

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE
LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİNDE İŞGÜCÜ
NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM**

İ.Hakkı DOĞANKAYA

Danışman
Prof. Dr. Mustafa Yaşar TINAR

İzmir – 2009

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “**Küreselleşme Sürecinde Lojistik Sektörü Örneğinde İşgücü Niteliğindeki Dönüşüm**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin eserin bibliyografyasında gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Şubat 2009

İ.Hakkı DOĞANKAYA

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : İ.Hakkı DOĞANKAYA
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Programı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora
Tez Konusu : Küreselleşme Sürecinde Lojistik Sektörü Örneğinde
İşgücü Niteliğindeki Dönüşüm
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora 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 OLDUĞUNA OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

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

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir. O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ Başarılı Düzeltme Red İMZA
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Doktora Tezi

Küreselleşme Sürecinde Lojistik Sektörü Örneğinde İşgücü Niteliğindeki
Dönüşüm

İ.Hakkı DOĞANKAYA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Doktora Programı

Küreselleşme sürecinde teknolojik yenilikler, bilgi toplumu dönüşümü ve çalışma hayatındaki değişimler; lojistik işletmelerin yönetim biçimlerini, eğitim anlayışını ve bilgi ve otomasyon sistemleri kabiliyetini ve örgütlenmesini derinden etkilemiştir. Bunun yanında üretim biçimi ve dağıtım konseptleri değişmiş, yeni bir rekabet anlayışı gelişmiştir. Tüm bu gelişmeler lojistik sektörün işgücü dahil tüm ilgi alanlarında çok önemli değişim ve dönüşümler meydana getirmiştir.

Bu bağlamda lojistik sektördeki gelişmeler ve değişim sürecinde lojistik işgücü niteliğine farklı bir odaklanma ihtiyacı olduğu ve bunun sistematik bir mantığa oturtulması ve nitelik denilen kısmen soyut bir anlayışın teorik destekli somut bir anlayışla ortaya koyulması gereksinimi bu tez çalışmasının başlangıç noktasını oluşturmuştur.

Lojistik bir işletmenin önemli rekabet gücü kaynaklarından bir tanesi de entellektüel sermayesi yani “eğitilmiş nitelikli işgücü”dür. Lojistik işgücünün nitelikli olması gelecekte var olmanın ön koşulu olarak değerlendirilmiştir. Lojistik işgücünün; bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tedbirler ile istenilen yetkin davranış özelliklerine dönüşümü ile lojistik sektörün rekabet üstünlüğü sağlamasını öngören “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işletmelere bu yönde yapılacak açılımın formülünü vermektedir.

Modeldeki “5E” lojistik bir örgütün nitelikli davranış yetkinlikleri geliştirmesi öngörülen; Etkinlik, Ekonomiklik, Emniyetlilik (Sürdürülebilirlik), Esneklik ve Etiklik ve Estetik alanlarını simgelemektedir. Modelde lojistik işgücünün yukarıda belirtilen her bir alanda yetkin davranışları üretecek şekilde yönetsel ve eğitsel anlamda teçhiz edilmeleri öngörülmektedir. Önerilen model

çerçevesinde söz konusu beş alanda lojistik işgücü niteliğinde oluşturulacak yetkinlik ile rekabet gücü unsurları olan pazar hakimiyeti, müşteri memnuniyeti, büyüme kapasitesi ve katma değer üretiminde avantaj sağlanarak rekabet üstünlüğü kazanılması öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Lojistik Sektörü, Lojistik İşgücü, Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü, Lojistik ve Rekabet.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

In The View Of Globalisation, The Transformation Of The Labor Skills In The Logistics Sector Case

İsmail Hakkı DOĞANKAYA

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Doctoral Program**

In the view of globalization new advances in technology, information society transformation and changes in labor relations have significantly affected the management concepts, training perspective, information and automation systems capability and organizational structure of logistics companies. In addition; production methods and distribution concepts have changed and a new competition perceptiveness has arisen. All these developments have created considerable changes and transformation in all aspect of logistics sector including logistics labor.

Within this context, there is a need for a different focus on the logistics labor in the process of developments and changes in logistics sector such as formation of systematic logical approach of the issue and establishment of the concrete perceptiveness for competence of the logistics labor since it is partially abstract. This represents the starting point of the thesis.

One of the important source of competitiveness of logistics companies is intellectual potential, "trained skilled labor". Skilled labor is considered as prerequisite for the existence of logistics companies in the future. The "5E (3E1S1F) Logistics Labor Skills Transformation Competence Management Model" puts forth the formulation of transformation of logistics labor skills within cognitive, emotional affective and psychomotor behaviour which support competitive superiority.

"5E" represents the five areas of the competent behaviour of logistics labor; Effectiveness (Etkinlik), Economy (Ekonomiklik), Sustainability

(Emniyetlilik), Flexibility (Esneklik) and Ethics and Esthetics (Etiklik ve Estetik). This model refers to improving skills and competence of logistics labor in the line of managerial and educational measures. Perfection and competence of logistics labor skills to be created in five areas within the frame of proposed model will provide advantage for logistics companies in competitive power elements; market domination, customer satisfaction, growing capacity and value-added brand.

Key Words: Globalization, Logistics Sector, Logistics Labor, Transformation of The Logistics Labor Skills, Logistics and Competitiveness.

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİNDE İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii
Doktora Tez Sınav Tutanağı	iii
Özet	iv
Abstract	vi
İçindekiler	viii
Kısaltmalar	xv
Tablolar Listesi	xvi
Grafikler Listesi	xvii
Şekiller Listesi	xix
Ekler	xx
Giriş	xxi

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE ETKİLERİ

I. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN GENEL ÇERÇEVESİ	2
A. Küreselleşme Kavramı	2
B. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci	6
C. Küreselleşmenin Dinamik Unsurları	7
1. Teknolojik İlerlemeler	8
2. Liberalizasyon Politikaları	11
Ç. Küreselleşme Süreci Aktörleri	12
1. Geleneksel Aktörler	12
a. Ulus Devletler	13
b. Uluslararası Kuruluşlar	14
2. Yeni Aktörler	15
a. Uluslar Üstü (Çokuluslu) Şirketler	15
b. Sivil Toplum Kuruluşları	19
II. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN ETKİLERİ	22
A. Küreselleşmenin Ekonomik Etkileri	22

1. Ticari ve Finansal Faaliyetlerdeki Etkileri	23
2. Üretim Faaliyetleri ve Endüstri İlişkilerindeki Etkileri	26
B. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Etkileri	39
C. Küreselleşmenin Siyasi ve Hukuki Etkileri	45
Ç. Küreselleşmenin Rekabet Anlayışına Etkisi	46
1. Rekabet Kavramı	47
2. Rekabet Anlayışındaki Değişim	49
3. Rekabet Anlayışındaki Yeni Yaklaşımlar	52

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ ve LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ

I. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK SEKTÖRÜ	58
A. Lojistik Kavramı	58
1. Lojistiğin Tarihsel Süreci	62
2. Lojistiğin Kapsamı	67
B. Lojistik Sektörü ve Önemi	70
C. Lojistik Sektörün Değişim ve Gelişim Süreci	74
1. Lojistik Sektörün Değişim Süreci	75
2. Lojistik Sektörün Gelişim Süreci	79
Ç. Lojistik Sektörün Genel Faaliyet Alanları	81
1. Müşteri Hizmetleri	82
2. Envanter Yönetimi	83
3. Stok Yönetimi	84
4. Satın Alma ve Tedarik	84
5. Sipariş İşleme	85
6. Paketleme ve Ambalajlama	86
7. Yedek Parça ve Hizmet Desteği	87
8. Üretim Alanları İşlemleri	87
a. Fabrika Alanları İşlemleri	88
b. Depo ve Depolama Alanları İşlemleri	88
9. Talep Tahmini	90

10. Satış Tahmini	90
11. Nakliye Yönetimi	91
12. Lojistik Yönetişim	94
D. Lojistik Sektörün Rekabet Gücü Kaynakları	96
1. Lojistik Sektörü Rekabet Gücü Girdileri	96
a. Lojistik Yönetim Gücü	96
(1) Planlama Potansiyeli	96
(2) Koordinasyon Potansiyeli	97
(3) Organizasyon Potansiyeli	97
(4) Uygulama Potansiyeli	97
(5) Kontrol Potansiyeli	97
b. İşletme Sermaye Gücü	97
(1) Finansal Sermaye Potansiyeli	97
(2) Lojistik İçerikli Fiziksel Sermaye Potansiyeli.....	98
(a) Arazi ve Altyapı.....	101
(b) Tesisler	101
(c) Donanım/Teçhizat.....	101
c. Lojistik Entellektüel Sermaye Potansiyeli.....	102
(1) Bilişim Yetkinlik Potansiyeli	108
(2) Lojistik İşgücü Potansiyeli	109
(a) Lojistik İşgücü Niceliği	109
(b) Lojistik İşgücü Niteliği	109
II. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ ANALİZİ	110
A. Lojistik İşgücü Niteliğinin Kavramsal Çerçevesi	110
1. Bireysel Lojistik İşgücü Niteliği	111
2. Örgütsel Lojistik İşgücü Niteliği	123
B. Lojistik İşgücü Niteliğinin Yetkinlik Alanları ve Özellikleri	126
1. Bilişsel Yetkinlik	127
a. Bilişsel Kuramlar	127
b. Bilişsel Güç	129
c. Bilişsel Gücün Öğretim İlkeleri	129

ç. Bilişsel Davranışlar	130
2. Devinimsel Yetkinlik.....	131
a. Devinimsel Kuramlar	131
b. Devinimsel Güç	132
c. Devinimsel Gücün Öğretim İlkeleri	133
ç. Devinimsel Davranışlar	133
3. Duyuşsal Yetkinlik	134
a. Devinimsel Kuramlar	135
b. Devinimsel Güç	135
c. Devinimsel Gücün Öğretim İlkeleri	136
ç. Devinimsel Davranışlar	136
C. İşgören Davranış Analizi ve Lojistik İşgücü Niteliği Etkinliği	137
1. İşgören Davranış Analizi	137
2. Lojistik İşgücü Niteliği Etkinliği	149

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM VE “5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ

I. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜMÜ	164
A. Öncesi ve Mevcut Gelişmeler Çerçevesinde Lojistik İşgücü Niteliği ...	164
B. Lojistik İşgücü Niteliğinin Değişim ve Dönüşüm Süreci	175
II. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜMÜ ETKENLERİ	198
A. Dış Etkenler	198
1. Teknolojik Değişim	198
a. Teknoloji Kavramı	198
b. Teknolojik Değişimin Özellikleri	199
c. Teknolojik Dönüşümün Etkenleri	203
2. Bilgi Çağı Toplumunu Dönüşümü	207
a. Bilgi Toplumu Oluşumu	208
b. Bilgi Toplumu Dönüşümü Etken Parametreleri	212

c. Bilgi Toplumu Geleceği	218
3. Esnek Üretim Anlayışı ve Değişen Çalışma Koşulları	221
a. Esneklik Kavramı	222
b. Esneklik Yaklaşımının Gelişimi	225
c. Esnekliğin Çalışma Hayatında Getirdiği Değişiklikler	228
B. İç Etkenler	231
1. Lojistik Yönetim Anlayışı.....	231
a. Lojistik Yönetim Anlayışındaki Değişimin Unsurları	232
b. Lojistik Yönetimde Yeni Yaklaşımlar	247
c. Lojistik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	295
(1) Lojistik İKY Kavramı	295
(2) Lojistik İKY 'nin Amacı	299
(3) Lojistik İKY'nin Kapsamı	302
(4) Lojistik İKY'nin Gelişimi	303
(5) Lojistik İKY'nin Geleceği	308
2. Lojistik Bilişim Sistemleri Yetkinliği	315
a. Lojistik Bilgi Bilişim Sistemleri Kavramı	315
b. Lojistik Bilişim Teknolojisine Yönelik Sistemler	317
c. Lojistik Bilişim Teknolojisinin Gelişimi	320
ç. Lojistik Bilişim Teknolojilerindeki Uygulamalar	323
d. Lojistik Bilişim Teknolojileri ve Lojistik Örgüt Yetkinliği	329
3. Lojistik Eğitim Modeli	336
a. Örgütsel Eğitimin Gelişimi	337
b. Örgütsel Eğitimin Geleceği	340
c. Örgütsel Lojistik Eğitim	350
4. Lojistik Örgüt Kültürü	363
a. Lojistik Örgüt Kültürü Değişimi	363
b. Lojistik Örgüt Kültürü Gelişimi	372
c. Lojistik Örgüt Kültürü Geleceği	388

III. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜMÜNÜN ETKİ ETTİĞİ REKABET GÜCÜ UNSURLARI	393
A. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü	393
B. Lojistik Sektörün Rekabet Gücü Unsurları	399
1. Pazar Hakimiyeti	400
2. Müşteri Memnuniyeti	401
3. Büyüme Kapasitesi	401
4. Katma Değer Kapasitesi	402
C. Lojistik İşgücü Niteliği ve Rekabet Gücü	402
IV. “5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ	
A. “5E” Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Modelinin Genel Çerçevesi ..	418
B. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etkinlik Davranışı	420
1. Etkinlik Davranışı Bilişsel Yetkinlik Nitelikleri	421
2. Etkinlik Davranışı Duyuşsal Yetkinlik Nitelikleri	424
3. Etkinlik Davranışı Devinimsel Yetkinlik Nitelikleri	427
C. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Ekonomiklik Davranışı	429
1. Ekonomiklik Davranışı Bilişsel Yetkinlik Nitelikleri	429
2. Ekonomiklik Davranışı Duyuşsal Yetkinlik Nitelikleri	430
3. Ekonomiklik Davranışı Devinimsel Yetkinlik Nitelikleri	431
Ç. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Emniyetlilik Davranışı	432
1. Emniyetlilik Davranışı Bilişsel Yetkinlik Nitelikleri	433
2. Emniyetlilik Davranışı Duyuşsal Yetkinlik Nitelikleri	434
3. Emniyetlilik Davranışı Devinimsel Yetkinlik Nitelikleri	434
D. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Esneklik Davranışı	435
1. Esneklik Davranışı Bilişsel Yetkinlik Nitelikleri	436
2. Esneklik Davranışı Duyuşsal Yetkinlik Nitelikleri	436
3. Esneklik Davranışı Devinimsel Yetkinlik Nitelikleri	437
E. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etik ve Estetik Davranışı	437
1. Etik ve Estetik Davranışı Bilişsel Yetkinlik Nitelikleri	438
2. Etik ve Estetik Davranışı Duyuşsal Yetkinlik Nitelikleri	438
3. Etik ve Estetik Davranışı Devinimsel Yetkinlik Nitelikleri	439

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

“5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ ALAN ARAŞTIRMASI

I. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI	440
II. ALAN ARAŞTIRMASININ YÖNTEMİ	440
III. ALAN ARAŞTIRMASININ VERİ ANALİZİ.....	442
IV. “5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ ANALİZİ VE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULAR.....	449
A. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etkinlik	449
B. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Ekonomiklik	460
C. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Emniyetlilik	466
Ç. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Esneklik	470
D. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etik ve Estetik	474
V. ALAN ARAŞTIRMASINA YÖNELİK TESPİTLER	478
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	495
KAYNAKÇA	510
EK'LER.....	523

KISALTMALAR

AİA/TPN	Alışveriş İşlem Ağı/Trading Process Network
BBT	Bilgi ve Bilişim Teknolojileri
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirket
DTÖ/WTO	Dünya Ticaret Örgütü/World Trade Organization
DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
ECOSOC	Ekonomik ve Sosyal Konsey
EİS	Esnek İmalat Sistemi
ETM/ECR	Etkin Tüketici Müdahalesi denen /Efficient Consumer Response
EVA/EDI	Elektronik Veri Alışverişi/ Electronic Data Interchange
GOÜ	Gelişmekte Olan Ülkeler
GSMH	Gayrisafi Milli Hasıla
GSYİH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
HM/QR	Hızlı Müdahale/Quick Response
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
Lo-Der	Lojistik Derneği
NAFTA	North American Free Trade Area (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi)
OECD	Organization of Economic Cooperation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teş.)
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
STKY	Stratejik Toplam Kalite Yönetimi
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TZÜ/JIT	Tam Zamanında Üretim/Just in Time
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
USTÖ	Uluslararası Sivil Toplum Örgütü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çokuluslu Şirket ve Ülkelerin Ekonomik Karşılaştırılması	18
Tablo 2: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanı İtibariyle Gelişimi.....	21
Tablo 3: Lojistiğin Tarihsel Gelişimi.....	63
Tablo 4: Lojistiğin Konseptsel Gelişimi	65
Tablo 5: Lojistik Maliyetleri	92
Tablo 6: Taşıma Yöntemlerinin Karşılaştırılması	92
Tablo 7: Bireysel Davranışın Oluşumu	114
Tablo 8: Örgütsel Ortamda Edim Oluşumu	125
Tablo 9: İşgörenin Becerisi	148
Tablo 10: Geleneksel ve Küresel Düşünce Yapıları	167
Tablo 11: Endüstri İlişkilerinde Değişim.....	167
Tablo 12: Taylorizm-Fordizm ve Alternatifi.....	171
Tablo 13: Küresel Düşünce Yapısı ve Yöneticilik Becerileri.....	187
Tablo 14: Küresel Yöneticinin Davranış Rehberi	190
Tablo 15: Becerilerin Önem Sırası.....	196
Tablo 16: En Üst ve En Alt 10 Beceri	197
Tablo 17: Endüstri Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması	211
Tablo 18: Geleneksel ve E-Ticaret Karşılaştırması.....	236
Tablo 19: Süreç Merkezli Lojistik Organizasyon.....	266
Tablo 20: Profesyonellik Kriterleri	285
Tablo 21: Lojistik Organizasyonlar Tarafından Kullanılan Eğitim Kaynakları	352
Tablo 22: Sanal İşgücü Kullanımının Faydaları	390
Tablo 23: Toplam Kalite Yönetimi ve Lojistik Arasındaki İlişki	412
Tablo 24: Anket Soru Planı	441
Tablo 25: Güvenilirlik Testi.....	441
Tablo 26: Lojistik İşgücü Dağılımı	442
Tablo 27: Lojistik İşgücü Kadın Erkek Dağılımı	443
Tablo 28: Lojistik İşgücü Yaş Dağılımı	443
Tablo 29: Lojistik İşgücü Bilgisayar Kullanım Oranı	444
Tablo 30: Lojistik İşgücü Eğitim Durumları.....	444
Tablo 31: Lojistik İşgücünün Eğitim Durumlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı	445

Tablo 32: Lojistik İşgücünün Mesleki Kurs Dağılımı	446
Tablo 33: Lojistik İşgücünün İngilizce Bilgisi Dağılımı	447
Tablo 34: Lojistik İşgücünün Almanca Bilgisi Dağılımı	448
Tablo 35: Lojistik İşgücünün Diğer Yabancı Dil Bilgisi Dağılımı.....	448
Tablo 36: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 1-4).....	449
Tablo 37: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 5-8).....	452
Tablo 38: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 9-12).....	455
Tablo 39: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 13-17).....	457
Tablo 40: Lojistik İşgücünün “Ekonomiklik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 1-4).....	461
Tablo 41: Lojistik İşgücünün “Ekonomiklik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 5-8).....	463
Tablo 42: Lojistik İşgücünün “Emniyetlilik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 1-4).....	466
Tablo 43: Lojistik İşgücünün “Emniyetlilik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 5-7).....	468
Tablo 44: Lojistik İşgücünün “Esneklik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 1-4).....	470
Tablo 45: Lojistik İşgücünün “Esneklik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 5-7).....	472
Tablo 46: Lojistik İşgücünün “Etik ve Estetik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 1-4) ..	474
Tablo 47: Lojistik İşgücünün “Etik ve Estetik” Alan Araşt. Veri Dağılımı (Soru 5-7) ..	476

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Dünya Ticareti ve Üretiminin Gelişimi, 1950-2005 (Yıllık Artış Yüzdesi) ...	24
Grafik 2: Dünya Üretim Hacminin Gelişimi. 1970-2005 (Yıllık Değişim Yüzdesi)	27
Grafik 3: Dünya Üretiminin Mal Grupları İtibariyle Gelişimi, 1950-2004 (Ortalama Yıllık Değişim Yüzdesi)	26

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri Odaklı Pazarlama Konsepti	73
Şekil 2: Lojistik ve Pazarlama Oryantasyonu	74
Şekil 3: Lojistik Stratejinin Sekiz Anahtarı	261
Şekil 4: Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı	293
Şekil 5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Kavramsal Bir Çerçeve	307
Şekil 6: Tedarik Zincirinin 4 Seviyesinde Lojistik Operasyonlar	335
Şekil 7: İnsan-Yapı ve Teknoloji Etkileşimi Olarak Örgüt	364
Şekil 8: İnsan Kaynakları Etkinliği Değişimi	406

EKLER

Ek 1: Lojistik İşgücü Niteliğindeki Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi	523
Ek 2: Anket Bilgilendirme ve İşbirliği Mektubu	524
Ek 3: Alan Araştırması Yapılan Lojistik Firma Listesi	525
Ek 4: Alan Araştırma Anket Sonuçları	526

Giriş

Küreselleşme sürecinin lojistik sektörü ve bu sektörde istihdam edilen işgücü üzerinde meydana getirdiği etkiler bağlamında lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin küresel gelişmeler çerçevesinde etkin kurumsal işgücü yapısı geliştirebilme koşullarının ele alındığı bu çalışmada; küreselleşme sürecinde, teknoloji ile bilgi çağının özelliklerine bağlı olarak değişim ve dönüşümün hızlandığı ulusal ve uluslararası bir ortamda, çok yönlü değişen ve gelişen lojistik sektördeki iş gücü niteliği ve yapılanmasının; geleceğe yönelik yönetsel ve eğitsel özelliklerini içeren öngörülerini, bir model kapsamında, bilimsel olarak ortaya koyularak, kamu ve özel sektördeki lojistik işletmelerin yerel ve küresel rekabet gücünün geliştirilmesi ve lojistik sektörü ile ilgili akademik çalışmalara ve literatüre katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

Küreselleşmenin oluşturduğu çok yönlü etkileşimin yarattığı değişim ve dönüşüm süreci çok etkin bir rekabet ortamı meydana getirmiştir. Bu ortamda rekabet üstünlüğünün sağlanması bir çok konuda etkin olmayı gerektirmekle birlikte diğer konularında etkilendiği bir konu öne çıkmıştır ki bu konu nitelikli insan gücüdür. Özellikle çok geniş bir coğrafyayı kullanan, bir çok sektör ile iletişim içinde olan lojistik sektör; mevcut rekabet ortamında söz konusu nitelikli işgücüne en çok ihtiyaç duyan ve duyacak olan sektörlerin başında gelmektedir. Bu gerçek karşısında nitelikli işgücü nasıl oluşturulmalıdır? sorusu sektörde iddialı olmayı hedefleyen lojistik işletmelerin öncelikle cevaplanması gereken bir soru durumundadır. Bu tez çalışması bu sorunun cevabını dört bölümde araştırmıştır.

Birinci bölümde küreselleşme süreci ve etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda söz konusu sürecin lojistik sektörü ve lojistik işgücüne yönelik olası çok yönlü yansımaları incelenmiştir. Bu bölümdeki daha çok kuramsal bilgi ile sonraki bölümlere alt yapı oluşturulmuştur. Küreselleşme sürecinde teknolojik yenilikler, bilgi toplumu dönüşümü ve çalışma hayatındaki değişimler; lojistik örgütlerin yönetim biçimlerini, eğitim anlayışını ve otomasyon yapısını ve örgütlenmesini derinden etkilemiştir. Bunun yanında üretim biçimi ve dağıtım konseptleri değişmiş, yeni bir rekabet anlayışı gelişmiştir. Daha önce “üret, depola, sat” mantığı şimdi “pazarla, üret, sat” mantığına dönüşmüş ve müşteri anlayışı farklı bir boyut kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler lojistik sektörün tüm ilgi alanlarında çok önemli değişim ve dönüşümler meydana getirmiştir.

Tüm bu değişim ve dönüşümlerin odağında da lojistik örgütlerin insan gücü yani entelektüel sermayesi de denilebilecek lojistik işgücü niteliği ve kapasitesi yer

almıştır. Bu odaklanma ile lojistik alandaki insan kaynakları çalışmalarının ivme kazandığı değerlendirilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde öncelikle lojistik sektörü ile güncel gelişmeleri incelenmiş ve lojistik işgücü niteliğinin kavramsal analizi yapılmıştır. Lojistik sektörün dinamik yapısının devam edeceği ve yeni yaklaşımların lojistik sektörü ve çalışanlarını etkilemeye devam edeceği öngörülmektedir. Bu durum değişim ve dönüşümün çok etkenli olarak devam edeceğini göstermektedir. Bu süreci hem bugünlerde hem de yarınlarda doğru bir şekilde yönetmek, rekabet üstünlüğü sağlamak için bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı değerlendirilmiştir. Lojistik sektörün rekabet gücü kaynakları ve bunun bir parçası olan lojistik işgücü niteliği teorik anlamı ile analiz edilerek, nitelik arttırımı yapılandırılması ile davranış bağlantısı irdelenmiştir. Bu bağlamda lojistik gelişmeler ve değişim sürecinde lojistik işgücü niteliğine farklı bir odaklanma ihtiyacı olduğu ve bunun sistematik bir mantığa oturtulması ve nitelik denilen kısmen soyut bir anlayışın teorik destekli somut bir anlayışla ortaya koyulması ihtiyacı bu tez çalışmasının başlangıç ve sonuç noktasını oluşturmuştur.

Üçüncü bölüm ilk iki bölümde oluşturulan kavramsal altyapı çerçevesinde tezin odak noktası olan lojistik işgücü niteliğindeki dönüşümü tüm etkenleri ile incelenmiş ve tezin önerdiği “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” tanıtılmıştır. Model ile lojistik işgücü niteliğinde geliştirme ile sağlanacak dönüşümün lojistik işletmelerin sürdürülebilir varlığı için gereklidir. Lojistik bir işletmenin en önemli silahı “eğitilmiş insan gücü” olup, işletmenin yöneten ve işgörenlerinden oluşan lojistik işgücünün profili eğer nitelikli olursa lojistik işletmenin de yarınları yoğun rekabet ortamında kanımızca garanti altına alınabilecektir. Bu nedenle lojistik bir örgütün işgücü niteliğinin bir silah haline dönüştürülmesi ve bu silahın devamlı geliştirilmesi; rekabet edebilmek aynı zamanda bugün ve gelecekte ayakta diri kalabilmek için gerekli olduğu değerlendirilmiştir. “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işletmelere bu yönde çözüm sunmaktadır.

Tezin önceki bölümlerinde sunulan çalışmaların ürünü olarak oluşturulan özgün, uygulanabilir ve sonuç yaratabilecek bir formül olan “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” rekabet üstünlüğünü hedefleyen lojistik örgütler için çözüm olabileceği önermesi olarak bu tez ile tarafımdan literatüre ilk defa tanıtılan model lojistik işgücünün; bilişsel, devinimsel ve duyuşsal tabanlı; bilgi, beceri ve tutumlarda kalıcı değişiklikler ve gelişimler sağlayarak, bireysel davranış geliştirmesinden hareketle lojistik örgütsel davranış geliştirmeyi öngören bir yapıda;

lojistik sektörün rekabet üstünlüğü unsurlarını yaratma ve geliştirmeyi öngören bir modeldir.

Lojistik sektörde çalışan işgücünün niteliğinin yükseltilmesi; ancak işgücünün davranış özellikleri yetkinliğinin artırılması ile mümkün olabilecektir. Bu ise lojistik işgücü davranışlarının; birinci bölümde sunulan küreselleşme sürecinde, ikinci bölümde belirtildiği üzere bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alanlarda, üçüncü bölümde belirtilen lojistik sektörü ve bu sektördeki lojistik işgücünü etkisine alan iç ve dış etkenlerin ve lojistik sektörün geleceğe yapılan projeksiyonu çerçevesinde ortaya çıkan özellikleri doğrultusunda yönlendirilmesi ile gerçekleşebilecektir. Lojistik sektörde rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için beş alanda yoğunlaşmanın gerekli olduğu tespit edilmiştir.

“5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli”ndeki “5E”; lojistik bir örgütün modelde belirtilen beş alana ilişkin davranış yetkinlikleri geliştirmesi öngörülen; (1) Etkinlik, (2) Ekonomiklik, (3) Emniyetlilik (Sürdürülebilirlik), (4) Esneklik ve (5) Etik ve Estetik alanlarının tanımlama kolaylığı sağlama anlamında ilk harflerini simgelemektedir. Bu modelde lojistik işgücünün yukarıda belirtilen her bir alanda yetkin davranışları üretecek şekilde yönetsel ve eğitsel anlamda teçhiz edilmeleri öngörülmektedir. Önerilen model çerçevesinde söz konusu beş alanda lojistik işgücü niteliğinde oluşturulabilecek yetkinlik, lojistik örgütü rekabet gücü unsurları olan pazar hakimiyeti, müşteri memnuniyeti, büyüme kapasitesi ve katma değer üretiminde avantaj sağlayacaktır. Bu avantaj ise lojistik sektör ortamında rekabet üstünlüğünü getirecektir. Sonuç olarak, “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” ile lojistik işgücü niteliğindeki dönüşüm yaratılarak rekabet üstünlüğü amacına ulaşılabilecektir.

Tezin dördüncü bölümünde ise ilk üç bölümdeki çalışmaları kapsayan alan araştırması ve sonuçları irdelenerek, tez ile ilgili değerlendirme ve sonuç sunulmuştur. Bu çerçevede “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” kapsamındaki beş alandan her birine ilişkin öncelikle alınması gereken yönetsel tedbirler ile bu tedbirleri destekleyecek lojistik işgücü yetkinlik niteliği saptanmıştır. Ayrıca alan araştırması bulgularına dayanan öneri stratejiler belirtilmiştir. Sonuç olarak tez çalışması ile lojistik literatüründe bir ilk olarak beş yetkinlik alanına yönelik lojistik örgütlerin rekabet üstünlüğü için lojistik işgücüne kazandırması ve/veya geliştirmesi gereken işgücü nitelikleri ile bu yöndeki genel önermeler detaylı olarak ortaya koyulmuştur.

Lojistik işletmelerin tez çalışmasında belirtilen lojistik işgücü niteliğine yönelik tedbirleri alırlarsa ciddi bir rekabet gücü kazanacağı değerlendirilmekte olup, lojistik işletmelerin işgücü niteliğine yönelik bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tedbirlerin istenilen davranış özelliklerine dönüşümünü geri dönütler ile izleyerek kurumsal kültür anlamında kalıcı ve sürekli geliştirilebilir kılmaları unutulmaması gereken önemli bir noktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİ VE ETKİLERİ

Küreselleşme son yılların en çok kullanılan kavramlarından bir tanesidir. Öyle ki, alışlagelmiş değerler sistemini etkilemekte olan bu olgu, ekonomik hayat başta olmak üzere, ulusal ve uluslararası sistemin işleyişini ve toplumların sosyo-kültürel özelliklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda etki alanı son derece geniş ve adeta diğer tüm kavramların üstünde şemsiye bir konumu olan bu kavram, farklı çalışma alanlarındaki farklı konularda, değişik yöntemlerle incelenmekte ve ulaşılan sonuçlara ve sahip olunan bakış açısının da etkisiyle değişik şekillerde yorumlanabilmektedir.

Küreselleşme toplumsal ilişkilerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılmasını ifade eden bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Dinamik karaktere sahip bu süreç, toplumsal yapının dört temel boyutu kabul edilen **ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel** alanlarda etkili olmaktadır. Küreselleşmenin etkili olduğu bu boyutlar iç içe geçmiş ve birbirlerine eklenmiştir. Dolayısıyla sürecin herhangi bir boyutta oluşturduğu etkiye bağlı olarak oluşturduğu değişim ve dönüşümler, diğer boyutlara kolaylıkla nüfuz edebilmektedir.

Alışlagelmiş değerler sistemini ciddi bir dönüşüme uğratan küreselleşme, kaçınılmaz olarak lojistik sektördeki işletmeler ve bu işletmelerin sahip olduğu işgücü ve niteliklerini de etkilerken, aynı zamanda bu unsurların da sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Yaşanan **dönüşüm**, zincirleme gelişmeler ile ağırlıklı olarak **rekabet ortamını** beslerken aynı zamanda kendi değişim sürecini de sürdürmektedir.

Araştırma konusu olan **lojistik işgücü niteliğindeki dönüşümün** de bu bağlamda küreselleşme sürecinde değişimler ile etkileşim içinde bulunmaktadır. Tezin Birinci Bölümünde bu etki nedeniyle küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinin genel hatlarının ortaya konulması ve böylece bu bölümün sonraki bölümlere ışık tutmak üzere bir alt yapı sağlaması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle yaşanan toplumsal dönüşümün temel açıklayıcı değişkeni olarak kabul edilen küreselleşme süreci incelenecek, daha sonra ise küreselleşmenin toplumsal yapı ve özellikle çalışma hayatına etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda sırasıyla; küreselleşme kavramının ne anlama geldiği, tarihsel açıdan nasıl bir gelişim sergilediği, hangi kaynaklardan beslendiği, hangi aktörlerin sürecin gidişatında

belirleyici olduğu ve küreselleşmenin ekonomik hayat ve rekabet ortamı başta olmak üzere sosyo-kültürel ve siyasi boyutlarda ne tür etkiler meydana getirdiği incelenecektir. Böylece sonraki bölümlerde incelenecek lojistik sektörü ve bu sektördeki işgücünün dönüşümüne, küreselleşmenin oluşturduğu rekabet ortamının dolaylı ve dolaysız olarak nasıl bir etki yaptığı konusuna açıklık kazandırılmış olunacaktır.

I. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

A. Küreselleşme Kavramı

Kronolojik olarak bakıldığında, akademik çevrelerde küreselleşme kavramını ilk olarak 1980'lerde "işletme ve finans" dallarının kullanmaya başladıkları, 1990'lardan sonra ise "sosyoloji", "kültür ve medya çalışmaları", "uluslararası ilişkiler", "siyaset bilimi" gibi sosyal bilimlere ait bir çok disiplinin de bu kervana katıldıkları gözlenmiştir. Söz konusu disiplinlerin kavramı kendi perspektifleri çerçevesinde ele almaları sonucunda ise birbirinden çok farklı küreselleşme tanımları ortaya çıkmıştır. Günümüzde genelde aynı dönüşüme işaret etmekle birlikte bir takım küçük farklılıklar ile birbirinden ayrılan; ekonomik küreselleşme, siyasal küreselleşme, sosyal küreselleşme, teknolojik küreselleşme, finansal küreselleşme, kültürel küreselleşme gibi kavramlarla karşılaşılmaktadır. Karşılaşılan bu tür farklı yaklaşımların küreselleşmenin **çok boyutlu etkilerinden** kaynaklandığı değerlendirilmektedir.¹

Küreselleşme kavramlarının farklılık göstermesine neden olan hususların başında, sosyal bilimlerdeki disiplinlerin konuyu kendi uzmanlık alanına çekmesi gelmektedir. Dolayısıyla, tanımlama ihtiyacı gündeme geldiğinde, çalışma alanının belirleyiciliği ve sahip olunan ideolojik bakış açısının etkisiyle, kişisel tercihleri yansıtan sübjektif karakterli tanımlamalar kolaylıkla oluşabilmektedir. Kavramı tanımlamada ki diğer bir husus ise, süreci etkileyen değişkenlerin "**birbirini üreten**" bir özelliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla küreselleşme kavramı, kullanılış biçimine göre farklı değişkenlerin ve bu değişkenlerin etkileşimiyle oluşan sonuçların tek bir kategoride ifadesi olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, iletişim teknolojilerinin gelişmesi, hava taşımacılığının yaygınlaşması, döviz spekülasyonlarının ve sınır ötesi sermaye hareketlerinin artması, kitle tüketiminin

¹ Burak ÜLMAN, "Uzun Süreçte Küreselleşme", **Küreselleşme ve Ulus-Devlet**, Der: Meryem Koray, Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını, No:1, İstanbul, 2001, s.88.

oluşturulması, küresel ısınmanın artması, genetik mühendisliğinin gelişmesi, çokuluslu şirketlerin güçlenmesi gibi değişkenlerden yola çıkarak, farklı anlamlara gelen tanımlamalar yapılabilmektedir. Kavramın bu şekilde birden çok anlamda kullanılması ise önemli bir anlam sorunu oluşturmakta ve düşünsel olarak “nedeni”, “etkiden” ayırmakta; kimin tarafından, kime, niçin ve hangi etkiyle ne yapıldığını tahlil etmek için girilen her türlü çabayı **belirsizleştirmekte** ve **karmaşık** bir hale getirmektedir.²

Küreselleşme kavramı, farklı kriter ve unsurların subjektif seçimi ile tanımlandığından yapılan tanımlamalar kavrama farklı boyutlardan yaklaşmaktadır. Bu nedenle, genel kabul gören bir tanıma ulaşmak oldukça güçtür. Hatta sahip olunan bakış açısı ve kullanılan kritere göre farklı, hatta birbirine tezat oluşturan tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Scholte, kavrama yüklenen anlamların tarihsel süreç, kültürel çerçeve, sosyal konum, kişisel özellik ve siyasi tercih gibi kriterlere göre değiştiğine ve **uluslararasılaşma, evrenselleşme, serbestleşme ve batılılaşma** kavramları ile eşanlamlı kullanımı sonucunda literatürde tam bir anlam kargaşası oluştuğuna dikkat çekmektedir.³

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü, küreselleşmeyi “**malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, bilginin, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı**” biçiminde tanımlamaktadır. Bu kurumun hazırladığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve piyasalar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir. Gelişmiş ülkeler açısından ele alındığında yapılan bu tanımlama nispeten kabul edilebilir niteliktedir. Çünkü günümüzde mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı çokuluslu şirketlerin başlangıç ülkesi konumundaki ülkeler açısından geçerlidir. Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler açısından ele alındığında yapılan tanımlama yetersiz kalmaktadır. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu ise küreselleşmeyi, “**sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç**” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda da görüleceği gibi, küreselleşme geniş bir olgudur. Tek başına ne siyasi, ne ekonomik, ne üretim ne de sermaye hareketleri olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme olgusu bütün bu sayılanları içerisinde alan ve tümünü kuşatan bir süreci içermektedir. Küreselleşme çokuluslu şirketler

² Peter MARCUSE, The Language of Globalization, **Monthly Review**, Volume: 52, No:3, NY, July-August 2000, s.17.

açısından değerlendirecek olursa, piyasaların küreselleşmesi taleple ilgili bir ifade olarak, zevklerin, tercihlerin ve fiyatın gönüllü olarak artan şekilde evrensel hale gelmesi olarak değerlendirilebilir.⁴

Küreselleşmenin "ne olmadığı"ndan yola çıkarak konuya farklı bir açıdan yaklaşan Gray ise, küreselleşmeye yüklenen anlamların ardında her türlü etkinliği yerel köken ve kültürden koparan temel bir fikir bulunduğunu belirtmektedir. Gray'e göre; küreselleşme, toplumsal faaliyetlerin yerel ölçekten çıkarak küresel çaplı olaylardan etkilendiği ve bu olayları etkilediği bir süreç olarak değerlendirilmeli ve yerel olguları kilometrelerce ötede ortaya çıkan olaylarla biçimlendirecek şekilde, uzak gerçeklikleri birbirine bağlayan **dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması** olarak tanımlanmalıdır.⁵

Küreselleşme kavramında yer alan iki anahtar öge; ilk olarak, dünyanın giderek daha fazla bölümünün **küresel bir sistemin parçası** olması, ikinci olarak ise bu parçalardan birinde meydana gelen bir gelişmenin dünyanın **her tarafını etkileme potansiyeli** taşımasıdır. Küreselleşmenin temel hedefi ve felsefesi ise, evrensel düzeyde serbest pazar ekonomisine geçiş, bütün ülkelerin dünya pazarlarıyla bütünleşmesi ve mal-hizmet, **sermaye hareketlerinin tam serbestleşmesiyle** küreselleşmenin gerçekleştirilmesidir. Bu arada, ülkelere de küreselleşen dünyaya uyum sürecinde, kurumlarını, hukuk sistemlerini ve ekonomik yapılarını; piyasaların sağlıklı bir şekilde yeniden organize etmeleri önerilmektedir. Küreselleşme, tek bir alanda değil, değişik alanlarda ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme akımları olarak isimlendirebileceğimiz bu alanları kısaca açıklarsak, işletmelerin üretim faaliyetlerini kendi ülkeleri dışına yaymaları üretimin küreselleşmesini oluşturmaktadır. Finansal pazarların küreselleşmesi ise, uluslar arası para ve sermaye piyasalarının çeşitli kontrol ve sınırlamalardan arındırılarak uluslar arası rekabete açılmalarıdır. Küreselleşmede anahtar öge olan, işletmeler arası **rekabetin küreselleşmesi** ise ticaretin küreselleşmesinin sürüklediği bir olgu olup, aynı zamanda teşebbüslerin gittikleri ülkelerde ortak kurallara ve düzenlemelere tabi olması sorununu da beraberinde taşımaktadır. Teknolojik gelişmelerin artışı ve yayılması **teknolojik küreselleşmeyi** oluştururken, bu gelişmelere bağlı olarak demokratik rejimlerin yaygınlık kazanması ve devletlerin otoritelerinin erezyona uğraması politik

³ Jan Aart SCHOLTE, What is Globalization? The Definitional Issue-Again, **CSGR Working Paper**, No:109/02, London, December 2002, s.6.

⁴ Onur ÖYMEN, **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.26.

küreselleşmeyi, ortak sosyal ve kültürel değerlerin yaygınlık kazanması ise **sosyo-kültürel küreselleşmeyi** oluşturmaktadır.⁶

Dünya küreselleştikçe ulusal sınırların önemi azalmakta; uluslar ve bölgeler arası gittikçe derinleşen ve her geçen gün daha karmaşık bir hal alan karşılıklı bağımlılığın artmasıyla dünya küresel bir köye dönüşmektedir. Küreselleşmenin en yaygın yaşandığı alanların başında **mal ve hizmet ticareti** gelmektedir. Küreselleşme çerçevesinde, ekonomideki üretken birimlerin daha çok mal ve hizmet üretip satmak ihtiyacını karşılamak amacıyla dünya pazarlarının serbestleşmesi ve bu gereksinimin önündeki **sınırların kaldırılmasına** çalışılmaktadır. Küreselleşme bağlamından bakınca, dünya üzerindeki ekonomik aktivitelerin tek bir pazar, dünya pazarı haline getirilmesinin amaçlandığı ve buna doğru bir gidişin yaşandığı görülmektedir. Tabiidir ki, bu süreç içerisinde mal ve hizmet ticareti; **sermaye hareketleri** ve doğrudan sermaye yatırımları ve bunlarda sağlanan serbesti ile gittikçe daha hızlı bir şekilde gelişme göstermektedir. Bununla beraber, internet ve uydu haberleşmesi ile iletişim ve **lojistik alanında yaşanan gelişmeler** de destek veren faktörler olarak küreselleşmeye büyük bir hız kazandırmıştır. Mal ve hizmet ticaretinin gittikçe daha çok serbestleşmesi bu sürece dahil olan ülkelerin dış ticarete daha fazla katılmalarını ve uluslararası ekonomi ile daha fazla bütünleşmelerini sağlamıştır. Dış finansal imkanların serbestleştirilmesinin ve uluslararası sermaye akışı üzerindeki sert kontrollerin bertaraf edilmesinin bu amaca hizmet edeceği açıktır. Dünya Ticaret Örgütü'ne (DTO) üye olan ülkelerin her türlü gümrük engellerini kaldırmasıyla beraber dünya ekonomisindeki bütünleşmenin daha da artacağı öngörülmektedir. Böylelikle de uluslararası piyasalarda daha yoğun bir **rekabetin yaşanmaya** başladığı ve yaşanacağı gayet aşikardır.⁷

Yaklaşımlardan da görüleceği üzere, küreselleşmenin çok boyutlu bir kavram olması ve ele alınan kriterlerin farklı özellikler taşıması, küreselleşmenin genel kabul gören bir tanımının yapılması konusunda ciddi kısıtlar oluşturmaktadır. Diğer yandan, ileride görüleceği üzere küreselleşmenin tarihsel gelişimi konusundaki fikir ayrılıkları da tanımlara yansiyabildiğinden, söz konusu kısıtların aşılması daha da zorlaşmaktadır. Tüm bu kısıtlara rağmen yine de genel anlamda bir tanım vermek gerekirse, **küreselleşmeyi; “teknolojik ilerlemeler ve ulusal siyasi tercihler**

⁵ John GRAY, “**Küreselleşme Ne Değildir?**”, Turkishtime, Sayı:6, Temmuz 2002. www.turkishtime.org (Aralık 2003).

⁶ Hasan SABİR, **Küreselleşen Pazar Ekonomileri ve Rekabet Politikaları**, Derin Yayınları, İstanbul, 2007, s.36.

temelinden beslenen, toplumların ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel değerlerinde değişimler meydana getiren ve bunların karşılıklı etkileşim bağlamında ulusal sınırlar dışına taşarak dünya geneline yayıldığı bir süreç” olarak tanımlamak mümkündür. Ulusal piyasa dinamiklerinin dünya piyasası dinamikleri tarafından belirlendiği bu süreç, çok sayıda aktör grubunun yer aldığı ve karmaşık ilişkilerin yaşandığı bir özellik göstermektedir.

B. Küreselleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci

Küreselleşmenin ne zaman başladığı ve tarihsel açıdan nasıl bir gelişim izlediğinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi için, dünya ekonomi tarihinin belirli dönemler itibarıyla incelenmesi gerekmektedir. Çünkü, günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu genelde ekonomik yönü ön plana çıkan ve uluslararası iktisadi faaliyetler temeline dayanan bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Ancak küreselleşme paradigması, tarihsel açıdan belirli bir kırılma noktasına sahip değildir. Bu nedenle, küreselleşmenin başlangıcı olarak gösterilebilen çok sayıda tarih ve olay bulunmaktadır. Diğer yandan, küreselleşme tanımlamalarında belirginleşen ve yukarıda bahsedilen subjektif özellik ve tarihsel kesitlerin saptanmasında kullanılan değişik kriterler de, küreselleşmenin **başlangıcı ve tarihsel gelişimi konusunda farklı yaklaşımların** ortaya çıkmasına neden olmaktadır.⁸

Küreselleşmenin başlangıcı konusundaki yaklaşımlar **üç kategoride** ele alınabilir: Birinci yaklaşım, konuya çok geniş perspektiften bakmakta ve tarihte coğrafi olarak çok geniş alanlara yayılan Roma ve Çin gibi eski uygarlıkları küreselleşmenin ilk örnekleri olarak göstermektedir. Hatta bu yaklaşım içerisinde, küreselleşmenin insanlık tarihiyle başladığını iddia edenler de bulunmaktadır. Daha dar bir perspektife sahip olan ikinci yaklaşım ise, küreselleşmenin başlangıcı olarak tarıma dayalı sosyo-ekonomik yapı olan feodalitenin yıkıldığı, coğrafi keşiflerin başladığı ve sömürgeciliğin yaygınlaştığı 16 ncı yüzyılı göstermektedir. Bu yaklaşım, küreselleşmeyi kapitalizmin gelişimine koşut bir süreç olarak değerlendirme eğilimindedir. Üçüncü ve son yaklaşım ise, küreselleşmenin 21 nci yüzyıla ait bir süreç olduğu ve uluslararasılaşma eğilimlerinden farklı olarak daha karmaşık süreçleri içerdiği üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım, küreselleşmenin ortaya çıkış noktası olarak enformasyon teknolojisindeki

⁷ Süleyman BEŞLİ, **Lojistik**, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi (İGEM) Yayını, ANKARA, 2004, s.1.

⁸ Kevin H. O'ROURKE ve Jeffrey G. WILLIAMSON, "**When did Globalization Begin?**", NBER Working Paper Series, No: 7632, April 2000, s.2.

gelişmelerin yaşandığı 1980'li yılları temel almakta ve geniş coğrafi alana yayılmış ekonomik faaliyetlerin fonksiyonel entegrasyonuna işaret etmektedir.⁹

Günümüzde ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi ve bunun sonucunda oluşan yönetim sorununun, genel olarak II nci Dünya savaşından sonra, özellikle 1960'larda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Çünkü 1960 sonrası dönem, bir yandan çokuluslu şirket faaliyetlerinin ortaya çıktığı, bir yandan da uluslararası ticaretin hızla geliştiği bir dönemdir. Daha sonra, 1971-73 döneminde Bretton Woods yarı sabit döviz kuru rejiminin çöküşüyle birlikte, sermaye piyasaları hızla **uluslararasılaşırken**, uluslararası menkul kıymet yatırımlarının ve banka kredilerinin yaygınlaşma süreci de başlamıştır.¹⁰ Bu süreç, uluslararası ekonomik ilişkilerin karmaşık hale gelemesine katkıda bulunmuş, bütünleşmiş ve bağımlı bir dünya ekonomisinin gerçek anlamda küreselleşmekte olduğunun işareti olmuştur.

C. Küreselleşmenin Dinamik Unsurları

Küreselleşme dinamik unsurlarının oluşmasına etki eden ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar küreselleşme sürecinin **bireyler, bireyle toplum ve toplumlar arası ilişkilerin çok yönlü değişimler** içerdiğini ortaya koymaktadır.¹¹

- Küreselleşme modernleşme ile aynı süreç içersindedir ve 16 ncı yüzyıldan beri sürmektedir. Son süreçte hızlanmıştır.

- Küreselleşme Dünya üzerinde kurulan bireysel sosyal bağlar arasında sistematik ilişkiler içerir ve birbirlerini etkiler.

- Küreselleşme mekansal küçülme olgusu içermektedir.

- Küreselleşme olgusu yansımalıdır. Küresel anlamda her düzen yüzünü birbirine çevirmektedir.

- Küreselleşme evrensel standart ve özalciliğin çöküşüdür. Geleneksel sosyolojik ayırım, uzay ve zaman sınırlarının yok olmasıyla ortadan kalkmıştır.

- Küreselleşme risk ve güvenin iki yüzlü karışımıdır. Yeni olguda bireyler sembolik mübadele modeline güvenmektedir. Her bireyin iyiliği için tüm katılımcıların güvene dayanan taahhütleri gereklidir.

⁹Miguel ANGEL, Jimenez GODÍNEZ, "Küreselleşme Yeni Bir Olgu mu?", Çev. M.C.YALÇINTAN, C. DEMİRBAĞ, N.SONBERK, Sosyal Demokrat Değişim, Sayı:12, Ankara, 1999, s.59.

¹⁰ Hirst THOMPSON, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, Ankara,1998, s.44.

¹¹ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, EGIAD Girişimçilik YEA Dizisi:5, İzmir, 2007, s.9.

Küreselleşme dinamikleri, belirleyici olma özelliği yönüyle “**teknolojik ilerlemeler**” ve “**politik tercihler**” olarak iki ana eksenle ele alınabilir. Mal ve hizmetlerin taşınma maliyetlerini azaltan ve bilgiye erişim olanaklarını arttıran teknolojik ilerlemeler küresel ortamda yeni fırsatlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla, teknolojik ilerlemeler bireysel ve toplumsal tercihleri oluşturduğu fırsatları değerlendirmeye yönlendirmede önem derecesi yüksek bir belirleyicidir. Ülkelerin belirli amaçlar doğrultusunda yöneldiği politik tercihler de, sürecin gelişiminde özel bir öneme sahiptir. Çünkü, kamusal politikalar küresel ekonomik entegrasyonun hızını ve çapını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.¹² Şimdi sırasıyla bu unsurları kısaca incelemek uygun olacaktır.

1. Teknolojik İlerlemeler

Teknolojik ilerlemeler; genel anlamda **üretim süreci, organizasyon yapısı, ürün kalitesi ve pazarlama alanlarındaki bilgi ve deneyimlerin birikimi** şeklinde tanımlanabilir. Bu anlamda teknolojik ilerleme, teknoloji düzeyindeki gelişmeleri kapsamaktadır.¹³ Teknolojik ilerlemeler, sahip olduğu dinamik yapı ve diğer alanlar -ki bunlar; ekonomik, sosyal ve siyasal alanlardır- üzerinde meydana getirdiği etkilere bağlı olarak küreselleşme sürecini hızlandıran bir özelliğe sahiptir.¹⁴

Yeni teknolojiler teknolojik değişimin günümüzde ulaştığı son aşamayı göstermektedir. Teknolojik gelişme, ekonomik ve toplumsal yapıdaki değişim ve etkileşimlerle endüstrileşmeye, endüstrileşmeden de içinde bulunduğumuz yeni teknoloji aşamasına ulaşmıştır. Bu anlamda teknolojik değişim, var olan değişim sürecinin bir parçasıdır. Bu değişim sürecinde **teknik yeniliklerin ekonomik gelişmeyle toplumsal ve kurumsal değişikliklerle karşılıklı bağımlılıkları** söz konusudur. 200 yıl önce İngiltere ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde, buharlı makine ve buharlı makine ve bu makinelerin kullanıldığı dokuma tezgahları, kol gücü dönemini kapsayan ve makineleşme dönemine geçilmesini sağlayan yeni teknolojinin simgesi olmuştur. 19 ncu yüzyılın sonları ve 20 nci yüzyılın başlarında Fransa, Almanya ve İsveç gibi bazı Batı Avrupa ülkelerinde ve ABD’de kimyasal ürünleri geliştirerek, elektriği yaygınlaştırarak ekonomik büyümeyi sağlayan yeni teknolojiler teknolojik gelişmede yeni bir aşamayı oluşturmuşlardır. II nci Dünya Savaşı’ndan sonra ise

¹² Michael MUSSA, “Factors Driving Global Economic Integration”, **Global Economic Integration: Opportunities and Challenges**, Federal Reserve Bank of Kansas City, Wyoming, 24 Aug 2000, s.10.

¹³ Aykut KİBRİTÇİOĞLU, “Technological Developments and Their Effects on World Trade: Any Implications for Governments?”, International Conference on **The Political Economy of Globalization-The New Identity of State in 21.Century**, Istanbul, 25-27 Kasım, 1998, s.4.

teknolojik gelişmeler yeni bir ivme kazanmıştır. 1920'lerden sonra uygulanmaya başlayan, yarı otomatik montaj hattına dayanan Fordizm adını taşıyan üretim süreci yerini otomasyona bırakmıştır. Çelik, petro-kimya gibi ağır endüstrilerde otomatik üretim işlemleri geliştirilmiştir. **Teknolojik değişme**, ekonomik gelişme ve sosyal-kurumsal değişmeyle bağımlı olduğundan bilgi teknolojisinin etkileri ekonomik ve sosyal koşullardan ayrı değerlendirilememektedir. Ekonomik ve sosyal yapıdaki değişim ise yeni teknolojilerle uyumlu olarak meydana gelmektedir. Bu anlamda **yeni teknolojiler endüstri ilişkilerini etkilemektedir**. Bu etkileşim **endüstri ilişkilerini oluşturan faktörlerin rollerinde ve nitelik yapılarında olduğu kadar sistemin yapısında da köklü bir değişimi** getirmektedir.¹⁵

Teknolojik ilerlemeler, insanların daha önce hiç yapılmamış şeyleri yapabilmeleri için olanak sağlayan niteliği ile önem taşımaktadır. İktisadi literatürde ekonomik sistemler başta olmak üzere sosyal ve siyasal sistemlerde yaşanan dönüşüme kaynaklık eden temel değişimin teknolojik ilerlemeler olduğu savunulmaktadır.¹⁶ Bu bağlamda, toplumsal hayatın gelişimi yönünden teknolojik ilerlemelerin hayati bir önem taşıdığı söylenebilir.

Modern toplumun gelişmesinde, 20 nci yüzyılın son çeyreğinde Modernizm Sonrası topluma doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Mekanik dünya görüşü, 20 nci yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya atılan, ikinci çeyreğinde gelişen ve üçüncü çeyreğinde yaşama geçen **kuantum düşüncesi** ile aşılmıştır. Böylece mekanik nedensellikten, kuantum düşüncesine geçiş yeni bir paradigmal dönüşüm, bu paradigmal dönüşüm de, yeni bir dünya görüşü ve teknoloji anlayışı getirmiştir. Mikro elektronik ve mikro biyolojideki gelişmeler yeni teknolojilerin doğmasına yol açmıştır. Yeni teknolojiler, sermaye yerine bilimsel bilgi ve teknolojiyi daha çok ön plana çıkarmış ve bu yenilikler, Bilgi Çağı ve Modernizm Sonrası anlayışı gündeme getirirken; iletişimdeki hızlı gelişme, küreselleşme sürecini yaratmıştır. Küreselleşme ile yeni bir dünya düzeni devreye girmiş ve üretim ve pazarlama ulusal ölçekten küresel ölçeye kaymış, **uluslar üstü şirketlerin ağırlığı** giderek artmıştır. Küresel ölçekte, ekonomik yığılma ve yoğunlaşma yaşanarak, ulus devletten, küresel bloklara veya yerel bilimlere doğru bir

¹⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz., Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4.Baskı, Türkiye İş Bankası Yayını, No: 326. Bilim Dizisi, No 8, Ankara, 1998.

¹⁵ Aysen TOKOL, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, UÜ Güç Vakfı Yayını173, Bursa, 2000, s.109.

¹⁶ Chris FREEMAN ve Luc SOETE, **Yenilik İktisadi**, Çev: Ergun TÜRLCAN, TÜBİTAK Yayınları-Akademik Dizi 2, Birinci Basım, Ankara, 2003, s.2.

güç kayması gerçekleşmiştir. Toplumun, mekanik düşünceye dayalı Fordist üretim ilişkileri, Fordist Sonrası esnek üretim ilişkilerine dönüşmüştür.¹⁷

Bu gelişmeler çerçevesinde, tarihin, bilimin ve felsefenin sonundan söz edilir olmuştur. Ancak günümüzde sonu gelen, mekanik düşünceye dayalı bilim, felsefe ve tarihtir. Oysa önümüze yeni bir çağın, yeni tarihi, yeni bilim anlayışı, yeni felsefesi ile birlikte yeni ekonomisi, yeni demokrasi anlayışı, yeni sosyal yapılanışı ve yeni kültürü hep birlikte yeni bir uygarlık dönemini yaratılmaktadır. Bu uygarlığa “**Bilgi Çağı Uygarlığı**” demek yanlış olmayacaktır. Bu uygarlığın teknolojiyi yönlendiren ana faktörlerine baktığımızda:¹⁸

- Lojistik sektör için çok önemli olan iletişim, koordinasyon ve ulaşım maliyetlerinde düşüş,

- Katlanarak artan ar-ge maliyetleri,

- Ürün ömrünün kısalması,

- Taklitte zaman gecikmelerinin kısalması,

- Hızla gelişen bilgi yoğun endüstriler,

- Ara ve nihai mallarda siparişe dayalı üretimin artması,

- Müşteri odaklı hizmetlerin artan önemi, olduğu görülmektedir. Günümüzde yaygın olan eğilim, küreselleşmenin teknolojik ilerlemelerle yakın ilişkisi olduğudur. Esasen toplumsal süreçleri sadece teknolojiye indirgemek aşırı basitleştirme olsa da, teknolojinin küreselleşme üzerindeki etkisini inkar etmek de mümkün değildir. Özellikle 1980’li yıllardan bu yana enformasyon teknolojilerinin yaygınlık kazanması, **mekansal uzaklıktan** kaynaklanan farklılıkların ortadan kalktığı bir dünya düzeninin oluşumuna katkıda bulunmuştur. Küreselleşme sürecinde bu durum, ilk olarak finans piyasaları üzerinde etkili olmuş ve giderek uluslararası ticaret ve üretim faaliyetlerini de kapsayan geniş bir alana yayılmıştır.¹⁹

Teknolojik ilerlemelerin ekonomik alanda meydana getirdiği etkiler arasında ulaşım ve iletişim maliyetlerinin önemli ölçüde azalması ve uluslararası ticaret yapısının değişmesi gelmektedir. Teknolojik ilerlemeler sayesinde 1920-90 arası dönemde **okyanus ötesi taşıma maliyetleri** ortalaması ton başına 95 dolardan 29 dolara düşmüştür. Aynı dönemde bir yıllık **havayolu ulaşım maliyeti** ortalaması kişi başına 0.68 dolardan 0.11 dolara inmiştir. Ayrıca, teknolojik ilerleme ve yenilikler,

¹⁷ Hüsnü ERKAN, **Ekonomi Sosyolojisi**, Barış Yayınları, 4 ncü Baskı, İzmir, 2000, s.82.

¹⁸ H. ERKAN, **Ekonomi Sosyolojisi**, s.86.

¹⁹ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, s.11.

iletişim maliyetlerini de hızlı bir şekilde düşürmüştür. 1920-90 arası dönemde New York-Londra arasındaki üç dakikalık bir **telefon görüşmesinin maliyeti** 244.65 dolardan 3.32 dolara inmiştir. Faks ve internet donanımları sayesinde iletişim imkanları geçmiş dönemlerle kıyaslanamayacak oranda genişlemiştir.²⁰ Maliyetlerde görülen azalışlar ve uluslararası ticaret yapısında meydana gelen gelişmeler, başta finansal akımlar olmak üzere uluslararası ticaret hacminin ve uluslararası üretim faaliyetlerinin küresel ölçüğe genişlemesini sağlamıştır.

2. Liberalizasyon Politikaları

Ulusal hükümetlerin yöneldiği politik tercihler, küreselleşme sürecinin gelişimini etkileyen önemli bir dinamiktir. Ulusal politik tercihler, teknolojik ilerlemelerden farklı olarak, özellikle küreselleşmenin mekansal genişlemesinde etkili olmaktadır. Sürecin gelişiminde politik tercihleri belirleyebilme kabiliyeti açısından dış kaynaklı unsurlar önemlidir. Çünkü, günümüzde farklı siyasi özelliklere sahip olanlar dahil, ulusal hükümetlerin çoğu çeşitli dış belirleyicilerin etkisiyle “marjinalleşme kaygısı” taşımakta ve sürece **uyumlu politik tercihlerde** bulunmaya özen göstermektedir.*

1980’li yıllarda ortaya çıkan ve kısa sürede hakim paradigmaya dönüşen liberalizasyon politikaları ulusal hükümetlerin yöneldiği politik tercihlerin başında yer almaktadır. Her türlü uluslararası iktisadi -üretim, pazarlama, finansman vb.- faaliyetin serbestleştirilmesi temeline dayanan bu uygulamalar, ülkelerin küreselleşen dünya ekonomisine **entegre olma girişimi** olarak değerlendirilebilir.²¹ Dolayısıyla, siyasi bir tercih olmaları ele alındığında liberalizasyon politikalarının, küreselleşme sürecinin gelişiminde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Liberalizasyon uygulamaları ticari faaliyetlerin serbestleşmesini hedef alan “**ticari liberalizasyon**” ve sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesine odaklanan “**finansal liberalizasyon**” şeklinde iki grupta incelenmektedir. Uluslararasılaşma eğilimlerinin temelini oluşturan ticari liberalizasyona kıyasla, özellikle finansal liberalizasyon, günümüzde iktisadi entegrasyon süreci olarak ifade edilen küreselleşmenin en önemli göstergesi şeklinde değerlendirilmektedir. Finansal liberalizasyon, sermaye hareketleri ve döviz kontrolleri üzerinde hükümet

²⁰ Jeffrey A. FRANKEL, “**Globalization of the Economy**”, NBER Working Paper, No:7858, Newyork, A 2000, s.2.

* Günümüzde planlı ekonomik anlayışı benimseyen Çin’in küresel platformda izlediği liberal politikalar, bu duruma en somut örneği teşkil etmektedir.

müdahalelerinin azaltılması veya tamamen kaldırılması şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda; mevzuatın yeniden düzenlenmesi, uluslararası para ve sermaye giriş-çıkışlarının hukuki olarak serbestleştirilmesi, döviz kurları ve faiz oranları üzerindeki devlet denetiminin gevşetilmesi, kredi sözleşmeleri üzerindeki engellerin kaldırılması, **finansal işlemler** üzerindeki vergi ve diğer yükümlülüklerin azaltılması veya tamamen kaldırılması gibi uygulamaları içermektedir.²²

Ç. Küreselleşme Süreci Aktörleri

Günümüzde küreselleşme sürecinde oluşan sistemin karar alma mekanizmasını etkileyebilme gücüne sahip dört temel aktör grubu bulunmaktadır. Valaskakis, süreçteki bu aktörleri, karar alma mekanizmasını etkileyebilme gücüne göre "**önemini yitirenler**" ve "**önem kazananlar**" şeklinde ikiye ayırmakta ve ulus-devletler dışındaki tüm aktörleri ikinci gruba dahil etmektedir.²³ Bu aktörlerin kullandıkları yöntemler ve sahip oldukları özellikler yönüyle farklılık göstermesine rağmen alınan kararları ve sistemi kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmadıkları şüphesiz doğrudur. Ancak tarihsel döngü içerisinde yukarıda yapılan sınıflandırmanın geçerliliğini yitirebilme ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle, aktörlerin geçmiş dönemle ilişkileri kurularak süreçten önce varolan ve sürecin ortaya çıkardığı aktörlere karşılık gelecek şekilde; geleneksel ve yeni aktörler olarak değerlendirilmesi kanaatimce daha uygun olacaktır.

1. Geleneksel Aktörler

Küreselleşme, çeşitli alanlarda dünyayı etkileyen ve uluslararası yapıyı önemli ölçüde değiştiren bir süreçtir. Bu süreçte bir çok siyasi, iktisadi ve sosyal etkinlik, kapsam bakımından küresel ölçeğe yayılmakta ve oluşan etkileşim sayesinde karşılıklı bağıllık ve bağımlılık artmaktadır. Ayrıca ülke sınırlarının tayin edilmişliği esasına dayanan ulus devletlerin, üstesinden gelmesi gereken sorunlar çoğalmakta ve ulusal sınırları aşan bir "**dünya toplumu**" oluşturma isteği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme öncesi dönemin temel aktörü konumundaki ulus devletler, günümüz küresel toplumunu ilgilendiren konularda karar alma gücüne sahip yegane aktörler konumundan uzaklaştırmakta, sahip oldukları bu gücü sürecin ortaya çıkardığı yeni

²¹ Fevzi DEVRİM ve Asuman ALTAY, **Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Finans Piyasalarının Gelişimi ve Kamu Müdahalesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1997, s.213.

²² F.DEVRİM ve A.ALTAY, s.214.

²³ Kimon VALASKAKİS, Globalization as Theatre, **International Social Science Journal**, Vol:51, Issue:160, Newyork, June 1999, s.155.

aktörlerle paylaşmak durumunda kalmaktadır. Benzer şekilde tarihteki yerleri küreselleşme öncesi döneme denk gelen uluslararası kuruluşlar da süreci etkileme kabiliyeti bakımından ulus devletlerden ayrılsa da, ulus devletlerin konumuna benzer şekilde geleneksel aktörler kategorisinde değerlendirilmeleri mümkündür.

a. Ulus Devletler

Küreselleşme öncesi dönemdeki uluslararası ilişkilerin temel aktörü ulus devletlerdir. Ulus devletler, uluslararası alanda karar alma gücünü temsil eden bu özelliklerini Avrupa'da yaşanan Otuz Yıl Savaşları sonrasında 1648 yılında imzalanan **Westphalia Antlaşması** ile kazanmışlar ve karşılıklı olarak birbirlerinin içişlerine karışmama taahhüdünde bulunmuşlardır. Bu anlaşmayla kurulan bağımsız devletler sisteminin uzunca bir süre hakim olduğu dönemde ulus devletler, aralarındaki savaşlar haricinde ortaya çıkan ortak sorunları karşılıklı müzakere ve işbirliği yoluyla çözümlene esasına bağlı kalmışlardır.²⁴

Uluslararası ilişkiler sisteminin adeta devletlerarası ilişkiler sistemi olarak işlediği bu dönemde, ulus devletler ülke içinde ulusal egemenliğin kullanımı konusunda **tek güç** olarak işlev görmüşlerdir. Demokratik işleyişin geçerli olduğu birçok ülkede yasama, yürütme ve yargı faaliyetlerinin icrasını üstlenen devlet kurumu, ülke içinde en üst siyasi otorite olma özelliğine sahip olmuş ve toplumsal hayatın düzenlenmesinde çeşitli görevler yerine getirmiştir. Diğer yandan, uluslararası hukuk açısından birbirlerine eşit konumlarıyla, mütekabiliyet prensibi çerçevesinde uluslararası ilişkilerde bulunan ulus devletler işbirliği ve müzakere yoluna gitmişlerdir.

Uluslararası ilişkiler alanında yaşanan ve yaşanmakta olan dönüşümü teknolojik ilerlemelere bağlayan Rosenau'ya göre, teknolojideki ilerlemeler, dünya politikasını etkileyen yeni kuruluşların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda dünya ile ilgili siyasi kararlar, sadece devletler arası ilişkiler yoluyla değil, birden çok aktör grubunun bulunduğu ve çok daha karmaşık ilişkilerin yaşandığı bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla, bu gelişmeler sonucunda 400 yıldır süregelen **ulus devlet sistemi** de büyük bir **dönüşüme** uğramaktadır.²⁵

²⁴ Daniel PHILPOTT, "Westphalia, Authority, and International Society", **Political Studies**, Vol.XVII, Washington, 1999, s.566.

²⁵ Rana EŞKİNAT, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1036, Eskişehir, Haziran 1998, s.43.

Küreselleşme sürecinde ulus devletler, dönüşüme uğruyor olsalar da, geçmiş dönemdeki uluslararası sistemden gelen konumlarıyla, halen sürecin en önemli aktörlerindendir. Bu kapsamda, ulus devletlerin geçmişten aldıkları mirasla küreselleşme sürecini şekillendirebildikleri ve küresel karar alma sürecinde etkili oldukları söylenebilir. Ancak, her ulus devletin sistemi **etkileyebilme yeteneğinin eş değer olmayışı**, ulus devletin küresel karar alma sürecindeki rolü konusunda dikkate alınması gereken önemli bir hususu oluşturmaktadır. Günümüzde G7 olarak anılan; ABD, Japonya, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya ve Kanada'dan oluşan grubun sahip olduğu iktisadi güç sayesinde küreselleşme sürecini yönlendirilmede başat rol oynadığı kabul edilmektedir.²⁶

b. Uluslararası Kuruluşlar

En geniş anlamıyla uluslararası kuruluş, çeşitli alanlarda uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, ticari amaç taşımayan ve birden çok devleti ilgilendiren, fakat devlet niteliği taşımayan her türlü kuruluştur. Uluslararası kuruluşlar, adından da anlaşılacağı üzere devletler tarafından kurulan ve uluslararası hukuk kurallarına göre işleyen bir yapıya sahiptir. Uluslararası kuruluşlar mevcut yapılanmaları itibarıyla **“iktisadi işbirliği”** ve **“iktisadi bütünleşme”** amacına yönelebilmektedir.²⁷

Uluslararası kuruluşlar, ilk olarak 19 ncu yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve özellikle II nci Dünya Savaşı sonrası dönemde ortaya çıkan uluslararası sorunlar ve bu sorunlara işbirliğine dayalı çözümler getirilmesi eğiliminin yoğunlaşması sayısal olarak hızlı bir artış göstermelerini sağlamıştır.²⁸ Günümüzde sayıları bini aşmakla birlikte bir çok alanda faaliyette bulunan bu kuruluşlar, sahip oldukları kural, standart oluşturma özellikleri sayesinde uluslararası sistemin önemli bir unsuru haline gelmişlerdir. Taşıdıkları bu özellik sayesinde uluslararası karar alma sürecini görel olarak etkileyebilme gücüne sahip bu kuruluşlar, günümüz küreselleşme sürecinin önde gelen aktörleri olarak görülmektedirler.

Uluslararası kuruluşlar arasında özellikle iktisadi alanda faaliyet gösterenler günümüzde ön plana çıkmaktadır. Çünkü mevcut uluslararası ilişkiler sistemi genel olarak iktisadi konulara dayanmakta ve içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinin

²⁶ Ayrıntılı bilgi için bkz., Jr. Colin I. BRADFORD, ve Johannes F. LINN, “Global Economic Governance at a Crossroads: Replacing the G-7 with the G-20”, **Policy Brief**, No:131, April 2004.

²⁷ Nevzat GÜRAN ve İsmail AKTÜRK, **Uluslararası İktisadi Kuruluşlar**, Beşinci Baskı, Tuğra Ofset, Isparta, Ekim 2001, s.1.

temel belirleyicisi olma özelliğini taşımaktadır. Günümüz dünya ekonomisi incelendiğinde; dünya ticaretiyle ilgili olarak Dünya Ticaret Örgütü (WTO)'nün, yabancı sermaye konusunda Birleşmiş Milletler Teşkilatı (UN) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'nin, uluslararası finansman sisteminin işletilmesinde Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası (WB)'nin ve istihdam alanında Uluslararası İşgücü Örgütü (ILO)'nun yönlendirici konumda oldukları görülmektedir.

Uluslararası kuruluşların küresel aktör konumunda olduklarının en açık göstergesi, bu kuruluşların oluşturduğu normlardır. Bu kapsamda bir çok uluslararası kuruluş, yukarıda sıralanan faaliyet alanlarına giren konularda etkili olmaya çalışmaktadır. Örneğin, faaliyetleri arasında küresel çevre sorunları konusunda sorumluluk üstlenen Birleşmiş Milletler Teşkilatı, düzenlediği çevre konferansları ve yürüttüğü teknik çalışmalarla, bu misyonunu eyleme dönüştürmeye çalışmaktadır. Bu faaliyetleri sayesinde Birleşmiş Milletler Teşkilatı, **“sürdürülebilir kalkınma”** ve **“çevre odaklı dış ticaret”** örneklerinde olduğu gibi küresel normları belirlemekte ve başta ekonomik kalkınmaya yönelik olanlar olmak üzere ulus devletlerin izlediği birçok politikayı doğrudan etkileyebilmektedir.²⁹

2. Yeni Aktörler

Küreselleşme ve bu sürecin sahip olduğu dinamiklerin ortaya çıkardığı veya etkin hale getirdiği aktörlerin yer aldığı bu grup, “uluslar üstü (çokuluslu) şirketler” ve “sivil toplum kuruluşları” olmak üzere iki temel aktörden oluşmaktadır.

a. Uluslar Üstü (Çokuluslu) Şirketler

Küreselleşme sürecinde uluslararası ekonomik sistemi etkileyen ve yönlendiren temel aktörlerinden biri de, küresel çapta faaliyet gösteren uluslar üstü şirketlerdir. 1980 sonrası süreçte teknolojik ilerlemelerin artması ve Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi uluslararası kuruluşların daha serbest bir dünya ekonomisi oluşturma isteği, uluslar üstü, çokuluslu şirketleri bu süreçten en çok etkilenen ve bu süreci en çok etkileyen aktörler konumuna sokmuştur. Ulusal sermayenin uluslararası seviyeye taşınmasını sağlayan bu şirketler, faaliyet konusunu oluşturan üretim, pazarlama ve finans gibi faaliyetleri küresel ölçeğe

²⁸ Zerrin Toprak KARAMAN ve Asuman ALTAY, “Global Governance Caused by New World Order”, **Avrupa Araştırmaları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1-2, İstanbul, 1997, s.69.

²⁹ Z.KARAMAN ve A.ALTAY, s.72.

yaymaları nedeniyle, günümüzde **iktisadi küreselleşmenin** somut bir göstergesi olarak görülmektedirler.

Literatürde farklı görüşler olmakla birlikte, uluslar üstü şirketlerin 19 ncu yüzyılın ortalarında imalat sanayinde ortaya çıktıkları ve I nci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde iyiden iyiye kurumsallaştıkları konusunda görüş birliği bulunmaktadır.³⁰ Uluslar üstü şirketler ilk kez Avrupa merkezli olarak Almanya'da (Bayer), İsviçre'de (Nestle), Fransa'da (Michelin), İngiltere'de (Dunlop) ve ABD'de (Singer, ITT, General Electric ve Westinghouse) ortaya çıkmıştır. Bu şirketler yüksek gümrük tarifeleri nedeniyle oluşan ihracat güçlüklerini hafifletmek amacıyla yabancı ülkelerde yatırım yapma yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde taşımacılık ve telekomünikasyon alanında yaşanan ilerlemeler uluslar üstü şirketlerin bu girişimlerindeki başarı payını arttırmıştır.³¹

Uluslar üstü şirketler organizasyon şekilleri, ulus devletlerle ilişkileri, yönetim kademesi ve maliklerinin çok uluslulaşma derecesi ve yapıları itibariyle farklılık gösterdiğinden çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu ise çok sayıda tanımın ortaya çıkmasına ve kavramla ilgili terminoloji sorunu yaşanmasına neden olmuştur. Günümüzde uluslararası faaliyetlerde bulunan şirketlerle ilgili olarak "**uluslararası** (international) şirket", "**çokuluslu** (multinational) şirket", "**uluslar ötesi** (transnational) şirket" ve "**uluslar üstü** (supranational) şirket" gibi kavramlar kullanıldığı görülmektedir.

Uluslar üstü şirketlerin genel kabul gören bir tanımı olmadığı gibi, yapılan araştırmalar bunları "tümden gelim" ve "tüme varım" yöntemleri ile de tanımlamanın olanaksız olduğunu göstermektedir.³² Tanımlama sorununun temelinde ise, uluslar üstü şirketler hakkında kullanılan kriterlerin çok farklı türden olması gelmektedir. Buna göre; bazı araştırmacılar, uluslar üstü şirketlerin üretim kapasitesi ve istihdam hacmi gibi sahip oldukları ekonomik gücü tanımlama açısından kullanırken, bazı araştırmacılar ise yönetim ve denetleme işlevleri üzerinde durmaktadır.³³ Bu nedenle literatürde yabancı bir ülkede bir tek şubesi olan şirketlerden, bütün önemli piyasalarda

³⁰ William K. TABB, "Küreselleşme Bir Sorun; Ama Asıl Sorun Sermayenin Gücü!", **Mülkiye**, Cilt:XXV, Sayı:226, Ankara, 1996, s.355.

³¹ Serhat YAŞGÜL, "Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği", **Küreselleşme: İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Ed: Alkan SOYAK, Om Yayınevi, İstanbul, 2002, s.215.

³² Gülten KUTAL ve Ali BÜYÜKUSLU, **Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.29.

çok sayıda şubesi olan ve ulus devlet sınırlarını aşan, geniş kapsamlı işbölümünün hüküm sürdüğü şirketlere kadar uzanan farklı tanımlamaların yapıldığı görülebilmektedir.

Genel kabul gören bir tanımı olmamasına rağmen, uluslar üstü şirketlerin sahip olduğu ortak özelliklerin ortaya konulması, fikir edinme yoluyla tanımlama sorununun kısmen aşılmasını sağlamaktadır. Buna göre;³⁴

- Birden fazla ülkede faaliyet gösterilmesi,
- Planlanmış bir merkezi denetimin bulunması,
- Koordinasyon ağı ve faaliyetlerin ortak bir politika çerçevesinde gerçekleştirilmesi, bu tür şirketlerin en belirleyici ortak özellikleri sayılmaktadır.

Küreselleşme sürecinde uluslar üstü, çokuluslu şirketlerin aktör olarak görülmesinin nedenini, **iki temel göstergeye** bağlamak mümkündür. Buna göre, uluslar üstü şirketlerin “küresel boyutlu faaliyetleri” birinci ve sahip oldukları “ekonomik güç” de ikinci gösterge olma niteliğindedir. Bu göstergeler aşağıda açıklanmıştır.³⁵

- Uluslar üstü şirketler, küresel boyutta gerçekleştirdikleri her türden ekonomik faaliyetlerle küreselleşmenin sistem olarak yerleşmesinde belirleyici bir rol oynadıkları su götürmez bir gerçekliktir. Küreselleşme sürecinde önem kazanan husus, özellikle ekonomik faaliyetlerin herhangi bir kısıtlamaya uğramadan ve coğrafi bölge ayrımı gözetmeden yayılımı olduğundan, uluslar üstü çokuluslu şirketlerin faaliyetleri ile küreselleşme arasında tam bir uyum söz konusudur. 2005 yılında dünya genelinde 77.000 çokuluslu şirket ve bu şirketlerin diğer ülkelerde uzantısı olarak faaliyet gösteren **770.000** bağlı **şirket** bulunmaktadır. Çokuluslu uluslar üstü şirketlerin 2005 yılında üretim faaliyetleri yoluyla 4.5 trilyon dolar katma değer oluşturdukları ve 4 trilyon dolar tutarında ihracat yaptıkları görülmektedir. Ayrıca bu şirketlerin 2005 yılı itibariyle **62 milyon** kişiye **istihdam** sağladıkları belirtilmektedir.

- Küreselleşme sürecinde uluslar üstü şirketlerin bir aktör grubu olarak ele alınmasını sağlayan ikinci neden ise, bu şirketlerin sahip oldukları ekonomik güçtür. Çünkü, sahip olunan ekonomik güç, sistemin karar alma mekanizmasındaki iktidar ilişkilerini belirleyen önemli bir değişkendir. Ekonomik gücü yüksek olan aktörler karar

³³ Cem ALPAR, **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1980, s. 28.

³⁴ G.KUTAL ve A.BÜYÜKUSLU, s.30.

³⁵ UNCTAD, **World Investment Report 2006**, s.18 (Kasım 2005).

alma sürecinde daha etkili olabilmekte ve sistemin işleyişini kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirebilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin gelişmiş ülkelerle olan ilişkisi de, güç ilişkileri açısından belirleyicidir. Esasen çokuluslu şirketlerin ulusal çıkarlar doğrultusunda belirli bir ülkeye bağlı olmadıkları söylenebilir. Ancak bu durum, onların faaliyetlerini koordine etmek amacıyla belirli bir köken ülkede “üs edinme” gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Günümüzde en büyük 100 şirketin 85’i ABD, Japonya ve Avrupa Birliği ülkelerinde konuşlanmış durumdadır. Ayrıca bu şirketler faaliyet konusu itibarıyla ağırlıklı olarak telekomünikasyon, otomotiv, petro-kimya, elektrik ve ilaç gibi katma değeri yüksek alanlarda faaliyette bulunmaktadır. Uluslar üstü şirketlerin sahip olduğu ekonomik gücü ortaya koymada kullanılabilecek diğer bir gösterge de, bu şirketlerin sahip olduğu iktisadi varlıklar ve sağladıkları yıllık cirolardır. Öyle ki, şirket cirolarının ulaştığı hacim öylesine büyük olup birçok ülkenin milli gelir düzeyini aştığı görülmektedir. Bu bağlamda, Tablo 1’de şirket ciroları ile ulusal milli gelir rakamları karşılaştırıldığında, bu şirketlerin ne kadar büyük bir ekonomik güce ve dünya ekonomisi üzerinde ne denli güçlü bir etkiye sahip olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çokuluslu şirketlerin neden küresel bir aktör grubu sayıldıkları bu tespitle açıkça gözler önüne serilmektedir.³⁶

Tablo 1: Çokuluslu Şirket ve Ülkelerin Ekonomik Karşılaştırılması (2004/Milyar Dolar)

Ülke ve Şirket Adları	Yıllık GSMH ve Cirolar
Türkiye	302.0
Exxon Mobil	291.3
Wal-Mart Stores	285.2
Toyota Motor Corp.	265.2
Polonya	241.6
Yunanistan	205.2
General Motors	193.5

Kaynak: UNCTAD, Handbook of Statistics 2006 s.316-321 ve UNCTAD World Investment Report 2006 s.280.

³⁶ UNCTAD, **World Investment Report 2006**, s.267 (Kasım 2005).

Uluslar üstü şirketler sahip oldukları ekonomik güçle dünya ekonomisinde alınan kararlarda etkili olmaya çalışmaktadırlar. Faaliyetlerini sağladıkları ekonomik avantajlara göre birçok ülkeye yayabilen çokuluslu şirketler, ortaya çıkan sosyal maliyetleri yerel hükümetlere ve dolayısıyla vergi mükelleflerine yıkabilmekte ve rahatsız edilirse gitme tehdidini kullanarak ulus devlet politikalarını etkisiz hale getirebilmektedirler. Bu nedenle günümüzde birçok ekonomist, sahip oldukları ekonomik güç sayesinde ulusal düzenlemelerden kurtulabilen uluslar üstü çokuluslu şirketlerin küresel piyasada **kontrol dışı aktörler** haline geldiğini düşünmektedir.³⁷

Uluslar üstü şirketlerin çalışma alanımızı oluşturan lojistik sektörü açısından da önemi büyüktür. Çünkü bu şirketler günümüzün üretim tekniği olarak kabul edilen Fordizm Sonrası üretim tekniğini kullanarak üretimin **mekandan bağımsızlaşmasına** ve dolayısıyla **esnek üretim** yöntemlerinin gelişmesine aracılık etmektedirler. Üretim faaliyetlerinin küreselleşmesi olarak adlandırılan bu uygulamalar ise **lojistik sektörüne olan ihtiyacı** arttırmakta, **sıfır hata ve tam zamanında üretimin** gerçekleştirilebilmesi için bu sektörün günün koşullarına uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir.

b. Sivil Toplum Kuruluşları

Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan diğer bir aktör grubu da, sivil toplum kuruluşlarıdır. Sivil toplum kuruluşlarının küresel aktör olarak değerlendirilmesindeki en önemli gerekçe, sahip oldukları “uluslararası kamuoyu” oluşturma yeteneğidir. Dolayısıyla bu kuruluşlar, karar alma mercilerini etkilemeyi hedef alan faaliyetlere yöneldiğinde baskı grubu olma özelliği kazanmaktadır. Ayrıca günümüzde sayıları **40.000**'e yaklaşan bu kuruluşlardan bazılarının bir çok ulus devletin bütçesini aşan mali imkanlarının olması da³⁸, bu kuruluşların ekonomik güç yönüyle küresel karar alma mekanizmasında etkili olmasını sağlamaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, ulusal hükümetlerin etkisinden bağımsız uluslararası sivil organizasyonları nitelendirmede kullanılsa da, sahip oldukları farklı özellikler ve karmaşık organizasyon yapıları nedeniyle belirgin olarak tanımlanamamaktadır. Ayrıca kavramın kullanım şekli üzerinde de tam bir fikir birliği söz konusu değildir. Literatürde bu kuruluşları belirtmek için “gönüllü organizasyonlar”, “**hükümet dışı kuruluşlar**”,

³⁷ THOMPSON, s.15.

“uluslararası sivil toplum örgütleri”, “kar amacı gütmeyen özel kuruluşlar” gibi ifadeler de kullanılmaktadır. Diğer yandan, sivil toplum kuruluşlarının yöneldiği hedefler ve etkinlikte buldukları alanlar farklılık gösterdiğinden, haklarında çok yönlü yorumlar yapılabilmektedir.

Birleşmiş Milletler, sivil toplum kuruluşlarını üyeleri bir ya da birden fazla ülkenin vatandaşlarından veya derneklerinden oluşan, faaliyetleri işbirliği yaptığı bir ya da birden fazla topluluğun ihtiyaçları doğrultusunda ve üyelerinin ortak iradeleriyle şekillenen, kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlamaktadır.³⁸ Yapılanmaları itibariyle yerel ölçekli olanların ötesinde küresel ölçekte faaliyet gösterenleri hedef alan bu tanım, sivil toplum kuruluşlarını uluslararası **sivil inisiyatif** doğrultusunda işbirliğine yönelik faaliyet gösteren baskı grupları olarak ele almaktadır.

Günümüzde sivil toplum kuruluşları, gerek ulusal gerekse küresel ölçekte çok değişik alanlarda faaliyet göstermektedir. Toplumsal alanın ekonomik, sosyal ve siyasal içerikli konularında; kadın hareketlerinden eğitime, sosyo-kültürel değerlerden işçi hareketlerine, yoksullukla mücadeleden çevreciliğe kadar genişleyen faaliyetleriyle sivil toplum kuruluşları, yerel ve uluslararası gündemi yönlendirmeye yönelik çabalarda bulunmakta ve insani gelişmeyi hedef alan tutumlar sergilemektedirler.³⁹

Genelde sosyo-ekonomik alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile ilgili olarak, literatürde **organizasyon yapısı, faaliyet türü ve finansman yöntemleri** açısından farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır.* Faaliyette buldukları alan itibariyle ele alındığında ise, yerel ve uluslararası karakterli olmak üzere iki tür sivil toplum kuruluşu söz konusudur. Yerel karakterli sivil toplum kuruluşları, günümüzdeki sayıları milyonlarla ifade edilen her türlü sivil toplum örgütünü kapsamaktadır. Uluslararası karakterli olanlar ise, ulusal sınırları aşan ve herhangi bir hükümetin merkezi dış politika organlarıncaya denetlenemeyen kuruluşları kapsamaktadır. Greenpeace, Uluslararası Af Örgütü gibi kuruluşlar bu gruba dahildir. Küresel konulardaki karar alma sürecini etkileme yönünden uluslararası karakterli sivil toplum kuruluşları doğal olarak daha etkilidir.

* 2005 yılı itibariyle Greenpeace 170 milyon Euro (**Greenpeace Annual Report 2006**, s.26), Oxfam 210 milyon Sterlin (**Oxfam Annual Report and Accounts 2005-06**, s.14) ve CARE 450 milyon Dolar (**CARE Annual Report 2006**, s.43) gelir sağladığını rapor etmiştir.

³⁸ P. J. SIMMONS, “Learning to Live with NGOs”, **Foreign Policy**, Newyork, Fall 1998, s.77.

³⁹ Michael EDWARDS, Gita SEN, “NGOs, Social Change and the Transformation of Human Relationships: A 21st-Century Civic Agenda”, **Third World Quarterly**, Volume:21, No:4, 2000, s.612.

* Bkz., Deniz Ülke ARIBOĞAN, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.213.

Tablo 2: Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyet Alanı İtibariyle Gelişimi

Faaliyet Alanı	1990	2000	Artış %
Kültür	1.169	2.733	26.0
Eğitim	1.485	1.839	23.8
Sağlık	1.357	2.036	50.0
Çevre	979	1.170	19.5
Hukuk	2.712	3.864	42.5
Sosyal Hizmetler	2.361	4.215	78.5
Ekonomik Gelişme	9.582	9.614	0.3

Kaynak: UNDP, Human Development Report 2002, s.103.

Günümüzde uluslararası sivil toplum kuruluşlarının sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu kuruluşların sayısı 1930'da 375 iken, özellikle II nci Dünya Savaşı sonrası dönemde gelişen uluslararası ilişkiler ve oluşturulan uluslararası işbirliği ortamının da etkisiyle bu sayı artış göstermiş ve 1970'de 2.296'ya ulaşmıştır. Bu dönemde, yaşanan soğuk savaş ve oluşturduğu belirsizlik ortamında, özellikle siyasi alanda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının sayısal artışı ağırlık kazanmıştır.⁴⁰

Günümüzde sivil toplum kuruluşlarının küresel aktör olduğunu gösteren girişimler söz konusudur. Bunlardan en önemlisi, Birleşmiş Milletler kuruluş şartının 71 nci maddesi'dir:⁴¹

“Ekonomik ve Sosyal Konsey (ECOSOC), hükümet-dışı kuruluşların yetkisi dahilindeki gelişmelere ilişkin olarak kendileriyle danışma niteliği taşıyan anlaşmalar düzenleyebilir. Bu tür anlaşmalar, uluslararası organizasyonlarla ve uygun olduğu takdirde Birleşmiş Milletler'in ilgili üyesi ile görüşüldükten sonra ulusal organizasyonlarla da yapılabilir.”

Bu madde gerek ulusal, gerekse uluslararası karakterli sivil toplum kuruluşlarının küreselleşme sürecinde yer alan aktörlerden olduğunun en somut kanıtı niteliğindedir.

II. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN ETKİLERİ

Teknolojik ilerlemeler başta olmak üzere gelişimini farklı kaynaklardan beslenerek sürdüren küreselleşme süreci, “süreç” olması itibarıyla dinamik bir karakter taşımaktadır. Bu sayede küreselleşme süreci, toplumsal yapının ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel boyutlarında etkili olarak kendi gelişim sürecini de besleyen çeşitli dönüşümler oluşturmaktadır.

A. Küreselleşmenin Ekonomik Etkileri

Küreselleşme ile birlikte makro ekonomik düzeyde; (a) Kilit üretim faktörlerinde, (b) Verimlilikte, (c) Para kurlarında ve (ç) Konjonktür hareketlerinde farklılık ve dalgalanmalar oluşmuştur. Bu durum fırsat ve riskleri doğurmuştur. Ekonomik anlamda küreselleşmenin en önemli dinamiği, dünyadaki ekonomik göstergelerin eşdeğer olmaması ve dışa yönelik faaliyetler yoluyla “artı değer” sağlama imkanıdır. Sermaye başta olmak üzere diğer üretim faktörlerinin de ülke sınırları arasında serbest dolaşımını sağlayan **küresel piyasaların** oluşmasının öncelikli sebebi de, **coğrafya farklılıklarıdır**. Teknolojik ilerlemeler sayesinde işçi ve hammadde ücretlerinin, üretim altyapılarının, politik ve ekonomik risklerin dünya çapında değerlendirilebilir hale gelmesi, iktisadi faaliyetlerin küreselleşmesinde etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde azalan ulaşım ve iletişim maliyetleri, piyasa aktörlerinin tercihlerini değiştirmekte ve onları faaliyetlerini çok daha fazla artı değer sağlayabilecekleri küresel piyasalara genişletme yönünde motive etmektedir.⁴²

İktisadi anlamda küreselleşme, başta ticari faaliyetler olmak üzere “**uluslararası ticaret**”, üretim faaliyetleri ile ilgili olarak “**uluslararası üretim**” ve finansal faaliyetler kapsamında “**uluslararası finansal akımlar**”ın küreselleşmesi şeklinde **üçlü bir** ayrıma gidilerek değerlendirilebilir. Ticari faaliyetlerin küreselleşmesi, azalan ulaşım ve iletişim maliyetleri sayesinde piyasa aktörlerinin uluslararası olanakları değerlendirmeye yönelmesiyle gelişmektedir. Bu anlamda, kar maksimizasyonu amacıyla dünyanın farklı coğrafyalarına yönelik olarak mal ve hizmet ticareti ön plana çıkmaktadır. Üretim faaliyetlerinin küreselleşmesi, dünya ölçeğinde kaynak kullanımına bağlı olarak üretimin teknik ve fonksiyonel olarak bölünmesi,

⁴⁰ Akira IRIYE, "A Century of NGOs", **Diplomatic History**, Volume:23, No:3, London, Summer 1999, s.426.

⁴¹ www.un.org, (Mayıs 2006).

⁴² Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, s.11.

üretim sürecine esneklik kazandırılması, istihdam yapısındaki değişimden yararlanılması, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi yoluyla üretim olanaklarının farklı ülkelere yayılmasını kapsamaktadır. Finansal faaliyetlerin küreselleşme ise, artan bilgi ve enformasyon olanakları ve ülkelerin izledikleri finansal liberalizasyon politikaları sayesinde artan sermaye hareketleri ve bunların oluşturduğu uluslararası finans piyasalarını hedef almaktadır.⁴³

1. Ticari ve Finansal Faaliyetlerdeki Etkiler

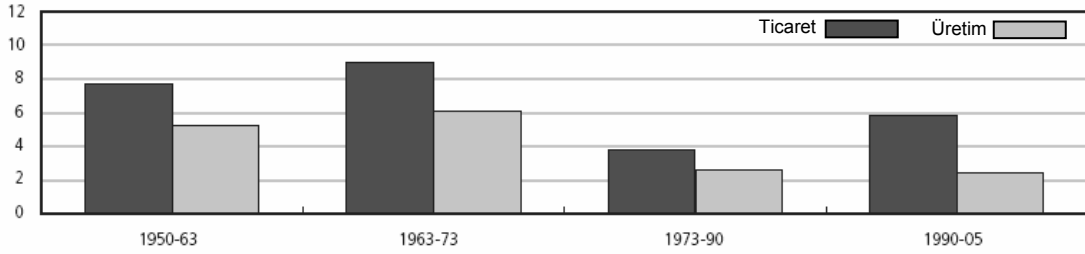
Uluslararası ticaret küreselleşmenin önemli bir unsuru olduğu gibi, aynı zamanda bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Ticari faaliyetlerin küreselleşmesi, ülkeler arasında gerçekleşen mal ve hizmet ticaretinde gerek nicelik, gerekse nitelik yönünden meydana gelen gelişime dayanmaktadır. Bu nedenle, küreselleşmenin uluslararası ticaret boyutu, uluslararası ticaret hacminde meydana gelen artışlar ve uluslararası ticaret yapısında yaşanan dönüşümlerle incelenebilmektedir. Sürecin gelişimini tek başına açıklayamasa da uluslararası ticari faaliyetlerde meydana gelen artış, küreselleşmenin bir göstergesi özelliğindedir. Dolayısıyla, küreselleşme ticari faaliyetlerin gelişimini sağlayan bir süreç olarak ele alınıyorsa, uluslararası ticaret artışları sağlanıp sağlanmadığı araştırılmalıdır. Dünya ticaret hacminin uzun dönemde sergilediği gelişimin incelenmesi ile bu husus açıklığa kavuşturulabilmektedir.

Dünya ticaret hacmi ara sıra kesintiye uğrasa da sürekli genişlemektedir. 1980'li yılların ikinci yarısındaki ekonomik durgunluk ve gelişmekte olan ülkelerde yaşanan borç krizine bağlı olarak dünya ticaretinde bir düşüş yaşanmıştır. Ancak bu süreç hariç tutulduğunda, dünya ticaret artışı 1950'li yıllardan itibaren dünya üretimindeki artışın üstünde gerçekleşmiş ve bu durum birçok otorite tarafından artan ekonomik bütünleşmenin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Grafik 1'e göre; uzun dönemde dünya ticareti ve üretiminin karşılaştırmalı olarak izlenebilmektedir. Bu hususta dikkat çeken iki husus bulunmaktadır. Buna göre, ilk husus gelişim trendinin yıllık artış yüzdesi olarak ele alınmasıdır. Dolayısıyla, petrol krizine denk gelen 1973-1990 tarih aralığında bariz bir dalgalanma görülüyor olsa da dünya ticareti artış sağlamıştır. Dikkat çeken ikinci husus ise dünya ticaretinin dünya üretimini aşan boyutlarda artmasıdır. Bu durum, ticari faaliyetlerin birden fazla el değiştirerek gerçekleşiyor olması ile açıklanabilmektedir. Ancak bunun da ötesinde bizim için

⁴³ Francis SNYDER, "Governing Economic Globalization: Global Legal Pluralism and European Law",

önemli olan husus, ticari faaliyetlerin küreselleşme sürecinde önemli bir rol oynadığının netliğidir. Ayrıca uluslararası ticaret hacminde meydana gelen bu artışlar içinde, mal türleri itibariyle imalat alanındaki ticaretin, hammadde ve tarım ürünleri ticaretine göre ön plana çıkması da önem taşımaktadır. Dünya ticaret hacminde meydana gelen artışları, mal ve hizmet ticareti ayrımı esas alınarak ithalat ve ihracat rakamlarıyla ortaya koymak da mümkündür. Değer cinsinden ifade edildiğinde, 1948-2002 arası dönemde **uluslararası mal ticareti ihracat rakamları** açısından 58 milyar dolardan 10 trilyon 159 milyara yükselmiş, diğer bir deyişle **175 kat** artmıştır.⁴⁴

Grafik 1: Dünya Ticareti ve Üretimini Gelişimi, 1950-2005 (Yıllık Artış Yüzdesi)



Kaynak: WTO, International Trade Statistics 2006, s.25.

Küreselleşmenin daha önce ifade ettiğimiz gibi, uluslararası ticarete sadece nicelik yönünden artışlar sağlayan bir süreç olarak değerlendirilmesi yeterli değildir. Küreselleşme, ülkeler arasındaki ticaret serbestisinin ve karşılıklı ekonomik bağımlılığın artması ve dolayısıyla ekonomik bütünleşmenin hızlanması olarak tanımlanırsa, sadece olağan bir yayılma ve sınırlar arası ticari faaliyet artışları ile değil, uluslararası ticaret yapısında meydana gelen nitelik değişimleri ile de değerlendirilmelidir.

Uluslararası ticaret yapısında meydana gelen nitelik değişimlerinin başında teknolojik gelişmelerin oluşturduğu kazanımlar gelmektedir. Teknolojik gelişmeler, ulaşım ve iletişim maliyetlerinin düşmesiyle hizmet ticaretinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Son yıllarda hizmet sektöründe gerçekleştirilen uluslararası ticaret, mal ticaretine göre daha hızlı bir yükselme eğilime girmiştir.

Dünya ticareti ile ilgili ele alınan tüm veriler, küresel piyasanın dolayısıyla üretken sistemlerin zaman içinde büyük bir yapısal değişim geçirdiğini ve buna bağlı olarak dünya **ticaret hacminin giderek genişleyen bir özellik kazandığını**

European Law Journal, Volume:5, No:4, December 1999, s.335.

⁴⁴ WTO, International Trade Statistics 2000, s.28.

göstermektedir. Ancak, uluslararası ticaret eksenine ele alındığında, küreselleşmenin esasen **merkez ülkeleri ilgilendiren** ve daha çok bu ülkeler çerçevesinde yoğunlaşan bir süreç olarak ilerlediği söylenebilir.

Küreselleşme sürecinde dünya ekonomisinde yaşanan dönüşümü ortaya koyan boyutlardan biri de finansal küreselleşmedir. **Finansal küreselleşme**, uluslararası sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ve bunun sonucunda gerek fon arz ve talebinin, gerekse mali piyasa katılımcılarının herhangi bir coğrafya sınırlamasına tabi olmadan, kendileri için daha uygun olan mekanlarda işlem yapmasını ifade etmektedir. Finansal küreselleşme, artan bilgi ve enformasyon olanakları ve ülkelerin izledikleri serbestleştirme politikaları sayesinde artan sermaye hareketleri ve ulusal piyasaların dış mali piyasalarla bütünleşmesi şeklinde de tanımlanabilir.

Finansal piyasalarda küreselleşme olarak nitelendirilen uluslararası finansal bütünleşme süreci 1980'li yıllarda ivme kazanmış olmakla birlikte, esasen 1970'li yılların başında Bretton Woods sisteminin terk edilmesiyle başlamıştır. Bretton Woods sisteminin geçerli olduğu dönemde finansal işlemlerin serbest piyasa mekanizması içerisinde gerçekleşmesinden ziyade kontrollü kamusal işlemler olarak yapıyor olması, uluslararası ödemelerde istikrarlı bir yapı sağlamış, ancak finansal akımların gelişme ivmesini sınırlandırmıştır. Bretton Woods sisteminin sona ermesiyle birlikte, ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkilerde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu dönemde birçok ülke sabit kur rejiminden esnek kur rejimine geçmiş, kambiyo kısıtlarını hafifletmeyi hedef alan liberalizasyon hareketleri hakim paradigmaya dönüşmüş ve piyasalar arasındaki bölünmüşlükler ortadan kaldırılarak **daha rekabetçi bir yapıya** oturtulmuştur.⁴⁵

Finans piyasaları, "**bilgi yoğun**" bir işleyiş yapısına sahip olmaları nedeniyle, bilgi ve iletişim (bilişim) teknolojilerinden en fazla yararlanan ve dolayısıyla bu alandaki gelişmelerden en çok etkilenen piyasaların başında gelmektedir. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, finans piyasalarının etkin çalışmasında işlem maliyetlerinin düşmesi ve asimetrik bilgi olgusundan kaynaklanan sorunların azalması yönünde çeşitli avantajlar sağlamaktadır.⁴⁶ Bilişim teknolojilerinin finans piyasaları açısından sağladığı bir diğer önemli avantaj ise, bu piyasalardaki zaman ve mekan kısıtının aşılmasıdır. Günümüzde ulaşılan yüksek bilişim teknolojisi dünya **finans merkezleri**

⁴⁵ C.ALPAR, s.47.

⁴⁶ Özcan KARAHAN, "**Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin Finansal Piyasa Üzerine Etkileri**", www.bilgiyonetimi.org, (Mart 2004).

arasında 24 saat kesintisiz işlem yapmayı mümkün hale getirmiştir. Dolayısıyla, dünyanın herhangi bir yerinden, herhangi bir zamanda finansal işlemler yapabilmek avantajı söz konusudur. Sağlanan bu avantajlar ise, finans piyasalarının alanını ve hacmini her geçen gün genişletmektedir.

Dünya ekonomisinde yaşanan bu gelişmeler uluslararası sermaye hareketlerine ilgili ülkelerin kısıtlama ve düzenlemelerine tabi olmaksızın kullanabilecekleri geniş bir hareket alanı sunmuş ve finansal akımlar özellikle bireysel ve kurumsal yatırımlar kapsamında önemli bir gelişim sergilemiştir. Uluslararası Para Fonu (UPF:IMF) verilerine göre, uluslararası sermaye akımları toplamı 1992-2004 arası dönemde 402.4 milyar dolardan 4176.9 milyar dolara yükselmiş ve yaklaşık **10 katlık bir gelişim** göstermiştir. Ayrıca, 1992 yılında 171.3 milyar dolar olan portföy yatırımları 2004 yılına gelindiğinde ise 1818.8 milyar dolara yükselmiştir.⁴⁷

Sermayenin dünya ölçeğinde kar artış arayışı sürecine girmesi, uluslararası sermaye hareketlerini kısıtlayan önlemlerin adım adım tasfiyesinin yanı sıra, iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin sağladığı olanakların da kullanılması uluslararası finans sermayesini güçlendirmiştir. Bu süreçte **finansal enstrümanların sayısı** giderek artmış, piyasaya yeni aktörler ve ticareti yapılabilen yeni ürünler çıkmıştır. Finansal varlıklar ve borçlar ticareti yapılabilen enstrümanlara dönüştürülmüş, döviz ve gayrimenkullerin de mallar gibi ticareti yapılabilir olmuştur. Finans piyasalarındaki hızlı gelişme son yirmi yılda dünya ekonomisinin belirleyici özelliği olmuş, finansal işlemlerin ağırlık kazanması ve bütün sınırları aşması adeta küreselleşme sürecinin içeriğini oluşturmuştur.

2. Üretim Faaliyetleri ve Endüstri İlişkilerindeki Etkileri

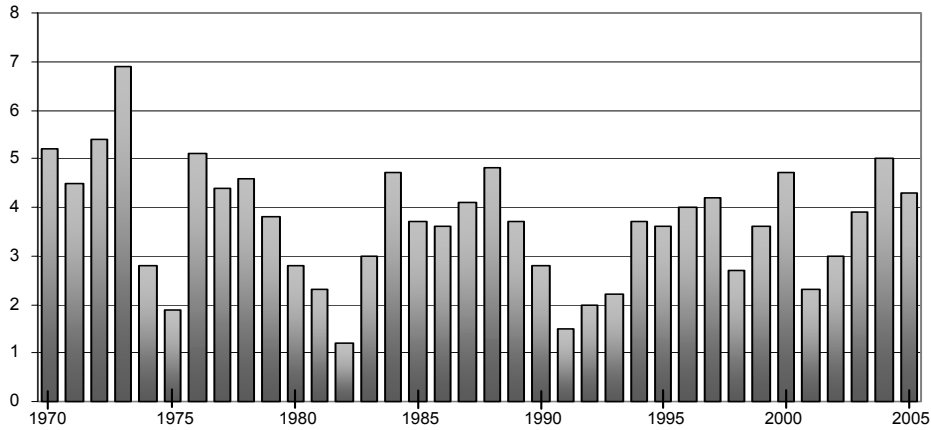
Küreselleşmenin ekonomik boyutuyla ilgili olarak ele alınabilecek değişkenlerden biri de uluslararası üretim faaliyetleridir. Küreselleşme sürecinde uluslararası üretim faaliyetleri, uluslararası ticarete olduğu gibi nicelik yönünden değişime uğramaktadır. Nitelik yönünden değerlendirildiğinde ise, uluslararası üretim yapısında da ciddi dönüşümler yaşandığı ve üretim faaliyetlerinin mekan engelini aşarak bağımsızlaştığı görülmektedir.

Uluslararası üretim faaliyetlerinde meydana gelen artışlar, küreselleşme sürecinin bu alanda yoğunlaşmasına ve giderek hızlanmasına neden olmaktadır.

Dolayısıyla, her iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi yön değiştirebilmekte ve değişkenler birbirlerinin açıklayıcısı olabilmektedir. Dünya üretimi ele alındığında, üretim hacminin dönemler itibariyle dalgalanma olsa da değer olarak her yıl belirli bir artış gösterdiği görülmektedir.

Son otuz yıllık dönemde **dünya üretim hacminin gelişimi**, dünya konjonktürüne uygun bir seyir izlemiştir. Meydana gelen önemli değişimleri sırasıyla ele aldığımızda, 1970'li yılların ortalarındaki üretim düşüşünün 1973 petrol krizinden, 1980'li yılların başındaki düşüşün ise 1979 petrol krizinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı şekilde, 1990'lar ve sonrası dönemde görülen düşüşlerin, yaşanan küresel kriz dönemlerine denk geldiği görülmektedir. 1998 yılındaki azalmanın nedeni o dönemde etkili olan Doğu Asya krizine bağlanmaktadır.⁴⁸

**Grafik 2: Dünya Üretim Hacminin Gelişimi, 1970-2005
(Yıllık Değişim Yüzdesi)**

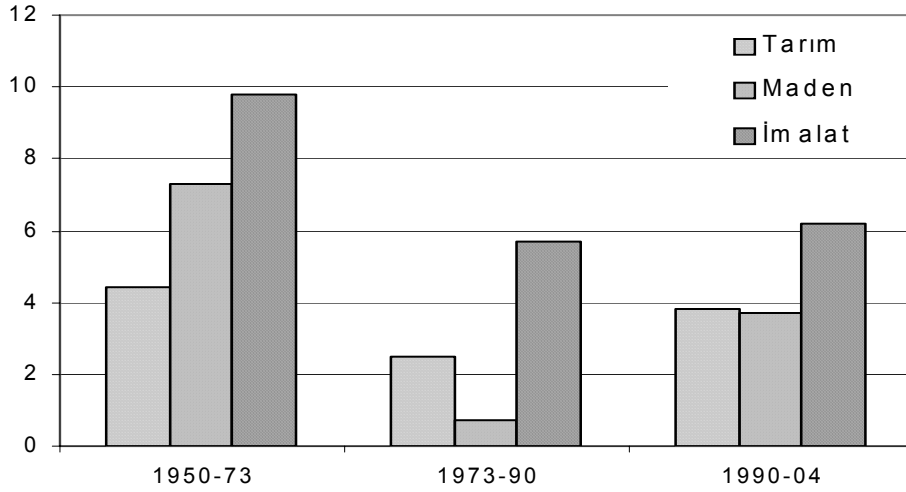


Kaynak: IMF, **World Economic Outlook 2003**, s.1 ve IMF, **World Economic Outlook 2005**, s.5'den düzenlenmiştir.

Dünya üretiminde tarım, maden ve imalat mal gruplarda kriz dönemi etkleri ile 1990-2004 arasındaki gelişim düzeyi Grafik 3'te görüldüğü üzere artmış, bununla birlikte önceki dönemlere göre birbirine bağımlılık düzeyi de artmıştır.⁴⁹

⁴⁷ IMF, **Global Financial Stability Report**, September 2005, s.168.

**Grafik 3: Dünya Üretimini Mal Grupları İtibariyle Gelişimi, 1950-2004
(Ortalama Yıllık Değişim Yüzdesi)**



Kaynak: WTO, International Trade Statistics 2005, s.30.

Küreselleşme, uluslararası üretim artışları sağlamanın yanı sıra, **uluslararası üretim yapısında da önemli dönüşümler** meydana getirmektedir. Küresel üretim sürecini hazırlayan bu dönüşümlerin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:⁵⁰

- II nci Dünya Savaşı sonrasında yerleşen **kalkınma ideali** ve projesi,
- Ulaşım ve iletişim **maliyetlerinin ucuzlaması**,
- Sabit kur sisteminden **esnek kur** sistemine geçilmesi,
- Gelişmekte olan ülkelerin sürükledikleri borç çıkmazı ve **ihracata dayalı kalkınma** modelleri,
- **Uluslar üstü şirketlerin** dünya ekonomisinde artan rolleri,
- **Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası** gibi küresel ölçekte düzenleme yapma gücüne sahip kuruluşların dünya ekonomisindeki artan rolleri,
- Soğuk savaş döneminin sona ermesi ve iki kutuplu dünyanın ABD yönlendirmeli **tek kutuplu dünyaya** doğru dönmesi,
- Merkez ülkelerde **düşen karlılık ve verimlilik** oranları.

Küreselleşmenin üretim ekseninde niceliksel artışlar sağlamanın yanı sıra, yukarıda sayılan nedenlere bağlı olarak meydana getirdiği üretim yapısına ilişkin niteliksel gelişmelerden biri, üretim tekniklerde meydana gelen değişimdir. Günümüzde emek-yoğun veya sermaye-yoğun üretim teknikleri yerine, küresel piyasada etkili

⁴⁸ IMF, **World Ekonomik Outlook** 2003, s.1 ve 2005, s.5.

⁴⁹ WTO, **International Trade Statistics** 2005, s.30.

⁵⁰ Ahmet Alpay DİKMEN, "Küresel Üretim, Moda Ekonomileri ve Yeni Dünya Hiyerarşisi", **Toplum ve Bilim**, Sayı:86, Güz 2000, s.283.

olabilecek teknoloji tartışılmakta, **değişen tüketici profili ve tüketim kalıplarına** uyumlu firma teorileri geliştirilmektedir. Ulusal piyasa aktörlerinin gelişen enformasyon olanaklarına bağlı olarak küresel düşünceden aldıkları pay arttıkça, yerel faaliyetler de küreselleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, ulusal piyasaya yönelik üretim karşısında, **küresel nitelikli yerli tüketicilerin** bulunması, kaçınılmaz olarak üretim faaliyetlerinin küresel normlara uyumlu hale gelmesi sonucunu doğurmaktadır.⁵¹

Üretim yapılanmalarının dağılarak adem-i merkezileşmesi ve kitlesel üretimin yerini esnek uzmanlaşmanın alması, küreselleşme sürecinde üretim yapısında gözlemlenen diğer bir dönüşümdür. 1945'lerden 1970'lere kadar uzanan dönemde ABD hegemonyasıyla yaygınlaşan fordist üretim, modernite paradigması etrafında gelişmiş ve özetle büyük ölçekte, standart mal üretimi sağlayan, seri üretime dayalı bir üretim yöntemi olarak varolmuştur. Katı olan eski yerine, tüketim kültürünün hakim değerleri etrafında yoğunlaşmış ve tüketici tercihlerinde meydana gelen **değişimlere kısa zamanda uyum sağlayabilen, esnek üretim** yöntemi olarak şekillenmiştir.⁵²

Fordizm sonrası üretimin temelini oluşturan esnek üretim yöntemine geçişte ve bu yöntemin yaygınlaşmasında teknolojik gelişmelerin yadsınamaz bir rolü olmuştur. Dolayısıyla, teknoloji olanaklarının gelişmesi esnek üretim yönteminin gelişimini sağlamış ve bu yolla üretimin küreselleşmesini hızlandırmıştır. Geçmişteki uluslararası üretim yapısında çevre ülkelerin merkez ülkelere hammadde ihraç edip, merkez ülkelerin bunları dönüştürerek nihai ürünler haline getirip satmasıyla işleyen sınırlı süreç, özellikle çokuluslu şirketlerin üretim faaliyetlerini küresel ölçeğe taşımasıyla günümüzde ülke farkı gözetmeksizin hemen her ülkeye komplike ürün ve hizmetlerin üreticisi veya alt yüklenicisi olabilme imkanı sağlamıştır.

Çokuluslu şirketler üretim sisteminin etkinliğini arttıracak biçimde faaliyetlerini ve kendilerine bağlı işletmelerle ilişkilerini uluslararası düzeyde bütünleştirerek düzenlemektedirler. Bu eğilim, katma değeri yüksek tüm etkinliklerde ölçek ekonomilerinden yararlanma isteğinden ileri gelmektedir. Bu amaçla, işletmenin üretim birimleri coğrafi bakımdan farklı ve uzak mekanlara dağılırken diğer bir ifadeyle mekandan bağımsızlaşırken, üretim sürecinde küresel bir bütünleşme ortaya çıkmaktadır.⁵³

⁵¹ Murat Ali DULUPÇU, **Küresel Rekabet Gücü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Haziran 2001, s.39.

⁵² Nalan YETİM, "Küresel Üretim Yapılanmasına Kültürel Yanıtlar: Ulusal-Yerel?", **Doğu-Batı**, Yıl:5, Sayı:18, Şubat, Mart, Nisan 2002, s.133.

⁵³ Zeki ERDUT, **Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi**, TÜHİS Yayın No:29, İzmir 1998, s.19.

Uluslararası üretim faaliyetlerinin küreselleşmesi kapsamındaki en önemli yapısal dönüşümlerden biri de, **Doğrudan Yabancı Yatırımlar (DYY)**'dir. DYY'lar uluslararası sermaye hareketleri kapsamında da ele alınabilir. Ancak, bu sermaye hareketleri spekülâtif karakterli olmadığından ve üretimde katma değer oluşturan bir karakter taşıdığından küreselleşmenin üretim boyutu kapsamında değerlendirilmelidir. Küresel üretimin yeniden yapılanması anlamına gelen DYY'lar aslında yeni bir süreç değildir. Bu yatırım türünün ortaya çıkışı 1850'li yıllara dayanmaktadır. Ancak, günümüzde farklı olan bu yatırımların küreselleşme sürecinde bir gösterge olarak ele alınmasıdır. Dolayısıyla, küreselleşmenin üretim ekseninde sergilediği gelişimi ortaya koymak açısından kullanılacak diğer bir kriter ise, doğrudan yabancı yatırımlarının gelişimidir. DYY stokları, 1980-2004 arası dönemde 530.2 milyar dolardan 8902.1 milyar dolara yükselmiştir. DYY'larda meydana gelen artışlar, gerek akım gerekse stok değerler açısından küreselleşmenin bu ekseninde de önemli bir gelişim süreci izlediği göstermektedir.⁵⁴

Küreselleşmenin **çalışma koşulları üzerindeki etkisi** de üzerinde oldukça tartışılan bir konudur. Ticaretin ve sermaye hareketleri üzerindeki engellerin kaldırılması, işgörenler gibi işletmeler üzerinde de rekabetçi bir etki oluşturmakta, işletmeler yeni üretim yöntemleri uygulamak zorunda kalmaktadırlar. **Toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, alt işveren kullanımı** gibi uygulamalar yaygınlaşmaktadır. İşletmeler karşılaştıkları belirsizliklerin olumsuz sonuçlarını olabildiğince çalışanlar ve alt işverenlere yansıtmaya çalışmaktadırlar. Bu durum çalışma sürelerinde ve işin yapılmasında ve ücrette esnekliği gerekli kılmaktadır. Yoğunlaşan küresel rekabetin ücretlere ilişkin standartları, azami çalışma saatleri, iş güvencesi, iş sağlığı ve benzeri konularda bir gerilemeye yol açması endişe kaynağı oluşturmaktadır. Benzer şekilde ABD gibi yüksek ücretli ülkelerde küreselleşme çalışma koşullarının ve çalışma saatlerinin geleneksel araçlarla korunmasını güçleştirmektedir.⁵⁵

Küreselleşme hem endüstri ilişkileri sisteminin bütününe hem de sistem içindeki aktörlerin rollerini etkilemektedir. Ancak bu süreç halen devam etmekte olduğundan bu etkinin yansımalarının net sonuçlarını tam olarak belirlemek olası görünmemektedir. Bu nedenle konu ile ilgili tartışmalar ve geleceği tahmine yönelik senaryolar devam etmektedir.

⁵⁴ UNTCTAD, **Foreign Direct Investment**, 2006.

⁵⁵ Veynel BOZKURT, **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.139.

Küreselleşmenin endüstri ilişkiler üzerine etkisi ülkelere göre farklılık göstermektedir. Buna göre bazı ülkelerde küreselleşmenin harekete geçirdiği ekonomik güçler o ülkelerin endüstri ilişkileri sistemlerinin dönüşümünde anahtar etkenler olmuşlardır. Ancak bazı ülkeler küreselleşmenin etkileriyle karşı karşıya kaldıkları halde bunların endüstri ilişkilerini düzenleyen sistemlerde önemli değişiklikler olmamıştır. Bazı ülkelerin sistemlerinde önemli değişiklikler olmakla birlikte bunların küreselleşme ile ilgisi sınırlı kalmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda, sosyal ortaklık olarak belirtilen ilişkiler düzeni kurabilen ülkelerin çoğunda işçi-işveren-devlet ilişkilerinin, çatışmaya dayalı sistemleri olan ülkelere göre küreselleşmeye karşı daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.⁵⁶

Küreselleşmenin; ekonomilerin uluslararası nitelik kazanma sürecinin tamamlanıp, uygun bölgelerde yerleşmiş üretim yapılarının, üretimin ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslararası kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslar üstü bir anlayışla uygulamaya konulduğu bir sistem olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir.⁵⁷

Küreselleşmenin endüstri ilişkilerine çok boyutlu etkileri söz konusu olmaktadır. Küreselleşme ile; küresel değerler, ekonomik emperyalizminin yanında kültür emperyalizmi daha çok ön plana çıkmış, medyanın ağırlığı daha çok artmıştır. Bilgisayar destekli üretim ve pazarlama, **esneklik ve uzmanlaşmayı hızlandırmış, tam zamanında üretim** ve toplam kalite anlayışı, piyasa sisteminde sosyal sorumluluğun önemi artmıştır. Sosyal ilişkilerde dayanışma önem kazanmış, sinerjik etkileşim ve öğrenen örgüt anlayışı ön plana geçmiş, çeşitlenmiş yeni değerler sistemi oluşmuştur. Bu bağlamda;

- Bugün dünya, giderek daha **bütünleşik bir küresel toplum** olmaya doğru yönelmektedir.

- Ekonomik veya ekolojik **küresel krizler**, küresel güvenliği riske atmaktadır.

- Küresel süreç, bir yandan blokların diğer yandan ulus devletlerin, öbür yandan da uluslar üstü şirketlerin **küresel rekabetine** sahne olmaktadır.

- Küresel politikalar oluşturulmaya çalışılırken, **yerel sorunlar** daha ön plana çıkmaktadır.

⁵⁶ Aysen TOKOL, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, UÜ Güç Vakfı Yayını173, Bursa, 2000, s.143.

⁵⁷ Tijen ERDUT, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerine Etkisi**, TÜHİS, İzmir, 1998, s.7.

- Yerelleşme kimlik tartışmasını gündeme getirirken, kimlik bunalımları küresel arenaya kolaylıkla taşınabilmekte ve **küreselleşme ve yerelleşme** birbirini tamamlamaktadır.

