararların alınmasında kuramsal bilginin merkezi rol almasıdır. Dördüncü boyut, teknoloji ve teknolojik değerlerin kontrolü anlamında ileriye yöneliktir. Beşinci ve son boyut ise, karar almayı ve yeni bir entelektüel teknolojinin yaratılmasını içerir<sup>75</sup>.

Bilgi toplumu sosyo-ekonomik gelişme için bir çok değişikliğe neden olmaktadır<sup>76</sup>:

- Mal üretiminden hizmet üretimine değişim. Profesyonel, teknik, eğitim, sağlık ve hazır yemek gibi hizmet sektörlerindeki hızlı artış.
- İş niteliklerinin ve karakterlerinin değişimi.
- İşgücünde teknik eleman ve profesyonellerin, yani bilgi sınıfının artması.
- Yüksek teknolojilere doğru teknolojik değişim. Mikroelektronik iletkenler aracılığıyla bilginin toplanıp yönetilmesine yarayan küçük ve yetenekli makinelerin yayılması.
- Yeni bilişim teknolojilerinin yayılması ve bilgisayarların gelişmesine paralel olarak uzak noktalarla koordinasyon amacıyla telekomünikasyonun ileri ölçülerde kullanılması.

---

<sup>74</sup> KOSGEB, **Dünya Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)**, Ankara, Ocak 2004, s.17-18.

<sup>75</sup> POLOMA M., **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, (Çev. H. Erbaş), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993, s.326-327.

<sup>76</sup> KOSGEB, **a.g.e.**, s.18.

Son yıllarda ücret gelirlerindeki artış kol gücüne dayalı çalışanlardan bilgi gücüne dayalı çalışanlara kaymıştır. Sanayi toplumlarından bilgi toplumuna geçildikçe, çalışanlar arasındaki ağırlık hızlı bir şekilde eğitilmiş; yani kendilerini teknik adam olarak gören ya da sayıları her geçen gün daha da artan ve kendilerini uzman olarak gören insanların oluşturduğu bir sınıfa doğru kaymaktadır<sup>77</sup>.

Bilgi toplumunda endüstri toplumunun ürünü olan temel kurumlar, son derece ciddi bir sarsıntı geçirmekte, zaman ve mekan kavramları değişmektedir. Fabrika üretiminin egemenliğindeki endüstri toplumunun sosyo-kültürel ve sosyo-politik yapısını oluşturan ulus-devlet, kitle örgütleri ve akıl gibi kavram ve kurumlar yeniden sorgulanmakta, ya da son derece ciddi bir kriz yaşamaktadır. Endüstri toplumunda stratejik kaynağı oluşturan “sermaye” yerini enformasyon toplumuna geçiş sürecinde “bilgi” ye bırakmakta ve bilgiyi üreten kurumlar toplumun temel eksenini oluşturmaya başlamaktadır<sup>78</sup>.

Sonuç olarak günümüze kadar çalışmanın anlamı oldukça değişmiş ve genişlemiştir. Günümüzde hala sırf maddi ihtiyaçları karşılamak üzere çalışan insanların varlığı kabul edilmekle birlikte, sadece bu ihtiyaçlar için değil sosyal ve psikolojik birtakım ihtiyaçları karşılamak için de çalışıldığı görülmektedir. Çalışmanın anlamının içinde bulunan toplumun özellikleri ile bireysel özelliklerden etkilenerek değişiklik kazanacağını kabul etmek gerekir. Fakat çalışmaya verilen anlamda artık topluma yararlı olma, kişisel gelişim ve doyum sağlama gibi amaçların da yer aldığı söylenebilir<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> DRUCKER P. F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, (Çev: Bülent Toksöz), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.192-193.

<sup>78</sup> İTO, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Yayınları, İstanbul, 1998, s.41.

<sup>79</sup> ÇAKIR, a.g.e., s.27.

## 2. BÖLÜM

### YENİ TEKNOLOJİ KAVRAMI ve ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNE ETKİLERİ

#### I. YENİ TEKNOLOJİLER

##### A. Yeni Teknolojilerin Tanımı

18. yüzyılda sanayi devriminin gerçekleştiği tarihsel süreçte, o dönemin egemen teknolojisi haline gelen buhar gücünün üretim sürecine sokulmasıyla birinci endüstri/teknoloji devrimi gerçekleşmiştir. Buhar gücü ve tekstil endüstrilerine dayalı olarak ortaya çıkan birinci endüstri devrimi, üretim sürecinde buhar gücünden yararlanma olanağını doğurarak üretim süreç ve yöntemlerinin büyük ölçüde mekanizasyonu sonucunu doğurmuştur<sup>80</sup>.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde yeni bir teknoloji devrimi başlamıştır. 20. yüzyılın son çeyreğinde etkilerini gösteren bu dönüşümün temelinde 1964'te transistörler yerine mikro ve entegre devrelerin kullanılmaya başlaması yatmaktadır. Bu değişim hız ve güvenilirliği artırırken maliyetlerde düşme sağlamıştır<sup>81</sup>.

Mühendislik sanayilerinde ürünlerin dizaynı ve üretiminde kullanılan bilgisayar tabanlı otomasyon teknolojilerinin, son yıllarda gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede hızla yayılması, ileri teknoloji/yeni teknolojiler olarak adlandırılan bir teknolojik devrimin yaşanmasına neden olmuştur. Söz konusu devrimi gerçekleştiren yeni teknolojiler, genel olarak mikroelektronik teknolojisi alanında kendini göstermektedir<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> BİLGİN Mehmet Hüseyin, **Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000, Bolu, s.46.

<sup>81</sup> GÜLOĞLU Tuncay, “**Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri**”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, İzmit, Mayıs 2002, s. 600.

<sup>82</sup> BİLGİN, a.g.e., s.22.

Yeni teknolojiler, teknolojik değişimin günümüzde ulaştığı son aşamadır. Teknolojik gelişme, ekonomik ve toplumsal yapıdaki değişim ve etkileşimlerle sanayileşmeye, sanayileşmeden de içinde bulunduğumuz yeni teknoloji aşamasına ulaşmıştır<sup>83</sup>.

Yeni teknolojiler sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak adlandırılmaktadır<sup>84</sup>. Bir başka ifadeyle yeni teknolojiler, mevcut ürünlerin üretiminde yeni yöntemlerin geliştirilmesi, yeni nitelikte ürünlerin üretilmesi ve yönetim tekniklerindeki gelişme ve yenilik şeklinde görülen sistemdir. En kısa tanımıyla mevcut üretim teknolojilerindeki ilerlemelerdir<sup>85</sup>. Aktan ve Vural'a göre ise yeni teknolojiler, bilginin küresel düzeyde paylaşılmasına olanak sağlayan, bilginin organizasyon içinde etkin bir şekilde kullanılmasında araç görevi gören, bireylerin yaşamını, organizasyonların ve üretimin yapısını etkileyen sistemler bütünüdür<sup>86</sup>.

Sonuç olarak çeşitli kavramsal yaklaşımları da göz önüne alarak yeni teknolojileri şu şekilde kavramsallaştırabiliriz: yayılma hızı ve uygulama alanı nedeniyle işletmelerde rekabet gücünü ve verimliliği arttırarak maliyetlerin düşmesini sağlayan, üretim sürecini esnekleştiren, mevcut ürünlerin kalitesini arttıran ve ekonomik, toplumsal ve organizasyonel yapıyı farklılaştıran sistemlerdir.

Yeni teknoloji için kullanılan bu kavramsallaştırma çalışmanın diğer bölümlerinde yeni teknoloji kavramı geçtiğinde hatırlanmalıdır.

---

<sup>83</sup> TOKOL Aysen, "Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri",

[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=80](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=80), Erişim: 30 Ekim 2003

<sup>84</sup> GÜLOĞLU, a.g.e., s. 601.

<sup>85</sup> YILDIRIM Nuri, **Neoklasik İktisadın Teknolojik Gelişme Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1973, s.1.

<sup>86</sup> AKTAN Çoşkun Can, VURAL İstiklal Yaşar, "Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar", <http://www.canaktan.org/veni-trendler/bilgi-yonetimi/unsurlar.htm>, Erişim: 08.02.2004.

## C. Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

### 1. Fordist Üretim

II. Dünya Savaşı sonrası başlayan ve 1970'e kadar uzanan dönem içerisinde, endüstrileşmiş ülkeler kitle üretimine dayalı bir sistem ile verimlilik ve üretim artışı sağlamışlardır. Bu dönemde endüstrileşmiş ülkelerin üretim sürecine bakıldığında, taylorist iş organizasyonuna dayalı fordist üretim sisteminin hakim olduğu görülmektedir. Organizasyonlar büyük pazarlara, vasıfsız işgücüne ve standart ürünlere dayanarak üretimde bulunmaktadır<sup>87</sup>.

Kitle tüketimi için fordist üretim anlamına gelen, ileri düzeyde işbölümü ve standartlaşmayı son derece katı bir biçimde uygulayarak verimlilikte büyük artışlar sağlayan bu dönemin özellikleri şunlardır<sup>88</sup>:

- Sermaye yoğun büyük ölçekli üretim,
- Esnek olmayan bir üretim süreci,
- Katı bir hiyerarşik ve bürokratik yapı,
- Rutin işler yapan vasıfsız işgücü kullanımı,
- Güçlü bir bütünleşme eğilimi,
- Milli pazarların korunması, gümrük duvarları yoluyla korunan pazarlarda, uzun süreli standart mal üretimi.

Endüstri toplumunun şekillenmesinde etkili olan Fordist üretim biçiminin yaygınlık kazanmasıyla birlikte fabrika, endüstri toplumunun merkezi haline gelmiştir. Böylece fabrika, eğitim kurumlarından aile yapısına kadar her alanda etkili olmaya başlamıştır. Eğitim kurumları bir taraftan kitle eğitimi çerçevesinde eğitim vermenin yanı sıra öğrencilere, her şeyi zamanında yapmak, gösterileni kafa kullanmadan öğrenmek gibi montaj hattının taleplerine uygun bireyler yetiştirmiştir. Bununla işçinin işe zamanında gidip gelmesi, amirlerin ve yöneticilerin vereceği

<sup>87</sup> SELAMOĞLU Ahmet, “Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru”, Çimento İşveren Dergisi, sayı:6, cilt:12, Kasım 1998, s.8.

<sup>88</sup> KOSGEB, **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ankara, Mart 2005, s.25.

emirleri tartışmadan yerine getirmesi büroda ya da makine başında rutin işleri sıkılmadan yapmasının öğretilmesi amaçlanmıştır<sup>89</sup>.

Savaş sonrası dönemde ekonomik büyümenin gerçekleştirilmesini, enflasyonun düşürülmesini, ödemeler ve ticaret dengesinin sağlanmasını gerçekleştirmeyi amaçlayan günümüzün endüstrileşmiş ülkeleri, ekonomik ve sosyal içerikli bu politikaları büyük oranda gerçekleştirerek, 1948-1973 yılları arasında hızlı ve devamlılık gösteren ekonomik büyüme oranına ulaşmışlardır. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası verimlilik ve üretim artışının sağlandığı dönem içerisinde de devam eden enflasyon sorunu, 1970 sonrasında endüstrileşmiş ülkeler açısından ciddi boyutlara ulaşmıştır<sup>90</sup>. Yine bu dönemde doların değerinde görülen ciddi dalgalanmalar ve sonunda Woods sisteminin yıkılması, istikrarsız bir ortamın doğmasına yol açmış, buna ek olarak petrol ihraç eden ülkeler organizasyonu (OPEC) ülkelerinin petrol fiyatlarında yaptıkları çok yüksek artışlar ekonomileri ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Bu olumsuzluk gelişmeler sonucu, verimlilik düşmüş, kamu sektörü gittikçe büyümüş ve buna paralel olarak kamu harcamaları durmadan artmıştır<sup>91</sup>. 1970'lerin başında enflasyon oranında tırmanışla başlayan bunalımın, işsizlik oranında artışla sürmesi, ekonomide stagflasyon olgusunu gündeme getirmiştir. 1930'lardan bu döneme kadar uygulanan Keynezyen politikaların enflasyonla mücadele konusundaki başarısızlıkları, fiyatların kontrol altına alınmasını sağlayacak yeni ekonomi politikalarının ve araçlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır<sup>92</sup>.

Keynesyen politikaların geçerliliğini yitirmesi ve Fordist üretimin kriziyle birlikte, sermayenin yeniden değerlendirilmesi önündeki engellerin kaldırılması ve üretim sürecinden kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi, kısaca krizin aşılması yönünde üretim teknolojilerinde, üretim sistemlerinde ve iş örgütlenmesinde değişime gidilmiştir. Post-fordist yeniden yapılanma dönemi olarak adlandırılan bu

---

<sup>89</sup> BOZKURT Veysel, **Toplum ve İktisat, Sosyolojiye Giriş**, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 2003, s.219-220.

<sup>90</sup> SELAMOĞLU, **a.g.m.**, s.9.

<sup>91</sup> PEKİN Tefik, **Makro Ekonomi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1996, s.241.

<sup>92</sup> AY Ahmet ve Diğerleri, **“Güvenilirlik İhtiyacı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Enflasyon Hedeflemesi Politikaları”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2005, s.212-213.

dönemin en önemli boyutunu, firmaların bir yandan yeni esnek üretim sistemlerini uygulamaya başlaması, diğer yandan da esnek otomasyon teknolojileri denilen mikroelektronik bazlı yeni teknolojilerini giderek daha yoğun bir biçimde üretim sürecine sokmaları oluşturmaktadır<sup>93</sup>.

## 2. Post-Fordist Üretim

Fordist sistemin standart bir üretim mekanizması haline gelmesi, bir yandan standart tüketim kalıplarının oluşmasına, diğer yandan geniş ve istikrarlı pazarların varlığına bağlıdır. Fordist üretim yapısı, özellikle 1973 yılından itibaren derin bir ekonomik kriz içine girmiştir. 1970'lerden sonra işin daha fazla bölünememesi ve makinelerin daha fazla uzmanlaştırılmaması ile beraber verimliliğin ve karlılığın düşmesi, kitlesel üretilmiş ürünlerin artan uluslararası rekabeti, istikrarsız ve küçük pazarların oluşması, talebin daha esnek ve değişken olması ve ürün talep kriterleri olarak ucuzluk ve standartlığın yerini kalite ve farklılığın almaya başlaması, Fordist sistemin yerini, yine verimlilik ancak bunun yanı sıra bir de esnek ve yoğun birikimin söz konusu olduğu bir sisteme, diğer bir ifadeyle post-fordist sisteme bırakmasına yol açmıştır. Post-fordist yapının en genel ifadesi olarak kitlesel anlayışın yerini, bireysel anlayışa bırakması, pazar yapısı ve işleyişi açısından da pazarlarda parçalanma ve benzeşme, küreselleşen, yaklaşan ve bütünleşen endüstriler şeklinde olmaktadır<sup>94</sup>.

1980'lerden itibaren büyük miktarlardaki kitle üretimi yerine uzmanlık üretimi, katı kurallar yerine esnek kurallar konmuştur. Böylece post-fordizm kavramı ortaya çıkmıştır. Post-fordizm kavramı, üretimde yeni teknolojilerin sağladığı yeni ekonomik imkanları ve esnekliği ifade etmektedir<sup>95</sup>.

Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması bir yandan üretim sürecinin esnekleşmesini sağlarken, diğer yandan yatay örgütlenme şeklini ortaya çıkarmıştır.

---

<sup>93</sup> BİLGİN, a.g.e., s.14.

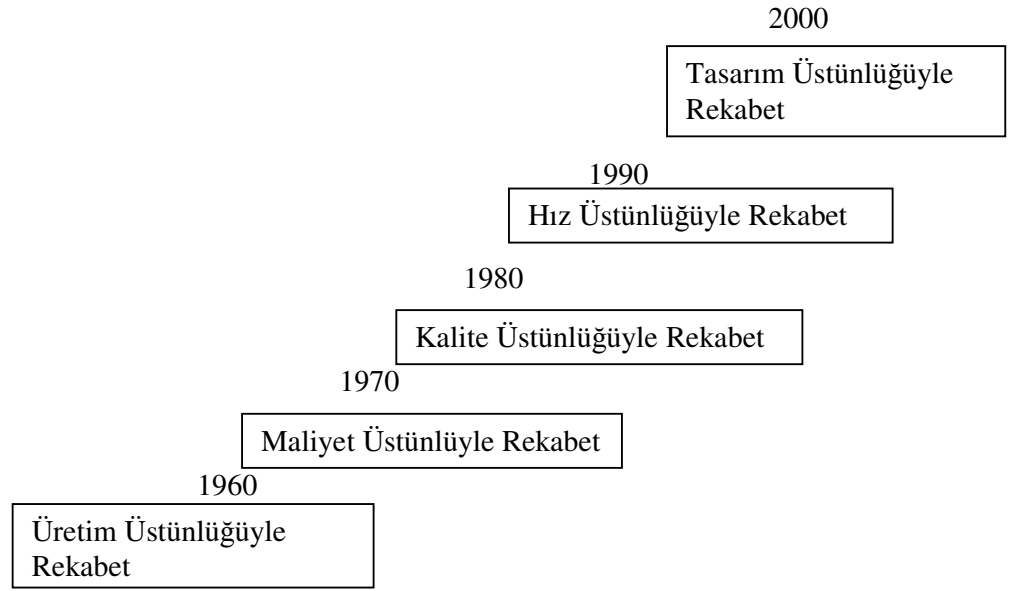
<sup>94</sup> VENTURA Keti, “Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Ocak-Temmuz 2003, s.80.

<sup>95</sup> KOSGEB, a.g.m., s.27.



Teknolojik değişime uyum sağlama gereği, üretimde ve işgücü istihdamında esneklik ön plana çıkmıştır<sup>96</sup>. Esnek üretim düşüncesi, 1970’li yıllarda geliştirilen bilgisayar destekli tekniklerin kullanılmasıyla ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da gerçekleştirilmiştir. Esneklik düşüncesinin temelinde, ürün talebindeki geleceğe ilişkin belirsizlik yatmaktadır. Bu nedenle üretimde esneklik kavramı, çoğunlukla tüketicilerin ürün çeşidine ilişkin talep ve tercihlerinde değişimlerine hızlı biçimde uyum sağlama olanağı olarak kabul edilmektedir<sup>97</sup>.

## Şekil 2: İşletmelerin Değişen Rekabet Unsurları



**KAYNAK: TÜRKAN Özay Umut; “Kalite Çemberine Karşı Sendikaların Tavrı ve Türkiye Örneği”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, s,49.**

Esnek üretim, üretim bandında kitlesele olarak üretimi yapılan standartlaştırılmış mal üretimine karşı bir üretim biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Talebin belirleyici olduğu, farklı ve değişken taleplere kısa sürede yanıt veren ve

<sup>96</sup> DIPRETE Thomas, “Internal Labor Markets and Earnings Trajectories in the Post-Fordist Economy: An Analysis of Recent Trends”, <http://www.crest.fr/pageperso/maurin/ssr.pdf>, Erişim:24.01.2005.

<sup>97</sup> ERDUT Tijen, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, Tühis Yayınları, Ankara 1998, s.44.

böylelikle bireysel tercihlerin söz konusu olduğu esnek bir yapı tanımlamaktadır<sup>98</sup>. Bir başka ifadeyle esnek üretim sistemleri; yoğun otomasyon ve teknoloji ağırlıklı üretimin yapıldığı, üretim faktörlerinin hızla üretime yönlendirilebildiği, ürünün zamanında tüketicilere ulaştırılarak nakde çevrildiği, insanların bu ortama uyum gösterdiği ve değişikliklere eskisinden daha hızlı cevap verilebildiği üretim sürecidir<sup>99</sup>.

Esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkmasında ve gelişmesindeki en önemli etken teknolojidir. Üretim yönetimi alanında kullanılmaya başlayan bilgisayarlar, önceleri taşıma ve montaj hattının işleyişinde yardımcı olurken, bugün tasarım, satın alma, pazarlama, karar alma ve sistemin işleyişini kontrol etme gibi özetlenebilecek bütünsel bir yapı için kullanılmaktadır. Üretim sistemindeki her şey merkezi bir bilgisayar tarafından sistemin başlangıcından sonuna kadar izlenebilmekte; böylece kalite, verimlilik, esneklik ve performans bütünleşmesi sağlanmaktadır<sup>100</sup>. Esnek üretim sistemi ile çalışan firmalar, sürekli değişen talebe karşı esneklik kazanmak amacıyla, birtakım mikroelektronik teknolojilerini giderek daha yoğun biçimde üretim sürecine adapte etmeye çalışmaktadır<sup>101</sup>.

Bilgi ve teknolojiye dayanan yeni ekonomi koşulları, günlük yaşamı da değiştirmiştir. Her türlü iletişimin dijital yollarla yapılması, ticaretin sanal bir ortama taşınması, devletle olan işlemlerin devlet dairelerine gidilmeksizin ev ortamından bile yapılması yaşanan gelişimlerin ne kadar hızlı olduğunu göstermektedir. Bu yüzden, ülkelerin ortaya sürekli olarak çıkan yenilikleri takip etmeleri kendilerini de yenilemeleri anlamına gelmektedir. Ayrıca, internetin günlük yaşamda kullanılması da iletişimin, ticaretin, uluslararası anlaşmaların, kültürel değişkenliklerin boyutlarını da sürekli olarak değiştirmektedir. Ticaretin internet yoluyla yapılması, ülkelerarası

---

<sup>98</sup> ZENGİNGÖNÜL Oğul, “Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s.159.

<sup>99</sup> TEKİN Mahmut, *Üretim Yönetimi*, Atlas Basım Yayın, Konya, 1993, s.20.

<sup>100</sup> AYDOĞAN Enver, “Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Verimliliğine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2005, s.75.

<sup>101</sup> ANSAL Hacer, “21. Yüzyılda Nasıl Bir Türkiye?”, İktisat Dergisi, Sayı:358, 1996, s.136.

sınırları kaldırmıştır. Sınırların kalkması ile ekonomik anlamda yeni gelişmeleri de beraberinde getirmiştir<sup>102</sup>.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla yayılması dünyada sınırları aşan ölçülerde mal ve hizmetlerin tüm piyasalara ulaşmasını sağlamıştır. Finans sektöründen, eğlence sektörüne kadar hemen her alanda, internet sayfalarının sağladığı geniş olanaklardan yararlanılabilmektedir. Böylece daha önce tahmin edilemeyecek bir küresel piyasa dijital dünyada yaratılmış olmaktadır. Elektronik ticaret bu yönüyle yeni bir devrim sürecini ifade etmektedir. Çağın sonuna doğru ortaya çıkan bu değişimden bütün ekonomik, sosyal ve siyasi yaşam biçimi gibi ticaret sektörü de payını almıştır. 1998 yılında yaklaşık 13 milyar dolarlık bir elektronik ticaretin gerçekleştiği internet üzerinden reklam harcamalarının 1 milyar dolara ulaştığı tahmin edilmektedir<sup>103</sup>.

Mikroelektronik ve iletişim alanındaki gelişmeler, sadece yeni ürünler ortaya çıkarmakla kalmamakta, üretim sürecini ve bu süreçte kullanılan araçları da etkilemektedir. Bu bağlamda ürün tasarım ve geliştirme, makine, üretim süreci ve araçları, üretim ve dağıtım sistemleri, pazarlama ve firma yönetimi gibi alanlar yanında, çalışma yaşamı ve endüstri sistemleri de mikroelektronik teknolojisi başta olmak üzere bu teknolojik devrimden derin bir biçimde etkilenmektedir<sup>104</sup>. Son 20 yılda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında büyük bir artış görülmektedir. Bu eğilim çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır<sup>105</sup>:

- Çip teknolojisinde meydana gelen ilerlemeler;
- Kablolu ve kablosuz iletişim sistemlerindeki ilerlemeler;
- Ürün, üretim süreçleri ve hizmetlerin dijitalleşmesi ve yazılım-donanım teknolojilerindeki ilerlemeler;

---

<sup>102</sup> YELOĞLU Hakkı Okan, “**Bilgi Ekonomisi ve Değişkenleri: Türkiye ve OECD Ülkeleri Karşılaştırmaları**”, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004, s.177.

<sup>103</sup> EKİN Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1998, s.16-17.

<sup>104</sup> BİLGİN, a.g.e., s.22.

<sup>105</sup> AKTAN Coşkun Can, “Yeni Ekonominin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler”, <http://www.canaktan.org/veni-trendler/veni-ekonomi/etkili-faktor.htm>, Erişim: 22.10.2005.

- Kopyalama, depolama, hafıza, tasarım, görüntü gibi destekleyici niteliğe sahip teknolojilerdeki hızlı gelişmeler;
- Uygun yazılımların üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik yeni araçların üretilmesi;
- İnternet ve internet teknolojisindeki büyük gelişmeler.

Günümüzde yaşanan tekno-ekonomik dönüşüm, bugüne kadar potansiyel olarak varlığı bilinen, gerekliliğine inanılan ama yeterince kavranılmadığı için kullanılmayan bir değeri, yeni olarak tanımlanmasına yol açmıştır; bugünkü anlayış ve kavrayış düzeyindeki bu yeni değer, bilgi ve/veya enformasyondur. Bilgi ve/veya enformasyon ile onun çıktısı olan teknoloji bugün günlük yaşamdaki ve bütün iş alanlarındaki süreçleri değiştirmiştir<sup>106</sup>.

Hızla değişen dünyada, ayakta kalabilmek için, aynı hızla değişen yeni bilgi ve fikirlerin yaratılması zorunludur. Hızlı değişimin neden olduğu belirsiz bir ekonomide rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Merkez kaynağı, bilgiye dayanan ve OECD tarafından 1996 yılında yayınlanan raporda, bilgi ve enformasyonun üretimi, dağıtımı ve kullanımına dayalı ortaya çıkan ekonomiler olarak şekillendirilen bilgi tabanlı ekonomi; bilginin yaratılması kadar enformasyon ve bilginin kullanılması ve yayılmasına da büyük önem verir<sup>107</sup>.

#### **D. Yeni Teknolojilerin Özellikleri**

Küreselleşme sürecinin çeşitli alanlardaki etkilerini inceleyen araştırmalarda, birbirlerinden farklı yönleriyle ele alınan ve konularının özelliklerine göre farklı nitelikleri vurgulanan değişim dinamiklerinin ana başlıklar<sup>108</sup>:

- Yeni pazarların oluşması ve uluslararası rekabetin sertleşmesi,

---

<sup>106</sup> GÜRDAL Oya, “Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonominin Reddettikleri”, Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Nisan 2004, s. 48.

<sup>107</sup> TUNCA Mustafa Z., İPÇİOĞLU İsa, “Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2002/2, s. 8-9.

<sup>108</sup> AKTAN Çoşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1997, s. 28

- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelere gidilmesi,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Bilgisayar sistemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması,
- Malzeme teknolojisi alanında meydana gelen ve üretimin yapısını, üretim girdilerinin kompozisyonunu ve dolayısıyla üretim maliyetlerini düşüren gelişmeler,
- İnsan hakları ve demokrasi alanında kaydedilen ilerlemeler nedeniyle örgütlerde insan unsurunun öneminin ve insan kaynaklarının ekonomik kalkınmanın itici gücü olduğunun anlaşılması,
- Ürün niteliği ve kalitesi konusunda müşteri beklentilerinin değişmesi,
- Çalışanlarda yönetime katılma isteğinin ve demokratik yönetim beklentilerinin artması,
- Demografik yapının ve işgücü kompozisyonunun değişmesi olarak sıralanabilir.

İçinde yaşadığımız yüzyılda en önemli değişimlerden birisi hiç şüphesiz yeni temel teknolojiler alanında ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimin başlıca şu boyutları bulunmaktadır<sup>109</sup>:

- *Bilgisayarlaşma*: Bilgi işlem teknolojisinde (bilgi teknolojisi) ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler sayesinde dünyada “bilgisayarlaşma” adı verilen bir hızlı değişim sürecini yaşamaktadır.
- *Hızlı Haberleşme*: Bir taraftan bilgi işlem ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler, diğer taraftan iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknoloji, lazer teknolojisi, akıllı terminal, internet, tele

<sup>109</sup> AKTAN Coşkun Can, Değişen Yeni Dünya ve Yeni Dinamikler, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-veni-dinamikler.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-veni-dinamikler.pdf), Erişim: 15.10.2004.

işlem vs.) sayesinde dünyada bilgi ve veri iletişimi akıl almaz bir hız kazanmıştır.

• *Robotlaşma*: Üretim sürecinde bilgisayarlar yanı sıra gelişmiş robotlardan günümüzde çok geniş ölçüde yararlanılmaktadır.

Gelişmeler elektronikten bilgisayara; telekomünikasyondan biyoteknolojiye; uzay ve uydu teknolojisinden nükleer tıbbaya kadar değişen çok geniş bir yelpazede gerçekleşmiştir. Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran önemli teknolojilerin başında şunlar gelmektedir<sup>110</sup>:

1. Kişisel bilgisayar (PC)
2. İnternet
3. Biyoteknoloji ve gen mühendisliği
4. Nano-teknoloji
5. Uydu teknolojisi
6. Fiber-optikler
7. Telekomünikasyon
8. Yarı-iletkenler
9. Lazer teknolojisi
10. Nükleer teknoloji

Yeni temel teknolojilerin başlıca özellikleri şunlardır<sup>111</sup>:

Bilgi işlem teknolojisi, bilgi işlemde yazılım ve donanım teknolojilerinin kullanımı; uydu teknolojisi, uydular aracılığıyla bilgi aktarımı; mikro elektronik teknolojisi, daha hızlı ve hassas işlem birimlerinin geliştirilmesine yönelik bilim ve teknolojiler; telekomünikasyon teknolojileri, iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknolojisi, lazer teknolojisi, akıllı terminal,

---

<sup>110</sup> GEDİK Süleyman, BALKIR Melike, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**", TUSİAD Yayınları, Ankara, 2002, s. 29.

<sup>111</sup> AKTAN Coşkun Can, "Yeni Temel Teknolojiler", [http://www.canaktan.org/veni-trendler/bilgi-toplumu/veni\\_temel\\_teknolojiler.htm](http://www.canaktan.org/veni-trendler/bilgi-toplumu/veni_temel_teknolojiler.htm), Erişim: 08.11.2004.

internet, tele işlem, videotex, faks, CD-Rom ve video-disk); enerji teknolojileri, doğal kaynakları enerjiye dönüştürülebilir bilim ve teknolojileridir.

Bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanan ve iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojiler bilgi teknolojisi olarak adlandırılmaktadır. İletişim teknolojisi mesajların bir yerden bir yere daha önce bilinen tekniklerden milyon kat daha hızlı iletilmesine olanak sağlamakta, bilgisayar teknolojisi ise hesaplama ve bilgi işleme yeteneklerimizi milyonlarca kez artırmaktadır<sup>112</sup>.

20.yüzyılın son çeyreğinde yaşanan iletişim devriminde uydu yayınlarının ve fiber optik kablo bağlantılarının büyük rolü vardır. Özellikle telefon konuşmalarının ve televizyon yayınlarının iletilmesini sağlayan bu sistemler Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu Asya arasında kesintisiz iletişimin temelini oluşturur. Dünyanın dört bir yanına Körfez Savaşı'nı canlı olarak yayınlayan CNN, haber ve dünya müzik listelerinin nabzını tutan MTV gibi müzik kanalları küreselleşen iletişimin birer örneğidir. Dünyanın en baskıcı rejimi olan Çin'in 500 kenti 1996'da küreselleşen dünyadan haberdar olabilmek amacıyla fiber optik kablo bağlantısı için sıraya girmiştir ve benzer bir gelişmenin bağımsızlıklarını yeni kazanan Orta Asya ülkelerinde de yaşandığı bilinmektedir<sup>113</sup>.

Son yıllardaki hızlı teknolojik gelişmeler teknoloji sektörünün dünya ekonomisi içindeki payının önemli ölçüde artmasını sağlamıştır. Teknoloji sektörünün zaman içindeki gelişimini izlemek için teknoloji harcamalarının gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYİH) oranına bakıldığında; dünyada teknoloji harcamalarının GSYİH'nin önemli oranını oluşturduğu görülmektedir. Yüksek gelirli ekonomilerde bu oran 1992 yılında %6.2'den 1999 yılında %7.5'e yükselmiştir. Düşük ve orta gelirli ekonomilerde ise bu oran 1992-1999 yılları arasında %2.9-%4.3 aralığında

---

<sup>112</sup> EFE Birol, "Sanayi ve Bilgi Toplumlarında Teknolojik Sistem", A&G Bülten, İzmir Ticaret Odası Yayını, 2004 Eylül/II, s.39.

<sup>113</sup> Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı", Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2000, s.52.

değişmektedir. Türkiye’de teknoloji harcamalarının GSYİH’ye oranı 1992-1999 döneminde %1.5-%2.7 arasında dalgalı bir seyir izlemektedir. Bu bulgular ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile teknoloji harcamaları arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve teknoloji harcamalarının son yıllarda sürekli bir artış gösterdiğini ortaya koymaktadır<sup>114</sup>.

Bilgi toplumuna geçişi sağlayan bilgisayarlar ve onların getirdiği teknoloji sürekli gelişmektedir. Bilginin sistemli olarak bir araya getirilmesi, saklanması, işlenmesi, iletilmesi ve kullanımı bilgisayarlar ile daha hızlı ve kolay olmaktadır. Bu gelişmeler ile insanlar her gün yeni bir teknoloji ve bilgi ile karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde yoğun bir bilgi trafiğinde bulunan örgütler; haberleşme, muhasebe, üretim ve ofis otomasyonu gibi alanlarda bilgisayarlardan yararlanmaktadır. Bugünün en başarılı örgütleri bu gelişmeleri yakından takip eden ve örgüt yapılarını bu gelişmelere göre düzenleyen örgütler olmaktadır<sup>115</sup>.

Post-fordist dönemin önemli eğilimlerinden biri olan küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ucuzlaması ve gelişmesiyle birlikte, bilgi teknolojileri araçlarından günümüzde en yaygın olan internetin kullanımı işletmenin tüm fonksiyonlarını etkilemiştir. En önemli bilgi teknolojisi araçlarından biri olan internet günümüzde değişim, dağıtım ve iletişim alanında kullanılmaktadır. Değişim alanının kapsamında, dijital ürün/hizmetler ile bilgi yer almaktadır<sup>116</sup>. Dünyanın her yerindeki bilgisayarların yüksek hızlı veri hatları ya da kablosuz sistemlerle birbirine bağlandığı küresel bir ağ olarak tanımlanan internet, ilk başta askeri amaçlar için tasarlanmış olmasına rağmen daha sonraları sermaye ve işgücü unsurların hareketliliğini arttıran bir teknoloji haline gelmiştir<sup>117</sup>. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesinin önemli bir yere sahip olan internet, eğlence, eğitim ve ticaret gibi alanlarda etkinliğini her geçen gün arttırmaya devam etmektedir. Bu

---

<sup>114</sup> ARAS Güler, MÜSLÜMOV Alövsat, “**Dünyada Yüksek Teknoloji Sektörünün Gelişimi ve Türkiye Teknoloji Sektörü Üzerinde Etkisi: Finansal Bir Yaklaşım**”, Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri, Denizli, Mayıs 2002, s.11.

<sup>115</sup> ACAR Sami, “**Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon**”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2006, s.4.

<sup>116</sup> VENTURA, a.g.m., s.80.

<sup>117</sup> BENK Serdar, AKDEMİR Tekin, “**Globalleşme ve Ekonomik Değişim**”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:1, Cilt:18, Ocak 2004, s.17.



kapsamda internet, taraflar arasında doğrudan ve hızlı iletişim bağları kurarak, ekonomik uzaklıkları azaltmış, iş dünyasının faaliyetlerinin koordinasyonu için gereken zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve kıtalar boyunca 24 saat açık duruma getirmiştir<sup>118</sup>.

Biyoteknoloji, en genel şekliyle sorunların çözülmesi ve yararlı ürünlerin üretilmesi amacıyla biyolojik süreçlerin kullanılması olarak tanımlanabilir. Günümüzde biyoteknolojinin etkili olduğu dört temel sektör; tıp alanındaki biyoteknoloji, tarım ve hayvancılık alanındaki biyoteknoloji, çevre biyoteknolojileri ve endüstriyel biyoteknolojidir<sup>119</sup>. Moleküler biyoloji, hücre biyolojisi, genombilim alanlarındaki bilimsel ilerlemeler sonucu, dünyada özellikle sağlık ve tarım alanlarındaki biyoteknolojik uygulamalarda bir patlama yaşanmakta; bu gelişmeler, insanlığa daha sağlıklı ve daha kaliteli bir yaşam için eşi görülmemiş fırsatlar yaratmaktadır. Gelişmiş ülkeler bu fırsatları hızla ekonomik faydaya dönüştürmeyi başarmış ve biyoteknoloji sektörü ekonomilerinin itici güçlerinden biri haline gelmiştir. Bugün benzer gelişmeler, Güney Kore, İsrail, Hindistan, Çin gibi ekonomisi büyümekte olan ülkelerde de yaşanmaktadır<sup>120</sup>.

Nanoteknoloji maddenin nanometre ölçeğinde (yan yana dizilmiş 10 hidrojen atomu bir nanometre uzunluğunda yer kaplar), yani atomal, moleküler ve supramoleküler yapılar düzeyinde denetlenmesi yoluyla yeni malzeme, cihaz ve sistemlerin tasarlanmasını ve üretilmesini konu alan bir teknoloji dalıdır. Bu teknoloji ile, örneğin, kanserli hücreler tek tek tespit edilip zararsız hale getirilebilecektir<sup>121</sup>. Önümüzdeki birkaç on yıl içerisinde nanoteknoloji sayesinde insan vücudunun içinde hastalıklı dokuyu bulup iyileştiren, ameliyat yapan nanorobotlar bulunabilecek, insan beyninin kapasitesi ek nanohafızalarla güçlendirilebilecek, kirliliği önleyen nanoparçacıklar sayesinde fabrikalar çevreyi çok daha az kirletecektir. Ulusal güvenliği ilgilendiren konularda nano malzeme

---

<sup>118</sup> SOYSAL Abdullah, **a.g.m.**, s.20.

<sup>119</sup> TÜSİAD, **Uluslararası Rekabet Stratejileri: Biyoteknoloji**, Lebib Yalkın Yayınları, Ankara, 2000, s.32-33.

<sup>120</sup> TUBİTAK, **Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi**, Ankara, Kasım 2004, s.18.

<sup>121</sup> GÖKER Aykut, "Bilim ve Teknolojide Değişim, Değişen Mühendislik Profili, Geleceğin Mühendisi", [www.inovasyon.org/pdf/AYK.Bilkent.Kasim00Rev.01.pdf](http://www.inovasyon.org/pdf/AYK.Bilkent.Kasim00Rev.01.pdf), Erişim: 12.12.2004.

bilimi, yeni savunma sistemlerinin geliştirilmesinde, haber alma / gizlilik konularına yönelik çok küçük boyutlarda aygıtların yapılmasında kullanılacaktır. Nanoteknoloji ile gelişmiş ülkelerle gelişmemiş ülkeler arasındaki ara kapanamayacak kadar ve katlanarak artacak; nanoteknolojiye sahip olan ülkelerin refah seviyesi, ulusal savunması ve ekonomisi daha güçlü bir konuma gelecektir<sup>122</sup>.

Yeni teknolojilerin ekonomik gelişme, istihdam ve ücretler üzerinde etkisi bulunmakta ve bu etki, üç yönlü olarak ortaya çıkmaktadır. Dünya çapında hızla yaygınlaşmak suretiyle endüstriyel gelişmenin koşullarını belirlemektedir; mikroelektronik, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızla gelişmesi, ulusal ekonomilerin dünya ekonomisi ile bütünleşme sürecini hızlandırmaktadır; yeni teknolojilerin üretim biçimi ve çeşitli alanlardaki uygulaması, becerilere olan talebi değiştirmekte ve üretimle istihdam arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Bu üç yönlü belirleyicilik, bilgi teknolojisinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır<sup>123</sup>.

Bilgi teknolojisi, bilgisayar, mikroelektronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birlikte ifade etmektedir. Önceleri birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji elektronik teknolojideki gelişmenin etkisi ile tek bir akım halinde birleşmiştir. Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir<sup>124</sup>.

### **E. Yeni Teknolojilerin Avantajları**

Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> TÜBİTAK, **Nanobilim ve Nanoteknoloji Stratejileri: Vizyon 2023 Projesi**, Ankara, 2004, s.4-5.

<sup>123</sup> ERDUT Tijen, “**Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1994, s.10.

<sup>124</sup> TOKOL Aysen, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”,

<http://www.isguc.org/tokol1.htm>, Erişim: 30.10.2003

<sup>125</sup> ERDUT, **a.g.e.**, s. 10.

Günümüzde bilgi herkes ve her kesim için en değer taşıyan unsur konumundadır. Öyle ki bilgi sürekli üretilmesi, artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile emek, sermaye ve toprağı ikame edebilmektedir. Özellikle birikmiş bilginin sinerjik etkisi, verimliliğı ve üretkenliğı arttırmaktadır. Ancak her alanda yaşanan sınırsız ve sonu gelmez değişimlerle birlikte dünyadaki toplam bilgi potansiyelinin sürekli arttığı, diğer yandan da iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, bilgi erişim ve paylaşımının herkes için oldukça kolaylaştığı bir gerçektir. Bu anlamda bilginin toplanması, işlenmesi, üretilmesi, depolanması ve ağlar içinde bir yerden baka bir yere iletilmesi açısından bilgi teknolojilerinin tüm birey ve örgütler için oldukça önemli bir fırsat, vazgeçilmez bir araç olduğu rahatlıkla söylenebilir<sup>126</sup>.

Günümüzde, üretim teknolojilerinin ulaşmış olduğu seviye ve bu teknolojilerle üretilen ürünlerin dünyanın her yerinde bulunabilir hale gelmesi uluslararası rekabet ortamını kızıştırılmaktadır. Uluslararası standartlarda üretim yapmak rekabet edebilir düzeye ulaşmak için yetmemektedir. Bu, artık pazara girebilmek için bir zorunluluk, hatta ön koşul haline gelmiştir. Rekabet edebilmek için, uluslararası standartları yakalamış bir ürünün çok sayıdaki benzeri arasından sıyrılabilmesi şarttır. Bunun için geliştirilecek strateji tek değildir. Ucuz ve kaliteli üretim yapmak, yeni teknolojiler üretmek, rekabet üstü markalar yaratmak işletmelerin seçenekleri arasındadır<sup>127</sup>.

Vasıflı işgücüne fazla ihtiyaç bırakmayan ve tüketicilerin ihtiyaçlarını yeterince dikkate almayan Fordist üretim modeli 1970'li yıllardan itibaren dünya rekabetinde yetersiz kalmıştır. Yeni teknolojilerden yararlanan esnek üretimde ise işletmede çalışan sayısı kısmen küçülmekte, tüketici tercihleri ön plana çıkmaktadır. Üretimin her aşamasında kalite kontrol yapılarak hatasız üretim gerçekleştirilmekte,

---

<sup>126</sup> DOĞAN Hulusi, “**Bilgi Teknolojileri Örtülü Bilgi İçin Bir Fırsat Mı, Tehdit Mi?: Bilgi Teknolojilerinin Örtülü Bilgi Bağlamlı Kullanım Stratejileri**”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2004, s.2.

<sup>127</sup> GÜNGÖRÜRLER Sevim, “**Dünya Pazarları ile Rekabette Alternatif Bir Finansman ve Yatırım Aracı: Risk Sermayesi**”, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Mart 2005, s.1.

stoklama ortadan kalkarak yeni üretim teknikleri geçerli olmaktadır<sup>128</sup>. Örneğin; Fordist sistemin tipik özelliği olan ve montaj zincirinin her koşulda çalışmasını sürdürmesi şeklindeki katı düşünce Toyota fabrikalarında ortadan kaldırılmıştır. Her işçi üretimde herhangi bir hata gördüğünde ya da işini doğru biçimde gerçekleştiremediğinde, iş alanının hemen yanında konumlandırılan bir kolu çekerek ya da daha basit bir şekilde, yalnızca bir düğmeye basarak bandı durdurmaktadır<sup>129</sup>. Basit gibi görünmekle birlikte önemli bir ihtiyacı karşılayan bu yenilik üretimin kalitesinde ve müşteri mutluluğunda artış sağlamıştır<sup>130</sup>.

Yeni teknolojiler, özellikle mikro-elektronik teknolojileri emek ve sermayeden tasarruf eden, programlanabilir, birçok malı aynı anda üretme ve değişik işlemleri ard arda yapma potansiyeline sahip teknolojiler olarak tanımlanır. Bu özellikleriyle makinelerin boş durma zamanını azaltarak verimlilik artışına ve bir malın üretiminden diğerine hızla geçerek ürün esnekliğine olanak tanımaktadır. Ayrıca yeni sistem, daha az sayıda parça içeren ürün tasarım ve üretim süreçlerinin bütünleşmesi, işlem sayısının azalması ve bilgisayar destekli tasarım/üretim/kontrol makinelerinin kullanımı yoluyla, geniş mesleki donanıma sahip, çeşitli görevleri üstlenecek nitelikli işgücüne olan talebin artmasına yol açtığı tespit edilmektedir<sup>131</sup>.

Kaplinsky; teknolojinin istihdam üzerindeki etkisini 8 aşamada ele almaktadır. Bunlar sırasıyla; süreç, fabrika, firma, endüstri, bölgesel, sektörel, makroekonomik ve küresel düzeydedir. Yeni mikro teknolojilerin istihdam etkisine ise özellikle önem verilmektedir. Mikro elektronik sektöründe istihdam, toplam imalat sanayii istihdamının küçük bir oranı olmasına rağmen pek çok ülkede hızlı büyümekte ve yeni istihdam kaynağı olmaktadır. Bu gelişme kendi başına mikro

---

<sup>128</sup> KUTAL Metin, “Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri”, Kamu-İş Dergisi, C:4, Haziran 1997, s.2.

<sup>129</sup> OHNO Taiichi, Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi, SCALA yayıncılık. 1998, s: <http://www.merih.com/toyotizm.htm>, Erişim: 07.04.2005.

<sup>130</sup> ÇUBUKÇU Burçak, “Teknoloji ve Endüstriyel İlişkiler”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:3, Cilt:14, Mayıs 2000, s.18.

<sup>131</sup> LORDOĞLU, ÖZKAPLAN, a.g.e., s.92-93.

elektronik üretimi olduğu kadar, mevcut mal ve hizmet üretimlerinde mikro elektronik teknolojilerinin uygulanmasıyla da ilgilidir<sup>132</sup>.

Post-fordist yeniden yapılanma sürecinde, firma düzeyinde mikroelektronik tabanlı teknolojiler, endüstriyel üretim sürecine sokulmuş ve esnek/yeni üretim sistemlerine geçilmiştir. Mikroelektronikğin üretim sürecinde uygulanması, bir dizi teknolojik gelişmeyi de uyarmıştır. Böylece ortaya son derece gelişkin bir teknoloji çıkmıştır<sup>133</sup>. Bu konuda en önemli aşama sayısal kontrollü takım tezgahlarının geliştirilmesidir. Bu gelişme fabrika otomasyonunun temelini oluşturan bilgisayar destekli tasarımın (computer aided design/CAD) geliştirilmesi içindir. Bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli imalatın (computer aided manufacturing/CAM) alt sistemlerinden oluşmuştur. Sistemin temel özelliği; ürünlerin planlama, tasarım, çizim ve düzeltme işlemlerinin büyük bir hızla gerçekleştirilebilmesidir. CAD/CAM sistemleri, işin içeriği üzerinde genişletici bir etki yapan ve ek istihdam olanakları yaratılmasını sağlayan bir yenilik olarak da görülmektedir<sup>134</sup>. Bilgisayar destekli üretim sisteminde kullanılan ileri teknoloji ürünü robotlar; verimliliği arttırmak, maliyetleri düşürmek, vasıflı işçi sıkıntısını ortadan kaldırmak, üretim faaliyetlerinde esneklik yaratmak ve ürün kalitesini yükseltmek amacıyla yönelik faaliyet göstermektedir<sup>135</sup>.

Bilişim teknolojisi günümüzde toplum yaşamının hemen hemen tüm katmanlarında varlığını hissettirir hale gelmiştir. Kökeni bilgisayara uzanan bu süreç, bir politik devrimden çok bir teknolojik akım olarak düşünülmelidir. Zira, bilgisayarların toplum ve endüstrideki eğitim açığının kapatılmasında çok büyük rolü olmakta, bilim ve teknolojinin gelişmesi yönünden de önemli düzeyde katkıları bulunmaktadır. Özellikle batılı toplumlarda bilgisayarların üstlendiği bu görev eğitim

---

<sup>132</sup> ÖZGÜLER Verda Canbey, “**Bilgi Ekonomisinde İstihdamın Değişen Yapısı ve İşgücü Özellikleri**”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:18, Eylül 2005, s.31.

<sup>133</sup> BİLGİN, a.g.e., s.41.

<sup>134</sup> ERDUT, a.g.e., s.18.

<sup>135</sup> KÜÇÜOĞLU Mehmet, “**Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1991/3, s.182.

kurumlarından aile yaşamına, iletişim araçlarından fabrika teknolojilerine kadar bir çok alanda etkindir<sup>136</sup>.

Günümüzde işletmeler büyük çoğunlukla üretim konusunda yoğunlaşmakta, üretim dışında kalan işlerin taşeronlar tarafından yapılması tercih edilmektedir. Böylece işletmeler hem üretim maliyetlerini düşürmeyi, hem de verimlilik artışı sağlamayı hedeflemektedir. İşletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle organizasyon yapıları da değişmekte, daha esnek ve katılımcı yeni organizasyon yapısında bireysel girişim ve sorumluluk, uzmanlaşma, üst düzey eğitim ön plana çıkmaktadır<sup>137</sup>.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, günümüzün dijital dünyasındaki çalışma şekillerini radikal bir şekilde değiştirmektedir. Bu oldukça önemli gelişmeler bazı örneklerle açıklanabilir. İnternet kullanan sayısı 1997’de sadece yılda bir kez ikiye katlanırken, günümüzde her yüz günde bir iki katına çıkmaktadır. Texas Makineleri tarafından 1958’de bulunan bütünleşik devreler ve Intel tarafından 1971’de bulunan mikroçip sayesinde bilgisayarlaşma eğilimi hızla artış göstermiş ve 20 yıllık dönemde yatırılan her bir doları 10.000 katına çıkarmıştır<sup>138</sup>.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) özellikle verimlilik artışı sağlayarak ekonomik büyümeye katkı yaptıkları belirtilmektedir. BİT’lerin büyüme sürecine katkısı genelde iki kanaldan olmaktadır. Bunlardan birincisi, bu teknolojilerin sermaye birikimine veya yatırımlarına olan katkısı; ikincisi ise toplam faktör verimliliğine olan katkısıdır. BİT alanlarında ivme kazanan teknolojik gelişme hem bu teknolojileri üreten hem de kullanan diğer sektörlerde son yıllarda önemli yatırım artışına yol açmış, bu durum ise sermaye birikimine, dolayısıyla da büyüme hızına ciddi katkıda bulunmuştur<sup>139</sup>.

---

<sup>136</sup> NAİR, a.g.m., s.334.

<sup>137</sup> FIRAT Zerrin Yöney, “İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı ve Özel İstihdam Büroları”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2001, s.1.

<sup>138</sup> [www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1664\\_01/PUB1664\\_01.pdf](http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1664_01/PUB1664_01.pdf), Erişim:29.11.2004.

<sup>139</sup> SAYGILI Şeref, **Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Yayın No:2675, Ankara, 2003, s.98-99.

1990-2000 dönemi dünya ticaretindeki gelişmeler incelendiğinde, ticaretin hem ithalatta hem de ihracatta %6'lık bir büyüme sağladığı ve sadece 2000 yılında %12'lik rekor bir artış düzeyine ulaştığı görülmektedir. Bu dönemde ticaretin bu denli hızlı bir şekilde gelişmesinin önemli bir nedeni olarak bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeleri ve internetin icadı gösterilebilir<sup>140</sup>.

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, yüksek vasıflı birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı, yönetim sistemleri insan-merkezli biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönetilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi önem kazanmaktadır<sup>141</sup>.

İnsan kaynaklarının önem kazanmasıyla işin insancılaştırılması önem kazanmış, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. İktisadi açıdan bakıldığında, söz konusu yeni üretim politikaları sonucunda geliştirilmiş yüksek kalitelinin ucuza satılması, dış pazarlarda büyük başarılar kazanmıştır. Yeni teknolojinin imkanları işletme yönetiminde esneklik kavramını tüm dünyaya kabul ettirmiştir. Bu durum yeni istihdam türlerinin gelişmesini ve işgücü yapısındaki değişikliği de beraberinde getirmiştir<sup>142</sup>.

İnsan gücünün hem sayısının, hem de çok boyutlu niteliklerinin teknolojik gelişme ve verimlilik ile yakın bağlantısı vardır. Teknolojik gelişme sürecinin ilk noktasından son noktasına kadar insan gücünün niteliği önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarının gelişimine yatırım yapmak bir anlamda teknolojik gelişim sürecine yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Özellikle teknolojinin edinim ve kullanımı sürecinde nitelikli emek faktörü ülkeler arasında rekabet

---

<sup>140</sup> BENK, AKDEMİR, a.g.m., s.17.

<sup>141</sup> ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi Ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2000, s.32.

<sup>142</sup> GERŞİL Gülşen Sarı, “**Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri**”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.153.

düzeinin belirlenmesinde de önemli bir faktör konumuna gelmiştir. Bu bağlamda teknolojik gelişmenin insan kaynakları boyutu teknolojinin üretilmesi ve yayılması sürecinde önemli bir faktör konumundadır<sup>143</sup>.

Teknolojik değişimin yaşattığı önemli bir gelişme de teknoloji ağırlıklı işletmelerin piyasa değerlerinin sürekli artma eğilimine girmesidir. Örneğin, Coca Cola ve Bank of American gibi teknolojik donanımı zayıf işletmelerin geçen yıl piyasa değerlerindeki kayıplarının 50 milyar dolara ulaştığı gözlenmektedir. Buna karşılık, teknoloji süper starı Cisco geçen yıl piyasa değerini 293.3 milyar dolar arttırmış, Oracle ise, 198.1 milyar dolarlık bir piyasa değeri yaratmıştır. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, en yüksek teknolojik donanıma sahip 10 işletmenin piyasa değeri geçen yıl 1.5 trilyon dolarlık bir artış gösterirken, eski işletmelerin piyasa değeri 284.3 milyar dolarlık bir kayba uğramıştır<sup>144</sup>.

Teknolojik değişim konusu işletmeler açısından hala birinci sırada yer almakta, hatta ülkelerin de ekonomik kalkınma ve büyümelerinde, sosyal, siyasal, kültürel gelişimlerinde, dünya üzerinde güç ve söz sahibi olmalarında ilk etmen olarak göze çarpmaktadır. Gelecekte de ülkelerin ekonomik, sosyal, politik ve askeri alanlardaki üstünlüklerini belirlemede teknolojinin yine önemli bir faktör olacağı aşikardır<sup>145</sup>.

Yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışma olarak tanımlanabilecek AR-GE verimliliği, etkinliği ve iktisadiliği arttırmaya, daha iyi ve faydalıya ulaşmaya yarayan bir araç olarak kullanılmalıdır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için sürekli ve düzenli AR-GE eylemlerine girişmelidir<sup>146</sup>. Örneğin OECD bölgesindeki AR-GE,

---

<sup>143</sup> BAKIRTAŞ Tahsin, "Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye'nin Dönüşüm Süreci", <http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/bakirtasiibfno2.pdf>, Erişim:11.11.2004.

<sup>144</sup> AKGÜL Aziz, "İnternet Teknolojisi ve Elektronik Ticaret Potansiyeli", Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı II, Mart-Nisan 1998, s. 1133.

<sup>145</sup> DOĞAN Muammer, "Teknoloji ile Verimlilik Arasındaki İlişki", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 1991, s.1.

<sup>146</sup> SÖNMEZ Rasim, "AR-GE Çalışmalarının Firmanın Dış Ticaretteki Başarısına ve Rekabet Gücüne Etkisi", <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2025/bakis2552.htm>, Erişim:12.10.2005.



yazılım ve yükseköğretim harcamalarından oluşan bilgi yatırımları 2001 yılında gayrisafi yurt içi hasılanın yaklaşık %6,9 olmuştur. 2003 yılında İsveç en yüksek AR-GE yoğunluğuna sahip olup (GSYİH'nin %4'ü), onu (hepsi %3'ün üzerinde olan) Finlandiya, Japonya ve İzlanda izlemiştir. Ayrıca OECD ülkelerindeki devletin AR-GE bütçeleri 2000 yılından bu yana (reel olarak) yılda ortalama %3.5 artmıştır<sup>147</sup>.

1970'li yıllardan itibaren endüstrileşmiş ülkelerin Ar-Ge stratejilerinde değişikliğe gidilmiştir. Ar-Ge çalışmalarının çeşitli ülkelerde ayrı ayrı sürdürülmesi ve gelişen bilgi alış-verişi hızının artması, bir yandan ülkeleri giderek artan biçimde birbirine bağlı bağımlı hale getirmiş, diğer yandan da adeta bir dünya üretim ve finans piyasası oluşturmuştur. Böyle bir yapıda teknoloji, rekabet üstünlüğünü belirleyen faktör konumuna gelmiştir. Teknoloji, günümüzde ulusal ekonomilerin uluslar arası nitelik kazanma sürecinin tamamlanmasını sağlayan bir faktör niteliğine bürünmüştür<sup>148</sup>.

Yeni nesil ekonomideki rekabet, firmaların 21. yüzyılın yeni ürün ve hizmetlerini yaratabilmeleri ve bunları en hızlı şekilde piyasaya sunabilmeleri için teknolojik yenilikleri uygulama yeteneklerine bağlı olacaktır. Bu tür firmalar dinamik ve girişimci olup, değişen koşullara çok hızlı ve isabetli tepki gösterirler<sup>149</sup>.

Bilgi teknolojileri örgütler arasında iletişim kolaylığı sağlamaktadır. Örneğin, elektronik bilgi sistemi, koordinasyon maliyetinden doğan büyük organizasyon ve eşleştirme maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlar. Sistem sayesinde firmalar kendi içinde ve birbirleri arasında alternatifler oluşturur, yeni buluşlar özendirilir, buluş maliyetleri azaltılır ve müşteri istekleri doğrultusunda hareket etme kolaylığı sağlanmış olur<sup>150</sup>.

---

<sup>147</sup> OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi:2005 Skor Levhası Türkçe Özet, [www.oecd.org/dataoecd/61/32/35467683.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/61/32/35467683.pdf), Erişim:05.03.2004.

<sup>148</sup> ERDUT, a.g.e., s.19.

<sup>149</sup> Dış Ticaret Müsteşarlığı, "Türkiye'nin Bilgi Ekonomisi Yarışındaki Yeri", <http://www.tisk.org.tr/vayinlar.asp?sbi=ic&id=677>, Erişim:10.10.2004.

<sup>150</sup> SOYSAL, a.g.m., s.21.

Günümüz çalışma ilişkileri açısından işçi, işveren ve devlet arasındaki işbirliği yerini işçi-işveren işbirliği ve diyaloguna bırakmıştır. Bu da çalışma ilişkilerini işyerine doğru kaydirmiştir. Endüstri ilişkilerinde işyeri sendikacılığı ve toplu pazarlık önem kazanmakta, iş uyuşmazlıkları ve grev sistem içinde büyük bir hızla yok olmaktadır. Böylece uzun yıllardır süren yabancılaşmaya, mücadeleye ve çıkar ayrılığına dayalı endüstri ilişkileri yaklaşımı, yerini çıkar birliğine, ortak kadere, diyalog ve işbirliğine, çağdaş sistemlere bırakmaktadır<sup>151</sup>.

21.yüzyıl, teknolojinin isteklerine uygun insan yetiştiren, fiyat artışlarını makul düzeylerde tutmayı başaran ve her durumda ücret-verimlilik ilişkisini kuran, çalışma hayatına barış, yasalarına esneklik getiren ülkelerin olacaktır. Bunları yapamayan ülkelerin, dünya sermaye ve teknoloji akımlarının dışına çıkarak büyüme ve kalkınma yarışından kopmaları, yoğun işsizlik ve yoksulluk baskısı altında sosyal ve siyasal çalkantılara sürüklenmeleri sürpriz olmayacaktır<sup>152</sup>.

#### **F. Yeni Teknolojilerin Dezavantajları**

Bir işletmede her ne şekilde elde edilmişse edilsin yeni teknoloji ile örgütün hedefleri ile işleyişi arasında uygunluğun mutlaka sağlanmış olması gerekir. Bir başka ifadeyle herhangi bir teknolojiyi ithal eden taraf, bu teknolojinin ana unsurlarını öncelikle işletmenin yapısına ve mevcut üretim hattına, daha sonra ise ülkenin endüstriyel ve hukuki yapısına ve çevre koşullarına adapte etmesi gerekmektedir. Ancak yeni teknoloji örgütler için kullanışsız bilgiler de içeriyor olabilir veya ihtiyaçları karşılayacak ve problemleri çözecek yeterlilikte olmayabilir. Bu durumda adaptasyon çabasından istenilen sonular elde edilemeyecektir<sup>153</sup>.

Yeni teknolojilerin kısa dönemdeki en önemli toplumsal etkisi, istihdam üzerinde görülmüş, mikroelektronik teknolojisi, istihdamın sektörel dağılımını ve mesleki yapıyı değiştirmiştir. Endüstrileşmiş ülkelerde, 1980'li yıllardan itibaren,

---

<sup>151</sup> EKİN Nusret, “Küresel Dönüşümde Sosyal Çelişkiler ve Yeni Vizyon”, Kamu-İş Dergisi, C:5, S:3, Nisan 2000, s.3.

<sup>152</sup> Özel İhtisas Komisyonu Raporu, a.g.m., s.82.

<sup>153</sup> ÖNER, a.g.e., s. 64.

yeni teknolojilerin yayılma süreciyle işsizliğin artma eğilimi içine girmesi ve yapısal nitelik kazanması aynı döneme rastlamaktadır<sup>154</sup>.

Bugün yaşanan teknoloji devriminin dünya ölçüsünde yaygın işsizliğe neden olacağı korkuları giderek genişlemektedir. Bu korkular, özellikle alınan tüm tedbirlere rağmen işsiz sayısının azaltılmadığı ve 18 milyonun üzerinde işsiz bulunduğu Avrupa'da dile getirilmektedir. Fakat halen işsizlik oranının Avrupa ortalamalarının yarısı düzeyinde bulunduğu ABD'de bile 4 işten 3'ünün robotlara ve bilgisayarlara kaptırılacağını öne sürenler bulunmaktadır<sup>155</sup>.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), tarafından 22 Ocak 2004 günü açıklanan yıllık iş raporunda belirtildiğine göre, küresel işsizlik 2003 yılında 185,9 milyona ulaşmıştır. Dünyadaki bütün işsizler arasında 108.1 milyon kişi erkektir ve bu da 2002 yılına göre 600binlik bir artış anlamına gelmektedir. Kadın işsiz sayısında ise küçük bir azalma olmuş, 2002'de 77,9 milyon olan kadın işsiz sayısı 2003 yılında 77,8 milyona inmiştir; durumdan en ağır etkilenenler, 15-24 yaş grubundaki 88,2 milyon kişidir ve bunlar arasında işsizlik oranı 14,4 milyon gibi yüksek bir düzeye çıkmıştır<sup>156</sup>.

Yeni bir ekonomi ile güç, güvenlik, eşitlik, kalite, çalışma yaşamı kalitesi ve demokratik sürecin geleceği gibi birtakım sorunları beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı da görülmektedir. Çalışma hayatında bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar önemli problemler olarak ortaya çıkacaktır. Hemen her sektörde teknolojinin hızlı bir dönüşüm başlatması birçok kurumda ciddi dirençlerin gösterilmesin neden olacaktır<sup>157</sup>.

---

<sup>154</sup> ERDUT, **a.g.e.**, s.11.

<sup>155</sup> Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **a.g.m.**, s.82.

<sup>156</sup> ASLANTEPE Gülay, "**Küresel İşsizlik 2003'te Rekor Düzeyini Korudu**", Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:18, Eylül 2004, s.32.

<sup>157</sup> ORHAN Ferit, **Yeni Ekonominin İnsan Boyutu**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2002, s.35-36.

Ortaya çıkan ve çıkması muhtemel olarak görülen sorunlar aşağıdaki biçimde bir araya getirebilir<sup>158</sup>:

1. Bilgi ve iletişim teknolojileri yoluyla yaratılan katma değer paylaşımındaki eşitsizlik ülkeler ve bölgeler genelinde politik ve sosyal istikrarı tehdit edici boyutlara ulaşabilir. Sayısal uçurum olarak da ifade edilebilen bu durum; değişik coğrafi alanlarda sosyo-ekonomik koşullar bakımından farklılık gösteren ticari işletmeler ve bireylerin, bilgi ve haberleşme teknolojilerine erişim imkanı ile internet kullanım amacına yönelik geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

2. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve elektronik ticaret ile hız kazanan küreselleşme süreci, ulusal hükümetlerin vergi gelirlerini de önemli ölçüde etkileyecektir. Bazı ülkelerdeki internet üzerinden yapılan satışların vergilendirilmesini yasaklayan yönetmelikler ve alıcıların belirsizliği gibi nedenlerden dolayı etkin vergi tahsilatı zorlaşmaktadır.

3. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile küreselleşme, ulusal hükümetleri, diğer hükümete ve küresel eğilimlere daha fazla bağımlı kılmıştır.

4. Genellikle elektronik yollarla yayılan bilgilerin ve fikirlerin kontrol edilmesi ve süzgeçten geçirilmesi mümkün olmamaktadır.

5. Bankacılık, kamu hizmetleri ve ticaret gibi alanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması manyetik kart hırsızlığı, elektronik hırsızlık, yasadışı bilgi kopyalanması, virüs bulaştırılması, özel hayata müdahale, kişisel bilgilerin kopyalanması, dijital dolandırıcılık ve banka ve finansman bilgilerinin izinsiz dağıtımı gibi siber suçlar olarak adlandırılan yeni suç kavramlarının doğmasına yol açmıştır.

Bilgi ekonomisine uyum sağlamada sorun yaşayan ülkeler ve firmalar rekabet güçlerini yitirme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Diğer yandan bilgi ekonomisi yüksek düzeyli becerilere sahip çalışanlara/bireylere olan talebi arttırırken, düşük becerili çalışanlara/bireylere olan talebi düşürmekte, böylece bir

<sup>158</sup> ODYAKMAZ Necmi, "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma", <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGİ/tem2000/bilgi.htm>, Erişim: 12.03.2005.

kutuplaşma yaşanmaktadır. Bu süreçte avantajlı konumda olmayan kesimler için gelir dağılımı, eşitsizlik ve sosyal dışlanma sorunu ortaya çıkmaktadır<sup>159</sup>.

Teknolojinin doğal sonucu olarak işin otomatikleşmesi, çalışmanın bütün iş sürecinde tek hareket haline gelmesi ve bunun neticesi olarak bıkkınlığın, yorgunluğun artması, tik, baş ağrısı gibi bazı hastalıkların işçinin zihinsel ve ruhsal varlığını kemirmesine ön ayak olabilmektedir<sup>160</sup>.

Küreselleşme ve yeni teknolojilerin bir sonucu olan esnek çalışma türleri ile, çalışma saatleri giderek azalmaktadır. Alışılmadık çalışma saatleri ve gece vardiyaları da giderek yaygınlaşmaktadır. Zaman azlığı uyku zamanından çalınarak karşılanmaktadır. Uykusuzluk, çalışma günü sırasında dikkat ile ilgili önemli sorunlara yol açmakta, bu da düşük verimlilik ile hata ve kaza risklerine neden olmaktadır<sup>161</sup>.

Yeni teknolojilerin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan çalışanların 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 etkilenmektedir<sup>162</sup>.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomik ve sosyal açıdan dengesizlikler vardır. 1960 yılında dünyanın en zengin 20 ülkesinin GSMH en fakir 20 ülkenin 14 katıyken, 1998 yılında bu 34 kat olmuştur. Bu fark istihdam imkanlarına da yansımaktadır. BİT ile ilgili teknolojiler açısından da bir uçurum söz konusudur<sup>163</sup>.

---

<sup>159</sup> KELLEÇİ, a.g.e., s.56.

<sup>160</sup> SOYSAL, a.g.m., s.17.

<sup>161</sup> ÖNAL Buhara, “Küreselleşmenin İş Sağlığına Etkisi”, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak 2001, s.11.

<sup>162</sup> KAYA Zeynep, **Çalışanların Yeni Teknolojilere Yaklaşımları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.53.

<sup>163</sup> ÖZGÜLER, a.g.m., s.32.

Bilgi ekonomilerinin giderek gelişmesi sürecinde ortaya çıkan eşitsizlik literatürde “sayısal uçurum” (digital divide) olarak ifade edilmektedir. Sayısal uçurum milli bir ekonomide bazı genel özellikler sergilemektedir. Örneğin, internet kullanımı gençler, erkekler, eğitilmişler, kentsel kesim ve yüksek gelirli kişilerde, yaşlılar, kadınlar, düşük eğitimli kişilerde, kırsal kesim ve düşük gelirli kesimlere göre daha yüksektir. Milli gelirin düzeyi, BİT’in yayılmasıyla doğrudan ilişkililikten, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasındaki temel farklılığın da temel göstergelerindendir<sup>164</sup>.

Bilgi çağında insanlığı bekleyen sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>165</sup>:

- a) Bilginin tek bir elde toplanması. Yaygınlaşan bilginin toplumun bazı bireylerinin ve kurumlarının elinde bulunması bilginin saklanması ya da geniş kitlelere ulaştırılmaması riskini doğurmaktadır.
- b) Bilgi ve teknoloji hırsızlığı sonucu bilgileri herhangi bir telif hakkı ödemedi kullanma olasılığı bulunmaktadır.
- c) Kişisel hak ve özgürlükler üzerine bilgi çağının olası etkileri bulunmaktadır.
- d) Kullanıcı hatalarından meydana gelen sorunlar sonucu endüstride yetenekli uzman sayısının az olması ve uzmanlaşmanın uzun sürmesi nedeniyle bir takım hatalar olabilmektedir.
- e) Sistem hatalarından sorunlar doğabilmektedir.
- f) Bilginin kötü amaçlı kullanılması sonucu sorunlar olabilmektedir.
- g) Bilgi çağında psikolojik sorunlar ortaya çıkabilecektir.
- h) Bilgi çağında teknolojinin uzayı kirletmesi sonucu sorunlar ortaya çıkabilecektir.
- i) Bilgi çağında frekans kirliliği sorunu ortaya çıkabilecektir.
- j) Bilgi çağında dünyanın teknoloji çöplüğü olma olasılığı bulunmaktadır.

<sup>164</sup> KELLEÇİ, a.g.e., s.57-61.

<sup>165</sup> ŞANLISOY Selim, “Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar”, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 1999, s.171.

- k) Bilgi çağında monopolleşme eğilimleri sonucu çok güçlü şirketler ortaya çıkabilecek ve rekabet ortamını ortadan kaldıracaktır.

## II. ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

### A. Kalite Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

1970'lerin ortalarından itibaren giderek güçlenip hızlanan küreselleşme süreci, hızlı teknolojik gelişmeler, rekabet koşullarının hızla değişmesi ve toplumsal değer yargılarında meydana gelen farklılaşmalar, kalitenin farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

Kalite, bir hizmetin veya ürünün gereksinimleri karşılayabilme yeteneği ile ilgili nitelik ve kendine has özelliklerinin toplamıdır. Bu da ekonomik gereksinimi olduğu kadar, kullanılabilirlik, kolay bakım, güvenilirlik, tasarım ve diğer tüm gereksinimlere ilişkin özellikleri içerir<sup>166</sup>. Edward Deming kaliteyi “bir anlayış ve işletmedeki yaşam biçimi” ve “üretimin daha başlangıçta doğru yapılması” olarak tanımlamaktadır. Bir sürecin, ürünün ya da hizmetin kalitesi tüketicinin tatmin olma derecesidir<sup>167</sup>. Diğer yandan kalite ile ilgili kuruluşların oluşturduğu tanımlar aşağıdaki gibidir<sup>168</sup>:

- Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) → Bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.
- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) → Belirli bir malın veya hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

<sup>166</sup> PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Çev: O. Baykal, N.

Atalay, E. Fidan), Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları, Ankara, 2001, s.221.

<sup>167</sup> BUDAK Gönül, **Kobiler'de Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996, s.3.

<sup>168</sup> DOĞAN Özlem İpekgil, **Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.28.

- Alman Standartlar Enstitüsü (DIN) → Bir ürünün öngörülen ve şart koşulan gereklere uyum yeteneğidir.
- Japon Sanayi Standartları Komitesi (JIS) → Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Kalite sağlama anlayışının tarihsel gelişimindeki önemli noktalar tablo 3'te özetlenmektedir.

**Tablo 2: Kalite Anlayışındaki Evrimin Önemli Aşamaları**

Tarih	Öncü	Uygulama
1900	Frederick Taylor	Üretim-planlamanın birbirinden ayrılması, endüstri devriminin başlangıcı
1907	Henry Ford	Hareketli üretim bandında uygulanması ile seri üretim
1931	Walter Shewhart	İstatistiksel Kalite Kontrol Tekniklerinin uygulanmaya başlanmıştır.
1950	Edwards Deming	Japonya'da İstatistiksel Kalite Kontrol'un tanınması
1952	Juse	Kalite Kontrol Dergisinin çıkışı
1954	J. M. Juran	Juran'ın seminerlerinde kalitenin yönetsel yanlarının vurgulanması
1956	Juse	Radyo yayınları ile kalite bilincinin yerleştirilmeye çalışılması
1957	A. Feigenbaum	Toplam Kalite Kontrol kavramının ortaya çıkışı ve kalitede bütünsellik adımı
1961	P. Crosby	Sıfır hata ile üretimin gerçekleştirilebileceğinin kanıtlanması
1962	K. Ishikawa	Kalite Kontrol Çemberlerinin tanıtılarak yaygınlaştırılması
1965	G. Taguchi	İstatistiksel Deney Tasarımı ile tasarım aşamasında mükemmeli arayışı
1969	K. Steel	Kalite Fonksiyon Yayılımı ile kalite gereksinimlerinin tasarıma yansıtılması
1970	S. Shingo	Üretimde Poke Yoke adlı hata önleyicilerin kullanılmaya başlanması
1976	T. Ohno	Tam zamanında üretim sisteminin uygulanmaya başlanması

**Kaynak: Alper Özel, ISO 9000 Standartları, Uluslararası Rekabet ve KOBİ'ler, İzmir Ticaret Odası Yayınları, No:40, İzmir, 1998, s45.**



Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir<sup>169</sup>:

1. Performans: Bir ürünün temel işlev özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir.
2. Özellikler: "Özellik" kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir. Kalitenin bu boyutu için, havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar; çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak sayılabilir.
3. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Ölçülebilen bir özellik olan güvenilirlik, ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. olabilir.
4. Uygunluk: Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir.
5. Dayanıklılık: Bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle alıcılar ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler. Teknolojik açıdan dayanıklılık, bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir.
6. Hizmet Görme Yeteneği: Kalitenin altıncı boyutu hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir.
7. Estetik: Estetik, tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik yapıyı sağlayabilmesidir. Renk, ambalaj, biçim gibi

---

<sup>169</sup> GARVIN D.A., **Managing Quality**, The Free Press, New York, 1998, s.217.

özellikler ürünün performansını doğrudan etkilememekle beraber, tüketici beğenilerine yönelik estetik özellikler olarak nitelendirilebilir.

8. Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

Kalite ile ilgili ilk yazılı kayıtlar, M.Ö. 2151 tarihli Hammurabi Kanunları'na dayanmaktadır. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir”. Bu madde de öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı<sup>170</sup>.

13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisidiler. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için “işin tümünü görebilmekte” ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi. Özetle Osmanlı'da kalite olgusunun loncalarda başladığını söyleyebiliriz. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir<sup>171</sup>.

Sanayi devrimi öncesi, üretimin atölyelerde yapıldığı yıllarda kalite o malı üreten ustanın sorumluluğunun altındaydı. Endüstri devrimi sırasında, ilk takım

---

<sup>170</sup> TOPAL Şeminur, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2000, s.1.

<sup>171</sup> <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20Y%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B6netimi&id=9>, Erişim: 10.08.2005

tezgahlarının ortaya çıkması ile üretim sistemi ve ürün yapısı karmaşık hale gelmiştir. İşletmelerin büyümesi ve çok sayıda ustanın istihdam edilmesi ürün kalitesi sorumluluğunu ürünü üreten kişiye yüklemiştir<sup>172</sup>.

Bilimsel yönetimin kurucusu olan Frederick Taylor 19. yüzyıl sonlarında işçi verimliliği arttıran yöntemleri çalışma yaşamına kazandırmıştır. Taylor'a göre planlama ve uygulama birbirinden ayrılmalıydı. Tüm bu düşünceler verimliliğin hızı artmasını sağlamış ancak, bunun yanı sıra, seri üretimin monotonluğu işçilerin yeteneklerinin körelmesine neden oldu ve onların kalite üzerindeki etkilerini ortadan kaldırdı. Bu olumsuzları gidermek için merkezi kalite kontrol bölümleri oluşturular. Kaliteye verilen öncelik gittikçe azaldı. Kurulan kalite bölümleri iyi ürünleri kötülerden ayırarak işlevlerini sürdürdüler<sup>173</sup>.

Yine bu dönemde Henry Ford, ilk hareketli üretim bandını gerçekleştirerek seri ve kitle imalatın önünü açmıştır. Firma içerisinde kaliteden sorumlu ekip sadece kalite bölümünde çalışan kişiler olmuştur. Böylece kalite kontrol birimi veya kalite departmanı karşımıza çıkmaktadır<sup>174</sup>.

Ford'un modelinde kalite görevi montaj hattı sonunda mamullerin iyiler ve kötüler biçiminde ayrımını sağlayan muayene elemanlarına devredilmiştir. Bu uygulamanın miktar ve üretim terminlerine uygunluğu ön plana çıkartarak kaliteyi göz ardı etmesinin yarattığı kalite kayıplarının önlenmesi amacı ile ürün kalitesinden üretim nezaretçilerinin sorumlu olması uygulamasına geçilmiştir. Nezaretçiler kalitesiz üretime neden olan işçilere yaptırım uygulayarak firma güvencesi sağlamaya çalışmışlardır<sup>175</sup>. Bu sisteme I. Dünya Savaşı ile son bulmuştur. Savaş döneminde bozuk olan ürünün maliyeti yaşamsal önem taşımıştır. Patlamayan bombalar, sık bozulan araçlar savaşın kaybedilmesine neden olmuştur. Böylece son kontrol uygulaması getirilerek, ürünler üretildikten sonra bir muayeneden geçirilerek

---

<sup>172</sup> SÖZER Ali Nazım ve diğ., “**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002, s.49.

<sup>173</sup> ZAİM Selim, **a.g.m.**, s.328.

<sup>174</sup> ÖZÜT Naciye, **Kalite Kontrol Çemberi Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.23.

<sup>175</sup> SÖZER ve Diğ., **a.g.m.**, s.49.

kusurlular ayıklanmaya başlanmıştır<sup>176</sup>. 1920-1940 yılları arasında teknolojideki hızlı değişim ile birlikte Bell laboratuvarlarında, ürünlerde oluşan kusurların giderilmesi amacıyla kalite kontrol çalışmaları başlatılarak istatistiksel kalite kontrol kavramı oluşturulmuştur<sup>177</sup>.

II. Dünya Savaşı'yla kalite teknolojisi gelişmiş, böylece ürün kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların artması ve bilginin daha fazla paylaşılması sağlanmıştır. Savaş sonrasında kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başlayınca Deming ve Juran adli yönetim bilimciler teorileri Japonya'ya uygulanmaya başlanmıştır. Üretim maliyetleri düşük fakat kaliteli mal üretme konusunda büyük gelişmeler gözlenmiştir<sup>178</sup>.

II. Dünya Savaşı ile 1970'lerdeki petrol krizi ve bu çağdaki iletişim teknolojisindeki gelişmeler uluslararası iş ortamını derinden etkilemiştir. Bu değişimin sonucunda dünya pazarlarında rekabet önceleri düşük maliyetler anlayışı ile yapılırken sonraları kalite ve rekabet anlayışına yerini bırakmıştır. Giderek küçük pazarlardaki artan rekabet kitleleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda kalite kavramı kitlelerin hedeflerini gerçekleştirme aşamasında ilk sıraya oturmuştur<sup>179</sup>.

1969 yılında Japonya'daki Kabe Steel Fabrikasında tüketici gereksinimlerinin en uygun şekilde tasarım parametrelerine dönüştürülebilmesi ve tasarımda tüm firma birimlerinin katılımının sağlanabilmesi amacıyla Kalite Fonksiyon Yayılımı (Quality Function Deployment) adında bir teknik uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistem, müşterilerin tam olarak tatmin edilebilmesi için müşterinin sesinin işletmede duyulup

---

<sup>176</sup> DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İzmir, 1991, s.13.

<sup>177</sup> KALAYCI Şenay, **Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Sağlama ve Değerlendirme Sistemi Geliştirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.23.

<sup>178</sup> KARAGÖZ Gaye Kadriye, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapılandırılmasında Hizmet İçi Eğitim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002, s.3.

<sup>179</sup> ÖZÜT, a.g.e., s.24.

dinlenmesi ve aynı zamanda ürün veya hizmet tasarımına kaynak oluşturma esasına dayanan bir yöntemdir<sup>180</sup>.

Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayacak bir kalite düzeyine ulaşmak ve üretim sürecinin ürünleri hatasız olarak üretilmesini sağlamak amacıyla 1970'li yılların başında S. Shingo tarafından Poke Yoke yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemin amacı, üretim sürecine bazı cihazlar yerleştirilerek üretilen her ürünün hatasız olarak sistemden çıkmasını sağlamaktır. Bu sayede sıfır hatalı ürünler üretilerek, müşterilerden gelebilecek şikayetler en aza indirilmekte ve işletme verimliliği arttırılmaktadır<sup>181</sup>.

Demingle başlayan “Japon Kalite Devrimi” Juran ve “İstatistiksel Proses Kontrolü” ile sürekli iyileştirmeyi yaratan K. Ishikawa ile güçlenmiştir. Deming ve Juran 1940'lı yılların sonuna doğru geliştirilen küresel yönetim yaklaşımı ile kabul edilebilir yerine hatasız, yeterince iyi yerine mükemmeliyetçiliği öngören toplam kalite yönetimi (TKY) olarak adlandırılan yeni örgütlenme modeli karşımıza çıkmıştır<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> SOYLU Kaan, SOYLU Funda, SÜER Ahmet, SÜER Özlem E., **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s.54.

<sup>181</sup> PARILTI Nurettin, “**Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üretim Aracı: Poke Yoke**”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2003, s.143.

<sup>182</sup> TOPAL, **a.g.e.**, s.2.

**Tablo 3: Kalite İle İlgili Eski ve Yeni Yaklaşımlar**

ESKİ YAKLAŞIM	YENİ YAKLAŞIM
Düşük kalite insandan kaynaklanır. Çözüm için otomasyona geçmek gerekir.	Düşük kalite, yetersiz yönetimden kaynaklanır. Çözüm insana saygıda yatar.
Ortalama kalite standartları içinde kalan hatalı mamuller kabul edilebilir.	Hedef sıfır hataya ulaşmaktır. Kabul edilebilir ortalama yoktur. Tüm mamullerin hatasız olması gerekir.
Kaliteli ürün yüksek maliyet demektir ve bu karları düşündür. Kalite pahalıdır ve üretimi engeller.	Kaliteli mamul yüksek kar demektir. Kalite amaçtır ve üretimi engellemez.
Kalite kontrolü ayrı bir bölümdür. Üretim çıktılarını muayene eder. Üretim kalitesini değerlendirir.	Kalite örgüt içindeki her bireyin görevidir. Toplam kalite kontrolü tüm fonksiyonları ve bireyleri ilgilendirir.
Hatalar bulunur ve düzeltilir.	Başlangıçta doğru yakalanır ve kaynakta kaliteye ulaşılır.
Tedarikçi işletmelerin seçiminde her mamul için en az iki kaynak belirlenir ve gerektiğinde sipariş verilir.	Tedarikçi işletmeler grubun bir üyesidir. Kalite açısından daha çok bir işletme ile çalışılır.
Kalite, üretimin bir işlevidir.	Yüksek kaliteye tasarımdan yüklemeye kadar bütün işlevlerin katılımı ve desteği ile ulaşılır.
Yönetim, kalite ve geliştirmede yetkilidir. Çalışanlar planlara göre faaliyetlerini yürütür.	Yöneticiler sorunları tanımlama ve çözüme çalışanlarla birlikte hareket ederler.
Kalite sorunlarından çalışanlar sorumludur bu nedenle çalışanlar üzerinde otorite kullanılmalı ve eğitilmelidir.	Kalite sorunlarının büyük bir kısmı yönetim sistemlerinden kaynaklanır. Çalışanlar yönetime katılmalıdır.
Stok bulundurulur ve çalışanların atıl zamanları doldurulur.	Stok bulundurmamak yararlıdır. Çalışanlar atıl zamanlarını diğer yararlı işlerle değerlendirebilirler.
Çok sayıda mamul üretmek kaliteyi artırır. Üretim maliyetini ve ortalama işleme hazırlık süresini azaltır.	İşleme hazırlık süreleri azaltılmalıdır. Az sayıda mamul üretmek esneklik ve yeniden işlem sayısını azaltılmalıdır.
Kalite kontrol bölümü kaliteden sorumludur. Üretim bölümüyle ilişkileri sınırlıdır.	Kalite bilinci işletme içersinde yaygınlaştırılmalıdır. Kalite konusunda öneriler verilir ve tartışmalar yapılır.

**Kaynak: Gönül Budak, Kobiler’de Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996, s.6.**

## **B. Toplam Kalite Yönetimi**

Mikro-elektronik tabanlı ve bilgisayar destekli üretim teknolojisindeki gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerini kısaltmış, işletmeleri, kaliteli, düşük maliyetli, ürün ve talepteki değişikliklere karşı esnek üretim yöntemini içeren teknolojileri kullanmak zorunda bırakmıştır. Sanayideki bu yapısal değişiklikler, organizasyonlarda hiyerarşik karar ve yetki kademeleri sayısını azaltmış , Tam

Zamanlı Üretim (Just-in -time) sistemleri, Toplam Kalite Yönetimi sıfır stokla sıfır hatalı üretim politikaları v.b. esnek üretim yöntemleri geliştirilmiştir<sup>183</sup>.

Değişen çevre şartlarında ve yoğun rekabet ortamında daha verimli, esnek ve rekabet edebilir olmak için işletmeler, daha kaliteli ürün ve hizmet üretiminin ve yönetimde toplam kalite anlayışını yerleştirmenin önemini gün geçtikçe daha çok kavramaktadır<sup>184</sup>.

## 1. Tanımı

Toplumsal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimler, gelişmeler ve yenilikler, yönetim bilimine olan ilgiyi arttırmış, bu kavramın uzmanlarca değerlendirilmesine ve farklı açılardan ele alınmasına yol açmıştır. Bu değerlendirme ve yaklaşımlarından birisi de günümüzde işletmeler için hayati önem taşıyan Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir.

TKY, müşterilerin kalite gereksinimlerini sağlayacak ürün veya hizmeti en ekonomik şekilde üretebilmek amacıyla, bir örgütte kaliteyi geliştirme, sürdürme ve iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesini esas alan bir sistemdir<sup>185</sup>. Diğer bir tanıma göre toplam kalite yönetimi, tüm işletme faaliyetlerinin geliştirilmesini, israfın önlenmesini, müşteri ihtiyaçlarını anlamak için işletme faaliyetlerinin ve çalışanların yeniden yönlendirilmesini ve bütün personelin katılım ve gelişimini amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Aynı zamanda TKY sürekli gelişim ve değişim temeline dayanan ve süreçte, üründe ve hizmette en iyi uygulamaları saptama ve geliştirme yoluyla müşteri tatmini sağlayan dinamik bir yapıya sahiptir<sup>186</sup>.

---

<sup>183</sup> KAYALI Cevdet, AKTAŞ Hüseyin, “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi”, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003, s.32.

<sup>184</sup> WIKLUND H., WIKLUND P.S., “A Collaboration Concept for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Sized Enterprises”, International Journal of Applied Quality Management, 2 (1), s.101.

<sup>185</sup> SOYLU ve Diğ., a.g.e., s.196.

<sup>186</sup> WIELE A., DALE B., WILLIAMS A., “ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: the Transformation Journey”, International Journal of Quality Science, Vol:2, No:4, 1997, s. 236-237.

Witcher toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır<sup>187</sup>:

*Toplam:* Tüm çalışanların katılımını (mümkün olduğu yerde müşteri ve tedarikçilerin katılımı) kapsamaktadır.

*Kalite:* Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tam zamanında karşılanmasını ifade etmektedir.

*Yönetim:* İşletme bünyesinde katılımcı yönetimin sağlanması anlamına gelmektedir.

TKY'nin yapısı göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir tanım yapmak gerekirse; TKY, müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı ile gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunlarında, ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır<sup>188</sup>.

## 2. Temel Felsefesi

İşletmelerin hayatta kalabilmelerinin en önemli koşulu, müşterilerinin ne isteği ve daha fazla nasıl tatmin olacağına araştırılarak bunların sağlanması için gerekli insani ve teknolojik yatırımların yapılmasıdır. Bu ise kaliteyi ön planda tutan bir yönetim biçimini gerektirir. TKY bu amacı gerçekleştirebilen kusursuz bir felsefedir. Bu bağlamda TKY, müşteri tatmini sağlamak ve sunulan ürün ya da hizmetlerde sürekli gelişimi yakalamak için bir örgütteki tüm fonksiyonların ve işlemlerin bütünleştirilmesidir<sup>189</sup>.

---

<sup>187</sup> HO Samuel K., "Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol:25, No:1, 1995, s.52.

<sup>188</sup> BOLAT T., **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.26.

<sup>189</sup> KIZGIN Yıldray, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999, s.10



Toplam kalite yönetiminin felsefesi, sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir; işletmeler müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmektedir<sup>190</sup>. Toplam kalite yönetimi bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması mümkün söz konusu hataları önler; hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır, maliyetler düşer ve müşteri beklentileri tam olarak karşılanır<sup>191</sup>.

Kalite yönetimi ile ilgili ilk yaklaşım W. D. Deming tarafından öne sürülmüştür. Deming'in TKY yaklaşımını belirlemek için oluşturduğu, 14 ilkeli yönetim felsefesi aşağıdaki gibidir<sup>192</sup>:

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için tutarlı bir amaç oluşturulmalı ve bu amaç tüm çalışanlara benimsetilmeli, amaç tutarlılığı ve sürekliliği sağlanmalıdır.
2. Yeni felsefe öğrenilmeli ve uygulanmalıdır. Günümüzde kabul edilebilir hata kavramının yeri kalmamıştır. Her şeyin daha iyisini yapma olanağı vardır.
3. Kalite kontrol edilmez, üretilir.
4. İşletme başarısının sadece rakamlara göre değerlendirilmesi alışkanlığından vazgeçilmelidir. Az sayıda satıcıyla uzun dönemli ilişkiler kurulmalıdır. Fiyat ve kalite bilgilerinin kalite kavramıyla birleştirilmesine özen gösterilmelidir.
5. Sistem sürekli iyileştirilmelidir. Satın alma, satış, dağıtım, mühendislik, bakım, muhasebe, bordro, müşteri hizmetleri gibi tüm faaliyetlerde israf azaltılmalı ve kalite iyileştirilmelidir.
6. Eğitim kurumsallaştırılmalıdır. Sürekli değişen malzeme, araç ve yöntemler izlenmelidir.

---

<sup>190</sup> DOĞAN, a.g.e., s. 40.

<sup>191</sup> KOÇAK Nilüfer, **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1997, s.32-33.

<sup>192</sup> EREL Zühre, **Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Mühendisliği ve Bilişim Sistemlerinin Önemi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998, s.24-25.

7. Liderlik öğretilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır. Liderlik her düzey yönetimin doğal işidir ve amacı insanları işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktır.
8. Çalışanların işletmeye bağlılığı sağlanmalıdır. Bu amaçla korkular ortadan kaldırılmalı, güven ve yenilik ortamı yaratılmalıdır.
9. Çalışanlar ve bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır. Her bölümün kendi içinde optimizasyonu önlenmeli, bölümler işletmenin bütünü açısından optimalin sağlanması yönünde birlikte çalışmalıdır.
10. Çalışanlar için sayısal hedefler ve sloganlar belirlenmemelidir. Başarı değerlendirme ve sayısal hedefler takım faaliyetlerini engeller. Kalite ile birlikte değerlendirilmediği sürece miktarlar anlamsızdır.
11. Üretim için sayısal hedefler ortadan kaldırılmalıdır. Hedef sıfır hatadır ve hataların büyük bir kısmı yönetimden kaynaklanmaktadır. İyi bir süreçten kötü bir ürün çıkmayacaktır.
12. Çalışanların işlerden gurur duymalarını önleyecek engeller kaldırılmalıdır.
13. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Tüm çalışanlar eğitim ve kendini geliştirme konularında teşvik edilmelidir.
14. Değişimin başarılması için tüm çalışanlar harekete geçirilmelidir. Yönetim kaliteye ve verimliliğe verdiği önemi açık bir şekilde belirtilmelidir.

Toplam kalite yönetimi anlayışında; hedeflere yönelik, sürekli gelişmeyi amaç edinen, özdenetime dayalı, önleme mantığı ile hareket eden, insana ve güdülenmesine önem veren bir yaklaşım söz konusudur. Bu nedenle işletmelerin yapması gereken, klasik ya da geleneksel yönetim modelinin bırakılarak toplam kalite yönetim modeline geçilmesidir<sup>193</sup>.

---

<sup>193</sup> KOÇAK, a.g.e., s.37.

Aşağıda toplam kalite yönetim ile geleneksel yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar yer almaktadır:

**Tablo 4: Toplam Kalite Yönetim İle Geleneksel Yönetim Anlayışı Arasındaki Farklılıklar**

<b>Geleneksel Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetim Anlayışı</b>
İşletmenin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan karı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağı yöneticiler belirler.	Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve karın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
En önemli güdüleme aracı paradır. Çoğu kez işletme amaçlarıyla çalışanların amaçları farklıdır.	En önemli güdüleme aracı örgüt iklimi, başarıma onuru ve bunun takdir edilmesidir.
Yöneticilerin en önemli görevi insanları çalıştırmaktır.	Yöneticilerin temel görevi liderlik etmektir. Yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.
Yönetim sorunlar çıktıkça çözüm geliştirmektedir.	Yönetim olası sorunları düşünüp, bunları önlemeye çalışmaktadır.
Verimlilikte miktar ve yeterliliğe öncelik verilir.	Verimlilikte öncelik kalite ve etkinliktedir.
Optimum stok yönetimi söz konusudur.	Stoksuz üretim esastır.
Karar alma yetkisi yönetimdedir.	Karar alma yetkisi çalışanlara göçerilmiştir.
Sistemin etkinliği denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır.	Sistemin etkinliği oto-kontrole bağlıdır.
Üretim, yönetimce konan standartlara göre yapılmaktadır.	Üretim, tüm çalışanlar tarafından sürekli iyileştirme yaklaşımı ile konan standartlara göre yapılmaktadır.

**Kaynak: İbrahim Kavakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi 2, Kal-Der Yayınları:2, İstanbul, 1994, s.61-62.**

### 3. Unsurları

TKY, işletmedeki tüm çalışanların yararı ve müşteri tatmini doğrultusunda uzun dönemli başarıyı amaçlayarak toplam katılımı kaliteyi sağlamaya çalışan bir yönetim yaklaşımıdır. Literatürde TKY ile ilgili 3 temel unsur belirlenmiştir<sup>194</sup>:

1. Müşteri Odaklı Düşünme → Müşteri, toplam kalite yönetiminin ilk ilkesi olarak tanımlanmaktadır.
2. Sürekli Gelişim → Müşteriye daha iyi bir hizmet/ürün sağlamak için tüm süreçler sürekli geliştirilmektedir.
3. Toplam Katılım → Müşteriye sağlanacak kalitenin artırılması için tüm çalışanların katılımının sağlanması ve tüm süreçlere dahil olmaları anlamını taşımaktadır.

Bir diğer tanıma göre, TKY değerler, teknikler ve araçlardan oluşan, sürekli değişimi içeren yönetim sistemidir. Bu sistemin temel hedefi kaynakların etkin kullanımı ile müşteri tatminini artırmaktır<sup>195</sup>.

Bir başka görüşe göre Toplam Kalite Yönetimi'nin 5 temel unsuru bulunmaktadır. Birbirini tamamlayıcı nitelikte bu öğeler aşağıdaki gibidir<sup>196</sup>:

1. Herkesin katılımı → TKY, kuruluştaki tüm birimleri, tüm çalışanları kapsayan bir yaklaşımdır. Bu nedenle herkes, istatistiksel süreç kontrol ve diğer kalite iyileştirme yöntem/araçları konularında eğitilmeli ve herkesin kalite iyileştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımı sağlanmalıdır.
2. Yönetimin Kararlılığı → Kalite çalışmaları üst yönetimin liderliğinde başlatılmalı ve sürdürülmelidir. Açık bir vizyon ve uzun vadeli hedefler geliştirmek ve bu hedeflerin nasıl başarılabileceğini belirlemek için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.

<sup>194</sup> KNOP P., HOECKE J., BOSSCHER V., "Quality Management in Sports Clubs", Sport Management Review, Vol:7, 2004, s.60.

<sup>195</sup> HELLSTEN U., KLEFSJÖ B., "TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools", The TQM Magazine, Vol:12, No:4, 2000, s.238.

<sup>196</sup> <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=37&ad=Toplam%20Kalite%20Yönetimi&id=9>, Erişim: 15.10.2005.

3. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti → Etkin bir TKY uygulamasının anahtarı müşteri odağıdır. En iyi başlangıç noktası ise iç müşterilerin tatminidir. "İlk seferde doğru yap ve bunu her zaman yap" müşteri tatminini sağlamadaki en önemli düşüncedir.
4. Sürekli İyileştirme → Tüm iş ve üretim süreçlerini iyileştirmek için sürekli bir çaba olmalıdır. İstatistiksel süreç kontrol, kıyaslama, kalite fonksiyon göçerimi ve deney tasarımı ise sürekli iyileştirme için kullanılacak mükemmel yöntemlerdir.
5. Verilere Dayanma → Hata oranı, devamsızlık yüzdesi, üretim süresi, kayıp zaman gibi performans ölçütleri ve müşteri tatmin seviyesi her bir fonksiyonel alan için belirlenmelidir. Bu ölçütler yönetimin yapacağı planlamaların temel girdisini oluşturmalıdır. Ayrıca sayısal veriler sürekli iyileştirme faaliyetinin başarısını ölçmek için gerekli olacaktır.

#### a) Müşteri Odaklı Düşünme

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre bir örgütteki en önemli kişiler tepe yönetim değil, müşterilerdir. Kaliteyi müşteri tanımlar. Başarının yolu, müşterilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini bilmek ve bunları tatmine yönelik eylem planları yapmaktır<sup>197</sup>.

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi, beklentilerinin ürün ve hizmetlerin performansına, özelliklerine yansıtılması sonucunda müşterinin ürünü hem bireysel ürün/marka temelinde, hem de rakip ürün/markalar temelinde zihinsel ve duygusal olarak belirlemesi beraberinde müşteri memnuniyetini getirmektedir<sup>198</sup>.

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır: İç müşteri ve dış müşteri. Dış müşteri, firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da

---

<sup>197</sup> BUDAK Gönül, a.g.e., s.73.

<sup>198</sup> DEDEOĞLU O., **Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi: Dayanıklı Tüketim Malları ile İlgili Bir Alan Araştırması**", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.65.

kuruluktur. İç müşteri ise kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan veya kişi ya da bölümdür<sup>199</sup>.

Bir işletmede müşteri odaklılık ilkesinin uygulanabilmesi için<sup>200</sup>:

- Müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin araştırılması ve anlaşılması,
- Organizasyonun amaçlarının müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının güvence altına alınması,
- Organizasyonda müşteri ihtiyaç ve beklentileri konusunda iletişimin olması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak hareket edilmesi,
- Müşteri ilişkilerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi,
- Müşteri ve diğer ilgili tarafların (çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar vb.) arasında memnuniyetin sağlanması için dengeli bir yaklaşımın güvenceye alınması gerekmektedir.

Eğer<sup>201</sup>:

- Pazarlama bölümü; tüketicinin isteğini tam olarak saptamazsa,
- Tasarım bölümü; isteklere uygun tasarımı gerçekleştirmezse,
- Mühendislik bölümü; tasarlanan ürünü hatasız şekilde üretecek yöntemleri bulamazsa,
- Satın alma bölümü; üretim girdilerini zamanında ve kusursuz sağlayamazsa,
- Yardımcı işletmeler; üretim gerekli hizmetleri vermezse,
- Ürün ambarı; ürünlerin niteliklerini koruyarak saklamazsa,

---

<sup>199</sup> GÖKDEMİR Ayzıt, **Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi: Bir Pilot Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998, s.30.

<sup>200</sup> DOĞAN Ö. İpekçil, TÜTÜNCÜ Ö., **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, DEÜ Matbaası, İzmir, 2003, s.55.

<sup>201</sup> KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları 2, Mavi Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.60.

- Muhasebe bölümü; müşteri faturalarını zamanında ve doğru olarak çıkaramazsa ve maliyet takibi yapmazsa,
- Satış hizmetleri; müşteriye verilen hizmeti tam olarak yerine getiremezse, müşteri tatmini sağlamak ve hedeflere ulaşmak mümkün olmaz.

Müşteri memnuniyeti konusunda yapılan bazı araştırmalara bakıldığında ilginç sonuçlarla karşılaşmıştır. Bir şirketin ürün ve hizmetlerinden memnun olan müşteri, aynı kalite ve standarttaki ürüne %10 veya daha fazlasını ödemektedir. Bu da maliyeti arttırmadan gelir artışını sağlamaktadır. Memnun olan müşteriyi tutmanın masrafı, yeni müşteriye göre 1/6 oranında az olmaktadır. Tatminsizliğin doğuracağı sonuçları incelemek için, kalite şikayetleri konusunda yapılan diğer bir araştırmada, tatmin olmayan 100 müşteriden sadece 4'ü şirkete başvurmuştur. Oysa geriye kalan 96 tatmin olmayan kişi zincirleme olarak olumsuz konuşma ile 3500 müşteri adayını olumsuz etkilemektedir<sup>202</sup>.

### **b) Sürekli Gelişme (Kaizen)**

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik anlayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli gelişme, yönetim, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır<sup>203</sup>.

Sürekli gelişmenin Japonca karşılığı KAIZEN olarak ifade edilmektedir. Kaizen kelimesi, Japonca'da değişim anlamını taşıyan Kai ve iyi anlamına gelen Zen kelimelerinden oluşmaktadır<sup>204</sup>. Kaizen sürekli gelişme demektir. Küçük adımlarla uzun yolların alınması esasına dayanır. Ayrıca sonuçlarla alakalı değil, süreçlerle

---

<sup>202</sup> ARIKAN Necati, "**Toplam Kalite Yönetimi**", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:1, Sayı:2, İstanbul, Ocak 1992, s.17-18.

<sup>203</sup> BUDAK Gülay, "**Toplam Kalite Yönetimi'nde İnsan Kaynakları Planlaması**", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 1997, s.3.

<sup>204</sup> BİLİCİ Emek, "**Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği**", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002, s.26.

alakalıdır. İyi sonuca ulaşmak için, süreçlerin sabırla iyileştirilmesi gereği üzerinde durur<sup>205</sup>.

Sürekli iyileştirme için on temel yönetim görevinin benimsenmesi gerekir<sup>206</sup>:

1. Kalite iyileştirilmesinin bir sistem olarak kabul edilmesi,
2. Bu sistemin tanımlanarak, tüm çalışanlara benimsetilmesi,
3. Sistemin analiz edilmesi,
4. Sistemin iyileştirilmesi için astlarla birlikte çalışılması,
5. Sistemin kalitesinin ölçülmesi,
6. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi,
7. Kalite iyileştirilmesinden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi,
8. Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması,
9. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması,
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı.

Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alışverişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alış-verişini arttırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bununla yapılan her iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu yaklaşım tarzı işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır. Aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi arttırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt ikliminin katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> BUDAK, a.g.e., s.41-42.

<sup>206</sup> UYSAL Levent, **Toplam Kalite Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayindeki Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997, s.33.

<sup>207</sup> FİDAN Yahya, **“Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Müşteri Tatmininin Ölçülmesi”**, D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, İzmir, 1996, s.104.



Kaizen felsefesini uygulamaya geçirmek için öncelikle işletmenin mevcut durumu teşhis edilir. Gelişmenin sağlanabilmesi için yararlanabilecek iyileştirme tekniklerinden bazıları aşağıdaki gibidir<sup>208</sup>:

- Beyin Fırtınası→ Problemin veya çözümü ile ilişkili fikirlerin toplanabileceği genel bir tekniktir.
- Pareto Analizi→ 80/20 kuralıdır. Bu kural, problemlerin %20'sinin çözümü, %80 yarar sağlar anlamına gelmektedir.
- Neden-Sonuç Diyagramı→ Problemlerin nedenlerinin köklerini bulma veya bir faaliyetler için odak sağlamada kullanılır.
- İstatistiksel Proses Kontrol→ Ortalama değerler, histogramlar, kontrol şemaları gibi basit istatistik teknikler pek çok kuruluşta başarı ile kullanılabilir.

Kaizen programının bir işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir<sup>209</sup>:

1. İşletmedeki her birimin aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlar.
2. Tüm işletme faaliyetlerinde bir canlılık oluşturur.
3. Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini yükseltir, motivasyonunu artırır.
4. Temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesini sağlar.
5. Birbirleriyle etkileşim halinde olan bölümlerin ortak sorunlarını en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümler.
6. Bu program sayesinde her bölüm, üzerine düşen işi daha etkin ve verimli biçimde yürütür.

---

<sup>208</sup> ALMEMAN A. A., **ISO 9001:1994 Kalite Güvence Modelinden ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'ne Etkili Geçiş İçin Rehber**, Unicon Yayınları, Ankara, 2001, s.86.

<sup>209</sup> BUDAK, a.g.e., s.48-49.

### c) Toplam Katılım

Toplam kalite yönetimi işletmedeki tüm çalışanların sorun belirleme, çözüme, maliyetleri düşürme, kaliteyi sürekli geliştirme, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve üretim süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi konularda çalışanların katılımını amaçlamaktadır<sup>210</sup>.

Çalışanların işyerinde katılımını sağlayıcı politikaların gündeme gelmesinin en önemli nedeni çalışanların firmaya olan bağlılığını arttırmak ve katılım yoluyla pazar yarışında bir avantaj elde etmektir. Yöneticilerin stratejik kararları işletme politikalarında yaptıkları değişim yani müşteri tatmini ve kalite kavramını, yüksek kar ve kitle üretimi anlayışına tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı, yeni yönetici düşünce tarzı, çalışanların katılımını müşteri tatminini geliştirici ve kalite artırıcı bir faktör olarak görmektedir<sup>211</sup>.

Toplam katılım ilkesinin başlıca yararları şunlardır<sup>212</sup>:

- En üst düzeyde katılım,olumlu tavırlar ve yüksek moral,
- İyi elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması,
- Etkin bilgi paylaşımı,
- Çalışanlara, öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması,
- Ortak hedefler üzerinde yoğunlaşma,
- İnsan kaynaklarının gelişimi,
- Artan organizasyonel etkinlik ile rekabetçi avantajların gelişimi,
- Karşılıklı bağımlı görevlerin bütünleşmesi ile yönetimin basit problemlerle uğraşmak yerine asli görevlerine daha fazla zaman ayırması.

---

<sup>210</sup> EREN Erol., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.114.

<sup>211</sup> KUTAL G., BÜYÜKULUSLU Ali Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynakları**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.132-134.

<sup>212</sup> ÖZEL Alper, **ISO 9000 Standartları Uluslar arası Rekabet ve KOBİ'ler**, İZTO Yayınları, No:40, İzmir, 1998, s.62-64.

Kalite kontrolü bir anlamda, kalitenin nasıl arttırılabileceğini en iyi bilen çalışanların işi bizzat gerçekleşmesidir. İşte kalite kontrol çemberleri bu yaklaşımla çalışanların iş süreçlerine ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarını sağlayacak en etkin araçlardan biri olmaktadır<sup>213</sup>.

Kalite çemberleri uygulaması ilk kez Japonya'da II. Dünya Savaşı'ndan, özellikle 1950'lerden sonra, dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesizliği ile ilgili imajı silmek ve kaliteyi iyileştirmek çabalarıyla başlatılmıştır. Aynı amaçla ABD'li Edward Deming ve J. Duran'ın katkılarıyla istatistiki kalite kontrol çalışmaları da yaygınlaşmıştır<sup>214</sup>.

Kalite kontrol çemberleri için birçok değişik tanım yapılmıştır. K. Ishikawa kalite kontrol çemberlerini, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir grup şeklinde tanımlamaktadır. Ishikawa'ya göre işletme çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bu küçük grup, bütün üyelerin katılımıyla sürekli olarak kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, işletmede denetim sağlama, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür<sup>215</sup>. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Sendikası'na (JUSE) göre kalite kontrol çemberleri, aynı departman içerisindeki kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak gerçekleştiren, sürekli, tüm çalışanların katıldığı, kalite kontrol tekniklerini kullanarak işletmede kişisel ve karşılıklı gelişme, kontrol ve geliştirme faaliyetlerini yerine getiren küçük gruplardır<sup>216</sup>.