- **Medya ve iletişim** küresel yapılanmanın taşıyıcıları olmaktadır.⁵⁸

Küreselleşmede; esneklik, rekabet, verimlilik ve yenilikler önem kazanmaktadır. Ekonomik birimler arasında **sinerjik etkileşim, rekabet ve dayanışmanın** birlikte gerçekleşmesine neden olmaktadır.⁵⁹

Küreselleşme ile gelişen yeni modelde işçinin yaptığı işlerin sayısının artması yatay iş entegrasyonu (işin genişlemesi) işçinin değişik nitelik taşıyan işler yapması yürütme işlevini, planlama organizasyon ve denetimde eklemek suretiyle dikey düzeyde karar alma yetkisinin artırılması (işin zenginleştirilmesi) bekleme nedeniyle iş yapmadan geçen zamanın azaltılmasına, işçinin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin kazanılmasına yol açmaktadır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi çerçevesinde işçiyle işverenler arasında daha iyi ilişkilerin kurulması sayesinde işe devamsızlık ve grevlerin azaltılması amaçlanmaktadır.⁶⁰

Gelişen süreç içinde seri üretim, sürekli değişen piyasa taleplerine uyum sağlayamamış ve esnek uzmanlaşma oluşmuştur. Esnek uzmanlaşmada **kalifiye işçiler** piyasaya göre esneyebilen üretim ve küçük ölçekli işletmeler, kitlesel üretimde ise **niteliksiz işçi** iş gücü standart üretim ve büyük ölçekli işletmeler olduğu savunulmaktadır. Yine bir başka kurama göre 1970'lere yaklaşırken Fordizmin girdiği krizin emeğin örgütlenme sistemindeki kriz olduğu, işçilerin üretim sürecine yabancılaşması, çalışma yorgunluğu, işin örgütlenmesi ve makineler arasındaki dengesizlikler iş bölümünde aşırılık gibi faktörlerin etkisiyle üretkenlikte düşüşe karşı tepkiler olduğu ve Fordizm'in krizi, talepte farklılaşmalar yanı sıra üretim sisteminin kendi içsel tikanıklıklarına da bağlı olduğu iddia edilmektedir.⁶¹ Ancak bir gerçek vardır ki o da endüstri ilişkilerindeki değişimdir.

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu esnek çalışma sistemi ile üretimin birçok bölümü ev veya büroda bilgisayar başında gerçekleştirilirken, parlamenter demokrasiden, katılımcı demokrasiye ve sivil toplum örgütleri ile gönüllü kuruluşların önem kazandığı bir anlayışa geçilmiştir. Yerel birimler ve yönetimler ağırlık kazanmış,

⁵⁸ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, s.85.

⁵⁹ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, s.139.

⁶⁰ Aysen TOKOL, s.3.

küresel süreçle yerel süreçler arasında bağlantılar kurulmuş, internette birebir görüşme, küresel düzeyde gerçekleşir olmuştur. İşbölümü küresel düzeyde devreye girerken, küresel güvenlik sorunları devreye girmiştir.⁶²

Küreselleşme sürecinde endüstri ilişkileri içinde en çok şekil değiştiren sektör hizmet sektörü olmuştur. Hizmet sektörü içinde enformasyonun elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve kullanmasıyla ilgili olanlar, bununla bağlantılı olarak bankacılık, reklamcılık, tasarımcılık gibi sektörler gelişmiştir. Böylece ağır sanayi olarak bilinen klasik üretim alanlarının küresel ekonomi içindeki önemi azalırken bilgiye dayalı üretim alanları ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda, günümüzde iş gücüne duyulan talep gittikçe azalacağı öngörülmektedir. Yeni Britanya Krallığı'nda, bugün dört çalışandan biri sürekli tam istihdamın dışında kalmaktadır. Sayılara geçici personel ve kendi işini yapanlar eklendiğinde bu oran %40'a yükselmektedir.⁶³ Esneklik dönemi diye adlandırılan bu dönem çalışma süreleri ve şekillerinin esnekleşmesiyle işletmelerin maliyetleri azalacak, talep değişmelerine karşı uyumlu davranılacak ve **rekabet gücü** artacaktır. İşçiler ise **esneklik** ile zaman unsurunu kontrolleri altında tutabileceklerdir. Böylece süreç içinde bireysel zaman özgürlüklerinin artarak işin medenileşmesinin sağlanacağı öngörülmektedir.

Küreselleşme oluşturduğu yeni çalışma düzeni içinde verimliliğin yolu sorumluluk sahibi işçi ile ortaklıktan yani iş birliğinden geçmektedir. Son dönemlerde hizmet endüstrilerine gelişmenin ekonomik öncüsü olarak bakılmakta, özellikle bu sektörde ticari haberleşme, ulaşım, finansman, sağlık hizmetleri, eğitim, kamu hizmetleri, sanayi ve teknik katkılar gibi alanlarda üzerinde durulmaktadır. Hizmetler sektörünün son 30 yılda 44 milyon yeni iş imkanları sağlamada etkin rol oynayarak ekonomilere dinamizm kazandırmıştır.⁶⁴

Küreselleşen rekabet ortamında esnek çalışmanın yanında işsizliğin de artığından bahsedilebilir. İşsizliğin sebepleri şöyle sıralanabilir. Özellikle yeni teknolojik değişimler daha **yüksek vasıflı işçi** talep etmekte, düşük vasıflı işçilere olan talebi büyük ölçüde azaltmaktadır. Uluslararası rekabetin giderek acımasız hale gelmesine, hatayı affetmez bir yapı arz etmesinden dolayı, ucuz emeğin bulunduğu yerlere doğru

⁶¹ İlyas KÖSTEKLİ; "Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-işveren İlişkileri Üzerindeki Etkileri", **Petrol-İş Yıllığı**, 1997-1999, s.821.

⁶² Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, s.85.

⁶³ Trencé K. HOPKINS, Immanuel WALLERSTEIN, "**Geçiş Çağı, Dünya Sisteminin Yörüngesi**", Çev: Nuri ERSOY ve Diğerleri, Avesta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.35.

⁶⁴ O. ŞİMŞEK, "Endüstriyel İlişkiler Sisteminde Değişmeler", **Kamu İş Dergisi** Sayı:4 Cilt 4, 1999, s.57.

sermaye ve yatırım akışkanlığının sağlanmasıdır. **Esneklik** emek piyasasının, küreselleşmenin bir sonucudur. Küreselleşen emek piyasasının ve esnek iş gücü kullanımının üç önemli gelişmesi vardır:

- İş gücünün, küresel ve bölgesel veya ulusal düzeyde **iki kutba** ayrılması; Bir tarafta bilgi uzmanlık ve nitelik açısından gelişmiş ve küresel çapta çalışma olanağına sahip elit diyebileceğimiz bir iş gücü, diğer tarafta niteliksiz ve giderek kendisine daha az ihtiyaç duyulan bir iş gücü. Birisinin özgürlük alanı geniştir, çalışma koşulları da oldukça doyurucudur, diğerinin ise değildir.

- Çalışma yaşamındaki **kuralsızlaşma** (deregulation) eğilimi; Yasaların toplu sözleşmeleri, hakların ve güvencelerin yerini değişken, güvencesiz ve işverenin tek taraflı belirlediği kurallar olmaktadır.

- Ulusal devlet ve ulusal politikaların **emeği koruma** işlevinin azalması; Ekonominin istikrarı sermayenin özgürlük alanının genişletilmesine karşılık, emeğin var olma ve mücadele alanının daraltılmasıdır.⁶⁵ Yeni emek yönetimi modelleri, sendikalara işyerleri ile sınırlı bir faaliyet alanı bırakmaktadır. Sendikalar daha fazla işyeri sendikacılığı niteliği kazanıyorlar. 21 nci yüzyılda yeni istihdam modellerini dikkate alındığında kısa vadede işyeri ve meslek esasına dayalı sendikaların uluslar arası düzeyde örgütlenmelerinin tercih edileceğini, uzun vadede ise sanal örgütlenmelerin cazip olacağını söylemek mümkündür.

Endüstrileşme, ağırlaşan rekabet koşulları, işletmelerin değişen yapıları, değişen toplumsal değerler kadın işgücünü de evin dışına itmekte ve kadınlar ücretsiz aile ve tarım işçiliğinden ücretliler sınıfına geçmektedirler. Günümüzde G-8 olarak adlandırılan en gelişmiş sekiz ülkedeki toplam işgücünün % 8'ini kadınlar oluşturmaktadır. ABD ve AB'de kısmi zamanlı (part-time) işlerin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Kısmi zamanlı çalışanların % 81.8'i kadınlardır. AB'de kadın nüfusun %50'si çalışırken, bu oran Japonya'da %60'ı, ABD'de ise %63'ü bulmaktadır.⁶⁶

Yeni yüzyılda, ancak **zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen zihinsel esnekliği olan işgücü ile, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme** (mobilité)

⁶⁵ Zeynep ERDİNÇ, "Küreselleşmenin İstihdama Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, Kasım 1999, s.117.

⁶⁶ Veyssel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2000, s.159.

özellikler günümüz iş gücünde aranan özelliklerdir. Mavi ve beyaz yakalılardan sonra yeni bir personel tipi ortaya çıkmıştır. Bu iş gücü altın yakalılar olarak ifade edilmiştir. Uluslar arası iş piyasasında altın yakalı elemanları kendi firmalarına çekebilmek için büyük bir rekabet yaşanmaktadır. "Beyin avcıları" onların peşinden koşmaktadırlar. Firmalar gözde elemanlarını ellerinde tutabilmek için elemanı işini yaparken büyük özerklik tanımakta, isteğe uygun yaşama stili için koşullar oluşturmaya kadar bir dizi yeni buluşlarla kendilerini çekici kılmaya çalışıyorlar. Pohpohlayarak da (management by pampering) denilen yönetim uygulamaktadırlar.⁶⁷

Gelişen süreçte işgücü üretim sürecine aktif şekilde katılarak, bilgi ve yeteneğini geliştirmek, geleneksel uygulamaları aşarak, kendini yenilemek zorundadır. Bilindiği gibi iş, geleneksel çalışma düzeninde sadece bir geçim kaynağı değil, işgücünün kendini ifade etme şekli olmuş ve işçi özellikle köklü firmalarda kendisini firma kimliği ile özdeşleşmiştir. Oysa büyük ölçüde evde çalışmaya dayanan sanal çalışma düzeninde işgücü artık kendisini "**organize profesyonel**" (%51) ve "**bağımsız düşünceli**" (%44) birey olarak tanımlamaktadır. Ayrıca %45 gibi oldukça yüksek düzeyde de "çok görevli" olarak tanımlanması onu geleneksel işçiden ayıran bir başka özelliğini oluşturmaktadır. Eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmektedir. Yetişkinlerin eğitimi de en az gençlerin kadar öncelikli hale gelmiştir. Dolayısıyla "**öğrenmeyi öğrenmek**" büyük önem kazanmaktadır. Eğitim sürecinde bireyin kendi başına iş yapabilmesi ve yaratıcılık yeteneğinin teşviki büyük önem taşımaktadır. Özellikle multimedya ve internet teknolojileri sayesinde mevcut eğitim sisteminden memnun olmayanlar, gerektiğinde dünyanın herhangi bir yerinden istedikleri tarzda eğitim alabileceklerdir.⁶⁸

Endüstri ilişkilerini etkileyen diğer bir unsurda bilişim dünyasındaki gelişmelerdir. Bilişimsel bilgi, hem bilgi toplumundaki üretim sürecinin girdisi, hem de tüketim sürecinin en önemli girdisi olmaktadır. Böylece emek, sermaye ve doğal kaynak şeklindeki diğer klasik üretim faktörlerinin yerine kolaylıkla geçmektedir. Şirketler için rakiplerin üretim tekniğinden ziyade bilgiyi kimin ürettiği önemlidir. Bilgiye ulaşmak sermayeye ulaşmaktan daha zordur. Sermayeyi değil insanları en etkin bir biçimde çalıştırmak gerekmektedir. **Rekabet** üstünlüğünün **temel kaynağı insanlar**, bilgiyi üreten ve işleyen insanlardır. Bilgi bazlı yönetim bir bakıma değişimin

⁶⁷ Mustafa Yaşar TINAR, "2000'li Yıllarda Çalışan İnsan", www.isguc.org, (Nisan 2005).

⁶⁸ Veynel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, s.191.

yönetimdir. İstikrarı koruyucu bir yönetim değildir. Bilişim elemanına nezaret edilmez. Ne yapıp yapmayacağı konusunda emirler verilmez.⁶⁹

Yeni teknolojilerin **istihdam üzerine etkileri** konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır. Yeni teknolojilerin istihdam üzerinde olumlu etki göstereceğini düşünen ve **iyimserler** olarak nitelendirilebilecek düşünürler bilgi teknolojisinin istihdamı arttıracığı ve çalışma hayatının kalitesini geliştireceği görüşündedirler. İyimserlere göre, yüksek teknoloji kullanan Japonya gibi ülkelerde işsizlik oranının diğer ülkelere oranla düşük olması, görüşlerini desteklemesi bakımından önem taşımaktadır. İyimserlere göre, yeni teknolojinin kullanılması değil kullanılmaması işsizliğe yol açacaktır. **Kötümserlere** göre, yeni teknolojilerin istihdam üzerine etkisi üç temel kriter çerçevesinde tanımlanmaktadır. İlk olarak bilgi teknolojileri önceki teknolojilerden farklı olarak tüm sektörleri, iş çeşitlerini, işçileri etkilemektedir. Bilgi teknolojisinin özellikle hizmet sektöründeki işlerin yerini alma potansiyeli yüksektir. İkinci olarak bilgi teknolojisi önceki teknolojilerden farklı olarak çok daha hızlı yayılmaktadır. Zira teknoloji fiyatları hızla gerilemekte bu gelişme kişilerin işlerini daha kolay kaybedeceklerini ifade etmektedir. Üçüncü olarak bilgi teknolojileri işleri daha mobil yapmaktadır. Bilgi teknolojisi sadece işgücü talebini azaltmamakta aynı zamanda işgücü arzını daha küresel bir işgücü piyasasına yaymaktadır. Bazı araştırmacılar ise iki görüşü **dengelemeye** çalışmaktadırlar. Bunlara göre, gelişmenin etkisi bu gelişmeden yararlanan insanların onu kullanım amaç ve tarzına bağlı olmaktadır. Bu nedenle teknolojinin mutlaka bir yönde etki göstereceğini ifade etmek doğru olmayacaktır. İki görüşü dengelemeye çalışanların görüşlerine göre, yeni teknolojiler istihdamı miktar ve yapı olarak etkilemekle birlikte teknolojik değişimle istihdam arasında doğrudan ilişki kurmak kolay değildir. İlişki karmaşık ve dinamik olup, toplumsal ve ekonomik bir çok değişkene bağlı bulunmaktadır. Araştırmacılar bir taraftan yeni teknoloji ve yayılma hızının diğer taraftan yeni teknolojilerin uygulanması sonucunda ortaya çıkan yapısal değişikliklere karşı ekonominin uyum sağlama yeteneğinin dikkate alınması gerektiği görüşündedirler.⁷⁰ Ancak tüm görüşler için geçerli olan husus nitelikli işgücüne her durumda ihtiyaç olduğudur.

Young ve Lawson'un ABD'de üretim ve **istihdam üzerine teknolojinin etkileri** ile ilgili 1972-1984 yılları arasında 79 endüstriden 44'ü kapsayan çalışmasında yeni teknolojinin işgücü tasarruf etkilerinin artan taleple telafi edildiği belirlenmiştir.

⁶⁹ Okan TARHAN, "21 nci YY.'in İnsan Kaynağını Yetiştirmekte Üniversitelerin Rolü", **Mercek Dergisi**, İstanbul, Nisan 1999, s.5.

⁷⁰ A.TOKOL, s.121.

Japonya, ABD, Fransa, İtalya'da robotların otomotiv endüstrisine etkileri ile ilgili olarak yürütülen bir çalışmada toplam iş kaybının % 2 ile % 3,5 arasında olduğu belirlenmiştir. Ancak Japonya'da işçinin yeniden eğitimi ve rekabete hazırlık nedeni ile istihdamda artış sağlanmıştır.⁷¹

Bugünün teknoloji dünyasında **nitelikli insan gücüne yatırım** ön plana çıkmıştır. Merkez ülkelerde insan gücüne harcamalar yönünden kamu kesimi harcamaları GSMH'nin % 30-35 ini oluşturmaktadır. Öyle ki mühendislik ve teknik uygulamalı alanları içeren lise ve daha yüksek eğitime, bu ülkelerde oldukça önemli harcamalar yapılmaktadır. Bu yönden çevre ülkeler ise daha düşük harcama düzeylerine sahip olup % 15-20 arasındadır. Çevre ülkelerdeki insan gücüne yönelik kamu politikaları, yeni gereklere uyum sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Gelir düzeyi yüksek azınlık için **nitelikli işgücüne yatırım** yönünden özel eğitim gelişirken, sayıları giderek artan alt-gelir düzeyindeki nüfus için kamunun insan gücüne yatırımları özellikle eğitim ve sağlık alanlarında yetersiz kalmaktadır. Nitelikli emeğe yatırım yapan dolayısıyla daha çok sayıda mühendis ve teknisyene sahip ülkeler ve firmalar, sanayi süreci içindeki teknolojik gelişimin artmasıyla, bu niteliklerini daha fazla kullanabilme olanağına sahip olabilirler. Nitekim teknoloji odaklı gelişen üretim sürecinde bilgi yoğun istihdamın önemi gittikçe artmaktadır. Şöyle ki 1995-1999 döneminde toplam istihdam ABD de % 0.3 büyürken büyümedeki bilgi yoğun istihdamın katkısı %1.6 olmuştur. Finlandiya'da ise toplam istihdam % 1.7 büyürken büyümedeki bilgi yoğun istihdamın katkısı % 4.9 olarak gerçekleşmiş, diğer ülkelerde de bilgi yoğun istihdamın katkısı hep toplam büyüme oranının üzerinde gerçekleşmiştir. Bir başka veri olarak ortaya koyabileceğimiz meslek gruplarının reel olarak saat başı gelirlerindeki değişimdir. Örneğin ABD de 1985-1998 döneminde bilgi yoğun mesleklerde çalışanların kazançları %1.2 artarken, hizmetlerde % 0.9, yöneticilerde % 0.7, mal üreten çalışanlarda % 0.2 arttığı gerçeğinden hareketle bilgi yoğun istihdamın her boyutta diğer istihdam alanlarından daha öne geçtiği ortaya çıkmaktadır.⁷²

İstihdamın yapısındaki bu değişim bir başka olguyu da ortaya çıkarmıştır. Bu değişen olgu da **eğitim**dir. Öyle ki herhangi bir meslek grubu içinde yüksek eğitilmiş çalışanların oranına baktığımızda bu gerçek daha da belirginleşmektedir. OECD ortalaması olarak 1992 ve 1999 yılları karşılaştırıldığında bilgi yoğun sektörler içinde

⁷¹ M.CASTELLS, "The Rise of Network Society The Information Age Economy, Society and Culture", Blackwell Publisher, GB, 1999, s.263.

⁷² Tahsin BAKIRTAŞ, "Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye'nin Dönüşüm Süreci", s.2, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

yüksek eğitimlilerin oranı 1992 yılında % 57.4 iken bu oran 1999 yılında % 59.5 çıkmış; yöneticiler arasında yüksek eğitimlilerin oranı 1992 yılında % 31 iken bu oran 1999 yılında % 34.8 e yükselmiştir. Hizmetler sektöründe de bu oran 1992 yılında % 8.9 iken 1999 yılında % 10.5 e çıkmıştır. Dünyanın bir tarafı teknolojiyi üretirken ve yaşamın her alanında kullanırken, diğer tarafı da teknolojiden yoksun yaşamaktadır. Öyle ki az gelişmiş ülkeler grubunun gelişmiş ülkelere transfer ettiği teknoloji verilerine baktığımızda ortalama olarak 1970-1979 döneminde % 0.46 teknoloji ithal ederken, bu oran 1980-89 döneminde % 0.37 ye ve 1990-1998 döneminde de % 0.27 ye düşmüştür. Gelişmekte olan ülkelerin teknoloji üreten ülkelere transfer ettiği teknoloji verilerine baktığımızda ise, 1970-1979 döneminde % 0.57 teknoloji transfer ederken, bu oran 1980-1989 döneminde % 0.66 ya çıkmış; ancak 1990-1998 döneminde ise % 0.41 düzeyine inmiştir.⁷³

Bilgi çağı ve teknolojileri geleneksel üretim sektörleri endüstrisinde de çalışma biçimlerini değiştirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan çok temel bir dönüşümü ifade etmektedir. Ne var ki yeni işler mavi yakalı işçinin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az donanımlı olduğu vasıflar talep etmektedir. Yeni işler önemli miktarda **biçimsel eğitim ve teorik, analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği** gerektirmektedir. Çalışma, farklı bir yaklaşım ve değişik bir kafa yapısı talep etmektedir. En önemlisi **sürekli bir öğrenme alışkanlığı** istemektedir. İşin sürekliliğini yitirmesine paralel olarak, çalışanlar yaşamları boyunca yeni işlere uygun hüneler kazanma ihtiyacı duymaktadırlar. Nitekim ABD başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Bu sayı önümüzdeki dönemde muhtemelen çok daha artacaktır. Bir kez öğrendikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerini enformasyon toplumunda, kısmi ya da geçici sözleşmeli işler almaya başlamıştır.⁷⁴

Bilim ve teknolojinin hedef ve uygulama politikaları, yaşadığımız çağa ayak uydurabilmenin ülkeler olarak, kurumlar olarak ve bireyler olarak ayakta kalabilmenin araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda, **teknolojik yenilik** insanın gelişmesine iki yolla etki yapabilir. Birincisi, **insan yeteneklerini direkt olarak artırır**. Bir çok üretim (örneğin, sağlık alanındaki yeni gelişmeler, çevre, temiz enerji kaynakları ve İnternet'i kullanmak) direkt olarak bireyin sağlık, beslenme, bilgi ve

⁷³ T. BAKIRTAŞ, s.3.

⁷⁴ Toker DERELİ, www.isguc.org (Mayıs 2004).

yaşam standartlarını geliştirecek ve insanların yetenekleri artacaktır. İkincisi, teknolojik yenilik **insan gelişmesi için bir yöntemdir**; çünkü **teknolojik yenilik ekonomik gelişmenin odak noktasıdır**. Teknolojik **yenilik, verimlilik artışları oluşturarak büyümenin itici gücü** konumundadır. İnsanın gelişimi aynı zamanda teknolojik gelişmede bir önemli güçtür. Teknolojik yenilik insan potansiyelinin bir anlatım biçimidir. Eğitim düzeyinin yüksekliği özellikle teknolojinin yaratılması ve yayılmasına güçlü bir biçimde katkı yapar. Ayrıca, sosyal ve politik özgürlük ortamının varlığı, yaratıcı insanların yüreklendirilmesi açısından önemlidir. **İnsan yeteneklerinin oluşumu** için uzun ve sağlıklı bir yaşam, bilginin elde edilmesi ve yaratıcılık, yaşam standardından yararlanmak ve toplumun sosyal ve ekonomik politikasına katılmak önemlidir.⁷⁵

Gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru vasıflı işgücünün dolaşımı, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz olmaktadır. Nitelikli elemanlarını kaybetmektedirler. Diğer yandan da göç edilen ülkedeki nitelikli işgücüne de olumsuz etkileri olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerden gelen nitelikli işgücünün maliyeti daha az olduğu için, ülkenin kendi nitelikli işgücünü seçme oranı düşmektedir. Çünkü artık sermaye sahipleri için emeğin maliyetinin düşük olması tercih edilen bir durumdur. Diğer yandan sermaye sahipleri imalat sanayisinde, kol gücüne dayalı işgücü için düşük maliyetli işgücü neredeyse yatırımlarını oraya yapmaktadırlar. Bu anlamda da emeğin küreselleşmesi sermaye açısından olmaktadır denilebilir. Emeğin yapısının, çalışma koşullarının değişimi yanında işsizlik de diğer yıllara göre bir hayli artmıştır. Özellikle vasıfsız işgücünde işsizlik her geçen gün sürekli artış göstermektedir. Bunun yanında ücretlerde de düşüş yaşanmaktadır. Uluslar sermayeyi ülkelere çekebilmek için emek maliyetlerini en aza indirmek zorunda kalmışlardır. Özellikle üçüncü dünya ülkelerinde bu durum görülmektedir. Ulusların bu durumu düzeltebilmek için **eğitime önem** vermeleri, **araştırma ve geliştirme faaliyetlerine** daha fazla yatırım yapmaları, özellikle işgücünün **niteliğini artıracak önlemleri** almaları gerekmektedir.⁷⁶

B. Küreselleşmenin Sosyo-Kültürel Etkileri

Günümüzde küreselleşme olarak adlandırılan dönüşüm süreci, toplumsal yapının sadece ekonomi alanında değil, sosyo-kültürel alanında da yaşanmakta ve bu alandaki mevcut ilişkileri de köklü bir dönüşüme uğratmaktadır. Küreselleşmenin sosyal boyutu, küreselleşmenin kişilerin iş hayatı ve toplumların yaşam kalitesi

⁷⁵ T. BAKIRTAŞ, s.4.

üzerinde meydana getirdiği etkileri içermektedir. Bu anlamda, küreselleşme istihdam yapısı, çalışma koşulları, gelir dağılımı ve sosyal güvenlik alanlarında meydana getirdiği etkilerle mevcut sorunları arttırmakta ve yeni çözümleri gerekli kılmaktadır. Kültürel anlamda küreselleşme ise, belirli siyasi ve ulusal özelliklere sahip bir bölgedeki mevcut üretim modelleri ve tüketim kalıplarının diğer bölgelere yayılmasını içermektedir. Böylece, farklı bölge ve ülkelerdeki yerel eğilimlerden uluslararası eğilimlere doğru bir gelişme yaşanmakta ve **farklılık temeline dayalı** yeni bir **sosyal mekanizma** oluşmaktadır.

Küreselleşme, aynı zamanda küresel değerlerin yerel değerlerle birlikteliğini ifade eden bir süreç olup, kaçınılmaz olarak kültürel dönüşüme de neden olmaktadır. Küreselleşmenin kültürel alanda meydana getirdiği dönüşüm hakkında **üç temel iddia** bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan **homojenleşme tezi**, Batı ve Amerikan değerleri öncülüğünde küresel bir kültür oluştuğunu iddia etmekte ve bu iddiasını bilgi teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde zaman ve mekan kısıtlarının aşılmasına ve çokuluslu şirket stratejileri sayesinde serbest piyasa ekonomisinin yaygınlık kazanmasına dayandırmaktadır. Bu tezin karşısında yer alan **kutuplaşma tezi** ise, Batı normlarının hegemonyasına direnen kültürel alternatiflerin var olduğunu ve gelecekte de olacağını, küreselleşme sürecinde oluşan karşılıklı bağıllık ve bağımlılığın küresel kültürel gelişimde mutlak bir uyum gerektirmediğini iddia etmektedir. **Melezleşme tezi** ise, kültürler arasında etkileşim yaşandığını ve buna bağlı olarak varolan kültürel değerlerden farklı, kendine özgü yeni kültürler oluştuğunu savunmaktadır.⁷⁷

Küreselleşme sürecinde, endüstrileşmiş ülkelerin küresel bir ekonomide karşılıklı bağımlılıkları yanında **kültürel, tarihsel ve kurumsal** bakımdan farklılıklarının bulunduğu göz ardı edildiği eleştirilmektedir. ⁷⁸ Bu kapsamda, küreselleşme;

- Kitle iletişim araçlarının hayat tarzı olarak dayattığı tüketim dalgası ve tüketici koruma hareketlerinin gelişmesi,
- Aile planlaması yolu ile demografik yapının belirgin şekilde değişmesi,

⁷⁶ Muhittin ŞİMŞEK, **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.4.

⁷⁷ Robert HOLTON, "Globalization's Cultural Consequences", **The Annals of The American Academy**, No:570, July 2000, s.140.

⁷⁸ T. ERDUT, s.7.

- Demokrasinin kabul edilmesi ve popüler televizyon kültürünün sunduğu aile yapısının uygulanması şeklinde değişimleri zorlamaktadır.⁷⁹

Özellikle sosyal alandaki yeni tartışma gündemleri, teknolojik ve ekonomik dönüşümlerin bağlı değişkenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Fordist - Taylorist dönemin "**mavi yakalı**", tam süreli çalışan yarı vasıflı, genellikle erkek olan fabrika işçisi tipi yerine, "kısmi süreli" olarak hizmet ve bilgi sektörlerinde çalışan "**beyaz yakalı**", ileri derecede vasıfları yüksek, "atipik istihdam"da bulunan, sendikacılık ve toplu pazarlıkta yepyeni eğilimlerle tüm "Endüstri İlişkileri Sistemleri"nin boyutları değişmiştir. Kuşkusuz bu oluşumlar, beraberinde rekabet gücü faktörüne dayalı olarak "kirli rekabet", "sosyal damping", "enformel ekonomi" ve "enformel istihdam", "atipik çalışma", "esneklik", "özelleştirme", "alt işveren", "yeni üretim ve yönetim teknikleri", "kalite", "verimlilik", "çıkar ortaklığına dönüşmüş ve diyaloglara dayalı yeni "işçi - işveren ilişkileri" tartışmalarını da getirmiştir.⁸⁰ Tüm bu gelişmeler yaşamın sosyal ve kültürel boyutunda da değişim ve dönüşümü kaçınılmaz olarak toplum yaşamına sokmuştur.

Bu dönüşümlerin temelinde yapısal bazı "**çelişkiler**"in yattığı bir gerçektir. Özellikle sosyal alanda yeni çağ, politikacıların ve sosyal bilimcilerin önüne; sosyal devlet - liberal devlet, istihdam - işsizlik, artan refah - bozulan gelir dağılımı ve artan yoksulluk, geleneksel refah devleti - sosyal güvenliğin yeniden yapılanması, iş mücadeleleri - sosyal diyalog ve uzlaşma, Fordist üretim - bütünsel kalite yönetimi, iş güvencesi - işyeri güvencesi ve istihdam edilebilirlik, geleneksel mavi yakalı işçiler - beyaz yakalı bilgi işçileri, büyük işletmeler - KOBİ'ler, süresi belirli hizmet akdi - atipik istihdam ve benzer şekilde çok sayıda çelişkiyi getirmiştir. Aslında, "Endüstri Devrimi"nde ortaya çıkan koşullara benzer şekilde, Yeni Çağ'a dönüşürken de, karşımıza hızla artan gelir, katlamalı büyüme yanında genişleyen işsizlik, dış borçlar, düşük büyüme hızı, gittikçe bozulan gelir dağılımı, yoksulluk ve yoksunluk çıkmıştır.⁸¹ Sosyal sefalet, sefalet ücreti derken bireysel akit ve atipik çalışma saatleri uygulamaları ailelerin devamlı ve düzenli olarak bir araya gelmesine imkan vermez duruma gelmiş ve toplumun en önemli kurumunun temelinden sarsılmasına neden olmuştur.⁸²

⁷⁹ M.Şerif ŞİMŞEK, Bahadır H. AKIN, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi, Konya, 2002, s.19.

⁸⁰ Nusret EKİN, "Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm", **Mercek Dergisi**, Sayı:25, İstanbul, 2002, s.3.

⁸¹ N. EKİN, "Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm", s. 3.

⁸² Serap SOYER, **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1996, s.110.

Acaba bütün bu dönüşümler insanlık için daha mutlu bir gelecek hazırlamakta mıdır? sorusunu sormamak mümkün değildir. Bu gelişme süreçlerinde, "zengin ülkenin daha zengin, fakir ülkenin daha fakir" olduğu ifade edilmektedir. Bazı yazarların iddia ettiği gibi, "küreselleşme", her zaman ve her yerde bir "kazanım" olarak karşımıza çıkmamakta, "sürecin yararlananların yanında kaybedenlerinin de bulunduğu" görülmektedir. Küreselleşme, genelde olumsuz yönleriyle, işsizlik ve yoksulluk boyutlarıyla anılırken, son otuz yılda, özellikle son on yılda küresel bilgi çağında büyümelerini ve gelirlerini birkaç katı artıran başarılı ülke örnekleriyle de karşılaşılmaktadır. (ABD, Japonya, İrlanda, Güney Kore, Tayvan, Tayland, Singapur ve Çin gibi) Kuşkusuz burada temel sorun, zenginliklerin kaynaklarını ve yollarını belirlemektir.⁸³

Küreselleşme ile belirginleşen bu yeni uluslararası iş bölümü, işlerin emek yoğun ve imalat özellikli parçalarının gelişmekte olan ülkelere kaydırılmasını ifade etmekte ve böylece gelişmiş ülkelerde sermaye yoğun yüksek nitelik gerektiren istihdam ve üretimde artışlara bağlı uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır. Hatta bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi hizmet işlerinin taşınmasını olanaklı duruma getirmektedir ve bu tür işlerin taşınması olguları da artmaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleşen **iş gücü mobilitesi** söz konusudur. İşgücünün artan hareketliliği büyük oranda son yıllarda sermayede görülen dünya çapında olağan üstü hareketliliğe bağlanmaktadır. Emek yoğun imalat faaliyetleri dünya ekonomisinin çevre bölgelerine kaydırılırken çok uluslu şirketlerin şebekelerinin "beyinleri" ürün ve üretim yönetimi, araştırma ve geliştirme, reklam, pazarlama, finansman, dağıtım faaliyetleri merkez bölgelerde kalmıştır. ABD'de Hint asıllarının sayısı bir milyondan fazladır. Pakistan 1980 ile 1989 yılları arasında bir milyon kişiye yurt dışında çalışma izni vermiştir. 1950 yılında yasal yollardan ABD'ye göç edenlerin sayısı iki buçuk milyon iken, 1980'de altı milyona çıkmıştır.⁸⁴

21 nci yüzyıla girerken dünyada 130 milyon kişi doğdukları memleketten başka ülkelerde yaşamaktadır. ABD'de 1959 ile 1995 yılları arasında vasıfsız iş gücünün toplam istihdamdaki payı % 47'den % 36'ya inmiştir. Mesleki eğitim gerektiren itibarlı görevlerde çalışanların oranı % 54'den % 64'e çıkmıştır.⁸⁵ Bilişim sektörünün gözdesi

⁸³ N. EKİN, "Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm", s.4.

⁸⁴ Birgül ŞİMŞEK, "İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasalarında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri", www.isguc.org (Aralık 2003).

⁸⁵ O.ÖYMEN, s.82.

olan Hindistanlı bilgisayar programcılarını evlerinin kapısından çıkmadan dünyanın öbür ucunda kendilerini belki de içini hiç görmedikleri bir ofisin elemanı gibi çalışır bulmuşlardır. **Nitelikli işgücü** açısından küresel anlamda iş gücü aranabilir hale gelmiştir.⁸⁶

Bunun yanında niteliksiz, vasıfsız emeğe olan talebin daralması, bu grubun küreselleşme sürecinden dışlanmasına, yoksullaşmasına ve büyük bir ümitsizliğe kapılmasına neden olmuştur. Küreselleşme artan emek **piyasası esnekliği ve güvencesizliğiyle** özdeş tutulmaktadır. Vasıflı ve vasıfsız emek arasındaki düşük ücretli ülkelerden yapılan ithalatın artması gelişmiş ülkelerde imalat kesiminde işsizliği artırmaktadır. Ticaret, yatırım akışı ve taşeronlaşma emek piyasaları arasında daha yakın bağlar oluşturmaktadır. Örneğin İngiliz girişimci yeni bir kıyafet dizayn etmesi için İtalya'daki bir işletmeyle anlaşmakta, dizaynı üretmek için Kuzey Çin'e göndermekte, üretilen malları bir Hong Konglu taşıma şirketi ABD'ye getirmektedir.⁸⁷

Hükümetlerin iç ve dış güce getirdikleri engeller ortadan kalkmaktadır. Ayrıca **teknolojik değişikliklerin haberleşme ve ulaştırma maliyetlerinde önemli ölçüde düşümlere neden olması** ve gelişen dünya üretken bir şekilde istihdam edebileceğinden daha fazla işçiyi eğitirken, yavaş büyüyen gelişmiş ülkelerde işverenlerin vasıflı iş gücüne muhtaç oldukları bir zamanda engellerin ortadan kaldırılması sayesinde emeğin küreselleşmesi gerçekleşmektedir. Bugün bir ülkenin iş gücü piyasası politikası geçmiştekinden daha fazla diğer ülkelerin iş gücü piyasası politikasına bağlıdır. İş gücünün küreselleşmesi çok farklı etnik kökenden ve kültürden gelen insanların bir arada yaşamalarına yol açacaktır. Dolayısıyla işletmeler eğitim sürecinde kültürel özelliklere de dikkat eder hale geleceklerdir. Bunun yanı sıra ödüllendirme, tatil gibi düzenlemeler kültürel özelliklere göre yeniden düzenlenecektir.⁸⁸

Bir yandan hızla gelişen "**elektronik ticaret**", diğer yandan "**sanal şirketler**", dünyamızı doldurmakta, günlük yaşamımızın her alanında sağlıktan eğitime, savunmadan tüm üretim süreçlerine kadar her alanda bilgisayarların vazgeçilmez egemenliği hızla yayılmaktadır. Günümüzde, bilgi teknolojilerinin sağladığı zenginlikler sayesinde, en zengin 200 kişinin, 2,5 milyar insan kadar zengin olduğu, en zengin ve

⁸⁶ Burçak ÇUBUKÇU, "Teknoloji ve Endüstri İlişkileri", **Çimento İşveren Sendikası Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3, Mayıs 2000, s.20.

⁸⁷ A.TOKOL, s.136.

⁸⁸ O.ÖYMEN, s.83.

fakir ülke arasındaki farkın, 228 katına çıktığı, en zengin % 20'nin üretimin % 86'sına, en fakir % 20'sinin ise % 1'ine sahip olduğu görülmektedir. New York'un bir gecede yaktığı elektriğin, neredeyse bir kıtada yanan elektriğe eşit olduğunu, Türkiye'de 25 milyon insanın ürettiği 180 milyar dolarlık GSMH'yi dünyada 400 - 500 bin işçiyle geçen beş altı şirketin bulunduğunu, Hollanda'da 200 bin tarım çalışanın Türkiye'deki 11 milyon tarım çalışana kadar ürün elde ettiğini görüyoruz. General Motors, Mitsubishi, Ford, GE ve Philip Morris'in gibi şirketlerin çok sayıda ülkeden daha çok zengin olduğu da herkesçe bilinmektedir.⁸⁹ Küreselleşmenin bu anlamı ile çok boyutlu çok yönlü, kazandıran, kaybettiren yönü toplumların da sosyal ve kültürel yapılarında çelişki ve çatışmalar yaratmaktadır.

Sanayileşme, 18 nci yüzyıl İngilteresi'ndeki insanların yaşamlarını sürdürdükleri araçları etkileyen karmaşık bir teknolojik değişimler kümesinin kısa adı olan sanayi devrimiyle başlamıştır. Bu değişimler arasında iplik eğirme makinesi ve buhar makinelerinin kullanılmasını içeren yeni teknolojiler yer almaktadır.⁹⁰ Tarihsel gelişim sürecinde meydana gelen yeniliklere bağlı olarak ortaya çıkan ilerlemeler toplumsal yapının değişimine, hatta daha iddialı bir tespitle evrimine neden olmuş ve teknolojinin giderek karmaşıklaşmasına bağlı olarak beyin ve düşünce gücünün üretim süreçleri içindeki yeri sağlamlaşmıştır. Buna bağlı olarak, sanayi toplumunun özü ve merkezini oluşturan mekanik teknoloji ve düşünce bilgi toplumuna yönelik evrilme sürecinde **küreselleşme** dönüşmüştür.⁹¹ Bu gelişme toplumsal yapıya etki diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır.

Küreselleşmenin sosyal boyutu kapsamında ele alınan diğer bir konu ise, günümüzde sosyal eşitsizliğin geçmişte olduğundan çok daha önemli seviyeye ulaştığıdır. Sosyal eşitsizliklerin yanı sıra, aynı derecede önemli coğrafi eşitsizlikler de var olmaya devam etmektedir. Diğer yandan, sermayenin küreselleşmesi neticesinde günümüzde gelirin farklı bir şekilde dağılımı söz konusu olmaktadır. Eski üçüncü dünyanın bazı bölgelerinde refahın aşırı yoğunlaştığı ve merkez ülkelerde de mahrumiyet alanlarının olduğu görülmektedir.⁹² Dolayısıyla, küreselleşme sürecinde en az geçmişte olduğu kadar önemli olan bir **sosyal eşitsizlik eğilimi** olduğu ve bunun ülke grupları açısından artarak devam ettiği söylenebilir. Nitekim dünya gelir

⁸⁹ N. EKİN, "Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm", s.5.

⁹⁰ Anthony GIDDENS, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Ankara, 2000, s.58.

⁹¹ Hüsnü ERKAN ve Canan ERKAN, "Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika", Osman Gazi Üniversitesi, III. **Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, Kasım 2004, s.352.

⁹² Mesut YEGEN, "Post-Marksizm, Küreselleşme, Evrensellik ve Etik", **Birikim**, Sayı:158, Haziran 2002, s.32.

dağılımı verilerine göre, 1960-62 döneminde en fakir 20 ve en zengin 20 ülke arasındaki 54 katlık kişisel gelir dağılımı farkı, 2000-02 döneminde 121 kata yükselmiş ve aradaki uçurum önemli ölçüde derinleşmiştir.⁹³

Küreselleşme bağlamında sosyal eşitsizliklerin temel göstergelerinden biri de yoksulluktur.⁹⁴ Yoksulluk, genellikle “insanların ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli kaynağa sahip olamama durumu” veya benzer biçimlerde “mutlak asgari refah düzeyinin altında kalma durumu” ve “yaşamda kalabilmek için gerekli mal ve hizmetlere olan ihtiyaçların karşılanamaması durumu” olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵ Ekonomik bakımdan yoksulluk ise salt gelirden değil, aynı zamanda fırsatlardan da yoksun olmayı içermektedir. Eğitim düzeyinin düşüklüğü, yetersiz beslenme, coğrafi engeller ve sosyal dışlama gibi etkenler, bireyin iş bulmasını zorlaştırdığından bireyin bu yolla sağlayacağı sosyal fırsatlardan da mahrum kalmasına neden olmaktadır. Küreselleşme sürecinde yoksulluk artma eğilimindedir. Nitekim 2002 yılında yoksulluk sınırı olarak kabul edilen günlük bir doların altında gelire yaşayan kişi sayısının 1.2 milyar olduğu, ayrıca 2.8 milyar kişinin günde iki dolarla, hatta daha azı ile yaşadığı tahmin edilmektedir.⁹⁶

Sosyo kültürel boyutu ile ele alındığında küreselleşme, teknolojik ilerlemeler sayesinde önemli kazanımların sağlanabildiği iktisadi boyut ve olası iktisadi kazanımları hedefleyen tercihlerin oluşturduğu siyasi boyuttan gelen fırsat ve tehditleri içeren bir özellik taşımaktadır. Bu kapsamda, toplumların sosyo kültürel etkileşime girdiği böyle bir süreçte, ortaya çıkan sorunlar ve çözüm arayışları ve bundaki başarı sürecin geleceğini de oluşturacaktır.

C. Küreselleşmenin Siyasi ve Hukuki Etkileri

Küreselleşme; ekonomik ve sosyo-kültürel etkilerinin yanısıra siyaset ve hukuk alanında da önemli değişimlere neden olmuştur. Küreselleşme süreci özellikle serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşmasını, liberal düşüncenin etkinliğini arttırmasını ve uluslararası ticaretin önündeki engellerin kaldırılmasını sağlamış, bu süreçte uluslararası ilişkiler ve milletlerin karşılıklı bağımlılığı daha da önemli hale gelmiştir.

⁹³ ILO, **A Fair Globalization: Creating Opportunities for All**, Geneva, February 2004, s.37.

⁹⁴ Zeki ERDUT, **Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye**, DEÜ Yayınları, İzmir, 2002, s.23.

⁹⁵ Fikret ŞENSES, **Küreselleşmenin Öteki Yüzü Yoksulluk**, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2002, s.62.

⁹⁶ ILO, **Facts and Figures on Globalization**, Geneva, August 2002, s.3.

Diğer taraftan temel hak ve özgürlükler konusunda dünya genelinde farkındalık düzeyinin artmasına ve bu kavramlara ilişkin bir bilinç oluşmasına katkı sağlamıştır.

Küreselleşme uluslararası birtakım otoriteler oluşturmak suretiyle, bazı yetki ve işlevlerin ulusal kurumlardan bu uluslar üstü kurum ve kuruluşlara transferini içeren siyasi süreçler önermektedir.⁹⁷ Bu süreçlerin etkinleşmesi ile birlikte ulusal kurumlar bazı yetkilerini uluslararası örgütlerle paylaşmak zorunda kalmışlardır. Çünkü günümüzde ulusal devletler, genelde ulus üstü gerçekleşen ve dünya finansal piyasalarının yönlendirdiği süreçleri yönetememektedirler.⁹⁸ En basit haliyle ticaretin önündeki engellerin kaldırılması olarak tanımlayabileceğimiz liberalleşme bu süreçlerin etkin yönetimi için önerilmektedir.⁹⁹ Sorunlar ekonomik nedenlerden kaynaklanıyor gibi görünmekle birlikte, bu konular ulusal bağımsızlık çerçevesinde gerek siyasi gerekse akademik ortamlarda tartışılmaktadır.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı uluslararası örgütlenmeleri hukuk alanında görmek mümkündür. Uluslararası ilişkilerini geliştirmek, **rekabet üstünlüğü** elde etmek ve güçlü ittifaklara dahil olmak isteyen devletler çeşitli uluslararası örgütlere üye olmaktadır. Bu katılımlar üye devletlere çeşitli avantajlar sağlamakla birlikte birtakım yükümlülükler de getirmektedir. Bu bağlamda uluslararası yargı organlarının birçok ülkede yasal bir hak arama yolu olarak düzenlendiği görülmektedir. Kendi ülkesinde hukuki süreçleri tüketen bireysel veya tüzel kişiler, gerekli şartlar dahilinde çözüme kavuşmayan sorunlarını uluslararası yargı organlarına taşımaktadırlar.

Diğer taraftan küreselleşmenin bir sonucu olarak temel hak ve özgürlükler konusunda belirgin bir iyileşme gözlemlenmektedir. Önceleri sadece gelişmiş ülkelerde görülen bireysel hak ve özgürlükler, insan hakları, çevre hukuku gibi düzenlemeler özellikle küreselleşmenin ortaya çıkardığı etkileşim zinciri içerisinde diğer ülkeleri de etkilemekte ve bu alanlarda önemli değişim ve gelişim gerçekleştirilmektedir.

Ç. Küreselleşmenin Rekabet Anlayışına Etkisi

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerin önemli zorluğu, değişen şartlara uyum sağlamak ve bu değişim hızına ayak uydurmaktır. Bunun sonucunda,

⁹⁷ John WHALLEY, "Globalisation and Values", **The World Economy**, 2007, s.11.

⁹⁸ Paul HIRST, "Has Globalisation Killed Social Democracy?", **The Political Quarterly Publishing**, 1999, s.84.

⁹⁹ Mehmet A. ULUBAŞOĞLU, "Globalisation and Inequality", **The Australian Economic Review**, Vol.37 no.1, s.116.

çok kısa zaman dilimlerinde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen olağanüstü değişim işletmeler içerisinde de birçok açıdan yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır. Önce ayakta kalarak yaşamlarını devam ettirmeyi daha sonrada büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedefleyen işletmeler için değişim, hayatta kalmanın ve başarmanın temel şartlarından birisi haline gelmiştir. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin değişimden kaçınma gibi bir seçenekleri kalmamıştır. Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Sürekli değişen ve giderek belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler büyük bir tehdit ve tehlike altındadır. Bu nedenle **rekabet üstünlüğü** elde ederek başarılı olmak isteyen işletmelerin başarısı, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu işletme içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır. Rekabete önem veren ve gücüne inanan gelişmiş ülkeler diğer ülkelere göre önemli mesafeler almışlardır. Küreselleşme ile ülkeler arasında çeşitlenmiş işgücünün serbest dolaşımı sağlanmış, üretim ve tüketimde rekabet artmış, dünyanın neresinde olursa olsun insanlar birbirlerinin üretiminden faydalanmaya ve birbirlerinin ürünlerini tüketmeye başlamışlardır. Buna karşılık dünyadaki ülkelerin üretim gücü ve tüketim olanakları aynı olmadığından küreselleşme zenginleşmenin ve refahın dağılımı kadar, yoksulluğun dağılımını da hızlandırmıştır.¹⁰⁰ Bu bakımdan rekabette başarılı olmak daha da önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda tezin girdi ve çıktısı olan rekabet kavramının, etkileri ve değişiminin incelenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır.

1. Rekabet Kavramı

Rekabet, en geniş anlamıyla, **kıt bir şeyi paylaşmak** veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir. Rekabet ortamı için mutlaka herkesin ulaşmak istediği bir amacın olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleştirilmesini zora sokması gerekir. Bu amaç iktisadi alanda **kar maksimizasyonudur**. Bolluk ortamında rekabetin olmasına gerek olmayacaktır. Rekabetin kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapıldığı da düşünülebilir. Bu kıt şey piyasa payıdır. Rekabetin iktisadi alanda varlığı rekabetçi

¹⁰⁰ Gökhan GEMİCİ, "Rekabet Edebilme Yeteneğinin Bir Üstünlük Olduğu Küreselleşme Sürecinde Günümüz Lojistik Yönetim Uygulamalarının Önemi", Selçuk Üniv., **Fen Bil. Enst. Uyg. Prj.**, Konya, 2007, s.8.

serbest piyasaların varlığı ile mümkün olmuştur. Her piyasa rekabete açık olmadığından iktisadi alanda rekabetin koşulları, piyasa koşulları çerçevesinde tanımlanır. Tek veya az sayıda oyuncunun yer aldığı veya oyuncuların piyasada hakimiyet tesis edebildikleri monopolcu ve oligopolcü, piyasalarda rekabet aksak veya eksik rekabet olarak tanımlanır. En iyi piyasa rekabet baskısını en etkin biçimde ve düzeyde gerçekleştirebilen piyasadır. Ancak en kötü piyasa koşullarında bile mutlaka bir rekabet baskısı vardır. Rekabet oyuncuların istedikleri gibi davranabilecekleri bir oyun değildir. Rekabet ancak bir özgürlük ortamında ve hukuk rejiminde mümkün olabilir. O halde kuralsız ve kısıtlamasız yarışları rekabet olarak nitelendirmek mümkün değildir. Böyle durumlarda rekabet ihlali veya haksız rekabet söz konusudur.¹⁰¹

Mal ve hizmetlerin giderek standartlaşması ve sektörler arasındaki rekabetin küresel bir ölçüğe genişlemesi arza ilişkin gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yoğunlaşan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de sürüklemektedir. Artan rekabet ise, şirketleri hızlı sermaye hareketleri, ticari yenilikler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla yüz yüze bırakabilmektedir. Bu ise şirketlerin rekabet edebilirlik seviyesini ve buna bağlı olarak da hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Rekabetçi bir anlayışın oluşturulması ve bunun sürekliliğinin sağlanması o işletmenin geleceğinin de sağlanması anlamında günümüzde kaçınılmaz bir yaklaşım söz konusudur. Bu konuda işletmeler doğru stratejiler seçmek zorundadırlar. Özellikle müşteri odaklı anlayış rekabet anlamında öne çıkmıştır. Çalışmalar ABD rekabetçiliğini diğer ülkelerle karşılaştırarak, ABD şirketlerinin Amerikan ürünlerinin kalitesinin müşterilerin algılamasındaki azalmadan dolayı endüstri liderliğini sürdürmede başarısız olduklarını ileri sürmüşlerdir. Örneğin; yarı iletken pazarında ABD şirketlerinin payı % 57'den % 36'ya düşmüştür.¹⁰²

Rekabet gücü endüstride pazar payı kazanma ve sürdürmede işletmenin yeteneğine karşılık gelen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bir işletmenin **eğitim uygulamaları** diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmasına yardım eder. Ayrıca eğitim uygulamaları personeli işletmede kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar onlara başarılı olmaları için **bilgi ve beceri sağlayarak** işletme müşterilerine daha iyi hizmet vermeye yardım eder. Eğitim işletmenin rekabet gücünü artırmada kullanabileceği **insan kaynağı yönetim** uygulamalarının en önemlilerinden

¹⁰¹ Erdal TÜRKKAN, **Rekabet Nedir?**, www.rekabetderneği.org, (Nisan 2007).

¹⁰² Raymond A. NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Ed: Canan ÇETİN, Beta, İstanbul, 1999, s.4.

biridir. Eğitimin etkili olabilmesi için işi desteklemekte stratejik bir role sahip olması gerekmektedir.¹⁰³

2. Rekabet Anlayışındaki Değişim

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde rekabet anlayışı da hızla değişmektedir. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak için bu değişimi yönetmek zorundadırlar. Teknolojik değişim hızla devam etmektedir. Bir ürün ve hizmetin ömrü azalmıştır. Bu nedenle işletmeler uygulamalarında, yapılarında veya kültürlerinde değişimi yaşamadan rakiplerinin önüne geçmeleri mümkün gözükmemektedir. Teknolojinin gelişimi ve değişimi rekabet hızını artırmıştır. Bir de bunun üstüne rekabetin küreselleşmesi, yeni sektörde söz sahibi olan dünyanın dört bir yanından işletmelerin standartlarına ulaşma zorunluluğu, işleri bir kat daha zorlaştırmıştır. Değişim müşteri kavramı üzerinde etkili olmuştur. İnsanların talepleri daha da artmış, düşük kalite ve hizmet tercih edilmekten çıkmıştır. Bu nedenle müşteri talepleri işletme süreçlerinde doğrudan etkili olmuştur. Bu değişimi, müşteri talepleri süreçlerine ne kadar çabuk yansıtabilirse müşterisine daha hızlı cevap verebilir olmuştur. Değişime uyum sağlayamayan işletmeler alacaklarını tahsil etmede zorlanacak, kârlı iş yapamayacak, küçülmek zorunda kalacak, mal tedariki zorlaşacak, kıdem tazminatlarını ödemedede zorluklar ortaya çıkabilecektir. Son olarak değişimi yönetemeyen ve krizler yaşayan, döviz kredisiz borçlanan işletmelerin maliyetlerinin artacağı ve ileriye yönelik gerçekçi planlar yapmalarının zorlaşacağını söylemek mümkündür. Bu bağlamda rekabet edebilmek için öncelikle **değişimi ayak uydurmanın** yaşamsal derecede önem taşıdığı görülmektedir.¹⁰⁴

Rekabetçi yapılanma, her ne kadar makro ekonomik açıdan ülkelerin rekabet üstünlüklerini karşılaştıran bir kavram olarak görünse de, mikro ekonomik üretici birimlerin uluslararası piyasalarda rekabet yönünden üstünlüklerini karşılaştırmalı olarak ortaya koyan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çünkü; firmalar uluslararası piyasalarda faaliyet göstermekte ve rekabete etmektedirler. Bu açıdan rekabet gücünü belirleyen faktörlere firma açısından bakabilmek mümkün olmaktadır. Bu şekilde düşünüldüğünde ise, rekabet gücünün belirleyicileri **firma içi etkenler** ve **firma dışı etkenler** olarak ikiye ayrılabilir. Firma içi etkenler; kısa veya uzun vadede firma tarafından kontrol edilmeleri, değiştirilmeleri ve geliştirilmeleri mümkün olan faktörler olarak tanımlanabilmektedir. İşgücü maliyetleri, verimlilik, kalite, karlılık, bilim ve

¹⁰³ R.A. NOE, s.10.

teknoloji düzeyi, yönetim, **nitelikli işgücü**, uluslar arası standartlar ve fiyat firma içi etkenleri oluşturmaktadır. Firma dışı etkenler, firma tarafından kontrol edilemeyen faktörlerdir. Devletin ekonomideki yeri ve ekonomiye olan müdahaleleri, altyapı, işgücü piyasalarının esnekliği, dış ticaret politikası, yabancı sermaye, yurtiçi rekabet ortamı, coğrafi konum, ülke imajı, ülke içi talep yapısı, doğal kaynaklar, finansa sektörü ve teşvikler (devlet yatırımları) firma dışı etkenleri oluşturmaktadır.¹⁰⁵ Görüldüğü üzere nitelikli işgücü rekabet edebilmenin bir unsuru olarak iç faktörde yerini almakla birlikte tüm diğer unsurları etkileyen bir boyuta sahiptir.

Değişim, işletmelerin ihmal edemeyecekleri bir kavramdır. Hatta bazı işletmeler, değişimi görürler ve direnmeye çalışırlar. Bu şekilde direnmelerinin çeşitli nedenleri olabilir. Bürokrasi, yerinin bilinmezliğinden duyulan korku, şirketin üretim üzerine yoğunlaşması gibi çeşitli etkenler, şirketleri günlük amaç ve sorunlar içinde bırakır. Gerçekte ise işletmeler değişimi takip etmeli ve dönüşümü gerçekleştirmelidirler.¹⁰⁶

Rekabet ortamında değişimi yönetmek rekabetçi bir politika için zorunlu görülmektedir. Rekabet etme de işletmenin büyüklüğü de bir faktördür. Küçük işletmeler büyük işletmelere oranla, değişen koşullar doğrultusunda hem örgüt yapılarını daha kolaylıkla revize ediyorlar hem de önemli bir kısmı tüketici ile aracısız diyalog kurduğundan tüketicinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri kısa süre içerisinde öğrenip, gerekli değişim adımlarını atabilmektedirler. Bu noktada, **KOBİ ve benzeri işletmelerin değişime uygun reaksiyon gösterebilmesi ve değişim yönetimini** gerçekleştirebilmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Zira büyük işletmeleri desteklemede ve onlara yaşamsal girdi temininde, istihdam olanağı sağlamada, iş üretmede, katma değer yaratmada, ekonomik katkı yaratmada büyük işletmeler kadar küçük ve orta çaplı işletmelerinde, değişimlerin hızlı ve yoğun yaşandığı günümüzde değişime uyum hususundaki yeteneklerini geliştirmeleri olmazsa olmaz bir gereklilik arz etmektedir. Aksi takdirde özellikle de kriz dönemleri başta olmak üzere işletme sermayesinin erimesi, üretim kapasitesinin düşmesi, satışların azalması, yabancı kaynak bulma zorlukları, personele ve piyasaya çıkacak ödemelerin tıkanması

¹⁰⁴ R.A. NOE, s.10.

¹⁰⁵ Gamze ARABELEN, Hizmet Sektöründeki Firmaların Lojistik Uygulamaları ve Lojistiğin Sektördeki Rekabetçi Yapılanmaya Etkileri, **DEÜ SBE Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2004, s.100.

¹⁰⁶ M.ŞİMŞEK, s.35.

kaçınılmaz gerçekler olarak ortaya çıkacaktır.¹⁰⁷ Bu da rekabetin farklı bir yüzünü göstermektedir.

Uluslararası alanda büyük şirketler genellikle lojistik **altyapı yatırımlarının** kendi bünyelerinde oluşturdukları birimlerle gerçekleştirme ve gelişmeleri takip etme imkanına sahiptirler. Böylelikle, kendi oluşturdukları organizasyonlar çerçevesinde bir dış alıma ihtiyaç duymadan kendi lojistik faaliyetlerini, kendi bünyeleri içinde çözebilmektedirler. Ancak KOBİ'lerin bu büyük şirketlerin kaynak ve imkanlarından yoksun olmaları dolayısıyla bütün bir lojistik operasyonu kendi başlarına gerçekleştirmeleri oldukça zordur. KOBİ'ler çok esnek bir yapıya sahip olan ve yeniliklere kolaylıkla intibak edebilen işletmelerdir. Bu tür işletmeler, karmaşık lojistik işlemler üzerinde de çalışmalarını durumunda doğrudan üretim alanlarına ilişkin işler üzerinde yorgunlaşamayacakları için esnekliklerini nispeten kaybedebilirler. Böylelikle uluslararası alanda rekabet üstünlüklerini kaybedebilirler. Bu nedenle, rekabet ve maliyet unsuru olarak ortaya çıkan lojistik hizmetlerin öneminin göz ardı edilemeyeceği çok açıktır. Dünya üzerinde lojistik sektörüne ilişkin olarak yaşanan gelişmelerin etkisi her anlamda hissedilmeye başlanmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren firmalar salt nakliye firması anlayışından lojistik hizmet üreten firma anlayışına doğru dönmeye başlamışlardır. Bunu yaparken de bazen kendi bünyelerinde çözüme giderken, bazen de yabancı ortaklıklar yolu ile kendilerini yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek seviye ve konuma çıkartmaktadırlar. Bu da bu işletmeleri rekabetçi bir konuma getirmektedir.¹⁰⁸

Gelişmeler paralelinde pazarlama kavramı çarpıcı bir şekilde değişmektedir. Eski pazarlama kavramının odağı “ürün” olduğu için, firmalar çabalarını daha iyi bir ürün yapmak için harcıyorlardı. Oysa çağdaş pazarlama kavramının odak noktası “müşteri”dir. Bu gelişmeler ile işletmelerin “kar maksimizasyonu” amacı yerini “**pazar maksimizasyonu**”na bırakmıştır. Bu bağlamda işletmeler arasında yoğun bir rekabet küresel boyutta devam etmektedir.¹⁰⁹

Geçmiş dönemlerde rekabette kullanılan stratejiler mamulün özellikleri ve fiyatı üzerinde toplanırken, günümüzde bu görüş lojistiği içersinde alacak şekilde genişlemektedir. Günümüzde pek çok işletme, kendileri için rekabete ilişkin önemli üstünlükler yaratmaktadırlar. Rekabetlerini de tüketiciye daha fazla hizmet sunmakla

¹⁰⁷ E.KARPUZOĞLU, “Değişim ve KOBİ’ler”, **ROTA Dergisi**, İstanbul, Eylül 2002.

¹⁰⁸ S. BEŞLİ, s.2.

¹⁰⁹ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.31.

ve tüketicinin istediği her malı hazır bulundurmakla yapmaktadırlar. Ayrıca, işletmeler tarafından, stoklama giderleri, işletme içi taşıma giderleri azaltılmak suretiyle rekabetçi bir üstünlük elde edilebilmektedir. Düzenli ve güvenilir bir lojistik sistem pazarlama çalışmalarını kolaylaştırdığı gibi satışların artmasını da sağlamaktadır.¹¹⁰

İşletmelerdeki yenilik ve buluşçuluk, **rekabet üstünlüğü** kazandıran temel unsur olmuştur. Sürekli iyileştirme ile gerçekleştirilen yeniliklerin önemli bir kesimi kalite iyileştirmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bilgi toplumunun “**insan merkezli örgütlenme**”si tüketici beğeni ve tercihlerinin önem kazanmasına yol açmıştır. Bu nedenle bilgi çağında ekonomi, “**tüketici odaklı**” ve bu yüzden de “**pazarlama odaklı**” olmaya yönelmiştir. Bugün küresel rekabette var olan şirketler, en zor beğenen müşterinin bulunduğu piyasalara hitap etmek sayesinde küresel rekabet varlıklarını sürdürebilmişlerdir. “**Sürekli kalite rekabeti**”ni sağlayabilmesi için firmalar toplam kalite uygulamasına yönelmek zorundadırlar. Zira “**sıfır hatalı ile üretim ve hizmet**” anlayışı gelmiştir. Sıfır hatalı üretim ve hizmet anlayışı dayalı kalite süreci; yalnızca ürün ve hizmet üretim aşamasını değil, girdiden **satış sonrası hizmetlere** kadar tüm aşamaları kapsayacak biçimde uygulanmalıdır. **Müşteri memnuniyeti yanında çalışan memnuniyeti** de gerçekleştirilmelidir. Toplam kalite anlayışının yerleştiği şirketler kendi alanlarında en iyi olarak, küresel düzeyde de en iyi olmayı hedeflemeleri, rekabet anlayışında da yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır. Artık firmalar yalnızca rakipleriyle kıran kırana mücadele ederek değil, daha çok kendini sürekli geliştirerek, kendi ile rekabet ederek, rekabet üstü olmaya gayret etmektedirler. Bugün **rekabet üstü** olmanın yolu; sürekli iyileştirmeler ve **sürekli yeniliklerle, rekabet ve kalite avantajlarını sürekli üstün tutmaya** dayanmaktadır. Bunun için, lojistik işletmeler **yenilikçilik ve kalite kültürünün yerleştiği, nitelikli insan kaynaklarının yaratıcılığına dayalı yeni bir anlayışı geliştirmek** zorundadırlar.¹¹¹

3. Rekabet Anlayışında Yeni yaklaşımlar

Bütün örgütler küresel rekabeti stratejik bir amaç haline getirmek zorundadırlar. Hangi sektörde ve alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, kendi sahasındaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değillerse, başarılı olmak bir yana varlıklarını dahi devam ettiremezler. Aynı pazarda, benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri grubuna arz

¹¹⁰ G.ARABELEN, s.102.

¹¹¹ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, s.6.

eden örgütler doğal olarak bir birleriyle rekabet edeceklerdir. Böyle bir pazarda rekabetçi üstünlüğü elde etmek için müşteriye düşük maliyetli veya farklı özelliklerdeki mal ve hizmet sunulmaya çalışılmalıdır. Michael Porter bu durumda iki şık sunmaktadır. Birinci durumda; örgüt mal ve hizmetlerini rakip işletmelerden daha **düşük bir maliyetle** sunarak pazar ortalamalarının üzerinde gelir elde edecektir. İkincisinde ise örgüt mal ve hizmetlerini pazardaki benzer mal ve hizmetlerden farklılaştıracak ve bu **farklılık** için müşterilerine daha yüksek bir ücret ödemeyi kabul ettirecektir. Bu durumda da yine pazar ortalamalarının üzerinde gelir elde edecektir. Buradan yola çıkarak rekabet stratejilerini **maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanmış stratejiler** olarak gruplandırmak mümkündür.¹¹²

- **Maliyet Liderliği Stratejisi** : Örgütün faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapmasını ve pazar ortalamasının üzerinde getiri elde etmesini sağlamaya yöneliktir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta müşteriye uygulanan fiyatın düşürülmesi değil örgütün tüm faaliyetleri ile ilgili **maliyetleri düşürmesidir**. Maliyet liderliği stratejisi, örgüte ortalamanın üzerinde getiri sağlamakla birlikte pazardaki diğer rekabetçi güçleri de engelleyen, onları kontrol edebilen ve davranışlarını etkileyebilecek bir rekabetçi stratejidir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise maliyetler düşürülürken **kaliteden taviz verilmemesi** gerekliliğidir. Aksi takdirde müşteri beklentileri yerine gelmeyeceğinden değer oluşturmak yerine değer azaltılmış olacaktır. Bu strateji uygulanırken Değer Zinciri Analizinden yararlanılarak temel ve destek faaliyetleri üzerine odaklanılmalıdır. Genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten örgütler tarafından tercih edildiğinden daha çok iç verimliliğe odaklı bir stratejidir. Çok hızlı değişen çevre koşullarında farklı beklentileri olan müşterilerin bulunduğu pazarlarda bu stratejinin uygulanması kolay değildir.

- **Farklılaştırma Stratejileri** : Örgütün mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak ortalamanın üzerinde gelir elde etmeye yöneliktir. Burada yine önemli olan sadece mal ve hizmetteki farklılık değil değer yaratan tüm faaliyetlerde farklılıklaştırmaya yönelik bir stratejidir. Farklılaşma stratejisi, bir sektörde ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü rekabet gücüyle başa çıkabilmek için savunulabilir bir konum oluşturur. Yine bu stratejide de **müşteri beklentileri** ve kaliteden taviz verilmemelidir. Kalitesiz bir mal veya hizmetin farklı olması, müşteri

¹¹² Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi**, Çev:G.ULUBİLGİN, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.34.

beklentilerine uymayan farklılıklar olması değer oluşturmayacağı için müşterinin daha fazla ücret ödemesi beklenemez. Genellikle hızlı değişen sektörlerde ve çevre koşullarında farklı beklentileri olan müşterilerin bulunduğu pazarlarda bu stratejinin uygulanılabilir.

- **Odaklaşma Stratejileri** : Yukarıdaki rekabet stratejilerinin, müşteri gruplaması yapılarak oluşturulan daha dar bir pazarda belirli müşteri grubu hedeflenerek uygulanmasıdır. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi, **belirli müşteri grubuna odaklanmış maliyet liderliği** stratejisidir. Odaklanmış farklılaştırma stratejisi ise belirli müşteri grubuna odaklanmış farklılaştırma stratejisidir. Odaklanmış stratejiler, örgütlere kendi pazarlarını ve müşterilerini oluşturma imkanı verir.

Küresel düzeyde **rekabet**; şirketleri ürünlerini daha iyi yapmaya, daha hızlı hazırlamaya ve daha çabuk teslim etmeye doğru zorlamakta ve ayrıca, uluslararası piyasalarda pazar payını muhafaza etme ve artırmada, düşük maliyetle girdi teminini, ayrıca üretilen malların yine uluslararası piyasalara rekabet edilebilir fiyatlarla, gecikmeden, zamanında arzını gerekli kılmaktadır. Ancak ülke sınırları içindeki işlemler ile tedarik zinciri sürecinin karmaşıklığı bütün bunların yapılmasını güçleştirmektedir. Bu değişiklik; sürekli olarak yeni pazarlar, yeni ürünler, **yeni önlemler, yeni fabrika ve tesisler, yeni tehditler ve olanaklara** eşlik etmektedir. Sorun; şirketlerin bu güç alanlarda **piyasa payını ve karlılığı nasıl arttırmayı** başarabilecekleridir. Günümüzde üretim maliyetleri yaklaşık değerler arz etmektedir. Üretim maliyetlerinin yaklaşık olduğu bir ortamda rekabet edebilir olabilmek için lojistik kullanılacak en önemli araçtır. Lojistik faaliyetler üzerinde yapılacak oynamalarla rakiplerin bir adım önünde olmak mümkün olabilmektedir. Böyle bir rekabet ortamında pazar yapının ve karın artırılabilmesinin ve muhafazasının en önemli ayağı, düşük maliyetle girdi teminini ve malların rekabet edebilir fiyatlarla ve zamanında piyasaya sunulmasını sağlayan lojistik faaliyetlerdir. Diğer bir deyişle verilen **lojistik hizmetin kalitesi** uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin önemli olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹³

Ekonomik alandaki hız ve yeniliği yakalayan **yalın üretime geçmiş** işletmelerde verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Bu daha çok bu işletmelerin çok farklı işlere değil **en iyi yaptıkları işe odaklanmaları** ile gerçekleşmiş ve işgücü ve uzmanlığı verimliliği yükseltilmiştir. Verimliliğin **yeni teknolojilerin içselleştirilmesi** ve

¹¹³ S.BEŞLİ, s.3.

emme kapasitesi ile yakın ilişkide olduğu ve **nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye ile yeniliklere dayandığı** tespit edilmiştir. Bu nedenle **eğitim, danışmanlık ve yeniden yapılanma** gibi alanlarda sunulan hizmetlerle verimlilik artışında sıçramalar yaşanmıştır. Bilgi sistemlerinin devreye girmesiyle, “tam zamanlı üretim ve stoksuz çalışma anlayışlarıyla ekonomik verimlilik hız kazanmıştır. Ayrıca “**Kaizen sürekli iyileşme stratejisi**”, ve “**toplam kalite yönetimi**” ile küresel rekabette yenilik ve verimlilik sürekli hale getirilmiştir. “**Buluşçuluk konsepti**”de yeniliklerin süreklilik kazanmasını sağlayacak görüş olarak ağırlık kazanmıştır.¹¹⁴

Günümüzde meydana gelen gelişmelerle birlikte, özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüz yüze kalmışlardır. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, **yüksek kalitede** ürün ortaya koyma ve **dağıtım esnekliği**, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı bunlardan bazılarıdır. Sayılanlar da göstermektedir ki günümüzde işletmeler kendi faaliyetlerini **küreselleşme sürecine entegre** etmekle karşı karşıyadırlar. Şayet çokuluslu işletmeler geçici küresel alanlarda rekabet etmeyi istiyorlarsa, kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmek zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda, çokuluslu işletmenin bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenmektedir.¹¹⁵

Küresel rekabet ortamında rakip firmaların analiz edilerek, onların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasını geliştirecek stratejilerin daha iyi olması bakımından önem taşır. Lojistik yönetim açısından rakiplerin incelenmesinin aşağıdaki yararları olacaktır:¹¹⁶

- Rakip işletmelerin üstünlüklerinin neler olduğu anlaşılır ve bunlar örnek alınarak aynı şekilde gelişme sağlanır.
- İşletmelerdeki mevcut nitelikli insan kaynağının rakipleri transfer olması önlenir.
- Rakip işletmelerdeki nitelikli elemanlar için işletme daha cazip hale getirilir.

İşletmelerin **rekabet edebilirliğini** arttıran lojistik hizmet, kalitesi ile kendini gösterir. Kalitenin sağlanması ise ancak **iyi bir altyapının oluşturulması** ile gerçekleştirilir. Böyle bir altyapının oluşturulması da oldukça yüksek maliyet isteyen

¹¹⁴ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, s.5.

¹¹⁵ John Y. MILLER, “Coordinating Manufacturing and Marketing in International Firms” **Journal of World Business**, Summer v.34, i. 2, 1999, s.109.

¹¹⁶ H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.31.

yatırımlar gerektirmektedir. Dolayısıyla küresel pazarda yer alabilmek için, uluslararası ticaretin akışı da göz önünde bulundurularak gerekli yatırımın yapılması lojistik hizmetin sağlam temeller üzerine oturtulmasına imkan tanıyacaktır. Diğer taraftan, özellikle bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler etrafında hem bilgi olarak en üst düzeyde kalabilmek, hem de bu çerçevede doğan altyapı ihtiyaçlarını karşılayabilmek oldukça zordur. Dünyada çok hızlı bir gelişim süreci yaşanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri çok hızlı bir şekilde gelişmekte, bu gelişmelerin lojistik alanına hızla uyarlanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle de lojistik hizmet kalitesi her geçen gün artmaktadır. Bu da rekabeti daha çok arttırmaktadır.¹¹⁷

Rekabet şartlarının yaratılması ve geliştirilmesi farkındalık yanında uygun yönetim ve stratejileri öngörmektedir. Ülkelerin coğrafyası ve toplumsal yapısı değişmiştir. Dünyada pek çok ülke ya da işletme çeşitli konularda işbirliğine gitmektedirler. Varlığını sürdürmek isteyen ve büyümek isteyen işletmeler için değişim kaçınılmazdır. Teknolojik yeniliklerden **rekabetçi çabalara kadar uzanan birçok faktör** işletmeleri organizasyon yapılarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Bunlara bağlı değişim örneklerini:¹¹⁸

- İşletmelerin **küçülmesi** ve buna bağlı olarak **organizasyon yapılarının** değişmesi,
- Ya da tam tersi **birleşme** ya da ortak girişimlerinde bulunarak büyüme stratejileri geliştirmesi,
- Dünya **kalitesinde üretim** ve **zamanında teslim** için iş proseslerinin yeniden düzenlenmesi,
- Yeni ürünler, **yeni pazarlar** ve **yeni ürün** geliştirme yöntemleri, şeklinde sıralamak mümkündür.

Değişim sürekliliği, iş yapma metotlarını, iş süreçlerini, çalışma planlarını, çalışanların ve toplumun işletmelerden beklentilerini değiştirmiştir. Bütün bu değişime bağlı olarak işletmelerde sadece üretim ve iş yapma yöntemleri değil yönetim kavramının kendisi, yönetim teknikleri ve yönetici kavramı değişmiştir. Bu teknik ve kavramlardaki başarı işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır.

Bir işletmenin maliyetlerini arttırıcı en önemli alanın lojistik faaliyetleri olduğu öngörülmektedir. Lojistik faaliyetlerin oluşturduğu bu maliyet unsurunun en aza indirilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Üretim hattının önünde başlayan bu

¹¹⁷ S. BEŞLİ, s.4.

faaliyetler ile **en düşük maliyetle üretimin sürekliliğini** saklayabilmenin yanında, üretim sonrasında da mamullerin **nihai müşteriye en uygun seçenek** etrafında, maliyeti en aza indirilmiş şekilde sunulması gerekmektedir. Firmalar artık kendi alanlarında daha fazla yoğunlaşmaya, üretim dışındaki diğer faaliyetleri de konusunda uzman firmalardan tedarik etme yönünde eğilim göstermeye başlamışlardır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bu yönde hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Böylelikle, kendi üretim alanlarında yoğunlaşan firmalar, uygulanan lojistik çözümlerle en ucuz girdi ile en kaliteli ürünü en uygun fiyatla, gecikmeden, zamanında piyasalara sunarak **rekabet edebilmekte ve müşteri ihtiyaçlarını en uygun seçenek** etrafında karşılayabilmektedirler. Bu da göstermektedir ki rekabet **çok yönlü stratejilerin** geliştirilmesini gerektirmektedir.¹¹⁹

Günümüzde sürekli değişmekte olan pazar şartları, artan rekabet, firmaları etkinlik arayışına itmektedir. İşletme maliyetleri içerisinde en yüksek masraf kalemini dağıtım faaliyetlerinin oluşturması dikkatleri bu işlev üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Çünkü, kanalın etkili olması, üyelerin koordineli ve uyumlu çalışması sonucunda hem pazarlama masraflarından tasarruf sağlanmakta, hem de optimal fayda (yer, zaman, mülkiyet) oluşturulmaktadır. Lojistik ve operasyonel etkinlik, bir dağıtım kanalının başarısında büyük katkıları olan önemli bir fonksiyon, diğer bir ifadeyle dağıtım kanalının yerine getirdiği temel faktörlerden birisidir. Lojistik etkinlikle anlatılmak istenen, bir dağıtım kanalında gerçekleştirilmekte olan faaliyetleri en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktır.¹²⁰

Porter'e göre rekabet avantajı yakalamanın iki yolu bulunmaktadır: Bunlardan birincisi operasyonel etkinliktir. "Operasyonel etkinlik, aynı şeyi rakiplerden daha iyi yapmaktır". İkinci yol ise; **lojistik etkinlik**; diğer bir ifadeyle lojistik işlemleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirmektir.¹²¹

¹¹⁸ M.ŞİMŞEK, s.34.

¹¹⁹ S.BEŞLİ, s.2.

¹²⁰ Gamze ARABELEN, s.102.

¹²¹ Michael E.PORTER, s.27.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ

Küreselleşme ile dünyadaki ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel değişimler tüm sektörleri etkisi altına almaktadır. Bu sektörlerden bir tanesi de lojistik sektördür. Lojistik sektörü sadece etkilenen değil, küresel düzeyde değişen ulaşım ve iletişim özellikleri ile çok yakın olan ilişkisinden dolayı, aynı zamanda küreselleşmeyi etkileyen bir sektör olarak ortaya çıkmaktadır.

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet; tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için hammaddenin, ürünün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve maliyetleri en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Süreç içerisinde bu ihtiyacı karşılayabilecek olan çözüm olarak ta lojistik kavramı ve bu kavramın lojistik işgücü niteliğini de içine alan alt türevleri gelişmiştir. Lojistik, tarihi süreç içerisinde farklı uygulamalar ile zaten fiilen çeşitli boyutlarda kullanılmakta olan ancak kavram olarak 20 nci yüzyılın başlarından itibaren kullanılmaya başlanan ve 1960'larda ticari literatüre giren bir olgu olarak ortaya çıkmıştır.

Tezin ikinci bölümünde lojistik işgücünü kapsamına alan lojistik kavramı ile lojistik sektörü incelenerek, lojistik sektörün itici gücünü oluşturan unsurlardan olan lojistik işgücü niteliğinin teorik çerçevesi ortaya konulacaktır. Bu bölümde üçüncü bölümde incelenecek olan lojistik işgücü niteliğindeki dönüşüme ışık tutacak bir altyapı oluşturulacaktır.

I. LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK SEKTÖRÜ

A. Lojistik Kavramı

1901'de John F. Crowell A.B.D. hükümetinin endüstri komisyonunun çiftlik ürünleri dağıtım raporu, çiftlik ürünlerinin dağıtımına etki eden faktörleri ve bu dağıtımdaki giderleri incelemiştir. 1905'de ABD'li Binbaşı Chauney B. Baker bir yazısında, lojistiği "savaş sanatının orduların hareketi ve gereksinimlerinin tedariki ile ilgili dalı" şeklinde ifade etmiştir. II nci Dünya Savaşı sırasında silahlı kuvvetlerin ihtiyacı olan malzemelerin **zamanında ve doğru yerde** bulunabilmesi için lojistik

modeller ve sistem analizi yaklaşımları kullanıldığı görülmüştür.¹²² Daha sonra 1916'da Arch W. Shaw "İş Dünyasındaki Problemlere Yaklaşım" adlı kitabında lojistiğin stratejik yanına değinmiştir. Aynı yıl içerisinde L.D.H. Weld pazarlama elemanları ve dağıtım kanalları kavramlarını tanıtmıştır.¹²³

Lojistik kavramının ticari alanda kullanımı oldukça yeni bir olgudur. Askeri literatürde çok eski bir geçmişe sahip olan lojistik kavramı, iş literatürüne yakın bir zamanda girmiş ve bu kavramın getirdiği anlayış, oldukça hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Eskiden var olan salt nakliyenin yerine, günümüzün gerektirdiği hizmetleri sağlayabilmek için faaliyet, kapsam ve konu alanları geliştirilmiş bir şekilde yeni hizmet anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu kavram çeşitli şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Lojistik kısaca nedir diye sorduğumuzda, "**doğru şeyin, doğru yerde, doğru zamanda olmasını sağlamak**" diyebiliriz. Ancak buna bir dördüncü parametreyi daha ekleyebiliriz. Böylelikle de, uluslararası rekabet şartları çerçevesinde istenilen şeyi makul ve kabul edilebilir bir masrafla yani **rekabet edebilir bir fiyatla sağlamayı** yukarıda saydığımız üç kriterli tanıma dahil edebiliriz. Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler ve artan rekabet; tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için hammaddenin, süreç içerisindeki envanterin, nihai mamulün veya ilgili bilginin çıkış noktasından nihai tüketim noktasına kadar etkin ve masrafları en aza indirilmiş bir şekilde varabilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyacı karşılayabilecek olan çözüm de lojistik kavramı etrafında tanımlanmaktadır.¹²⁴

Lojistik, üretici, dağıtıcılar, müşteriler ve dış tedarikçiler arasındaki **koordinasyonu ve eşzamanlılığı sağlayan güç** olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁵ Lojistik, aynı zamanda hammaddelerin kaynaklarından alınarak üretim sürecine taşınması, malların fabrika içinde ve depolar arasında taşınmaları ve tamamlanmış malların depolardan araçlar yoluyla son kullanıcılara ulaştırılması faaliyetidir.¹²⁶

Lojistik işlevlerin anlamını kavramaya yönelik ilk adım, lojistik yönetiminin açık bir şekilde ne demek olduğunu anlamakla mümkündür. Lojistik yönetimi birçok şekilde

¹²² Barış BULUNMAZ, "Lojistik Sistemde Depolamanın Önemi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.3.

¹²³ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, **Strategic Logistics Management**, McGraw-Hill, Boston, 2001, s.2.

¹²⁴ Süleyman BEŞLİ, **Lojistik**, DTM İGEME Yayınları, ANKARA, 2004, s.2.

¹²⁵ Bülent SEZEN, Cengiz YILMAZ, Güzide GEZGİN, "Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.17, 2002, s.134.

¹²⁶ William F. SCHOELL, Joseph P. GUITTIANAN, **Marketing**, Prentice Hall Inc. 6th Edition, New Jersey, 1995, s.379.

isimlendirilmektedir: İş Lojistiği (Business Logistics), Kanal Yönetimi (Channel Management), Dağıtım (Distribution), Endüstri Lojistiği (Industrial Logistics), Lojistik Yönetim (Logistical Management), Lojistik (Logistics), Malzeme Yönetimi (Materials Management), Fiziksel Dağıtım (Physical Distribution), Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management). Lojistikçiler için en çok kabul gören terim Lojistik Yönetimidir. Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management) 15000'den fazla üyesi ile lojistikçilere göre en önde gelen bir kuruluş olup **lojistiği**: “Müşteri gereksinimlerini karşılamak için kaynak noktasından tüketim noktasına, malı, hizmet ve ilgili bilgilerin verimli ve etkili bir şekilde akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden **tedarik zinciri süreci**” olarak tanımlar.¹²⁷ Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi lojistik, ihtiyaç sahibi veya müşteri gereksinimlerini karşılamaya dönük bir yönetim süreci olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁸ Kısaca ifade etmek gerekirse, mal ve hizmet tedarikine yönelik planlama, organizasyon, nakliye ve yönetim faaliyetlerinin bütünüdür denilebilir.¹²⁹

Lojistik bir bilim ve sanat dalıdır. **Bilimsel açıdan** lojistik; mühendislik teknikleri uygulama ve ürün dizayn, geliştirme, üretim ve operasyonla ilgilidir. **Sanatsal açıdan** lojistik, bütünleşmiş insan tecrübesi, olumlu sonuçlar almak için bilimsel verilerle yaratıcı düşünce içerir. **Profesyonel disiplin olarak** lojistik; mühendislik uygulamaları, kaliteli ürünü destekleyen operasyonel ve yönetsel becerileri, güvenilirliği, sürdürülebilirlik, desteklenebilirlik ve ürünün servis ömründe hedeflenen amaç doğrultusunda güvenilir kullanımı olarak tanımlanabilir.¹³⁰

Bu kavramın getirdiği anlayış oldukça hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Eskiden var olan salt nakliyenin yerine, günümüzün gerektirdiği hizmetleri sağlayabilmek için faaliyet, kapsam ve konu alanları geliştirilmiş bir şekilde **yeni hizmet anlayışı** ortaya çıkmıştır. Savunma ve sivil sektör lojistik anlayışında detayda kısmi farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, genel tanım itibarı ile aynı temelde birleşilmektedir. Bu temel; ihtiyaç sahibinin kendi tanımına uyan ihtiyacının giderilmesidir. Savunma sektöründe ihtiyaç sahibi askeri bir birlik ve birey iken sivil sektörde ihtiyaç sahibi müşteridir. Askeri bir kavram olan lojistik sözlüklerde, genel olarak, “personel ve malzemenin iyileştirilmesi, bekasının sağlanması, dağıtımı ve

¹²⁷ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.2.

¹²⁸ Mehmet Ş. ERSOY, “Yeni Ekonomi, Lojistik ve Eğitimin Önemi”, **Galatasaray Üniversitesi İİBF Yayınları**, İstanbul, 1999, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

¹²⁹ S.BEŞLİ, s.13.

¹³⁰ John W.LANGFORD, Logistics Principles and Applications, **McGraw-Hill Corporation**, New York, 1995, s.XIII.

yeniden yerleştirilmesi faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla benzerlik arz eden ancak iş dünyasına uyarlanmış halini içeren bir işletme tanımı olarak lojistik; “günümüz iş dünyasında gittikçe daha fazla kullanılmasına ihtiyaç duyulan karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerinin içinde yer aldığı mal, hizmet, bilgi ve sermaye akımının iş planlama çerçevesi” olarak tanımlanmaktadır.¹³¹

Lojistik yönetimi kavramı ile ifade edilen **faaliyetler** içerisinde; Nakliye, Depolama, Envanter yönetimi, Elleçleme, Sipariş işleme, Ambalajlama, Satın alma, Enformasyon yönetimi yer almaktadır.¹³² Ancak bu faaliyetler işletme yapısına göre bütünleştirilebilmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için iyi bir planlama ve planlanan işlerin operasyonel alanda en verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Buna ilişkin olarak lojistik yönetimi kavramıyla, “tedarik zinciri içindeki süreçte müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının ve depolanmasının, başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin, etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve denetiminin gerçekleştirilmesi” hizmeti ifade edilmektedir.¹³³ Ancak, lojistik yönetiminin karmaşık ilişkiler ağına dönüşmesi dolayısıyla modern lojistik yönetimi anlayışı olarak karşımıza çıkan yeni yapı “**Tedarik Zinciri Yönetimi**” olarak ifade edilmektedir. Bu kavramla anlatılmak istenen piyasadaki talep durumu dikkate alınarak, şirketin tedarik kanallarının ve yönetim organizasyonunun düzenlenmesi şeklindeki, lojistik yönetimini de içine alan yönetim yaklaşımıdır.¹³⁴

Bir sistem olarak **Lojistik Sistemin girdileri incelendiğinde:**

- **Doğal kaynaklar** (Arazi, altyapı, tesis, donanım ve teçhizatlar),
- **İnsani, beşeri kaynaklar** (İşgücü ve niteliği),
- **Finansal kaynaklar** (Mali imkanlar) ve
- **Bilgi kaynakları** olduğu görülmektedir. Lojistikçiler bu girdileri değişik biçimlerde **planlayıp, uygular ve kontrol** ederler. Lojistik yönetim; **hammaddeleri** (yedek parçalar, ana parçalar, ambalaj malzemeleri, ana ürünler), **işlem gören ürünleri** (kısmen tamamlanmış ve henüz satışa hazır hale gelmemiş ürünler) ve

¹³¹ Logistics Partners, www.logisticsworld.com, (Aralık 2005).

¹³² S.BEŞLİ, s.12.

¹³³ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s. 3.

¹³⁴ Serhan DEMİRKOLLU, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Lojistik” **Ar-Ge İnfö** İGEME, Şubat 2001, s.3.

tamamlanmış ürünleri (satışa hazır olan ürünler) müşterilere hazır hale getirmeye çalışırlar.¹³⁵

Lojistik yönetimi, bir sistem yaklaşımı belirleyerek her biri ayrı bir maliyet unsuru olan bu fonksiyonlar arasında değiş-tokuş dengesi (cost trade-off) sağlayarak müşteri hizmeti düzeyini sürekli geliştirmeyi bir hedef olarak belirler. İyi bir lojistik yönetimi, kaliteyi arttıran ve firmalara iç ve dış pazarlarda rekabet gücü kazandıran bir etki oluşturabilmektedir.¹³⁶

Açık bir şekilde ifade edilebilir ki lojistik organizasyona rekabetçi avantajlar sağlar. Bu avantajlar aynı zamanda **lojistik sistem çıktılarıdır**. Bunlar:

- **Rekabet avantajı (Market Hakimiyeti, Etkin ve Verimli Lojistik Operasyonlar),**
- **Yer ve zaman faydası (Üretilen Katma Değer),**
- **Müşteriye hızlı erişim ve ulaşım (Müşteri Memnuniyeti),**
- **Büyüme (Artan Sermaye Mal mülk)'dir.** Bu lojistik sistem çıktıları lojistik faaliyet ve işlevlerin aktivitenin etkili ve verimli performansıya mümkün olmaktadır.¹³⁷

İster maliyet olsun, ister firmanın görevinin stratejik önemi olsun, lojistik her açıdan hayatidir. Ancak firmalar son yıllarda **lojistik faaliyetlerin önemini** anlamaya başlamışlar ve onu bir bütün olarak kullanmaya başlamışlardır. 1970'den beri ekonomik güçler, yabancı rekabeti, endüstri küreselleşmesini, hızlı ve kesin lojistik performans gerekleri, bir çok firmada lojistiğin öneminin artmasında birer araç olmuşlardır. Lojistik yönetim için hizmet sektörünün gelişmesiyle ortaya çıkan yeni imkanlar lojistiğin vazgeçilemez önemini arttırmaya önümüzdeki uzun yıllar boyunca devam edeceği açıktır.¹³⁸

1. Lojistiğin Tarihsel Süreci

Lojistik, eski Yunan dilinde "Logistikos", latin dilinde "Logisticus" kelimelerinden gelmekte ve her iki dilde de "hesaplama" veya "matematiksel mantık" olarak ifade edilmekte ve günümüzde de bu anlamda kullanılmaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki, lojistik terimi çok eski bir kullanıma sahip olup, çeşitli kapsamlarda tarihsel sürecini

¹³⁵ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, **Strategic Logistics Management**, McGraw-Hill, Boston, 2001, s.4.

¹³⁶ S.DEMİRKOLLU, s.4.

¹³⁷ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.3.

¹³⁸ Ranold H. BALLOU, Business Logistics Management, **Prentice-Hall International Editions**, New York, 1995, s.26.

devam ettirmektedir. Osmanlı İmparatorluğunun parlak dönemlerinde çok etkin olarak sistemleştiği değerlendirilen lojistiğin, o dönemlere ilişkin harp tarihimizde “Geri Hidamati” olarak görülmektedir.¹³⁹

Dünyada **lojistiğin geçirdiği aşamaları** aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:¹⁴⁰

- 1940 -1960; Lojistiğin İlk Aşamasını Kurma,
- 1960 -1970; Lojistik Fikrinin Yerleşmesi ve İtibar Kazanması,
- 1970 -1980; Önceliklerin ve Modellerin Değişme Çağı,
- 1980’lerden Günümüze; Ekonomik ve Teknik Değişimin Yeni Çağı.

Lojistiğin **tarihsel hikayesi** daha detaylı olarak aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere¹⁴¹ 1901 yılında başlamış ve olaylar ile süreçler birbirlerinin etkileşimi ile gelişimini sürdürmüştür.

Tablo 3 : Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Yıl(lar)	Olay	Önemi
1901	John F.Crowell, “Tarım Ürünlerinin Dağıtımında Endüstriyel İş/Görev Raporu” (Washington DC, Government Printing Office)	Çiftçilik ürünlerinin dağıtımını etkileyen fiyat ve faktörlere değinen ilk metin olması
1916	Arch W.Shaw, “İş Problemlerini Bir Yaklaşım” (Cambridge, MA: Harvard University Pres)	Lojistiğin stratejik yönlerinin tartışıldığı bir metin olması
1916	L.D.H.Weld, “Tarım Ürünlerinin Pazarlanması” (New York:Macmillan)	Dağıtım kanalları ve pazarlama yararı genel kavramının tanıtılması
1922	Fred E.Clark, “Pazarlama Prensipleri” (New York:Macmillan)	Pazarlamayı, malların sahipliği transferini etkileyen ve fiziksel dağıtımını düzelteren bir çaba olarak tarif eden metin olması
1927	Ralph Borsodi, Dağıtım Dönemi	Lojistik teriminin günümüzdeki kullanıma benzer tarif eden ilk kitaplardan olması
1941-1945	II. Dünya Savaşı	Dağıtım aktivitelerinin tek bir sistemde nasıl bütünleştirilebileceğini gösteren askeri lojistik operasyonları
1950’ler	Pazarlama genel konseptinin geliştirilmesi	Şirketler müşteri memnuniyetinin bir kar olduğunu vurgulamaya başladı. Sonra müşteri servisleri lojistik yönetimin temeli olmaya başlaması

¹³⁹ Ali HASDEMİR, **Lojistik**, HA Yayınları, İstanbul, 1991, s.1.

¹⁴⁰ Atilla RAHAT, **Lojistik Uygulamalarının Evrimleşme Aşamaları ve Örgüt Yapılarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, MÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s.10.

¹⁴¹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.14.

1956	Howard T.Lewis, James W.Culliton, and Jack D.Steele, "Dağıtımda Hava Yolu Taşımacılığının Rolü" (Boston:Harvard Business School)	Toplam maliyet analizi genel kavramının lojistik alana tanıtılması
1960'ların Başları	Raytheon Şirketinin tek market kavramı	Lojistik yönetimini uygulamaya ve adapte etmeye çalışan ilk şirket.
1960'ların Başları	Lojistik Programlar Michigan State University and Ohio State University	Lojistik eğitimcileri eğitmek için geliştirilen ilk resmi eğitim programları
1961	Edward W.Smykay, Donald J.Bowersox, and Frank H.Mossman, "Fiziksel Dağıtım Yönetimi" (New York:Macmillian)	Fiziksel dağıtım hakkındaki ilk metinlerden biri olması
1963	Dağıtım Yönetimi Ulusal Konseyi kuruldu. (1985'te Lojistik Yönetim Konseyi haline geldi.)	Eğitim ve öğretim amacıyla profesyonelleri lojistiğin tüm alanlarında bir araya getiren ilk organizasyon
1972	Micheal Schiff, "Dağıtım Yönetiminde Hesap ve Kontrol" (Chicago:National Council of Physical Distribution Management)	En uygun lojistik kararı almak için hesap ve finansal bilginin önemini farkındalığını yaratması
1976	Douglas M.Lambert, "Envanter Maliyet Yöntemlerinin Gelişimi: Envanter Maliyet Çalışması." (Chicago:National Council of Physical Distribution Management)	En geniş lojistik harcama kalemlerinden birinin parça maliyetinin tanımlanması ve firmaların envanter taşıma maliyetlerini hesaplamak için method geliştirilmesi
1970'ler ve 80'ler	MRP, MRP II, DRP, DRP II. JIT gelişimi ve uygulaması	Bu tekniğin geniş uygulamaları bütünleştirici aktivitelerini ve onların etkilerini en yükseğe çıkarma ihtiyaçlarını öne çıkarması
1980'ler	Bilgisayar kullanımının önemli bir seviyede artması	Teknolojik ilerlemeler ile fiyatların düşmesinin şirketlerin bilgisayar kullanımına yol açması, daha etkili lojistik aktiviteleri kullanma kabiliyetinin kazanılması, yüksek maliyetli ticari kararların daha etkili ve çabuk alınması, lojistik kabiliyet ve üretkenliğin artması
1985'ler	Michael E.Porter, "Rekabetin Yararları", (New York: The Free Press)	Organizasyonlara rekabet stratejisini geliştirecek temel bağ zinciri konseptini tanıtması
1990'lar	Elektronik Ticaretin kabul görmeye başlaması	Hızlı ve daha ucuz iletişim sistemleri müşterilerle kontak kurmayı/sürdürmeyi kolaylaştırması ve 7 gün 24 saat iş yapma imkanı sağlaması
1993	Michael Hammer ve James Champy, "Şirketi Yeniden Yapılandırma: İş Köklü Değişiklik Bildirisi" (New York: Harper Collins)	İş süreçlerinin değerlendirilmesi, Lojistiğin yeniden yapılanma gayretleri ile büyük gelişmeleri birlikte getirdiği işlevsel bir alan olarak tanıtılması
1990'ların Ortaları	Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının önemli bir kavram olarak tanımlanması ve gelişimi ve uygulamalarının pek çok endüstriyel alanda başlatılması	Çoklu organizasyonların ve fonksiyonel alanların çabalarını ve birleşik performanslarını birleştirme fikri dağıtımın bütün kanallarının sistemsel gelişmesine yön vermesi

Kaynak : James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, Strategic Logistics Management, McGraw-Hill, Boston, 2001, s.14-16.

Sivil sektördeki işletmeler lojistik kavramını **1950'li yıllara** kadar yeterince tanınamaktaydılar ve lojistik faaliyetlerini ayrı ayrı bölümlerde ve farklı sorumluluklar

altında sürdürmekteydiler. Genellikle de bu bölümlerin hedefleri birbiriyle çatışmakta ve ortak hareket etmeyi güçleştirmekteydi. **1960'lı yıllarda** dünyadaki ekonomik konjonktür ve değişen eğilimler lojistik kavramının gelişmesi için uygun bir zemin hazırlamıştır. Özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesiyle, öncelerinde destekleyen faaliyetlerden biri olarak ele alınan lojistik kavramı daha sık gündeme gelmeye başlamıştır.¹⁴² Lojistiğin konseptsel gelişimi aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde gerçekleşmiştir.¹⁴³

Tablo 4: Lojistiğin Konseptsel Gelişimi

1960 ve öncesi	Dağıtım; taşımacıların ve üreticilerin kendi araçları ile yapılmıştır.
1960'ların başı	Yönetim, müşteri hizmet anlayışına önem vermeye başlamıştır.
1960-1970	Bütünleştirilmiş yönetim anlayışına geçilmiştir.
1970'lerin başı	Lojistik modeller oluşturulmuştur.
1970'ler	Malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım faaliyetlerine bir bütün olarak bakılmaya başlanmıştır.
1980'ler	Taşımacılıkta değişimler, bilgisayar teknolojisine giriş ve iletişimde değişim başlamıştır.
1990'lar	Bilgi teknolojisinde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir.
Günümüzde	Teknoloji ve bilgi yönetimi lojistik faaliyetler açısından vazgeçilmez birer araç haline dönüşmüştür.

Kaynak: Barış BULUNMAZ, "Lojistik Sistemde Depolamanın Önemi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, 2004, s.13.

1970'li yıllarda günümüz modern lojistik anlayışının temelleri oluşmuştur. Bu yıllar da şirketler lojistik yönetimini ele almış ve lojistik faaliyetlerinin daha az maliyetle daha iyi gerçekleştirilebilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Buna göre daha önce fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım olarak ayrı ayrı ele alınan işletme faaliyetlerinin aslında ortak faaliyetlerden oluştuğu ve bir arada düşünülmesi gerektiği farkedilmiştir. Bir arada düşünülmesi gerektiği değerlendirilen bu faaliyetler; Taşıma, Stok Takibi, Sipariş İşlemi, Temin, Paketleme, Depolama, Malzeme Taşıma ve Bilgi İletimi olarak öne çıkmıştır. 1970'lerin ortasına kadar bu anlayış çerçevesinde organizasyonların

¹⁴² Özlem BAŞARA, **Küresel Dünyada Lojistik Anlayışı ve Türkiye'deki Gelişmeler**, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.6.

¹⁴³ B. BULUNMAZ, s.13.

karakteristik özellikleri ise şunlar olmuştur: ¹⁴⁴

- Uzun ürün ömürleri,
- Mühendislik ya da buluşlarla ürün farklılaştırma,
- Yüksek stok düzeyleri,
- Sadece üretim verimliliği,
- Tedarikçiler ile üreticiler ve üreticilerle taşımacılar arasında birbirine zıt düşen

ilişkiler ve amaçlar. Bu yıllarda lojistiğin işletme için önemi doğru olarak tanımlanmış ve üzerinde çalışmalar yapılmış olsa da müşteriye yönelik organizasyon yapısı oluşturulmamış ve fonksiyonlar arası koordinasyon da yeterli düzeyde gerçekleşmemiştir.

Savunma sektöründe, askeri anlamda baktığımızda, **1990'lı yıllar** lojistiğin gelişiminin teknoloji ve iletişimdeki gelişmelere bağlı olarak en çok ivme aldığı yıllar olmuş ve I nci Körfez Krizinde ki uygulamaları ve sonuçları ile alınan dersler listesinde başlarda yerini almıştır. Örneğin, 1990'daki Körfez Savaşı sırasında Irak'ta yapılan kara savaşında bir Amerikan Zırhlı Tümeni günde ortalama 5000 ton mühimmat, 555.000 galon yakıt, 300.000 galon su ve 800.000 adet yemek tüketmiştir. Bütün bu ihtiyaçların zamanında, doğru yerde ve doğru miktarda bulunabilmesi büyük ve etkin bir lojistik organizasyon sayesinde olabilmektedir.¹⁴⁵ Geliştirilmiş bir lojistik anlayış olmadan askeri bir zafer kazanmanın artık mümkün olamayacağı da anlaşılmıştır.

Bu yıllarda askeri alandaki lojistik uygulamaların sivil sektöre de yansımaları olmuş ve lojistik anlayış ve konseptler değişerek günümüzde bu alandaki popüler yaklaşımlar oluşmuştur. Bilgi teknolojisinin gelişimi ile doğru orantılı olarak sivil sektör lojistiğinde "Tedarik Zinciri Yönetimi" kısmi olarak lojistik ile eş anlamlı olarak kullanıldığı alanlar olmuştur.

Lojistik, tarihsel gelişimi içerisinde bugün geldiği nokta itibarı ile, özellikleri de geçmişe göre belirgin değişim yaşamış ve **günümüzde** lojistik kavramını, dağıtım yönetimi gibi kavramlardan ayıran en önemli özellik, işletmelerde **bir fonksiyon değil bir süreç** olarak ele alınması gerekliliği olmuştur. Geleneksel organizasyon anlayışına göre işleri fonksiyonlar gerçekleştirilmekteydi. Ancak sonradan, işleri tamamlayan ve bir değer yaratan unsurun lojistik süreç olduğu anlaşılmıştır.¹⁴⁶ Günümüzde bilişim teknolojilerinin ve internetin lojistik süreçlerine dahil edilmesi ile lojistik faaliyetlerinin

¹⁴⁴ Ö. BAŞARA, s.8.

¹⁴⁵ Burcu AKCAN, **Lojistik Nedir?**, DEÜ SBE, İzmir, 2001, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

etkinliği arttırılmış ve internetin sağladığı faydalar ile aşağıda belirtilen özellikler gelişmiştir.¹⁴⁷

- Tedarikçi işletmelerde çalışanlarla herhangi bir iletişim kurmadan, doğrudan sağlanan ağ (online) hizmeti ile müşterinin ürünleri seçmesine ve sipariş vermesine imkan tanınmıştır.

- Taşıma sırasında gönderilen siparişlerin ve taşıt araçlarının takip edilmesi ve izlenmesi imkanı geliştirilmiştir.

- Teslimatın gecikmesi, stok kontrolü, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan problemler hakkında müşteriler veya alıcılarla anında temas kurma fırsatı vermesi ve bu durumun işletme veri tabanında görölmesi sağlanmıştır.

- 24 saat içinde kamu veya özel lojistik işletmelerinde yükleme ve boşaltma programı hazırlama imkanı yaratılmıştır.

- Dünya çapında 7 gün, 24 saat müşteri hizmetleri sunulmasına ve müşterilerle doğrudan iletişim kurulması imkanı sağlanmıştır.

- Sipariş veren işletmelere verdikleri siparişin durumunu kendi işletmelerinden kontrol etme imkanı sağlanmıştır.

- Siparişe göre üretilen ürünlerdeki değişikliği anında alıcılara haber verme imkanı yaratılmıştır.

- Ödemelerin elektronik ortamda yapılması, hesapların ve borç durumunun kontrol edilmesine imkan tanınmıştır.

- İşletme lojistiği çerçevesinde dağıtımı yapılacak ve/veya toplanacak ürünleri en etkili bir şekilde programlamaya imkan sağlanmıştır.

- Müşteri hizmetleri problemlerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde özöme kavuşturulması olanağı yaratılmıştır.

- Müşteri hizmetleri ve ilişkileri maliyetlerinin azaltılması ve daha etkin bir şekilde müşterilere hizmet verilmesi şartları sağlanmıştır.

Yaşanan bu gelişmeler günümüz dünyasında müşteri memnuniyetini ana parametre olarak öne çıkartırken lojistiğin kapsamını da değişirmiştir.

2. Lojistiğin Kapsamı

Genel olarak bakıldığında lojistik faaliyetler iki farklı aşamada gerçekleştirilmektedir. Temel olarak iki ana başlık altında toplanan bu faaliyetler; giriş

¹⁴⁶ Ö. BAşARA, s.9.

(inbound) ve çıkış (outbound) lojistik hizmetleridir.¹⁴⁸

Lojistik sürecin amacı ürünleri, hammadde kaynağından son kullanıcıya ulaştırana dek gerekli tüm faaliyetleri, müşteri hizmet hedeflerine de ulaşacak şekilde, yerine getirmektir. Ürünleri taşımak, stoklamak gibi fiziksel faaliyetler, bu operasyonları destekleyecek bilginin sağlanması ve tüm sürecin yönetimi lojistiğin içinde yer almaktadır. Bugüne kadar, yöneticiler lojistik süreci yönetmenin yolunu, süreçle ilgili tüm fonksiyonları, lojistik adı altında ayrı bir bölüm yaratarak burada toplamakta bulmaktaydılar. Ancak, lojistik bir işletmedeki fonksiyonların neredeyse tümünü kapsayan ve **bütün olarak düşünülmesi** gereken bir kavramdır. Bu nedenle de bugün bu görüş değişmeye başlamıştır.¹⁴⁹

Çeşitli özellikleri itibarıyla birbirine benzer ürün ve markaların sayısının artması, müşteri elde etme ve tutmada lojistik fonksiyonların önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Lojistik konusunda ilginin artmasını sağlayan diğer faktörler, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan müşteri hizmetlerine verilen önem, toplam maliyet ve sistem yaklaşımının önem kazanması ve **lojistiğin pazarda rekabet için stratejik bir silah** olduğunun fark edilmesi olarak sayılabilir.¹⁵⁰ Lojistiğe bu özellikleri katan **lojistik hizmet bileşenleri** özetle aşağıdaki gibi görmek mümkündür:¹⁵¹

- **Ürün/Hizmet:** Müşteri için değer yaratma, fayda üretme, hizmet seviyesi (kiralama, veya satın alma), satış sonrası hizmet ve garanti kapsamı,
- **Fiyat:** Müşterilerin algıladığı değer, indirimler, ödeme dönemleri ve esneklik,
- **Dağıtım:** Yerleşim, erişilebilirlik, dağıtım kanalları, dağıtım miktarı ve kapsamı,
- **Tutundurma:** Reklam, halkla ilişkiler, satış personeli ile satış, hizmet sağlayıcılar ile satış, müşteri ilişkileri konusunda çalışanların eğitilmesi,
- **Süreç:** Politika ve usüller, iş akışları ve süreç yönetimi,
- **İnsan:** İşletme kültürü, çalışanların tutum ve davranışları, özellikleri, beceri ve yetenek, sadakat, sağ duyu, iletişim, müşteri ile bağlantı kurma sıklığı, satış faaliyetleri ve eğitim,
- **Fiziksel Unsurlar:** İşletmenin iç ve dış görünümü, ekipman, malzeme, araç-gereç, çalışanların görünümü ve güvenilirliği,

¹⁴⁷ S.BEŞLİ, s.52.

¹⁴⁸ Metin ÇANÇI ve Murat ERDAL, **Lojistik Yönetimi**, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2003, s.44.

¹⁴⁹ Ö.BAŞARA, s.10.

¹⁵⁰ M.ERSOY, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

¹⁵¹ M.ERDAL, M.ÇARCI, s.65.

- **Üretkenlik ve Kalite:** Kaynak kullanımı, performans ölçümleri, iş geliştirme, iş analizi, verimlilik ve kalite yönetimi.

1990'lı yılların başında birçokları için sadece askeri bir kavram olarak algılanan "lojistik" günümüzde bir çok işletmenin "**rekabetçi üstünlüğünü**" belirleme de en önemli **stratejik unsurlardan** biri olarak değerlendirilmektedir. Hem ulusal hem de küresel pazarlarda kalıcı olabilmenin ardında "**müşteri tatmini**" yanında "**düşük maliyetleri**" de hedefleyen etkin bir lojistik yönetiminin olduğu bilinmektedir. Küresel markaların başarılarının ardında "**lojistik etkinlik**" önemli bir yer tutmaktadır. Lojistik, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte, bu çerçevede ürün ya da hizmetler için önemli bir "**değer yaratıcı faaliyet**" olarak değerlendirilmektedir. Çeşitli özellikleri itibarıyla birbirine benzer ürün ve markalarının sayısının artması, müşteri elde etme ve tutmada lojistik fonksiyonların önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Lojistik konusunda ilgi ve kapsamın artmasını sağlayan etken faktörler olarak; bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan müşteri hizmetlerine verilen önem, toplam maliyet ve sistem yaklaşımının önem kazanması ve lojistiğin pazarda rekabet için stratejik bir silah olduğunun fark edilmesi, sayılabilir. Daha farklı bir açıdan lojistik, bir ürün veya hizmetin başlangıç noktasından müşteriye ulaşıncaya kadar olan hareketinde yerine getirilmesi gereken çeşitli faaliyetlerin **sistemik yönetimidir**. Bir başka deyişle, lojistik sadece maddelerin taşınmasından çok daha fazlasını; mal ve hizmet dışındaki zamanlama, miktar, destek sistemleri, yer ve maliyet gibi unsurları da içerir. Lojistik temel olarak, **müşteri ihtiyaçlarını** tatmin edebilmek için doğru yararların doğru müşteri için, bu müşteri tarafından arzu edilen miktar ve koşullarda, müşterinin bunları istediği yer ve zamanda ve bunlar için ödemeyi kabul ettiği fiyatla sunan sürekli bir işlemdir. Bu kavramlar kar amaçlı organizasyonlara uygun olduğu gibi kar amacı olmayan organizasyonlar için de geçerlidir.¹⁵²

Ticaret sektöründe lojistik kavramı daha fazla iş odaklıdır. Lojistik müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ham maddenin etkin maliyette akışı, depolanması, işlenmesi ile tamamlanmış ürün elde edilmesi ve ilgili bilginin kaynak noktasından tüketim noktasına kadar ulaşmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden işlem olarak algılanmaktadır. Son yıllarda lojistik alanda çok büyük değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler malzeme ve kaynakların **daha iyi, ucuz ve hızlı** elde

¹⁵² B. AKCAN, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

edilmesinden ziyade **entegre lojistik fonksiyonların** kullanılmasıyla talebin azaltılması ve doğru zamanda, doğru yerde, doğru malzemenin bulundurulması yönündedir.

Modern anlamda lojistik; akış, pazar ve zaman yönelimlidir. Lojistikte hedef; pazarı, tedarik süreçlerini, imalat operasyonlarını ve dağıtım kanallarını rekabet avantajı yaratacak ve sürdürecektir biçimde bağlantılı hale getirmektir. Lojistik ayrıca satışların artırılması, hizmetin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılmasını sağlar.¹⁵³

Günümüzde yeni teknolojilerin artan bir şekilde kullanılması, sistemlerin karmaşıklığının artması, endüstriyel bazda kaynakların azalması, maliyeti azaltıcı yeni bakım ve destek sistemlerinin geliştirilmesi, **rekabetin dünya çapında artması** beraberinde **lojistiğe duyulan ihtiyacın artmasını** sağlamıştır. Günümüzdeki ekonomik ikilem, azalan mali kaynaklar ve artan enflasyon eğilimi gelecekte iş yapmak için daha az kaynak olacağını göstermektedir. İşte bu yeni dünya eğilimleri **sınırlı ve değerli kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde kullanma ihtiyacını** doğurmuştur. Bu rekabetçi ve kaynakları sınırlı olması müşteri memnuniyetinin kazanılmasını da zorlaştırmıştır. Bu da lojistiğin kapsamı olduğu kadar önemini de arttırmıştır.¹⁵⁴

B. Lojistik Sektörü ve Önemi

Küresel rekabetin gelişmesi ve genişlemesi 1970'lerde başlamış ve 90'larda ivmelenmiştir. Firmalar hızla **uluslararasılaşırken**, yabancı kaynaklı hammadde, yedek parça, ön montaj ve işçi sayıları hızla artmaya başlamış ve firmalar dünya çapında **yeni pazarlar** aramaya başlamışlardır. 1970 ve 1980'lerde ABD otomobil, elektronik eşya ve bilgisayar üreten birçok Asya ve Avrupa firması için çekici bir pazar haline gelmiştir. Benzer şekilde Batı Avrupa, Çin, Eski Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa, farklı mal ve hizmet veren birçok firma için çekici bir pazar haline almış, girişken firmalar, dünya çapında, daha **küresel odaklı olmaları** gerektiğini anlamışlardır. Firmalar uluslararası pazardan elde ettikleri satış gelirinin ve satış oranlarının yerel pazardan çok daha fazla olduğunu keşfetmişlerdir. 1990'larda **pazar değişimi** hızlanmış ve sonucunda **lojistiğin firmalara rekabet açısından avantaj sağlayacağı** ortaya çıkmıştır. Elektronik iletişim, mühendislik uygulamaları ve tedarik zincir yöntemindeki gelişmeler iş dünyasında lojistiği de içine alan birçok alanda

¹⁵³ M.ÇANÇI ve M.ERDAL, s.35.

¹⁵⁴ M.ERSOY, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

devrim yaratmıştır. 2000'lerin ilk 10 yılında teknolojideki bu gelişmeler ve yaklaşımlar firmalara ve onların müşterilerine muazzam yarar ve kar sağlamıştır.¹⁵⁵

Küresel pazarda da bariz değişiklikler meydana gelmiştir. Genel anlamları ile bu değişiklikler; (1) **e-ticaret ve internet kullanımının** yaygınlaşması, (2) **Tedarik Zinciri Yönetimine** artan ilgi, (3) dünya çapında bilgisayar ve **bilgi teknolojisinde** devam eden patlama, (4) birçok organizasyonu **yirmi dört saat açık marketlerin** gelişimi ve (5) **kalite ve müşteri memnuniyetinde** devamlı bütünlük vurgusudur. Kuzey Amerika serbest ticaret antlaşması (NAFTA), Avrupa birliği (EU) ve ASEAN gibi ticaret anlaşmaları şirketlerin, tamamen olmasa bile **bölgesel lojistik stratejiler** uygulamasına olanak sağlamıştır. Lojistik kapsamlı bir faaliyet olup, burada kullanılan arazi, iş gücü, sermaye ve bilginin, dünya yaşam standartlarına olan etkisiyle katlandığında muazzam sonuçlara ulaşılmaktadır. 20 nci yüzyılın son çeyreğinde **lojistiğin önemi** daha önceleri sadece gereklilik olarak algılanan bir işlevden; (1) büyük **maliyet tasarruflarının** yapılabileceği bir aktiviteye, (2) müşteri memnuniyetini, dolayısıyla **satışların artışı** etkileyebilecek **büyük bir potansiyele** sahip bir faaliyete ve (3) **rekabet avantajı kazanmada etkili** olarak kullanılacak bir **pazarlama silahına** dönüşmüştür. **Lojistiğin** ekonomideki rolü; müşterilerin artan zenginliği; ulusal ve uluslararası mal ve hizmet pazarında artışa yol açmıştır. Binlerce yeni ürün ve hizmet, son on yılda da ortaya çıkarılmış olup dünyanın dört bir köşesinde müşteriye dağıtılmakta ve satılmaktadır. Gelişmiş pazarların sıkıntılarını ve yeni ürün ve hizmetlerin karını karşılamak için şirketler büyüklük ve içerik olarak genişlemişlerdir. Çoklu fabrika faaliyetleri tekli fabrikaların yerini almıştır. Kaynağından tüketim noktasına kadar ürünün dağıtımını sanayileşmiş ülkelerin gelirlerinin çok önemli bir parçası haline gelmiştir. Amerikan ekonomisinde lojistiğin rolünü anlamak için küçük bir karşılaştırma yapıldığında; bir işte **lojistik için harcanan** miktarın, reklam harcamalarının on katı, **savunma harcamalarının iki katı** ve sağlık harcamalarına eş değer olduğu görülmektedir.¹⁵⁶

Uluslar arası taşımacılık ve lojistik, dış ticarete konu malların yurtdışına sevk edilmesinde satılan veya satın alınan mamulün tamamlayıcısı ve ayrılmaz önemli bir parçası olmuştur. Uluslar arası taşımacılık ve lojistik ekonomik gelişmenin merkezinde

¹⁵⁵ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.4.

¹⁵⁶ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.4.

yani tam kalbindedir. Lojistik, ulusal kalkınma, uluslar arası ticaret, bölgesel entegrasyon ve dolayısıyla küreselleşmede çok önemli bir rol üstlenmektedir.¹⁵⁷

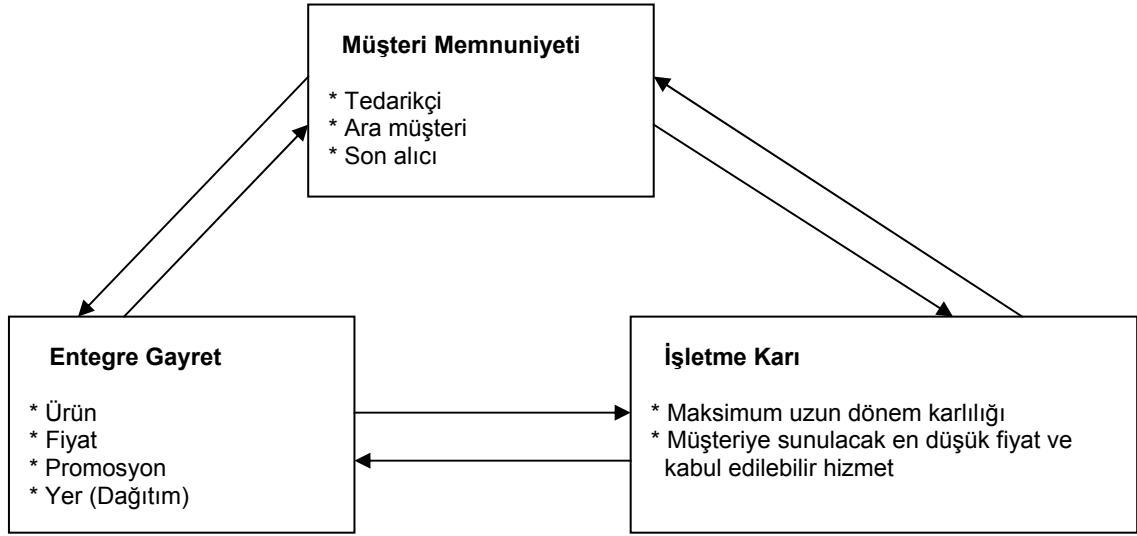
Son yıllarda lojistik yönetimi, firmaların karlılık ve rekabet edebilme gücü performanslarının gelişmesinde kilit bir rol oynamaktadır. 1980'lerin sonu 1990'ların başında müşteri hizmetleri çoğu organizasyonda ön plana çıkmaya başlamıştır. Önceden "pazarlama konseptine" bağlı organizasyonlar müşteri odaklı stratejilere oryante olmaya çalışmaktadırlar. "**Müşteri odaklı pazarlama oryantasyonu**" (kısaca **lojistik**) işletme verimliliği ve etkinliği ile birleştirildiğinde, işletmelere rekabetçi avantajlar elde etmelerini sağlamaktadır. Bu bakımdan lojistiği **rekabet avantajı** ve **müşteri hizmetleri** açısından irdelemek açıklayıcı olacaktır.¹⁵⁸

- **Lojistik Rekabet Edebilme Avantajları Sağlar:** Müşteri odaklı pazarlama oryantasyonu; belirli bir organizasyonun hedeflerine ulaşmada hedef pazarın istek ihtiyaçlarını belirlemeye ve pazar içindeki rakiplerinden daha iyi hizmet vermeyi sağlayan pazarlama yönetim felsefesidir. Başka bir deyişle **pazarlama konsepti müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için vardır**. Müşteri odaklı pazarlama konseptinin üç kritik unsuru: **müşteri memnuniyeti, entegre gayret ve işletme karıdır**. Şekil 1'de gösterildiği üzere lojistik ise bu üç öğede de kilit rol oynamaktadır.

¹⁵⁷ Metin ÇANÇI, Murat ERDAL, s.37.

¹⁵⁸ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.6.