Kalite kontrol çemberlerinin genel bir tanımını şu şekilde yapılabilir: Benzer işler ile uğraşan, sayıları 5-10 kişi arasında değişen, alt düzey çalışanlardan oluşan, gönüllülük ilkesine dayalı olarak, iş saatleri içinde düzenli olarak toplanan, eğitilmiş bir lider başkanlığında iş ile ilgili problemleri özel teknikler yardımı ile tartışma,

---

<sup>213</sup> SALEH S., GUO Z., HULL T., "The Use of Quality Circles in the Automobile Parts Industry", IEEE Transactions on Engineering Management, Vol:37, No:3, 1990, s. 198.

<sup>214</sup> BRITAIN Emine, **Kalite Çemberleri ve Bir Uygulama Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003, s.3.

<sup>215</sup> ISHIKAWA K., **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, No:7, Mavi Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.142.

<sup>216</sup> BAĞIRAN Hülya, **Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi'nde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997, s.50-51.

çözüm önerileri yaratma, bu önerileri üst yönetime sunma ve uygulama kontrol etme amacıyla olan çalışma gruplarıdır<sup>217</sup>.

Kalite çemberlerinin uygulanması sonucunda işletmeler pek çok yarar sağlamaktadır. Bunlar<sup>218</sup>:

- Kalite, verimlilik ve iletişim düzeyindeki iyileşmelerdir. Kalite çemberlerinin kurulması, sadece üyeler arasındaki iletişimin değil çalışanların üst düzey yöneticilerle olan iletişimin de daha etkili bir hale gelmesine yardımcı olur.
- Kalite çemberleri sayesinde çemberlere katılan üyelerin bazı kişisel yeteneklerin gelişmesi ve sorun çözme becerilerinin artması söz konusudur.
- Üyelerin işe olan ilgilerinin artması ve işlerine sahip olmaları sağlanmaktadır.
- Kalite çemberlerinin işleyiş sürecinin son aşamasını oluşturan çözüm önerilerinin yönetime sunulması sayesinde alt düzey çalışanlar yönetim tarafından tanınmakta ve takdir edilmektedir. Çalışanlar ile yönetim arasında ilişkilerin artması sonucunda da ekip felsefesine olan bağlılık artmaktadır.
- Kalite çemberleri, işgücü devrinin ve işe devamsızlıkların azalması gibi olumlu sonuçları da doğurmaktadır.
- Kalite çemberleri sayesinde çember üyeleri, daha üst pozisyonlara terfi etme şansını yakalayacaklardır.
- Kalite çemberleri genellikle diğer verimlilik geliştirme programlarına göre daha yüksek maliyet düşüşü sağlamaktadır.

Çalışma ortamının iyileştirilmesi yolu ile katılımcı yönetimi uygulamaya koyma ve bu şekilde temel olarak kalitenin artması ve verimliliğin yükseltilmesini hedefleyen kalite kontrol çemberlerinin amaçları şu şekilde sıralanabilir<sup>219</sup>:

---

<sup>217</sup> DEPPE J., “The Workforce-oriented Incentive Potential of Quality Circles in the FRG”, International Journal of Quality&Reliability Management, Vol:10, No:5, 1993, s.57.

<sup>218</sup> BEYAZIT Özden, “Toplam Kalite Yönetimi’nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 53, No: 1-4, 1998, s. 101-102.

- Çalışanların kendisini ve başkalarını geliştirmesi,
- Yüksek verim ve kalite bilincinin yerleşmesi,
- Departmanlar ve kişilerarası iletişimin, işbirliği ve takım çalışmasının gelişmesi,
- Probleme çözüm getirme alışkanlığının kazanılması,
- Çalışanlarda yaratıcılığın artırılması,
- Çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi,
- Fikir ve görüşlerin uygulanmasına olanak sağlanması.

Kalite kontrol çemberlerinin özellikleri ise aşağıdaki gibidir<sup>220</sup>:

- Çember faaliyetlerine katılım gönüllülük esasına dayanır.
- Kalite kontrol çemberlerinde problemin seçimi görevi çember üyelerine aittir ve hiçbir yönetici problem seçimine karışamaz.
- Kalite kontrol çemberlerinde problemin analizi çember üyelerinin sorumluluğundadır. Kalite kontrol çemberleri, problemin neden olduğu sonuçları, neden kaynaklandığı, nasıl giderileceği, en iyi çözüm yolunun ne olduğu, çözümün nasıl deneneceği, nasıl uygulanacağı vb. konularda kendi kendilerine karar vermek zorundadır.
- Çember üyeleri, buldukları çözümün üst yönetimin katıldığı bir toplantıda sunarlar.
- Ortaya çıkan maddi tasarruf paylaşılır. Çemberlerin çözdüğü problemlerin bir kısmı doğrudan doğruya maddi katkı sağlamaktadır. Bu amaçla gerçekleşen maddi tasarrufun bir kısmı yönetime bırakılmakta, diğer kısmının belli bir bölümü tüm çalışanlara (çember üyesi olmayanlar da dahil olmak üzere), kalan küçük bir kısım yalnızca çember üyelerine verilmektedir.
- Çember üyeleri problem çözme teknikleri konusunda eğitilirler.

---

<sup>219</sup> ÖZLÜ Sıtkı, “Quality Circles in the Turkish Establishments”, Computers and Industrial Engineering, Vol:25, No:1-4, 1993, s.38.

<sup>220</sup> AKIŞ Nurdoğan, **Türkiye’de Kalite Çemberlerinin Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, Milli Produktivite Yayınları, Ankara, 1993, s.71-72.

- Gönüllülük ilkesine dayanmasından dolayı demokratik bir yönetim biçimidir.

Kalite çemberleri uygulaması başlangıçta yalnızca kalitenin ve verimliliğinin artırılması amacıyla ele alınarak başlatılmış olmasına karşın zamanla ele alınan konular çalışma yaşamının kalitesini etkileyen her tür sorunu kapsayacak şekilde genişletilmiştir. İşyerindeki iletişim sorunları, çalışanların güdülenme seviyeleri, işten duydukları tatmin, bölümler arasında işbirliği, işyeri ve iş güvenliği, çalışanların kendilerini geliştirebilme imkanları gibi konular çemberlerin ele aldıkları konular olmuştur<sup>221</sup>.

Yapılan çeşitli araştırmalar ve incelemeler kuruluşlarda katılımın istenilen düzeyde gerçekleşmemesine neden olan dört ana engel varlığını ortaya koymuştur. Bunlar<sup>222</sup>:

1. Haberleşme ve Bilgi Akışını Engelleyici Faktörler→ Bilişim sisteminin yetersizliği, iletişime gereken önemin verilmemesi, astlarla bilgi paylaşımından kaçınılması, toplantıların boşa harcanan zaman olarak görülmesi, kuruluş içi haberleşme araçlarının yetersizliği, organizasyon yapısında dikey ve yatay haberleşme kanallarının çalışmaması ya da yavaş çalışması.
2. Eğitim ve Yetenek Geliştirmeyi Engelleyici Faktörler→ Herkesin eğitim ihtiyacının olduğuna inanılmaması, eğitime yeterli kaynak ve zaman ayrılmaması, eğitim için ayrılan kaynakların bir yatırım olarak değil, bir masraf olarak değerlendirilmesi, ödüllendirme sisteminde öğrenmenin dikkate alınmaması, eğitim plan ve programının yanı sıra eğitime katılan personelin yerini dolduracak kişilerin bulunamaması.
3. Kararlara Katılımı Engelleyici Faktörler→ Yöneticilerin eğitici, öğretici ve liderlik özelliklerini yeterince taşınamaları, kontrolsüzlük ve hata yapma korkusu, liderlerin, yöneticilerin

<sup>221</sup> GÖKDEMİR, a.g.e., s.4-5.

<sup>222</sup> PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, **Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Yönetimi Özel, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1995, s.38-39.

yetki paylaşımına karşı tutumları, otokratik yönetimin en iyisi olduğuna inanılması, sadece belirli kişilerin isabetli ve etkili kararlar alabileceği inancı, motivasyon yetersizliği, organizasyonel yapının çalışanların bir araya gelerek ortak kararlar almasına olanak vermeyen bir yapı.

4. Motivasyon ve Ödüllendirmeyi Engelleyici Faktörler→ Ödüllendirmenin bir tabu olarak görülmesi, motivasyonun anlaşılmamış olması, organizasyonel kültürünün motivasyon açısından önemini yeterince dikkate alınmaması, performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin, çalışanların hedef ve beklentileri ile işletmenin hedef ve beklentileri birbirine yaklaştıracağına inanılmaması, çalışanların güvenlik, gelişme, kendini ispatlama ve sosyal ihtiyaçlarının motivasyon üzerinde etkisi olduğuna inanılması..

### C. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı

Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) kavramı ilk olarak 1972 yılında New York'ta yapılan uluslararası bir konferansta ortaya atılmış ve Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi çalışma yaşamı kalitesi hakkında araştırma ve uygulama yapmak için oluşturulmuştur<sup>223</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili ilk genel ve sistemli yaklaşım, Londra'daki Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde Eric Trist, Fred Emery, A. Rice, Hans von Beinum ve arkadaşları tarafından yürütülen teorik ve pratik çalışmalarla sağlanmıştır. Çalışmalarında özellikle, örgütü açık bir sistem olarak kabul ederek, işin yapısını, işi yapanları ve teknolojiyi bütünleştirmeyi ve bunların dışındaki diğer tüm faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare fonksiyonlarını ortaya koyan yeni bir sistem geliştirmeye çalışmışlardır<sup>224</sup>.

<sup>223</sup> YOUSUF S. M. Anwar, **Quality of Working Life As a Function of Socio-Technical System**, Mittal Yayınları, Yeni Delhi, 1995, s.1

<sup>224</sup> JENKINS David, **"QWL, Current Trends and Directions"**, Quality of Working Life Centre and Ministry of Labour, No:3, December 1981, s.12.

Çalışma yaşamının kalitesi deyimi; sanayileşmiş batı ülkelerinin özellikle de İngilizce konuşan ülkelerin kullandığı bir ifadedir. Yaşam kalitesi (quality of life) ve çalışma yaşamının kalitesi (quality of working life) birbirleriyle iç içe olan ve çok sık kullanılan iki deyimdir. Benzeri amaçlar için daha başka deyimlerde diğer bazı sanayi ülkelerinde oluşmuştur. “İşin insancillaştırılması” (humanization of work) deyimi bazı dillerde “çalışma yaşamının kalitesi” yerine kullanılmaktadır. Fransa ve Fransızca konuşulan diğer ülkeleri de bu konudaki alışılmış deyim “çalışma koşullarının geliştirilmesi” (improvement of working conditions) olmaktadır. İskandinav ülkelerinde genel olarak “çalışma çevresi” (working environment) ve “iş yerinin demokratikleştirilmesi (democratization of the work place) deyimleri kullanılmaktadır<sup>225</sup>.

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmayı gerektirmiş, yaşam kalitesinin artırılmasında ise ekonomik ve teknolojik iyileşmelerin yeterli olmadığı düşüncesiyle örgüt düzeyinde, o örgüt içerisinde çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. Örgütlerde insan boyutuna önem verilmeyişi çalışanları ve örgüt iklimini olumsuz etkileyebilmektedir; bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabetteki artış, yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, çalışma yaşamı kalitesi, ihtiyaç duyulan, çağdaş bir yönetim felsefesi olarak düşünülebilir.

Sosyal bilimcilere göre çalışma yaşamı kalitesi, örgütte resmi kararlar alınmasına çalışanların katılımını, endüstriyel demokrasiyi, gelirin ve karların daha eşit paylaşımını, daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması olarak tanımlamaktadırlar. Gibson, Ivancevich ve Donnelly ise, çalışma yaşamı kalitesini bütün işçilerin onurunu artıran, işçilerin fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını düzenleyen, büyüme ve gelişme için fırsatlar sağlayan, örgüt kültüründe değişime yol açan bir yönetim felsefesi olarak tanımlamaktadırlar<sup>226</sup>.

---

<sup>225</sup> IŞIK Rüçhan, “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO’nun Yaklaşımları”, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları No:442, Ankara, 1991, s.46.

<sup>226</sup> ELMA Cevat, DEMİR Kamile, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayınları, Ankara, 2003, s.201-204



Dar anlamıyla çalışma yaşamı kalitesi, işçiyi etkileyen herhangi bir işin işçi açısından olumlu bir değer taşımasıdır. Geniş anlamda çalışma yaşamı kalitesini; iş (yapısı, organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetimi ve organizasyonu; işte kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvenliği, sosyal güvenlik ve sürekli eğitim gibi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen tüm faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak kullanmak gerekmektedir<sup>227</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı, Almanya’da “işin insancılaştırılması”, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, ve Doğu Avrupa Ülkelerinde ise “işçinin korunması” olarak adlandırılmaktadır. Bununla beraber farklı araştırmacılar kendi kullanımlarında farklı anlamlara vurgu yapmışlardır. Örneğin, bazıları iş çevresinin iş performansını arttırdığı üzerinde odaklanırken, bazıları fiziksel ve psikolojik iyi olma halini koruması ile ilgilenmektedir; oysa diğerleri çalışma yaşamı kalitesini, iş hayatı ve toplumdaki yabancılaşmayı azaltan, işçilerin gelişmesini sağlayan bir kavram olarak kullanmaktadır<sup>228</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesinin temelinde yatan düşünce, iş tasarımı sırasında örgütü bir bütün olarak düşünmek, görevleri hem insan hem de teknoloji unsuru gözeterek ele almak ve bu durumda gerçekleştirilecek bir örgütsel iklim değişimi ile örgütteki çalışma yaşamı kalitesini yükseltmektir<sup>229</sup>.

Sonuç olarak çeşitli kavramsal yaklaşımları da göz önüne alarak çalışma yaşamı kalitesini şu şekilde kavramsallaştırabiliriz: çalışanların fiziksel, duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ücretler, iş tatmini, motivasyon, işte kullanılan teknoloji, sosyal güvenlik, sürekli eğitim, endüstriyel ilişkiler, çalışma koşulları gibi faktörleri bütünleştirerek yabancılaşmayı engelleyen, kararların

---

<sup>227</sup> ÜSTÜNDAĞ, a.g.e., s. 73.

<sup>228</sup> HUZARD Tony, **The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness**, National Institute for Working Life, Stockholm, 2003, s. 21.

<sup>229</sup> ÖZYURDA Müfit, **Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik ve Metal İşkolunda Çalışanların Verimlilikleri ile Çalışma Hayatının Kalitesinin İlişkilendirilmesi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1994, s. 89-90.

alınmasına çalışanların katılımını sağlayan ve örgüt kültüründe değişime yol açan bir olgudur.

Çalışma yaşamı kalitesi için kullanılan bu kavramsallaştırma çalışmanın diğer bölümlerinde çalışma yaşamı kalitesi kavramı geçtiğinde hatırlanmalıdır.

### 1. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Unsurları

Çalışma yaşamı kalitesi iş güvenliği, ödül sistemi, eğitim ve terfi fırsatları ve karar alma mekanizmalarına katılım gibi süreçleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. Aslında çalışma yaşamı kalitesi çalışanlar için çalışma koşullarının, işverenler için örgütsel verimliliği geliştirme eğilimiyle terfi etmek ve çalışan tatminini sağlayan işyeri stratejileri, uygulamaları ve çevresi olarak tanımlanmaktadır<sup>230</sup>.

Can'a göre çalışma hayatı kalitesini (sosyo-teknik sistem) oluşturan unsurlar aşağıdaki gibidir<sup>231</sup>:

1. Şeffaf ve düz katılımcı organizasyon türü (açık sistem),
2. İşle bağlantılı katılım (direk katılım),
3. İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması,
4. İşin rasyonalizasyonu,
5. Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı,
6. Ücret ve ücret dışı teşvik programları oluşturma,
7. Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama,
8. Sosyal programlar geliştirme,
9. İstihdam güvenliği sağlayıcı programlar uygulama,
10. Sürekli eğitim imkanları sunma.

Çalışma yaşamı kalitesini yönlendiren faktörler gruplanacak olursa; ücret ve ücret dışı teşvik programlar oluşturmak motivasyon; şeffaf ve düz katılımcı

<sup>230</sup> CONSIDINE Gillian ve CALLUS Ron, "The Quality of Working Life of Australian Employees-the Development of an Index", [www.acirrt.com/pubs/WP73.pdf](http://www.acirrt.com/pubs/WP73.pdf), Erişim: 10.09.2004.

<sup>231</sup> CAN Abdullah, "Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi", Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları, No:442, Ankara, 1991, s.32.

organizasyon türü ve işle bağlantılı katılım, yönetime katılma; sosyal programlar geliştirme ve istihdam güvenliğini sağlayıcı programlar uygulama, sosyal güvenlik; sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama, fiziksel çalışma şartları; sürekli eğitim imkanları sunmak, eğitim; işin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması, işin rasyonelizasyonu, teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı da, verimlilik üst başlıklarında incelenebilir<sup>232</sup>.

Çalışma yaşamının kalitesi unsurları toplumsal, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel farklılıklar nedeniyle zamanla artma eğilimindedir. Bunlardan ilki **ücrettir** ; miktarı, ödenme şekli ve yöntemi verimliliği etkilemektedir. İkinci olarak **iş güvenliğidir** ; işyerinin tehlikelere karşı emin, meslek hastalıklarından, iş kazalarından arınmış bir işyeri olması çalışma yaşamı kalitesini yükseltme bağlamında önemlidir. Üçüncü olarak **iş performansı** gelmektedir. Örneğin çalışma dönemlerinin vardiya sistemlerinin, gece çalışmalarının işçi için en uygun biçimde düzenlenmesi; işin içeriği, stresi, çeşitliliği, zenginliği ve ergonomik niteliği de çalışma yaşamı kalitesini etkilemektedir. Dördüncü olarak **ergonomi** gelmektedir. İşyerinin sıcaklığı, gürültüsü, havalandırma sistemleri, iş ortamının tozu ve genel temizliği göz önünde tutulmalıdır; asgari bir temiz işyeri sağlanmadıkça çalışma yaşamı kalitesinden bahsetme imkanı olmayacaktır. Son olarak ise **çalışma süresinden** bahsedilebilir. Bu konuya günlük, haftalık iş saatleri ve aynı zamanda işçinin güvencesi de dahildir<sup>233</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesi, işyerinin, çalışma koşullarının ve insanların örgüt üyeliği ile ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Çalışma yaşamının kalitesine yönelik müdahaleler, mevcut çalışma metotlarında değişiklikler yaparak, daha iyi iş ve çalışma koşulları oluşturmak ve dolayısıyla yaşamın niteliğini geliştirmek amacına yönelik birçok teknikten oluşmaktadır<sup>234</sup>.

---

<sup>232</sup> KAYALAR Murat, **Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Etkileri ve Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1997, s.63.

<sup>233</sup> DERELİ, **a.g.m.**, s.88-89.

<sup>234</sup> DEMİRCİ Ayhan, **Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Arttırma Yönelimli Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesislerinde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001, s.62.

Aşağıda çalışma yaşamı kalitesinin iş tatmini, motivasyon, verimlilik, yönetime katılma, eğitim, çalışma koşulları, ücret ve iş-aile yaşamı dengesi unsurlarına değinilmiştir.

### a. İş Tatmini

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. İşletmelerin başarısı ise insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır<sup>235</sup>.

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir<sup>236</sup>. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir<sup>237</sup>.

Luthans'a göre iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş boyutu vardır<sup>238</sup>:

- 1-İşin kendisi:** İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi.
- 2-Ücret:** Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi.
- 3-Yükselme fırsatı:** Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması.
- 4-Yönetim:** Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama imkanının olması.

<sup>235</sup> ÇOBAN Suzan, “**Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı**”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:22, Ocak-Haziran 2004, s.85.

<sup>236</sup> ŞİMSEK Ş., AKGEMCİ T., ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, s.150.

<sup>237</sup> BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, “**Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2004/7, s.7.

<sup>238</sup> LUTHANS F., **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1994, s.114.

**5-İş arkadaşları:** İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri.

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. Çalışma yaşamının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş yaşamında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür<sup>239</sup>.

İş tatmininin yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır<sup>240</sup>. İşten duyulan tatmini arttırmak, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesini yükseltmek için zihinsel açıdan zorlayıcı bir iş sorumluluğunun, eşit ücret/ödüln, güvenli çalışma koşullarının, iş arkadaşlarının desteğinin ve birey ile iş arasındaki uyumun sağlanması gerekmektedir<sup>241</sup>.

Bireyin işe devamsızlığı, tatminsizliği, performansındaki düşüş gibi pek çok konunun çalışma yaşamındaki doyum eksikliğine bağlandığı açıktır. Modern örgütlerde, iş doyumunun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirildiği de görülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak yaşam ve iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır<sup>242</sup>.

---

<sup>239</sup> GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 2005, s.129.

<sup>240</sup> AKINCI Zeki, “Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, 2002, s.7.

<sup>241</sup> ÖZMETE Emine, **Özel Sektörde Kadın İşgücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002, s.14.

<sup>242</sup> KESER Aşkın, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Çalışma ve Toplum, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2005, s.78.

## b. Motivasyon

Küreselleşen dünyada işletmelerin başarılı olabilmesi, sahip olunan en değerli işletme varlığı olarak kabul edilen insan kaynağının etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır. Çağdaş yönetim düşüncesine sahip yöneticiler ancak ihtiyaç ve beklentileri tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında mutlu ve daha üretken olacağını bilincindedirler<sup>243</sup>.

Ayaz'a göre motivasyon, insan davranışlarını belirli yönlere kanalize ederek, ona belirli bir davranış biçimi veren her türlü içsel güdü, arzu, istek ve dürtülerden meydana gelen psikolojik bir olgudur<sup>244</sup>.

Motivasyon (güdüleme) son derece karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Bir yanda kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesi bulunmaktadır. Bu iki amaç grubu arasında uyumun sağlanması hem kişi hem kurum açısından tatmin edici sonuçlar vermektedir. Sözü edilen uyumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolünü oynamaktadır<sup>245</sup>.

Örgütlerde motivasyonun temel amacı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Karar almada ve yönetimde çalışanların katılımını sağlamak, iş rotasyonu ve iş zenginleştirilmesi yoluyla işin çekiciliğini arttırmak, ergonomik çalışma şartlarını hazırlamak gibi yöntemler kullanılarak, personelin çalışmaya özendirilmesi sağlanabilir. Ayrıca sağlanan üstün moral ile, işten ayrılma, devamsızlık etme, işe geç kalma gibi olumsuz davranışların da önüne geçirilerek işlemenin verimliliği ve etkinliği artırılabilir<sup>246</sup>.

---

<sup>243</sup> GÜVEN ve Diğ., **a.g.m.**, s.127.

<sup>244</sup> AYAZ Mehmet, "**Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon**", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl:62, Sayı:5, İzmir, 1989, s.23.

<sup>245</sup> FİNDİKÇİ İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.369.

<sup>246</sup> BÜLBÜL Ayşegül, **Çalışma Davranışında Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.71.

Yapılan araştırmalar sonucunda, bireylerin kişisel yetenek ve ilgilerinin motivasyon ile son derece bağlantılı olduğu anlaşılmıştır. Kişinin işgücü verimliliğinin artmasında bireyi motive edici faktörler önem taşımaktadır<sup>247</sup>. Motivasyon, insan davranışlarının türünü, süresini ve genel yönünü belirler. Motivasyon, belirli davranışlar sonuca varılacağı beklentisini taşıyorsa meydana çıkabilir. Eğer davranışlar dıştan özendirmelerle meydana gelmişse dış motivasyon; çevresel etkilerden bağımsız ve kişinin ihtiyacının yapısından kaynaklanıyorsa da i motivasyondan söz edilmektedir<sup>248</sup>.

Çalışma yaşamında bireylerin motivasyonu için iki koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki, yeterli ve Şeffaf bir örgüt yapısının sağlanması; ikincisi ise çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek, iş yapma arzusunun yaratılmasıdır. Bu koşullar çalışma yaşamı kalitesinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. İşi tanımlayabilen, işi zenginleştiren, ayrımcılık olmayan, yeterli ve adil bir ödüllendirme sağlayabilen ve daha güvenli bir işyeri oluşturabilen yönetim motivasyonu arttırırken, daha kaliteli bir çalışma yaşamına da olanak sağlamaktadır<sup>249</sup>.

### c. Verimlilik

Verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların-emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi-etken olarak kullanımınıdır. Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Genellikle, verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin el ele gittiği kabule edilmektedir. Bu bağlamda, verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla birlikte ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla ilgilidir<sup>250</sup>.

<sup>247</sup> AYTAÇ Serpil, “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 2000/3, s.54.

<sup>248</sup> ÖNCER Mustafa, “KOBİ’lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Nisan-Haziran 2000/1, s.83.

<sup>249</sup> ÖZMETE, a.g.e., s.7-8.

<sup>250</sup> ILO, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 2001, s.1-5.

Hem üretim hem de hizmet sektöründeki bir işletmenin verimliliğini yükseltmesi için paylaştığı bazı temel amaçları bulunmaktadır. Bunlar; pazardaki diğer işletmelerden daha iyi üretim yapmak ya da hizmet vermek, işletmenin pazar payını yükseltmek, teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek, optimum işlem hacmine ulaşmak, satış hacmini ve karını yükseltmek, yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek, masrafları azaltmak ve israfı önlemek, çalışanların motivasyonunu sağlamak, işletmenin imajını daha üst düzeye çıkarmaktır. Tüm bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için varolan en önemli unsur çalışanları verimli kılmaktır. İşletmeler amaçlarına çalışanların çabalarıyla ulaşabilmektedir<sup>251</sup>. İşgücü verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Yönetim anlayışı, çalışanların düşünce ve gereksinimlerini dikkate alan bir biçimde olmalı, çalışanlara kendilerini ilgilendiren kararların oluşum sürecine katılmaları fırsatı verilmelidir<sup>252</sup>.

Çalışma yaşamını kaliteli hale getirmek; iş ortamında huzurlu, güvenli, samimi çalışmayı sağlamak, verimliliği arttıran en önemli etkenlerden biridir. Verimli bir çalışma ortamı sağlayan özelliklerden bazıları şöyledir<sup>253</sup>:

- Çalışanın ücreti kendi bilgisine, yeteneğine ve işin güçlülüğüne uygun ve yaşam standardına uygun olmalıdır.
- İş, çalışanın çalışma yaşamı dışındaki diğer kendine gerekli yaşantı, dinlenme, eğlenme, aile ilişkileri gibi özel yaşamını etkilememelidir.
- Yönetim çalışanların sosyal ortamında önyargılardan, sınıflandırmalardan kaçınılmasını sağlamalı, gerekirse sendikal ve diğer yasa faaliyetlerine yol açarak yukarı tırmanma ve seviyesini geliştirme imkanlarına kavuşturmalıdır.
- Çalışma ortamı her zaman güvenli ve sağlık şartlarına sahip olmalıdır.

---

<sup>251</sup> ERSEN Haldun, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.78-80.

<sup>252</sup> I. Verimlilik Şurası Komisyon Raporu, “**Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik**”, MPM Yayınları No:436, Ankara, 1991, s.162.

<sup>253</sup> KÜÇÜK Bahattin, “**Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 1995/1, s.27-29.



- Çalışanlara ürettiği iş veya hizmette karşılaştığı sorunu çözümlenme ve plan yapma suretiyle kapasitelerini geliştirme imkanı sağlamalıdır.
- Çalışma ortamı uygun olduğu müddetçe çalışanların işe ait sorunları çözümlenme ve karar verme konularında katılımına önem verilmelidir.
- Verimliliğin istenilen düzeyin altında olduğunun fark edilmesi durumunda düzeltmeye yönelik faaliyetlerin kısa sürede gerçekleştirilmesi gereklidir.
- İş tatmini sağlanmalıdır.
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmak, müşteri ilişkilerini oluşturmak kaliteyi yükseltecektir.
- Olaylara daha yakın olan çalışanların üretimde kalite ya da iş ilişkileri konularında doğabilecek olumsuzlukları üst kademeye aktarma ve olumlu karar alma özgürlüğü sağlanmalıdır.

Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesi bağlamında çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli bir faktördür. Bunun için çalışanlara işletme için önemli oldukları, yaptıkları işin anlamlı olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Yönetim anlayışı, çalışanların düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir biçimde olmalı ve çalışanlara kendilerini ilgilendiren kararların oluşum sürecine katılmaları fırsatı sağlanmalıdır. Verimlilik artırma çalışmalarının yürütülmesinde, çalışanların desteğinin alınması ve yönetim ile işbirliği içinde olmaları gerekmektedir<sup>254</sup>.

Çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesinin işletmelerde bir sistem olarak yerleşmesinden, işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve verimlilik elde ederken, çalışanlara, daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvenliği, insanlaştırılmış, doyurucu ve tatmin edici iş imkanı sunabileceklerdir<sup>255</sup>.

<sup>254</sup> I. Verimlilik Şurası Komisyonu Raporu, a.g.e., s.104.

<sup>255</sup> DERELİ Toker, “**Verimli Bir Çalışma Ortamı Yaratın Faktörleri ve Özellikleri**”, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:442, Ankara, 1991,s.64.

#### d. Yönetime Katılma

Küreselleşme süreci, işletmelerin yönetim felsefelerini de etkilemiş ve sanayileşmiş ülkelerde ABD’de ve Japonya’da işçilerin yönetime katılımı ön plana çıkmıştır. Bu doğrultuda; kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme, yalın yönetim ve kıyaslama gibi yönetim anlayışları ile işçilerin yönetime katılımı ve üretimde etkinliği artırılmaya çalışılmıştır. Bu gelişmeler de göstermektedir ki; yönetime katılım yeni yönetim anlayışlarında hep odak noktası haline getirilmektedir<sup>256</sup>.

Yönetime katılma, çalışanların kapasitelerinden tam olarak yararlanmak, çalışanların örgütsel başarıya ulaşmadaki katkısını arttırmak ve amaçları benimsemesini sağlamak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği arttırmak gibi amaçlarla, yönetimin aldığı kararlara çeşitli şekillerde ve derecelerde katılmasını ifade etmektedir<sup>257</sup>.

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili kararlar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaklardır. Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir<sup>258</sup>.

Teknolojinin karmaşıklaştığı ve geçmişe oranla daha sık değiştiği için, çalışanların yanı başlarında yapılmakta olan ya da kendilerinden sonra yapılacak

---

<sup>256</sup> PAKSOY H. Mustafa, “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katımlına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri İle Kapsamlı Bir Anket Çalışması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.513.

<sup>257</sup> ÇAKIR, a.g.e., s.154

<sup>258</sup> UYSAL Gül, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, <http://www.isguc.org/gul1.htm>, Erişim: 29.11.2004

işleri bilmeleri gerekmektedir. General Motors'ta çalışanlar fabrikalardaki aydınlatmayı ve kullandıkları aletleri kendileri seçtikleri gibi fabrikanın nasıl çalıştığını, girdilerin maliyetlerini ve müşterilerin yapılan işe ne tepki gösterdiğini öğrenmektedirler. Sürekli ve yeniden eğitim anlayışı içinde çalışanların yeni teknikleri öğrenerek yeni organizasyon biçimlerine uyum sağlaması ve yeni fikirler yaratması verimliliği arttıracak, bu da çalışma yaşamı kalitesine olumlu yansıtacaktır<sup>259</sup>.

Dünyada birçok büyük işletme çalışanlarını kararlara ve yönetime katarak çalışma yaşamı kalitesini geliştirme çabasındadır. İkinci dünya savaşından sonra, çalışma yaşamı kalitesini arttırmak için kişilerin bireysel değil de gruplar halinde çalışmalarının daha verimli olacağı ele alınmıştır<sup>260</sup>.

#### e. Kariyer

Küreselleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekleştirmekte, yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar. Esnek işletme görüşü, bireylerin zaman içerisinde tam zamanlı çalışmadan sürekli kariyere yönelmelerinin farkındalığını arttırmaktadır. Diğer yandan örgütlerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir<sup>261</sup>.

Kariyer, kişinin çalıştığı kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini, yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kariyer aynı zamanda, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işler, bulunduğu konumlarla ilgili tutum ve davranışlarını kapsayan bir süreçtir<sup>262</sup>.

---

<sup>259</sup> TOFFLER Alvin, **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Altın Kitabevi, İstanbul, 1993, s.225.

<sup>260</sup> ÖZAKTAŞ, a.g.e., s. 11-12.

<sup>261</sup> ANAFARTA Nilgün, “Orta Düzey Yönetiilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2001/2, s.2.

<sup>262</sup> AYTAÇ Serpil, “Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000, s.905.

Modern yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel, gerekse personel tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Kariyer geliştirme sistemi ise, bireyin temel ihtiyacı ve örgütsel işgücü ihtiyacının arasındaki dengeyi kurmak amacıyla planlanmış ciddi, organize bir emektir. Başka bir deyişle, kariyer geliştirme, bireylerin ve örgütlerin kişisel güçlerini ve zayıflıklarını değerlendirdikleri ve kariyer hamlelerini planladıkları bir süreçtir<sup>263</sup>.

Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlar sağlamaktadır. Çalışanlar açısından kariyer geliştirme çalışanın kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak tanıyarak güdülenme sağlamaktadır. İşletme açısından ise, çalışan tatmininin ve işletmeye bağlılığının artırılması, çalışanların kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarını çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesi gibi yararlar sağlamaktadır<sup>264</sup>.

İşletmeler için çalışanlarının sadece işini yapması değil aynı zamanda kendini sürekli olarak yenilenmesi, geliştirmesi ve takım çalışmaları içinde yer alması gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için ise; mesleklerinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij gibi faktörler daha bir önemli hale gelmektedir. Söz konusu yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi bir bakıma çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, işletme içindeki ilerleyişlerinin planlanmasıyla mümkün olacaktır.

Örgütlerde çalışanların daha üretken olabilmeleri, yaratıcılıklarının teşvik edilebilmesi, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için, dolayısıyla çalışma

---

<sup>263</sup> KÖKTÜRK, YALÇIN, a.g.m., s.755.

<sup>264</sup> AYDIN Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.65.

yaşamının kalitesinin geliştirilebilmesi için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç duyulmaktadır<sup>265</sup>.

## f. Eğitim

Dünya ekonomisindeki gelişmeler şirketleri acımasız bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Tüm dünya şirketleri bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadır. Bununla beraber bir şirketin veya örgütün rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlardır. Özellikle gelişmiş batı ülkelerindeki şirketler çalışanlarının gelişimine yönelik stratejiler geliştirmektedir. Çalışanların eğitimi bunların içinde en önemlisidir<sup>266</sup>. Bu bağlamda eğitim; bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür. Günümüz işletmelerinde eğitimin amacı, en az zamanda, en az maliyetle en fazla üretimin sağlanması ve işletme karlılığının artırılmasıdır.<sup>267</sup>.

Bilgi ve becerideki hızlı değişimler, bireylerin sadece bilinenler konusunda değil, aynı zamanda gelecekte karşılaşacakları konularda da eğitilmesinde rol oynayacak yeni eğitim strateji ve hedeflerini dikkate almayı gerektirmektedir. Diğer taraftan iletişim, sanayi, sağlık, tarım vb. alanlarda hızlı ortaya çıkan gelişmeler, bu gelişmelerin sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel hayata etkisi, bilgi, beceri ve değerlerin yenilenmesi sürecine hayat boyu devam edilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgün eğitimin sonunda bitmemekte, hayat boyu sürmektedir. Hayat boyu eğitim, bireyin özel, aile, sosyal ve mesleki yaşamında en

---

<sup>265</sup> SOYSAL Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs 2000, s.787-788.

<sup>266</sup> AYCAN Zeynep ve BALCI Habip, “Şirketlerde Hizmet İçi Eğitiminin Etkinliğini Belirleyen Faktörler”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.727.

<sup>267</sup> CENGİZHAN Sibel ve ERSUN Oğuz, “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.731.

büyük gelişmenin sağlanabilmesi için bireyin yaşamının tüm alanlarında yürüttüğü örgün ve yaygın öğrenmeyi kapsamaktadır<sup>268</sup>.

İşletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet gücü, büyük ölçüde insan kaynaklarının verimlilik ve etkinliğine, bu ise onların hızlı değişime uyabilme yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle sürekli gelişip gelişen koşullarda insanların yüklendikleri görevler de değiştiğinden eğitim de süreklilik göstermektedir<sup>269</sup>. Duygulu'nun 1998 yılında , Türkiye'nin en büyük 400 özel sektör firması arasında yaptığı bir araştırma sonuçlarına göre Türkiye'deki firma yöneticilerin % 97'sine yakın bölümü, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış yöneticilerden oluşmakta, % 3'ü de lise üstü iki yıllık ön lisans eğitimi aldıkları görülmüştür. Söz konusu araştırmada, ayrıca, kariyer geliştirme ile, yani, örgüt yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri, daha iyi eğitim görmeleri , daha çok eğitim ve seminerlere katılmaları ile örgütlerin başarıları arasında olumlu ilişki bulunduğu saptanılmıştır<sup>270</sup>. Son yıllarda yapılan araştırmaların da altını çizdiği üzere, eğitimin etkinliğini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır<sup>271</sup>:

1. Bireysel Faktörler → Kişilik ve işe karşı tutumlar, çalışanın eğitime ne kadar hazır olduğu, eğitim hakkındaki beklenti, motivasyon ve tutumlar.
2. Kurumsal Faktörler → Üst yönetim, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitimin işe aktarımını hızlandıracak kaynak yeterliliği.
3. Eğitim Programları İle İlgili Faktörler → Eğitimin algılanan uygunluğu, eğiticinin özellikleri..vb.

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin dışında, çalışanları işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı yaratan

<sup>268</sup> DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Hayat Boyu Eğitim veya Örgün Olmayan Eğitim**, DPT Yayınları No:2568, Ankara, 2001, s.9-10.

<sup>269</sup> KÖKTÜRK Mehtap, YALÇIN Asuman, **“Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.753.

<sup>270</sup> DUYGULU Ercan, **“Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.6.

<sup>271</sup> AYCAN ve BALCI, **a.g.m.**, s.727.

görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitimin toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarını daha somut olarak ifade etmek gerekirse: personelin motive edilmesi, personelin güven duygusunun geliştirilmesi, personelin bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlanması, personel arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi<sup>272</sup>.

Eğitim ile çalışma yaşamı kalitesi arasında birebir ilişki vardır. İşletmelerde eğitim yoluyla çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi verimliliği arttıracak, dolayısıyla çalışanın elde edeceği maddi ve maddi olmayan değerlerin yani çalışma yaşamı kalitesinin artması sağlanacaktır<sup>273</sup>.

#### **g. Çalışma Koşulları**

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatının olması, güvenlikten emin olma, işte ve iş yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, çalışma yaşamı kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedir. Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir<sup>274</sup>.

Bireyin çalıştığı ortamdaki fiziksel özellikler iş motivasyonunu ve işe bağlılığı etkilemektedir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psiko-teknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır<sup>275</sup>.

---

<sup>272</sup> CENGİZHAN, ERSUN, a.g.m., s.732.

<sup>273</sup> KAYALAR, a.g.e., s.77.

<sup>274</sup> ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOĞLU Zeki, ERAT Serhat, “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s.19.

<sup>275</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.401.

Tasarımı yapılacak iş ya da görevin verimliliğini uygulanacak yöntem ve sosyo-teknik yaklaşımların yanı sıra ara., gereç,makine ve teçhizatın tasarımı ve iş çevresinin/ortamının fiziksel koşullarını da etkileyecektir. İşte insan mühendisliği olarak da adlandırılan ergonomi; işin görülmesinde kullanılan makine, araç ve gereçlerin işgörenin fiziksel özelliklerine göre en uygun biçimde tasarlanması ve düzenlenmesi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, böylece çalışanların yeteneklerini tam olarak sağlayarak verimliliğin ve işin kalitesinin artırılmasıdır<sup>276</sup>. Bunun yanı sıra malzeme akış türleri ve yolları, malzeme beklemleri, makine gruplamaları, akış türleri, destek ve hizmet fonksiyonlarının konumlandırılması, bina özellikleri ve faktörleri değerlendirerek yapılacak iş yeri düzenlemesi verimliliğin ve çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesine büyük katkılar sağlayacaktır<sup>277</sup>.

Ergonomik iş ve iş ortamı tasarımları, bireylerin hem saphıklarını korumayı sağlayacak, hem de bireylerde kendilerine değer verildiği hissini uyandıracaktır. Son yıllarda çalışma yaşamında insana verilen değerin artmasıyla, onun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlama çabaları da ağırlık kazanmıştır. Uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, sağlıklarını koruma, verimliliği ve performansı artırmanın yanı sıra, bireylerin güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını arttırarak işe bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayabilir<sup>278</sup>.

Çalışma hayatının kalitesi kavramı, çalışma ortamını yani fiziksel çalışma şartlarını kapsayan bir kavramdır. Bunun için çalışma hayatının kalitesini artırıcı tedbirlerden biri de, fiziksel çalışma şartlarının çalışana en uygun şekilde uyarlanmasıdır. Fiziksel çalışma şartlarının çalışana en uygun şekilde dizayn edilmesi kişinin motivasyonunu ve verimini artırıcı bir etki yapar. Dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesi de artacaktır<sup>279</sup>.

İlk ve en iyi bilinen çalışma yaşamı kalitesi programını 1970lerde, General Motors başlatmıştır. Burada fabrika yöneticisi, çalışanları fabrikadaki değişimleri

---

<sup>276</sup> DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Yayıncılık, İzmir, 1998, s.303-304.

<sup>277</sup> ERKUT Haluk, **“Verimlilik ve Özendirme”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1992/4, s.17.

<sup>278</sup> ÇAKIR, **a.g.e.**, s.148-149.

<sup>279</sup> KAYALAR, **a.g.e.**, s.75.



uygulama ve planlamaya katılmaya teşvik etmiştir. Ayrıca çalışma yaşamı kalitesi programları Ford, Westinghouse, General Electric, Hewlett-Packard, Digital Equipment, Rockwell International, Honeywell ve İsviçre’de Volvo gibi pek çok şirket ve hükümet kuruluşunda da uygulanmaktadır. Bazı General Motors fabrikalarında, çalışma yaşamı kalitesi programları şu nitelikleri kapsamaktadır<sup>280</sup>:

1. Çalışanların gönüllü katılımı.
2. İşin kaybedilmeyeceği konusunda verilen garanti.
3. Katılımcı sorun çözmenin geliştirilmesi.
4. Daha üretken hale getirebilmek için çalışma etkinliklerinin yeniden planlanması.
5. Tatmin edici ödül sisteminin geliştirilmesi.
6. Yapı, araç-gereç, iş kuralları ve saatlerde yapılacak kimi değişikliklerle iş çevresinin geliştirilmesi.
7. İşletmenin ve iş çevresinin performansını etkileyen sorunların tartışıldığı yerlerde kalite çemberlerinin kullanılması.
8. İşin planlanması aşamasına iş takımlarının katılımı.
9. Kalite, güvenlik, müşteri istekleri gibi konuları tartışabilmek için düzenli olarak takım toplantılarının yapılması.
10. Beceri eğitimi.
11. Çalışanların ilgisine karşılık verilmesi

#### **h. Ücret**

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik kapsamda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından ücret “işgörenin geçim aracıdır”. İş hukuku açısından ücret ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır”. Sosyal ücret, çalışana belli yaşam düzeyini sağlamak ve bunu sürdürmek amacı ile ulaşılmış bir kavramdır. Bu görüşün işletme ekonomisi ve

---

<sup>280</sup> ELMA,DEMİR, a.g.e., s.212.

işletme yönetimine göre ifadesi “eşit işe eşit ücret” ve ücretin bölgesel özelliklerine göre düzenlenmesi ile, ücret adaleti olarak ortaya çıkmaktadır<sup>281</sup>.

Ücret, tüm çalışanlar için iş tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş tatminini doğrudan etkilediği bulunmuştur. Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratacak, dolayısıyla çalışma yaşamını kalitesini olumsuz etkileyecektir<sup>282</sup>.

Çalışanların bedensel veya düşünsel emeklerinin karşılığı olan ücret daima çalışanlar açısından önemini korumaktadır. Çalışma yaşamını idame ettirmesi, çalışanın kendisi için bir güvence olması nedeniyle ücrete karşı bakışları her zaman farklı olmuştur. Bu nedenle ücretin adil bir biçimde hesaplanması ve uygun olması çalışanın verimliliğinin ve mutluluğunun artmasını sağlayacak, belki de en önemli stres kaynağını ortadan kaldıracaktır<sup>283</sup>.

Bireyler, para kazanmak ve hayatlarını devam ettirebilmek için çalışmaktadır. Her insan yaptığı işten tatmin olmayı bekler ki bunların başında ücret gelmektedir. Aynı şekilde işletme yöneticileri de çalışanlarına bu konuda bir katma değer yaratmak ister. Ancak yapılan bir araştırmaya göre ücret konusunda tespit edilen altı tehlikeli yanlış bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir<sup>284</sup>:

---

<sup>281</sup> Açıköğretim Fakültesi Ders Kitabı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:476, Eskişehir, 1996, s.193.

<sup>282</sup> İMAMOĞLU Salih, KESKİN Halit, ERAT Serhat, “**Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2004, s.169.

<sup>283</sup> ÜNAL Ayşe, “**İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi**”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:19, Eylül 2005, s.17-18.

<sup>284</sup> PFEFFER Jeffrey, **İnsanları Yönetmek**, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s.100-102.

- 1.Yanlış: İşçi ücretleri ile işgücü maliyeti aynı şeydir (Doğru: aynı şey değildir. İşgücü maliyeti, bir şirketin çalışanlarına ne kadar ödendiğinin ve onların ne kadar ürettiklerinin hesaplanmasıdır).
- 2.Yanlış: İşçi ücretlerinin kısılarak işgücü maliyetlerinin düşürülebileceğİ inancıdır (Doğru: Oysa işgücü maliyeti işçi ücretlerinin yanı sıra üretkenliğı de bağılı bir olgudur. Hatta işgücü ücretlerini düşürmek bazen işgücü maliyetlerini artırır).
3. Yanlış: İşgücü maliyeti toplam maliyetin önemli bir bölümünü oluşturur (Doğruluk payı büyük olsa da bazen toplam maliyetin bir bölümü olarak işgücü maliyeti sektörden sektöre ve şirketten şirkete büyük değışiklikler gösterir).
- 4.Yanlış: Düşük işgücü maliyeti güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet silahıdır (Doğru: Aslında işgücü maliyeti belki de en değışken ve en az sürdürülebilir rekabet yöntemidir).
- 5.Yanlış: Bireysel prim ödenmesinin performansı arttırdığıdır (Doğru: Ödüllendirme biçimi ekip performansını zayıflatır, sadece kısa vadeli bir yaklaşımı özendirir).
- 6.Yanlış: İnsanların para için çalıştığıdır (Doğru: İnsanlar paradan daha çok yaşamlarına anlam katmak için çalışmaktadırlar).

Günümüzde işletmeler kendi yapılarına uygun çeşitli ücret sistemleri uygulamaktadır. 1980’li yıllardan itibaren çalışanların verimliliklerini ve performanslarını dikkate alan ücret sistemlerinin oldukça yaygın hale geldiğı görülmektedir. Ücretlerin özendirici bir araç olarak kullanılmaya başlanmasıyla ücret ile performans arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından daha kolay hissedilir hale getirilmesi yönündeki çabalar yoğunlaşmış ve bu ilişkiyi temel alan ücret sistemlerinin oluşturulması yönetimin ana hedefi olmuştur<sup>285</sup>.

---

<sup>285</sup> TURAN Güngör, “Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar”, Standart Dergisi, Yıl:20, Sayı:470, 2001, s.54.

Çalışma yaşamı kalitesini geliştirme-ücret artışı ilişkisini esas alan bir ücret sisteminin işletmeye rekabet gücü kazandırma, üretim kaynaklarının daha etkin kullanımı ve ekonomik büyümeyi hızlandırıcı etkisi bulunmaktadır<sup>286</sup>.

### 1. İş-Aile Yaşamı Dengesi

Son yıllarda endüstri sonrasına geçiş sürecinde ekonomik, sosyal ve kültürel alanda yaşanan köklü değişimler çalışma yaşamı açısından da, yeni oluşumları ve yeni yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Bu süreçte, hem çalışan bireyin yaşamında işin giderek daha çok merkezileştiği ve hem de ailenin psikolojik fonksiyonlarının artarak önemini koruduğu görülmektedir. Bu bağlamda, iş ve aile yaşam alanları etkileşiminin boyutları değişirken, iş-aile yaşamı dengesinin ve dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır<sup>287</sup>.

İş-aile yaşamı dengesi, evde ve işte en az rol çatışması yaşayacak şekilde tatmin olma ve iyi çalışma olarak tanımlanabilir<sup>288</sup>. Aile-iş yaşamı dengesi, çalışanların özel yaşamlarında olduğu gibi, işletmeye olan davranışlarını da etkileyecek çok önemli sonuçlara sahiptir. Özellikle iş-aile yaşamının sınırı en çok yüksek nitelikli çalışanların yönetiminde önem kazanmaktadır. Çalışanların sahip oldukları işin, iş-aile yaşamı dengesi üzerindeki algıları, çalıştıkları örgütün kendilerinin refahı ile ne kadar ilgilendiği ile yakından bağlantılıdır<sup>289</sup>.

İş-aile yaşamı dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. İş-aile yaşamı etkileşiminin önemi endüstri sonrası topluma geçiş sürecinde özellikle kadınların işgücüne katılımlarındaki artışla birlikte, artan iş taleplerinin gündeme gelmesiyle ön plana çıkmıştır. İş ve aile yapılarında yaşanan değişimler dikkate alınarak bireylerin iş ve aile yaşamlarını ve sosyal rollerini dengeleyebilmeleri sosyal yaşamda bireysel mutluluğun ve toplumsal huzurun

<sup>286</sup> TERZİ Harun, “**Türk İmalat Sektöründe Ücret ve Verimlilik Serilerinin Analizi: Kamu-Özel Sektör İtibarıyla Bir Karşılaştırma**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Mart 1997/2, s.18.

<sup>287</sup> KAPIZ Serap Özen, “**İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınırlı Teorisi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, 2002, s.139.

<sup>288</sup> STURGES Jane, GUEST David, “**Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in the Career**”, Human Resources Management Journal, Vol:14, No:4, 2000, s.6.

<sup>289</sup> SCHOLARIOS Dora, MARKS Abigail, “**Work-Life Balance and the Software Worker**”, Human Resources Management Journal, Vol:14, No:2, s.18.

sağlanabilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, iş-aile yaşamı dengesinin birey, organizasyon ve toplum açısından faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür<sup>290</sup>:

- Yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığı geliştirir.
- Bireyin toplum huzuruna katkısını artırır.
- Verimliliği artırır ve işe devamsızlığı azaltır.
- Çalışanların moralini olumlu etkileyerek, çalışanın organizasyona bağlılığını artırır, işgücü devrini azaltır.
- Kamu ve özel kurumları etkileyebilen daha bilgili vatandaşlar yaratılmasını sağlar.
- Çocukların sağlıklı yetiştirilmesinde önemlidir.

### **i. İş Güvencesi**

Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında bazı vazgeçilmez faktörler vardır. Bunlardan birincisi, çalışanın bedensel, düşünsel, psikolojik ve sosyal bütünlüğe uygun olarak çalışma yaşamında tüm bu ihtiyaçlarının dikkate alınması gereğinin benimsenmesidir. İkinci temel faktör, çalışanın insani gereksinimlerinin karşılanması çalışma yaşamının düzenlenmesinde bir ilke olarak nitelendirilmesidir. Diğer bir temel faktör iş güvencesi iken, dördüncü faktör olarak, çalışma koşulları ile ilgili irade ve karar oluşumuna katılım sağlayacak önlemlerin geliştirilmesi gelmektedir<sup>291</sup>.

Günümüzde yaşanan ekonomik durgunluklar, artan rekabet ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler işletmeleri etkilemekte ve çeşitli yeniden yapılanma programlarına neden olmaktadır. Bu programlar çerçevesinde istihdam ilişkisinin rekabetçi piyasa koşullarında daha esnek hale gelmesiyle çalışanların iş güvenceleri büyük ölçüde azalmıştır. İşten çıkarmalar, iş ve görev değişiklikleri, statü ve ücret kayıpları ve bunlara bağlı demoralizasyon ve stres artmıştır<sup>292</sup>.

---

<sup>290</sup> KAPIZ, a.g.m., s.141.

<sup>291</sup> ÖZAKTAŞ, a.g.e., s.18.

<sup>292</sup> ÖNDER Ç., WASTI A., “İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Mayıs 2002, s.111.

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi, emek yoğun üretimin yerini makinelerin alması ve hızla artan nüfus, kıran kırana bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışanlar açısından bir iş bulmak ve çalıştığı işte kalabilmek, işveren açısından ise nitelikli işgücünü elinde tutabilmek oldukça zorlaşmıştır. Bu bağlamda çalıştığı işletmede istediği sürece istihdam edileceğini bilmesi bir çalışan için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş güvencesi, bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatminini oluşturan önemli etmenlerden birisidir. Yönetim literatüründe ise iş güvencesine sahip olduğunu düşünen çalışanların işyerinde olumlu davranışlarda (yüksek motivasyon, iş tatmini ve örgüte bağlılık, gibi) bulunacakları ileri sürülmektedir<sup>293</sup>.

İş güvencesi ve istikrarlığı çalışma yaşamı kalitesinin artırılması açısından son derece önem kazanmaktadır. İşgücü devrinin yüksek olduğu sektörlerde çalışanların işi ile bütünleşmesi zordur. İşini kaybedip yeni iş aramak zorunda kalan, aldığı ücretten memnun olmayan işçinin verimli çalışması beklenemez. Bunun yanında iş güvencesi çalışanların verimliliğini oldukça etkilemektedir. İşyerinde geleceğe güvenle bakan bir çalışanın verimliliği, doğal olarak da çalışma yaşamı kalitesi artış gösterecektir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik çalışmalar da bu çerçevede çalışma yaşamı kalitesini artıran bir unsur olarak değerlendirilmelidir<sup>294</sup>.

## 2. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Önemi

Çalışma yaşamının kalitesinin önemi, işletmecilerin ilgisini Endüstri Devrimi sonrası yoğun bir biçimde çekmiştir. 1880'lerde F. Taylor'un bilimsel yönetim prensipleri ile gereksiz zaman ve hareket harcamaları en aza indirgenecek şekilde yeniden tasarlanmıştır. Böylece daha da basitleştirilen işlerle daha fazla verimlilik sağlanması amaçlanmıştır<sup>295</sup>.

---

<sup>293</sup> BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004, s.35.

<sup>294</sup> YILMAZ Şevket, “Türkiye’de Verimlilik Sorunları ve MPM’nin Verimliliğe Katkıları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Verimlilik Özel Sayısı, 1990, s.48.

<sup>295</sup> ROBBINS Stephen, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1989, s.205.

Çalışma yaşamı kalitesi kavramının oldukça geniş kapsamlı olması, onun farklı birimler tarafından değişik açılardan ele alınmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler açısından çalışma yaşamı kalitesi, yapısal ve teknik sistemlerden çok, psikolojik sistemde gerçekleştirilecek gelişmeler yoluyla verimliliğin artırılmasıdır. İş grupları ve sendikalar açısından, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ve gelirin eşit paylaşımıdır. Öte yandan, endüstriyel demokrasi ve çalışanların örgütün formel karar verme sürecine daha fazla katılımı olarak da ele alınmaktadır<sup>296</sup>.

Verimlilik ve çalışma yaşamı kalitesi birbirinden ayrılmaz iki konudur. Bu bağlamda yönetimin amacı, yüksek verimlilik düzeyine sahip ve aynı zamanda çalışanların, çalışma yaşamı kalitesi konusundaki beklentilerine cevap verebilen bir işletme oluşturmaktır. Çalışma yaşamını kaliteli hale getirmek; iş ortamında huzurlu, güvenli, samimi çalışmayı sağlamak, verimliliğe en büyük etken olmaktadır<sup>297</sup>.

Çalışanlar, işletmelerin gelecekte başarılı olmalarını sağlayan en önemli faktörlerden bir tanesidir. Çalışanların işteki doyumunu sağlamak ve dolayısıyla işletmenin genel amaç, hedef ve stratejilerini gerçekleştirmede çalışma yaşamının kalitesinin artırılması gereği göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, işletmelerde beşeri unsurun verimliliğini yükseltecek organizasyonel girişimlerin başlatılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Çalışma yaşamının kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen çok sayıda etken mevcuttur. Firmaların üzerine düşen en büyük sorumluluk, verim ya da verimsizliklerinin nedenleri olan bu faktörleri doğru tespit etmek ve sorunlara akılcı çözümler yaratmaktır. Bu amaçla, özellikle belirli periyotlarla personel tatmin araştırmalarının yapılması gerekmektedir. Böylelikle çalışanların görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü sorunun tespitine fırsat tanınmış olmakta, bu araştırmalar da dolaylı olarak personelin tatmin derecelerini arttırmaktadır<sup>298</sup>.

---

<sup>296</sup> WALTON Richard, “**From Control to Commitment in the Work Place**”, Harvard Business Review, Vol:63, No:2, 1985, s.77.

<sup>297</sup> DEMİRCİ, a.g.e., s.59-60.

<sup>298</sup> KAYMAZ Kurtuluş, “Çalışma Yaşamında Kalite”,

[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=32&inc=arc&cilt=5&savi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=32&inc=arc&cilt=5&savi=1&year=2003), Erişim: 10.08.2005.

Çalışma yaşamının kalitesi, felsefecilerin, sosyal bilimcilerin, işçi ve işverenlerin ilgi alanına giren pek çok konu içeren bir kavramdır. Bu kavram çalışma ahlaki ve çalışma şartlarının pek çok yönünü, çalışma koşulları konusunda alınacak önlemleri, çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini, üretimdeki verimlilik konusundaki yönetsel kaygıları ve sosyal denge ile bütünlüğü içine alan çok geniş bir kavramdır<sup>299</sup>.

#### a. Çalışanlar Açısından

Çalışma yaşamı kalitesi kavramı, işçiyi etkileyen herhangi bir işin işçi açısından olumlu bir değer taşımasıdır. Bu da işin yapısı/organizasyonunun bireyin çalışma yaşamında olumlu bir değer olarak yer almasına ve işi bizzat yapanlarca anlamlı ve işlevsel kılınmasına bağlıdır. Bu bakımdan çalışma yaşamı kalitesi dar anlamda bakıldığında işçinin örgütsel sorun çözme ve kararlara katılma sürecini ifade etmektedir<sup>300</sup>.

Katılım çalışma yaşamının kalitesinin özünü oluşturmakla birlikte, çalışma yaşamı kalitesinin sadece bir boyutudur. Ancak birinci derecede ve zorunlu bir boyutudur. Çalışma yaşamının kalitesi bu çerçevede düşünüldüğünde işçinin anlamlı ve tatminkar bir işe kavuşması gereğini ve çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılması konularını beraberinde getirmektedir<sup>301</sup>.

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların iş yaşamlarını etkileyen kararlara katılmalarına imkan sağlayacak mekanizmaların geliştirildiği bir işletme ortamı yaratma süreci olarak ifade edilmektedir<sup>302</sup>. Bu açıdan bakıldığında çalışanlara, işle ilgili kararlara katılım izninin verilmemesiyle, bu konuda istekli ve yetenekli

---

<sup>299</sup> MERTON Herberd, “A Look at Factors Affecting the Quality Working Life”, Monthly Labour Review, Vol:100, No:10, 1987, s.64.

<sup>300</sup> NADLER David, Lawler Edward, “Quality of Work Life Perspectives and Directions“, Organizational Dynamics, Vol:11, No:3, 1983, s.27.

<sup>301</sup> DELAMOTTE Yves, WALKEN Kenneth, “Humanisation of Work and the Quality of Working Life Trends and Issues”, International Institute for Labour Studies Bulletin, No:11, 1984, s.4.

<sup>302</sup> ONTRACK Daniel, EVANS Martin, “Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Non Quality of Working Life Sites”, Human Relations, Vol:39, No:9, s1986, s.871.



bireylerin hem işletmeye yabancılaşmalarına hem de zihinsel becerilerinin boş yere kaybına sebep olmaktadır<sup>303</sup>.

İşin insan yaşamında hem zamanını değerlendirmesi, hem yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi, hem de bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur. Son yıllarda iş yaşamı kalitesi kavramı ile ifade edilmek istenen, insanlara bu tür bir doyum verecek iş koşullarının yaratılmasıdır<sup>304</sup>. Çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konumda olma ihtiyacı tam katılımın oluşma ve gelişmesindeki önemli etkenlerdendir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi talep etmektedirler. Son yıllarda yönetime katılmanın gerekip gerekmediği üzerinde tartışma yapmaktan ziyade yönetime katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışılmaktadır<sup>305</sup>.

Açık ve net bir vizyona sahip olan; çalışanlarına ve onların işletmeye katkılarına saygı duyan; işin niteliklerine uygun kişileri işe alan; çalışanlarını içinde bulunmaktan memnun olacakları fiziksel ortamı yaratan; çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergileyen bir işletmede çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenecek ve kendilerini o işletmenin bir parçası olarak göreceklidir<sup>306</sup>.

Çalışanların işletme yararına hareket etmesi için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. En iyi uygulamaların olduğu işletmeler, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer,

---

<sup>303</sup> BURCK Charles, “**Working Smarter**”, Fortune Magazine, June 1981, s.71.

<sup>304</sup> ADLER Alfred, **Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Say Yayınları, İstanbul, 1999, s.8.

<sup>305</sup> SABUNCUOĞLU Z., Tüz M., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Ankara, 1998, s.240.

<sup>306</sup> BALTAŞ Acar, “**Çalışanlar Nasıl Daha İyi Çalışır?**”, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 9 Mayıs 1999, s.17.

yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran işletmeler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. İşletmeleri ile iyi uyum sağlayan ve işletmenin değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, iş devamsızlık oranları düşük olur verimi ve çalışma yaşamı kalitesini arttırmayı amaçlarlar<sup>307</sup>.

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Örgüt içi iletişim düzeyi çalışanın birisiyle başarılı iletişim kurma veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin olarak da tanımlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışana ulaşan bilgi miktarındaki artışın çalışan tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda çalışanlar arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir<sup>308</sup>.

## **b. İşletme Açısından**

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk eskidiği, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde

---

<sup>307</sup> ÖZTÜRK Zekai, DÜNDAR Hakan, “**Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003, s.58-59.

<sup>308</sup> DOĞAN Hulusi, “**Çalışanların Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü**”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002, s.70.

küresel rekabet anlayışına uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler<sup>309</sup>. Bunun sağlanması için de geleneksel sistem ve düşüncelerin terk edilerek, çağdaş kalite düşüncesi ve yönetimi işletmelerde hakim olmalıdır<sup>310</sup>.

Eğitilmiş insan unsurunun değer ve tavırlarında; otomasyon, ilerleme ve kendi kendini geliştirmeye verdiği önem verimliliği, bununla birlikte çalışma yaşamı kalitesini etkilemektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi genelde işletmelerin üst yöneticileri tarafından verimliliğin artırılması için bir araç olarak düşünülmektedir<sup>311</sup>.

Çalışma yaşamını etkileyen sorunları birkaç kategoride değerlendirmek mümkündür. Bunlardan ilki yeni teknolojik ve sosyal gelişmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bir diğeri mevcut olan ve süregelen sorunların önem bakımından değerlendirilmesindeki hızlı değişiklikten kaynaklanmaktadır. Diğer bir kategori ise daha önce benimsenmemiş ama son zamanlarda kabul edilebilir çalışma şartları ile birlikte düşünüldüğünde önem kazanmış problemlerdir. Bu bağlamda tatmin edilmeyen isteklerin sadece çalışanın memnuniyetsizliği ile sınırlı kalmadığı, bunun yanı sıra işten ayrılma, düşük üretim ve sosyal dengesizlik yarattığı gözlemlenmiştir<sup>312</sup>. Dolayısıyla çalışma yaşamının kalitesini geliştirmek için işletmeler birtakım programlar hazırlamakta ve bu programlarda yer alan yöntemler, örgütlerin çalışma yaşamı kalitesini algılayışlarına bağlı olarak değişmektedir. Bunlar dört grupta toplanabilir<sup>313</sup>:

- Kalite çemberleri ve bağımsız iş grupları gibi uygulamalarla katılımcı politikaları oluşturmak ve geliştirmek,

---

<sup>309</sup> FIRAT AYTEKİN, **Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2004, s.15..

<sup>310</sup> MARANGOZ MEHMET, DOĞAN ÖZLEM İPEKGİL, **“Toplam Kalite Uygulamaları ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişki”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002, s.1.

<sup>311</sup> ONTRACK, EVANS, **a.g.m.**, s.872.

<sup>312</sup> IŞIK, **a.g.m.**, s.48-49.

<sup>313</sup> KAST FREMONT, ROSENZWEIG JAMES, **Organization and Management: A System and Contingency Approach**, McGraw Hill, New York, 1985, s.652.

- İşleri, hem üretkenliği arttıracak hem de çalışanları tatmin edecek biçimde yeniden tasarlamak,
- İşletme içinde bireysel performans ve tatmini arttıracak bir ödül sistemini geliştirmek,
- Kullanılan araç-gereçlerde, işe ilişkin kurallarda, çalışma saatlerinde yapılacak değişikliklerle iş çevresini daha esnek ve çalışanların hoşuna gidecek bir hale sokmak.

Çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesinin işletmelerde bir sistem olarak yerleşmesinden işverenler daha yüksek ve istikrarlı kar ve verimlilik elde ederken; çalışanlarına daha adil ve yüksek ücret, daha iyi çalışma şartları ve ortamı, istihdam güvenliği ve tatmin edici iş imkanı sunabileceklerdir<sup>314</sup>.

İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim bir iç müşteri olan çalışanların firma içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayacaktır. İşletmelerin unutmaması gereken en önemli konulardan birisi de dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetinden geçtiğidir. İç müşterilere yönelik tüm çalışmalarda ve stratejilerde tepe yönetimi ile insan kaynakları uygulamalarının önemli etkileri olmaktadır<sup>315</sup>.

Bilgi sistemleri ve teknolojileri işletmelerde stratejik olarak, rekabet üstünlüğü kazanmak, verimliliği ve performansı arttırmak, yönetim ve organizasyonda yeni yöntemler geliştirmek ve yeni iş alanları yaratmak üzere kullanılabilir<sup>316</sup>. Çalışma yaşamının kalitesini arttırmak için, çalışma sürelerinde yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri ve iş tatminini arttırmaya yönelik iş geliştirme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve grup çalışmalarına ağırlık veren

---

<sup>314</sup> CAN, a.g.m., s.33.

<sup>315</sup> ERSEN, a.g.e., s.71.

<sup>316</sup> DEMİRHAN Dilek, “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002, s.116.

yöntemler uygulamaya koyulmalıdır. Böylece, yeni çalışma koşullarının getirdiği psikolojik ve fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır<sup>317</sup>.

Çalışanların güdülerini artırma ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işte yoğunlaştırabilmeleri için çalıştıkları ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi son derece önemli olmaktadır. İnsan boyutuna yeterince önem vermeyen bir işletmenin başarılı olması imkansız hale gelmiştir<sup>318</sup>.

### **III. YENİ TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ BAKIMINDAN SONUÇLARI**

Teknolojinin gelişimi yirminci yüzyılın ikinci yarısında İkinci Endüstri Devrimi ile hızlanarak devam etmiştir. Otomasyon veya ikinci endüstri devrimi, başta üretim olmak üzere işletmenin her nevi fonksiyonu ile ilgili kararlarına temel teşkil edecek bilgileri saklayabilen ve saklanan bilgileri işleyebilen elektronik beyinlere sahip olabilmeyi gerektirmiş, birinci endüstri devriminden farklı olarak makinelerin insan tarafından kontrolünü, makinelerin otomatik kontrolüne terk etmiştir<sup>319</sup>.

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen işletmelerin verimliliği, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu işletmeye uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır. Özellikle bilgisayar teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler ve bilgisayar donanım maliyetlerinin giderek azalma eğilimi göstermesi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde yoğun bir şekilde kullanılmasına yol açmakta, bu da işletmelerde organizasyonel

---

<sup>317</sup> DOĞAN Selen, TÜRK Murat, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Şubat 1997/2, s.110

<sup>318</sup> ERSEN, a.g.e., s.157.

<sup>319</sup> ÖNER, a.g.e., s.43.

yapının da değişimini gerektirmektedir<sup>320</sup>. Hangi büyüklükte olursa olsun örgütler son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadır. Günümüzün en büyük şirketleri olan General Motors, IBM ve Boeing karlarının yabancı şirketlerin rekabeti sonucunda düşmesiyle birlikte, daha ucuz üretim, daha yüksek kalite ve daha yaratıcı ürünler üreterek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Örneğin, Boeing şirketi Amerika'da 50 seneden beri uçak üretimi ile uğraşmakta ve dünyanın en güçlü uçakları olan 737 ve 747'leri üretmiş bir şirkettir. Bu şirket 1978'lerden itibaren pazar payını Airbus şirketine kaptırmaya başlamıştır. Airbus şirketinin ürettiği uçaklar bugün Boeing'in dünya pazarındaki payını %50 azaltmıştır<sup>321</sup>.

Bilgi, işletmelerin üstünlük sağlama potansiyellerinin kilit kaynağı olarak kabul edilmektedir. Özellikle bilgisayarlar ve bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanılmasına başladıktan sonra işletmelerin yapısında önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler manuel çalışma yöntemlerinin yerini tamamen almamakla birlikte önemli değişikliklere ve daha önceden mevcut olmayan yeni hizmetlerin ve yöntemlerin yaratılmasına neden olmuştur<sup>322</sup>.

Bilişim sistemleri ve teknolojisi, toplumsal ve kurumsal örgütleri son derece etkin hale getirmekte, buna karşın bu örgütlerdeki hiyerarşiyi de yok ettiği söylenmektedir. Bunun nedeni kullanılan sistem ve teknolojiler; bir zamanlar hiyerarşik düzende izleyen bilginin doğrudan kişilere ulaşmasını sağlarken; dijital bir dünyada temel yönetim işlerinin, posta, tele-konferans veya grup yazılımları gibi araçlarla aradaki mesafe farkını kaldırması ve ağlarla silinen şirket sınırlarına aldırış etmeden birlikte çalışmaya imkan vermesi gibi nedenlerle daha farklı yapılmasını gerektirmektedir<sup>323</sup>.

---

<sup>320</sup> ELİBOL Halil, “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:13, Yıl:2005, s.155-156.

<sup>321</sup> ÖZKALP Enver, KIRAL Çiğdem, “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgili Alanları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler, Nevşehir, Mayıs 2000, s. 448.

<sup>322</sup> AKYÜZ Y., GÖRMÜŞ Ş. ve BEKTAŞ Ç., Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri, [www.ceterisparibus.net/arsiv/akyuz2.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/akyuz2.doc), Erişim: 10.01.2005.

<sup>323</sup> AKOLAŞ Arzu, “Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojilerinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:12, Yıl:2004, s.31.

Günümüz işletmelerini yakından ilgilendiren konulardan bir tanesi de teknolojik gelişmelerdir. Teknoloji uzun yıllar çalışma yaşamında insanı uyuma zorlayan değişmez faktör olarak yer almasına rağmen, gelişimin her aşamasında, çalışanları çalışmanın yaşamı tehdit eden yönlerinden (iş kazası riski, meslek hastalığı) ya da zorluklarından kurtarma konusunda da katkılarda bulunmuştur.

Teknolojik devrim, çalışma yaşamının kalitesi konusunda iki farklı boyutu beraberinde getirmektedir. Bunlardan ilki, tam otomasyon yoluyla, çalışanın iş yükü ve zorlanma alanlarını devralarak, yaşamı tehdit eden çalışma koşullarından kurtarmasıdır. İkinci boyut ise, otomasyonun sadece tehlikeli ve zor işleri değil, çalışanların işlerini de ellerinden alma risklerine rağmen, farklı ve değişen iş alanları da yaratmaktadır<sup>324</sup>.

### **A. Organizasyon Yapısı Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi**

Yönetim anlayışının geleneksel düşünce temelinde ortaya çıkan ve sanayi dönemi boyunca bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde gelişen katı, bürokratik ve mekanik yapısından uzaklaşarak bilgi çağının yönetim felsefesinin dayandığı postmodern öncüllerden hareketle yeni boyutlar kazanmaya başlaması, örgütlenmede ve işleyiş yapısında kaliteyi, verimliliği, etkenliği, rekabetçiliği, esnekliği, katılımcılığı ve demokratikleşmeyi esas alan yeni yaklaşım ve teknikleri gündeme getirmiştir. Söz konusu yaklaşım ve teknikler, güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli yeni boyutlar kazanarak sayıca ve nitelik yönünden artmakla birlikte bunların belli başlı olanlarının isimleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>325</sup>:

- Değişim yönetimi,
- Stratejik yönetim,

<sup>324</sup> KAYMAZ Kurtuluş, “Çalışma Yaşamında Kalite”, <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&savi=1&year=2003>, Erişim: 10.08.2005.

<sup>325</sup> SARAN Ulvi, Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>, Erişim: 15.04.2006.

- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi,
- Personel güçlendirme
- Toplam kalite yönetimi,
- Öğrenen örgütler,
- Kıyaslama,
- Bilgi sistemleri yönetimi.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda küreselleşme, ülkeleri, toplumları, işletmeleri ve bireyleri, etkileyen en önemli faktör haline gelmiştir. Küreselleşme sayesinde küresel köylerden, küresel ürünlerden, küresel düşüncelerden, ekonomide sınırların kalkmasından ve ulus devletlerin yok olmaya başladığından söz edilmektedir<sup>326</sup>. Özellikle 1980’lerde ülkeler arasında yaşanan rekabetin kızışması, pazarların daralmasına ve farklı rekabet stratejilerinin uygulanmasına yol açmıştır. Bu dönemde artan enerji gereksinimi, ülkeler arasında serbest ticaretin artması, gelişen telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojileriyle birlikte, finansal hizmetlerin küreselleşmesi, işletmeler için küresel pazarların yaratılmasında önemli bir rol oynamıştır. Bunların yanı sıra<sup>327</sup>:

- Mevcut teknoloji ile daha fazla kar etmek,
- Yabancı teknolojiye, bilgiye, sermayeye, insana ve doğal kaynaklara ulaşmak,
- Küresel müşteri potansiyelinden faydalanmak,
- Ürün yaşam sürecini arttırmak,
- Taşıma zaman ve maliyetlerini düşürmek,
- İtibar ve güvenilirlikte artış fırsatı yakalamak,
- Ölçek ekonomisinden kaynaklanan bir kar artışı sağlamak da işletmeleri küreselleşmeye iten önemli nedenlerdendir.

---

<sup>326</sup> OHMAE Kenichi, “Putting Global Logic First”, Harvard Business Review, Vol:73, No:1, 1995, s.119.

<sup>327</sup> MARQUARDT M. J., **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, McGraw Hill Publications, New York, 1996, s.4.



Gerek toplum bilimciler, gerekse yönetim bilimciler açısından genel kabul gören düşünce; toplumu, örgütleri ve yapılan işleri temelden etkileyen faktörün bilgi olduğudur. Bir başka deyişle kullanılan bilginin yoğunluğu artmıştır. Bu nedenle artık bilgi yoğun örgütler veya bilgi yoğun işler gibi kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bunun anlamı 21. yüzyıl ekonomisinde bilginin gittikçe artan bir yoğunlukta kullanılmakta olduğudur<sup>328</sup>.

1970’li ve özellikle 1980’li yıllar, dünya ekonomisini sarsan gelişmelerin yaşandığı yıllar olmuştur. Petrol krizleri, müşteri ve çalışanların beklentilerinin değişmesi, verimlilikte yaşanan düşüş, küreselleşme ve beraberinde getirdiği acımasız rekabet ortamı işletmeleri yeni yönetsel arayışların içine itmeye başlamıştır<sup>329</sup>.

Japon işletmelerinin başarısının altında yatan insan faktörüne verdiği önemdir. Japonlar bir çalışan olarak insanı düşünme, öğrenme, yaratıcılık ve güven özellikleriyle değerlendirmekte ve “bir işi en iyi onu yapan bilir” felsefesiyle çalışanlarına yaklaşmaktaydı<sup>330</sup>.

Yönetim düşüncesinde katılımcılık anlayışı, özellikle Japon yönetim sistemi ile ortaya çıkmıştır. İnsan kaynağının yaratıcı gücünün ve öğrenme yeteneğinin rekabetçi avantajı sağlamadaki önemini anlayan Japon işletmeleri, bu düşüncüyü yönetsel yaklaşımlarına da yansıtılmışlardır. Bu yönetim uygulamaları, çalışanların bir grubun üyesi olması ve bu sayede sosyal bağlılığın oluşması, çalışanların aidiyet duygusunu da arttırmıştır. Bununla birlikte grup içinde karar verme sürecinde katılımcı olmak ve bir bütün olarak sorumluluk taşımak, çalışanları aile bilinci ile birbirlerine ve aynı zamanda örgüte de bağlamıştır<sup>331</sup>.

---

<sup>328</sup> ALVESSON Mats, “**Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity**”, Journal of Management Studies, Vol:30, No:6, 1993, s.997.

<sup>329</sup> NONOKA Ikujiro, “**The Knowledge-Creating Company**”, Harvard Business Review, Product No: 91608, November 1991, s.2.

<sup>330</sup> DÜREN Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1990. s.40.

<sup>331</sup> BURNES Bernard, **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, Pitman Publishing, London, 1996, s.101.

Yönetimde katılımcı anlayış, Neo-klasik yönetim düşüncesinde McGregor, Likert ve Argyris tarafından ortaya konulmuştur. McGregor'a göre, katılımcı yönetim uygulamaları ile, çalışanlara kendilerini etkileyen kararlar hakkında fikirlerini belirtme olanağının sağlanmasıyla; çalışanlarda kendi kendilerini kontrol, öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma isteği artacaktır. Böylece çalışanın sahip olduğu potansiyel gelişecek ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilir. Likert ise, etkin liderlik anlayışının katılımı gerektirdiğinin üzerinde durmuştur. Argyris ise, McGregor ve Likert'in görüşlerini savunarak, bu yaklaşımların birey ve işletme arasındaki bütünlüğü sağlayacağını, motivasyonlarını arttıracığını ve çalışanların gelişme sürecine büyük katkıları olacağını belirtmiştir<sup>332</sup>.

Organizasyonları derinden etkileyen değişimlerin ve yarattıkları sonuçların incelenmesi için, öncelikle organizasyon teorisindeki gelişmelerin ve insana ait yönetim uygulamalarının geçirdiği evrimlerin incelenmesi, öğrenen organizasyonların ortaya çıkış nedenleri daha somut bir biçimde ortaya koymak için gereklidir. Organizasyon teorisinin evrimi ve yönetim düşüncesinde insana bakış açısı üç aşamada incelenecektir. Bunlar<sup>333</sup>:

1. Klasik organizasyon teorisi ve mekanik örgüt yapıları,
2. Neo-klasik organizasyon teorisi ve sosyal örgüt yapıları,
3. Modern organizasyon teorisi ve öğrenen örgüt yapıları,

### **1. Klasik Organizasyon Teorisi ve Mekanik Örgüt Yapıları**

18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'den başlayarak yayılan sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan çok miktarda, hızlı ve planlı üretim faaliyetleri, toplumsal yaşamla birlikte, ticaretin değişmesinde ve yönetim-organizasyon düşüncesinin şekillenmesinde büyük rol oynamıştır. Bu dönemde üretimde yaşanan patlama,

---

<sup>332</sup> DESSLER Gary, **Managing Organizations in an Era of Change**, Dryden Pres, Orlando, 1995, s.100.

<sup>333</sup> YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.25.

atölye ve imalathanelerden, büyük fabrikalara geçişi ve beraberinde kitle üretimi getirmiş ve tem amaç her koşulda üretim olmuştur<sup>334</sup>.

Fabrikalaşma ile aynı işyerinde çalışan çok sayıda insanın bulunması ve bunların yönetilmesi ve organizasyonu söz konusu olmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, çalışanların daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri ile ilgili faaliyetleri kapsamaktaydı. F. Taylor, işyerinde verimliliği arttırmak amacıyla bilimsel çalışmalar yapmış ve bunları “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adı altında toplamıştır. Taylor’un temel amacı, daha verimli çalışıp, daha fazla üretebilmek için, bireysel görevlerin tasarımını ve analizini yapmaktır. Taylor beş ilkedен yola çıkarak çalışmalarını yapmıştır. Bunlar<sup>335</sup>:

1. İşin örgütlenmesindeki tüm sorumluluğu işçiden yöneticiye kaydırın. İşin planlanması ve tasarımı ile ilgili düşünsel çalışmayı yöneticiler yapacak; işçiler ise bunları uygulayacaktır.
2. İşin planlanmasında en verimli biçimi belirlemek için bilimsel yöntemler kullanın. İşin yapılacağı doğru biçimi belirleyerek, işçinin görevini buna göre şekillendirin.
3. Tasarlanan işi yerine getirmek için en doğru kişiyi seçin.
4. İş en verimli biçimde yapması için çalışanları eğitin.
5. Gerekli iş prosedürlerinin izlenmesi için ve gerekli sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için çalışanların performansını sürekli ve yakından takip edin.

Bilimsel yönetim daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeler ortaya koymuştur<sup>336</sup>. Taylor’un bilimsel yönetim yaklaşımının gelişen endüstri kesiminde mikro düzeyde kalması nedeniyle ilk kez Henry Fayol yönetim düşüncesinin temel kavramını, yönetim ve örgüt olgusunu daha ayrıntılı olarak inceleyerek ve bazı ilke ve teknikler belirleyerek makro nitelik

---

<sup>334</sup> BURNES, a.g.e., s.5.

<sup>335</sup> MORGAN Gareth, **Images of Organizations**, Sage Publications, London, 1986, s.30.

<sup>336</sup> KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.123.

taşıyan “Yönetimsel Kuram”ı ortaya atmıştır. Fayol, bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için türlü çalışmalara gereksinim olduğunu ve bu görevlerin çeşitli insanlar ve insan grupları tarafından yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüş ve yönetim çalışmalarını 5 kısma ayırmıştır<sup>337</sup>:

1. **Teknik çalışmalar;** dar anlamda üretim işlemleri bu gruba girmektedir.
2. **Ticari çalışmalar;** satın almak, satmak, değiştirmek, yani alım-satım işleri bu grup çalışmalarını oluşturmaktadır.
3. **Finansal çalışmalar;** işletme için gerekli olan parasal fonların sağlanması ve dağıtımıdır.
4. **Muhasebe çalışmaları;** stok hesapları, gelir-gider çizelgesi, bilanço, maliyetler, senetler, istatistikler, vb. oluşturmaktadır.
5. **Güvenlik çalışmaları;** doğal afetler, hırsızlık, yankesicilik, sendikal hareketler, kötü kullanma, çalışanın bilerek ya da bilmeyerek meydana getirdiği zararlara karşı alınması gereken önlemleri kapsar.

Avrupa’da 1900’lerde sürdürülen etkinlik arayışları çerçevesinde Alman sosyolog M. Weber, bürokratik organizasyonların yapılarının etkinlik açısından ideal bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Weber bürokratik yapı ile ilgili bir çok özellik tanımlamaktadır. Bunlar en önemli dördü şunlardır<sup>338</sup>:

- Uzmanlaşma ve işgücünün bölünmesi. İş, çalışma ve rollerin iyi tanımlanması ve yüksek uzmanlaşma arasında bölünmüştür.
- Görevlerdeki hiyerarşik düzenlemeler. Görevler üst yönetimden alt kademeye kadar emir-komuta zinciri şeklinde hiyerarşik olarak düzenlenmiştir.
- Şahsi olmayan kurallar sistemi. Açıkça tanımlanmış kurallar ile uyumlu olan zorunlu işler çalışanların görevlerini şahsi olmayan bir duruma taşımaktadır.

---

<sup>337</sup>ALPUGAN Oktay, OKTAV Mete, DEMİR Hulusi, ÜNER Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1990, s.140-142.

<sup>338</sup> SENIOR Barbara, **Organizational Change**, Prentice Hall, London, 2002, s.73.

- Şahsi olmayan ilişkiler. Kuralların, prosedürlerin ve yazılı kayıtların kullanılması ve çalışanlarla ilgili ortak kararların uzmanlarca alınması faaliyetlerinin koordine edilmesini içerir.

Weber'in bürokratik organizasyon yapısı fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümünü, açık bir biçimde belirlenen bir hiyerarşik yapıyı, ayrıntılı görev tanımlarını, teknik yeteneklere dayalı bir personel seçimi ve terfi sistemini ve yasal yetkinin uygulanmasını ortaya koyan bir yapıdır. Bu ilkelerin uygulanması ile etkin; ideal, kişiye göre değişmeyen ve akılcı bir örgüt yapısı oluşacaktır<sup>339</sup>.

Klasik teori, o dönemdeki araştırmacıların çalışmaları doğrultusunda bazı ortak noktaları yansıtmaktadır. Bunlar<sup>340</sup>:

- Örgütlerin yapılandırılmasında ve idare edilmesinde tek bir en iyi yol bulunmaktadır.
- Etkinlik, verimlilik ve akılcılık kavramları klasik yaklaşımın temel ilgi alanını oluşturduğu için, örgütler ve çalışanlar akılcı varlıklar olarak nitelendirilmiştir.
- İnsanlar ekonomik kaygıları olan varlıklardır, bu nedenle sadece para için çalışırlar.
- İnsanlar tembeldir ve çalışmayı sevmezler. Bu nedenle çalışanlar mutlaka yönlendirilmek zorundadır. Sıkı ve yakından denetim gereklidir.
- Örgüt yapıları merkeziyetçi özellik taşır. Yetki üst kademedeki toplanmıştır.
- Çalışanların yönetiminde objektif olmak esastır.
- Klasik yaklaşımda kullanılan yönetsel prensipler evrenseldir. Her yer ve her durumda geçerlidir.

Weber'e göre akılcılığın nihai olarak cisimleştiği yapı bürokrasidir. Ancak bürokrasideki yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz

---

<sup>339</sup> ROBBINS S., **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1990, s.37.

<sup>340</sup> BURNES, a.g.e., s.40-41.

masraflara, hem de insanlar arası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu arttırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir. Örgüt yüksek düzeyde kurallar ile donatılmış ve üyelerine inisiyatif imkanı vermeyen ve esnemeyen bir karaktere sahiptir<sup>341</sup>.

Geleneksel örgüt kuramında, kararlar örgüte en çok yarar sağlayacak biçimde alınmakta ve başlıca yaklaşım noktası ekonomik etkenlik olmaktadır. Örgütün üyesi yalnızca bir üretim aracıdır. Diğer üyelerin ve çevrenin çalışanın davranışı üzerinde etkisi yoktur. Çalışanın davranışları ve çabaları ekonomik öğelerin etkisi altındadır. Klasik örgüt kuramının ortaya koyduğu biçimsel örgüt yapısının temel öğeleri şunlardır<sup>342</sup>:

- 1. İşbölümü ve Uzmanlaşma** → Örgütler büyüyüp, mal ve hizmetler çeşitlendikçe yapılması gereken eylemler bir kişinin gücünü ve yeteneklerini aşmış, işin bölümlendirilmesi ve çalışanlar arasında dağıtılması gerekmiştir. Dağıtılıp bölümlendirilen işler üzerinde çalışan bireylerin giderek yaptıkları işin uzmanı haline gelmesiyle etkinlik ve verimlilik de artmıştır.
- 2. Basamaklar Sırası** → Örgütün büyümesi ile birlikte örgüt yapısına eklenen yeni hatlar komuta zincirinin büyümesine neden olmuştur. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yetki göçerimi ile örgüt dikey ve yatay biçimde büyüyecektir. Dikey büyüme bireylerin farklı basamaklarda uzmanlaşması ve komuta zinciri ile alt-üst ilişkilerinin doğmasına neden olmuştur. Yatay büyüme bölümlendirme fonksiyonel biçimde bölümlere ayrılmayı anlatmaktadır.
- 3. Örgütsel Yapı** → Komuta ve kurmay ilişkiler olmak üzere iki yapı üzerinde kurulmuştur. Komutan, doğrudan işletme

---

<sup>341</sup> ASUNAKUTLU Tuncer, “Klasik ve Neo-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:5, 2002, s.7-8.

<sup>342</sup> ÖNAL Güngör, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Basımevi, Yayın No:9, Bursa, 1982, s.49-50.

fonksiyonlarından çıkan temek komuta zinciridir. Yetki ve sorumlulukların basamaksal sıraya göre düzenlenmesi komuta yapısını ortaya çıkarmaktadır. Kurmay ilişkileriye komuta için öğüt verici ve kolaylaştırıcı işlemler üstlenmektedir.

**4. Denetim Alanı** → Bu kavram, bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısına ilişkindir. Bu ilkeye göre her yöneticinin gözetimi altında tutabileceği ast sayısı belirlidir ve bu sayı 5-10 kişi arasında değişmekle birlikte 10'dan fazla olamaz.

**Tablo 5: Geleneksel Örgüt Kuramının Biçimsel Yaklaşımında Temel Öğeler**

<p><b><u>I. YAPI</u></b></p> <p>1) İş bölümü, basamaklararası komuta ve kurmay ilişkileri denetim alanı kavramlarına dayanır.</p> <p>2) Varsayımlar bellidir.</p> <p>3)Prensipilere önem verir.</p>	<p><b><u>III. ÖNDERLİK</u></b></p> <p>1) Tek önder.</p> <p>2) Üstler tarafından seçilir.</p> <p>3) Otoriteye dayanır.</p> <p>4) Önderin görevi örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktır.</p> <p>5) Tek amaç söz konusudur.</p>
<p><b><u>II. İNSAN</u></b></p> <p>1) İnsana makine gözüyle bakar.</p> <p>2) Sadece ekonomik güdüler söz konusudur.</p> <p>3) İnsan çalışmayı sevmez.</p> <p>4) İnsan işe uyarlanmalıdır.</p> <p>5) Diğer örgüt üyelerinin birey üzerinde etkisi yoktur.</p> <p>6) İşgören, gerektiğinde işine son verebilen bir varlıktır.</p>	<p><b><u>IV. KARAR ALMA</u></b></p> <p>1) Bilinçli olarak rasyoneldir.</p> <p>2) Almasıklar ve sonuçları hakkında tam bir bilginin varlığı söz konusudur.</p> <p>3) Etkinlik tek değer kriterdir.</p> <p>4)Karar verme sürecinde amaç en çok yararı sağlamaktır.</p>

**Kaynak:** ÖNAL Güngör, a.g.e., s.50.

Klasik yönetim anlayışında insan daima ikinci planda ele alınmıştır. Çalışana adeta makinenin bir parçası gibi davranılacağı varsayılmıştır. Daha çok kural koyucu, evrensel ve her yerde ve her koşulda en iyi organizasyon yapısı bulunduğu varsayımını benimseyen klasik yönetim düşüncesinde, örgütle dış çevresi arasındaki etkileşim göz ardı edilmiş ve örgüt kapalı bir sistem olarak ele alınmıştır. Çalışan

kendine söyleneni yapan, akılcı olduğuna inanılan, sisteme uyan, pasif bir unsur olarak nitelendirilmiştir<sup>343</sup>.

## 2. Neo-Klasik Organizasyon Teorisi Ve Sosyal Örgüt Yapıları

1929'da yaşanan ekonomik kriz ve örgütlerde yaşanan yönetsel ve örgütsel sorunlar, klasik teorinin eksikliklerini ortaya koymaya başlamıştır. Bu dönemde 1924 yılında başlayan ve Elton Mayo başkanlığında yürütülen Hawthorne araştırmalarının sonuçları, klasik yetersizliğini ortaya koymuş ve yeni yaklaşımların doğmasına neden olmuştur. Bu akım beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak nitelendirilmiş ve davranışsal teorinin temelini oluşturmuştur<sup>344</sup>.

Hawthorne araştırmaları başlangıçta, klasik teorinin bir uygulaması olarak ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve yerleşim gibi fiziksel faktörlerin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini anlamak için yapılan bir araştırma olarak başlamıştır. Ancak yapılan deneyler hipotezleri doğrulamış ve daha sonra sosyal faktörler incelenmeye başlanmıştır. Sosyal faktörlerin verimliliği artırabileceği üzerinde durulmuştur. Hawthorne araştırmaları sonucunda, örgütlerin teknik yönleriyle birlikte sosyal yönlerinin de bulunduğu ve verimlilik artışında önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır<sup>345</sup>.

Hawthorne deneyleri sonucunda, örgütte yer alan insanların kendi güdeleri, inançları, değerleri olduğu ve örgüt araştırmalarında bunların değişmez ve örgütü planlayan ve kuranların istedikleri gibi kullanabilecekleri birer öge olarak alınamayacağı ortaya çıkmıştır. Hawthorne çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçlar şöyledir<sup>346</sup>:

- Örgütler bölümleri arasında karşılıklı bağlılık bulunan sosyal bir sistemdir.

---

<sup>343</sup> BURNES, a.g.e., s.27.

<sup>344</sup> MITCHELL Terence, LARSON James, **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour**, McGraw Hill Publications, Singapore, 1987, s.59.

<sup>345</sup> ROBBINS, a.g.e., s.39.

<sup>346</sup> ÖNAL, a.g.e., s.52.



- Örgütlerin, üretimde bulunmanın yanında örgütteki kişileri tatmin etmek gibi bir fonksiyonları daha vardır. bu fonksiyonunun işlerliği örgüt içinde denge sağlanmasına ve çevreye uyum gibi iki önemli özelliğini sağlamasına bağlıdır.
- Örgütlerde birbirini etkileyen teknik ve insancıl olmak üzere iki boyut söz konusudur.
- Örgüt, ortak amaca ulaşmak için toplanmış kişilerden oluşur. Kişilerin sosyal gereksinimleri ve bunlara ilişkin duyguları, kişiliklerine ve sosyal şartlanmalarına göre değiştiği gibi, örgüt içinde ve dışında ilişkisi olan kişiler ve bu kişilerin gereksinme ve duygularının da etkisi altındadır.
- Kişilerin örgüt içinde biçimsel yerleri olduğu sosyal yerleri de vardır.
- Verimlilik çalışanların fiziksel kapasitesinden çok sosyal kapasitesine bağlıdır.
- Çalışanların güdülenmesi ve mutluluğu üzerindeki manevi ödüllerin rolü çok büyüktür.
- Çalışanlar yönetimin getirdiği kurallara kişisel olmaktan çok grup üyesi olarak tepki gösterirler.
- Biçimsel olmayan gruplar, çalışanların tutum ve davranışlarını, sosyal doyumlarını ve verimliliklerini etkileyen önemli bir faktördür.
- İleri derecede uzmanlaşma her zaman en uygun işbölümü değildir.
- Örgütler birtakım kurallar ve politikalar ile biçimsel olarak örgütlenmişlerdir.

Neo-klasik yönetim düşüncesinin öngördüğü insan modeli, Elton Mayo'nun gerçekleştirdiği Hawthorne Araştırmaları sonucuna bağlı olarak şu şekilde sıralanabilir<sup>347</sup>:

---

<sup>347</sup> BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik Ve Neo-Klasik Yönetim Ve Örgüt Teorileri-Cilt 1**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1979, s.224.

1. İnsan, esas itibarıyla sosyal ihtiyaçlarla motive olur. Ayrıca, iş arkadaşları ile ilişkileri, temel özdeşim duygusunun gelişmesini sağlar.
2. Sanayi devriminden bu yana, işlerin ileri derecede ussallaştırılması işlerin, işçiler için anlam kaybına neden teşkil etmiştir. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.
3. Çalışan kişiler, yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, nezaretçinin, çalışan kişilerin “sosyal” ve “kabul edilme” ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

Neo-klasik teoride örgüt, sosyo-teknik bir sistem olarak informel yönüyle, grup boyutuyla ve motivasyon faktörleriyle düşünülmesine ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yer verilmesine rağmen; örgütün yapılandırılmasında, ekonomik ve toplumsal koşullar gibi çevresel faktörlere yer verilmemiş, sadece örgütün psiko-sosyal yönü ele alınarak, işleyişi açıklanmaya çalışılmıştır<sup>348</sup>.

Neo-klasik teoride, örgütün insanlardan oluşan sosyal bir sistem olarak kabul edilmesi ile insanın teknik, ekonomik ve yapısal unsurlarla olan ilişkileri önem kazanmıştır. Ayrıca kişiler arası ilişkiler, informel gruplar ve grup dinamiği sosyal örgütün şekillenmesinde önemli ölçüde etkili olmuştur. Örgütün sosyal boyutunun önem kazanması ile örgütün sosyal ve teknik boyutlarının karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu ve örgütsel etkinliği örgütün sosyal yönünü etkilediği vurgulanmıştır<sup>349</sup>.

Neo-klasik yaklaşımda araştırmacılar çok çeşitli bilim dallarından olmalarına rağmen, organizasyon içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri farklı açılardan açıklama fırsatını bulmuşlardır. Neo-klasik teori, bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermiştir<sup>350</sup>.

---

<sup>348</sup> YAZICI, a.g.e., s.31-32.

<sup>349</sup> BURNES, a.g.e., s.49.

<sup>350</sup> SCHEIN Edgar, **Organizational Psychology**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1965, s.50.

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılarından birisi de Rensis Likert'tir. Likert'in geliştirdiği sistem 2 modeli katılımcı yönetimi ifade etmektedir. Bu modelin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>351</sup>:

- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur.
- Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyon aracı takdir ve ödüllendirme dir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Amerikalı bir psikolog olan Herzberg motivasyon teorisine yeni görüşler ilave etmiştir. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, insan davranışlarını etkileyen iki faktör grubunun varlığını belirlemişlerdir. Bunlardan birinci faktör grubunun yokluğu çalışanları kötümser yapıp işte tatminsizliğe yol açmaktadır (hijyenik etmenler). Ancak bunların varlığı, kişileri güdülemeye yol açmamakta yani çalışan sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşmamaktadır. İkinci grup faktörler ise, personeli özendirici ve güdüleyici faktörlerdir (doyum sağlayan etmenler). Bu faktörlerin mevcudiyeti, personeli motive eder ve işte başarılı olmaya teşvik eder. Herzberg ve arkadaşları, çalışanların çalışmaları ve başarıyla ilgili olan bu faktörleri

---

<sup>351</sup> AKTAN Coşkun., Neo-klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu, <http://www.canaktan.org/vonetim/insan-vonetim/neo-klasik.htm>, Erişim: 12.12.2005.

“hijyen” (sağlık) ve “işe özendirici” (motivasyonel) faktörler olarak isimlendirmişlerdir<sup>352</sup>.

**Tablo 6: Herzberg’in Motivasyon Teorisi**

<b>HİJYENİK ETMENLER</b>	<b>DOYUM SAĞLAYAN ETMENLER</b>
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları işe geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

**KAYNAK: İnsankaynakları.Com İçerik Ekibi, İşletmelerde Motivasyon,**

**<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=239>**

Örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımından söz ederken unutulmaması gereken bir diğer husus, Chris Argyris’in geliştirdiği olgunlaşma kuramıdır. Argyris’e göre kişinin sorumluluk alanının artırılması onu olgunlaştırmakta ve dolayısıyla işletmedeki verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Argyris, örgüt çalışanlarının üstlerine bağlı olma ve örgütlerin çalışanlara kendilerini kontrol etme şansı tanımaması gibi nedenlerden dolayı kişinin olgunlaşmadığını belirterek, örgütlerin çalışanların sürekli denetlenmesi gerektiği yönünde görüşlerinin olduğunu belirtmektedir. Aslında bu yaklaşımla insan, örgüt tarafından pasif hale getirilerek davranışları kısıtlanmaktadır<sup>353</sup>.

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir diğeri Douglas McGregor’dur. McGregor, X ve Y olmak üzere iki teori geliştirmiştir. Buna göre X teorisi, birçok yönetim ve örgüt sorunlarının nedenini insan doğasının sınırlayıcı yönlerinde

<sup>352</sup> ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Kayseri, 2000, s.147.

<sup>353</sup> EREN, a.g.e., s.36.

ararken; Y teorisi, nedeni insanda değil yönetimin felsefe ve tekniklerinde aramaktadır. X teorisinde basamaklar sayısı gereği yöneltme ve kontrol, yetki uygulamasına bırakılmaktadır. Y teorisinde, örgüt üyelerinin kendi amaçlarına en iyi şekilde, örgütün başarılarına hizmet yolunda ulaşabilecekleri koşulların yaratılmasına ağırlık verilmektedir<sup>354</sup>. Aşağıda Tablo 7’de X ve Y teorilerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

**Tablo 7: McGregor’un X ve Y teorilerinin karşılaştırılması**

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. İnsanlar çoğunlukla çalışmaktan hoşlanmazlar.	1. Koşullar elverdiğinde çalışma bir oyun kadar doğaldır.
2. İnsanlar genellikle yönetilmeyi tercih edip, sorumluluk almakta ve hırsta istekleri azdır.	2. Örgütün amaçlarına ulaşmada, kendi kendini kontrol çoğu kez gereklidir.
3. Birçok çalışanın örgüt sorunlarını çözmeye çok az bir yaratıcılık kapasitesi gösterirler.	3. Örgüt amaçlarıyla birlikte kendi kendini kontrol, temel beslenme ihtiyaçları kadar benlik ve sosyal ihtiyaçları da karşılayan ödüllerin bir fonksiyonudur.
4. Motivasyon sadece geçim düzeyi düşük kimseler için anlam taşır.	4. Örgütsel sorunları çözüme kavuşturmada yaratıcılık kapasitesi, insanlara geniş çapta dağılım gösterir.
5. Bireyler örgüte yakından denetlenmeli ve sık sık örgütün amaçlarına ulaşması yönünde zorlanmalıdır.	5. Çalışanların kendi kendini yöneterek ve denetleyerek örgütün amaçlarına ulaşılması sağlanmalıdır.

**Kaynak:** AŞKUN, a.g.e., s.127-128’den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yönetimde insan boyutunu inceleyen teoriler içinde Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi büyük önem taşımaktadır. Maslow insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu ihtiyaçlar beş temel alanda olup şöyle sıralanmaktadır<sup>355</sup>:

<sup>354</sup> AŞKUN, İnal Cem, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.55, Eskişehir, 1972, s.128.

<sup>355</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.380.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar ( yeme, içme, barınma vb.)
2. Güvenlik ihtiyacı
3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı
4. Saygı ve takdir ihtiyacı
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Beş temel ihtiyaca kısaca değinmek gerekirse<sup>356</sup>:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar**→ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağını fizyolojik ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar oksijen alma ihtiyacı, yeme-içme ihtiyacı, su ihtiyacı, uyku ihtiyacı vb. gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçları karşılanmadığında bireye, fiziksel rahatsızlık (sıkıntı) vermektedir. Bu durumda birey bu rahatsızlığı ortadan kaldırıp eski haline dönmek isteyecektir. Örneğin susamış bir insan su ya da içecek bir Şeyler bulmaya yönelecektir.
- **Güvenlik İhtiyacı**→ Fizyolojik ihtiyaçlar karşıldıktan sonra hiyerarşide ikinci sırada yer alan ihtiyaç güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik ihtiyacı bireye tehlikeden uzak durmada ve sakinliğini korumayı başarmasında yardımcı olmaktadır. Bireyler güvenliğini tehdit eden unsurlardan korunduğunda, korunmalı bir alanda ve yasalarca korunan bir çevrede yaşadığı sürece güvenlik ihtiyacını tatmin edecektir. Güvenlik ihtiyacı karşılanmadığı sürece (fizyolojik ihtiyaçların karşılanması dahilinde) bir st basamağa geçmek mümkün değildir.
- **Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı**→ Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı karşıldıktan sonra bireyler dikkatlerini Maslow'un hiyerarşisinde daha st basamaklara odaklayabilmektedirler. Bir sonraki basamak ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. Ait olma ihtiyacı bireylerin sosyal etkileşimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunlar sevme ve sevilme

---

<sup>356</sup> PERONE J., WINTERS P., READ M., SANKAH I., "Assessing Hierarchy of Needs in Levels of Service", National Center for Transit Research, Final Report, Florida, October 2005, s.4-6.

ihtiyacı, ait olma hissi, diğerleri tarafından kabul görme, yalnız olmadığının hissi ve topluma yabancılaşmamayı kapsamaktadır.

- **Saygı ve Takdir İhtiyacı** → Temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ve ait olma ihtiyacı giderildiğinde, bireyler artık daha üst basamaklara odaklanmaktadır. Saygı ve takdir ihtiyacı hiyerarşide ikinci üst basamakta yer almaktadır. Bu ihtiyacı iki şekilde sınıflandırmak mümkündür. Birincisi içsel saygı ihtiyacıdır. İçsel saygı ihtiyacı bireyin kendine duyduğu saygı ve başarı güdüsü ile ilgilidir. Dışsal saygı ise yüksek statü elde etmek, onaylanma, iyi tanınma ve dikkat çekme ile ilgilidir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı** → Kendini gerçekleştirme ihtiyacı en yüksek basamaktaki ihtiyaçtır ve kendinden önceki tüm ihtiyaçlar karşılandığında önem kazanmaktadır. Bireyin kendi potansiyelinin farkına varma isteği ile ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı içerisinde olan birey artık gerçeği, bilgiyi, barışı, adaleti ve bilgeligi aramaya yönelmektedir. Maslow bireylerin bu ihtiyacı hiçbir zaman tamamen gerçekleştiremediğine inanmaktadır. Çünkü bireyler daha alt kademelerdeki ihtiyaçlarını tamamlamak için uğraşmaktadırlar.

Maslow'un bu teorisine göre sözü edilen ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içindedir. Yani bireyin bir ihtiyacı karşılandıktan sonra diğer ihtiyaç söz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre örneğin bireyin yeme, içme gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacından söz edilebilir. Bu ihtiyaç giderildikten sonra ait olma, bundan sonra saygı ve son olarak da kendini gerçekleştirme gelmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları karşılanmamışken kendini gerçekleştirmesi beklenemez<sup>357</sup>.

Çalışanlar açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şöyle sıralanabilir<sup>358</sup>:

---

<sup>357</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.381.

<sup>358</sup> DURSUN Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.259.

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürünün, sosyal yapısının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.
- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf edilen güç, ödül kazanmayı, statü değiştirmeyi, v.b. şeyleri hedefler. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı motive olduğunda iş mecburiyetten yapılır. Görevden dolayı motive olduğunda iş yapılması gerektiği için yapılır. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise iş istenildiği için yapılır.

### **3. Modern Organizasyon Teorisi Ve Öğrenen Örgüt Yapıları**

Ekonomik, teknolojik, bilimsel ve toplumsal değişimlerin örgütler üzerinde de baskı oluşturması, örgütlerin artık çevrelerinden etkilenmeyen kapalı birer sistem olarak düşünülmemesi gerektiğini ve her yer ve koşulda geçerli, en iyi tek bir örgüt yapısının olamayacağı gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Modern yönetim düşüncesinin organizasyon teorisi alanına getirdiği yeniliklerden en önemlisi, organizasyonların artık birer açık sistem olarak incelenmesini sağlamasıdır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya atılan sistem yaklaşımı, organizasyonları çevreleri ile etkileşimde bulunan açık birer sistem



olarak görmekteydi. Bir sistemin başarılı olabilmesi için, sistemin çevresi ve çevresini oluşturan bileşenler hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Çevrenin önemi ise, hem sistemi hem de sistemin etkileyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından kaynaklanmaktadır<sup>359</sup>. Açık sistem yaklaşımında örgüt dış çevreden bir takım girdileri alır, dönüşüm sürecinden geçirir ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye verir. Elde edilen çıktı, bir sonraki dönüşümün girdisi olarak yine sisteme döner ve bu süreç böyle devam eder. Açık sistem yaklaşımı, bu bağlamda örgütlerin çevreye uyum sağlama gereğini daha iyi vurgulamaktadır. Değişen şartlara uyan işletme yaşayacak, uyamayan ise yok olacaktır<sup>360</sup>.

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı bir metot ve bir yaklaşımdır<sup>361</sup>. Yönetim açısından bakıldığında sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele almaktadır. Başka bir ifadeyle, sistem yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir. Örneğin bir örgütsel sistem, insanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler, resmi yetki ilişkisi ve küçük informel gruplar gibi parçalardan oluşmaktadır<sup>362</sup>.

Sistem yaklaşımı tek neden tek sonuç ilişkisini reddetmektedir. Dolayısıyla insan davranışlarının da tek bir nedene (ihtiyaca) dayandırılarak algılanmasını ve motive edilmeye çalışılmasını kabul etmez. Bu yaklaşıma göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden vardır. Motivasyon açısından önemli olan, bu nedenleri bulmak ve insan davranışlarına bir anlam vermektir. Diğer taraftan sistem yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Bu bağlamda da insanları davranışa sevk eden ve dinamik olarak dengede kalmasını sağlayan ihtiyaçlar çeşitlidir. Örneğin insan aynı anda fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilir. İhtiyaçların arzulanma derecesi farklılık arz

---

<sup>359</sup> YAZICI, a.g.e., s.s35-36.

<sup>360</sup> LEBLEBİCİ Özkan, Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği, [http://www.mcozden.com/ikf10\\_oddl.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_oddl.htm), Erişim: 20.02.2006.

<sup>361</sup> KOÇEL, a.g.e., s.160.

<sup>362</sup> ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Konya, 2001, s.90.

edebilir. Ama önemli olan bir üst amaca hizmet etmektir. Bu üst amaç ise insanın dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesidir. Kısaca insanların örgüt içerisinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir<sup>363</sup>.