Şekil 1 : Müşteri Odaklı Pazarlama Konsepti



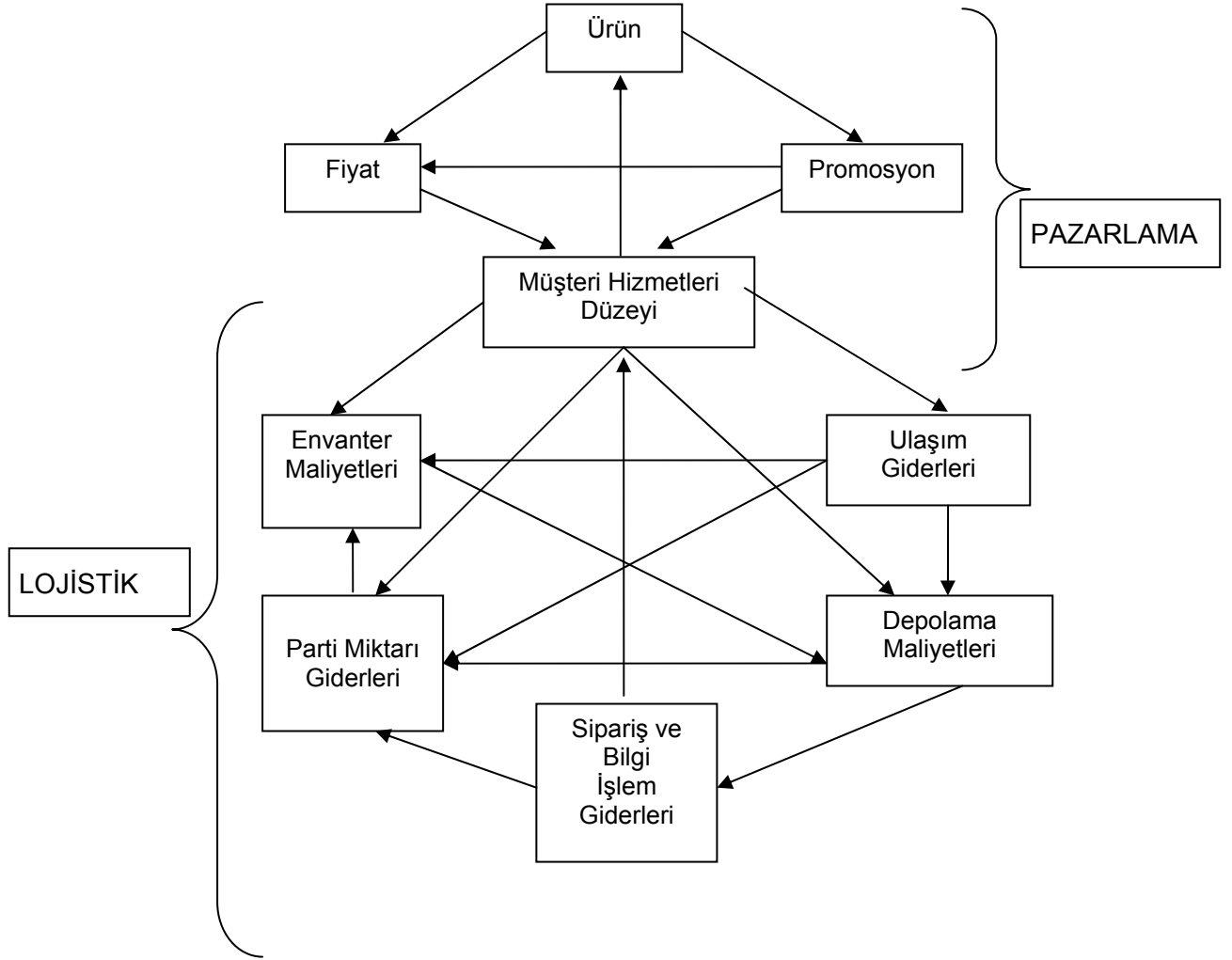
Kaynak: James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, Strategic Logistics Management, McGraw-Hill, New York, 2001, s.7.

- **Müşteri Hizmetleri Lojistiğın Çıktısıdır:** Rekabet üstünlüğünde müşteri hizmetleri anahtar bir rol oynamaktadır. Müşteri hizmetleri düzeyi ve giderlerinin müşterilerin istekli olarak ödeyeceği bir fiyatlandırma ve giderleri en aza indirecek bir pazarlama ve lojistik stratejisi uygulanmalıdır.

İş dünyasının lojistik yönetimi ile yakından ilgilenmesinde etken olan iki faktör vardır. Bunlar; **bilgisayar teknolojisi ve yazılımlarıdır**. Bilgisayar, özellikle mikrobilgisayar teknolojisindeki gelişmeler yöneticilerin lojistik yönetimini her zamankinden daha verimli ve etkin kullanmasını sağlamıştır. Firmalar bilgisayarların hızı ve doğruluğu sayesinde, maliyet verimliliklerini arttırarak, listeleme, envanter kontrolü ve diğer iş akışı safhaların kontrolünde ve yönetiminde karmaşık teknikler kullanmaya başlamışlardır. Gerçekte bu tür gelişmeler, firmaların pazarlama, üretim ve finansal aktivitelerini de yansıtarak lojistik yönetimini üst seviyede yönlendirmeye neden olmuştur. Teknolojinin uygulamaları ve bu uygulamaların benimsenmesi sonucu kazanılan **işletme verimliliği ve etkinliğinin, tedarik zincir yöntemi, toplam kalite yöntemi, tam zamanlı ve hızlı üretim ve hizmet** gibi çeşitli yönetim stratejilerini birleştiren işletmeler **rekabet edebilme güçlerini iyice geliştirebilmişlerdir**.¹⁵⁹

¹⁵⁹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.8.

Şekil 2: Lojistik ve Pazarlama Oryantasyonu



Kaynak: James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, Strategic Logistics Management, McGraw-Hill, New York, 2001, s.8.

C. Lojistik Sektörün Değişim ve Gelişim Süreci

Organize ticaretin ilk zamanlarına kadar dayanan lojistik aktivitesi gerçekte binlerce yaşındadır. Şu an bir inceleme alanı olan lojistik ilk olarak 1900'lerin başında çiftlik ürünlerinin dağıtımı, şirket yönetim stratejilerinin desteklenmesi, zaman ve yer faydası sağlaması sayesinde dikkat çekmiş ve günümüzde çok etken bir olgu olmuştur. Bugünün iş dünyasının lojistik yönetimine olan kaçınılmaz ilgisini anlamak için bu konunun değişim ve gelişim sürecini araştırmak uygun olacaktır.¹⁶⁰

¹⁶⁰ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.11.

1. Lojistik Sektörünün Değişim Süreci

1950'lerde yeni bir anlayış olarak ortaya çıkmış olan "Pazarlama Konsepti" lojistik ile birleştirince müşteri hizmetleri ve firmaların pazarlama faaliyetlerindeki maliyet bileşenleri lojistiği daha önemli noktalara getirmiştir. 1956 yılında hava nakliyesi ekonomisi üzerine bir çalışma olan "**Toplam Maliyet Analizi**" lojistik alanına farklı bir boyut katmıştır. Hava nakliyesi, ulaşımın pahalı bir yolu idi. Ne var ki diğer taşıma yöntemleri yerine hava ulaşımı kullanılırsa envanter ve depolama maliyetleri azalıyordu. Çünkü firma elindeki malı direk olarak müşteriye ulaştırabiliyordu. 1960'lar lojistik alanında birçok gelişmeye sahne oldu. 1961 yılında Edward Smykay, Donald Bowersox ve Frank Mossman lojistik yönetimi üzerine ilk kitabı yazdılar. Kitap, lojistiği sistem veya firma bakış açısı ve toplam maliyet konsepti açısından incelemiştir. Aynı zamanda 60'lı yıllar iş uzmanı, yazar, danışman Peter Drucker'ın lojistiği şirketlerin etkinliğini artırması açısından son gerçek şans olarak değerlendirdiği yıllardı. 1963'te "**Milli Fiziksel Dağıtım Yönetimi Konseyi** (1985'ten sonra Lojistik Yönetim Konseyi olarak adlandırılmıştır.)" lojistik teorisini ve anlayış yöntemini geliştirmek, lojistik yönetimi ilmini ve usulünü ilerletmek ve firmalar arasında kar çıkarlarını gözetmeksizin profesyonel diyalogları beslemek amacıyla kurulmuştur.¹⁶¹

1960'ların geri kalan kısmından 1980'lere kadar lojistik yönetimi üzerine birçok kitap, makale yazıldı, gazete ve dergiler basıldı ve konferanslar düzenlendi. Hesaplama ve lojistik arasındaki bağlantıyı inceleyen ilk yazılardan bir tanesi 1972 yılında Michael Schiff tarafından yayımlandı. Çalışma hesaplamanın ve finansal bilgilerin lojistik aktivitelerde ne kadar önem arz ettiğini gözler önüne seriyordu. 1976'da La Monde ve Zinszer bu konuda mihenk taşı olan "**Müşteri Hizmetleri: Anlamı ve Ölçümü**" adlı müşteri hizmetlerinin detaylı araştırması üzerine olan çalışmalarını yayımladılar. Pazarlama konseptinin bir parçası olarak müşteri memnuniyeti; müşteri hizmetlerinin tam olarak sağlanmasını gerektiriyordu. Bu çalışma lojistiğin profesyonelleşmesine büyük etkiler yaptı. Küreselleşme süreciyle beraber;

- Üretimin fazlalaşması,
- Talep uyarlı piyasaların oluşması,
- Teknolojinin gelişmesi,
- Herkesin her şeyi yapabilmesi,

¹⁶¹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.12.

- Kalitenin önem kazanması,
- Sıfır hatalı ürün talebi,
- Yeni ürünlerin icat edilmesi,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Müşteri memnuniyetinin artması, **rekabeti daha da yoğunlaştıran unsurlar**

olmuşlardır. Tüm bu unsurları destekleyen lojistik kavramını tam anlamıyla elde eden kurumlar haliyle bu yarışta avantajlı pozisyona geçmişlerdir.¹⁶²

Günümüzde sürekli ve yoğun şekilde esen **değişim rüzgarları**, lojistik sektörlerin iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok alanda son derece belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda en mikro ölçeklisinden en makro ölçeklisine kadar tüm sektörler değişime ayak uydurabilme ve değişimi yönetebilme zorunluluğunu her zamankinden daha çok hissetmektedirler. Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayan sektörler hızlı bir şekilde yok olmaktadır. Bunun yanında değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar, örgüt yapılarını sürekli revize edenler ve değişime açık tepe yöneticileri ile liderleri bünyelerinde barındıranlar varlıklarını koruyabilmektedirler.

Teknolojide meydana gelen hızlı değişimlerin, lojistik sektörde de zevk ve tercihlerde değişime yol açması, pazarların bölümlere ayrılarak rekabet edilebilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle lojistik sektörler gelecekte rakiplerine üstünlük sağlayacak rekabet koşulları ile ilgili önceliklerini; **müşteri odaklı olmak, üstün kalite ve verimlilik** olarak belirlemelidirler. Üstün kalite ve müşteri odaklı olabilmek için her şeyden önce lojistik sektörlerde **işgücü verimliliğini** artırmak gereklidir.¹⁶³

Ayrıca lojistik yönetimde dikkatin **süreçlere odaklanması**, fonksiyonel ve bölümsel organizasyon yapısının getirdiği miyop bakış açısının önlenmesi bakımından önemlidir. Bunun yanında sürecin vurgulanması lojistik organizasyonların gerçekten bütünleşik lojistik ve tedarik zinciri yönetimi kavramına taşınmasını kolaylaştırır. Süreç organizasyonda, sistem, planlama, taşıma ve operasyonlara sistemsel bir odaklanma söz konusudur. Süreç oryantasyonuna geçmek, geleneksel organizasyonun yeniden düşünülmesi ve yeniden oluşturulması gereklidir. Bilgi bazlı günümüz çalışma

¹⁶² James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.13.

¹⁶³ N.AYDENİZ,"Zaman Yönetimi" Başarılması Gereken Bir Olgu, www.insankaynaklari.com, (Haziran 2004).

ortamında artık geleneksel lojistik organizasyonların yeterli olmayacağı açık bir gerçektir.¹⁶⁴

Bu süreç içinde lojistik açıdan değişimin yönetimi diğer önemli bir husustur. Genel olarak bir şirket, süreçlerine **değişim mühendisliği** uygulandığında ortaya çıkacak sonuçlardan bazıları özetle şunlardır:¹⁶⁵

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.
- İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
- İnsanların rolleri (kontrol edilenden yetkilendirilene) değişir.
- İşe hazırlanma (yetiştirmeden eğitime) değişir.
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası (faaliyetten sonuçlara) değişir.

- İlerleme kriterleri (performanstan yeteneğe) değişir.
- Değerler (koruyucudan üretkene) değişir.
- Yöneticiler (amirden antrenöre) değişir.
- Organizasyon değerleri (basamaksallıktan sadeliğe) değişir.
- Üst düzey yöneticiler (skor tutucudan öndere) değişir. Tüm bu değişimlerin bir zincir dizer gibi yönetilmesi lojistik için bir zorunluluktur.

Lojistik sektörü nakliye ve depolama gibi ürünlerle ilgili faaliyetlerden en uygun tedarik zinciri sağlama gibi karmaşık ve stratejik faaliyetlere uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır.¹⁶⁶ Modern işletme yönetiminin en önemli paradigması, işletmelerin özerk ve yalnız varlıklar olarak varolamayacakları ve bir **tedarik zinciri** içinde yer almaları gerektiği yönündedir. Tedarik zinciri malzemenin, hammadde olmasından son kullanıcıya kadarki tüm aşamaları ile ilgili aktiviteler olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁷

Özellikle üretici işletmeler başta olmak üzere günümüz işletmeleri ana faaliyetleri dışında kalan tedarik zinciri içindeki tedarik, taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, stok, dağıtım gibi birçok faaliyeti başka işletmelere yaptırarak kendi ana

¹⁶⁴ Özcan ARSLAN, "Uluslararası İşletmelerde Lojistik Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) **Marmara Üniversitesi SBE**, İstanbul, 2001, s.56.

¹⁶⁵ Ayhan TÜRKMEN, s.12.

¹⁶⁶ Yuko AOYAMA, Samuel RATICK ve Guido SCHWARZ, "Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective", **The Professional Geographer**, 58(3), 2006, s.327.

¹⁶⁷ Gülsün KARAÇAY, "Tersine Lojistik Kavramı ve İşleyiş", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14 S.1, 2005, s. 317.

faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler.¹⁶⁸ Tedarik zincirinin sürekliliği tedarikçi işletmelerle ilişkilerin istikrarlı bir şekilde yürütülmesinden oldukça etkilenmektedir.¹⁶⁹ Bu çok boyutlu etkileşim sistemsel yenilikler de getirmektedir.

Dünya lojistik pazarında müşteri taleplerinden teknolojik gelişmelere kadar birçok faktörün etkisi ile **yeni eğilimler** ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimlerin en önemlileri şöyle sıralanabilir:

- Daha kısa sipariş döngüleri,
- Daha küçük, sık ve güvenilir teslimler,
- Ürünün raf ömrüne, ürünün özelliklerine, üretim ve satış stratejilerine ve kısa dönemli tahminlerin güvenilirliğine ilişkin çok değişken teslim şekilleri,
- Daha az tedarikçi ile daha yakın ilişkiler,
- Enformasyon teknolojilerinin daha fazla oranda kullanılması,
- Lojistik hizmetlerinin dışarıdan alınması.¹⁷⁰

Uluslar arası ticaretin hacmi yıldan yıla artıça lojistik hareketlerin de arttığı gözlenmektedir. Dünya lojistik hareketlerinin artmasına paralel olarak operasyonel faaliyetlerin türleri iş süreçlerinde de bir takım farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Uluslararası ticaret eğilimlerinin **lojistik alandaki belli başlı etkileri** aşağıda sunulmuştur:¹⁷¹

- Üretim ve dağıtım stratejilerinin küreselleşmesi,
- Kombine taşımacılık,
- Stratejik işbirlikleri,
- Depolama yönetimi,
- Üçüncü parti lojistik,
- E-ticaret,
- Çevre yönetimi.

Dünya giderek ürün ve hizmet satıp almak için daha huzurlu bir yer olmaya başlamıştır. Rusya ve Doğu Avrupa'daki pek çok ülke kapitalist ekonomi kurma yolunda hızla ilerlemekte, Avrupa Birliği her geçen gün Avrupa'yı bütünleşik bir ticari merkeze dönüştürme amacına doğru gitmektedir. ABD, Meksika ve Kanada'nın oluşturduğu ticari blok Avrupa Birliği ile rekabet içinde ve birçok üçüncü dünya ülkesi

¹⁶⁸ B.BULUNMAZ, s.4.

¹⁶⁹ Mike CRONE ve H.Doug WATTS, "Stability and Change in the Supply Chains of Multinational Plants: The Managerial Voice", *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol:93, No:3, 2002, s.288.

¹⁷⁰ S.BEŞLİ, s.55.

¹⁷¹ M.ÇANÇI, M.ERDAL, s.40.

de dünya ticaretinde daha etkin bir rol almaktadır. Sonuç olarak zamanla uluslararası ticaretteki daha birçok engel kalkacak ve bu da dünya piyasalarını daha çekici bir hale getirecektir.¹⁷²

2. Lojistik Sektörünün Gelişim Süreci

Eskiden ticaret sektöründeki lojistik kavramı sadece üretim işlemlerini, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin fiziksel dağıtımını kapsamaktaydı. Öte yandan savunma sektöründe lojistik kavramı ürün veya sistemin ömür devrindeki bakımının sürdürülmesi ve müşteri tarafından kullanırken sürekli desteğin sağlanması şeklinde algılanmaktaydı. Günümüzde yeni teknolojilerin artan bir şekilde kullanılması, sistemlerin karmaşıklığının artması, endüstriyel temelli kaynakların azalması, maliyeti azaltıcı yeni bakım ve destek sistemlerinin geliştirilmesi, **rekabetin dünya çapında artması** beraberinde **lojistik sektöre duyulan ihtiyacın artmasını** sağlamıştır. Günümüzdeki ekonomik gelişim, gelecekte iş yapmak için daha az kaynak olacağını göstermektedir. İşte bu yeni dünya trendleri sınırlı ve değerli kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde kullanma ihtiyacını doğurmuştur. Bu rekabetçi ve kaynakları sınırlı ortamda üretimi artırabilme bütün sistemlerin en çok üzerinde durduğu husus olmuştur. Bu kapsamı ile lojistik geleceği şekillendiren bir sektör olacaktır.

Değişim her insan toplumunun temel özelliğidir. İnsanlığın yeryüzünde varolduğundan beri belirli bir gelişme çizgisi gösterdiği izlenmektedir. J.J. Servant Screiber'in dediği "**çağdaş güç**"; araştırma olarak nitelendirilebilen "**yenilik kapasitesi**" ile "**teknoloji**" olarak adlandırılan yeni buluşların nihai mamul haline dönüştürebilme kapasitesidir.¹⁷³ Söz konusu çağdaşlık ise yeniliklere karşı gerekli olan değişimi yakalamaktan geçmektedir. Günümüzde sürekli ve yoğun şekilde esen değişim rüzgarları, lojistik sektörlerin iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok alanda son derece belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda en mikro ölçeklisinden en makro ölçeklisine kadar tüm sektörler değişime ayak uydurabilme ve **değişimi yönetebilme** zorunluluğunu her zamankinden daha çok hissetmektedirler. Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayan sektörler hızlı bir şekilde yok olmaktadır. Bunun yanında değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar, örgüt yapılarını sürekli revize edenler ve

¹⁷² B.BULUNMAZ, s.20

¹⁷³ Gönül BUDAK, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.37.

değişime açık yöneticileri ile liderleri bünyelerinde barındıranlar varlıklarını koruyabilmektedirler.

Teknolojide meydana gelen hızlı değişimlerin, lojistik sektörde de anlayış ve tercihlerinde değişime yol açması, pazarların bölümlere ayrılarak rekabet edilebilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle lojistik sektörler gelecekte rakiplerine üstünlük sağlayacak rekabet koşulları ile ilgili önceliklerini; **müşteri odaklı olmak, üstün kalite ve verimlilik** olarak belirleme durumundadırlar. Üstün kalite ve müşteri odaklı olabilmek için her şeyden önce **lojistik sektörde işgücü verimliliğini artırmak** gerekecektir.¹⁷⁴

Günümüzde işletme ve kurumlar **lojistik sektörüne** aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı daha çok **önem vermek** durumunda kalmışlardır.

- Müşterilere sağlanan **hizmet düzeyi ve müşteri tatmini** pazarlama stratejilerinin temel dayanağı haline gelmiştir.
- Lojistik, bir çok firma için çok önemli bir **maliyet unsurudur**.
- **Ürün çeşitliliği**indeki patlama etkin bir lojistik yönetimine duyulan gereksinimi ortaya çıkarmıştır.
- **Bilişim teknolojileri** dağıtım etkinliği konusunda önemli avantajlar yakalamak için fırsatlar yaratmıştır.¹⁷⁵

Son yıllarda, küreselleşmenin ve zaman zaman yaşanan ekonomik krizlerin etkisiyle, lojistik hizmetlere olan talep önemli derecede artmıştır. Lojistik sektörü, Dünyada ve Türkiye’de, hızlı bir gelişme içinde olan az sayıda sektörden biridir. Bugün dünya ekonomisinde ülkelerin lojistik faaliyetler için yapmış oldukları harcamaların GSMH içindeki payı yüzde 1,5-2 civarındadır. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ise, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak, yüzde 10 ile 30 arasında değişmektedir. Lojistik pazarı Avrupa’da yıllık yüzde 7-10, Kuzey Amerika’da yüzde 15, Asya’da ve Türkiye’de ise yüzde 20’lik bir büyüme hızına sahiptir. ABD’de lojistik sektörünün GSMH içindeki payı yüzde 12’dir. Türkiye’de ise bu pay yüzde 1,5 civarındadır. Halen Türkiye’de lojistik hizmetlerin yaklaşık yüzde 30’u lojistik hizmet sağlayıcı şirketler tarafından, yüzde 70’i ise şirketlerin kendi yapıları içindeki bölümler tarafından yapılmaktadır. Önümüzdeki birkaç yıl içinde, lojistik sektörüne yapılacak

¹⁷⁴ N. AYDENİZ, www.insankaynaklari.com.tr, (Haziran 2004).

¹⁷⁵ Necdet TİMUR, **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1988, s.120.

yatırımların artması ve lojistik hizmet sağlayan kurumların gelişmesiyle, bu oranların büyük ölçüde değişmesi beklenmektedir.¹⁷⁶

Küreselleşmenin getirdiği yeni ekonomik yapı içinde özellikle maliyetlerin düşürülmesi lojistik sektörü hizmetlerinin önem kazanmasının diğer bir nedeni olmuştur. Özellikle üretici şirketler başta olmak üzere, şirketler ana faaliyetleri dışında kalan tedarik zinciri içindeki; tedarik, taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, stok, dağıtım gibi, birçok faaliyeti başka firmalara yaptırarak (outsourcing) kendi ana faaliyet konularına odaklanmaya hız vermişlerdir. Bu sayede hem, üretim sürecinde, yaratıcılık ve kalite konularına daha fazla zaman ayırma olanağı bulmuşlar hem de maliyetlerini azaltabilecek olanaklara kavuşmuşlardır.¹⁷⁷

Lojistik sektör, küreselleşen dünyada oluşan rekabet ortamında müşteri isteklerini tatmin edebilmeyi başarabildikleri ölçüde gelişebilecektir. Lojistik işletmeler müşteri taleplerine zamanında cevap verebilmek, toplumun değişik gereksinimlerini kaliteli bir üretimle en kısa zamanda karşılayabilmek için üretim ve verimliliği sürekli olarak artırmak durumundadırlar. Rekabet edebilmek ve gelecekte var olmak için bu şartları sürekli yerine getirmek ve geliştirmek kaçınılmaz bir süreç olarak devam edecektir.

Ç. Lojistik Sektörün Genel Faaliyet Alanları

Teknolojik gelişmeler lojistik sektörde yürütülen faaliyetleri nicelik ve nitelik bakımından arttırmıştır. Yeni lojistik anlayış çerçevesinde lojistik süreçlerde gerçekleştirilen faaliyetler genel olarak aşağıda açıklanan **aşamaları** kapsamaktadır:

178

- Malın alınması,
- Otomatik yük haline getirilmesi,
- Elleçleme işleminin gerçekleştirilmesi,
- Yüklemede otomasyon yazılımlarından yararlanılması, işlemlerin ve evrakların elektronik ortamda standart bir format üzerinden gerçekleştirilmesi ve hazırlanması,
- Güzergah üzerinde araçların uydu ve haberleşme sistemleri de kullanılarak takibinin gerçekleştirilmesi,

¹⁷⁶ M.ERSOY,1999, www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2004).

¹⁷⁷ Ö.BAŞARA, s.11.

¹⁷⁸ S.BEŞLİ, s.50.

- Liman, depo veya antrepoya indirilecek yükün, bilgisayarlı entegre liman, depo veya antrepo otomasyon sistemi ile otomatik boşaltma işleminin gerçekleştirilmesi,

- İnternet tabanlı, çevrimiçi elektronik gümrük müşavirliği hizmetlerinin sağlanması,

- Elektronik gözetim, denetim ve sigorta hizmetlerinin sağlanması,

-Yükün limandan, depodan taşınarak yerinde teslim edilmesi, hatta bu bir tesis ise kurulup çalışır durumda müşteriye teslim edilmesidir.

Üretim noktasından tüketim noktasına kadar **ürünlerin akışı** ise aşağıdaki işlem ve faaliyetleri içermektedir: ¹⁷⁹

- Müşteri hizmeti,
- Talep tahmini,
- Stok yönetimi,
- Lojistik iletişimi,
- Malzeme yönetimi,
- Sipariş işleme,
- Paketleme,
- Parça servis desteği,
- Fabrika ve depo yeri işlemleri,
- Tedarik,
- Tersine lojistik,
- Nakliye,
- Depolama ve stoklama.

Tüm organizasyonlar lojistiğin parçası olarak bu faaliyetlerin her birini göz önüne almasalar da, bunların hepsi lojistik sürecini etkiler.

Lojistiğin daha iyi anlaşılması için bu faaliyetleri kendi içinde anlamlı olarak bütünleştirerek kısaca açıklamak uygun olacaktır.

1. Müşteri Hizmeti

Müşteri hizmeti; müşteri hizmetinin ara yüzünün tüm elemanlarını daha önceden belirlenen optimum maliyet-hizmet karışımı içinde bütünleştiren ve yöneten müşteri odaklı bir felsefe olarak tanımlanmıştır. Müşteri hizmeti tüm lojistik yönetim faaliyetleri için **bağlayıcı ve birleştiricidir**. Müşteri hizmetinin bütünleşik bir parçası

¹⁷⁹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.19.

olan **müşteri memnuniyeti**, organizasyonun tüm pazarlama çabaları başarılı ise gerçekleşir. Lojistik sistemin her bir bileşeni bir müşterinin doğru ürünü, doğru yerde, doğru durumda, doğru fiyatla, doğru zamanda alıp almamasını etkileyebilir. Bu nedenle, müşteri hizmeti, gerekli müşteri memnuniyeti seviyesini mümkün olan en düşük toplam maliyetle sağlayabilmek için **bütünleşik lojistik yönetim konseptinin** başarılı bir uygulamasını içerir.¹⁸⁰

Müşteri hizmetleri ile lojistik faaliyetlerden; envanter yönetimi, depolama ve taşıma ile müşteri ilişkileri arasında yakın bir bağ vardır. Çünkü müşteri istediği malı istediği zaman almak hakkına sahiptir. Müşteri ilişkileri, müşteriyle olan ilişkilerin tüm boyutlarını birleştiren ve yöneten müşteri odaklı bir anlayıştır. Müşteri hizmet düzeyi, aynı zamanda diğer lojistik alanlardaki faaliyetlerle de yakın ilişki içindedir. Stok, ulaşım, depolama hakkındaki kararlar müşteri hizmet ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Doğru ürünün, doğru yerde ve zamanda müşteri tarafından alınması lojistikte son derece önemlidir. Dağıtımda yaşanan lojistik sorunlar, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi kuruluş imajını da zedeleyecektir. Kısaca herhangi bir lojistik faaliyetteki aksaklık müşteri hizmetlerini etkileyecek potansiyele sahiptir.¹⁸¹

2. Envanter Yönetimi

Envanter yönetimi imalat işletmelerinde malzeme yönetiminin bir parçasıdır. Envanterin denetlenmesi en az kullanılabilir stok seviyelerinin sürdürülebilmesi, stoklama maliyetinin düşürülmesi, kayıp ve zarar yönetimidir.¹⁸²

İşletmeler üretimde verimliliği teşvik etmek, mevsimlik talep değişmelerini dengelemek, arzda sürekliliği sağlayabilmek, fiyat değişmelerinden korunabilmek, satışlardaki beklenmeyen dalgalanmalara uyum sağlayabilmek için envanter yönetimi faaliyetlerine odaklanmaktadırlar. İşletmelerde etkin ve verimli envanter yönetimi beş amaca hizmet etmektedir.¹⁸³

- Ölçek ekonomisinden istifade edilmesi,
- Arz-talep dengesinin kurulması,
- Üretimde uzmanlaşmayı sağlaması,

¹⁸⁰ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.20.

¹⁸¹ Birdoğan BAKI, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004, s.23.

¹⁸² Metin ÇANÇI, Murat ERDAL, s.36.

¹⁸³ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.228.

- İşletmeyi tedarik zincirindeki belirsizliklerden koruması,
- Arz zincirindeki önemli arabirimler arasında tampon rol oynaması.

3. Stok Yönetimi

Stok yönetimi; stoka bağlanmış sermaye, depolama maliyetleri ve eskimeyi içeren stok tutma maliyeti ile, yüksek müşteri hizmet seviyesini sağlamak için stok seviyesini ayarlamayı içerir. Stok kontrol faaliyeti, hem müşteri gereksinimlerini hem de üretim ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli üretim tedarikini sağlamanın finansal ihtiyacı nedeniyle kritiktir. Ham maddeler, parçalar, üretim içi stoku ve bitmiş ürün stokları fiziksel alan, işgücü zamanı ve para harcar. Stoka bağlanan para kullanılmaz. Bazı durumlarda, bu maliyetler yıllık stok sermaye değerinin % 50'sini aşabilir. Başarılı stok kontrolü, diğer lojistik faaliyetleri gerçekleştirme maliyetini göz önünde tutarken istenilen müşteri hizmetini gerçekleştirmek için gerekli stok seviyesini belirlemeyi içerir.¹⁸⁴

Stok, işletmenin gelecekte kullanmak ya da satmak için elde bulundurduğu hammaddeler, yarı ve tam işlenmiş mallar ve diğer varlıklardan oluşur. Stok yönetimi, en temel lojistik faaliyetlerden biridir. Stok maliyetiyle, müşteri hizmetlerini tam anlamıyla sağlamak için gerekli stok miktarı arasındaki dengeyi sağlamakla yükümlüdür. Stok yönetiminin amacı, mal ve hizmet akışlarını sürekli kılmak ve stokta tutulan mal miktarı ile satış talebini eşleştirmektir. Temel amaç, stok düzeyleri ile müşteri hizmet düzeyleri arasında denge kurmaktır. Stok modern lojistikte son derece kritik bir kavramdır ve diğer tüm faktörler sabit iken envanterin azaltılması son derece önemlidir.¹⁸⁵

4. Satın Alma ve Tedarik

Her firma bir dereceye kadar diğer firmalar tarafından sağlanan malzeme ve hizmetlere bağımlıdır. Çoğu endüstride, firmalar gelirlerinin % 40-60'ını dış kaynaklardan aldıkları malzeme ve hizmete harcarlar. Firmanın üretimini ve lojistik süreçlerin işleme etkinliğini sağlayan bu malzeme ve hizmet alma sürecine tedarik denir. Tedarik fonksiyonu tedarik kaynak alanının seçimi, malzemenin alınmak istendiği formu, satın almaların zamanlamasını, fiyat belirlemeyi ve kalite kontrolünü kapsar. Son yıllardaki değişen ekonomik çevre, geniş bir malzeme elde edilebilirliği ve maliyeti ile tedariki lojistik süreçte daha da önemli yapar. Organizasyonlar daha az

¹⁸⁴ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.20.

anahtar tedarikçi ile uzun süreli ilişkiler kurduğu için, tedarikin organizasyondaki önemi artmaya devam etmektedir.¹⁸⁶

Satın alma da günümüzde önemli bir lojistik hizmetin verildiği alanlardan birisi olmaktadır. Ulaştırma masrafı ve hammaddenin bulunduğu yer ile firma için gerekli malların satın alınması arasında kuvvetli bir bağ mevcuttur. Bu bağlamda sağlam bir planlama ile birden fazla tedarikçinin bir arada kullanılması, şirketler için daha kaliteli malzeme temin etme, tek bir tedarikçi ile çalışmanın riskini en aza indirmiş olma ve de taşıma ve depolama faaliyetlerini azaltma imkanı sağlar.¹⁸⁷

Satın alma, tedarikçilerin tedarikçilerinden başlayıp, müşterilerin müşterilerine kadar uzanan tedarik zincirinin yerel parçasıdır. Bu zincirin iyi yönetilmesi, yapılan işin maliyetini düşürmek ve müşteriler için bir değer ekleme işlevi yerine getirmek demektir. Satın alma, neyin, ne zaman, ne kadar satın alınacağına karar verme, satın almayı gerçekleştirme ve gerekenin, öngörülen zaman ve kalitede alınmasını takip etme sürecinin sistematik olarak yürütülmesidir.¹⁸⁸

5. Sipariş İşleme

Sipariş işleme, müşteri siparişlerinin alınması, siparişlerin karşılanması, ürünleri taşıma yöntemlerinin belirlenmesi ve siparişle ilgili diğer faaliyetlerin yerine getirilmesini ifade eder. Sipariş işleme, bir müşteriden alınan sipariş ile başlar, sipariş girişi, sipariş düzenlenmesi, sipariş programlanması, sipariş yükleme setinin hazırlanması, faturalama, ekleme/çıkarma, sipariş durumu hakkında bilgi, sipariş izleme, ürün hakkındaki bilgi istekleri faaliyetlerini kapsar. Müşteri sipariş ilişkilerinden oluşan siparişlerinde lojistik açıdan en önemli olay müşteri siparişlerinin yerinde ve zamanında müşteriyi memnun (tatmin) edecek bir kalite ile teslim edilmesidir. Sipariş işlerinin bir lojistik faaliyet olması sebebiyle sipariş işlerinde bir takım yenilikler yapılabilir. Bu ek masraflar getirmekle birlikte fiziksel dağıtım masraflarını azaltır. Teknolojinin hızla gelişmesi ve internetin yaygın kullanılması sipariş işlerinin daha hızlı, doğru etkin ve verimli yapılmasını sağlamıştır. Bu sebeplerle sipariş işleri faaliyeti lojistik açısından büyük önem taşır.¹⁸⁹

¹⁸⁵ B. BAKI, s.22.

¹⁸⁶ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.22.

¹⁸⁷ S.BEŞLİ, s.16.

¹⁸⁸ Ömer ÇAMKARA, "İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama", DEÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007, s.112.

¹⁸⁹ Ö. ÇAMKARA, s.114.

Sipariş işleme diğer bir önemli lojistik faaliyet alanıdır. Bu konu içerisinde siparişlerin alınması, sürecin izlenmesi ve zamanında müşteri memnuniyetini sağlayacak bir şekilde yerine ulaşmasını sağlamak yer almaktadır. Günümüzde sipariş işlemleri artık elektronik ortama taşınmış bulunmaktadır. Yeni teknolojik gelişmeler ışığında kurulan sistemlerle gerek telefon gerekse internet üzerinden sipariş alma ve süreci izleme imkânı oluşturulmuş ve böylelikle de dağıtım maliyetinde önemli kazançlar elde edilir hale gelinmiştir.¹⁹⁰

6. Paketleme ve Ambalajlama

Paketleme iki temel fonksiyonu -pazarlama ve lojistik- gerçekleştirir. Paketlemede paket, promosyon veya reklam şekli gibidir. Büyüklüğü, ağırlığı, rengi, basılı bilgisi müşteriyi etkiler ve ürün ile ilgili bilgiyi nakleder. Lojistikte paketleme iki role sahiptir. İlki, paket depolanırken ve taşınırken ürünü hasardan korur. İkincisi, uygun paketleme, ürünlerin depolama ve taşınmasını kolaylaştırır, böylece malzeme bulundurma maliyetlerinin azaltır. Firmalar uluslararası pazarda ise paketleme daha önemli hale gelir. Yabancı ülkelere pazarlanan ürünler uzun mesafeler gezer ve yurt içinde pazarlanarlardan daha çok fiziksel elde bulundurmaya maruz kalırlar. Çoğu ülkede, uygun malzeme bulundurma ekipmanları eksikliği ile uğraşmak ve uygun eğitilmemiş personele güvenmek zorunda kalınır. Genelde, yurtiçi paketleme uluslararası dağıtımın zorluklarına dayanacak kadar sağlam değildir.¹⁹¹

Koruyucu ambalajlama, bu süreç içerisinde oldukça önemli bir yeri işgal etmektedir. Mallar bir yerden bir yere taşınırken malın fiziki durumunu veya özelliğini etkileyebilecek en önemli konulardan biri de paketlemedir. Genellikle, seçilen ulaştırma şekli ve malın özelliği dikkate alınarak gerçekleştirilir. Dikkat edilecek hususların paketleme masrafları üzerindeki etkileri önemlidir.¹⁹²

Paketleme teknolojisi sürekli değişim içerisinde. Sürekli yeni malzemeler çıkmakta ve birçok ürün grubunda da kabul görmektedir. Yeni paketleme malzemelerinin çok hızlı bir şekilde değişmesi, yeni ürünlerle ilgili uygulamaları kullanmak için dikkatli ve sürekli bir araştırma gerektirmektedir.¹⁹³

¹⁹⁰ Canan ÖLÇER, Semih ÖNÜT, **Lojistik Sektörü Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Uluslararası Lojistik Kongresi, Bahçeşehir Üniv., İstanbul, 2003.s.2.

¹⁹¹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.22.

¹⁹² S.BEŞLİ, s.4.

¹⁹³ B.BULUNMAZ, s.15.

Ambalajlama, birçok farklı perspektiften bakılarak farklı yönlerden tanımlanabilen bir konudur. Pazarlama açısından müşteriye ürün hakkında bilgi sağlamak ve ürünü satma araçlarından biri olan ambalajlama, üretim için üretim etkinliğine boyut, şekil vb. özellikleri ile etkide bulunan bir fonksiyona sahiptir. Ambalaj üzerinde yeterli bilgilendirmenin olması, depolama ve lojistik personeline ürünle ilgili yeterli bilginin sağlanması için gereklidir. Müşteri odaklı yaşamın getirdiği gereklerden biri de ambalajın, müşterinin taşıma olanaklarına elverişli olarak tasarlanmasıdır. Seçilen ulaştırma tipi, malzemenin pazara taşınması ve malzeme çeşidi paketleme üzerinde bir etki yapar. Genellikle, nakliyede tren yolu veya denizyolu seçilince paketlemede ek bir dikkat gerekir.¹⁹⁴

7. Yedek Parça ve Hizmet Desteği

Lojistik, hammaddelerin, süreç içi stokun ve bitmiş ürünlerin hareketine ek olarak ürünlerin tamir ve servisindeki çoğu faaliyeti dikkate almalıdır. Lojistiğin sorumluluğu, ürün müşteriye teslim edildiğinde sona ermez. Bir firmanın pazarlama faaliyetinin bir parçası da satıştan sonra müşterilere servis hizmeti sağlamaktır. Bu, parçalar bozulduğunda ya da düzgün işlemez olduğunda yedek parça sağlamayı içerir. Yeterli yedek parçaya sahip olma, servis ve tamir faaliyetleri için son derece önemlidir ve lojistik, müşteri bu parçalara nerde ve ne zaman ihtiyaç duyarsa parçaların hazır olmasından emin olmakla sorumludur. Ürünün üretim ekipmanının bir parçası olabileceği endüstriyel pazarda, eğer ürün hatası üretim hattında yavaşlamaya veya durmaya neden olursa, bu zaman kaybı müşteriye aşırı maliyetli olabilir. Yedek parça sağlayan firma çabuk ve kesin cevap verebilmelidir. Uygun parça ve servis desteği, satış sonrası destek firmanın pazarlama çabasının bir parçası olduğunda oldukça önemlidir. Sonuç olarak, eğer firma ürün eşlik programının herhangi bir çeşidinde ise, uzun süreler boyunca ürünlerin satış sonrası desteği sağlama sorumluluğu vardır. Bu, diğer lojistik faaliyetleri ile koordine edilen strateji ve programları gerektirir.

8. Üretim Alanları İşlemleri

Üretim alanları işlemleri; fabrika ve depolama alanları işlemleri olarak iki bölümde incelenecektir:

¹⁹⁴ Ö. ÇAMKARA, s.111.

a. Fabrika Alanları İşlemleri

Üretim alanları satın alınsa ya da kiralansa da, fabrikaların ve depoların konumu son derece önemlidir. Fabrika ve depoların stratejik konumlandırılması, firmanın müşteri servis seviyelerinin iyileştirilmesine yardımcı olur. Uygun fabrika yeri, ürünlerin fabrikadan depoya, fabrikadan fabrikaya, depodan müşteriye taşınmalarında düşük seviyeli taşıma oranlarına da imkan tanır. Alan seçmede ilk dikkate alınacak şey, firmanın hedef pazarlarının konumudur. Müşterilerin ihtiyaçları ve hammaddelerin, bileşen parçaların ve alt parçaların konumu da ana varsayımlardır. Dış hareketlere ek olarak iç hareketler ve malzemelerin stoklanması da dikkate alınmalıdır. Diğer önemli faktörler işçi oranları; nakliyat servisleri; şehir, ülke vergileri; hukuki durumlar; bölgesel faktörler (örnek olarak toplumun yeni endüstriye karşı davranışı); toprak fiyatları ve kolaylıkların varlığıdır.¹⁹⁵

b. Depo ve Depolama Alanları İşlemleri

Depolama lojistiğin en temel özelliklerinden biridir. Depolama; malların alıcıya ulaştırılana kadar geçen sürede tutma ve barındırma faaliyetlerinin tümünü içerir. Bu faaliyetlere parçalara ayırma, tekrar yükleme için ürün karışımları hazırlamak ve ürünler müşterilere gönderilmek üzere yola çıkana kadar yapılan tüm işlemler dahildir. Depolama faaliyeti birçok büyük ve küçük işlemi barındırır. Hepsi genel olarak değerlendirildiğinde ise saklama ve parçalara ayırma olmak üzere iki ana faaliyet ortaya çıkmaktadır.¹⁹⁶

Depolama fiziksel dağıtımın vazgeçilemez bir unsurudur. Depolama maliyetlerinin satışlar içerisindeki payının batıda % 6-9 arasında değiştiğini ortaya koymaktadır. Bu oranın payının Türkiye’de ise %16 civarında olduğu saptanmıştır. Bu rakamların da ifade ettiği şekilde depolama maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli bir yere sahiptir. Diğer taraftan depolar, dağıtım işlemlerinin en optimal şekilde yapılabileceği alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Depolardan mal akışı gerçekleşir. Deponun sistemi, düzeni, mamul için uygunluğu gibi özellikler maliyetler açısından önem arz eden hususlardır.¹⁹⁷

Lojistik hareketlerinin zamanında ve sağlıklı yapılmasında ürünün niteliği ve niceliğine göre güvenli bir şekilde istiflenmesi, depolanması ve bilgisayar desteği ile

¹⁹⁵ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.22.

¹⁹⁶ BULUNMAZ, s.41.

kayıt altına alınması son derece önemlidir. Lojistik firmaların depolama hizmetlerini vermesi ticari işletmelerin stok, envanter maliyetlerinin düşürülmesi ve zamanında malların hedef pazarlara sunulması açısından önemlidir.¹⁹⁸ Depolama lojistik sürecin her aşamasında stokların muhafaza edilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Temelde iki tür depolamadan söz edilebilir. Bunlar hammadde ve ürün depolamasıdır.¹⁹⁹

Depo, malların satmak veya pazarlama kanalı içinde iletimini sağlamak beklentisi ile saklandığı fiziksel alanlar olup özel ve halka açık olmak üzere iki tipi vardır. Depolar doğru yerde doğru büyüklükte olmalı, içerdekileri en iyi biçimde korumalıdır. Depolama, stokların saklanması ve korunması için yeterli büyüklük ve nitelikte yerin sağlanması lojistik ve stok kontrolünde önde gelen şarttır, istenilen parçanın depoda derhal bulunması ihtiyaç yerine kolaylıkla taşınabilmesi önemlidir. Depolamanın amacı, pazarda meydana gelebilecek, zaman ve yer faktörlerinin arasındaki anlaşmazlıkları minimuma indirmektir. Müşteriye mümkün olan en düşük maliyette envanter bulundurmakla yükümlüdür. Bazı işletmeler, envanter ve dağıtımı tek bir depodan gerçekleştirirken, bazıları, birden fazla depo bulundurmaya tercih eder. Depolama lojistiğin en temel fiziksel fonksiyonudur ve depolama operasyonları değer ekleme, müşteri servisi ve 3 ncü Parti Lojistik (3PL) verimliliğinin merkezinde bulunmaktadır.²⁰⁰

Ürünler, müşteri onlara üretildiği anda ihtiyaç duymadıkça, sonraki satış ve kullanımlar için fabrikada yada bir alanda depolanmalıdır. Genelde üretim ve tüketim arasındaki zaman aralığı ne kadar büyükse, gerekli stok miktarı da o kadar büyüktür. Depolama ve stoklama faaliyetleri envanterin tutulması veya sağlanması için gerekli alanın yönetimi içerir. Belirli stoklama faaliyetleri, stok binasının satın alınması mı yoksa kiralanması mı gerektiğini, stok binasının düzeni ve dizaynını, ürün karışımı varsayımlarını, emniyet ve bakım işlemlerini, personel eğitimini ve verimlilik ölçüleri kararlarını içerir.²⁰¹

Lojistik faaliyetler içinde değerlendirilen **elleçleme** olarak isimlendirdiğimiz kısa mesafeli malzeme taşıma işleminin gerçekleştirilmesidir. Malzemenin depoya taşınması, istiflenmesi, oradan nakliye aracına taşınarak yüklemesinin yapılması gibi işlerdir. Bu tip kısa mesafeli taşımalar malların kalitesi ve fire açısından önemlidir.

¹⁹⁷ S. BEŞLİ, s.14.

¹⁹⁸ M.ÇANÇI, M.ERDAL, s.41.

¹⁹⁹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.390.

²⁰⁰ Atilla FİLİZ, "Lojistik ve Stok Yönetimi", www.bilgiyönetimi.org, (Haziran 2005).

²⁰¹ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.23.

Malzeme aktarımının hareket, zaman, miktar ve alan olarak dört farklı boyutu vardır. Bu işlerde insan ağırlıklı bir durum söz konusu ise de, forkliftler ve vinçler gibi araçlar kullanılan temel elleçleme vasıtalarıdır. Bu vasıtaların elleçlemede kullanılan temel araçlar olması bu alanda **kalifiye insan unsuruna** duyulan ihtiyacı da gündeme getirmektedir.²⁰²

9. Talep Tahmini

Talep tahmini müşterilerin gelecekte bir zaman noktasında ihtiyaç duyacağı ürün miktarını ve hizmeti belirlemeyi içerir. Ürünün ne kadar talep edileceğini kesin olarak bilme ihtiyacı firmanın tüm operasyonları -pazarlama, üretim, lojistik- için önemlidir. Gelecekteki ihtiyacın tahmini; yükselme stratejileri, satış gücünün tahsisi, fiyatlandırma ve pazar araştırma faaliyetlerini belirler. Satış tahminleri; üretim çizelgeleme, satın alma ve kazanç stratejileri ve fabrika içi stok kararlarını belirler. Talebin lojistik yönetim tahminleri, firma tarafından üretilen her malın ne kadarının firmanın hizmet verdiği çeşitli pazarlara gönderilmesi gerektiğini belirler. Ayrıca, lojistik yönetimi talebin nerede odaklanacağını bilmelidir, böylece uygun miktarda ürün, her bir pazar alanında depolanabilir. Gelecekteki taleplerin doğru tahminleri lojistik yöneticilerin, kaynakları o talebe hizmet edecek faaliyetlere tahsis etmesini sağlar. Belirsizlik altında karar verme kötüdür, çünkü kaynakları, lojistik faaliyetler arasında, hangi ürünlerin ve hizmetlerin gerekli olacağını bilmeden tahsis etmek oldukça zordur. Bu nedenle, organizasyonlar bazı talep tahminlerini kullanır ve sonuçları pazarlama, üretim ve lojistik birimlerine bildirir. Gelişmiş bilgisayar modelleri, eğilim analizleri, satış tahminleri veya diğer metotlar bu tahminlerin geliştirilmesine yardım eder. Tahmin etme; fonksiyonlar ve tahmin değişkenleri arasında bir çok etkileşime sahip karmaşık bir konudur.²⁰³

10. Satış Tahmini

Satış tahmini, müşterilerin gelecekte belli bir noktada ihtiyaç duyacakları ürün ve hizmet miktarının belirlenmesidir. Bu aktivite örgütün pazarlama personeli ve başlıca dağıtıcılarının katkısıyla satışları öngörebilmek için yapılır. Tahminler, bir sonraki planlama döneminin üretim ve tedarik ihtiyaçlarını belirlemek için gereklidir. Talep tahminleri, lojistik bölümü bünyesinde yürütülen sipariş işleme faaliyeti ve daha da geriye giderek üretim planının oluşturulmasına ve planda talepteki değişiklikler

²⁰² S. BEŞLİ, s.14.

²⁰³ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.20.

doğrultusunda değişiklikler yapmaya imkân verir. Satış tahminleri, çeşitli pazarlardaki teslimatı kolaylaştırmak için pazarlama lojistiğiyle birlikte sıkça kullanılır.²⁰⁴

11. Nakliye Yönetimi

Lojistik sürecinin önemli bir bileşeni de ürünlerin üretim noktasından tüketim noktasına hareketidir ve belki de onların geri dönmesidir. Alım-satım ve sevkiyat faaliyeti ürünlerin hareketini yönetmeyi içerir ve taşıma metodunun (hava, demiryolu, deniz, boru hattı, kamyon) seçimini; izlenecek yolun seçimini; bölgesel ve uluslararası sevkiyat düzenlemeleri ile uyumu ve ulusal ve uluslararası taşıma gerekliliklerinin farkında olmayı kapsar. Taşıma genellikle lojistik sürecinin tek en büyük maliyetidir. Bu nedenle, etkili olarak yönetilmesi gereken önemli bir bileşendir.²⁰⁵

Etkili bir nakliye sistemi olmadan sanayileşmiş bir toplumdan söz edilemez. Çünkü nakliye sistemi sayesinde üretici ile tüketici arasında ürün hareketliliği sağlanmakta bir anlamda üretici ile tüketici arasında bir köprü rolü üstlenilmektedir.²⁰⁶

İşletmeler nakliye yönetimi kalitesinin başarılarında çok önemli olduğunu bilirler. Çünkü malların istenilen yerde ve istenilen zamanda bulunması günümüz ticari hayatının bir gerekliliği olarak görülmektedir. Malların istenilen yerde ve istenilen zamanda bulunamaması halinde, belki de daha pahalıya mal olacak kaybedilen satışlar, müşteri tatminsizliği gibi yansımalar olabilecektir.²⁰⁷ Bu yüzden nakliyecilerin seçimi; ürünlerin fiyatlandırılmasını, nakliye performanslarını ve ulaştırıldıklarında malların fiziksel durumunu etkilemektedir. Bunların hepsi doğal olarak müşteri memnuniyetini etkilemektedir.²⁰⁸ Diğer taraftan navlun maliyetleri ürün maliyetlerini doğrudan etkilediğinden nakliye yönteminin seçimi detaylı bir şekilde planlanmalıdır.

Tedarik zinciri sürecinde lojistik faaliyetlere ilişkin maliyet birimleri analiz edildiğinde taşıma maliyetlerinin toplam içindeki yeri dikkat çekmektedir. İşletme yönetiminde lojistik maliyetlerinin analizi şu şekilde verilmektedir:²⁰⁹

²⁰⁴ Ö. ÇAMKARA, s.114.

²⁰⁵ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.22.

²⁰⁶ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.312

²⁰⁷ S.BEŞLİ, s.31.

²⁰⁸ B.BULUNMAZ, s.19.

Tablo 5: Lojistik Maliyetleri

LOJİSTİK MALİYETLERİ	ORAN
Taşıma Maliyetleri	%50-65
Envanter ve Malzeme Elleçleme Maliyetleri	%20-35
İşletme Yerleşim Tasarımı (depo ve dağıtım merkezlerinin planlanması ve yönetimi maliyetleri)	%10
İletişim ve Bilgi (talep tahminleri, sipariş süreçleri, üretim programlama) Maliyetleri	%5

Kaynak: Metin ÇANCI, Murat ERDAL, Lojistik Yönetimi, UTİKAD, İstanbul, 2003, s.31.

Mal ve hizmetlerin bir yerden diğer bir yere taşınmasında kullanılan taşıtların seçimi taşınacak malın türüne, hukuk kurallarına ve taşıma ücretine bağlı olarak değişir. Uluslararası lojistikte taşıma şekli olarak karayolu, havayolu, demiryolu, denizyolu/suyolu ve boru taşımacılığı kullanılmakta olup denizyolu taşımacılığı en çok kullanılan taşıma şeklidir.²¹⁰ Bu yöntemlerin her biri sahiplik yapısı, maliyet, güvenilirlik, hız gibi lojistik birimler açısından oldukça önemli göstergelere göre çeşitli üstünlükler ve zayıflıklar taşımaktadırlar. Nakliye yöntemlerinin karşılaştırılmasında hız, emniyet, kalite ve ekonomi gibi ölçütler değerlendirilmektedir. Nakliye yöntemlerini hız, güvenilirlik, kapasite kullanımı, uygunluk ve maliyet ölçütlerine göre sınıflandırılmaktadır.²¹¹

Tablo 6: Taşıma Yöntemlerinin Karşılaştırılması (1= En yüksek, 5= En düşük)

	Hız	Güvenilirlik	Kapasite	Uygunluk	Maliyet
Demiryolu	3	4	2	2	3
Denizyolu	4	5	1	4	1
Karayolu	2	2	3	1	4
Havayolu	1	3	4	3	5
Boru hattı	5	1	5	5	2

Kaynak: Süleyman BEŞLİ, Lojistik, DTM İGEME Yayınları, ANKARA, 2004, s.51.

²⁰⁹ M.ÇANCI, M.ERDAL, s.31.

²¹⁰ Okan TUNA, **Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı**, DEÜ Yayınları, İzmir, 1998, s.98.

²¹¹ S.BEŞLİ, s.51.

Karayolu taşımacılığı; küçük yüklerde havayolu, daha büyük yüklerde ise demiryolu ile rekabet etmektedir. Esnek ve çok yönlü kullanıma açık olmaları önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak bu nakliye şeklinde navlun bedelinde belirli bir standart olmayıp, navlun bedeli çeşitli etkenlere bağlı olarak değişebilir. Karayolu taşımacılığının güçlü yönlerini her türlü ürünün taşınabilmesi, kapıdan kapıya nakliyenin sağlanması, hızlı ve esnek dağıtım olarak sıralamak mümkündür.²¹²

Denizyolu taşımacılığı düşük değerli, büyük hacimli yüklerin nakliyesinde en ucuz taşıma şeklidir. Denizyolu taşımacılığı iç su taşımacılığı (kanallar ev akarsular gibi), göl ve deniz taşımacılığı olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenebilmektedir.²¹³ Deniz yollarının tüm noktalara ulaşamamasından ötürü deniz yolu taşımacılığı özellikle kombine taşımacılıkta önemli bir yer tutmaktadır. Denizyolu taşımacılığında büyük miktardaki yükler, oldukça düşük maliyetlerle taşınabilmektedir. Özellikle yükleme ve boşaltmalarda, liman işletmeciliğindeki gelişmelerle birlikte ileri teknolojiler kullanılmaktadır. Denizciliğin ülkelere servet ve uluslararası hizmet sağladığı ve diğer taşımacılık sektörlerine göre daha ekonomik olduğu gerçeği denizyolu taşımacılığını vazgeçilmez bir ulaştırma sektörü yapmaktadır.²¹⁴

Demiryolu taşımacılığı uzun mesafelerde, zamanın biraz daha esnek olduğu durumlarda uygun maliyetli nakliye imkanlarından ötürü kıta içi taşımacılığına uygun bir yöntemdir. Denizyolu ile bağlantılı olduğu düşünüldüğünde kombine taşımacılığa entegre olmuş bir demiryolu taşımacılığının etkisi güçlü olacaktır. Taşıma şekilleri arasındaki en pahalı yol havayolu taşımacılığıdır. Genelde hacim olarak küçük, değer olarak büyük mallar ile uzun mesafelere kısa zamanda nakledilmesi gereken mallar için önemli bir taşıma yöntemidir. Son olarak boru hattı taşımacılığı petrol, doğal gaz ve su gibi ürünlerin taşınması için kullanılan bir yöntemdir.²¹⁵

Amerika'da 1970'lerin sonundan başlayan ve 80'ler boyunca devam eden lojistik yönetimi, nakliyat endüstrisindeki yeni düzenlemelerden oldukça etkilenmiştir. 1977 ve 1978'de havayolları düzenlemesi, 1998'de demiryolu düzenlemesi, motor taşıyıcıları düzenlemesi, 1984'te denizyolu düzenlemesi dönemin ihtiyaçlarına göre tekrar düzenlenmiştir. Bu düzenlemelerin taşıyıcı ve nakliyeciler üzerinde etkisi ise çok derin olmuş, bu düzenlemeler ile uluslararası ve yerel firmalar arasında rekabeti

²¹² S.BEŞLİ, s.34.

²¹³ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.327.

²¹⁴ S.BEŞLİ, s.34.

²¹⁵ S.BEŞLİ, s.35.

artırdı; daha çok fiyatlandırma özgürlüğü, izlenecek yol ve zamanlamada daha çok esneklik, pazarlama odaklı yaratıcılıkların artışı sağlanmıştır. Nakliyede çeşitlilik oluşmuş, yeni ve bir çok farklı yol ve hizmet mümkün olmuştur.²¹⁶

12. Lojistik Yönetişim

Lojistik yönetim; lojistik faaliyetlerin yönetiminin bilişim destekli olarak yapılmasıdır. Yönetişimde otomasyon ve ağ sistemi esastır. Lojistik işletmelerin diğer işletmeler gibi **yönetişime geçişi** ile ilgili olarak Dünya Bankası'nın 1994 raporunda altı temel nedenden söz edilmiştir.²¹⁷

- Dışsal ekonomi,
- Sivil toplum güçlendirilmesi,
- Yasal çerçeveli kalkınma planlaması,
- Toplam kalite ve duyarlılık sistemi,
- Yerel karar alma ve yetki genişliği,
- Şeffaflık ve açık bilgilendirme.

Kısaca bahsedilen temel lojistik faaliyetler artık birbiriyle bağlantılı hale gelmiştir. Her bir faaliyet tek başına diğerini etkileyebilecek, maliyeti yükseltebilecek olan alanlardır. Bütün bu faaliyetler gerçekleştirilirken gerekli bilgi akışının sağlanabilmesi sürecin sağlıklı olarak işlemesi için bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte bilgi akışı ve yönetimi oldukça kolaylaşmıştır. Bu sebeple bütün bu işlerin işletmelerin ihtiyaçları çerçevesinde en uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu da lojistik yönetimi ile gerçekleştirilebilecek bir süreçtir. Bu süreç içerisinde uygun lojistik yönetimi sisteminin oluşturulması verimliliği artırarak rekabet avantajlarına olumlu etkilerde bulunacaktır.²¹⁸

Lojistik faaliyetlerin uygulamalarında lojistik yönetim için internet son derece önemlidir. İnternet tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin artırılmasına çok büyük katkılarda bulunmuştur. İnternet işletmeler ile tedarikçiler arasında iletişim hızını arttırmış, hizmetlerin etkinliğini yükseltmiştir. İnternet'in, **tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin artırılmasında** aşağıda bahsedilen imkanlar ile **lojistik yönetim** büyük kolaylıklara ve **gelişmelere** sahip olmuştur.²¹⁹

²¹⁶ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, s.12.

²¹⁷ Kenan Mehmet EKİCİ, Cantürk CANER, "Küreselleşme Sürecinde Yönetimden Yönetişime", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.309.

²¹⁸ S. BEŞLİ, s.15.

²¹⁹ S. BEŞLİ, s.51.

- Tedarikçi işletmelerde çalışanlarla herhangi bir iletişim kurmadan, doğrudan sağlanan online hizmet ile müşterinin ürünleri seçmesine ve sipariş vermesine imkan tanınması.

- Taşıma sırasında gönderilen siparişlerin ve taşıt araçlarının takip edilmesine ve izlenmesine imkan tanınması.

- Teslimatın gecikmesi, stok kontrolü, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan problemler hakkında müşteriler veya alıcılarla anında temas kurma fırsatı vermesi ve bu durumun işletme veri tabanında görülmesini sağlaması.

- 24 saat içinde kamu veya özel lojistik işletmelerinde yükleme ve boşaltma programı hazırlamaya imkan vermesi.

- Dünya çapında 7 gün 24 saat müşteri hizmetleri sunulmasına ve müşterilerle doğrudan iletişim kurulmasına imkan vermesi.

- İşletmelerin uluslararası pazarlara açılmasına ve bu müşterilerden sipariş alınmasına imkan vermesi.

- Sipariş veren işletmelere verdikleri siparişlerin durumunu kendi işletmelerinden kontrol etme imkanı vermesi.

- Siparişe göre üretilen ürünlerdeki değişikliği anında alıcılara haber verme imkanını sağlaması.

- Ödemelerin elektronik ortamda yapılması, hesapların ve borç durumunun kontrol edilmesine imkan tanınması.

- İşletme lojistiği çerçevesinde dağıtımı yapılacak ve/veya toplanacak ürünleri en etkin bir şekilde programlamaya imkan vermesi.

- Müşteri hizmetleri problemlerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde çözüme kavuşturulmasını sağlaması.

- Müşteri hizmetleri ve ilişkileri maliyetlerinin azaltılmasını ve daha etkin bir şekilde müşterilere hizmet verilmesini sağlaması.

Bugün örgütlerde ürün akışı ile lojistik faaliyetler arasında yakın bir bağ vardır. Son yıllarda bilgisayar sistemlerindeki gelişmeler ve buna bağlı olarak Malzeme İhtiyaçlarının Planlaması (MRP: Material Requirements Planning) yazılımlarının daha etkin olarak kullanılması ile üretimin planlanması ve yönetilmesinde büyük gelişmeler olmuştur. Üretim planlama faaliyeti sonucunda üretim veriminde gelişmeler sağlanmış, maliyetler düşmüş, zaman ve emek kazancı ortaya çıkmıştır.²²⁰ Tüm bu sürecin

²²⁰ Ö. ÇAMKARA, s.115.

kontrolü lojistik yönetim sayesinde gerçekleştirilmekte ve yönetim lojistiğın kilit fonksiyonu olma yönünde gelişimini sürdürmektedir.

D. Lojistik Sektörün Rekabet Gücü Kaynakları

Lojistik sektöründe yer alan bir lojistik işletmenin rekabet üstünlüğü sağlanması rekabet gücü kaynaklarını etkin olarak yönetebilmesi ve kullanabilmesine bağlıdır. Bu bölümde söz konusu rekabet gücü kaynakları açıklanacaktır.

1. Lojistik Sektörü Rekabet Gücü Girdileri

Lojistik bir işletmeyi küresel ve yerel anlamda rekabet edebilir bir seviyeye getirecek olan unsurlar o işletmenin girdi kaynaklarının güçlülüğü ile bu kaynakların etkin yönetilmesi olarak değerlendirilmekte mümkündür. Bu bağlamda rekabet gücü kaynaklarını aşağıdaki gibi tasniflemek kanaatimce çok uygun ve sistematik bir yaklaşım olacaktır. Öncelikle işletmenin iki ana gücünden söz etmek mümkündür. Bunlardan birinci rekabet gücü kaynağı "**Lojistik Yönetim Gücü**" dır. Lojistik Yönetim Gücü; planlama, koordinasyon, organizasyon, uygulama ve kontrol olarak beş potansiyeli içerir. İkincisi rekabet gücü ise "**İşletme Sermaye Gücü**" dır. Sermaye gücü de kendi içinde üç potansiyel içerir. Bunlar: "**Finansal Sermaye Potansiyeli**", "**Lojistik İçerikli Fiziksel Sermaye Potansiyeli**" ve "**Entellektüel Lojistik Sermaye Potansiyeli**"dir. Fiziksel sermaye de kendi içinde üçe ayrılır. Bunlar: "**Arazi ve Altyapı**", "**Tesisler**" ve "**Donanım/Teçhizatlar**"dır. Entellektüel lojistik sermaye (insan gücü) de kendi içinde ikiye ayrılır. Bunlar: "**Lojistik İşgücü Potansiyeli**" ile "**Bilişim Yetkinlik Potansiyeli**"dir.

Şimdi sırasıyla bu kaynakları incelemek uygun olacaktır.

a. Lojistik Yönetim Gücü

Beş potansiyelden söz etmek mümkündür:

(1) Planlama Potansiyeli (Değişimi Planlama ve Yönetme)

Lojistik yönetimin planlama fonksiyonu küresel ortamın dinamikliğini öngörebilecek ve değişimi etkin ve verimli bir şekilde planlayabilecek kapasitede olmalıdır.

(2) Koordine Potansiyeli (Küresel Koordinasyon)

Lojistik faaliyetlerin geniş coğrafyası ve hareketli potansiyeli sınırlı bir koordinasyondan ziyade küresel bir koordinasyon kabiliyetini öngörmektedir.

(3) Organizasyon Potansiyeli (Dinamik Yapılaşma)

Lojistik yönetimin bir diğer gücü de organize olma becerisidir. Küresel ve dinamik lojistik ortam dinamik bir yapılaşmayı gerektirmektedir.

(4) Uygulama Potansiyeli (Etkin ve Verimli Operasyon)

Lojistiğin sadece iyi organize olması ve planlanması yeterli olmamakta etkin ve verimli operasyonların yerine getirilmesi gerekmektedir.

(5) Kontrol Potansiyeli (Geri Besleme ve Gelişim)

Lojistik sürecin sürekli izlenmesi ve kontrolü ile sağlanan düzeltici müdahaleler yanında yapılacak geri beslemeler ile gelişim için veri sağlamak gerekir.

b. İşletme Sermaye Gücü

(1) Finansal Sermaye Potansiyeli (Yatırım ve Yenilenme Gücü)

İşletme için gerekli olan finansal kaynakların en uygun zamanda, en iyi koşullarda sağlanması ve bu kaynakların örgütün amaçları için en etkin ve verimli şekilde kullanımı gerçekleştirilmelidir. Finansal açıdan güçlü örgütler rekabetçi üstünlük için güçlü ürün ve pazar stratejileri oluşturacaklardır. Pazarlama ve satış faaliyetleri, müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden ürünlerin tasarımı, fiyatlandırılması, satış çabaları ve dağıtımını üstlenen faaliyetler sistemidir. Örgütün mal ve hizmet sunacağı pazarın seçilmesi, bölümlendirilmesi, ürünlerin ambalaj, marka ve tescil işlemleri, fiyatlama, tutundurma faaliyetleri, reklam faaliyetleri ile ilgilidir. Reklama ayrılabilen sermaye potansiyeli firmanın kendisini yenileme gücünü de göstermektedir.²²¹

Lojistik işletmenin küreselleşmenin getirdiği dinamik ortamda sürekli yenilenme ihtiyacı olacaktır. Bu da yeni yatırımlar demektir. Neticede işletmenin finansal sermaye potansiyeli yatırım ve yenilenme potansiyelini de oluşturacaktır.

²²¹ Hayri ÜLGEN, S.Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004,s.133.

(2) Lojistik İçerikli Fiziksel Sermaye Potansiyeli (Yaratılan Lojistik Ortam ve Çevre)

İş gören davranışlarının şekillenmesinde ve veriminde çalıştığı ortam ve ergonomik faktörler son derece önemlidir. Ergonomi insanların çalışma çevreleri ile olan ilişkilerini inceleyen yeni bir bilim dalıdır. Ev işinde olsun, ürün tasarlama ve imalatta olsun, çevre ile ilişkiler verimliliğinin artması ve kazaların önlenmesi açısından çok önemli bir bilim ve araştırma dalı haline gelmiştir. Ergonominin ana hedefi **çalışma hayatının kalitesini** arttırmaktır. Günümüzden iki asır önce kimse ergonomi kavramının ifade ettiği anlamı bilmiyordu, fakat onlar bunu rahat ya da rahatsız, konforlu ya da konforsuz şeklinde ifade ederlerdi. İnsanların zaman içindeki konfor rahatlık anlayışları geliştikçe, ergonomi kavramı yavaş yavaş doğmaya başladı. İhtiyaçlar ergonomi ve yeni tasarımları doğurdu.²²²

İnsan makine sistemleri insanların fizyolojik, psikolojik özellikleri ve tepkileri dikkate alınmadığı sürece ileri düzeye ulaşamaz. Ergonomi bu temel gerçeğin farkına varılmasından sonra ortaya çıkmış bir bilim dalıdır. Bu bağlamda ergonomi bir iş düzenlemesidir, yani işin insana göre uyarlanmasıdır. İş düzenleme, çalışan insan, kullanılan donanım ve üzerinde çalışılan nesne arasında optimal ortak etkinin sağlanması biçiminde tanımlanır. Çalışma yeri düzenlemesi bu iyileştirmenin bir kişi ya da grubun çalıştığı yere uygulanmasıdır. Ergonomi kişisel çalışma bilimidir. İnsan organizmasının özelliklerini ve yeteneklerini araştırarak işin insana, insanın işe uyumu için gerekli şartları sağlar. Ergonominin tanımları arasında çok önemli farklılıklar yoktur. Bazı tanımlar iş insan ilişkisinin sadece maddi boyutunu vurgulamakta, bazıları ise konunun, psikolojik, sosyo psikolojik yönlerine de dikkati çekmektedir. Ergonomi içinde bulunduğumuz 21 nci yüzyılın ilk dönemlerinde birçok dünya ülkesinde insanın fizyolojik ve psikolojik zorlanma sınırlarının araştırılmasından çevre koşullarının düzenlenmesine, iş güvenliğinden mola zamanlarının saptanmasına kadar çok çeşitli alanlarda yapılan araştırmalarla günden güne ortaya koyduğu somut veriler sayesinde çok önemli bilim dallarından biri olmuştur. Ergonomi bilim dalının ana uğraş alanı insan-makine ve bu sisteminin içinde bulunduğu çevrenin incelenmesi oluşturmaktadır. **İnsan makine sistemini** kurmak ve bu sistemin en iyi şekilde çalışmasını sağlamak ergonominin temel uğraş alanıdır. Ergonomi, bu sistemi oluşturan etmenleri birbirine uyumlandırmaya çalışır. Sistemi oluşturan ana öge insanın, fizyolojik ve psikososyal yönlerden sistemle iyi uyuşmasına çaba harcamak ergonominin asıl görevidir.

Ergonomi değişik yöntemler geliştirerek vücut işlevlerinin en uygun biçimde gerçekleştirilmesine çalışır. Diğer yandan da ergonomi, sistemin içinde bulunduğu çalışma çevresinin, verimi olumlu yönde etkileyecek, insan sağlığına sakıncalı olmayacak ve insanın huzur içinde çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlenmesine çaba harcar.²²³

Son on beş yılda işi, iş sürecini değerlendirme konusunda belirli kriterler ortaya konmuştur. Bu kriterler yukarıda işbilimin amaçları anlatılırken dolaylı olarak sayılmıştı. Birbiri üzerine inşa edilmiş beş basamak gibi düşünülen bu kriterler birbiriyle ilişkilidir. Bir alt basamaktaki kriterin gereği yerine getirilmeden bir üst basamağın gereğini sağlamak olası değildir. En alt basamaktan başlayarak bu kriterler şunlardır:²²⁴

- İş zararsız ve yapılabilir olmalıdır. İş insanın fizyolojik ve psikolojik yeteneklerini aşmamalı, zaman içinde sağlığını kaybettirecek bir etkisi de olmamalı.

- İş dayanılabilir olmalıdır. İş bir kere yapılacak veya kısa süre sürdüreceği bir faaliyet değildir. Sürekli olarak, iş yaşamı boyunca tekrarlayan bir faaliyettir. Her iş günü, vardiya süresince iş işgörenin sağlığına olumsuz etkisi olmadan iş tekrarlanabiliyorsa o iş dayanılabilir iştir.

- İş beklenebilir olmalıdır. İş kişinin kültürel düzeyi, eğitimi, deneyimi ile uyumlu olmalıdır.

- İş memnuniyet verici olmalıdır. İş kişide mutluluk hissi uyandırmalı, kişiliğini geliştirici rol oynamalı. Başarının maddi ve manevi ödüllendirilmesi, iş düzenlemede işgörenin fikrinin alınması, yöneticilerin yönetim biçimleri, iş yerinin genel imajı bu kriterin sağlanmasında önemli rol oynar.

- İşte sosyal uyum sağlanmalıdır. Özellikle grup çalışması şeklinde sürdürülmesi gereken işlerde iş paylaşımı, iş birliği, işin düzenlenmesine iş görenlerin aktif katkıları, önerilerinin dikkate alınması iş ortamında sosyal uyumu sağlar.

Yukarıda ki kriterlerin ışığında, işin ergonomik kurallara uygun olması için şu sonuç çıkarılabilir. İş mutlaka **yapılabilir ve dayanılabilir** olmalıdır. İş olanaklar ölçüsünde **beklenebilir, memnuniyet verici ve sosyal uyumlu** olmalıdır. Yukarıda sıralanan beş kriterin gereği sağlanmış ise o iş **insancıldır** denilebilir. İnsancılık işbilim araştırmalarındaki iki temel hedeften birisidir. Diğer temel hedef **ise ekonomiktir**. Birbiriyle eşdeğerli olan insancılık ve ekonomiklik kriterleri sürekli göz önünde

²²² M.ŞİMŞEK, s.126.

²²³ M.ŞİMŞEK, s.128.

²²⁴ Fatih C.BABALIK, **Mühendisler İçin Ergonomi İşbilim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.19-20.

tutulmak zorundadır. İnsancılık işçiye dönük, ekonomiklik ise işin sonucuna, ürüne dönük hedeftir. İnsancılık kriterinin gerekleri işten doğabilecek hastalık ve kazaları ortadan kaldırmak veya en azından azaltmak, gücün, yeteneğin ne çok altında ne de çok üstünde iş yükü ile yüklememek, iş yaparken huzurlu olmayı sağlamak, sosyal ve hukuksal kurallara uyum, iş yerinde sosyal ilişkileri geliştirme ve işin düzenlenmesinde işgörenin de katkısını sağlamak, görüşünü almakla yerine getirilebilir. Ekonomiklik ise işgören ve iş aracı arasındaki işlevsel ilişkinin doğru düzenlenmesi, iş sistemlerinde verim artırıcı önlemlerin alınması, işgörenin en verimli olduğu işte çalıştırılması sayesinde gerçekleşir.²²⁵

İnsan çevre etkileşim sistemi, birbirini dengeleyen iki süreçten oluşmaktadır. Birinci süreç; çevresinden etkilenen insanın davranışlarındaki değişiklikleri ölçmek, ikinci süreç ise; davranışlarla ortaya çıkan yeni gereksinimlere göre çevrenin özelliklerini geliştirmektir. Bu süreç arasındaki denge (hangi davranışın uzlaşma yarattığı) insan çevre ilişkisinin niteliğini belirtmektedir. Bu etkileşimin niteliği farklı yaklaşımla incelenmektedir. Toplumsal ve kültürel değerler-özellik kazanan çevre ile insan davranışları arasındaki ikili ilişki gereksinimleri, kullanıcının bir mekan içinde yaşamını toplumsal psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara uğramadan sürdürebilme ve yaptığı işlerde verimli olmasına yardım edecek olanakları çevre koşulları şeklinde tanımlanmaktadır. Ergonomi, çalışanların biyolojik, psikolojik özelliklerini ve kapasitesini göz önünde bulundurarak insan, makine çevre uyumunun doğal ve teknolojik yasalarını ortaya koyan disiplinli bir bilimdir. Ergonomik faktörlerin en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi işletmeyle de bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır.²²⁶

İnsanoğlu yaşadığı ortamdan en iyi yararlanabilme olanağını bilgi, yöntem ve araçları en iyi biçimde kullanarak elde edebildiğine göre her geçen gün daha fazla yenileşmek zorunda kalabilecektir. Yenileşmenin yolu ise; bireyin yaratma kapasitesinden geçmektedir. **Teknolojik değişme**; endüstriyel bilgi birikiminde kaydedilen artışlar, **teknikte değişme** ise; kullanılmakta olan malzemenin, makinenin, ürünlerin ve örgütlenme biçiminin niteliğindeki değişikliktir. Bu değişikliğin lojistik çevrenin en ergonomik biçimde yaratılması ve oluşturulması açısından önemi

²²⁵ Fatih C.BABALIK, "Mühendisler İçin Ergonomi İşbilim", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.19-20.

²²⁶ M.ŞİMŞEK, s.129.

büyüktür. Buradan yola çıkarak yöneticilere yenileşme kararlarında etki yapan aşağıda belirtilen **çevresel faktörlerin** bulunduğu varsayılabilir:²²⁷

- İşletmeyi yenileşmeye zorlayan bir öge olarak rekabet,
- Yenileştirici bir öge olarak teknolojik değişim,
- Sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal motivler ve sosyal karakterlerin yenileşme hareketlerine etkileri,
- Çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve yenileşme hareketlerinde çokuluslu şirketlerin rolü.

Bu faktörlere lojistik çevrenin işletmenin lehinde ve verimliliğe yönelik oluşturulması anlamında odaklanılmalıdır. Ergonomi, makine insan ve çevre insan uyumu lojistik örgütün rekabet gücünü pozitif destekleyecektir. Bu unsurların yanında lojistik örgütler aşağıda belirtilen üç alanda lojistik işletmeyi konumlandırmaya ve her birinin birbiri ile uyumlandırmaya özen göstermelidir.

(a) Arazi ve Altyapı

Lojistik örgütün konuşlanması son derece önemlidir. Doğru yerde merkezin kurulması yanında depo ve tesislerin arazisi ve altyapısının nitelik ve niceliği lojistik operasyonların etkinliğini arttırmada direk rol oynayacaktır. Arazi ve altyapı doğru bir yatırımı gerektirir.

(b) Tesisler

Tesislerin teknolojik olduğu kadar ergonomik ve akıllı binalardan oluşması ve gelişmelere açık bir anlayışı içinde barındırması lojistik işletmeler için çok önemlidir. Tesisler zaman kazandırıcı özelliğe sahip olmalıdır.

(c) Donanım/Teçhizat

Lojistik bir işletmenin etkinliği ve gücü anlamında sahip olması gereken diğer bir kabiliyet ise donanım ve teçhizatlarının niteliğidir. Sıradan bir cep telefonundan modern bir tır kamyonuna hatta uzayda bir iletişim uydusu hattına kadar uzanan bir yelpazede nitelikli ve gerekli donanım ve teçhizat lojistik örgütün başarısını direk etkileyecektir.

²²⁷ Gönül BUDAK, **Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey**, SİSTEM Yayıncılık, İSTANBUL, 1998, s.4.

c. Entellektüel Lojistik Sermaye Potansiyeli (Lojistik İnsan Gücü Potansiyeli)

Entellektüel lojistik sermaye; zenginlik yaratma sürecinde işletmelerce kullanılacak entellektüel malzeme olarak değerlendirilirken, **entellektüel lojistik malzeme; lojistik bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim** olarak tanımlanmaktadır. Entellektüel lojistik sermayenin lojistik işletme içinde bütün çalışanlar tarafından bilinen veya işletmeye **rekabet üstünlüğü** sağlayacak bütün şeylerin toplamı olduğuna işaret etmektedir. Entellektüel sermaye stratejik bir yaklaşımla, işletme bilgisinin elde edilmesi, toplanması, dönüşümü ve değerlendirilmesiyle ilgilidir. Buna göre entellektüel sermaye, işletme hissedarlarının kazançlarını maksimize etme sürecinde, bilgiye ve yaratıcılığa dayalı stratejiler oluşturulmasında ve uygulanmasında yardımcı olacak en iyi yol olarak ele alınmaktadır. Başka bir tanıma göre entellektüel sermaye bir işletmenin **bilgi tabanlı öz sermayesi** olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda entelektüel sermaye; çalışanların bilgi ve uzmanlığı, müşteri güveni, işletmenin ürün ve hizmetlerini, markalarını, isim haklarını, bilgi sistemlerini, idari süreçlerini, ticari markalarını ve işletmenin iş süreçlerindeki etkinliğini içeren bir kavram olarak kabul edilmektedir. Diğer bir tanımda **entellektüel sermaye**; işletmenin değer kazanmasına yardımcı olacak bilgi, entellektüel varlıklar ve tecrübeler olarak tanımlanmakta, **kolektif bir beyin gücü** veya örgüt içinde bulunan bilgi şeklinde ifade edilmektedir.²²⁸

Entellektüel sermaye örgüt içinden örgüt dışına doğru uzanan ve içinde birçok farklı konuyu barındıran disiplinler arası bir kavram olduğundan farklı tanımlar yapmak mümkündür. Bu çerçevede genel bir tanım yapılırsa, **entelektüel sermaye**; başta insan ve insanın sahip olduğu bütün özelliklerin, örgütün kendisine ait ve diğer örgütler karşısında üstünlük sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıkların, örgütün mal ve hizmetini kullanması sonucunda değer elde eden müşteriler ve örgütü ilgilendiren diğer paydaşların, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri sonucunda ortaya çıkan, **sinerjik yapıya sahip bir sermaye** olarak tanımlanabilir. Ayrıca entellektüel sermaye, bir işletmenin günümüz ekonomisinin şartlarına uyum sağlayabilmesine ve dönüşümünü gerçekleştirebilmesine yardımcı olan, küresel rekabet sürecinde işletmeye rakipleri karşısında her an yeni fırsat ve imkânlar sunan, işletmenin görünmeyen ve buzdağının altında kalan sermayesi olarak da tanımlanabilir. Yapılan tanımlar ve açıklamalar

²²⁸ Ahmet ERKUŞ, **Entellektüel Sermayenin Örgüt Performansına Etkisi**, Savunma Bilimleri Dergisi Sayı.1, KHO Basımevi, Ankara, 2007, s.87.

doğrultusunda entelektüel sermaye kavramı ile ilgili olarak aşağıdaki özelliklerden bahsedilebilir:²²⁹

- Entellektüel sermaye örgütlerin bilançolarında tam olarak gösterilemeyen maddi olmayan varlıkların toplamıdır.

- Entellektüel sermaye rekabet üstünlüğünün elde edilmesinin ve elde tutulmasının temel kaynağıdır.

- Günümüzde örgütlerin entellektüel sermayeyi yönetmeleri vazgeçemeyecekleri öncelikli bir yönetim sorumluluğudur.

- Entellektüel sermayeyi rakamsal olarak ifade etmek ve ortaya koymak zordur. Hatta bazı varlıklar için imkânsızdır.

- Entellektüel performans, entelektüel sermayedeki artış ve azalışlardır. Bu yüzden entellektüel sermayenin ölçülür ve görünür hale getirilmesi önemlidir.

- Günümüz örgütleri türlerin, yapıların, sahiplerine ve buldukları yerlere bağlı olmaksızın sistematik bir yaklaşımla entelektüel sermayelerini ölçmek ve görünür hale getirmek zorunluluğu karşısındadır.

- Entellektüel sermayenin değeri birçok faktöre göre azalabilir veya artabilir örneğin herhangi bir marka bir ülkede yüksek değere sahipken başka bir ülkede düşük bir değere sahip olabilir.

- Entellektüel sermayenin faydaları maddi varlıklara göre çok net değildir. İşletmeler bazen beklenen faydaları sağlayamayabilir.

- Yeni bilgi tabanlı ekonomide rekabet unsurları kolayca kaybedilecek unsurlardır. Bu yüzden entellektüel sermayenin kaybedilme riski fazladır.

Entellektüel sermaye üç boyutta ele alınmaktadır. İçsel yapıda örgütsel, yönetim, ar-ge çalışmaları, iş süreçleri ve yazılım gibi konular; dışsal yapıda marka, örgütün ünü veya imajı, müşteriler ve tedarikçiler; bireysel yetenekler boyutunda ise **eğitim düzeyi, deneyim, yetenekler ve sosyal ilişkiler** gibi konular incelenmektedir. Entellektüel sermayenin birçok yazar, araştırmacı ve akademisyen tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Entellektüel sermaye çoklukla **insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi** olarak sınıflandırılmaktadır.²³⁰

- **İnsan sermayesi** bireylerin zihnindeki bilgi, tecrübeler ve yeteneklerden oluşmaktadır; buluşçuluğun ve yaratıcılığın odak noktası olarak ele alınmakta ve insan sermayesinin etkin ve verimli çalışması için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Ayrıca

²²⁹ A. ERKUŞ, s.88.

²³⁰ A.ERKUŞ, s.87.

çalışanların evine götüremedikleri sermaye olarak da tanımlanmaktadır. **İnsan sermayesi örgüt çalışanları** ile ilgilidir.

- **Yapısal sermaye** içerisinde bilgi teknolojileri, patentler, telif hakları gibi konular ele alınır. Son boyut ise müşteri sermayesidir. Entellektüel sermayenin ikinci unsuru olarak kabul edilen yapısal sermaye, birleştirici özelliği ile örgütsel sermaye veya içsel sermaye olarak da adlandırılmaktadır. Yapısal sermaye, insan sermayesinden farklı olarak tamamen örgüte ait sermaye yapısı özelliği göstermektedir. Bunun yanı sıra çalışanları ödüllendirici ve teşvik edici sistemler, iş yapma süreçleri ve işlemleri, çalışan katılımına dayanan yönetim felsefesi, destekleyici ve paylaşımcı örgüt kültürü gibi konular çalışanlardaki örtük bilginin ve yaratıcılığın ortaya çıkartılmasını sağlar ve dolayısıyla insan sermayesinin etkinliğini artırıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle örgütün kendisine ait maddi veya maddi olmayan varlıklarının yönetilmesi, entellektüel sermaye kavramı çerçevesinde ele alınmakta ve yapısal sermaye içerisinde tanımlanmaktadır. Yapısal sermaye içerisinde entellektüel mülkiyet, yönetim felsefesi, bilgi teknolojileri, örgüt kültürü, süreçler, sistemler, ar-ge ve yenilikçilik gibi konular incelenmektedir.

- **Müşteri sermayesi** ise müşteri portföyü, müşterilerle ilişkiler ve müşteri potansiyeli gibi konuları kapsamaktadır. Müşterileri elde etmek için kullanılan pazar bilgisi müşteri sermayesi içinde ana unsurdur. Müşteri sermayesi kapsamında müşteri ilişkileri, pazar yapı, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, tedarikçilerle ilişkiler, imaj ve itibar gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Müşteri sermayesi zaman zaman ilişkisel sermaye, dışsal sermaye, sosyal sermaye olarak ta tanımlanmakta ve hepsinde genel olarak işletmenin dış çevresi ile olan ilişkileri incelenmektedir. Dış çevre ile ilişkilerde öncelikle müşteriler ve tedarikçiler, ikinci aşamada ise işletmenin ünü, hissedarlarla ilişkiler ve sosyal sorumlulukla bağlantılı olarak halkla ilişkiler bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.

Müşteri sermayesi çerçevesinde **sosyal organizasyonel sermaye** faktörü, çalışanların akşamları işlerinden ayrılırken kendileri ile birlikte evlerine götüremedikleri sermaye olarak tanımlanabilir. Her kuruluşun kendine özgü bir organizasyonel sermayesi bulunmaktadır ve bu sermaye kuruluş elemanları tarafından paylaşılmaktadır. Teknolojiler, icatlar, yayınlar ve süreçler yasalarla koruma altına alınan, organizasyonel sermaye türlerini oluştururken, diğer taraftan da şirket stratejisi ve kültürü gibi organizasyonel sermaye türleri de vardır. Ünlü bir stratejistin söylediği

gibi, “21 nci Yüzyılda da en önemli sermaye **insandır ama, nitelikli olanı...** Sıra sıra diploma sahibi olan mı, yoksa lider niteliklerine sahip “entelektüel” birikimi olan mı.. Bilgi çağı'nın insanı, liderlerin lideri olabilecek yetenek ve donanımdaki kişidir. Eğer bu “lider”i yaratacak sistemi kuramazsanız, 2025 yılı sonrasını da unutmak zorundasınız.” Örgütler arasındaki öldürücü rekabet iş görenlerin çalışacağı iş ortamlarını yeni yapıya uygun hale getirmeyi adeta dayatmaktadır. Örgütlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Thomas Stewart'ın yerinde saptamasıyla “enformasyon ve bilgi günümüzün **termonükleer rekabet silahlarıdır.** Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri de ancak rekabet güçlerini artırmalarına ve kalitelerini yükseltmelerine bağlıdır.” Rekabetin küresel anlamda ulaştığı bu küresel ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır.²³¹

Entellektüel sermaye başka bir çalışmada üç ayrı içerikte incelenmektedir. İki **insan sermayesi** olup yaratıcılık, eğitim, **çalışan yetenekleri**, değer yaratan ve işle ilgili bilgiler bu unsur altında ele alınmaktadır. İkincisi **yapısal sermaye**dir. Kültür, örgüt ruhu, patent, telif ve isim hakları, yönetim süreçleri, veri tabanları gibi konular bu kapsamda değerlendirilmektedir. Üçüncüsü ise **ilişkisel sermaye**dir. Marka, örgüt ünü, stratejik iş birlikleri, anlaşmalar, müşteriler, dağıtım kanalları gibi konular ilişkisel sermaye kapsamında incelenmektedir.²³²

Entellektüel sermayenin sınıflandırılmasına ilişkin yapılan çalışmalarda **insan sermayesinin** hemen hemen bütün yazarlar tarafından öncelikle ele alındığı görülmektedir. **Yetenekler, çalışanlar, insan,** insan sermayesi, ilişkiler adı altında yapılan sınıflandırmalarda asıl tema insanın sahip olduğu **bilgi, yetenek ve yaratıcılıkla** ilgilidir. Bu kapsamda **insan sermayesi; örgüt içinde bulunan insanlar ve onların sahip olduğu bilgi, tecrübe, yetenek, yaratıcılık gibi özelliklerin bütünü** olarak tanımlanabilir. Kuşkusuz insan sermayesinin birincil sermaye olarak değerlendirilmesi, bilgi üretiminin ve yaratıcılığın çıkış noktasında insanın bulunmasıyla ilgilidir. İnsan sermayesi olmadan entellektüel sermayenin düşünülmesi de mümkün görünmemektedir. Çalışanların yetenekleri, tecrübeleri, eğitimleri, öğrenim

²³¹ Özcan YENİÇERİ, “İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.135.

²³² A.ERKUŞ, s.89.

durumları, motivasyon, çalışanlar arası ilişkiler, çalışan tatmini gibi konular insan sermayesi altında ele alınmıştır.²³³

Teknolojide meydana gelen son derece hızlı değişimler sayesinde işletmelerin bilgi teknolojilerini kullanır hale gelmeleri bu sayede çeşitli birimlerde düzensiz olan bilgilere daha kolay ulaşabilme imkanını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bilginin bilgiye uygulanmasının söz konusu olması işletmelerin bütün kaynakları kolayca edinme şanslarını arttırmıştır. Örgütlerde bilgiyi yaratan, kullanan ve onu geliştiren bireydir. İşletmeler ancak çekebildikleri ve elde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar ölçüsünde başarılıdır. Rekabet çağında işletmenizin diğer işletmelerden ve rakiplerden ayrıcalıklı olmasını sağlayacak en önemli özellik sunulan hizmetlerin niteliği ve niceliğinin yanı sıra, **yüksek performanslı çalışanlarla karşılıklı güvene ve güçlü bir kişisel ilişkiler ağına dayalı bir ilişki** yaratabilmekten geçmektedir. Her ileri ekonomi, küresel olduğu için bir ulusun en önemli **rekabet avantajı onun iş gücünün becerileri ve toplam öğrenmesine** dayanmaktadır. Örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurun, örgütün insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir. Örgüt bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi aynı zamanda örgütün dışında bulunan ancak potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücü ile de yakından ilgilidir. Örgütler teknoloji ve insanları, bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler. Bu yönüyle insan örgütlerin **hem aracı hem de amacıdır. Örgütsel verimliliğin** sağlanması yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Örgütler açısından insan, **nedensel güçtür**. Çünkü insan, yaratıcılığın, **yenilikçi fikirlerin** kaynağını teşkil etmektedir. Küresel rekabet ortamında rekabet üstü olabilmek için örgütteki insan kaynağının yakından tanınması, örgütlerin ivedilikle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yazar “insandan daha zengin kaynak yoktur. O halde insan kaynaklarından değil insan zenginliğinden söz etmek gerekir.” diyor. Örgüte girdi olarak nitelendirilenler arasında insan sermayesinin yeri bir başka kaynak tarafından asla doldurulamaz. Çünkü insan sermayesi diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir ve çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.²³⁴

1950’lerin başında Theodore Schultz, Jakob Mincer ve Gary Becker gibi ekonomistler **beşeri sermaye** teorisini geliştirmişlerdir. Teorinin temel görüşü eğitimin verimliliği ve gelirlerin artışıdır. Yatırım kavramı genellikle muhasebe döneminin

²³³ A.ERKUŞ, s.91.

ötesinde gelir akımı sağlayan harcamalar için kullanılır. Birey açısından düşünüldüğünde resmi eğitim, işyerinde eğitim, sağlık hizmeti, göç ve iş arama gibi faaliyetler bireye başlangıçta maliyet yüklese de gelecekte gelirleri arttıracığı ümit ve beklentisi ile yapıldığı için bunlara da beşeri sermaye yatırımı denilir. Buna göre toplumların toplam serveti hem beşeri hem de beşeri olmayan sermayelerinin toplamından oluşmaktadır. Beşeri olmayan servet toplumun arazi, binalar ve makine stokunu içerirken beşeri sermaye eğitim ve sağlık gibi unsurlara yapılan yatırımları içermektedir. **Eğitim** bazı kimseler için bir tüketim malı olsa da pek çok birey için **geleceğe yönelik yatırımdır**. Eğitim yatırımından beklenen getiriye; daha yüksek gelir sahibi olmak, daha iyi bir iş tatmini sağlamak, daha çekici istihdam imkanları, daha yüksek statü ve sosyal prestij şeklinde ifade etmek mümkündür.²³⁵ Beşeri sermaye denilince örgütün sahip olduğu iş gören sayısı yanında iş görenin sahip olduğu nitelik, deneyim ve eğitim düzeyi anlaşılmalıdır. Beşeri sermayenin kapsamına bilgi ve deneyim yanında yeteneklerde dahil edilmektedir. Likert beşeri kaynakların önemini vurgulayan ilk bilim adamı olup, beşeri kaynağı bireylerin üretken beceri yetenek ve bilgisi ile mal ve hizmet üretme kapasiteleri olarak tanımlamıştır.²³⁶

Başarı, yenilik ve farklılık yaratma örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu kolektif deneyim, yaratıcılık ve sorun çözme kapasitesi, liderlik, girişimsel ve yönetsel yeteneklerin sonucudur. Girişimciler tarafından ele geçirilemeyen değerlerin başında **insana özgü değerler** gelmektedir. Düşüncelerin, yeteneklerin, istidatların, duyguların, muhakemenin, akıl yürütmenin insani öğelerin üzerinde mülkiyet tesis edilemez. Çalışanların becerileri dışında bütün üretim faktörleri dünyanın herhangi bir yerinde kurulabilir. Sermaye özgürce uluslararası aşabilir ve son teknolojiler, bilgisayarlar, uyduların yardımı ile bir ülkeden diğerine aktarılabilir. Daha doğrusu sermaye, bilgi, hammadde ve teknoloji kolayca temin edilebilmektedir. Ancak insan sermayesini kısa zamanda kalifiye hale getirmek ve onun yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanabilmek mümkün değildir. İnsan sermayesi organizasyon için insanın beyninin içinde saklı olan bilgidir. İnsan sermayesi yoluyla organizasyonun entelektüel varlıklarına net bir ilave yapılır.²³⁷

²³⁴ Mehmet İNCE, "Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, s.359.

²³⁵ M.Kemal BİÇERLİ, **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, 2 nci Baskı, İstanbul, 2003, s.232.

²³⁶ Ömer Faruk AKYÜZ, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.125.

²³⁷ M.İNCE, s.361.

Örgütlerde bilgi toplumunun insanı, sürekli olarak katma değer oluşturmak, süreçlerle eş zamanlı olarak çalışmak durumundadır. İnsan bu suretle **örgütsel değişimin temel dinamiğini** oluşturmaktadır. Bunu başarabilmek için değişimi yönetmeye yarayan liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmektedir. Çalışanlar, bu yönüyle diğer örgütsel kaynakları en etkin şekilde kullanmakta ve örgütsel performansın sağlanmasında sinerjik bir etki yapmaktadırlar. İnsan ise akıl, duygu, his, zeka, ihtiras, heyecan gibi psikolojik ve sosyal nitelikli bir takım özelliklere sahiptir. Bu açıdan insanların örgütsel amaçlara kanalize edilebilmeleri ve üretim kaynağı olarak etkinliklerini ortaya koyabilmeleri oldukça zor bir süreçtir. “Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyacı vardır” sözü, birey ve örgüt arasındaki karşılıklı çıkar ve bağımlılığı ifade etmektedir.²³⁸

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılmaktadır ki, rekabet ortamındaki lojistik bir örgütün en önemli silahı entellektüel sermayesi yani işgücü ve onun kalitesi olmaktadır. Bu kalite ise işgücünün niteliği ile doğru orantılıdır. Lojistik yöneticilerin işgücü niteliğini arttırmaya yönelik konuları daima öncelikli gündemlerinde tutmalarının bir zorunluluk olduğu çok açıktır. Diğer tüm sermayelerinizin çok olmasının eğer elinizde entellektüel sermayeniz olmaz ise anlamı yoktur.

(1) Bilişim Yetkinlik Potansiyeli

Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Bilgi toplumunda işletmelerin bilgiye dayalı hale gelmesi, bilgisayarların ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgütsel yapı ve süreçleri de değiştirmektedir. Bu gelişmeler bir yandan işletmelerde **niteliksiz işgücünü** açığa çıkarırken, diğer yandan da bilgi işçilerinin sayısının artmasına neden olmaktadır.²³⁹ Lojistik sektöründe yeni teknolojilerin kullanımı lojistik işletmelerinin **zaman yönetimi, maliyet tasarrufu, esneklik ve kalite** gibi kritik başarı faktörlerini sağlıklı bir şekilde yönetebilmelerini sağlamaktadır.²⁴⁰

Dağıtımın geleneksel yöntemlerle yapılması artık günümüz koşullarına uymamaktadır. Bilgisayar teknolojisi lojistiğin etkinliğini; depolama ve malzeme yönetiminde, envanter kontrolünde ve taşımacılıkta inanılmaz boyutlarda arttırmıştır.

²³⁸ M.İNCE, s.362.

²³⁹ H.ÖZGEN ve Diğ., s.28.

Bu etkinlik karayolu araçlarının uydu takip sisteminden elektronik veri alışverişine, bilgisayarlı envanter sistemlerinden barkod kullanan otomatik tanımlama tekniklerine kadar uzanmaktadır.²⁴¹

Müşteri ilişkilerini yönetmede yeni teknolojiler ve otomasyon çok önemli rol oynamaktadır. Lojistik işletmeleri üretimden nihai tüketiciye erişim sürecinde bilişim teknolojileri ve otomasyondan yararlanarak önemli maliyet üstünlüğü sağlamaktadır. Yeni teknoloji kullanımı işletmelerde merkezîyetçiliği ve hiyerarşik basamakların sayısını azaltmaktadır. Böylelikle işletmelerde yetki dağılımı, katılımcı yönetim ve bilgiye tam erişim konuları etkin yönetilmektedir.²⁴²

(2) Lojistik İşgücü Potansiyeli

Lojistik bir işletmede çalışanlar o lojistik işletmenin “**lojistik işgücü**”nü oluşturur. Lojistik işgücü denildiğinde “gücü” iki alt eleman meydana getirir. Bunlardan bir tanesi “**işgücünün niceliği**” diğeri ise “**işgücünün niteliği**”dir. Bu bağlamda **lojistik işgücünü; “lojistik bir işletmede çalışan yönetici ve işgörenlerin niceliği ve niteliğinin o işletmede oluşturduğu büyüklük”** olarak tanımlamak mümkündür.

(a) Lojistik İşgücü Niceliği

Lojistik işgücünün niceliği o işletmede çalışanların sayısal, **rakamsal büyüklüğüdür**. Lojistik işletmenin; sermaye gücü, amaçları ve vizyonu, iş hacmi, teşkilatlanma biçimi, verimliliği, donanımı ve teçhizatlanması, çalışma politikaları lojistik işgücünün niceliği ile yakından ilgilidir. Küresel veya bölgesel amaçlara, sahip olunan teknolojik imkanlara göre lojistik işgücü niceliği değişebilecektir.

(b) Lojistik İşgücü Niteliği

Tezin başlığını da oluşturan “Lojistik İşgücü Niteliği” daha detaylı bir şekilde incelenip analiz edilmek üzere aşağıda ayrı bir bölüm olarak sunulacaktır.

²⁴⁰ Horst WILDEMANN, “Management of New Technologies in Production and Logistics”, **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, Vol.7 No.1/2, 1990, p.63.

²⁴¹ B.BULUNMAZ, s.17

²⁴² WILDEMANN,s.68..

II. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ ANALİZİ

A. Lojistik İşgücü Niteliğinin Kavramsal Çerçevesi

Dünya Bankası, **bilgi ekonomisinin en önemli dört özelliğinden birini, bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için eğitilmiş ve vasıflı bir nüfus oluşturmak olarak belirlemiştir.** Reinhartsen, gelişen ekonominin ekonomik büyümeye ve yaşam kalitesine etkisinin farklı gruplar tarafından kabul gördüğünü ifade etmiştir. Çalışanları bilgi ekonomisinde çalışmaya hazırlama, yeni bir eğitim ve öğretim modelini yani “yaşam boyu öğrenme” modelini gerektirir. **Yaşam boyu öğrenme** yapısı yaşam döngüsünün başından sonuna kadar, yani çocukluğun başlarından emekliliğe kadar öğrenmeyi içermektedir. Yaş ilişkili olmaksızın, “**yetenek odaklı**” olmalıdır. Yaşam boyu öğrenim bakış açısında, geleneksel programların içerik ve öğrenme amaçları, tüm öğretilenlerin yaşamları boyunca daha fazla öğrenmeyi üstlenme kapasitesi ile donatılması için gerekli temel bilgi ve yetenekleri sağlayacak şekilde ayarlanmalıdır. Eğitim, iş yaşamları boyunca kullanılan değişmez teknik yeteneklere sahip çalışanlardansa **yeni yetenekler kazanmaya kolayca uyum sağlayan çalışanlar** için, ekonominin artan ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmalıdır. Dünya Bankası bu ihtiyacın, temel yeteneklerin önemini artırdığını savunmaktadır.²⁴³ Lojistik örgütler açısından baktığımızda da yetenek odaklı bir yaklaşım ile yaşam boyu öğrenebilen ve uyum sağlayan niteliklere sahip bir işgücünün oluşturulması gerekir.

Yetenek; bir işi en iyi, en kısa zamanda yapma başarısı ya da becerisi olarak tanımlanabilir. Bir işgören için el, kol ve göz gibi organlarla kazandığı fiziksel becerilerdir. Bu becerilerin bir kısmı **doğal nitelik** taşırken bir bölümünde sonradan gerçekleşen **eğitim ve deneyimle** kazanılır. Yöneticilik görevlerinde ise, daha çok algı, dikkat, önsezi, yargılama, yaratıcılık, önceliklik, işbirliği, iyi ilişkiler kurma gibi **düşünsel yetenekler** gerekmektedir.²⁴⁴

Üretim süreci, ekonomik mal ya da hizmetlerin ortaya konulması için uygulanması gereken bir süreçtir. Bu süreç, doğa yasaları gibi, kendiliğinden oluşan bir süreç olmayıp, yöneten, planlayan ve örgütleyen insan uğraşının sonucudur. Bu yönetici güç uğraşları da insan gücü çalışma alanına ilişkindir. Ancak, **insan gücü çalışmaları** da esasen ikiye

²⁴³ Ömür SAATÇIOĞLU, Ömür ÖZMEN, Yasemin ARBAK, “**Etkin Lojistik Yönetim için Gereken Nitelikler**”, Uluslararası Lojistik Kongresi 2004, DEÜ Denizcilik İşletmesi ve Yönetimi Yüksek Okulu, LODER, Cass Business School, **DE Yayınları**, İzmir, 2004, s.445.

²⁴⁴ Sinan ARTAN, **İş İdaresi**, Anadolu Üniv.Yayın No:39, Ed: Mehmet ŞAHİN, Ankara, 1985, s.7.

ayrılabilir. Bunlar; **yönetilen** çalışmalar ile **yöneten** çalışmalardır. **Emek**, üretim öğeleri arasında en önemli olanıdır. İşletme sahiplerinin ve işletme **çalışanlarının (işgören) amaca ulaşabilmek için gerek bedensel, gerekse zihinsel çabalarının tümü emek, “işgücü” olarak adlandırılır.** Diğer üretim öğelerini bir araya getiren ve yönlendiren emek, işgücü öğesidir. Bu nedenle, emek işgücü olmadan üretimde bulunulması düşünülemez.²⁴⁵

Bir lojistik işletme (lojistik örgüt), önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan (çalışanlardan) oluşur. Amaç ortaklığı, insanları birbirine bağımlı kılar. İnsanların güçlerinin ayrılması örgütün gücünü zayıflatır. Amaçların gereken nitelikte ve nicelikte gerçekleştirilebilmesi için, insanların güçlerinin birbirine bağımlılığının bozulmaması gerekir. Bu yüzden, örgütün tüm güçlerinin birbiriyle eşgüdümlemiş olması zorunludur. Böyle bir örgüt ortamında **insanın davranışları** özel bir nitelik içerir. Başka bir deyişle insanın, örgüt dışındaki **genel nitelikteki davranışı** ile örgüt içindeki **özel nitelikteki davranışları** birbirinden ayrılır.²⁴⁶

Geleneksel olarak işgücü, fiziki güce dayalı (kol gücü/**mavi yakalı**) ve fikri güce dayalı (kafa gücü/**beyaz yakalı**) ayrıma konu olur. İşgücünün çalışma rolleri, iş sözleşmesi ile bu alanı düzenleyen yasalarla belirlenir. Ancak gerçekleşen ve beklenen davranışların somut içerik kazanması işletme içinde ve işin özelliklerine göre şekillenir. İşgücü gibi işgücü verimliliği de değişken olduğu kadar farklılaşmış bir içeriğe sahiptir. **İşgücünün nitel ve nicel etkinliği** hem bireysel, hem toplumsal düzeyde öğrenme süreci ile değişim gösterir.²⁴⁷

Bir lojistik örgütün işgücünü oluşturan çalışanlarının yaşam döngülerinde sahip oldukları davranışlar o örgütün işgücü niteliğini oluşturmaktadır. Çalışanların davranışları ise bireysel ve örgütsel olarak farklı olmakla birlikte birbirini etkilemektedir. Çalışmamızda öncelikle **bireysel davranış** ve nitelik daha sonra **örgütsel davranış** incelenerek lojistik işgücü niteliğinin analizi yapılacaktır.

1. Bireysel Lojistik İşgücü Niteliği Analizi

Çalışan bireyin işgücüne katkısı oluşturduğu davranışları sonucu olarak niteliğe dönüşmekte ve çalıştığı örgüt ve topluma o oranda katkıda bulunmaktadır. **“Davranış;**

²⁴⁵ M.ŞİMŞEK,s.79.

²⁴⁶ İbrahim E.BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, Umut Yayım, ANKARA, 2000, s.14.

çalışanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve ifade edilebilir bilinçli etkinlikleri”dir. Çalışanın davranışının ortaya çıkmasında iki önemli etken vardır. Birincisi; kişiliği, ikincisi; çevresi ve ortamıdır. İnsanlar davranırken kişilik özelliklerini kullanır ama çevresine göre davranışlarına yön verir. Örgüt ve çalışma ortamı başka çevrelerden kendine özgü koşullarıyla ayrıldığından, örgütte çalışan insan bu koşullara uygun davranır. Bir çalışandan; üretim, işten doyum, örgüte uyum, işleri yerine getirme ve örgütü yaşatma davranışları beklenir. Çalışanın kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine uygun davranışları yerine getirmesi için yeterli olması zorunludur. **Yeterlik**; bilgili ve becerikli olmayı gerektirir, ancak yeterli olmak her zaman istenilen düzeyde **edim** elde etmeye yetmez, elverişli **tutumla** edim elde etmeye **güdülenmek** gerekir. Bu açıklamaları formüle etmek te mümkündür.²⁴⁸

- Bilgi x Beceri = Yeterlik , Tutum x Görev = Güdülenme

- Yeterlik x Güdülenme = Davranış

Tutumların sistemli ve hiyerarşik bir tarzda örgütlenmiş olanlarına “**Değer Sistemleri**” denir. Bir tutum, bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan oluşmaktadır. Buna dayanarak bir tutumun üç bileşenden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bunlar **Bilişsel**, **Duyuşsal** ve **Devinimsel** bileşenlerdir. Bu bileşenler birbirinden bağımsız değildir. Aralarında çoğunlukla bir tutarlılık ve etkileşim söz konusudur.²⁴⁹

Davranış, yaşamın vazgeçilmez zorunlu bir aracıdır. İnsanın **devinimsel, bilişsel ve duygusal** gücüyle yaptığı yaşam etkinlikleri, öbür canlılarınkinden daha yüksek nicelikte ve daha üstün niteliktedir. İnsan bu özelliği ile birçok doğa koşulunu değiştirerek ve kendine özgü bir kültür geliştirerek şimdiki yaşam olanaklarına kavuşmuştur. Başka bir deyişle insan, ulaştığı şimdiki yaşam düzeyini, kendisinde var olan ve eyleme dönüştürdüğü **devinimsel, bilişsel ve duygusal etkinliklerine** borçludur.²⁵⁰

- **Devinimsel (psikomotor) Etkinlikler**: El, kol, bacak ve bedence yapılan kasal etkinlikler devinimle yapılır.

²⁴⁷ Hüsnü ERKAN, **Ekonomi Sosyolojisi**, Barış Yayınları, İzmir, 2000, s.122.

²⁴⁸ İ.BAŞARAN, s.22.

²⁴⁹ Salih GÜNEY, **Davranış Bilimleri**, Nobel, Ankara, 2000, s. 302.

²⁵⁰ İ.BAŞARAN, s.14.

- **Bilişsel Etkinlikler:** Duyma, algılama, bellekte saklama, anımsama, düşünme, uslamlama, sorun çözme, kavram ve ilke öğrenme; yeni yaşantıları anlamada kavram ve ilkeleri kullanma vb. bilişsel etkinliklerdir.

- **Duyuşsal (Duygusal) Etkinlikler:** Duygu ve coşku içeren etkinliklerdir.

Davranışlar yalnız bilinçli yapılan devinmeler gibi kasal etkinlikleri değil, gözlenebilen ya da bireyce anlatılabilen ve bilinçli yapılan tüm bilişsel ve duygusal etkinlikleri de kapsar. Çünkü insanın, başkası ya da deneyci tarafından gözlenebilen etkinlikleri gibi, değişik yollarla anlattıkları, söyledikleri içsel etkinlikleri de değişik yöntemlerle ölçülebilir. İnsan davranışı bütündür. Bu bütünlük hem yukarıda üç ana başlık altında verilen bilişsel, devinimsel ve duygusal etkinlikler, hem de davranış ile davranışın kökünde yatan nedenler için söz konusudur. Davranış dinamik bir olgudur. **Bir davranışın sürecinde bilişsel, devinimsel ve duygusal etkinliklerin bir ya da tümü birden bulunabilir.** Bu bağlamda aşağıda belirtilen formül ile aynı zamanda iş gören niteliğini de betimlemek mümkündür:

- (Devinimsel x Bilişsel x Duyuşsal Etkinlik) + Motivasyon = Bireysel Davranış Niteliği

- Bireysel Davranış Niteliği = İşgören İşgücü Niteliği

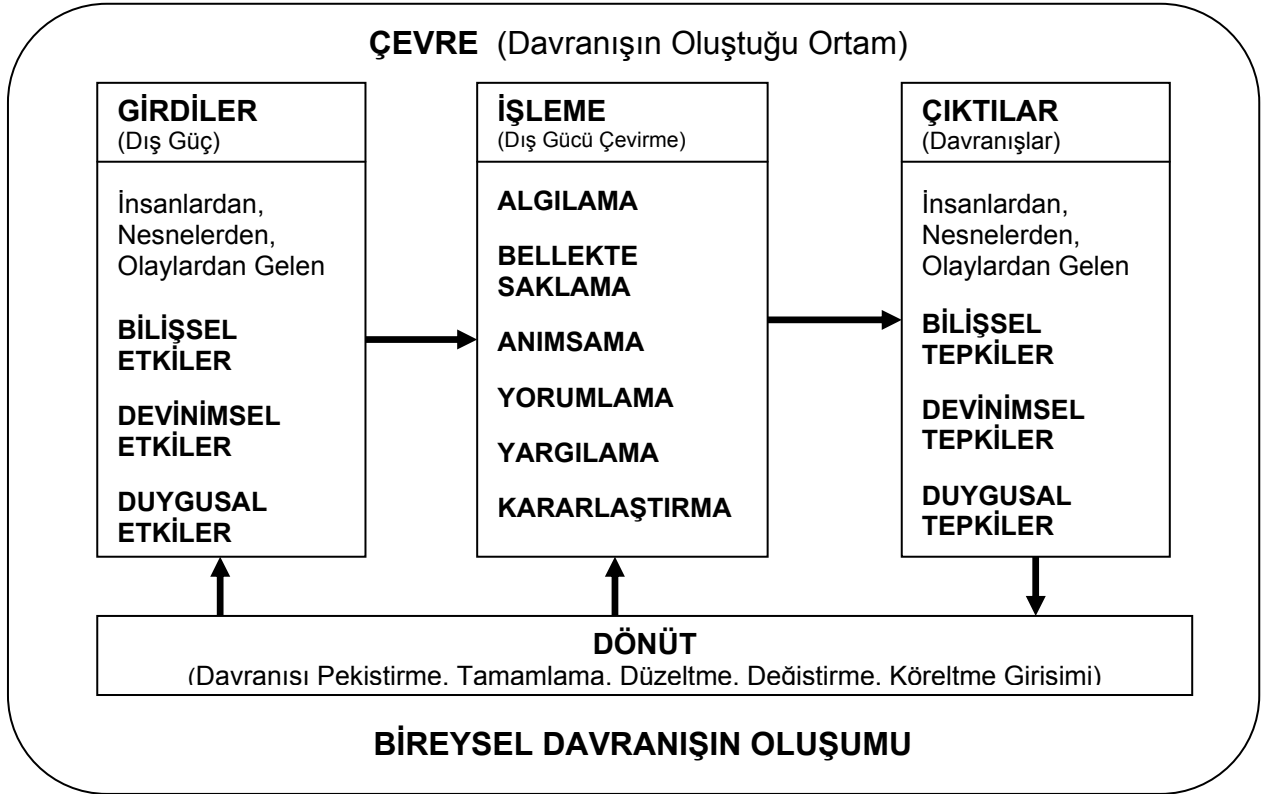
İşgörenin işgücü niteliğini daha iyi irdelemek üzere **bireysel davranışın oluşumunu** analiz etmek uygun olacaktır. Davranış, sistemli bir sürecin ürünüdür. Her sistem gibi, **davranış sisteminin de beş ögesi vardır:**²⁵¹

- **Çevre :** Davranış bir çevrede oluşur. Davranışın biri **dışsal** öbürü **içsel** olmak üzere iki çevresi vardır. Dışsal çevre insanın davranışı yaparken yaşadığı çevredir. İçsel çevreyse yapılacak davranışın, aynısı ya da benzeri olup da insanın daha önce yaşadığı etkileri içeren ve belleğinde sakladığı yaşantılarıdır. Yapılacak davranış hem dışsal hem de içsel çevrece biçimlendirilir.

- **Girdiler :** Davranışın oluşması için insana dış çevreden etkiler gelmesi ve insanın bu etkileri duyması gerekir. Duyum eşliğini geçemeyen etkiler, algılanıp davranışa dönüştürülemez. Dış çevreden gelen etkiler, **bilgi, beceri ve tutum** türünden olabilir. Bunlar davranış sistemi için dış güçlerdir.

²⁵¹ İ.BAŞARAN, s.16.

Tablo 7: Bireysel Davranışın Oluşumu



Kaynak: İ.E.BAŞARAN,"Örgütsel Davranış", Umut Yayınevi, Ankara, 2000, s.17.

- **Dönüşüm** : Dış çevreden gelen dış güç, insanın bilişsel gücü ile kendi gücüne dönüştürülür. İnsanın kendi gücüne dönüştüremediği dış güç ya anımsanamaz ya da kısa bir süre sonra unutulur. Dış güç insanın **bilişsel gücü ile iç çevrede** işlenir. **Algılama, anlama, bellekte saklama**, geçmişteki aynı ve benzer yaşantıları bellekten çağırma, anımsanan yaşantılarla yeni alınan etkileri karşılaştırıp **yorumlama, yargılama, uslamlama** gibi bilişsel süreçler dış gücü işlemek için kullanılır.

- **Çıktılar** : İnsanın bilişsel gücü ile işlenen girdiler (dış güç) çıktılara dönüştürülür. Çıktılar insanın bilişsel gücü ile işlediği ürünler, başka bir deyişle davranışlarıdır. Bu davranışlar **bilgi, beceri ve tutum türünden çıktılar**ın bir ya da birkaçı ile yüklü olabilir.

- **Dönüt** : İnsan bir davranışı yaptıktan sonra bu davranışını değerlendirir; yanlış, kötü, çirkin bulduğu davranışından aldığı dönütle bir daha bu tür davranışı yapmamak için etkilenir; doğru, iyi, güzel bulduğu davranışından aldığı dönütle de bu davranışını pekiştirir. Böylece dönüt, davranışını **düzeltilici ya da pekiştirici** girdisi olur.

Davranış sisteminin üç özelliği de şunlardır:²⁵²

- **Büyüme:** İnsan dışardan aldığı etkileri işleyerek ve çıktılar üreterek davranış sisteminin gelişip büyümesini sağlar. Her davranışın oluşumu, insana yeni yaşantılar kazandırır.

- **Dengelenim-durulum :** Davranış sistemine istenmeyen, öncekilerle çelişen, çatışan, yanlış, kötü, çirkin bulunan bir dış ya da iç etki girdiğinde davranış sistemi deprem geçirerek dengelenime düşer. Ama davranış sisteminin bu dengelenimden kurtularak yeniden duruluma geçmesi gerekir. Her dengelenim-durulum dönüşü davranış sistemini, dolayısıyla insanın yaşantılarını değişikliğe uğratar.

- **Güçyitimi :** Sistemler zamanla güçlerinden yitirirler. Davranış sistemi de girdilerini ya da işlediklerini anımsayamayarak ya da unutarak; çıktılarını ketleyerek; öğrendiklerinden, yaşadıklarından bir kesimini ya da bütünü yitirerek güçyitimine uğrar.

İnsanın bir davranışı yapabilmesi için, **davranışı yapmaya güdülenmesi;** davranış yapabilecek **yeterlikte olması;** davranışın yapılmasına **ortamın elverişli olması;** ortamın etkenleri ile **olumlu etkileşmesi** ve bir **edim elde etmesi** gerekir. Davranışın oluşmasını sağlayan bu **beş değişken** aşağıda açıklanmıştır:²⁵³

- **Güdüleme :** Güdülenme (motivasyon), insanın gereksinmelerini doyumaya, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlarını yapmasına yol açan zorlanmayı (stres) anlatan genel bir terimdir. Bu zorlanma bir şeyi gereksemek, istemek, arzu etmek, dilemek, sevmek gibi sözlerle anlatılır. İnsan, güdülenmeden davranışa geçemez. Güdülenmeyi yaratan zorlanma, içsel ve dışsal olabilir. İnsanın davranışa geçmesi, içinden gelen zorlanmayla olduğunda buna içsel güdülenme; dıştan gelen zorlamayla olduğunda buna dışsal güdülenme denir.

İçsel güdülenme, insanın dürtü ve güdülerinin doyurulmak üzere harekete geçmesiyle ortaya çıkar. Güdülenmenin oluşabilmesi için, dürtü ve güdülerin harekete geçmesinin, insanı davranışa geçirebilecek güce ulaşması gerekir. Genellikle insanın acıkma, susama, soluma gibi biyolojik gereksinmeleri dürtü terimiyle; toplumsal ilişkinlik, sevilme, kendini geliştirmek gibi toplumsal ve ruhsal gereksinmeleri de güdü terimiyle anlatılır. Dürtü ve güdülerin harekete geçmesinin yarattığı içsel güdülenmenin amacı, insanın bedensel, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerinin doyurulmasıdır. İçsel güdülenme, insanın iç çevresinin uyarıcılarına dayandığı için yaşamsal önemdedir. Birey, yaşayabilmek için bedensel gereksinmelerini; amaçlarına ulaşmak için de ruhsal

²⁵² İ.BAŞARAN, s.16.

ve toplumsal gereksinmelerini doymak zorundadır. Bu yüzden, içsel zorlanmayla oluşan güdülenmenin gücünden çoğu kez, daha üstündür. Bu tür güdülenme insanı davranışa daha kolay ve daha güçlü itebilir.

Dışsal güdülenme, insanın dış çevresinin uyarıcılarıyla oluşur. İnsanın dış çevresinden gelen uyarıcılar, (1) gereksinmelerinin doymulmasının engellenmesinden; (2) dış çevreden beklentilerinin karşılanmamasından; (3) dış çevrenin insandan beklidiklerinden ve istediklerinden kaynaklanabilir. Dışsal güdülenmeyi yaratan kaynaklar, kimi kez insandan içsel güdülenmenin istediklerinin zıddı olan davranışları yapmasını ister ve içsel güdülenmenin gücünü aşar. Bu durumda içsel güdülenmeyi yaratan isteklerle dışsal güdülenmeyi yaratan istekler çatışır. Dış çevrenin insanı güdüleme çabası, insanın çevresine uyumu ile ilgili olduğunda bu çatışma oluşur. İnsanın çevresine uyumunun önemi arttıkça, çevrenin yasal, toplumsal, kültürel, ekonomik gibi etkenleri, insanın uyumunu sağlamak için, baskılarını artırır.

- **Yeterlik:** Güdülenmeyle oluşan gereksinmenin doymulması, insanın bu gereksinmesinin gerektirdiği davranışı yapabilme yeterliğine bağlıdır. İnsan, gereksinmesini doymada yetersiz kaldığında ya yapılacak davranışı gerektiren yeterliğe ulaşmak için çaba gösterir ya da gereksinmesini doymaktan vazgeçer. Birinci durum bireyi öğrenmeye yöneltir. İkinci durum ise bireyi doymusuzluğa düşürür. Yeterlik (competency) bir davranışı yapmaya yaracak bilgi ve beceriyi kazanmış olmaktır. İnsan, gereksinmesini doymaya yarayacak bilgi ve beceriyi kazanmışsa, davranışı yapmaya hazırdır. **Hazırbulunuşluk**, davranışı yapmaya elverişli bedensel olgunluğa ve davranışın öncülü olan ilgi ve becerileri öğrenmeye dayanır. **Bedensel olgunluk**, insanın büyüme yoluyla bir davranışın gerektirdiği becerileri yapmaya gereken **devinimsel güce** ulaşmış olmasıdır. İnsanın, davranışa gereken bedensel olgunluğa ulaşamamış durumunda davranışı yapması olanaksızdır.

Öğrenme, davranışı yapmada yeterli olmaya gereken bilgi ve becerileri kazanmadır. İnsanın, davranış için gereken bilgileri ve becerileri öğrenmeye bilişsel gücünün yetmesi gerekir. Öğrenmenin kendisi, başlı başına bir davranış olduğu gibi, insanın yekinen gereksinmesinin doymulması için de bir hazırlık sürecidir. **Bilgi**, bireyin, gereksinmesini doyma sürecinde karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak; durumların gerektirdiği anlatımları ve etkinlikleri yapmak için kullandığı önermelerdir. Önerme, davranış için gerekeceği varsayılan temel düşüncelerdir. Davranış için

²⁵³ İ.BAŞARAN, s.16.

kullanılacak bilginin, gerçekliği ve ussalığı kanıtlanmış ya da yeterli düzeyde olduğu kanısına varılmış olmalıdır. Bu nitelikleri yetersiz olan bilgi, insanı doğru davranışı yapmaya götürmez.

Beceri, bir davranışın kolaylıkla ve ustalıkla, nitelikli olarak yapılmasıdır. Ayrıca beceri kuramsal ve teknik bilginin etkinliğe (işe) dönüştürülmesidir. Bu yüzden bir işte becerili olmak, insanın hem bilişsel gücünü hem de devinimsel gücünü gerektirir. Davranış için kullanılacak becerinin alışkanlığa dönüştürülmesi, gerektiğinde davranışın yinelenmesini kolaylaştırır. İnsan kolaylaşmış davranışla amacına daha doyurucu ulaşır. Yeterli olmak, yalnız başına bireyi davranışa itemez. Bireyin gereksinmesini doyumaya güdülenebilmesi için, karşı karşıya bulunduğu duruma ya da durumlara takındığı tutumun uygun olması gerekir. Bu yüzden yeterli olmanın yanı sıra ulaşılabilecek amaca karşı takınılan tutum da önemlidir.

Tutum, yalın anlamıyla, insanın karşı karşıya bulunduğu durumu kabul ya da reddetmesine dönük geliştirdiği niyeti, gösterdiği eğilim ve maksadı olarak tanımlanabilir. Tutum, etkinlik ya da davranış değildir; etkinliği ya da davranışı yapmaya eğilimdir. Tutum, insanın duygusal gücüne dayanır ve tıpkı bilgi, beceri gibi öğrenilerek elde edilir. Bilgi ve becerinin, çoğunlukla gerçek ve ussal önermelere dayanmasına karşın, tutum, azınlıkla gerçek ve ussal önermelere dayanır. Tutumun kaynağı çoğunlukla görüş, inanç, duygu, coşku ve kimi kez dogmalardır.

Yeterlik, bireyin belli bir davranışı yapabilmesi için bilişsel, devinimsel ve duygusal gücünün davranışı oluşturmaya gereken düzeyde bulunmasıdır. Yeterliğini, bu düzeye çıkartmak için bireyin gereken bilgi, beceri ve tutumu öğrenmesi gerekir. İnsan, gerek içsel, gerekse dışsal zorlanmayla bir gereksinmesini doyumak ya da bir amaca ulaşmak için güdülendiğinde, amaca gereken etkinlikleri yapabilme gücünü kazanmış olmak zorundadır. Tersine olduğunda, güdülenmeyi doyuracak davranışın ortaya çıkma olasılığı yoktur. Eğer böyle bir durumda bir davranış yapılmışsa bunun amaca ulaştırılacak davranış olması da raslantıya bağlıdır. Ama insan, denemeleri sonunda gereken yeterliğe ulaşabildiğinde, istenen davranışı ancak o zaman yapabilir.

- **Ortam** : Bütün süreçler elverişli bir ortamda oluşur ve davranışın oluşması için ortamın elverişli olması gerekir. Ortam, ne denli elverişliyse ortaya çıkan davranışın amaca uygunluğu da o denli **nitelikli** olur. Ortamın uygun olduğu bir çevrede bir davranışı yapmayı başaran bir insan, ortamın uygun olmadığı bir çevrede başarısız olabilir ya da düşük başarı elde edebilir. Ortam, "**insanın iç çevresinden ve**

içinde yaşadığı dış çevreden gelen koşullar"dan oluşur. Bu iki çevre aslında birbiriyle direk olarak etkileşir ve tümleşirler. Ortam, bu iki çevrenin etkileşiminden de ötede, davranışın oluşumu sırasındaki **fiziksel, toplumsal ve ruhsal** bütün koşulları içerir. İnsanın iç çevresi, belleğinde sakladığı ve çağrıldığında gelen (anımsanan) tüm yaşantılarını içerir. Davranış sistemi, bütünüyle insanın yaşantılarının etkisi altındadır. İnsanın iç çevresi, (geçmişte edindiği) yaşantılarının ürünüdür. Bu yaşantılar bireyin doğumundan davranış anına kadar geçen sürede elde edilmişlerdir. Yaşantılar yoluyla elde edilen davranışın etkenlerini ölçmek ya da değerlemek çok zordur. Her insanın geçmiş yaşantıları başkalarınınkinden değişik olduğu için her insanın yaşantı örüntüsü de değişiktir. Bu yüzden her insan aynı uyarıcıya (etki) bile başkalarından değişik tepkide bulunur. Aynı uyarıcı karşısında insanların davranışlarının değişik olması bu yüzden. Öte yandan, aynı davranışı yapan birden çok insanın, bu davranışı doğuran iç çevre uyarıcıları birbirine benzemeyebilir. Bu yüzden davranış, karmaşık bir süreçle ortaya çıkar.

İnsanın dış çevresini, kendi dışında bulunan tüm canlı ve cansız nesnelere oluşturur. Ancak bunların, dış çevre özelliğine kavuşabilmesi için, davranışın yapıldığı sırada insana etki yapıyor olması gerekir. Başka bir deyişle, bir davranışın oluşmasına uyarıcılık yapmayan dış çevre etkenleri, bireyin o anda dış çevresi değildir. Dış çevrenin etkenlerinin, insana yaptığı uyarıcılık sürekli olmayabilir. Ama insanın arkadaşları, ailesi, üyesi olduğu kümeler, örgütler, toplum, doğal ve fiziki koşullar sürekliliği yönünden önemli dış çevre etkenleridir. Toplumun, insandan beklentileri, istekleri, zorlamaları, insanı belli ilke ve kurallara uygun olarak davranmaya zorlar, insan için bu ilke ve kurallar, bir toplumsal yasa olur ve bu yasalar insanda yerleşik uyarıcılara dönüşür. İnsan, bu uyarıcılara toplumca onaylanacak tepkiler yapar, böylece topluma uyumunu sağlar. İnsanın dış çevresini oluşturan toplumsal yasalar, yetkeci (baskıcı) bir niteliğe büründüğünde, iç çevresinin özgür ortamıyla dış çevresinin yetkeci ortamı birbiriyle çelişkili isteklerde bulunmaya başlar; bu çelişkili istekler, insanı kişisel çatışmaya düşürür.

- **Etkileşim** : Güdülenme, yeterlik ve ortam, insanı davranış yapmaya hazırlar. Davranış, asıl bu hazır olan insanla çevresinin etkileşmesinin ürünüdür. Etkileşim, insanın içinde bulunduğu ortamın koşullarının kendine yaptığı etki aracılığı ile onlardan anlamlar almasıdır. Başka bir deyişle etkileşim, insanın ortamla doğrudan iletişim kurmasıdır. Ama etkileşim, kimi kez dolaylı iletişimle de gerçekleşebilir.

- **Edim** : Edim (performans, sonuç, cevap), bir davranışın sonunda insanın elde ettiği edim, istenilen ya da istenilmeyen olabilir. Ne türde olursa olsun edim, elde edilen üründür. Bu ürünün niteliği ya da niceliği, beklenen başarı düzeyinin altında ya da üstünde olabilir. Edim, aynı anda, insanın aldığı girdileri bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüyle, içinde bulunduğu ortamda işleyerek elde ettiği çıktıdır. Eğer bu çıktı, insanın amacına uygun ve gereksinmelerini doyuruyorsa nitelik ve nicelikçe uygun düzeydedir. Eğer elde ettiği edim gereksinmesini doyuramıyorsa, insanın zorlaması sürer. Zorlanan insan, ya yeniden daha uygun bir davranış arayarak amacına ulaşmaya çalışır ya da amacından vazgeçer. Oynayan bir çocuğun edimi, oyun süreci sonunda elde ettiği haz, yaptığı etkinlik ya da kazanmadır. Bir öğrencinin edimi, öğrenme süreciyle kazandığı bilgi, beceri ve tutumdur. Ürün üreten bir insanın edimi, üretim süreciyle elde ettiği mal, hizmet ya da düşüncedir. Bir amaç için yeterli düzeyde edim elde etmek, insanın yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için bir zorunluluktur.

Lojistik örgütler ihtiyaç duydukları edimi elde etmek için işgücünü oluşturan lojistik yönetici ve işgörenlerine istenilen edimi üretecek nitelik ve özellikleri kazandırmalıdır. Bunun en etkin yolu da yönetsel tedbirler yanında eğitsel tedbirlerin alınmasıdır.

Teknolojik gelişmeler ve bilgi karmaşıklığındaki artış çalışma alanı ve **eğitimde yeni gereksinimlere** neden olmaktadır. En çok vurgulanan gereksinimler kalifiye insana olan artan taleptir. Bu talep, eğitimde, sektör ne olursa olsun beceriler üzerinde önemle durmayı gerektiren tekrar yapılanmayı ortaya çıkarmaktadır. Lojistik, bilgi yoğun bir sektör olduğu için, lojistikte beceriler son derece önemlidir. Dikkate alınması gereken diğer bir nokta da, lojistikteki becerilerin önemini tartışmak üzere bir odak grubu oluşturmaktır. Sonuçlar, lojistik eğitimi için girdiler sağlayacaktır. Eğitimciler, **beceri geliştirme uygulamalarını** lojistik yönetimin en önemli parçası olarak almalıdırlar. “**Anahtar yetenekler**”, “**anahtar beceriler**”, “**temel beceriler**” ve “**genel beceriler**” konsepti, son 25 yıldır, Avrupa’daki yeniden yapılandırılmış eğitim ve öğretim sistemleri ile ilgili tartışmalarda belirgin ve sürekli. **Yetenek**; kavramaya ilişkin olan ve olmayan boyutlardan oluşan ve ihtiyaçları karşılama ve bir görevi başarı ile tamamlama kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu talep odaklı tanım, bireylerde yerleştirilmiş kabiliyetler, kapasiteler ve eğilimler yönünde, yeteneklerin zihinsel yapılar olarak kavramsallaştırılması ile tamamlanmalıdır. Her yetenek, etkili hareket için hep birlikte seferber edilebilecek içten bağlı kavramaya ilişkin pratik beceriler, bilgi (söylenmeden anlaşılabilir bilgiyi de içeren), motivasyon, değer yönlendirme, davranışlar,

duygular ve diğler sosyal ve davranışsal bileşenlerin bir kombinasyonu üzerine kurulur. Yetenekler sadece belirli durumlarda bireyler tarafından ortaya konan gerçek davranışlarda gözlenebilir. Yetenekler hayatın birçok alanı boyunca önemlidir ve genelde başarılı bir yaşam ve iyi işleyen topluma katkıda bulunurlar. **Beceri** genellikle, birinin, kabiliyetin bir işteki çeşitli görevleri yerine getirmek için gerekli bireysel kapasiteyle ilgili olduğu bilgiyi etkili ve kolayca kullanma kabiliyeti olarak tanımlanır. Beceriler bir şeyi ustaca yapmanın öğrenilmiş gücüdür. Beceri ve yetenek arasındaki fark; beceriler genel, kontekst-bağımsız bilgiyi kapsarken, yetenekler tecrübe odaklı ve kontekst-bağımlı bilgiyi kapsar. Beceri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri seksen yıllık bir periyot boyunca 56000 ABD imalat işçisinden elde edilen verileri kullanarak incelemiştir. Veriler, her işin beceri artırmayı sağladığını ama üretim işlerinin dağılımının daha az beceriden daha çok beceriye doğru kaydığını göstermiştir.²⁵⁴

Teknolojinin ve rekabetin değişen yüzü bireysel beceri ve yaratıcılığı ön plana çıkarmakta ve günümüz örgütlerinin amaçlarını **etkin olarak hizmet edecek yetkinliğe sahip** çalışanların bulunduğu organizasyonlar rekabette daha avantajlı olarak değerlendirilmektedir. Hatta günümüzde işletmelerin değeri ve başarısı maddi değerlerinden öte sahip olduğu çalışanların fikirleri ve bilgiyi yönetme gücüyle ölçülmektedir.²⁵⁵

Örgütsel performansın rekabet gerekleri düzeyinde olmasını sağlayacak olan çalışanların bireysel performanslarının yönetme zorunluluğu vardır. Bireysel performansı yönetmenin ilk ve en önemli koşulu örgüt içindeki rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak kişisel yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Kişisel yetkinlik çalışanların organizasyon ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal **inanç ve değerler sistemi** ile uygun olarak sahip oldukları ya da geliştirdikleri **bilgi beceri ve tutumlarla** gerçekleştirdikleri eylemlerdir. Yetkinlikler organizasyonun stratejisini çalışanların nitelikleri ile ilişkilendirir. Stratejik amaçlarla uyumlu niteliklere sahip çalışanlar küresel rekabetin yarattığı zorlukları karşılamaya daha yatkındır. Bu şekliyle yetkinlikler çalışanların mükemmel performansla sonuçlanacak davranış tarzını tanımlayan bir yol haritası sağlar. Bir organizasyonunun gelişme ve değişme isteği ve kapasitesi çalışanlarından büyük değildir. Bu anlamda bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi son derece önemlidir. Kişisel gelişimde öğrenme süreciyle başlar ve

²⁵⁴ Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, s.445.

²⁵⁵ İsmail ÖZDEMİR, "Organizasyon Teorileri Perspektifinden Kişisel Yetkinlik Kavramının İrdelenmesi", **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004, s.283.

sürekli. Günümüzde yönetme erki sermaye sahipliğinden öte **bilgisel ve kişisel yeterlilik** üzerine kurulmaktadır. Gelişen haberleşme araçları, **bilgi düzeyini ve yetkinliğini** arttırmıştır. Esnekleşen küresel organizasyonlarda çalışanların yönetime katılımının geldiği nokta **çalışanların güçlendirilmesidir**. Müşteri odaklı stratejiler kararlarda hızlı ve esnek olunmasını gerektirir. Günümüzde geleneksel kontrol odaklı yönetim yerine **gelişme odaklı yönetim**, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, **insan öncelikli yaklaşım**, takım çalışması ve açık iletişim ortamı gibi özellikler önem kazanmıştır. Bu gelişmeler çalışanların kendilerini sürekli yenilemeleri, **bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmelerini** gerekli kılmıştır. ²⁵⁶

Günümüzde para kazanmanın yolu rakiplerden farklı olmaya dayanmaktadır. Farklı olmak ve kaynakların en etkin ve verimli olarak kullanılması zorunluluğu bireylere stratejinin önemi hissettirdikçe merkeze bir anda **iş gören kalitesi** oturmuştur. Çünkü bileşim en az maliyetle en kaliteli ve en verimli şekilde yapacak olan insandır. Bir işte farklı olunmasında neden olacak yaratıcılıkta işte bu insan faktöründedir. Bu nedenle daha önceleri sadece kol gücünden yararlanan insanın beyin ve yürek gücünde istenilir olmuştur. İnsan olgusunun önemi artıkçı da onun bilgi ve becerilerini derinlemesine arttırmaya sahip olduğu güdü, tutum, kişilik özelliklerini geliştirmeye çalışmıştır. Çünkü bu işte üstün performans elde edilmesini sağlayan şey sahip olunan bilgi beceri ve kişilik özelliklerinden oluşan yetkinliklerdir. Bireysel yetkinlikler işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin tespitine ve geliştirilmesine çok önemli katkılarda bulunur. İnsan sermayesi bireylerin niteliklerin ötesinde arzulanan davranışları göstermek için sahip olunması gerekli bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik özelliklerinin bir envanteri tanımlanır. Üstün performans, **duygusal zeka** alanındaki belirli yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesinin ve kullanılmasının doğal sonucudur. Bir çalışandaki belirli duygusal zeka yetkinlikleri özellikle özgüven, başarı dürtüsü, inisiyatif, empati, ekip çalışması ve işbirliği işletmelerin performansları üzerine güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir. Duygusal zeka etkinlikleri ayrıca benlik bilinci, öz üretim ve toplum bilincini geliştirir. Duygusal zeka yetkinliğinin en önemli unsurlarından bir tanesi de ilişkilerin yönetimidir. Bu bağlamda liderlik, etkileme, iletişim, çatışma yönetimi ve sinerji yaratmak öne çıkar. İnsanların kaynakları alanında yapılan araştırmalarda çalışanların sadece %10-35'nin ihtiyaç duyulan yeni yetkinliklere sahip olduğu gözlenmiştir. Söz konusu yetkinliklerin geliştirilebilmesi için önemli araçlar;

²⁵⁵ Barış BARAZ, Cemil ULUKAN, "Örgütsel Değişim ve E Tabanlı İnsan Kaynakları Yaklaşımı", **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004, s.249.

²⁵⁶ İ.ÖZDEMİR, s.288.

planlama ve değerlendirme, iletişim, performans yönetimi, eğitim ve geliştirmedir. Kısaca yeni “**İnsan Kaynakları Yetkinlik Modelleri**” oluşturulmalıdır. Yapılan çalışmalarda genel olarak çalışanlarda mesleki gelişim sağlanabilmesi için aşağıda belirtilen genel **yetkinliklerin** geliştirilmesinin gerekli olduğu tespit edilmiştir:²⁵⁷

- **Profesyonellik:** Standartlara göre hareket etme, iş ortamı ve ilişkilere saygılı davranma, görevsel yeterlilik,
- **Sorumluluk alma:** Yeni iş alma, zamanında bitirme,
- **Sağduyu:** Doğru ile yanlış arasındaki farkı anlama, adil olma,
- **Sözel İletişim:** İyi dinleme, anlama ve ifade edebilme,
- **Temel Değerler:** Güvenilir, dürüst, nazik ve saygılı olma,
- **Özgüven:** Başarılı olacağına inanma, girişken olma, kendini ifade etme,
- **Duygusal Denge:** Tutarlı, mutlu ve doyumlu olma,
- **Kararlılık:** Sonuca ulaşma, başarılı olma, işi yarıda bırakmama,
- **Liderlik:** Yönetme isteği,
- **Strese Dayanıklılık:** Esnek ve kontrollü olma,
- **Belirsizlikle Başa Çıkma:** Değişen koşullara uyum sağlama, değişim yönetimi,
- **Farkındalık:** Sınırları ve zayıf noktaları bilme, geri bildirim için açık olma,
- **Sürekli Öğrenme:** Performans düzeltme, kişisel gelişim,
- **Planlama ve Organize Olma:** Etkin kaynak kullanımı, stratejik ve operasyonel beceri,
- **Analitik Düşünebilme:** Analiz/sentez becerisi,
- **Karar Verme/Risk Alma:** Farklı seçenekleri irdeleme,
- **İyi İletişim:** İyi ilişkiler kurabilme,
- **Empati:** Başkalarının yerine kendini koyma,
- **Ekip Çalışması:** Katılımcı, paylaşımcı olma,
- **Zaman Yönetimi:** Önceliklere göre zaman kullanımı.

Burada belirtilen yetkinlik özelliklerinin lojistik örgütlerde çalışan lojistik yönetici ve işgörenler içinde geçerli olduğunu ve lojistik örgütün yetkinliğini arttırmayı hedefleyen lojistik yönetimlerin bu yetkinliklere sahip olacak nitelikte çalışanları istihdam etmeleri rekabet edebilmelerinin gerekli bir şartı olarak ortaya çıkmaktadır.

²⁵⁷ Fahri ERENEL, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Yetkinlik”, **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004, s.280.

2. Örgütsel Lojistik İşgücü Niteliği Analizi

Lojistik örgütlerin rekabet başarısı için lojistik örgütü bireysel nitelik ve yeteneklerle donatmak gerekli bir şart olsa da yeterli olmayabilecektir. Lojistik örgütün örgütsel davranışlarının örgütün amaçlarına uygun olarak geliştirilmesi gerekecektir.

Örgütsel davranışın amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, planlanan düzeyde örgütsel edim elde etmektir. Örgütsel edim, bazı kaynaklarda ürün üretmek, iş yapmak, işi bitirmek, görevde başarı göstermek, verim elde etmek, iş başarımı gibi sözlerle anlatılır. Böylece örgütsel edim, işgörenin görev hedeflerine ulaşmak için yaptığı üretim, işten doyum, örgüte uyum, örgütün yönetim işlerini yürütme ve örgütü yaşatma davranışlarını (işlem ve eylemlerinin) sonunda elde ettikleridir. İşgören, beklenen düzeyde (ölçülen sınırdan) edim elde ettiğinde başarılıdır; bu ölçünün altına düştüğünde başarısızdır; üstüne çıktığında üstün başarılıdır. Bir işgörenin, ister örgütün içinde, ister örgütün dışında, görevine ilişkin (örgütsel edime yönelik) yaptığı her etkinlik, örgütsel davranış olarak nitelendirilir. Ancak bir işgörenin örgüt içindeyken göreviyle ilişkisiz ya da örgütsel edime yönelik olmayan etkinliklerinin örgütsel davranış olup olmadığı görüş ayrılıkları vardır. Bu tür davranışların, örgütçe istenmez oluşu, incelenme gerekliliğini güçlendirmektedir. Çünkü bu tür davranışlar işgörenin görev hedeflerine ulaşmasının engelleridir. İnsanın davranışlarının bir bütünlük içinde oluştuğu düşünüldüğünde, işgörenin davranışlarının, göreviyle ilişkili ilişkisiz ya da örgüt içinde dışında diye ayrılması olanaksız görülebilir. İşgörenlerin davranışları, örgütsel edim açısından irdelendiğinde, bunların tümünün örgütsel edime elverecek biçimde yapılamadığı görülür. Başka bir deyişle, işgörenlerin, birçok örgütsel davranışı, kendi paylarına düşen örgütsel edimi gerçekleştirmek için değildir. Oysa yönetimin amacı, işgörenlerin örgütsel edime yaramayacak davranışlarını en aza indirerek verimliliklerini yükseltmektir.²⁵⁸

Çalışanın örgütün amaçlarına **güdülenmesi**, örgütsel davranışları yapmaya yarayan **yeterlilikleri** -ki bu unsur çalışanın niteliği ile direk ilgilidir- örgütün amaçlarına katkıda bulunacak **edimi**, bunun için ulaşılması gereken hedefler, çalışanın örgüt dışında olduğundan farklı biri yapar ve farklı davranışlara yöneltir. Bu bağlamda **“örgütsel davranış; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik, çalışanın örgüt ortamında yaptığı gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve ifade edilebilir bilinçli, bilişsel, devinimsel ve duygusal etkinlikleri”**dir. Örgütsel davranış sistemli

²⁵⁸ İ.BAŞARAN, s.20.

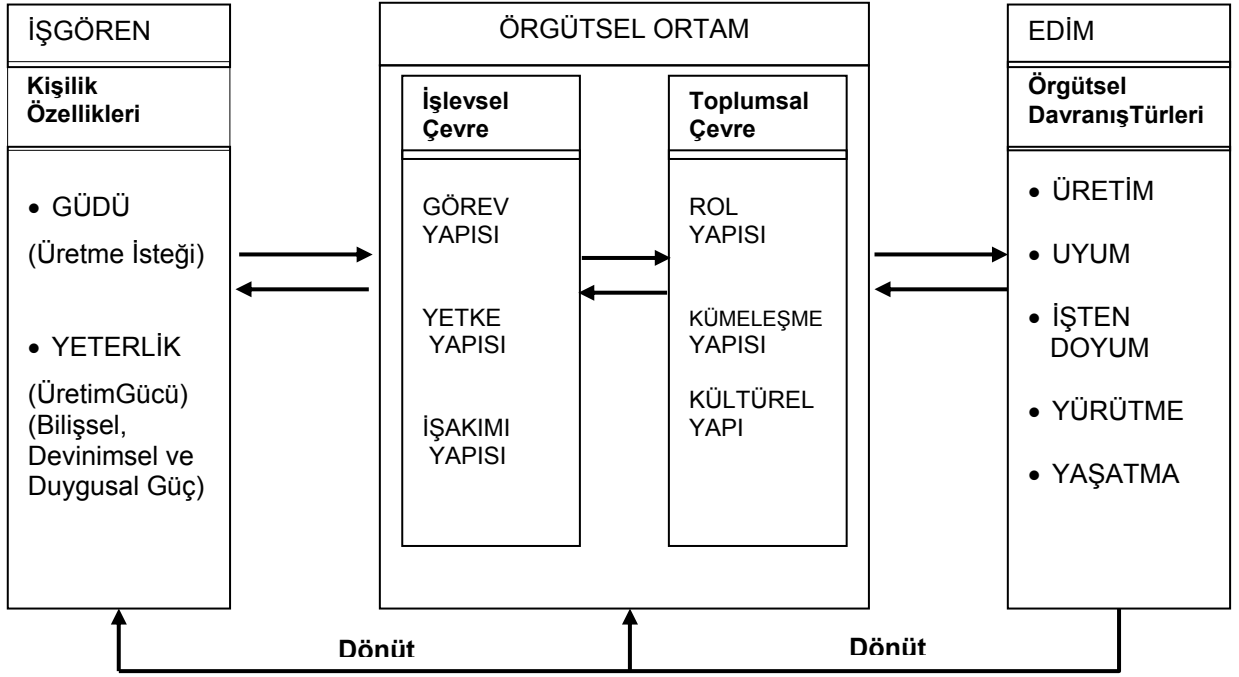
bir oluşumdur. Davranışın girdileri çevreden, ortamdan gelen etkilere dir. Çalışan bu etkileri kişiliğinden gelen özgücüne dönüştürür ve bu özgüçle dış etkiye karşı tepkide bulunur. Çalışan davranış sisteminin çıktısı olarak tepkiye bakar ve tepkiden aldığı dönütlerle tepkisini ya pekiştirir ya da değiştirir. Çalışan çevresinden aldığı etkiler çoğaldıkça davranış sistemini geliştirir ve büyütür. Davranışın ortaya çıkması için çalışanın etkiye tepki yapmaya güdülenmesi, davranış yapmaya yeterli olması, tepkide bulunmaya ortamın elverişli olması gerekir. Böylece davranış çalışanın çevresinin etkileşiminin bir ürünü olur. Örgütsel açıdan amaç, çalışanın görevinin gerektirdiği edimi elde ettirmektir. İnsan davranışı, insanın, amaçlarına ulaşmak (gereksinmelerini karşılama, yaşamak) için yapılan bilinçli etkinliklerdir. Örgütsel davranış ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi (gereksinmelerinin karşılanması, yaşaması) için örgüt üyelerinin yaptıkları bilinçli etkinliklerdir. İnsan da örgüt de birer sistemdir. Nasıl ki insan, yaşamasını davranışlarına borçluysa örgüt de, yaşamasını üyelerin davranışlarına borçludur. Bir insanın yaşaması için yaptığı davranışların oluşumuyla bir iş gören olarak örgütsel amaçlar için yaptığı davranışların oluşumu arasında süreç yönünden aykırılık yoktur. Amacı ayrı olan bu iki davranış, süreç yönünden özdeşdir. İnsanın örgüt dışında yaptığı davranışla örgüt içinde yaptığı davranışın farkı davranışın farkı davranışın sürecini etkileyen etkenlerdeki ayrılıktan ortaya çıkar. Bireysel davranışın oluşumunda yukarıda sayılan **beş etken** (güdüleme, yeterlik, ortam, etkileşim, ve edim), **örgütsel davranışın oluşumunda da** geçerlidir. Ancak bu etkenler, değişik ortamda oluştuğu için, örgütsel davranış daha değişik etkilerle. Bu etkenlerin örgütsel davranış yönünden ayrıldığı yönleri şunlardır:²⁵⁹

- **Güdülenme:** İşgörenin görev hedefleri kendisine değil örgütçe konulmuştur. Başkasının koyduğu hedeflere ulaşmaya güdülenme çoğunlukla içsel olmaktan çok dışsal zorlamayla oluşturmaya çalışılır.

- **Yeterlik:** Örgütün işgörenden istediği yeterlik, çoğunlukla belli bir alanda ve ustalık düzeyindedir. Aynı bilgi ve becerileri tekdüze (monotone) yinelemeye dayanan yeterlik, işgörenin gelişimini engelleyerek duygularını bozabilir ya da işgöreni kendi yeterliğine razı olmaya, girişimsizliğe, tembelliğe, rahatı aramaya yönlerebilir.

²⁵⁹ İ.BAŞARAN, s.19.

Tablo 8: Örgütsel Ortamda Edim Oluşumu



Kaynak : İ.E.BAŞARAN, "Örgütsel Davranış", Umut Yayınevi, Ankara, 2000, s.17.

- **Ortam:** Örgüt ortamının çoğunlukla toplum ortamından daha katı ve kısıtlı ilke ve kuralları vardır. Bu ortam, işin yapılmasına elverişli araç gereçlerle donatılmış, olduğundan, çoğu kez sağlığa, değişikliğe, kişisel biçime ve özgürlüğe pek uygun değildir. Örgütsel ortamda insan ilişkileri biçimseldir; hep yinelenen birbirinin aynısı ya da benzeri etkenler vardır.

- **Etkileşim:** Örgüt ortamında işgörenin kiminle, nasıl etkileşeceği, çoğunlukla ilke, kural ve biçimlere, programlara bağlanır. Kimi kez işgörenin doğal gereksinmelerini karşılaması bile kısıtlanır, sınırlanır, işgören, görev hedeflerine yönlendirilmiş, bu hedeflerle sınırlandırılmış ilişki ve etkileşim içinde kalmak zorundadır.

- **Edim:** İşgörenin görevi, çalışma biçimi ve elde edeceği edim, önceden belirlenmiş, programlanmış ve ölçümlenmiştir (standart). İşgören, belli işlem ve eylemleri, belli nicelikte ve nitelikte yapmak zorundadır. Görevinin hedeflerini değiştirmedikçe, değişik bir ürün üretmesine izin verilmez. Yönetimce, işgörenin ediminin niceliğine ve niteliğine ya da edim için yapılacak etkinliklere ilişkin önerileri çoğunlukla beklenmez; beklense de dikkate alınmayabilir. İşgören belli bir ölçünün altına düşen edimi için cezalandırılır ama ölçünün üstüne çıkan edimi için pek ödüllendirilmez.

Bu bağlamda istenilen örgütsel edimi elde edecek yetkinliklerin oluşturulması önem kazanmaktadır. Organizasyonların yetkinliklerinin ortaya çıkartılması için “**yetkinlik haritaları**”nın geliştirilmesi gerekmektedir. Yetkinlik haritası farklı rollere ait yetkinliklerin arasındaki ilişkileri belirleyecek ve organizasyonun bütünü üzerindeki yetkinliklerin nasıl bir dağılım olduğunu gösteren bilgi kümesidir. Bu harita rekabet ortamındaki değişimler karşısında organizasyonel yetkinliklerin mevcut ve gelecek durumunu ortaya koyar. Mesleki gelişim ve yeniliklerin takibi, uzmanlıkların oluşturulması, yeni becerilerin gerektirdiği yeteneklerin geliştirilmesi söz konusu haritanın uygulama ve deneyim ile ortaya çıkartılmasını gerektirir. Bu bağlamda anılan haritanın şekillenmesinde örgüt kültürü de öne çıkmaktadır. Organizasyonel yetkinliklerin **sürdürülebilir rekabet gücü** ile ilişkilerine özgü öneriler aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.²⁶⁰

- **İdari, yaratıcı, dönüşümsel ve hizmete dayalı yetkinlikleri** geliştirip bunlardan yararlanılmasına imkân veren, insan kaynakları sistemleri bulunan işletmelerin rekabet gücü daha yüksektir.

- Yetkinlik girişim programları **orijinal, değişken ve sinerjik** yapıda olan ikaz sistemlerine sahip örgütler rekabet gücü konusunda daha avantajlıdır.

- **İkaz sistemleri stratejik** üst sistemlerle ortak yapılandırılmış örgütlerin organizasyonel yetkinlikleri daha etkindir.

- **Kendini sürekli yenileyen** ikaz sistemlerine sahip örgütler daha hızlı yetkinlik geliştirmektedir.

Sürdürülebilir bir rekabet gücünü hedefleyen lojistik örgütün yukarıda belirtilen özellikleri kazanmalıdır. Ancak her şey lojistik örgütü oluşturan lojistik yönetici ve işgörenlerin yetkinliklerinin etkinliği ile başlayacaktır.

B. Lojistik İşgücü Niteliğinin Yetkinlik Alanları ve Özellikleri

İşgörenin, kişiliği bir bütündür. Bu bütünlüğü göz ardı etmeden, işgörenin gücünü, devinimsel, bilişsel ve duygusal olarak üç bölümde, daha ayrıntılı olarak, derinliğine incelemek olanaklıdır. Örgütsel davranış açısından, işgörenin devinimsel, bilişsel ve duygusal güçleri, aynı değerde ve aynı derecede önemlidir. Devinimsel güç daha çok becerilerin yapılmasına yönelikken, bilişsel güç bilgilerin kullanılmasına, duygusal güç ise tutumların takınılmasına yöneliktir. Bu yüzden, **becerilerin kaynağı**

²⁶⁰ F.ERENEL, s.276.

devinimsel güç, bilgilerin kaynağı bilişsel güç ve tutumların kaynağı duygusal güç derken, bunların bir bütün olduğunu unutmadan, yapay bir ayırım yapılır. İnsan, bir etkiye karşı tepkide bulunmak istediğinde ayırmadan bu üç gücü birlikte kullanır. Bunlardan hangisinin ne kadar kullanılacağı o andaki koşullara bağlıdır. İşgören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye emeği ile katkıda bulunan, bu katkıya karşılık olarak da bir kesim gereksinmesini örgütünden sağlayan insandır. Örgütte, en alt basamaktan en üst basamağa kadar, tüm görevlerde bulunan insanlar, bu tanıma uyduğunda işgören olarak adlandırılır. Bir **örgütün gücü, tek tek işgörenlerinin bireysel gücünden oluşur. Bireysel güçler, bir amaç için bir araya geldiklerinde, bireylerin güçlerinin toplamından** daha yüksek üstüngüce yani **sinerjiye** ulaşabilir. İnsan, gerektiğinde gücünü, araçların gücü ile birleştirerek daha yüksek düzeyde bir güce dönüştürür. Bu güçle **daha çok ve daha nitelikli ürün ve hizmet üretir.**²⁶¹

Lojistik örgütler açısından baktığımızda işgücünün ulaştığı çalışma yaşamı düzeyi -ki bu ulaştığı nitelik düzeyi olarak algılanabilir- lojistik işgücünün var olan ve eyleme dönüştürdüğü devinimsel, bilişsel ve duygusal etkinliklere borçlu olduğunu söylemek mümkündür. Bu yaklaşım çerçevesinde lojistik işgücü niteliğinin oluşumuna etken olan üç kuramın incelenmesi uygun olacaktır.

1. Bilişsel Yetkinlik (Teorik Donanım)

Bilişsel bileşen, bireyin düşünce süreçlerinde kullandığı bir sınıflama olgusudur. Başka bir deyişle, bilişsel bilgilerin gruplandırılmasıdır. Özet olarak bilişsel bileşen, tutumun gerçeklere dayanan **bilgi bankasını** oluşturur.²⁶²

a. Bilişsel Kuramlar

Bilişsel kuramcılara göre öğrenme, doğrudan gözlemlenemeyen zihinsel bir süreçtir. Bu akımın temsilcileri olan Gestalt Okulu Psikologları, Piaget ve Bruner'e göre öğrenme, kişinin davranışta bulunma kapasitesinin gelişmesidir. Bilişsel kuramcılara göre Davranışçılar (Devinimselciler), davranışta değişme olarak tanımladıkları olay, gerçekte kişinin zihninde meydana gelen öğrenmenin dışa yansımalarıdır. Bilişsel kuramcılar daha çok anlama, algılama, düşünme, duygu ve yaratma gibi kavramlar üzerinde durmaktadırlar. Davranışçı akım eğitimin amaçlarını davranış yönünden tanımlamakta ve bu davranışları oluşturacak deneyimlerin neler olması gerektiğini

²⁶¹ İ.BAŞARAN, s.91.

²⁶² S.GÜNEY, s.303.

belirlemektedir. Onlara göre, okuldaki eğitimin dış dünyaya transfer edilebilmesi için her ikisi arasındaki benzerliklerin artırılması gerekir. Bilişsel akımın öncüleri ise, eğitimde sonuçtan çok süreç üzerinde durmaktadırlar. Öğrenilenlerin gerçek hayatta ise yaraması için öğrencilerin zihinlerinde durumlara ilişkin ilkeler kazandırmayı tercih ederler. Davranışçı akımların kısmen öğrenmeyi açıkladığı kabul edilmekle beraber, öğrenme hakkında bugün nerede ise bütün uzmanların ortaklaşa kabul ettiği gerçek, öğrenme olayının uyarıcı-tepki ilişkisinden çok daha kompleks bilişsel bir süreç olduğudur. Bir tanım ya da bir kelime heceleme öğrenmenin bile aktif ve kompleks bir zihinsel süreç olduğu kabul edilmektedir. Öğrenme konusunda bugün ulaşılan nokta, işgörenin kendisine aktarılan bilgileri aynen almadığı, aksine kendisine ulaşan her bilgiyi süzgeçten geçirip yorumlayarak kendi dünyasında bir anlam yüklemeye çalıştığıdır. Bilişsel kuramcılara göre öğrenme, bireyin çevresinde olup-bitenlere bir anlam yüklemesidir. Kişinin davranışını anlayabilmek için, onun karşılaştığı durumu nasıl değerlendirdiğinin anlaşılması gerektiğini savunan bu kuramın temelini Gestalt Psikolojisi oluşturur. Zihne ulaşan verilere anlam yükleme işlemi, yani algı üzerine yaptıkları çalışmalarda, öğrenmenin bilişsel yönüne işaret eden Gestalt psikologları, algılama ile ilgili aşağıdaki ilkeleri ileri sürmektedirler.²⁶³

- İnsanlar çevrelerini bir **ahenk içerisinde görme** eğilimindedirler. Bu nedenle gördüklerini bir bütün olarak algırlarlar. Bütünü oluşturan parçaların bütünle ve birbirleriyle olan ilişkisi önemlidir. Bir parçanın veya nesnenin algılanışı, onun bütünle ve diğer parçalarla olan ilişkisine göre değişir. Diğer bir deyişle eşya ve olaylar, parçası oldukları bütün içerisinde anlam kazanırlar.

- İnsanların davranışı, içinde buldukları **durumu algılamalarına** bağlı olarak değişir. Öğrenme, kişinin çevresini algılama ve yorumlama sürecidir. Bundan dolayı, öğrenmede önemli olan kişinin olayları ve durumları anlaması, diğer bir deyişle, eşyaya ve olaylara anlam yüklemesidir. Bütün, onu meydana getiren parçaların toplamından daha farklı ve anlamlıdır. Bundan dolayı bir konuyu oluşturan parçaların ayrı ayrı incelenmesi bütünü ortaya koymaz. Tam tersine, bütünün kaybolmasına yol açar. Bilgi işleme; bilişsel yaklaşımın en önemli kuramlarından biridir. Bu kuram bilginin kişi tarafından pasif bir şekilde alınmadığının altını çizerek, buna göre birey bilgiyi alır ve kendine göre işler, yani şekillendirir. İnsan zihni, kendisine ulaşan her şeye anlam bulmaya çalışan dinamik bir bilişsel yapı grubudur. Bu anlam bulma işgörenin

²⁶³ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, **KHO Yayını**, Ankara, 2004, s.4.

deneyimine, sahip olduğu kültüre, içinde öğrenmenin gerçekleştiği etkileşimin doğasına ve işgörenin bu süreçteki rolüne göre değişmektedir.

- işgörenin kendisine ulaşan bilgileri başlıca **dört süzgeçten** geçirdiği kabul edilmektedir. O konudaki n bilgileri, ödül, ceza ve karşılıklı beklentiler, öğrenenin öğrenmeye yaklaşımı, kültürel yargı ve değerleri ile beraber işgörenin içinde bulunduğu sosyal evre. Bütün bunlar bir süreç olarak bilişsel kurama hizmet eder.

b. Bilişsel G

Bir örgütte, işgörenlerin devinimsel gücüne olduğu kadar bilişsel gücüne de gereklilik vardır. Aslında bu iki gücü birbirinden ayırmak da olanaksızdır. Ayrıca, duygusal g de bunlarla birlikte bir bütünlük içinde bireyin retsel gücünü oluşturur. Böylece **bireyin davranışı, bu üç gücün ürünü olan, beceri, bilgi ve tutumdan oluşur**. işgörenlerin bilişsel gücünden yararlanma eğilimi giderek artmaktadır. Mal ve hizmet üretiminde teknolojinin hızla gelişmesi; örgütlerin kullandıkları teknolojiyi sürekli geliştirme istekleri; yaratıcı beyin gücüne gerekliliği artırmıştır. İnsanın bilişsel gücünün sınırı bilinmemekte ve kimin bilişsel gücünün daha fazla olduğu da pek kestirilememektedir. **işgörenlerin yararıcı gücünden yararlanma derecesi, yönetimlerin etkililiğinin göstergelerinden biridir.**²⁶⁴

Biliş (cognition), insanın bilme ve bilgi edinme sürecini anlatan bir psikoloji terimidir. Biliş, duyuvar aracılığı ile gelen uyarıcıların algılanması, bellekte tutulması, bellekten çağrılarak düşünmede kullanılması sürecidir. Biliş, zihinsel (mental) bir etkinliktir. İnsan, yorumlamasını uslamlamasını, yargılamasını sağlayan bilgileri bilişsel gücüyle alır. Bilişsel gelişim (cognitive development), insanın kendini ve çevresini tanımasının, algılamasının; algıladıklarını belleğinde tutmasının; algıladıkları ile kavramlar geliştirmesinin; bunlar için uslamlama ve yargılama yapmasının; sorunlarını çözmesinin gelişim evrelerine göre nasıl geliştiğini inceleyen bir psikoloji alanıdır. İnsanın bilişsel gücü, kalıtımla getirdiği gizilgcnn, yaşadığı evre içinde gelişimiyle ortaya çıkar. Bilişsel gücün gelişiminde, evre etkenleri kalıtım kadar önemlidir.²⁶⁵

c. Bilişsel Gücün ğretim İlkeleri

ğrenme bir anlam yükleme çabasıdır. İnsanların karşılaştıkları her Şeye anlam yükleme çabası içerisinde oldukları düşünülerek öğrenme, derinliğine

²⁶⁴ İ.BAŞARAN, s.98.

düşünebilme, konunun bütününe kavrama olanağı verecek şekilde düzenlenmelidir. Öğrenme, uygulama şansı tanınmalıdır. Öğretim, işgörene öğrendiklerini kullanma için değişik fırsatlar vermelidir. Aksi halde işgörendeki anlam oluşturma mücadelesi kaybolur. Öğretimde otorite figürü olmamalıdır. Öğretim işgörenlerin potansiyellerini sonuna kadar kullanmada onlara rehberlik yapan kılavuz rolünde olmalıdır. Öğrenmede karşılıklı etkileşim ile gerçekleşir. Öğretimde karşılıklı güven içerisinde ve birbirlerinden yüksek beklentiler ile çalışmalarını gerekmektedir. Öğretim, öğretmenin öğrenenler karşısına geçerek bildiklerini aktarması ve daha sonra bunların öğrenilip öğrenilmediğini anlamak için bir kaçına öğrendiklerini tekrar ettirmesi değildir. Bu anlayışla eğitimin asıl amacı öğrenenlerin daha yeterli, daha kapsamlı ve daha doğru "anımlar" üretebilmesidir.²⁶⁶

ç. Bilişsel Davranışlar

Bloom'a göre bilişsel davranışlar iki grupta toplanmaktadır. Bloom, bunlardan bir grubunu her tür öğrenme için gerekli olan genel nitelikli bilişsel cins davranışları olarak nitelendirmektedir. Genel nitelikteki bilişsel davranışları, dil yeteneğini özellikle de okuduğunu anlama ve yazma gücünü; matematik yeteneğini ve mantıksal düşünme gücünü kapsamaktadır. Öğrenenin bu gibi genel nitelikli özellikleri, her tür öğrenme için gerekli olan giriş nitelikleridir. Ancak, bu özelliklerin temelleri okul öncesi dönemden itibaren atılmakta; kazanılması uzun zaman aldığı gibi değiştirilmesi de oldukça güç olmakta ya da mümkün olmamaktadır. Diğer bir deyişle, genel nitelikli bilişsel başlangıç davranışları değişmeye dirençli özelliklerdir. Son yıllara kadar genel yetenek, eğitimdeki başarıda en önemli faktör olarak görülmüştür. Ancak yapılan çalışmalar genel yeteneğin tek başına öğrenme düzeyinde çok önemli bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu durum ise, öğrenme modelinin eğitimin amaçladığı tüm davranışları öğrenebileceği iddiasını güçlendirmektedir. Bloom modelinde, öğrenme düzeyini belirlemede tek başına çok az bir etkiye sahip ve değişmeye dirençli olan genel nitelikli bilişsel cins davranışlarla ilgilenmemiştir. Onun ilgisi öğrenme düzeyini belirlemede güçlü bir etkiye sahip ve değişmeye açık olan bir konuya özgü bilişsel davranışları üstünde toplanmıştır. Bloom'un modelinde öğrenme ürünlerini etkileyen önemli bir değişken olarak görülen bilişsel davranışları, belli bir konunun öğrenilmesini kolaylaştıran ya da mümkün kılan ön öğrenmelerdir. Bu tür ön öğrenmelerdeki eksiklikler kolaylıkla tamamlanabildiğinden dolayı Bloom, öğrenenin niteliğini

²⁶⁵ İ.BAŞARAN, s.99.

²⁶⁶ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.2.

değiştirmeyi açık değişken olarak görmektedir. Konuya ilişkin ön öğrenmeleri kapsayan bilişsel giriş davranışları öğrenenlerin başarılarındaki değişkenliğin % 50'sini açıklama gücündedir. Bilişsel giriş davranışlarının tam olması, konunun tam olarak öğrenilmesini sağladığından, bir sonraki konunun bilişsel giriş davranışları da tam olarak öğrenilmiş olacaktır.²⁶⁷

2. Devinimsel Yetkinlik (Beceri ve Uygulamaya Yönelik Donanım)

Tutumların üçüncü bileşenini, devinimsel (davranışsal) bileşen oluşturmaktadır. Devinimsel bileşen, duygu ve kaniya uygun olarak hareket etme eğilimidir. İnsanlar çeşitli nedenlerle her zaman duygularına uygun bir şekilde davranmaz ya da davranamazlar, ama duygulara uygun hareket etme eğilimi daima mevcuttur. Tutumların devinimsel bileşenini kısaca şöyle ifade etmek mümkündür. Davranışsal bileşen, tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesidir.²⁶⁸

a. Devinimsel Kuramlar

Devinimsel kuramlar, öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir **bağ** kurularak geliştiğini ve **pekiştirme yoluyla** davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul eder. İvan Pavlov'un laboratuvarında köpeğin saldı sistemi üzerine çalışmakta iken, köpeğin sadece yiyecek getirildiğinde değil, yiyeceği kendisine getiren kişiyi gördüğünde de saldı akıttığını fark etmesi üzerine geliştirdiği klasik koşullanma, davranışçı akımın en çok bilinen **öğrenme kuramıdır**. Öğrenmeyi Pavlov gibi koşullanmış tepki olarak açıklayan E.R. Guthrie, öğrenmedeki tüm zihinsel öğeleri reddetmektedir. Ona göre öğrenme, uyarıcı ve tepki arasındaki ilişkiden ibarettir. Bir uyarıcı eşlik eden eylem (tepki), söz konusu uyarıcının her görülüşünde tekrar ortaya çıkar. Diğer bir deyişle; belli bir durumda, bir davranışta bulunan birey, benzer durumlara karşılaştığında hep aynı davranışı gösterir. Guthrie'ye göre öğrenmenin oluşabilmesi için, ödül veya pekiştirmeye de gerek yoktur. Ona göre öğrenme, tepkinin uyarıcıya karşı ilk gösterilişinde gerçekleşmiştir. Davranışçı akımın diğer bir çalışması Thorndike tarafından yapılmıştır. Thorndike, öğrenmeyi bir problem çözme olarak görmüş ve problemle karşılaştığında yapılan çeşitli deneme yanılma davranışlarıyla çözüm üretildiğini savunmuştur. Ona göre; öğrenme deneme yanılma yoluyla gerçekleşen bir süreçtir. Thorndike, deneme yanılma esnasında yapılan davranışlardan, ödüle götüren davranışların kalıcı olduğu (öğrenildiği), diğerlerinin ise

²⁶⁷ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.28.

²⁶⁸ S.GÜNEY, s.302.

terk edildiği sonucuna ulaşmaktadır. Organizmayı olumlu bir sonuca götüren davranışlar kalıcı olur. Diğer bir ifade ile, insanlar davranışları sonucu olumlu bir durumla karşılaştıklarında, o davranışın tekrarlanma olasılığı artar. Buna pekiştirme denir. Davranışçı kuramcılar; insanların karşılaştıkları problemin çözümünde genellikle geçmişte yaşadıkları benzer durumlar göz önüne aldıklarını ileri sürerler. Yeni bir problemle karşılaşıldığında ise, bireyin deneme yanılma yoluyla yeni çözümler üreteceği kabul ederler. Davranışçı yaklaşımlarda önemli olan, gözlenebilen, başlangıcı ve sonu olan, dolayısıyla ölçülebilen davranışlardır. Davranışçı yaklaşımların daha çok psikomotor (beceri) davranışların öğrenilmesini açıkladığı kabul edilmektedir.²⁶⁹

b. Devinimsel Güç

İnsan canlı bir sistemdir. Beden bu sistemin yapısını oluşturur. Sistem olarak insanın işlevi, kendini yaşatmak ve soyunu sürdürmektir. Bunun için insan, ürün (kendine benzer canlılar, mal, hizmet ve düşünce) üreterek kendine elverişli bir yaşama ortamı sağlar. İnsan, tasarımlarını gerçekleştirmek için, bir yandan kendi gücünü işe koşarken öte yandan birlikte yaşadığı aile, örgüt ve toplum üyeleriyle denetimli iyi ilişkiler kurar; iletişim ve işbirliği yapar. Böylece her insan geliştirdiği amaçlarına ulaşmak için çalışır. Kalıtım insanın gelişimi için gereken gizilgücü sağlar. Bu gizilgüç elverişli bir çevrede (ortamda) gelişir ve böylece insanın yeterlikleri ortaya çıkar. İnsan, kalıtımın ve çevrenin elverişliliği oranında **beden yapısını** geliştirir. Ortalama olarak bedence (boyca) büyümenin doruk noktası yirmi beş yaş dolayındadır. Bu yaştan elli yaşına kadar insanın bedensel yönden çok yavaş bir gerileme sürecine girer; elli yaşından sonra bu süreç önemsiz bir artış gösterir. İnsanın kol, gövde ve bacaklarının arasındaki oran, çalışmasını etkileyebilir. Bedene oranla kolların, bacakların uzun ya da kısa olması, ellerin büyük ya da küçük olması, verimini işe uygun olduğunda artırır, olmadığında düşürür. Beden oranının yanı sıra, beden biçiminin ve duruşunun da, çalışma yaşamındaki başarı ile ilişkisi vardır. Uzun boy isteyen bir işte kısa boylu bir insanın çalışması ya da bunun tersi, verimi düşürdüğü gibi bazı sağlık sorunları, yorgunluk, bıkkınlık da yaratabilir. İşgörenin **devinimsel gelişim süreci** söz konusudur. **Örgütsel davranış açısından**, insanın üretime elverişli bir beden yapısı kadar, bu yapının üretim için gereken devinimleri yapabilmesi de gerekir. Bu yüzden işgörenin işine uygun bir devinimsel (psychomotor) gelişimi gerçekleştirmesi gerekir. Devinimsel gelişimi, insanın bedeni üzerinde denetim kurmasını

²⁶⁹ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.3.

ve bu denetimi artırarak bedinin devinmelerini yönetmesini artırma sürecidir. Devinimsel gelişim, hem bedenin belli devinmeleri yapabilmesi için olgunlaşmasını, hem de bu devinmeleri öğrenmesini kapsar. Bedenin denetim altına alınmasında ve devinmelerin yönlendirilmesinde doruk notasına çıkma, yapılan etkinliğe, işe ve mesleğe göre değişir. Sözgelimi, sporun bazı dallarında bedenin denetimi ve devinmelerin yönlendirilmesinde doruk nota, yirmili yaşların başlarına doğru kayarken; bazı dallarında, sonlarına kaymaktadır. Yine bazı mesleklerde bedenin denetimi, yirmili yaşlarda en yüksek noktasına ulaşır.²⁷⁰

c. Devinimsel Gücün Öğretim İlkeleri

Günümüz yetkinlik talepleri öğrenmeyi çok öne çıkarmıştır. Devinimsel anlamda işgörene öğretmenin bazı pratik ilkeleri vardır. Söz konusu ilkeler aşağıda belirtilmiştir:²⁷¹

- Yaparak öğrenme esastır. Öğrenci, öğrenme sürecinde aktif olmalıdır. Öğrenmede, öğrencinin yaparak öğrenmesi esastır.

- Öğrenmede, pekiştirme önemli bir yer tutar. Pekiştirme, davranışların tekrar edilme sıklığını artıran uyarıcıların verilmesi işlemidir. Davranışlar, onları izleyen sonuçlardan etkilenir.

- Becerilerin kazanılmasında ve öğrenilenlerin kalıcılığının sağlanmasında tekrar önemlidir. Tekrar, Öğrenmede gelişmeyi sağladığı surece yararlıdır.

- Öğrenmede güdülenmenin çok önemli bir yeri vardır. Öğrencinin bir davranışı öğrenebilmesi için o davranışı yapmaya istekli olması gereklidir. Bu nedenle, olumlu pekiştirme güdüleyici bir etkiye sahiptir.

ç. Devinimsel Davranışlar

Bazı işler ya da bazı meslekler insan bedinin belli bir devinim ögesinde daha becerikli olmasını gerektirir. Genel olarak bir örgütte işgörenlerden beklenen devinimsel işlevler şunlardır:²⁷²

- Denetim Keskinliği: İşgören küçük ve büyük kaslarını devindirirken bunlar üzerinde yumuşak, duyarlı, özenli bir denetim kurabilmeli ve bunları yönlendirirken zamanı iyi kullanmalıdır. Büyük kas kümelerinin deviniminde işgöreni zorlayacak, aşırı yoracak ya da gerilime düşürecek çok yüksek bir denetim, bu kavramın dışındadır.

²⁷⁰ İ.BAŞARAN, s.96.

²⁷¹ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.3.

²⁷² İ.BAŞARAN, s.96.

- Organların Eşgüdümü: İşgören, el, kol, ayak, bacak, göz gibi organlarını çok yönlü ve değişik biçimlerde birbiriyle eşgüdümlü çalıştırabilmeli ve bir işi yaparken organları arasında eşgüdümü sağlayabilmelidir.

- Devinimi Yönetme: İşgören işinden gelen uyarıyı doğru algılayıp devinimini anında yönlendirebilmelidir. Bu yeterlik, çok hızlı oluşan durumlarda görsel etkilere kaşı doğru devinmeyi yapmayı da kapsar. İşgören, olağandışı hızla değişen etkiler karşısında devinmelerin doğru yapabilmeli ve yönetebilmelidir.

- Tepki süresi.
- Kol deviniminin hızı.
- Hız denetimi.
- El duyarlılığı.
- Parmak duyarlılığı.
- Kol ve el durağanlığı.
- Bilek ve parmak hızı (tıpışlama hızı).

- Hedefe Yönelme: İşgören, bir hedefe doğru yönlendirilecek aracı anında yönlendirebilmelidir. Örgütlerde birçok işte devinen ya da devinmeyen araçların uygun biçimde bir hedefe doğru yönlendirilmesi gerekir. Bu araçların pek çoğu da doğru yönlendirilmediğinde ya yaralayıcı ya da işin bozulmasına yol açıcı araçlardır. İşgören bu araçları uygun bir biçimde kullanabilmek için hedefine iyi yöneltebilmelidir.

- Kasal güç.
- Dikkat.
- Denge.

- Esneklik: İşgören, işinin gerektirdiği biçimde bedeninin eğilmesi, kalkması, ilerlemesi, gerilemesi, bükülmesi gibi devinmeler yapabilmelidir. Bedensel esneklik, hem işin iyi yapılması hem de sert vuruşlar karşısında bedinin zarar görmemesi için gereklidir.

3. Duyuşsal Yetkinlik (Psiko-Sosyal Donanım)

Tutumun duygusal bileşeni, insanın tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Başka bir deyişle duygusal bileşen, bireyin tutuma konu olan canlı-cansız, soyut-somut olan şeylere karşı heyecanlarını ifade etmektedir. Tutum nesnesi hoş gidebilir veya gitmeyebilir, sevilir veya sevilmez gibi yargılar da

tutumun duygusal bileşenini oluşturur. Duygusal bileşen, tutuma devamlılık verir, tutumu şekillendirir ve tutumu itici yapar.²⁷³

a. Duyuşsal Kuramlar

Duyuşsal kuramcılar, öğrenmenin doğasından çok sonuçları ile ilgilenmektedirler. Bu kuramlar, sağlıklı benlik ve duygusal gelişimi vurgularlar. Devinimci, davranışçı kuramcılar, öğrenmenin edimsel sonuçları, bilişsel kuramcılar, zihinsel sonuçlarıyla ilgilenirken; duyuşsal kuramcılar, öğrenmenin benlik ve ahlak gelişimi gibi duyuşsal sonuçları ile ilgilenmektedirler. Esasen öğrenmenin zihinsel, duyuşsal ve devinişsel (davranışsal) sonuçlarını birbirinden ayırmak mümkün değildir. Kişi çevresinden sürekli olarak kendisine ulaşan verileri değerlendirir ve bunun sonucu olarak zihinsel, duyuşsal veya psikomotor tepkilerde bulunur. Kişinin kendisini yeniden yaratması olarak nitelendirilebilecek öğrenme için, davranış, duygu ve zihnin birlikte değişmesi gerekir. Zihinsel yapı değişmediği müddetçe davranış değiştirmenin fazlaca bir anlamı yoktur. Davranış değişmediği müddetçe de zihnin değişmesi sadece entellektüel duyguları tatmine yarayacaktır. Duyuşsal değişme gerçekleşmediğinde ise kişiliğin değişmesi mümkün değildir. Öğrenmenin son hedefi kişiliği değiştirmek ise öğrenme, psikomotor ve bilişsel olduğu kadar duyuşsal gelişmeye de ağırlık vermelidir.²⁷⁴

b. Duyuşsal Güç

Duyuşsal güç insanın bütünlük içinde gelişiminin ürünüdür. İnsan bir bütündür ve bütünlük içinde büyür, olgunlaşır ve gelişir. İnsanın üretimine yönelik çalışma gücü de bir bütündür. Duygusal güç, insanın ürün ve hizmet üretmesini sağlayan bir güç olmaktan çok yönlendiren, hızlandıran, renklendiren, yararlı kılan, olumlulaştıran bir güçtür. İnsanın duygusal gücü, bedensel, devinimsel, bilişsel gelişimine dayanmakla birlikte daha çok duygusal, toplumsal ve törel gelişiminin ürünüdür. **Duygu**; insanın iç ve dış çevresinden gelen uyarıların, insanda elem ve ya da haz türündün izlenimler yaratmasıdır. İşgörenlerin duyuşsal gücünü; **duygu ve coşkusu, mutluluğu, geleneksel ve görenekssel davranışları, ahlak anlayışı, inançları, karakteri** etkileyebilmektedir.²⁷⁵

²⁷³ S.GÜNEY, s.303.

²⁷⁴ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.3.

c. Duyuşsal Gücün Öğretim ilkeleri

Eğitimin, öğrenenin kendisine güvenmesi, yeterliliğine inanması, yüksek akademik ve kariyer beklentileri taşımasında yardımcı olması gerekir. Benlik kavramının dört boyutu vardır. Akademik, sosyal, duygusal ve bedensel. Eğitimin bu dört boyutu da dikkate alması gerekir. **Öz saygı** kişinin zihin sağlığı ile ilgilidir. Zihinsel olarak sağlıklı olan kişilerin kendilerine ilişkin gerçek algıları ile ideal algıları birbirine çok yakındır. Okulda başarısız olanların öz saygıları genellikle daha düşüktür. Bundan dolayı eğitim hiçbir koşulda öğrenenin öz saygısına zarar vermemelidir. Öğrenen zoru başardığında kendini çok iyi hisseder. Bu şekilde başarı hem yeteneğe hem de çok çalışmaya atfedilmektedir. Bu yüzden örgütler, öğrenenlere başarılı oldukları hissini vermeleri gerekir.²⁷⁶

ç. Duyuşsal Davranışlar

Tam öğrenme modelindeki diğer bir öğrenen niteliği de duyuşsal giriş özellikleridir. Bu özellikler, öğrenenin öğrenilecek konuya ilgisi tutumu ve akademik öz güveninin bir bileşkesidir. Öğrenilecek derse, üniteye duyulan ilginin, olumlu tutumun ve akademik öz güvenin öğrenme düzeyini yükselttiğini gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Duyuşsal cins özellikleri arasında başarıyı belirlemede en güçlü etkiye sahip özellik; bireyin akademik öz güvenidir. Çünkü akademik öz güven, konuyla ilgili duyuşsal özelliklerin genellenmiş halidir. Bireyin kendine karşı tutumu ve akademik olarak kendini algılayış tarzı, öğrenme özgeçmişinde öğretmenin ve yakın çevrenin kendisi hakkındaki yargılarına dayalıdır. Duyuşsal giriş özellikleri öğrenme ürünlerindeki değişkenliğin % 25'ini açıklama gücündedir. Diğer bir deyişle, öğrenenin duyuşsal giriş özelliklerini olumlu hale getirerek öğrenenin başarıları arasındaki farklar % 25 oranında azaltılabilir. Duyuşsal özellikleri, özellikle öğrenenin akademik öz güvenini öğretme-öğrenme sürecinde olumlu hale getirmek mümkündür. Bunu sağlamanın önemli bir koşulu, eğitim durumunda öğrenenin başarılı olma gereksinimini karşılamaktır. Öğrenenin belli bir konuyu başardığını görmesi, başarıyı tatması gerekmektedir. Bu amaçla da her öğrenenin bireysel hızına uygun, seçim yapabileceği, çok çeşitli öğretme-öğrenme yolları ile öğrenmesine olanak verilmelidir. Toplu öğretimde, öğretimin bireyselleştirilmesine yardım edecek ek öğretme-öğrenme

²⁷⁵ İ.BAŞARAN, s.117.

²⁷⁶ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.2.

etkinlikleriyle her öğrenenin başarılı olması ve akademik öz güvenini kazanması sağlanabilir.²⁷⁷

Ahlak, insanların tutum, davranış ve ilişkilerini etkileyen yazılı olmayan ama yaygın olan kurallar topluluğudur. Diğer sosyal kurumlar gibi ahlak da toplumun önemli bir ögesini oluşturmaktadır. Toplumsal değişmelere bağlı olarak ahlakta da önemli değişimler olmuştur. Bu nedenle her dönemde geçerli olan tek bir ahlak sistemi mevcut değildir. Ahlakın temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:²⁷⁸

- Ahlak insanların grup veya toplum içindeki davranışlarını ayarlayan bir sosyal kurumdur. Bu özellik nedeniyle ahlak sistemi bütün toplumlarda mevcuttur.

- Ahlak zamanla değişikliğe uğrayan ve her toplumda yanı olmayan bir sosyal kurumdur. Çünkü bir toplumda veya devirde iyi olarak kabul edilen bir davranış başka bir toplumda veya devirde kötü olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde bir toplumda veya devirde kötü olarak değerlendirilen bir davranış başka bir toplumda veya devirde iyi olarak değerlendirilebilir.

- Ahlakın en önemli özelliklerinden biri yaptırım gücü olmasıdır. Ancak bu yaptırım daha çok ayıplama, hor görme, toplumdaki dışlama veya alana alma biçimindedir. Başka bir deyişle, ahlakın yaptırım gücü yazılı halde değildir.

C. İşgören Davranışı Analizi ve Lojistik İşgücü Niteliği Etkinliği

Lojistik işgücünün niteliği ve bu niteliğin geliştirilmesi işgücünün davranışları ile çok yakından ve direkt ilgilidir. Neticede sahip olunan işgücünün davranışları istenilen nitelikleri sürdürülebilir ve geliştirilebilir anlamda yönlendirildiğinde örgüte katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda öncelikle işgörenin davranış analizi yapıldıktan sonra lojistik işgücü niteliklerine ilişkin etkileşimi davranış ve öğrenme özellikleri çerçevesinde incelenecektir.

1. İşgören Davranışı Analizi

Davranış kavramı psikoloji okullarınca değişik tanımlanmaktadır. Yapısal Psikoloji'ye göre davranış, insanın **bilinçli etkinlikleridir**. Davranım Psikolojisi davranışı, devinimsel bir yaklaşımla **uyarıcı-tepki zinciri** olarak tanımlar. Bütünlük Psikolojisi, insan ile çevresini bir bütün olarak görür ve davranışı, insanın çevresiyle

²⁷⁷ Öğrenme ve Öğretme Sürecinde Kuramlar ve Modeller, s.29.

²⁷⁸ S.GÜNEY, s.130.

etkileşiminin ürünü olarak ele alır. İşlevsel Psikoloji'ye göre davranış, insanın güdülerini doyurma etkinliğidir. Diyalektik Kuram, davranışı, insanın kendisini geliştirmek ve çevresini değiştirmek için yaptığı etkinlikler olarak niteler. Dinamik Psikoloji ise davranışın, insanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile oluşan ikili çatışmasının çözülmesinde bir araç olduğunu savunur. Davranışın tanımında psikoloji okullarının birbirinden bazı yönlerde ayrılması doğaldır. Çünkü her okul, insan davranışına değişik yönden yaklaşmakta, bazıları davranışın oluşum sürecine, bazıları davranışın amacına, bazıları da her ikisine birden bakar. Psikoloji okullarının **davranışın tanımında birleştikleri yönleri** şunlardır: 1) Davranış insanın yaptığı etkinliklerdir. 2) Bu etkinliklerin başkalarınca gözlenmesi ya da insanın kendince anlatılması gerekir. 3) Yapılan etkinlikler bilinçlidir. Birleşilen bu yönlerine göre davranış şöyle tanımlanabilir: **Davranış; insanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenbilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleridir.**²⁷⁹

İnsanın üretim gücü, **devinimsel, bilişsel ve duyuşsal gücünün** toplamıdır. İnsanın ürün üretebilmesi için, beden yapısı ve devinimsel gelişiminin üreteceği ürüne uygun olmalı, işgören işine uygun **devinimsel işlevlerini** tam olarak gerçekleştirmelidir. İşgörenin **bilişsel gücü**, üreteceği ürünü bilişsel gereksinmelerine yetebilmelidir. İnsanın bilişsel gücünü tanıtmaya çalışan bir çok kuram vardır. Bilişsel gücü tanıtmaya yönelik kuramlar, bazı ortak görüşlere ulaşmışlardır. Bu görüşler işgörenlerin bilişsel gücünü tanıttıkları ipuçları vermektedir. İnsanın bilişsel gücü bir sistemdir. Bilişsel sistemin, bir çevresi, girdileri, bu girdileri kendi gücüne dönüştürmesi ve bu güçle ürettiği çıktıları vardır. Bilişsel sistem, çıktıların dönütler olarak kendini düzeltir ve geliştirir. Algılama ve bellek, bilişsel sistemin alt sistemleridir. Algılama süreci, uyarı, duyum, izlenim, dönüt ve anlama aşamalarından oluşur. Bellek de algıları niceleme, yerleştirme ve çağırma aşamalarıyla işlevini yerine getirir. Bilişsel sistemin ürünü olan düşüncenin üretiminde, dil ve kavram geliştirme, yorumlama, yargılama, düşünmede yakınsaklık ve ıraksaklık, yaratıcılık önemli öğelerdir. Bir işin yapılmasında, bir çok bilişsel işlev vardır. İnsanın **duyuşsal gücü**, devinimsel ve bilişsel gücünü tamamlar, bunlara renk katar ve işine sanatsal bir biçim kazandırır. Meslek töresi, işgörenin işinde doğruyu, güzeli ve iyiyi yapmada davranışlarına yön verir.²⁸⁰

²⁷⁹ İ.BAŞARAN, s.15.

²⁸⁰ İ.BAŞARAN, s.44.

Başarılı çalışanlar incelendiğinde sürekli çabaları ve içsel mücadeleleri ile doğuştan gelen dört tür zeka ya da kapasitelerini büyük ölçüde genişlettiği görülmektedir. Dört tür zekanın en yüksek tezahürleri şunlardır: **Zihinsel zeka için vizyon, fiziksel zeka için disiplin, duygusal zeka için tutku, ruhsal zeka için vicdandır.** Vizyon (idealist, hayal kuran, öncü, felsefi düşünen, insanlara inanan, umutlu, kalıpların dışında, stratejik düşünen) zihin gözüyle insanlarda projelerde amaçlarda ve gelişimlerde neyin mümkün olduğunu görmektir. Vizyon zihnin ihtiyacı imkanla birleştiğinde oluşur. Disiplin (gerçekçi, odaklanmış, inisiyatif sahibi, kendini adanmış, özerk, takipçi, çalışkan, özveriye istekli, tutarlı, kararlı, değişmez, işinin ehli) bu vizyonu gerçekleştirmenin bedelini ödemektir. İşleri halletmek için gerekeni yapmaktır. Tutku (iyimser sinerjik, cesur, empatik, korkusuz, hassas, motive edici, mizahi, etkili, esnana yönelik) inancın ateşi, arzusu gücüdür ve disiplinin vizyonu gerçekleştirmesini sürekli kılan etkidir. Tutku insanın ihtiyacı benzersiz yeteneği ile örtüştüğünde ortaya çıkar. Vicdan (şevkli, sevgili, sorumluluk alan, ahlaki, bilge, dürüst, adil, etik, şevkatli, saygılı, amaca yönelik, alçak gönüllü) neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin, iç ahlaksal duygu anlam ve katkıya yönelik etkidir. Vizyon, disiplin ve tutkuya giden yolu gösteren kuvvettir.²⁸¹

İnsan ürün ve hizmet üretmeyi öğrenir. **Öğrenme** kuramları karmaşık olan öğrenme sürecini çözümlenmeye ve açıklamaya çalışırlar. İnsanın öğrenme süreci de bir sistem oluşturur. Öğrenme sisteminin amacı, çevresi, bilgi, beceri ve tutumdan oluşan girdileri, bu girdileri özgücüne dönüştürmesi ve bu güçle bilgi, beceri tutumdan oluşan düşünce üretmesi vardır. **Öğrenme süreci**, anlama, yorumlama ve sınaama aşamalarından oluşur. Hem öğrenme sürecinde hem de öğrenme gücünde bireysel ayrılık vardır. Öğrenmenin oluşumunda ve büyümesinde dönütün işlevi önemlidir. Öğrenilenler de zamanla güç yitimine uğrar; ama sürekli öğrenme ve öğrenilenlerin yinelenmesi güç yitimini azaltır. Bir alanda öğrenilenler, başka alanlara geçiş yaparak insanın işini kolaylaştırır.²⁸²

Gerçekçi olan, gerçekliğin gereğini yüklenen ve kendini benimseyen bir **ışgören örgüte uyumunu** kolay sağlar. İşgöreni uyumsuzluğa iten kaynaklar, zorlanma, engellenme, kişisel ve ikili çatışma, gerilim ve bunalımdır. Aşağılık, utanç ve üstünlük duyguları, kaygı, sinirlilik, saplantı, takınak, yılgı, aşırı duygusallık, hamlık, kıskançlık, sığınma ve bağımlılık uyumsuzluğun belirtileridir. Uyumsuz olan bir işgören,

²⁸¹ Stephen R.COVEY, **8'inci Alışkanlık**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.77-79.

²⁸² İ.BAŞARAN, s.45.

uyum mekanizmaları geliştirerek örgüte uyumunu sağlamaya çalışır. Kişilik bozukluğu olan bir insanın bir örgüte girme olasılığı azdır. İnsan bir örgüte girdikten sonra kendi özellikleri ve örgütün koşulları elverişliyse, kişilik bozukluğuna uğruyabilir. İşgörenin örgüte uyum sağlaması, hem örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hem de işgörenin mutluluğu için gereklidir.²⁸³

İnsanı üretime iten güç, ürünü üretmeye **güdüllenmesidir**. Güdülenme, insanın bir güdüsünü ya da gereksinmesini doyumak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesidir. İçgüdü, dürtü, güdü, gereksinme ve güdüsel örüntü terimleri, güdülenme kavramının içindedir. İçgüdü, bir canlı türünün, tüm üyelerinde aynı biçimde görülen, kalıtsal olarak örgütlenmiş, öğrenmeye dayanmayan dayanma eğilimidir. Dürtü, yemek içmek, insani bedensel gereksinmelerini sağlamaya yönelen ve doğuştan getirilen içsel itici güçtür. Güdü, insanı yaşaması ve gelişmesi için bilinçli, belli ve düzenli olarak bir gereksinmesini doyumaya yönelen ve doğuştan getirilen içsel itici güçtür. İnsan, yaşamı boyunca kalıtsal, öğrenilmemiş güdülerine kendinde bir güdüsel örüntü dokur. İnsanın yekinen bir güdüsünü doyumaması, güdüsel örüntüsüyle yönlendirilir. Gereksinme insanın bedensel, toplumsal ve ruhsal nitelikte olan bir nesnenin yoksunluğundan ya da yetmezliğinden duyduğu içsel gerilimdir. İşgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye güdüleme, yönetsel bir stratejidir. Güdüleme, yönetimin işgörenleri örgütsel ürün üretmeye gönüllü kılmasıdır. Çoğunlukla güdülenmeden ayrı, çok az ya da aynı anlamda kullanılan özendirme, işgöreni görevinde ölçünlerden daha yüksek düzeyde edim elde etmesi için etkilemedir.²⁸⁴

Yönetim çevre koşullarındaki değişimlere ve teknolojik ilerlemelere karşı “**yaratıcı tepki**” geliştirmesi çok önemli olacaktır. Yaratıcı tepki çevredeki teknolojik ilerlemelere karşı teknik ve sosyal yenileşmenin yönetim tarafından örgüt bünyesinde planlı ve sistematik bir tarzda organize edilmesi ve yürütülmesine olanak sağlayacak bir mekanizma olarak değerlendirildiğinden, geleceğin lojistik örgütü yaratıcı tepki üretecek mekanizmayı oluşturmak durumunda olacaktır.²⁸⁵

İnsanın **üretim gücü** bir bütündür, ama devinimsel, bilişsel ve duyuşsal olarak üçe ayrılır.²⁸⁶

²⁸³ İ.BAŞARAN, s.46

²⁸⁴ İ.BAŞARAN, s.69.

²⁸⁵ ŞİMŞEK M.Şerif, AKIN Bahadır, “**Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**”, Çizgi, Konya, 2002, s.130.

²⁸⁶ İ.BAŞARAN, s.93.

- **Devinimsel** anlamda insanın bedeni, yaptığı işe uygun olmalıdır. Bedenin işe uygun devinimler yapabilmesi, gelişmesine bağlıdır. Devinimsel gelişim, insanın bedeni üzerinde denetim kurma ve bu denetimini artırarak bedenin devinimlerini yönetme sürecidir. İnsanın gelişiminin doruk noktası yirmi beş yaş dolaydır.

- **Bilişsel** gelişim, insanın kendisini ve çevresini tanımasını, algılamasının, algıladıklarını belleğinde tutmasının, algıladıklarıyla kavramlar geliştirmesinin, sorunlarını çözmesinin sürecidir. Bilişsel gelişimin kaynağı zekadır. Zeka, insani amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresini uyuma yönelten gizilgüçtür. Biliş bir sistemdir; bu sistemin, kendine özgü çevresi, girdileri ve bu girdileri işlemesi, bunlardan çıktı üretmesi ve çıktılarından dönüt olarak kendini düzeltmesi vardır. Ayrıca biliş sistemi, girdiler aldıkça büyür, istemediği girdilerle dengelenir ama yeniden durulur ve içeriğinin unutulmamasıyla da güç yitimine uğrar. Biliş sisteminin girdileri algılardır. Algılama, insanın olay ve nesnelere kendine ulaşan etkileri duyması ve bunların bilincine varmasıdır. Algılar, düşünmenin, yorumlamanın ve yargılamanın öğeleridir. Algılama, uyaran, duyum, izlenim, dönüt ve anlama aşamalarından oluşur. Bellek, algıların saklandığı bilişsel bir güçtür. Bilişsel girdilerin bellekte saklanması, niceleme, yerleştirme ve çağırma aşamalarıyla oluşur. Bellek, kısa ve uzun süreli bellek olarak ikiye ayrılır. Bellek yitimi, yaşla ilgisi olmayan bir hastalıktır. Bilişsel gücün işlevi, düşünmedir. Düşünme, edinilmiş algıları bellek kaynağını kullanarak, bir görüş, soruna bir çözüm üretmektir. İnsan ürettiği düşünceleri, tasarımlarında, imgelemede, uslanmada ve yargılamada kullanır. Düşünmenin üretim ve anlatım aracı dildir. Kavramlar, düşünmenin temel taşlarıdır; anlatımın ve düşünmenin sınırı genişletirler. İnsan uzlaşma döneminde, kavram geliştirmenin doruğuna ulaşır. İnsanın düşünmesi, eğitime koşul olarak ıraksak ya da yakınsak düşünmeye yönelebilir. Sorun çözme, insanın kendisi ile amacı arasına giren engeli en uygun biçimde ortadan kaldırmasıdır. Yaratıcılık, edinilen davranışlara dayanılarak daha önce benzer olmayan bir değer üretmektir. Yaratıcılık, hazırlık, kuluçka, içgörü ve değerlendirme aşamalarından geçerek ortaya çıkar.

- **Duyuşsal** güç, insanın, ürün üretmesini yönlendiren, hızlandıran, renklendiren, yararlı kılan, olumlaştıran bir güçtür; devinimsel ve bilişsel gücüne yol verir. Duygu, insanın iç ve dış çevresinden gelen uyaranların insanda elem ya da haz türünden izlenimler yaratmasıdır. Sayıları pek çok olan duyguları, sevindirici, yasaklayıcı, savunucu ve saldırgan duygular olarak kümelendirmek olanaklıdır. Mutluluk

duygusu, örgütçe istenilen bir duygudur. İşgören, ergenlik döneminde tüm duygularını kendinden yerleştirmiş olarak örgüte girer.

Öğrenmenin girdisi, işgörenin öğrenme sistemine sunulacak **beceri, bilgi ve tutumdur**. Beceri, insanın bir işe gerekli olan devinimleri, en kısa sürede, kolaylıkla yaparak, işi nitelikli olarak bitirmesidir. Beceri, hem araç, hem de üründür. Bir becerinin yapılması, bedenin organları arasında eşgüdümü, tepki hızını, dikkati, tepki süresini, beden gücünü, dengesini ve esnekliğini gerektirir. Becerilerin pek çok olan sayısını, bilgilerle, nesnelere ve işgörenlerle ilgili beceriler olarak kümelendirmek olasıdır. Bilgi, insanın karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak, kendini anlatmak, durumların gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı edinilmiş düşüncelerdir. Bilgi, insanın bilişsel süreciyle işlenir. Bilgi de hem bir ürün, hem bir araçtır. Bilimsel bilgi, bilimsel yöntemle elde edilmiş, kuramsal teknik ve sanatsal bilgilerden oluşur. Bilgiler ilkin, sezgisel ve sözel olarak ikiye ayrılır. Sözel bilgiler de kendi içinde, betimsel, yönerge, kural ve sistemli bilgi olarak dörde ayrılır. Tutum, insanın, bir nesneyi kabul ya da reddetmesine yönelik, yerleşik, örgütlü, tutarlı ve dirik bir eğilimidir. Tutumun, duyu, bilgi ve devinim eğilimi olmak üzere üç boyutu vardır. Öğrenme, bilişsel bir süreçtir. Dolayısıyla öğrenme sistemi bilişsel sistemin özdeşidir. İnsan, öğreneceği davranışı, önce anlar, sonra yorumlar, daha sonra da sınar; sınama sonunda kendi gücüne dönüştürdüğü güçle düşünce üretir. Düşüncelerde aldığı dönütlü, düşüncelerini düzeltir ve büyütür. Öğrenmede bireysel ayrılıklar vardır. Her sistem gibi, öğrenme sistemi de istenmeyen bir girdi aldığı anda dengelenir, ama girdilerini ayıklayarak, ketleyerek ya da bilinçdışı atarak duruluma geçer; öğrendikçe büyür; unuttukça güç yitimine uğrar.²⁸⁷

Yönetimin, nicelik ve nitelikçe yükseltmek için uğraştığı **örgütsel edimi**, aşağıdaki gibi denklemlerle ilişkilendirilebilir.

Bilgi X Beceri = Yeterlik

Tutum X Görev = Güdülenme

Yeterlik X Güdülenme = Davranış

Örgütsel Davranış X Örgütsel Amaçlar = Örgütsel Edim

İşgörenlerin edimleri birleşerek örgütün edimini oluşturur. Planlanan düzeye ulaşan örgütün edimine, örgütsel etkililik de denir. Eğer görevleri yapan işgörenler tek tek görev hedeflerine ulaşarak planlanan edimi elde etmişlerse, örgütün planlanan

²⁸⁷ İ. BAŞARAN, s.131.

amaçları da gerçekleştirilmiş, böylece örgütsel etkililik sağlanmış olur. Örgütsel etkililikte örgütün ortamı önemlidir. Örgütsel ortam, örgütün her türlü kaynak, araç, gereç ve benzerlerini içine alan; işgöreni örgütsel edime götüren tüm etkenleri kapsayan bir kavramdır. Ama bu ortamda, üretim ne denli otomatik araçlarla yapılırsa yapılsın, **insanın edimi olmadan örgütsel etkinlik** sağlanamaz. Örgütün etkinliğine değer biçilirken çoğunlukla ekonomik değerlerin artışına bakılır. Oysa ekonomik değerler artarken işgörenlerin davranışlarında gelişir. Son yıllarda, örgütün işlemesi sırasında işgörenlerin gelişmeleriyle elde edilen davranışsal değerler de verimlilik ve etkinlik değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Ancak öbür canlılara bakarak, insan davranışının çok değişken ve kestirebilirliğinin az olması; davranışsal değerlerin örgütsel etkinliğe katılmasında zorunluluklar yaratmaktadır. İşgören, örgütsel edimi elde etmek için ne tür davranışlar yapar? sorusunun çok değişik yanıtları vardır. İşgörenlerin örgüt için yaptıkları davranışların listesi uzundur. Ama bunları sıfırlayarak beş başlık altında kümelendirmek olanaktır. Her işgörenin örgüte üretim yapması; işini yapmakla doyuma ulaşması; örgüt içinde uyumunu sağlaması; örgüte bağlanması örgütün can ve mal varlığını koruyarak örgütü yaşatması beklenir. İşgörenden beklenen bu **beş tür örgütsel davranış** aşağıda kısaca tanımlanmış ilerideki ünitelerde de yeri geldikçe geniş olarak açıklanmıştır.²⁸⁸

- **Üretim Davranışı** : İşgörenin örgüte bulunmasının nedeni örgütün amaçlarına uygun olarak örgüte mal hizmet üşünce türünden ürünler üretme yeterliğinde olmasıdır. Üretim davranışı, örgütün amaçlarıyla doğrudan ilgilidir. Örgütün amaçlarına yönelik olmayan ve bu amaçları gerçekleştirmeye yardım etmeyen üretim davranışı örgütsel bir davranış değil, örgütsel görünüp yapanın geçimini sağlayan bir davranıştır. Üretim davranışı, üretim yapılan işte ustalık ister. Eğer bir iş başka işlerden daha değişik teknik bilgi ve beceri gerektiren işlem ve eylemler istiyorsa bir ustalık alanı sayılır. Ustalık işgöreni alanı dışındaki başka işgörenlerden ayırır ve aynı işlem ve eylemleri sürekli yapmaya zorlar. İşgörenin üretim davranışını ve üretimde ustalığını en üst düzeye çıkarmak verimini artırır. Bu yüzden örgütün pek çok kuralı işgörenin verimini en üste çıkarmaya ve pek çok eğitim etkinlikleri de üretimde verimliliği arttırmaya yöneliktir.

- **Doyum Davranışı** : İşgören, örgütün var olmasının nedenidir. İşinden doyum sağlamayan işgörenlerin çok olduğu bir örgüt, yaşakla zorlanır.Yönetimin en zor

²⁸⁸ İ. BAŞARAN, s.131.

görevlerinden biri ürünün niceliğini ve niteliğini arttırmaksa öbüründe işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaktır. Öte yandan işgörenlerin doyumunu sağlamak da örgütün ürünüdür. İşten doyum, işgörenin işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır. İşgörenin ,ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yükselirse işinden sağladığı doyum da o oranda yükselir. İşten doyumun içeriğinde, işgörenin bütün güdülerinin ya da gereksinmelerinin doyum olmayabilir. Örgüt, işgörenin güdülerinin ve gereksinmelerinin ancak bir kesiminin doyurulmasından sorumludur. Öte yandan işgören, ancak güdü ya da gereksinmelerinin bir kesiminin örgütçe doyurulmasını bekler. Örgüt, işgörenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, işgörenin işten doyumunu da o oranda artar. İşten doyum kavramı, güdülenme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma gibi kavramlarla ilgili, fakat bunlardan daha değişik anlamdadır. İşten doyumun işgörenin verimiyle ilgisi de pek yoktur. İşten doyumun niteliği işgörenden işgörene değişir. İşgörenin yaşamında işten doyumun büyük önemi vardır. İşten yeterli doyum sağlayan bir işgören, yaşamaktan hoşlanır ve giderek yaşamdan doyumunu artırır. İşten doyum, işgörenin beden ve ruh sağlığını korumasına yardım eder.

- Uyum Davranışı : Uyum, işgörenin örgütsel çevresi ile etkileşimi sırasında, olağanın üstünde bir tepkiyi gerektirecek bir uyaran değişikliğinin ortaya çıkmadığı denge durumudur. Uyum davranışı ise işgörenin, örgütsel çevre ile denge kurarken, olağanüstü bir tepkiyi gerektirecek bir etkiye karşı yaptığı tepkidir. Örgütün işgörenden örgüte uyumunu istemesinin bir nedeni, onun örgütte oluşan çevre uyaranların olağanın dışında istenmeyen bir tepki göstererek, yeğlin sorunların çıkmasına yol açmasını önlemektir. Öteki bir neden ise, örgütte olağanüstü bir durum ortaya çıktığında, işgörenin sorunun anında çözerek yeni duruma uymasını sağlamaktır. Bir işgörenin, uyum davranışının nitelikli olabilmesi için, işgören gerçekçi olmalı, gereken eylemi yapmayı yüklenmeli ve kendi kabul etmelidir. Gerçekçilik, işgörenin kendisine ve çevresine ilişkin doğru, geçerli, gerçek verileri edinmesi, eylemlerini bunlara dayandırmasıdır. Gerçekçi olan bir işgören, kendine çevresine ilişkin gerçeklere uygun, olarak amaçlarını, çözüm seçeneklerini seçer, başarısını nesnel olarak değerlendirir. Yüklenme, işgörenin bilimsel bilgileri kullanarak, sorununu çözmeyi üstlenmesi ve çözmesidir. Yüklenme, körükörüne değil, bilinçlidir. Bu bilinçliliğin içinde gerektiğinde tehlikeyi göze almak, sorunla baş edebilmek için kendini yetiştirme ve geliştirme de vardır. Özbenimseme, işgörenin, kendini, aşağılık, suçluluk, yetersizlik, övünme, aşırı beğenme duygularına kaptırmadan tanınması, değerlendirmesi ve değerlendirme sonuçlarını benimsemesidir. Özbenimseme, işgörenin kendisine ilişkin gözleyeceği ve edineceği gerçek bilgilere dayanma gücünü bulmasıdır. Böylece

işgören, neyi yapabileceğini, neyi yapamayacağını bilebilir; güçsüzlüğünü gidermek için kendini yetiştirebilir. Sorunlarını çözmeyi yüklenmiş, kendin benimsemiş, gerçekçi bir işgören de yeğin biçimde zorlandığında, engellendiğinde, kişisel ve ikili çatışmalara düştüğünde uyumsuz olabilir. Ama bu yeterlikteki bir işgören, uyumsuzluk sorununu çözmeyi de yüklenir ve bazı olumlu uyum mekanizmaları geliştirerek uyumsuzluktan kurtulmaya çalışır. Ayrıca yönetim, işgörenin uyumsuzluk sorununu çözebilecek önlemler alabilir ve olanaklar hazırlayabilir.

- **Yürütme Davranışı** : İşgörenin yürütme davranışı, ürün üretmenin yanı sıra yönetimin amaçlarının ve süreçlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak ek işleri yapmasıdır. Yönetmen, yönetmen olmayan işgörenlerin yardımı olmadan örgütü yönetemez. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenlerden bazı yönetim işlerini yapmalarını ister. Yönetimin işgörenlerden istediği yürütme davranışının temeli, ilgili işgörenlerle elbirliği içinde eşgüdümlü çalışmadır. İşgörenlerin yaptığı yürütme işleri, niteliğine göre yönetime katılma da sayılabilir. Yönetime katılma, işgörenin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve toplam nitelik yönetiminin gerektirdiği nitelik takımlarında sorun çözücü üye olarak çalışmayı içerir. Yönetim, işgörenden verdiği buyruklara, koyduğu kurallara uygun olarak işlem ve eylemlerini yürütmesini ister. Yönetim, işgörenin işlem ve eylemlerinde yansızlığını yitirmesini; buyruklara ve kurallara karşı direnmesini; yöntemin etki alanından sıyrılarak özerklik eğilimi göstermesini, başkalarının üstünde erk göstermesini engellemeye çalışır. İşgörenin doğasında bulunduğu varsayılan bu eğilimlerin, örgütün yönetim sürecini engellememesi için yönetimce önlem alınır. Yönetimin bu isteklerine uyma da bir bakıma yürütme davranışı sayılır.

- **Yaşatma Davranışı** : İşgörenden beklenen yaşatma davranışı, örgütün can ve mal varlığını zarara uğratmaması, koruması ve geliştirmesidir. Başka canlı sistemler gibi, örgüt de yaşamını sürdürmek için çalışır. Örgütün yaşamasını sürdürmesi, işgörenlerin örgütü yaşatma davranışı ile gerçekleşir. İşgörenlerin örgütü yaşatma davranışı, örgüte bağlanmasını; örgütün değer ve düzgülerini korumasını; bunları yenileştirmesini; kendini geliştirmesini içerir. Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamasına bağlıdır. Örgütün can varlığının korunması kadar mal varlığının korunması da gerekir. Örgüt, işgörenlerden örgütte kullanılan araç, gereç, donanım ve binaların korunmasını ister. Örgütün yaşayabilmesi için, güç yitimini

yenmesi, sürekli kendini yenilemesi gerekir. Örgütün güç yitimini yenmesi ve yenileşmesi, işgörenlerin kendilerini yetiştirmeleriyle sağlanır.²⁸⁹

Bir örgütte, işgörenlerin, becerikli olmasını gerektiren pek çok iş vardır. İşgörenlerin eğitiminde, Öğrenme Sistem'ine girdi olarak sokulacak becerileri, tek tek saymak uzun bir liste oluşturur, ama bu beceriler kümelendirilebilir. Değişik, çok sayıda iş çözümlenerek, bunların gerektirdiği devinimsel ve bilişsel beceriler, bilgilerle, işgörenlerle ve nesnelere ilgili olmak üzere üç kümede toplanmıştır.²⁹⁰

Bilgilerle ilgili beceriler:

- Bireştirmek(syntesis): Bilgileri birbiriyle karşılaştırarak yeni bireşimler elde etmek.
- Eşgüdümlemek: Bilgileri birbiriyle koşutlanarak işlemek.
- Çözümlemek(analysis): Bilgileri öğelerine,alt parçalarına ayırmak.
- Seçmek: Bir yığın bilginin arasından uygun ya da gerekli olanları seçmek.
- Saymak: Birbirine benzer ya da aynı türden bilgileri türlere ayırıp sayılama işlemini yapmak.
- Çoğaltmak: Bir tür bilgiyi gereken sayıda,yaralanacak biçimde çoğaltmak.
- Karşılaştırmak: Bilgileri tek tek ya da dizi olarak birbirleriyle karşılaştırmak.

İşgörenlerle ilgili beceriler;

- Danışmanlık: İstediklerinde işgörenlerin sorunlarını çözmeye onlara yol göstermektedir.
- Görüşmek: Sorunların çözülmesi için işgörenlerle planlı olarak konuşmak.
- Eğitmek: Gerektiğinde işgörelere bilgi vermek, beceri kazandırmak, tutumlarını değiştirmek.
- Denetlemek: İşgörenlerin eylemlerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılıp yapılmadığını izlemek,gerekirse düzeltmeleri için onlara yardım etmek.
- Yönlendirmek: İşgörenlerin örgütsel amaçlardan sapmalarını önlemek.
- İnanandırmak: İşgörelere örgütsel amaçları,işlerini,birlikte çalıştıkları işgörelere,örgütsel ortamı ve benzerlerini benimsetmek.
- İletişim: İşgörelere etkili bir anlam alışverişi yapmak.
- Hizmet: İşgörelere işlerini daha etkili yapmaları için ortam hazırlamak,onları desteklemek.

²⁸⁹ İ. BAŞARAN, s.19-24.

²⁹⁰ İ.BAŞARAN, s.93-94.

- Yardımlaşmak: İşgörenlerle örgütsel amaçlar için karşılıklı bilgi, eylem alışverişi yapmak.

Nesnelerle ilgili beceriler:

- Yerleştirmek: Yapılan işe ilişkin araç gereçleri düzgün olarak yerlerine koymak.

- Sürekli çalıştırmak: Kullanılan makinenin ya da aracın, iş bitinceye kadar durmasını önlemek, durursa çalışmasını sağlamak.

- Denetlemek: Kullanılan makine, araç gereçlerin düzgün işleyip işlemediğini, kullanılıp kullanılmadığını düzenli izlemek.

- Sürmek: İşe ilişkin motorlu, motorsuz ve benzeri aracı gereken biçimde bir yerden bir yere ulaştırmak, götürmek.

- İşletmek: Kullanılan makineyi, aracı ve benzerlerini düzenli ve gereken etkililikte kullanmak.

- Gözetmek: Kullanılan nesnelerin gereken biçimde kullanılıp kullanılmadığına bakmak, gereken yardımı ve desteği sağlamak.

- Beslenmek: Çalıştırılan hayvanını, makinenin ve benzerlerinin gereksediği besini, yakıtı ve gereçleri zamanında yeter ölçüde vermek.

- Bakmak: Çalıştırılan hayvanın, makinenin ve benzerlerinin tımarını, bakımını; araç gereçlerin yalın onarımını yapmak.

Örgütün çalışma alanına ve özelliğine göre yukarıda üç başlık altında toplanan becerilerin dışında kalan beceriler de olabilir. Ayrıca bu becerilerin tümü bir iş ya da görev için gerekemeyebilir. Eğitim programı yapılırken işgörenlerin yeterliliğine ve hedef davranışlara göre bu becerilerden gerekenler seçilerek programa beceri girdisi olarak alınabilir; bunlar kullanılabilir ve bunlara yenileri eklenebilir.²⁹¹

Bir organizasyonda, yöneticinin yönetim işlevleri çeşitli düzeylerde olmak üzere bir kademelenme oluşturur. Ancak bir yönetici organizasyonun hangi kademesinde görev yaparsa yapsın, bulunduğu düzeye göre farklı derecede olmakla beraber üç ortak temel yeteneğe sahip olmak durumundadır.²⁹²

²⁹¹ İ.BAŞARAN, s.145.

²⁹² Akın MAŞRAP, "Yönetmel Sistem Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları", Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 2000, s.30.

Tablo 9: İşgörenin Becerisi

BECERİKLİ İŞGÖREN	BECERİKSİZ İŞGÖREN
İşine ilişkin özdeğer ve özsaygı duygusu güçlü	İşine ilişkin özdeğer ve özsaygı duygusu zayıf
Başarılı olmaya istekli	Edilgin olmaya eğilimli
Başkalarıyla çalışmayı sever	Yalnız çalışmayı sever
İşinde yenileşmeye ve savaşımcı olmaya istekli	İşinde yenileşmeye ve savaşımcı olmaya isteksiz
İşinde yakın arkadaşlık kurmaya gönüllü	İşinde yakın arkadaşlık kurmaya gönülsüz
Nitelikli ürün üretmeye istekli	Yeteri nicelikte ürün üretmeye ve orta düzeyde ücrete razı
Maddi ödüle fazla değer vermez	Maddi ödüle gereğinden fazla değer verir.
İşiyile ilgili değişik işleri öğrenmeye istekli	İşiyile ilgili değişik işleri öğrenmeye isteksiz
İşi dışında yaratıcı etkinliklere katılmaya istekli	İşi dışında yaratıcı etkinliklere katılmaya isteksiz

Kaynak : İbrahim Ethem BAŞARAN, “ Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü” , Ankara, 2000, s.146.

- **Teknik yetenekler;** görevin (işin) yapılması için gerekli olan özel bilgi, yöntem ve tekniklere ilişkin becerilerdir. Küçük işletme yöneticileri için bu tür yeteneklerin önemi açıktır. İşletme idare usulü ve lider değerlendirilmesi gibi yönetim teknikleri, personel ve modern muhasebe teknikleri, insan kaynaklarına ilişki psikomotor (bedeni), bakım yöntemleri teknik yeteneklere tipik örnekler oluşturur.

- **Kavramsal yetenekler;** soyut ve genel fikirleri anlama ve bunları özel durumlara uygulama becerileridir. Liderin durum değerlendirilmesinde amaç, koşul ve yeteneklerin değerlendirilmesi, kabul edebilme olasılığının derecesinin saptanması, kendi hareket ve yaklaşım tarzlarımızın belirlenmesi ve çeşitli olasılıklara göre zihinsel (soyut) egzersizlerle denenmesi, kararın olası sonuçlarının kestirilmesi gibi durumlar kavramsal yeteneklerin önemin ortaya koyar. Aklın etkin ve bilimsel kullanımıyla renk ve değer kazanır.

- **Beşeri yetenekler** ise; diğer insanları anlama, motive etme ve onlarla iyi ilişkiler kurma becerileridir. İletişim, yöneltme (liderlik) ve motivasyon beşeri yeteneklerle ilgili en belirli aktivitelerdir.

Netice olarak lojistik yönetici ve işgörenlerin bilişsel, devinimsel ve duyuşsal özelliklerinin geliştirilmesi yönünde lojistik örgütlerin yönetsel ve eğitsel tedbirler almaları gereklidir.

2. Lojistik İşgücü Niteliği Etkinliği

İşletme literatüründe “**etkinlik**”, etkin olma, başarı, işteki başarı ve performans kavramlarıyla eş anlamlı kullanılmaktadır. “**Etkili**” derken, herhangi bir konuda etkin olma, istenen sonuca varmak kastedilmektedir. Örneğin; alınan bir ilaç fizyolojik yakınmayı dindiriyorsa etkilidir, kapının zili çalılıyorsa kapının önünde birisinin olduğunu bildirmektedir, o halde etkilidir. Bu tür basit sistemlerin etkili olup olmadıklarını anlamak kolaydır, çünkü çıktıları basittir. Oysa karmaşık, sosyal, teknik, ekonomik ve psikolojik birlikler olan örgütlerin ve onları etkin kılmaya çalışan yöneticilerin etkinliklerini ölçmek kolay değildir. Örgütün ve yöneticinin istenen ve istenmeyen çıktılarının fazlalığı ve karmaşıklığı etkinliğin çok boyutlu bir kavram olarak düşünülmesine yol açmaktadır. Herhangi bir sistemin veya insanın etkin olabilmesi onun rasyonelliğiyle bağlantılıdır. Gerçekten de yöneticiler tüm çabalarını etkinlik ve rasyonellik ilkelerine dayandırma çabası içindedirler. Buna karşın uygulamada, etkinlikle verimlilik kavramları sık sık birbirine karıştırılır. **Verimlilikte, niceliksel** olarak üretimde kullanılan faktörler ve elde edilen ürünlerin oranları arasındaki bağıntı araştırılmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse; girdi çıktıdan küçük ise verimlilikten söz edilebilir. Genellikle verimli bir sistemin etkin, etkin bir sistemin verimli olduğu görüşü yaygındır. Gerçekte ise; bu iki değişken arasında anlamlı bir bağıllığın bulunmadığı bilinmektedir. Türlü tanımları yapılan **verimlilik** en kısa olarak üretimin, o üretime katılan üretim faktörlerine oranıdır. Buna göre; Verimlilik= Girdi/Çıktı'dır. Görülüyor ki; verimlilik ifadesini tamamen niceliksel olarak bulmaktadır. **Etkinlik** ise; niceliksel boyutun yanında **niteliksel bir boyutu** da kapsamaktadır.²⁹³

Bir işletmenin verimi bütün bireylerin verimlerinin toplamına eşittir.²⁹⁴ Verimlilik kısaca, elde edilen çıktının (mal, hizmet) üretime giren, girdi veya girdilere (emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel oranıdır.²⁹⁵

Verimlilik; eldeki doğal kaynakların, emek ve örgütün, sermayenin rasyonel biçimde kullanılıp kullanılmadığını ölçen bir araçtır. Karlılık ise, belli bir dönemde elde edilen faaliyet karının, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Bir işletmede verimlilik derecesinin yükseltilmesine ise “**Rasyonelleştirme**” denilmektedir. Rasyonellik ve etkinlik kavramları birer yönetim ilkesi olarak, tıpkı verimlilikle etkinlikte olduğu gibi birbirlerini tamamlarlar. Çünkü rasyonel davranışlar

²⁹³ Gönül BUDAK, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.104.

²⁹⁴ Nüvit OSMAY, **İnsan Mühendisliği**, Alfa Yayınları 8. Baskı, İstanbul, 2002, s.4.

²⁹⁵ Haldun ERSEN, **İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestro Yayın, 2 nci Baskı, İstanbul, 2003, s.105.

amaçlara ulaşma olasılığını artırarak etkin olmayı da sağlayabilir. Etkinlikle çok fazla karıştırılan bir başka kavram ise “**Yeterlilik**”dir. Yeterlilik toplumda, pek çok durumu ifade etmede kullanılan bir kelimedir. Kavramla, uyarlanabilirlik, yenilik ve çözüm yolu bulma kelimeleriyle sık sık birbirlerini tamamlayacak şekilde literatürde karşılaşılmaktadır. Amerikan endüstriciliğini tanımlayan standardizasyon ve yığın üretimle yeterlilik bir bakıma özdeşleşmiştir. Örgütler ise; iyi iş ilişkilerini geliştirecek, planlanan hedeflere varmak için çalışanların işe karşı tutumunu iyileştirecek ve verimliliği artıracak etkin ve yeterli yönetim araçlarını tanımlayan formüller geliştirmişlerdir. Yönetimin, etkili, yeterli, verimli ve rasyonel olması için kullanacağı yöntemlerin uygulanabilir olması da beklenmektedir. Çünkü uygulanan yöntemlerin sonuç verme olasılığı arttıkça değeri de fazlalaşacaktır. Kavram kargaşasına düşmemek için yapılan bu kısa açıklamaların ışığında **yönetim etkinliği**nin tanımı; çeşitli faaliyetler yaparak örgütü amacına ulaştırmaktır şeklinde olabilir. Öte yandan **etkinlik** “Belirlenen amaçlara ulaşma derecesini ifade eder”. Bu durumda iyi yönetimden söz edilirken, o yönetimin aynı zamanda etkili olduğu da kastedilmektedir, sonucuna varılabilir. İyi bir yönetici etkin bir yöneticidir denilebilir.²⁹⁶

İnsangücü etkinliği bir işbirliği sistemi içinde çalışanlar tarafından, **belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gösterilen performanstır**. Buradan yola çıkarak makine, malzeme, sermaye gibi diğer üretim faktörlerinin de etkinlik tanımları yapılabilir. Yönetimsel etkinliğin oluşmasında öğretim ve eğitimin önemini vurgulayan “**Yaşam Süreci Kuramı**”, yöneticilerin başarılarını doğuştan edindikleri bazı özelliklere bağlayan ise “**Beceri-içgüdü**” kuramıdır. Şurası açıktır ki, yönetimsel etkinlik hem doğuştan hem sonradan edinilmiş özelliklerin ürünüdür.²⁹⁷

Kurumlar hedeflerine işgörenleri sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla kurumsal verimlilik üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar da yine işgörenlerdir. İşgörenlerin **yetenekleri ve motivasyonları, eğitim düzeyleri** kadar önemlidir. İşgören verimliliğinin yükselmesi, toplam dürtücü güçleri arttırarak, toplam engelleyici güçlerin azalmasını sağlamaktadır. Toplam dürtücü güç ile toplam engelleyici güç eşitlendiğinde insanlar belirlenen ölçülere uygun üretim ve hizmet sağlayabilirler. Toplam dürtücü güç toplam engelleyici güçten zayıf olduğunda ise işgörenin verimi

²⁹⁶ G.BUDAK, s.106.

²⁹⁷ G.BUDAK, s.121.

düşüş göstermektedir. İşgören birbirini iten bu iki güç arasında yaşamını sürdürmektedir.²⁹⁸

Performans ve iş doyum arasında çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumunu performans ilişkisi iki şekilde gerçekleştirebilir. İlk alternatif yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda daha fazla iş doyumunu hissedecektir. İkinci alternatif, yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır. Bu açıklama modeline göre kişi, işinden doyum aldıkça performansını arttırma yönünde çaba gösterecektir.²⁹⁹

Emek Değer Teorisi; değerın insan emeğinden doğduğunu ve değerın tek kaynağının insan emeği olduğunu saptayan kuramdır. Buna göre emek harcanarak oluşturulmuş mallar değerlerini ikiye ayırır: Kullanma Değeri ve Değişim Değeri. Kullanım değeri bir malın faydasını yani belli bir ihtiyacı giderme özelliğini belirtir. Değişim değeri ise, bir malın kullanım değerinin toplumsal biçimidir. Değişimin, toplumsal üretimin bir amacı olarak düşünüldüğü bir toplumda, ürünler, ancak mal olarak bir değişim değerine sahip olabilirler. Malların değişim değerlerini bulabilmek için hepsinde var olan ortak bir unsur gereklidir. Bu unsur insan emeğidir. Her mal belirli oranlarda insan emeği içermektedir.³⁰⁰

“Emek etkinliği”, emeğin **kol, kafa ve gönül gücünün** birlikte oluşturduğu bir sonuçtur. Emek sahiplerinin daha iyi beslenmesi, daha iyi bir eğitime tabi tutulması, işletme dışındaki ve özellikle işletme içindeki ilişkilerin daha uyumlu hale getirilmesi emek etkinliğini arttıran başlıca faktörlerdir. Ayrıca üretimde kullanılan makinelerin düzenli bir bakıma tabi tutulması ya da yeni üretim tekniklerinin geliştirilip uygulanması da emek etkinliğini olumlu yönde etkiler. Bunun yanında, çalışmayı özendirici bir ücret politikasının uygulanması da emek etkinliğini artırıcı bir rol oynar. Emeğin daha etkin hale getirilmesi verimliliğin artırılması ile çok yakından ilgilidir. Dolayısıyla emek etkinliği gerek gelişmiş ülkeler açısından gerek gelişme halindeki ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. **Beslenme**, emek sahibinin bedeni gücünü etkileyen bir faktör olarak, emek etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır. Nitekim gelişme halindeki ülkelerde beslenme koşullarının yetersizliği emeğin etkinliğini önemli ölçüde azaltmaktadır. Emek etkinliğini arttıran ikinci faktör, **eğitim**dir. Emek sahiplerimin genel kültürünün artırılması

²⁹⁸ H.ERSEN, s.109.

²⁹⁹ Nursel TELMAN ve Pınar ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.20.

³⁰⁰ M.ŞİMŞEK, s.80.

ve özellikle mesleki eğitimlerine önem verilmesi emek etkinliğini artırır. Emek sahiplerinin belirli bir düzeyde mesleki eğitim gördükten sonra zaman zaman aynı meslekte **yenileme eğitimi**nden geçirilmeleri ve onların mesleki yeteneklerinin yeni üretim tekniklerine uygun hale getirilmesi, emek etkinliğinin artırılması açısından zorunludur. Çünkü belirli bir üretim tekniği için nitelik kazanmış olan emek sahipleri, teknik yenilikler karşısında nitelikli olma özelliklerini kısmen kaybederler. Kısa süreli bir yenileme eğitimi, onların etkinliklerini ve dolayısıyla verimliliklerini artırıcı bir rol oynar. Emek etkinliğini artıran üçüncü faktör, işyerinde işçi- işveren ilişkilerinin **karşılıklı güven ve işbirliği** havasını gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesidir. İşyerinde maddi ve manevi çalışma koşullarının işçinin rahat çalışmasına olanak verecek şekilde düzenlenmesi, grup çalışması yapılan işyerlerinde birbirleriyle iyi anlaşan kişilerin bir araya getirilmesi, ast-üst ilişkilerinin bir anlayış havası içinde düzenlenmesi işçinin işini severek yapmasına neden olmakta ve işçinin **gönül gücü** dediğimiz çalışma şevkini artırarak emek etkinliğini yükseltmektedir. Bunun yanında **adil ücret politikası** uygulanması, işçi devrini düşürerek, emek etkinliğini artırıcı bir rol oynamaktadır.³⁰¹

Yüksek **nitelikli insan gücüne duyulan gereksinim**, hemen her kalkınma planında vurgulanmaktadır. Yüksek nitelikli insan gücü açıklarının kapatılması ve sanayinin gereksinimlerine cevap verecek nitelikteki insan gücünün yetiştirilmesi için mesleki teknik öğretime daha büyük bir önem verilmesi ve bu konuda işyerleriyle ilgili kuruluşların işbirliği yapmaları zorunludur. Bunun yanında, işçinin işyerinde huzur içinde çalışmasını sağlayacak maddi ve manevi koşulların hazırlanması, işçinin işletme içi ve işletme dışı sorunlarına çözümler aranması sadece insancıl davranma açısından değil, aynı zamanda rasyonel davranma açısından da önem taşımaktadır. Sonuçta, emek ve işgücü niteliğinin etkinliğinin artmasında hem işçi, hem işveren yararlanacaktır.³⁰²

Bir işletmenin etkinliği ve verimliliği **çalışanlarının nitelik ve yeteneklerinin toplamı** ile orantılıdır. Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Bu kaynaklar hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremezler. Yalnızca insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Çalışanların niteliklerinin arttırılmasının en sağlıklı yolu onları çok iyi tanıyıp kendilerine hangi konularda daha çok ilerletebileceklerini keşfetmektir.

³⁰¹ M.ŞİMŞEK,s.81.

³⁰² M.ŞİMŞEK, s.83.

Çalışanlarının niteliklerini arttırabilen kurumlar değişen rekabet ortamında avantajlı konuma geçeceklerdir.³⁰³

Bu bağlamda **bir lojistik örgütte işgücünün niteliği etkinliğini arttırmak** için ön koşul olarak aşağıda belirtilen adımların atılması gerekecektir.³⁰⁴

- Bir organizasyonun en değerli varlıkları insanlardır. İnsanların kendilerini daha iyi tanımaları, başarıya güdülenmeleri, çevresindekilerle daha iyi iletişim kurmaları ve onları daha iyi anlamaları, bunun sonucunda da bu kişilerin verimliliklerinin ve kapasitelerinin artarak o kuruma büyük bir katma değeri sağladığı bilinmektedir. Lojistik işletmelerin işte bunun için insana yatırım yapmayı temel ilkelerinden biri olarak benimsemelidir. İşletmenin başarısının arkasında kaliteli ve eğitilmiş insan gücü yatar. İşletme, kaliteli ürün ve hizmet üretmesi için, nitelikli ve mutlu çalışan personele sahip olması gerektiğine inanmalı, işgücünü oluşturanların gelişimine ve **eğitimine önem** vermelidir.

- Nitelik arttırmanın **ilk adımı eğitim ihtiyaç analizidir**. Çalışanların uygulamalardan memnuniyetini ölçtünüz, elde ettiğiniz bulgulara göre iyileştirmeler yaptınız, uygun bir çalışma ortamı yarattınız ve işletmenin niteliğini olumsuz yönde etkileyecek unsurları en aza indirdiniz. Peki bunca çabadan sonra çalışanlarınızın niteliğini arttırmak için daha ne yapabilirsiniz? Yapılan bir çok araştırma sonucuna göre, eğitilmiş çalışanlarının toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan işletmeler; çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi kurumsal performans göstergelerinde daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde ilk aşama, lojistik işletmeye ilişkin temel bilgilerin temin edilerek, incelenmesidir. İşletmenin amacı ve hedefleri, yaşanan ana problemler ya da elde edilmiş başarılar, **analiz sonrasında önerilecek çözümleri** kısıtlayabilecek yasal düzenlemeler ya da engeller, işletmede olması muhtemel değişiklikler gibi konular çalışma başlatılmadan incelenmelidir. Lojistik örgütün organizasyonunda ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek bir değişiklik, çalışanların bu gibi durumlara uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerde değişikliğe neden olabilmektedir. Hedef ve stratejiler doğrultusunda çalışanların **yeni iş süreçlerine uyum sağlayabilmesi** için

³⁰³ H.ERSEN, s.97.

³⁰⁴ Tahsin BAKIRTAŞ, "Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye'nin Dönüşüm Süreci", www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

ihtiyaç duyacakları bilgiler tespit edilebilmekte, dolayısı ile şirketler henüz stratejileri uygulamadan, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, gerekli önlemleri alabilmektedir. Hangi tip ve içerikte eğitimlerin verileceğini kurumlar **eğitim ihtiyaçlarını yüz yüze** mülakatlar, anketler, performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak **tespit** edebilirler.

- Eğitim ihtiyaç analizinde en çok kullanılan yöntem, performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçların kullanılmasıdır. **Performans değerlendirmelerinde**, çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi ile kurum çalışanlarından beklediği yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi karşılaştırılmakta ve aradaki farkın belirlenmesi sağlanmaktadır. Belirlenen performans farkının giderilmesi için ilgili yetkinliklerin ve teknik bilgilerin geliştirilmesine yönelik olarak çalışanların bireysel olarak eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, çalışan bazında belirlenen bu eğitim ihtiyaçları toplanarak grup ya da kurum bazında eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Kişilerin **doğru eğitimlere yönlendirilmesi ise kişinin bireysel niteliğini artırmakta**, buna bağlı olarak da kurumun performansına katkı sağlamaktadır.

- Tespit edilen eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili olarak, **eğitime geçiş aşamasında** sistemli bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu sistemi işletme, yöneticiler ve işletme çalışanları oluşturur. Sistemin işleme için bu öğelerin üzerine düşen bazı görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla kıyasıya bir rekabet ortamının hüküm sürdüğü iş dünyasında, farklılık yaratmak için sahip oldukları en önemli unsuru çalışanları olarak gören işletmeler, çalışanlarının gelişimine yatırım yapan programları desteklemek durumundalardır.

- İşveren tarafından izlenecek çalışanın gelişimi sürecinde, çalışanlarına **kariyer gelişim fırsatlarını** iletme, gerekli eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, çalışana **yeni yetkinlikler** geliştirmesi için fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkartmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır. İşverenlerin eğitim amaçlı kullanacağı yöntemler ise; **seminerler, bilgisayar destekli simülasyon programları, takım çalışmaları, gelişim kitapları** gibi çok farklı eğitim alternatifleri yer alabilir.

- Çalışan gelişiminde kurumsal eğitimin yanında yöneticinin üstleneceği rol de çok önemlidir. Çünkü çoğu çalışanın gözünde yöneticisi kurumu temsil eder. Çalışan yöneticisinin kendi gelişimi ile ilgili olmasını, onu yönlendirmesini ve öğrenme

sürecinde yardımcı olmasını bekler. Yöneticiler belirli bir zaman dilimini, astlarına akıl hocalığı yapmak, farklı projelerde görevler vermek, **çalışanlarının geliştirilecek yetkinliklerini** ortaya çıkarmak için ayırarak çalışan gelişimini sağlamalıdır. Bu gelişimi sağlamanın bir yolu da kişiye planlı olarak **bir dizi sorumluluk ve görev vererek onun gelişimine destek** olmaktır. Çalışana özel hazırlanan bu programın tüm detaylarını yönetici belirlemiş olmalıdır.

- Yalnızca kişinin çalıştığı kurum veya bağlı olduğu yöneticisi değil, **çalışanın kendisi de kariyer hedefleri doğrultusunda kendi kişisel gelişimleri için sorumluluk almalıdır**. Kariyer hedefleri onların ana motivasyonu olmalıdır. Çalışanın izleyeceği kişisel gelişim sürecinde; kariyer hedeflerini işverene iletmek, bilgi düzeyini arttırmak için araştırmalar yapmak, eğitimlere katılmak, tecrübe kazanmak için yeni projelerde görev almak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileriye yönelik adımlarını belirlemek ve kişisel hareket planını oluşturmak yer almaktadır.

- Hedefe yönelik **tutum ve davranış değişiklikleri** tamamen çalışanların isteğine bağlıdır. Bu isteği ortaya çıkarabilmek için ise, çalışanların kurumun hedeflerine ve bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan eğitimlere inanmaları gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki, istek ve inanç doğuştan gelen özellikler değildir. Sonradan kazanılabilir ya da kazandırılabilirler.

- Bu **inanç ve istek** çalışanların kendilerinde varsa işimiz çok kolay olurdu. Fakat bu inanç yoksa, bu noktada eğitim birimlerinin ve eğitimcilerin yeni yaklaşımlar ortaya koyarak **inanç yaratması** gerekiyor. Bu, eğitimin içeriğinden, eğitim sisteminden ve eğitim ortamından bile önemlidir. Değişim ve inanç yaratmak her zaman zor ve sancılı bir süreçtir. Bu süreçte çoğunlukla kişiler kendilerinin değişmesindense, kurumun ya da diğer çalışanların değişmesini isterler. Eğitimde verilen mesajların kendilerine değil, diğerlerine hitap ettiğine inanırlar.

- Eğitim, değişimi ve gelişimi sağlayan bir araçtır. Eğitimcinin amacı, değişim ve gelişim sürecinde eğitimin en iyi araç olduğuna yönelik inanç yaratmaktır. Eğitim ihtiyaç analizleri sonucu hazırlanan eğitimlerin içerikleri, katılımcılar için bilgi hamallığı değil, seviye değişimi sağlayacak nitelikte olmalıdır ki, bu inanç pekişsin.

- Eğitimin içeriği kadar, eğitimde verilen mesajların iş yaşamında, hatta sosyal yaşamla doğru orantılı olarak nasıl kullanılması gerektiği gerçekçi bir biçimde ortaya konulursa, inanç yaratmada bir aşama daha kaydedilmiş olunur. Bunun için de; kurum

kültürü çerçevesinde, **eğitim vizyonu ve misyonunu** doğru konumlandırıp, doğru ifade edilmesi, bu vizyon ve misyon doğrultusunda; eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması, eğitim içeriğinin oluşturulması, objektif ölçme ve değerlemelerle gerçekçi sonuçlar ortaya konması, çalışanın aldığı eğitimler sonucu gelişim grafiğine göre, takdir, ödül ya da terfi uygulamalarının yönetim tarafından onaylanmasının sağlanması, çalışanların eğitime, bilgi hamallığı olarak değil, “seviye değişimi” olarak bakmalarını sağlayacaktır. Bundan daha güçlü bir inanç yaratılamaz.

- İşte bu inanç ortamı sağlandıktan sonra çalışanlar öğrendikçe davranışlarını değiştirirler. Kalıcı ve istenilen davranış değişikliklerinin gerçekleşebilmesi için belli öğrenme ilkelerinin bilinmesi ve uygun öğretim yöntemlerinin seçilmesi gereklidir. Kurumlarda, çalışanların olumsuz davranışlarını değiştirmek için ya da **arzulanan davranışları göstermeleri için izlenecek yolları** şu şekilde sıralayabiliriz;

- Öncelikle çalışanların öğrenmeleri için **motive edilmeleri** gerekmektedir. İşletme içinde çalışanlar, kendilerine verilecek olan bilgiyi hangi amaçla öğrenmeleri gerektiğini bildikleri ve sunulan bilgilerin anlamını açık ve net bir şekilde kavradıkları sürece bu yeni bilgileri anlamaya istekli olabilirler. Bu sebepten ötürü programın hedefleri, açık ve belirgin bir şekilde çalışana eğitimden önce gösterilmelidir.

- Sunulan materyalin çalışan için **anlamlı olması** gerekmektedir. Bunun yanında eğitim programlarının içeriği basitten karmaşığa doğru mantıksal bir süreç içinde çalışana verilmelidir.

- Verilen bilgilerin **kalıcı olması için pekiştirilmesi** gerekmektedir. Aksi takdirde yeni öğrenilen bilgi ve beceriler, uygulamaya dökülmez ve tekrarlanmazsa çok çabuk unutulur. Çünkü bir kavramın bir kez duyulması onu anlamaya yetse bile, ileride hatırlamaya yetmeyebilir.

- Öğrenme sırasında **geri bildirim** anında sağlanmalıdır. Çalışanların, belli standartlara göre kaydettikleri ilerlemeye ilişkin sonuçlar hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ne öğrenmeleri gerektiği kendilerine hedefler belirlemeleri için yardımcı olacaktır. Geribildirimsiz bir öğrenme tek yönlü sağlıklı iletişime benzer.

- Eğitim programları sonucunda **öğrenilenlerin kullanılması** sağlanmalıdır. Verilen bilgilerin gerçek iş ortamına aktarılması hem yeni bilgilerin öğrenme derecesini

anlamak açısından hem de pekiştirerek kalıcılığını sağlama açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Çalışana yeni bilgi ve becerilerin öğretilmesi, iş ortamından ayrı bir yerde eğitim programlarına tabi tutulması ile gerçekleştirileceği gibi iş ortamlarında da sağlanabilir.

Genel olarak **işbaşı eğitiminde kullanılan yöntemleri** şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Usta-çırak uygulaması:** Amaç yeni işe başlayanın ya da yeni bilgiler alması gereken çalışanın deneyimli bir çalışanın yanına verilerek onu izlemesi ve ondan gördüklerini aynen yapmasını sağlamaktır.

- **Rotasyon uygulaması:** Çaprazlama eğitim olarak da nitelendirilen bu uygulamada çalışanların, bir birimde yapılan birkaç farklı işle belli bir süre çalıştırılarak bu işleri öğrenmeleri sağlanır. Rotasyon programlarının en önemli yararı mevcut iş yapan kişinin yokluğunda o işi başkasının yapmasına olanak vermesidir.

- **Gözetmenlik programları:** Çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ve işletme ile nasıl bir uyum içinde olduklarına dair danışmanlık ve gözetmenlik yapmalarını sağlamak üzere informal olarak yürütülen bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bu tekniğin başarılı olabilmesi için üstlerin astlarına güven ve yetki vermesi gerekmektedir.

İş dışında eğitimde genel olarak **kullanılacak yöntemleri** de şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Simülasyon:** Çalışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde iş koşullarına benzeyen bir öğretim ortamında gerçekleşir. Bu eğitim tekniğinde asıl önemli nokta yeni işe başlayacak ya da yeni bilgiler kazanacak olan çalışanın gerçek iş ortamında gerçekleştirebilecek kazaları simüle edilmiş ortamda yapabileceği için kurum açısından ekonomik kazanç getirmesidir.