Örgütlerin sistem anlayışı çerçevesinde, açık sistem olarak değerlendirilmesiyle birlikte, çevresindeki gelişmelerden sürekli olarak etkileneceği kabul edilmiştir. Bu etkilene ve değişim, beraberinde örgütlerin de her yer ve koşulda, tek bir en iyi yol bulunduğu görüşünü terk etmelerini gerektirmiştir. Bunun yerine, her durumun farklı örgütsel koşulları beraberinde getireceği ve örgütlenme biçimlerinin de buna göre değişeceğini benimseyen durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna göre, en iyi örgüt yapısı durumdan duruma değişmekte, hangi yapının uygun olduğu ise, iç ve dış çevresel faktörlerin özelliklerine bağlı olmaktadır<sup>364</sup>.

Modern yönetim kuramı, rasyo-ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo-kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar<sup>365</sup>.

---

<sup>363</sup> ŞAHİN Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2004, s.535.

<sup>364</sup> YAZICI, a.g.e., s.36-37.

<sup>365</sup> ŞAHİN, a.g.e., s.536.

Karmaşık insan, değişebilen motivasyon faktörlerine sahip olmasının yanı sıra, farklı bir duygusal yapıya da sahiptir. Günümüzde duygusal zeka olarak da adlandırılan, çalışanların duygusal yeteneklerini zekayla birleştirerek olayları değerlendirmeleri veya karar vermeleri, geçmişte zeka katsayısı (IQ) olarak adlandırılan ve kişinin zeka kapasitesini ifade eden kavramın ötesine geçmektedir. Özdisiplin, kararlılık, heves, motivasyon ve empati gibi insan yetkinlikleri duygusal zekanın temel bileşenleri olmaktadır ve bunlar çalışanların başarısını IQ'dan daha fazla etkilemektedir. Duygusal zeka, yaradılış özellikleri, çocukluk deneyimleri ve daha sonra öğrenilenlerin bir sonucudur<sup>366</sup>.

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır<sup>367</sup>.

Özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren işletmelerin yapılanma ve işyerlerinde önemli değişimler olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim bu durumun temel açıklayıcısı olarak görülebilir. Bu yeni dönemde bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma, paylaşma ve kullanma faaliyetleri, bilgi ve öğrenme temelli kavram ve olgular hızla öne çıkmıştır<sup>368</sup>.

---

<sup>366</sup> GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Önemlidir**, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul, 1998, s.10.

<sup>367</sup> TEKİN Mahmut, ÇİÇEK Ercan, **"İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama"**, İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Kasım 2005, s.63.

<sup>368</sup> ÖZER Süral Pınar, ÖZMEN Ömür, SAATÇIOĞLU Ömür, **"Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri"**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, s.255.

Bilgi toplumunda stratejik bir faktör olan bilginin yaratılması ve kullanma yeteneği işletmelerin hızla değişen Pazar koşullarına cevap verebilmesini, uyum sağlamasına ve rekabet avantajı kazanmasına imkan sağlayacaktır. Bu açıdan bilgi, işletmelerin başarısında ve gelişmesinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır. Bilgi, dalgalanmaların ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda işletmelerin en önemli varlığı olarak görülmektedir. Pazar koşullarının sürekli değiştiği, değişimin çok hızlandığı ve rekabetin yoğunlaştığı ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi için yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Bu gelişmeler öğrenen organizasyon modelinin doğmasına yol açmıştır<sup>369</sup>.

## a. Öğrenen Organizasyonlar

### (1) Gelişimi

Öğrenen organizasyonların doğuşunda yönetim biliminde yaşanan gelişmelerin ve bu doğrultuda oluşan bilgi düzeyinin önemli bir rolü bulunmaktadır. McGill ve Slocum'un yaptıkları çalışmalarda öğrenen organizasyon evrimini dört aşamada incelemişlerdir<sup>370</sup>:

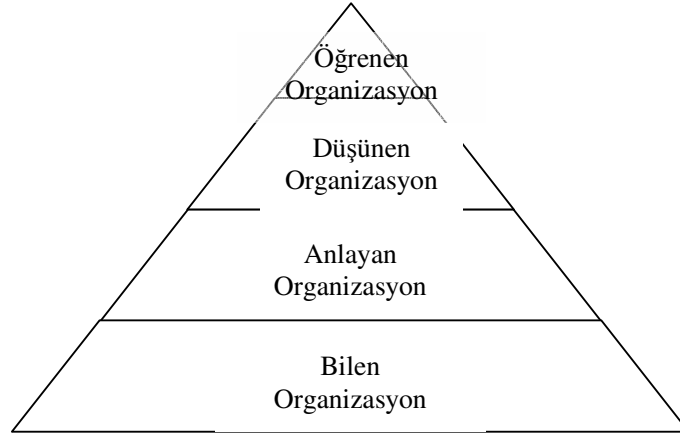
1. Bilen organizasyonlar
2. Anlayan organizasyonlar
3. Düşünen organizasyonlar
4. Öğrenen organizasyonlar

---

<sup>369</sup> MORTAŞ Mustafa, **Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2005, s.58.

<sup>370</sup> MCGILL M., SLOCUM J., **“Unlearning the Organization”**, Organizational Dynamics, Vol:22, No:2, 1993, s.68-73.

### Şekil 3: Organizasyonların Gelişim Süreci



KAYNAK: MCGILL Michael, SLOCUM John; “Unlearning The Organization”, *Organizational Dynamics*, Vol:22, No:2, 1993, s:68.

**Bilen Organizasyonlar** örgüt modellerinin en eskisidir. Frederic Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henry Fayol ve Yönetim Teori ve Max Weber ve Bürokrasi Modeli gibi yönetim teorisyenlerinin yaptığı çalışmalarda “her yer ve şartta en iyi tek bir yol” bulunduğu ve bu yolu da ancak yöneticilerin bileceği fikri ortaya atılmıştır. Bu nedenle bu tür organizasyonlar bilen organizasyonlar olarak nitelendirilmiştir. Bilen organizasyonların en önemli özelliği akılcılığa ve etkililiğe her şeyden çok önem vermiş olmalarıdır; bu nedenle standartlaştırılmış politikalar, prosedürler, kurallar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanları sıkı denetim altında tutmaları, örgüt yapılarının kapalı olması dolayısıyla çevredeki değişimlere duyarsız kalmaları, Pazar koşullarının değişmediği ortamlarda başarılı olabilmeleri ve öğrenmeye ihtiyaç duymamaları bilen organizasyonların diğer özellikleri arasındadır<sup>371</sup>.

**Anlayan Organizasyonlar**, işletmelerin, sadece en iyi anlayışı yerine, gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak en iyiyi bulmayı hedeflediği organizasyonlardır. Bu aşamada organizasyon, sadece en iyi açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik iyilerin olabileceğini vurgulayan bir organizasyondur. İnsan unsuru önemli olmakla

<sup>371</sup> YAZICI, a.g.e., s.149-150.

birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır<sup>372</sup>.

**Düşünen Organizasyonlar**, problemleri tespit etmeye çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan organizasyonlardır<sup>373</sup>. Düşünen organizasyonlar problemlerin hemen teşhis edilmesi, analizinin yapılarak eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşan ve yöneticilerini bu yönde eğiten organizasyonlardır. Bu tür organizasyonların eksikliği, problemleri hızla çözebilecek alternatiflerin üzerinde durarak sorunun köküne inmemeleridir<sup>374</sup>.

**Öğrenen Organizasyonlar**, Peter Senge'ye göre, kişilerin arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yeni düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, ortak çalışmayı teşvik eden ve insanların sürekli biçimde öğrenmeyi öğrendiği organizasyonları ifade etmektedir. Öğrenen organizasyonlar faaliyette buldukları esnada da kendini eleştirip sorgulayabilen ve bu sorgulamaya göre yeni strateji ve taktikler geliştirip uygulamaya koyabilen dinamik organizasyonlardır. Bu tür organizasyonların oluşturulabilmesi için beş kavramın dikkate alınması gerekmektedir<sup>375</sup>:

1. Kişisel Ustalık
2. Zihinsel Modeller
3. Vizyon Paylaşımı
4. Takım Halinde Öğrenme
5. Sistem Düşüncesi

---

<sup>372</sup> KÖKEL Fatma Dilek; “**Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi**”, Human Resources, Haziran 1999, s:42

<sup>373</sup> MCGILL, SLOCUM, **a.g.m.**, s.287.

<sup>374</sup> MOCAN Cevdet, “**Öğrenen Organizasyonlar**”, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:17, 1998, s.11.

<sup>375</sup> SENGE Peter; **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ahmet Doğukan ve Ayşegül İldenit), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996, s:11.

## (2) Tanımı

Japonya’da başlayan toplam kalite hareketi uyarlanabilen bilgiden (öğrenmeden) üretken bilgiye doğru bir gelişimi açıklamaktadır. Sürekli deneyim ve geri bildirimle yaptığı vurgu ile toplam kalite hareketi öğrenen organizasyonların oluşmasında ilk gösterge olmuştur<sup>376</sup>.

Öğrenen organizasyonların ortaya çıkmasındaki diğer önemli bir faktör çevresel koşullarda yaşanan değişimlerdir. Küreselleşme, rekabet ve teknoloji alanında yaşanan değişimler yatay, daha az kademeye sahip, yalın örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sayede bilgi, örgüt içinde daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle, zaman ve uzaklık farkları ortadan kalkmış ve bilgi transferi etkin bir görünüm kazanmıştır. Çalışanların yeni yetenekler kazanma ihtiyaçlarının hızlı ve sürekli olarak artması, onların eğitilmek için bekleme lüksünü ortadan kaldırarak, sürekli olarak öğrenen bireyler olmaya itmektedir<sup>377</sup>.

Garvin öğrenen organizasyonu; bilgiyi yaratan, elde eden ve transfer eden, aynı zamanda yeni bilgiyi ve anlayışı yansıtacak davranışları düzenleyen nitelikte bir organizasyon olarak tanımlamıştır<sup>378</sup>.

Öğrenen örgütler kendi geleceklerini yaratan, çalışanları için öğrenme kavramının yaratıcılığına ve sürekliliğine inanan ve en önemlisi kendi bünyesindeki çalışanlarının ve çevresindeki bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettiği fikirler sayesinde sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren organizasyonlar olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile öğrenen örgütler, her kademedeki çalışanların,

---

<sup>376</sup> SENGE Peter, “**The Leader’s New Work: Building Learning Organizations**”, Sloan Management Review, Vol:32, Fall 1990, s.8.

<sup>377</sup> ÇAKIL Çiğdem, **Öğrenen Organizasyonların Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2003, s.47.

<sup>378</sup> CATALANELLO Ralph, “**Speed, Depth and Breadth: Assessing Learning in Learning Organizations**”, Developments in Business Simulation&Experiential Exercises, Vol:21, 1994, s.143.

bireysel veya takım halinde ve sürekli sorun çözme ve sonuçlara ulaşma kapasitelerini arttırdıkları organizasyonlar şeklinde ifade edilebilir<sup>379</sup>.

Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak öğrenen organizasyon en genel anlamıyla şöyle tanımlanabilir; işletme stratejilerinin başarısının artırılması için, çalışanların katılımı ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve yatay hiyerarşi çerçevesinde tüm çalışanların bilgilerinin ilgililere ulaştırarak, kritik noktalarda stratejik kararlara katkıda bulunulmasını sağlayan, geçmişte yaptıkları ile değil, gelecekte yapacakları ile farklılaşmayı sağlama özelliklerini taşıyan ve bu özelliklerini pratiğe geçirebilmiş organizasyonlardır<sup>380</sup>.

Literatürde yapılan tanımlalar incelendiğinde gelişim ve bilgi paylaşımının öğrenen organizasyonlar için temel ilkeler olduğu açıkça görülmektedir. Buna göre akla iki soru gelmektedir. İlk soru, bütün işletmelerin elde ettikleri bilgiyi kendi bünyelerine uygulamaya çalışıp çalışmadıklarıdır. İkinci soru ise, eğer böyle bir çaba söz konusu ise, neden bütün işletmelerin öğrenen organizasyon sayılmadığıdır. İlk sorunun cevabı evettir; yani tüm işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve yarışta ayakta kalabilmek için elde ettikleri bilgiden yararlanmaya çalışmaktadır. Ancak tüm işletmeler birer öğrenen organizasyon değildir. Öğrenen organizasyon olmak için bazı temel disiplinlerden bahsetmek gerekmektedir<sup>381</sup>.

### (3) Yapıtaşları

Öğrenen organizasyonların yapıtaşlarını oluşturan faaliyetlerden her biri, farklı bir düşünce biçimi, donanım ve davranış şekli ile ortaya çıkar. İşletmelerin birçoğu bu faaliyetleri belirli oranlarda gerçekleştirirler de başarıları sürekli olmayabilir. İşletmeler, bu faaliyetleri destekleyen süreçlerini günlük işleyişlerine

<sup>379</sup> ÖĞÜTVEREN Özlem, “**Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama**”, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs 2000, s.648.

<sup>380</sup> ÇAM Salih, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.66.

<sup>381</sup> BOX Thomas, WEST Todd, WATTS Larry, WHISMAN Michalle, “**Learning Organizations: Panacea or Partial Answer**”, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Vol:3, No:2, 1999, s.55.



uyarlayabildikleri sürece öğrenmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilirler. Öğrenen organizasyonlar beş ana faaliyet alanında beceri kazanmış olmalıdır<sup>382</sup>:

**1. Sistematik Problem Çözümü:** Birinci yapıtaşı olan sistematik problem çözümü kalite hareketinin felsefesine dayanmaktadır. Bu yapıtaşının temelinde sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yöntemle dayanılması, karar alma sürecinde varsayımlardan çok verilen üzerinde durulması ve verileri düzenleyip sonuç çıkarabilmek için basit istatistiksel araçların kullanılması gibi fikirler yatmaktadır. Öğrenen organizasyon çalışanları, problemlerin temel nedenlerini araştırırken sürekli olarak veri toplamalı ve elde ettikleri verilerin doğruluğunu araştırarak gerçek öğrenme için gerekli verileri temin edebilmelidirler. Gerekliğinde bulguların ötesine bakarak, kabullenilmiş doğrulara aykırı olsa da veri toplamalıdır.

**2. Yeni Yaklaşımlar Deneme:** İkinci yapıtaşı, yeni bir bilginin sistematik bir biçimde aranması ve denemesini içerir. Diğer yapıtaşlarından en önemli farklılığı yeni yaklaşımların denenmesi, koşulların elverişliliği ve ufuk genişliğidir. İki ana formu vardır; bilgi artışı sağlamaya yönelik sürekli ve küçük adımlarla yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olan *sürekli programlar* ve çeşitli projeler ile ilgili politikaları ilkelerini ve kara kurallarını koyan ve risk almaya yönelik bir teşvik sistemini gerektiren, organizasyonun ileride benimsemeyi düşündüğü ilke ve yaklaşımları içeren *örnek projelerdir*.

**3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alma:** Öğrenen organizasyon, geçmişteki başarı ve başarısızlıklarını gözden geçirerek bunları sistemli bir şekilde değerlendirmeli ve çıkarılacak dersleri çalışanların kolayca yararlanabileceği bir biçimde kaydetmelidir. Yöneticiler, geçmişte kayıtsız kalmamalı, geçmiş üzerinde iyice düşünmeli ve bu sayede pek çok önemli bilgiden yararlanma fırsatını göz ardı etmemelidirler. Maidique ve Zirger'e göre; başarısızlıklardan edinilen bilgi, genellikle daha sonraki başarıların kazanılmasına yaramaktadır.

---

<sup>382</sup> KUTANIŞ Rana, **Öğrenen Organizasyonlar**, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.264-266.

4. **Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanma:** Bireyler çevrelerini inceleyerek yeni bakış açıları ve güçlü kavrayışlar edinebilirler. Farklı sektörlerdeki firmalar da verimli fikirlere kaynaklık edebilirler. Bu noktada, yeni yönetim tekniklerinden kıyaslamının öğrenen organizasyonlarda aktif şekilde yer alması gerekli görülebilir. Dışarıdan gelen fikirler her ne olursa olsun, öğrenme ancak yeni fikirlere açık olunan ortamlarda gerçekleşebilir. Öğrenen organizasyonlar, buldukları sektörden, rakip firmalardan ve müşterilerden bir şeyler öğrenebilmek için onlara karşı açık ve dikkatli olmaları gerekir.

5. **Bilgi Aktarımı:** Öğrenmenin alan yönünden sınırlı kalmaması için bilgi, organizasyonun her noktasına hızlı ve verimli bir şekilde iletilmelidir. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, inceleme gezileri, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve standartlaştırma programları gibi çeşitli mekanizmalar, bilgi aktarımını sağlayan önemli unsurlardır.

#### (4) Beş Disiplini

Senge, öğrenen organizasyonu inceleyen “Beşinci Disiplin” adlı kitabında, öğrenen organizasyonun oluşturulmasında rol oynayan ve bir örgütü öğrenen organizasyon haline getiren beş temel disiplinden bahsetmektedir-kişisel ustalık, sistem düşüncesi, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon. **Kişisel ustalık**, kendisini yaşam boyu öğrenmeye adanmış, gerçekten aradıkları sonuca ulaşma yeteneğini sürekli geliştiren kişilerin sahip oldukları bir değerdir. Senge’ye göre, bireylerdeki sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirmektedir. **Sistem düşüncesi**, birbirinden bağımsız gibi görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden-sonuç ilişkilerini göstererek açık bir biçimde görme olanağı tanıyan ve bunların en etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğinin kavranmasına yardımcı olan bir bilgi bütünüdür. **Takım halinde öğrenme**, ile çalışanlar ortak bir vizyona sahip olarak belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmakta, bilginin paylaşımını hızlandırmakta, tek başına üretebilecekleri bilgiden daha fazlasını yaratmakta ve birlikte öğrenmeyi öğrenmektedirler. **Zihinsel modeller**, bireylerin zihinlerinde yer eden kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımlar, genellemeler olarak düşünce biçimlerini, anlayışlarını ve

eylemlerini etkilemektedir. Bu disiplinle öğrenen örgütlerin amacı bu varsayım ve kalıplardan kurtulmalarını sağlamaktır; örgütlerin öğrenen organizasyon olabilmeleri için öğrenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Son disiplin olarak *paylaşılan vizyon*, tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmelerini kapsamaktadır. Paylaşılan vizyon ile kişiler zorlamayla değil, kendi istedikleri için ve gerçekten inandıkları için öğrenebilmektedirler<sup>383</sup>.

**Tablo 8: Beş Disiplinin Esasları, Prensipleri ve Uygulamaları**

	<b>Sistem Düşüncesi</b>	<b>Kişisel Hakimiyet</b>	<b>Zihinsel Modeller</b>	<b>Paylaşılan Vizyon</b>	<b>Takım ile Öğrenme</b>
<b>Esaslar:</b> Disiplindeki ustaların durumları	Bütüncüllük, İç içelik	Varolma, Üretkenlik, İlgililik	Doğruluk sevgisi, Açıklık	Amaç ortaklığı, Ortaklık	<i>Kolektif zeka, Dayanışma</i>
<b>Prensipler:</b> Yön veren fikirler ve bakış açıları	Yapı davranışı etkiler, Politikaya direniş, Kaldıraç	Görüş, Duygusal gerilim, Bilinçaltı	Benimsenip kullanılan teori, Soruşturma ve savunma dengesi	Hologram olarak paylaşılan görüş, kendini arana, Rıza gösterme	<i>Diyalog ve tartışmayı iç içe geçirme, Korumacı rutinler</i>
<b>Uygulamalar:</b> Yapılan şeyler	<i>Sistem şemaları, Simulasyon</i>	<i>Kişisel görüşü netleştirme, Duygusal gerilimi koruyarak sonuca yoğunlaşma ve gerçeği görme, Seçim yapma</i>	<i>Verileri verilere dayalı soyutlamalarda arındırma, Öngörülerini sınıma</i>	<i>Görüş oluşturma süreci (Kişisel görüşleri paylaşma, diğerlerini dinleme, seçme, özgürlüğü tanıma), Varolan gerçeği kabul etme</i>	<i>Öngörülerini erteleme, Meslektaş gibi davranma, Kendi korumacılığını ortaya çıkarma, Pratik yapma</i>

**Kaynak:** KUTANİŞ Özen Rana, “Öğrenen Organizasyonlar”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, 2002, İstanbul, s.274.

<sup>383</sup> YAZICI, a.g.e., s.161-165.

## (5) Özellikleri

Öğrenen örgütlerin yapısı, çalışanların ve örgütün bir bütün olarak gelişmesini sağlayacak biçimdedir. İşletme içinde görevler iç müşterilerin tatminine yöneliktir. Bölümler arasındaki sınırlar esnek ve geçirgen yapıdadır; böylece değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Öğrenen örgütlerin özelliklerini genel olarak üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar<sup>384</sup>:

**1. Strateji ile ilgili özellikler;** öğrenen örgütlerde işletme politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bir öğrenme süreci şeklinde yapılandırılmıştır. Bu bağlamda politika ve strateji belirleme süreçlerinde tüm örgüt üyelerinin katılımını sağlamak ve çalışanlar arasında öğrenme odaklı bir vizyon yaratmak öğrenen örgüt olmanın önemli aşamalarındandır.

**2. Yapısal özellikler;** öğrenen örgütler esnekliğe, açıklığa, serbestliğe ve fırsatların değerlendirilmesine önem veren yapısal özellikler taşımaktadır. Öğrenen örgütlerin en önemli kaynağı bilgidir. Bilginin tam olarak, zamanında ve herkes tarafından aynı seviyede paylaşılmasını sağlayacak bir örgüt yapısına sahiptir. Bunların yanı sıra iç müşteriye verilen önem, etkin bir ödüllendirme sistemi ve çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören bir insan kaynakları yaklaşımına sahip olması, eğitim ve öğrenmeyi destekleyen bir altyapıya sahip bulunması ve sürekli gelişimi destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olması öğrenen organizasyonların diğer yapısal özellikleri arasında yer almaktadır.

**3. Dış çevre ile ilgili özellikler;** öğrenen organizasyonlarda işletme dışına ürün ve hizmet dağıtan veya müşterilerle ve tedarikçilerle iletişimde bulunan “sınır çalışanları” bulunmaktadır. Müşteri ve tedarikçilerle birebir ilişki kuran bu çalışanlar, onların istek ve ihtiyaçlarına veya sıkıntılarına anında işletmeye bildirme olanağına sahiptir. Bunun yanı sıra öğrenen organizasyonlarda müşteriler, deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanılması gereken bir kaynak olarak görülmektedir. Benzer

---

<sup>384</sup> YILMAZ Çağatay Orçun, **Öğrenen Örgüt Yapısı ve Tekstil Alanına Uyarlanması Üzerine Bölgesel Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002, s.123-131.

biçimde farklı endüstrilerdeki işletmelerden öğrenme fırsatlarına olanak tanımak ve kendi süreç ve uygulamalarını kıyaslamak (benchmarking) da öğrenen organizasyonların temel özelliklerindedir.

Pedlar bir örgütün öğrenen organizasyon haline gelebilmesi için Senge'nin beş disiplininin yanı sıra 11 özellik daha olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlar<sup>385</sup>:

1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı.
2. İşletme politikalarının oluşturulmasında katılımcı yaklaşımın benimsenmesi.
3. Çalışanların arasında ulaşabileceği bilgi sistemlerinin oluşturulması.
4. Gerekliğinde müdahale edebilmek için gelişen bir muhasebe ve kontrol sisteminin kurulması.
5. Ödüllendirmede esneklik olması.
6. Sürekli gelişmeyi sağlaması için öğrenme ikliminin oluşturulması.
7. Herkes için kendini geliştirme olanaklarının çalışanlara sunulması.
8. Örgüt dışındaki değişimleri takip edecek işletme dışı analiz yapacak çalışanların olması.
9. İşletmeler arası öğrenme-kıyaslama imkanlarının olması.
10. Değişimlere yanıt verebilecek esnek destekleyici sistemlerin oluşturulması.

Öğrenen organizasyon, bir örgüt modeli olmaktan çok, örgütün tüm kademelerine nüfuz etmiş olan, örgütün bütünü içinde yer alan bir öğrenme çabasıdır. Çok hızlı değişim gösteren, teknolojinin sürekli geliştiği, ürünlerin ömürlerinin çok kısa olabildiği, belirsizliklerle dolu bir ortamda organizasyonlarda oluşturduğu veya elde ettiği bilgiyi en akılcı şekilde değerlendirmeleri

---

<sup>385</sup> DEWAR Tammy, WHITTINGTON Dave, "Learning Organizations Research Report", Calliope Learning, Canada, 2003, s.2.

gerekmektedir. Yukarıda sayılan özelliklerin öğrenen organizasyonlara sağlayacağı birtakım yararlar bulunmaktadır<sup>386</sup>:

- Değişen çevre koşullarına duyarlı ve hızlı adapte olabilmek,
- Yeni mamul, hizmet ve süreçlerinin geliştirilmesinde hız kazanmak,
- Birimler arasında bilginin doğru ve verimli bir şekilde geçişini hızlandırmak,
- Geçmişteki hatalardan ders almak ve bunu öğrenme sürecini etkinleştirmek,
- Çalışanlarının zihinsel performansından daha fazla fayda sağlamak,
- Sürekli gelişim ilkesine bağlı kalabilmek,
- Stratejik değişiklikleri daha kısa zamanda uygulamaya koyabilmek.

21. yüzyılın modern işletmelerinde yaygın olarak insanın kendini serbestçe gerçekleştirebileceği, çevre şartlarına hemen adapte olabilen, insana dayalı iş, organizasyon, yönetim ve teknoloji ile çalışma şart ve yöntemlerini içeren açık sistemler benimsenmiştir. Bu sistemler içinde insanlar katılımcı, demokratik bir yapılanma esasına göre oluşturulmuş organizasyonlarda çalıştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi yaklaşımının ve buna paralel olarak geliştirilmiş olan üretim/yönetim sisteminin işçi ve işverenlerce benimsenmesini ve öğrenilmesini gerektirmektedir<sup>387</sup>.

Çevresel kültürün önemli bir parçası olan teknolojinin örgütleri tasarımlarına ve yapılarına varıncaya değin etkilemesi, örgüt yaklaşımlarına yeni bir boyut getirmiştir. Emery ve Trist'e göre teknolojinin etkinliği örgütlerin sosyo-teknik sistemler olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Burada dikkat çekici vurgu, kültürel çevrenin etkisini örgütün hem insan yanı, hem de teknik yanı üzerinde

---

<sup>386</sup> KUTANIŞ, a.g.e., s.262-266.

<sup>387</sup> CAN, a.g.m., s.90-91.

duyurabilmesidir. Bu yaklaşım ile örgüt kültürünün ve değerlerinin, çalışanların performansını ve işten duyacakları tatmini, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesini etkilemektedir<sup>388</sup>.

## **b. Entelektüel Sermaye**

### **(1) Ortaya Çıkışı ve Tanımı**

Entelektüel sermaye terimi ilk olarak 1969 yılında Michael Kalecki tarafından, ekonomist John Galbraith'e atıf yapılarak kullanılmıştır. Kalecki makalesinde; "Acaba kaçımız geçen on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız" ifadesini kullanmaktadır.

Thomas Stewart'ın 1991 yılında Fortune dergisine yazdığı "Brainpower" isimli makalesi, entelektüel sermaye ile ilgili temel fikirler vermiştir. Bu makale Lief Edvinsson İsveç'in önemli sigorta şirketi olan Skandia'da bir model hazırlamasına yardımcı olmuştur. Bu modele göre yapısal sermaye; yazılım, donanım, veritabanları, organizasyon yapısı, patentler, ticari markalar ve çalışanların verimliliğini arttıran örgütsel kapasite ile ilgili diğer her şeydir. İnsan sermayesi ise bilgi, yetenek, yenilikçilik ve işletmenin uygun işe uygun çalışanı yerleştirme becerisinin bütünleştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Buna göre entelektüel sermaye insan sermayesi ile yapısal sermayenin birleşmesinden oluşmaktadır<sup>389</sup>.

Yine 1991 yılında, Skandia ilk entelektüel sermaye bölümünü organize etmiş ve Lief Edvinsson'u entelektüel sermayeden sorumlu başkan yardımcısı olarak atamıştır. 1993 yılında Dow Kimyasal Şirketi entelektüel sermayesinden yeni karlar elde edebilme fikriyle ilgilenmeye başlamış ve daha önceden farkına varılmayan fikirleri ve buluşları inceleyip, en büyük kar potansiyeli olabilecekleri seçmiştir. Gordon Petrash ise entelektüel varlıklar müdürü olarak atanmıştır. 1990'ların ortalarına gelindiğinde entelektüel sermaye hakkında iki düşünce çeşidi ortaya

---

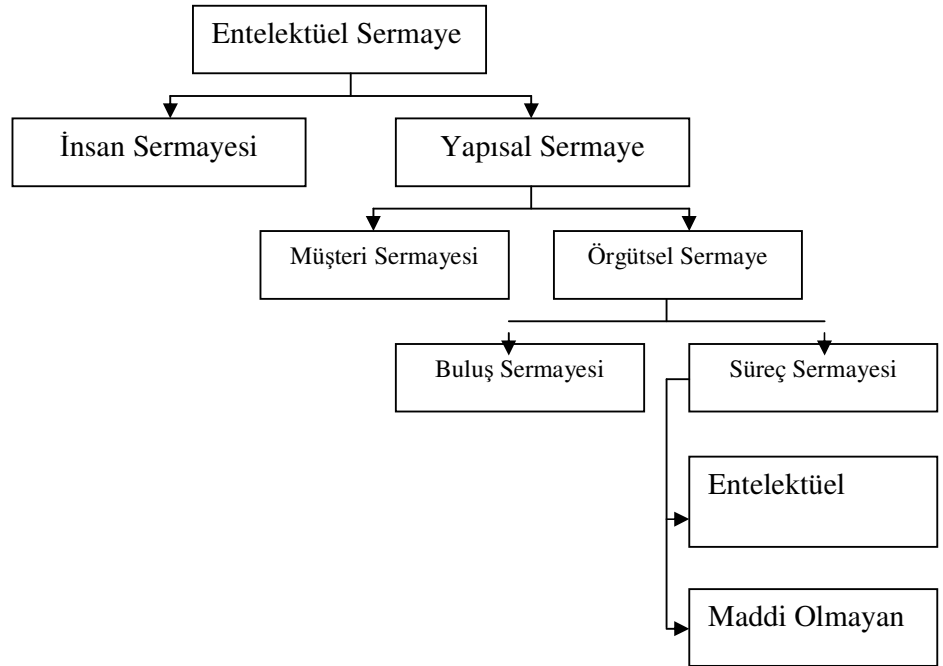
<sup>388</sup> ÖZYURDA, a.g.e., s.94.

<sup>389</sup> FONDO Clint, WRIGHT Darren, "Intellectual Capital", MBA Professional Report, California, 2004, s.3-5.

çıkmıştır. Birinci düşünce bilgi ve beyin gücü yolu ile işletmenin bilgisinin yaratılması ve genişletilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. İkincisi, kaynaklara dayalı yaklaşım ise bir işin kendisine has entelektüel ve maddi kaynaklarının bileşiminden nasıl kar elde edilebileceği ile ilgilenmiştir<sup>390</sup>.

Thomas Stewart, 1997 yılında yayınlanan “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında entelektüel sermayeyi, elde edilmiş kullanışlı bilgi olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, çalışanların becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir. Kapsamlı bir başka tanım ise Annie Brooking tarafından yapılmaktadır. Brooking’e göre entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür<sup>391</sup>.

**Şekil 4: Edvinsson’a göre Entelektüel Sermaye**



**KAYNAK:** EDVINSSON Leif, “Developing Intellectual Capital At Skadia”, Long Range Planning, Vol:30, No:3, 1997, s:369.

<sup>390</sup> ASAR Muammer, **Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004, s.42.

<sup>391</sup> ERTUĞRUL Murat, “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye”, Active Dergisi, Sayı:15, Ekim 2000, s.3.



## (2) Önemi

Bilgi çağının yaşandığı 21. yüzyılda her alanda etkisini gösteren çok hızlı bir değişime tanık olunmaktadır. Yeni pazarların yaratılması, genişletilmesi, küreselleşme nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmekte ve bilgiyi esas alan yönetimler ön plana çıkmaktadır. Bilgi çağına geçiş, işletme içerisinde her süreçte farklılık ve değişim demektir. Bilgi, organizasyon için bir tehdit oluştururken, kimileri için ise organizasyonun öğrenmesi, misyonu üzerinde yeniden düşünmesi, bilgi ve enformasyonu içte ve dışta paylaşması için fırsat veren bir dönem olarak algılanır<sup>392</sup>.

Yeni ekonomiye özgü küresel rekabet ortamında müşteri odaklı strateji izleyen, iyi eğitilmiş, teknik açıdan düzeyli insan kaynaklarına sahip olan örgütler yapısal anlamda bilgi tabanlı ve yönetsel bağlamda ise insan merkezli olmak zorundadır<sup>393</sup>.

Yeni ekonomide maddi olmayan varlıklar, özellikle bilgi ekonomisinin temel konusu haline gelmiştir. Bu varlıkları, şirketlerin bilanço ve gelir tablolarında görmek mümkün değildir. Ekonominin küreselleşmesi, üretimde ayırt edici faktör olarak, işletmeye ait özel bilgilerin değerini arttırmıştır. Bu bağlamda, işletmelere asıl rekabet avantajı sağlayan, müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayedir<sup>394</sup>.

Son dönemlerde bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, daha önceki dönemlerde üstün kabul edilen doğal kaynaklar ya da finansal sermayeden ziyade entelektüel

---

<sup>392</sup> GÜROL Yonca Deniz, “**Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**”, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004, s.315.

<sup>393</sup> ŞİMŞEK Şerif, ÖĞÜT Adem, “**Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Eğilim Belirleme Araştırması**”, Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya, 2002, s.40-41.

<sup>394</sup> ACUNER Taner, ŞAHİN Tan Kader, “**Entelektüel Sermaye'nin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma**”, Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya, 2002, s.832.

sermaye üzerinde bir ilgiye neden olmaktadır. Yeni küresel koşullarda, entelektüel olanın fiziksel olana hükmedeceği düşüncesi işletmeler dünyasında da hızla kabul görmektedir. Bir organizasyonun entelektüel sermayesi; organizasyon için bir değer üreten; birbiriyle bağlantılandırılmış, bir düzenleme ile biçimselleştirilmiş ve dayanak olarak kullanılan fikirlerin toplamı olarak kabul edilmektedir. Bugün, kar amaçlı ya da kar amaçsız, organizasyon/kurum başarısı her bakımdan, bilgiyi elde etme, yeniden işleyebilme ve aktarabilme etkinliğine ve bunu rekabetten daha büyük bir hızda ve etkinlikte yapabilme becerisine bağlıdır<sup>395</sup>.

### (3) Unsurları

21. yüzyılın zorlu rekabet koşullarında var olabilmek, ayakta kalabilmek ve sürekli büyüme için işletmeler sahip oldukları entelektüel sermayeyi anlamak, ölçmek ve yönetmek zorundadırlar. Buna göre entelektüel sermaye üç ana unsurdan oluşmaktadır<sup>396</sup>:

(1) İnsan Sermayesi; bir işletmenin çalışanlarının sahip olduğu bilgi, eğitim, nitelik, düşünce ve tecrübelerinin toplamıdır.

(2) Yapısal Sermaye; çalışanların örgütsel performans üstünlüğünü sağlamaya yardımcı olan işletmedeki çalışma yöntemi, sistemleri, süreçleri ve bilginin toplamıdır.

(3) Müşteri Sermayesi; bir işletmenin müşteri ile arasında oluşturduğu bağdır ve bir çeşit marka sadakatini vurgulamaktadır. Aynı zamanda bu tip sermayenin altında yeni müşteri kazanma maliyeti ile var olan müşterinin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme niteliği de yer alır<sup>397</sup>.

*İnsan sermayesi*; bir işletmede çalışanların sahip olduğu deneyim, uzmanlık, yetenek, yetkinlik, özel beceri, yaratıcılık ve bilgiden meydana gelmektedir. Bir şirketin insan sermayesi, yeri zor doldurulan ve yüksek katma değerli çalışanlarının

<sup>395</sup> KANIBİR Hüseyin, “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2004, s.79.

<sup>396</sup> BART Christopher, “Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Vol:2, No:3, 2001, s.320-321.

<sup>397</sup> DERVİŞOĞLU Gökçe, *Stratejik Bilgi Yönetimi*, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2004, s.16.

yoğunluğuna dayanmakta olup, müşterilerin rakip işletme yerine kendi işletmelerini tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetler bu kişilerde somutlaşmaktadır. Bir şirkette yetenek ve tecrübeleriyle çalışanlar tarafından yapılan yüksek katma değerleri işlerin oranı ne kadar büyükse, ürün ve hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçilebilmektedir<sup>398</sup>. **Yapısal sermaye**; işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ve insan sermayesini destekleyen nitelikteki örgütsel değerleri ifade etmektedir. Bunun içerisinde, işletme kültürü, dokümanlar, müşterilere ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, üretim süreçleri, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, iyileştirme teknikleri, bilgi teknolojisi sistemleri, patentler ve telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri, işletmecinin verimliliğini ve karlılığını iyileştirmek için uygulanan yönetim araçları, Ar-Ge faaliyetleri gibi tüm örgütsel alt yapı değerlerini kapsamaktadır<sup>399</sup>. **Yapısal sermaye ise** işletmenin satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeri olarak tanımlanabilir. Müşteri sermayesi yaratma; yeni müşteri kazanımı, mevcut müşterilerin tatminini ve bağlılığını artırma, müşteri başına kârlılığı artırma şeklinde kendini gösterir. Müşteri sermayesini yaratan temel unsur ise bilgidir. Özellikle hizmet sektöründe enformasyon teknolojilerinin yoğun ve verimli kullanımı müşteri sermayesinin oluşmasına büyük katkı sağlar<sup>400</sup>.

#### (4) Yönetilmesi

Yönetim, amaçlara ulaşmada sahip olunan kaynakların kullanımına yönelik faaliyetlerin toplamıdır. Bu bağlamda, entelektüel sermaye yönetimi de, her türlü kaynak ve olanağın etkin bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanılması ve hangi sonuçlara ulaşıldığının test edilmesi anlamına gelir. Eğer bir işletmede, enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımın katma değer yaratma sürecindeki yerini belirlemek ve entelektüel sermayeyi yönetmek üzere ölçüm metotları geliştiriliyorsa, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusudur. Yine aynı firma,

---

<sup>398</sup> İŞEVİ Semih, ÇELME Burçin, a.g.m., 259-260.

<sup>399</sup> AKPINAR Selma, “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, İzmit, Mayıs 2002, s.729.

<sup>400</sup> DUFFY J., “Measuring Customer Capital”, Strategy&Leadership, Vol:25, No:5, 2000, s.10.

müşteri tatmin derecesini ölçmek için metotlar ve kriterler geliştiriyorsa, entelektüel sermaye yönetiminden söz edilebilir<sup>401</sup>.

Entelektüel sermaye, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önem teşkil eden bir potansiyeldir. Bu gerçek, entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Ayrıca işletmeler, entelektüel sermayeyi yaymak, adaptasyonu ve bütünleşmeyi sağlamak için öğrenme kapasitesine sahip olmalıdırlar. Entelektüel sermayenin etkili olarak yönetilmesi için gerekli olan kritik unsurlar şunlardır<sup>402</sup>:

- Organizasyonun, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması
- Organizasyonun, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi
- "Bilinmesi gerekenler ve bilinenler" ile "yapılması gerekenler ve yapılabilecekler" arasındaki boşlukların neler olduğunun saptanması
- Bu boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirilmesi
- Entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji, yapı ve İnsan Kaynakları stratejileri/programları yaratılması

Bir örgütteki bilgi ve bilgi ile ilgili varlıklar; örgütün amaçları, yapısı, bilgi, bilgi kaynakları, bilgi teknolojisi, bilgi yönetimi personeli, çalışanlar (entelektüel sermaye), çalışanların oluşturduğu gruplar, uygulamalar, performans göstergeleri, başlıkları altında toplanabilir. Bunların uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir<sup>403</sup>.

---

<sup>401</sup> ÇAĞLAR İrfan, "Türk İşletmeciliğinde Entelektüel Sermaye Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2003, s.8.

<sup>402</sup> <http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>, Erişim: 10.03.2006.

<sup>403</sup> ŞAN Müjgan, **Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı için Kurumsal Bilgi Politikası Modeli**, DPT Yayınları No:2687, Ankara, 2005, s.64.

**Tablo 9: Son Elli Yılda İşletme Yönetimi Yaklaşımları**

1950'ler	1960'ler	1970'ler	1980'ler	1990'ler	2000'ler
- Hedeflerle Yönetim - PERT Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği - Çeşitlendirme - Sayısal Yönetim - Elektronik Veri İşleme	- Y Teorisi - Kümelene - T Grupları - Merkezileşme ve Ademi merkezileşme	- Stratejik Planlama - Deneyim Eğrisi - Portföy Yönetimi - Otomasyon	- Toplam Kalite Yönetimi - Yerinde Yönetim - Örgüt Kültürü - Z Teorisi - Küçülme	- Temel Rekabet Güçleri - Öğrenen Örgütler - Stratejik Enformasyon Sistemleri - İtranet ve Extranetler	- Bilgi Yönetimi - Entelektüel Sermaye - Şirket Birleşmeleri - Bilgi Paylaşımı Kültürü

**Kaynak:** ASAR, a.g.e., s.43.

Şirketlerin yöneticilerin entelektüel sermayeyi yönetirken ciddiye almaları gereken bazı önemli faktörler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir<sup>404</sup>:

- İşletmeler insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin sahibi değildirlir, onların sahibi olmaları bu iki değerini iyi kullanılmasıyla mümkün olabilir.
- İşletmeler insan sermayesini yaratabilmek için ekip çalışması ve paylaşımı bir ortam sağlamalıdır.
- İşletmeler, insan sermayesini geliştirmek ve yönetmek açısından bazı çalışanların zeka ve yeteneklerine bakmadan varlık niteliği taşımadıklarını akılcı bir değerlendirmeye görmek zorundadır.
- İşletmenin yönetimi, müşterilerin kolaylıkla çalışanlarla diyalog kurmalarına uygun şekilde dizayn edilmelidir.
- Bilginin fiziksel ve finansal değerlerin yerine kullanılabileceği varsayımından hareket edilmelidir.
- İşletmenin ne tür bilgilere daha çok ihtiyaç duyacağını anlamak için bulunduğu sektörün değer zincirini bütünüyle analiz etmesi yerinde bir davranış olacaktır.
- İşletmeler, entelektüel sermaye unsurlarının hepsine birden aynı yoğunlukta yatırım yapmalıdırlar.

<sup>404</sup> ÇAĞLAR, a.g.m., s.10.

İşletmelerin sahip oldukları entelektüel sermayeyi yönetmelerini etkileyecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. Buna göre şirketler aşağıda sayılan temel sorulara geliştirecekleri cevaplarla sahip oldukları entelektüel sermayeyi yönetmektedir. Bu faktörler bazı soruları içermektedir<sup>405</sup>:

- Sahip olduğumuz entelektüel sermaye ile hangi hedeflerle ulaşmayı umuyoruz?
- Entelektüel sermaye faaliyetleri ile işletme stratejilerimiz ne kadar uyuyor?
- Hangi entelektüel sermaye faaliyetleri bizim için uygundur?
- Bu faaliyetlere hangi tür çalışanlar dahil edilmelidir?
- İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeden değer yaratmada kim sorumlu olmalıdır?
- Yönetimin ilgisi işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin hangi kısmına odaklanmalıdır?
- Amacımız entelektüel sermayemizin aktif kullanıcısı olmak mı, yoksa pasif kullanıcı olmak mı?
- Entelektüel sermaye yönetimi faaliyetleri hangi ölçüde merkezileştirilecek ya da ademi merkezileştirilecek?
- Entelektüel sermaye yönetiminde ayıracağımız kaynakların seviyesi ne olmalıdır?

Yukarıda belirtilen sorulara bulunacak cevaplar doğrultusunda entelektüel sermaye yönetimi süreci; entelektüel sermayenin tanımlanması, entelektüel sermaye politikasının geliştirilmesi, entelektüel sermayenin denetlenmesi, entelektüel sermaye bilgi tabanının dosyalanması ve saklanması, entelektüel sermayenin korunması, entelektüel sermayenin geliştirilmesi ve yenilenmesi ile entelektüel sermayenin yazılı hale getirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır<sup>406</sup>.

---

<sup>405</sup> SULLIVAN Patrick, HARRISON Suzanne, “**Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies**”, Industrial and Commercial Training, Vol:32, No:4, 2000, s.145.

<sup>406</sup> ERTUĞRUL, a.g.m., s.6.

Bütün bu bilgiler ışığında günümüz küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin, üretim ve yönetimde esnekliğe ulaşmış bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Tüketici merkezli yönetim anlayışı yerine, tüketici ile birlikte çalışanları da dikkate alan, çalışanların tatminine önem veren, yetki ve sorumluluğunu paylaşan bir yönetim anlayışı mevcuttur. Bu nedenle çalışan tatminini sağlamak işletmenin önde gelen konularından birisini oluşturmaktadır.

Yeni teknolojilerin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerini çalışma yaşamı kalitesi ile ilişkilendirmede geleneksel ve modern organizasyon yapılarının arasındaki farkı ortaya koymak gerekmektedir.

Üretimde verimi artırmaya katkıda bulunmak; yeteneğe, beceriye, işe olan bağlılık ve çabaya olduğu kadar, işletmenin yönetim anlayışına da bağlıdır. Bu açıdan geleneksel ve çağdaş örgütler birbirlerinden ayrılmaktadır. Geleneksel örgütlerde; teknolojinin hakimiyeti, insanın makine gibi algılanması, çok yoğun ve baskıcı bir yönetim ve denetim mekanizması, dikey örgüt yapısı, sadece örgütsel amaçların varlığı ve bunu yerine getirme zorunluluğu, kısa dönemli bakış açısı gibi faktörler çalışma yaşamının kalitesini artırmayı ya da böyle bir oluşum içerisine girilmesini engellemektedir. Buna karşılık modern örgütlerdeki; insan-makine uyumu, kendi kendini kontrol mekanizması, yatay örgütlenme, çalışanlar arasında işbirliği, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, planlı değişim ve büyüme, insan kaynağına olan yatırımlar, çalışma yaşamının kalitesini artırmada birer destek sistem niteliğindedirler<sup>407</sup>.

## **B. Üretim Süreci Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi**

Teknolojideki hızlı ve çarpıcı gelişmelere bağlı olarak, üretim sistemlerinde de önemli gelişmeler olmuştur. Özellikle bilgisayarın üretim faaliyetlerinde kullanılması işletmelere yaygın bir şekilde ileri üretim sistemlerini kullanma olanağı sağlamıştır. Emek yoğun üretim yapan şirketler için teknoloji yoğun üretim tipi

---

<sup>407</sup> SERBEST Fatma, “İş Yaşamının Niteliği”, Verimlilik Dergisi, 2002/2, s.32-33.

rekabet açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak dünyada etkin bir kullanım alanı bulan esnek üretim sistemleri ile orta hacim orta çeşitlilikte üretim olanaklı hale gelmiştir<sup>408</sup>.

Esnek birikim tarzına dayalı post-fordist sanayileşme modeli; kitlesel üretim yerine, talep yaratılmasına ve farklı ürünlerin küçük üretim birimlerinde anında üretimine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz teknolojik gelişmelerin de yardımıyla üretim sürecinin elektronikleşmesi ve otomasyonu, verimlilik, hız ve kaliteyi güvence altına almış; yaratıcılık ve bilgi, üretimin örgütlenmesinde merkezi unsurlar haline gelmiştir. Bu yönleriyle küresel kapitalizmin gereksinimlerine tam olarak uygun düşen esnek üretim sistemleri; hiyerarşi yerine katılımı, çatışma yerine uyumu hedeflediği iddia edilen, otonomi ve öz-yönetim gibi özellikleriyle insancıl bir çalışma ortamı yarattığına inanılan yeni bir organizasyon modeli olarak toplam kalite yönetimi ile bütünleşmiştir<sup>409</sup>.

Esnek üretim sistemleri, pazardaki esnek olan talebe esnek bir arzla yanıt verebilmek amacı ile geliştirilmiştir. Ayrıca bu sistem, müşterilere belirli ürünleri çok çeşitte, düşük maliyetle üretebilme yeteneğine sahip, takım çalışması, çalışanların yetkilendirilmesi ve işletmenin rekabet gücünü artırarak faaliyetlerinin devamlılığını sağlayacak bir sistemdir<sup>410</sup>. Atalay ve diğerlerine göre esnek üretim sistemleri, yoğun otomasyonun kullanıldığı ve teknoloji ağırlıklı üretimin yapıldığı, montaj hatlarının olmadığı, üretim faktörlerinin hızla üretime yönlendirilebildiği ve zamanında tüketicilere ulaştırılarak nakde çevrildiği, insanların bu ortama uyum gösterdiği ve değişikliklere eskisinden daha hızlı cevap verebildiği üretim sürecidir<sup>411</sup>.

---

<sup>408</sup> PEKMEZCİ Turan, DEMİRELLİ Cemalettin, “**Esnek Üretim Sistemleri: Esnek Üretim Sistemlerinin Tekstil İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2005, s.131.

<sup>409</sup> BALKIZ Özlem İrmak, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi**”, Ege Üniversitesi Sosyoloji E-Dergisi, Yıl:2004, s.2.

<sup>410</sup> RIGGS James., **Production Systems:Planing-Analysis and Control**, John Willey and Sons Inc., New York, 1987, s.435.

<sup>411</sup> ATALAY N., BİRBİL D., DEMİR N., YILDIRIM Ş., **KOBİ’lerin Esnek Üretim Sistemleri Yönünden İrdelenmesi ve Bir Uygulama**, MPM Yayınları No:632, Ankara, 1998, s.19.



Esnek üretim sistemlerinin genel özellikleri aşağıdaki biçimde sıralanabilir<sup>412</sup>:

- Esnek üretim sistemi, ürün çeşidinin fazla olduğu işletmelerde kullanılabilir.
- Esnek üretim sistemi, aynı gruptan olup farklılık gösteren parçaları üretmek amacıyla kullanılmaktadır.
- Genel amaçlı makine ve tezgahı içermektedir.
- Mamul, yarı mamul ve hammadde otomatik bantlarla, malzeme ve taşıyıcılarla hareket edebilmektedir.
- Genel amaçlı makine/teçhizat ve malzeme taşıma sistemini kontrol eden ana bir bilgisayar vardır.
- Farklı parçaların üretilmesi, makineler üzerinde gerçekleşen otomatik değişikliklerle mümkün olabilmektedir.
- Üretimde personel müdahalesi en aza indirilmiştir.
- Fabrikaya hammadde girişinden mamul çıkışına kadar kalite kontrol, tasarım, üretim gibi tüm işlemler otomasyona dayalı olarak bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir.

19.yüzyılın sonlarına kadar sanayi, daha çok emek yoğun bir üretim yapısına sahipti. Emek yoğun üretim şeklinde, üretim tamamen siparişe dayalı, küçük ölçekte ve standart dışı olarak yapılmaktaydı. Üretim işlevi, yüksek oranda nitelikli iş gücü ile çok sayıda küçük işletmede, genellikle ilgili parçaların ve ürünün tamamı aynı işletme içerisinde gerçekleştirilmekteydi. Küçük ölçekli işletmelerin Ar-Ge'ye ve yeni teknolojilere yatırım yapmaları oldukça güç olmakla beraber, az sayıda üretimden dolayı birim üretim maliyetleri de yüksek olmaktadır. Ancak 1908 yılında Henry Ford tarafından Amerikan otomotiv sanayinde başlatılan ve seri üretimin

---

<sup>412</sup> GÖKŞEN Yılmaz, “Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s.45.

başlangıcı olarak kabul edilen T-Modeli otomobil projesiyle, bütün sanayilerde yeni bir dönem başlamış olmaktadır<sup>413</sup>.

Henry Ford, el ile üretimin varolan sorunlarının üstesinden gelebilmek için bir yol bulmuştur. Ford'un yeni teknikleri ürün kalitesini arttırırken maliyetleri düşürmektedir. H. Ford'un seri üretime geçiş aşamasında izlediği yollar şunlardır<sup>414</sup>:

1. Ford 1903 yılında üretime ilk başladığında, üzerinde tüm bir otomobilin, genellikle tek montajcı tarafından yapıldığı montaj tezgahlarını kullanıyordu. Bir montaj elemanının bir araba üzerindeki işlemleri yaklaşık olarak 514 dakika sürmekteydi. Montaj elemanı arabada kullanacağı parçaları ambardan alıyor, düzeltmelerini yapıyor ve daha sonra montajını gerçekleştiriyordu.
2. Bu işlemi daha verimli hale getirebilmek için atılan ilk adım, kullanılacak olan parçaların iş istasyonlarının yanına taşınması oldu.
3. 1908'li yıllarda parçalar artık standart hale gelmişti. Bu aşamada Ford montaj elemanlarının sadece tek bir iş yapmasına ve istasyondan istasyona geçmelerine karar verdi ve bu sistem daha önceki 514 dakikalık montaj zamanını 2,3 dakikaya düşürdü.
4. Ford kısa zamanda işçilerin aralarda yürürken zaman kaybettiğini gözlemledi. 1913 yılında Highland parkta hareketli montaj hattını devreye soktu. Bu işçinin sabit durduğu ve otomobili duran işçinin önüne getiren basit bir sistemdi. Bu gelişim sonucunda 2,3 dakikalık montaj zamanı 1,19 dakikaya indirilmiştir.

Seri üretim, hareket eden bir montaj hattı ve yüksek oranda iş bölümüne dayalı, sermaye yoğun, üretim hattında çok basit işlemler yapan vasıfsız veya yarı vasıflı iş gücü aracılığıyla yüksek miktarda ve standart ürünlerin üretildiği bir üretim sistemidir. Otomotiv sanayiinde seri üretim sistemlerinin uygulanmasıyla sağlanan

---

<sup>413</sup> AYDENİZ Nihat, “İleri Üretim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Rekabetçi Endüstri İşletmelerine Etkileri”, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:11, 2005, s.4.

<sup>414</sup> ÜNNÜ Kaan, **Yalın Üretim Sistemi ve Yardımcı Teknikleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003, s.3.

üretkenlik artışı ve daha düşük maliyette üretim, bu ürünlere yönelik kitlesel talebin oluşmasında etkili olmuştur<sup>415</sup>.

1950'lerde Japon pazarının küçük, sermaye birikiminin yetersiz, kişi başına milli gelirin düşük ve rekabetin Amerika'ya göre daha yüksek olması sebebiyle Japon üreticileri için bünyesinde bulunan işçiler ve makineler topluluğu ile kısıtlı tipte araçtan yılda milyonlarca üretmek olanaklı olmamaktadır. Toyota'nın sahiplerinden Eiji Toyoda ve onun başmühendisi Taichi Ohno kısa zamanda seri üretimin bahsedilen kısıtlarından dolayı Japonya'da asla başarılı olamayacağını düşünerek kendi yapılarına uygun yapıların uygun sistemin geliştirilmesi sonucuna vardıkları. 1952-1962 yılları arasında Ohno üretim sahasında birçok değişiklik yaptı. Bu gelişmeler ışığında yalın üretim sistemi olarak adlandırılan sistemin özellikleri şekillenmeye başlamıştır<sup>416</sup>.