- **Rol oynama:** İnsan ilişkilerinde karşılaşılabilecek sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı, sekiz-on kişilik küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yapılan bir öğretim tekniğidir. Bu teknikte, grup üyelerine temsil edecekleri kişilerin tutumları hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra, karar vermeyi gerektiren bir durum sunularak bu kimseleri doğaçlamalarla canlandırmaları istenir. Daha çok yönetici becerilerini geliştirme eğitim programlarında uygulanan bir tekniktir.

- **Duyarlılık eğitimi:** Bireylerin grup içindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak bir kimsenin kendi duygularına ve diğer kişilerin hisselerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek amacı ile uygulanan bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim sırasında katılımcıların, iş dünyasındaki statülerinden ve yetkilerinden arınarak, başkaları ile ilgilenmeleri sağlanmalıdır. Duyarlılık eğitimi bir örgüt geliştirme tekniği olarak en çok üzerinde durulan bir laboratuvar yöntemidir. Buradaki eğitim bir şeyler öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir.

- **Transaksiyonel analiz:** Her bireyin kişiliğinde çocuk, ana-baba ve yetişkin olmak üzere üç benlik durumundan birisinin ağır bastığına inanılmaktadır. Bireyler, bu benlik durumları içinde geliştirdikleri duygu ve deneyimlere göre takım davranış kalıpları geliştirirler.

- **Atılganlık eğitimi:** Bu tarz bir eğitimin sonunda daha çok, başkalarının duygu ve davranışları etkisinde kalan kişilerin, insanların kendilerini nasıl etkilemeye çalıştıklarını anlamaları sağlanır.

Eğitimin toplum içinde hem bireysel hem de toplumsal nitelikli amaçları ve gizli fonksiyonları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:³⁰⁵

Eğitimin Bireye Yönelik Amaçları:

- İnsanların daha iyi yaşam şartlarına sahip olmaları için bireyler açısından toplumsal hareketliliği sağlamak,
- Bireyin ruhsal, bedensel ve zihinsel açıdan gelişimini sağlamak,
- Bireyin istenmeyen davranışlarını, istenilen davranışlara dönüştürmek,
- Toplumsal yaşam için bireye iletişim ve işbirliği yeteneği kazandırmak,
- Bireye yerinde ve zamanında karar verebilmesi için, düşünme gücü kazandırmaktır.

Eğitimin Toplumsal Nitelikli Amaçları:

- Toplumun yaşam stilini (geleneğini) korumak,
- Toplumun sürekliliğini sağlamak,
- Toplumun yenileşmesine katkıda bulunmak,
- Toplumsal kültürü zenginleştirmek ve şekillendirmek,

³⁰⁵ S.GÜNEY, s.121.

- Ekonomik açıdan toplumun verimliliğini arttırmak,
- İnsanların sosyalleşmelerini gerçekleştirmek,
- Toplumun fertlerini ülkenin yönetim sistemine bağlılıklarını pekiştirmektir.

Eğitim Kurumunun Gizli Fonksiyonları:

- Eğitim, insanlara yeni ve daha nitelikli bir statü kazandırır.
- Eğitim, insanlara uygun bir yaşam sağlar.
- Eğitim, insanlara uygun iş ve eş seçme imkanları sağlar.
- Eğitim, toplumda kötü alışkanlıkların önlenmesinde insanlara yardımcı olur.

Sonuçta lojistik örgütteki çalışanların tutumlarının örgütün amaçları doğrultusunda etkinleştirilmesi öngörülmektedir. **Tutum kavramı** bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özetidir. Bu davranış da olumlu veya olumsuz görünümü olacaktır. O halde tutumun oluşumu ile davranış oluşumu arasında bir paralellik olacaktır. Bir **tutum oluştur**an faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür: Bu faktörlerden birincisi bilişsel (zihinsel veya bilgisel) faktörler, ikincisi duyuşsal (duygu ve hisse dayalı) faktörler, üçüncüsü ise devinimsel (davranışsal) faktörler olarak belirlenebilir.³⁰⁶

- **Bilişsel Faktörler:** Bir tutumun zihinsel yönü bireyin tutum konusu olan objeye karşı inançlarıdır. Kişi bazı kaynaklardan tutuma konu olan olgu konusunda bilgiler alır, bilgilerini kendi zihinsel yapısı doğrultusunda diğer bilgileri ile birleştirir ve bir inanç sistemine ulaşır. Bu inanç sistemi doğrudur veya yanlıştır ancak kişiye özgüdür. Tutumun zihinsel faktörü her bir kişiyi bilgisel evriminin sonucudur. Bir yönetici işletmeye aldığı montaj işçisinin işe başlamadan önce iki haftalık bir eğitimden geçmesini doğru bulabilir. Böyle bir inanca deneyimlerinin sonucu ulaşmıştır. Bu yöneticiye göre yeni montaj işçisi iki haftalık eğitimden geçmelidir. Son alınan montaj işçileri daha yeterli olduğu için onlara iki haftalık eğitim fazla gelebilir. Bu yeni işçi grubunu oluşturanlara göre iki haftalık ön eğitim fazladır ve bu düşüncede ısrar etmek yanlıştır. Her bir kişinin tutum açısından doğru ve yanlışı kendisine aittir.

Tutumda en önemli zihinsel veya bilgisel faktör değerleyici olan inançlardır. Bunlar tutuma konu olan objeye karşı olumlu veya olumsuz, iyi veya kötü, yeterli veya yetersiz şeklinde yargıların oluşmasına yol açarlar. Tutumda kesinliği ve kararlılığı belirleyen faktörler zihinsel faktörlerdir. Tutumun yönünü veya işaretini belirleyen faktörler bu grup içerisinde yer alanıdır. Tutum sonucu ortaya çıkacak olan davranışın

eğilimi yine tutumun zihinsel-bilgisel faktörü ile belirlenecektir. Kişi aldığı şampuan bir kez daha dener ve yine yanı sonucu elde ederse başka bir şampuan dener. İkinci kullandığı şampuanın saçlarındaki kepekleri azalttığını görürse ve ikinci şampuanı tekrar kullandığında da aynı sonucu alırsa, birinci şampuanına karşı zihinsel yargısı “bu şampuan kepekleri artırıyor” olacak, zamanla ilk şampuanına karşı tutumu olumsuz yönde oluşacak, “bu şampuan kepekleri önlemek açısından iyi değil” diyecek ve davranış olarak o şampuanı satın almayacaktır.

- **Duyuşsal Faktörler:** Tutumu oluşturan duygusal-hissi faktörler ile kişinin tutuma konu olan olay veya objeye karşı heyecanları anlatılmaktadır. Tutuma konu olan obje hoşta gidebilir veya hoş olmayabilir, sevilir veya sevilmez bu tür yargılar da tutumun his-duygu dolu olan yönünü ortaya koyar. Tutuma devamlılık veren, tutumu itici ve şekillendirici olan yönü bu faktör verir. Bir tüketici özel bir markayı seçer ve o markayı severse o markayı taşıyan ürünlere sürekli olarak sempati ile bakar. Sevdiği markanın o güne kadar kullanmadığı herhangi bir ürününü gördüğünde onu da denemek ister ve deneyimi olumlu bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirir. Bu davranışın temelinde sevilen markaya karşı hissi-duygusal yatkınlık olması yatmaktadır.

- **Devinimsel Faktörler:** Tutumun davranış faktörü, kişinin bir harekete eğiliminin olması halidir. Kişinin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargısı onu bir objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğilimli hale getirecektir. İşte bu son oluşum tutumun davranış faktörüdür. Eğer birey herhangi bir objeye karşı olumlu bir tutuma sahip ise o objenin gereği doğrultusunda, davranmaya hazır olacaktır. Kullanımları sonucu denediği şampuanı beğenen kişi, şampuanı bittiğinde beğendiği şampuanı tekrar almaya hazır halde olacaktır.

Tutumların değiştirilmesi örgütlerin başarması gereken husustur. Tutumlar bireylerin yaşam süreçleri içerisinde elde etmiş oldukları tecrübelerin süreklilik özelliği taşıyan birikimleridir. Bu özellikleri nedeniyle tutumlar bireyin dış dünya ile olan ilişkisini kurarlar, davranışlarına süreklilik ve anlam verirler. Şüphesiz insanlar buldukları sosyal ortamda yalnız değildirler. Kişi etrafındaki değişikliği izler, bu değişimlerden yeni bilgiler elde eder, elde ettiği bilgi ve oluşturduğu inanç-değer sistemi doğrultusunda dış dünyaya uyumu sağlamaya çalışırlar. İşte bu uyum isteği zamanla tutumların değişmesine yol açar. Yönetici işe aldığı elemanın ekonomik ve sosyal tutumların kendi işletmesinin özelliklerine uydurma arzusundadır. Tutumların

³⁰⁶ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İÜ İF Yayınları, İstanbul, 1994, s.34.

değişmesi ile ilgilenenler veya bu konuda araştırma yapanların çoğu “arzu edilmeyen peşin yargıların” nasıl yok edileceği ile ilgilenen kişi veya kuruluşların temsilcileridir. Bu nedenle tutumun değiştirilmesi dendiğinde tutum olgusunun iki yönü (tutumun işareti ve tutumun yoğunluğu-şiddeti) iki ayrı tutum değiştirme biçimi olarak görülmüştür.³⁰⁷

Tutumun işaretinin değiştirilmesi tutumun yoğunluğunu önemli ölçüde koruyarak onun işaretini değiştirme çalışmasıdır. Bir kişinin her hangi bir olguya karşı yoğun ve olumsuz tutumu olabilir. Yoğunluk değiştirilmeden, tutumun işaretinin değiştirilmesi tutumu negatiftikten pozitifliğe doğru etkileme çalışmasıdır. Bu değiştirmeye, uyumlu olmayan değişme de denebilir. Çünkü tutumun değişme yönü esas itibariyle tutumun yönüne ters olacaktır. İkinci bir tutum değiştirme biçimi tutumun işaretini değiştirmeden onun yoğunluğunu etkileme çalışmasıdır. Bu tür tutum değişimine uyum halinde değişme de denebilir. Bu tür değişimde tutumun yönü esas itibariyle arzu edilen yöndür, amaç tutumun yoğunluğunu artırmaktır. Bu tür değişimde negatif bir tutumun negatifiği artırılmak istenecek veya pozitif tutum daha da pozitif hale getirilecektir. Tutumun işaretini değiştirme yaklaşımı ile yoğunluğunu değiştirme yaklaşımının prensipleri benzer olmayabilir. Çevresel şartlar veri (sabit) kabul edilirse tutumun işaretini değiştirmeden yoğunluğunu değiştirmek daha kolay olmaktadır. Ayrıca bilinen bir diğer yön de, tutum ne ölçüde tutarlı, sürekli, uyumlu ve insan gereksinimlerini karşılıyorsa uyum halindeki değişme o ölçüde kolay olmaktadır.

Bu durumda tutumun değişmesi etkileşimde esas olan haberleşme ilişkisini özelliklerine, mesajı verenin yapısına ve çevresel faktörlere bağlı olarak mümkün olacağı veya olmayacaktır.³⁰⁸

Nitelik artırma sistemlerinin temel amacı, çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ve başarılı sonuçlar elde etmelerini sağlamaktır. Dolayısıyla nitelik artırma sistemleri, çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir.

Kısaca lojistik bir örgütün işgücü niteliğinin artırılması için örgütün hedef ve stratejileri doğrultusunda yapılacak **ihtiyaç analizleri, performans değerlendirmeleriyle sistemi oluşturan kurum, yöneticiler ve çalışanlara düşen görevlerin belirlenmesi bu görevlerle ilgili olarak kişilerde değişime karşı bir**

³⁰⁷ İ. ERDOĞAN, s.35.

³⁰⁸ İ.ERDOĞAN, s.36.

inanç yaratılmasıyla belli öğrenme ilkeleri ve öğretim yöntemlerinin seçilerek çalışanlara iş başı ve iş dışı eğitimi şeklinde uygulanmasıyla mümkündür.

Ekonomik alandaki hız ve yeniliği yakalayan **yalın üretime geçmiş** işletmelerde verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Bu daha çok bu işletmelerin çok farklı işlere değil **en iyi yaptıkları işe odaklanmaları** ile gerçekleşmiş ve **işgücü ve uzmanlığı verimliliği** yükseltmiştir. Verimliliğin **yeni teknolojilerin içselleştirilmesi** ve **emme kapasitesi** ile yakın ilişkide olduğu ve **nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye** ile **yeniliklere** dayandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle **eğitim, danışmanlık ve yeniden yapılanma** gibi alanlarda sunulan hizmetlerle verimlilik artışında sıçramalar yaşanmıştır. Bilgi sistemlerinin devreye girmesiyle, **“tam zamanlı üretim ve stoksuz çalışma** anlayışlarıyla ekonomik verimlilik hız kazanmıştır. Ayrıca **“Kaizen sürekli iyileşme stratejisi”**, ve **“toplam kalite yönetimi”** ile küresel rekabette yenilik ve verimlilik sürekli hale getirilmiştir. **“Buluşçuluk konsepti”**de yeniliklerin süreklilik kazanmasını sağlayacak görüş olarak ağırlık kazanmıştır.³⁰⁹

Sonuç olarak, rekabet ortamı yukarıda sözü edilen gereksinimleri doğurmakta olup, lojistik örgütlerin; sahip oldukları işgücü niteliklerinde istenilen düzeyde etkinlik sağlayabilmeleri için işgücünü bilişsel, devinimsel ve duyuşsal yönde bilinçli bir şekilde yönlendirerek, işgücünün tutum ve yetkinliklerini geliştirmeleri ve bunu gerçekleştirecek yönetsel ve eğitsel tedbirleri almaları; rekabet üstünlüğü sağlamanın yanında var olmanın da bir gereği olduğu sürecin ortaya çıkardığı bir gerçektir.

³⁰⁹ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **“Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi”**, EGİAD Girişimcilik YEA Dizisi:5, İzmir, 2007, s.5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM VE “5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ

Teknolojik gelişim ve bilgi toplumu oluşumu küreselleşme ile hızlanınca ortaya çıkan değişim rüzgarları, ekonomik süreçte de belirgin bir dönüşümün temellerini oluşturmuştur. Bu rüzgarların gücü ile oluşan yenilik ve yaratıcılık politikalarının işgören ve yöneticilerin iş görme becerilerini yükseltmesi; birbirini destekleyen ve izleyen gelişim zinciri sürecini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte teknoloji ve bilgiyi üretme ve etkin biçimde kullanma, işletmelerin etkinlik düzeylerinin belirlenmesinde çok büyük öneme sahip olmakla birlikte, tek başına belirleyici olmamıştır. Teknoloji ve bilgiye sahip olmak ve onları etkin olarak kullanmak için niteliği yüksek işgücüne gereksinim her zamankinden daha fazla ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme ile süre gelen değişim ve değişimlerin getirdiği yapısal dönüşüm lojistik işletmeleri de her boyutu ile etkilemiş ve bu bağlamda lojistik işgücü niteliğinden de beklenti ve gereksinimler değişmiştir. Gelişen teknolojiye sahip olmak ve bu teknolojileri etkin kullanabilmek amacıyla lojistik işletmeler daha nitelikli işgücü talep etmeye başlamış ve lojistik işgücü niteliğinin nasıl arttıracağına arayışına girmişlerdir. Aynı zamanda lojistik alanda teknolojiyi üretmeye yönelik yenilik süreçlerinin işletmelere adaptasyonunda nitelikli işgücünün de bu süreçleri etkileme ve etkileştirerek işletmede ekonomiye döndürme çabaları bir dönüşüm sürecini ortaya çıkarmıştır. Bu dönüşüm sürecinde teknolojiyi yönetmek kadar eğitim de öne çıkmış ve bu iki temel belirleyicinin birbirini etkileme ve dönüştürme yetenekleri de lojistik işletmelerin konumunu belirler olmuştur. Bugün lojistik işletmeler ekonomik gelişmelerini sağlamak üzere artan rekabet koşullarında dönüşümü yaratma ve yönetme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Bu süreçte lojistik işletmelerin rekabet edebilme güçlerini yönetsel ve eğitsel çabaları şekillendirirken yönetenlerin ve işgörenlerin oluşturduğu işgücünün niteliği belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde, öncelikle lojistik işgücü niteliğindeki dönüşümü iç ve dış etkenleri ile açıklanmaya çalışılarak, lojistik işletmelerin rekabet gücünün arttırılmasına yönelik yönetsel ve eğitsel çözümler sunacağı ve lojistik işletmelerin bu yöndeki gelecek gereksinimlerine

cevap verebileceği değerlendirilen “**5E Lojistik İşgücü Niteliğindeki Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli**”nin teorik altyapısı oluşturulacaktır.

I. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜMÜ

Lojistik işgücü niteliğindeki dönüşüm tarihsel süreci içerisinde ve özellikle küreselleşmenin son dönemlerdeki etkileşimleri çerçevesinde tüm etken boyutları ile ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

A. Öncesi Durum ve Mevcut Gelişmeler Çerçevesinde Lojistik İşgücü Niteliği

1970’li yıllardan sonra internetin gelişmeye başlaması, 1980’li yıllardan sonra yeni ekonominin alt yapısının oluşmaya başlaması ve 1990’lı yıllardan sonra elektronik ticaretin işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaya başlanması, diğer işletmeleri olduğu kadar lojistik örgüt ve işgücü üzerinde de önemli etkilere yol açmıştır. İnternet ve yeni ekonomi, yeni meslek ve ihtisaslar ile işkolları ortaya çıkarmış, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili olanların önemi ve cazibesi artmıştır. Yeni teknolojik gelişmeler, **iş süreçlerini, iş yapılma şekillerini ve çalışma koşullarını** değiştirmiştir.³¹⁰ Bu lojistik örgütlerde öncesinin klasik anlayışlarında değişim baskılarının artmasına neden olmuştur.

Yüzyılımızda çalışma hayatı, ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak, II nci Dünya Savaşı sonrası çalışma hayatından çok farklı bir görünüm kazanmıştır. Alışlagelmiş standart iş ilişkisi değişmiştir. Ürün ve hizmet piyasasında artan rekabet, hızla değişen teknoloji ve eğitim kurumlarının işçileri eğitime kapasitesi, işverenleri düşük işgücü devir oranlarına sahip tam gün çalışan işgücü istihdam etmekten çok işgücünden tasarrufa yöneltmiştir. **Kısmi süreli çalışanların oranı** beş yılda % 20’den % 22’ye yükselmiştir. Bir anlamda işverenle işçi arasındaki geleneksel bağlar bu yolla yeniden biçimlenmeye başlamıştır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte, standart dışı çalışma biçimlerinden olan **tele-çalışma** da yaygınlaşmakta, **ağ işletmelerinin** ortaya çıkması **çok-işverenli ilişkileri** desteklemekte, **zaman ve mekan sınırlamalarının** ortadan kalkması **ağ işçilerini** belirli bir yerde ve zamanda olma zorunluluğundan da kurtarmış olmaktadır. Çağımızı karakterize eden değişimler

olan küçük ölçekli işletmelerdeki istihdamın artması, **kısmi süreli, geçici yada taşeron işçiliği** gibi standart dışı istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, kadının işgücüne katılım oranının artması ve işverenlerin sayısal esnekliği artırma çabasıyla geçici istihdamın yaygınlaşması kollektif aksiyonlara olan ilgiyi azaltarak **bireyselliği ön plana** çıkarmıştır.³¹¹ Bu değişimlerden çok geniş bir sektör olan lojistiğin uygulamaların da da bireyselliğin öne çıkmasına ve ağ yönetim ve uygulamalarının yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı teknolojik değişim yeni olanaklar, yeni fırsatlar ve yeni üretim biçimleri yaratarak; bireyin gündelik yaşamından tutun da, dünyanın geneline kadar hemen her şeye farklılıklar kazandırması sonucu, bugüne değin algılanan yaşam biçiminde de **köklü değişimler** ortaya çıkarmıştır. Bu köklü değişimi algılayarak özümleyip, bu sürece kendini uyarlayabilenler yeni fırsat ve olanaklardan yararlanma sürecini yaşarlarken; bu sürece kendini uyarlayamayanlar süreçten dışlanma ile karşı karşıya olduğu bir gerçektir. Bu değişim aslında iki boyutta ortaya çıkmaktadır. **Birincisi** teknolojik devrimin **haberleşme ve bilgi akışındaki olağanüstü hızlanma**, depolama ve alan genişlemesi sonucu, ekonominin ve yaşamın hemen her kesiminde yeni olanak, fırsatlar ile yeni üretim biçimleri ortaya çıkarmasıdır. Bu değişimin ana eksenini, yerleşik deyimiyle dünyayı küreselleştiren bir yapıya dönüştürerek küçültmesi, hatta **uzaya açılımlarda yeni boyutlar** getirmesidir. **İkinci** olarak ise birey ve toplum üzerindeki etkisidir. Öyle ki bireyin haber alma ve haberleşme olanaklarının gelişmesi yanında; **bireyin çalışma, istihdam, meslek ve yaşama biçimlerinde** de köklü değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Kimi meslekler yok olup giderken; yeni mesleklerin ortaya çıkması **niteliksiz düz emeğin yerini robotlara** bırakmaktadır; dolayısıyla niteliksiz emeğin toplumda güç kaybetmesinin yanında **nitelikli emeğin** toplumun üst katmanlarına tırmanması doğal bir süreç olarak ortaya çıkmıştır.³¹² Bu gelişmeler, lojistik işgücü niteliklerinde de yeni tedbirlerin üretilmesiyle eski anlayışların değiştirilmesini zorunlu kılacak ip uçlarını vermiştir.

Gelişmeler kurumsal anlamda farklı değişimleri ortaya çıkarmakla birlikte ortak özelliklerden öne çıkanlar aşağıda kısaca belirtilmiştir.³¹³

³¹⁰ Adem ANBAR, “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi” www.mulkiye.net, (Mayıs 2004).

³¹¹ Aytül ÇOLAK, **Lojistik**, www.bilgiyonetimi.org, (Mayıs 2004).

³¹² Tahsin BAKIRTAŞ, “Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye’nin Dönüşüm Süreci”, www.bilgiyonetimi.org, (Mayıs 2005).

³¹³ Yılmaz ARGÜDEN, **Değişim Yönetimi**, ARGE Danışmanlık Yayınları No:06, İstanbul, 2004, s.15-16.

Ekonomik İyileşme: Temel amacı hızlı bir şekilde şirket değerini artırmak veya nakit akışını düzenlemeye çalışmaktır. Finansal krizler genelde bu değişim yaklaşımını tetikler. İş birimlerinin stratejik yapılanması, performans odaklı yapılan, çalışan sayısında indirim ve dış kaynak kullanımı en yoğun kullanılan mekanizmalardır. Jack Welch'in "Pazarımızda 1. veya 2. olmak ya da satılmak" söylemi bu çeşit değişim gerekçelerinin klasik örneğidir.

Yetkinliklerde Gelişme: Temel amacı öğrenmeyi ve yüksek performanslı çalışan havuzu oluşturmayı destekleyen organizasyon kültürü oluşturmaktır. Bu yöntemi uygulayan şirketler, kültür ve yetkinliklerini bireysel ve organizasyonel öğrenme yolu ile kuvvetlendirmeye çalışırlar. Bu da yüksek düzeyde çalışan katılımını ve organizasyon ile bireyler arasında güçlü bağlar gerektirir. Organizasyonlar genel olarak; yeni teknolojiler, yeni rakipler ve yeni pazarlardan gelen baskılara karşı koymak için daha iyi performans göstermeye ihtiyaç duymakta, bu nedenle iş performansını artırmaya ve zorlukların üstesinden gelmeye yönelik programlar yapmaktadırlar.

Yapısal Değişim: Bu tür değişimler şirketi bir makinenin parçaları gibi görürler. Üst yönetim dışardan da destek alarak, kurumun çeşitli parçalarında değişiklikler yaparak, kurumun genel performansını artırmaya çalışır. Şirket satın almaları, birleşmeler, iş kolundan çıkmalar bu gruba giren değişimlerdir.

Masraflarda Değişim: Kritik olmayan aktivitelerin kaldırılması ve operasyonların maliyetlerinin azaltılması gibi programlardır. Karlı dönemlerde çok fazla sorgulanmayan bölümler, zor dönemlerde hedef haline gelebilirler.

Kritik Süreçlerde Değişim: İşlerin yapılış şekillerine değişiklik getirirler. Çoğunlukla süreçlerin daha hızlı daha etkin, daha güvenli ve daha az maliyetli olmasını hedeflerler.

Kültürel Değişim: Bu değişimler organizasyonun insan yönüne odaklanır. Genellikle organizasyonun yönetimi ve çalışanları arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Emir ve kontrol sisteminden katılımcı yönetime doğru geçiş, içe dönük üretim odaklı düşünce tarzından, dışa dönük müşteri odaklı çalışma tarzına geçiş kültürel değişimin örnekleridir. Söz konusu süreçte süreci düşünce yapılarında da geleneksel anlayışa göre yapısal değişiklikler gelmiş ve küresel bazda küresel bazda öğrenmeye vurgu yapılmıştır.³¹⁴

³¹⁴ Stephen H. RHINESMITH, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev: Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.41.

Tablo 10: Geleneksel ve Küresel Düşünce Yapıları

	Geleneksel Düşünce Yapısı	Küresel Düşünce Yapısı
Strateji/Yapı	Uzmanlaş Öncelik Belirle	Daha geniş açığı aramaya yönel, çelişkileri dengele
Şirket Kültürü	İş yönet Sonuçları kontrol et	İşlemi uygula Değişimin akışına uy
İnsanlar	Kendini yönet İçerde öğren	Çeşitliliğe değer ver Küresel bazda öğren

Kaynak: Stephen H.RHINESMITH, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Çev: Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.41.

Lojistik işgücünü de etkisine alan endüstri ilişkilerinde değişim Zengingönül tarafından aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.³¹⁵

Tablo 11: Endüstri İlişkilerinde Değişim

KİPLER	Endüstri-Öncesi Toplum	Endüstriyel Toplum	Endüstri-Sonrası Toplum
Üretim Kipi	Ekstraktif (Petrole dayalı Olmayan)	Fabrikasyon	İşlenen ve Dönüştürülen Hizmetler
Stratejik Kaynak	Hammaddeler	Finansal Kapital	Bilgi
Teknoloji	El emeği, El sanatları	Makine Teknolojisi	Entelektüel Teknoloji
Beceri Temeli	Sanatçı, Çiftçi, Beden İşçisi	Mühendis, Yarı-nitelikli İşçi	Bilim Adamı, Teknik ve Profesyonel İşler
Zaman Perspektifi	Geçmiş Oryantasyonlu	Duruma Uyumluluk Deneye Dayalı	Gelecek Tahmin ve Planlama

Kaynak : Oğul ZENGİNGÖNÜL, "Yoksulluk, Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme", Adres Yayınları, Ankara, 2004.

Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler ile yeni teknolojilerin işin niteliği üzerine etkisi konusunda yeni görüşler ileri sürülmektedir. Bir görüş, yeni teknolojiler işlerin nitelik kaybına ve işler arasında kutuplaşmaya yol açtığını, diğeri, yeni teknolojiler önce işlerde bir nitelik kaybına yol açmakta daha sonra işlerin niteliğinde yükselme

meydana getirdiğini iddia etmekte ve bir diğeri ise **sosyal teknik seçimin önemi** üzerinde durmaktadır. Buna göre teknolojik değişimin işin niteliği üzerindeki etkileri çok lineer gözükmemektedir. Bu nedenle **teknolojik değişiklikler tek başına işin niteliğini belirlemede yeterli olmamakta, daha çok işletmede karar vericilerin uygulayacakları stratejilerin sonuçlarına bağlı** bulunmaktadır.³¹⁶

Genel bir yaklaşım ile yeni teknolojiler belli bir vasıf düzeyi gerektirirken üst düzeyde vasıflı olmayı klasik anlamdakine göre düşürmekte, ayrıca yeni tür vasıflı işgücüne gereksinim ortaya çıkmaktadır. **İşgücünün niteliğindeki genel eğilimler** üç ana yönde belirlenebilmektedir. **İlk eğilim yüksek vasfa doğru** olup, bunlar tasarım, program ve analiz, üretim ve bakımda yeni teknoloji destekleri ve yönlendirme gibi işlerdir. **İkinci eğilim geniş bir alana doğru** olup, bunlar robotların bakımı, elektrik, makine mühendisliği ve sistem analistliği gibi işlerdir. Bir **diğer eğilim** ise **esnekliğin arttırılmasına** yöneliktir. Bu eğilimdeki işlerde, üretim ve diğer bağlı işlemlerin yapılışı bütünleştirilerek, istihdam azaltılıp, yapılan işler basitleştirildiğinden işçi ekibinin farklı işler yapabilecek şekilde esnekliğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu durumda **fonksiyonel esneklik** karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknolojilerin işgücünün niteliği gereksiniminin endüstrilere, işletmelere ve ülkelere göre farklı olabildiği de değerlendirilmektedir. **Karar alma ve yönetim mekanizmalarında yüksek vasıfta işgücüne gereksinim** duyulmaktadır. Yeni uygulamaların geliştirilmesi için sistem analistleri ve programcılar, mikro elektroniklerin bakım ve test işlemleri için yeni nitelikli işçiler, artan iletişim akışının örgütlerde kullanılabilir olmasını sağlayabilecek yönetici uzmanlar, yüksek düzeyde analiz, tasarım ve program yapanlara gereksinim duyulmaktadır. Kısaca **yeni teknolojiler daha fazla analitik ve davranışsal vasıflara** yönelmektedir.³¹⁷ Bu durum lojistik işgücünün vasıflarından beklentilerde değişiklikler getirmiş ve analitik anlayış ile birlikte otomasyon ve teknolojik davranış özellikleri öne çıkar olmuştur.

Yeni teknolojileri mesleki yapı üzerindeki etkisi ile ilgili geleneksel yaklaşımlarda tarım ve imalat sanayindeki işlerin azalacağı, **hizmetler sektöründeki işlerin** de gelişeceği kabul edilmiştir. Yeni teknolojilerle birlikte bilgiye dayalı mesleklerin oranı artacak, yönetici, uzman ve teknik kadrolar önem kazanacaktır. ABD’de bilgi toplumuna geçiş; eski mesleklerin yerine yenilerinin ikame edilmesi,

³¹⁵ Oğul ZENGİNGÖNÜL, “Yoksulluk, Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme”, Adres Yayınları, Ankara, 2004, s.34.

³¹⁶ Aysel TOKOL, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, UÜGV Yayın No:173, Bursa, 2001, s.116.

³¹⁷ A.TOKOL, s.118.

Japonya'da ise gereksinim duyulan yeni meslekler gelişirken önceliklerin yeniden tanımlanması şeklinde gerçekleştirilmektedir.³¹⁸ Bu durum lojistik sektöründe de her iki anlamda, yani; yeni işkollarının oluşması yanında eskilerinin de geliştirilmesi olarak gerçekleşmektedir.

Çalışma hakkı ve iş güvencesi kavramları, tarihsel süreç içinde sürekli değişen ve dönüşen, yalın anlamının yanı sıra hukuksal düzenleme biçimleri de farklılaşan kavramlardır. 19 ncu yüzyılda da işçi ve işveren ilişkileri mevcuttu, ancak o koşullarda henüz **iş güvencesi** kavramı oluşmamıştı, işverenler diledikleri an hizmet akitlerini bozabiliyor, uzun süreli hizmet akitleri yasaklanıyor ve genellikle kısa süreli sözleşmeler yapılıyordu. O devirden bu yana gerek çalışma hakkı, gerek iş güvencesi konusunda önemli ilerlemeler oldu. Sadece, ulusal yasalarda değil, uluslararası anlaşma ve sözleşmelerde de iş güvencesine yer verildi. Savunulan görüşlere göre, 21 nci yüzyılın en önemli sermayesi "**insan**" ve onun sahip olacağı "**bilgi**" olacaktır. Bu ikiliyi oluşturabilmek ancak sürekli eğitimle sağlanabilecektir. 21 nci yüzyılın serbest rekabet pazarında insanların ihtiyaçları hizmet, kalite ve yenilikte yoğunlaşacaktır. Bu bağlamda kurum ve şirketlerin temel hedefi, müşteri ihtiyaçlarının önceden tahmin edilerek müşterilerin tatmin edilmeleriyle müşteri bağlılığının sağlanması olacaktır. 21 nci yüzyılın en gözde sektörleri, hizmet sektörleri olacaktır. Bütün diğer sektörler ise, onlara girdi sağlayacaktır.³¹⁹ Lojistik sektör de değişimler karşısında öne çıkan sektörlerden biri olacaktır.

Değişim rüzgarları karşısında; istenilen niteliklere sahip olmayanların işgücü piyasası dışında kalmak veya gelir düzeyi düşük ve **istihdam güvencesi** olmayan işlerde geçici olarak çalışmak arasında seçim yapmaları zorunluluğu doğmaktadır. Yeni teknolojilere bağlı olarak **mesleki yapının değişmesi** karşısında **işgücü eğitimi önemli** bir sorun olarak gündeme gelmektedir. Yeni teknolojiler, makro düzeyde, mesleki ve teknik eğitimin teknolojik gelişmelere uygun bir nitelik taşımasını ve işten çıkarılanların **yeniden eğitimini** gerekli kılmaktadır. İstihdam öncesi eğitim ile istihdamın talep ettiği vasıflar arasında çatışmayı ortadan kaldırmak amacı ile **mesleki ve teknik eğitim programlarının endüstri ve teknoloji dikkate alınarak içeriğinin belirlenmesi**, endüstri ve teknoloji sürekli değiştiği için endüstri ile işbirliği yapılarak **eğitim programlarının sürekli yenilenmesi ve bilim ve teknoloji ağırlıklı eğitim yapılması** önem taşımaktadır. Yeni teknolojilerin işsizliğe yol açması karşısında ise

³¹⁸ Tijen ERDUT, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerine Etkisi**, TÜHİS, İzmir, 1998, s.119.

³¹⁹ Muhittin ŞİMŞEK, **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.86.

yeni teknoloji nedeni ile mesleği değerini yitirmiş olan vasıflı işçilerin, başka meslek ve sanat kollarında istihdam edilmelerini sağlamak amacıyla yeni bir meslek ve sanatta eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Mikro düzeyde ise işletme açısından yeni teknolojiler hem işçilerin hem yöneticilerin değişen teknolojiye uyum sağlamalarında sorun oluşturmaktadır. Zira işçilerin ve yöneticilerin sahip oldukları vasıfla teknolojik değişmeye uyum sağlayamamaları ve verimlerinin azalması işçilerin kendi iş ve mesleklerinde **yeniden eğitilmelerini** zorunlu hale getirmektedir.³²⁰ Lojistik işletmeler bu gelişmeler karşısında yönetsel olduğu kadar eğitsel çözümlerde oluşturmak zorunda oldukları açıktır.

Teknolojik süreçte oluşan değişime **Bilgi ve Bilişim Teknolojileri (BBT)**'nin etkisinin çok fazla olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, teknolojik gelişme ve verimlilik odağında **insan gücünün hem sayısının, hem de çok boyutlu niteliklerinin gelişmesi** önem kazanmaktadır. Teknolojinin çoğu zaman dışardan elde edilmesinden öte, ulusal teknolojinin geliştirilmesi ve teknolojiyi asimile etme, kullanma, uyarlama ve iletme biçiminde diğer faaliyetlerde de yüksek düzeyde uzmanlaşmış insana gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda, **nitelikli insan faktörü, teknoloji edinimi ve teknolojik gelişim sürecinin ana unsuru** konumundadır. Çünkü **daha çok nitelikli insan gücüne sahip işletmeler**, sanayinin gelişimi içinde teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla, bu niteliklerini **daha fazla kullanabilme olanağına** da sahip olabilirler. Bu doğrultuda teknolojik yeteneğin kazanılmasında ve gelişiminde nitelikli emeğin büyük önemi vardır. Genelde nitelikli emek faktörü bir yandan teknolojik gelişme olanağını artırırken, diğer yandan teknolojik gelişmenin gerçekleşmesine koşut olarak bu niteliklerden daha fazla yararlanma olanağını ortaya çıkarır. Nitekim, firmalar arası verimlilik farkları teknoloji ve emeğin niteliğindeki farklılıklardan son derece etkilenmektedir. Bu bağlamda teknoloji kadar emeğin niteliği de önem kazanmıştır. Nitelikli **emeğin geliştirilmesi için, insana yüksek düzeyde yatırım** yapılması gereklidir.³²¹ Bu bağlamda lojistik örgütlerde nitelikli emeği oluşturmak durumundadırlar.

Tokol geçmiş dönemin çalışma modeli ile günümüzdeki fonksiyonel alternatifleri sıraladığı aşağıdaki tablo incelendiğinde,³²² belirgin bir değişimin yaşandığı ve bu değişimin iş yaşamı anlamında **iş gücü ve nitelikleri üzerinde de**

³²⁰ A.TOKOL, s.118.

³²¹ Tahsin BAKIRTAŞ, "Teknolojik Değişim, Eğitim ve Emek İlişkisi ve Türkiye'nin Dönüşüm Süreci", www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

³²² A.TOKOL, s.119.

yarattığı değişim ve dönüşüm baskısını inkar etmenin mümkün olmadığı görülmektedir.

Tablo 12: Taylorizm-Fordizm ve Alternatifi

Taylorist-Fordist Modelin Unsurları	Günümüzdeki Fonksiyonel Alternatifi
Standart üretim	Ürün farklılaşması
Fiyat rekabeti	Kalite rekabeti
Hareketli montaj hattı	Modül üretimi
Tek amaçlı makineler	Genel amaçlı makineler
Vasıfsız İşçiler	Vasıflı İşçiler
Düşük iş motivasyonu	Yüksek iş motivasyonu
Çatışmacı iş ilişkileri	İşbirliğine dayanan ilişkiler
Hiyerarşik yönetim	Katılımcı yönetim
Dikey iş bölümü (Planlama ve uygulama arasında ayırım)	Dikey iş entegrasyonu (Planlama ve uygulamada işbirliği)
Dışarıdan kontrol	İçeriden kendi kendine kontrol
Yatay işbölümü (Görevlerin aşırı sınırlandırılması)	Yatay iş entegrasyonu (İşin genişlemesi)
İşçileri işyerine bağlama	Rotasyon
Makine temposuna uygunluk	Montaj hattından bağımsızlık
Zaman standartları	Zaman egemenliği
Bireysel çalışma	Ekip çalışması

Kaynak : Aysel TOKOL, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, UÜGV Yayın No:173, Bursa, 2001,s.116.

Yeni ekonomi sektörleri olarak tanımlanan bilgi ve bilişim sektörlerindeki bu değişim süreci ekonominin tümünde şaşırtıcı biçimde verimlilik artışlarına neden olmuş ve dolayısıyla bilgi ve bilişim sektörü ekonomik anlamda “**Yeni Ekonomi**” olarak

tanımlanmaya başlanmıştır.³²³ Yeni ekonomide artık her şey ticarete konu olmuştur. Yerine göre “ter ticareti” de “kan ticareti” de yapılabilir olmuştur.³²⁴

Günümüzde zihni kapasitesi yüksek, **bilgi üretme ve tüketmede uzman**, yenilikçi kabiliyetler örgüt çalışmaları için vazgeçilmez olmuştur. Yani kaliteli işgücü örgütlerin devamlılığını sağlamada belirleyici faktörler arasına girmiştir. Otomasyon ve bilgisayarlı üretim sıradan düz çalışanlara değil, nitelikli, teknik bilgi ve kabiliyeti olan uzmanlaşmış işgücüne ihtiyacı arttırmıştır.³²⁵ Teknolojileşmeye ve dijitalleşmeye dayalı birçok işletmenin ortaya çıkması ve bunların değer kazanması, dikkatleri “**yeni ekonomi**”ye çekmiştir. **İşgücü niteliği gereksinimi** yeni ekonominin önemli satır başı olmuştur. Yeni ekonominin dört önemli bileşeninden bir tanesi de; **insan kaynakları profilinde radikal değişme**, kol işçilerinden ofis işçilerine geçiştir. **Yeni ekonomide bilgi ve insan çok önemlidir.** Beyin gücü, yeni ekonomide kritik bir role sahiptir. İşgücü niteliğinin şekillenmesine de etki eden ve lojistik sektöründe içinde bulunduğu **yeni ekonomiyi ortaya çıkaran unsurları** 12 maddede toplamak mümkündür.³²⁶

- **Bilgi** : Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir.

- **Dijitalleşme** : Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir.

- **Sanal dünya** : Bilginin niteliği analogtan dijitale doğru değişim gösterdikçe, ekonomik faaliyetlerin doğası değişmektedir.

- **Molekülleşme** : Ekonomik faaliyetin temelini oluşturan organizasyonlar, yerlerini moleküler ve bu ölçüde dinamik birimlere bırakmaktadır.

- **Entegrasyon/Ağ ile bağlanma** : Yeni ekonomi bir iletişim ağı ekonomisidir.

- **Aracsızlaşma** : Aracı işlemler, işletmeler ve bireyler ortadan kalkmaktadır.

- **Bir noktada buluşma** : Yeni ekonomide tüm sektörler, bilgisayar iletişim ve içerik endüstrilerinde buluşmaktadır.

- **Yenilikçilik** : Yenilik yaratma yeteneği, yeni ekonominin en önemli dinamiğidir.

- **Ücret-Tüketici** : İnteraktif ilişkilere imkân sağlayan teknolojiler sayesinde, yeni ekonomide üretici ve tüketici arasındaki sınırlar ortadan kalkmaktadır.

³²³ T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

³²⁴ Özcan YENİÇERİ, “İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.162.

³²⁵ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.29.

³²⁶ Adem ANBAR, www.mulkiye.net, (Mayıs 2004)

- **Hız/İvedilik** : Hız, yeni ekonominin en belirgin özelliklerindedir. Gerçek zamanlı işlemler üretimde, pazarlamada, muhasebe ve stok işlemlerinde sözleşme yapma ya da yenilemede inanılmaz bir hız sağlamıştır.

- **Küreselleşme** : Yeni ekonomide, coğrafi sınırlar ortadan kalkmaktadır. Ulus devleti kavramı önemini yitirmekte ve ülkeler arasındaki bağımlılık artmaktadır.

- **Çatışma** : Sosyal çelişkiler ve çatışmalar artma eğilimindedir. Sahip olan ve olmayanlar arasındaki uçurum giderek büyümektedir.

Sürecin boyutlarını zorlayan yeni kavramlardan bir tanesi de “**Siberuzay**” olup, insanların birbirleriyle iletişimde ve bilginin işletmeler arasında yayılmasında bir devrim yaratmıştır. Bilgi çağında, artık insanların birbirleriyle fiziksel olarak kontak kurmalarına gerek kalmamıştır. Teknolojinin gelişmesiyle insanın yerini makineler almaktadır. **Yapay zekaya** sahip ve kendi kendine öğrenen makinelerin yakın bir gelecekte insanla konuşabilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca, yakın gelecekte insan beyni ile direkt bağlantı kurularak, bir bilgisayardan insan beynine bilgi indirilebilecektir. Buna, “canlı kablolama” (“wet-wiring”) denilmektedir. Gelecekte **sanal organizasyonların** ve ofis dışı çalışmaların önemi artacaktır. Yeni teknolojiler işi esnek hale getirecektir. Gelişen teknolojiler bir taraftan emeğin yerini alırken diğer taraftan da emeğin istihdamı için yeni kapılar açmaktadır. Ancak bu **istihdam da emeğin yer alabilmesi için “vasıflı bir emek” gücü olması** zorunludur. Gelişen teknolojiyi takip etmek ve onunla mücadele edip onu yönetmek ve onun yerini almak için emek gücündeki gelişme teknolojideki gelişmeden daha hızlı ve büyük olmalıdır.³²⁷ Lojistik sektörde bu tedbirleri almalıdır.

Teknolojinin bilimle gelişeceği kuşkusuzdur. Teknolojiyi hakim işletmelerin teknolojiyi yoğun biçimde ekonominin her alanında hatta yaşamın her alanında kullananlar ile teknolojiyi kullanmanın ötesinde teknolojiyi tanıyacak bilgi ve eğitim düzeyinden yoksun işgücüne sahip işletmelerin rekabet etmeleri mümkün değildir. Bu yüzden teknoloji odaklı gelişme ve eğitim düzeyi yüksek bir işgücü lojistik örgütler için kaçınılmaz olacaktır.

Çalışanın nitelik ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve sürekliliği işletmeler için çok önemlidir. Ancak çalışanların yeni iş süreçleri hakkındaki yeni bilgileri, teknikleri ve teknolojiyi bilmemesinden dolayı yetkinliklerinin azalması “**yetenek demodeliği**”ne neden olur. Bu demode olma durumundan kaçınmak özellikle daha teknik işlerde çok

³²⁷ Serdal TEMEL “**Globalleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgücü İstihdamı Üzerine Etkileri**” www.turkstudent.net, (Mayıs 2004).

yaygındır. Ancak hızlı teknolojik gelişmeler işletmeleri demodelik ile yüz yüze bırakmaktadır. Eğer işletmeler bu duruma düşmüşse zarar etmeleri kaçınılmaz olacaktır. Bu da işletmenin yeni ürün ve hizmet sunamaması durumuna düşürecek ve işletme rekabet gücünü kaybedecektir. Bu durumdan kurtulmak için çalışanların yeteneklerini geliştirici anlamda sürekli öğrenme, kurs, seminer teşvikleri ve işlerin daha iyi yapılmasına yönelik uygulamaları devreye koymaya çalışılmaktadır.³²⁸

Tüm bunlar çalışma yaşamı ve **işgücünün bir çok anlamda bir dönüşüm geçirdiğini** göstermektedir. Meslekler rehberine göre; 25 yıl önce dünyada 14.000 meslek varken bugün her biri çok daha fazla nitelik isteyen 36.000 farklı meslekten bahsedilmektedir. Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece **bilgi işçiliği** bir “kariyer” haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda tek kariyer bir ömre yetememektedir. Teknoloji, ticaret ve örgütsel değişmelerin etkisiyle hem yeni işler yaratılmakta hem de varolan işler yıkılmaktadır. Fakat işten çıkarılan sanayi işçileri kolaylıkla bir bilgi işine geçememektedirler. İşgücü piyasalarında yapısal işsizliğin yanında bu dönüşümden kaynaklanan bir işsizlik de söz konusu olmaktadır. Teknolojik yenilikler ve yüksek vasıf isteyen yeni işler, özellikle eğitim ve vasıf seviyesi düşük çalışanlar açısından oldukça ciddi riskleri beraberinde getirmektedir. Yani yeni teknolojiler ve oluşumlar, avantaj ve dezavantajları ile birlikte gelmektedirler.³²⁹

Küreselden bireye kadar uzanan bir boyutta ekonomi dünyasında yer alan lojistik sektörü, bu sektörü içine alan lojistik işgücünü, lojistik işgücünün kalitesini oluşturan niteliğini son derece derinden etkileyen bu sürece makro düzeyde baktığımızda;

- İnsanlık, sanayi uygarlığından **bilgi uygarlığına**,
- Teknoloji, mekanik paradigmadan **kuantum paradigmasına**,
- Ekonomiler, sermaye birikimine dayalı sanayi ekonomisinden, **yenilik ve bilgi birikimine dayalı bilgi ekonomisine**,
- Demokrasiler, geleneksel parlamenter temsili demokrasiden, **katılımcı demokrasiye**,

³²⁸ Raymond A. NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör:Canan ÇETİN, Beta, İstanbul, 1999, s.362.

³²⁹ Adem ANBAR, www.mulkiye.net, (Mayıs 2004).

- Toplumdaki sosyal ilişkiler, bireycilikten ekip çalışması ve **işbirliğine dayalı sinerjik** ilişkilere,

- Kùltürler ve ideolojiler, kapalı-tekli yapılardan, farklılıkların çoğulculuk ve hoşgörü içinde zenginlik yaratacağı **kompozit değerlere**,

- Küresel ilişkiler, kapalı yapıdaki iki kutupluluktan yeni alt üst oluşlar sonucunda geleceğin çok kutuplu küresel atom altı yapılanışına doğru baş döndürücü bir değişim ve dönüşümün yaşandığı görölmektedir.³³⁰

Sonuçta gelişmeler lojistik işgücü niteliğini bir değişim ve dönüşüm sürecine sokmuştur.

B. Lojistik İşgücü Niteliği Değişim ve Dönüşüm Süreci

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişisel bilgi, yetenek vs. olabileceği gibi örgütün tamamı da olabilir. Değişimi planlanmış ve planlanmamış değişim olarak iki grupta ele almak mümkündür. Planlanmış değişim, neyin neden, nasıl ve ne zaman değiştirileceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı bir değişim olayıdır. Plansız değişim ise, önceden herhangi bir şekilde planlanmayan, koşulların zorlamasına göre kendiliğinden ortaya çıkan değişimleri ifade eder. Yönetici, planlanmış olsun veya olmasın, her an değişim olayı ile karşı karşıyadır. Hatta yöneticinin kendisi değişimi ortaya çıkaran ve gerçekleştiren kişidir. Bu nedenle planlı değişim önemli bir yönetim olayıdır. Değişimi **kişisel değişim ve örgütsel değişim** olarak ikiye ayırmak mümkündür:³³¹

Kişisel değişim, kişinin;

- Bilgisi itibariyle,
- Tecrübesi itibariyle,
- Tutumu itibariyle,
- Davranışları itibariyle,
- Değer yargıları itibariyle,
- Dünya görüşü itibariyle bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesini ifade eder.

Örgütsel değişim ise;

- İş yapma usul ve teknikleri itibariyle,

³³⁰ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, EGIAD Girişimçilik YEA Dizisi:5, İzmir, 2007, s.önsöz.

³³¹ M.Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002, s.339.

- Kullanılan teknoloji itibariyle,
- Örgütsel yapı ve süreçleri itibariyle,
- Örgütün tümü itibariyle ve
- Belirli departmanlar itibariyle belirli bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesini ifade eder.

Değişim çeşitli gelişmelerin zorlaması ile ortaya çıkar. Bu gelişmelerin bir kısmı örgüt içi bir kısmı da örgüt dışıdır.³³²

Örgüt-dışı güçler olarak şunlar sayılabilir;

- Değişen pazar koşulları,
- Değişen teknolojik koşullar,
- Değişen sosyal koşullar,
- Değişen ekonomik koşullar,
- Değişen siyasi koşullar.

Örgüt-içi güçler olarak da;

- Yeni iş yapma usul ve teknolojisi kullanmak,
- Yeni mal-hizmet üretmek,
- Personel yapısını değiştirmek,
- Mevcut faaliyetlerde etkinlik ve verimliliği artırmak ve
- İşletme genel planının bir parçası olarak değişiklikler yapmak şeklinde sayılabilir.

Dünyamızda her an yeni bir takım değişiklikler olmaktadır. Bunlardan en fazla etkilenenlerin başında işletmeler gelmektedir. Alt yapısı tamamlanmış olan teknolojik ilerlemeler ve dünyadaki küreselleşme eğilimleri, işletmeleri bilgi toplumu olarak adlandırılan bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması ile ürün ya da hizmet üretiminde **farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının artırılması ve değişim kavramı** gündeme gelmiştir. Değişmeyen en önemli gerçeklerden biri "değişim", yaygın bir özdeyiş haline gelmiştir. Günümüzde sürekli ve yoğun şekilde esen değişim rüzgarları, siyasetten, işletmelerin iş görme yöntem ve yaklaşımlarına kadar pek çok alanda kuşkusuz son derece belirleyici bir rol oynar olmuştur. Bu bağlamda en mikro ölçeklisinden en küreseline kadar tüm işletmeler değişime ayak uydurabilme ve değişimi yönetebilme zorunluluğunu her zamankinden daha çok hisseder olmuşlardır. Değişimin zamanını

ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyesinde **gerekli değişiklikleri yapamayanlar hızlı bir şekilde yok** olmaktadır. Bunun yanında **değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olanlar, örgüt yapılarını sürekli revize edenler ve değişime açık tepe yöneticileri ile liderleri bünyelerinde barındıranlar** varlıklarını korumaktadırlar. Hatta ve hatta değişimi de yönetebilmektedirler. **Değişimi yönetebilme ve sistemli araştırma yapabilme** konusunda başarılı işletmeler diğerlerine göre gerek **finansal kaynak bulma ve teşvik kredilerinden yararlanma**, gerek **uygun nitelikte personel istihdam etme** bağlamında çok daha şanslı olmuşlardır.³³³ İş dünyasında çok geniş bir uygulama alanına sahip olan lojistik sektör yukarıda sözü edilen ve yönetimden işgörene kadar uzanan bir anlayış ile değişimi yaratmak ve aynı zamanda yönetmek durumunda olmuşlardır. Bunu başarmanın yolunun da öncelikli olarak nitelikli işgücünü yaratma ve idame etmekten geçtiğini söylemek mümkündür.

Ekonomik alandaki hız ve yeniliği yakalayan **yalın üretime** geçmiş işletmelerde verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Bu daha çok bu işletmelerin çok farklı işlere değil en iyi yaptıkları işe odaklanmaları ile gerçekleşmiş ve **işgücü ve uzmanlığı** verimliliği yükseltmiştir. Verimliliğin yeni teknolojilerin içselleştirilmesi ve emme kapasitesi ile yakın ilişkide olduğu ve nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye ile yeniliklere dayandığı tespit edilmiştir. Bu nedenle eğitim, danışmanlık ve yeniden yapılanma gibi alanlarda sunulan hizmetlerle verimlilik artışında sıçramalar yaşanmıştır. Bilgi sistemlerinin devreye girmesiyle, **“tam zamanlı üretim ve stoksuz çalışma anlayışlarıyla** ekonomik verimlilik hız kazanmıştır. Ayrıca **“Kaizen sürekli iyileşme stratejisi”**, ve **“toplam kalite yönetimi”** ile küresel rekabette yenilik ve verimlilik sürekli hale getirilmiştir. **“Buluşçuluk konsepti”**de yeniliklerin süreklilik kazanmasını sağlayacak görüş olarak ağırlık kazanmıştır.³³⁴ Söz konusu edilen tam zamanlı üretim ve stoksuz çalışma esasında lojistiğin dikte ettirdiği değişim ve yeniliklerin sonucu olarak ortaya çıkmış yeni konsept ve anlayışlardır. Neticede lojistik anlayış iletişim ile birlikte söz konusu edilen değişimin sebep ve sonucu durumunda olmuştur.

Değişim **etkili yönetimin** en önemli unsurlarından biri olarak algılanmaktadır. Günümüzde değişimin hızla artmasının yanı sıra **değişimin daha karmaşık bir hal**

³³² M.Ş. ŞİMŞEK, “Yönetim Organizasyon”, s.340.

³³³ Muhittin ŞİMŞEK, **İş Hayatında Mükemmellik**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.31.

³³⁴ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, **Türkiye İçin Bilgi Bazlı Sürdürülebilir Yenilikçi Sanayileşme Stratejisi**, s.5.

alması ve işletmeleri etkisi altına alması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu durumdan işletmeler işgücü ve istihdam planlamaları açısından olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedirler. Değişimi sonuçları olumlu anlamda değerlendirildiğinde, iş güvencesi ve gelişim söz konusu iken, olumsuz anlamda değerlendirildiğinde, **çalışanların işlerini kaybetme olasılığı çalışanların verimini etkileyen bir husus** olarak ortaya çıkmaktadır. Değişimin karmaşaya ve kaosa neden olması sonucunda çalışanların **motivasyonu azalacak ve buna bağlı olarak güvensizlik artacak**, özellikle üst yönetime olan güven azalacaktır. Çalışanlarda değişimden kaynaklanan endişeler geleceklere için endişe yaratacak ve gelecekte karşılaşılabilecekleri **değişimlere karşı direnmeleri** söz konusu olabilecektir.³³⁵

Küresel ölçekte ortaya çıkan çeşitli unsurlar işletmeleri değişime zorlamaktadır. Yeniden yapılanma ve dolaylı olarak **işgücü niteliğindeki dönüşümü gerektiren** koşulları yaratmaktadırlar. Bunlar sırasıyla,³³⁶

- Elektronik, **iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimin** dünyayı küçültmesi, **haberleşmenin** ön plana çıkması,
- Piyasalarda **serbest rekabet** düzeninin yüksek oranda hakim olması ve dolayısıyla rekabet ilkelerinin kabul görmesi,
- Teknolojinin hızlı gelişmesi sonucu ileri teknolojiler kullanmaya başlayan küçük ve orta boy işletmelerin rekabet güçlerinin artması ve bunun sonucu olarak dahili piyasalarda rekabet koşullarının büyük ölçüde ağırlaşması, işletmelerin rekabet edebilmek için **teknolojiyi kullanma** yarışına girmeleri,
- Kalite ve **satış sonrası hizmetlerin büyük önem kazanması**, yoğun rekabet sonucu tüketicilerin zor beğenir ve son derece seçici davranır hale gelmesi,
- Seri üretim, kitlesele üretim ve pazarlama yöntemlerinin önemini kaybetmesi, **ürün veya hizmet çeşitliliğinin ve özel üretimin** ön plana çıkması,
- Ülkelerin politik ve hukuki yapılarının hızla değişip gelişmesi, **rekabeti arttırıcı politikaların** yaygınlaşması,
- Çevre **koşullarının çok hızlı değişmesi** sonucunda hızlı ve doğru kararlar verme ve bu kararları en kısa zamanda uygulamaya koyma ihtiyacının belirmesi,
- İşletme çalışanlarının rollerinin değişmeye başlaması ve bu **değişikliklere gerektiği şekilde cevap verecek işgörelere olan ihtiyacın artmasıdır.**

³³⁵ M.ŞİMŞEK, s.32.

³³⁶ Ömer Faruk AKYÜZ, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.17.

Gelecekte gerçekten mükemmeli yakalayacak olan işletmeler, o işletmede her düzeydeki **işgücünün kendilerini işe adama ve öğrenme kapasitelerini harekete geçirmeyi keşfeden işletmeler** olacaktır. İşletmeler; insanın ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak nitelikte mal ve hizmet üreten ekonomik birimler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler türü ve amacı ne olursa olsun; **kalite düzeyinin devamlılığını sağlamak, marka imajı oluşturmak** ve buna bağlı olarak ücret politikaları belirlemek zorundadır. İşletmenin belirli bir şekilde üretim faaliyetinde bulunması için, **üretim faktörlerini iyi bir plana göre kullanılması** zorunludur. Üretimin meydana gelebilmesi için **insan faktörünün bedensel ve zihinsel olarak üretime katılması** gerekmektedir. Faaliyetlerini yönlendirmesi için emek ve sermaye gibi faktörleri çok iyi bir şekilde organize etmek gereklidir. Hedeflenen amacı gerçekleştirmek için, tek başına bir kişinin yeteneklerinin yeterli olması söz konusu değildir. Bu yüzden aynı amaç için birden fazla insan bir araya gelerek iş birliği yaparlar. İşletmelerde iç yapıdaki **esnek uygulamaların yaygınlaşması, iş gücünde de önemli bazı değişimlerin oluşmasına** yol açmıştır. Çalışanların, özellikle resmi **eğitim düzeylerinin artması, kadınların çalışma hayatına daha nitelikli katılımının sağlanması, istihdamın mavi yakalılara doğru kayması, hizmet içi eğitim ve kariyer uygulamaları ile sosyal güvence ihtiyacı** ve beklentilerine dayalı kendini gerçekleştirme çalışmalarına yönelmesi, istihdam edilebilir yüksek ve geniş becerilere sahip olabilme ile adaletli ve yeterli ücret elde edebilme amacıyla **eğitim ve işgücü piyasasının kurum ve kurallarıyla yeniden düzenlenmesine** yönelik çalışmaların yoğunlaşmasına neden olmuştur.³³⁷ Bu gereksinim şunu göstermiştir ki lojistik işletmeler işgücünü ve eğitim anlayışını yeniden düzenlemezler ise rekabet edebilme olasılıklarını ciddi olarak düşüreceklerdir. Bu yüzden lojistik işgücünün beceri ve nitelikleri arttırılmalı yolu mutlaka bulunmalıdır.

Entellektüel teknoloji olarak tanımlanabilecek **yeni teknolojiler** sayesinde lojistik işgücünün beceri ve niteliklerinde, işin yeniden örgütlenmesinde, ürün teknolojisi ve pazarlanması gibi konularda ortaya çıkan değişimler, endüstri ötesi ekonomilere geçiş sürecini hazırlayan ana etkenleri oluşturduğu değerlendirilmektedir. Endüstri ötesi ekonomiler, bilgi ve enformasyon teknolojisini öne çıkaran özelliği ile entellektüel kaynakların; fiziksel kaynaklardan, temel teorik araştırmaların; uygulamalı araştırmalardan, öğrenimin; işyerinde deneyimden daha çok önem kazandığı, değişimin ise bilimin varolan temellerini çok kısa bir zamanda tamamen geçersiz hale

³³⁷ M.ŞİMŞEK, s.77.

getirebilecek kadar hızlı bir biçimde yaşandığını ekonomiler olarak ortaya çıkmaktadır. Endüstri ötesi ekonomilerin lojistik işgücü üzerindeki izdüşümü irdelendiğinde; **entelektüel kaynaklara, bilimsel yaklaşımlara, eğitime ve hıza** ihtiyaç olduğu görülmektedir. Endüstri ötesi ekonomilerin önceki endüstri toplumlarına göre düzen açısından aşağıda belirtilen **özellikleri** ortaya çıkmaktadır:³³⁸

- Ekonominin endüstri yerine **hizmetler sektörü** çerçevesinde ağırlık kazanması,
- İstihdamda kol gücü yerine **beyin gücünün** ağırlığı,
- Bireysel doyum açısından gereksinimler hiyerarşisindeki temel bireysel gereksinim doyumundan **karmaşık gereksinimlerin doyumuna** yönelmiş olması ve
- Üretim teknolojisinde ise, kaynakların kıtlığı prensibinin zorunlu kıldığı "ürün esaslı" stratejiler yerine, küresel pazarlarda rekabeti esas alan **üretimde çokluk, çeşitlilik ve esnekliği** öngören "pazar esaslı" üretim stratejilerinin benimsenmesidir.

Günümüzde ekonomik ve toplumsal alanda köklü değişimlere yol açan en önemli **yeni teknolojiler**; bilgi teknolojisi, biyoteknoloji, malzeme teknolojisi, uzay teknolojisi ve nükleer teknoloji olarak sıralanmıştır. Bu alanlardan özellikle **bilgi, malzeme ve uzay teknolojileri** lojistik işletmeleri ve işgücünü diğerlerine nazaran daha çok etkilemektedir. Bu alanlardaki bilimsel gelişmelerin son derece hızlı ve çok yönlü olması, teknolojik değişim sürecinde gelişmelere kaynak oluşturan yeni teknoloji sisteminin belirlenmesini güçleştirmektedir. Bununla birlikte, bazı ölçütlerden yararlanmak mümkündür. Yeni teknolojilerin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler: teknoloji sektöründe istihdam edilen **nitelikli personelin** diğer endüstrilerde ve ilgili mesleklerde çalışanlara oranı; teknoloji sektörünün istihdamın gelişmesine katkısı veya teknoloji sektöründeki ar-ge harcamalarının yoğunluğudur. Yeni teknolojiye dayalı ürünlerin temel girdisi, **eğitilmiş** (mühendis, matematikçi, teknisyen, bilgisayar uzmanı gibi) **personeldir**. Bu özelliği, yeni teknolojiye dayalı endüstrileri, geleneksel anlamdaki imalat ve hizmetler sektöründen ayırmaktadır. Teknoloji sektörlerinde çalışan mühendis, bilim adamı ve bilgi işletmelerin toplam endüstride ve ilgili mesleklerde tüm çalışanlara oranına göre bir değerlendirme yapıldığında, en hızlı gelişen endüstrilerin bilgiye dayalı endüstriler olduğu görülmektedir. Ar-ge harcamalarının 1973'ten itibaren, özellikle 1980'li yıllarda elektronik ve yazılım teknolojilerinde yoğunlaştığı izlenmektedir. Yeni teknolojilerin **istihdam üzerindeki**

³³⁸ S.SOYER, s.146

etkisi en tartışmalı konulardan biridir. Bununla birlikte, bilgiye dayalı teknolojilerin, yeni ürünlerin, yeni taleplerin, yeni endüstrilerin ve yeni mesleklerin (biyo-mühendis, hastane mühendisi gibi) doğduğu dinamik bir süreç başlattığı bilinmektedir. Yeni teknolojilerdeki yenilikler, bilgiye dayalı teknolojilerdeki yenilik veya yenilik gruplarına dayanmakta ve bu yeniliklerin uygulamaya konulmasından sonra ortaya çıkmaktadır.³³⁹ Lojistik işgücünün niteliği anlamında bakıldığında, işletmenin **ar-ge ve bilgi tabanlı yenilikçi gruplardaki** istihdamları öne çıkmaktadır.

Bilim ve teknolojinin gelişmesinde odak kavramlar olan **yenilikçi ve yaratıcı** süreçlerin lojistik işletmelerdeki işgücü modellerine adapte edecek sistemin kurulması gereklidir. Ana hedef, küresel ekonomide var olmaktır. Bu anlamda bilim ve teknoloji strateji ve uygulamaları bu ana hedefe ulaşabilmenin stratejik araçları konumundadır.

Yeni teknolojilerin içerdiği yenilikler, üretimin ürün ve üretim süreci olarak değişimiyle birlikte, toplumsal **örgütlenme, mekansal yerleşme ve yaşama biçimlerini** de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki, eğitim, çevre ve şehircilik gibi altyapı alanlarıyla değişimlere yol açmakta, **yönetim biçimlerinde** köklü değişimler meydana getirmektedir. Sonuçta, toplumsal yaşam, yönetim ve örgütlenme biçimleri bu değişimlere bağlı olarak yeniden oluşmaktadır. Toplumsal yapı, değer yargısı, düşüncelerdeki değişimler, aynı zamanda bir **kültürel değişimi** ifade etmektedir.³⁴⁰

Burada belirtilmesi gereken bir başka olgu da, bilim ve teknoloji politikaları ile öngörülen **yetkinleşmenin ve yenilikçi yeteneği kazanmanın** salt teknik bir sorun olmadığıdır; çünkü bu yetkinleşme aynı zamanda sosyo-ekonomik bir süreçtir. Yaşam standardı yükseldikçe, dikkatlerin **ürün ve hizmet kalitesi, iş kalitesi, çevrenin korunması ve geliştirilmesi ve daha çok da yaşam kalitesi** üzerinde yoğunlaşacağı göz ardı edilmemelidir. Bu yaklaşımdan hareketle, yeni teknolojilerin ekonomik faaliyet alanlarına başarılı bir biçimde aktarılmasında bir **güven ortamının yaratılması, kapsamlı yenilikçi bir süreç** olarak tanımlanabilir. Teknolojik değişimin doğası ne denli radikal ise, üreteceği toplumsal etkileşim de o denli derin ve karmaşık; yenilikçi kurumsal değişim gereği de o denli büyük olur. Bu bağlamda istihdam sorunlarına yaklaştığımızda bile, **istihdam sorununa çare, teknolojidir ve üretkenliğin**

³³⁹ T.ERDUT, s.4.

³⁴⁰ T.ERDUT, s.6.

artmasıdır. Uzun vadede bilgi, özellikle de **teknolojik bilgi**, ekonomik **büyümenin ve yaşam kalitesini geliştirmenin ana kaynağıdır.**³⁴¹

Günümüz artık **uyum çağıdır.** Uyum çağına uyamayan rekabet edememektedir. **Uyum çağı'nın** en temel özellikleri, düşünce ve yaratıcılığın artan önemi, kendi kendini tanıma, dostluk ve destekleme, yetiştirme, sürekli öğrenme ve istikrar vizyonu, değişim, reform ve yenileşmeyi en temel rehber edinmek, insan ve insancılığa verilen önem ile, insanlığın ilerlemesi için barış içinde yaşama felsefesinin ideal görüşünü benimseme, uygulama ile uyum sanatının en üst düzeyde gerçekleşmesi öncelikli olarak öngörmektedir. Bilgi toplumu üstünde yükselecek yeni dalgada uyum çağı yönetim anlayışının temel özellikleri; uluslararası ortaklık ve işbirliğinin egemen olduğu; insan hakları evrensel beyannamesinde yer alan; bireyler ve uluslar arasında, hiçbir renk, din ve mezhep farkı gözetmeden, düş ve özlere gerçeğe dönüştüğü sonsuz güç ve ortaklık oluşturabilecek yepyeni bir **“ortaklık ve dostluk anlayışının”** pürüzsüz yükselişi gözlenebilecektir. Gelecek yönetimi umut, özlem, gerçek ve huzur doludur. İnsanoğlunun özvarlığından gelen evrensel yönetsel birliktelik, güven, ahlak, uyum ve işbirliği ile arzulanan meyvelerini vererek özgürlük kazanabilir.³⁴² Bu yaklaşımın lojistik örgütler için yapılan tercümesinde; yakın ve uzak çevresine uyum sağlayamayan, ortaklık ve dostluk temalı bir anlayışa sahip olmayan lojistik örgütlerin geleceğinin olmasının zor olacağıdır.

Yönetimde kalıcı olmak, **“geleceğe bakmak, geleceği düşünmek, geleceği görmekle”** mümkündür. Gelecek zamanı düşünerek, gelecek nesillere kalıcı, düzenli, anlamlı ve yararlı güzellikler bırakmak gücünü ve zevkini bularak tadanlar, yeni çağlarda yaşayabileceklerdir. Gelecekte de kalıcı olmak ve yaşamak ancak; geleceğe bugünden bakmak düşlemek, düşünmek, akılcı ve akıcı olarak hazırlamak ve en önemlisi **“gelecek uyumlu olmak”la** mümkün olabilecektir. **Değişimin sesine, devinimine ve akışına uyumlu** bir yaklaşım vizyonu ile yeni tasarımlar ve konumlamalar yapabilen organizasyonlar, istenilen uygun sonuçları doğurabilecektir. Bilgi toplumu sonrası, uyum toplumu olabilmenin bir anlamda en önemli koşullarından birisi de; **gelecek uyumlu yeni yönetim anlayışlarının** önemli ve öncelikli vazgeçilmez gerekliliklerini zamanında yerine getirmekle sağlanabilir. Bir yandan yaşanmış geçmişe nice “hoş sadalar” bırakabilmek becerisi, diğer yandan geleceğin binlerce farklılıktan oluşan yeni bilinmezlik ve esrarengizliklerine sürekli uyum

³⁴¹T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

sağlamak becerisidir ki, yeni başarı ve zafer yönetimlerinin anahtarını edinmemizi sağlamak dileğimizi durmaksızın yerine getirebilmek özelliğine sahip olabilsin. İşte; geleceğe yönelik yeni bir liderlik anlayışının, azim, sabır, hoşgörüsüne, bilim ve sanat, akılcılığında, engin ve derin bir vizyon sahibi olmayı bütünleştirmekle ulaşabilir olunabilir.³⁴³ Lojistik sektörde çalışan örgütler geleceklerinin içine **insan odaklı bilim, sanat, hoşgörü tabanlı estetiği de katabiliyorlarsa** rekabet güçlerini yarattıkları **sinerji** ile katlayacaklardır.

İş dünyasında **estetik** artık her zamankinden önemlidir. Bu üründen hizmete başlangıçtan sonuca geçerlidir. İş yaşamına sanatsal ve kültürel boyutları katabilenler başarıyı yakalamakta zorlanmayacaklardır. Sanatçıların kültür ve sanatın gelecekte nasıl bir yol olacağını önceliklerden anlama ve ona göre davranma gücünün, öngörünün somut örnekleriyle ortaya konulması önceliklidir. **Kültür ve sanat** insanları mutlu edecek gelişmeler, yine onların birbirine yaklaşmalarını, sevmelerini ve karşılıklı gereksinimleri karşılayacak bir düzeyde anlayış ve ideal olgunluğa ulaştırabilecek tasarım ve öngörülerini ortaya koyabilmelidir. Çağdaş yönetim sistemi anlayışı, tüm insanlığı kavrayacak, ortak bir işbirliği ve ahengi son düzeyde gerçekleşmesini sağlayabilecektir. Dostluk ve işbirliği, barış ve huzurun sağlanmasında en güvenli, inanılır ve sarsılmaz bir ortaklığın sonucu olacaktır. Yaratıcılık dolu **yeni hayaller kurmak, geleceğin toplumsal özgün yapısını hayal eden, öngören, tasarımıyana sağlanan gelişimci, girişimci ortam ve koşullar**; herkesin kendi düşünce ve fikirlerinin iletişimin her boyutunu en üst düzeyde uygulayarak gerçekleştirmeye olanak sağlayabilir. Böylece üçüncü dalganın ardından dördüncü dalganın belirlenmesi ve şekillenmesi çok daha rahat, anlaşılır, pratik ve kolay bir uyumlu geçiş sağlayabilecektir. İnsanlığın ortak vicdanı, yeni zafer çağının temeli ve destekleyici sesi olarak yükselebilecektir. Geleceğin liderlerinin belki de en belirgin ortak paydası değişimi, yaratıcılık ve ileriye görmek gibi yeteneklere sahip olmalarıdır. Bu özel beceriler onların meslek yaşantılarının en başlarında eğitim uygulamalarıyla özel durumlarındaki yetenekleriyle, daha ileri aşamalarda ise yetkili mevkilerdeki liderlik başarılarının gözlemlenmesiyle saptanabilir. Ancak bu ortak paydanın, yukarıda ifade edilen nitelikleri her zaman ortaya çıkmaz. Bazı liderlerin bu konulardaki yüksek bir potansiyeli olmasına rağmen hiç keşfedilmeden kaybolup giderler. Küreselleşme ile ortaya çıkan yokedici rekabet koşulları yarışı daha da güçleştirmektedir. Rekabette

³⁴² Akın MAŞRAP, "Yönetmel Sistem Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları", Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 2000, s.231.

³⁴³ A.MAŞRAP, s.232.

üstünlük sağlamak amacıyla yeni organizasyonel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Burada önemli olan verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilmek ve organizasyon kültürünü değiştirebilmektir. Çağdaş lojistik yöneticilerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel pazarlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir.³⁴⁴

Estetiğin yanında **etik olmak** ise olmazsa olmaz olarak iş yaşamını şekillendirmektedir. Adaletin temelini yaratacak olan etik anlayış ve yaklaşımlar örgüt içi ve dışı ilişkilerin özünde sağlayacağı ilişki düzeyi ile rekabette avantajı arttırmak mümkün olacaktır. **Estetik ve etiklik**; diğer işletmelerde olduğu gibi lojistik örgütler için günümüzde gerekli olan yaratıcılık ve yenilikçiliğinde itici gücü olacaktır.

J.Kenneth Glabraith çağdaş büyük işletmelerin daha sistemli ve daha derinlemesine incelenmesini gerçekleştirmiştir. Glabraith organizasyonların, başarılı ve etkin bir biçimde faaliyette bulunabilmeleri için gerekli bütün bilgileri sahip olanları bir araya getirerek, **“kollektif yönetim”** biçimini tasvir etmiş ve buna **“teknostrüktür”** adını vermiştir. Örgütü ilgilendiren her konunun profesyonellerinden meydana getirilen kümenin, örgütleri yönetmesi, yakın geleceğin üzerinde en çok tartışılacak konular arasında olacağı ve yaygınlaşacağını öngörerek, **yeni yapılanmadaki işgücü ve organizasyonel değişimleri** aşağıdaki gibi tanımlamaya çalışmıştır.³⁴⁵

- **Edilgen birey tipi terk edilmiş, aktif, yetkili ve katılımcı birey ön plana çıkmıştır.** Katılımcılık, yetki devri ve astların yönetimin içine çekme günümüz örgütlerinin en fazla üzerinde durduğu konular arasına girmiştir. Hatta Japonya’da “Toyotizm” adıyla yeni anlayış gelişmiştir. Bu anlayışa göre “tek amaçlı mekanik makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük nitelikli işçiden, dizayn, bilgisayar programlama, makine ayarlama, bakım operatörlüğü gibi nitelikleri bir arada içeren bir işgücüne” geçmek en önemli etkinlik şartıdır.

- **Çalışanların ücretlerinin patron tarafından değil, müşteriler tarafından ödendiğini anlamaya başlamışlardır.** Michael Hammer bu bağlamda müteakip iddiaları ileri sürmüştür. “Bütün maaşları müşteriler öder: Müşterileri memnun etmek için her şey yapılır. Bur şirkette bütün işler aynı derecede önemsenir: Her çalışan

³⁴⁴ A.MAŞRAP, s.234.

³⁴⁵ Özcan YENİÇERİ, “İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.154.

benim yaptıklarımın da önemi var biçiminde düşünür. Ben ürettiğim değer için maaş almaktayım çalışanların ortak fikridir. İş görenler “sorunlara sahiplenmeli ve çözmeliyim” biçiminde düşünürler. Ben bir ekibin içindeyim: başarıya ya da başarısızlığa birlikte ulaşabiliriz, her faaliyetin özünü meydana getirir. Yarının ne getireceği belli olmaz. Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır, verimliliğin temel şartı olarak görülür.

- **Niteliksiz işgücü sanayiden tasfiye olurken, bilgi işçilerinin niteliksel ve önemi artmaktadır.** İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği, rekabette üstünlük sağlayan en önemli özellik olmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme, grup halinde gelişme, sorun çözme ve süreç geliştirme alanlarındaki inisiyatifleri öne geçmektedir. Grup halinde çalışma ve etkileşim sonunda ortaya çıkan sinerji insan kaynaklarının işletmeye olan katkılarını daha da arttırmaktadır.

İş gücü piyasalarında **yaşanan değişim, bir iş gücü piyasasındaki iş gücünün verimlilik ve vasıf düzeyleri ile üretimin uluslararası örgütlenme sürecine uyum sağlayabilme esnekliğiyle doğru orantılı** olarak ilişkilidir.³⁴⁶ Ulusal sınırların kalktığı, bölgesel bütünleşmelerin görüldüğü, sermayenin vatansızlaştığı ve bilgiye sahip olmanın bir avantaj olduğu bir dönem yaşanılmaktadır. Özellikle 1980'lerde hızlanan bu değişim ekonomik hayatı etkilediği gibi sosyal ve siyasi hayatı da etkilemiştir. Ayrıca emeğin yapısında ve çalışma koşullarını da etkilemiş ve değişimine neden olmuştur. Montaj hattı **vasıfsız işçi** yerine, kendi başına karar verebilen, düzensiz çalışma saatlerinde çalışan bilgiye sahip **vasıflı denem işgücü** ortaya çıkmaktadır. Bilgiyi kullanabilen, üretebilen vasıflı işçi, arandığı işgücü olmuştur. Yeni dönem ekonomide hizmet sektörü ön plana çıkmıştır. Kol gücüne dayalı imalat sanayi sektörü oranı gelişmiş ülkelerde, teknolojinin gelişmesiyle, oldukça azalmıştır. Hizmet sektöründe istihdam edilen işgücü **nitelikli işgücü** olmaktadır. Hizmet sektörü aynı zamanda çalışma sürelerinde de değişim yaratmıştır. Artık part-time, kayan iş süreleri ve sıkıştırılmış iş süreleri gibi yeni atipik denilen çalışma saatleri yaratılmaktadır. Bunun sonucunda da kadın iş gücünün yeni işgücü içindeki payı artmaktadır. **Mavi yakalı** işgücü yanında **beyaz yakalı** ya da altın yakalı işgücünün ortaya çıkması işgücünde ikili bir yapı oluşturmaktadır. Merkez bölgelerdeki işgücü

³⁴⁶ Zeynep ERDİNÇ, "Küreselleşmenin İstihdama Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, Kütahya, Kasım 1999, s.114.

yani hizmet sektöründeki vasıflı işçi ile çevre (perifer) bölgedeki imalat sanayisindeki vasıfsız işgücü arasında **ikili bir yapı** oluşmaktadır.³⁴⁷

Verimli bir **lojistik organizasyon yapısının en önemli bileşeni insandır**. İnsan firmanın ne kadar iyi çalıştığıнын göstergesidir. Bu nedenle, çalışan kabiliyet, yetenek, ödeme oranları, eğitim programları, seçim ve ayırma işlemleri ve diğer çalışan ilişkileri lojistik organizasyon yapısının kabulleri olarak dağılır. Lojistik yöneticiler başarılı organizasyonlarda büyük ölçüde önemlidir. Üretici ve başarılı çalışanlar iyi bir şekilde yönlendirilmeli ve **yöneticiler** aşağıdaki **karakteristik ve özelliklere** sahip olmalıdırlar;³⁴⁸

- Personel bütünlüğü ve ödüllendirme,
- Motivasyon yeteneği,
- Plan yeteneği,
- Organize yeteneği,
- Kendini motivasyon,
- Yönetimsel kontrol,
- Verimli iletişim,
- Yönetim yeteneği,
- Problem çözme yeteneği,
- Kendine güven.

Başarılı lojistik organizasyonlar, **organizasyonel yapıları ile planlama işlemlerini, insan ve tarzını birleştirenlerdir**. Bu bağlamda;³⁴⁹

- Daha iyi bir lojistik devamlılık ve organizasyon için uygun yönetici seçimi ve gelişimlerine yönelik yetenekleri kullanmak.
- Eğitim kaynaklarını yönetimi geliştirmeye ve amirleri yönetmeye ve çeşitli lojistik ofisleri, tesisleri ve ağları yönetmek için eğitim becerilerini kullanmak.
- Temel matematik, istatistik, bütçeleme, muhasebe ve insan kaynakları kullanımını hedeflere ulaşmak için ve hedefleri tesis etmek.
- Yazılı ve sözlü iletişim yeteneklerini raporlama ve lojistik aktiviteleri ofisler arası müşterilere ve diğerlerine karşı kullanmak.
- Depolama bilgisi kullanımı, envanter kontrolü, taşıma, üretim, satınalma ve firmaya özgü diğer alanların veya endüstride operasyonlara kara vermek.

³⁴⁷ M.ŞİMŞEK, s.3.

³⁴⁸ James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, "**Strategic Logistics Management**", McGraw-Hill, New York, 2001, s.596.

Bir çok lojistik icracısı şuna inanır; firmalarının standardı diğer firmaların üzerine kurulmuştur veya diğer endüstrilerdeki liderlere benzerdirler. Bu yaklaşıma bir çok karşıt görüş vardır, fakat en önemlisi bir organizasyon en çok rekabette bulunduğu rakip firmanın pozisyonu ile ilgilenir ve bu nedenle rekabet firmanın etkinliğini ve yönetimin etkilenmesini etkiler. Herşeyden öte, pazardaki tüketici dolaylı yoldan firmanın performansını ve etkinliğini gün ve gün satış rakamları ile değerlendirmektedir. Bu yaklaşımın sınırlandırması olarak, her iki rakip firma farklı pazarlama karmaları ve belki farklı hedef pazarlar amaçlamaktadır. Daha yüksek kar ve satışa inandığı için bir firma diğerine göre lojistik yatırımlara daha fazla değer verebilir. Bu nedenle, rakipler arası direk karşılaştırma duruma dayalı olmalıdır. **Performans ölçümü lojistik icrası için kritiktir. Genelde yöneticilerin davranışları ile değerlendirilirler.** Bu bağlamda:³⁵⁰

- **Operasyon, hat yönetim kabiliyeti:** Bu kriter, departmanın gün ve gün operasyon yönetim kabiliyeti ve hedeflere ulaşmak için verimlilik, yararlanma ve performans görüntüsü, bütçe içeriğidir.

- **Problem çözme yeteneği:** Bu yetenek operasyonda problemi gözlemleme ve tanımlama ile fırsatları kullanma, servis geliştirme yatırımların dönüşünü artırma olarak tanımlanır.

- **Proje yönetim yeteneği:** Bu yetenek yapı ve problemlere doğru yaklaşma yeteneğidir, verimliliği artırma karları geliştirmeye yöneliktir.

Küreselleşme süreci küresel düşünce yapısı ile birlikte yöneticilik becerilerinde aşağıdaki tabloda belirtilen önemli değişimleri getirmiştir.³⁵¹

Tablo 13: Küresel Düşünce Yapısı ve Yöneticilik Becerileri

	Küresel Düşünce Yapısı	Yöneticilik Becerisi
Strateji/Yapı	Daha geniş açıyı aramaya yöneltir. Çelişkileri dengeler.	Rekabetin idaresini yapmak. Karmaşıklığı idare etmek.
Kurumsal Kültür	Süreçleri başlatır. Değişikliklere ayak uydurur.	Uyarlamayı yöneltmek. Değişimi yöneltmek.
İnsanlar	Farklılığa değer verir. Küresel bazda öğrenir.	Ekipleri yöneltmek. Öğrenmeyi yöneltmek.

Kaynak: Stephen H.RHINESMITH, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Çev: Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.41.

³⁴⁹ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.596.

³⁵⁰ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.598.

³⁵¹ Stephen H.RHINESMITH, s.47.

Son teknolojik ve ekonomik gelişmeler toplumsal yaşamın tüm alanlarını etkilemeye devam etmektedir. Küreselleşme sürecinin çok hızlı ve çok geniş alanda görüldüğü günümüzde değişim kavramı gelişmeleri açıklamakta yetersiz kalmakta, değişim ve dönüşüm kavramları eş anlı olarak birlikte kullanılmaktadır. Değişimin istisna değil, kural olduğu bu süreç, bilgi birikiminin her iki üç yılda ikiye katlanması gibi baş döndürücü bir gelişmeye tanıklık etmektedir. Gelişmeler mekanik düzlemlerle organizasyonların yerini organik olanlara bıraktığı, ekoloji, birey ve network konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan, insan kaynağının paradan daha önemli hale geldiği ve dolayısıyla 21 nci yüzyılda ülkelerin gelişme düzeylerini sahip oldukları işgücü niteliğinin belirleyeceği vurgulanmaktadır.³⁵² Bu gelişmeler geleceğin ortamını oluştururken, lojistik sektörde bu rekabet ortamındaki yarışta yerini almaktadır.

Gelecekte lojistik sektörlerde **işgücü niteliği** ve verimliliğini artırabilmek, bu konularda karşılaşılan sorunları çözebilmek ve verimlilik amaçlarını gerçekleştirebilmek için, yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü bu alanlarda karar vermeye ayırmak zorundadırlar. Gelecekte daha da artacak olan acımasız rekabet ortamında faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin başarılı olabilmeleri, büyük ölçüde yöneticilerinin alacakları isabetli kararlara ve işgücü niteliğine bağlı olacaktır. **Geleceğin lojistik ortamı çok yetişmiş lojistik işgücüne ihtiyaç duyacaktır.**

Teknolojik değişimin ortaya çıkardığı yeni istihdam alanları arasında, önemli miktarda ticari ve sosyal faaliyeti fiziksel alandan **interaktif, dijital ve açık standartlara taşıyan, internet gibi network devrimi** söz konusudur.³⁵³ İnternet sayesinde tüm sektörlerin kaderi değişmektedir. Lojistik sektördeki işletmelerin bilgi teknolojilerine hızla geçiş ile şaşırtıcı ekonomik mucizelerin gerçekleşmesi, gelişmemiş sektörlerin kendilerini değiştirmesi, göz açıp kapayıncaya kadar hızla büyüyen ekonomik güçler haline gelmeleri mümkündür. Bu bakış açısından, bilgi çağının ve küreselleşmenin getirdiği "**dijital değişimlerin**" özüne baktığımızda, bilgi çağına uymanın en kestirme yolu, **nitelik ve nicelik itibarıyla çağa uygun bir eğitim politikası ve yetişmiş insan gücü yani işgücüdür.** Hatta, bu yüzden birçok ülke, tüm eğitim kurumlarını, devlet bürokrasisini internete bağlayarak çağa açılmanın yollarını

³⁵² Yaşar UYSAL, "Müteşebbis ve Yönetim Anlayışında Gelişmeler ve Türkiye", **DEÜ SBE**, İzmir, 2001, s.1.

³⁵³ Toker DERELİ, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri" **İş Güç Dergisi**, Cilt :3, Sayı:2, 1999, s.2.

aramakta, temel eğitimi şekillendirmekte ve yeni modeller için yoğun bir biçimde mesleki ve teknik eğitime yönelmektedir.³⁵⁴

Gelecekte lojistik sektörlerde, internet ve intranet kullanımının yaygınlaşmasıyla online toplantılar, proje yönetimi ve web konferans gibi özellikler ile çalışanlar arasındaki iletişim kolaylıkla sağlanabilecektir. Sektörler, işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeye ve ücretlendirmeye kadar insan kaynakları alanındaki birçok uygulamayı online olarak yürütmeyi tercih edeceklerdir. Böylece bu uygulamaları günlük iş süreçlerini bölmeden, zamana ve mekana bağlı olmaksızın hayata geçirerek asıl **katma değer yaratacak konulara** odaklanabileceklerdir.

Küreselleşen dünyada bireylerin ve kurumların ayakta kalabilmeleri, çağdaş gelişme ve değişimleri izleyebilme ve çevrelerine uyum sağlayabilmeleriyle mümkündür. Bu uyum işgücü ve donanım ile sağlanacaktır. İşgücü için ise bunu da ancak "**sürekli eğitim**" süreci sağlayabilecektir. Çünkü kurumlar, belli kesintilerle düzenlenen eğitim programlarının personelin bireysel ve mesleki gelişimini sağlamada yetersiz kaldığını görmüşler, yaşam boyu eğitim esprisi içinde sürekli eğitimin gereğini anlamışlardır. Dolayısı ile hizmet içi eğitim kavramı yerini sürekli eğitim kavramına bırakmış durumdadır.³⁵⁵ **Süreç odaklı** bir yapıyı benimsemesi gereken lojistik örgütler içinde, geleceğin lojistik platformunda sürekli eğitim kaçınılmaz olacaktır.

Bilişim teknolojisinin kullanılmasıyla mevcut **çalışma şartlarında** iyileşmeler ve rahatlamalar yaşanarak lojistik işgücünün etkinliği ve verimliliği artırmıştır. Böylece;

- Lojistik çalışanlar arasındaki iş ilişkileri kurumsallaşmış bundan dolayı da insanlar arası ilişkiler ikna etme ve kazanma prensibine dayandırılmıştır,
- Bilişim teknolojilerinin lojistik yönetimde etkinliği hız ve değişimi beraberinde getirmiştir,
- Değişime uyum sağlayan lojistik işletmeler başarılı olmuş hızlı hareket etmenin avantajlarından yararlanarak diğerlerinin önüne geçmişlerdir.³⁵⁶

Bilgi teknolojisinden yararlanma sanayi toplumu modelini de değiştirmiştir. Bilgi toplumunda, bütünsel olarak ekonominin yenilik kapasitesinden, yani türü kendine özgü yeni üretim organizasyonu ve çalışma biçimlerinin uygulamaya konulmasından

³⁵⁴ M.ERSOY, www.bilgiyoneti.org, (Haziran 2004).

³⁵⁵ A.KAYA, "Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri", www.makalem.com, (Haziran 2004)

³⁵⁶ A.KAYA, s.33.

türemiştir. Bu anlamda, bilgi toplumunda zenginlik “**yenilik rantı**”ndan yararlanma anlamına gelmiştir.³⁵⁷ Bir bütün olarak bakıldığında zenginlik yaratmak lojistikte yaratılacak yenilik ile doğru orantılı olarak abilecektir.

Küreselleşme süreci küresel yöneticiler oluşturmuş aşağıdaki tabloda belirtilen davranış beklentilerini oluşturmuştur.³⁵⁸

Tablo 14: Küresel Yöneticinin Davranış Rehberi

<p style="text-align: center;">Strateji/Yapı</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rekabet gücünü bilgili olarak ve daha geniş açıdan bakmayı amaçlayarak yönetin.2. Kapsam genişliğini çözümleyici ve çelişkileri dengeleyici olarak yönetin. <p style="text-align: center;">Şirket Kültürü</p> <ol style="list-style-type: none">3. Uygunluğu stratejik olarak ve süreci başlatarak yönetin.4. Değişimi esnek olarak ve değişimlere ayak uydurarak yönetin. <p style="text-align: center;">Çalışanlar</p> <ol style="list-style-type: none">5. Ekipleri duyarlı olarak ve farklara değer vererek yönetin.6. Öğrenimi açık olarak ve küresel bazda öğrenerek yönetin.

Kaynak: Stephen H.RHINESMITH, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Çev: Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.41.

Lojistik sektör küreselleşme sürecinde yeniden yapılanırken lojistik işgücü açısından aşağıda belirtilen özellikleri öne çıkacaktır. Yeniden yapılanmada bu konular lojistik yönetimler tarafından dikkate alınmalıdır.

- **Çok Yönlü İşbirliği,**
- **Kurumsal Elastikiyet ve Genişleme,**
- **Bilimsel Şeffaflık ve Gelişim,**
- **Fonksiyonel Uzmanlaşma,**
- **Atiklik ve Stratejik Tepkisellik,**
- **Liderlik,**
- **Veri Yönetimi,**
- **Küreselleşmeye Uyum,**
- **Adalet ve Hakkaniyet,**
- **Sürdürülebilirlik.**

Yeni ekonomik anlayış ile birlikte lojistik sektöründe, özellikle;

³⁵⁷ Zeki ERDUT, **Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye**, DE Yayınları, İzmir, 2002, s.9.

³⁵⁸ Stephen H.RHINESMITH, s.50.

- Yarattılan veya yaratılmayan “**sinerji**”,
- Kazanılmış veya kazanılmamış “**bilgi teknolojisi**”,
- Uyum sağlanmış veya sağlanamamış “**küreselleşme**” ve
- Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmiş veya geliştirememiş “**yeni dinamikler**”

belirleyici unsurlar olacaktır. Bu bağlamda, **geleceğin lojistik ortamının**:

- **Bilgi bağımlı,**
- **Dinamik,**
- **Zaman kritik,**
- **Sıfır hatalı,**
- **Entegre,**
- **Müşteri tatmini zor,**
- **Rekabet yoğun,**
- **Çok fonksiyonlu,**
- **Bilişim yoğun,**
- **Her boyutta derin ve geniş,**
- **Koordine ve kontrol merkezli,**
- **Süreç yönetimli,**
- **Farklı endüstriyel yelpazede hizmet içerikli,**
- **Yaratıcılık ve yenilik talepli,**
- **Doğru yönetim ve yöntem uygulamalı,** özelliklerde olacağı

öngörülmektedir.

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması öngörülen lojistik örgütlerde yönetimin ve işgörenin nitelikleri ve bu bağlamda sahip oldukları veya olacakları beceri ve yetenekleri sözkonusu örgütlerin rekabet gücünü ortaya koyacaktır.

Lojistik örgütlerde yönetim başarısı ile bağlantılı **beceri ve yetenekler**; aşağıda sıralanmıştır:³⁵⁹

- **Kaynak yaratabilirlik** (stratejik düşünme, esneklik, problem çözebilen düşünme, üst ile etkin çalışma),
- **Her gerekeni yapabilme** (odaklanma, sebatkar olma),
- **Hızlı bir personel olma** (yeni teknik ve iş bilgilerine çabuk hakim olma),

³⁵⁹ Raymond A. NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan ÇETİN, Beta, İstanbul, 1999, s.261.

- **Yapıcı ilişkiler kurma** (çalışma ve dış bölüm elemanları ile iş ilişkilerini kurabilme ve koruma),
- **Liderlik yapabilme** (emir verme, fırsat arttırma, adaletli davranma),
- **Merhametli ve duyarlı olma** (astlara gerekli ilgiyi gösterme),
- **Dürüst olma** (sakin, sükunetli ve hilesiz),
- **Gelişmeye açık olma** (gelişmeyi destekleyen rekabetçi ortam sağlama),
- **Dengeli iş ve özel hayat** (ikisini de göz ardı etmeme),
- **Kararlı** (hızlı ve yavaş eylem ürettirebilme),
- **Kendini bilme** (eksik ve kuvvetli yönleri bilme ve geliştirme),
- **Becerikli kişiler ile çalışma** (ekip için yeteneklileri işe alma),
- **İnsanlara kolaylık sağlama** (sıcak ve anlayışlı davranma),
- **Esnek davranma** (geniş düşünme),
- **Takım uyumu** (iyi yönetme),
- **Sorunlu personelle başa çıkma** (kararlı ve adil davranma), olarak tespit edilmiştir.

Lojistik bir örgütün **işgücü niteliğinin artırılması için** örgütün hedef ve stratejileri doğrultusunda yapılacak ihtiyaç analizleri, performans değerlendirmeleriyle sistemi oluşturan kurum, yöneticiler ve çalışanlara düşen görevlerin belirlenmesi bu görevlerle ilgili olarak kişilerde değişime karşı bir inanç yaratılmasıyla belli öğrenme ilkeleri ve öğretim yöntemlerinin seçilerek çalışanlara **iş başı ve iş dışı eğitimi** şeklinde uygulanmasıyla mümkündür.³⁶⁰

Lojistik alanında; yüksek seviye lojistik yöneticilerin beceri ihtiyaçları; **iş becerileri, lojistik beceriler ve yönetim becerileri** olarak sınıflandırılabilir 3 kategoride toplanmaktadır. Sonuçlar, ilk olarak yönetici, ikinci olarak lojistikçi olunmasının önemini vurgulamaktadır. Lojistik yöneticilerin, gelecekte ihtiyaç duyacakları en önemli beceriler; **iletişim/görüşme, bilgisayar/bilgi teknolojisi, genel tecrübe, lojistik/tedarik zinciri yönetimi ve insan yönetimi** olacaktır. Lojistik alanda belirgin olarak farklılık gösteren beceriler; **bilgisayar programlama, veritabanı kabiliyeti, yazılım bilgisi, istatistiksel analiz, proje yönetimi, endüstri bilgisi, en son teknoloji ve en yeni tekniklerdir.** Diğer yandan, **ahlaki farkındalık** uygulayıcılar tarafından en önemli olarak derecelendirilen beceridir. Lojistik yöneticiler için önemli olduğu düşünülen dört çeşit beceri incelenmiştir. Bu beceriler; **sosyal beceriler, karar verme becerileri, problem çözme becerileri ve zaman yönetimi** becerileridir.

³⁶⁰ T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

Lojistik Yönetim Konseyi, lojistikteki kariyerler hakkında da araştırma yapmıştır. Lojistik yöneticilerin insan, işlem ve bilgi ile etkileşimli çalıştıkları için, geniş bir beceri kümesine ihtiyaç duyduğu öngörülmüş, lojistik yöneticilerle yapılan görüşmelerde, bazı becerilerin **evrensel**, bazılarının ise **pozisyon odaklı** olduklarını ortaya çıkmıştır. Evrensel beceriler de **insan becerileri, analitik becerileri, iletişim becerileri, bilgisayar becerileri ve esneklik** olarak ifade edilmiştir. OECD, iyi işleyen bir toplum için **anahtar yetenekleri; yalnız başına hareket etme, araçları interaktif olarak kullanma ve sosyal olarak heterojen gruplarda çalışma** olarak tanımlamıştır. Lojistik, bilgi yoğun bir sektör olarak kabul edildiği için, **lojistik sektöründe yaşam boyu öğreniminin sorgulanması** amaçlamıştır. Yapılan araştırmada aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.³⁶¹

- Lojistikteki **temel yetenekler**; bir kişinin haklarını, ilgilerini, sorumluluklarını ve ihtiyaçlarını savunma ve açıklama kabiliyeti, yaşam planı ve kişisel projeler kurma, bireysel olarak hareket etme kabiliyeti, sosyal olarak heterojen gruplarda çalışma kabiliyeti ve çalışanları yönetme kabiliyetidir. Lojistikte temel yeteneklerin önemli olduğu konusunda fikir birliği vardır. Lojistiğin emek yoğun bir sektördür. Bu özelliği ile insanın önemini açığa çıkarır. Tüm faaliyetlerde, (örnek: tekerleğin döndüğü kara taşımacılığı, depolarda ürünleri toplama ve stoklama yönetim sistemine bilgi transferi) insan faktörü etkin olarak hissedilir. İnsan faktörüne bağlı motivasyon ve çalışan tatmini önemlidir.

- Lojistikteki **sosyal beceriler**; liderlik, kişiler arası beceriler, takım çalışması, işbirliği, çalışanları motive etme, organizasyon kültürünün farkında olma, kültürel farklılıkların farkında olma, sözlü/yazılı iletişim, stres yönetimi, baskı altında çalışma, örgütlenme ve sunum becerileridir. Çalışan niteliklerinin bir zincir şeklinde birbirine bağlıdır. Takım çalışması, iyi organize olma ve işbirliği lojistik zincirlerde başarıya götürür. Çeşitli disiplinlere ait bilgi çeşitli bireylerde derlenir. Bu sadece takım çalışması yoluyla uygun kullanıma konulabilir. Takım çalışması ve işbirliği; artan çalışan katılımı, iyi anlama ve müşteri ihtiyacı ve beklentilerin doğru belirlenmesi ve istenilen seviyede karşılanmasında da vurgulanmalıdır. Lojistikte yöneticiler; müşteriler ve çalışanlar ile birlikte çalışmak zorunda olduğu için farklı kültür, iletişim ve stres yönetimi önemli hale gelir. İyi bilinir ki doğasında lojistik evrenseldir. Bu evrensel doğası onu, yöneticiler için kültürel ve sosyal farklılıkların farkında olmasında

³⁶¹ Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, **Etkin Lojistik Yönetimin Gerektirdiği Nitelikler**, Uluslararası Lojistik Kongresi 2004, DEÜ, İzmir, 2004, s.446.

kaçınılmaz yapar. Lojistik yöneticileri farklılıkları göz önüne almak zorundadırlar, aksi takdirde kaybetmeleri kaçınılmazdır. Lojistik yönetim kişiler arası ilişki kurmayı, takım çalışmasını cesaretlendirmeyi, motivasyonu uyandırmayı ve en önemlisi stresli durumlarda bile yönetimi iyi yapabilmelidir.

- Lojistikteki **yaşam boyu öğrenmede**; eğitilen bilgiye ulaşabilmeli, bilgiyi kullanabilmeli, bilgiyi değerlendirebilmeli, bilgiyi yaratabilmeli ve kendi başına öğrenebilmelidir. Yaşam boyu öğrenme bireysel bilgi yönetiminin eş anlamlısı olarak kullanılabilir. Yaşam boyu öğrenmenin yaşamın bütünleşik bir parçası olması gerektiğine inanmanın yanı sıra, tecrübe ve bilginin birlikte kullanımına ve lojistikteki sürekli gelişme ile yaşam boyu öğrenme ihtiyacının ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.

- Lojistikte **problem çözmeye**; lojistik yöneticiler problem çözerken, problemleri analiz ederken hızlı olmalı, analitik düşünebilmeli ve yaratıcı olmalıdır. Lojistiğin uygun bir tanıma ulaşmasında, yaklaşımlar, zincirde bulunan pozisyona bağlı olarak büyük bir yelpazede değişiklik gösterirler. Her pozisyon işgal ettiği halkayı en önemli olarak varsayar. Tüm halkalar tarafından ortak olarak işaret edilen nokta, lojistiğin doğasındaki sihirli kelime "problem"dir. Sizin pozisyonunuz hangi halkada olursa olsun, karşılaşılan problemi mümkün olan en kısa zamanda çözmelisiniz. Zaman kritiktir. Saatler değil bazen dakikalar göz önüne alınmalıdır. Her lojistik yöneticisi işinde birçok problem çeşidi ile karşılaşır. Bu nedenle, lojistik firmalarını ayırt eden en temel noktalardan biri **probleme yaklaşım, analiz ve çözüm kalitesidir**. Problemin asıl nedenini bulmanın gerekliliği ve her bir problemde ders alma önemlidir.

- Lojistikte **karar verme becerileri** ; tecrübe ve kavrama yeteneğinin kullanımını, objektif olmayı, karar verirken ön sezili ve güvenli olmayı ve son olarak yeni yöntemler öğrenmeyi gerektirir. Karar verme becerisinin lojistik yöneticisinin temel özelliklerinden biridir. Karar verme bilgi ve tecrübeyi içerir. Analitik düşünme ve kendine güven gerekir. Lojistiğin dinamik yapısı kısa sürede karar vermeye zorlar. Lojistik yöneticilerin karar verme becerileri üzerinde odaklanılarak eğitilmeleri gerektiği, doğru kararları kısa sürede vermeyi uygulamaları ve kararların sonuçlarının pozitif değerler sağlamanın takip edilmesi önerilmektedir.

- **Temel yönetimsel becerilerin** de lojistik yöneticileri için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Temel yönetimsel beceriler; arzuyu yönetme, kritik muhakeme, önceliklendirme ve zaman yönetimi olarak tanımlanabilir. Temel yönetimsel beceriler ile donanmış bir lojistik yönetici eleştirisel değerlendirme, kendi alanındaki ahlaki

değerlerin farkında olma duygusunu yönetir ve kontrol eder, özellikleri belirler, zamanı iyi yönetir ve tecrübesini geleceğe aktarır. Bu beceriler kendini, çalışanları ve lojistik işlevi yönetmek için gereklidir. Ayrıca temel beceriler çerçevesinde kişisel bütünlük ile tutku da önemlidir.

- Bilgi toplumunun kaçınılmaz gereksinimlerinden biri **teknolojik becerilerdir**. Veri tabanı kullanma, bilgi sistemleri geliştirme, teknoloji kullanma, bilgisayar programlama, yazılım hakkında bilgi ve çalışma sayfası kullanma teknoloji becerilerinin içindedir. Lojistik, teknolojinin gelişimi ile gelişmekte ve değişmektedir. Tüm lojistik faaliyetleri bilişim teknolojisi tarafından etkilenir. Teknoloji odaklı lojistik uygulamalarında başarılı olabilmek için, lojistik yöneticileri teknolojik becerilere sahip olmalıdır. Süreç yönetimi ile teknolojinin uyandırılması önemlidir. İlk olarak, planlamadan sonra süreç bilgi akışı sağlanmalıdır. Bilgi süreç boyunca depolanmalıdır. Süreçten sonra planlanan ve uygulanan süreç karşılaştırılmalıdır. Lojistik yöneticileri, bilginin elde edilmesinden, yazılımın her adımda etkin olarak ölçülmesi ve kullanılmasına kadar, süreçteki bilgi faaliyetlerinden haberdar olmalı ve verimliliği artırmalıdır.

- Lojistikçiler için **nicel beceriler** nicel metotların kullanımı ve istatistiksel analiz yapmaya olanak tanır. Nicel beceriler geleceği tahmin etmede lojistik yönetimi için çok önemlidir ve bu sadece istatistiksel veriler ile gerçekleştirilebilir. Nicel beceriler analitik düşünce üzerindeki etkilidirler. Lojistiğin taşıma ile sınırlı olmayıp, taşıma boyunca elde edilen bilgi istatistiksel analiz olarak kullanılarak detaylı bir şekilde incelenmeli ve gelecekte süreçlerin tasarımı önceki süreçlerde elde edilen veriler kullanılarak yapılmalıdır. Bir lojistik yönetici nicel becerilere sahip değilse, bu kar kaybına neden olacaktır.

- **Ana lojistik beceriler**; büyük resmi görme kabiliyeti, anlaşmazlık yönetimi, çapraz fonksiyon farkındalığı, kendine güven, değişim yönetimi, en az bir yabancı dil, uzlaşma, proje yönetimi, toplantıların düzenlenmesi, satış, esneklik, tedarik zinciri farkındalığı ve yeni tekniklerin bilgisi olarak tanımlanabilir. Lojistik sıkıca birbirine bağlı halkalardan meydana gelmiş, tam bir hizmetler kümesidir. Yüksek oranda küreselleşen dünyada artık dünya ekonomisinde belli sınırlar yoktur. Bazı şeyler kaçınılmaz olmuştur. Günümüzün gelişmelerine uymak, zihni değişiklikler için açık tutmak, gerekli yabancı dilleri etkili olarak kullanmak, sağlam ilişkiler kurmak ve verimli görüşmeleri devam ettirmek gereklidir. Lojistik hizmeti sağlamanın gerçek anlamı değişik ihtiyaçları

karşılama ve/veya bunu yapmak için tam sorumluluk hissetmektir. Lojistikteki tüm süreçler birbirine bağlanmalıdır. Ana amaç, müşterilerde, alınan lojistik hizmete karşı güvenilebilirlik yaratmaktır. Lojistikteki her bir faaliyet tüm zincirde çeşitli halkları içeren çeşitli pozisyonlardaki çeşitli gruplar tarafından gerçekleştirilebilir. Uygulayıcılardaki bu çeşitlilikteki önemli nokta; zincirdeki her hangi iki noktanın kesişiminde görülebilecek herhangi bir çatışmayı yönetmektir. Bunun yanında, lojistik firmaları, sadece bir pazarlama ve/veya satışta kalmaktansa ilave pazarlar yaratmayı amaçlamalıdır. Bu şüphesiz onların, tedarik zinciri ve lojistiği, bu hizmetleri talep eden müşterilerden çok daha iyi bilmesini gerektirir. Daha ileri bir adım atılırsa; onlar, bu müşterileri olabilecek en iyi hizmeti onlara sağlayacak kabiliyete sahip olduklarına ikna etmelidirler. Hem müşterileri ikna etmede hem de en iyi kalite hizmetini tedarik etmede, ayırt etme en etkili araçtır. Bu özellik lojistiği diğer herhangi bir alışılmış depolama ve taşıma alanından ayırır. Lojistikte tüm resmi görevler çok büyük öneme sahiptir.

Lojistik becerilerin öneminin ne kadar algılandığına yönelik araştırmada aşağıdaki tablolarda sunulan sonuçlara ulaşılmıştır.³⁶²

Tablo 15: Becerilerin Önem Sırası

Problem çözme	4,42
Sosyal beceriler	4,33
Lojistik temel beceriler	4,33
Yaşam boyu öğrenme	4,26
Ana yetenekler	4,20
Karar verme	4,17
Teknoloji becerileri	4,16
Temel yönetsel beceriler	4,11
Nicel beceriler	3,94

Kaynak : Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, Etkin Lojistik Yönetimin Gerektirdiği Nitelikler, Uluslararası Lojistik Kongresi 2004, DEÜ, İzmir, 2004, s.446.

³⁶² Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, s.447.

Daha ayrıntılı bir bakış açısı için, en fazla önemli ve en az önemli olarak algılanan becerilerde incelenmiştir:

Tablo 16: En Üst Ve En Alt 10 Beceri

En Üst 10 Beceri	Değerler	En Alt 10 beceri	Değerler
Tedarik zincirinin farkında olma	4,81	Sunum hazırlama	3,92
Bir yabancı dil kullanma	4,78	Toplantıları düzenleme	3,92
Zaman yönetimi	4,78	Kültürel farkların farkında olma	3,92
Sözlü/yazılı iletişim	4,74	Nicel metot kullanma	3,82
Teknoloji kullanımı	4,67	Önceliklendirme	3,81
Sektör bilgi kullanımı	4,67	Ahlaki değerlerin farkında olma	3,75
Bilgi kullanımı	4,67	Baskı altında çalışma	3,75
Bireyler arası ilişkiler	4,64	Kendi kendine hareket etme	3,53
Takıma önderlik etme	4,61	Anlayışları kullanarak karar verme	3,31
Yeni teknikler hakkında bilgi	4,60	Bilgisayar proglamlama	3,03

Kaynak: Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, Etkin Lojistik Yönetimin Gerektirdiği Nitelikler, Uluslararası Lojistik Kongresi 2004, DEÜ, İzmir, 2004, s.446.

Teknolojik gelişmeler ve bilgi karmaşıklığındaki artış çalışma alanı ve eğitimde yeni gereksinimlere neden olmaktadır. En çok vurgulanan gereksinimler kalifiye insana olan artan taleptir. Bu talep, eğitimde, sektör ne olursa olsun beceriler üzerinde önemle durmayı gerektiren tekrar yapılanmayı ortaya çıkarmaktadır. Lojistik, bilgi yoğun bir sektör olduğu için, lojistikte beceriler son derece önemlidir. Dikkate alınması gereken diğer bir nokta da, lojistikteki becerilerin önemini tartışmak üzere bir odak grubu oluşturmaktır. Sonuçlar, lojistik eğitimi için girdiler sağlayacaktır. Eğitimciler, **beceri geliştirme uygulamalarını** lojistik yönetimin en önemli parçası olarak almalıdırlar.³⁶³

Açık olan şudur ki, lojistik örgütlerin temel taşı olan işgücünün niteliği rekabet mücadelesinde belirleyici unsur olarak yerini almasının yanında günün

³⁶³ Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, s.449.

gereksinimlerinin talep ettiği değişim ve dönüşüm sürecini de çok iyi yönetebilecek nitelikte lojistik yönetecilere ihtiyaç olacaktır.

II. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜMÜ ETKENLERİ

Lojistik sektörde yer almış bir lojistik örgütün sahip olduğu lojistik işgücünün niteliğindeki dönüşüme etki eden iki ana unsur vardır. Bunlardan birincisi lojistik örgüt dışı etkenler, ikincisi lojistik örgütün içsel yapısı ile ilgili olan iç etkenlerdir. Şimdi sırasıyla bu etkenler incelenecektir.

A. Dış Etkenler

Lojistik işgücünün niteliği üzerinde etken olduğu değerlendirilen üç dış etken vardır. Bunlar; Teknolojik Değişim, Bilgi Toplumu Dönüşümü ile Esnek Üretim Anlayışı ve Değişen Çalışma Koşullarıdır. Bu üç etken sırasıyla aşağıdaki bölümlerde açıklanacaktır.

1. Teknolojik Değişim

Küreselleşme sürecinin sebep ve sonuçlarından olan teknolojik değişim, bir çok sektörü olduğu gibi lojistik örgüt ve çalışanları içinde değişimin ana aktörlerinden olmuştur. Bu yüzden söz konusu etkileşimin çok iyi ortaya koyulması gerekir.

a. Teknoloji Kavramı

Teknik; alet kullanma becerisinin bir kurama dayandırılması ve böylece bilimsel bilgiye, sürekli araştırma ve geliştirme çabalarına yönelik anlamına gelirken, **teknoloji;** endüstriyel yeteneklere ilişkin bilgi birikimini ifade etmektedir.³⁶⁴ Bunun yanında, biraz daha farklı bir bakış açısı ile **teknolojiyi;** üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ve insanların çevresini değiştirmek için sahip olduğu tekniklerin tümü olarak da tanımlamak mümkündür. Diğer taraftan, teknolojinin mekanik bir olgu olarak görüldüğü **bilimsel perspektif** dışında, teknolojiyi toplumsal bir olgu olarak gören **sosyolojik perspektif**, teknolojiyi **insan ve yaşadığı dünya** arasındaki bir ara birim olarak tanımlamaktadır.³⁶⁵

³⁶⁴ Serap SOYER, **Endüstri Sosyolojisine Giriş**, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 1996, s.144.

³⁶⁵ M.Şerif ŞİMŞEK, H.Bahadır AKIN, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi, Konya, 2002, s.9.

Teknolojinin tanımının çeşitlilik arz etmesi, teknolojinin **çok boyutlu bir kavram** olmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojinin gelişmesini açıklayan başlıca **iki akım** olduğu bilinir. Bunlardan biri **geleneksel** olarak zorunluluk ve fayda nosyonuna bağlı yaklaşım, diğeri ise teknoloji dünyasının açıklamasında organik evrim kuramına atıfta bulunan **evrimci** yaklaşımdır. Her iki yaklaşımda da gereksinimin yaratıcı çabayı harekete geçirdiği inancı, teknolojik etkinliğin neredeyse tamamını açıklamak için sürekli başvurulan bir görüştür. Ancak teknoloji eğer **öncelikle insanlığın temel ihtiyaçlarını karşılamak** için varsa, bu temel ihtiyaçların neler olduğunu ve bunları karşılamak için ne ölçüde karmaşık unsurların gerekli olduğunu saptamak gereği doğmuştur. Süreklilik arz eden bu gereklilik süreç içerisinde **teknolojideki değişimi** getirmiştir.

b. Teknolojik Değişimin Özellikleri

Teknolojide kaydedilen gelişmeler daha önceki dönemlerden ortaya çıkan değişimlerden **yapı, nitelik ve hız** bakımından farklıdır. Teknoloji toplumun üretimine ilişkin bilgi birikimi olarak tanımlandığında teknolojik değişim bu bilginin artışı anlamına gelir ve çoğunlukla var olan ürünlerin yeni üretim yöntemleri üretimin önemli niteliklerini değiştiren **yeni tasarımlar ve yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri** biçiminde ortaya çıkmıştır.³⁶⁶ Tarihi gerçekler teknolojik değişimin arkasındaki en büyük itici **gücün ordu yani askeri sektör** olduğunu göstermektedir. Nitekim günümüze damgasını vuran internetin doğuşu, 1969 yılında askeri amaçlı ARPANET olarak adlandırılan 4 bilgisayar sisteminin bölgeler arasında bağlanmasını öngören proje ile olmuştur.³⁶⁷ Çağımızın büyük buluşlarının ikinci dünya savaşı sırasında ve soğuk savaş döneminde ortaya çıktığı görülmektedir. Teknolojik değişim **rekabetin hızla artmasına neden olmakta artan rekabet ise insanın yaratıcı zekası ile birleştiğinde teknolojik değişimlerin hızlanmasına** sebep olmaktadır. Dolayısı ile bu **döngü** sürekli olarak dünya piyasalarını şekillendirmektedir.³⁶⁸

Teknolojinin; özellikle **ekonomi, toplum, eğitim ve savaş endüstrisinde** değişimi etkin olmuştur. Geliştirilen kuramlarda, teknik yenilikler, ekonomik gelişmenin temel unsuru olarak kabul edilmiş, ekonomideki uzun dönemli dalgalanmalar teknolojik gelişmelere bağlı olarak açıklanmıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda dünya ekonomisinde

³⁶⁶ M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, s.11.

³⁶⁷ Nusret EKİN, "Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam", **İTO Yayın** No:43, İstanbul, 1997, s.25.

³⁶⁸ M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, s. 20.

yaşanan krizin yorumlanmasında "gelişme kuramlarının" yetersiz kalması, "**yapısal dönüşüm kuramları**" çerçevesinde çeşitli çalışmaların yapılmasına neden olmuştur. Bu yeni dönemde, ekonomideki yapısal değişim ve dönüşümün açıklanmasında, teknolojik değişimi çıkış noktası olarak alan ekonomik kuramlardan yararlanılmıştır. Oluşturulan ekonomik modellerde teknoloji, çoğunlukla ekonomik sistem dışından kaynaklanan bir güç olarak kabul edilmiştir. Buna karşın, teknolojilerin yapısal oluşumunun ve uygulanmasının buluşlar yanında, ekonomik sistemden kaynaklanan taleplere de bağlı olduğu görülmüştür. Bunun gibi, teknik yeniliklerin etkisinin diğer toplumsal gelişmelerden soyutlanması; ekonomik boyutunun **toplumsal boyutundan ayrı değerlendirilmesi** de mümkün olmamıştır.³⁶⁹

Öne çıkan hususlar; **bireyin** adil olmayan yöntemlerle **baskı altında tutulması**, **doğal çevrenin** çok yönlü olarak **yıkılması** ve sınırlı **doğal kaynakların** hızlı **tüketilmesidir**. Bu bağlamda alternatif teknolojiler geliştirilmeye çalışılmaktadır. **Alternatif teknoloji** olarak; enerji, besin, barınma, ulaşım, tıp ve toplumsal çevreye zarar vermeyen yöntemler önerilmekte ve teknolojik değişimde yeni arayış ve boyutlar talep edilmektedir.³⁷⁰

Teknolojik değişim, **buluş** (invention), **yenilik** (innovation) ve **yayıma** (diffusion) aşamalarından geçmektedir. Buluş ve yenilik arasında yapılan ayırım, teknik yeniliklerin ekonomik faaliyete girişini ortaya koymaktadır. Bu ayırımı göre, **buluş kavramı**; bilimsel ve teknolojik alandaki bir gelişmeyi, **yenilik kavramı** ise; bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ekonomik faaliyete girişini ifade etmektedir. Buluşlar, teknik ve ekonomik bakımdan uygulanabilir hale getirilerek yeniliklere dönüştürülmekte ve ancak bundan sonra üretim sürecine uygulanabilmektedir. Teknolojik değişimin içerdiği buluşlar ve yenilik grupları, uzun bir süreç içinde ortaya çıkmakta ve yayılmaktadır. Yayıma, teknolojik değişime de etkili olacak olan ekonomik pazarların oluşumu ve sınırlarını belirleyen etken olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojik değişim, belirli bir makine donanımı ve salt üretim süreci ile sınırlı bir değişim olarak kabul edilmemelidir. Teknolojik değişim, gerek gelişimi, gerekse uygulaması bakımından **toplumsal bir süreci** ifade etmektedir.³⁷¹ Bu anlamıyla teknolojik değişim ve yenilik, aynı zamanda maddi ve manevi değerler içeren bir süreç olarak algılanmalıdır.³⁷²

³⁶⁹ T.ERDUT, s.1.

³⁷⁰ M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, s.32.

³⁷¹ T.ERDUT, s.2.

³⁷² S.SOYER, s.144.

Lojistik işletmeler açısından **iletişim** son derece önemlidir. 1971 yılında “**mikroçip**”lerin geliştirilmesi, hem elektronik, hem de diğer endüstrilerde devrim niteliği taşıyan gelişmelerin kaynağı olmuştur. Bilgisayarlar arasında iletişim kurularak **sınır ötesi veri akışı** sağlanmıştır. Uluslararası boyutta **bilgi ağlarının geliştirilmesi** telekomünikasyon teknolojisinde ulaşılan aşamayı göstermesi bakımından da önemlidir. Aynı zamanda önceleri 48 görüşme sağlayabilen bakır tellere karşılık, tek bir fiber optik telle 8000’den fazla görüşme yapmak mümkün olmuştur.³⁷³ Böylece, elektronik teknolojisinin, bilgisayarlardan uydulara kadar pek çok alanda da üstünlüğü ortaya çıkmıştır. Uzay lojistik faaliyetlerde uygulama alanı bulmuştur. Elektronik, giderek çeşitli sektörlerin farklı oranlarda bağımlı hale geldiği ortak bir endüstri niteliğini kazanmıştır. Bütün ölçütler dikkate alındığında, **bilgi teknolojisinin** bir yeni teknoloji sistemi olarak günümüzdeki ekonomik ve toplumsal değişimlerin kaynağı olduğu ileri sürülebilir. Diğer yeni teknolojilerin de araştırma, yönetim ve denetim sistemleri bu teknolojiye bağımlılığı olduğu tespit edilmiştir. **Bilgi teknolojisi**; bilgisayar, mikro elektronik ve telekomünikasyon teknolojilerini birarada ifade etmektedir. Başlangıçta birbirinden ayrı olarak gelişen bu üç teknoloji, özellikle elektronik teknolojisindeki gelişmelerin etkisiyle tek bir akım halinde birleşmiştir. **Bilgi teknolojisi**; bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Geçmişte birinci ve ikinci endüstri devrimlerine yol açan, üretim sürecine yönelik yeni teknoloji sistemleri, **enerji temeline** dayandırılmıştır. Günümüzdeki teknolojik devrim de üretim sürecine yönelik yenilikler içermesine karşın, artık sistemler salt enerjiyle değil, aynı zamanda ve özellikle bilgiye dayalı olarak işletilmektedir. Bu anlamda, teknolojide sağlanan olağanüstü gelişmeler sonucunda **bilgi** de en az, enerji kadar yaygın etkilere sahip olmuş ve “**ekonomik değer**” kazanmıştır.³⁷⁴

Bilgi teknolojisindeki değişimler; kendi döngüsü içinde başta ekonomik olmak üzere sosyal, kültürel sonuç ve etkileri olabilecek lojistik sektörü çok yakından ilgilendiren **yeni teknolojik dönüşümler** meydana getirmiş ve;

- Hızlanan **taşıma teknolojilerinin** geliştirilmesine,
- Sofistike **iletişim** teknolojileri sonucu her türlü **sosyal ilişkide zamanın** kısılmasına,

³⁷³ John NAISBITT, Patricia ABURDENE, **Megatrends 2000**, Çev: Erdal GÜVEN, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 1990, s.22.

³⁷⁴ T.ERDUT, s.5.

- Yeni multimedya teknolojileri ve sanal gerçeklik aracılığıyla deney, **öğrenme ve eğlenmenin** gerçek zamanlı sesli ve görüntülü olarak mümkün hale gelmesine,
- **Yapay zekanın** kullanılabilir hale gelmesine ve de,
- Tüm bunların **hızlı** bir şekilde değişmesine neden olmuştur.³⁷⁵

Teknoloji, belki de küreselleşmenin gündeme yerleşmesindeki en önemli itici güçlerdendir. Teknolojik değişiklikler, denizaşırı keşifleri ve iletişimi beraberinde getirdiğinden, küreselleşmenin doğal yapıtaşlarından bir tanesidir. "**Taşınan teknoloji**", üretim sistemlerinden, işgücü vasıflarına, yeni işlerden değişen örgüt yapılarına ve nihayet endüstri ilişkilerinde dönüşüme kadar bir çok temel değişikliğin de ayrılmaz bir parçası ve etkileyicisi olmuştur. Teknolojik ilerlemeler, saat farkını gerçek zamanlı iletişimle aşarak, çok geniş bir yelpazede küresel iş örgütlenmesinin ve esnek çalışmanın dinamiğini oluşturmuştur. Küreselleşme kavramının bir unsuru olarak çoğu kez "teknolojik ilerlemeler" kavramından bahsediliyor olsa da, günümüzde gelinen noktada teknolojik ilerlemenin yanında bu teknoloji üretip **kullanabilme gücünün önem kazandığını** vurgulamak gerekmektedir. Nitekim küresel anlamda bir bütünlükten söz edilebilmesi için, öncelikle "haberdar olmak ve olup bitenin farkına varmak" gerekmektedir. Bu da, öncelikle iletişim teknolojisi olmak üzere teknolojik gelişmeleri kullanmakla eş anlamlıdır.³⁷⁶

Yeni teknolojilerin, özellikle bilgi teknolojilerinin eğitime de etkileri boyutlu olmuştur. Yeni eğitim teknolojileri olarak; multi medya (bilgisayar temelli eğitim; CD-Rom, laser disk, interaktif video, internet ve ağ şebeke (web), intranet, sanal gerçeklik, yapay zeka), uzaktan öğrenme sistemleri, uzman sistemler, yazılım uygulamaları, elektronik performans destekleme sistemleri ve destek sistemleri'dir. Yeni teknolojiler ile eğitimde öğrenciye özgü özelleştirme, çoklu duygulara hitabet ve öğrenme prensipleri (**geri bildirim, anlamlılık ve pekiştirme**) tam uygulanır. Eğitim yönetimi kağıtsız olarak izlenir. **Entellektüel sermayenin** ihtiyaç duyduğu geliştirme desteklenir.³⁷⁷

Teknolojik değişimler süreci hayatımızda **değişimler yaratan yenilikler** ilave etmeye devam etmektedir. Bunlardan bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.³⁷⁸

- Bilgisayar destekli tasarım,
- Kağıtsız üretim yöntemleri,

³⁷⁵ M.Ş.ŞİMŞEK, B.H.AKIN, s.18.

³⁷⁶ Oğul ZENGİNGÖNÜL, **Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme**, Adres Yayınları, Ankara, 2004, s.77.

³⁷⁷ R.A.NOE, İnsan, s.224.

³⁷⁸ A.MAŞRAP, s.230.

- İnternet alanında her gün yapılan yenilikler,
- Online hizmetleri,
- Döküman yöntemleri,
- Müşteri hizmetleri,
- Satış noktası terminalleri,
- Ses tanıma hizmetleri,
- Veri tabanı çalışmaları,
- Bilgi koruma sistemleri,
- Kalemli bilgisayarlar,
- Flash kart teknolojisi,
- Gelişmiş fiberoptik kablolar,
- Kablosuz teknoloji,
- Video konferans sistemi,
- Grafik teknolojisi gelişmeleri,
- Veri sıkıştırma işlemleri,
- Objeye yönelik bilgi işlem,
- Sanal gerçeklik uygulamaları,
- Harita sistemlerinde özgün buluşlar.

Teknolojinin iş yaşamamızı şekillendirmeye devam edeceği bir gerçektir.

Lojistik örgütler bu farkındalık ile gelişen bu teknolojiyi kullanabilecek ve yönetebilecek işgücüne sahip olmazlar ise varlıklarını sürdürmeleri veya rekabet edebilmeleri çok güç olacaktır.

c. Teknolojik Dönüşümün Etkenleri

Günümüz dünyasında ekonomiye egemen olan görüş, küreselleşme olgusudur. Bu olgu daha çok teknolojik değişim süreci ile ilişkilendirilmekte olup, ekonominin dönüşümü olarak da adlandırılmaktadır. Teknolojik değişim, ekonomik süreçte bir dönüşümün temel belirleyicisi konumundadır. Bu anlamda, **teknolojik değişim yenilik politikalarının insanın becerisinin yükseltilmesi ile araştırma geliştirme faaliyetlerinin yaşama uyarlanması** sürecidir. Nitekim son yaşadığımız dönüşümde, bilişim sektörünün aracılık ettiği akıl almaz gelişmeler, mikro ölçekli ekonomi ve sektörlerde etkili olmuştur; özellikle mühendislik araştırmaları ile bilimsel davranış ve organizasyonların biçimlenmesinde çok değişik biçimlerde yansımaları olmuştur. Yeninin ortaya çıkması, yüksek geniş bantlı ağ linkleri sayesinde depolanan güçlü veriler ve hesaplamadaki kolaylıkların inanılmaz ölçüde artması sonucu, **bilginin**

marjinal maliyetinde şaşırtıcı düşüşler meydana getirmiştir. Gerçekte, **yaşam standartlarındaki artış, aynı süreçte teknolojik süreçle kesişmektedir.** Öyle ki, teknolojik **değişimi hızlandıran süreç, aynı zamanda insan becerisini de yükseltmektedir.** İnsan becerisinin yükseltilmesindeki **temel etmen ise eğitimidir.** Bu temelde, eğitim ve teknoloji arasındaki etkileşim ile ve bu bağlamda **teknolojik değişimin işgücü beceri ve niteliğindeki etkileşimin gelişme süreci odağında irdelenmesi geleceğin işletmelerine ışık tutabilecektir.**³⁷⁹

Yeni teknolojilerin sektörler üzerine etkisi tüm sektörlerde aynı olmamaktadır. Kısa dönemde **yeni teknolojilerden en fazla etkilenen sektör hizmet sektörü** (lojistik dahil) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknolojilerin yayılma sürecini ekonomik, sosyo politik ve kurumsal birçok faktör etkilemektedir. Sermaye yoğunluğunun yüksek olduğu veya büyük çaplı bir değişimle yeniden yapılanmanın gerektiği, ürün tasarımında temel değişikliklerin zorunlu olduğu sektörlerde ve verimliliğin yüksek olduğu sektörlerde yeni teknolojilerin yayılması nispi olarak yavaş olmaktadır. Hizmet sektöründe ise imalat ve tarım sektörüne oranla sermaye yoğunluğunun daha az, verimliliğin düşük ve işgücü maliyetlerinin yüksek olması yeni teknolojilerden daha fazla yararlanılmasına yol açmaktadır.³⁸⁰

Yeni teknolojiler ile **hizmet sektörünün önemi artmakta,** hizmet sektörü değişim yaşamakta, anlam ve kapsam olarak değişmekte ve zenginleşmektedir. **Hizmet sektörü** adı altında toplanan çeşitli işlevler birbirlerinden fonksiyonlarına göre ayrılarak, **dağıtım hizmetleri, üretici hizmetler, sosyal hizmetler, kişisel hizmetler** olarak bölünebilmektedir. **Dağıtım hizmetleri; ulaşım, haberleşme, toptan ticaret ve perakende ticareti** içermektedir. **Üretici hizmetler; bankacılık, sigortacılık, mühendislik, hukuk, emlak işlerini** kapsamaktadır. **Sosyal hizmetler; sağlık, eğitim, posta ve hükümet hizmetlerini** içermekte, buna karşılık **kişisel hizmetler; ev hizmetleri, gıda hizmetleri, spor, onarım, eğlence hizmetleri gibi hizmetleri** kapsamaktadır. Bilgi teknolojisi kullanımının artması hizmet sektörünün endüstriyel üretimdeki ağırlığını arttırmaktadır. Bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim devreye girmekte, üretimde **sayısal kontrollü makineler ve robot kullanımı** artmaktadır. Bunun sonucunda **üretim süreci hizmet sektörü ile bütünleşmektedir.**

³⁷⁹ T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005).

³⁸⁰ A.TOKOL,s.114.

Endüstri üretimi ile hizmet fonksiyonları **verimlilik kapasitelerini arttıcı** ve birbirlerini tamamlayıcı biçimde iç içe örgütlenmektedirler.³⁸¹

Karar alma ve yönetim mekanizmalarında **yüksek vasıfta işgücüne gereksinim** duyulmaktadır. Yeni uygulamaların geliştirilmesi için sistem analistleri ve programcılar, mikroelektroniklerin bakım ve test işlemleri için yeni **nitelikli işçiler, artan iletişim** akışının örgütlerde kullanılabilir olmasını sağlayabilecek yönetici uzmanlar, yüksek düzeyde analiz, tasarım ve program yapanlara gereksinim duyulmaktadır. Yeni teknolojilerin gerek işgücünün gerekse işverenin adaptasyonu sorunu ortaya çıkardığı ve **eğitim ihtiyacını** artırdığı gerçektir. Mikro açıdan işletme düzeyinde yeni teknolojiler hem işçilerin hem yöneticilerin değişen teknolojiye uyum sağlamalarında sorun oluşturmaktadır. Zira işçilerin ve yöneticilerin sahip oldukları vasıfla teknoloik değişmeye uyum sağlayamamaları ve verimlerinin azalması işçilerin kendi **iş ve mesleklerinde yeniden eğitilmelerini** zorunlu hale getirmektedir.³⁸²

Yeni teknolojilerin **istihdam üzerine etkiler konusunda farklı görüşler** bulunmaktadır. Yeni teknolojilerin istihdam üzerinde olumlu etki göstereceğini düşünen ve iyimserler olarak nitelendirilebilecek düşünürler bilgi teknolojisinin istihdamı arttıracığı ve çalışma hayatının kalitesini geliştireceği görüşündedirler. İyimserlere göre, yüksek teknoloji kullanan Japonya gibi ülkelerde işsizlik oranının diğer ülkelere oranla düşük olması, görüşlerini desteklemesi bakımından önem taşımaktadır. İyimserlere göre, yeni teknolojinin kullanılması değil kullanılmaması işsizliğe yol açacaktır. Bu görüşü savunanlara göre yeni teknolojiler işsizliğe yol açsa da yeni teknolojilerin ortaya çıkaracağı verimlilik ve refah artışı yanında bunların fiyat veya talep üzerinde gerçekleşmesi beklenen olumlu etkileri ve yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni endüstriler yeni istihdam olanakları yaratacaktır. Bazı araştırmacılar ise yeni teknolojilerin işsizliğe yol açacağı görüşündedirler. Bu görüşü benimseyenler emeğin yerine makinenin ikame edilmesinin işsizliği arttıracığını belirtmektedirler. Endüstri ilişkileri sistemleri içinde **işgücü piyasalarının faaliyetleri** ile ilgili **istihdam politikalarında bir çok önemli değişiklikten** söz edilebilir. Bunların arasında en önemlileri şu şekildedir.³⁸³

- İstihdam ilişkisinde, örgütleri ön plana çıkartacak şekilde, pazarlık olgusu kurallarının merkezîyetçilikten uzaklaştırılması,

³⁸¹ A.TOKOL,s.115.

³⁸² O.ZENGİNGÖNÜL, s.79.

³⁸³ O.ZENGİNGÖNÜL, s.88.

- Örgütsel yapının, alt kontratlarla (taşeronlaşma) ve kar merkezleri yaratmakla ayrıştırılması (fragmentasyon), böylecene işgücü piyasasının örgütlere dayalı yapısının azaltılması,

- Hizmet akitlerinin yapısında meydana gelen değişiklikler ve özellikle “çekirdek” çalışanlara (örgütün temel karar alma sürecinde ve faaliyetlerinin yürütülmesinde göre alan çalışanlar) önerilen iş güvencesinin derecesinde meydana gelen değişiklikler yapılması,

- Daha sade ve pratik iş yapılanmasına (bürokratik yapıdan arındırılmış), fonksiyonel esnekliğe ve takım çalışması odaklı örgütlere doğru ilerleme, örgüte yönelik spesifik vasıfların öneminin artması,

- İstihdam ilişkisinin, performansa daya ücret, bireysel hizmet akitleri ve pazarlık sürecinin bireyselleştirilmesi yoluyla bireyselleştirilmesi,

- Çalışma standartlarının, profesyonel ahlaktan ve otonomiden veya sosyal hizmet anlayışından, bireyselliğin ön plana çıktığı müşteri odaklılığa ve kaliteye yönelmesi,

- İstihdam edilmiş işgücünün yapısında değişikliklerin meydana gelmesi, kadın işgücünün artması, mezunların daha çok istihdam edilmeye başlanması, erken emeklilik uygulamalarında artış olması ve dolayısıyla temel çalışma yaşı aralığı olan 25-50 yaş dönemine daha çok odaklanılmasıdır.

Yeni teknolojilerin üretim sürecine uygulanması üretim sürecinin esnekleşmesine neden olmuştur. Teknolojik değişim sonucunda değişen rekabet koşullarına uyum sağlama gereği, **esnek üretime** geçmeyi beraberinde getirmiştir. Rekabette de **fiyat yerine kalite ön plana** geçmektedir. Geleneksel Taylorist Fordist organizasyon modeli **yalın üretime** özgü **eşzamanlı mühendislik, tam zamanında üretim, toplam kalite kontrolü, sürekli gelişme, ekip çalışması, arz zincirinin bütünleştirilmesi** ve **işbirliği** gibi çalışma sistemleri karşısında önemli değişiklikler geçirmektedir. Bu doğrultuda **yaratıcılığa dayalı ve katılımcı ilişkiler** içeren **yeni organizasyon modelleri** geliştirilmiştir. **Esneklik ve verimliliğin birlikte gerçekleştirilmeye çalışıldığı bu modellerde** işletmede **yatay örgütlenme** ve **hiyerarşik düzen sayısının en aza indirilmesi**, birimler arasında **çok yönlü bağlantıların kurulması** gibi düzenlemeler yer almaktadır.³⁸⁴

Üretimde etkinliğin artırılması ile ilgili yeni düzenlemeler yatay ve dikey işbölümünde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Yatay işbölümünde en önemli değişiklik

³⁸⁴ A.TOKOL, s.112.

işin bütünleşmesidir. Fordist-Taylorist modelde işin hazırlanması, malzeme yönetim, kalite kontrol ve bakım gibi işlevler doğrudan üretim işlevinden bağımsızdır. Bu durum ürün kalitesi, işten memnuniyet gibi konularda sorunlar çıkmasına ve işin organizasyonda **katı bir yapılanmaya** neden olmuştur. **Yeni modelde** işçinin yaptığı **işlerin sayısının artması, yatay iş entegrasyonu (işin genişlemesi),** işçinin değişik nitelik taşıyan işler yapması, yürütme işlevine planlama, organizasyon ve denetimde eklemek suretiyle **dikey düzeyde karar alma yetkisinin artırılması (işin zenginleştirilmesi)** bekleme nedeniyle, iş yapmadan geçen **zamanının azaltılmasının, işçinin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin kullanılmasına** yol açmaktadır. **İnsan kaynaklarının geliştirilmesi yaklaşımı** çerçevesinde **işçi ile işverenler arasında daha iyi ilişkilerin kurulması** sayesinde işe devamsızlık ve grevlerin azaltılması amaçlanmaktadır. Yatay işbölümünde, diğer değişikli, denetim biçimlerinin ortaya çıkmasıdır. İşin kısa aralıklarla mekanik kontrolü azaltılmış, bilgisayarlı bilgi kontrol sistemleri sayesinde aynı işletme içindeki atölyeler arasında rekabet ve karşılaştırma gibi çeşitli denetim mekanizmaları oluşturulmuştur. Ayrıca grup çalışmaları önem kazanmıştır. **Nitelikli işçilerden oluşan gruplarda iş tanımları gruplar esas alınarak yapılmaktadır.** Grup üyelerinin **yatay işbölümü ve görev alanları geniş olup, dikey işbölümüne göre farklı işlerde çalıştırılması (iş rotasyonu)** söz konusudur. Grup **kalite denetimi** de dahil işten bütün olarak sorumludur. Bu çalışma yönetimine uygun **yeni ücret sistemleri** de oluşturulmaktadır.³⁸⁵

Yalın üretim modeli işçilerin daha iyi kullanımı ile elde edilecek olan **kalite, verimlilik ve esneklik artışın** sağlama arayışı içindedir. **Sorumluluk ve karar verme yönetim yapısından işçilere ve işçilerin oluşturduğu ekiplere aktarılmakta,** işçiden beklenti artmaktadır. Ancak yalın üretimde çalışma sistemleri işçilerin bireysel çabaların dayanmakta, **iş hızı artmakta** bu nedenle **daha fazla strese** neden olmaktadır. Ayrıca yalın üretimde işçilere işlerindeki performansları ile ilgili olarak tanınan karar verme alanı daha dar tutulmaktadır.³⁸⁶

2. Bilgi Toplumu Dönüşümü

Küreselleşme ile bilgi teknolojilerindeki gelişim bilgi toplumu dönüşümünü getirmiş ve bu unsur diğer sektörler ile birlikte lojistik sektördeki örgütlerin şekillenmesinde çok etken bir rol oynamıştır. Bu gelişmeler lojistik örgütlerin

³⁸⁵ A.TOKOL,s.114.

³⁸⁶ T.ERDUT,s.64.

işgüçlerinin özelliklerinin geliştirilmesi yönünde büyük bir baskı yaratmıştır. Bu nedenle bilgi toplumu dönüşümü detaylı olarak bu bölümde ele alınacaktır.

a. Bilgi Toplumunun Oluşumu

Tarihin ilk evrelerinden günümüze kadar toplumlar, tarım toplumu, sanayi 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 bir toplumsal aşama, kendinden önceki dönemde olgunlaşmasından dolayı, geçmişin izlerini taşımasına rağmen, yine de geçmişten her anlamda nitel ve nicel farklılıklar taşımaktadır. Nitekim bu farklılıklar toplamı, yaşanan sürece özgünlük kazandırmaktadır.³⁸⁷

Bugün pek çok toplum, "Endüstri Ötesi" veya "Bilgi Toplumu" denilen yeni bir döneme girmiş bulunmaktadır. Bu yeni dönem endüstrileşme sürecinin ilk başlarındaki gibi, yönetim ile ücret karşılığı çalışanlar arasında ve hatta toplumsal yaşamının bütününde pek çok değişime yol açmıştır. Teknik gelişme, işyerinin yönetimi, sendikacılık hareketleri, toplu sözleşme düzeni, iş gücünün yapısı, istihdam ve çalışma koşulları alanında önemli değişimlere neden olmuştur.³⁸⁸ Toplum yapısı olarak, **"teknolojik yapı", "sosyo-ekonomik yapı" ve "toplumsal değerler"** bakımından endüstri toplumundan farklı özellikli toplumlar oluşmuştur.³⁸⁹ **Enformasyon Toplumu** olarak ta adlandırılan toplumun aşağıda belirtilen özellikleri taşıdığı görülmektedir:³⁹⁰

- Bugün endüstri toplumu yerini farklı karakteristiklere sahip enformasyon topluma bırakmaktadır. Bu **bir "derece" farkı değil, "nitelik" farkıdır**. Farklı paradigmalara dayanan yeni toplumda, fabrika ve maddi üretim, toplumun temel eksenini olma özelliğini yitirmekte, yerine sembolik unsurların önem kazandığı bilgi/hizmet üretimi, merkezi önem kazanmaktadır.

- Endüstri toplumunda "sermaye"nin stratejik kaynağı oluşturmasına karşılık, enformasyon toplumunda "bilgi" stratejik kaynak haline gelmekte; bir diğer ifade ile kas gücüyle yapılan işlerin yardımcısı olmaktan çıkmakta; işin özünün oluşturur hale

³⁸⁷ Alvin TOFFLER, **3. Dalga**, Çev: Ali SEDEN, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1981, s.16.

³⁸⁸ S.SOYER, s.159.

³⁸⁹ T.ERDUT, s.6.

³⁹⁰ Veyssel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.283.

gelmektedir. “Üretim faktörleri” arasında önemli bir yeri olan “hammadde” ve “ucuz işgücü”, eski önemini yitirmekte; “makine teknolojisi”nin yerini ise “**entellektüel teknolojiler**” almaktadır. Yine enformasyon toplumunda, endüstri toplumunun “gözlem” ve “deneye” dayanan metodolojik yaklaşımının yerini, daha “soyut modeller”e dayanan yaklaşımlar almakta ve bilim adamları, profesyoneller toplumun temel niteliğini oluşturur hale gelmektedirler.

- Enformasyon çağının teknolojik altyapısını oluşturan İnternet gibi teknolojiler, yaşama, çalışma ve düşünme şekillerimiz üzerinde oldukça önemli etkilerde bulunmaya başlamıştır. İnsanlık daha önce görülmedik şekilde, yeni ve küresel toplumsal dönüşüm sürecini yaşamaya başlamıştır.

Endüstri toplumunun mekanik teknolojileri ile gerçekleştirilen maddi üretimin yerini, bilgi toplumunda bilgisayarlar ve yeni teknolojilere dayalı bilgi üretimi almaktadır. Endüstri toplumunun **mekanik teknolojisi, fiziksel emeği** ikâme ederken; bilgi toplumunun **bilişim teknolojileri zihinsel emeği** ikâme etmektedir. Endüstri toplumunda maddi mallar **fabrikalarda** üretilirken, bilgi toplumunda bilgi kullanımı **veri bankaları ve bilgi ağlarına** bağlı olarak üretilmektedir. Endüstri toplumunda pazarın genişliği için satın alma gücünün artması temel faktörken, bilgi toplumunda; “**bilginin sınırları**” **potansiyel pazar** olarak tanımlanmaktadır. Bilgi toplumunda **ekonomik gelişmeyi bilgiye dayalı endüstrilerin gerçekleştireceği**; ekonomik yapıya tarım, sanayi ve hizmetler sektörlerine ek ve dördüncü sektör olarak katılacağı ileri sürülmektedir. Böyle bir ekonomik yapıda, **dikey ekseninde bilgiye dayalı endüstrilerin, yatay ekseninde ise, eğitim, sağlık ve konut** gibi hizmet endüstrilerinin yer alacağı varsayılmaktadır. Ayrıca, bilgi toplumunun sağladığı bilgi akışıyla bireylerin daha hızlı biçimde bilgiye ulaşabilmeleri, ekonomik ve siyasal gücün yoğunlaşmasını önlemekte ve çoğulculuğu arttıran bir **bütünleşme süreci** yaratmaktadır. Bu bütünleşme süreci de küreselleşmeyi yaratmaktadır.³⁹¹

Ortaçağdan bu yana ekonomik paradigmaların, her biri ekonominin ana belirleyici sektörünü tanımlayan, üç ayrı süreçten geçtiğine dair büyük bir fikir birliği vardır. Bunlardan birincisi tarımsal üretim ekonomiyeye hakimdir; ikincisinde sanayi ve dayanıklı mallar üretimi ayrıcalıklı konumdadır; üçüncüsü **hizmet sağlama ve enformasyonun biçimlendirdiği ekonomik üretim**, en önemli unsurdur. Tarımdan sanayileşme sürecine geçiş “ekonomik modernleşme”, sanayileşmeden bilgi

³⁹¹ T.ERDUT, s.7.

toplumuna geçiş “ekonomik postmodernleşme” veya “enformatikleşme” süreci olarak nitelendirilmektedir.³⁹² Toffler, bu aşamaları “ üç dalga” olarak verir ve bu aşamaların oluşmaları için geçen süreyi belirler: **tarım devrimi bin yılda, sanayi devrimi üç yüzyılda** ve son devrim olan **bilişim ise yüzyıldan daha kısa sürede** gerçekleşmiştir.³⁹³ İnsanlığın 5000 yılda tecrübe ederek ürettiği bilginin, son 30 yılda üretilmesi yaşadığımız sürecin diğerlerinden daha hızlı şekillenmesine neden olmuştur.³⁹⁴ Bunun yanında, teknolojinin yenilenme hızının yüksekliği ve bu yeniliklere insanların çok çabuk uyum göstererek karşılık vermesi, bilgi toplumunun oluşum sürecine ivme katmıştır.

James Watt'ın 1765'de buhar makinesini bulup, bunu enerji kaynağı olarak kullanması, tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi başlatmıştır. Yeni olan teknolojik gelişmelere 1789 Fransız Devrimi ise, yeni toplumsal yapı oluşturarak sanayi toplumunun oluşumunda, sosyal şartları temin etmiştir. Tarım toplumunun son dönemlerinde yaşanan dönüşümlerle ortaya çıkan sanayi toplumu; teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri ile eskisinden tamamen farklı yeni bir toplumsal yapı ortaya çıkarmıştır.³⁹⁵ Yaşamakta olduğumuz süreci, yakın zamanlarda teknolojiye özellikle **iletişim teknolojisindeki olağanüstü gelişmelerin** yarattığı düşünülürse, **her yeni teknolojinin öncekinden farklı bir toplumun yapılanmasına önemli katkılarda** bulunduğu, **mevcut ilişkilerin ve kurumların örgütlenmelerini temelden değişime uğrattığı** gerçeği ortaya çıkmaktadır.³⁹⁶

Teknolojik değişim ve dönüşümün ortaya çıkardığı **sanayi toplumunu**, ulusal sınırlar içinde büyük ölçüde üretim yapan fabrikalar, **işbölümü, merkezleşme, üretim ile tüketimin birbirinden ayrılması, sermayenin önemi**, daha çok **fiziksel gücün hakim olduğu işgücü** gibi özellikler karakterize etmektedir. Bu özelliklere sahip olan sanayileşme süreci, elde ettiği teknolojik ve ekonomik ilerlemelerle yaklaşık iki asır kadar bir süre işlevselliğini sürdürmüştür. Ancak, bu zaman aralığında yaşanan krizler ve sıkıntılarla süreç belirli noktalarda tıkanmış ve yeni bir toplumsal sürecin veya yeni bir paradigmanın ihtiyacı hissedilir olmuştur. Sanayileşme sürecinin işlevselliğini ve sürdürülebilirliğini yitiren şey, **1971 yılında doların yaşadığı kriz ile 1974 ve 1979**

³⁹² Michael-NEGRİ HARDT, **İmparatorluk**, Çev: Abdullah YILMAZ, Sistem: 2 nci Baskı, İstanbul, 2001, s. 293.

³⁹³ A. TOFFLER, s.28.

³⁹⁴ İhsan DAĞ, “Bilişim Toplumunun Klinik Psikolojideki Etkileri”, **Bilişim Toplumuna Girerken Psikoloji Sosyoloji ve Hukukta Etkiler Sempozyumu**, Ankara, 23-24 Mart 2001, s.23.

³⁹⁵ Hasan ÇOBAN, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, **Yeni Türkiye**, Sayı :19, Ankara, 1998, s. 252.

³⁹⁶ Davud DURSUN, “ Küreselleşme Ve Toplumun İnşasında Bilginin Artan Önemi”, **Yeni Türkiye**, Sayı:19, Ankara,1999, s,156.

yıllarında yaşanan petrol şoklarıdır.³⁹⁷ OPEC'in 1973 Arap-İsrail savaşları nedeniyle petrol fiyatlarını yükseltme kararları ve batı ülkelerine karşı başlatılan petrol ambargosu, batı ülkelerinin ekonomik darboğaza girmeleri yanında, enerji fiyatlarını çarpıcı bir biçimde değiştirerek, ekonominin bütün kesimlerini teknoloji ve örgütlenme alanlarında değişim yapıp, enerji tasarrufu arayışına zorlamıştır.³⁹⁸ Dolayısıyla her köklü ekonomik krizin, yeni teknoloji ve yeni organik bilgiyi kullanmak için uygun ortam ve fırsat doğurması gerçeğinden hareket eden **sanayileşmiş batı ülkeleri, ekonomide enerjinin ortaya çıkaracağı her anlamdaki krizi ortadan kaldıracak, olası hammadde ve işgücü sıkıntısını elimine edecek, yeni yapılanmalara yönelmiştir.** Bu bağlamda, petrol krizleri bilgi toplumunun oluşumunda bir dönüm noktası olarak nitelendirilmektedir.³⁹⁹

Yaşadığımız birçok oluşumun gerisinde fizikteki yeni gelişmeleri de görmek mümkündür. Ona göre “birinci aydınlanmayı” **Newton fiziği** yaratmıştır ve “ikinci aydınlanma”ya ise “yeni fizik” şekil vermektedir. Nitekim bilgi toplumunu veya bilgi çağını olası kılan uydu sistemleri, cep telefonları, İnternet ağlarının temelinde **Einstein’in fiziği** yatmaktadır. Dolayısıyla, sanayileşme sürecinde yaşanan petrol krizleri ve “yeni fizik” temelinde gerçekleştirilen iletişim ve bilgisayar teknolojisindeki büyük ilerlemeler, bilgi toplumunu oluşturucu öğelerdir.⁴⁰⁰ Sanayi toplumundan bilgi toplumuna yönelik evrilme sürecinde oluşan temel yapı farklılıkları detaylı bir şekilde aşağıdaki tabloda izlemek mümkündür:⁴⁰¹

Tablo 17: Endüstri Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

		Endüstri Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi	- Öz	- Buhar makinesi (güç)	- Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol)
Teknoloji	- Temel fonksiyon	- Fiziksel emeğin ikamesi	- Zihinsel emeğin ikamesi
	- Üretim gücü	- Maddi üretim gücü (kişi başına sermaye artışı)	- Bilgi üretme gücü (optimum hareket, seçim kapasitesinde)

³⁹⁷ İlhan TEKELİ, Selim İLKİN, “Küreselleşme Ulus-devlet Etkileşimi Bağlamında AB-Türkiye İlişkilerinin Yorumlanması”, **Doğu Batı**, Sayı: 10, Ankara, 2000, s.16.

³⁹⁸ David HARVEY, **Postmodernliğin Durumu**, Çev: Sungur SAVRAN, Sistem: 2 nci Baskı, İstanbul, 1999, s.168.

³⁹⁹ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, Beta, Ankara, 1993, s.7.

⁴⁰⁰ Alev ALATLI, “İkinci Aydınlanma Çağı”, **Doğu Batı**, Sayı : 10, Ankara, 2000, s.9.

⁴⁰¹ Yoneji MASUDA, **Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style**, Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1990, aktaran S. GÜLTAN, **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2003, s.21.

			artış)
Değerler	- Değer standartları	- Maddi değerler (psikolojik gereksinimlerin karşılanması)	- Zaman değeri (hedefe yönelik başarı gereksinimlerinin karşılanması)
	- Etik standartlar	-Temel insan hakları, insanlık	- Öz disiplin, toplumsal katılım
	- Zamanın ruhu	- Rönesans (insanın özgürleşmesi)	- Küreselleşme (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

Kaynak: Yoneji MASUDA, "Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style", Aktaran: S.GÜLTAN, Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2003, s.21.

b. Bilgi Toplumu Dönüşümü Etken Parametreleri

Ortaya çıkarılan bu toplum modelindeki paradigmlar, eskisinden farklı parametrelerle işlemektedir. Daha önceki aşamada geçerli gözükten kurallar, yasalar ve prensipler; anlam ve değer kaybına uğrayıp, aşınmaktadır. Diğerinde belirleyici olan ekonomik, sosyal ve kültürel esaslar, eski önemini yitirmektedir. Bu bağlamda bilgi toplumu, sanayileşme sürecindeki **farklı üretim ilişkilerine, teknolojiye, değerler bütününe, kurum ve örgütlenme biçimleri esaslarına** sahiptir. Bilgi toplumu kendini sanayileşme toplumundan ayırdığı özellik ve durumlarda tanımladığı için bu iki ayrı toplum modellerinin karşılıklı olarak farklı yönlerinin verilmesi, bilgi toplumunun parametrelerini belirlemek ve onu anlamlandırmak açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede söz konusu **parametreleri** aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:⁴⁰²

-Sanayi toplumunda **maddi sermayenin** yerine, bilgi toplumunda **bilgi ile donanımlanmış insan sermayesi** geçmektedir.

-Sanayi toplumunu **buhar makinesi** temsil ederken, bilgi toplumunu **bilgisayar** temsil etmektedir.

-Sanayi toplumundaki **kol gücünün** yerini, bilgi toplumunda **beyin gücü** almaktadır.

-Sanayi toplumunda **fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı** söz konusu iken, bilgi toplumunda **düşünsel anlamda çok vasıflı insan sermayesinin üretime katılımı** söz konusudur.

-Sanayi toplumundaki **genel eğitim** yerini, bilgi toplumunda **eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği** almaktadır.

-Sanayi toplumunda **üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı** söz konusu iken, bilgi toplumunda **bilgi kıt değildir**. Bu aşamada **bilgi sürekli artmakta ve artan verimler özelliği** göstermektedir.

-Sanayi toplumundaki **kâr amacı güden özel ve kamu kuruluşlarından** farklı olarak bilgi toplumunda, sosyal yapının nüvesini oluşturan **gönüllü kuruluşlar (üçüncü sektör)** mevcuttur. Masuda'ya göre nitekim Amerika gibi bilgi toplumu olma sürecinde olan ülkelerde bu kâr amaçsız izciler, Kızılhaç, kiliseler vb. gönüllü kuruluşların üye sayılarında büyük bir artış gözlemlenmektedir. Bu sektörde 80 milyondan fazla insan(yani iki kişiden biri) haftada beş saatini çalışarak geçirmektedir.⁴⁰³

-Sanayi toplumunda çalışma saatini belirleyen **mesai kavramı**, bilgi toplumunda değişmiş erişim imkanı olan herkes dünyanın **farklı coğrafyasındaki insanlarla sanal ortamda**, aynı proje üzerinde günün **24 saatinde** çalışarak işlerini yürütebilmektedir.

-“Bir **erkek dünyası**” olarak bilinen sanayi toplumuna karşılık, bilgi toplumu kadın erkek ayrımı yapılmaksızın **iyi eğitilmiş ve teknik ehliyetli herkese** açıktır.⁴⁰⁴

-Sanayi toplumunda fabrika üretimi, öncelikle **ulusal ölçekli** pazarlarla sınırlı iken, bilgi toplumunda **küresel ölçeklerin** standartları, kriter alınmaktadır.

-Sanayi toplumunda **maddi üretim ve tüketimi işbölümünü** belirleyip ayırtmışken, bilgi toplumunda “**ortak üretimi**” öne çıkaran paylaşım esastır.

-Sanayi toplumunda “**ölçek**” **ekonomisi** hakim iken, bilgi toplumunda “**hız**” **ekonomisi** hakimdir. Bir başka ifadeyle, sanayi toplumunda **üretilen malın hacmi, niceliği önemli** iken bilgi toplumunda, **üretimnin gerçekleştiği süre ve ürünün niteliği önemlidir**. Bu nedenle bilgi toplumunda “**stok**”tan çok “**tam zamanında**” (“**just in time**”) **üretim özelliği**, etkindir.

-Sanayi toplumunda eski yöntemlerle çalışan, **kitlesel üretimde bulunan dev firmalara** karşın, bilgi toplumunda **daha küçük ve esnek firmaların**, hareket kabiliyeti yüksektir. Bu bağlamda, KOBİ'ler (küçük ve orta ölçekli işletme) daha fonksiyoneldir.

-Sanayi toplumunda sadece **üst düzey yönetici sınıfın bilincinde ve denetiminde** olan bilgi, bilgi toplumunda **erişim imkanı olan herkesin**, elinin

⁴⁰² Coşkun Can AKTAN, Mehtap TUNÇ, “Bilgi Toplumu Ve Türkiye”, **Yeni Türkiye**, Sayı:19, Ankara, 1998, s.122.

⁴⁰³ V. BOZKURT, s.97.

⁴⁰⁴ J.NAISBITT, P.ABURDENE, s.44.

altındadır. Dolayısıyla bilgi toplumunda **bilgi ülke, bölge, toplum, grup, din, sınıf ve fikir-üstü** konumdadır. Bilgi toplumunda teknolojinin son imkanlarıyla dünya toplumları tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar **bilgi ağlarıyla** sarmalanmaktadır.

Bu kapsamda, sanayi sonrası **dönüşümleri karakterize edebilecek beş konu ile özetlemek** mümkündür:

- Mal üretiminden hizmet sektörüne kayışın olduğu bir ekonomi,
- Çalışma hayatında, yapılan işin türüne göre teknik ve uzmanlaşmış sınıfın üstünlüğü,
- Toplum için gerekli yeniliklerin ortaya çıkarılmasında ve politik kararların alınmasında rol oynayan kuramsal bilgi,
- Teknoloji ve teknolojik değerlerin kontrolünün önceden planlanması ve
- Karar alma işlevi gören “entelektüel teknoloji”nin yaratılması.⁴⁰⁵

Bilgi toplumu; yeni meslek yapıları, **yeni üretim şekilleri, sınıflama sistemi ve sosyal yapılarıyla** yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem olarak şekil almaktadır.⁴⁰⁶ Benzer bir yaklaşımla bilgi toplumu; yeni teknolojinin gelişimiyle bilgi sektörünün, **bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün** önem kazandığı, **eğitimin sürekliliğinin** öne çıkarıldığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, **elektronik ticaret** gibi yeni oluşumlarla toplumu **ekonomik, sosyal ve siyasal** açıdan sanayi toplumunun ilerisine taşıyan gelişme aşaması olarak tanımlanabilir.⁴⁰⁷

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, teknoloji ve bilimsel bilgi alanındaki hayret verici gelişmeler, bilgi ve teknoloji arasında bir **sinerji** yaratmaktadır. Bilgi ve teknoloji arasında birbirini besleyen ve kuvvetlendiren bu oluşumla bilgi, her şeye şekil vermeye yönelik **hegemonik güç** kazanmaktadır. Yeni toplumun temelinde olan bu bilgi, teknolojinin gittikçe artan imkanlarıyla tüm yerküreye yayılmakta, çeşitlenmekte ve sonuç olarak çoğalmaktadır. Diğer toplumsal aşamaların belirleyicisi olan **toprak, hammadde ve enerji giderek azalırken**, bilgi; günümüzde oluşturduklarıyla hem kendini hem de **meşruluk kazandırdığı süreci dinç** tutmaktadır.

Mevcut bu özelliklerle bilgi, ekonomideki geleneksel üretim alışkanlıklarını ve faktörlerini ikincil konuma itmektedir.⁴⁰⁸ Bilimsel bilgideki ilerleme ve onun şekil verdiği yeni oluşumlarla fabrika üretiminin hakim olduğu, sanayi toplumunun sosyo-kültürel ve

⁴⁰⁵ Margaret POLOMA, **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, Çev:Hayriye ERBAŞ, Akın Yayın, Ankara, 1993, s.326.

⁴⁰⁶ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, s.109.

⁴⁰⁷ C.C.AKTAN, M.TUNÇ, s.121.

sosyo-politik yapısını oluşturan, ulus-devlet, kitle örgütleri, modernite, pozitivist bilim gibi kavram, söylem ve paradigmlar yeniden sorgulanmaya tabi tutulmakta ya da ciddi anlam kaybına uğramaktadır.⁴⁰⁹ Bu bağlamda, merkezileşmeyi, sosyal uzlaşma veya bütünleşme olarak beliren benzeşmeyi, kitle üretimine bağlı olarak işleyen kitle tüketimini gündeme getiren sanayileşmeye karşın; bilgi çağı **standartlaşmayı, merkezileşmeyi, kiteselleşmeyi olumsuzlayarak yerine bireyselleşmeyi, yerel kültürlerin daha çok güç kazandığı, akıl ve bilimin sorgulanmaya başlandığı, mistik eğilimlerin hareketlendiği**, öncekilerden çok farklı bir görünüm ortaya çıkarmaktadır.⁴¹⁰

Yeni olan bu bilgi toplumu, **dinamikliğini** kol gücü veya enerjiden ziyade, **bilgiden alan**, merkezi ve talep edilen **insanı**, toplumun yeni değerleriyle belirlenmiş, **yetenekli uzmanların oluşturduğu**, ana üretimin hizmetlerden meydana geldiği bir toplum olarak tanımlanmıştır. Bu toplum, hayat standartlarının göstergesi olarak mal miktarı ile tanımlanan sanayi toplumunun tersine, **hizmetlerde; sağlık, eğitim, dinlenme ve sanat faaliyetlerinin bir göstergesi olarak hayatın kalitesiyle** tanımlanır.⁴¹¹ Mal üretmek için fiziksel çabalamanın bağlandırıldığı işlerden ziyade, **daha çok dağıtımın yapıldığı işlerdeki artmanın gözlemlendiği bilgi toplumunda**, daha önce toplum içinde bireyin sosyal pozisyonlarının belirtisi olarak eğitim ve becerilerin aile ve mülk zeminine yerleştirildiği yapılanma eskimektedir. Oluşturulan bu yeni dönemde, **toplum içerisindeki hareketliliği, bireysel olarak elde edilen eğitim ve beceriler** belirlemektedir. Bireyin kendi çabasıyla elde ettikleri kazanımlar, ona yeni fırsatlar sunmaktadır.⁴¹²

Toplumdaki ağırlık merkezi, yeni değerleri ve beklentileri olan farklı bir gruba - bilgi işçisine- doğru kaymaktadır. Daha önce, gelir ve statü yönünden en göz alıcı ilerlemeyi gösteren imalat sanayiinin mavi yakalı işçileri, toplumdaki “öbür yarı”yı oluşturmaktadır. Böylece bilginin, **gelişmiş ekonominin sermayesi ve motor gücü, bilgi işçilerinin de toplumun değer ve normlarını büyük oranda belirleyen grup veya aktif özneleri** oldukları bir toplumsal aşama söz konusu olmaktadır.⁴¹³ Bilginin kullanılması ve geliştirilmesi olarak vasıflandırılacak işlerde çalışan bilgi işçileri

⁴⁰⁸ Peter F. DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, 4.Baskı, Çev: Birtane KARANAKÇI, Ankara, 1994, s.117.

⁴⁰⁹ V. BOZKURT, s.3.

⁴¹⁰ V. BOZKURT, s.208.

⁴¹¹ Cihan DURA, **Bilgi Toplumu**, Ankara, 1990, s.54.

⁴¹² George SAROSSY, “Social Mobility in a Post Industrial Society : The Role of an Occupation Classification and Its Required Attributes”, **Statistical Journal of the UN Economic Commission for Europe**, Vol :13, USA, 1996, s.234.

⁴¹³ Peter DRUCKER, s.178.

günümüzde, planlama, tasarım, araştırma, analiz, organizasyon, depolama, programlama, dağıtım, pazarlama gibi işler dizisinden herhangi birini yerine getirmektedir.⁴¹⁴ Bunların yanında artan bilgi işçileri ve hızla yaygınlaşan “**bilgi işgücü**” bu yeni toplumun en önemli özelliği haline gelmiş ve evrensel okur-yazarlık ön plana çıkmıştır.

Teknolojideki ilerlemelere paralel olarak tekrara dayanan işlerin kompüterize edilmiş sistemle terk edilmesi nedeniyle, **sıradan işgücünün rekabet gücü kalmamıştır.**⁴¹⁵ **İşgücü açısından sürdürülebilir rekabet şansı çok vasıflı olmakta gizlidir.** Artık **üstün nitelikli insan gücü, yeni bilgi yoğun teknolojilerin vazgeçilmez unsurunu ve işletmeler için küresel rekabetteki görünmez varlıkları, olarak stratejik değer kazanmaktadır.**⁴¹⁶ Bu bağlamda, yaşanan dönüşümlerle şekillenen **küresel gerçek, çalışanlar açısından bilgiyi, hızı, niteliği ve rekabeti ön plana çıkarırken; bilgiyi üreten, onu farklı formatlarda içselleştirip somutlaştıran, evrensel okur-yazarlığı olan, değişen şartlara uyum gösterebilme gücünü elinde bulunduran, hızlı düşünüp karar verebilen bir “çalışan modelini” zorlamaktadır.**⁴¹⁷

“Bilgi toplumunda bir insanın bilgisi erişebildiği ile sınırlıdır, bildiği ile değil” denilerek bilgi toplumunu tanımlanırken küresel gerçeğe de işaret edilmektedir.⁴¹⁸ Enformasyon ve kitle iletişimi sayesinde, tarih dünya ölçekli yaşanmaktadır.⁴¹⁹ İletişim teknolojisindeki gelişmelerle, erişim imkanı olan ve uygun lisansı bulunan herkes, istemediği kadar bilgiye anında ulaşmaktadır. Böylece **bilgi tekel güç olmaktan çıkmaktadır.** Teknolojinin oluşturduğu **iletişim ağları** ile klasik **zaman ve mekan anlamını yitirip**, ilgilenenlere büyük fırsatlar sunarak **bilginin üzerindeki hiyerarşiyi kaldırmaktadır.**

“**Mekan ve zaman sıkışması**” olarak nitelendirilen küresel gerçeğe, **haber ve bilgi ışık hızıyla coğrafyanın sınırlarından kurtarılmaktadır.** Uzak mesafelere iletişim hızının, bir iletinin o mesafeyi aşma sürecinin, alıcıya ve göndericiye önemsiz geldiği bir noktaya indirildiğinde “**siber alan**” üretimi başlamaktadır. Bu son derece karmaşık olan küresel sistemlerin gelişmesini sağlayan şey, giderek karmaşıklaşan

⁴¹⁴ Nusret EKİN, “Küreselleşmenin İki Yüzü”, **TÜHİS**, Cilt:17,S:2, Ankara, 2001, s.14.

⁴¹⁵ Veynel BOZKURT, “ Enformasyon Toplumu ve Eğitim”, **Bilgi ve Toplum**, Sayı:3, İstanbul, 2001, s.16.

⁴¹⁶ Numan KURTULMUŞ, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, 2 nci Baskı, İstanbul, 2001, s.20.

⁴¹⁷ Ünal ŞENTÜRK, “Küreselleşmenin Ortay Çıkardığı Çalışan Profili”, **Türkiye’nin Güvenliği Sempozyumu**, Elazığ, 2001, s.5.

⁴¹⁸ Şaban KARMAN, “Bilgi Toplumu Olmaya Süratle Yönelmeliyiz”, **Yeni Türkiye**, S:19, Ankara, 1998, s.239.

⁴¹⁹ Serdar TAŞÇI, “İktidar ve Söylem”, **Doğu Batı**, S:14, Ankara, 2001, s.72.

bilgisayarların gelişmesi ve bunların yalnızca ulusal değil aynı zamanda uluslararası noktaları birbirine bağlayan **otomatikleşmiş ve dijitalleşmiş bir telekomünikasyonlar sistemiyle** desteklenmesidir. Oluşturulan bu iletişim medyaları, uluslararası biçimde kullanıldığında, ayrı coğrafi uzamsallık ile ifade edilen ulus-devlet anlamı küçülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, İnternetin hiper alanı, ulus-devletlerin, ulusal kültür savlarına destek olan coğrafi uzamsal oluşumlarını, ortadan kaldırmaktadır.⁴²⁰ Böylece, ulusal ölçekli kalkınma modelleri ve hedefleri eski önem ve değerini yitirmektedir. Küreselleşme bağlamında değerlendirilmesi gereken bir oluşumla, yeni stratejileri, politikaları ve hedefleri, uluslararası şirketler veya çok uluslu şirketler belirlemektedir. Özellikle, **büyük boyutlarda karar alabilme gücü olan şirketler**, elde ettikleri hareket kabiliyetiyle istediği ülkelere yatırım yaparak üretimi gerçekleştirirken, **işgücünün kriterini de belirlemektedir.**⁴²¹ Nitekim bu durum, bilgi toplumunu sanayi toplumunda ayıran, **ölçeklerin ulusal olmasından ziyade uluslararası olması özelliğiyle** de örtüşmektedir.

Bilgi toplumunda, en güncel bilgiye, en güncel teknolojiye ulaşan, başarıya daha kolay ulaşabiliyor. Ancak değişim ve bilgide sınır bulunmamaktadır. Her gün yukarıya doğru tırmanma sürüyor. Bunun için değişimi ve bilgi birikimini devamlı izlemek şarttır. Çağdaş iletişim tekniklerini bilmeye ve kullanmaya mecbursunuz. Bugün artık bir çok şey **şeffaflaşmıştır**. Bilgiye ulaşmayı bilen, oturduğu yerden zaman ve para harcamadan istediği bilgiyi elde edebiliyor.⁴²² Gelecekteki bir ofis çeşmesinin başında anlamsız bir konuşma düşünebiliyorum: “Ne kadar bilginiz var?” , “İşviçre bulundurduğu bilgiler yüzünden büyük bir ülke!”, “Bilgi Fiyat Endeksinin yükseldiğini duydum.”⁴²³ Bu ifadeler şu an anlamsız görünse de on yıl önce dahi bugünkü gelişmelere inanamayacağımız gibi bugün de bu ifadeleri anlamsız bulmamız doğaldır. Bilgi toplumunun **sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir**. Bilişim bilgisi bilgisayar sistemleri içerisinde bilimsel usullerle işlenip elde edildiği için, ferdi keyfilik ve saptırmalardan uzak olması nedeniyle daha **objektif** bir özelliğe sahip olacaktır. Küreselleşme günümüzde bir yandan milli ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi ve enformasyon talebi, bilişim pazarının alabildiğine genişlemesine yol açmaktadır. Böylece **bilişim sektörü hem milli hem de uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimine girmektedir**.

⁴²⁰ John STRATTON, “Siber Alan ve Kültürün Küreselleşmesi”, **Cogito**, S:30, İstanbul, 2002, s.81.

⁴²¹ Çağlar KEYDER, “Ulusal Kalkınmacılığın İflası”, **Akın**, S:2, İstanbul, 1996, s.48.

⁴²² Sakıp SABANCI, **Başarı Şimdi Aslanın Ağzında**, Mart Yayınları, İstanbul, 1998, s.86.

Enformasyon toplumu **değişmenin hız kazandığı** bir toplumdur. Böyle toplumlarda gerek tarım gerekse endüstri toplumlarında görüldüğü biçimiyle bir örgütlenme anlayışının çok uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi oldukça güçtür. Bu alanda çalışanların vurguladıkları daha çok değişimin genel mantığını ortaya koymaktadır. Yoksa yarın ne olacağını söylemek mümkün değildir. Bugün içinde yaşadığımız dünyada gerek ülkeler, gerekse firmalar ve bireyler geçmişte görülmedik düzeyde karşılıklı etkileşim içerisindeyler. **Rekabet son derece şiddetlenmiştir** ve fikirlerin icraata dönüştürülmesi (yani uygulamaya geçilmesi) süreci de olağanüstü hız kazanmıştır. Dolayısıyla yarın hangi dahinin neyi keşfedeceği ve bugün uygulanan hangi teknolojileri ve dolayısıyla hangi değerleri sarsabileceğini kestirebilmek oldukça güçtür. Dolayısıyla post modernistlerin dediği gibi her şey olabilir demek daha iyi gözüküyor; her ne kadar enformasyon çağı öncesi toplumların daha kesin doğruları ile düşünmeye alışkın bizler için bunları söylemek zor olsa bile. Ancak bu anlayış yanlış bir kötümserliğe ya da boş vermişlik anlamına da gelmektedir. Tam aksine değişim geçmişte de vardı, bugün de var; dolayısıyla geleceğe ilgide öyle. Fakat bugün bu belirsizliklerin ve değişimin hız kazanmasına paralel olarak geleceğe yönelik ilgi ve yeni ortama uyum sağlama çabalarının da arttığını söylemek mümkündür. Aksi taktirde örgütlerin mevcudiyetlerini sürdürmeleri mümkün değildir.⁴²⁴

c. Bilgi Toplumu Geleceği

Gücünü bilişim teknolojilerinden ve bilgisayar destekli üretimden alan bilgi toplumu, üretim zinciri anlayışının yavaş yavaş terk edilmesine ve yerini telekomünikasyon şebekeleriyle birbirine bağlanan alt birimlere dayalı üretim şebekesinin aldığı yeni üretim anlayışının benimsenmesine yol açmıştır. Gelişmeler işletme yönetiminde motivasyon, başarı, yerelleşme, esneklik, dayanışma, sorumluluk ve katılımı öne çıkarmıştır.⁴²⁵

Bilgi toplumunda önümüzdeki dönemlerde toplumsal anlamda **gelişme göstereceği değerlendirilen ana konular** aşağıda belirtilmiştir:⁴²⁶

- **Bilgi Sektörünün Gelişmesi** : Bilgi toplumunda, bilişim bağlantılı sanayiler sonucu bilgi sektörü toplumsal yapıda önemli bir yer almaktadır. Bilgi toplumu haline gelen ülkelerde bilgi giderek hammaddenin, emeğin ve diğer kaynakların yerini

⁴²³ Bill GATES, **Önümüzdeki Yol**, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999, s. 22.

⁴²⁴ V. BOZKURT, s.109.

⁴²⁵ Hüsnü ERKAN, Ekonomi Sosyolojisi, s.213.

almaktadır. Bu sebeple bilgi toplumunun en önemli sosyal grupları bilgi işçileri olacaktır. Bilgi sektörünün altyapısının devlet sektörü tarafından kurulmasıyla bilgiye dayalı insani sermaye ön plana çıkacaktır. Sanayi toplumunda tarım, sanayi ve hizmetler sektörü gündemde iken bilgi toplumunda buna bir de bilgi sektörü eklenmektedir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %50'sinden fazlasının artık bilgi sektörüyle ilgili iş dallarında çalıştığı bilinmektedir.

- **Çevre Koruma Bilincinin Gelişmesi** : Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken, kirlilik, çevre tahribatı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi problemler ortadan kalkarak, kirlilikten arınma, doğa ile uyum ve kaynak tasarrufu anlayışı devreye girmektedir. Çevre sorunlarının ortaya çıkması, işletmelerde yeni bir bakışı zorunlu kılmıştır. Kararları alınmasında çevre önemli bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak, buradaki yaklaşım, sosyal ve ahlaki olmaktan çok, ekonomik bir harekettir. İşletmeler karlılıklarını arttırabilmek için çevreyi göz önüne almaya başlamıştır.

- **Gönüllü Kuruluşların Etkinleşmesi** : Bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar ön plana çıkmaktadır. Bilgi toplumu aynı zamanda kuruluşlar toplumdur. Bu kuruluşlar birbirine bağımlı ama kavramları, görüşleri, değerleri açısından farklı şeylerdir. Gönüllü kuruluşlar daha bugünden toplumun ayrılmaz birer parçasıdır. Bu kuruluşlar halen Amerika'nın en büyük işvereni durumundadırlar. Her yetişkin Amerikalı'dan biri, (yaklaşık 90 milyon insan) haftanın üç beş saati ücretsiz memur olarak yani gönüllü olarak bu kuruluşlarda çalışmaktadırlar.⁴²⁷ Ne özel sektöre ne de devlete ait olan "insanı değiştirmeye yönelik" kar amacı gütmeyen bu kuruluşlar, üçüncü sektör olarak bilgi sektöründe yerlerini alacaklardır.

- **Bilgisayarlaşma** : Bilgi toplumunun en önemli özelliklerinden birisi bilgisayarın yoğun olarak kullanılacak olmasıdır. Konu ile ilgili uzmanlara göre, bilgisayarın sanal ticaret aracı haline geldiği internetsiz bir ülkenin geleceği olamaz. Bilişim sistemlerinin insan hayatındaki rolü giderek büyümektedir. Yani toplumun şekli bilgisayar ve iletişim teknolojisiyle çizilecektir. Bilgi toplumunda örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve haberleşme araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi örgütsel yapıları da değiştirecektir. Bu gelişmeler bir yandan işletmelerde niteliksiz iş gücünü ortaya çıkarmakta, bir yandan da bilgi uzmanlarının sayısının artmasına neden olmaktadır.

⁴²⁶ S ÇOBAN, s. 41.

- **Örgütlü Toplumun Güçlenmesi** : Bilgi toplumunda, ortak özellikler, değerler ve amaçlar ile ortak mekan ve çıkarlara sahip kişilerin oluşturduğu sosyal gruplar teşkilatlanmış olarak sivil hayatta ağırlıklarını ve etkinliklerini göstereceklerdir. Bu gruplar çıkar çatışmasından çok çıkar uzlaşması ile şu andaki ve gelecekteki ortak amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik dayanışmacı gruplar olacaktır.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte bireye ve **bireysel yeteneğe dayalı girişimcilik** hızlı bir gelişme süreci içine girmiştir. 21 nci yüzyılın girişimci tipi olan **bilişimci girişimci** olacaktır. Bu tip girişimcilikte kullanılan bilgi iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanımı ile değerlendirilecektir. Bilişimci girişimci şu şekilde de formüle edilir: $Bilişimci\ Girişimci = Yetenek \times G\ddot{u}d\ddot{u}lenme \times Bilişim$. Bilişim gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtımı ve kullanımıdır. Bilişimi belirleyen unsurlar ise **eğitim, deneyim, bilgi işlem ve iletişim**dir. Bilişimci girişimcilik için yetenek, bilişim kaynaklı bilgi ve güdülenme önemli iken bunların bilişimin içeriği olan $Bilişim = Eğitim + Deneyim + Bilgi İşlem + İletişim$ ile birleştirebiliriz. Bu durumda $Bilişimci\ Girişimci = Yetenek \times G\ddot{u}d\ddot{u}lenme \times (Eğitim + Deneyim + Bilgi İşlem + İletişim)$. Bu değişkenlerden **eğitim ve deneyim** bilişimci niteliğin geliştirilmesi için ön koşuldur. **Bilişim ve iletişim** teknolojisi bilişimci niteliği geliştiren diğer önemli iki faktördür. Bilgi toplumunun yeni teknolojileri tüm bu unsurları etkileyecektir. Zira yeni teknolojiler bilgi akışını hızlandıracak bu da sırasıyla kararların daha hızlı alınmasına, zaman ve kaynak tasarrufuna ve dolayısıyla işletme verimliliğinin yükselmesine neden olacaktır.⁴²⁸

Geleceğin dünyası için Bill Gates ise şöyle açıklamalarda bulunmaktadır: "2000'li yıllarda sürekli enformasyon ihtilali yaşanacak. Günlük yaşam Website'a taşınacak. Okullarda defter, kitap kalkacak. İş, ticaret alanında kağıt, kalem kullanılmayacak. Fotoğraf, kitap, dergi, müzik, kataloglar dijitale dönüşecek. Eğitim toplum bilimler bilgisayarla yürütülecek. Her türlü alışveriş kompüterle yapılacak. Şirket, fabrika çalışanları büyük ölçüde azaltılacak. 10 yıl sonra dünya bambaşka olacak. Geleceğin dünyası, yepyeni üstün özellikli daha da küçültülmüş ve mobilleştirilmiş bilgisayarlarla dolu, pratik, hızlı ve çeşitlendirilmiş bir yapıyı da beraberinde getirmektedir. Bu yeni durum yönetim ve denetim sistemlerini ve tüm insan ve toplum yaşamının çok derinden etkileyecektir. Düşünce hızında çalışan

⁴²⁷ Peter, DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1992, s. 201.

⁴²⁸ Hüsnü ERKAN, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, s.113.

organizasyonlar ve harika sonuçlar. Teknoloji konusunda **temel gelişmeleri** şu temel noktalarda belirleyebiliriz:⁴²⁹

- Teknoloji değerlendirmesi gereklidir ve uzun süre ertelenemez.

- Değerlendirilen bir teknolojinin etkisi, her bir yolun sosyal ve ekonomik maliyetinin karşılaştırılması ile birçok alternatif teknoloji arasında aynı konu için milli seçimi kuvvetlendirilmesi ile diğerleri arasında zayıflamaktan ziyade güçlendirilmelidir.

- Karar oluşumu gelecek faaliyetler için çok geniş bir serbestliğe izin vermelidir. Bir teknolojik hareketin tersine çevrilebilmesi onun için bir yarar gibi sayılabilmeli fakat tersine çevrilemezliği büyük bir maliyet olarak düşünülmalıdır.

- Muhtemel zararlı etkilerin kanıtı bulunmaksızın gelişmesine izin verilen büyük bir teknolojinin büyüklüğünde sınırlama olmalıdır. Otomobiller, böcek zehirleri, petrol sondajları ve baraj, kanal inşaatları ile su yollarını karşılamak burada uygun örnekler olmaktadır.

- Sadece önemli karar alınmasındaki güçlü hak edilmiş kazançların etkili temsili değil, aynı zamanda tüm sahte kazançların verilmesi için de çok daha fazla şey yapılmalıdır.

- Şimdiye kadar alternatif teknoloji yaklaşımlarının maliyet ve faydalarının değerlendirilmesi, bu yaklaşımları istismar etmeyi umanlar tarafından ele alındığı da bilinmektedir. Sosyal ve çevresel problemler açıktır. Özet olarak, teknoloji içindeki toplu ve çevresel problemlerin çözümünde önemli çalışmalar gerçekleştirilebilir. Başarısız kullanılan teknolojinin durumu kötüleştirilebilirken, başarılı kullanım olumlu çıktılarının alınmasını sağlayacaktır. Stratejik bir hedefe ulaşmak için teknolojiden faydalanmayı düşünmek önemlidir. Bu yüzden gelecekteki hedefi nasıl tanımlayacağımız konusunda çok dikkatli olmalıyız. Fakirliği yok etmek veya şehrin bozulmasını tersine çevirmek teknoloji için imkansız hedef olacaktır. Kirliliği ortadan kaldırmak, entegre milli bir ulaşım sistemi geliştirmek, içten yanmalı motorlarla güçlendirilen özel otomobillerin yer değiştirmesi dahili ve entegre güç sağlama sisteminin geliştirilmesi, belki pratik bir hızlı üretici reaktör geliştirilmesi daha gerçekçi hedefler olacaktır.

3. Esnek Üretim Anlayışı ve Değişen Çalışma Koşulları

Son dönemlerde hızını iyice arttıran çok boyutlu endüstrileşmenin, çalışma hayatı üzerindeki yoğun etkileşiminin analizleri; yeni arayış ve kavramları gündeme

⁴²⁹ A.MAŞRAP, s.121.

getirmiş, bu yöndeki sentezler çalışma ekonomisini “**esneklik**” kavramı ile tanıştırmıştır.

Teknolojik ilerleme ve yenilikler; beklentilerden hızlı olarak siyasal, ekonomik ve kültürel alanda bütünleşmeye ve bu dönüşüm ise **küreselleşme** ile **uluslararası rekabetin** oluşmasına etken olmuştur. **Uluslararası rekabet, maliyetler dalgalanmaları, asgari maliyetle azami kalite hedefi, işçi sayısı ve çalışma süreleri düzenlemeleri; esneklik yaklaşımlarına hız kazandırmış**, bunun sonucu olarak **sıfır hata, stoksuz çalışma, fason üretim, taşeronluk, zamanlı üretim, yüksek verim, ücret ve iş grubu çeşitliliği ve toplam kalite yönetimi gibi yeni anlayışlar çalışma hayatının öne çıkan unsurları** haline gelmişlerdir.

Bunun yanısıra, piyasalarda yaşanan belirsizlikler, değişken maliyet, fiyat ve faiz oranları gibi çeşitli faktörlere daha çabuk ve kolay **adapte olabilme** ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, işletmelerin değişken uluslararası rekabet koşullarına ayak uydurmaları zorunluluğu ve nüfusla birlikte artan işsizlik; çalışma hayatında geleneksel yaklaşımdan farklı olarak, **daha az kural** ve mevzuat, buna karşın **daha çok serbesti** sağlayan **esneklik politikasını** tercih edilmeye zorlar hale gelmiştir. Bu anlayış, **esnek üretim ve esnek işgücü istihdamı** kapsamında kaçınılmaz olarak **esnek ücret politikalarına** da yansımıştır.

a. Esneklik Kavramı

“Esnek” kelimesi, Türk Dil Kurumu’nun Türkçe sözlüğünde “**elastiki, değişik yorumlara elverişli**”, olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle, “**çalışma hayatında esneklik**”; işletmelerin hızla küreselleşen dünyada, değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hergün gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri olarak tanımlamak mümkündür.⁴³⁰ Esneklik sık kullanılan her duruma uygulanabilen bir kavramdır. Esneklik bir sistem veya alt sistemin, sisteme yönelik çeşitli etkenlerle uyumlu olarak tepki gösterebilmesini ifade etmektedir. Bu durumda sistemi etkileyen değişkenlere ve dış etkenlere bağlı olarak esnekliği değişik biçimlerde tanımlamak olasıdır. Ancak esneklik kavramının **temel unsunu değişebilirlik** oluşturmaktadır. Bu nedenle **esneklik özellikle köklü değişim dönemlerinde belirleyici bir unsur** olarak ortaya çıkmaktadır.⁴³¹

⁴³⁰ TİSK, “Çalışma Hayatında Esneklik”, **TİSK İnceleme Yayınları**, Yayın No:136, 1994, Ankara, s.10.

⁴³¹ T.ERDÜT, s.27.

İşgücü piyasasında esneklik, çağın dönüşümlerine uygun olarak, çalışma yasalarına ve uygulamalarına **köklü değişimlerle, yeni bakış açıları** getirilmesi” olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir tanıma göre, “işgücü piyasasının esnekleşmesi, işletmenin işgücü girdisinin düzeyini ve zamanlamasını talebe göre değiştirme, ücret düzeyini verimliliğe ve ödeme gücüne göre ayarlama ve mevcut işçileri talepteki değişimlere göre farklı işlerde görevlendirme yetkisi olarak” ifade edilmektedir. İşgücü piyasasında esneklik **yasal düzenlemelerle, toplu sözleşmelerle, bireysel iş sözleşmelerle, işverenlerin tek taraflı girişimleriyle veya bu yöntemlerin bir tür birleşimiyle** gerçekleştirilebilmektedir.⁴³² Esneklik kapsamına göre farklı düzeylerde tanımlanabilmektedir.⁴³³

- **Makro Düzeyde Esneklik** : Bir ekonomik sistemin esnekliği, yani, değişebilirliği; sistemin yapısı ve düzenlenmesi ile ilişkin bir olgudur. Makro ekonomik düzeyde esneklik, (yani ulusal ekonomiler için esneklik); **endüstri ve istihdam yapısında değişim** anlamına gelmektedir. Buna göre, ulusal ekonomilerin rekabet gücü, endüstri ve istihdam alanındaki yapılanmaların değişebilirliğine bağlıdır. Değişebilirliği; değişimin hızı, değişimin meydana geldiği alanlar ve üretim faktörlerinin değişim doğrultusunda yeniden dağıtılabılme kapasitesi etkilemektedir. Bu durumda, bir ulusal ekonomi için esneklik, üretim faktörlerinden ikisinin, yani, emek ve sermayenin yeniden dağıtımını sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ise, **işgücü ve sermayenin hareketliliği** anlamına gelmektedir. Makro ekonomik düzeyde esnekliğin sağlanmasında daha çok sermaye esnekliği belirleyicidir.

- **Mikro Düzeyde Esneklik** : İşgücü esnekliği ise, temelde mikro ekonomik bir niteliğe sahiptir. Buna göre, mikro ekonomik düzeyde belirleyici olan işgücü esnekliğidir. Mikro ekonomik düzeyde esnekliği (işletme düzeyinde esneklik); yani, **işgücü ve sermayenin esnekliği** temelde birbirinden farklı iki olguyu içermektedir. Bunlardan birincisi, mevsimlik dalgalanmalar veya ekonomik koşullardaki değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan ürün fiyatlarında ve miktarlarında değişiklikleri gerektiren **niceliksel** boyuttaki belirsizliklerdir. İkincisi ise, talepteki çeşitlenmeye bağlı olarak ürün ve hizmetlerin türünde değişiklikleri gerektiren **niteliksel** boyuttaki belirsizliklerdir. Birinci halde esneklik; işletme faaliyetlerinin **değişkenliği** anlamına gelirken, ikinci halde esneklik; işletme faaliyetlerinin **çeşitliliğini** ifade etmektedir.

⁴³² A.TOKOL,s.148.

⁴³³ T.ERDUT,s.27.

- **Esnek Üretim** : Esnek üretim; çok fonksiyonlu üretim araçları ile **aynı periyotta farklı üretimler** yapılarak, üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasıdır.⁴³⁴ İşletme düzeyinde rekabet gücünün korunması, teknolojik değişim sonucu değişen talep yapısına uygun üretim yapılmasına ve bunun için **esnek üretim sistemlerine** geçilmesine bağlıdır. Ancak, rekabet gücünün korunması, maliyetlerin azaltılması ve ürün kalitesinin artırılması hedeflerinin birarada gerçekleştirilmesiyle doğru orantılıdır. Üretim maliyetlerinin azaltılması hedefi, işgücünün; talebin arttığı dönemlerle **sınırlı istihdamını** gerektirmektedir. Maliyetlerin azaltılmasıyla birlikte, yeni ürünlerin geliştirilmesi hedefine, işletmede, çok çeşitli becerilere sahip işçilerin, değişik işlerde birbirlerinin yerine geçecek biçimde istihdam edilmesiyle ulaşılmaktadır. Buna göre, işletmede esneklik, üretim sürecinin esnekleşmesine ve yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu haliyle esneklik kavramının teknik olmaktan çok **politik** tercih ve içerik kazandığı ileri sürülebilir.

Bu yaklaşım ile çalışma hayatının esnekleştirilmesi konusu gündeme geldiğinde, çalışma hayatına yön veren en önemli kurallar bütünü olan İş Hukuku mevzuatının da esnekleştirilmesi akla gelmektedir. Dolayısı ile **İş Hukuku'ndaki esnekleşmeyi de**, tarafların çalışma şartlarını toplu iş sözleşmeleri ve hizmet akitleriyle istedikleri biçimde belirleyebilmeleri olarak yorumlamak mümkündür.⁴³⁵ İş görülenlerle yapılan iş sözleşmesinin türleri değişmektedir. Bunlar ; sürekli ve süreksiz iş sözleşmeleri, belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmeleri, tam süreli ve kısmi süreli iş sözleşmeleri, deneme süreli ve deneme süresiz iş sözleşmeleri, geçici süreli iş sözleşmesi ve takım sözleşmesidir.⁴³⁶

Herhangi bir lojistik organizasyon kaçınılmaz ve aniden oluşan değişime adapte olabilmelidir. Sorumsuz ve adapte olamayan organizasyonlar zaman içerisinde verimliliğini kaybeder. Firmada veya pazarda muhtemel değişimleri tahmin etmesi zor iken, lojistik organizasyonlar bu değişimlere açık olmak, yanıt vermek ve uygun çözümleri bulmak zorundadır.⁴³⁷

⁴³⁴ KAMU-İŞ,"Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma", **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Sayı:4, 2000, s.104.

⁴³⁵ TİSK,"Çalışma Hayatında Esneklik", s.10.

⁴³⁶ Fevzi DEMİR, **İş Hukuku ve Uygulaması**, DEÜ İİBF, İzmir, 2003, s.27-41.

⁴³⁷ James R.Stock, Douglas M.Lambert, "Strategic Logistics Management", McGraw-Hill, New York, 2001, s.585.

b. Esneklik Yaklaşımının Gelişimi

1970'li ve 1980'li yıllarda **ekonomik kriz** sonrası yaşanan durgunluğu aşmak üzere yapılan arayışlar, gelişen yeni teknolojinin yarattığı fırsatlar ile uluslararası ticaret boyutunu süratli bir şekilde rekabet yoğun olarak değiştirerek, ekonomik ve toplumsal boyutta **küreselleşen** bir **etkileşim** meydana getirmiştir.

Günümüzde, **teknolojik değişimin** kaynağı, "yeni teknolojiler"dir. Yeni teknolojiler, toplumsal sistemi etkilediği gibi, "toplumsal sistem" bütünü'nün bir alt sistemi olan "iş ilişkileri"ni de etkilemekte ve değiştirmektedir. Teknolojik değişikliği tetikleyen en önemli husus, 1971 yılında "çip" denilen **mikro elektronik** aygıtların geliştirilmesi olmuştur. Bu hem elektronik, hem de diğer endüstrilerde devrim niteliği taşıyan bir değişimi yaratmıştır. Bu gelişme, sosyo-ekonomik değerlerin değişmesine ve yeni sosyo-ekonomik yasaların doğmasına neden olmuştur. Böylece, bilgi toplumu, teknolojik değişimin başlattığı ekonomik, siyasal ve kültürel alandaki bütünleşmeyle süren ve bütünleşmenin tamamlanması ile **küreselleşme** denilen; ekonomilerin uluslararası nitelik kazanma sürecinin tamamlanıp, uygun bölgelerde yerleşmiş üretim yapılarının, **üretim ve tüketimin dünya ölçeğinde planlandığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslararası kuruluşlarca denetlendiği, kuralların uluslarüstü bir anlayışla uygulamaya konulduğu, bir sistem** ortaya çıkmıştır.⁴³⁸

Küreselleşme, çalışma hayatında istihdamla ilgili olarak, değişen ekonomik duruma uygun düzenleme ve zorunlu değişiklikleri gündeme getirmiş ve bu zorunluluklar **esneklik yaklaşımının oluşmasına neden** olmuştur. İşgücü piyasasında esneklik gelişmekte olan ülkelerde ve bazı gelişmiş ülkelerde geçmişten bu yana söz konusudur. Ancak çalışma hayatında esneklik 1970'lerin ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerin büyük bölümü, büyük şirketler, örgütlü sektörler içinde de geçerli hale gelmiş, esneklik kavramı çok daha geniş, yaygın derin ve karmaşık boyut kazanmıştır.

Esnekliğin artışında çok sayıda faktör rol oynamaktadır. Bunların başında düşük ekonomik büyüme oranı gelmektedir. Katı ulusların başında düşük ekonomik büyüme oranı gelmektedir. Katı uluslararası rekabet, uluslararası ticaretteki eşitsizlikler ve anti-enflasyonist politikaların ortaya çıkardığı düşük büyüme 1970'lerin

ortalarından itibaren işsizlikte önemli artışlara yol açmıştır. Yüksek oranda işsizlik bir yandan hükümetleri istihdam yaratmada var olan işleri dağıtmada yeni araçlar bulmaya yöneltmiş, diğer taraftan işsiz veya işsizlik baskısı altında bulunan işçileri bu alternatifleri kabul etmek zorunda bırakmıştır. Teknolojik gelişmelerin hızını arttırması ile sanayi ve hizmet sektörü önemli değişikliklere uğramıştır. Yeni teknolojiler sanayinin yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiş ve sanayi işlevlerinin yeniden yerleşimi ve organizasyonu için fırsatlar sunmuştur. Daha **önce kullanılan modeller yetersiz bulunmuş**, işletmeleri, işgücünü organize etmede ve çalışma sürelerini dağıtmada yeni yöntemler bulmayı, **üretim sürecini bölümlendirmeyi veya ademi merkezi bir yapıya kavuşturmayı** zorunluluk kabul etmiştir. **Ulusal ve uluslararası rekabetin** küreselleşme ile birlikte giderek **artması** da esnekliği gerekli kılmıştır. **Ekonomik durgunluklar** işletmelerin rekabet koşulların zorlaştırmış, işletmeler **esneklikle verimliliklerini arttırıp, artan rekabet koşullarına ayak uydurmaya** çalışmışlardır. Teknik ve ekonomik açıdan ortaya çıkan bazı zorunluluklar yanında **işletmenin çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanı arasında uygunluğun sağlanması gereksinimi** esnekliği gerekli kılmıştır. İşçilerin çalışma şekli, süresi konusundaki tercihlerinin değişmesi esnekliği gündeme getirmiştir.⁴³⁹

Esnekliğin işgücünün yapısı üzerine etkisi ise daha belirgindir. **Kısmi çalışma, evde çalışma, iş paylaşımı, tele çalışma gibi standart dışı istihdam** şekilleri kadınlar, gençler, yaşlılar, azınlıklar ve özürülülerin çalışma hayatına girmesine olanak tanıdığından, bu grupların istihdam içindeki payı artmaktadır. Buna karşılık **esneklik, işgücünün çevre ve çekirdek işgücü olarak ikiye ayrılmasına** ve işgücünün bölünmesine yol açmaktadır. Ayrıca bazı standart dışı çalışma şekilleri ile çalışanların büyük bölümünü kadınlar ve azınlıklar oluşturmakta, bu durum etnik ve cinsiyet ayırmacılığı sorununu ortaya çıkarmaktadır. **Sayısal esneklik** istihdam, gelir ve istikrarın daha az korunması ile eş anlamlı olmaktadır. Esneklik işçiler için kazanılmış hakların önemli bir bölümünü yitirme anlamına gelmektedir. Esnekleştirme çabaları ekonomik büyümenin bedelinin salt işçiler tarafından ödenmesi sonucu getirmektedir. **Fonksiyonel esneklik** ise sendikalar tarafından denetlenmediği sürece insanın aşırı derecede çalışmasına strese girmesine yol açan sistem haline gelebilmektedir. Rutin çalışma, rekabet baskısı evde çalışma ve **tele çalışmada** belirgin biçimde ortaya çıkan **sosyal izolasyon** önemli psikolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. 1980'lerin sonunda birçok araştırmacı çalışma hayatındaki artan esnekliğin olumsuz sonuçlarını

⁴³⁸ T.ERDUT,s.7.

ortaya koymuştur. Avrupa’da İstihdam Sorunları Hakkında Kreisky Raporu ekonominin geliştiğini ancak bu gelişmeden yararlananların sınırlı olduğunu, **gelir eşitsizliğinin** 40 yıldır en kötü durumda olduğunu belirtmektedir. Peter Doeringer esnekliğin ABD için karanlık yönüne işaret etmektedir. **Artan işsizlik, standart dışı işçiler için gelir kaybı, genç işçiler için kariyer yollarının kapanması, yaşlı işçiler için işten erken ayrılmaları nedeniyle kariyer tahribi, iş güvencesindeki belirsizlikten dolayı verim düşüklüğü, azınlıkların çalışma hayatındaki kötü durumu** iş ilişkilerini gittikçe bozduğu değerlendirilmektedir.⁴⁴⁰

Sanayi toplumunun temeli standart mal ve hizmetlerin kitlesel üretim ve dağıtımına dayanır. Şirketlerin temel amacı çeşitli mal ve hizmetleri rakiplerinden ucuza üretmek ve çok sayıda müşteriye satmaktır. Bu üretim yöntemindeki temel mantık ise; **“üret, depola, sat”** üçlüsünden oluşmaktadır. Sanayi toplumunda “üret, depola, sat” mantığıyla hareket eden kitlesel üretim ve kitlesel dağıtım yapan şirketlerin örgütsel yapıları, bilgi toplumunda **“sat, üret, teslim et”** yaklaşımına dönüşmüştür. Dolayısıyla amaç, **sanayi toplumundaki gibi aynı mal ya da hizmetleri bol miktarda ve ucuza üretmek, farklı müşterilere satmak ve kar etmek değil, daha fazla müşteri çekmek, değişen müşteri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek ve müşterileri memnun etmek** halini almıştır. Bilgi toplumunda zenginlik yaratma sisteminin merkezinde **müşteri ilişkileri** hayati bir önem kazanmış, öyle ki, **iş yaşamında müşteri üreticiden daha önemli hale** gelmiştir. Zenginlik; üretilen mal miktarıyla değil, **“değer”** ile ölçülmeye başlanmıştır. Sanayi toplumundaki geleneksel eğitimin yerini bilgi toplumunda **müşteri odaklı eğitim ve sürekli eğitim** almıştır. Farklı müşteri tercihlerini karşılamaya yönelik yatay yönetim teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu anlayış değişikliği üreten ve tüketen toplumun alışkanlıklarında da değişimlere neden olmuştur.⁴⁴¹

Esnek (yalın) üretimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:⁴⁴²

- Fazla işçilerde dahil, stok fazlalığı kaldırılır.
- Kalite ve etkinlik doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilmez.
- Bir üründen diğerine hızla geçişebilme yeteneğine önem verilir.
- Üretim sürecini gerekli şekilde anlayan çok becerikli elemanlar vardır.

⁴³⁹ A.TOKOL,s.149.

⁴⁴⁰ A.TOKOL,s.173.

⁴⁴¹ Mesut YEĞEN, “Ernesto Laclau ile Söyleşi: Post-Marksizm, Küreselleşme, Evrensellik ve Etik”, **Birikim**, Sayı:158, Haziran 2002, s.32.

- Eğitime gerekli şekilde önem verilir.
- İyi eğitilmiş işçileri elde tutmaya önem verilir.
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır.
- Statü engellerini azaltır.
- Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır. Böylece firmalar esnekleşme ile bir taraftan üzerlerindeki fazla yükleri kaldırırken, diğer taraftan da üretim sürecinde sahip olacakları belirleme yetkisinin artışıyla değişime daha kolay adapte olur hale gelmektedirler.⁴⁴³

c. Esnekliğin Çalışma Hayatında Getirdiği Değişiklikler

Esneklik çalışma hayatında farklı uygulamaların doğmasına neden olmuştur. İşgücü piyasasındaki esneklik türlerinin uygulamaya yönelik sınıflandırılması konusunda kesinleşmiş tek bir modelden söz edilmemektedir. Farklı kaynaklarda farklı sınıflamalara rastlanmak mümkündür. Ancak genel olarak; sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, çalışma sürelerinde esneklik, işletme dışına çıkarma, ücret esnekliği olarak yapılacak bir sınıflandırma yaygındır. Ayrıca esneklik, iş yaşamındaki eğitim talebinde de farklılık yaratmıştır.⁴⁴⁴

- **Sayısal Esneklik** : Sayısal esneklik (dışsal esneklik), kısaca işletmelerin kullanacakları **işgücü miktarını belirleyebilme** serbestisidir. İşletmeler ekonomik ve teknolojik koşullara, talep ve üretim tekniklerindeki değişmelere ayak uydurabilmek için işçi alma ve işten çıkarmada daha serbest hareket etmek istemektedirler. Bu nedenle yasalarla veya toplu sözleşmelerle getirilen sınırlamalardan ne kadar fazla uzaklaşabilirlerse sayısal esneklik o kadar fazla sağlanmış olmaktadır. Sayısal esneklik, işletmelerin **çekirdek** (sürekli) ve **çevresel** (geçici) işgücünü birbirinden ayırarak kullandıkları esneklik uygulamasıdır. Çekirdek işgücü belirsiz süreli hizmet sözleşmesine dayanarak tam süreli çalışan, yüksek ücretli, iş güvencesine sahip, işletmenin sürekli işgücünü, çevresel işgücü ise iş güvencesi bulunmayan işletmenin gereksinim duyduğu sürece işletmede çalışan düşük ücretli işgücünü ifade etmektedir. Çevresel işgücü için kullanılan sayısal esneklik, standart dışı, atipik olarak adlandırılan çalışma şekilleri ile uygulanmaktadır.

⁴⁴² Jale YALINPALA, "Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri", **Küreselleşme: İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Ed. Alkan SOYAK, Om Yayınevi, İstanbul, 2002, s.279.

⁴⁴³ V. BOZKURT, s.70.

⁴⁴⁴ A.TOKOL,s.150.

- **Fonksiyonel Esneklik** : Fonksiyonel **esneklik işgücünün örgütlenmesi ile ilgili** esneklik türüdür. **İç esneklik** olarak da adlandırılan fonksiyonel esneklik, geleneksel üretim hattındaki bölünmüşlüğe dayanan iş örgütlenmesine karşı olarak, **meslek ve işlerdeki genişlemeyi** ve işgücünün işletme içi hareketliliğini arttırmayı hedefleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Fonksiyonel esneklik çekirdek işgücü açısından önem taşımaktadır. Fonksiyonel esneklik, işçilerin iş tanımlarının, değişen üretim metotlarına, teknolojik koşullara, iş yüküne bağlı olarak değiştirilebilmesidir. Fonksiyonel esneklik, işletmelerde **çalışanların farklı alanlarda görev ve sorumluluk yüklenebilmesini** ifade etmektedir. Fonksiyonel esneklik işgücünün vasıf ve yetenekleri ile ilgilidir. Fonksiyonel esneklikte, işgücünden en iyi ve en verimli şekilde yararlanılması amaçlanmakta, böylece yeni işçi almadan çalışanlarla üretim her alanda sürdürülmektedir. Bu nedenle ayrıntılı iş tanımları fonksiyonel esnekliği güçleştirmektedir. Fonksiyonel esnekliğin yatay iş hareketliliği, gruplar arası yatay esneklik, yatay grup bütünleşmesi, kalite kontrol, bütünleşmiş takım çalışması gibi türleri bulunmaktadır. Üretim faktörlerini optimum şekilde kullanma düşüncesi ve **iş örgütlenmesi ile ilgili iş zenginleştirme, iş genişletme, hiyerarşiyi azaltma, katılımcı yönetim, takım çalışması, eğitim, performans değerlendirme, kalite çemberleri gibi insan kaynakları uygulamaları gibi yeni modeller** işletmelerin fonksiyonel esnekliğe yönelmesinde etkili olmuştur.

- **Çalışma Sürelerinde Esneklik** : Çalışma sürelerinde esneklik sendikaların çalışma sürelerinin azaltılması isteklerine karşılık işverenler tarafından gündeme getirilmiştir. Çalışma sürelerinde esneklikle, işyerinde kabul edilen çerçeve çalışma süresi içinde kalınarak iş süresinin uzunluğu ve düzenlemesi bakımından işçi ve işverenlere **serbest hareket alanı** bırakılması amaçlanmaktadır. Çalışma sürelerinde esneklik yasa, toplu sözleşme veya anlaşmalarla gerçekleştirilebilmektedir. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi çerçevesinde birçok ülkede kısmi çalışmayı kısıtlayıcı hükümler kaldırılmış, haftalık ve günlük çalışma süresi ile hafta sonu ve yasal tatil günleri ile ilgili standartlar, kadın işçilerin gece çalışması ve zorunlu dinlenme süresi ile ilgili sınırlamalar yumuşatılmış veya kaldırılmıştır. Bazı ülkede **erken veya aşamalı emeklilik, belirli süreli sözleşmeler, dayanışmalı sözleşmelerle ilgili düzenlemeler** yapılmıştır. Hafta sonu çalışmayı içeren **kısmi çalışma, iş paylaşımı**, daha uzun süreye çalışma zamanının **standart olmayan** şekilde dağılımı gibi modeller çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde kullanılmaktadır.

Ayrıca izin hakkına mahsuben yıllık ücretli izinin öne alınması, **ücretsiz izin uygulaması, yarım ücretli izin uygulaması, pazar ve diğer tatil günlerinde çalışılması, haftalık çalışma süresinin fazla çalışma söz konusu olmadan tarafların anlaşması** ile arttırılması esneklik uygulamalarından bazılarıdır. Esnek zaman, yoğun çalışma, vardiya çalışma uygulamaları ile telafi edici çalışma ve dinlenme çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde en fazla kullanılan diğer uygulamalardır. Bu çerçevede **tele-çalışma** etkin olarak uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

- **İşletme Dışına Çıkarma** : Bu uygulama özellikle gelişmiş işletmelerde yaygın olup, işletmelerin üretimlerinin bir kısmını işletme veya ülke dışına çıkarmalarını ifade etmektedir.⁴⁴⁵ Bu uygulamalar ile işletmeler kendilerine hareket serbestisi sağlayarak esnekleştirmiş ve taşeron işletmeler ile fason üretim anlayışlarını yaygınlaştırmıştır.

- **Eğitimde Esneklik** : Eğitimde esneklik, eğitim ve yeniden eğitim programlarının işverenlerin ihtiyaçlarına cevap verir hale getirilmesini ifade etmektedir. Çalışma hayatının sorunsuz devamının temini açısından, **sürekli eğitim** büyük önem taşımaktadır. Uluslararası rekabette eğitim ve **nitelikli insangücü** stratejik bir öneme sahiptir. İşletmelerin üretimde **verimlilik, yüksek kalite ve düşük maliyet ilkeleri çerçevesinde hergün değişen teknolojiyi takip edebilmeleri, artan uluslararası rekabet ile mücadele** edebilmeleri için **nitelikli insangücüne** ihtiyaçları vardır. Burada üzerinde önemle durulması gereken bir diğer husus, işsizlerin büyük bir bölümünün iş bulamadıkları için değil, iş piyasasının gerektirdiği yetenek ve niteliklere sahip olmadıkları için işsiz kalmalarıdır. Bu durum, gerek istihdam öncesi, gerekse istihdam içindeki **eğitim programının çağdaş iş yaşamının gereklerine cevap verir hale getirilmesini zorunlu** kılmaktadır.

Günümüzde şirketler artık dört duvar arasında, çalışanları, makine parkı, ortakları ve sermayesi ile değil, dış dinamikleri ile de birleşmektedir. İşyerleri ve ofiste de değişiklikler olmaktadır. Mesela yalınlaşmış, daha az hiyerarşik ve 7/24 işleyen organizasyonel esnek yapılar geleceğin işyerlerinin yeni resmini oluşturmaktadır. Hem işalana hem de işverene uygun, **esnek çalışma saatleri** çalışma şeklimizi belirleyecek gibi gözükmektedir. İnternet ekonomisi dışında da evde çalışma sayısının artacağı öngörülmektedir. Bu durum dış kaynaklı (outsourcing) çalışma sistemini hem iç

maliyetleri düşürme, hem de yönetmeyi kolaylaştırma anlamında tercih eden şirketler tarafından da desteklenmektedir.⁴⁴⁶

Sürecin getirdiği çalışma koşullarındaki keskin dönüşler özellikle insan unsuru üzerindeki etkisi ile zincirleme reaksiyonlar oluşturmaktadır. Lojistik örgüte düşen bu reaksiyonları kontrol altında tutması hatta yönetmesidir. Bu ise nitelikli işgücü ile başarılacaktır. Bunu başaran lojistik örgütlerin rekabet gücü ve avantajı mutlaka başaramayanların üzerinde olacaktır.

B. İç Etkenler

Lojistik örgütler tüm sektörler ile iletişim ve işbirliği içinde olduklarından dış etkenler kadar lojistik örgütün iç bünyesinde de önemli etkileşimler yaşanmaktadır. Bu iç etkileşimlerin yönetilmesi dış etkenlere göre daha zor olup, bu yönde başarı sağlayamayan lojistik örgütlerin dış etkenlere karşı da başarılı olmaları ve gerekli olan değişim ve dönüşümü yaratabilmeleri daha büyük bir enerji isteyecektir. Bu yüzden özellikle yönetsel ve eğitsel anlamdaki değişimlerin işgücü niteliğindeki dönüşümlere yansıtılması son derece önem kazanmaktadır. Bu bölümde de lojistik işgücü niteliği üzerindeki iç etkenler incelenecektir.

1. Lojistik Yönetim Anlayışı

Yeni teknolojilerin hem kendisi ve hem de etkileşim içerisinde olduğu çevrede oluşturduğu hızlı değişim, geçmişin gelenek ve alışkanlıklarını dönüştürmeye devam etmektedir. Bu dönüşümler, endüstri ilişkilerinde olduğu gibi lojistik işletmeler üzerinde de bir çok anlamda etkili olmaktadır. Hızlı değişimlere uyum sağlayan ve dönüşüm hızında geç kalmayan lojistik örgütlerin başarı şansı artmaktadır. Bu yönde yapılan çalışmaları izleyen ve yapılan önerileri çabuk algılayan lojistik örgütler kendi dönüşümlerine süreklilik kazandırma gayretine girmektedirler. Gelişmeler **lojistik örgütlerin yönetimlerinde de yeni politika ve uygulamaları zorunlu** hale getirmektedir.

Yeni teknolojilerin sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme ile değişim ve dönüşümün boyut ve kapsamı da geleneksel anlayıştan çok farklı olduğundan

⁴⁴⁵ Meryem KORAY, "Esneklik ve Emek Piyasasının Küreselleşmesi", **Petrol-İş Yıllığı**, 1995, İstanbul, s.756.

⁴⁴⁶ Hakan SENBİR, "**Son İnsan**" mı?, "O" Kitaplar, İstanbul, 2004, s.112.

kazanımların boyutu da değişmiştir. Ancak gelişmelerin sosyal boyutunun eksik ve yetersiz kalması, yeni teknolojilerin kazanımlarını gölgelediği de bir gerçektir. Bu durumun yarattığı farkındalık ile lojistik örgütler kendi yapıları ve yönetimlerinde yapacakları dönüşümlerde, **insan olmanın ne anlama geldiğini** unutmamalıdır.

Lojistik süreci çok farklı disiplinlerden oluşan karmaşık bir süreç olup, yüksek seviyede bilgi ve profesyonel işgücü ile üst seviyede yönetim fonksiyonlarına (planlama, koordinasyon, yönlendirme, kontrol vb) ihtiyaç duyulmaktadır.

a. Lojistik Yönetim Anlayışındaki Değişimin Unsurları

Tarihsel gelişim süreci içinde örgütlerde temel olarak **üç yönetim yaklaşımının** uygulandığı söylenebilir. Bu yaklaşımlar sırasıyla **Klasik Yönetim Yaklaşımı**, **Beşeri İlişkiler Yaklaşımı** ile İnsan Kaynakları Yönetimi de denilebilen **Modern Yönetim Yaklaşımı**dır.⁴⁴⁷

- **Klasik Yönetim Yaklaşımı** : Taylor tarafından geliştirilen bu yaklaşımla yönetime ilk defa bilimsel anlayış getirilmiştir. Bu yüzden Bilimsel Yönetim Yaklaşımı da denilmektedir. Kısaca işlerin basit ancak tam olarak planlanmasını öngörür. Bu yaklaşımda işçi bir makine veya parçası gibi algılanmakta, ödüllendirildiğinde iş yapmaya hazır olduğu değerlendirilmektedir. Zaman ve hareket etüdü ile iş akışları ile işler işçinin müdahalesine gerek olmayacak şekilde planlanmıştır. Verimlilik artışı sağlanmasına rağmen psiko sosyal faktörleri ihmal etmesi işçi işveren çıkar çatışmalarına ve ciddi eleştirilere neden olmuştur.

- **Beşeri İlişkiler Yaklaşımı** : Beşeri İlişkiler Yaklaşımı'nda en önemli hareket noktası Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne araştırmaları 1924 yılında Elton Mayo tarafından, Western Elektrik İşletmesinde başlatılmıştır. 8 yıl süren deneylerde işletmedeki ışıklandırma ile çalışanların verimliliği test edilmiştir. Deneyler sonucunda pek çok değişken ele alınmış ve bunlara bağlı olarak Hawthorne etkisi de denilen sosyal etki keşfedilmiştir. Sosyal etki süreci, işletmelerde iyi ilişkiler kurulmasını yönetimin bir amacı haline getirmiştir. Hawthorne deneylerinin öncülük ettiği bu akımda, **yönetime, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi bilim alanlarının bulguları uygulanmaya** başlanmıştır. Yaklaşım, **çalışanların kararlara katılması** ile birlikte kendilerine sorumluluk ve yetkinin verilmesi ile **motive** olabileceği düşüncesinden hareket etmiştir. Yaklaşım ile yönetim felsefesinde **sosyal insan**

⁴⁴⁷ A.TOKOL,s.204.

kavramı önem kazanmıştır. Daha sonraki yıllarda özellikle 1950'li yılların ortalarında McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisi, Beşiri İlişkiler Yaklaşımını güçlendirmiştir. Özellikle Mc Gregor'un Y Teorisi varsayımında ifadesini bulan **çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı**, yönetimin çalışanına güvendiğinde ve sorumluluk verdiğiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, "**insan**" unsurunun organizasyonun bir değeri olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir.

- **Modern Yönetim Yaklaşımı** : Modern Yönetim Yaklaşımının başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temel sahip oluşu, özgün araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve hepsinin üzerinde sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır. Teori X ve Y ile birlikte örgütte **bireye yetki ve sorumluluk verilmesinin motivasyon ve verimlilik** açısından önemini vurgulamaktadır. Ayrıca pek çok yönetim modelinin (Peter Drucker'in "Amaçlara Göre Yönetim, R.Likert'in "Sistem Yaklaşımı" ve Edgar Schein'in "Psikolojik Sözleşme") gelişimi ile örgütte, sosyal insandan bir adım daha atılarak "**insan kaynakları yönetimi**" anlayışına geçilmektedir. 1965 yılında Raymond Miles'in "insan ilişkileri" ile "insan kaynaklı" kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, "insan kaynakları" kavramını ortaya koyması önem taşımaktadır. İnsan kaynakları kavramı ile Miles, klasik personel yönetim ve çalışan ilişkiler hareketinden farklılaşarak, **çalışanı, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı** olarak değerlendirmiştir.⁴⁴⁸

Modern yönetim anlayışı ile modern teknolojik gelişmeler ile lojistik işletmeler, ağ (web) savaşları ve tele (on-line) rekabet ile karmaşıklığın baskın olduğu kaos düzenli bir yapılanma atmosferinde **aşağıdaki karakteristikleri**, lojistik yöneticileri için "**kritik değişim özellikleri**" olarak kabul edilmekte ve yönetsel planlama ve performans değerlendirmesinde öncelik almaktadır.⁴⁴⁹

- **Motivasyon Yönetimine Geçiş** : Lojistik yönetimler, lojistik işgücü çalışanlarını güvensizlik ile yüksek performans arasındaki gerginlikten kurtararak, orijinal davranışsal değişimleri benimsetmeli, olumlu çabalarını sürekli-düzenli ödüllendirerek, olumsuz reaksiyonlarını çok defa bekleyerek kabul etmek ile devamlı bir iletişim modelini işler duruma getirmelidir.

⁴⁴⁸ A.SELAMOĞLU, İKY ve Endüstri İlişkileri Zenginliği, **İşveren Dergisi**, Sayı:10, 2000, s.13.

⁴⁴⁹ Toby J. TETENBAUM, " From Newton to Chaos ", **Organizational Dynamics**, Spring, 1998, s.21.

- **Esneklik Oluşturma** : Lojistik yönetimler, lojistik işgücü çalışanlarının beklentileriyle uyumlu değişim programları geliştirerek, çalışanlarına yardım ederek esnekliği oluşturabilirler. Lojistik yönetimler, düzensizlikteki düzeni, ilkelerini, denge boyunca ve önceden bildirme gereksinimini vurgulayarak kaos ve değişimin doğasını elemanlarına açıklamalıdır. Gerekli niteliklere sahip çalışanları, organizasyonda istihdam etmeye yönelirken, daha başlangıçta meydan okumayı ve kritik hedefleri onlarla paylaşmak, verimliliklerinde pozitif etki yapar.

- **Sistem Dengesizliği Oryantasyonu** : Endüstri döneminde taklit etme, statik çevresel etkileşimler ve tahmin edebilirlik, yöneticileri, önceden belirlenmiş yapılar içerisinde performans göstermeye yöneltmekteydi. Enformasyon çağı denge ve stabilizasyonu değer olmaktan çıkarmıştır. Lojistik yönetici için denge hareketi günümüzde, ya bir kaos düzen örgütlemeyi öne sürerek araştırmak ya da kimi değişimler yavaşlarken, pay artışını düşünerek, kasıtlı alt üst etmekle yaratıcılığı beslemek, desteklemek, bilgiyi sağlayarak, olumlu bir çevre kapasitesi meydana getirmenin stratejik rolünü farketmektir. Dolayısıyla 21 nci yüzyılın yöneticisi, **bilginin performansını sağlamada bilgi teknolojisi ile kaosa odaklı organizasyon arasındaki doğrusal bağı** kurabilmelidir.

- **Bugün ve Gelecekte, Lojistik Yönetimi Düzenlemek** : Bugünün lojistik yönetimleri, geleceğin değişimine sebatsızlık, tahmin etme ve edememe ile düzen ya da düzensizliğin karmaşıklık ve de basitliğin oluşturduğu paradoksal takım yıldızında, günlük işlerde denge ve tahmin edilebilen düzenlemeye başvurarak öngörülemezliğe odaklanma yaklaşımı geliştirmelidir. Yeniyi tercih ederek, yeni yönergeleri planlayarak, sistemleri yeniden tasarlamak, paradoks yaratmayı, gerilim ve endişeleri yatıştırarak için güçlü araçları kullanmak, bugünün lojistik yöneticisinin özellikleri olmalıdır.

- **Bir Öğrenen Lojistik Organizasyon Yaratmak ve Sürdürmek**: Yeni sistemlerin ortaya çıkması, kendini örgütleme maliyetleri ve bir enformasyon çağı öğrenimi belirli tarihe bağlı değildir. Böylece, devamlı öğrenmede, herkesi kendini yenileme isteğiyle donatabilmek, kaos düzenli organizasyonlardaki yöneticilerin önemli bir rolüdür. Çalışanlar fırsatlarla karşılaşır ve günlük problemler öğrenme için daima potansiyeldir. Gerçek bir öğrenen lojistik organizasyon yaratmak ve sürdürmek için lojistik yöneticiler, iletken ve öğrenmenin destekleyicisi bir lojistik örgüt iklimi oluşturmak ihtiyacındadırlar. **Geleneksel olmayan düşünceyi güçlendirmek ve sorumluluk almayı teşvik etmek, kültürel başarısızlığa katlanabilme, rasyonel**

analitik yöntemleri fazla kullanmakla birlikte, problem çözümünün çeşitli yollarını deneme yöntemlerinde rekabet etmeyi sağlamak da lojistik yöneticinin rollerindedir. **Yenilikçi düşünceleri istihdam etmek**, yöneticinin öncelikli amacı olmalıdır. **Çatışmaları potansiyele dönüştürebilmek**, çeşitli düşünceler arasında **değer yaratıcı bir tarzı benimsemek**, gereksinildiği gibi **dağılmak veya kendilerini yeniden oluşturmaya öncü olmak, karmaşıklık ve kaos teorilerinin tahminlerini kabul ederek anlama, acil değişim için gerekli yetenekleri çekici kılmak** lojistik yöneticilerin diğer fonksiyonlarıdır.

Lojistik örgütler teknoloji ile uyumlu olabilme gayretleri çerçevesinde çeşitli politikalar geliştirmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda, iki yaklaşımlı **teknoloji politikaları** mevcuttur.⁴⁵⁰

- **Ürün ve Hizmet Teknolojisine Yönelik Politikalar** : Malzeme gereksinimi azaltarak üretimi kolaylaştırarak ve lojistik hizmet gereksinimi basitleştirerek ürün ve hizmet maliyetini düşürmeye yönelik ürün ve hizmet geliştirme politikası.

- **Süreç Teknolojisine Yönelik Politikalar**: Daha az iş lojistik gücü ve malzeme kullanımı amacı ile öğrenme eğrisi sürecinin geliştirilmesi ve ölçek ekonomilerin sağlanması amacıyla süreç geliştirme politikası.

Teknoloji politikaları yanında geliştirilmesi gereken aşağıda sunulan stratejik yaklaşımları Çancı ve Erdal ortaya koymaya çalışmıştır:⁴⁵¹

- **Üretim Ve Dağıtım Stratejilerinin Küreselleşmesi**: Dünya ticareti küresel pazar anlayışının hakim olduğu bir ticaret ortamına dönüşmektedir. İşletmelerin uluslar arası alanda rekabet edebilmelerinde imalat maliyetlerinin (işçilik, enerji, ham madde v.s.) düşük olduğu yerlerde üretim yapmak ve sürekli yeni pazarlar bulmak önemli bir kazanç kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yalnız kökeni oldukları yerel veya bölgesel pazarlarda değil uluslar arası bir küresel çapta da faaliyetlerini sürdürmek mecburiyetindedirler. Bu bağlamda şirketler üretim ve dağıtım stratejileriyle lojistik iş süreçlerini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar.

- **Stratejik İşbirlikleri**: Modern lojistik anlayışına hakim olan kombine taşımacılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sadece yerel firmanın kendi başına ve tek merkezden idare edilmesinin zorlaştırmaktadır. Dünyanın farklı yerlerinde firma merkezinden uzak bölgelerdeki işletmecilik faaliyetlerinde uluslar arası lojistik

⁴⁵⁰ M.Ş.ŞİMŞEK, B.H.AKIN, s.45.

partnerlere ihtiyaç bulunmaktadır. Uluslar arası lojistik işbirlikleri ihracat ve/veya ithalatta yerel mevzuat ve yasal uygulamaların aşılmasında, bürokrasi engelinin ortadan kaldırılmasında, maliyet ve hız avantajının sağlanmasında büyük yarar getirmektedir. Küresel bazda faaliyet gösteren lojistik firmaların küçük çapta faaliyet gösteren firmaların bu bakımdan işbirliklerini zorlamaktadır.

- **E-Ticaret:** Elektronik ticaret nihai tüketicilere büyük kolaylık sağlamaktadır. Benzer ve farklı ürün seçenekleri hakkında bilgi toplama, karşılaştırma yapabilme ve ücretsiz danışmanlık alabilme gibi opsiyonel yeni fırsatları kendi içinde barındırması interneti tüketiciler için hızla kabul gören bir ortam haline getirmiştir. Bu yönleriyle internet ekonomisi ve elektronik ticaret lojistik hareketleri hızlandırmaktadır. Klasik büyük hacimli malların ve kesikli siparişlerin yanında küçük hacimli ve sürekli taşıma hareketleri de yeni boyut kazanmıştır. Tam zamanında lojistik kavramının gelişmesiyle birlikte tam zamanlı lojistik (JIT-L:Just in time logistics), İnternet, Elektronik bilgi alışverişi (EDI:Electronic Data Interchange), uydu destekli küresel konum tespit sistemleri (GPS: Global Positioning System), mobil iletişim (GSM), akıllı taşıma sistemleri (ITS: Intelligent Transport System), bar-kod, otomasyon gibi bilişim teknolojilerinin uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Lojistik hizmeti veren işletmelerin yeni teknolojileri özellikle internet tabanlı işlem ve hizmetleri müşteri edinme, sipariş süreçleri, faturalama, kargo izleme, araç takip sistemlerinin yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

Tablo 18: Geleneksel ve E-Ticaret Karşılaştırması

	Geleneksel Lojistik	E-Ticaret Lojistiği
Taşıma Büyüklüğü	Büyük Hacim	Küçük Hacim, Paket
Müşteri	Stratejik	Bilinmiyor/Gizli
Talep Türü	İtme Sistemi	Çekme Sistemi
Envanter/Sipariş Akışı	Tek Yönlü Akış	Çift Yönlü Akış
Ortalama Sipariş Miktarı	1000\$'dan fazla	100\$'dan az
Güzergah	Yoğun ve Merkezi	Az, Parçalanmış ve Dağınık
Talep	Durağan	Dönemsel, Parçalı
Sorumluluk	Tek Bağlantı	Tüm Tedarik Zinciri

Kaynak: M.ÇANCI, M.ERDAL, Lojistik Yönetimi, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

⁴⁵¹ ÇANCI Metin, Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.40.

- **Yönetici Yeteneklerindeki Değişimin Özellikleri:** Günümüzde global değerlendirmeler yapabilecek, küresel bakışın önemini kavramış, dünya ile entegre olabilecek yani yetenekler geliştirebilme gücü gelişme ve ilerleme vizyonlarının temelini oluşturmaktadır.

Organizasyonlarda her düzeyde alınan kararların yaşama geçirilmesi liderlerce yapılacak yönlendirmelerin çalışanlar tarafından çok iyi anlaşılmasına ve benimsenmesine bağlıdır. Bunun sağlanması için; iletişim, motivasyon ve lider önem taşır. Etkili bir iletişim ve liderlik çalışanlar arası sevgi ve saygıya dayalı duyguları güçlendirir ve yüksek bir güven ortamı oluşturur. Dolayısıyla, etkili ve verimli bir yönetim düzeninin oluşturulmasına katkıda bulunur. Günümüzün değişim hızı, yeni üçbinlerde modern yönetimde; yenilik, yaratıcılık, güven ve sistem anlayışlarına derinden hakim yeni önderlerin önemini arttırmaktadır. Bir spor takımı koçu, bir orkestra şefi ya da yönetim bilgi sistemlerini yönlendirebilecek nitelikte, akıl hocalığını da içeren eğitici-öğretici önderlik ve kepi anlayışını uzay çalışmalarının başarılı yönetimlerine doğru dahi götürebilen sabır ve fedakarlık esasları ile yönetsel bir dinizm özgüveninin yansıtabilecektir. Geleceğin karmaşık dünyasının sorunlarını çözümede organizasyonun nasıl bir görünüm alacağı yönetim bilimcilerini sürekli olarak meşgul etmektedir. **Geleceğin organizasyonun özelliklerini** şöyle özetleyebiliriz:⁴⁵²

- Neden sonuç ilişkisinin çoğalması,
- Daha çok bilgi ve teknoloji ihtiyacı,
- Hızlı değişim gereksinimi,
- Kaynak sınırlamaları ve sıkıntıları,
- Karma ekonomik sistem (kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluşlar)
- Karar oluşturmasına geniş katılım ve paylaşma isteği,
- Daha geniş yerleşim gereksinimleri,
- Karşılıklı bağımlılığın artması,
- Bugünkü gibi hiyerarşik ve açık sistem modeli,
- Devam eden sorunlar,
- Değer yargılarından uzaklaşmak,
- Kontrol edilemezlik,
- Verimsizlik,
- Egemen güçlerin görünmez etkileri.

⁴⁵² A.MAŞRAP, s.31.

- Sistem yönetiminin sağladığı yarar ve avantajları içinde, farklı bilim dalları ve uzmanlık alanlarındaki bilgiyi birleştirip entegre eden **sistem mühendisliğinin**, sistem yaklaşımı prensipleri doğrultusunda, **sosyo-teknik sistemlerin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi**, çıkabilecek sorunlara etkili ve yeni yaratıcı çözümlere bularak en gerçekçi ve akılcı uygulaması; sistem mühendisliği yönetiminin esaslarını oluşturmaktadır. Küreselleşme dinamiği ve zenginliği içinde, sistem mühendisliği yaklaşımı ile daha zengin, çoksesli, renkli, özgün, bol aktiviteler üretebilme gücü yeni bir devinim kazanabilecektir.

Bir organizasyon sisteminin performansı o organizasyonda çalışanların performansı ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Organizasyon elemanlarının entelektüel düzeyleri, duyguları, ilgi alanları ve bireysel kapasiteleri en önemli konuları oluşturur. Bireylerin gelecekte istedikleri, organizasyon sisteminin yöneticilerini yönlendiren parlıtların anlaşılmasını ve görülmesini sağlar. Yönetim sisteminin modern yöneticileri, organizasyon sisteminde daha fazla kuralcılık yerine, **esnek, gelişimci, özgür ve akışkan değerlere önem veren** bir sistemi, daha fazla motivasyon ve performans için ciddi olarak ön planda düşünmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Paylaşılan değerler, karşılıklı güven ve bağlılık modern yönetim sistemlerinde tüm çalışanları benzer temel vizyonlar etrafında toplamayı kolaylaştırabilecektir. İşgörenler yalnızca rasyonel akıllarını kullanmayı değil, **duygularını, sezgilerini ve hayal güçlerini** de işin içine katmayı özendirirler. IQ, duygusal ve sosyal boyut birlikteliği kişilerin uyumlu ve bütünsel yeni bir görüş geliştirebilmelerine yardımcı almaktadır. Bu model, sistematik ve bütünleştirici bir yaklaşımla, üretimi artan ölçüde eş zamanlı ve sentezlenmiş olarak görür. Değer, süreçteki bir adımdan çok, bütünsel bir çabadan çıkmaktadır. Modern yöneticilerin “Bütünleştirici Yöneticilik” tarzını oluşturması gerekir. **“Bütünleştirici Yöneticilik”te** aşağıda belirtilen hususlar ve **nitelikler** öne çıkar.⁴⁵³

- Yönetme ve güç arzusu, yönetmekten tatmin olma ve zevk alma. Bir yöneticinin iyi bir lider olması için insanları sevmesi, benimsemesi ve özümsemesi önemli (**Profesyonellik**) bir faktördür.

- Diğer insanların duygularını anlayabilme (**Empatik düşünebilme becerisi**). Örneğin, icrasında büyük güçlükler bulunan bir direktifi verirken astların duygu ve düşüncelerinin ne yönde oluşacağını kestirme.

- Özellikle belirsizlik, karmaşıklık ve gerginlik konularında esneklik, kendine ve astlarına hareken serbestisi yaratma, değişen durumlara süratle uyum gösterme (**Tolerans**). Ulusal ve uluslararası yönetimin gergin ve belirsiz ortamında geçici

başarısızlıklarla karşılaşılrsa bile nihai başarının elde edilmesi için sebatlı, inançlı, sabırlı ve tahammüllü olma, dayanıklılık gösterme.

- İnsan tabiatında bulunan olumlu ve yapıcı yeteneklerden yararlanma, insan kaynaklarını güç işleri başarabileceklerine inandırma, organizasyon üyelerini kararlarına katabilme (**İkna ve telkin**). Unutulmamalıdır ki, başarılı sonuçlar müşterek gayretlerin (**İletişim yöneticiliği niteliği**) ürünüdür.

- Sorun (**Fırsat görme**) sezme, fırsat yaratacak koşullar oluşturma ve bunlardan işletmenin başarısı için yararlanma (**Sorun çözme**).

- İşletmenin kültür ve ideolojisini (**Organizasyonun varlık nedenini bilme**) kişiliğinde yansıtmaya (**Temsil niteliği**). Yönettiği kuruluşun çevreye ve organizasyon üyelerine karşı en iyi biçimde temsil ettiğini hissettirebilme özelliği.

- Karmaşık yapıları kolaylıkla algılayabilme, özellikle 21 nci yüzyılın modern yönetim ortamında ortaya çıkabilecek yeni ve karmaşık durumlara **süratle nüfuz edebilme, duruma hızla adapte olma ve inisiyatif kazanma**. Yönetimde önemli olan inisiyatifi eline alan ve bunu sonuna kadar götürebilen taraf olmaktır. İnsiyatifi de, yönetim ortamının derinliği, genişliği, içeriği yöneticinin liderlik özellikleri, eğitimi ve tecrübesini de içeren parametreleri bünyesinde toplayan bir yaklaşım içerisinde değerlendirmeliyiz. Bir şeyin yapılması için birinin başlaması ve önde gitmesi gerekir.

- Bilgi yoğun işlemler arasında **süratle seçim yapabilme**. Karar etki eden hakim faktörleri süratle ve öncelikle bulup çıkarabilme becerisi.

- Entegre etme (**Bütünleştirme**) ve koordine etme becerisi. Modern yönetim sisteminde başarı için, eldeki kaynakları ve unsurları maksimum verimde kullanacak şekilde bir araya getirmek, yani senkronizasyon, eşzamanlılık oldukça önemlidir. Aktif yönetime ve dinamik liderliğe hazır durumda olmak ve yüksek hareket kabiliyetini devamlı aktif halde tutmanın yanı sıra yapabilmemiz gereken şey, dinamik yönetim gücümüzü bir orkestra yönetir gibi yönetmektir. Yönetimsel altyapı, derin bir yönetimsel anlayış konsepti ve uluslararası yönetimsel ortamının çok boyutlu olduğu öncelikli olarak değerlendirilmelidir.

- Teknolojik ve sosyal öngörü, değişimi sürekli izlemek, değişime öncülük etmek, değişim sürecini kurumsallaştırmak, organizasyonel yenilik ve planlı değişimi geliştirmek (**Kendini yenileme**).

- İşletmenin başarısı, bireysel ve grupsal tatmin için uygun atmosfer yaratmak, görevin ifası için uygun şartlar oluşturmak. Organizasyonel etkinlik ve verimliliği

⁴⁵³ A.MAŞRAP, s.148.

arttırırken organizasyon üyelerini de tatmin etmek (**Rasyonellik, etkinlik ve iş tatmini süreçlerini uyumlaştırmak**).

- Kuramcı olmak, kuramlar geliştirmek, teorik **önerileri birleştirmek ve bütünleştirmek**, araştırma bulgularını uygulama aktarmak. Donatım, araştırım, geliştirim ve bilgi edinim sistemlerinin amaçları, insan kaynaklarının modern ve teknolojik donanımlarını sağlamak, muhtemel gelişmelere karşı işletmemizi bütünüyle modernize edebilmektedir.

- En etkin olabilecek bir **organizasyon ortamı** tayin etmek.

- Organizasyon **performansını ölçmek** ve değerlendirmek.

- **Ekip çalışması** yönetmek, eksilmeyen ve sürekli çağlayan bir içsel coşku yaratmak.

- Özellikle organizasyon ortamının **kültürel değerlerdeki farklılıklarına uyum** göstermek.

- Beklenen sonuçlardan ziyade, olası **beklenmeyen durumlara duyarlık** göstermek. Böylece önceden amaçladığı aşamaya gelebilmek için özgün, yaratıcı ve buluşumcu odaklanım yoğunlaşmalarını bütünleştirici yaklaşımı sergileyebilmek.

- İşletmede çalışanların **akılcılık, yaratıcılık ve sezgisel düşünme** yeteneklerini arttırabilmek.

- Akli ve bilgiyi **sürekli geliştirebilme, vizyoner** rehber özellikle bir üstad sanatçı mükemmeliği sergileyebilmek.

- İş **stresini azaltabilecek ölçütleri bilmek** ve uygulamak, stres yaratıcıların duygusal ve fizyolojik tepkilerini kontrol edebilmek.

- **Bilgi işlem** sistemlerinin yeteneklerinden yararlanabilmek.

- **Zaman** ve diğer kaynakları etkin kullanmak.

Lojistik örgütlerde değişimin kapsamı ve özellikleri incelendiğinde; **konusunun insan olup karmaşık bir nitelik gösterdiği**, bir defada olup biten olaydan ziyade örgütlerin devamı boyunca aynı kararlılığı gösterdiği, yönetim açısından çelişkili bir durum yarattığı ve **sosyal bir olgu niteliğinde olduğu** sonuçlarına varılmaktadır. Görüldüğü üzere özünde insan olması ve **değişimin sosyolojik sonuçları** ölçekli bir örgütsel değişimin hiçte kolay olmayacağını göstermektedir. Bilişim teknolojileri ile örgütsel değişim arasında **“insan merkezli bir yaklaşım”** gereklidir. Çünkü, bilgisayara depolanan bilgiler müşteri ve ürün ile ilgili kavramlardan daha boyutlu bir anlama sahiptir. Aynı zamanda, eğer bilgi güç ve para anlamına geliyorsa insanlar bunu kolay kolay paylaşmayacaktır. **Teknolojik dönüşüm lojistik örgütün de teknolojik kültürünün değişimi** anlamındadır. Bu **değişim temel davranışların,**

tutumların, değerlerin ve yönetsel beklentilerin değişimine bağlıdır. Değişimde asıl dikkat edilmesi gereken bu “**denklemin beşeri yönü**”nün çözülmesidir. Geliştirilen politikalar çerçevesinde lojistik örgütlerin teknolojik anlamda “**uyumlu olmaları beklenen faktörler**” tespit edilmiştir. Bunlar;⁴⁵⁴

- Teknolojik ve bilimsel çevredeki **değişim hızı**,
- Yeni ürünler ve süreçler için teknolojiye ve pazarda **liderliği elde tutmanın** gerektirdiği **planlama vizyonu**,
- Ele alınan **teknolojik ve bilimsel problemlerin karmaşıklığı**,
- İşletmenin belirlediği **Ar-Ge ve yenilik stratejisi** ve
- İşletmenin büyüklüğü, sahip olduğu **güç ve kaynakların genişliği**dir.

Diğer taraftan lojistik örgütlerin yeni teknolojiler ve oluşturduğu dönüşümler çerçevesinde tespit edilen teknoloji izleyebilir aşağıda belirtilen “**örgüt yönetim ilkelerine**” uygun davranmaları önerilmiştir:

- Yenilikte lojistik yönetimin **kabul katılımını** sağlamak.
- Üstünlük sağlamayan aşamalara **eşit zaman ve enerji** ayırmak.
- Teknolojik alt yapı için **vizyon** oluşturmak.
- Alt yapının kalite ile bütünleştirilmesi için **kaliteyi sürekli** geliştirmek.
- Teknolojiyi maliyet değil **yatırım olarak** yönetmek.
- Teknolojinin getirilerini ölçmek için **uygun standartları** kullanmak.
- Bilişim teknolojileri ile ilgili yönetsel **karar alma sürecini** şekillendirecek **sosyal, eğitsel, siyasi ve iktisadi güçleri değiştirmeye** çalışmak.
- Lojistik organizasyonun **amaçlarına uygun teknolojileri** izlemek.
- Yeni gelişen **teknolojileri adapte** edebilmek için örgüt içi ve dışında uygun mekanizmalar kurmak.
- Teknolojiyi **pozitif bir güç** olarak kullanmak.
- Lojistik **işgücü değişimine** hazır olmak.

Lojistik örgütlerin **bilgiye dayanmak** zorunda oluşunun “**geçerli sebepleri**” vardır. Bunlardan biri **demografidir**. Lojistik işgücü içinde oranı gittikçe artmakta olan **bilgi işçileri** geçmişin ve komuta yöntemleriyle idare edilmeye yatkın değildir. Bir diğer sebep, bilgi işinin mükemmel örneği olarak **yeni buluşlar ve müteşebbisliği sistematik hale getirme** gereğidir. Üçüncüsü, **bilgi teknolojisi ile bir arada yaşamaya alışma** zorunluluğudur. Bilgisayarlar veri üretir. Veri bilgi değildir. Bilgi, verinin kullanılış yerine ve amacına uygun giyinmiş biçimidir. Örgüt, işlerini yürütmek

⁴⁵⁴ M.Ş.ŞİMŞEK, B.H.AKIN, s.45.

için **ne gibi bilgileri ihtiyacı olduğuna karar vermelidir**, yoksa veriler içinde boğulur gider. Bu nedenle, örgütlenmek için **bilgiye dayalı yeni bir yapıya ihtiyaç** vardır.⁴⁵⁵

“Teknoloji güncel” olabilmek için lojistik örgütler;

- Teknoloji elde etmek için işbirliği (Sanayi-Üniversite İşbirliği, Müşterek Yatırım Ortaklıkları) anlaşmaları yapmalıdırlar.

- Teknolojik enformasyon kaynaklarına zamanında ulaşmalıdır.