Yalın üretim (Lean Production), en az kaynakla, kısa zamanda ucuz ve sıfır hatalı üretimi müşteri talebine yanıt verebilecek şekilde, en az israf ve tüm üretim faktörlerini esnek bir şekilde kullanarak işletmenin potansiyel kaynaklarının tamamından yararlanarak gerçekleştirilen bir üretim biçimidir<sup>417</sup>.

Talepte olabilecek dalgalanmalar veya tüketici tercihlerindeki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmeyecek şekilde ürün çeşitliliğine gidebilecek bir fabrika içi yapılanmayı ifade eden yalın üretim sistemi, aslında söz konusu işlerden daha geniş kapsamlı olarak, üretici-tedarikçi ve üretici-satıcı ilişkilerini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, yalın üretim sistemi, "tedarikçi-üretici-satıcı" üçlüsü arasında yüksek bir örgütlenme ve organizasyon yeteneğine dayalıdır. Yalın üretim sistemi<sup>418</sup>;

- Tam zamanında (JIT:Just in Time) üretim ve teslimat yöntemiyle stok maliyetinin azaltıldığı,

---

<sup>415</sup> AYDENİZ, a.g.m., s.4-5.

<sup>416</sup> ÜNNÜ, a.g.e., s.11.

<sup>417</sup> OKUR A., **Yalın Üretim: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli**, Söz Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.27.

<sup>418</sup> BEDİR Atilla, **Türkiye'de Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi**, DPT Yayınları No: 2660, Ankara, 2002, s.15-16.

- İstatistiki işlem denetim (SPC), kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi (TQM)'nin uygulandığı,
- Üretimde çok amaçlı tezgahların ve bir çok alanda yetenekli işçilerin kullanıldığı ve işçilerin basit işler yapar konumdan çıkarılarak üretimin işleyişi ve üretim teknolojisi hakkında alınan kararlara azami ölçüde katılımının sağlandığı,
- Üretim teknolojisi, fiyat ve kalitede sürekli iyileştirmenin (Kaizen) hedeflendiği,
- Ana sanayi-yan sanayi ilişkilerinde uzun dönemli ilişkiler, karşılıklı dayanışma ve güven unsurunun tesis edilmeye çalışıldığı,
- Düzenli bir üretici-satış teşkilatlanmasıyla mümkün olduğunca piyasa işaretlerine duyarlı bir üretimin sağlanılmasına özen gösterildiği bir üretim sistemidir .

1973 yılının son aylarından itibaren tüm batılı üreticileri alt üst eden petrol krizi ve onu izleyen ekonomik durgunluk, hükümetleri, dev sanayi gruplarını ve tüm dünya toplumunu etkisi altına almıştı. 1974 yılında Japon ekonomisi çökerken Toyota durumunu korumuş ve 1975 yılından itibaren de büyümeyi başarmıştır. Bu durum Toyota'nın uluslararası platformda gözleri üzerine toplamasına yol açmış ve yalın üretim tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır. Burada Japon'ların araba üretiminde 1960'ta 200.000'den 1980'de 7 milyona, ülke dışı satışlarda ise 0'dan 4 milyona çıkmasının da etkisi büyüktür<sup>419</sup>.

Yalın üretim anlayışında işçiler, birçok işte uzman ve sorun çözücü olarak görülmektedir. Çok yönlü vasıflar geliştirebilen işçilere ömür boyu iş güvencesi şeklinde ödüllendirme düzeni ve üstün yetenek temelini esas alan ücret anlayışı mevcuttur. Bu tür uygulamayla, diğer işçilerin de çok yönlü yetenek geliştirmeleri özendirilmektedir.

Bu üretim sisteminde grup çalışmasına önem verilmektedir. Grup, işyeri temizliğinden kalite kontrolüne kadar çalıştığı fabrika bölümünün tüm işlerini yapmaktadır. Ayrıca grup üyeleri belirli zamanlarda da fabrikadaki iş düzeni, kullanılan teknoloji, kalitenin yükseltilmesi gibi teknik ve idari konularda önerilerde bulunmakta ve sürekli iyileşme amaçlanmaktadır. Söz konusu öneriler büyük bir

---

<sup>419</sup> DONNET Pierre, **Japonya Dünyayı Satın Alıyor**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1992, s.60.

özenle değerlendirilmekte ve önerisi önemli bulunan personele maddi ve manevi ödül verilmektedir. Bu tür yapılanmaya kalite çemberleri veya sürekli geliştirme anlayışı (Kaizen) denilmektedir<sup>420</sup>.

Yalın üretim sisteminin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>421</sup>:

- Takım-bazlı iş örgütlenmesi; bu, alanlarında yüksek derecede sorumluluk alabilen, çok yönlü niteliğe sahip ve esnek çalışanları kapsamaktadır;
- Aktif problem çözme yapısı, sürekli gelişme ve kaizen faaliyetleri;
- Yalın imalat faaliyetleri; problemlerin ortaya çıkmasını ve düzeltilmesini sağlayan; önlemeye yönelik kalite yönetimi; tam zamanında üretim;
- Katılımı içeren insan kaynakları politikası;
- Çapraz fonksiyonlu gelişim takımları; ve
- Müşteri ile sıkı bağlantı ve yönetmek için emret-yap stratejisine olanak sağlayan perakende ve dağıtım kanalları.

Toyota üretim sistemi olarak da adlandırılan yalın üretim sistemi aşağıda belirtilen önemli ilkeler üzerine kurulmuştur<sup>422</sup>:

- Tam zamanında üretim ve israfın azaltılması;
- Takım çalışması;
- Standartlaştırılmış iş;
- Kaizen;
- Kalite kontrol.

---

<sup>420</sup> BEDİR, a.g.e., s.16.

<sup>421</sup> SOHAL Amrik, “Lean Production: Experience Among Australian Organizations”, International Journal of Operations&Management Management, Vol:14, No:11, 1994, s. 35.

<sup>422</sup> BIAZZO Stefano, PANIZZOLO Roberto, “The Assessment of Work Organization in Lean Production: The Relevance of the Worker’s Perspective”, Integrated Manufacturing Systems, Vol:11, No:1, 2000, s.7.

Tam zamanında üretim 1950’li yıllarda Toyota motor fabrikalarında T. Ohno tarafından geliştirilen ve 1973 sonrası önemi diğer Japon firmaları tarafından anlaşılıp uygulanmaya başlanan bir üretim sistemidir. Bu sistemin önemi, petrol krizleri sonrasında dünya ekonomisinde yaşanan durgunluğa rağmen, Japonya’nın verimlilik ve uluslararası rekabette sağladığı gelişme, bir başka deyişle Japon ürünlerinin dünya pazarlarındaki payının yükselmesi ile vurgulanmıştır<sup>423</sup>.

Üretim sistemlerinin esnekleşmesi, değişen talep yapısına uyum sağlayabilecek nitelikte ve nicelikte mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi anlamına gelmektedir. Ürün çeşitliliğinin temel amaç olması, üretimde her bir parçanın kontrolünü ve hata denetimini imkânsız hale getirmiştir. Bu durumda üretim faktörlerinin en az (sıfır) israfı, olabildiğince esnek kullanımı sonucunda en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimin yapılması esas amaç olmaktadır. Esnek bir üretim modeli olan tam zamanlı üretim, parçaların montaj hattına ihtiyaç duyulduğu anda gelmesi esasına dayanan, dolayısıyla da stoksuz çalışan bir sistemdir. Bu sistemde montaj hattı, parçaların üretim oranını kontrol etmekte, böylece stok maliyetlerinden ve üretim süresinden tasarruf sağlanmaktadır<sup>424</sup>.

1981’de Monden yaptığı tanıma göre tam zamanında üretim, kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmektir. Bir başka tanıma göre ise tam zamanında üretim; israfı sürekli ortadan kaldırmaya dayalı, mükemmelliğe ulaşmaya yönelik, süreç ve yöntemlerin iyileştirilmesini hedefleyen bir üretim sistemidir<sup>425</sup>.

Tam zamanında üretim felsefesi, hammaddenin gereksinim duyulduğu en uygun zamanda ve miktarda elde edilmesine çalışılan bir üretim yaklaşımıdır. Tam zamanında üretim sistemi ile yarı mamul stoklarının azaltılması ve verimliliğin

---

<sup>423</sup> EMGİN Övgü, **Tam Zamanında Üretim Sistemi, Diğer Üretim Sistemleriyle Karşılaştırılması ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1997, s.50.

<sup>424</sup> BALKIZ, **a.g.m.**, s.4.

<sup>425</sup> ŞAHİN Dilek, **Tam Zamanında Üretim Sistemine Geçiş Sürecinde İmalat İşletmelerinde Satınalma ve Stok Kontrol Politikaları ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003, s.35.

arttırılması amaçlanmaktadır<sup>426</sup>. Bu felsefenin esası dört noktada toplanabilir. Bunlardan ilki mamul ya da hizmetin değerini arttırmayan tüm faaliyetlerin kaldırılmasıdır. İkinci nokta çeşitli kalite programları ile ilk seferinde hatasız üretime ulaşılması, hatalı mamuller ve bunlara ilişkin hurda, yeniden işleme, kontrol ve üretim kesintileri gibi maliyetlerin kaldırılması yoluyla mamul kalitesinin arttırılmasıdır. Üçüncü nokta, faaliyetlerin verimliliğinin personelin katılımının da sağlanması yoluyla sürekli olarak verimliliğin daha da arttırılmasının yolları araştırılmalıdır. Son nokta ise, mamulün değerini arttırmayan faaliyetlerin izlenerek üretimdeki parti büyüklüklerinin azaltılması yoluyla tüm faaliyetlerde basitleştirilmeye gidilmesidir<sup>427</sup>.

1980'lerin başından itibaren tam zamanında üretim Amerika ve Avrupa'da uygulanmaya başladığı ve Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre 1987 yılında tam zamanında üretim yaklaşımını uygulayan işletmelerin oranı %25 iken 1992'de bu oranın %55'e yükseldiği belirlenmiştir<sup>428</sup>.

Tam zamanında üretim temel amaçları Kimura ve Teeda'ya göre şöyledir<sup>429</sup>:

- Üretim temin sürelerinin kısaltılması,
- Stokların en aza indirilmesi,
- Üretim sürecindeki değişimlerin en aza indirilmesi,
- Talep dalgalanmalarının bir işletmeden diğerine artarak geçmesinin önlenmesi
- Hatalı parça sayısının azaltılması.

---

<sup>426</sup> SINGH N., BRAR J., "Modelling and Analysis of Just-In-Time Manufacturing Systems: A Review", International Journal and Production Management, Vol:12, No:2, 1992, s.3.

<sup>427</sup> TÜTEK Hülya, ÖNCÜ Semra, "JIT (Just in Time) Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Temmuz-Eylül 1992/4, s.84-85.

<sup>428</sup> ACAR Nesime, Tam Zamanında Üretim, MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.4.

<sup>429</sup> SARKER B., HARRIS R., "The Effect of Imbalance in a Just-In-Time Production System: A Simulation Study", International Journal of Production Research, Vol:26, No:1, 1998, s.2.

Tam zamanında üretim felsefesinin 6 temel hedefi bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir; atık ve israfın giderilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, bekleme sürelerinin azaltılması, maliyetlerin azaltılması, yönetimden çalışanlara kadar moral durumunun iyileştirilmesi ve sürekli iyileştirmenin hayata geçirilmesidir<sup>430</sup>.

Tam zamanında üretim sistemi, üretimin tüm aşamalarında israfın ortadan kaldırılması amacına ulaşabilmek için birtakım temel ilkelere dayanan bir yönetim felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Bunlar: ürün veya hizmete değer eklemeyen her işlem israftır anlayışıdır. Yalnızca maliyetleri arttırır, dolayısıyla ortadan kaldırılmalıdır. Bu yaklaşımla stok da bir israftır ve maliyetleri arttırır, üretimdeki sorunları gizler. Müşterinin kalite kavramı ve mamulü değerlendirme ölçütleri, mamul tasarımına ve üretim sistemine yön vermelidir. Üretim sistemi, teslim isteklerine, tasarım değişikliklerine ve miktar değişikliklerine kolayca yanıt verecek biçimde esnek olmalıdır. Çalışanlar, satıcı firmalar ve müşteriler arasında saygı, açıklık ve güven ile desteklenen bir organizasyon temeldir. Ekip çalışması gereklidir. Bu biçimde çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmektedir<sup>431</sup>.

Verilen bilgiler ışığında fordist üretim tekniklerinin terk edilip, esnek üretim sistemlerinin hayata geçmesiyle, yeni yapılanmalara ihtiyaç duyulmuştur. Daha fazla çalışmaya, kaliteyi arttırmaya ve özellikle de insan kaynakları yönetiminde örnek yapılanmalar oluşturulmaya başlanmıştır. Esneklik kavramının çalışma yaşamına girmesi ile birlikte çalışanların işleri üzerindeki hareket alanları genişlemiştir. Bir başka deyişle esnek üretim ve yalın örgüt yapısı özerkliği de beraberinde getirmiştir. Özerklik ile ifade edilmek istenen çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin almasıdır. İşi en iyi yapan bilir mantığı ile çalışanların iş ve üretim süreçlerinde aktif rol alması beklenmektedir.

---

<sup>430</sup> PAYNE Terry, “ACME Manufacturing: A Case Study in JIT Implementation”, Production and Inventory Management Journal, Second Quarter, 1993, s.82.

<sup>431</sup> DURMUŞOĞLU Semra, DURMUŞOĞLU Bülent, “Tam Zamanında Üretim ve Tedarikçilerle İlişkiler”, MPM Yeni Üretim Teknikleri Semineri Tebliği, 1996, s.2-3.



Çalışanları denetleyen orta kademe yöneticilerinin ortadan kalkmasıyla işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk alan ve kararları kendileri veren çalışanların motivasyonu, iş tatmini, performansı ve örgüte bağlılığı artacak; işe devamsızlık ve işgücü devri azalacaktır. Bu bağlamda çalışma yaşamında esneklik çalışanların işi üzerindeki denetimini artırdığından çalışma yaşamı kalitesini de yükselecektir

### **C. Yönetim Süreci Üzerindeki Etkileri ve Çalışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi**

20. yüzyılın son çeyreği birçok bakımdan dünya tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde, bilim ve teknolojide büyük dönüşümler yaşanmış ve uluslararası ticarete de hızlı ve kapsamlı gelişmeler meydana gelmiştir. Özellikle, dünya ticaretinin önündeki engellerin giderek kaldırılması ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, giderek dünyayı küçültmüş ve rekabet kavramını küreselleştirmiştir. Bir başka ifadeyle, 1980'li yıllardan sonra önem kazanan küreselleşmeyle birlikte yerel rekabetten küresel rekabete geçiş yaşanmıştır. Böylece, iç pazarda artan rekabete ilave olarak, dış pazarlarda da rekabet imhacı bir nitelik almıştır. Bu dönemde, dünyadaki uluslararası şirketler hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmelerin/ülkelerin yeni kalite ve yönetim felsefesini benimseyen işletmeler oldukları görülmektedir. Çünkü rekabetin temel silahı kalitedir. Yeni kalite ve yönetim anlayışı, sadece ürün bazında değil, organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve çalışma kademelerini de içine alan bir dizi yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir<sup>432</sup>.

Yalın organizasyon, tedarik zinciri yönetimi ve gelişmeyi içeren tüm iş süreçleri boyunca yalın düşüncüyü benimseyen ve uygulayan organizasyon türüdür. Aynı zamanda yalın organizasyon, zamanı parayı çevirmek için en yüksek kalite ve en düşük maliyetle ve en kısa zamanda müşteriye sunmak amacıyla sistemlerin, araçların ve tekniklerin birleştirildiği bir organizasyon türüdür. Bir işletmenin yalın

---

<sup>432</sup> BİLGİN Mehmet Hüseyin, “Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:13, Sayı:6, 1999, s.3.

organizasyona dönüşebilmesi için ilk önce tepe yönetimin yalın felsefeye katılması gerekmektedir<sup>433</sup>.

Özçelikel'e göre ise yalın organizasyon; her yerde ve her işyerinde uygulanabilen, her yere transfer edilebilen, takım ruhuna hâkim, müşteri tarafından yönlendirilen, doğrudan ve sağlıklı haberleşme gerektiren, yetki ve sorumlulukların dağıtıldığı, disiplin gerektiren ve basitleştirilmiş görsel bir yapıya sahip olan yatay bir organizasyondur<sup>434</sup>.

Yalın organizasyon, tüm çalışanların niteliklerini sürekli geliştirdiği ve üretim süreçlerinin geliştiği bir işletme kültürünü yansıtan organizasyon türüdür. Yalın sistemler müşteri odaklıdır ve yalın organizasyonların ürün ve hizmetleri doğru miktarda, doğru mekanda, doğru zamanda ve doğru koşullarda yaratılmakta ve sunulmaktadır. Hizmet ve ürünler, stoklardan alınma yerine müşterilerin talebine göre üretilmekte ya da sunulmaktadır<sup>435</sup>.

Yalın üretim/yönetim çalışan uygulamacılara göre yalın organizasyon için 4 temel ilke tanımlanmıştır. Bunlardan ilki *israfın önlenmesidir (değer yaratmak)*. İlk adımda değer ne olduğunun ve hangi faaliyet ve kaynakların değer yaratmak için gerekli olduğunun bilinmesi önemlidir. Bu anlayış dışında kalan direk olarak değer katmayan her şey israf olarak tanımlanmaktadır. 1980'lerde kitle üretimi yapan işletmeleri yalın örgüte dönüştürmek, çalışanların ürün kalitesi üzerinde hiçbir sorumluluğunun olmaması sebebiyle zor olmaktadır. Bu anlayışı değiştirmek için işletmenin yapısının da değiştirilmesi gerekmektedir. "İşi ilkinde doğru yap" sloganı geliştirilerek, montaj hattı boyunca ilerleyen üründen çalışanların sorumluluk alması sağlanmış ve sorunun olduğu yer ve zamanda hattı durdurması ve problemi önlemesi beklenmiştir.

---

<sup>433</sup> COAST Michael, "The Lean Enterprise: What is it and How Do You Get There?", Manufact Line, Vol:5, No:1, 1999, s.1.

<sup>434</sup> ÖZÇELİKEL Hamdi, *Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1994, s.85-90.

<sup>435</sup> MACLNNES Richard, *Lean Enterprise Memory Jogger: Create Value and Eliminate Waste Throughout Your Company*, Publication of Goal/QPC, Salem, 2002, s.2.

İkinci ilke *değer yaratan kişilerin* belirlenmesidir. Kitle üretiminde düşük nitelikli ya da niteliksiz işçiler tekrar eden işleri yaparken, mühendisler ve yöneticiler üretimden sorumluydular. Kitle üretiminin en önemli özelliği niteliksiz işçilerin imalat hattındaki problemler için bilgisinin veya süreci geliştirecek bilgilerinin olmamasıydı. Yalın organizasyonlarda ise bu işçilere değer yaratmak, sorunları tespit ederek çözüm bulmak için azami sayıda iş ve sorumluluk verilmektedir. Taichi Ohno, çalışanları kendi alanlarında eğiterek küçük gruplara ayırmıştır. Çalışanlar üretimde problem oluştuğu zaman montaj hattını durdurmaktadır. Hattı yeniden çalıştırmadan önce çalışanlar problemin kaynağını bulmak ve onu çözmek zorundadır. Sonuç olarak değer yaratan kişiler ile çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi ve daha fazla sorumluluk verilmesi kastedilmektedir.

Üçüncü ilke *talebe göre değer yaratılmasıdır*. Müşteriden gelen talebe göre üretim yapılmakta ve süreç gerektirmediği sürece “çekme”nin yapılmamasıdır. Talebe göre değer yaratılması aşamasının en etkili yolu tam zamanında üretim yaklaşımının uygulanmasıdır. Dördüncü ve son ilke ise *çapraz işletme verimliliğidir*. Yalın organizasyonun önündeki en önemli engellerden biri örgütseldir. Bu ilke ile anlatılmak istenen işletme içindeki bir departman ile diğer departmanın performans kriterlerinin aynı olmayışı sebebiyle ürün taşınırken ortaya çıkan problemlerdir. Örneğin pres makinesinin kullanıldığı bölüm için, bu makinenin en yüksek verimlilik ile çalışması performans kriteri iken, tüm işletmenin genel performansı için yeterli bir kriter olmamaktadır. Bu problemlerden kaçınmak için yalın organizasyonlar ara kriterler oluşturmak yerine bütün iş değerleri için sorumluluk alan takımlar etrafında yapılandırılmıştır ve bu takımlar iç müşteri gözüyle değerlendirilmekte ve onların tatmin edilmesi en verimli performans kriteri olarak görülmektedir<sup>436</sup>.

Yalın örgüt modeli temel yaklaşımlarını yalın anlayışa dayandırır. Yalın anlayış yaşamın bütününde israftan kaçınmayı amaçlamaktadır. İsraf ise hiçbir değer yaratmadan kaynakları tüketen her türlü davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım ışığında bakıldığında örgüt yapılarında da işletmeye gereksiz maliyetler yükleyen bir yapılanma söz konusu olabilir. Bu nedenle yalın örgüt, bir örgütün en

---

<sup>436</sup> POPPENDIECK Mary, **Principles of Lean Thinking**, Poppendieck. LLC, USA, 2002, s.4-6.

düşük maliyetle en hızlı ve verimli şekilde çalışmasını sağlayacak yapılanma modelini oluşturmayı amaçlar. Yalın örgüt klasik piramit tarzı dar ve dikey hiyerarşik yapının aksine basık ve geniş bir hiyerarşik yapıyı öngörür<sup>437</sup>.

Yalın Yönetimin başarı yeteneği her şeyden önce bütün yenilik ve değer yaratma zinciri üzerinde takım ve grup çalışmasına, çalışanların hızlı iletişimine, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına, israftan kaçınılmasına ve bütün çalışanların etki ettiği bir iyileştirme sürecine dayanır. Yalın yönetimin uygulandığı işletmelerin yönetim yapısında önemli değişiklik söz konusudur. Artık çalışma gruplarındaki işçilerin sadece emirleri yerine getirmekle sorumlu oldukları, yöneticilerin de onları kontrole yetkili oldukları katı bir hiyerarşik ayırım söz konusu değildir. Aksine, işbirliği, koordineli destek, problem çözümü, çalışma çözümü önem kazanmaktadır. Bu anlamda yalın Yönetim aşağıdaki unsurları içermektedir<sup>438</sup>:

- 1-Daha az yönetici sayısı.
- 2-Daha az yönetici hiyerarşisi.
- 3-Daha hızlı karar verme.
- 4-Daha fazla yakınlaşma.
- 5-Bürokrasiden kurtulma.
- 6-Daha fazla yetki devri.

Yalın yönetim yaklaşımının en önemli unsurlarından birisi, üretim faaliyetleri için sağladığı yeni tekniklerdir. Bu sistemin temel esası, yalın organizasyon içerisinde yer alan her kesimi aynı anda memnun etmesi, kitlesel üretiminin tersine, herkesin kazanmasını sağlayabilecek güçlü bir potansiyele sahip olmasıdır. Yalın düşüncenin beş temel ilkesi vardır<sup>439</sup>:

- Belirli bir ürün için değeri kesin ve açık bir şekilde tanımlama,
- Her ürünün değer akımını saptama,

---

<sup>437</sup> SOYLU Ali, **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2002, s.230.

<sup>438</sup> TİKİCİ Mehmet, AKSOY Ali, DERİN Neslihan, **“Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim”**, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:16, 2006, s.26.

<sup>439</sup> ÖNDAŞ Alp, **“Hedef Maliyetleme ve Yalın Yönetim İçerisindeki Yeri”**, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2004, s.79.

- Değerin kesintisiz akışını sağlama,
- Müşterinin değeri üreticiden çekmesini sağlama ve
- Mükemmellik peşinde koşmaktır.

Yalın yönetim anlayışı takım çalışması, sürekli eğitim, yetkilendirme, çok vasıflılık, kararlara katılım ve sürekli gelişim yönü ile çalışma yaşamı kalitesini yükseltmektedir.

Takım çalışması yalın yönetim uygulamalarının en önemli yönünü oluşturmaktadır. Takım çalışması ile çalışanlar organize oldukları takımlar içinde kendi kendilerini yönetebilmekte, üyeleri arasında işbölümünü gerçekleştirebilmekte, işi planlayabilmekte, üretim ya da hizmetle ilgili kararları alabilmekte ve ortaya çıkan problemler konusunda çözüm üretebilmektedir. Böylece üretim takımları, kalite sorunlarını tanımlamakta, tüketici hizmet ihtiyaçlarını belirlemekte, üye disiplini ve ödüllendirmesi konusunda karar verebilmektedir<sup>440</sup>.

Takım çalışması yönetimin, yeni sistemde çalışanları makine gibi görmediğinin açık göstergesidir. Bu amaçla her işçi sistemin bir gereği olarak geniş bir iş ve nitelik farklılığı içinde eğitilmektedir. Ayrıca yönetim, çalışanlara işletme performansını sürekli geliştirme sorumluluğunu da vermektedir<sup>441</sup>.

Yalın yönetim, çalışanlar için yoğun eğitim, çok vasıflılık, yetkilendirme ve işçi/yönetim ilişkilerinde bütünleşme gerektirmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi politikalarının bir sonucudur. Amaç çalışanı işletmenin hedefleri ile özdeşleştirmek ve üretime katılımını etkinleştirmektir. Bunu gerçekleştirecek uygulamalar arasında takım çalışması, yoğun iş rotasyonu, problem çözme takımları, öneri programları, üretimde çalışanların kalite denetimi, eğitim olanakları, performansa dayalı ücretlendirme<sup>442</sup> bulunmaktadır.

---

<sup>440</sup> KIRKMAN Bready, “**The Imoact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness**”, Academy of Management Review, Vol:22, No:3, 1997, p.735.

<sup>441</sup> KRAFCIK John, “**Triumph of the Lean Production System**”, Sloan Management Review, Vol:30, No:1, 1988, s.42.

<sup>442</sup> RINEHART James, “**The International Motor Vehicle Program’s Lean Production Benchmark: A Critique**”, Monthly Review, Vol:50, No:8, 1999, s.24.

Yapılan araştırmalar, yalın yönetimin çalışanların fiziksel becerileri yanında entelektüel yetkinliklerini kullanma ortamı yarattığını doğrulamaktadır. Böylece karar alma sürecine katılan çalışan daha kaliteli bir çalışma ortamı oluşturabilmekte ve çalışma yaşamı kalitesini yükseltebilmektedir. Böylece, sistem, sürekli gelişme konusunda çalışanların kolektif yaratıcılığından yararlanmaktadır<sup>443</sup>.

#### **D. Çalışma Yaşamı zerindeki Etkileri ve alışma Yaşamı Kalitesi ile İlişkisi**

Dünya ekonomik yapısının küreselleşme ile birlikte, yapılan işlerin niteliği ve çalışan işgücünün özellikleri de değişmektedir. Özellikle bilgi, iletişim ve hizmetler sektöründe son yıllarda ortaya çıkan yeni iş koşulları ve bu iş koşullarını yaratan kaynaklar, insan kaynağının hazırlanmasında ve kullanımında yeni yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Çalışma yaşamının yeniden düzenlenmesi ve çalışan işgücünün bilgi ve becerileriyle donanımı, küreselleşme sürecinin etkisiyle de yeniden değerlendirilmektedir<sup>444</sup>.

1970'lerden sonra ikinci endüstri devrimi niteliğindeki teknolojik gelişmeler, üretimin şeklini ve yapısını değerirmiş olup, kitlesel üretim ile iş bölümünü ve tam gnl standart istihdam şeklini benimseyen fordist üretim yapısı yerine, esnek üretim ve esnek çalışma şekillerinin kolaylıkla uygulanabilmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Tarihi gelişim süreci içinde çalışma ilişkileri  dönemde incelenebilir. Birinci dönem *serbestlik dönemi*dir. Bu dönem endüstri devriminden hemen sonraki, liberalizmin hakim olduğu müdahale yapılmayan ve çalışma şartlarının kötüleştiği dönemdir. İkinci dönem *müdahaleci dönem*dir. Bu dönem istihdam koşullarının kötüleşmesinden sonra hükümetlerin işçileri korumak için yasalar çıkararak müdahalede bulunduğu bir dönemdir. nc ve son dönem ise *esneklik dönemi*dir.

---

<sup>443</sup> LEWCHUK Wayne, ROBERTSON David, “**Production Without Empowerment Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers**”, Capital&Class, Vol:3, 1997, s..41.

<sup>444</sup> TATLIDİL Ercan, “**Türk İşgücünün Yapısı ve Avrupa Birliği İstihdam Politikaları**”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002, s.2.

Bu dönem de yeni teknolojik gelişmelerle üretim şeklinin ve yerinin değiştiği, otomasyona geçildiği, uluslar arası bütünleşmelerin ve dışa açılmaların yaygınlaştığı, rekabet koşullarının ağırlaştığı, sürekli olarak arz ve talep değişikliklerinin yaşandığı ve kuralsızlaşmanın ön plana çıktığı bir dönemdir<sup>445</sup>.

1980’li yıllarda başlayan ve 1990’lı yıllarda giderek hızlanan esnekleşme süreci sonucunda işletmelerin neredeyse tümünde esnek istihdam modelleri uygulanır hale gelmiştir. Ekonomik gelişmenin istenilen seviyeye ulaşmaması, verimliliğin düşmesi, maliyetlerin yüksek olması nedeniyle yatırımların yurt dışına kaçması, işsizliğin artması, işgücünün yapısının değişmesi, teknolojik gelişmeler ve uluslararası rekabetin getirmiş olduğu sonuçlara çözüm bulmak amacıyla esnek istihdam modelleri giderek yaygınlaşmıştır<sup>446</sup>.

Emek piyasasının esnekleşmesi, küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan ticaretin serbestleşmesinde, firmaların emek maliyetleri konusunda rekabet koşullarını eşitleyen bir sonuç yaratmaktadır. Dolayısıyla yüksek emek maliyetlerine sahip olan ve esnek emek piyasasında bulunmayan firmaların küresel pazarda rekabet avantajları azalmış olmaktadır. Bu nedenle katı ücret yapılarına sahip ülkelerle işsizlik oranları daha yüksek olmaktadır. Emek piyasasının esnekleşmesi Post-fordist üretim tarzından kaynaklanan; farklı ürünlerin küçük miktarlarda ve herhangi bir maliyet artışına yol açmadan üretilmesiyle başlamıştır. Daha sonra geçici ve yarı zamanlı işçi çalıştırma ve taşeronlar yoluyla sendikasıız işçi çalıştırmaya yönelik uygulamalar devreye girmiştir<sup>447</sup>.

Esnek üretim sistemleri, iş ve istihdamda esnekliği beraberinde getirmiştir. Literatürde standart çalışma saatleri ve günleri-yasal haftalık çalışma süreleri-dışında uygulanan işgücü kullanım şekilleri esnek istihdam sınıfı içinde

---

<sup>445</sup> YAVUZ Arif, “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler”, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000, s.618-619.

<sup>446</sup> HEKİMLER Alpay, “Esnek İstihdamda Yeni Bir Model: Çalışma Süreleri Hesabı”, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000, s.767.

<sup>447</sup> OKUR Ahmet, “Küreselleşmenin Emek Piyasası Üzerindeki Etkileri”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2004, s.2.

değerlendirilmektedir. Esnek çalışma uygulamalarının en yaygın olanlarından biri kısmi çalışmadır.

Kısmi süreli işin tanımı ülkeler içinde ve ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. İngiltere’de kısmi süreli iş genellikle bir haftada toplam 30 saatin altında çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Fransa’da yasal veya toplu sözleşmelerle o işletme için esas alınan haftalık çalışma süresinin %80’ine kadar olan istihdam türleri, İspanya’da ise haftalık normal çalışma süresinin üçte ikisinin altında kalan işler kısmi süreli olarak nitelendirilir. Danimarka’da kısmi süreli işler, işverenler ve sendikalar arasında anlaşma yoluyla belirlenir<sup>448</sup>. Türkiye’de ise kısmi süreli iş, bir haftada toplam 45 saatin ve günlük 7,5 saatin altında çalışma şeklinde ifade edilmektedir<sup>449</sup>.

Kısmi süreli çalışmanın en önemli unsuru, çalışma süresinin kısalığıdır. Ancak, kısmi süreli çalışmanın düzenli olarak yapılan ve süreklilik gösteren bir çalışma olması, bu çalışma biçimini diğer kısa süreli çalışmalardan ayırmaktadır ki bu ikinci unsurdur. Üçüncü unsur ise isteğe bağlı olarak yapılmasıdır. Günümüzde kısmi süreli çalışma, kısmi süreli çalışanların kendi istekleriyle kabul ettikleri bir çalışma biçimiyken, bir kısmı için işgücü piyasasına girmenin ve bu piyasada kalmanın tek yolu olarak görülmeye başlamıştır<sup>450</sup>.

Kısmi süreli çalışanların önemli bir kısmı bu çalışma biçimini tercih etmekle birlikte, çalışma süresinin kısalığından ve eksik istihdam edildiklerinden dolayı şikayet etmektedirler. Örneğin 1998 yılında yapılan bir anket çalışmasında, AB üyesi 15 ülke ile Norveç’te haftalık 20 saatin altında çalışan kısmi süreli çalışanların % 46’sı çalışma sürelerinin kısalığından şikayet ederek, haftada en az 25 saat çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir. Yine, kısmi süreli çalışmanın en çok tercih edildiği Hollanda’da haftalık 10 saatten az çalışanların oranı % 25’dir. Ancak çalışma sürelerinin kısalığından dolayı şikayetler olsa da, işgücünün arz-talep dengesi

---

<sup>448</sup> TARCAN Ertuğrul, “Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi., 2000/3, s.2-4.

<sup>449</sup> DEMİR Fevzi, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulamaları**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2003, s.32.

<sup>450</sup> ERDUT, a.g.e., s.70.



açısından kısmi süreli çalışma ile istihdam artışı arasında olumlu bir ilişki olduğu çok açıktır<sup>451</sup>.

Kısmi süreli çalışanları çoğunlukla kadın, genç ve ileri yaştaki işçiler oluşturmaktadır. Kadınlar genellikle, yaşlıların bakımı, çocukların yetiştirilmesi gibi ailevi ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi, ailenin ekonomik düzeyinin yükseltilmesi için ek gelir ihtiyacının duyulması ya da bunların dışındaki kişisel nedenlerle kısmi süreli çalışmayı tercih etmektedir. Gençler için ise genellikle ekonomik bağımsızlıklarını kazanmanın veya boş zamanlarını değerlendirmenin ileri yaştakiler için ise; tam süreli iş bulma olanağının zayıf olduğu hallerde, maddi sıkıntıları önlemenin bir yolu olarak görülmektedir<sup>452</sup>.

Esnek çalışma uygulamalarından bir diğeri evde çalışmadır. Evde çalışma 1980 sonrası yeni liberal politikalar, diğeri bir deyişle kapitalist üretim biçiminin daha çok esnekleşen yapısıyla ortaya çıkan bir çalışma şeklidir. Ayrıca yine kapitalizmin özellikle günümüzde sık sık yaşanan krizleri, işsizlik ve yoksulluğa karşı bir yaşam stratejisi olarak evde çalışmayı daha da yaygınlaştıran bir etken olmuştur İşverenin işyerinde değil kendi evinde ya da kendi seçtiği başka bir yerde çalışan ve çalışırken kullandığı teçhizatı kimin sağladığı önemli olmaksızın kendi ürettiği hizmet işveren tarafından satın alınan işçiye, evde çalışan işçi denmektedir. İşverenler açısından tercih edilmesinin sebebi birim maliyeti en aza indirmesi, çalışana herhangi bir yasal ya da sosyal koruma vermek zorunda olunmaması ve istediği anda talebe göre çalışan sayısını azaltabilmesi ya da çoğaltılabilesidir<sup>453</sup>.

Bir diğeri esnek çalışma uygulaması geçici çalışmadır. Geçici çalışma işverenin işçiyi belirli bir süre veya belirli bir iş için doğrudan kendi işe almasıdır. Bir diğeri yol, bir geçici çalışma bürosunun işçiyi geçici süreli bir sözleşme ile üçüncü bir kişinin emrine vermesidir. Son olarak istisnai ve geçici koşullarda bir veya daha çok işçinin işverenleri tarafından bir başka işletmeye verilmesidir. İşçiler

---

<sup>451</sup> SELAMOĞLU Ahmet, “Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2002, s.44.

<sup>452</sup> ERDUT, a.g.e., s.73.

<sup>453</sup> KÜMBETOĞLU Belkıs, “Esnek Üretimden Evde Çalışmaya”, Petrol-İş Kadın Dergisi, Sayı:2, Mart 2003, s.8.

için geçici çalışma ya sürekli bir işin gerektirdiği bilgi ve deneyimleri kazanmanın yolu ya da sürekli bir iş bulunamadığı için tek seçenek olarak görülürken; işverenler için ise nitelikli işçinin işten çıkması ya da çıkarılması halinde yerinin yine aynı işçiyle kısa sürede ancak geçici olarak doldurulması, işçinin kişisel nedenlerle işten ayrılması halinde yerine sürekli çalışacak bir diğer işçinin alınmak istenmemesi, işletmenin ek işçi ihtiyacının karşılanması nedeniyle tercih edilmektedir.

Son bir esnek çalışma uygulaması tele-çalışmadır. 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 tanımlanmaktadır. Telekomünikasyon ağlarının işletmeleri içine alması, 20. yüzyılın en önemli gelişmelerinden biridir. 21. yüzyılda ise, ortak şebeke sistemlerinin gelişimi, bilgi teknolojisinin endüstriye egemen oluşuyla, çalışanlara artık yer verilmeksizin hizmet verebilme olanağı tanımaktadır. Bu da yeni çalışma biçimlerinin biri olan tele-çalışmayla sağlanmaktadır<sup>454</sup>.

Özellikle AB ülkeleri ile diğer çağdaş kalkınmış ülkelerin mevzuat ve uygulamalarında esnek çalışma modellerinin yer almasının etkileri incelendiğinde<sup>455</sup>;

- Yabancı yatırımların teşvik edilmesi ve yeni iş alanlarının yaratılması bakımından, önemli bir enstrüman olması yönüyle, gerek genel ekonomik büyümeye gerekse istihdam artışına kayda değer ölçüde katkı sağlamaktadır.
- Ekonomik kriz dönemlerinde, esnek çalışma modellerinin uygulanmasıyla; krizin etkilerine karşı işyerinin bir ölçüde korunması sağlanmakta, ayrıca vasıflı işgücü kaybı daha az düzeyde kalarak, işsizliğin minimize edilmesi hedeflenmektedir.

---

<sup>454</sup> ERDUT, **a.g.e.**, s.80-92.

<sup>455</sup> YÜKSEL Nihat, “Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı”, İşveren Dergisi, Şubat 2003, s.14.

- İşgücü piyasasının esnekliğinin artırılması; çalışma hayatını düzenleyen yasalar, toplu iş sözleşmeleri ve ulusal politikalar aracılığı ile gerçekleşmekte, İşletme açısından işgücünün gerekli zaman ve miktarda kullanılmasıyla kaynakların optimum kullanılması sağlanmaktadır.
- Çalışma yöntemlerinin ve sürelerinin taraflarca belirlenmesiyle, çalışan ve çalıştırmanın koşulları gözetilmekte, gelişen teknoloji ve değişen ekonomik verilerin üretim sürecine yansması sağlanmaktadır.
- İşgücü işletmede oryantasyona tabi tutularak, işletme içindeki değişik nitelikteki görevleri üstlenebilecek fonksiyonel hale getirilerek, özellikle hizmet içi eğitim vb. metotlarla değişen teknoloji ve üretim proseslerine uyumu sağlanmak suretiyle istihdam edilebilirliği artırılmaktadır.
- Ücretlendirmede esneklik gereği, ekonomik gelişmeleri ve rekabet şartlarını takip eder nitelikte işgücü maliyet seviyesi oluşturularak, çalışılan sürenin ücretinin verilmesi başta olmak üzere, performans ve üretimde verimliliği dikkate alan, işlerin üretim sürecine olan katkısını da gözetilen bir ücretlendirme sistemi oluşturulabilmektedir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse gelişen teknoloji ve beraberinde getirdiği rekabetin ön plana çıkması, işletmeleri bu değişime cevap verecek esnek düzenlemelere gitme zorunluluğuna neden olmuştur. Daha esnek, açık, yatay ve devamlı öğrenen işletme anlayışı, işgücü piyasasından talep edilen işgücünün niteliğinde de değişim yaratmıştır. Esnek firma, esnek işgücü, bilgi işçileri ve yaratıcı işgücü gibi kavramlar yaygınlaşmaya başlamıştır<sup>456</sup>.

Küresel rekabet ortamında, iş ve işletmeyle ilgili değişimlere paralel olarak istihdam da yeni yaklaşımlar görülmeye başlanmıştır. İşletmelerin dinamik Pazar ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğu, çalışanların tam gün istihdam dışındaki uygulamalara artan talebi ile hukuksal, sosyal ve ekonomik yönden esnek işgücü çalıştırmanın yaygınlaşması bu değişimlerin başlıca sebepleri arasındadır.

---

<sup>456</sup> ÖZAKTAŞ, a.g.e., s.14.

İşletmelerin esnek bir yapıya geçmeleri, istihdamda esnekliği ortaya çıkarmıştır. İstihdamdaki esneklik, değişen pazar ve istihdam şartlarında, işletmelerin işgücü ihtiyacını farklı çalışma süreleri ve şekilleri oluşturarak, çalışanların sürekli değişen taleplere de cevap verecek şekilde karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Özellikle işgücünün esnek istihdam uygulamalarına olan talebinin nedenleri şöyle sıralanabilir<sup>457</sup>:

- Aile veya diğer yakınları ile ilgili nedenler.
- Ek gelir sağlama isteği.
- Kendine zaman ayırma ve daha az stresle yaşama arzusu.
- Farklı işler yapmaya eğilimli bir kişiliğe sahip olma
- Nitelik düzeyinin yüksekliği dolayısıyla pazarlık gücünün fazla olması.

Çalışma yaşamı kalitesi, kişilerin işletme tarafından istihdamı durumunda önemli kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecesini gösterir. Çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, sahiplik, özerklik ve esneklik gibi kavramları aşlamaya çalışır.

Özellikle esnek istihdam uygulamalarını gönüllü seçen çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselmiş, yorgunluk ve stresleri azalmış, aile ve diğer yakınları ile ilişkileri ve sosyal hayatları iyileşerek çalışma yaşamı kaliteleri yükselmiştir.

---

<sup>457</sup> TARCAN, a.g.m., s.15.

### 3. BÖLÜM

## YENİ TEKNOLOJİLERİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### I. Araştırmanın Amacı

Çalışma yaşamında giderek artan oranlarda bilgi ve iletişim, mikroelektronik teknolojileri gibi yeni temel teknolojilerden yararlanılmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte üretim ve hizmet sektörlerinde bilgi kullanımının artması, rekabet ve verimliliğin temel unsurunun insan olması, işletmelerin beşeri unsuruna daha fazla önem vermesine yol açmıştır. İşin insancillaştırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş tatmini, motivasyon, verimlilik, iş güvencesi, yönetime katılma ve iş-aile yaşamı dengesi gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Bir başka deyişle organizasyonel verimlilik ve performansı etkilemesi bakımından çalışma yaşamı kalitesinin artırılması önem kazanmıştır.

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında, çalışma yaşamı kalitesini oluşturan unsurlar ve bu unsurların yeni teknolojiler ile etkileşim belirlenmiştir. Araştırmanın amacı, yeni teknolojilerin organizasyonel yapıyı, üretim ve yönetim biçimlerini ile çalışma biçimlerini nasıl değıştirdiğini ortaya koyarak çalışma yaşamı kalitesini üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Buna göre araştırmanın ana hipotezi; yeni teknolojilerin çalışma yaşamı kalitesini artırmada olumlu etkisi vardır. Çalışmanın teorik yapısını desteklemek üzere gerçekleştirilen araştırma ve sonuçları yeni teknolojileri yoğun biçimde kullanan bir işletmeden elde edilen verilere dayanmaktadır.

### II. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatürde yeni teknolojiler ve çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili geliştirilmiş çeşitli ölççekler bulunmaktadır. Ancak

bunlar yeni teknolojilerin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik değildir. Bu nedenle bir anket formu geliştirilmiştir. Ankette demografik sorular ile birlikte 20 soru bulunmaktadır. Demografik sorular kapalı uçlu, çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili sorular ise likert tipinde sunulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Bu araştırma Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuş olan Vestel Dijital A.Ş.'nin mavi yakalı çalışanları ile 01.07.2006-06.07.2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. İşletmenin insan kaynakları departmanı tarafından dağıtılarak ve toplanarak anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Anket uygulaması için başvuru alan bazı işletmelerden çalışanlar arasında huzursuzluk yaşanabileceği ve sonuçların olumsuz çıkması halinde firmaların imajının zedelenebileceği endişesi ile red cevabı alınmıştır. Örneklemin geniş olması sebebiyle tek bir firmada yapılması uygun görülmüştür. Anket değerlendirme sürecinde tüm soruların frekans dağılımları alınmış ve yorumlanmıştır.

### **III. Araştırmanın Sonuçları**

Dağıtılan 210 anketten 200 tanesi geri alınabilmiştir. 10 tane doldurulmayan anket tespit edilmiş ve geri alınan 200 anketten 3 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirme dışı tutularak toplam 197 tane (%93.8) anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### **A. Örneklem**

Yapılan araştırmada, özellikle hedef grup olarak özel sektörde istihdam edilmekte olan mavi yakalı personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Ankete katılan 197 kişiden %62,4'ü (123 kişi) erkek, %37,6'sı (74 kişi) ise bayandır.

**Tablo 10: Cinsiyete Göre Dağılım**

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Erkek	123	62,4	62,4
Bayan	74	37,6	100,0
Toplam	197	100	

Katılımcıların yaş dağılımı 20-25 yaş arası %38,1 (75 kişi), 26-30 yaş arası %44,7 (88 kişi), 31-35 yaş arası %12,7 (25 kişi), 36-40 yaş arası %3 (6 kişi) ve 41-45 arası ise %1,5'tur (3 kişi). Katılımcıların çoğunun erkek ve 26-30 yaşları (%44,7)arasındadır. Bu yaş grubunu yakın bir katılımcı yüzdesi (%38,1) ile 20-25 yaş arası ile takip etmektedir. Katılımcıların en düşük olduğu grup ise toplam 9 kişi ile 36-45 yaş arasındır.

**Tablo 11: Yaş Gruplarına Göre Dağılım**

YAŞ GRUPLARI	SAYI	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
20-25 yaş arası	75	38,1	38,1
26-30 yaş arası	88	44,7	82,8
31-35 yaş arası	25	12,7	95,5
36-40 yaş arası	6	3	98,5
41-45 yaş arası	3	1,5	100
Toplam	197	100	

Örneklemin %46,2'si (91 kişi) bekar ve %53,8'i (106 kişi) evlidir.

**Tablo 12: Medeni Durumlarına Göre Dağılım**

MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Bekar	91	46,2	46,2
Evli	106	53,8	100,0
Toplam	197	100	

Örneklemin eğitim durumu Tablo 13'ten incelendiğinde lise mezunlarının %52,3'lük (103 kişi) bir oranla katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu görülmektedir. İlkokul mezunu 6 kişi (%3), ortaokul mezunu 47 kişi (%23,9), meslek yüksek okulu mezunu 34 kişi (%17,3) ve üniversite mezunu 7 kişi (%3,6) bulunmaktadır.

**Tablo 13: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım**

EĞİTİM	SAYI	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
İlkokul	6	3	3
Ortaokul	47	23,9	26,9
Lise	103	52,3	79,2
Meslek Yüksek Okulu	34	17,3	96,4
Üniversite	7	3,6	100
Toplam	197	100	

## **B. Yeni Teknoloji Kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkilerini Ölçen Sorular ve Frekans Dağılımları**

Ankette katılımcılara yeni teknoloji içeren makinelerin kullanımının çalışma yaşamı kalitesi üzerinde ne gibi etkiler yarattığına ve katılımcıların yeni teknolojilere bakış açılarına yönelik sorular sorularak elde edilen yanıtların frekans dağılımları alınmıştır.

### **1. Üretim Sürecindeki Değişimler**

Yeni teknolojilerin çalışma yaşamına girmesi ile birlikte işletmelerin yapısında ve üretim süreçlerinde değişiklikler yaşanmıştır. Fordist üretimin krize girmesi ile birlikte; düşen kar oranlarını arttıracak, çalışanların işe yabancılaşmasını ortadan kaldıracak ve sermayenin hareketliliğine uyum sağlayacak bir üretim organizasyon sistemi olan esnek üretim süreci gündeme gelmiştir. Söz konusu üretim



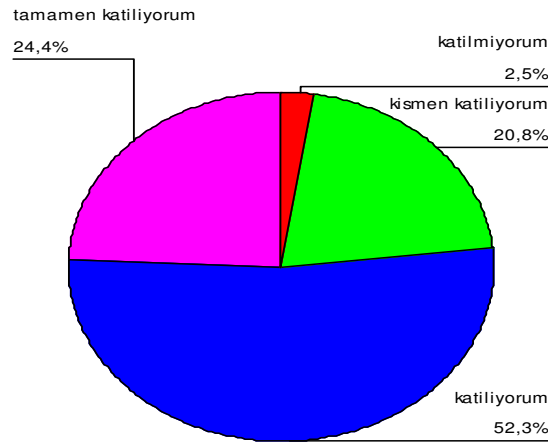
sürecinin çalışanlarca nasıl algılandığını ölçmek üzere “üretim sürecindeki değişikliklere olumlu bakıyorum” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo 14’te görülmektedir.

**Tablo 14: Üretim Sürecindeki Değişimler**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Katılmıyorum	5	2,5	2,5
Kısmen Katılıyorum	41	20,8	23,4
Katılıyorum	103	52,3	75,6
Tamamen Katılıyorum	48	24,4	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 14 incelendiğinde üretim sürecindeki değişimlere en fazla %52,3 (103kişi) oranı ile katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların sayısı %24,4 (48 kişi), kısmen katılanların sayısı %20,8’dir (41 kişi). Üretim sürecindeki değişimlere olumlu bakmayan, katılmayanların kişi sayısı ise %2,5 (5 kişi). Dikkat çekici bir yön ise katılımcıların hiçbirisinin hiç katılmıyorum seçeneğini işaretlememesidir. Sonuç olarak yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte üretim sürecindeki yaşanan değişikliklere olumlu bakanların sayısı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %76,7’dir (152 kişi). Ayrıca Şekil 5’te grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 5: Üretim Sürecindeki Değişimler**



Sonuç olarak “üretim sürecindeki değişimlere olumlu bakıyorum” sorusuna verilen cevaplarla ilgili tablolar incelendiğinde çalışanların üretimde yeni teknoloji kullanımına ve bunun getirdiği değişimlere olumlu yaklaştığı görülmektedir. Çalışanların işletmeye yabancılaşmaması, aidiyet duygusu, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesinin artırılması açısından üretim sürecindeki değişikliklere olumlu bakmaları ve direniş göstermemeleri sonucunun çıkması önemlidir.

## 2. İşe Yüklenen Anlam

Teorik çalışmanın ikinci bölümünde çalışma yaşamı kalitesi, dar anlamda işçinin yaptığı işin, kendisi açısından olumlu anlam taşıması olarak tanımlanmıştı. Çalışma yaşamı kalitesinin temelinde yatan düşünce, hem insan hem de teknoloji unsurunu gözeterek işletme ile çalışanları bütünleştirme yolu ile çalışma yaşamı kalitesini artırmaktır. Bu bağlamda esnek üretime geçiş ile birlikte yeni teknoloji kullanımının çalışanların işlerine nasıl yansıdığını ve buna bakış açılarını belirleyebilmek için “teknoloji yoğun çalışmak işime anlam katmaktadır” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 15’de gösterilmektedir.

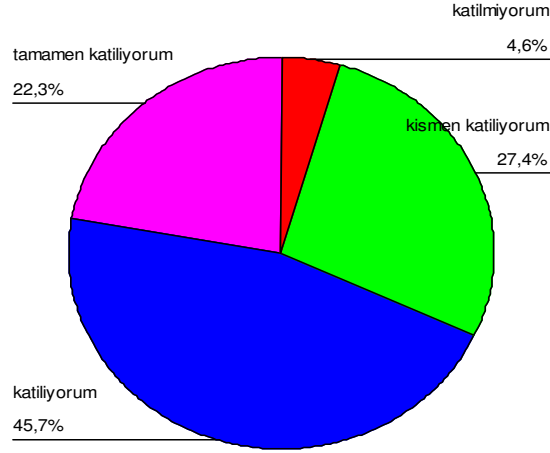
**Tablo 15: İşe Yüklenen Anlam**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Katılmıyorum	9	4,6	4,6
Kısmen Katılıyorum	54	27,4	32,0
Katılıyorum	90	45,7	77,7
Tamamen Katılıyorum	44	22,3	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %45,7 (90 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmektedir. Bunu %27,4lük oran (54kişi) ile kısmen katılıyorum, %22,3’lük oran (44 kişi) ile tamamen katılıyorum ve %4,6’lık oran (9 kişi) ile katılmıyorum cevabı takip etmektedir. Katılımcıların hiçbirisi

teknoloji yoğun çalışmak işime anlam katmaktadır sorusuna “hiç katılmıyorum” cevabını vermemişlerdir. Şekil 6’ta grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 6: İşe Yüklenen Anlam**



Çalışma yaşamı kalitesinin artırılabilmesi için çalışanların işe yükledikleri anlamın olumlu olması gerekmektedir. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 67’si bu düşünceye katılır bir şekilde yeni teknolojilerin işlerini daha anlamlı kıldığını belirtmiştir.

Sonuç olarak çalışma yaşamının geliştirilmesi bağlamında çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması, bireysel ve organizasyonel verimliliğin artırılması açısından önemli bir faktördür. Bunun için yönetimin çalışanların düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate alır bir tutum sergilemesi ve çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. “Teknoloji yoğun çalışmak işime anlam katmaktadır” sorusuna verilen cevaplarla ilgili tablolar incelendiğinde çalışanların üretimde yeni teknoloji kullanımına ve bunun işine yüklediği anlama olumlu baktığı görülmektedir.