- Dışsal teknolojiden avantaj sağlamak için örgütlenmelidir.⁴⁵⁶

Ayrıca, lojistik örgütün yönetimine ilişkin **küresel düşünce yapısı** oluşturulmalıdır. **Küresel düşünce yapısı; stratejik anlamda; daha geniş açığı aramaya yönelmeyi ve çelişkileri dengelemeyi, şirket kültürü anlamında; işlemleri doğru uygulamayı ve değişime ayak uydurmayı, bireysel anlamda; çeşitliliğe önem vermeyi ve küresel öğrenmeyi** öngörmektedir. Lojistik örgüt yönetimi olarak **rekabeti, çok yönlülüğü, uyarlamayı, değişimi, çok kültürlülüğü ve öğrenmeyi yönetebilmeyi** öngörmektedir.⁴⁵⁷

Günümüzde endüstriyel demokrasi uygulamasına ağırlık kazandıran **işbirliği modelleri** gelişmektedir. Yönetim ve kontrol anlayışındaki bu değişim eğilimi de endüstri ötesi toplumlara doğru gidildikçe çalışanların karar sürecine katılmalarını sağlayan işbirliği fikri, yeni organizasyon türlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yeni teknolojilerin uygulanması, işçi ve yönetim ilişkilerini farklı biçimlerde etkilemektedir. Teknolojik değişim ile, endüstri ilişkileri arasındaki etkileşim dolaylı bir nitelik taşımakta ve işin örgütlenmesi, ürün ve iş piyasalarının özellikleri gibi faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Ancak buradaki temel sorun, yönetim ve işçilerin istek ve önceliklerinin birbiriyle çatışmasıdır. Lojistik yönetimin amacı yoğun rekabet şartları altında piyasalarda **değişen talebi karşılayabilmek** iken, çalışanlar daha çok **teknolojik değişim sürecine ayak uydurmayı** hedeflemektedirler. Teknolojik değişim ile ilgili bir diğer sorun, yeni teknolojilerin işyerindeki uygulanışına çalışanların nasıl reaksiyon gösterecekleridir. Genellikle **çalışanların teknolojik “yeniliğe karşı**

⁴⁵⁵ Peter F. DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim**, Çev: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası, Yayın No:327, İstanbul,1995, s.350.

⁴⁵⁶ W. Dale COMPTON, **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, Çev: Gül OKUDAN, Beta, İstanbul, 1999, s.518.

⁴⁵⁷ Stephen H.RHINESMITH, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev:Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.41.

tepkileri” beş farklı şekilde belirir. Bunlar **katılımcı ilgi, sonuçlar üzerine pazarlık, şartsız kabul, gönülsüz rıza ve açık karşı çıkma** şeklinde özetlenecek tepkilerdir.⁴⁵⁸

Buradan yola çıkarak yöneticilere yenileşme kararlarında etki yapan **çevresel faktörler ve öneriler** aşağıda sıralanmıştır.⁴⁵⁹

- İşletmeyi yenileşmeye zorlayan bir öge olarak rekabet,
- Yenileştirici bir öge olarak teknolojik değişim,
- Sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal motivler ve sosyal karakterlerin yenileşme hareketlerine etkileri,
- Çağdaş uluslararası ekonomik yönelimler ve yenileşme hareketlerinde çokuluslu şirketlerin rolü.

J.J.Servan Schreiber’in dediği çağdaş güç; araştırma olarak nitelendirilebilen yenilik kapasitesi ile teknoloji olarak adlandırılan yeni buluşların nihai mamul haline dönüştürülebilme kapasitesidir. Sunulmaya çalışılan kuramsal bilgilerin ışığında yöneticinin **yenileşmeyi etkin kılabilmesi** için şu **önerilere** uyması tavsiye edilebilir:

- Yeniliğin içeriği personele gerçekçi ve açık bir biçimde bildirilmeli, yönetim-yönetilen etkileşiminin yeniliğin kabul veya reddedilmesinde önemli rol oynadığı unutulmamalıdır.
- Getirilen önlemlere, bunlarla ilgili çalışanların katılması sağlanmalıdır. Coch ve Frech, yaptıkları araştırmada değişikliğe katılan bireylerin, değişimi daha kolay benimsedikleri, yerleşmesi ve başarı kazanmasında daha büyük oranda katılım gösterdiklerini saptamışlardır.
- Yönetici, yenileşme hareketlerine girişmeden önce ilgili yönetici ve personeli önceden değişime hazırlamalıdır.

Sonuçta; yenileşmeye tepkilerin yönetici-yönetilen arasındaki etkin etkileşimle, yenileşme planlarının esnekliğiyle ve çalışanların bu planlara katılım dereceleriyle orantılı olacağı söylenebilir. Söz konusu katılımın sağlanabilmesi için ise; işletmede ortalama bir yaratıcılık düzeyinin bulunması yararlıdır. Çünkü, yenilikçi düşüncenin temel ögesi **“Yaratıcılık”**tır. Yaratıcılık kısaca; yeni ve yararlı fikirleri oluşturan bir düşünce olarak tanımlanabilir. Yenileşmek yolu ile etkinliğe ulaşmaya çalışan bir yöneticiyi de yaratıcılığın en çok bu yönü ilgilendirmektedir. Çünkü yaratıcı bireylerle

⁴⁵⁸S.SOYER, s.162.

⁴⁵⁹G.BUDAK, s.27.

çalışmayan bir yöneticinin yenilikçi olma şansı düşüktür. Aşağıdaki özelliklere sahip olan bir insanın, belli bir yaratma kapasitesinin bulunduğu söylenebilir:⁴⁶⁰

- Alışkanlıklardan ayrılma potansiyeli,
- Zorluklara uyma yeteneği (bilinmeyenle yaşama gücü),
- İlgisiz görünen nesne ve kavramları gruplandırma yeteneği,
- Öğelerden yararlanarak buluşu gerçekleştirme yeteneği.
- Yenileşme sürecinde yaratıcılığın çok önemli roller oynadığı açıktır.

Yenileşmeyi yeğleyerek yönetsel etkinliğe ulaşmak isteyen yöneticiler, yenilikçi stratejiler saptarken, rakiplerin tahmin etme olasılığının düşük olduğu alanlara, personelinin yaratıcılık yeteneklerinden de faydalanarak yönelmelidirler. Böylece yaratıcı güçler sayesinde harekete geçirecekleri fırsatlardan elde edecekleri avantajı kullanabilirler. Nitekim son on yılın deneyimi bunu yeterince kanıtlamıştır. Rekabete kapalı ülkeler ve şirketler kaybetmiş, rekabeti göğüsleyenlerse kazanmıştır.

Toplumun, mekanik düşünceye dayalı Fordist üretim ilişkileri, Fordist sonrası esnek üretim ilişkilerine dönüşmüştür. Lojistik örgütlere çok uygun olan esnek çalışma sistemi devreye girmiş, üretimin birçok bölümü ev veya büroda bilgisayar başında gerçekleştirilir olmuştur. Yerel **birimler ve yönetimler** ağırlık kazanmış, küresel süreçle yerel süreçler arasında bağlantılar kurularak, internette birebir görüşme, küresel düzeyde gerçekleşir olmuştur. İşbölümü küresel düzeyde devreye girerken, küresel güvenlik sorunları gündeme gelmiştir.⁴⁶¹

Bu değişimler çerçevesinde lojistik örgüt yönetimlerinin de değişimleri söz konusu olmuştur. Bu değişimi gerçekleştirirken örgütlerin göz önünde tutması gereken **temel unsurlar** aşağıdaki gibi tespit edilmiştir;⁴⁶²

- **Eski yönetim alışkanlıklarından** mümkün olduğunca vazgeçilmelidir.
- Örgütte var olan **işlev ve süreçler eleştirel bir bakış açısıyla yeniden gözden geçirilmelidir.**
- Yapılan her işlem **yalınlaştırılmalıdır**. Örneğin dış kaynaklardan yararlanma konusunda lojistik örgütler kendi temel işlevlerini sınırlandırmalı esas alanları dışında kalan işlerde kendilerinden daha deneyimli işletmelerle **işbirliğine gitmeli** ve böylece etkin **esnekliği yakalayabilmelidirler**.

⁴⁶⁰ G.BUDAK, s.79.

⁴⁶¹ H.ERKAN, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, s.85.

⁴⁶² S.SOYER, s.250.

- Gelişen enformasyon teknolojisi, haberleşme ilişkisini de kolaylaştırdığı için **tam zamanında ürün ve hizmet üretimi uygulaması** gerçekleştirilmelidir.

- Benimsenen **amacın niteliği, sağlanacak başarının doyumu, çalışanların motivasyonunu** sürekli artırabilmelidir.

- Karar veren ile işi fiilen yapan kişi arasındaki **kademeyi azaltma, sıfır hiyerarşi, takım organizasyonu** şeklinde yalın organizasyon modellerine yönelme gibi **yetki ve sorumluluk dengesi** iyi kurulmalıdır.

- Farklı süreçler için belirlenen **denetim mekanizmaları birbirlerini tamamlar nitelikte olmalı**, sayıları elenmeli ancak bir araya geldiklerinde **sinerji yaratması** sağlanmalıdır.

- Doğrudan **değer yaratan zincir ve hizmet üretimi** üzerinde yoğunlaşılırken tüm eylemler değer üretmeye yönelmelidir.

- "**Süreç yenileme**" veya "**değişim mühendisliği**", "**toplam kalite yönetimi**" gibi işletmelerin **rekabet koşullarına uyabilmeleri ve daha iyi, kaliteli, çabuk ve hemen hizmet sunabilmeleri** için lojistik örgüt bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçleri köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmalıdır.

- **Stratejik birlikler** oluşturulmalıdır.

Toplumların artan gereksinimlerini karşılayabilmek konusunda organizasyonların büyük rolü ve yöneticilerin önemli fonksiyonları olacaktır. Yönetimi artan güçlülere karşın geleceğin liderleri, dinamik durumlar ve kompleks sorunlarla başa çıkabilecek beceriye ve belirsizlik karşısında yüksek toleransa sahip olmanın ödülleri alabileceklerdir. Çünkü günümüzde bir çok olgu önceki durum ve yapısıyla olduğundan çok, yeni değişim ilişkilerinde farklılaşabilmektedir. Artık tek bir disiplin ya da uzmanlık alanından çok, bilimsel iletişim, disiplinler arası ilişki ve çeşitli uzmanlıkların bütünsel işleyiciyle kavranması önemli olabilir. **Değişim yönetiminde** çok farklı sayıda organizasyona uygun yaklaşımlar geliştirilebilir. Hangi durumda hangi tür organizasyon yapısına gereksinim vardır? Görev, durum, çevre ve kişiler değişikçe organizasyon yapısı nasıl değişmektedir? Bu değişim yerinde ve zamanında uygun değişim lideri tarafından ne şekilde karşılanmalıdır? İşte gerçek yönetsel sistemlerdeki başarılı değişim liderinin sırrı da buradadır. Uygun yer ve zamanda, yönetim sisteminde geçiş, değişim, dönüşüm, farklılaşma ve gelişmeyi yaratabilecek ateşleyici öncülük/ilik olmayı başlatan güç olmasıdır. **Yarının yeni yönetimindeki** olguların aşağıda belirtildiği şekilde gerçekleşmesi öngörülmektedir: ⁴⁶³

⁴⁶³ A.MAŞRAP, s.3.

- Ortalama şirketler daha küçülecek ve çalışanlar azalacak.
- Klasik organizasyon yapısı yerine; daha çok takım odaklı ve sınırsız organizasyon yapısı oluşacak.
- Çalışanlar daha çok karar verici olmak için cesaretlendirilecek.
- Yatay organizasyon yapısı oluşacak.
- İşler özel fonksiyonlar yerine, yerinde ve ofis içinde gerçekleştirilecektir.
- Değişim, gücün temelini oluşturacak.
- Yeni organizasyon yapısı bilişim temeli olacak.
- Yeni şirket vizyon ve değerlerle yükselecek.
- Yöneticiler değişim ajanı olacaklar.
- Liderlik daha çok önem kazanacak.
- Yönetişimin (yönetim ve iletişim) önemi daha da artacak.

Yeni yönetim olgularını yaşama aktarabilmek için ise; organizasyonel değişimi ve değişimin gerektirdiklerinin uygulamak gereklidir. Organizasyonel değişimin tiplerinde; liderlik, teknoloji, strateji ve yapı, ürün ve servis ile insan ve kültür yapıları yer alır.

Değişimin hızı içinde, değişimin grafiğini yönetim ve kontrol becerisini gösterebilmek, müthiş bir yönetim bilişim alt yapısıyla gerçekleşebilir. Değişime yeni bir biçim ve yönlendirim sağlamak için özgün yönetsel yaklaşımların belirlenmesi önemli olmaktadır. 21 nci yüzyılı yaşarken stratejik yönetim sistem düşünürü olmak ve küresel yönetim ilkeleri ışığında, stratejik sorunlara, stratejik çözümler öngörmek gerekmektedir. Ancak yeni üçbinlerde yaşamaya başladığımız şu günlerde **önemli sorular** şöylece özetlenebilir: ⁴⁶⁴

- Uygarlık yeni değer, anlayış olgu ve kurumları ile birlikte, yeni yapısı nasıl olacaktır?
- Bu yeni yapıyı neler şekillendirecek, nasıl bir görünüm ortaya çıkaracaktır?
- Medya, internet, iletişim, hız ve değişimin farklı boyutları hangi yönelimleri taşıyacaktır? Medya sanatı hangi önemli dönüşümü gerçekleştirebilecektir?
- Yeni yönetsel vizyon nereden nereye doğru bir biçim olacak ve değişecektir?

Modern organizasyon ve yönetim başarılarının **sürekli ve sistemli kalıcılığı, yeniliklerle dolu yaratıcı buluşumculukları** ise; birlik duygularının yaratılmasına karşılıklı işbirliği ve yükümlülükleri yeniden keşfetmeye, güvenlik ve adalet ortamını

oluşturmaya, ilkeleri içselleştirmeyi, görüş ayrılıklarını kabul etmeyi, uzlaşma güveni yaratmaya, öğrenen ve öğreten organizasyon ilkelerini, yaşamsal yönetim kalite düzeylerini ve değişimi en güzel biçimde uygulayabilen uzun soluklu stratejik vizyon ve anlayışların başarı ile orkestra edilmesiyle gösterecektir. Yeni modern yönetim kültürü, çok yönlü iletişim ve etkileşimleri birlikte yaşatmaktadır. Bugün başkalarını yönetmek ve özendirim sağlamak için yeni yeni becerilere sahip olmak gerekmektedir. Yöneticiler, ekip bağlılığını, işbirliği ruhunu ve sadakati yeni baştan oluşturmak zorundadırlar. Bütün bunlar ise yeni ilişkileri, kuruluşa özgü güçlü bir yaklaşımla orta ve uzun vadede yürekli girişimcilerle desteklenmelidirler. Çünkü biz çok iyi biliyoruz ki, davranışlarımız önce zihinde yaratılır, daha sonra faaliyet olarak kendini ortaya koyar. Zihinde yaratma birinci adımı, faaliyete dökme ikinci adımı oluşturur. İç başarı olmadan, dış başarıya yönelmek yeterli değildir. İlişkilerini düzenli, işler ve sağlıklı sürdürebilmek için modern yönetim kültürünü çok iyi anlamalı ve her geçen gün en ince hassaslıkla uygulayabilme başarısını gösterebilmeliyiz.⁴⁶⁵

Lojistik örgütlerin değişimine yönelik **iki “Örgütsel Değişim Modeli”** tespit edilmiştir. Birincisi, **“Evrimsel Örgütsel Değişim Modeli”** olup, bu model örgütsel değişimin kendiliğinden oluşan doğal seyrine müdahale edilmemesini savunur. İkincisi ise **“Devrimsel Örgütsel Değişim Modeli”**dir. Bu model de değişime radikal tarzda müdahaleyi savunur. Evrimsel süreçte kalite yönetimi gibi programların uygulanması, devrimsel süreçte değişim mühendisliği ve benzeri yaklaşımların benimsenmesi gerekir. **Örgütsel dönüşüm, örgüt elemanlarının büyük bölümünün davranışlarının değiştirilmesi ve bütün olarak örgütsel performansın belirgin şekilde artırılması amacıyla tasarlanmış planlı bir değişimdir.** Dönüşen örgütün; **az sayıda hiyerarşik kademe, küçük ekipler halinde yapılanma ve örgüt kültürü ile müşteri odaklı yönetim özelliklerine** sahip olması öngörülmektedir. Örgütsel Dönüşümün sağlanabilmesi için **“Kritik Başarı Faktörleri”** tespit edilmiştir. Bu faktörler;⁴⁶⁶

- **Üst yönetimin değişim sürecine açık bir şekilde destek sağlaması ve katılması,**
- **Başarılı değişim için uygun bir hazırlık sürecinin gerçekleştirilmesi,**
- **Çalışanların katılımının sağlanması,**
- **Değişim için güçlü bir ihtiyaç duyulması,**

⁴⁶⁴ A.MAŞRAP, s.5.

⁴⁶⁵ A.MAŞRAP, s.28.

⁴⁶⁶ G.BUDAK, s.79.

- Uygun bir **ödüllendirme** sisteminin kurulması ve
- Yüksek dereceli bir **iletişimin** sağlanmasıdır.

b. Lojistik Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Geleceğin yönetimi; ekonomik/teknik ve psiko/sosyal olmak üzere iki olgu üzerinde yoğunlaşmak, başka bir ifadeyle **teknik verimlilik** ve **insan kaynakları tatmini süreçlerini** entegre etmek zorundadır. Bunun sonucu olarak oto kontrol, teknik uzmanlık ve mesleki bilginin gerekli olduğu daha **profesyonel bir yönetime** ihtiyaç duyulacaktır. Ekonomik ve teknik becerilerin önemsenmesine devam edilirken, **sosyal ve politik yetenekler** ile söz konusu beceriler arttırılacaktır. Entellektüel, duygusal, mesleki güçlükler ve bunların yüksek maliyeti, yönetimin; belirsizlik, karmaşıklık ve değişim konularında daha dikkatli ve gerektiğinde toleranslı olmasını zorlamaktadır. Artık giderek belirlenen ve bilinen **bilimsel, sanatsal ve çevresel sistemlere**; yüksek bir eğitim ve öğretimle, hızlı uygulamalar yaparak ulaşmak gerekli olmaktadır. Organizasyon performansın yeni ve değişik yöntemlerle ölçülebilir hale gelmesi, sosyal ve çevresel güçlere daha fazla ilgi ve dikkat gösterilmesini ön plana çıkarma eğilimindedir. Bu durum; yönetimin özel durumlara uygun karar ve aksiyonları sağlayacak saptamalar yapmasını, dolayısıyla çevreyi ve organizasyonu gözleyerek kurumlar üretmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Geleceğin modern yönetim sistemi; bugünü ve geleceği koruyacak, geliştirecek ve yüceltecek yeni girişim ve uygulamalar hızlanımı içindedir. Organizasyon üyelerinin gelişim, başarımları ve yeteneklerini kullanım kapasitelerinin tanınmasına yönelik yönetim süreçleri yaygınlaşarak, **insan tabiatında bulunan olumlu ve yapıcı nitelikler bireysel ve örgütsel başarının anahtarı** olarak tanımlanmak durumundadır.⁴⁶⁷ Lojistik yönetimler söz konusu anahtara sahip olmak istiyorlarsa işgücü niteliğinin arttırmanın bir yolunu mutlaka bulmak zorundadır.

Gelecekte, kavramsal olanla, **algısal olanın** daha çok dengelenmesi ihtiyacı olacaktır. Bu durum yeni **"eğitilmiş insan"** tipini öne çıkaracaktır. Eğitilmiş insan olmayı sağlayabilmenin koşulu bilgi kültürüne saygıdır. Bilgi ile çözümün kalitesi ve geçerliliği de artacaktır. Bilgi kültürü tabanlı modern yönetim sistemlerinde, daha fazla kendine güven ve farklı yaklaşımlar belirginlik kazanacaktır. Geleceğin liderlerinden beklenen **dört temel işlev** vardır; **öğreticilik, kolaylaştırıcılık, yetiştiricilik ve mükemmel insan ilişkileri** dinamiğindeki başarımların sürekliliği, sağlamlılığı ve bütünselliği biçiminde değerlendirilebilir. Gelecekte liderliğin karşılaşacağı en önemli engeller; yeni

ve **iyi eğitilmiş çalışanın** daha girişimci, kendini yönetebilen ve yaşamı boyunca öğrenmeye alıştırılmasında birleşme eğilimindedir. Bireysel öğrenme ile başlayan organizasyonel öğrenmeyi yönetim sisteminin temeline yerleştirilebilen modern yönetim vizyonuna sahip önderler sürekli başarı öncüleri olacaklardır. Yeni anlayışta ; özgün ve özgür anlayışın içten gelen bir doğallık ve gönül katılımıyla paylaşılması sağlanmalı, durgunluk yerine aktif bir hareketle; pozitif ve olumlu güzelliklerin fethedilmesi gerekecektir. 21 nci yüzyıl **yönetim teknolojisindeki en çarpıcı gelişme**; yönetim anlayışının yerini **yaratıcı liderliğe** terk etmek biçiminde belirginleşmektedir. Geleceğin lideri daha **esnek kapsamlı bir deneyime** sahip olmalıdır. Sorumluluklarının öneminin bilincinde ve çevresinde çalışanlarla yetkilendirilmiş, asil bir bütünleşme sağlayabilmelidir.⁴⁶⁸ Lojistiğin geniş kapsamı ve karmaşık işlevleri daha etkin bir yaratıcı ve dönüştürücü liderliği ve yönetimi zorunlu kılmaktadır.

Dönüştürücü lidere ilişkin üçü dönüştürücü, ikisi davranışsal olmak üzere toplam beş faktör ortaya çıkarılmıştır. Bunlar:⁴⁶⁹

- Karizma: Lider, astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder.

- Bireysel Dikkat: Lider, astlarının ihtiyaçlarına özel önem vererek, onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir.

- Entelektüel Özendirme: Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak, gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder.

- Bağlantılı Ödül: Lider, astlarını hangi ödülü almaları için ne kadar çalışmalarını gerektiği hakkında astlarını bilgilendirir.

- Ayrımcılık Yapmadan Yönetim (Adil Yönetim): Lider organizasyondaki tüm personele eşit davranır.

Bir organizasyonda, yöneticinin yönetim işlevleri çeşitli düzeylerde olmak üzere bir kademelenme oluşturur. Ancak bir **yönetici** organizasyonun hangi kademesinde görev yaparsa yapsın, bulunduğu düzeye göre farklı derecede olmakla beraber üç ortak **temel yeteneğe** sahip olmak durumundadır.⁴⁷⁰

-**Teknik yetenekler**; görevin (işin) yapılması için gerekli olan özel bilgi, yöntem ve tekniklere ilişkin becerilerdir. Küçük işletme yöneticileri için bu tür yeteneklerin

⁴⁶⁷ A.MAŞRAP, s.37.

⁴⁶⁸ A.MAŞRAP, s.61.

⁴⁶⁹ Akif TABAK, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.41-42.

⁴⁷⁰ A.MAŞRAP, s.68.

önemi açıktır. İşletme idare usulü ve lider değerlendirilmesi gibi yönetim teknikleri, personel ve modern muhasebe teknikleri, insan kaynaklarına ilişki psikomotor (bedeni), bakım yöntemleri teknik yeteneklere tipik örnekler oluşturur.

-Kavramsal yetenekler; soyut ve genel fikirleri anlama ve bunları özel durumlara uygulama becerileridir. Liderin durum değerlendirmesinde amaç, koşul ve yeteneklerin değerlendirilmesi, kabul edebilme olasılığının derecesinin saptanması, kendi hareket ve yaklaşım tarzlarımızın belirlenmesi ve çeşitli olasılıklara göre zihinsel (soyut) egzersizlerle denenmesi, kararın olası sonuçlarının kestirilmesi gibi durumlar kavramsal yeteneklerin önemin ortaya koyar. Aklın etkin ve bilimsel kullanımıyla renk ve değer kazanır.

-Beşeri yetenekler ise; diğer insanları anlama, motive etme ve onlarla iyi ilişkiler kurma becerileridir. İletişim, yöneltme (liderlik) ve motivasyon beşeri yeteneklerle ilgili en belirli aktivitelerdir.

Günümüzde global değerlendirmeler yapabilecek, küresel bakışın önemini kavramış, dünya ile entegre olabilecek yani yetenekler geliştirebilme gücü gelişme ve ilerleme vizyonlarının temelini oluşturmaktadır. Organizasyonlarda her düzeyde alınan kararların yaşama geçirilmesi liderlerce yapılacak yönlendirmelerin çalışanlar tarafından çok iyi anlaşılmasına ve benimsenmesine bağlıdır. Bunun sağlanması için; **iletişim, motivasyon ve liderlik** önem taşır. Etkili bir iletişim ve liderlik çalışanlar arası sevgi ve saygıya dayalı duyguları güçlendirir ve yüksek bir güven ortamı oluşturur. Dolayısıyla, etkili ve verimli bir yönetim düzeninin oluşturulmasına katkıda bulunur. Günümüzün değişim hızı, yeni üçbinlerde modern yöneticiyi; **yenilik, yaratıcılık, güven ve sistem** anlayışlarına derinden hakim yeni önderlerin önemini arttırmaktadır. Bir spor takımı koçu, bir orkestra şefi ya da yönetim bilgi sistemlerini yönlendirebilecek nitelikte, akıl hocalığını da içeren eğitici ve öğretici önderlik anlayışı; **uzay çalışmalarının** başarılı yönetimlerine doğru dahi götürebilen sabır ve fedakarlık esasları ile yönetsel bir dinamizm özgüvenini yansıtabilecektir.⁴⁷¹

Bir organizasyon sisteminin performansı o organizasyonda **çalışanların performansı** ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Organizasyon elemanlarının entelektüel düzeyleri, duyguları, ilgi alanları ve bireysel kapasiteleri en önemli konuları oluşturur. Bireylerin gelecekte istedikleri, organizasyon sisteminin yöneticilerini yönlendiren parlıtların

⁴⁷¹ A.MAŞRAP, s.69.

anlaşılmasını ve görülmesini sağlar. Yönetim sisteminin modern yöneticileri, organizasyon sisteminde daha fazla kuralcılık yerine, **esnek, gelişimci, özgür ve akışkan** değerlere önem veren bir sistemi, daha fazla motivasyon ve performans için ciddi olarak ön planda düşünmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Paylaşılan değerler, karşılıklı güven ve bağlılık modern yönetim sistemlerinde tüm çalışanları benzer temel vizyonlar etrafında toplamayı kolaylaştırabilecektir. İşgörenler yalnızca rasyonel akıllarını kullanmayı değil, **duygularını, sezgilerini ve hayal güçlerini** de işin içine katmayı özendirirler. Akıl ve zeka, duygusal ve sosyal boyut birlikteliği kişilerin uyumlu ve bütünsel yeni bir görüş geliştirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu model, sistematik ve bütünlendirici bir yaklaşımla, üretimi artan ölçüde eş zamanlı ve sentezlenmiş olarak görür. Değer, süreçteki bir adımdan çok, **bütünsel bir çabadan** çıkmaktadır.⁴⁷²

Bilgi ötesi toplumun uyum çağına dönüşen yeni yapılanmasında; **etkinlik**, sistematik yaklaşımı ölçüm, katılım, ana müşteriler, sıfır hata, kültürel değişim, üst yönetim ve iletişimin, müşteri odaklı yapısı, sürekli gelişim içinde, gerçek yerini ve işlevini bulacaktır. Böylece gelecek yönetimde, **liderlik, vizyon ve toplam kalitenin** öncelikli önemli önder özelliğini ön plana çıkarmak, bilgi çağının gereklerini başarıyla yerine getirmenin ve böylece 21 nci ve daha sonraki yüzyılların en temel altyapısını gerçekleştirmiş olmasının sağlayacağı güvenceye ulaşmış olacaktırlar. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, dolayısıyla müşteri memnuniyeti hedefli **toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık; sürekli gelişme, (süreç odaklılık); istatistik, katılımcı yönetim, sıfır stok; önleyici kalite kontrol, esnek üretim, esnek organizasyon yapısı, kalite çevrimleri, kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri, kalite komiteleri, sıfır hatayı hedefleyen üretim, işe en yakın olanın o işi en iyi bildiği ve onun geliştirebileceği** gibi pek çok kavramı veren yeni yönetim yaklaşımı organizasyonlar için geçerli bir fırsattır. Kalite odaklı yönetimin öncülük ettiği bu yönetim düşüncesinin iç ve dünya pazarında rekabet edebilmenin önkoşulu olmaktadır. Geleceğin zafer çağı yönetimleri, karmaşıkların hızlı yönetimi, hızlı kriz yönetimlerinin başarılması, eş-zamanlı yönetsel etkinliklerin tasarımı, uluslararası farklılıkların yönetimi gibi çeşitli yönetsel etkinliklere şahit olacak yoğun yönetimlerin yaşanabilir ortamlarına eşlik edebileceklerdir. En önemlisi zafer çağı toplumlarında dinamik yönetim sistem anlaşışını, yönetimde hız ve süratin artan önem ve geçerliliğini kanıtlar yönde planla, organizasyon, yönlendirme ve yönetimine tanık olabileceği öngörülmektedir. Böylece milenyumda özgüncü yönetim,

⁴⁷² A.MAŞRAP, s.70.

yönetimde hızlilik faktörünün artan işleviyle, dinamik önderlik anlayışının, yeni zaman ve yaratıcı vizyonel yeteneklerinin kullanılması belirginleşebilecektir. Geleceğin liderlerinin belki de en belirgin ortak paydası değişimi, yaratıcılık ve ileriye görmek gibi yeteneklere sahip olmalarıdır. Bu özel beceriler onların meslek yaşantılarının en başlarında eğitim uygulamalarıyla özel durumlarındaki yetenekleriyle, daha ileri aşamalarda ise yetkili mevkilerdeki liderlik başarılarının gözlemlenmesiyle saptanabilir. Ancak bu ortak paydanın, yukarıda ifade edilen nitelikleri her zaman ortaya çıkmaz. Bazı liderlerin bu konulardaki yüksek bir potansiyeli olmasına rağmen hiç keşfedilmeden kaybolup giderler. Küreselleşme ile ortaya çıkan yokedici rekabet koşulları yarışı daha da güçleştirmektedir. Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla yeni organizasyonel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Burada öneli olan verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilmek ve organizasyon kültürünü değiştirebilmektir. Çağdaş yöneticilerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, **değişimi yönetebilmeleri** ve küresel pazarlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir.⁴⁷³

Küreselleşme lojistik alanda yeni fırsatlar yaratırken lojistik yönetimleri bir çok yeni mücadelelerin de içine itmiştir. Bu mücadelenin galipleri rekabet üstünlüğü kazanmış işletmeler olacaktır. Bu süreçte lojistik yönetimler aşağıda belirtilen gelişimleri ve değişimleri çok hızlı bir şekilde süren **lojistik süreç ve alanlarda yoğun bir mücadele** ile karşı karşıya kalacaklardır.⁴⁷⁴ Bu mücadeledeki başarı lojistik örgütlerin rekabetteki başarısının sınırını çizecektir.

(1) Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)

Tedarik Zinciri Yönetimi malzemenin tedarikini, dönüştürülmesini, bitmiş ürünün müşteriye ulaştırılması da dahil olmak üzere fabrika içi ve dışı tedarik sisteminin bileşenlerinin geliştirilmesi; dizaynı, optimize edilmesi ve yönetilmesi işlemlerini ve stratejilerini içeren yöntemdir. Tedarik Zinciri Yönetimi; bütün olarak tedarik zincirinin ve birim şirketlerin, uzun dönem performanslarının arttırılması amacıyla, bir kurum içindeki iş kolları arasında, bilinen iş fonksiyonlarının ve aralarındaki uygulamalarının **sistemik ve stratejik koordinasyonudur. Üç veya daha çok organizasyonun** birbiri ile direkt olarak ürün akışı, hizmetler, finans ve bilgi olarak bağlanması ve bu akışın kaynaktan müşteriye kadar ulaştırılmasının yönetilmesidir. 1990'lara gelindiğinde artık her şeyin sadece üretmek olmadığı, çokuluslu işletmelerin pazara

⁴⁷³ A.MAŞRAP, s.236.

girmesi, gelişen teknoloji ve diğer etkenler rekabetin de çok önemli olduğunun fark edilmesini sağlamıştır. Artık lojistiğin sadece taşımacılık olmadığı tedarik zincir yönetimi gibi bir sistem olarak ele alınması müşteriye kapıdan kapıya hizmetin verilmesi ve tüm operasyonların yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. TZY’de müşterilere yüksek kalite ürün ve servis hizmeti sağlamak amaçlanmıştır. TZY ile gerçek zamanlı bilgileri koordine edip birleştirdiğiniz zaman, maliyet ve hizmet sinerjisi oluşur. Sürekli değişen tüketici taleplerinin karşılanabilmesi ve aynı zamanda örgütlerin büyüebilmeleri ancak tedarik zincirinin doğru bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Tedarik zincirinin doğru yönetilmesi de tedarikçiden hatta tedarikçinin tedarikçisinden, müşteriye hatta tüketim noktasına kadar ileri ve geriye doğru malzeme ve bilgi akışının sağlanmasıyla mümkündür.

Tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) ortak kullanımı sayesinde bir sinerji yaratmayı hedeflemektedir. Sonuç ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet ya da ürün olarak ortaya çıkmasıdır. Son yıllarda işletmeler için çok önemli bir konu olan tedarik zinciri yönetimi etkin olarak yönetildiğinde işletmelerin **rekabet üstünlüğü** sağlamalarında büyük rol oynamaktadır.

Tedarik zincirinin, işletmelere kattığı en önemli değer, örgüt içerisinde bölümler arası ya da fonksiyonlar arası ve hatta değer zincirinde yer alan, müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler ve taşımacılar gibi anahtar katılımcılar arasındaki duvarları kaldırmasıdır. Hedef daha yüksek seviyedeki örgütler arası bir birleşme için lojistik fonksiyonlarının ve bilişim teknolojisinin yer aldığı ortak bir platformda birleşmektir. Bu bütünleşme, pazardaki geçici ve değişken talebe karşı, işletmenin daha hızlı bir şekilde cevap verebilmesini sağlayacaktır. Günümüzde etkin tedarik zinciri yönetimi uygulayamayan hiçbir uluslar arası lojistik işletme, rekabet üstünlüğü kazanmak bir tarafa varlığını sürdürmesi bile zordur.

Artık her şeyin sadece üretmek olmadığı, çokuluslu lojistik işletmelerin pazara girmesi, gelişen teknoloji ve diğer etkenler rekabetin de çok önemli olduğunun fark edilmesini sağlamış ve lojistiğin sadece taşımacılık olmadığı tedarik zincir yönetimi

⁴⁷⁴ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.35.

(TZY) gibi bir sistem olarak ele alınması ve tüm operasyonların entegre bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.⁴⁷⁵

İşletmeler açısından lojistik, ham madde, yarı mamul ve hazır parçaların üretim ortamına taşınması, fiziksel tedarik, sonrasında bunların iş istasyonları ve tezgâhlara taşınması yani kurum içi malzeme akışı ve elleçleme, nihayetinde ise çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zincir fiziksel dağıtım olarak üç aşamalı bir yönetim sürecinden oluşmaktadır. Bu üç aşamalı ve birbiriyle bağlantılı olarak gelişen yapı tek bir çatı altında tedarik zinciri adı altında toplanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde arz ve tedarik sistemlerini vurgulandırılmasının yanı sıra müşteriyi memnun etmek için tüm yönetim faaliyetleri gerçekleştirilir. **Tedarik zinciri yönetimi için** lojistik örgütler:⁴⁷⁶

- Küresel bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmalı,
- Zincir üyeleri arasında karşılıklı bilgi alışverişini yoğunlaştırmalı,
- Partnerler arasında koordinasyonu sağlamalı,
- Etkin ve verimlilik geliştirmeli,
- Tedarik zinciri modelinde özgünleştirmeye gitmelidir.

Lojistik işletmelerin yukarıdakilere ilaveten dikkat etmeleri gereken **tedarik zinciri yönetimi rekabet eğilimleri** aşağıdaki belirtilmiştir:⁴⁷⁷

- Uluslar arası pazarlarda şirketler değil tedarik zincirleri rekabet eder.
- Maliyetin azaltılması, yeni katma değerlerin yaratılması tedarik zinciri ortakları arasındaki işbirliğine bağlıdır.
- Tedarik zinciri rekabeti katma değerli bilgi değişimi üzerine kurulmuştur.
- Tedarik zinciri entegrasyonu süreç entegrasyonu anlamına gelmektedir.
- Tedarik zinciri rekabeti ortak stratejinin kararlılıkla sürdürülmesini gerektirir.
- Üretici sevkiyat ve yönetiminden parakendeci sevkiyat ve yönetimine geçiş ağırlık kazanmaktadır.

- Tedarik zinciri yönetiminde **itme sistemi anlayışı çekme sistemi anlayışına bırakmaktadır.**

- Tedarik zinciri boyunca hammaddeden bitmiş ürüne dönüşme sürecinde, ürünlerin değer kazanarak geçtikleri aşamalar “**katma değerli süreçler**” oluşmaktadır.

⁴⁷⁵ Ö.ÇAMKARA, s.115.

⁴⁷⁶ M.ÇANÇI, M.ERDAL, s.51.

⁴⁷⁷ Mehmet TANYAŞ, Tedarik Zinciri Kavramı, **Lojistik Dergisi**, LODER Yayın Organı Sayı:2, İstanbul, 2004, s. 21.

- Tedarik Zinciri Yönetimi verimliliği arttırmak için halkaları bir araya getirme yolu, diğer bir ifade ile “**Tedarik Zinciri Entegrasyonu**”dur. Bu kavramın önemli olmasının nedeni, iyi entegre edilmiş tedarik zincirlerine sahip şirketleri, tüm sürecin değerini zincirdeki şirketlerin hepsi için artırabilmesi ve mükemmel müşteri memnuniyeti sağlayabilmesidir.

TZY ile lojistik arasında ince bir fark vardır. Lojistik ürünleri olması gereken yere ulaştırır, ancak TZY bu süreci, tüm şirket faaliyetlerini, diğer şirketlerle olan ilişkileri ve lojistik faaliyetleri organize ederek daha ileri aşamalara götürür. Başka bir deyişle, müşterilere ürünleri göndermek istediğiniz zaman lojistik yapıyorsunuz demektir. Ancak lojistik fonksiyonların sürekliliği için şirketi organize ediyorsanız, daha fazla TZY dünyasındasınız demektir. Ancak bu iki terim bazı hallerde kesişip ve belirsizleştirdiğinden, bu ince noktanın ayrımı yapılması zorlaşmaktadır. Bu problem sürekli yaşanmaktadır, çünkü profesyonel dünya çoğunlukla aynı anlamı kastederek bu iki terimi kullanmaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri kavramının çeşitli yazarlarca farklı terminoloji altında kullanıldığını da görmekteyiz. Bunlardan bazıları; **Değer Yönetimi, Ulaştırma Zinciri Yönetimi, Katma Değer Zinciri Yönetimi, Katma Değer Ağı Yönetimi**'dir.⁴⁷⁸

(2) Çevik Lojistik Yönetimi

Bir diğer mücadele alanı da çevik lojistik yaratabilmedir. Çevik lojistik temelde yeni bir iş kavramıdır ve amacı gayet basit olup rakiplerden daima önde olma felsefesine dayanmaktadır. Çeviklik kavramı rekabet avantajının elde edilmesine yönelik tüm çabaları kapsamaktadır. Çevik lojistikte hedef **insan, teknoloji ve örgütün eş uyumlu hale getirerek bir bütüne koordine** etmektir. Pazardaki değişimlere karşı hızlı bir şekilde uyum göstermek gerekir ve bunun temel kaynağı ise yaratıcılık, yenilik ve bilgi yönetimidir. Pazar yapılarının daha fazla dinamik hale gelmesiyle birlikte yüksek kalite, müşteri sorumluluğu, uygun lojistik stratejinin meydana getirilmesini zorunlu kılmıştır. Çevik lojistik yapısı rekabet avantajının elde edilmesi ve karlılık için beslenir. Çevik lojistik pazar yönelimli stratejik lojistik cevabıdır. Çevik lojistik işletmeleri müşteri taleplerine karşılık çok çabuk cevap verirler. Çevik işletme bilgi düzeyi yüksek, kalifiye eleman gerektirirki bunlar esnek, motive edilmiş, değişime karşı sorumluluk alabilen kişiler olmalıdır.

⁴⁷⁸Atilla RAHAT, Lojistik Uygulamalarının Evrimleşme Aşamaları ve Örgüt Yapılarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, **MÜ SBE Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2005, s.58.

Çevik lojistik yapısı altı temel saçayağına dayanmaktadır. Bunlar:

- **Yenilikçi yönetim yapısı ve yaratıcı örgüt anlayışı,**
- **Bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyon yapısı,**
- Yetkilendirilmiş ve **güçlendirilmiş insan kaynakları,**
- Sürekli **değişim ve kalite** geliştirme,
- Bütünsel **müşteri odaklılık** ve pazar değişimlerine **çabuk cevap** verme,
- Bilgi ve iletişim **teknolojilerinin etkin kullanımıdır.**

Çevik lojistik işletmelerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Açık sistem yapısı,
- Toplam kalite felsefesi,
- Bütün aktivitelerde eş zamanlılık,
- Öz temel yeteneklere odaklanma,
- Bilgi yönetimi,
- Teknoloji yönetimi,
- Sürekli gelişme, değişim ve risk yönetimi,
- Entegre işletme yapısı,
- Müşteris sorumluluğu,
- Doğru ve zamanında tasarım,
- Kısa çevrim zamanları,
- Çalışanların güçlendirilmesi ve yetki verilmesi,
- Çalışanların hayati değer olarak görülmesi,
- Bilgi ve yetenek düzeyi yüksek çalışanlar,
- Farklı alanlarda yetenek sahibi esnek insan kaynakları yapısı,
- Dinamik çok ortaklı yetenekler,
- Takım çalışması,
- Bütün insanların yeteneklerinin artırılması,
- Deneyim, Öğrenme ve yenilik unsurlarının çevresel desteği,
- Tüm çalışanların sürekli eğitimi,
- Proaktif yaklaşımlar ve çevresel katkılar.⁴⁷⁹

⁴⁷⁹ M.ÇANÇI, M.ERDAL, s.54.

(3) Stratejik Lojistik Yönetim

Lojistik örgütler rekabet güçlerini arttırmak için doğru stratejileri uygulamak zorundadırlar. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda **strateji**, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreyle uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Lojistik işletme yönetimindeki strateji ise, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik ortamda işletmenini en iyi duruma gelmesini sağlayacak kararlar bütünüdür. Strateji, her şeyden önce değişimi ve gelişimi sağlayan, örgütün devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan **proaktif bir yönetim aracıdır**. Stratejiye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kararların seçilmesi sanati diyebiliriz. Örgütlerde hızlı değişen **çevreye uyum sağlamak, doğru değerlendirme ve tahmin yeteneği kazanmak, örgütü daha iyi tanımak, ortak amaç oluşturarak motivasyonu sağlamak ve yönetim kalitesini artırmak** için strateji gereklidir.⁴⁸⁰

Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirilmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel gerekliliğidir. Strateji yoksunluğu tüm kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için hayati derecede tehlikelidir. Örgütlerin başarmak isteği, rekabetçi üstünlüğü elde ederek, uzun vadede bunu başarılı bir şekilde devam ettirebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanakların ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim araştırmacıların temel sorun alanını oluşturur. Bir örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesi ve sürdürebilmesi örgütün kendisini rakiplerinden farklılaştıracak, bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilecektir.⁴⁸¹ Bu bağlamda öncelikle lojistik işletmeler vizyon ve misyonlarını ortaya koymalıdır.

Öngörülen geleceğe ve sürekli değişim içinde olan bugünü kucaklayan dinamik yönün iki açısı vardır: Birinci açısı bir yanı görünür, canlı ve gerçektir. Diğer açısı henüz gerçekleştirilememiş rüyalar, hayaller, arzular ve umutları barındırır. Vizyonun görülür yanı çalışanlara, diğer iş paydaşlarına güven ve güç vermesidir. Yalnız,

⁴⁸⁰ Ö.ÇAMKARA, s.4.

⁴⁸¹ David K. HURST, **Kriz ve Yenilenme**, Çev:Ela GÜLDEMİR, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.50.

stratejik vizyonu tamamlayıcı olan bu üç temel ögenin doğru tanımlanmış ve işletme içinde paylaşılmış olması gerekir.⁴⁸²

Vizyonun oluşturulmasında ana amaç bellidir; acımasız mücadelede güçlü olmak. Arzulanan güce ulaştıracak adımların oluşturulmasında vizyon, yön gösterici, güç verici yetkilendirici, aydınlatıcı yani her şeydir. Buna göre, vizyon oluşturmanın amaçları şöyle sıralanabilir.⁴⁸³

- İşletmenin bütününde performans artışını motive etme,
- Piyasa, ekonomi ve küresel rekabet kapsamında karşılaşılabilecek problemlerde rehberlik etme,
- İşletmenin ne olması gerektiği konusuna açıklık kazandırma,
- Değişimci-girişimci yönü belirlemek,
- Değer üretmeye ilişkin işletmeyi kurmaktır.

Vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bir bakıştır. İşletmenin potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraftır. Vizyon açıklaması; örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içerir. **Misyon**; bir işletmenin var olma nedenidir. Hayattaki rolüdür. En önemli fonksiyonu, işletmede çalışanlara ortak bir istikamet kazandırmasıdır. Vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması arzu edilen bir amaçtır. Amaçlar ise belirli bir süre içerisinde çeşitli açılardan gerçekleştirilmesi ulaşılmak istenen sonuçlardır. Bunlar işgücüne rehber olur ve faaliyetlerin uyum içinde yerine getirilmesini sağlarlar. **Stratejik vizyon** oluşturma süreci çalışmalarının titiz ve belirli **ilkeler**le bağlı yapılması gerekir. Bu ilkeler;⁴⁸⁴

- **Veri Tabanı Yaratma**: Gerekli bilgilere ulaşmak, vizyon oluşumunda en önemli girdi bilgisidir. Kritik bilgilere hızla ve ilk elden ulaşan işletmeler bir adım öne geçmişlerdir.

- **Katılımcılık ve Paylaşım**: Çok katılımlı yaklaşım, vizyonun paylaşılması ve etkinliğinin sağlanması için işletme içinde her kademedeki çalışanla işbirliği içinde olmayı sağlar.

⁴⁸² Şafak E.ÇOMAKLI, Kenan Mehmet EKİCİ, Tarık Zeki ŞAHİM, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, A-C Yayınevi, Ankara, 2007, s.119.

⁴⁸³ Ş.E.ÇOMAKLI, K.M.EKİCİ, T.Z.ŞAHİM, s.122.

⁴⁸⁴ Ş.E.ÇOMAKLI, K.M.EKİCİ, T.Z.ŞAHİM, s.134.

- **Stratejik Yaklaşım:** Vizyon geliştirme adımları birbirini takip eder niteliktedir. İlk adımı olgunlaştırmadan ikinci, üçüncü adımı oluşturmak veya geçmek dengesiz bir yaklaşımdır.

- **Odaklaşma:** Müşteriye soru sormak gerekir. Çünkü müşteri işletmenin her şeyidir. Ondan gelecek her tepki ve önerilere açık olmak işletme geleceği için güvenlidir.

- **İçselleştirme:** Vizyonun içselleştirilmesi ya da işletmenin çalışanlarınca kabulleniılması, işletmenin başarısı ve vizyonun çizdiği yönde ilerleyebilmek adına önemli bir konudur. Vizyon geliştirme adımlarına çalışanlar ne kadar çok katırlı ise paylaşım ve kabullenme o oranda artacaktır.

Stratejik yönetim ise "örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynakları(doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci" olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim örgütün genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabetçi üstünlük ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, örgütün uzun dönemdeki yaşam süresini artıracak ve rekabetçi üstünlüğünü geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.⁴⁸⁵

Lojistik stratejik yönetimin önemli araçlarından bir tanesi **Stratejik Lojistik Planlar**'dır. Stratejik Lojistik Plan aşağıda sıralanan işlem basamaklarından oluşmaktadır:⁴⁸⁶

- Lojistik stratejinin diğer büyük iş fonksiyonlarıyla ilişkilerinin tanımlanması.
- Lojistik hedefler ifadesi ürünler ve tüketicilerin her ikisi için hizmet ve fiyatla ilişkilendirilmesi.
- Kişisel müşteri servislerinin tanımı, envanter, depolama, süreç sırası, taşıma stratejilerinin ana planı desteklemelerinin sağlanması.
- Asıl lojistik program ya da operasyonel planların, detaylı planlar ve ilgili fiyatlar ile zamanlama ve onların işlere etkisi için yeterli detaylar içinde tanımlanması.
- Gerekli işgücü ve sermaye ihtiyaçlarının tahmin edilmesi.
- Operasyon maliyetleri, sermaye ihtiyaçları ve nakit akışıyla detaylanmış lojistik finansal hesap özeti çıkarılması.

⁴⁸⁵ Hayri ÜLGEN, S.Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004, s.26.

⁴⁸⁶ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.692.

- Kollektif kar, müşteri servis performansı ve diğer iş fonksiyonlarının etkisi bakımından lojistik stratejilerin iş etkisinin tanımlanması.

Lojistik **stratejileri yeniden yapılandırmak** için belirli kritik değişkenler ve ölçütler mevcut olup, bu değişkenler hem nicel hem de kaliteli veriler ister ve genel olarak **dört kategori** içinde alt gruplara ayrılır:⁴⁸⁷

- Müşteri hizmeti etkinliği: Emir döngü zamanı, Doluluk oranı (teslimata karşı sipariş yüzdesi), Sipariş döngüsü tutarlılığı (teslim zamanındaki uyumsuzluklar), Müşteri isteklerine yanıt verme kabiliyeti, Sipariş miktarına uyma kabiliyeti, İstenilen teslimat tarihlerini değiştirme kabiliyeti, Üretim takvimi ile birbirini etkileme kabiliyeti.

- Lojistik verimlilik ya da maliyetin her bir fonksiyonel aktiviteyi yansıması: Nakliye, Depolama, Envanter Yönetimi, Üretim planı ve takvimi, Satınalma, Sipariş girişi ve işlenmesi.

- Değerlerden (mallardan) yararlanma : Demirbaşlar (envanterler), Depolama tesisleri, Özel nakliye işlemleri.

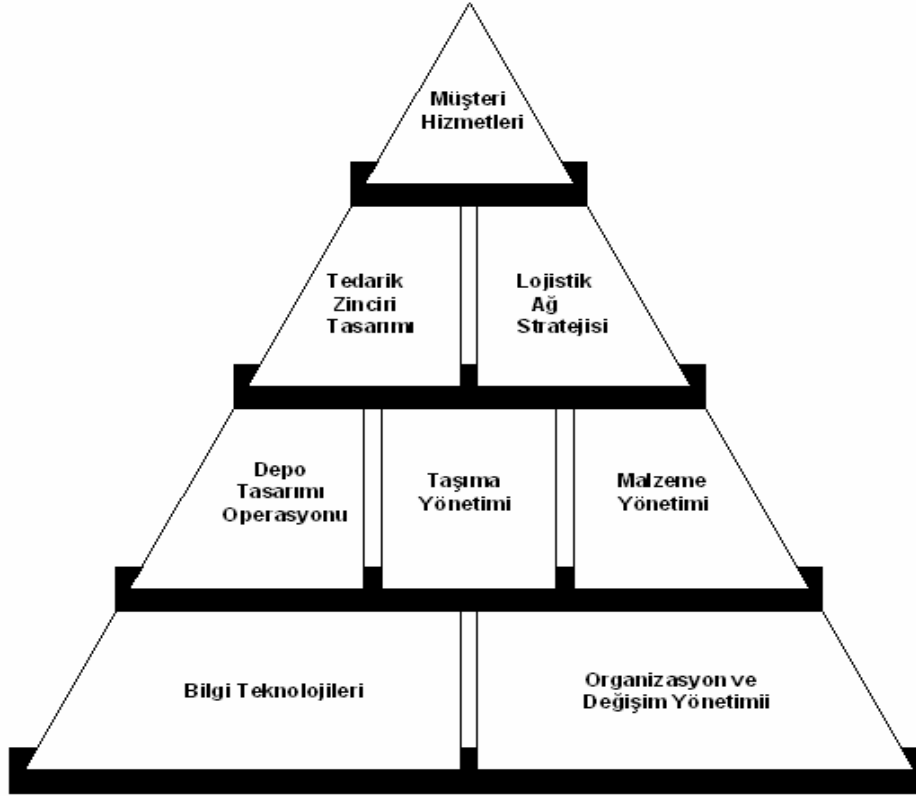
- Rekabetçi uygulamalar: Müşteri hizmet niteliği, Mallardan faydalanma performansı.

Lojistik Plan müşteri servis ve stratejileri ile başlar ve sekiz anahtar alanın bütünleşmesi ile oluşur; (1) Müşteri Hizmetleri, (2) Tedarik Zinciri Tasarımı,(3) Ağ Stratejileri, (4) Depo Tasarımı ve Operasyonu, (5) Taşıma Yönetimi, (6) Malzeme Yönetimi, (7) Bilgi Teknolojileri, (8) Organizasyon ve Değişim Yönetimi .⁴⁸⁸

⁴⁸⁷ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.697.

⁴⁸⁸ J J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.702.

Şekil 3 : Lojistik Stratejinin Sekiz Anahtarı



Kaynak: James R.STOCK, Douglas M.LAMBERT, "Strategic Logistics Management", McGraw-Hill, New York, 2001, s.702.

Stratejik Yönetimde **Sinerji** lojistik örgütün önemli bir ögesi olarak, yeni bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini ifade eder. Sinerji, örgüt stratejisinin temel elemanlarından birini oluşturur. Sinerji faktörü, örgütün gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlamasında ürünler, pazarlar ve örgütün özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusudur. Bir anlamda sinerji, örgütün üstünlük ve zayıflıklarıyla arzulanan faaliyet seviyesi arasında bağ kurma imkanı verir. Pazarlama, işletme, yatırım, çalışma-çalışmaya başlama olmak üzere dört tip sinerji vardır.⁴⁸⁹

- **Pazarlama Sinerjisi;** ürünlerin satış ve dağıtımda müşterek, satış depolarından ve dağıtım kanallarından yararlanma durumunda oraya çıkmaktır. Böylece, pazarlama servisinin emrinde bulunana araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için yararlanmaktadır. Bu durum, hem pazarlama servisinin verimliliğini

⁴⁸⁹ Ö.ÇAMKARA, s.4.

artırmakta ve hem de masraflar ve yatırımlar yönünden örgüte önemli tasarruf sağlanmaktadır.

- **İşletme Sinerjisi**; yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalışabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin, çeşitli ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji türüdür.

- **Yatırım Sinerjisi**; örgütün örgütsel ve yönetim konularında sahip olduğu eski tecrübelerinin, yeni katılacağı işlere kolayca uyum sağlayabilmesine etkisidir. Böylece örgüt, yabancı olmadığı bir yönetim ve organizasyon soruna yeni oluşturulan bir örgütten daha çabuk uyabilecektir. Eğer, yeni girişilen faaliyet, örgütün eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut personel ve yöneticilerden, yeni faaliyetin planlaması işlerinde de yararlanacağından sinerjisinin etkisi daha da büyüyecektir.

- **Çalışma ve Çalışmaya Başlama Sinerjisi**; örgütün mevcut faaliyetlerine, yeni bir faaliyetin ilavesi, işletmenin elinde bulundurduğu kaynaklar ve kolaylıklara, yeni başlayacağı faaliyetin arasındaki uyuşumun sağlanmasıdır. Uyuşum derecesi yükseldikçe masraflarda önemli ölçüde azalmış olacaktır. Çalışma sinerjisi, örgütün çalışma esnasında yapacağı masraflar, örgüte idame ettirebilmek için gerekli yatırımlarla ilgilidir.

(4) Etkin Karar Süreci Yönetimi

Yönetim fonksiyonlarını icra eden bir **yöneticinin** en önemli işlevi **karar almaktır**. Karar alma; alternatif yaratma, alternatif geliştirme ve bunlar arasından en uygununun seçme ve yeğleme sürecidir. Başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayırt eden en önemli özellik budur. Bu nedenle yönetici etkili karar veren, isabetli karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. Lojistik yönetimde özellikle operasyon yönetimlerinde etkin karar alma son derece önemlidir. Yönetim fonksiyonlarını icra eden bir yöneticinin en önemli işlevi karar almaktır. Karar alma; alternatif yaratma, alternatif geliştirme ve bunlar arasından en uygununun seçme ve yeğleme sürecidir. Başarılı yöneticiyi diğerlerinden ayırt eden en önemli özellik budur. Bu nedenle yönetici karar veren, isabetli karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. Değişimin öncelikli kural olduğu günümüzde **en önemli temel beceri; sürekli fırsatları, çevreyi, rekabeti pazarı araştırmaktan, sezinlemekten ve yeni farklılıklar ve şaşırtıcı başkalaşimler**

yaratabilmekten geçmektedir. Tüm bu işlevleri gerçekleştiren **evrensel etik, çevre ile uyum ve sosyal sorumluluk anlayışları ön planda** gelmektedir.⁴⁹⁰

(5) Lojistik Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Kalitenin evrensel tanımı yoktur. Değişik tanımlamalardaki ana farklılıkları; ürün ve hizmetin, müşterinin veya üretim işleminin üzerinde durulup durulmamasıyla ilgilidir. Örneğin kalite ustası W.Edwards DEMİNG ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı üzerinde durmaktadır. Phillip CROSBY'nin yaklaşımı, hizmetin veya üretim işleminin teknik standartlarının nasıl karşıladığı üzerinde durmaktadır.⁴⁹¹

TKY'nin lojistiğe bakan yönüyle tanımı ise şöyle yapılabilir; müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilebilmesi için, işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir. Lojistiğin sağladığı en önemli üstünlük, kaliteli hizmet ve hizmet çeşitliliği olmuştur. Lojistiğin temel hedefi kaliteli hizmet vererek müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bunun başarılması için örgütler geleneksel iş süreçlerinin dışına çıkıp müşteriye iş süreçlerinin merkezine almışlardır, öyle ki lojistikte verilen hizmet müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir. Lojistik **hizmetin kalitesi; tedarik süresi, düzenlilik, güvenilirlik, bütünlük, esneklik, doğruluk, zararlılık, verimlilik** gibi göstergelere bağlıdır. Müşterinin kalite beklentisi zaman içerisinde değişim göstermekte ve müşteri daha kaliteli hizmet beklemektedir. Bu nedenle lojistik hizmet sunan işletmeler kalitelerini devamlı artırmalıdır. Lojistik **hizmetlerin merkezinde insan** vardır. Personelin deneyimi, eğitimi, iş tecrübesi, sosyal, karar verme, problem çözme ve zaman yönetimi konusundaki yetenekleri maksimum performansın elde edilmesini dolayısı ile hizmet kalitesinin artmasını ve maksimum müşteri memnuniyetini sağlayacak bu ise rekabet üstünlüğü kazanmada büyük etki yapacaktır. Görüldüğü gibi TKY felsefesi ile lojistik yönetimi her anlamda birbirine geçmiştir.⁴⁹²

Ürün ve faktör piyasalarının uluslararası nitelik kazanması, üretimin talebe yönelik olarak yeniden yapılanması, örgütlenme ve yönetim alanına da yansımıştır. Bu değişim öncelikle üretim yönetiminde pazar koşullarını ve talebi ön plana çıkarmıştır.

⁴⁹⁰ A.MAŞRAP, s.31.

⁴⁹¹ R.A.NOE, s.10.

⁴⁹² Ö.ÇAMKARA, s.115.

1980'li yılların sonunda benimsenen yeni stratejiler özellikle, "**toplam kalite yönetimi**" ve "tam zamanında üretim"dir. Daha çok Amerikan işletmelerinde uygulanan toplam kalite yaklaşımı, üretimin hatasız, en yüksek kalitede ve makul bir fiyatla gerçekleştirilmesini amaçlarken, tam zamanında üretimin hedefi, gerekli olduğu ölçüde gerçekleşmesi gereken üretimin saptanan kalitede ve zamanında sağlanmasıdır. Bu suretle imalat sisteminde üretkenliği engelleyen, müşterilere gereksiz maliyetler yükleyen veya işletmenin rekabet gücünü riske sokan tüm unsurların ortadan kalkacağı değerlendirilmiştir.⁴⁹³

TKY; üretim, pazarlama ve lojistiği içeren her türlü girişimin çeşitli alanlarına uygulanabilecek genel bir iş felsefesidir. TKY iş hayatında; lojistiğin her alanına uygulanabilir. TKY'nin yeterli düzeyde uygulanabilmesi amacıyla lojistik yönetiminin **doğru aktiviteyi doğru şekilde bir seferde yapması ve proaktif olması** gerekmektedir. Çeşitli kalite ödüllerine ek olarak birçok kalite sertifikalandırma programı mevcuttur ki bunlarda en çok tanınanı ise uluslararası standardizasyon organizasyonu olan 9000 serileridir. ISO 9000 serileri uluslararası tanınan firmaların resmi olarak mali durumunu ve etkin bir dokümantasyon yöntemine sahip olup olmadığını inceleyen bir sertifikasyon programıdır. Avrupa'da doğmuştur ve Avrupa Ekonomik Topluluğu üyelerinin arasında ticareti destekleyen bir etkisi de vardır. ISO standartları özellikle firmaların özellikle lojistikte kaliteye ne denli önem verdiğini dikkate alır. Özellikle 1980'lerden itibaren işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için ana faaliyetlere odaklanmak istemektedirler. Bunun için işletmede yürütülen ana faaliyetler dışındaki diğer bütün faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla, işletme dışından tedarik etme yoluna gitmektedirler. İşletmelerde kullanılan tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, esnek üretim gibi yönetim felsefeleri zamanlı ve kaliteli hammadde, ürün ve süreçler gerektirmektedir. Bütün bunların sağlanabilmesi ise ancak etkili ve verimli bir şekilde çalışan bir lojistik sistemi ile mümkün olmaktadır.

Günümüzün küresel dünyasında evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite anlayışını benimsemek ve kalite uygulamalarının sürekliliğini sağlamaktır. 1950'lerde başlayan kalite yolculuğu, 1990'larda müşteri odaklı bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimini ön plana çıkartırken, artık 2000'li yıllarla birlikte yeni kalite anlayışı ise **Stratejik Toplam Kalite Yönetimi**'dir (STKY). 1980'lerden itibaren hızla artan rekabet, kalite anlayışını zorunlu bir hale getirmiştir. Rekabetçi olmanın ana noktası olan kalite de aynı oranda önem kazanmış ve bu yüzden kaliteli olmak kar elde

⁴⁹³ S.SOYER, s.159.

etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için gerekli olan bir kavram halini almıştır. Sürekli değişim döngüsü içerisinde nesnel olmayan bir kavram olan kaliteye tek bir tanım bulmak kolay olmamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü'nün kabul etmiş olduğu tanım; "Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır." Bunun yanı sıra değişik bilim adamları kalite tanımları konusunda birçok farklı görüş ileri sürmüşlerdir. Kalite, müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araçtır. Tüm bu tanımların ortak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmaktır. Toplam kalite yönetimi dar anlamda mal ve hizmet kalitesini, geniş anlamda ise kurum veya örgüt ya da örgüt kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için örgütte yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. TKY, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam Kalite Yönetimi her şeyden önce bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe, insanın mutluluğunu esas alır. Bu felsefeyi açıklamadaki en kolay yol Toplam, herkesin katılımını; Kalite, müşteri gereksinim ve beklentilerinin tamamen karşılanmasını; Yönetim, kaliteli ürün ve hizmet için bütün koşulların sağlanması ifade etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, sahip olduğu felsefenin bir sonucu olarak iki önemli unsuru öne plan çıkarmaktadır: işletmelerde her kademede ve faaliyette tüm çalışanların gönüllü katılımı ve sorumluluk taşımaları, her faaliyette devamlı geliştirme ve iyileştirmenin sağlanması. Böylece, işletmede her faaliyet, sürekli olarak iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışılmaktadır. Etkili TKY uygulayan örgütler, sürekli gelişimler ve iyileştirmelerle temel yeteneklerinin diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilememesini veya taklit edilememesini başarmaktadırlar. Temelde toplam kalite yönetimi, bir dizi yönetim ilkesini tutarlı ve sistematik bir çerçeve içinde bir araya getirip sistematik etkileşimini sağlayarak kalitenin artırılmasını kolaylaştırır. Toplam kalite yönetimi; bir stratejik vizyonun ortaya konulması, objektif ve doğru ölçümlerinin yapılması, benchmarking (kıyaslama) uygulaması, takım oluşturma ve çalışanların yaygın ve aktif katılımının sağlanması, sürekli iyileştirme tutkusunun yerleştirilmesi, kalite ile ilgili etkinliklerin birbiriyle bağlantılı birçok alt sistemin oluşturduğu bir sistem olarak görülmesi, kendini kaliteye adanmış bir liderliğin sergilenmesi, müşteri memnuniyetine büyük önem verilmesi gibi ilkeleri ve uygulamaları öne çıkaran bir yönetim anlayışını vurgulamaktadır. TKY'nin stratejik özelliği dikkate alınarak, uzun

vadeli bir yaklaşımla örgütün tüm fonksiyonlarına odaklanılma ve TKY çalışmalarına örgütün en alt basamağından tepe yönetimine kadar herkesin katılımı sağlanmalıdır.⁴⁹⁴

Müşterilerin **lojistik hizmet kalitesini** algılama konusunda **önem verdikleri değerleri** kalite konusunda lojistik işletmeye ipuçları verebilecek olup aşağıda belirtilmiştir:⁴⁹⁵

- Profesyonellik ve beceri: Özel uzmanlık bilgi ve yetenekleri, bireysel profesyonellik, problem ve sorunların doğru teşhis ve çözümü, tam zamanında doğru hizmet verilmesi, müşteriye iletişim önemi ve hızlı geri dönüş.

- Tutum ve davranışlar: Müşteri ile iletişimde arkadaşça, istekli, kibar, saygın, doğru iletişim, müşterinin zihninde oluşabilecek tüm sorulara açıklık getirilmesi.

- Güvenirlilik ve doğru sözlülük: Performans ve iş süreçlerinde tutarlılık.

- Müşteriyi kazanma: Müşteriyi anlamak, ihtiyaçlarını bilmek, bireysel ilgi sağlamak.

- Firma ünü ve inanırılık: Firma ile çalışmanın müşteriye değer kattığı, maddi fayda sağladığı anlamda firma prestij kazanır. Uygulamaların güvenilir olması işletmenin performansı ve saygınlığını paylaşılacak değerler olarak simgeler.

TKY'ye yönelik faaliyetlerde **süreç merkezli lojistik organizasyonun** anlayışının geliştirilmesi ve aşağıdaki tabloda belirtilen müşteri odaklı bir yaklaşımın oluşturulması başarı ve rekabet için gerekli unsurlardan bir tanesi olacaktır.⁴⁹⁶

Tablo 19: Süreç Merkezli Lojistik Organizasyon

SİSTEMLER	PLANLAMA	TAŞIMACILIK	İŞLEMLER	PAZAR/MÜŞTERİ
Küresel Bağlantılar	Lojistik Modelleme	Taşımacılık Stratejileri	Dağıtım Merkezi Yönetimi	MÜŞTERİ TATMİNİ
Lojistik Bilgi Sistemleri	Pazar/Rekabetçi Araştırma	Taşıyıcılarla İlişkiler	Müşteri Hizmeti	TAM VE ZAMANINDA TESLİMAT
Değişim Mühendisliği	Müşteri Tatmini	Yenilikçi Hizmetler	İşbirliği	MÜŞTERİYE ODAKLANMA

Kaynak: John J.COYLE, Edward J. BARDI, John C.LANGLEY, "The Management of Business Logistics", West Publishing Company, MN, 1996, s.57.

⁴⁹⁴ Ö.ÇAMKARA, s.89.

⁴⁹⁵ M.ERDAL, M.ÇARCI, s.79.

⁴⁹⁶ John J.COYLE, Edward J. BARDI, John C.LANGLEY, "The Management of Business Logistics", West Publishing Company, MN, 1996, s.57.

Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve verimliliği sürekli geliştirmede hem iş gücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak **kalite mücadelesi** iş görenler ve yöneticilerin; yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmalarını için gerekli karşılıklı kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapmaktadır.⁴⁹⁷

TKY ihtiyaç duyulan lojistik lider tipini de değiştirmiştir. Gerçek kaliteye, gelecek başarılı ürün ve hizmetlere ulaşmanın temel ögesi; **kaliteli girdiler ve mükemmel bir işleyiş süreci yaratmak**'tır. Sürekli başarı için; özendirim, katılım ve paylaşım düzeyi çok yüksek, bilgili çalışanlara gereksinim olacaktır. Bu bağlamda daima heyecanlı ve enerjik, yapılan işlere değişik bir gözle bakabilen lojistik liderler yetiştirilmelidir. Geleceğin yüksek performanslı lojistik liderleri ve yönetimleri, insanların dinamik, pozitif ve buluşkanlık özelliklerini, sistemin eylem planına eşgüdümleme başarısını gösterecektir. Belli bir pozitif yöne, tüm sistemi uyumlu bir anlayışla kaynaştırabilme, kaynaşım sinerjisi ve çarpan katsayısı sağlayabilme, entelektüel enerjiyi devinimlendirebilmeyi, insanın değerini temel alan bir organizasyon sistem ve felsefesi yaratmayı öngöreceklidir. Modern yönetim sisteminin liderleri, çalışanları yerinde ve zamanında motive etmeyi büyük bir ustalıklarla gerçekleştirebilirler. Elemanları dinlemeyi severler. Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma atmosferi sağlarlar. Çalışanlara sürekli bilgi verirler ve karar almada onların katılımını öngörerek, sahiplik duygusunu paylaşırlar. Çalışanların gelişmelerini özendirerek, başarılarını ve yüksek performanslarını sürekli olarak ödüllendirmeyi bilirler. Geleceğe yönelik yenilenme yolunda bu liderler, iletişim, gelişim ve yaratıcı tasarımlar ile doğru işleri, doğru zamanda yaparak, çok önemli gelişimler sağlamayı önceliklendirecek ve daha uyumlu, daha esnek, daha yaratıcı ve farklılıklara açık bir anlayışı yaratacaklardır.⁴⁹⁸

(6) Müşteri Memnuniyeti Yönetimi

Lojistik örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan müşterilerin ortaya koydukları talep; o ürün ve hizmetin fiyat, miktar ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olur. Lojistik işletmeler müşteri isteklerine uygun ürün ve hizmet sunabilecek nitelikte ve sayıda elemanları işletmede bulundurması gerekir. TKY, müşteri memnuniyeti,

⁴⁹⁷ R.A.NOE, s.12.

⁴⁹⁸ A.MAŞRAP, s.74.

satış sonrası hizmetler gibi kavramların öne çıktığı günümüz rekabet ortamında, başarı **müşteri odaklı** bir yönetimde olabilecektir.⁴⁹⁹

İyi bir lojistik sistemi ve lojistik planlama yönetimi; müşteri hizmetlerinin yaratılması ve iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması, tüketici ve pazarlama odaklanması ve tüketici odaklı sonuçlar, firmaların müşteri bilgisi, müşteri hizmetleri sistemi, tepki verebilirliği, istek ve ihtiyaçları karşılaması konularında başarılı olmak durumundadır. İç müşterilerden kasıt kurumda çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir kurumun yönetim ve buna dayalı süreçlerin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonları ve faaliyetlerin kurum içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olmaktadır. Dış müşteri olarak nitelendirilen müşteriler ise bir ürün veya hizmetin kaliteli olması koşuluyla en fazla faydayı sağlamak isteyenlerdir.⁵⁰⁰

Lojistik, ürünün siparişinden sevkiyatına, üretim planlamadan dağıtım kanalının seçimine kadar kapsadığı faaliyetlerle işletmelerin devamlılığı için hayati önem taşımakta olup, işletmelerin varolma sebebi olan müşteri taleplerine doğrudan cevap vermelidir. İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli dış faktörlerden biri işletmenin sunduğu mal veya hizmetlerden yararlanan müşterilerdir. Müşteriler ortaya koydukları taleple ürün, fiyat, miktar ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. İşletmelerin müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilecek nitelikte ve sayıda işgöreni istihdam etmeleri gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi, satış sonrası hizmetler, müşteri memnuniyeti gibi kavramların önem kazandığı günümüz rekabet ortamında, başarı daha çok müşteri odaklı bir yönetim ve işgören ile olabilecektir. Artan rekabet ve ürün çeşitliliğindeki fazlalık işletmeleri müşterilere daha yakın ilişkiler kurmaya zorlamaktadır.⁵⁰¹ Avrupa ve ABD'de işlerin % 85'i; bilginin geniş kullanımını gerektirir. Bu; işgörenin hizmet veya ürün geliştirme sistemini anlaması kadar ürünü değiştirmede veya müşteriye hizmet etmede bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanmasını ve paylaşmasını gerektirir.⁵⁰²

Uzun dönem sadık müşterileri artırmanın en hızlı yolu, bir problem ortaya çıktığında onu müşteriyi tatmin edecek şekilde çözmektir. Bunun gibi, onları kaçırmak için de, onları baştan savmak veya sorunlar için onları suçlamaktan daha hızlı bir yol

⁴⁹⁹ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.30.

⁵⁰⁰ Haldun ERSEN, **Topyekün Mükelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Soyak, İstanbul, 2004, s.73.

⁵⁰¹ H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.30.

⁵⁰² R.A.NOE, s.5.

yoktur. Müşteri hizmetleri size kısa vadede maliyet yaratbilir, fakat uzun vadede muazzam karlar sağlar. Amerika Birleşik Devletleri hala bir endüstri devi olmasına rağmen, bütün işlerin %66'sı hizmetlerle ilgilidir. Bugün Birleşik Devletlerin bir hizmet ekonomisi vardır. Etkin bir müşteri hizmeti için işletmenin hizmette güçlü olması gerekir. Eğitimin artması nedeniyle bugün müşteriler daha kültürlüdür. Müşteriler, tüketici haklarını savunan grupların bir sonucu olarak daha iyi bir davranış ve daha yüksek bir kalite beklentisi içindedirler. Lojistik örgütler müşterileri ve çalışanları nasıl daha iyi eğitebileceğinin yollarını aramalıdır. Rekabetin içeride ve dışarıda büyüdüğüne dikkat edilmelidir. Lojistik işletmeler neyi rakiplerinden daha iyi, hızlı veya farklı yapabileceklerini iyi çalışmalıdırlar.⁵⁰³

(7) Tam Zamanında Üretim Yönetimi: (TZÜ/Just In Time:JIT)

Tam zamanında üretim ve hizmet; envanteri minimumda tutma böylece güvenlik stoklarını (örnek: aniden ortaya çıkan umulmadık talep) azaltmayı sağlayan bir envanter yönetim stratejisidir. Bu yöntemdeki yaklaşım şudur; bir firma bir talepte bulunur ise o ürün, parça ya da malzemenin en kısa sürede müşteriye ulaştırılmasıdır. TZÜ/JIT lojistik sistem üzerinde derin bir etkiye sahiptir. TZÜ/JIT, fonksiyonel alanlar (lojistik, üretim, pazarlama) ile sistemin diğer üyeleri (nakliyeciler, tedarikçiler) arasında sıkı bir koordinasyon gerektirir. TZÜ/JIT, müşteri hizmet seviyesini artırmanın yanı sıra, envanteri ve envanterin toplam maliyetini azaltarak organizasyonun başarısına katkıda bulunmak amacıyla lojistik açıdan önemli bir imkan da sağlar.⁵⁰⁴

Tam zamanında üretim sisteminin felsefesi, kaynak savurganlığı anlamına gelen gereksiz stoklardan kurtulmak, üretim aşamaları ve alanlarını düzenleyerek kaynakları daha etkin kullanarak verimliliği arttırmaktır. Tam zamanında üretim sistemi ile stoklamaya gidilmemesi, hammadde ve ürün kayıplarının azaltılması ve rekabet üstünlüğü kazanmak için kalitenin ön planda tutulması hedeflenmektedir. Bu sistem aslında materyal yönetiminin ötesinde büyük miktarlarda sürekli üretime dayanan geleneksel üretim sistemlerinin dezavantajlarını ortadan kaldıran bir yönetim anlayışıdır. Tam zamanında üretimin amacı, uygun parçayı, uygun yerde, en uygun zamanda sağlayarak faaliyetlere ve ürüne değer katmayan tüm israf kaynaklarını ortadan kaldırarak kârlılığı arttırmaktır. Tam zamanında kavramının üstünlükleri;

⁵⁰³ Rick CONLOW, **Yönetimde Mükemmellik**, Çev: Can İKİZLER, ALFA, İstanbul, 1999, s.64-65.

⁵⁰⁴ R.A.NOE, s.6.

sipariş süresinin kısılması, süreç dışı harcanan zamanın azalması, stokların azalması, üretim süreçleri arasındaki dengeyi sağlaması şeklinde sıralamak mümkündür.⁵⁰⁵

(8) Hızlı Müdahale Yönetimi (HM/Quick Response:QR)

Hızlı müdahale, envanter akışlarını hızlandırırken, envanter yönetimini ve etkinliğini geliştirmeye yarayan birçok taktiği birleştiren bir perakende sektör stratejisidir. Çoğu hızlı müdahale üretici ile perakendeci arasındadır. Hızlı müdahale, tam olarak uygulandığında, hammadde tedarikçilerinden son müşteriye kadar tüm tedarik zincirinde TZÜH/JIT prensiplerini uygular. Bu prensipleri uygulamak için yeni konsept ve uygulamalar geliştirilmiştir. Konsept, **Elektronik Veri Alışverişi** (EVA/Electronic Data Interchange:**EDI**) ile barkodlama teknolojisini birleştirerek çalışır. Kısa sürede pazarda pay sahibi olunur. Bilgi, ikmal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerektiği gibi hammadde tedarikçisini bilgilendirebilen üreticiye aktarılabilir. Bu, talep karşılama zamanını kısaltırken, stoktaki ürün miktarını düşürerek, elde tutmayı azaltarak ve eskimeyi minimize ederek envanterin küçülmesine olanak verir. HM/QR, tekstil/giyim sanayisinde başlamasına rağmen, bugün perakende sektöründeki çoğu sanayide uygulanmaktadır. Ambalajlı eşya sektörü, özellikle gıda sanayisi HM/QR'nin bir adaptasyonu olan ve Etkin Tüketici Müdahalesi denen (ETM/Efficient Consumer Response:ECR) bir sistemi uygulamaktadır. HM/QR, lojistik operasyonlarda büyük bir etkiye sahip olmuştur. Artık dağıtım merkezleri ürünleri depolamadan ziyade, ürün taşımakla yükümlüdür. Bu, sıklıkla ürün boşaltma, kişisel bayiler için ürün sınıflandırma, özel bir bayii için kamyonlar üzerine malları yüklemeyi içeren bir süreç olan çapraz yüklemeyi (cross-docking) gerektirir. Birkaç saat veya en fazla bir gün dışında, ürün depolama ve stoklama olmaz. Perakende etkinliğini daha da artırmak için, bazı tedarikçiler önceden biletlendirilmiş malları naklederler. Böyle mallar, nakle hazır varlıklar olarak bilinirler ve gittikçe popüler olmaktadır. Böylece, nakle hazır malların süreç zamanı büyük ölçüde azaldığından, dağıtım merkezi sayılarının daha da düşmesine sebep olur.

⁵⁰⁵ Ö.ÇAMKARA, s.116.

(9) Etkin Tüketici Müdahalesi Yönetimi (ETM/Effective Customer Responce:ECR)

Etkin tüketici müdahalesinin faydaları ilk olarak 1993'teki çalışmalarla tanımlanmıştır. Çalışma, çoğu şirketin ETM/ECR stratejilerini uygulanması halinde, 30 milyar dolarlık tasarruf etmesinin mümkün olduğu tezi ile sonlandırılmıştır. ETM/ECR, tüketici ev halkı, perakende satış mağazası ve tedarikçi arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu görmemizi sağlar. ETM/ECR hızlı, doğru ve kağıtsız ürün hareketi bilgi akışı ile müşteri ihtiyaçlarının tam olarak eşleştiğini de ortaya koyar. Vizyon, ticaret ortaklarının düşündüğü şekilde büyük bir değişiklik gerektirir. ETM/ECR, aşağıdaki stratejileri içerir:

- Hem dağıtıcılar ile tedarikçiler arasında, hem de dağıtıcılar ile müşteriler arasında, tedarik zincirinde aşağı ve yukarı geniş alana yayılmış elektronik bilgi alışveriş uygulaması.

- Daha doğru ve daha büyük bar kodlama kullanımı ile elde edilen satış noktası bilgisinin daha geniş kullanımı.

- Dağıtıcılar, tedarikçiler ve müşteriler arasında yardımcı ilişkiler.

- Devamlı envanter ikmali ve dağıtım akışı.

- Geliştirilmiş ürün yönetimi ve ilerlemeler.

(10) Lojistiğin Rekabetçi Yönetimi

Tıpkı iyi bir ürün, fiyatlama stratejisi ve/veya teşvik gibi, lojistik de bir firma için rekabet anlamında avantaj kaynağı olabilir. Bununla beraber, diğer pazarlama bileşenlerine nazaran lojistik tekrar etmek açısından en zor olan faaliyettir. Rakipler rekabet ürünlerini kısa bir sürede geliştirebilir. Bir çok ürün ayırt edilemez olduğundan çoğu marka, marka olmayan ürünler karşısındaki avantajını kaybetmektedir. Satış artırıcı çalışmalar, reklam acentelerine, medyaya ve diğer teşvikçi faaliyetlere aynı oranda ulaşan diğer çalışmalarla beraber düşünülebilir. Fiyatların neredeyse anlık değişmelerinden dolayı, indirim kaynaklı satış artışları çok kısa ömürlüdür. Bu yüzden, şirketler tarafından lojistik kabiliyetler ucuz ve kolay bir şekilde tekrarlanamaz.

Güçlü ve karmaşık rakiplerin bulunduğu bir çevrede, her devam ettirilebilir rekabetçi fırsat kazanma çalışmasında, çoğu organizasyonlar, lojistik rekabet gücünün, iş başarısını geliştirmede ve devam ettirmede anahtar olduğunun farkına varmışlardır. Lojistik mühendisliğinde müşteri hizmetlerini geliştirme, işçi eğitime ve güçlendirme, bilgisayarlaştırılmış bilgi sistemleri ve diğer çabalar rekabet avantajlarıyla

organizasyonu geliştirebilir. Bir organizasyonun müşteri hizmet hedeflerini başarmada ve müşteri memnuniyetini sağlamada, lojistiğin gücü geçtiğimiz yıllarda artarak ilgi çekmiştir. Lojistiği bir rekabet silahı olarak anlayan ve kullanan şirketler, lojistiği tüm iş stratejilerinin ve pazarlama bileşenlerinin bir bileşeni olarak kabul etmişlerdir.

Diğerleri başarılı organizasyonun çabalarını tekrarlamaya niyetlenebilirlerse de, bunlar kendi avantajları ile sürekli gelişme programlarına gireceklerdir. Şirketler belki daha küçülebilirler fakat öncü firma devamlı gelişmeyi takip ettiği sürece rakipler arasındaki farklar devam edecek. Gittikçe karmaşıklaşan bir pazarda, müşteriler rakip firmalar arasındaki küçük farkları fark edebilecekler. Lojistiği bir pazarlama silahı olarak değerlendiren organizasyonlar, lojistiği örgütsel stratejilerinin önemli bir parçası haline getireceklerdir.

Lojistik, ögeleri arasında ve içinde sınırları belirleyerek tedarik zincirinde anahtar rol oynar. Lojistik, organizasyon dışında, nakliyeciler, depolama firmaları, tedarikçiler, satıcılar ve sipariş sürecindeki diğer üçüncü kişiler ve ürün dağıtım döngüsü ile temas halindedir. Organizasyon içinde, lojistik bütün büyük fonksiyonel alanlarla temas halindedir. Örneğin, planlama sürecinde ve lojistik yatırımlar (binalar, ekipmanlar, teknoloji) için temel gider analizinde finans ile temas halindedir. Farklı lojistik ürünler, müşteriler ve dağıtım kanalları için, lojistik gider maliyet tahmininde raporlama ile temas halindedir ve gerçek giderler ve bütçeyle ilgili bilgiler gerektirir. Lojistik, üretim/operasyonlar ile yakın çalışmalıdır çünkü üretimden malzemeler için emir alır ve gerekli maddelerin zamanında sipariş edilmesi, ulaştırılması ve alınmasından emin olmaya ihtiyaç duyar. Lojistik genellikle organizasyon içindeki materyal akışını yönetir ve stoklama şartları içindeki ürün ve tamamlanmış ürünün nakliyesini koordine etmelidir.

Lojistik ayrıca yeni ürün geliştirmenin tüm alanlarıyla da ilgilenmelidir, ürün ve ambalajlama mühendisliği gibi. Lojistiğin yeni ürün geliştirme sürecinde temsil edilmesi hayati önemlidir, çünkü bu potansiyel lojistik problemlerin elimine edileceğini yada en aza indirileceğini garanti eder. Lojistik girdi, uygun dağıtım kanalları tasarlamada, envanter gereksinimlerini tahmin etmede, üretim madde ve malzemelerinin elde edilebilirliğini sağlamada, dağıtım kanalları içersinde maksimum ulaştırma ve depolama için ambalajlamada kritik görev yapar. Organizasyon sayısının artmasıyla bazı uluslararası dağıtım, üretim ve pazarlama formları konuları karmaşık bir hal aldı. Bu trend devam edecek gibi görünmektedir. Küresel pazardaki bu genişleme ile dünya

apında lojistik ağ ve bilgi sistemleri geliştirme ihtiyacı doğdu. Lojistik yöneticisi, bir çok alanda bir çok ek yetenekler ve kabiliyetler (uluslararası finans, ithalat ve ihracat dokümantasyonu politik bilgi, yabancı iş deneyimleri ve uluslararası adetler ve kültürler)kazanmak zorunda olacaktır. Organizasyonlar uluslararası çapta genişlerken, entegre lojistik yönetimi ve toplam fayda maliyet analizleri yönetim için daha karışık ve zor bir hale geldi. Muhtemelen organizasyonlar üzerinde etkisi olacak **gelecekteki eğilimler** aşağıdaki maddeleri içerir:

- Artan uluslararası sorumluluk ve otorite sahibi olan lojistik yöneticisi sayısı,
- Artan uluslararası dokümantasyon ve evrak standardizasyonu,
- Daha büyük firmalarla birleşen küçük firmaların sayısını artması,
- Global ölçüde işletilen ve sahip olunan lojistik hizmet sağlayıcılarının sayısının artması,
- Birçok ülkeden üyeleri içeren dağıtım kanalları entegrasyonlarının artması,
- Küresel tedarik zincirinin gelişimi ve büyümesi.

Dünyanın diğer bölümünde, organizasyonlar hedef pazarları belirlerken, değişik müşteri ihtiyaçlarını karşılayan lojistik sistem kurmaları gerekecek. Uluslararası pazarda genişlemeyi etkileyen en önemli faktörlerden birisi, lojistik yöneticilerinin uzmanlığı olacaktır.

(11) Lojistik Maliyet Yönetimi

Bütünleşmiş lojistik sistem, daha önceki bölümlerde açıklanan toplam maliyet analizi üzerine kurulur. Bununla beraber, gerekli maliyet verileri mevcut değildir ve veri eksikliği firmaların en düşük toplam maliyet lojistiği hedefini başarmasını engellemiştir. Lojistik maliyet bilgi elde edilebilirliği, yönetimin öncelikli kaygısı olmalıdır. Karar verme ve kontrol için, lojistik maliyet bilgisi, organizasyonun karşılaştığı en kritik görevlerden birisidir. Genelde, muhasebe sistemleri, lojistik karar vermede ve lojistik faaliyetlerde çoğu ticaretin doğası gereği doğru bir şekilde uyarlanamamıştır. Tam zamanında, doğru ve anlamlı lojistik bilgisi pratikte çok nadir mevcuttur. Bununla beraber bu, daha çok organizasyonun uyguladığı detaylı bilgi içeren ve doğru ve anlamlı bir temel üzerindeki faaliyetlere para tahsis etmek için faaliyet tabanlı maliyet hesaplama sistemini kullanan hesaplama sistemini değiştirmek için bir başlangıçtır. Bu alanda yapılmış olan çok iş vardır.

Geleceğin potansiyel bütünleşmiş lojistik yönetim konsepti organizasyonların gerçek zamanlı doğru hesaplama bilgisine sahip olmalarına bağlıdır. Ayrıca, çoğu firmalar karlılık ve katma değer raporlarını kullanırken, bu raporların niteliği büyük ölçüde değişmektedir. Sadece lojistik hesaplama sistemine sahip olmak yeterli değildir. Raporlar, bilmesi gereken yöneticiye bu türlü bilgilerden oluşturulmalı ve verilmelidir. İşte o zaman, en uygun lojistik maliyet hesabı yapılabilir.

(12) Lojistik Kabiliyetlerin Yönetimi

Artan maliyetler, firmaları lojistik faaliyetler için harcadıkları dolar miktarının artmasıyla tehdit ederken, lojistik fonksiyonlar organizasyon içinde görünürlük kazanmaya devam edecektir. Çoğu lojistik yöneticileri, kendi şirketleri içinde üst seviyede (başkan yardımcısı, müdür vb.) görevlendirilmişlerdir.

Çalışmalar, geniş bir sorumluluk alanını ortaya çıkarmıştır. Başkan yardımcıları, müdürler ve yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü genelde ambalajlama, üretim planlama ve talep tahminleri gibi lojistik faaliyetler için harcarlar. Bu sorumluluk ile bilgi teknolojilerinde, küresel lojistik, ortak finansman, tedarik zinciri yönetimi, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları konularında akademik eğitim ihtiyacı doğmuştur.

Birçok geniş alanda lojistik yöneticilerinin uzmanlık kazanması için devam eden ihtiyaçlarına dikkati çekme, lojistiğin gelişimi ve büyümesinin geleceğini etkileyecek faktörlerle alakalı son zamanlardaki incelemeler konusundaki bir soruya cevaptır. Yöneticiler tarafından bahsedilen faktörler arasında, bilgi teknolojisi, tedarik zinciri yönetimi, küreselleşme, müşteri değeri ve elektronik ticaret yer almaktadır. Her bir faktör bir çok alanda uzmanlık gerektirmektedir.

Tedarik zinciri yönetimine özel bir bakışla, lojistik yöneticileri stratejik planlama ve işlevler ile tedarik zincirini entegre etmek için yeni kabiliyetlere ihtiyaç duyarlar. Beş özel görev üzerinde durulabilir:

- Rekabetçi fırsatlarda çok önemli olan stratejik avantajlar için tedarik zinciri tasarlama.
- Komuta-kontrol ilişkilerinin yerini alacak işbirlikçi ilişkiler yapma.
- Ortaklıkları güçlendirme.
- Bilgiyi yönetme.
- Kar etmek için maliyetleri ve fiyatları ölçme ve yönetme.

(13) Lojistik Bilgi Sistemleri Yönetimi

Çoğu lojistik uzmanı, bilgi teknolojilerini doğru tanımlamanın, entegrasyonunun ve uygulanmasının lojistik yöneticilerin bugün ve görülen gelecekte karşılaştığı en önemli konu olduğuna inanmaktadır.

Bir rekabet silahı olarak bir organizasyonun kabiliyetinin bir bölümünü kullanmak, gerçek zamanda lojistik performansı doğru ayarlama ve kabiliyetlerini değerlendirme üzerine kurulmuştur. Bu, envanter seviyesini, üretim taleplerini ve müşteri beklentilerini, müşteriyle uygun zamanda iletişimi sürdürmek ve ürün stoklamayı önlemek için izlemek anlamına gelmektedir. Bu, entegre lojistik bilgi sistemini gerektirir. Böyle sistemler, sadece pazarlama ve üretim faaliyetlerini hesaba katmayı değil, ilk tedarikçiden son müşteriye kadar, akış boyunca doğru bilgi sağlamak için diğer tedarik zincirleriyle de entegre olmayı gerektirir.

Bilgi sistemleri bilgi teknolojileri türlerini birleştirebilir. Örneğin Wal-Mart müşterileriyle iletişim kurmak için EVA/EDI kullanmaktadır. Nakliye durumlarıyla, dağıtım programıyla, miktarlarla ve hatta hesaplama/faturalama ilgili bilgileri tedarikçiden alır. Wal-Mart ayrıca gerçek zamanlı talep bilgilerine ulaşmak için perakende mağazalarında barkod okuyucuları kullanır ve bu bilgiler tedarikçilere ulaştırılır. Tedarikçiler bu bilgiyi Wal-Mart'a hangi ürünün gönderileceğine karar vermek için kullanırlar. Siparişler otomatik olarak atanır. Bu sistem tedarikçilere, doğru ve zamanında sipariş verileri temeline dayanan, üretim ihtiyaçlarını tahmin edebilmeleri için, siparişler üzerinde hızlı geri besleme yapmayı sağlar. Ayrıca ödemeleri de önceden alırlar ki, bu nakit akışlarına yardımcı olur. Bu, bundan sonra Wal-Mart'ın birçok tedarikçiye direkt sipariş vermesine ve envanteri minimum seviyede tutmasına yarar. Her iki yöntem de Wal-Mart'ın giderlerini düşürür ve müşteri hizmet seviyesini artırır.

(14) Stratejik İşbirliği Yönetimi

1800'lü yıllar boyunca, bir çok firma bir çok lojistik faaliyeti üçüncü şahıslardan sağlamaya başladı ve onlarla stratejik ortaklığı ve dostluklarını geliştirmenin uygulanabilirliğini inceledi. Kısaca belirtilirse, üretmekten ziyade "yapmak ya da satın almak" kararını verme durumundaydılar. Şirketler rekabetçi baskılar, bütçe kısıtlamaları, küçülme ve müşteri hizmet seviyesini geliştirme ile karşı karşıya

bırakıldıkları için, lojistik faaliyetlerinin büyük bir bölümünü veya tamamını dışardan sağlamışlardır.

Örneğin, bir firma özel bir pazar bölümüne hizmet etmek için, özel bir ulaştırma nakliyecisi ile kontak kurmayı, şirket özel bir motorlu nakliye filosuna sahip olsa bile avantajlı bulabilir. Bazı müşteriler, şirketin özel filosuyla hizmet götürmenin çok maliyetli olduğu çok uzak bölgelere yerleşmiş olabilir. Böyle bir durumda, firma için bu hizmeti dışardan sağlamak kendisinin yapmasından daha faydalı olacaktır.

Tarihsel olarak, nakliyeciler ile lojistik hizmet verenler arasındaki geleneksel ilişkiler dar kapsamlı olmuştur. Her bağımsız şirket, kendi çıkarlarını maksimize etmeyi ve diğer şirketten nasıl fayda sağlayacağını düşünmüştür. Bununla beraber, son 20-30 yılda, lojistik hizmet verenler ve firmalar, dostlukları ve ortaklıkları geliştirmenin ve dış kaynak kullanımının faydasının farkına vardılar.

(15) Tersine/Yeşil (Geri Dönüş Lojistiği) Lojistik Yönetimi

İlk bakışta olumsuz bir ifade olarak düşünülebilecek tersine lojistik kavramı, geri dönüşüm, geri kullanım için yapılan işlemleri kapsar. Tedarikçilerden alınan malların müşterilere teslimatından sonra hasarlanması, iadesi, reddi, ambalaj malzemelerinin geri kazanımı, kullanım süresinin dolması, modasının geçmesi, onarım vb. nedenlerle bu ürünlerin ve ambalaj malzemelerinin müşterilerden çıkış noktalarına geri götürülmesi faaliyetleridir. Çevreye zarar vermeyen, faaliyetlerde ve üretimde çevreyi dikkate alan, lojistik sistemler oluşturulmasını içermektedir, işletmeler tüm faaliyetleri ve sistemleri için ISO 14000 ve BS 7750 gibi çevre standartları sertifikalandırmalıdır.

Pazarlama konularıyla ilgili çevreyle uğraşan **yeşil pazarlama**, özellikle Avrupa'da hızla fark edilen bir alan olmuştur. Riskli materyalleri elden çıkarımı ve nakli sık sık düzenlenmekte ve kontrol edilmektedir. Dünya üzerindeki organizasyonların üretimde kullanılan depolama ve ambalaj malzemelerini elden çıkarmaları gereklidir. Bu konular, eğer doğru belirtilmezse, lojistik görevleri karmaşılaştırır ve müşteriden olumsuz tepkilerin gelmesine neden olur. Yeşil pazarlamaya uygun lojistik faaliyetler, tersine lojistiğe işaret eder. Tersine lojistik, ürün dönüşünü, kaynak azaltımını, materyallerin yeniden kullanımını, atık elden çıkarımını, onarımı ve yeniden üretimi kapsar. Lojistik perspektiften bakıldığında, konuya ilişkin diğer konular maliyet, müşteri hizmeti, karlılık, ortaklık ve rekabete dayanan avantajlardır.

Bir faaliyet, program veya süreç olarak tersine lojistik organizasyon içindeki örneğin muhasebe/finans, imalat, pazarlama, ambalajlama ve satın alma gibi diğer tüm alanlarla alakalıdır. Lojistikte ve diğer alanlarda alınan kararlar kaynakları korumak, ek gelirler elde etmek ve yeşil pazarlamanın hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmek konularında şirketin kabiliyetlerini etkiler.

Günümüzün rekabet koşullarında çevreye zarar vermeyen ürün ve hizmet üretmek fark yaratmaktan ziyade sosyal sorumluluğun bir gereğidir ve bu konu artık müşteriler tarafından tedarikçi seçiminde göz önüne alınmaktadır. İade edilen ürünlerin elde tutulması, bozuk parçaların da geri dönmesi tersine lojistik olarak bilinen ve lojistiğin önemli bir bileşeni olan daha büyük sürecin bir parçasıdır. Alıcılar, ürünleri, ürün hatası, aşırı yaşlanma, taşıma sorunları ve diğer nedenlere bağlı olarak satıcıya iade edebilirler.

İade ürün bulundurma tek yönlü bir yolda yanlış yöne gitmek gibidir. Çünkü ürün sevkiyatının büyük kısmı tek yönde akar. Çoğu lojistik sistemi ters yöndeki ürün hareketinin üstesinden gelinmesi için iyi donatılmamıştır. Müşterilerin ürünleri garanti kapsamında tamir, değiştirme, yeniden imalat veya geri dönüşüm için geri gönderdiği çoğu endüstride, tersine lojistik maliyetleri, ileri lojistik maliyetlerine oranla yüksektir. Ürünü, müşteriden üreticiye sistemde ters yöne hareket ettirme, aynı ürünü üreticiden müşteriye göndermenin 5 ila 9 katı kadar fazla maliyete sahip olabilir. İade ürünler genellikle orijinal ürünler kadar kolay sevk edilemez, depolanamaz, elde bulundurulamaz ve dolayısıyla yüksek birim maliyetlerle sonuçlanırlar. Tersine lojistik üretim, dağıtım ve paketleme süreçlerinden atık malzemelerin uzaklaştırılması ve atılmasını da içerir. Eğer atık malzemeler diğer ürünlerin üretiminde kullanılmayacaksa, bir şekilde atılmak zorundadırlar. Yan ürün ne olursa olsun lojistik süreci onu etkili ve etkin olarak elde bulundurmalı, sevk ve depo etmelidir. Yan ürünler eğer yeniden kullanılabilir ya da dönüştürülebilir ise lojistik, yeniden üretim veya yeniden işleme alanlarına sevkiyatlarını yönetir. Genelde bu faaliyetler firma tarafından çeşitli üçüncü partilere dışarıda yaptırılır. Tersine lojistik, müşteriler esneklik ve iade politikaları için taleplerini artırdığında ve geri dönüşüm ve diğer çevresel konular daha önemli olduğunda daha da önemli olacaktır.

Sosyal refah ve genel eğitim düzeyindeki artış bireylerde ve kurumlarda birtakım değerlerin önemini arttırmıştır. **Etik değerlerin önemi artmış**, çevre duyarlılığı bilici yaygınlaşmış ve **sosyal sorumluluk** işletmeler açısından yönetilmesi

gerekli bir olguya dönüşmüştür. Örneğin tersine lojistik kavramı, lojistik sektöründe önem kazanmıştır. Bir ürünü yeniden satılabilir hale getirmek için teçhizat, ürün, bileşen, malzeme ve teknis sistemlerin yönetimi ve elleçlenmesi tersine lojistik olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler açısından ekonomik faktörler, çevreye duyarlı yasalar, “yeşil” imajının önemli bir pazar etiketi haline gelmesi, müşteri memnuniyeti sağlamak, hükümetlerin çevre odaklı programları, sosyal sorumluluk, ürünlerin ürün ömrü sonuna kadarki sorumluluklarının üreticilere ait olması gibi faktörler sebebi ile ürünlerin geri kazanılması oldukça önemlidir.⁵⁰⁶

Çevre konuları günümüzde çok önemli bir seviyeye gelmiştir. Özellikle çevre ile ilgili yeni kanunlar işletmelerin iş yapış şekillerini bir hayli etkileyecektir. Lojistik ve dağıtım yöneticilerinin çevresel meselelerle daha fazla ilgilenmesi, çevre kurallarının tedarik ve dağıtım zincirinin her bir safhasını etkilemesi şeklinde ortaya çıkması beklenmektedir. Tersine lojistik çalışmalarını bu çerçevede değerlendirmek mümkündür. Yönetim ve işletme kültürü çevresel girişimlerin gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. İşletmelerin **çevreye duyarlılıkları** karlılık, büyüme, araştırma geliştirme ve hacim gibi faktörlerden ziyade işletme kültürü ile ilişkilidir.

Teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme ile ekonomilerin büyümesi, ölçsüz ve sorumsuz yatırımların ortaya çıkması ile çevre kirliliği önemli bir hale gelmiştir. Günümüzde birçok ülke, çevre kirliliğini önleyici tedbirler almaktadır. Bunların içinde hava, su, toprak kirlilikleri ile gürültü ve ses kirlilikleri işletmelerin uymak zorunda olduğu çevre koruma tedbirlerinden en sık uygulananlardır. Örgütler planlamalarını yaparken, ülkelerin çevre politikalarına dikkat etmek zorundadır. Bu konuda hem devletin hem de uluslararası örgütlerin yaptırımları veya cezaları örgüt stratejilerini etkileyecek seviyede güçlüdür.⁵⁰⁷

(16) Dış kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Günümüzde rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen işletmeler için yeniden yapılanmada başarının koşulları stratejik açıdan önemli faaliyetlere odaklanmak ve çekirdek olmayan faaliyetlerden çekilmekte yatmaktadır. Bunun sonucunda, çoğu işletme eskiden kendi içindeki birimlerle gerçekleştirilmekte olduğu birçok aktiviteden vazgeçmekte ve bu ihtiyaçlarını dışardan karşılamayı tercih etmektedir.

⁵⁰⁶ Birdoğan BAKI, “Tersine Lojistik: Zorunluluk mu? Kazanç mı?” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S:1, İzmir, 2003, s.18.

⁵⁰⁷ Ö.ÇAMKARA, s.15.

Dış kaynak kullanımı denildiği zaman akla gelen en önemli konu işletmelerin tedarik zinciri sürecinin yönetilmesidir. Süreç, entegre bir sistem olarak görülmekte, işletmelere sadece lojistik alanında değil tüm tedarik zinciri boyunca maksimum faydanın ve verimliliğin sağlanması için katkıda bulunmaktadır. Dış Kaynak Kullanımı, daha önce örgütün kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir örgüt tarafından yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir, örgütler lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanarak, maliyet üstünlüğü, müşteri memnuniyeti, yatırımlarda hızlı geri dönüş sağlayabilirler.

Stratejik kaynaklar, örgütlerin kendi temel faaliyet alanlarına odaklanmalarını diğer faaliyetlerini ise dış kaynak kullanımı yolu ile çözümlenmelerini önermektedir. Bu yaklaşım ile işletmeler diğer faaliyetlerde olduğu gibi özellikle envanter yatırımlarının düşürülmesine imkan sağlayacaktır. Kendi yaptığı işe odaklanmak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kazançlı stratejik bir seçim olacaktır.

Dış kaynak kullanımı, bir konsept pazarlama ilişkisidir ve ortak çalışmanın bir türüdür. Daha fazla şirket ortak çalışmanın bağımsız çalışmadan daha karlı olduğunu görmesinin neticesinde, dış kaynak kullanımı ve ortaklık her yıl artmakta ve tüm göstergeler bu eğilimin artacağını göstermektedir. Dış kaynak kullanımında aşağıdaki belirtilen uygulamalar öne çıkmıştır:

- **Üçüncü Parti Lojistik (3PL)** : Bir mal, mamul veya hammaddenin kaynağından alınıp bitmiş ürün halinde son kullanıcıya teslim edilecek hale getirilmesindeki lojistik faaliyetlerin üçüncü başka bir örgüt tarafından yapılmasına üçüncü - parti lojistik (3PL) denir. Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) yerine getirilmesinin veya kontrolünün konusunda uzman olan lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir. Son yıllarda lojistik alanında ortaya çıkan en önemli oluşum olup önemi her geçen gün artmaktadır. 3PL'nin gelişmesindeki temel etken üretici firmaların kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşma istekleridir. 3PL firmalar, imalatçı örgütlerin kendi temel işlerini daha verimli ve daha düşük maliyetle yapmalarına ve ellerindeki kaynakları doğrudan temel faaliyetlerine yönlendirmelerine imkân vermektedir. 3PL tesislere, ekipmanlara, bilişim teknolojilerine ve insan gücüne yapılan yatırımları azaltacağından bir yandan ölçek ekonomi fırsatlarından yararlanmayı sağlarken, bir yandan da stok ve temin süresi performansında önemli artışlar sağlayacaktır.

- **Dördüncü Parti Lojistik (4PL)** : Dördüncü parti lojistik (4PL) ise dış kaynaktan yararlanmada diğer önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 4PL, müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi örgütünün kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, üçüncü taraf lojistik şirketiyle bir araya getiren ve tüm zincirin tasarımını ve yönetimini üstlenen şirketlerdir. 4PL şirketleri, tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme uzmanlığına ve yeteneğine sahip olmak zorundadır.

(17) Lojistik Teknoloji Yönetimi

Teknoloji, iş dünyasında her alanda etkilidir, fakat lojistik sahada oldukça önemlidir. Bu teknoloji yayılımı, şirketlerin yaptığı işin şekline ve firmaların müşteri tedarikçi ilişkilerine göre değişir. Bilgisayarlar, İnternet ve bilişim/iletişim sistemleri günümüzde ulaşım, depolama, malzeme yönetimi, satın alma dahil tüm lojistik faaliyetlerde gittikçe daha çok kullanılıyor. Geleneksel yönetim metotları bugünün hızlı ilerleyen ekonomisinde yetersiz kalıyor ve yöneticiler kendilerini yenilemeye zorlanıyor. Eğer firmalar, ihtiyaçları uygun bir şekilde karşılayamazlarsa, pazar payını ve kendilerine rekabet gücü sağlayan pozisyonlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Neyse ki, son yenilikler ve teknolojideki gelişmeler sayesinde yardım ve destek mevcuttur. Yapay zeka, elektronik veri alış verişi, barkodlama, yerel alan ağ bağlantıları, veri depolama, radyo frekans ekipmanları, uydudan bilgi transferi ve depolama sistemleri, yazılım da dahil olmak üzere lojistiği destekleyen bir çok alanda teknolojik gelişmenin artışı görülmektedir. Çoğu üretim ve ticaret firmaları, müşteri memnuniyeti ve maddi avantajlarını sağlamak için yeni teknolojiyi kullanırlar.

Böyle bir firma olan Toys "R" Us dünyanın en büyük oyuncak perakendecisidir. 1990 da, firma California'daki dağıtım kanallarının birinde sanat teknolojilerini kullanmaya karar verdi. 40 milyon doları aşan bir maliyette, 612.000 metre karelik bir alan tenekelerle doldurdu. Macera çok başarılı oldu ve şirketin başkanı dağıtım kanalı, şirketin sahip olduğu depolardan %45 daha fazla ürün barındırdığını ve ulaşımı daha hızlı olduğunu bildirdi. Benzer şekilde, J.C. Penney müşterileri ve stok depoları arasında iletişimi kurmak için uydu vericisini kullanmaktadır. Müşteriler siparişlerini elektronik sipariş sistemi ile direkt Penney'e bağlı olan tedarikçilere veya merkez büroya bildiriler. Bu uydu perakendeciye sadece müşteriler arasındaki gereksiz irtibatı kesmekle kalmaz, ayrıca değişiklik durumunda daha hızlı reaksiyon göstermeyi ve her bir mağazayı ayrı ayrı izlemeyi de sağlar.

Yılda iki milyardan fazla ürün müşterilere İnternet aracılığıyla satılıyor. Bahsedilen elektronik ticaret gelişmesi lojistiği daha etkili ve etkin yapmaktadır. Basitçe, şirketler müşteri hizmetlerini en iyi yapan ve maliyeti en aza indiren altyapı uygulamaları geliştirmelidirler. Böyle bir çevrede, hızlı ve doğru bilgi sistemleri son derece önemlidir. Elektronik ticaret dünyasında, bir tedarik zinciri içindeki bilgi gereksinimleri şunları ihtiva eder:

- Büyük stok üniteleri verilerini denetleme kabiliyeti.
- Süratli ikmal döngüsünü yönetme kabiliyeti.
- Yüksek seviyede envanter doğruluğu.
- Katma değerli müşteri hizmetlerini sağlama kabiliyeti.
- Gerçek zamanlı envanter ve sipariş verilerini sağlama.

Çoğu şirketler elektronik ticareti kullanmaya başladılar. En büyük kitap ve medya satıcısı olan Amazon.com'un 1 milyar doları aşan İnternet'ten satış geliri vardır. Dell Computer kazancınının 500 milyon dolarlık kısmını ve Gateway Computer da 250 milyon dolarlık gelirini İnternet satışlarından sağlamaktadır. Önümüzdeki on yılda İnternet üzerinden sağlanan gelirlerin artması beklenmektedir. 1999 da yaklaşık İnternet gelirleri 500 milyar dolardı.

(18) Bireysel ve Örgütsel İletişim Yönetimi

Günümüzde en önemli unsurlardan bir taneside iletişimidir. İç ve dış iletişimi beceremeyen hiçbir lojistik örgüt başarılı olamayacaktır. İletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. İletişim "anlaşılabilir mesajların" alınması ve yollanması sanatıdır. **Örgütsel iletişim** ise, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Kusursuz bir işletme oluşturulmasının temeli iletişimidir.⁵⁰⁸ Lojistik işletmeler bu bağlamda iletişime yönelik yatırımlara öncelik vermeli ve yönetim ile işgörenlerin bu yöndeki yeteneklerini geliştirmelidir.

(19) Sosyal ve Kültürel Farklılık Yönetimi

Küresel anlamda çalışan lojistik örgütlerin mücadele etmesi gereken diğer bir alanda sosyal mücadeledir. İşletmeler, işdeki değişimlerden özellikle iş yeri ve iş sözleşmesi içinde değişiklikler, beceri eksiklikleri, iş gücünün demografik yapısı ve ırksal bileşimi ve artmış çeşitlilik ile ilgili sosyal mücadeleler sonucu olarak pek çok rekabet avantajı veya dezavantajıyla karşılaşır. Eğitim; artmış çeşitliliğin birbiriyle etkin bir şekilde ve birbirine kabul eder anlamda çalışmalarında kilit rol oynamaktadır. Bu çalışanların farklı iletişim, beceri ve yetenek, değerlerden yaratıcı ve yenilikçi bir sonuç çıkarmada eğitim en önemli araç olacaktır. Küresel mücadele işletmelerin kültürler arası çalışmalarını zorunlu kılmakta ve bu durum iş görenler ve özellikle yöneticilerin bu çerçevede duyarlı ve eğitilmiş olmalarını gerektirmektedir. Zira; hem üretim yapılan hem de pazar olarak değerlendirilen yerlerin kültürünü tanımak rekabet anlamında ciddi bir etken olmaktadır. Lojistik işletmeler küresel mücadelede kültürlere yönelik iç ve dış müşteri anlamında eğitim tedbirlerini almalıdır.

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Örgütün faaliyet alanına giren tüketicilerin yaşam biçimi, kültür düzeyi, yaşam standardı, kültürel kısıtlar, bölge özellikleri, ahlaki yapı ve sosyal yapının değişim hızı örgüt stratejilerini yönlendirebilecek özellikteki önemli faktörlerdir.⁵⁰⁹ **Sosyo-teknik sistemlerin** daha iyi işletilebilmesi için;⁵¹⁰

- Zengin ve danışman bir organizasyon kültürünün varlığı, sistem çalışması, yöneticilerinin yüksek bir esneklik, değişim ve alışkanlık özellikleri sergileyebilmesi,
- Organizasyonun yüksek ortak başarısına katılım ve odaklanma, iş düşüncümleri, farklı ve yeni işlere hızlı uyum yeteneği,
- Denetim, öz, açık ve içsel aktif bir anlayışla düzeltici ve yeni başarılar destekleyici bir yaklaşımda bulunabilme anlayışı,
- İş risklerine girmeye, inisiyatif almaya isteklilik ve çabukluk,
- Öğrenmeye hevesli-yaşam ve istekli hataları gerçek anlamda destekler olarak değerlendirebilme özelliği ile şeffaflık ilkesine uyumluluk,
- İç, dış ve çok yönlü girişimcilik rolü ile, rekabet anlayışı,
- Gerçek birtakım ruh ve oyunculuğu ilkeleri ile çalışan bir iş anlayışı,

⁵⁰⁸ İbrahim YALÇIN, "Toplam Kalite Yönetimi", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.503.

⁵⁰⁹ H.ÜLGEN, S.K.MİRZE, s.86.

⁵¹⁰ A.MAŞRAP, s.137.

- Güçlü bir liderlik anlayışını kabullenebilme becerisi,
- Kendi içsel dinamiklik ve zenginliklerin farkında olarak kendi gücünden yararlanabilme, kültürel zenginleşme ve çok seslilik yaklaşımını uygulayabilme,
- Üst yönetim işi zorlaştıran değil, uzaktan izleyebilirlik düzeyinde, ilgi, sevgi, güven işbirliği ortamında sürekli onay yerine, sürekli öncül rol alma yapısını benimseyiş ve yüksek katılım oranı,
- Gönüllü paylaşım, katılım ve yaşamsal ortaklıklar geliştirmek.

Sanatçıların **kültür ve sanatın gelecekte nasıl bir yol alacağını** önceliklerden anlama ve ona göre davranma gücünün, öngörünün somut örnekleriyle ortaya konulması önceliklidir. Kültür ve sanat insanları mutlu edecek gelişmeler, yine onların birbirine yaklaşımlarını, sevmelerini ve karşılıklı gereksinimleri karşılayacak bir düzeyde anlayış ve ideal olgunluğa ulaştırabilecek tasarım ve öngörülerini ortaya koyabilmelidir. Çağdaş yönetim sistemi anlayışı, tüm insanlığı kavrayacak, ortak bir işbirliği ve ahengi son düzeyde gerçekleşmesini sağlayabilecektir. Dostluk ve işbirliği, barış ve huzurun sağlanmasında en güvenli, inanılır ve sarsılmaz bir ortaklığın sonucu olacaktır. Yaratıcılık dolu yeni hayaller kurmak, geleceğin toplumsal özgün yapısını hayal eden, öngören, tasarımıyanlara sağlanan gelişimci, girişimci ortam ve koşullar; herkesin kendi düşünce ve fikirlerinin iletişimin her boyutunu en üst düzeyde uygulayarak gerçekleştirmeye olanak sağlayabilecektir.⁵¹¹

Kültürel özelliklerin işletmeler yönünden taşıdığı önem, işgörenlerin bütün bu özellikleri çalışma yaşamlarına taşımalarıyla kendisini gösterir. Sözcüleri, işgörenlerin **işe bağlılık** ve çalışkanlık dereceleri onların işlerini yalnızca bir geçim kaynağı olarak görmelerine değil aynı zamanda bir mutluluk aracı olarak da algılamalarına bağlıdır. Bu değer yargısının geçerli olduğu toplumlardaki işletme yöneticileri çalışanlara ilişkin daha az sorunla karşılaşır. Bir diğer kültürel özellik olan iş disiplini, düşünce ve bilincin gelişme derecesi ile ilgilidir. İşletme işbirliği ve beraberliği bilinci sayesinde amacına ulaşabilen bir sistemdir. Bu uyumun sağlanabilmesi için belli bir hiyerarşik düzen ve bunun için de disiplin ve buyruklara uyma bilincine sahip olmak gerekir. Böyle bir toplumda faaliyette bulunan işletmelerin yönetimi oldukça başarılı sonuçlar yaratabilir.⁵¹²

⁵¹¹ A.MAŞRAP, s.234.

⁵¹² Necdet TİMUR, **Genel İşletme**, Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996, s.49.

(20) Değer Sistemleri Yönetimi

İşletmenin inanç sistemi, değerler kümesi ve kültürel algılama düzeyi değerlerini ifade eder. Değerlerin açıkça ortaya konulup, yapışımını sağlamak insanlarda her türlü engele, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe ilerleme tutkusunu ateşler. Küresel arenada başarılı olmak isteyen işletmeler; sağlam temellere oturmuş ve sıkı sıkıya takip edilen, işletme ve politikalarını da kapsayan **inanç sistemlerini** kurmak zorundadır. Hızlı değişimin varlığı işletme bünyesindeki rekabetçi değişimi de zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimde tek değişmemesi gereken öge, **temel değer** ve inançlardır. Öncü olmak isteyen işletmeler, doğru değerleri geliştirip bünyesine yerleştirmeli ve bunları açıkça ortaya koyabilmelidir. Çünkü doğru değerler ve bunlara inanılmış olması, teknolojik veya ekonomik kaynaklar, organizasyonel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan daha çok rol oynar.⁵¹³

İnsan davranışları doğrudan veya dolaylı olarak büyük ölçüde değerler tarafından belirlenir. Ortak değerler sistemi toplumsal bütünleşmeye katkıda bulunur. Toplumsal düzeni güvence altına alır. Değerler sosyal içeriklidir ve birey sosyal çevresinde bunları hazır bulur. Toplumsal değer yapısı insanın bilinç yapısına yansır. Bu nedenle aynı toplumun insanların toplumsal davranış kalıplarından görece bir tek düzelik ve benzerlik oluşur. Hızlanan ekonomik gelişmede değer sistemlerinin değişimi ile davranışlar etkilenir. Bu kapsamda işgörenlerin örgütsel davranışları “**Değer Sistemleri Yönetimi**” ile doğru bir şekilde yönlendirilmesi sağlanır.⁵¹⁴ Rekabet gücünü arttırmak isteyen lojistik örgütler çok yönlü toplumsal değerler anlayışını örgüte ve çevresine hakim kılmalıdır.

Değerler, kendi çıkarlarına bağlı olmaksızın inançlarla yada sezgilerle belirlenmiş doğrulara ulaşılacak istenen ideal durumlardır. Değerler, ister toplumsal ister kişisel olsun olması gerekeni gösterirler. Sahip olunan inanç ve değerler hayatta, diğer insanlara, dünyaya ya da bir nesneye yönelik olabilir. Ayrıca değerler **ahlaki bir nitelik** taşıyabilir, yaşamın maddi ve manevi yönüyle ilgili bulunabilir. İnanç ve değerlerin bir bölümü, kültürel ortama ya da değişen durumlara göre gelişebilir. Sözcüğü, toplumdaki teknolojik ilerleme değerlerin değişmesine yol açabilir. Ancak ahlaki değerler pek değişmezler: gerçeğe ve güzele ulaşmak, doğru ve dürüst olmak, adalet hakkı ve haklı olanı korumak gibi. Bu ahlaki değerler bütün insanlık için aynı

⁵¹³ Ş. E.ÇOMAKLI, K.M.EKİCİ, T.Z.ŞAHİM, s.119.

⁵¹⁴ Hüsnü ERKAN, Ekonomi Sosyolojisi, s.191.

önemi taşır, ancak bunların sosyal anlamı ve davranış boyutu her toplum için farklı olabilir.⁵¹⁵

(21) Profesyonellik ve Profesyonel Yönetim

Profesyonellik insan kaynakları açısından başarı kriterinin olmazsa olmazlarından biridir. Lojistik örgütlerde işgörenlerden en önce istenecek niteliklerden biri de profesyonelliktir. Söz konusu profesyonelliğe yönelik kriterlerden önemlileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁵¹⁶

Tablo 20: Profesyonellik Kriterleri

Profesyonellik Kriterleri		
1.	Bilginin sistematik yapısı	Profesyonel, eğitim programları gerektiren aktivitelerle ilgilenir.
2.	Tecrübeli Davranış	Profesyonel yeni fikirler araştırır.
3.	Etik Kod	Profesyonellik sade standart davranışlar üzerine kurulur.
4.	Personel Temel Servisleri	Finansal geri dönüş personel servisinin ikincil sırasındadır.
5.	Birleşikliğe Giriş	Profesyonelliğe giriş, birleşikliğin üyeleri içerisinde kaliteyi sağlamak için koyduğu standartlarla sınırlandırılır.

Kaynak: Joseph L.MASSIE, *Essentials of Management*, Prentice-Hall Corporation, New Jersey, 1987, s.282

Profesyonel yönetim ise sözkonusu kriterler çerçevesinde kurumsallığı oluşturan ve geliştiren bir anlayışı gerekli kılmaktadır.

(22) İş İlişkileri Yönetimi

İş ilişkilerinde benlik değeri duygusu başarıyı etkilemektedir. İşgören ve yöneticiler ortak bir amaçla birbirine bağlanmış durumdadır. İşletmenin başarılı olması karşılıklı ilişkilerin sağlıklı yürümesi ile doğru orantılı olacaktır. İşe özgüvenle, coşkulu ve işbirliğine yönelik bir tutumla yaklaşıldığında yapabileceğin en iyisi yapılacaktır. Bu bağlamda çalışma ile ilgili sağlıklı tutumlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.⁵¹⁷

⁵¹⁵ Necdet TİMUR, s.54.

⁵¹⁶ Joseph L.MASSIE, *Essentials of Management*, Prentice-Hall Corporation, New Jersey, 1987, s.282

⁵¹⁷ George SHINN, *Motivasyonun Mucizesi*, Çev: Ulaş KAPLAN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.60.

- Başarılı bir iş ilişkisi, karşılıklı saygıya dayanır. İşgörenler, yönetimin, işverenin verdiği belli görevler ve sorumluluklar yüklediğinin ve maaşını bunları yerine getirmesi karşılığı olarak aldığıının bilincinde olmalıdır.

- Bir yönetim/işveren, işgörenlerin becerilerine güvenir, sorumluluğu paylaşır ve beklentileri açığa kavuşturur. Açık fikirli ve esnektir, bir güven ve iyi niyet ortamı yaratır. İşgörenler emeklerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu bilirler. Onların amaç ve arzularına iç bir ilgi vardır.