### 3. Üretim Sürecindeki Aşamalar

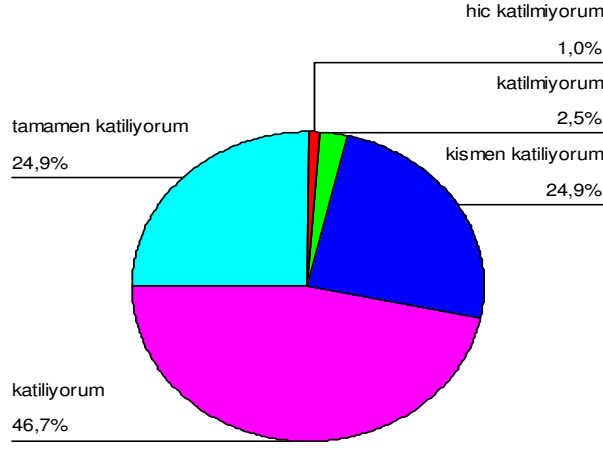
Teknolojinin geçmişe oranla hızla değiştiği ve karmaşıklaştığı son yıllarda çalışanların yaptıkları işi bilmeleri ile işleri üzerinde kontrol ve söz sahibi olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yeni teknoloji kullanımının çalışanların yükledikleri sorumlulukları belirleyebilmek için “işletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması sayesinde yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçeceğini biliyorum ” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 16’de gösterilmektedir.

**Tablo 16: Üretim Sürecindeki Aşamalar**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Hiç Katılmıyorum	2	1,0	1,0
Katılmıyorum	5	2,5	3,6
Kısmen Katılıyorum	49	24,9	28,4
Katılıyorum	92	46,7	75,1
Tamamen Katılıyorum	49	24,9	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 16 incelendiğinde katılımcıların en fazla cevabı %46,7 (92 kişi) ile katılıyorum seçeneğine verdikleri görülmektedir. Bunu %24,9'lük oran (49kişi) ile tamamen katılıyorum , %24,9'lük oran (49 kişi) ile kısmen katılıyorum, %2,5'lik oran (5 kişi) ile katılmıyorum ve %1,0'lık oran (2 kişi) hiç katılmıyorum cevabı takip etmektedir. Şekil 7’de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 7: Üretim Sürecindeki Aşamalar**



Çalışma yaşamı kalitesinin artırılabilmesi için çalışanların yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olabilmeleri ve daha fazla sorumluluk yüklenmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 71,6'sı bu düşünceye katılır şekilde işletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması sayesinde yaptıkları işlerin hangi aşamalardan geçtiklerini bildiklerini söylemektedirler.

Sonuç olarak çalışma yaşamının geliştirilmesi bağlamında çalışanların kapasitelerinden tam olarak yararlanmak, organizasyonel başarıya katkıda bulunmasını sağlamak ve verimliliği artırmak açısından işleri ile ilgili daha fazla sorumluluk vermek gerekmektedir. Bu, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine ve yaptıkları işten keyif duyarak tatmin olmalarını sağlayacaktır. Üretim sürecindeki değişikliklere bağlı olarak yeni teknoloji kullanımının çalışanları, işin takibi açısından rahatlık sağladığı ve daha fazla kontrole sahip olduğu görülmektedir. “İşletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması sayesinde yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçeceğini biliyorum” sorusuna verilen cevaplarla ilgili tablolar incelendiğinde çalışanların üretimde yeni teknoloji kullanımı ile işi üzerinde daha fazla söz ve kontrol sahibi olabildiği tespit edilmiştir.

#### 4. Bilgi Akışı – İletişim

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu üretimin yapısı bilgi yoğun bir nitelik kazanmıştır. Bilgi, verimlilik ve büyümenin önemli bir kaynağı haline gelmiştir. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile kullanıcılar için büyük imkanlar yaratılmıştır. Bilginin depolanması, kopyalanması, taranması, aktarılması ve çok değişik amaçlar için kullanılabilir imkanlar sunması işletmelerde büyük değişikliklere yol açmıştır. Bunlardan bir tanesi işletme içi iletişimde yaşanan gelişmelerdir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte işletme içi iletişim ve bilgi akışında kolaylıklar sağlanmaktadır. Bu bağlamda yeni teknoloji kullanımının bilgi akışını değiştirdiği ve çalışma yaşamını kolaylaştırdığını belirleyebilmek için “teknolojik değişim ile birlikte işyerimde bilgi akışı teknolojik uygulamalar (internet, intranet, Outlook, video konferans) ile sağlanmaktadır” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 17’de gösterilmektedir.

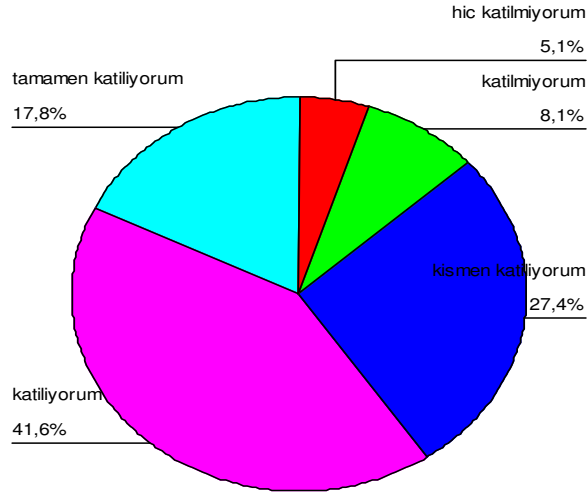
**Tablo 17: Bilgi Akışı - İletişim**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	10	5,1	5,1
Katılmıyorum	16	8,1	13,2
Kısmen Katılıyorum	54	27,4	40,6
Katılıyorum	82	41,6	82,2
Tamamen Katılıyorum	35	17,8	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 17 incelendiğinde işletme içinde bilgi akışı sağlamanın teknolojik uygulamalar ile gerçekleştiğine en fazla %41,6 (82 kişi) oranı ile katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %17,8 (35 kişi), kısmen katılanların oranı %27,4’dir (54 kişi). Üretim sürecindeki değişimlere olumlu bakmayan, katılmayanların oranı %8,1 (10 kişi) ve hiç katılmayanların oranı ise %5,1’dir (10 kişi) . Sonuç olarak yeni teknolojilerin kullanımı ile işletmedeki bilgi akışının değiştiğine ve kolaylaştığına katılanların oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen

katılıyorum) %59,4'tür (117 kişi). Ayrıca Şekil 8'te grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 8: Bilgi Akışı - İletişim**



Eski teknoloji ile yeni teknoloji arasındaki temel fark, bilginin dağıtımındaki hızdır. Yeni teknolojilerin sağladığı yüksek hız, bilgi miktarının artmasına da yol açmaktadır. Bütün bu değişimler, mikroelektronik teknolojinin büyümesinin ve gelişmesinin bir sonucudur. Başka bir deyişle, bilginin elde edilmesi ve kullanılmasında mekanik araçlardan elektronik araçlara geçiş yaşanmıştır. Bununla birlikte işyerindeki formel ve/veya informal iletişim niteliği çalışanlar açısından önemlidir. Özellikle çalışma arkadaşları ile olan işyerindeki ilişkilerin çalışanların iş tatminini artırdığı bir gerçektir. Yani çalışanlar çalışma ortamında birbirleri ile kurdukları iletişim oranında işlerinden daha hoşnut olmaktadır. Bir başka deyişle çalışan işletme içindeki iletişimden memnun ise, işletmenin psikolojik ortamına da olumlu duygular ile yaklaşacaktır.

Çalışanların içinde yer aldığı yakın çevre olumlu ilişkilerden oluşuyorsa, ruh sağlığının da olumlu olarak etkilendiği belirtilmektedir. Olumlu ruh sağlığı ise verimlilikten iş kazalarının azalmasına kadar pek çok süreci etkilemektedir. Çalışma

yaşamı kalitesinin geliştirilmesi bağlamında işletme içindeki bilgi akışının ve iletişimin devamlı olarak sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojileri ile mikroelektronik teknolojisinin sayesinde daha büyük miktarlarda bilgi daha hızlı bir şekilde çalışanlara ulaştırılabilmektedir. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 59,4'ü bu düşünceye katılır şekilde işletme içinde bilgi akışı sağlamanın teknolojik uygulamalar ile gerçekleştiğini söylemektedirler.

## 5. Ücret

Çalışanların bedensel ve zihinsel çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanan ücret, bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri açısından önem taşımaktadır. Çalışanların işe karşı tutumunu, iş tatminini, motivasyonunu ve verimliliğini sağlama ile ücret arasında doğrudan bir ilişki vardır. Çalışanların iş tatminlerini, verimliliklerini ve performanslarını dikkate alan ücret sistemlerinin çalışma yaşamı kalitesini arttırdığı görülmektedir. Üretim biçimlerindeki değişiklikler ile birlikte çalışanların aldığı ücret arasında olumlu yönde bir kolerasyon olduğu, bunun da çalışma yaşamı kalitesini arttırdığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda yeni teknoloji kullanımının çalışanların aldığı ücretteki artışı belirleyebilmek için “işyerimde yeni teknolojilerin kullanımı ile birlikte aldığım ücrette artış olmuştur” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 18’de gösterilmektedir.

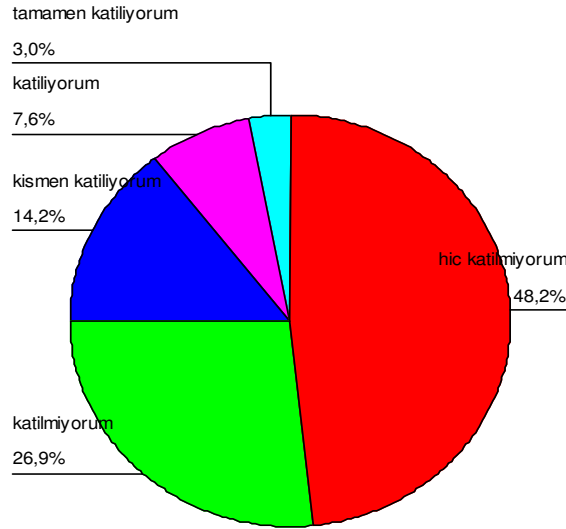
**Tablo 18: Ücret**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Hiç Katılmıyorum	95	48,2	48,2
Katılmıyorum	53	26,9	75,1
Kısmen Katılıyorum	28	14,2	89,3
Katılıyorum	15	7,6	97,0
Tamamen Katılıyorum	6	3,0	100,0
Toplam	197	100,0	



Tablo 18 incelendiğinde yeni teknolojilerin alınan ücretteki artış ile ilgili %48,2 (95 kişi) oran ile en fazla hiç katılmıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %3 (6 kişi), katılıyorum cevabı verenlerin oranı %7,6 (15 kişi), kısmen katılanların oranı %14,2'dir (28 kişi) ve katılmayanların oranı ise %26,9'dur (53 kişi). Sonuç olarak elde edilen veriler ışığında mavi yakalılar açısından bakıldığında yeni teknolojilerin kullanımı ile ücret arasında sanılanın aksine olumsuz bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ücret artışı olmuştur ibaresine hiç katılmayanların oranı ile katılmayanların oranı toplamda %75,1'tür (148 kişi). Ayrıca Şekil 9'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 9: Ücret**



Ücret kavramı çeşitli bilim dallarına göre ayrı ayrı incelenerek farklı tanımlamalar yapılmıştır. Ücretin ekonomik, sosyal, hukuksal ve psikolojik yanları bulunmaktadır. Bütün bu tanımlamaların ortak noktası ise çalışanların belirli bir yaşam düzeyinin sağlanması ile zihnen ve bedenen yaptıkları faaliyetler sonucu hak edilmesidir. Günümüzde ise ücret, geçmişten farklı olarak, sadece çalışmanın karşılığı olarak verilen bir maddi kazanç değil, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek ve maliyetlerini beklenen seviyede tutmak için etkin olarak kullanması gereken bir yönetim aracına dönüşmüştür.

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen belki de en önemli değişken ücrettir. Ücretleme sistemi, çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin başlıca belirleyicilerindendir. Ücret, çalışan açısından çok hassas, işletme açısından da çok kritik bir konudur. Firmadaki ücretlendirme sisteminin doğru bir şekilde planlanması, planlama aşamasında çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamı kalitesini oluşturan en önemli unsur olan ücretin çalışanların yaptıkları işe, performanslarına, kıdemlerine vb. değişkenlere bağlı olarak adil ve insan onuruna yakışır şekilde olmalıdır.

## **6. Eğitim**

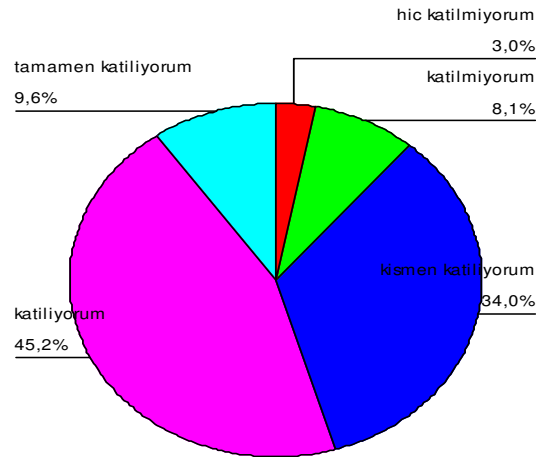
Küreselleşme ve dünya ekonomisindeki gelişmeler nedeniyle işletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri takip etmek ve uygulamak zorundadırlar. Bununla beraber bir işletmenin rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör çalışanlarıdır. Bu nedenle işletmeler çalışanların gelişimine yönelik stratejiler ve politikalar oluşturmaktadır. Bunlardan en önemlisi çalışanların eğitimidir. Özellikle yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması ile birlikte çalışanların sürekli gelişip değişen koşullara uyum sağlaması için eğitim süreklilik göstermelidir. İşletmelerin eğitim yoluyla çalışanların niteliklerini geliştirmesi hem işgücünün hem de işletmenin verimliliğini artıracak, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesi yükselecektir. Bu bağlamda yeni teknoloji kullanımında eğitimin önemini belirleyebilmek için “işyerimde yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması için yeterli ve gerekli eğitimi aldım” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19: Eğitim**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	6	3,0	3,0
Katılmıyorum	16	8,1	11,2
Kısmen Katılıyorum	67	34,0	45,2
Katılıyorum	89	45,2	90,4
Tamamen Katılıyorum	19	9,6	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 19 incelendiğinde yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldığını belirtenlerin oranı %45,2 (89 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %9,6 (19 kişi), kısmen katılanların oranı %34'dir (67 kişi), katılmayanların oranı %8,1 (16 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı %3'tür (6 kişi). Sonuç olarak yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldığını belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %54,8 (108 kişi). Ayrıca Şekil 10'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 10: Eğitim**



Çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasında, iyi eğitilmiş bireylerin aktif rol alacağı göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ancak yeterli ve istenen düzeyde bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış çalışanlar, işletme performansını artıracaktır. Eğitim, getirdiği verimlilik ve kalite süreçleri ile bir yandan firmaların gelişmesine, rekabet gücü kazanmasına yardımcı olurken, diğer yandan istihdamı genişletmektedir. Bilgi çağında ekonomide, büyüme ve istihdam, çalışma yaşamında kalite sorunlarına getirilecek temel çözümler, stratejik olarak sürekli eğitim geçmektedir.

Eğitim, hem beceri kazandırılan hem de bilgi aktarılan bir süreçtir ve bu süreçte bilginin dağıtımı temel olmaktadır. Bu nedenle, bilgiyi etkileyen her teknolojiyi eğitim ile desteklemek gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ve bilgisayarlar, eğitim sürecinde yardımcı araç olarak işlev görmektedir. Yeni teknolojiler, eğitim sürecinin geliştirilmesinde ve öğretme-öğrenme ortamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde eğitim, bir yandan yeni teknolojileri öğretmek, diğer yandan da toplumda bu teknolojileri kullanabilen bireyler yetiştirmekle yükümlüdür. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 54,8'i bu düşünceye katılır şekilde yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldıklarını belirtmektedirler.

## **7. Kariyer**

Küreselleşen dünyada işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve yeni istihdam alanları yaratmak için iş süreçlerini esnekletmektedirler. İşletmelerin yeniden yapılandırılmaları ve işletme stratejilerindeki değişimler, çalışanların bireysel gelişimleri ve kariyerlerini planlamaları konuları üzerinde yoğunlaşmalarını zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik değişim sonucu yalın yönetim anlayışı ile birlikte, işletmelerin çalışanlarından en etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerine yer vermeleri gerekmektedir. Gerek örgütsel, gerekse çalışanların tatmini açısından işlerinde yükselme imkanına sahip olması önem taşımaktadır. Bu bağlamda yeni teknoloji kullanımı ile birlikte yükselme imkanlarını belirleyebilmek için “teknolojik değişim ile birlikte işimde yükselme

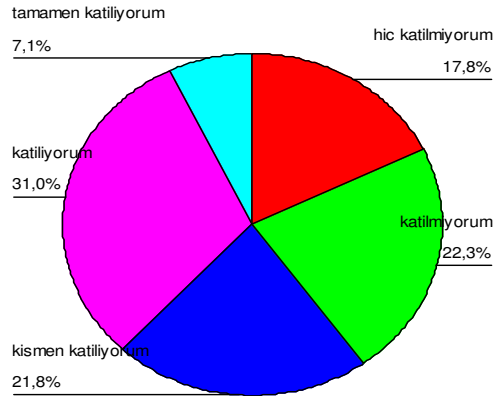
imkanım artmıştır” ve “işyerimde yükselme yeni teknolojilere adapte olabilme becerisine bağlıdır” soruları sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 20 ve Tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 20: Kariyer**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	35	17,8	17,8
Katılmıyorum	44	22,3	40,1
Kısmen Katılıyorum	43	21,8	61,9
Katılıyorum	61	31,0	92,9
Tamamen Katılıyorum	14	7,1	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 20 incelendiğinde teknolojik değişim ile birlikte işinde yükselme imkanı bulunduğunu belirtenlerin oranı %31 (61 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %7,1 (14 kişi), kısmen katılanların oranı %21,8’dir (43 kişi), katılmayanların oranı %22,3 (44 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %17,8’dir (35 kişi). Sonuç olarak teknolojik değişim ile birlikte işinde yükselme imkanı bulunduğunu belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %48,1 (75 kişi). Ayrıca Şekil 11’de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 11: Kariyer**

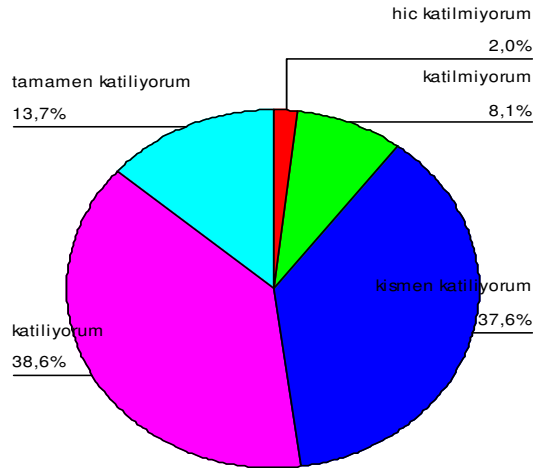


**Tablo 21: Adapte Olma Becerisi**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	4	2,0	2,0
Katılmıyorum	16	8,1	10,2
Kısmen Katılıyorum	74	37,6	47,7
Katılıyorum	76	38,6	86,3
Tamamen Katılıyorum	27	13,7	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 21 incelendiğinde işyerinde yükselmenin yeni teknolojilere adapte olabilme becerisine bağlı olduğunu belirtenlerin oranı %38,6 (76 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %13,7 (27 kişi), kısmen katılanların oranı %37,6 (74 kişi), katılmayanların oranı %8,1 (16 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %2,0'dir (4 kişi). Sonuç olarak teknolojik değişim ile birlikte işinde yükselme imkanı bulduğunu belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %48,1 (75 kişi). Ayrıca Şekil 12'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 12: Adapte Olma Becerisi**



İşletmenin, hedeflerine ulaşabilmede çalışanların katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi, bunları sağlayabilmek için adil bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını uygulaması gerekmektedir. Yöneticiler, kariyer planlama süreci açısından bireysel sorumluluklarını gerçekleştirirken işletme, yöneticilerine yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri sunmalı, örgütteki kariyer yolları ve ilerleme olanakları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri için kariyer merkezleri oluşturmalı, kariyer ve ödül eşitliğinin sağlanılmasına çalışılmalıdır. Olanaklardaki iyileşmelerin sağlanması bireysel ve örgütsel performans artışına, dolayısıyla verimliliğin yükselmesine yardımcı olacaktır. Bu durum da çalışma yaşamı kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Esnek üretim süreci ile birlikte, işletmelerde çalışanların daha üretken, daha verimli olabilmeleri ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek niteliklere sahip olabilmeleri, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesinin artırılabilmesi için etkin bir kariyer planlaması gerekmektedir. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 52,8'i bu düşünceye katılır şekilde teknolojik değişim ile birlikte işlerinde yükselme imkanı bulduklarını ve %53,3'ü işyerinde yükselme imkanlarının yeni teknolojilere adapte olabilme becerisine bağlı olduğunu belirtmektedirler.

## **8. İş Tatmini**

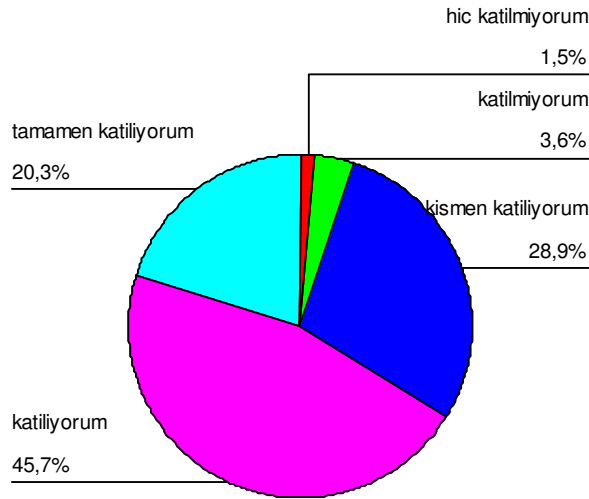
Yoğun rekabetin yaşandığı dünya ekonomisinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Özellikle son yıllarda çalışanların işletmenin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması ve insan kaynağına daha fazla önem verilmesi, çalışanların iş tatminleriyle ilgilenilmesine yol açmıştır. İşletmelerin başarıyı çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumlaştırıldığı noktada yakalayabileceği düşüncesi, iş tatmininin önemini daha da artırmaktadır. Bu bağlamda teknolojik değişim ile çalışanlarını tatminin ne yönde değiştiğini belirleyebilmek için “işletmede yeni teknoloji kullanımı iş tatminini artırmaktadır” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 22’de gösterilmektedir.

**Tablo 22: İş Tatmini**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	3	1,5	1,5
Katılmıyorum	7	3,6	5,1
Kısmen Katılıyorum	57	28,9	34,0
Katılıyorum	90	45,7	79,7
Tamamen Katılıyorum	40	20,3	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 22 incelendiğinde yeni teknoloji kullanımının iş tatminini artırdığını belirtenlerin oranı %45,7 (90 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %20,3 (40 kişi), kısmen katılanların oranı %28,9 (57 kişi), katılmayanların oranı %3,6 (7 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %1,5'dir (3 kişi). Sonuç olarak yeni teknoloji kullanımının iş tatminini artırdığını belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %66 (130 kişi). Ayrıca Şekil 13'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 13: İş Tatmini**





Güçlü bir işletme kültürü, işletmenin başarısına ve işletmede çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. İşletme kültürünün güçlü veya zayıf olması ile çalışan tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. İş tatmini, kişilerarası ilişkiler, bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, çalışana verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi organizasyonel yapıyı ve verimliliği etkiler. Ayrıca iş güvencesi, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, çalışma koşulları gibi iş ortamına bağlı değişkenler de iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir.

İş tatmininin sonuçları, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığını, işletmenin çalışma ortamını ve verimliliğini etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Diğer yandan çalışanların tatmin edilmesi, işletmenin başarısı rekabet ortamında var olmak ve sürdürülebilir büyüme sağlamak, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından gereklidir. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması ise, çalışanların her türlü gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamında karşılaşılabilecek problemlerin en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür. Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması ile birlikte iş tatmininin artığı genel kabul gören bir görüştür. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 66'sı bu düşünceye katılır şekilde yeni teknolojiler ile birlikte iş tatminlerinin artığını belirtmektedirler.

## **9. Verimlilik**

İşletmelerin verimliliği, kimi zaman kaynakları daha etkin kullanarak, kimi zaman ise yeni teknolojiler aracılığıyla sağlanmaktadır. Rekabet gücünün artırılması için verimlilik düzeyinin yükseltilmesi, bunun için de yeni teknolojiler ile çalışmanın önemi göz ardı edilmemelidir. Yeni teknolojiler, daha kaliteli mal ve hizmetleri daha kısa sürede ve daha büyük ölçeklerde üretmek suretiyle rekabet gücünün geliştirilmesi açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin ile birlikte bir diğer önemli unsur ise teknolojileri kullanacak, üretim sürecine adapte edecek ve daha çok geliştirebilecek olan çalışanlardır. Başka bir deyişle, çalışanlar, yüksek katma değer yaratan teknolojilerin etkin kullanılabilmeleri ve daha da

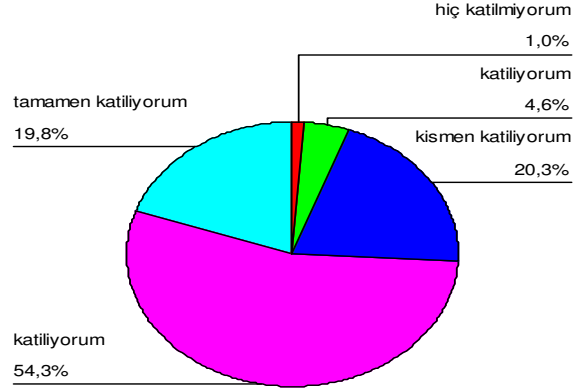
geliştirilebilmeleri için çok önemli bir unsurdur. Bu bilgiler ışığında çalışma yaşamı kalitesinin artırılması için önce çalışanların verimliliğinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda teknolojik değişim ile birlikte çalışanların verimliliğinin artıp artmadığını belirleyebilmek için “işletmede yeni teknoloji kullanımı verimliliğimi artırmaktadır” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 23’de gösterilmektedir

**Tablo 23: Verimlilik**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	2	1,0	1,0
Katılmıyorum	9	4,6	5,6
Kısmen Katılıyorum	40	20,3	25,9
Katılıyorum	107	54,3	80,2
Tamamen Katılıyorum	39	19,8	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 23 incelendiğinde yeni teknoloji kullanımının verimliliğini artırdığını belirtenlerin oranı %54,3 (107 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %19,8 (39 kişi), kısmen katılanların oranı %20,3 (40 kişi), katılmayanların oranı %4,6 (9 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %1’dir (2 kişi). Sonuç olarak yeni teknoloji kullanımının verimliliği artırdığını belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %73,2 (146 kişi). Ayrıca Şekil 14’da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 14: Verimlilik**



Teknolojik değişim ile birlikte gelişen üretim yöntemlerinden biri olan tam zamanında yöntemlerinden biri olan tam zamanında üretim sisteminin asıl amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yoluyla işletmenin verimliliğini artırmaktır. Tam zamanında üretim sisteminin başarısı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır. Üretim sürecinin yeniden yapılandırılması, çalışanların bu sürece adapte olabilmelerini, direnç göstermemelerini ve takım halinde çalışarak verimliliklerinin artmasını gerektirmektedir. Unutulmamalıdır ki işletmenin sahip olduğu beşeri kaynaklar, verimliliği artırmanın en etkin aracıdır.

Çalışanların tatminini artırarak işletmeye bağlılığını sağlayacak en önemli faktör verimlilik artışı sonucunda elde edilecek maddi ve/veya maddi olmayan her şeyi onlarla paylaşmaktır. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması bağlamında yönetimce izlenecek bu tarz stratejiler ile hem çalışanların verimliliği hem de işletmenin verimliliği artacaktır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 74,2'si bu düşünceye katılır şekilde yeni teknolojiler ile birlikte verimliliklerinin arttığını belirtmektedirler.

## **10. Motivasyon**

Modern yönetim anlayışına göre, işletmelerin başarılı olabilmesi için sahip olduğu insan kaynağının etkili yönetimi gerekmektedir. Sosyal, psikolojik ve

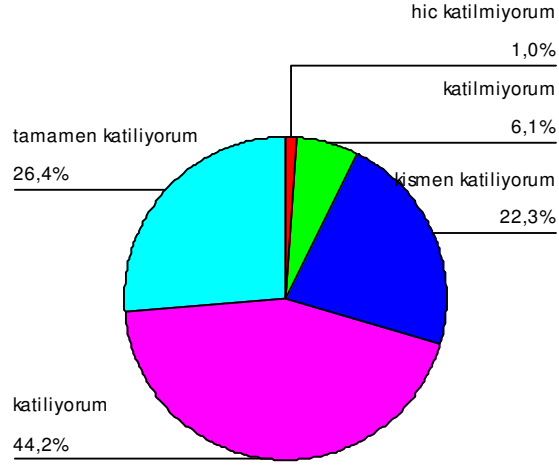
fizyolojik ihtiyaçları tatmin edilmiş ve yüksek motivasyona sahip çalışanlar, iş yaşamında yüksek katma değer yaratmaktadır. İşletmelerin temel amacı, çalışanların belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Motivasyon yolu ile çalışanlar ve işletme hedeflerinin bütünleşmesi kolaylaşacaktır. Bu bağlamda yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması sonrası çalışanların motivasyonun artıp artmadığını belirleyebilmek için ‘‘işletmede yeni teknoloji kullanımı motivasyonumu artırmaktadır’’ sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 24’de gösterilmektedir

**Tablo 24: Motivasyon**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KMLATIF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	2	1,0	1,0
Katılmıyorum	12	6,1	7,1
Kısmen Katılıyorum	44	22,3	29,4
Katılıyorum	87	44,2	73,6
Tamamen Katılıyorum	52	26,4	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 24 incelendiğinde yeni teknoloji kullanımının motivasyonu artırdığını belirtenlerin oranı %44,2 (87 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %26,4 (52 kişi), kısmen katılanların oranı %22,3 (44 kişi), katılmayanların oranı %6,1 (12 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %1’dir (2 kişi). Sonuç olarak yeni teknoloji kullanımının motivasyonu artırdığını belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %70,6 (139 kişi). Ayrıca Şekil 15’da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir

**Şekil 15: Motivasyon**



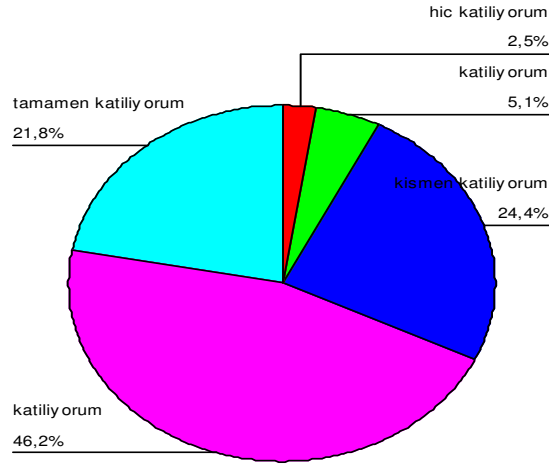
Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, organizasyonel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve işletmeye bağlılıklarını artırıcı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Esnek üretim sistemleri gereği, piyasadan gelen talebe, teknolojiye ve işletme stratejilerindeki değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde çalışanların farklı işleri yapabilme yeteneği ve becerilerinin yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu yolla çalışanların görev ve sorumlulukları artırılırken diğer yandan da motivasyon yükseltilerek işgücü ve işletmenin verimliliği sağlanmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesini geliştiren bir unsur olan motivasyon, çalışanların işlerini daha keyifle ve hatasız yapmalarını sağlayacak, dolayısıyla aidiyet duygusu yaratarak işletmelerin verimliliğini artıracaktır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 70,6'sı bu düşünceye katılır şekilde yeni teknolojiler ile birlikte motivasyonlarının arttığını belirtmektedirler.



belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %68 (134 kişi). Ayrıca Şekil 16'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 16: Birden Fazla İşi Aynı Anda Yapma**



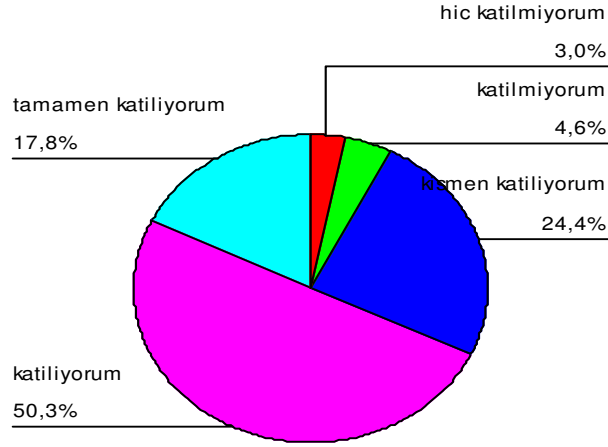
**Tablo 26: İş Yükü**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	6	3,0	3,0
Katılmıyorum	9	4,6	7,6
Kısmen Katılıyorum	48	24,4	32,0
Katılıyorum	99	50,3	82,2
Tamamen Katılıyorum	35	17,8	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 26 incelendiğinde işyerinde otomasyona geçiş ile birlikte iş yükünün azaldığını belirtenlerin oranı %50,3 (99 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %17,8 (35 kişi), kısmen katılanların oranı %24,4 (48 kişi), katılmayanların oranı %4,6 (9 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %3,0'dir (6 kişi). Sonuç olarak işyerinde otomasyona geçiş ile birlikte iş yükünün azaldığını belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen

katılıyorum) %68,2 (134 kişi). Ayrıca Şekil 17’da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 17: İş Yüğü**



Çalışma yaşamının en önemli sorunlarından biri strestir. Bir çok sebepten dolayı yaşanan stres çalışanlar ve işverenler için işin verimindeki düşüş, işe olan konsantrasyondaki azalma, yaptığı işten keyif almama gibi sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma yaşamında strese neden olabilecek bir unsur da iş yüküdür. Çalışanın yaptığı işin ağır olması veya aynı anda birden fazla işi yapmak zorunda kalması stresini artıracak, motivasyonunu, performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Yapılan araştırmanın sonucundaki bilgiler ışığında katılımcılar birden fazla işi aynı anda yapmanın motivasyonlarını düşürdüğünü doğrulamaktadır.

Bilgi, günümüzde üretim ve hizmet sektörlerinin en önemli etkenlerinden biri durumundadır ve önemi gittikçe artmaktadır. Artık hemen hemen tüm sektörlerdeki organizasyonlar, bilgiye dayalı dinamik organizasyonlara dönüşmekte ve yeni teknolojileri giderek daha fazla sayıda kullanmaktadır. Otomasyona geçiş ile birlikte işin büyük bir kısmının artık makinelerce yapılması çalışanların iş yükünü hafifletmiş, dolayısıyla iş tatmini, motivasyon, performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yapmıştır. Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi açısından



Çalışanların iş yükünün azaltılarak verimliliklerinin artırılması esastır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 68,2'si bu düşünceye katılır Şekilde yeni teknolojiler ile birlikte iş yüklerinin azaldığını belirtmektedirler.

## 12. Performans

İşletmelerin alışanları verimli bir Şekilde çalışmaya itecek, daha fazla sorumluluk almalarını sağlayacak, problem çözme becerisi geliştirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, çalışanların performansını artıracaktır. Çalışanların performansını en st düzeyde tutmayı başaran işletmelerde işe devamsızlık oranı azalacak, verimlilik ve başarı sağlanacaktır.

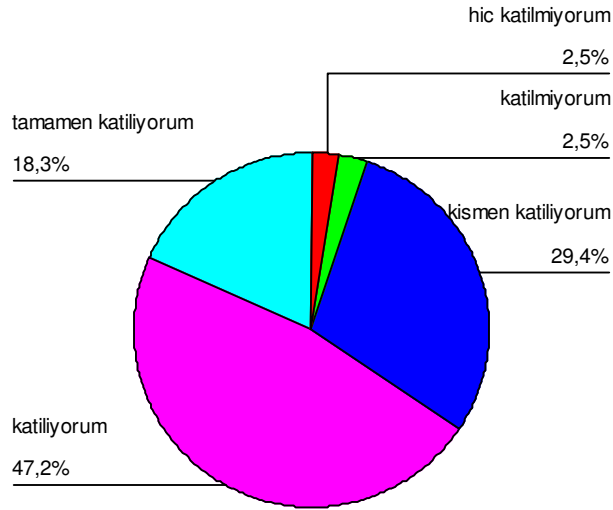
İşyerinde otomasyona geçiş ile birlikte üretim sürecinde yapılan işlemlerin kolaylaştırılması ve hızlandırılması gerekçesiyle çalışanların performanslarının artığı varsayılmaktadır. Bu bağlamda otomasyona geçişin sağladığı katkıyı ve yeni teknoloji içeren makinelerin kullanımı ile çalışanların performanslarının artığını tespit edebilmek için “işyerimde işlemlerin azaltılması ve hızlandırılması açısından bilgi kullanımı ve çalıştığım bölümdeki otomasyonun işime sağladığı katkı önemlidir” ve “işletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması performansına olumlu etki yapmaktadır” soruları sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 27 ve Tablo 28’da gösterilmektedir.

**Tablo 27: Otomasyonun Sağladığı Katkı**

	<b>FREKANS</b>	<b>YÜZDE (%)</b>	<b>KÜMÜLATİF YÜZDE</b>
Hiç Katılmıyorum	5	2,5	2,5
Katılmıyorum	5	2,5	5,0
Kısmen Katılıyorum	58	29,4	34,4
Katılıyorum	93	47,2	81,7
Tamamen Katılıyorum	36	18,3	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 27 incelendiğinde teknolojik değişim ile birlikte üretimde otomasyona geçişin işi olan olumlu katkısını belirtenlerin oranı %47,2 (93 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %18,3 (36 kişi), kısmen katılanların oranı %29,4 (58 kişi), katılmayanların oranı %2,5 (5 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %2,5’dir (5 kişi). Sonuç olarak teknolojik değişim ile birlikte işinde yükselme imkanı bulduğunu belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %48,1 (75 kişi). Ayrıca Şekil 18’de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 18: Otomasyonun Sağladığı Katkı**

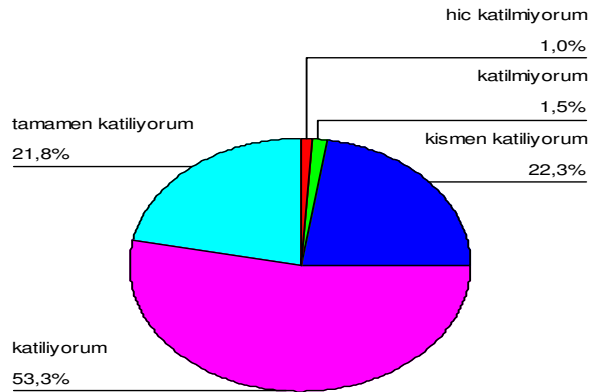


**Tablo 28: Performans**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	2	1,0	1,0
Katılmıyorum	3	1,5	2,5
Kısmen Katılıyorum	44	22,3	24,9
Katılıyorum	105	53,3	78,2
Tamamen Katılıyorum	43	21,8	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 28 incelendiğinde işletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması performansına olumlu etki yapmaktadır diyenlerin oranı %53,3 (105 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %21,8 (43 kişi), kısmen katılanların oranı %22,3 (44 kişi), katılmayanların oranı %1,5 (3 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %1,0'dir (2 kişi). Sonuç olarak işletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması performansına olumlu etki yapmaktadır diyenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %75,2 (148 kişi). Ayrıca Şekil 19'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 19: Performans**



Yaşanan hızlı teknolojik değişim yeni olanaklar, yeni fırsatlar ve yeni üretim biçimleri yaratarak, işletmeleri köklü bir değişimin içine sürüklemektedir. Bu köklü değişimi kendi lehine uygulayabilecek işletmeler rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilecekler ve yeni fırsat ile olanaklardan yararlanabileceklerdir.

Esnek üretim sistemleri, yani otomasyona geçiş ile birlikte, üretimdeki işlem sayısı azalmış, basitleşmiş ve üretim hızlanmıştır. Bir başka deyişle üretim sürecinin otomasyonu verimlilik, hız ve kaliteyi güvence altına almıştır. Çalışanların performansını artıran bu durum, işletmenin verimliliğine de olumlu yansımıştır. Bu bağlamda çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanların performansını artıracak, dolayısıyla çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 65,5'i bu düşünceye katılır şekilde otomasyonun işlerine katkı sağladığı ve %75,2'si yeni teknoloji içeren makinelerin kullanımının performanslarını artırdığını belirtmektedirler.

### **13. İş Kazaları**

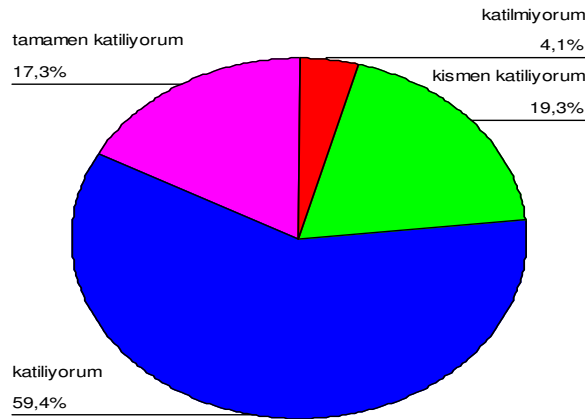
Çalışma yaşamı kalitesi kapsamında incelenmesi gereken bir diğer konu çalışma koşullarıdır. Fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarının iyi ve sağlıklı olması ile stressiz bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumlu etkileyerek çalışma yaşamı kalitesini artıracaktır. Teknoloji, çalışma yaşamında insanı uyuma zorlayan bir faktör olarak yer almasına rağmen, gelişimin her aşamasında, çalışanları iş kazası riski, meslek hastalığı gibi çalışma yaşamının zorluklarından kurtarmaktadır. Bu bağlamda yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması sonrası iş kazalarının azaldığını belirleyebilmek için “işyerimde yeni teknolojilerin kullanımı iş kazalarını azaltmıştır” sorusu sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 29'de gösterilmektedir.

**Tablo 29: İş Kazaları**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Katılmıyorum	8	4,1	4,1
Kısmen Katılıyorum	38	19,3	23,4
Katılıyorum	117	59,4	82,7
Tamamen Katılıyorum	34	17,3	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 29 incelendiğinde yeni teknoloji kullanımının iş kazalarını azalttığını belirtenlerin oranı %59,4 (117 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %17,3 (34 kişi), kısmen katılanların oranı %19,3'dir (38 kişi). Üretim sürecindeki değişimlere olumlu bakmayan, katılmayanların oranı %4,1'dir (8 kişi). Dikkat çekici bir yön ise katılımcıların hiçbirisinin “yeni teknolojilerin kullanılmasıyla iş kazaları azalmıştır sorusuna” hiç katılmıyorum cevabını vermemesidir. Sonuç olarak yeni teknolojilerin kullanımı ile iş kazalarının azaldığına katılanların oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %76,7 (151 kişi). Ayrıca Şekil 20’de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 20: İş Kazaları**



İşverenler iş güvenliğine dikkat ederek, hem iş yerinin sürekliliğini ve hem de çalışanlarının sağlığını korumak zorundadır. Bu nedenle eğitim çalışmalarına önem göstermeli ve kullanılan makinelerin güvenlik tertibatlarının olmasına dikkat edilmelidir. Kullanımı gerekli ve zorunlu olan kişisel koruyucu ekipmanların işverenlerin denetimleri ile çalışanlar tarafından kullanımını sağlanmalıdır. İşyerinin tehlikelerden uzak, meslek hastalıklarından ve iş kazalarından arınmış bir işyeri olması çalışma yaşamı kalitesini artırma bakımından önemlidir. Çünkü çalışma ortamı ve koşulları çalışanların motivasyon ve verimliliğini etkilemektedir. Teknolojik devrim, çalışma yaşamının insancillaştırılması bağlamında, tam otomasyon yoluyla, çalışanların iş yüklerini azaltarak, yaşamı tehdit eden çalışma koşullarından kurtarmaktadır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 76,7'si bu düşünceye katılır şekilde işyerinde yeni teknoloji kullanımının iş kazalarını azalttığını belirtmektedirler.

#### **14. İşin Monoton Hale Gelmesi**

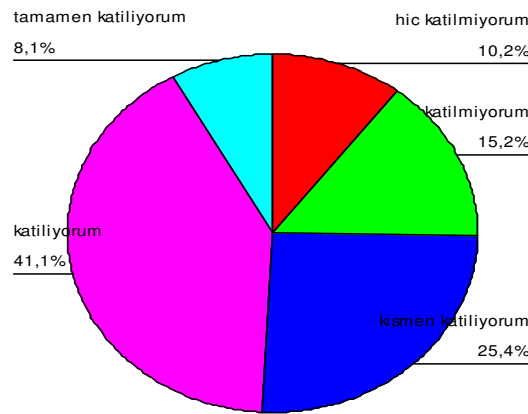
Emek yoğun üretimden, teknoloji yoğun üretime geçiş ile birlikte çalışmanın yapısında değişiklik yaşanmıştır. Çalışanların iş yükleri azalmış, bedensel güçleri ile yaptıkları işler makineler aracılığı ile yapılmaya başlanmıştır. Böylece üretimde insan kaynaklı hatalar azalmış ve kontrol basit bir düğme ile yapılır hale gelmiştir. Çalışma yaşamı kalitesi açısından incelenecek olursa, otomasyon çalışanların yaptıkları işleri basitleştirdiğinden, iş tatmini ve motivasyonlarını olumlu veya olumsuz etkilediği varsayılmaktadır. Bu bağlamda yeni teknolojilerin yaptıkları işleri nasıl etkilediğinin incelenebilmesi için katılımcılara “üretim sürecindeki değişiklikler sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir” ve “teknolojik yoğun çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir” soruları sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 30 ve Tablo 31’de gösterilmektedir.

**Tablo 30: İşin Monoton Hale Gelmesi**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	20	10,2	10,2
Katılmıyorum	30	15,2	25,4
Kısmen Katılıyorum	50	25,4	50,8
Katılıyorum	81	41,1	91,9
Tamamen Katılıyorum	16	8,1	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 30 incelendiğinde üretim sürecindeki değişiklikler sonucu işindeki faaliyetlerin çoğunun tek düze ve sıkıcı hale geldiğini belirtenlerin oranı %41,1 (81 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %8,1 (16 kişi), kısmen katılanların oranı %25,4 (50 kişi), katılmayanların oranı %15,2 (30 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %10,2'dir (20 kişi). Sonuç olarak üretim sürecindeki değişiklikler sonucu işindeki faaliyetlerin çoğunun tek düze ve sıkıcı hale geldiğini belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %49,2 (97 kişi). Ayrıca Şekil 21'de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 21: İşin Monoton Hale Gelmesi**

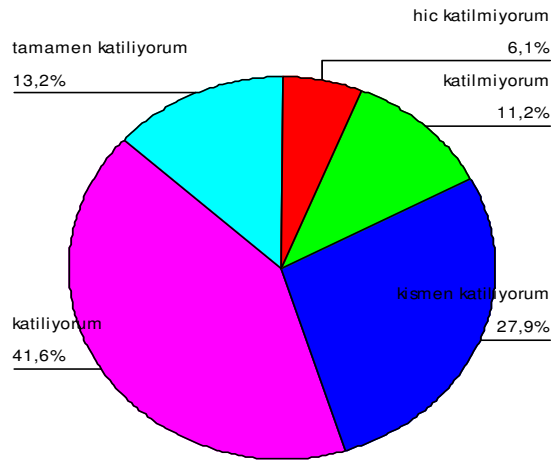


**Tablo 31: Kendini Gerçekleştirme**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	12	6,1	6,1
Katılmıyorum	22	11,2	17,3
Kısmen Katılıyorum	55	27,9	45,2
Katılıyorum	82	41,6	86,8
Tamamen Katılıyorum	26	13,2	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 31 incelendiğinde teknoloji yoğun çalışmanın, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine engel olduğunu belirtenlerin oranı %41,6 (82 kişi) ile en fazla katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %13,2 (26 kişi), kısmen katılanların oranı %27,9 (55 kişi), katılmayanların oranı %11,2 (22 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %6,1'dir (12 kişi). Sonuç olarak teknoloji yoğun çalışmanın, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine engel olduğunu belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %54,8 (108 kişi). Ayrıca Şekil 22'da grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 22: Kendini Gerçekleştirme**





Yeni teknolojiler programlanabilir olma özelliği ile birçok malı aynı anda üretme ve farklı işlemleri arka arkaya yapma imkanı sunarak ürün çeşitliliği sağlamaktadır. Bu özellik makinelerin devamlı çalışmasına olanak sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmaktadır. Ancak çalışma yaşamı kalitesi açısından bakıldığında işlerin makineler tarafından yapılması, tam bir yenelleme yapılamamakla beraber çalışanların yaptıkları faaliyetleri monoton ve sıkıcı olarak nitelendirmesine yol açmıştır. Diğer yandan çalışanların otomasyona geçiş nedeniyle işlerini kaybetme korkusu içinde olmaları kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerine engel olmaktadır. Yani bireyler iş güvencesi-güvencesizliği arasında sıkışmakta ve konsantrasyon problemi yaşamaktadırlar. Sonuçlara bakıldığında ankete katılan 197 kişiden 108'i katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevaplarını vererek teknoloji yoğun çalışmanın kendilerini gerçekleştirmelerini engellediklerini ve %49,2'si de işlerinin tek düze ve monoton hale geldiğini belirtmektedirler.

### **15. Teknolojik Donanım**

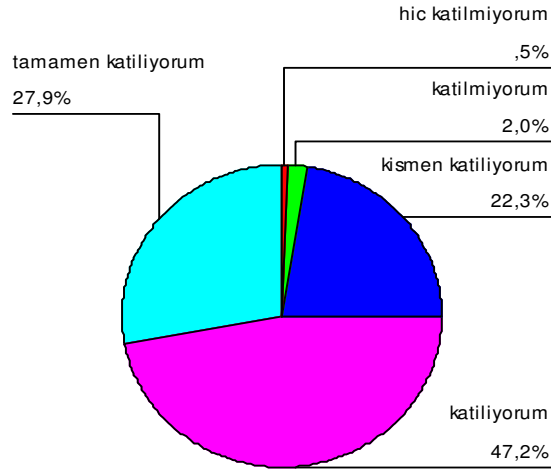
Çalışma yaşamında kaliteyi oluşturan faktörlerden biri işletmenin sahip olduğu teknolojik yapı ve teknolojik donanımdır. Yeni teknolojiler üretimde verimliliği artırmanın yanı sıra çalışanlara birtakım kolaylıklar da sağlamaktadır. Çalışanların işlerinde verimli olabilmeleri için en önemli ihtiyaçlarından biri, rahat çalışabilecekleri bir ortam yaratmak ve işini yapabilmeleri için her türlü araç-gereç ve teknolojiyi kullandırmaktır. Çalışma yaşamında kaliteyi artırmak bağlamında verimli çalışabilmek bakımından teknolojik donanıma sahip olup olunmadığının incelenebilmesi için katılımcılara “işimle ilgili tüm teknolojik donanıma sahibim” ve “işimi yapabilmek için kullandığım araç-gereç ve teknoloji, kaynak, ekipman yeterlidir” soruları sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 32 ve Tablo 33’de gösterilmektedir.

**Tablo 32: Teknolojik Donanım**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	1	0,5	0,5
Katılmıyorum	4	2,0	2,5
Kısmen Katılıyorum	44	22,3	24,9
Katılıyorum	93	47,2	72,1
Tamamen Katılıyorum	55	27,9	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 32 incelendiğinde işiyle ilgili tüm teknolojik donanıma sahip olduğunu belirtenlerin oranı %47,2 (93 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %27,9 (55 kişi), kısmen katılanların oranı %22,3 (44 kişi), katılmayanların oranı %2 (4 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %0,5'dir (1 kişi). Sonuç olarak işiyle ilgili tüm teknolojik donanıma sahip olduğunu belirtenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %75,1 (148 kişi). Ayrıca Şekil 23'de grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir

**Şekil 23: Teknolojik Donanım**

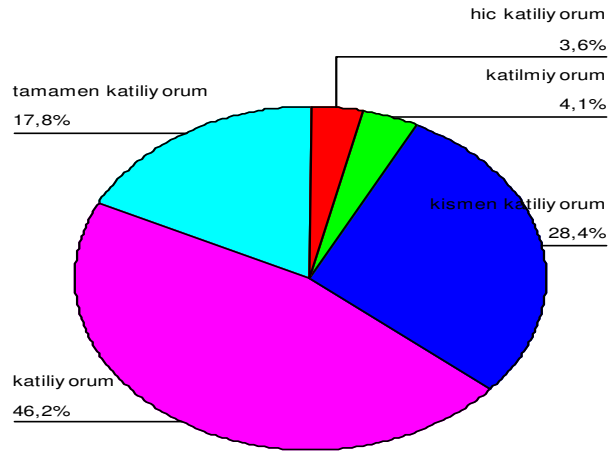


**Tablo 33: Kullanılan Araç- Gereç**

	FREKANS	YÜZDE (%)	KÜMÜLATİF YÜZDE
Hiç Katılmıyorum	7	3,6	3,6
Katılmıyorum	8	4,1	7,6
Kısmen Katılıyorum	56	28,4	36,0
Katılıyorum	91	46,2	82,2
Tamamen Katılıyorum	35	17,8	100,0
Toplam	197	100,0	

Tablo 33 incelendiğinde işini yaparken kullandığı araç-gereç ve teknoloji ile kaynak, ekipman vb. yeterlidir diyenlerin oranı %46,2 (91 kişi) ile en fazla, katılıyorum cevabı verilmiştir. Tamamen katılanların oranı %17,8 (35 kişi), kısmen katılanların oranı %28,4 (56 kişi), katılmayanların oranı %4,1 (8 kişi) ve hiç katılmıyorum cevabını verenlerin oranı ise %3,6'dır (7 kişi). Sonuç olarak işini yaparken kullandığı araç-gereç ve teknoloji ile kaynak, ekipman vb. yeterlidir diyenlerin oranı toplamda (katılıyorum ve tamamen katılıyorum) %64 (134 kişi). Ayrıca Şekil 24'te grafik ile cevapların dağılımı verilmiştir.

**Şekil 24: Kullanılan Araç- Gereç**



İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlara açılmasında sahip olduğu teknolojik donanım büyük bir paya sahiptir. Rekabet edebilmek için işletmelerce geliştirilecek stratejiler ucuz ve kaliteli üretim yapmanın yanı sıra yeni teknolojiler üretmek veya yeni teknolojileri üretim sürecine adapte etmek şeklinde olmalıdır. Çalışma yaşamında teknolojik donanıma sahip olmak gerek üretim verimliliğini gerekse yaptıkları işleri kolaylaştırma bazında çalışanların verimliliğini artırmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesini geliştirilmesi açısından çalışanların verimli ve rahat bir ortamda her türlü araç-gereç ve ekipman ile teknolojik donanıma sahip olarak çalışması esastır. Sonuç olarak bakıldığında katılımcıların % 75,1'i bu düşünceye katılır şekilde işi ile ilgili her türlü teknolojik donanıma sahip olduğunu ve %64'ü ise işlerini yapabilmek için kullandıkları araç-gereç ve teknoloji, kaynak, ekipmanın yeterli olduğunu belirtmektedirler.

## SONUÇ

Son yirmi yılda teknoloji alanındaki gelişmeler yeni üretim sistemlerini beraberinde getirmiş; toplumsal ve ekonomik yapıyı derinden etkilemiş ve değiştirmiştir. 1970'lerde Fordizm'in krize girmesi ile birlikte, bu üretim sisteminin katılıklarını aşmak ve mevcut üretim sistemlerindeki tıkanıklıkları gidermek amacıyla esnek imalat sistemleri adı verilen yeni teknolojiler geliştirilmiştir. Özellikle ürünlerin dizaynı ve üretimde kullanılan bilgisayar tabanlı otomasyon teknolojileri, yeni teknolojiler olarak adlandırılan bir teknolojik devrimin yaşanmasına neden olmuştur.

Yeni teknolojiler aslında, esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkmasıyla kendini göstermektedir. Üretimde mikroelektronik teknolojisinin uygulamaya konulması ile birlikte çalışanların iş yükü hafiflemiş, verimlilikleri artmış; böylece üretim süreci ile ilgili sorunlar ve bu sorunları iyileştirme yolları üzerinde daha fazla düşünür olmuşlardır. Esnek üretim teknolojileri, üretim maliyetlerini düşürürken ürün ve/veya hizmetlerin kalitesini artırabilmeyi olanaklı kılmaktadır.

Dünyada yaşanan bu hızlı teknolojik değişim yeni olanaklar, yeni fırsatlar ve yeni üretim biçimleri yaratarak, çalışanların istihdam ve yaşam biçimlerini tamamen değiştirmiştir. Geleneksel çalışma biçimlerinin yerini, yeni çalışma biçimleri almıştır. Bir başka deyişle standart çalışma biçimlerinden kopuş ile birlikte, atipik çalışma biçimleri diye nitelendirilen, işçinin çalışma saatlerinin esnekleştiği ve çalıştığı yerin değişebildiği çalışma biçimleri uygulanmaya başlanmıştır. Yeni teknolojiler ile emek piyasası talebi nitelikli bilgiye dayalı hale gelirken, yeni meslek grupları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yeni teknoloji odaklı değişim yeni bir toplumun doğmasına sebep olmuştur.

Küreselleşme ve yeni teknolojiler son yirmibeş yılda tüm dünyada köklü değişimlere yol açmıştır. Ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel alanlarda yaşanan değişimlerden biri bilginin ön plana çıktığı bilgi ekonomisi ve bilgi toplumdur. Teknolojik ilerleme, buna bağlı olarak ivme kazanan küreselleşme süreci ve değişen

gereksinimler bilgi toplumuna geçişin ana unsurlarını oluşturmuştur. Bilgi toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi ekonomisi ve üretiminin ile nitelikli insan faktörünün önem kazandığı toplumdur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin damgasını vurduğu bilgi toplumunda itici güç yüksek teknolojidir.

Bilgi toplumu yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği ekonomik bir sistemdir. Bilgi toplumunda işletmelerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve iletişim araçlarının gelişmesi ve birbiri ile bütünleşmesi, robot teknolojisinin üretime girmesi örgütsel yapıları değiştirmiştir. İş bölümü ve uzmanlaşmanın yaygın olduğu hiyerarşik örgütlenme yapısından, bilginin birincil üretim faktörü olduğu, yatay örgütlenme modelinin önem kazandığı bir yapı oluşmuştur.

Teknolojik değişim sanayi ve hizmet sektörlerinde önemli değişikliklere yol açarken, yeni teknolojiler çalışma hayatının yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır. İşletmelerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılabilmesi, işletmelerde yeni yönetim ve üretim anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle 1980 sonrasında yalın üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması ile birlikte verimli, kaliteli, düşük maliyetli ve çeşitliliği fazla olan ürünler üretilerek, işletmelerin rekabet gücü artırılmıştır. Yalın üretim ve yönetim tekniklerinin başarısının altında takım çalışması, esneklik, işletmeye bağlılık-güven, çalışanların katılımı ve sorumluluğu gibi kavramları ön plana çıkararak işletmenin insan boyutunu güçlendirmesi yatmaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının rekabette stratejik unsur haline gelmesi, teknoloji-insan arasındaki karşılıklı etkileşim, uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri bazı kavramların telafuz edilmesine yol açmıştır. Bunlardan biri çalışma yaşamı kalitesidir. Yeni teknolojiler ile birlikte çalışma yaşamı kalitesi ihtiyaç duyulan çağdaş bir yönetim felsefesi olmuştur. Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların psikolojik ve fiziksel refah seviyesini yükselten, örgüt kültüründe değişiklik yaratan ve işletmedeki bütün çalışanların değerini yükselten bir yönetim felsefesidir. Çalışma yaşamı kalitesi, işletmede resmi kararların alınmasına

Çalışanların katılımı, insancıl ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması, çalışanların motivasyonu, iş tatmini, eğitimi ve ücret gibi unsurları içermektedir.

alışanı geliştirme, tatmin etme, zenginleştirme çabası, işletmelerce öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri, iş ilişkisi gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli bir etkindir. Yeni teknolojiler, çalışanların daha fazla nitelik kazanmasını ve eğitilmiş olmasını sürekli destekleyen bir olgudur. Bu bağlamda insan faktörü teknolojik değişim sürecinin kilit unsurudur.

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının etkinliğinin sağlanması için, çalışanların bilgi, motivasyon, verimlilik, tatmin ve uyum yeteneklerinin geliştirilmesinde, eğitim, ücret, işin organizasyonu, daha fazla sorumluluk ve yönetime katılma önem kazanmaktadır. Bu bağlamda üretimde çalışanların katma değerinin artmasını sağlayacak unsurlardan biri de hiç kuşkusuz çalışma yaşamı kalitesinin artırılması olacaktır. Çalışma yaşamı kalitesi yaklaşımının temel amacı, örgütün karlılık ve büyüme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanmasıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yaptıkları işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, aidiyet duygusunu geliştirecek, işgücü devir hızını azaltacak, daha tatmin olmuş çalışanlar ile birlikte işletmenin verimliliği ve karlılığı arttıracaktır.

Çalışma yaşamı kalitesinden söz edilmesi ve bunun geliştirilmesi modern örgütlerle birlikte sağlanmıştır. Modern örgütlerdeki; insan-makine bütünleşmesi, oto-kontrol mekanizması, yatay örgütlenme, çalışanlar arasında işbirliği, bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, insan kaynağına olan yatırım, çalışma yaşamının kalitesini arttırmada önemli rol oynamaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması için öncelikle bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan ilki çalışma koşullarıdır. Bu doğrultuda, işin yapıldığı fiziksel çevrede, çalışanın işini daha verimli yapabilmesini sağlayacak şekilde, sıcaklık, temizlik, ışıklandırma, gürültü, makine-araç gereç yerleşimi gibi

ergonomik faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir. İkinci faktör, işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarına yapacağı eğitim yatırımdır. Çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasında, iyi eğitilmiş bireylerin daha etkin rol alacağı göz ardı edilmemelidir. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasını sağlamak üzere; iş kazalarının azaldığı, katılımcı yönetim anlayışının olduğu, iletişim mekanizmalarının gerektiği şekilde işlediği, fire oranlarının azaldığı, maliyetlerde düşüşlerin yakalanmasında eğitim faaliyetlerinin etkisinin önemi büyüktür.

Çalışma yaşamı kalitesini artıran ve işletme başarısı için gerekli olan unsurlardan belki de en önemlileri iş tatmini, motivasyon ve verimliliklerdir. İş tatmininin yüksek olması, birey ile iş arasındaki uyumu sağlayacak, yabancılaşmayı azaltacak, çalışanın ve işletmenin verimliliğini artıracaktır. Motive olmuş çalışan, işletmenin amaçları doğrultusunda hareket ederek, karlılığın ve büyümenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen belki de en önemli unsurlardan biri ücretlerdir. İşletmelerin ücret politikaları, çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinin belirleyicilerindendir. Firmadaki ücret sisteminin doğru şekilde oluşturulması ve bu aşamada çalışan katılımının sağlanması, dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurulması gerekmektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasında çalışanın iş dışı yaşamı da dikkate alınmalı ve iş-aile yaşamı dengesi sağlanmalıdır.

Vestel Dijital A.Ş.'nde uygulanan anket çalışması ile de, bahsedilen konuları doğrular nitelikte bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre esnek üretim sistemlerine geçiş ile yaşanan değişim çalışanlarca yadırganmamış ve bu sürece olumlu yaklaşıtlarını belirtmişlerdir. Bu sonuç ile yeni teknolojilere adapta olabilmek konusunda herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı ortaya çıkmıştır.

Yeni teknoloji içeren makinelerin kullanımı ve otomasyona geçiş ile birlikte çalışanların iş yükü hafiflemiş, dolayısıyla verimliliklerinde, performanslarında ve motivasyonlarında artış olmuştur. Teknolojik yoğun çalışma, çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini fazlalaştırmış, ancak işlerin tek düze hale gelmesi sebebiyle



monotonluk ortaya çıkmıştır. Üretim sürecindeki değişmelere olumlu bakan çalışanlar, yeni teknolojiler ile birlikte gerekli eğitimleri almış, dolayısıyla iş kazaları en aza inmiştir. Elde edilen bulgularda en dikkat çekici özellik belki de, yeni teknolojilere geçiş ile birlikte çalışanların ücretlerinde herhangi bir artışın yaşanmamasıdır.

Çalışanların çalışma yaşamı kalitesi artırılarak işletmenin pazarda lider, rekabet avantajına sahip, karlı, yaratıcı, esnek hale gelmesinin sağlanabilmesi için teşvik edici ödüllendirme sistemi kurularak, geniş katılımlı ve sürekli öğrenme süreci sağlanarak, destekleyici kurum kültürü ve organizasyonel yapı ile birlikte öneri sistemleri geliştirilebilir.

Çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmek için çok sayıda unsur bulunmaktadır. Ancak sürekli değişen ekonomik, sosyal ve yasal düzenlemeler ve dengeler, daha kaliteli bir çalışma yaşamını yaratmada çeşitli engeller ile karşılaşılması sonucunu doğurmaktadır. Bu durumda organizasyonların, değişen çevre koşullarına bağlı olarak, çalışanların sürekli farklılaşan ihtiyaçları doğrultusunda, uygulanan kalite artırıcı faaliyetlerini yenilemeleri gerekmektedir.

Çalışma yaşamının geliştirilmesi bağlamında çalışanların her türlü gereksinimlerinin karşılanması, bireysel ve organizasyonel verimliliğin artırılması açısından önemli bir faktördür. Bunun için üst yönetime çok iş düşmektedir. Yönetimin çalışanların düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate alması ve çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir.

Çalışanın işinde pasifleşmesi, onun ilerleme ve gelişmesini durduran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi programları ile bu durumu engelleyici önlemler alınarak, iyileştirici yollara başvurulmalıdır. Aksi halde çalışanların örgüte yabancılaşması, işe devamsızlık ve yüksek iş doyumsuzluğu gibi çalışma yaşamı kalitesinin gelişmesini olumsuz etkileyecek sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Çalışanların işletmedeki tüm süreçlere katılımlarının sağlanması, işlerinde pasifleşmelerini önleyecektir. Çalışma hayatında bireyin kendi işi üzerinde kontrol sahibi olması, işinde yetkilendirilmesi, yalın organizasyon yapısının varlığı ve yönetime katılma imkanları çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırıcı etki yapacaktır. Bu doğrultuda, iletişim sistemlerinin kullanımı etkinleştirilmeli, katılımı sağlayacak organizasyonel oluşumlara (takım çalışması, öneri sistemi gibi) yer verilmelidir. Doğru ve adil bir ücretlendirme sisteminin kurulması, çalışanların gerek bireysel gerekse işletmenin verimliliğini artıracaktır. Etkin bir çalışma yaşamı kalitesi programının, çalışanların öneri, istek ve şikayetleri ile belirleneceği unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

ACAR Nesime, **Tam Zamanında Üretim**, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

ACAR Sami, **“Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Ofis Sistemleri Üzerindeki Etkisi ve Ofislerde Görsel Otomasyon”**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2006.

ACUNER Taner, ŞAHİN Tan Kader, **“Entelektüel Sermaye’nin Ölçülebilirliği Üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma”**, Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya, 2002.

Açıköğretim Fakültesi Ders Kitabı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:476, Eskişehir, 1996.

ADA Erhan, KÖSE Burcu, **“Kriz Ortamında İşletme Yönetimi Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi”**, Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri, Denizli, 2002.

ADLER Alfred, **Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Say Yayınları, İstanbul, 1999.

AKALIN Sedat, **Yönetim Ekonomisi**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayınları, İzmir.

AKGÜL Aziz, **“İnternet Teknolojisi ve Elektronik Ticaret Potansiyeli”**, Yeni Türkiye Dergisi, 21. Yüzyıl Özel Sayısı II, Mart-Nisan 1998.

AKIN Bahadır, **“2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”**,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=259](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=259), Erişim:25.01.2005.

AKINCI Zeki, “**Turizm Sektöründe İşgörenin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:4, 2002.

AKIŞ Nurdoğan, **Türkiye’de Kalite Çemberlerinin Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi**, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, Milli Produktivite Yayınları, Ankara, 1993.

AKOLAŞ Arzu, “**Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojilerinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları**”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:12, Yıl:2004.

AKPINAR Selma, “**Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri**”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, İzmit, Mayıs 2002.

AKTAN Coşkun Can, “Yeni Ekonominin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/etkili-faktor.htm>, Erişim: 22.10.2005.

AKTAN Coşkun Can, “Yeni Temel Teknolojiler”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/yeni-temel-teknolojiler.htm>, Erişim: 08.11.2004.

AKTAN Coşkun Can, Değişen Yeni Dünya ve Yeni Dinamikler, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-yeni-dinamikler.pdf), Erişim: 15.10.2004.

AKTAN Coşkun Can, TUNÇ Mehtap, “**Bilgi Toplumu ve Türkiye**”, Yeni Türkiye Dergisi, Yıl:4, Sayı, 19, 1998.

AKTAN Coşkun., Neo-klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>, Erişim:12.12.2005.

AKTAN Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1997.

AKTAN Coşkun Can, VURAL İstiklal Yaşar, “Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar”, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/unsurlar.htm>, Erişim: 08.02.2004.

AKYÜZ Y., GÖRMÜŞ Ş. ve BEKTAŞ Ç., Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri, [www.ceterisparibus.net/arsiv/akyuz2.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/akyuz2.doc), Erişim: 10.01.2005.

ALMEMAN A. A., **ISO 9001:1994 Kalite Güvence Modelinden ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'ne Etkili Geçiş İçin Rehber**, Unicon Yayınları, Ankara, 2001.

ALPUGAN Oktay, OKTAV Mete, DEMİR Hulusi, ÜNER Nurel, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1990.

ALVESSON Mats, “**Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity**”, Journal of Management Studies, Vol:30, No:6, 1993.

ANAFARTA Nilgün, “**Orta Düzey Yönetilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2001/2.

ANSAL Hacer, “**21. Yüzyılda Nasıl Bir Türkiye?**”, İktisat Dergisi, Sayı:358, 1996.

ARAS Güler, MÜSLÜMOV Alövsat, **“Dünyada Yüksek Teknoloji Sektörünün Gelişimi ve Türkiye Teknoloji Sektörü Üzerinde Etkisi: Finansal Bir Yaklaşım”**, Pamukkale Üniversitesi Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri, Denizli, Mayıs 2002.

ARIKAN Necati, **“Toplam Kalite Yönetimi”**, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:1, Sayı:2, İstanbul, Ocak 1992.

ASAR Muammer, **Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

ASLANTEPE Gülay, **“Küresel İşsizlik 2003’te Rekor Düzeyini Korudu”**, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:18, Eylül 2004.

ASUNAKUTLU Tuncer, **“Klasik ve Neo-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:5, 2002.

AŞKUN, İnal Cem, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No.55, Eskişehir, 1972.

ATALAY N., BİRBİL D., DEMİR N., YILDIRIM Ş., **KOBİ’lerin Esnek Üretim Sistemleri Yönünden İrdelenmesi ve Bir Uygulama**, MPM Yayınları No:632, Ankara, 1998.

AY Ahmet ve Diğerleri, **“Güvenilirlik İhtiyacı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Enflasyon Hedeflemesi Politikaları”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2005.

AYAZ Mehmet, **“Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon”**, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl:62, Sayı:5, İzmir, 1989.

AYCAN Zeynep ve BALCI Habip, **“Şirketlerde Hizmet İçi Eğitiminin Etkinliğini Belirleyen Faktörler”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

AYDENİZ Nihat, **“İleri Üretim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Rekabetçi Endüstri İşletmelerine Etkileri”**, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:11, 2005.

AYDIN Şule, **“Örgütsel Stres Yönetimi”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004.

AYDOĞAN Enver, **“Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Verimliliğine Etkisi: Bir Alan Araştırması”**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2005.

AYTAÇ Serpil, **“Çalışma Yaşamında Kadının Kariyer Sorunu”**, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000.

AYTAÇ Serpil, **“İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 2000/3.

BAĞIRAN Hülya, **Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi’nde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, **“Çalışanların İş Güvencesi ve Genel Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık 2004.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, “**Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2004/7.

BAKIRTAŞ Tahsin, “Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye’nin Dönüşüm Süreci”, <http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/bakirtasiibfno2.pdf>, Erişim:11.11.2004.

BALKIZ Özlem Irmak, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi**”, Ege Üniversitesi Sosyoloji E-Dergisi, Yıl:2004.

BALTAŞ Acar, “**Çalışanlar Nasıl Daha İyi Çalışır?**”, Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 9 Mayıs 1999.

BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik Ve Neo-Klasik Yönetim Ve Örgüt Teorileri-Cilt 1**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1979.

BART Christopher, “**Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital**”, Journal of Intellectual Capital, Vol:2, No:3, 2001.

BAYSAL A. C., **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, 1993.

BEDİR Atilla, **Türkiye’de Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi**, DPT Yayınları No: 2660, Ankara, 2002.

BENK Serdar, AKDEMİR Tekin, “**Globalleşme ve Ekonomik Değişim**”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:1, Cilt:18, Ocak 2004.

BEYAZIT Özden, “**Toplam Kalite Yönetimi’nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri**”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 53, No: 1-4, 1998.



BIAZZO Stefano, PANIZZOLO Roberto, **“The Assessment of Work Organization in Lean Production: The Relevance of the Worker’s Perspective”**, Integrated Manufacturing Systems, Vol:11, No:1, 2000.

BİLGİN Mehmet Hüseyin, **“Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye”**, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:13, Sayı:6, 1999.

BİLGİN Mehmet Hüseyin, **Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu, 2000.

BİLİCİ Emek, **Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanabilirliği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

BOLAT T., **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

BOX Thomas, WEST Todd, WATTS Larry, WHISMAN Michalle, **“Learning Organizations: Panacea or Partial Answer”**, Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, Vol:3, No:2, 1999.

BOZKURT V., **“Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Türkiye”**, Genelkurmay Başkanlığı Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları, İstanbul 12-13 Mayıs 2005, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Genelkurmay Basımevi Yayın No:2005/85, Ankara, 2005.

BOZKURT Veysel, **“Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Türkiye”**, Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2005.

BOZKURT Veysel, **Toplum ve İktisat, Sosyolojiye Giriş**, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 2003.

BRITTAIN Emine, **Kalite Çemberleri ve Bir Uygulama Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

BUDAK Gönül, **Kobiler'de Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1996.

BUDAK Gülay, **“Toplam Kalite Yönetimi’nde İnsan Kaynakları Planlaması”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 1997.

BURCK Charles, **“Working Smarter”**, Fortune Magazine, June 1981.

BURNES Bernard, **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, Pitman Publishing, London, 1996.

BÜLBÜL Ayşegül, **Çalışma Davranışında Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996.

CAN Abdullah, **“Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi”**, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları, No:442, Ankara, 1991.

CATALANELLO Ralph, **“Speed, Depth and Breadth: Assessing Learning in Learning Organizations”**, Developments in Business Simulation&Experiental Exercises, Vol:21, 1994.

CELLARY Wojciech, Bilgi Toplumunda Bilişimcinin Rolü, (Çev. K. Özer), [http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/27102003/koray\\_ozar.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/27102003/koray_ozar.htm), Erişim: 16.10.2005,

CENGİZHAN Sibel ve ERSUN Oğuz, “**Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

COAST Michael, “**The Lean Enterprise: What is it and How Do You Get There?**”, Manufact Line, Vol:5, No:1, 1999.

CONSIDINE Gillian ve CALLUS Ron, “ The Quality of Working Life of Australian Employees-the Development of an Index”, [www.acirrt.com/pubs/WP73.pdf](http://www.acirrt.com/pubs/WP73.pdf), Erişim: 10.09.2004.

ÇAĞLAR İrfan, “**Türk İşletmeciliğinde Entelektüel Sermaye Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2003.

ÇAKIL Çiğdem, **Öğrenen Organizasyonların Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2003.

ÇAKIR Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.

ÇAM Salih, **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ÇETİN Halis, “**Liberalizm Tarihsel Kökenleri**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002.

ÇOBAN Suzan, “**Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı**”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:22, Ocak-Haziran 2004.

ÇUBUKÇU Burçak, **“Teknoloji ve Endüstriyel İlişkiler”**, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:3, Cilt:14, Mayıs 2000.

DEDEOĞLU O., **Tüketici Satın Alma Davranışında Tüketici Memnuniyetinin Artan Önemi ve Geliştirilmesi: Dayanıklı Tüketim Malları ile İlgili Bir Alan Araştırması**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.

DELAMOTTE Yves, WALKEN Kenneth, **“Humanisation of Work and the Quality of Working Life Trends and Issues”**, International Institute for Labour Studies Bulletin, No:11, 1984.

DEMİR Fevzi, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulamaları**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2003.

DEMİRCİ Ayhan, **Çalışma Yaşamı Kalitesinin Verimlilik Arttırma Yönelimli Uygulanması ve Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Tesislerinde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001.

DEMİRHAN Dilek, **“İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”**, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002.

DEPPE J., **“The Workforce-oriented Incentive Potential of Quality Circles in the FRG”**, International Journal of Quality&Reliability Management, Vol:10, No:5, 1993.

DERELİ Toker, **“Verimli Bir Çalışma Ortamı Yaratan Faktörler ve Özellikleri”**, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:442, Ankara, 1991.

DERVİŞOĞLU Gökçe, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, Dışbank Yayınları, İstanbul, 2004.

DESSLER Gary, **Managing Organizations in an Era of Change**, Dryden Pres, Orlando, 1995.

DEWAR Tammy, WHITTINGTON Dave, **“Learning Organizations Research Report”**, Calliope Learning, Canada, 2003.

DIPRETE Thomas, “Internal Labor Markets and Earnings Trajectories in the Post-Fordist Economy: An Analysis of Recent Trends”, <http://www.crest.fr/pageperso/maurin/ssr.pdf>, Erişim:24.01.2005.

Dış Ticaret Müsteşarlığı, “Türkiye’nin Bilgi Ekonomisi Yarışındaki Yeri”, <http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbi=ic&id=677>, Erişim:10.10.2004.

DOĞAN Hulusi, **“Bilgi Teknolojileri Örtülü Bilgi İçin Bir Fırsat Mı, Tehdit Mi?: Bilgi Teknolojilerinin Örtülü Bilgi Bağlamlı Kullanım Stratejileri”**, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2004.

DOĞAN Hulusi, **“alıŐanların Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”**, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002.

DOĞAN Muammer, **İŞletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Yayıncılık, İzmir, 1998.

DOĞAN Muammer, **“Teknoloji ile Verimlilik Arasındaki İlişki”**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 1991.

DOĞAN Ö. İpekgil, TÛTÛNCÛ Ö., **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama**, DEÛ Matbaası, İzmir, 2003.

DOĞAN Özlem İpekgil, **Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998.

DOĞAN Selen, TÜRK Murat, **“Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Şubat 1997/2.

DOĞAN Üzeyme, **Kalite Yönetimi ve Kontrolü**, İzmir, 1991.

DONNET Pierre, **Japonya Dünyayı Satın Alıyor**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1992.

DPT Özel İhtisas Komisyonu Raporu, **Hayat Boyu Eğitim veya Örgün Olmayan Eğitim**, DPT Yayınları No:2568, Ankara, 2001.

DPT, **Nitelikli İnsangücü Meslek Standartları Düzeni ve Sosyal Sermaye Birikimi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, DPT Yayınları No: 2577, ÖİK:590, Ankara, 2001.

DRUCKER P. F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, (Çev: Bülent Toksöz), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998.

DRUCKER Peter F.; **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

DUBY George, **Ortaçağ İnsanları ve Kültürü**, (Çev. M.A. Kılıçbay), İmge Yayınları, Ankara, 1990.

DUFFY J., “**Measuring Customer Capital**”, Strategy&Leadership, Vol:25, No:5, 2000.

DURMUŞOĞLU Semra, DURMUŞOĞLU Bülent, “**Tam Zamanında Üretim ve Tedarikçilerle İlişkiler**”, MPM Yeni Üretim Teknikleri Semineri Tebliği, 1996.

DURSUN Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

DUYGULU Ercan, “**Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004.

DÜREN Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Yayınları, İstanbul, 1990.

EFE Birol, “**Sanayi ve Bilgi Toplumlarında Teknolojik Sistem**”, A&G Bülten, İzmir Ticaret Odası Yayını, 2004 Eylül/II.

EKİN Nusret, “**Küresel Dönüşümde Sosyal Çelişkiler ve Yeni Vizyon**”, Kamu-İş Dergisi, C:5, S:3, Nisan 2000.

EKİN Nusret, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 1998.

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 1989.

ELİBOL Halil, “**Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri**”, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:13, Yıl:2005.

ELMA Cevat, DEMİR Kamile, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayınları, Ankara, 2003.

EMGİN Övgü, **Tam Zamanında Üretim Sistemi, Diğer Üretim Sistemleriyle Karşılaştırılması ve Türkiye’de Uygulanabilirliği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1997.

ERARI Ferhat, “**Küreselleşme Sürecinde Bilgi Toplumunda Eğitimin/ Bilginin Kalkınmadaki Rolü ve Önemi**”, Bilgi Teknolojileri Kongresi II-Bildiriler, Denizli, Mayıs 2003.

ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOĞLU Zeki, ERAT Serhat, “**Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004.

ERDUT Tijen, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998.

ERDUT Tijen, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, Tühis Yayınları, Ankara, 1998.

EREL Zühre, **Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Mühendisliği ve Bilişim Sistemlerinin Önemi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998.

EREN Erol., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993.

ERKAN Hüsnü, **Yeniden Yapılanma**, İmge Kitapevi, Ankara, 2000.

ERKUT Haluk, “**Verimlilik ve Özendirme**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1992/4.



EROL Metin, **Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

ERSEN Haldun, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Yayıncılık, İstanbul, 1997.

ERTUĞRUL Murat, **“Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye”**, Active Dergisi, Sayı:15, Ekim 2000.

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Kayseri, 2000.

ESER Uğur, **Türkiye’de Sanayileşme**, İmge Kitabevi, Ankara, 1993.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003.

FIRAT Aytekin, **Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye’deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2004.

FIRAT Zerrin Yöney, **“İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı ve Özel İstihdam Büroları”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2001.

FİDAN Yahya, **“Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Müşteri Tatmininin Ölçülmesi”**, D.E.Ü İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, İzmir, 1996.

FONDO Clint, WRIGHT Darren, **“Intellectual Capital”**, MBA Professional Report, California, 2004.

GARVIN D.A., **Managing Quality**, The Free Press, New York, 1998.

GEDİK Süleyman, BALKIR Melike, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**”, TUSİAD Yayınları, Ankara, 2002.

GERŞİL Gülşen Sarı, **“Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004.

GIDDENS Anthony, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Ankara, 2000.

GILL Flora, **“The Meaning of Work: Lessons from Sociology, Psychology and Political Theory”**, Journal of Socio-Economics, Vol:28, No: 6, 1999.

GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Önemlidir**, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul, 1998.

GÖKDEMİR Ayzıt, **Toplam Kalite Yönetimi’nin Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi: Bir Pilot Uygulama**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.

GÖKER Aykut, “Bilim ve Teknolojide Değişim, Değişen Mühendislik Profili, Geleceğin Mühendisi”,  
[www.inovasyon.org/pdf/AYK.Bilkent.Kasim00Rev.01.pdf](http://www.inovasyon.org/pdf/AYK.Bilkent.Kasim00Rev.01.pdf), Erişim: 12.12.2004.

GÖKŞEN Yılmaz, **“Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 2003.

GÜLOĞLU Tuncay, **“Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkileri”**, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri, İzmit, Mayıs 2002.

GÜLTAN S., **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003.

GÜNGÖRÜRLER Sevim, **“Dünya Pazarları ile Rekabette Alternatif Bir Finansman ve Yatırım Aracı: Risk Sermayesi”**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Mart 2005.

GÜRDAL Oya, **“Bilgi Ekonomisi ve/veya Yeni Ekonominin Reddettikleri”**, Bilgi Dünyası Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, Nisan 2004.

GÜROL Yonca Deniz, **“Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetiminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”**, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004.

GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, **“Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:1, 2005.

HARPOZ H., XUANNING F., **“Work Centrality in Germany, Israel, Japan and the United States”**, Cross-Cultural Research, Vol:31, No:3, August 1997.

HEKİMLER Alpay, **“Esnek İstihdamda Yeni Bir Model: Çalışma Süreleri Hesabı”**, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000.

HELLSTEN U., KLEFSJÖ B., **“TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools”**, The TQM Magazine, Vol:12, No:4, 2000.

HO Samuel K., **“Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management”**, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol:25, No:1, 1995.

**<http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>**, Erişim:10.03.2006.

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20Y%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B6netimi&id=9>, Erişim: 10.08.2005

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=37&ad=Toplam%20Kalite%20Yönetimi&id=9>, Erişim: 15.10.2005.

HUBERMAN Leo, **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, Dost Yayınları, Ankara, 1974.

HUZZARD Tony, **The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness**, National Institute for Working Life, Stockholm, 2003.

I. Verimlilik Şurası Komisyon Raporu, **“Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik”**, MPM Yayınları No:436, Ankara, 1991.

ILO, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 2001.

ISHIKAWA K., **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, No:7, Mavi Yayıncılık, İstanbul, 1995.

IŞIK Rüçhan, **“Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları”**, Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu, MPM Yayınları No:442, Ankara, 1991.

ITAG (Information Tecnology's Advisory Group), **The Knowledge Economy**, Wellington, 1999.

İMAMOĞLU Salih, KESKİN Halit, ERAT Serhat, **“Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2004.

İŞEVİ Semih, ÇELME Burçin, **“Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayele Rekabeti Yakalamak”**, Bilgi Dünyası Dergisi, Sayı:6, Cilt: 2, 2005.

İTO, **Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret**, İTO Yayınları, İstanbul, 1998.

JENKINS David, **“QWL, Current Trends and Directions”**, Quality of Working Life Centre and Ministry of Labour, No:3, December 1981.

KALAYCI Şenay, **Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Sağlama ve Değerlendirme Sistemi Geliştirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996.

KANIBİR Hüseyin, **“Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”**, Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, 2004.

KAPIZ Serap Özen, **“İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, 2002.

KARAGÖZ Gaye Kadriye, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapılandırılmasında Hizmet İçi Eğitim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

KAST Fremont, ROSENZWEIG James, **Organization and Management: A System and Contingency Approach**, McGraw Hill, New York, 1985.

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları 2, Mavi Yayıncılık, İstanbul, 1994.

KAYA Zeynep, **Çalışanların Yeni Teknolojilere Yaklaşımları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

KAYALAR Murat, **Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılması Etkileri ve Bir Uygulama**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 1997.

KAYALI Cevdet, AKTAŞ Hüseyin, **“Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşlrmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi”**, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003.

KAYMAZ Kurtuluş, **“Çalışma Yaşamında Kalite”**,  
<http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5&sayi=1&year=2003>, Erişim:  
10.08.2005.

KEITH Grint, **Çalışma Sosyolojisi**, (Çev. Veysel Bozkurt), Alfa Yayınları, Bursa, 1998.

KELLEÇİ Mehmet Ali, **Bilgi Ekonomisi, İşgücü Piyasasının Temel Aktörleri ve Eşitsizlik: Eğilimler, Roller, Fırsatlar ve Riskler**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2003.

KESER Aşkın, **“Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2004.

KESER Aşkın, **“İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”**, Çalışma ve Toplum, Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2005.

KESER Aşkın, Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri, <http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=6&sayi=2&year=2004>, Erişim: 15.08.2004.

KIRKMAN Bready, “**The Imoact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness**”, Academy of Management Review, Vol:22, No:3, 1997.

KIZGIN Yıldray, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1999.

KNOP P., HOECKE J., BOSSCHER V., “**Quality Management in Sports Clubs**”, Sport Management Review, Vol:7, 2004.

KOCACIK Faruk, “**Bilgi Toplumu ve Türkiye**”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, No:1, Mayıs 2003.

KOÇAK Nilüfer, **Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1997.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

KONDO Yoshio, **İşletmede Bütünsel Kalite**, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

KONGAR Emre, **Küresel Terör ve Türkiye**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

KORAY Meryem, **Endüstri İlişkileri**, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları:22, İzmir, 1992.

KOSGEB, **Dünya Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)**, Ankara, Ocak 2004.

KOSGEB, **Ekonomik Kalkınmada Sosyal Sermayenin Rolü**, Ankara, Mart 2005.

KÖKEL Fatma Dilek; **“Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi”**, Human Resources, Haziran 1999.

KÖKTÜRK Mehtap, YALÇIN Asuman, **“Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

KRAFCIK John, **“Triumph of the Lean Production System”**, Sloan Management Review, Vol:30, No:1, 1988.

KUMAŞ Handan, **“İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri”**, D.E.Ü. S.B.E. Dergisi, Cilt:3, Sayı:4, 2001.

KURT Mustafa, AĞCA Veysel, **“Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi Ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma”**,

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=185](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=185), Erişim:

11.11.2005.

KUTAL G., BÜYÜKULUSLU Ali Rıza, **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu İşletmeler ve İnsan Kaynakları**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

KUTAL Metin, **“Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri”**, Kamu-İş Dergisi, C:4, Haziran 1997.

KUTANİŞ Rana, **Öğrenen Organizasyonlar**, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.



KÜÇÜK Bahattin, “**Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ekim-Aralık 1995/1.

KÜÇÜOĞLU Mehmet, “**Endüstride Robotlaşma ve Verimlilik**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1991/3.

KÜMBETOĞLU Belkıs, “**Esnek Üretimden Evde Çalışmaya**”, Petrol-İş Kadın Dergisi, Sayı:2, Mart 2003.

Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, “**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları , Ankara, 2000.

LEBLEBİCİ Özkan, Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği, [http://www.mcozden.com/ikf10\\_oddl.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_oddl.htm), Erişim: 20.02.2006.

LEWCHUK Wayne, ROBERTSON David, “**Production Without Empowerment Work Reorganization from the Perspective of Motor Vehicle Workers**”, Capital&Class, Vol:3, 1997.

LORDOĞLU Kuvvet, ÖZKAPLAN Nurcan, **Çalışma İktisadi**, Der Yayınları, İstanbul, 2003.

LORDOĞLU Kuvvet, TÖRÜNER Mete, **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

LUTHANS F., **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1994.

MACLNES Richard, **Lean Enterprise Memory Jogger: Create Value and Eliminate Waste Throughout Your Company**, Publication of Goal/QPC, Salem, 2002.

MARANGOZ Mehmet, DOĞAN Özlem İpekgil, **“Toplam Kalite Uygulamaları ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişki”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002.

MARQUARDT M. J., **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, McGraw Hill Publications, New York, 1996.

MCGILL M., SLOCUM J., **“Unlearning the Organization”**, Organizational Dynamics, Vol:22, No:2, 1993.

MERTON Herberd, **“A Look at Factors Affecting the Quality Working Life”**, Monthly Labour Review, Vol:100, No:10, 1987.

MITCHELL Terence, LARSON James, **People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour**, McGraw Hill Publications, Singapore, 1987.

MOCAN Cevdet, **“Öğrenen Organizasyonlar”**, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:17, 1998.

MORGAN Gareth, **Images of Organizations**, Sage Publications, London, 1986.

MORTAŞ Mustafa, **Örgütsel Faktörlerin Başarılı Bilgi Üretimine Etkisi: Yüksek Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2005.

NADLER David, Lawler Edward, **“Quality of Work Life Perspectives and Directions “**, Organizational Dynamics, Vol:11, No:3, 1983.

NAİR Güney, **“Bilginin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları”**, CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Doç.Dr. Feramuz Aydoğan’ın Anısına, Cilt:2, Sayı:1, 2001.

NONOKA Ikujiro, “**The Knowledge-Creating Company**”, Harvard Business Review, Product No: 91608, November 1991.

ODYAKMAZ Necmi, “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGİ/tem2000/bilgi.htm>, Erişim: 12.03.2005.

OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi:2005 Skor Levhası Türkçe Özet, [www.oecd.org/dataoecd/61/32/35467683.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/61/32/35467683.pdf), Erişim:05.03.2004.

OHMAE Kenichi, “**Putting Global Logic First**”, Harvard Business Review, Vol:73, No:1, 1995.

OHNO Taiichi, Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi, SCALA yayıncılık. 1998, s: <http://www.merih.com/toyotizm.htm>, Erişim: 07.04.2005.

OKTAY Ertan, BALKANLI Ali, SALEPÇİOĞLU Adil, “**Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve E-Dönüşüm Stratejileri**”, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004.

OKUR A., **Yalın Üretim: 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli**, Söz Yayıncılık, İstanbul, 1997.

OKUR Ahmet, “**Küreselleşmenin Emek Piyasası Üzerindeki Etkileri**”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2004.

ONTRACK Daniel, EVANS Martin, “**Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Non Quality of Working Life Sites**”, Human Relations, Vol:39, No:9, 1986.

ORHAN Ferit, **Yeni Ekonominin İnsan Boyutu**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2002.

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi Ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2000.

ÖĞÜTVEREN Özlem, **“Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama”**, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs 2000.

ÖNAL Buhara, **“Küreselleşmenin İş Sağlığına Etkisi”**, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Ocak 2001.

ÖNAL Güngör, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Basımevi, Yayın No:9, Bursa, 1982.

ÖNCER Mustafa, **“KOBİ’lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Nisan-Haziran 2000/1.

ÖNDAŞ Alp, **“Hedef Maliyetleme ve Yalın Yönetim İçerisindeki Yeri”**, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2004.

ÖNDER Ç., WASTI A., **“İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi”**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Mayıs 2002.

ÖNER Ahmet, **“Örgüt Yapıları ve Teknoloji Yönetimi, Teknolojinin Örgüt Yapısına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002.

ÖZAKTAŞ Deniz Özlem, **Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi: Ordu Sağra Örneği**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003.

ÖZÇELİKEL Hamdi, **Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1994.

ÖZEL Alper, **ISO 9000 Standartları Uluslar arası Rekabet ve KOBİ'ler**, İZTO Yayınları, No:40, İzmir, 1998.

ÖZER Süral Pınar, ÖZMEN Ömür, SAATÇIOĞLU Ömür, **“Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004.

ÖZGÜLER Verda Canbey, **“Bilgi Ekonomisinde İstihdamın Değişen Yapısı ve İşgücü Özellikleri”**, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:18, Eylül 2005.

ÖZKALP Enver, KIRAL Çiğdem, **“Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler, Nevşehir, Mayıs 2000.

ÖZLÜ Sıtkı, **“Quality Circles in the Turkish Establishments”**, Computers and Industrial Engineering, Vol:25, No:1-4, 1993.

ÖZMETE Emine, **Özel Sektörde Kadın İşgücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

ÖZTÜRK Ercüment, **“Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:19, Sayı:3, Şubat 2005.

ÖZTÜRK Salih, **“Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknoloji (Teknik Bilgi)nin Gelişimi ve Önemi”**, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, 2003.

ÖZTÜRK Zekai, DÜNDAR Hakan, “**Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

ÖZÜT Naciye, **Kalite Kontrol Çemberi Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.

ÖZYURDA Müfit, **Endüstriyel İşletmelerde Verimlilik ve Metal İşkolunda Çalışanların Verimlilikleri ile Çalışma Hayatının Kalitesinin İlişkilendirilmesi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1994.

PAKSOY H. Mustafa, “**İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katımlına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri İle Kapsamlı Bir Anket Çalışması**”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000.

PARILTI Nurettin, “**Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hatasız Üretim Aracı: Poke Yoke**”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1, 2003.

PAYNE Terry, “**ACME Manufacturing: A Case Study in JIT Implementation**”, Production and Inventory Management Journal, Second Quarter, 1993.

PEKİN Tevfik, **Makro Ekonomi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1996.

PEKMEZCİ Turan, DEMİRELLİ Cemalettin, “**Esnek Üretim Sistemleri: Esnek Üretim Sistemlerinin Tekstil İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2005.

PERONE J., WINTERS P., READ M., SANKAH I., “**Assessing Hierarchy of Needs in Levels of Service**”, National Center for Transit Research, Final Report, Florida, October 2005.

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, **Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık**, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Yönetimi Özel, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 1995.

PFEFFER Jeffrey, **İnsanları Yönetmek**, (Çev: Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul, 1999.

POLOMA M., **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, (Çev. H. Erbaş), Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993.

POPPENDIECK Mary, **Principles of Lean Thinking**, Poppendieck. LLC, USA, 2002.

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, (Çev: O. Baykal, N.Atalay, E. Fidan), Uluslararası Çalışma Örgütü Yayınları, Ankara, 2001.

RIGGS James., **Production Systems:Planing-Analysis and Control**, John Willey and Sons Inc., New York, 1987.

RINEHART James, “**The International Motor Vehicle Program’s Lean Production Benchmark: A Critique**”, Monthly Review, Vol:50, No:8, 1999.

ROBBINS S., **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1990.

ROBBINS Stephen, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

SABUNCUOĞLU Z., Tüz M., **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Ankara, 1998.

SALEH S., GUO Z., HULL T., **“The Use of Quality Circles in the Automobile Parts Industry”**, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol:37, No:3, 1990.

SARAN Ulvi, Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/saran1.pdf>, Erişim: 15.04.2006.

SARKER B., HARRIS R., **“The Effect of Imbalance in a Just-In-Time Production System: A Simulation Study”**, International Journal of Production Research, Vol:26, No:1, 1998.

SAYGILI Şeref, **Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Yayın No:2675, Ankara, 2003.

SAYIN Önel, **İnsan Faktörünün Sosyal ve Ekonomik Gelişmelerdeki Yeri ve Önemi**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1983.

SCHEIN Edgar, **Organizational Psychology**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1965.

SCHOLARIOS Dora, MARKS Abigail, **“Work-Life Balance and the Software Worker”**, Human Resources Management Journal, Vol:14, No:2.

SELAMOĞLU Ahmet, **“Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri”**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2002.

SELAMOĞLU Ahmet, **“Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve İnsan Unsuru”**, Çimento İşveren Dergisi, sayı:6, cilt:12, Kasım 1998.



SENGE Peter, “**The Leader’s New Work: Building Learning Organizations**”, Sloan Management Review, Vol:32, Fall 1990.

SENGE Peter; **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ahmet Doğukan ve Ayşegül İldenit), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.

SENIOR Barbara, **Organizational Change**, Prentice Hall, London, 2002.

SERBEST Fatma, “**İş Yaşamının Niteliği**”, Verimlilik Dergisi, 2002/2.

SINGH N., BRAR J., “**Modelling and Analysis of Just-In-Time Manufacturing Systems: A Review**”, International Journal and Production Management, Vol:12, No:2, 1992.

SOHAL Amrik, “**Lean Production: Experince Among Australian Organizations**”, International Journal of Operations&Management Management, Vol:14, No:11, 1994.

SOYLU Ali, **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2002.

SOYLU Kaan, SOYLU Funda, SUER Ahmet, SUER Özlem E., **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

SOYSAL Abdullah, “**Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemede Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama** Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, Mayıs 2000.

SOYSAL Abdullah, “**Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Örgütlerde Yaşanan Teknolojik Yabancılaşma**”, Çimento İşveren Dergisi, Mayıs 2005.

SÖNMEZ Rasim, “AR-GE Çalışmalarının Firmanın Dış Ticaretteki Başarısına ve Rekabet Gücüne Etkisi”,  
<http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2025/bakis2552.htm>, Erişim:12.10.2005.

SÖZER Ali Nazım ve diğ., “**Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması**”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002.

STURGES Jane, GUEST David, “**Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in the Career**”, Human Resources Management Journal, Vol:14, No:4, 2000.

SULLIVAN Patrick, HARRISON Suzanne, “**Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies**”, Industrial and Commercial Training, Vol:32, No:4, 2000.

ŞAHİN Ali, “**Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2004.

ŞAHİN Dilek, **Tam Zamanında Üretim Sistemine Geçiş Sürecinde İmalat İşletmelerinde Satınalma ve Stok Kontrol Politikaları ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

ŞAN Müjgan, **Kalkınma Planlamasında Bilgi Yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı için Kurumsal Bilgi Politikası Modeli**, DPT Yayınları No:2687, Ankara, 2005.

ŞANLISOY Selim, “**Bilgi Toplumunda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar**”, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 1999.

ŞEN Arzu, “**İnsan Sermayesi ve Sosyo-Ekonomik Gelişme Aşamalarına Göre İnsan Sermayesinin Rolü**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2003.

ŞENTÜRK Ünal, “Bilgi Toplumu Parametreleriyle Türkiye’nin Sorgulanışı”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=195](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=195), Erişim: 26 Kasım 2004

ŞİMŞEK Ş., AKGEMCİ T., ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, Konya, 2001.

ŞİMŞEK Şerif, ÖĞÜT Adem, “**Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Eğilim Belirleme Araştırması**”, Akdeniz Üniversitesi 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya, 2002.

TALAS Cahit, **Toplumsal Ekonomi-Çalışma Ekonomisi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1997.

TARCAN Ertuğrul, “**Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri**”, ”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi., 2000/3.

TATLIDİL Ercan, “**Türk İşgücünün Yapısı ve Avrupa Birliği İstihdam Politikaları**”, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Temmuz 2002.

TEKİN Mahmut, ÇİÇEK Ercan, “**İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama**”, İstanbul Ticaret Üniversitesi V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Kasım 2005.

TEKİN Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Atlas Basım Yayın, Konya, 1993.

TERZİ Harun, “**Türk İmalat Sektöründe Ücret ve Verimlilik Serilerinin Analizi: Kamu-Özel Sektör İtibarıyla Bir Karşılaştırma**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ocak-Mart 1997/2.

TINAR M.Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş. Yayınları, İzmir, 1996.

TİKİCİ Mehmet, AKSOY Ali, DERİN Neslihan, “**Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim**”, Çukurova Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:16, 2006.

TOFFLER Alvin, **Şok**, Altın Kitap Yayınları, İstanbul, 1982.

TOFFLER Alvin, TOFFLER Heidi; **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1999.

TOFFLER Alvin, **Yeni Güçler, Yeni Şoklar**, (Çev: Belkıs Çorakçı), Altın Kitabevi, İstanbul, 1993.

TOKOL Aysen, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri”, <http://www.isguc.org/tokol1.htm>, Erişim: 30.10.2003

TONTA Yaşar, KÜÇÜK M. Emin, “**Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler**”, Üçüncü Uluslar arası Sempozyum Bildirileri, Genelkurmay ATASE ve Genelkurmay Denetleme Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2005.

TOPAL Şeminur, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2000.

TUBİTAK, **Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi**, Ankara, Kasım 2004.

TUNCA Mustafa Z., İPÇİOĞLU İsa, **“Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi”**, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2002/2.

TURAN Güngör, **“Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar”**, Standart Dergisi, Yıl:20, Sayı:470, 2001.

TÜBİTAK, **Nanobilim ve Nanoteknoloji Stratejileri: Vizyon 2023 Projesi**, Ankara, 2004.

TÜRKOĞLU Yusuf, “Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü Ve Dış Kaynak Kullanımı”, [www.igeme.gov.tr/tur/haber/uzmantez/Bit-Yaz-Dkk.pdf](http://www.igeme.gov.tr/tur/haber/uzmantez/Bit-Yaz-Dkk.pdf), Erişim: 16 Eylül 2004

TÜSİAD, **Uluslararası Rekabet Stratejileri: Biyoteknoloji**, Lebib Yalkın Yayınları, Ankara, 2000.

TÜTEK Hülya, ÖNCÜ Semra, **“JIT (Just in Time) Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Temmuz-Eylül 1992/4.

UYSAL Gül, “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, <http://www.isguc.org/gul1.htm>, Erişim: 29.11.2004

UYSAL Levent, **Toplam Kalite Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayindeki Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997.

ÜNAL Ayşe, **“İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres-AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi”**, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:5, Cilt:19, Eylül 2005.

ÜNNÜ Kaan, **Yalın Üretim Sistemi ve Yardımcı Teknikleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.

ÜSTÜNDAĞ Nuri, **Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999.

ÜTÜK Kazım, **Bilgi Toplumu ve Türkiye**, Biltek Yayıncılık, Ankara, 1999.

VENTURA Ketİ, **“Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim”**, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, ISSN 1303-099X, Ocak-Temmuz 2003.

WALTON Richard, **“From Control to Commitment in the Work Place”**, Harvard Business Review, Vol:63, No:2, 1985.

WIELE A., DALE B., WILLIAMS A., **“ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: the Transformation Journey”**, International Journal of Quality Science, Vol:2, No:4, 1997.

WIKLUND H., WIKLUND P.S., **“A Collaboration Concept for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Sized Enterprises”**, International Journal of Applied Quality Management, 2 (1).

WORLD BANK, **“Building Knowledge Economies: Opportunities and Challenges for EU Accession Countries”**, Final Report of the Knowledge Economy Forum, Paris, 19-22 Şubat 2002.

WORLD BANK, **Lifelong Learning In The Knowledge Economy**, Washington, 2003, s.2.

**[www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1664\\_01/PUB1664\\_01.pdf](http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1664_01/PUB1664_01.pdf)**,

Erişim:29.11.2004.

YAVUZ Arif, **“Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler”**, TÜHİS Yayınları No: 38, Ankara, 2000.

YAZICI Erdiñç, **“Endüstri İlişkileri Sisteminde Değişimi Üreten Temel Dinamikler”**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi., 2001/3.

YAZICI Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

YELOĞLU Hakkı Okan, **“Bilgi Ekonomisi ve Değişkenleri: Türkiye ve OECD Ülkeleri Karşılaştırmaları”**, Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Eskişehir, Kasım 2004.

YILDIRIM Nuri, **Neoklasik İktisadın Teknolojik Gelişme Yaklaşımı**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1973.

YILMAZ Çağatay Orçun, **Öğrenen Örgüt Yapısı ve Tekstil Alanına Uyarlanması Üzerine Bölgesel Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2002.

YILMAZ Malik, **“Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulamaya”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2003.

YILMAZ şevket, **“Türkiye’de Verimlilik Sorunları ve MPM’nin Verimliliğe Katkıları”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Verimlilik Özel Sayısı, 1990.

YOUSUF S. M. Anwar, **Quality of Working Life As a Function of Socio-Technical System**, Mittal Yayınları, Yeni Delhi, 1995.

YOZGAT Uğur, **“Bilgi Toplumu”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:6, 1996.

YÜCEL İsmail Hakkı, **Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1997.

YÜKSEL Nihat, **“Çalışma Hayatında Esneklik İhtiyacı”**, İşveren Dergisi, Şubat 2003.

ZAİM Selim, **“Kalite Kavramı ve Eğitimde Kalite”**, Ekonomi ve Yönetim, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Adapazarı, 1998.

ZENGİNGÖNÜL Oğul, **“Sosyal Politika-Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği Örneği”**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 2003.



**EK:**  
**YENİ TEKNOLOJİLERİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**  
**“ANKET FORMU”**

Bu çalışmanın amacı, yeni teknolojilerin çalışma yaşamı kalitesinin üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Çalışma, yüksek lisans tezinin sonuçlarını ölçmek için yapılacak araştırma ile ilgilidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla ,  
F. Gökçe GÜVENLİ

**Yaş** : \_\_\_\_\_

**Cinsiyet** :  Bayan  Erkek

**Medeni Durum** :  Evli  Bekâr

**Öğrenim Durumu** :

Okur-Yazar  İlkokul Ortaokul Lise

Çıraklık Okulu

Meslek Yüksek Okulu Üniversite Yüksek Lisans ve  
Üstü

**Çalıştığı departman:** \_\_\_\_\_

**İşletmedeki görevi:** \_\_\_\_\_

**AŞAĞIDA YER ALAN İFADELERE NE DERECE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİN NUMARASINI İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	
1. Üretim sürecindeki değişikliklere olumlu bakıyorum.	1	2	3	4	5
2. Teknolojik yoğun çalışmak işime anlam katmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması sayesinde yaptığım işlerin hangi aşamalardan geçeceğini biliyorum.	1	2	3	4	5
4. Teknolojik değişim ile birlikte işyerimde bilgi akışı teknolojik uygulamalar (internet, İntranet, outlook,video konferans) ile sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
5. İşyerimde yeni teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte aldığım ücrette artış olmuştur.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde yeni teknolojilerin kullanımı iş kazalarını azaltmıştır.	1	2	3	4	5
7. İşyerimde yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması için gerekli ve yeterli eğitimi aldım.	1	2	3	4	5
8. Teknolojik değişim ile birlikte işimde yükselme imkanım artmıştır.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde işlemlerin azaltılması ve hızlandırılması açısından bilgi kullanımı ve çalıştığım bölümdeki otomasyonun işime sağladığı katkı önemlidir.	1	2	3	4	5
10. İşimde yükselme yeni teknolojilere adapte olabilme becerisine bağlıdır.	1	2	3	4	5
11. Teknolojik yoğun çalışma kendimi gerçekleştirmemi engellemektedir.	1	2	3	4	5
12. İşletmede yeni teknolojilerin kullanımı iş tatminimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
13. İşletmede yeni teknolojilerin kullanımı verimliliğimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
14. İşletmede yeni teknolojilerin kullanımı motivasyonumu arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
15. İşimle ilgili tüm teknolojik donanıma sahibim.	1	2	3	4	5
16. Üretim sürecindeki değişiklikler sonucu işimdeki faaliyetlerin çoğu tek düze ve sıkıcı hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
17. İşyerimde otomasyona geçiş ile birlikte iş yüküm hafiflemiştir.	1	2	3	4	5
18. Birden fazla işi aynı anda yapmanın gerektiği zaman motivasyonum düşmektedir.	1	2	3	4	5
19. İşimi yapabilmek için kullandığım araç-gereçler ve teknoloji, kaynak, ekipman vb. yeterlidir.	1	2	3	4	5
20. İşletmede yeni teknoloji içeren makinelerin kullanılması performansıma olumlu etki yapmaktadır.	1	2	3	4	5