Günümüz iş ortamında başarı, kompleks bir lojistik iletişim sisteminin yönetimini gerektirir. İletişim, tüm lojistik süreç ve firmanın müşterileri arasındaki can alıcı bir bağıdır. Doğru ve zamanında iletişim başarılı lojistik yönetiminin temel taşıdır. Etkili iletişim;

- Firma, tedarikçileri ve müşterileri,
- Lojistik, mühendislik, muhasebe, pazarlama ve üretim gibi organizasyonun ana fonksiyonları,
- Malzeme depolama, süreç içi ürün, bitmiş ürün gibi her lojistik faaliyetin çeşitli yönleri,
- Orta ve ikinci müşteriler ve tedarikçiler gibi, firmaya doğrudan bağlı olmayabilen, tedarik zincirinin çeşitli üyeleri arasında yer almalıdır.⁵¹⁸

(23) Değişim Yönetimi

Toplumların artan gereksinimlerini karşılayabilmek konusunda organizasyonların büyük rolü ve yöneticilerin önemli fonksiyonları olacaktır. Yönetimi artan güçlülere karşın geleceğin liderleri, dinamik durumlar ve kompleks sorunlarla başa çıkabilecek beceriye ve belirsizlik karşısında yüksek toleransa sahip olmanın ödülleri alabileceklerdir. Çünkü günümüzde bir çok olgu önceki durum ve yapısıyla olduğundan çok, yeni değişim ilişkilerinde farklılaşabilmektedir. Artık tek bir disiplin yada uzmanlık alanından çok, bilimsel iletişim, disiplinler arası ilişki ve çeşitli uzmanlıkların bütünsel işleyiciyle kavranması önemli olabilir. **Değişim yönetiminde** çok farklı sayıda organizasyona uygun yaklaşımlar geliştirilebilir. Hangi durumda hangi tür organizasyon yapısına gereksinim vardır? Görev, durum, çevre ve kişiler değişikçe organizasyon yapısı nasıl değişmektedir? Bu değişim yerinde ve zamanında uygun değişim lideri tarafından ne şekilde karşılanmalıdır? İşte gerçek yönetsel sistemlerdeki

⁵¹⁸ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.21.

başarılı değişim liderinin sırrı da buradır. Uygun yer ve zamanda, yönetim sisteminde geçiş, değişim, dönüşüm, farklılaşma ve gelişmeyi yaratabilecek ateşleyici öncü ve ilk olmayı başlatan güç olmasıdır. **Yarının yeni yönetimlerinde:**⁵¹⁹

- Ortalama şirketler daha küçülecek ve çalışanlar azalacak.
- Klasik organizasyon yapısı yerine; daha çok takım odaklı ve sınırsız organizasyon yapısı oluşacak.
- Çalışanlar daha çok karar verici olmak için cesaretlendirilecek.
- Yatay organizasyon yapısı oluşacak.
- İşler özel fonksiyonlar yerine, yerinde ve ofis içinde gerçekleştirilecektir
- Değişim, gücün temelini oluşturacak.
- Yeni organizasyon yapısı bilişim temelli olacak.
- Yeni şirket vizyon ve değerlerle yükselecek.
- Yöneticiler değişim ajanı olacaklar.
- Liderlik daha çok önem kazanacak.
- Yönetişim (yönetim ve iletişim)'in önemi daha da artacak.
- Yeni yönetim olgularını yaşama aktarabilmek için organizasyonel değişimi ve değişimin gerektirdiklerinin uygulamak gerekli olacaktır. Organizasyonel değişimin tiplerinde; liderlik, teknoloji, strateji ve yapı, ürün ve servis ile insan ve kültür yapıları yer almaktadır. **Değişimin** hızı içinde, değişimin grafiğini yönetim ve kontrol becerisini gösterebilmek, müthiş bir yönetim bilişim alt yapısıyla gerçekleşebilir. Değişime yeni bir biçim ve yönlendirim sağlamak için özgün yönetsel yaklaşımların belirlenmesi önemli olmakta ve 21 nci yüzyılı yaşarken stratejik yönetim sistem düşünürü olmak ve küresel yönetim ilkeleri ışığında, stratejik sorunlara, stratejik çözümler öngörmek gerekmektedir. Lojistik yönetimler değişimi yönetmek kadar değişimi yaratmak zorundadırlar. Bu zorlu rakabetin bir gerçeği olarak ortada durmaktadır.

(24) Esnek Uyum Yönetimi

Uluslararası rekabet küreselleşme bağlamında yeni bir boyut kazanmıştır. Ancak küresel rekabet açısından genel bir strateji yerine küreselleşmesinin çizgileri ışığında ilgili endüstrinin özelliğine uygun bir strateji geliştirebilir. Bu küresel rekabet stratejisi geliştirme sürecinde mutlaka metodolojik bir yaklaşım izlenmeli, işletme sistem yaklaşımıyla birleşik bir bütün olarak ele alınmalıdır. Ayrıca; yeniden yapılanma, ekonomik işbirliği ile stratejik işbirliği, ortak girişim, sürekli bilgi alış verişi

⁵¹⁹ A.MAŞRAP, s.3.

sağlamaktır. Küreselleşme sürecinin en önemli özelliği esnekliktir. Ölümünden üçyüzelli yıl sonra bilim adamları Cervantes'in "uyumsal psikolojisiyle" ilgili sözlerine kanıt bulabilmektedirler. "Önceden uyarılan önceden silahlanmış olur". Bir çok durumda önceden bilgi verilen kişiler ortaya çıkabilecek farklı durumlara çok daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Çağımızın artan yüksek hız boyutu, eşgüdüm, entegrasyon ve birlikte uyumlu hareketi öngörmektedir. Değişimin yönü, şekli, biçimi ve miktarı çok önceden net bir şekilde kestirilemediğinden, önceden çok boyutlu, çeşitlilik içeren yüksek hazırlık gerektirmektedir. Yaşamın hızı arttıkça, şimdiki çevre bizden uzaklaşır ve geleceğin gizli güçleri çabucak şimdiki gerçeklere dönüşür. Hızlı çevre değişimi, akıl kaynağımızın daha çoğunu geleceği düşünmeye ayırırken, zaman ufkumuzu genişletiriz. Amaç daha uzak gelecekleri kestirebilmektir. Çevremizin değişim hızı arttıkça geleceğe özgü tutumumuzun önemi de artmaktadır. Böylesi hızlı bir değişim, hız boyutundaki artışlar ani, çabuk beklenilmeyen yeni ve farklı gelişmeleri de beraberinde getireceğinden, değişimi çok çabuk kucaklayabilecek yüksek esneklik ve uyumluluk gerektirmektedir.⁵²⁰

Günümüzde insanın gerçek değeri ve önemi artarken küreselleşme ve yeni dünya düzeni konuları önem kazanmakta, açık sistem yaklaşımı içinde **sürekli gelişen, yenilenen ve değişen; dinamik, açık, elastiki, gelişimci, yaratıcı, yenilikçi yönetim anlayışı** önem kazanmaktadır. Seksenlerin gelecek için organizasyonel biçimine seçenek oluşturabilecek yapının etkinlik (kalıcılık), düzenli yenilik (girişimcilik), kemikleşmeden kaçınma (alışkanlıkları kırma) gereksinimleri, 90'lı yıllarda giderek daha yalın, tutarlı, gelişen, kalıcı, esnek değerler, ürün ve kaliteye duyulan sevgi, faaliyetleri sürekli olarak yeni bölümlere dönüştürme, küçüklük, sürekli uyumun bir parçası olma ve sürekli yeniden organize olma isteği ve belirli işlerin üstesinden gelebilmek için geçici organize olmayı gündeme getirmektedir. 21 nci yüzyıl ise, yeni yönetim sisteminin oluşturulmasını hızlandırıcı dönüşümlerle apayrı bir renklilik kazanabilmektedir. Bilgi teknolojileri, uydusal sistemler, çok boyutlu dinamik yönetim günümüz modern sistemlerinin temellerini oluşturmaktadır. **Uyum çağı** yönetimi için gerekli olan **niteliklerin** şöyle sıralanması öngörülebilir.⁵²¹

- Üstün bir uyumluluk yeteneği içinde, hızlı değişime sürekli açık ve yönetebilir olmak. Kendi değerleriyle, kendi entelektüel yapısıyla ve kendi tarzında davranabilmek.

⁵²⁰ A.MAŞRAP, s.147.

⁵²¹ A.MAŞRAP, s.234.

- Sürekli bir dinamizm anlayışı ile toplumsal kabul/güven düzeyi yüksek olmak.
- Yüksek hız önderliği ya da dinamik yöneticilik anlayışını benimsemek. Yüksek bir mizah anlayışı ve değişime uyumlu davranışlar bütünlüğü sergiler olmak.
- Değişik felsefe ve kültürel farklılıklar ile; bilimsel yenilikleri güneş ışığı gibi yansıtabilecek şeffaflıkta; üstün bir insan ilişkileri becerisine sahip olmak. Ekip üyelerinin gereksinim ve beklentilerini karşılamak.
- Derin düşünce sahibi, idealist, istikrarlı, iç gözlem yetenekli, güvenilir, cömert ruhlu, güçlü, girişimci, cesaret sahibi olmak ve çöşku yaratmak.
- Liderlik bilim, teknoloji ve sanatını, deneyim, hoşgörü ve akılcı anlayışla bütünleştirebilen engin bir liderlik vizyonuna sahip olmak. Yaptığı eylemin sorumluluğunu taşımak. Çevresine övgü dağıtır olmak. Yeni beklentiler oluşturabilmek ve organizasyonun ışığını taşıyabilmektir.

Bir anlamda, geleceği daha iyi sezme, görünmezi görmek, bilinmezi bilmek, dialog, işbirliği ve bütüncül bir toplam kalite gerektirmektedir. Hoşgörü, estetik ve bilimsel akılcılığın üstün gücüyle “**bütüncül bir uyum**” içinde, yönlendirim akılcı ve bilimsel becerisini en üst düzeyde gerekli kılmaktadır. Ancak bütün bunlar yeni bir yeni dalga yönetim uygarlığının en mükemmel biçimde oluşmasını sağlayabilecektir.

(25) Yaratıcı Yönetim

Günümüzde yeni bir vizyon oluşturmak ve “**yaratıcı sentez girişimciliği**” rekabet için son derece önem kazanmıştır. Girişimcilik, karar ve yönetim için gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtım ve kullanımı olarak tanımlamaktayız. Bunları belirleyen ögeler ise; eğitim, deneyim, bilgi, işlem ve iletişimdir. Teknolojik yönetim alanında başarı ve etkin stratejik teknolojik liderlik; değişim mühendisliğinin, keşif, icat, yaratıcılık ve sentezleri ile gerçekleştirilebilir. Organizasyonlarda geleceğe yönelik yüksek rekabet stratejilerinde başarı ve geleceğe hızlı uyumlar, müşteri gereksinimlerini öngören, ürünleri istemlere göre güncelleştiren, pazarın isteklerine rakiplerinden daha hızlı uyum gösteren, verimlilik ve uygulama etkinliği için, sürekli iyileşme sağlayan, rakiplerine nazaran daha kaliteli, daha düşük maliyette, daha kısa zamanda teslim yeteneği olan toplam kalite yönteminin gereklerini göstermektedir. Bütün bunları başarırken yaratıcı problem çözme ve yeniden süreçleri sağlayan değişim mühendisliğine gereksinim vardır. Sistemli ve bilimsel değişimin gerçekleştirilmesinde; geniş, çok boyutlu geleceğe yönelik, organizasyonel işgücünün derin katılımını sağlayabilecek, yenilikleri yeniden yoğuran, yaratıcı sentezleri

araştıran, algılayan, tasarımılayan ve geliştiren **yaratıcı bir sentez girişimciliği** uygulamak gereklidir.⁵²²

Çalışma ortamında yaratıcılığın kullanılması çalışanların iş doyumunu artıracak bir diğer önemli unsurdur. Yaratıcılık, sorunları yeni ve farklı bakış açıları kullanarak algılama yeteneği olarak tanımlanabilir. İşlerin gerektirdiği yaratıcılığı kullanmalarına uygun bir iş ortamında çalışan insanların daha fazla iş doyumunu alarak daha az işten ayrılma niyeti besledikleri saptanmıştır.⁵²³

Yaratıcılığı simgeleyen Mor İnek'i yaratmanın sekiz yolu aşağıda sıralanmıştır:⁵²⁴

- Hedef kitlenizin en değerli kısmına hitap edecek şekilde ürününüzü değiştirmenin on yolunu listeleyin.
- Olabilecek en küçük pazarı düşünün ve çarpıcılığıyla bu pazara hakim olabilecek bir ürünü belirleyin. Çıkış yolunuz bu olsun.
- Dış kaynakları kullanın. Gerekirse yer değiştirin.
- Bir izin alma değeri inşa edin ve onu müşterilerinizle kontak kurmak için kullanın.
- Sektörünüz dışından çarpıcı örnekleri taklit edin.
- Bir kez daha deneyin. Ya da iki kez. Daha fazlasını, iyisini ve güvenliğini yapın.
- Sektörünüzde henüz yapılmamış olanı bulun ve onu yapın.
- Neden olmasın sorusunu kendinize sorun.

(26) Dinamik Yönetim Sistemi

Geleceğin şekillendirilmesi, paylaşılan görev ve sorumluluğun güzelliği ve estetiğinde çok daha güçlü sinerjistik bir etkiyle kuşkusuz daha da kolaylaşacaktır. Yeter ki, organizasyon yönetimi gücü ve kuvveti; birlikteliğin ince dengelerinde, bütünleşmesinde, istekliliği, canlılığı ve disiplininde oluşturabilme becerisini ve bilgisini geliştirebilme gerekliliğini yerine getirebilsin. Her an yeni buluş, değişim ve dönüşümcü, yüksek yum yeteneği, gelişimci, akılcı, hareketli ve dinamik yönetim sistem anlayışını gerekli kılmaktadır. Sistem yaklaşımı içinde incelendiğinde; hedeflediğimiz çıktılara ulaşabilmemiz, arzulanan çıktıya ulaşmamızı sağlayan

⁵²² A.MAŞRAP, s.121.

⁵²³ N.TELMAN, P.ÜNSAL, s.53.

girdilerin sisteme manipule edilmesini taşımaktadır. Arzuladığımız çıktı ve sonuçlar; girdilerin gereklerini tam olarak yerine getirmemizi gerektirmektedir. Tam zamanında, mükemmel ve sürekli olarak sağladığımızda, çıktılar da yeterince denetim ve kontrol altında sürekli geri beslemeyle geliştirebildiğimiz oranda ulaşabiliriz.⁵²⁵

Böylece günümüz insanın içinde bulunduğu değişim süreci; insanlığın önüne yönetsel anlayışın yepyeni boyutlarını ve özelliklerini de karşısına getirmektedir. Bu yeni anlayış her yönüyle esnek ve yönetsel gelişmeyi üst düzey katılımı, işbirliği, gelişim, süreklilik ve gönüllülük esasına dayalı; yaratıcılık ve sanatsal bütünlük rollerini de kapsayan; “dinamik yönetim sistem anlayışı” olarak açıklanabilir. Burada yönetimin değişimci, dönüşümcü, gelişimci, yaratıcı rolünü ele alan ‘dinamik yönetim’, diğer yandan sistem yaklaşımının şeffaflık, açıklık, entegrasyon ve bütünsellik yapısına daya “sistem anlayışı” egemen olmaktadır. 21 nci yüzyılda, bilişim toplumu ve onun ortaya çıkardığı “dinamik yönetim sistem anlayışı”nı tartışırken; değişimin baş döndürücü hızı, yeni dönüşümleri de beraberinde getirmeyi sürdürecektir. Bilgi ötesi toplum anlayışı ve onun ortaya koyacağı yenilik, değişim ve artık geniş uzay köşegenlerinin daha ulaşılmaz görünen uzaklıkların bile çok yakın olacağı teknolojik ve bilimsel buluşların çok kısa zamanda hayata geçirileceği ve onunla birlikte yeni yönetsel yaklaşım ve anlayışlar da; kapımızı çalmaya başlamış bulunmaktadır. Geleceğin toplumu, geleceğin yönetim sistemini de beraberinde getirmektedir. “Gelişmeler sürekli ve asla durdurulamaz” prensibi her an yeni form ve şekiller, değişik özelliklerle donanmış olarak özgün bir anlayış, desen, yapı ve özellikler içinde belirlenebilecektir. Gelişim ve değişime hızla uyum sağlayabilme becerisi gelişmelidir.⁵²⁶ **Mükemmelliğin** sekiz temel kavramı ve yararları aşağıda açıklandığı gibi tespit edilmiştir.⁵²⁷

- Sonuçlara Yönlendirme: Paydaş beklentilerini dengeleme konusunda şeffaf mekanizmalar vardır.

- Müşteri Odaklılık: Müşteri tatmini ve bağımlılığı anlaşılmış olup, ölçülmekte ve önlemler alınmaktadır.

- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı: Kuruluşun tüm düzeylerinde ortak değerler ve kişisel etik örnekler görülmektedir.

- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim: Süreç yeterliliği tam olarak anlaşılmış olup, performans iyileştirmeleri amacıyla kullanılmaktadır.

⁵²⁴ Seth GODIN, **Mor İnek**, Elma Yayınevi, Antalya, 2003, s.175.

⁵²⁵ A.MAŞRAP, s.163.

⁵²⁶ A.MAŞRAP, s.164.

⁵²⁷ Yılmaz ARGÜDEN, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Rota Yayın, İstanbul, 2002, s.10.

- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı: Çalışanlar harekete geçem konusunda yetkilendirilmiş olup, bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaşmatadırlar.

- Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme: Başarılı yenilik ve iyileştirme çalışmaları kuruluş çapında yayılmakta ve bütünlük sağlamaktadır.

- İşbirliklerinin Geliştirilmesi: Kuruluş ve önemli işbirliği ortakları arasında karşılıklı bağlılık vardır. Plan ve politikalar ortak bilgi birikimine dayandırılarak birlikte geliştirilmektedir.

- Toplumsal Sorumluluk: Toplumun beklentileri ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

Yönetim sisteminde hızlı değişme uyum sağlayıcı, sürekli iyileşmeve gelişim anlayışı içinde yer alan hem geri besleme hem de ileri (geleceğe yönelik) beslemeden üst düzeyde yararlanan; **dinamik yönetim sisteminin temelleri** şöyle ortaya konulabilir.⁵²⁸

- Çevresel belirsizlik, karmaşıklık, dinamizm ve heterojenlik,

- Sürekli değişime ve artan ihtiyaçlara anında buluşumcu çözümler önerilmesi,

- Her alanda değişim, farklılaşma ve dönüşüm,

- Çok boyutluluk ve çok çeşitlilik,

- Bilim ve teknolojinin artan ivmesi,

- İletişim ve bilgisayarlaşmanın artan hız ve gücü,

- Yaratıcı tasarımcılık, yarışımcılık ve girişimcilik,

- Yüksek düzeyde esneklik ve uyumluluk,

- Bilişim toplumu özellikleri; açıklık, bütüncülük, dayanışma-amaç ortaklığı ortak çalışma,

- Yeni ürünler ve pazarların gelişimi, toplam kalite yönetimi, süreç ağırlıklı yönetim ve maliyetlerin azaltılması,

- Geleceğe yönelik ve stratejik yönetim ve vizyonu oluşturmak,

- Yönetimde sistem yaklaşımı ve makro sistemlerin yönetimi,

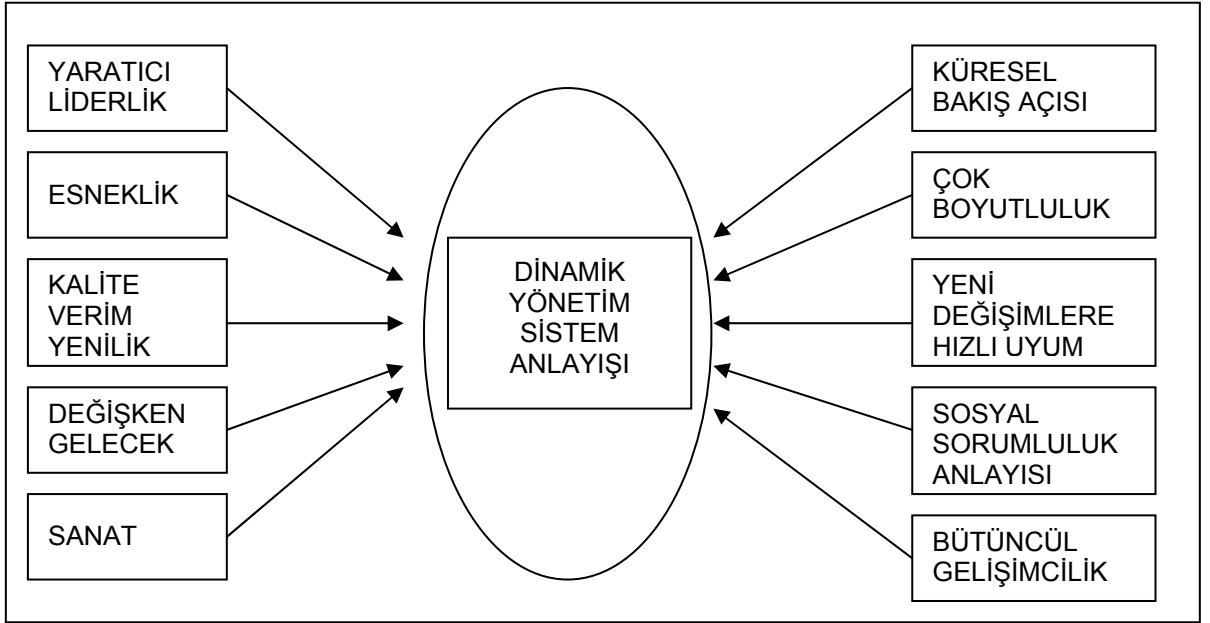
- Global yönetim ve 'yaratıcı liderlik' anlayışının gelişmesi.

Dinamik Yönetim Sisteminde; **yaratıcılık-esneklik-gelecek-kalite-verim-yenilik ve sanat odaklı** bir anlayışın; **küresel sosyal sorumluluk anlayışı ve bütüncül gelişimi** kapsayan ilişkisi aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere en yoğun biçimde görülmektedir.⁵²⁹

⁵²⁸ A.MAŞRAP, s.162.

⁵²⁹ A.MAŞRAP, s.163.

Şekil 4 : Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı



Kaynak: Akın MAŞRAP, “Yönetimsel Sistem Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları”, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 2000, s.163.

(27) Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilir ekonomik gelişme içindeki örgütler içinde yaşadıkları ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmek durumundadırlar. Bu örgütlerin yerine getirmesi gereken **dört temel sorumluluk** vardır. Bunlar.⁵³⁰

- Ekonomik, verimli, karlı olmak,
- Hukuki olmak, kanunlara uymak,
- Etik olmak, kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak.
- Sosyal olmak, toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan ilk iki maddeyi ancak dolaylı olarak dört maddeyi de içermektedir. Çünkü, toplumun beklentilerine uyumlu olan onun sorunlarına ilgi gösteren kurumların toplumda yarattığı mutluluk onların daha mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk; örgütlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır. Kurumsal sosyal

⁵³⁰ Y.ARGÜDEN, s.11.

sorumluluk konusunu ciddiye alan örgütler önemli kazanımlar sağlamaktadırlar. Yapılan çalışmalarda **belirlenen faydalar** şu şekilde sıralanmıştır:⁵³¹

- Bu işletmelerin marka değerleri dolayısıyla piyasa değerleri artıyor.
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı doğuyor.
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artıyor.
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, gerek hisse değerleri artıyor, gerekse borçlanma maliyetleri düşüyor.
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar sağlıyorlar.
- Verimlilik ve kalite artışları yaşanıyor.
- Risk yönetimi daha etkin hale geliyor.
- Toplumun ve kural koyucuların işletmenin görüşlerine önem vermesi sağlanıyor.

(28) İş Güvenliği ve Sağlığı

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır. Bir işletmede, çıkarılma korkusu olmadan, uzun yıllar çalışabileceğini bilen bir çalışanın işletmeye olan bağlılığı artacaktır. Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş doyumunun artmasına yol açar. Yapılan bir çalışmada iş güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların güvenlik motivasyonları ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunu sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur.⁵³²

(29) Etik ve Estetik Yönetimi

Günümüzde değerler yönetimi ile birlikte müşteri memnuniyetinin ve insan odaklı anlayışların öne çıkması lojistik örgütler için vazgeçilmez anlamda etik değerlerin ve estetik anlayışların öne çıkmasına neden olmuştur. Bu anlayışa hakim bir yönetimin iki anlamda sorumluluğu öne çıkmaktadır. Birincisi lojistik örgütün iletişim içinde olduğu dış dünyası ve dış müşteri ile ilgili olan etik ve estetik anlayıştır. Burada her dış tedarikçiden müşteriye uzanan her davranışın, ürün ve hizmetin etik değerler ile rekabet yaratacak estetikte olması gerekir. İkincisi ise lojistik örgütün iç müşterisine

⁵³¹ Y.ARGÜDEN, s.12.

⁵³² N.TELMAN, P.ÜNSAL, s.47.

yani çalışanlarına yönelik etik ve estetik davranışıdır. Bu lojistik örgütün iç dinamiklerinin gücünü arttırmasının en önemli unsurlarından birdir. Lojistik yönetimin bu anlamda sağlayacağı iç başarı dış başarı ile örtüştüğünde yakalayacağı sinerjik etki ve rekabet üstünlüğü ile yarışta önde olma keyfi yaşanabilecektir. Bu yüzden iç ve dış müşteride etik ve estetik anlayış lojistik örgüte hakim kılınmalıdır.

c. Lojistik İnsan Kaynakları Yönetimi (L-İKY)

Lojistik örgütlerin küreselleşme sürecinde öğrendiği en önemli husulardan bir tanesi de insan kaynakları ve yönetiminin artık eskisi olamayacağıdır. Her şey gittikçe zorlaşmıştır. Ancak insan kaynaklarını yönetmek daha fazla zorlaşmıştır. Zira en maliyetli ve yerine hemen koyulamayan bir unsur olarak yeni yaklaşımların geliştirilmesi ihtiyacı sürekli olarak lojistik örgütleri zorlar olmuştur. Bu sebeble lojistik işgücünün niteliğini direk etkilediği için lojistik örgütlere yönelik olarak insan kaynaklarının detaylı incelenmesi uygun olacaktır.

(1) Lojistik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde, her ne kadar 1980'lere gelinceye kadar "personel yönetimi," "personel yönetimi ve endüstri ilişkileri" vd. kavramlar yaygın olarak kullanılmış olsa da, 1950'lerden itibaren yeni arayışların da başlamış olduğu görülmektedir. Bu anlamda, 1950'li yılların sonlarından itibaren Myers ve Harbison gibi bazı endüstri ilişkileri ve iktisat uzmanları emek üzerine yaptıkları çalışmalarda "insan kaynağı" deyimini kullanmaya başlamışlardır. Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmaya başladığı 1960'lı yıllar personel yönetimi ve endüstri ilişkileri sürecinin dönüşümüne tanıklık etmiştir. Personel yönetiminden, **insan kaynakları yönetimine dönüşümüne** katkı yapan diğer gelişmeleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁵³³

- 1960'lı yıllardan itibaren kalite kontrol felsefesinin katkılarıyla Japonya'da elde edilen başarılar,

- 1964 yılında İngiltere'de endüstriyel eğitim yasasının çıkarılması ve kurumsal eğitim ve geliştirmenin insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi,

⁵³³ Harun DEMİRKAYA, Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.27, 2006, s.6

- Yine 1960 yılı ortalarından itibaren etik, moral değerler, çalışma barışı, katılımcı yönetim, endüstriyel demokrasi ve çalışma hayatının kalitesinin önem kazanması ve işverenlerin sosyal sorumluluklarının gündeme gelmesi,

- 1980'li yıllardan itibaren insanın yeniden keşfedilmesi,

- İnsana ilişkin olgulara bütünlük içinde bakılma ihtiyacı,

- Verimlilik ve gelişmeye bağlı bir döneme girilmesi ve verimlilik kriterlerinin insana odaklanmaya başlaması,

- Salt personel özlük işleriyle endüstriyel ilişkilerin insan kaynağının verimliliğini sağlamada yetersiz kalması gibi düşüncelerin artmış olmasıdır.

Bu gelişmelerle birlikte personel yönetimi büyük bir değişim göstererek organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmüştür; sonuçta hem akademik alanda hem de uygulamada insan kaynakları kavramı benimsenmiştir.⁵³⁴

Lojistik sektöründe değişimin getirdiği yeni boyutlar işin nitelik, biçim ve nicelik yönlerini değiştirmiş, küresel rekabette, rekabet edebilirlik kriterlerini farklılaştırmıştır. Bunun doğal sonucu olarak yeni işe ya da iş yapma biçimlerine **uygun nitelikli personel ihtiyacı**, lojistik örgütleri tehdit eder hale gelmiştir. Çağdaş yaklaşımlar çerçevesi içerisinde lojistik işletmelerin nitelikli personel istihdam etmeleri ya da mevcut personelin niteliğini artırmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bu değişim süreci ile birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda lojistik örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵³⁵

İnsan kaynakları anlayışı beşeri ilişkiler anlayışından farklı olarak lojistik örgütte bireye daha fazla önem vermekte ve daha geniş bir hareket alanı tanımaktadır. Diğer bir ifade ile **lojistik örgüt, bireyin motivasyonu, eğitim, geliştirilmesi ve yetkilendirilmesi gibi pek çok manevi değer sahip uygulamaları** güncelleştirmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, **personel yönetimini, idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp, kendi çıkarlarını ve organizasyonun gereksinimlerine uygun biçimde** geliştirmektedir. Tarihsel gelişim süreci incelenen İKY, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olarak ele alınmıştır. Ancak bu faktöre ek

⁵³⁴ H.DEMİRKAYA, s.7.

⁵³⁵ Mehmet İNCE, "Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.363.

olarak İKY yaklaşıma geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında **küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler, verimliliğin önem kazanması, yabancılaşma, tatminsizlik gibi işgücündeki olumsuzluklara çözüm aranması** sayılabilir.⁵³⁶

İnsan kaynakları yönetimi **kavramın tanımlanmasında dört farklı bakış açısı** göze çarpmaktadır. Bunlardan **ilkine** göre, İKY personel yönetiminin yeniden isimlendirilmiş şekli olup, geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok farklı bir oluşum değildir. **İkinci bakış** açısına göre İKY, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur. **Üçüncü bakış** açısına göre, İKY geniş bir alanda çalışma ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni işçi-yönetici ilişkileri zinciridir. **Dördüncü bakış** açısına göre, İKY işletme politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur. Bu bakış açıları ışığında İKY ile ilgili farklı tanımlara rastlanmaktadır. Armstrong'a göre İKY, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki **ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir**". Baysal'a göre İKY, "işletmelerdeki **çalışanların, işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkaracak** şekilde geliştirilip, işletme ile bütünleştirilmesidir". Storey, yukarıdaki tanımlardan farklı olarak İKY konusuna değişik bir yaklaşım getirmiştir: Storey'e göre İKY "**katı ve ılımlı**" olmak üzere iki farklı boyuta sahiptir. Ona göre katı model, vurguyu, insanın "kaynak" olduğu düşüncesine yapmaktadır. Burada "katı model", duygulara şans tanımadan, aşırı bir şekilde rasyonel davranış kalıplarına uyan ve daha çok maliyet hesaplarına dayanan bir anlayış olarak ele alınmaktadır. "İlimli model" ise; çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, yapıcı danışmanlık ilişkilerinin sağlanması, takım çalışmalarının ve insan ilişkilerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Storey'e göre katı yaklaşım, insanı kaynak olarak ele almakta ve insana ekonomik bir değer yüklemektedir. İlimli yaklaşım ise **insan odaklı bir anlayışı** ifade etmektedir.⁵³⁷ Lojistik örgütler açısından Storey'in tanımlamasındaki her iki yaklaşımı da içeren bir modelin uygulanması daha etkin bir lojistik İKY sağlayacaktır.

İnsan faktörü lojistik disiplinin tüm safahatında yer alır. İnsan faktörü sürdürülebilirliğin fonksiyonel uygulanmasını, teşhisi ve test etmeyi etkiler. Bunlar insan

⁵³⁶ A.TOKOL, s.206.

⁵³⁷ A.TOKOL,s.202.

kaynakları becerilerinin gereklerinin tanımlanmasında, bakım teknikleri ve kullanıcı talimatlarında, lojistik eğitim kurslarında ana etkenlerdir.⁵³⁸

Bir lojistik örgütün insan kaynakları deyince sadece örgütte çalışan veya çalıştırılması düşünülen iş gören sayısı değil bu sayı ile birlikte bu alanda yapılan harcamalar, işgörenin başarı derecesi, becerisi, yetenekleri, bilgi ve eğitim düzeyi gibi değişkenler ifade edilmek istenir. Bu kadar çok ve farklı değişkenlerden oluşan bir alanın stratejik planlaması insan kaynakları stratejik yönetim sürecini gerektirir.⁵³⁹

Her çağda görülebilen teknolojik, ekonomik, ekolojik, siyasi, sosyo kültürel, hukuki ve ahlaki değişimler, bu geçen yüzyılda geniş ölçüde değişime uğrarken, özellikle insanlığın ortak geleceği bakımından en önemli ve anlamlı değişim, insana bakış açısıyla ilgili zihniyet arka planında gerçekleşmiştir. 20 nci yüzyıl başında insanı sadece teknoloji ve ekonomide bir girdi, siyasi ve idari hayatta vatandaş olarak görülmesi ve kullanılmasına rağmen yüzyılın sonunda en azından sanayi ötesi çağı olarak bilgi çağını yaşayan toplumlar bakımından insan her türlü eylem ve işlemin merkezine yerleşmiştir. Süreç içinde ekonomide istihdam edilen ve örgütlerde çalışan insanların beden gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran bir dönemin üretim tarzında, insan unsurunun önemi yalnızca emek gücüyle sınırlı kalmayıp, onun gönül ve ruh gücünün de üretilen ürün ve hizmetlerin katma değerine katılması sağlanmaya çalışılmış ve insan her etkinliğin odak noktasına yerleşmiştir. Günümüz rekabet anlayışında, verimlilik, düşük maliyet, hız ve kalite çarpıcı olarak öne çıkmıştır. Her türlü rekabet gücünün ve müşteriye tatmin edecek faaliyet ve hizmet pratiğinin anahtar faktörü ise “**kaliteli insan**” olmuştur. Kaliteli insanın yönetim anlayışı ise İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimine neden olmuştur. Bu da yönetim ve örgüt faaliyetlerinde “uyumluluk, toplum ve müşteri odaklılık, katılımcılık, ademi merkezi yönetim, yetki devri, demokratik yönetim ve yalın yönetim gibi insandan daha fazla yararlanmak için insana rağmen değil, insanla birlikte kararlaştırılabileceği gerçekliği üzerine kurulmuş bir yapılanmadır.⁵⁴⁰

Ülkemizde toplumsal gelişme anlamında birkaç yüzyılın iç içe yaşanmakta oluşu nedeniyle tama anlamıyla anlaşılamayan dönüşüm, kalkınmış ülkelerde kendini

⁵³⁸ John W.LANGFORD, **Logistics Principles and Applications**, McGraw-Hill Corporation, New York, 1995, s.127.

⁵³⁹ Ömer Faruk AKYÜZ, **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.127.

⁵⁴⁰ Feyzullah EROĞLU, **Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**, Pelikan, Ankara, 1998, s.7.

daha çok hissettirmekte. Sanayi devriminin damgasını taşıyan bir devir sona erip yerini “hizmet” ve “bilgi toplumu”na bırakıyor. Dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde büyük değişiklikler sözkonusu. Artık, bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet avantajı haline geliyor. Görünen o ki, 21 nci yüzyılın bilgi toplumunda, insan kaynakları firmaların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahip olacak. İşlerine ortalamanın üzerinde bilgi ve deneyim getirebilenler, yeni toplumun kazançlı çıkacak kesiminde yer alacaklar. Ömür boyu ücretli çalışmacı-çalıştırma sistemi tarihe karışma tehlikesiyle karşı karşıya. İş, **küresel ağ ilişkileri** içinde hergeen gün daha kısa aralıklarla yeniden dağıtılan bir meta haline dönüşüyor. Geleneksel istihdam yapılarında yasal düzenlemelerle işletmeler tarafından üstelenilen istihdam riskleri, artık giderek daha çok çalışanların üzerine yükleniyor. İş bulmak, çalışan insan işletmelerin gereklerine uygun düştüğü ölçüde mümkün olabilecek. Hukuki açıdan güvencesi az çalışma biçimleri taban kazanıyor. Bir işyerine kapağı atıp kendini geliştirmeden o işte kalmak, artık mümkün değil. Her çalışan “kendi kendinin personel geliştiricisi” gibi çaba göstermek, sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler kazanmak zorunda. Kendi kariyeri için sorumluluk alması, öğrenmesi ve performans göstermesi başarı ölçüleri olarak öne çıkıyor. Herkes kendi yeteneklerinin sahibi ve aynı zamanda bunların pazarlamacısı hüviyetine bürünecek. Geleceğin ekonomisi ve çalışma yaşamını “proje bazında sözleşmeli ve süreli çalışan firmalar ya da bağımsız çalışanlardan oluşan dev bir ağ” şeklinde tahmin edenler çoğunlukta. Günümüzde teşaronaşmanın yaygınlaşmış olması, bunun ilk işaretleri olarak görülebilir. Süratli ve esnek olma gerekliliği, büyük hiyerarşik örgütlerin geleceğin ekonomisine ayak uydurmakta çok zorlanacaklarını gösteriyor. Kalifikasyon yapısı belirgin olmayan, yeri kolay doldurulabilen personeli kara günler bekliyor. Onlar, bir yandan hızla gelişen ve rutin işleri devralan otomasyon, diğer yandan iş piyasasında benzer nitelikte olan çok sayıda işsiz tarafından çalışma yaşamının dışına itilmeye başladılar bile. Buna karşılık bütünsel nitelikli görevlerde eleman ihtiyacının artması bekleniyor. Organize etmek, yönetmek, , araştırmak ve geliştirmek geleceğin işlevlerinde öne çıkıyorlar.⁵⁴¹

(2) Lojistik İKY'nin Amacı

Lojistik örgütlerin kendine özgü özelliklerine göre uygulanan **Lojistik İKY'nin amacı**, lojistik işgücü çalışanlarının işletmeye katkılarının en üst düzeye çıkarılacak

⁵⁴¹ Mustafa Yaşar TINAR, 2000'li Yıllarda Çalışan İnsan, www.isguc.org. Mayıs 2005.

şekilde geliştirilip, işletmeyle bütünleştirilmesini sağlamak, olarak tespit etmek mümkündür. İKY'nin, temelde dört amacı bulunmaktadır. Bunlar;⁵⁴²

- İnanç ve Faraziyeler (İşletme üniter yapısı çerçevesinde karşılıklı güvenin oluşturulması.)

- Stratejik Entegrasyon (İnsan kaynağı yönetiminin işletmenin genel plan ve stratejilerin bir parçası olması.)

- Lojistik Yönetim, Yöneticiler ve Liderler (Yöneticilerin merkezde ve işyeri düzeyinde organizasyondaki öneminin liderlik vasıflarının geliştirilmesi yoluyla işletmenin genel performansına katkılarının sağlanması.)

- Ana Teknik ve Metotlar (Lojistik organizasyonun yeniden yapılanması, yönetim anlayışının değişimi, dikkatli tedarik süreci, çalışanların seçimi, iş değerlendirilmesi, çalışanların katılımı programı, iletişim ağları ve performans dayalı ücret sistemleri) şeklinde belirtilebilir.

Ancak genel olarak ele alındığında, Lojistik İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışanların organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek işlevlerinin devreye sokulmasını amaçlar.⁵⁴³

Küresel rekabet çerçevesinde işletmeler lojistik yönetimde insan kaynaklarına özel önem vermek zorundadırlar. Zira rekabet ortamı; işsizlik, sosyal sorumluluk, sağlık, iş ahlakı, işgücü yapısındaki hızlı değişiklikleri kapsamında en değerli olan insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda doğru ve güncel bir **insan kaynakları yönetimi** uygulanmalıdır. İKY'nin amacı; (1) işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini akılcı (rasyonel) bir şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak ve (2) işletmede görev yapan insanların işten doyum sağlamlarına katkıda bulunmaktır. Bu amaçlara ulaşmak için İKY insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenir:

- İnsan kaynağından yararlanma (iş analizleri, İK planlaması, iş başvurularını inceleme, personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma),

- İnsan kaynağını motive etme ev isteklendirme (işle çalışan arasındaki uyumsuzlukları ortadan kaldırma, özlük hakları ve diğer menfaatlere yönelik işlemler,

⁵⁴² A.TOKOL, s.208.

⁵⁴³ Z.SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.4.

danışma, görüşme, kariyer planlaması, yönetime katılma, bireyin örgüte katkısını arttıran faaliyetler),

- İnsan kaynağını koruma (iş yeri çalışma koşullarını iyileştirme, iş güvenliği ve güvencesi, sağlık, çalışanın sosyal varlık olarak koruyucu faaliyetler).⁵⁴⁴ İşletmenin ürün ve hizmet üretmede tüm bu İK faaliyetlerine ihtiyacı olacaktır.

İşgören; işletme işlevlerinin (fonksiyon, görev) tümünde insan faktörü en temel faktördür. İşletmelerin en büyük maliyet kalemi işgören giderleridir. İşgören de para ve teçhizat gibi bir üretim aracıdır. Ancak insan sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından farklılık gösterir. İnsanı, her zaman büyük bir istekle çalıştırmak kolay değildir. İşletmelerin kuruluş nedeni de, temel faktörü de insandır. O halde işletmelerde insana yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Her basamakta farklı görevler üstlenen işletme çalışanlarının etkin ve verimli çalıştırılması deme, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir. Bu zor görev nasıl başarılacaktır? İşgöreni daha iyi çalıştırabilmek ve onların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak için nasıl bir yol ve yöntem izlemek gerekir? Bu ve buna benzer sorular insan kaynakları yönetiminin kapsamı içindedir.⁵⁴⁵

Açık iletişim, karşılıklı güven ve organizasyon içi çalışmalara yapıcı bir şekilde yaklaşma ortam gibi değişmelere açık bir atmosfer oluşturma konusunda ilgiler artarak, problem çözmede bireyler ve gruplar arası rekabetten ziyade, işbirliğine ve ekip çalışmasında daha çok önem verilecektir. Birliktelik, duyarlılık, incelik, anlayış ve içtenliğin sistemleştirilmesi yeni sevgi ve sevgileri kucaklayacaktır. Güven olmadan insanlar, sistemler ve yönetim başarı sağlamaz. Liderin görevi 'yüksek güven ortamı' yaratmaktır. Yönetim sistemi değer, kural ve yasaların önemi büyüktür. Etik kurallar çalışanların ciddiye alındığını gösterebilecektir. Eğitim sürekliliği ve karşılıklı çalışmalarla etik kültürü de yönetim sisteminin ayrılmaz bir tamamlayıcısı olabilecektir. Böylece çalışanlar etik kültür değer ve profiline uyumlu, çözümün parçası olabilen, ekip çalışmasına bağlı ülkesini ve insanlığı seven bir anlayışla görev yaparak, huzur ve güvenin gerçekleştiricisi bir konumda sürekli gelişebileceklerdir. Yönetimde aşırı ve yıpratıcı gerginlikler yerine, kabul edilebilir iş stresine ilişkin ölçütler saptanarak stres yaratıcılarla ve onların duygusal/fizyolojik tepkilerini kontrol etme süreçlerinin öğrenilmesiyle daha etkin mücadele edilecek. Geleceğin modern sistemleri, insan, sevgi, bilgi, kültür ve değerleri ince, sabırlı ve içten çalışmalarıyla güzelleştirme

⁵⁴⁴ H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.9.

⁵⁴⁵ Ramazan GEYLAN, **Genel İşletme**, Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996, s.105.

gücüne sahiptir. Organizasyonel yenilik ve planlamış değişim ön plana çıkacak ve problem çözme sürecine daha çok önem verilecektir. Organizasyonel ve sistemsel araştırmaya daha fazla yer verilmesi, araştırma bulgularının uygulama alanında kullanılma olasılığını arttıracaktır. Sürekli öğrenim ve deneyim kombinasyonu ile kendini yenilemenin önemi artarken, yöneticiler zamanlarını ve değerli kaynaklarını etkin kullanmaya daha fazla özen gösterebileceklerdir. Görevlerdeki öncelik ve sınırlı zamanın akıllıca kullanımı, performans ve tatmin süreçleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁵⁴⁶

(3) Lojistik İKY'nin Kapsamı

Lojistik İKY'nin kapsamını yedi başlık altında toplamak mümkündür:

- İşgücü Seçme ve Yerleştirme : Lojistik örgütün gereksinim duyduğu veya duyacağı işgücünün belirlenip uygun kişilerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi sürecini ifade etmektedir.

- Eğitim ve Geliştirme : Lojistik işgücünün işe başlamaları ile birlikte belirlenecek eğitim programının başta uyum olmak üzere, bireyin gereksinim duyacağı tüm eğitimlerin planlanması ve programlanması sürecidir.

- Kariyer Planlama : Lojistik örgütte yer alan bireylerin ulaşabilecekleri kariyer basamaklarının planlanması ve belirlenmesine yönelik bir süreci ifade etmektedir. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanmasıdır.

- Performans Değerleme : Lojistik örgüt içindeki çalışanın performansının ölçülmesi amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Çalışanların verimliliklerinin tespiti, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi gibi pek çok uygulama, performans değerlendirmesi sonuçlarına bağlı olarak gerçekleştirilmektedir.

- Endüstri İlişkileri : Lojistik örgüt içinde işçi-işveren ilişkileri, işçi sendika ve işveren-sendika ilişkilerinde etkin bir rol oynamaktadır.

- Sosyal Güvenlik : örgüt içinde çalışanların sağlık, güvenlik gibi konularda sosyal güvenlik kurumları ile ilişkilerini sağlamaktadır.

- Özlük İşlemleri : Lojistik çalışanlara ait , bordro, yıllık izin, işe geç kalma yada gelmeme kayıtları gibi pek çok konuda dosyalama yapılmasını ifade etmektedir. Klasik

⁵⁴⁶ A.MAŞRAP, s.57.

personel yönetiminde en önemli kalemi oluşturan özlük işlemleri, İKY'de daha az stratejik öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve faaliyetleri **iç ve dış çevre faktörlerinden** etkilenir. Bu faktörler şunlardır:⁵⁴⁷

İç Çevre Faktörleri: İç çevre örgütten ve onu bütünleyen faktörlerden oluşur.

- Bireysel nitelikler. İşgörenin ihtiyaçları, beklentileri, motivasyonu, yeterliliği, algılama yeteneği, stresi vb.

- İş nitelikleri. İş güvencesi, iş yükü, işi oluşturan görevlerin özellikleri ve iş ortamı.

- Bireyler arası ilişkiler. Biçimsel ve biçimsel olmayan (formel ve informel) gruplar ve önderler.

- Örgütsel özellikler. Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem, örgütün büyüklüğü, işkolu ve gelişme hızı, örgütsel iklim.

Dış Çevre Faktörleri: Bir örgütün dış çevresi de, insan kaynakları yönetimini yakından etkiler. Dış çevre faktörleri şunlardır:

- Dış kaynaklar. Örgütlere nitelikli işgücü sağlayan arz kaynakları (üniversiteler, sendikalar vb.)

- Rakipler. Aynı pazarı paylaşan örgütler.

- Yasalar.

(4) Lojistik İKY'nin Gelişimi

Günümüzde çoğu işletme **küresel ekonomi** içinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmeler rekabet avantajından yararlanmak ve daha fazla kar etmek amacıyla **uluslararası pazarlara** açılmaktadır. Alternatifler çoğaltmış ve sade bir çalışan niteğinden ziyade kendilerinden öncekilere oranla daha fazla uzmanlaşmış, daha fazla becerilerle donatılmış, daha hızlı ve daha ümit verici olanlar tercih haline gelmiştir. Bundan dolayı 2000'li yıllarda insan kaynakları yönetimi (İKY) çok fazla önem kazanmış ve önemi de giderek artmıştır. 1990'lı yıllardan sonra özellikle **küreselleşme, öğrenen örgütler, küresel teknoloji, iş ahlakı, kadının rolü, değişen küresel işgücü, global kalite ve**

⁵⁴⁷ R.GEYLAN, s.110.

hizmet, iş ve aile gibi etkenlerden sonra önemi giderek artmış ve her işletmede ayrı bir bölüm olarak yerini almıştır.⁵⁴⁸

Küreselleşme ile lojistik İKY'de süreç içinde sürekli geçmişten farklı yaklaşımların geliştirilmesi zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzdeki lojistik örgütler birçok yetenezsiz ve yetenekli, farklı kültürlerden elemanları bir araya getirme durumundadırlar. Küreselleşmiş lojistik işgücü ve küresel çalışan lojistik işletmeler, farklı kültürlerden, inançlardan, değerlerden gelen insanların bir arada uyumlu çalışmasını öngörmektedir. Bu nedenle, **farklı kültürlere yönelik hazırlanan eğitimler** çok daha fazla önemli hale gelmektedir. Ayrıca küresel lojistik yöneticilerden beklenen rollerde de değişme olmuş, **lojistik yöneticilerin küresel değişimleri karşılayıp, farklı kültüre sahip, uyum sağlayabilecek kişilik ve vizyona sahip olmaları** önemli bir özellik olmaya başlamıştır. Ayrıca, küreselleşmeyle birlikte ulusal işgücü sürekli diğer ülkelerin işgücüsüyle karşılaştırılmakta ve bu durum hem çalışana hem de yönetime ekstra bir stres yükleyebilmektedir. Çünkü, çalışanlar, **etkinlik, verimlilik ve kişisel kalite** bakımından dünyanın diğer ülkelerindeki meslektaşları ile boy ölçüşmek durumundadır. Küresel ölçütlerde, dünya çapında "iyi" olmak, işletmeler kadar çalışanlar için de başarının ön koşuludur. Değişik ülke ve pazarlarda çalışarak deneyim kazanmak, küresel işletmelerin çalışanları için mesleki kariyer ve kişisel gelişimlerinde önemli bir özellik olarak görülmektedir. Değişen küresel işgücü tanımıyla, çalışanların emeklerini değerlendirmek ve ona göre karşılığını vermek amacıyla personel yönetimleri kurulmuştur. Yukarıda bahsedilen değişiklikler ile işgörenlerin temsilcisi konumunda olan personel yöneticileri, daha kolektif düşünmeye başlamışlardır. Buna göre işgörenler toplamı bir işgücü oluşturmuş, değişim hız kazanarak yenilik yapmak önemli hale geldikçe, gelecekte insan gücüne olan ihtiyacı sayısal ve kalite bazında tahmin etme işi, personel yönetimin işleri arasında yer almaya başlamıştır. Lojistik işletmelerde ve işletme çevrelerinde yaşanan değişikliklere bir cevap olarak ortaya çıkan ve şekillenen lojistik insan kaynakları yönetimi, lojistik iş görenlerin işletmeye olan üretkenlik katkılarını geliştirmek ve işletmenin etkinlik ve verimliliğe insanlar vasıtasıyla ulaşmasını sağlamak üzerine çalışırlar. Lojistik insan kaynaklarının örgüte katkısını geliştirmek çok önemlidir. İnsanın katkısını şekillendiren sermaye, malzeme gibi diğer faktörleri doğrudan kontrol etmek zordur, ancak bunları insanlar yoluyla daha faydalı kullanmak mümkündür. Lojistik İKY, örgütün **stratejik planlama sürecinin bir**

⁵⁴⁸ N.D.DENİZ, "2000'li Yıllarda İKY Yönetiminde Beklenen Gelişme ve Değişimler", **MÜİİBF Dergisi**, İstanbul, Sayı:1, 2000, s.76.

parçası olarak üst yönetimin ilgi alanındadır ve stratejileri doğrudan etkilemektedir.⁵⁴⁹

Günümüzde global ekonomi, yenilik, hız, adaptasyon ve düşük maliyet gibi rekabet unsurlarının gerektirdiği için çalışanların yeni ürünler geliştirmek, dünya çapında müşteri hizmetleri sunmak ve örgüt stratejisi oluşturma yetenek ve becerileri daha çok önem kazanmıştır. Bütün bunlara rağmen işletmelerde geleneksel sermaye kalemlerine nazaran entelektüel ve örgütsel sermaye, şirket bilançolarında görünmemesinden dolayı daha az fark edilebilir bir özelliğe sahiptir. İşletmeler için günümüzün en stratejik kaynağı, entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, yetenekli, motive olmuş, uyum süreci yüksek olan iş gücünü ifade etmektedir. Günümüz işletmelerinde sermaye olarak paranın yerini bilginin alması ile birlikte sürekli öğrenme, rekabetin temel belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları işletme yönetiminin en önemli üretim faktörü konumundadır. İnsan kaynakları talebi ve ihtiyaçları **stratejik açıdan** ele alınmalıdır. İnsan kaynakları, değer oluşturma sürecini destekleyen ve örgüt için potansiyel bir strateji desteği olan örgüt yapısının en önemli unsurudur.⁵⁵⁰

Çalışanların örgütsel atmosfere ve kültüre uygun süreçlerinin sağlanmasına dönük olan uygulamaları kapsamaktadır. Eşit istihdam fırsatları, çalışanları işe alma süreçlerinden, onların örgütsel yapı içerisindeki ilişkilerine, fiziki şartlardan, çalışma saatlerine ve dinlenme zamanlarına kadar çalışanlara eşit davranılmasına ve eşit eğitim fırsatı verilmesine dönük girişimleri kapsamaktadır. İşletmeye yeni dahil olan bireylerin örgüte uyum sürecinde oryantasyon eğitiminin yapılması. Günümüzde orta ve küçük ölçekli pek çok işletme hala insan kaynaklarının **operasyonel rolünü** yerine getirmekte, ama stratejik rolünü yerine getirememektedir. Aynı zamanda örgütsel yapılanmada uyarlanma gücü yüksek ve yapısal olarak esnek ve geçici örgüt biçimlerine doğru yönelme ve proje bazlılık temel alınmaktadır. Her şeyin küreselleştiği yerde küresel işletmeler kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıklar arasında denge kurmaları yanında dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve arge planı içeren küresel bir stratejiye de sahip olmak zorundadırlar. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. "Erişimdeki hız ve kolaylık, ürün ve üretim kalitesinde farklılaşma, maksimum tercih için çeşitlilik yaratma,

⁵⁴⁹ M.ŞİMŞEK, s.90.

uyarlama, yenilikte dakiklik, düşük maliyet ve küresel elde edilebilirliktir. Sonuç olarak dünyada pek çok örgüt bu değişkenleri kullanarak çalışmaktadır. Bir anlamda yönetimin ve örgütlerin uluslararası bir nitelik kazanması söz konusudur.⁵⁵¹

Çalışanların iş yerinden temel olarak dört talebi vardır. Çalışanlar; ya daha fazla para, ya daha iyi bir ünvan, ya daha fazla güç sahibi olmak, ya da daha yüksek bir profil isterler. İlk üçü - ünvan, para, güç- anlaşılması kolay şeylerdir. Profil biraz beceri ister. Profil en hünerli iştir, çünkü çoğu insan unvan, para ve güç konusunda kolay seçim yapabildikleri halde, nasıl bir profil istediklerini bilmez, bir profile sahip olduklarında ulaşabilecekleri neticeyi ve elde edecekleri ödülü akıllarına dahi getirmezler.⁵⁵²

Amerika'da yapılan bir araştırmada 1925-1945 arasında doğanların statüko ve otoriteyi yücelttikleri ve bunlara karşı mücadele edilmesinden rahatsız oldukları ve gelir ile istihdam açısından güvenliğe önem verdikleri tespit edilmiş, aynı şekilde 1965-1975 arasında doğanların ise işteki başarı için verilen beklenmeyen ödüllere, yeni şeyler öğrenme fırsatının verilmesine, kendilerine ilişkin övgülere, fark edilmelerine ve yönetici ile zaman geçirmeye önem verdikleri belirlenmiştir. Genç çalışanlar toplumun değişen değerlerini daha çabuk yansıtmaya başlamıştır. Erich Fromm ise insanlara sorumluluk vermek onları daha çok özgür kılmaktır demek suretiyle günümüz çalışanlarının psikolojik durumunu ve isteklerinin haklılığını açığa vurmaktadır. Çalışanlar artık işletmelerde daha fazla bağımsızlık istemektedirler. Bu açıdan gelecek yıllar boyunca işletmelerde insan kaynakları yönetiminin zorluklarından birisi daha hızlı değişen değer sistemlerine sahip bir iş gücü ile uğraşmak olacaktır.⁵⁵³

İnsan kaynakları stratejisi ile örgütsel strateji arasındaki bütünleşme derecesi örgütler arasında farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetiminin örgütün **stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesi** gerektiren ve bu süreci etkileyen faktörler şunlardır:⁵⁵⁴

- Rekabetin yoğunlaştırılması: Bu gelişme birçok örgütte çalışanların sayısının azaltılmasını ve verimlilik artırılmasını gerektirmektedir.

⁵⁵⁰ Mehmet İNCE, "Değişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.365.

⁵⁵¹ M.İNCE, s.390.

⁵⁵² Mark H.McCORMACK, **Başarılı Yönetim Teknikleri**, Çev:Erdoğan AĞCA, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.99.

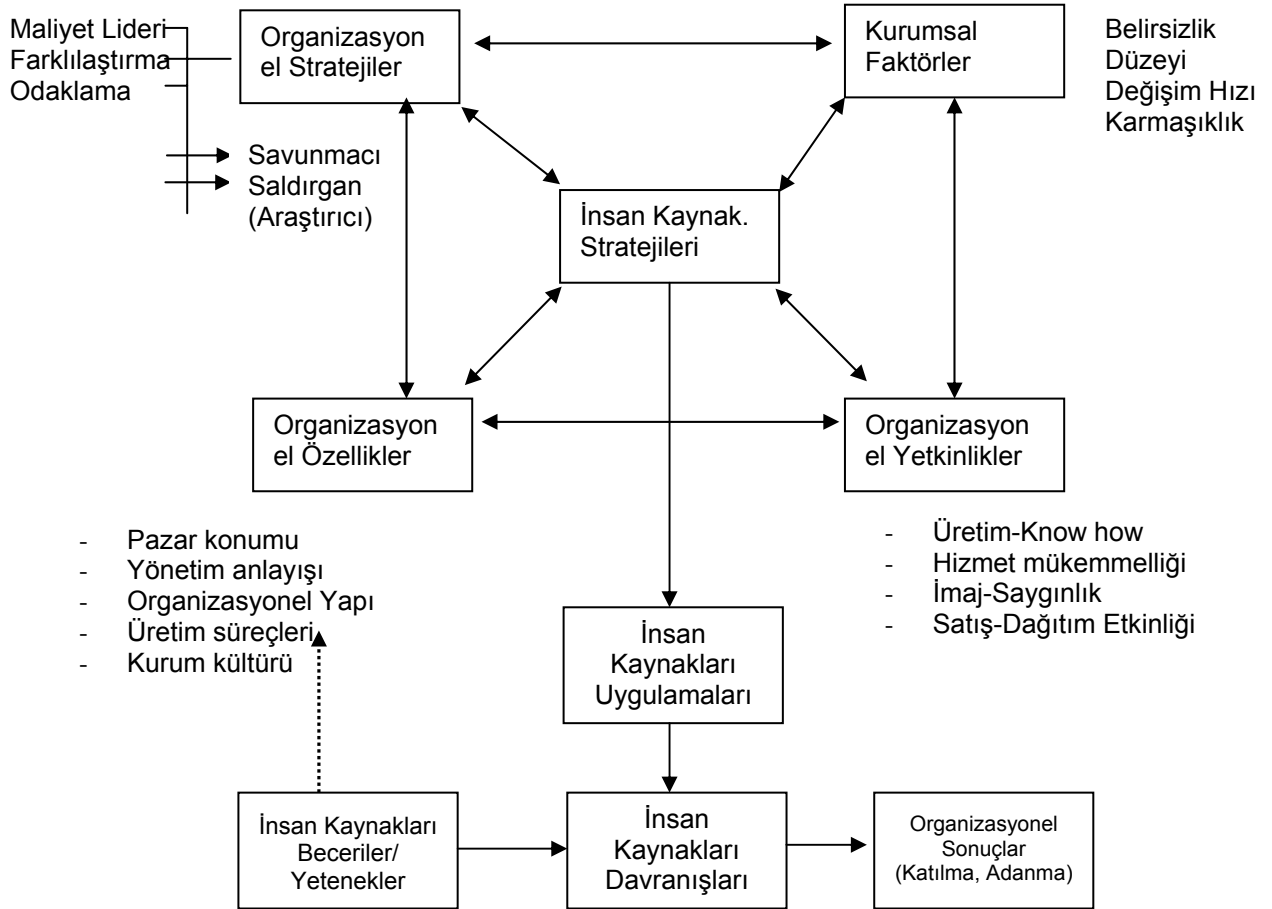
⁵⁵³ Mehmet İNCE, Aykut BEDÜK, "Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.426-427.

⁵⁵⁴ İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.67.

- Teknolojik değişim hızının artması: Çalışanların becerilerinin artırılmasını, çeşitlendirilmesini, çalışanların profiline değiştirilmesini gerektirmektedir.

- Demografik yapının değişmesi : Birçok ülkede, kadınların, azınlıkların, yabancıların ve farklı özelliklere sahip çalışanların iş yaşamına daha yoğun bir şekilde girmesi, örgütsel kültürleri, beklentileri ve insan ilişkilerini değiştirmekte ve stratejilerin başarıyla uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir.

Şekil 5 : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Kavramsal Bir Çerçeve



Kaynak : İsmet BARUTÇUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.65.

- Ekonomik dalgalanmaların sıklaşması: Ulusal ve küresel düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantılar arasında stratejileri başarıyla uygulayabilmek için iyi tasarlanmış İK politikalarına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

- Yeniden yapılanmaların yoğunlaşması: Örgütler arasındaki birleşme ve satın almaların artması ile küçülme, insan kaynaklarını örgüt stratejileriyle bütünleştirmeyi

kaçınılmaz kılmaktadır. İKY konularına gereken önem ve öncelik verilmeden başlatılan bu tür stratejik girişimlerin çoğu başarısız olmaktadır.

(5) Lojistik İKY'nin Geleceği

Son yirmi yıllık zaman diliminde ortaya çıkan “**paradigmadaki değişmeler**”, “**kaos kuramı**”, gibi çok önemli birkaç gelişme, yönetim düşünce kariyerinin yeniden şekillenmesinde yaşamsal bir rol oynamış ve oynamaya devam etmektedir. Gelişmeler; yöneticilerin her geçen gün insancıl (beşeri) ve kavramsal (fikri) yeteneklere daha çok ihtiyaç duyacaklarını, ancak bu yetenek türlerini eskisine oranla daha kapsamlı ve yepyeni bir bakış açısı ile uygulamaları gerektiğini ısrarla belirtmektedir. İş yaşamında yaratmaları beklenen ciddi etkilerine karşı, yöneticilerin kendilerini şimdiden hazırlamaları gereken söz konusu gelişmeler aşağıda kısaca açıklanmıştır:⁵⁵⁵

- Paradigma, zihinsel bir kalıp veya düşünce sistemi olup, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insan köklü ve ödünsüz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi şeklinde ifade edilebilir. Yönetim paradigması ile de; yöneticilerin, astları konumundaki bireylerle, bireylerin çalışma ortamları olarak sosyal sistemler (örgütler) hakkında sahip oldukları varsayımlar dizisi veya bunların oluşturdukları kuramlar ifade edilmek istenmektedir. Bu anlamda, bir kimsenin yönetim paradigmasını bugünden yarına değiştirmek oldukça güçtür. Ama, ürünlerin, teknolojinin ve yönetim tekniklerinin hızla değiştiği bir dünyada bu paradigmanın değişmesi zor olsa bile kaçınılmaz olup, yaşamsal bir önem taşımaktadır.

- Kaos kuramı; yöneticilerin gelecekteki olayları önceden tahmin edip kontrol edebilecekleri şeklindeki inanca daya paradigmanın iflas ettiğini ve yerini; örgütlerin esnek, akıcı, çevresel değişmelere hızla uyum sağlayabilen, müşterileri ve çevreleriyle günü gününe ilişki içinde bulunmaları gerektiği şeklindeki bir yönetim felsefesine bıraktığını kabul etmektedir. Bu yeni yönetim felsefesinin hareket noktası; yöneticilerin detaylı planlama ve denetim işlevleriyle daha az ilgilenmeleri gerektiği, bunun yerine örgütte artan oranda ekip yönetimi oluşturma ve günlük faaliyetler yerine örgütte ortaya çıkan tüm olayların üstesinden gelecek çözüm yollarına yönelmeleri gerektiği şeklindedir.

⁵⁵⁵ M.Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002, s.25.

Çevre, örgütsel yapı ve süreçler ile İKY alanındaki birçok değişimin iş görenin yetiştirme ve geliştirme işlevini etkilediği gözlenmektedir. Değişim örgütleri çevreyi daha fazla dikkate alan stratejik yaklaşımı benimseme, daha esnek ve proaktif olma, kalite ve müşteri memnuniyetini benimseme, örgüt yapı ve süreçlerini yeni koşullara göre yeniden yapılandırma yönünde etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda eğitim ve İKY sistem ve uygulamalarında da uygun değişikliklerin yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Eğitim işlevi konusunda kısaca değişen insan, iş, teknoloji ve çevreye uygun değişikliklerin yapılması beklenmektedir. Burada uzaktan sanal eğitimin farklılıklar, stratejik yönetim, değişim, tazeleme, tamamlama, küresel sorunlar v.b. konulu eğitimlerin önem kazanması eğitimde stratejik bakış açısıyla katkının değerlendirilmesi, iş görenlerin iç müşteri olarak görülmesi, eğitimden sorumlu birimlerin varlığını devam ettirmesi öngörülmektedir.⁵⁵⁶

Rekabetle başa çıkmak ve değişim ile gelen fırsatları yakalayabilmek için gerekli olan esnek, motivasyonu yüksek, katılımcı, girişimci personel olan gereksinim her geçen gün artmaktadır. Sözü edilen niteliklere sahip personelin bulunması, işe alınması ve işte tutulabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklardan yararlanmak gerekir. E-insan kaynakları uygulamalarından en yaygın olarak kullanılanlardan ikisi e-işe alma ve e-öğrenmedir. E-insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlar ve yöneticiler uygulamalara aktif olarak katılarak süreçlere ortak edilir ve çalışan memnuniyeti artırılır. Bu nedenle anılan sistemler çalışan ve örgüt verimliliğini arttıran sistemler olarak algılanır.⁵⁵⁷

Örgütün geliştirilebilmesi için onun gelişimine katkı sağlayacak bütün elemanların sistematik bir tutarlılık içinde olması gerekir. Örgüt geliştirme değişim ihtiyacını karşılayabilecek üç önemli elemandan birisidir. Bu çerçevede yapısal, teknolojik ve davranışsal değişimden söz edilmektedir. Örgüt sisteminin üç unsuru (teknolojik-yapısal-davranışsal) dikkate alındığında değişim yöntemleri içinde başarılı bir örgüt geliştirme stratejisinin belirlenmesi daha kolaydır.⁵⁵⁸

Yapısal şartlarda değişimin başlaması için organizasyonun yapısı; bölüme ait sınırlara ve teknolojik ilerlemeye bağlıdır. Bunlar sürekli olarak gerçekleşen

⁵⁵⁶ Ahmet Cevat ACAR, "Örgütlerde İşgören Yetiştirme ve Geliştirme İşlevinin Geleceği", **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004, s.222.

⁵⁵⁷ Barış BARAZ, Cemil ULUKAN, "Örgütsel Değişim ve E Tabanlı İnsan Kaynakları Yaklaşımı", **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004, s.249.

⁵⁵⁸ Özcan YENİÇERİ, "Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.87.

şeylerdir. Yapısal değişikliklerin tüm sonuçlarının **moral ve motivasyon** yönünden önemli olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir.

Davranışsal çevredeki değişimlerin başlaması son derece önemlidir. Davranışsal çevredeki değişimi büyük ölçüde çalışanlar arasındaki ilişkilere dayanır. İşgörenler birbirlerine **destek vermeleri ve güven** duymaları değişim yönünden oldukça önemlidir. Çalışanların örgüt sorunlarını açığa çıkararak çözmeleri, herhangi bir bölüme ait bilgi ve özellikleri öğrenme, açık bir iletişim gerçekleştirme, ilişkilerde “yatay-dikey ve çapraz” oluşumları güçlendirme, çalışma gruplarında işletme amaçlarını benimseme, işbirliği ve dayanışma, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanların sorumluluğu, beşeri sinerji gibi çalışma ortamını önemli ölçüde etkileyen ve kişileri başarıya yönetebilecek faktörler dikkatle izlenmelidir.⁵⁵⁹

Toplam Kalite Yönetimi kalite verimliliği sürekli geliştirmede hem işgörenin hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği formu olarak tanımlanabilir. Kalite mücadelesi işgören ve yöneticilerin; yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmalarını için gerekli karşılıklı kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapılmasıdır.⁵⁶⁰

İKY'nin temel faaliyetlerini; **örgütsel tasarım faaliyetleri** (iş analizi, İK planlaması, iş tasarımı, bilgisayara dayalı bilgi sistemleri işlemleri), **atama faaliyetleri** (işe alma, işe alıştırma, iş değiştirme, işten çıkarma), **ödül sistemleri, çalışanlara yardım ve katkı sağlama faaliyetleri** (iş güvenliği programları, sağlık hizmetleri, tazminat, performans değerleme, ücret/maaş yönetimi, kar payı verme, çalışma ilişkileri, şikayet/disiplin işlemleri, sigorta işlemleri), **çalışanlar ve örgüt geliştirmeye yönelik faaliyetler** (Eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, emeklilik, danışmanlık programları, eğilim anket çalışmaları), **performans değerlemesi faaliyetleri** (performans ölçümü, verimlilik arttırma programları, müşteri odaklı performans değerlemesi), **iletişim ve halkla ilişkiler** (İK ilanları/kayıtları, bilgi sistemleri, çalışanlarla iletişim, şirket yayınları, İK araştırmaları, öneri sistemleri) olarak altı grupta toplamak mümkündür.⁵⁶¹

⁵⁵⁹ Ö.YENİÇERİ, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, s.88.

⁵⁶⁰ R.A.NOE, s.12.

⁵⁶¹ H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.10.

Günümüzdeki lojistik yönetim anlayışının İKY bağlamında odaklanması gereken özellikler vardır. Bunlar:

- Örgütteki kontrol ve koordinasyonun merkezden değil, yerinden yapılması,
- İletişimde yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin düzenlenmesi,
- İşletmeye yönelik tüm kararlarda üstler kadar astların da söz sahibi olması,
- Personeli güçlendirme kavramının daha da önem kazanması ve böylece işi yapan kişinin yetkilendirilmesidir. Bu bakış açısı ile lojistik yönetim ve İKY uygulamaları önemli ölçüde etkilenecektir.⁵⁶²

Örgüt ve yönetimi geliştirmede aşağıda belirtilen yeni gelişmeler önümüzdeki dönemlerde lojistik işletmelerin ilgi alanında olacak unsurlar olarak öne çıkmaktadır.⁵⁶³

- **Personeli Güçlendirme:** Örgütlerin en önemli ögesi orada çalışan, örgütü var eden insanlardır. Çalışanlar örgütün hem objesi hem de sujesidir. Örgütün adeta omurgasını oluşturan personelin bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü kılınmasının yararını anlatmaya bile gerek yoktur. Personel güçlendirme, bir yönetim kavramı olduğu kadar örgütün ve yönetimin geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavram niteliğindedir. Personel güçlendirme; yardımlaş, paylaşma, yetiştirme, ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Yeni teknoloji, beceri gereklerinde ve iş rollerinde değişiklikler neden olur ve iş yapısının yeniden dizayn edilmesini gerekli kılar. Bilgisayar ile bütünleşmiş ve bütünleştirilmiş işler, işgücünün bu dizayn içinde çalışabilme ve iletişim kurabilme becerisinin kazandırılmasını öngörür. Bu kalite anlayışı ve rekabet için çok önemlidir. Teknoloji; ürün ve hizmetleri daha iyi yapmada yönetimin işgücüne değişim yapma gücü vermektedir. Yönetim müşteri hizmeti ve ürün hizmet geliştirmede işgücüne karar vermede daha çok sorumluluk ve yetki vererek gelişimlerini sağlar. Buna **personel güçlendirme** denilir.⁵⁶⁴ Bu uygulamada çalışan sonuçtaki ödül veya kaybı paylaşır. Ancak işgücü böyle bir uygulama için önceden eğitilerek yetenekleri geliştirilmelidir. Bu uygulama işe yönelik ekip oluşturma da yaygın olarak kullanılmaktadır. Ekip içinde çapraz eğitim ile ekibin iş yapma becerisi arttırılmaktadır.

⁵⁶² H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.33.

⁵⁶³ Ö.YENİÇERİ, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, s.97.

⁵⁶⁴ R.A.NOË, s.16.

Bu bakımdan personel güçlendirme ile kariyer planlaması arasında çok yakın bir ilişki vardır. Personeli güçlendirmenin en temel şartlarından birisi de, onun kariyerine yönelik yatırım yapmasına imkan tanımaktan geçer. Bu anlamda iş görenlere kendi kariyer planlarının yapması için; gerekli araçların sağlanması, onların yükselen beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, maliyetler, faydalar ve kalite programlarının değerlendirilmesi gibi hususlara öncelik vermek gerekir.

- **Kariyer Yönetimi:** Hem işletme hem de yönetim ve çalışan için önemlidir. İşletme açısından çalışanı kariyer planlamaları için motive etmedeki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen kaynağın uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Çalışan açısından ise, kariyer yönetiminin yetersizliği; hayal kırıklığına, işletme içinde kendini yetersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığından işletme içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerden iş değiştirme ve iş tecrübe kaybına neden olabilir. Bundan dolayı işletmeler “**kariyer motivasyonu**” olarak adlandırılan uygulamaya ihtiyaç duyacaklardır. Kariyer motivasyonunun üç unsuru vardır. Kariyer esnekliği, kariyer anlayışı, kariyer kimliği. **Kariyer esnekliği;** çalışanın işlerini etkileyen sorunlarla mücadele eden uygulamaları olup işletmenin değerini oluşturan; **yenilikçilik, yaratıcılık, beklenmedik değişikliklere uyum, işletmeye bağlılık ve iş onuru** gibi istenilen hususlarda önemli bir araç olmaktadır. **Kariyer anlayışı;** çalışanın ilgi alanlarının, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı ile öğretici faaliyetlerin, ideal çalışma ortamları yaratma çabalarının, yetenek körelmelerini önlemenin yapılandırıldığı kariyer yaklaşımıdır. **Kariyer kimliği** ise; iş ile çalışan arasındaki bağı ve çalışanın değerini ortaya koyan bir yaklaşımdır.

Kariyer motivasyonu yönetimi; işletmelerin başarı fırsatlarını değerlendirmesi, gelişmeyi teşvik etmesi, işletmenin geleceğini garantilemesi açısından işletmenin başarısı etken bir faktör olmaktadır.⁵⁶⁵

- **Kaizen Anlayışı:** Bu kelime iyileştirmenin ve geliştirmenin de ötesinde sürekli iyileştirme anlamını taşır. Kaizen mantığına göre iyileştirme yalnız örgütlerle sınırlı değildir. Kaizen insanların sosyal ilişkilerinde, aile yaşantılarında ve hayat tarzlarında sürekli iyileşmeyi öngören bir anlayıştır. Kaizen olarak ifade edilen bu yönetim

⁵⁶⁵ R.A.NOE, s.328.

uygulaması temelde şu yöntemleri kapsar: Üretim iyileştirme, toplam kalite, kalite kontrol çemberleri, sıfır hata, kamban ve öneri sistemi.

- **Tam Zamanında (Just in Time) Tutumu** : Japon şirketlerinin ürün ya da süreçte sürekli iyileştirme yapmasını sağlamak; kaliteyi yükseltmek, makine, ekipmanın uygun kullanımını sağlamak, üretim denetimini bizzat çalışanlara yaptırmak, stok seviyelerini daima az tutarak yer ve zamanı da kullanmak amacıyla uyguladıkları bir yöntemdir. Bunun için sadece ihtiyaç kadar üretmek, ihtiyaç kadar malzemeyi tam zamanında, tam istenen sayı ve kalitede tam istenilen yerde buldurmak gerekir. Bu üretim ve pazarlama için ne kadar gerçek ise bu işi yapacak işgörenler için de bu o kadar gerçektir. Yani herkese yeteneği ölçüsünde, gerek duyduğu bilgiyi ve beceriyi, gerektiği zaman, yerde ve gerektiği kadar kullanılmasını sağlamak, yönetim ve örgütün geliştirilmesi içinde bir o kadar önemlidir. Bu yaklaşımlar aslında üretim ve kalite için üretilmiştir. Aynı kavram ve felsefeyi; yönetim, örgütü ve bireyi geliştirmede de kullanmak mümkündür.

- **Ekip Çalışması**: İş sürecinin tamamından sorumlu olmanın getirdiği bir iş verimi sağlanmış olur. Bu tür yöntemlerle yöneticilerde, diğer çalışanlarda, yaratıcılığın ve motivasyonun artması sağlanır.

- **Kar Merkezleri/Stratejik İş Üniteleri Yaklaşımı**: Bağımsız iş ünitelerinin oluştuğu ve her merkezin kendi karını en yükseğe çıkarmakla sorumlu olduğu bir yaklaşım biçimidir.

- **Kıyaslama (Benchmarking)**: Sektörlerde bu işi en iyi uygulayanların araştırılması ve onların örnek alınarak performans hedeflerinin belirlenmesi.

- **Öğrenen Organizasyon Dinamiği**: Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişletebilen bir organizasyondur. Üyeler, yetkilendirme ve grubun ortak kararları için yeni kurallar geliştirdikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilmektedir. Birey kendi davranışından şahsi faaliyet teorileri oluşturabildikleri gibi, örgütün davranış tarzlarından da örgüte ait faaliyet teorileri çıkarabilir. Yani örgüt üyeleri, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak, düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilir. En basit örgütsel öğrenme "hata düzeltme" şeklinde ortaya çıkar ve tek yönlü öğrenme niteliği taşır.

- **360 Derece Değerlendirmesi** : Birçok organizasyon 360 derece performans değerlendirmesini lojistik icrasında kullanmaktadır. Karar verme genellikle patron tarafından verilen girdilerdir, işçi/çalışan ve diğerleri için. Sonuçlar nicellikten daha nitel iken bütün birimlerden takip edilen ve diğer iştirakçilerden karşıt görüşler varken. Bu problemlerin üstesinden gelen yönetici daha verimli ve etkindir. Sonuçlar bir yönetici için daha iyi göstergedir. Eğer yönetim organizasyonun etkinliğini ölçek ise, birçok faktörü kullanmak zorundadır. Buna ilaveten, faktörler ölçülebilir olmalıdır ve performans standartları belirlenmelidir. Sonuç olarak, yönetim endüstrideki diğerleri ile karşılaştırılmalıdır. Bu herkesin adapte olabileceği yalnız bir tane ideal organizasyonel yapı olmamasıdır. Lojistik aktiviteleri organizasyonları maksimize etmeye en uygun yaklaşım organizasyonel performansa en çok katkısı olan faktörleri anlama ve bunları planlamaya dahil etme ve organizasyonu kontroldür.⁵⁶⁶

- **Sürekli Üstün Performans Yönetimi**: Bu uygulamada sonuç elde etmeye odaklı olarak, kalite iyileştirme gibi belirli hareket tarzlarını hayata geçirmek üzer Başlıca Önceliklerin Uygulanması, (Kurumsal Büyüklük) süreç haline getirilir. Daha sonra Kapasite Oluşturmak üzere; Liderlik ve Yönetim Geliştirme (Liderlik Büyüklüğü) ile Bireysel Etkinlik süreçleri geliştirilir. Liderlik ve Yönetim Geliştirmede; karakter, takım oluşturma ve kalıcı liderlik kapasitesi oluşturulur. Bireysel Etkinlik için işgücünün bilgi, beceri ve kişisel performanslarının arttırılmasına çalışılır.⁵⁶⁷

- **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** : İnsan ögesi, toplam kalite yönetimi felsefesinin en önemli parçasını oluşturduğundan bu noktadan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi'nden bahsetmek mümkündür. Kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ne kadar etkin işlerse, toplam kalite yönetimi de o kadar etkin olacaktır. Bu felsefenin uygulanabilmesinde insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem taşır, önce insan anlayışı ile onun kalitesini artıracak çalışmalarda bulunmak çok önemlidir. Çalışan insanın gerek teknik bilgi olarak, gerekse de bu ortamın zorunlu koşulu olan takım çalışmasını yapabilecek biçimde çeşitli yeteneklerle (haberleşme gibi) zenginleştirilmesi ve eğitilmesi TKY felsefesinin ayrılmaz parçalarıdır. Örgütlerin toplam kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar

⁵⁶⁶ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.596.

⁵⁶⁷ Stephen R. COVEY, 8'inci Alışkanlık, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.408.

sağlamaktadır. İnsana yapılan yatırım geri dönüşü en hızlı olan yatırımdır ve toplam kalite yönetimi için sürekli iyileşmenin de temelini oluşturur.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması, eğitimlere ve ölçme değerlendirmeye büyük önem verilmesini gerektirir. Ayrıca toplam kalite yönetimi performans değerlendirmesinin bireyden takıma yönelmesini ve dikkatlerin geçmiş hatalar için suçlanacak kişi aranmasından ziyade, gelecek için yön göstermeye doğru değişmesini sağlar. Toplam kalite yönetimi, bir örgütte doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların örgütte aktif katılımcı durumuna getirilmesini savunan bir yönetim anlayışıdır. İKY ve TKY arasında stratejik ve birbirinden ayrılmaz bir bağlantı olmakla beraber aynı zamanda etkileşim vardır ve ikisi birlikte sinerji oluşturur. TKY ile İKY bütünleştirilmesi örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çalışanların kalitesi ne ise örgüt çıktılarının kalitesi de o olacaktır. Kalite yönetimi ve kalite bilincinin geliştiği günümüz işletmelerinde, kaliteyi gerçekleştiren insan faktörü rekabet üstünlüğü elde etmede en etkin kaynaktır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada kalitenin tasarlanıp ve uygulanmasının anahtar ögesi ise stratejik insan kaynakları yönetimidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kalitenin en önemli yapı taşıdır.⁵⁶⁸

2. Lojistik Bilişim Sistemleri Yetkinliği

Küreselleşme sürecinde bilgi çağı dönüşümü lojistik sektörü derinden etkilemiştir. Bilişim sistemlerinin kullanımı ile bu sistemleri etkin kullanabilen lojistik işletmelerin hızla geliştikleri, ancak bilişim sistemlerini yetkinliği zayıf olanların da hızla geriye düştükleri görülmüştür. Bu nedenle lojistik sektörde bilişim sistemleri yetkinliği son derece önemlidir. Rekabet üstünlüğü içinse öncelikle kazanılması gereken yetenektir. Bilişim sistemleri ve lojistik yaklaşımlar bu bölümde ele alınmıştır.

a. Lojistik Bilgi ve Bilişim Sistemleri Kavramı

Bilgi faktörü; düşünceler, ideolojiler, hukuk, etik inançlar, felsefe, bilim, teknoloji vb. buna göre “bilgi” kavramı folklordaki modern bilimlerin bilgisine kadar her şeyi kapsamaktadır: varsayımlar, tahminler, olgulara dayalı hükümler, politik inançlar,

düşünce kategorileri, ahlak normları, empirik olgular ve gözlemler. Aynı zamanda, enformasyonu, veriyi, programları, dökümanları, bilgi sistemlerini, süreçleri, sözle ifade edilemeyen bilgileri, yetenekleri, deneyimleri, yenilikleri ve tümden gelen yetenekleri; haberleşme süreçlerini ve kültürlerini, müşterilerle ve diğer ortaklarla olan ilişkileri kapsamaktadır. Bunun gibi, beşeri sermaye süreçlerini (değerler, bilgi, şirket kültürü ve işçilerin kültürel geçmişi), doğal bilgileri (verilerin/enformasyonun öznel yorumlarını) ve bilgi yönetimini kolaylaştıran teknoloji araçlarını kapsamaktadır. Bilgi daha özel bir durumda: **“değer kazanmış enformasyon”** olarak tanımlanabilir. “İnsan bilgi işçisi olarak en gelişmiş siberetik makinelerden çok daha etkin sentezleme kabiliyetlerine kavuşmuştur. **Eğitilmiş insan**, bilgi işçisi olarak bir problemler yumağını hızla çözümler üretme ve dönüştürebilme” kabiliyetine kavuşmuştur.⁵⁶⁹

Bilgi, onu hayata geçirmediğimiz sürece bir işe yaramaz. Örgütler sahip oldukları bilgi kapasitesini sermayeye dönüştürebildikleri ölçüde etkin ve başarılı olabilmektedirler. Bu yüzden ki çağdaş örgütler sermayeyi yalnızca bilancolardaki pasif ve somut kayıtlar olarak değerlendirmek yerine bilançoda yer verilemeyen entelektüel, öksüz ve sosyal sermayeden söz etmeye başlamışlardır. Zira muhasebe ve finans verileri örgütler için bir neden değil sonuçtur. Gerçekte bu kayıtlar sonucun küçük bir kısmını gösterirler. Bilginin, enformasyonun ve verinin kullanım ve işleme kalitesi örgütün karını, zararını, verimliliğini, etkinliğini belirleyen en temel faktörlerdir. Bu nedendir ki “postendüstriyel çağda, bir şirketin başarısı, fiziksel varlığından çok entelektüel ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekasını yönetme ve bu zekayı yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürme kapasitesi hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim becerisi haline geliyor”⁵⁷⁰

Bilgi teknolojisi; bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Günümüzdeki teknolojik devrim de üretim sürecine yönelik yenilikler içermesine karşın, artık sistemler salt enerjiye değil, aynı zamanda ve özellikle bilgiye dayalı olarak işletilmektedir. Bu anlamda, teknolojide sağlanan olağanüstü gelişmeler sonucunda bilgi de en az, enerji kadar yaygın etkilere sahip olmuş ve **“ekonomik değer”** kazanmıştır.⁵⁷¹

⁵⁶⁸ Ö.ÇAMKARA, s.89.

⁵⁶⁹ Ö.YENİÇERİ, “İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, s.133.

⁵⁷⁰ Ö.YENİÇERİ, “İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, s.134.

⁵⁷¹ T. ERDUT, **Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**, TÜHİS Yayınları, İzmir, 1998, s.5.

Bilgi teknolojisindeki **değişimler**; kendi döngüsü içinde başta ekonomik olmak üzere sosyal, kültürel sonuç ve etkileri olabilecek yeni teknolojik dönüşümler meydana getirmiş ve;

- Hızlanan **taşıma teknolojilerinin** geliştirilmesine,
- Sofistike iletişim teknolojileri sonucu her türlü **sosyal ilişkide zamanın** kısalmasına,
- Yeni multimedya teknolojileri ve **sanal gerçeklik** aracılığıyla deney, öğrenme ve eğlenmenin gerçek zamanlı sesli ve görüntülü olarak mümkün hale gelmesine,
- **Yapay zekanın** kullanılabilir hale gelmesine ve de,
- Tüm bunların **hızlı** bir şekilde değişmesine neden olmuştur.⁵⁷²

Bilişim teknolojileri; kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlemde geçirmek suretiyle enformasyon üretilmesi, üretilen bu enformasyona erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir. Bilişim teknolojileri; algılama, iletişim, analiz etme ve gösterme teknolojileri olarak dört grupta ele alınmaktadır.⁵⁷³

Bilişim teknolojisi, bir bilişim sisteminin teknoloji tarafıdır. Bilişim teknolojisindeki yeni konular, küresel bilgisayar ağları ve istemci/sunumcu modeli, dağınık hesaplama, taşınabilir hesaplama, grafik kullanıcı ara yüzleri, çoklu ortam, yapay zeka ve nesneye dayalı ortamdır. Bu teknolojinin temel aracı bilgisayardır. Bilgisayar zaman kazandıran ve doğru kullanıldığında üretkenliği arttıran değerli bir araçtır. Bir işlemi insan beynine oranla milyonlarca kat daha hızlı yapabilir. Aynı zamanda çok büyük miktarlarda veriyi saklayabilir. Ancak günümüz bilgisayarları insan beyninin gücüne ulaşmaktan hala çok uzaktadır.⁵⁷⁴ Ancak en yakın ve gerçek bilgi olarak söylenecek söz; bilişim sistemlerinin lojistik örgütlerin başarısı için hayati öneme haiz olduğudur.

b. Lojistik Bilişim Teknolojisine Yönelik Sistemler

Örgütlerde uygulanmak üzere geliştirilmiş bilişim sistemleri aşağıda belirtilmiştir. Bu sistemler lojistik örgütler içinde geçerlidir.

⁵⁷² M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, Çizgi, Konya, 2002, s.18-19.

⁵⁷³ B.SEÇER, **"Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatı"**, Ders Notları, DEÜ, İzmir, 2003, s.1.

⁵⁷⁴ İ.ERDEM, **"Yönetim Teknikleri ve Bilişim Teknolojileri"**, HİLYOK Yayını, İzmir, 2003, s,14.

- İşlem İşleme Sistemleri: İşin yönetimi için gerekli günlük alışılmış işlemleri yapan ve kaydeden bilgisayarlı sistemlerdir. Kurumun organizasyonel düzeyine hizmet eder.

- Ofis Otomasyon Sistemleri: Ofisteki veri çalışanlarının üretkenliğini arttırmak için tasarlanmış bilgisayar sistemleridir. Kurumun bilgi düzeyine hizmet eder.

- Bilgi İş Sistemleri: Bilgisayar destekli tasarım sistemleri gibi kurumun yeni bilgi yaratma ve katılımında bilgi çalışanlarına yardımcı olan bilişim sistemleridir. Kurumun bilgi düzeyine hizmet eder.

- Yönetim Bilişim Sistemleri: Rapor hazırlayıcılar gibi alışılmış özet ve nadir raporlar sağlayarak planlama, kontrol ve karar verme işlevlerine hizmet eden bilişim sistemleridir. Kurumun yönetici düzeyine hizmet eder.

- Karar Destek Sistemleri: Karar vermeyi destekleyen veri ve gelişmiş analitik modelleri birleştiren bilişim sistemleridir. Kurumun yönetici düzeyine hizmet eder.

- Yönetici Destek Sistemleri: İşgücü planlaması gibi gelişmiş grafik ve iletişim yoluyla yapılmamış karar vermeye hitap etmek için tasarlanmış bilişim sistemleridir. Kurumun stratejik düzeyine hizmet eder.⁵⁷⁵

Lojistik aktivitelerin doğasına bağlı olarak, destek sistemleri önemlidir. Lojistik organizasyonlar kendileri üzerinde var olmazlar. Lojistik departman veya bölüme yardımcı amaçlayan destek uzmanları gibi çeşitli destek sistemleri olmak zorundadır. İyi bir yönetim bilgi sistemi, lojistik ağın verimliliğinde önemli bir bileşendir. Diğer destek servisleri veya sistemler yasal zorunlu servisler, bilgisayar sistemleri, yönetim sistemleri ve finansal/muhasebe servisleri içerir.⁵⁷⁶

Yeni teknolojilerin kullanılması özellikle internetteki yenilikler ile her geçen gün artmaktadır. Bu teknolojilerin zaman içinde maliyetlerinin düşeceği ve daha çok kullanılacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca işletmeler bilişim teknolojilerini ortak satın almak ve kullanmak için ortaklıklar kurmaktadır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması, coğrafik olarak farklı yerlere dağılmış lojistikçilerin bir araya getirmekten doğan eğitim maliyetlerini düşürecektir. Ayrıca bilişim teknolojileri eğitimcilerin eğitimlerinde gerekli nitelikleri daha etkin vermesini sağlayacaktır. Eğer bilişim etkin kullanılırsa geçici çalıştırılacak ya da çalıştırılan personelin daha kısa sürede ya da önceden eğitim almaları ve işe hazır olmaları sağlanacaktır.⁵⁷⁷

⁵⁷⁵ İ.ERDEM, s.14.

⁵⁷⁶ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.586.

⁵⁷⁷ R.A.NOE, s.387.

Bilişim sistemlerinin etkin kullanılması ile daha gösterişli ürün ve hizmet üretmek ve sunmak mümkün olacaktır. UPS firması tarafından taşınan paketler deniz taşımacılığını ve dağıtım süreçlerini geliştiren bir “elektronik yol”a bırakılarak, hizmet etkinliği sağlanmıştır. Bilişim teknolojileri işletmelerin “öğrenen organizasyonlar” haline gelmelerine ve çalışanın bilgilerinin firmanın sahip olduğu değer haline gelmesini sağlamaktadırlar. İşletmeler bu teknolojiler ile bilgi yönetimi ve eğitim yönetiminin organizasyonel öğrenmeyi koordine etmede etkinlik sağlayabileceklerdir. Eğitim birimleri süreç içinde “sanal eğitim organizasyonları” haline geleceklerdir. Bu organizasyonlar yoğun olarak; (1) İş ortamına beceri transferi, (2) Eğitimin birey ve ekip performansı ile ilişkisine odaklanacaklardır. Burada bilişim etkin bir araç olacaktır. İşletmeler güvenli bilgiyi saptamak ve çalışanı için ulaşılabilir olmasını sağlamak üzere bilişim sistemleri yetkinliğini arttırmalıdır. Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı işletmelerin değişim ve gelişimi başarmalarında son derece önemli araçlardır. İşletmenin; (1) Değişim yönetimi, (2) Değişime direncin kırılması, (3) Geçiş yönetme, (4) Aktif politikaya yön verme ve yeni görevleri anlamda eğitim sistemini kullanmayı öngören değişim sürecini bilişim teknolojilerinin yardımıyla kolaylaştırabilecektir.⁵⁷⁸

Bilgisayar ve elektronik ticareti sipariş alımı ve ürünün sevkiyatı arasındaki zamanın azaltılmasına yardımcı olabilir. Çoğu durumda, siparişler bir alıcının bilgisayarından bir satıcının bilgisayarına direk olarak aktarılabilir, buna elektronik veri transferi (EDI) denir. Siparişler, ayrıca internet ve faks makinesi gibi diğer elektronik araçlar ile de verilebilir. Bilgisayarlı sistemler, başlangıçta firma için pahalı olsalar da, hem sipariş işleme doğruluğu hem de cevap zamanını iyileştirir. Düzenli olarak, diğer lojistik masrafların da (stok, sevkiyat, depolama gibi) azaltımı veya iyileştirilmiş müşteri hizmeti ile artan satışlar bilgisayarlı sipariş işleme sisteminin maliyetini karşılar. Sequent Bilgisayar Sistemleri “veri-merkez hazır” açık sistemlerinin bir sağlayıcısıdır. Firma, sipariş bilgisini hızlı, açık ve doğru iletme ihtiyacının farkına varmıştır. SonicAir ile ortak olarak, Sequent’in yedek parçalarını müşterilerine dağıtan üçüncü-parti bir sağlayıcı, gerçek zamanlı bir Elektronik Veri Değişim Sistemi (EDI) geliştirilmiştir. İki firma arasında geliştirilen iletişim sistemi basit ve düzdür. Bir Sequent müşterisi bir parça istediğinde; parça numarasını, miktarını ve müşteri bilgisini belirten bir sipariş yaratılır. Sipariş ardından elektronik olarak SonicAir’in Louisville’deki fabrikasına iletilir ve iletme ait bir doğrulama postalanır. Bir hareket memuru siparişi birkaç dakika içinde alır ve sipariş kabulünü gönderir. SonicAir ardından siparişi gönderir ve müşteri kabulüne ait teslim onayını Sequent’e gönderir. Sonuçlar hızlı cevap süresi, daha

⁵⁷⁸ R.A.NOE, s.398.

doğru sipariş ve daha sıkı stok kontrolüdür. Bir firmanın iletişim sistemi, bilgisayarlı yönetim bilgi sistemi (MIS) gibi gelişmiş veya bireyler arasındaki ağız iletişimi kadar basit olabilir. Sistem ne olursa olsun, önemli bilgi mevcut olmalı ve uygun bireylerle iletişim kurulmalıdır.⁵⁷⁹

c. Lojistik Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi

Bilişim teknolojilerinin gelişimi, bilgisayarların 1950 yılından itibaren ticari hayatta kullanılmaya başlanmasıyla ana hatlarıyla **üç aşamada** gerçekleşmiştir.

- **Bilgi İşlem Dönemi:** 1960 ile 1980 yılları arasında yaklaşık 20 yıl devam eden bu dönem boyunca piyasada hakim olan anabilgisayarlar ve buna bağlı donanım ve yazılım sistemleridir. Anabilgisayar sistemlerine talebin azalmaya başlaması ve orta kademe yönetimin de bilgisayar temelli uygulamalardan yararlanma yönündeki ihtiyacı bilgisayar endüstrisini yeni arayışlara sevk etmiştir. Çünkü, orta kademedeki profesyonel insanlar ile alt kademe arasındaki bilgisayar kullanma ihtiyaçları temelde farklı düzeyde olmuştur. Bilgi işlem döneminde orta kademenin otomasyona geçme çabaları özellikle donanım ve yazılım yetersizliği nedeniyle önemli ölçüde başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

- **Mikro İşlem Dönemi:** Mikro işlem döneminin gelişmesi mikrobilgisayarlar ile mümkün olmuştur. Bu bilgisayarlar programlama bilmeksizin program kullanabilmeye imkan sağlayan ve grafik arabirime sahip bilgisayarlardır. Tablolama programları, kelime işlemciler, bilgisayar destekli tasarım gibi yazılımlar bu dönemde bireysel kullanıcılar arasında yayılmıştır. Bu dönemin başlangıcı 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başıdır. Günümüzde kişisel bilgisayarlar son derece yaygınlık kazanmış durumdadır. Mikro teknolojilerin gelişmesi, çeşitli ürünlerde de mikrobilgisayarın etkisini hissettirmekte, tüketici elektroniğinden otomobillere ve kredi kartlarına kadar hemen her üründe mikro işlemciler kullanılmaktadır.

- **Ağ Dönemi:** Alt kademe işlerin otomasyonu, bilgi işçilerinin desteklenmesi ve akıllı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi alanlarında artan yatırımlar bilgisayarlar arasındaki ağların kurulup yayılmasına temel teşkil etmiştir. Günümüzde, hem yerel hem de geniş alan ağlarının radikal dönüştürücü etkileri bir çok alanda hissedilmektedir. İşletme içinde tüm kademelerden çalışanların hızlı ve etkili iletişimleri, güçlü veritabanlarına erişim imkanları, bunun yanında işletme dışında

⁵⁷⁹ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.22.

rakipler, yan sanayi ve müşterilerle ağ üzerinden etkileşimli bilgi alışverişi hem örgütsel hem de sek törel bir çok değişimleri beraberinde getirmiştir.⁵⁸⁰

Nitekim teknolojidaki bu **değişimler**, tüm dünya ekonomilerindeki **emek piyasası talebini dönüştürmektedir**. Bugün içinde yaşadığımız ekonomide, **nitelikli emeğin önemi artmıştır**. Öyle ki sanayileşmiş ülkelerde, nitelikli bilgiye dayalı sanayiler, hızlı biçimde gelişmekte olup, emek piyasası talebi de bu doğrultuda değişmiştir. Yeni teknolojiler ortaya çıktığında, oldukça yüksek nitelikli, özellikle BBT'deki emeğin talebi artmış; aynı zamanda da düşük niteliksiz emeğin talebi de azalmıştır. Bu bağlamda yeni teknoloji odaklı değişim süreci, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerde emek piyasasının yeni biçimler almasını gerekli kılmaktadır. Bu yeni odakta **eğitim ve eğitime dayalı beceri** oldukça önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik politikadaki yaklaşımlar önemlidir. Bu açıdan **İKY'nin geliştirilmesini başarmaya yönelik olarak geliştirilen politikalar dört temel hedef** belirlemektedir.⁵⁸¹

- Bilgili bir yurttaş için gereksinilen entelektüel beceri ve hünerin her ikisini de açığa çıkararak, temel bilimsel eğitimi insan kaynağı yapan **sınırsız temel bilimsel eğitim** sağlamak.

- **Yaşam boyu öğrenme fırsatlarını sağlayan ve beceriyi yenileyen** bilim ve teknolojidaki kariyeri sürdüreceğ genç insanların ilgisini uyandırmak ve yeterli sayısını belirlemek.

- Emek gücünü eğitmek ve çeşitli amaçlar için **çeşitli düzeylerdeki beceriyi** geliştirmek.

- Bilgiyi yaratan **gelişmiş beceri ve bilginin araştırılmasını** cesaretlendirmek.⁵⁸²

Bilgi toplumlarının **temel özelliklerini belirleyen faktörler**, genellikle şu şekilde sıralanmaktadır:

- Gittikçe daralan tarım ve imalat sanayi istihdamı,
- Özellikle bu amaçla geliştirilip uygulanan politikalarla sosyal hizmetlerde ve kamusal üretimde gerileme,
- Hizmet sektöründe artan farklılaşmalar,

⁵⁸⁰ İ.ERDEM, s,11.

⁵⁸¹ İsmail GÖKDENİZ, Bülent UÇAR, "Bilgi Toplumunda Hizmet Sektörünün Yeri ve Önemi", Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.239.

⁵⁸² T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2005)

- Yönetimsel, profesyonel ve teknik işlerde hızlı artış; yarı vasıfsız büro işleri ve satış işçilerinde beyaz yakalı çalışanların çoğalması,
- Önemli ve nispeten perakende ticarete bir istihdam yapısının ortaya çıkışı,
- Meslek yapısının zaman içinde gittikçe yükselmesi, özellikle daha yüksek bir vasıf ve eğitimi talep eden meslekler payının artışı.

Yeni ve gelecek çağları ıstabilecek yönetsel anlayışlar, geçmiş çağların ve bugünün **bilgi toplumu** anlayış ve deneyimlerini taşıyan, yaşayan ve öğrenip uygulayabilen bir yeni başarılı, zafer dolu bakış açısını taşımaktadır. Bilgi toplumu olmanın parametrelerini oluşturan, (bilgisayar teknolojisi-zihin işçiliği-kendi kendine disiplin ve küreselleşme) fonksiyonlarının, zafer çağının çok seçenekli-eşzamanlı-ortaklık ve gönüllülükle oluşan katılımcı işbirliğinin mükemmel uyumluluğu içinde, dördüncü dalga yönetimini bireysel ve evrensel boyutta daha donanmış olması gerekmektedir. Uzaysal problemlerin ilgi odağı olduğu yeni galaksileri keşfetmenin tadına yönelik, her bireyin en üst düzeyde yetkin ve beceriklendirildiği, yüksek kaliteli insan kaynaklarının, stratejik yönetime uyumlu işbirliğinin sağlandığı bir dönemin önderlik kılavuzluğunun gerçekleştirebilecek yüksek bir dinamizm taşımaktadır. Heran, her alanda yenileşmenin ortak zaferlerinin sanatsal şarkılarını hep birlikte duymak, yaşamak, tatmak, böylece gerçekdışı gereksiz uğraşların kapıları yerine yaşamın sonsuz tadına varabilecek "kaliteli insan yaşamının önemi ve inceliğini" evrensel boyutta gerçekleştirebilecek bir yönetimin öngörülü kıvılcımlarını hissetmek mümkün olabilecektir.

Önemli olan öge, olumluluk ve güzellik içeren sürekli değişmektir, yani değişmeyi başarmaktır. Yönetimsel uygulamaların ve zorlukların dünya çapında ikinci bir gelgitişimde gelişmektedir. Bir teknoloji, enformasyon sistemleri, önün çeşitliliği, insan kaynakları gelişim ve finansman kaynakları gelgitleridir. Yönetim için, statü konum ve sürekli roller yerlerini geçici görev kuvvetlerine ve değişken proje gruplarına bırakacaktır. Yönetici koordinatör ya da bağlantı kayışı rolünde olacaktır. Şirketlerin ana sorunu, sürekli değişen karmaşık çevre koşullarında ayakta kalabilmek olacaktır. Başlıca yönelimler olarak şunlar sayılabilir:

- Bütünleştirme; çalışanların gereksinimleri ile yönetimin hedeflerini birleştirmek
- Sosyal etkileme; otorite ve gücü etkili dağıtmak
- İşbirliği; çatışma anlaşmazlıklar yönetmek

- Canlandırma; gelişme ve güzelleşim sorunlarıyla uğraşmak.⁵⁸³

ç. Lojistik Bilişim Teknolojilerindeki Uygulamaları

1990'lar ve sonrası işletmelerin, bilgi ekonomisine özgü yapılanma ve karakteristiklerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Karmaşık ve kompleks iş şartları, internet protokolünün bireysel kullanıcılar düzeyinde performansının her geçen gün artması, Silikon Vadisi'ndeki gelişkin teknolojilerin hızla uygulanmaya başlanması, küresel yayılım ve kendi kendini örgütleyen işletme anlayışı gibi değişim kaynakları, firmaların hem **iş süreçlerinde** hem de **strateji mimarilerinde** değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisini temel işletme modellerinin merkezine almak durumundadırlar.⁵⁸⁴

Teknolojik değişimin ortaya çıkardığı yeni istihdam alanları arasında, önemli miktarda ticari ve sosyal faaliyeti fiziksel alandan interaktif, dijital ve açık standartları taşıyan, örneğin internet, interaktif televizyon sistemleri, vb. içeren "ağ/şebeke (network) devrimi" zikredilebilir. Elektronik ticaret, network devriminin yalnızca bir yönüdür fakat bu sayede daha önceleri belli iş tanımları olan ve çok sayıdaki işçinin yaptığı işlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Yeni enformasyon teknolojilerine tabi işgücü emek piyasasının en hızlı büyüyen sektörüdür ve her yeni dört işten biri bu sektördedir. Bu alanda yeterli vasıfta işçi bulunamadığından işçi açığı dönemsel hizmet sözleşmeleri ve esnek çalışma biçimleriyle kapatılmaya çalışılmakta, işverenlerde bu amaçla geçici işçi sağlayan uluslararası istihdam kurumlarına başvurumaktadırlar.⁵⁸⁵

Bilişim teknolojileri yaşama yenilikler sunmakta ve uygulamaları gelişmektedir. TV ağında ev alışverişini yaratmıştır. GE Medical Systems, laboratuvar teknisyenlerinin uzaktan desteklediği medikal görüntüler ile hastane işlemlerini ve General Electric (GE)'in uçak motorları, uçuş sırasında uçak donanımlarının performansını uzaktan izlemektedir.⁵⁸⁶ Bugün birçok sektörde dikey bütünleşmeden **sanal bütünleşmeye doğru bir yönelim** vardır. Bir koalisyon ya da şebekede yer alan firmaların her biri belli temel yeteneklerde uzmanlaşmaktadırlar. Yöneticiler herhangi bir ürün ya da pazarda rekabet edebilmek için gerekli yetenekler dizisini iyi

⁵⁸³ A.MAŞRAP, s.234.

⁵⁸⁴ H.YILMAZ, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi", s.2.

⁵⁸⁵ Toker DERELİ, "Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri", İÜ İ.İ.B.F. www.isguc.org (Mayıs 2004).

⁵⁸⁶ N.VENKATRAMAN, J.HENDERSON, "Real Strategies For Virtual Organizing", **Sloan Man Review**, Fall 1998, s.33.

bilmek zorundadır, ama bunların tümünü firma içinde birleştirmeleri hiç de gerekli değildir.⁵⁸⁷ General Electric'in Alışveriş İşlem Ağı (Trading Process Network-TPN), GE aydınlatma dahilinde standart ürünlerinin tedarikini daha kolay ve elverişli duruma getirmek için bir hizmet olarak başlatmıştır. İlk olarak, TPN tedariki azaltmış, reel malzeme maliyetleri %20, tedarik süreci maliyetleri % 30 ve devir süresi % 50 azalmıştır. GE 2000'de TPN aracılığıyla her yıl tedarikinin 5 milyar dolardan daha fazlası kaynağı yaratmış durumdadır.⁵⁸⁸

Elektronik ağ, öncekilerden çok daha ucuz ve çok daha hızlı veri değişimi ile güçlü sistemlerle birleşmekte, şirketler, haberleşmek ve yüksek kaliteli enformasyon sağlamak için bütçe oluşturmaktadırlar. Daha fazla biçimde internet gibi elektronik ağlar üzerine işletme müşteri etkileşiminin taşınması, hem rakipler hem de müşteri topluluklarının işletmenin aktivite performansına inanmasında merkez olabilmektedir.⁵⁸⁹ Hewlett-Packard, bilgiyi yönetmede organizasyonundaki intranetten yararlanmaktadır. Örneğin bir ağ (web) temelli adres rehberi, çalışanlardan birisinin önem verdiği herhangi bir projeyi, veri tabanı profillerini, uzmanlığını ve ilgilerini sunmaktadır. Şirketin satış gücü için müşteri bilgisini ve ürün envanterini elektronik satışlar partnerine sunmaktadır.⁵⁹⁰

Dell, mevcut alt ünite ve sistemlerinin bir listesini içine alan elektronik bir veri tabanına yatırım yapmıştır. Sistem İşletme Operasyonu olarak isimlendirilen bu veri tabanında, imalat siparişleri bulunmaktadır ve tedarikçiler siparişlerdeki temel üniteleri sağlamaktadır. Bir menüden müşteriler konfigürasyonları seçmektedirler. 1997'de Dell 2 milyon bilgisayar satmıştır. Dell'in sistemleri her konfigürasyonu ortalama 275 kez kullanmaya elverişliken, rakipler 100 civarında konfigürasyonu teklif etmişlerdir. Şirketin gelirleri her yıl % 83 büyümüştür. 1997'de Dell'in net geliri 944 milyon dolar, satışları 12,3 milyar doların üzerinde gerçekleşmiştir.⁵⁹¹

Hiç kimsenin aksini söyleyemeyeceği bir gerçek vardır: 21 nci yüzyıl ve belki bundan sonraki, yüzyıllar da yönetimde verimlilik, yüzyılları olacaktır. Kaynakları en optimum şekil de kullanmak doğaya saygılı bir yaklaşımla sahip olunan kaynaklardan

⁵⁸⁷ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, **Geleceği Kazanmak**, Çev: Zülfü DİCLELİ, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.271.

⁵⁸⁸ N.VENKATRAMAN, J.HENDERSON, s.37.

⁵⁸⁹ John HAGEL, Marc SINGER, " Unbundling The Corporation ", **Harvard Business Rev.**, March - April 1999, s.134.

⁵⁹⁰ Joann GRECO," Knowledge is Power ", **Journal of Business Strategy**, March- April,1999, s,21.

⁵⁹¹ T. HANSEN, Nohria Nitin MORTEN, Thomas TIERNEY, " What's Your Strategyfor Managing Knowledge ? ", **Harvard Business Review**, March - April 1999, s.112.

en fazla ve en kaliteli üretimi sağlamak, insanlığın temel hedefi olacaktır. 21 nci yüzyılda verimliliğe dayalı politikalar üretebilen ve onları en etkili şekilde uygulayabilen toplumlar başa geçecektir. Bilginin hızlı yayılımı böyle toplumlara sayısız olanaklar sunacak, bunu başaramayanlar az gelişmişliğin batağında kaybolup gideceklerdir. Bilgi toplumunun en önemli araçları teknoloji, bilgisayar, iletişim ve haberleşme temellidir. Bilginin üretilmesi, toplanması, dağıtılması ve kullanılması 21 nci yüzyılın en önemli ekonomik olayı haline gelecektir. Bu yönetim sisteminde, bilginin serbestçe olacağı kanalları kapsayan özel bir sistemi özendirebilecek bir ortam yaratmayı hedeflemektedir. Bu sistem, insanlara ve kamu kuruluşlarına bilgi üretin veya tüketen olmak yolunda en iyi fırsatı sağlayabilecek, çok çeşitli yaratıcılık ve zenginlik sunulmayabilen araçları kapsıyor. Bilgi dağıtımı üstüne bir iş kurmak isteyen bir kişi, müşterilerine ulaşmasını sağlayacak araçlara sahip olabilecektir. Bilgi çağının, içerik, biçim, davranış ve hareket bilgisi üzerine oluşturulan, uyumlu liderlikteki başarı dolu dönüşümler, kendi özgün ve yalın, tutarlı ve istikrarlı yeniliklerini sunabileceklerdir. Uyum çağında; yöneticilerin yani konsepti, organizasyonun insan kaynakları ve müşteri memnuniyet ve mutluluğunu özdeşleştirebilmeleri yoluyla sürekli bir gelişim düzeyine ulaşabilmeleridir.⁵⁹²

Okuyucular ve yazarlar ya da editörler arasında etkileşimler tamamen kolaylaşmaktadır. Bugün, atanan bir eğitimsel danışmana ya da dönem arkadaşına değer katan, bir dönemin başlangıcında ders kitaplarının geleneksel satışlarıdır. Önde gelen ders kitabı yayınevleri, dönemin, kursun başından sonuna kadar profesörler ve öğrencilere bağlanmak için bütünleyici ağ (web) siteleri yaratmaktadırlar. GM imalat için karmaşık kompüter temelli sistemleri kullanmıştır. Bu modeller organizasyonel problemlerin etkin bir şekilde çözümünü sağlamaktan başka yararlanılan doğrusal teknikler, şirketlerin para ve zamanından büyük tasarruf etmelerinde rol oynamıştır.⁵⁹³

Amazon. com., tele (on-line) kitap ve medya perakendecisi, elektronik ticarete son derece güçlü oyunculardan birisi olarak ortaya çıkmıştır. Böylece onun kısa tarihi elektronik ticaretin gelişiminin ifadesidir. Müşteri ilişkisi yönetimi ve alt yapı yönetimi üzerine odaklanmada Amazon karma bir stratejiyi takip etmiştir. Onun kullanıcı dostu sitesi, pek çok seçimi ve düşük fiyatları, tele satışçıların binlercesinin işletme ve şirketine güven kazandırdı. Müşterilerinin her birinin satın alma alışkanlığı üzerine enformasyonunun büyük bir birikimini oluşturdu. Kredi kartı numaralarını kapsayan

⁵⁹² A.MAŞRAP, s.239.

⁵⁹³ Toby J. TETENBAUM, " From Newton to Chaos ", **Organizational Dynamics**, Spring, 1998, s.33.

detaylı müşteri enformasyonu oluşturmasıyla, satın alma süreci hatları onun bir link programı aracılığıyla ve onların önceki satın aldıkları şeylerin temeli üzerinde, müşterilere diskler ve kitaplar tavsiye etmiş, aynı zamanda, tele dağıtım düzenleri ve süreci için güçlü bir alt yapı kurarak büyümüştür. Bilgi teknolojisinin işletmelerde kullanımı ve yayılımı, geleneksel uygulamaları değişikliğe yöneltirken, endüstri dönemine ilişkin performans metrikleri olarak, boyut, genelleme yerlerini **hız, yaratıcılık, esneklik ve bilgi teknolojisi yoğunluklu süreç kullanımı** gibi parametrelere bırakmaktadır. Elektronik ticaretin tele (on-line) ortamında karşılıklı etkileşim maliyetleri, hizmetler ve düşünceler, değişen yararlar firmaların odaklandığı konular olmaktadır. Hafızalar, haberler, satış çağrılar, telefon görüşmeleri, konferanslar, kapsamlı yönetim toplantıları bilgi teknolojisinin uygulama alanında yeni formlar kazanmaktadır. İşletmeler, bilgi teknolojisi platformlarından yüksek bir verimlilik elde ederek gelişen ve olgunlaşmaya başlayan elektronik pazardan oransız bir kar elde edebilmek için standartlarını, yönetim çerçevelerini, stratejilerini ve kaynaklarını enformasyon çağına özgü yaklaşımlarla yeniden gözden geçirmelidirler.⁵⁹⁴

Bilgi ekonomisi, sektörler ve tüm eğitim seviyeleri için anlamlara sahiptir. Dünya Bankası, **bilgi ekonomisinin en önemli dört özelliğinden birini, bilgiyi yaratmak, paylaşmak ve kullanmak için eğitilmiş ve vasıflı bir nüfus oluşturmak olarak belirlemiştir.** Reinhartsen (2003), gelişen ekonominin ekonomik büyümeye ve yaşam kalitesine etkisinin farklı gruplar tarafından kabul gördüğünü ifade etmiştir. Çalışanları bilgi ekonomisinde çalışmaya hazırlama, yeni bir eğitim ve öğretim modelini yani yaşam boyu öğrenme modelini gerektirir. **Yaşam boyu öğrenme** yapısı yaşam döngüsünün başından sonuna kadar, yani çocukluğun başlarından emekliliğe, öğrenmeyi içermektedir. Yaş ilişkili olmaksızın, yetenek odaklı olmalıdır. Yaşam boyu öğrenim bakış açısında, geleneksel programların içerik ve öğrenme amaçları, tüm öğitilenlerin yaşamları boyunca daha fazla öğrenmeyi üstlenme kapasitesi ile donatılması için gerekli temel bilgi ve yetenekleri sağlayacak şekilde ayarlanmalıdır. Eğitim, iş yaşamları boyunca kullanılan değişmez teknik yeteneklere sahip çalışanlardansa **yeni yetenekler kazanmaya kolayca uyum sağlayan çalışanlar** için, ekonominin artan ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmalıdır. Dünya Bankası bu ihtiyacın, temel yeteneklerin önemini artırdığını savunmaktadır.⁵⁹⁵

⁵⁹⁴ J.HAGEL, M. SİNGER, s.141.

⁵⁹⁵ Ö.SAATÇIOĞLU, Ö.ÖZMEN, Y.ARBAK, s.445.

Yeni ve gelecek çağları ışıtabilecek yönetsel anlayışlar, geçmiş çağların ve bugünün **bilgi toplumu** anlayış ve deneyimlerini taşıyan, yaşayan ve öğrenip uygulayabilen bir yeni başarılı, zafer dolu bakış aısın taşımalıdır. Bilgi toplumu olmanın parmetrelerini oluşturan, (bilgisayar teknolojisi-zihin işçiliği-kendi kendine disiplin ve küreselleşme) fonksiyonlarının, zafer çağının çok seçenekli-eşzamanlı-ortaklık ve gönüllülükle oluşan katılımcı işbirliğinin mükemmel uyumluluğu içinde, dördüncü dalga yönetimini bireysel ve evrensel boyutta daha donanmış olması gerekmektedir.⁵⁹⁶

İnternetin gelişmesiyle, yeni sektörler ve bir çok yeni iş olanakları ortaya çıkmıştır. Geçmişin popüler sektörleri ve meslekleri, yerini başka sektör ve mesleklere bırakmışlardır. İnternetin bu hızlı gelişimi, doğal olarak ortaya yeni meslekler, yeni yönetim modelleri ve yeni çalışma yöntemleri çıkartmaktadır. Örneğin, takım bazlı çalışma modelleri, data konferans, esnek çalışma saatleri, evde çalışma gibi kavramlar, iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

İnternetin geçmişi 1960'lı yıllarda Amerika Savunma Bakanlığı'nın yaptığı çalışmalara dayanır. İlk internet bağlantısının gerçekleştirildiği 1969 yılından bu yana, internet önemli mesafeler kat etmiştir. Radyo, 50 milyonluk kitleye 38 yılda, televizyon 13 yılda, internet ise 4 yılda ulaşmıştır. 2010 yılında dünya nüfusunun üçte birinin ağ (web) sitesine sahip olacağı tahmin edilmektedir. 21 nci yüzyılda internet, en önemli iletişim aracı olacaktır. Dil engelleri de ortadan kalkacak, dil eviri yazılımları bilgisayarımızda mevcut olacaktır. İnternette kısa zamanda gerçekleşen bu hızlı gelişim ortaya yepyeni bir sektör olan e-ticareti çıkartmıştır. **Elektronik ticaret**, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan ve geleneksel ticarete bir alternatif oluşturmaktan çok onu bütünleyen ve kolaylaştıran bir yöntemdir. Dünya Ticaret rgt'ne (WTO) göre, e-ticaret; mal ve hizmetlerin, üretim, reklam, satış ve dağıtımının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. E-ticaret, genellikle internet üzerinden yapılan işlemler olarak algılanmakta ve diğer araçlar dikkate alınmamaktadır. Oysa, e-ticaret sadece internet üzerinden değil, telefon, faks, televizyon ve Elektronik Bilgi Değişimi (Electronic Data Interchange/EDI) gibi araçlar üzerinden yapılan katma değeri olan bütün işlemleri kapsamaktadır. E-ticaret hacmi, 1997 yılında 26 milyar dolar, 1998 yılında 301 milyar dolar, 1999 yılında 500 milyar

⁵⁹⁶ A.MAŞRAP, s.236.

dolar ve 2001 yılında 850 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2003 yılında ise bu rakam 3 trilyon doları geçmiştir.⁵⁹⁷

Günümüz dünyasında bilgisayar ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler ile, sanal şirket ve **e-ticaret** gibi oluşumlar ortaya çıkmış, üretimdeki mekan ve zaman birliği neredeyse tamamen parçalanmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde **iş, işyeri, mesai** gibi kavramların tarihe karışmaya başladığını da görebiliyoruz.⁵⁹⁸

Tüm bunların paralelinde artan eğitim gereksinimine göre internetle birlikte gelişenlere ek olarak yazılım ve hizmet alt sektöründeki on yeni iş kolunu şöyle sıralayabiliriz: Elektronik komisyonculuk, Ağ sitesi içerik uzmanlığı, Çağrı merkezi uzmanlığı, Servis sağlayıcı operatörlüğü (Veri merkezleri gibi), Sanal topluluk yöneticiliği, Elektronik eğitim program geliştiriciliği, Elektronik güvenlik uzmanlığı, Yazılım geliştiriciliği, Süreç uzmanlığı, E-dönüşüm danışmanlığı.⁵⁹⁹

Tele çalışma, çalışanlara haftanın bazı çalışma günlerinde evlerinde, evlerinin yakınlarında veya mobil olarak çalışmalarını ve iletişimin bilişim teknolojileri kullanılarak sağlandığı bir çalışma biçimidir. Çalışan ve çalıştıran arasında doğrudan iletişim kurulmaktadır. Tele-çalışmanın başlıca çeşitleri; evde büro, uydu büro, komşu büro, gezici bürolardır.⁶⁰⁰

- **Evde büro:** Çalışanın işini bilgisayarı aracılığıyla evde yapmakta olduğu çalışma biçimidir. Çalışmasının sonucunu iletişim teknolojisi yardımıyla işyerindeki merkez bilgisayarlara veya müşterilerin bilgisayarlarına göndermektedir.

- **Uydu Büro:** Örgütün çalışanların ikamet ettikleri yerlerin yakınında kurduğu bir mekanda çalışanlara istedikleri zaman gelip çalışabilecekleri bilgisayarlar ve iletişim imkanlarıyla donatılmış bürolar kurmasıdır.

- **Komşu Büro:** Birkaç kuruluşun biraya gelip ortaklaşa kurabileceği veya özel şahısların kurdukları bürolardır. Çalışanlar özel şahısların açtığı büroları ücret karşılığı kullanarak işlerini yapmaktadır.

- **Gezici Büro:** Tele-çalışmanın bu çeşidinde çalışan elindeki taşınabilir bilgisayar, cep telefonu gibi araçlarla örgütle veya müşterilerle iletişim kurmaktadır.

⁵⁹⁷ Adem ANBAR, “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi” www.mulkiye.net (Mayıs 2004).

⁵⁹⁸ Aytül ÇOLAK, www.bilgiyoneti.org, (Mayıs 2004).

⁵⁹⁹ Şahin TULGA, “Bilişimle İstihdam”, www.aksam.com, (Mayıs 2004)

⁶⁰⁰ B.SEÇER, s.8.

Örgütsel açıdan tele-çalışma, çalışanların verimliliklerini arttırması ile ön plana çıkmaktadır. Özellikle evde çalışanlar daha yüksek iş tatmini elde etmekte ve iş performansı göstermektedir. Bu faktörler verimliliği olumlu etkilemektedir. Verimliliğin artmasında işin sevilen ortamda yapılması, işe geç kalma sorununun olmaması, ilgi dağıtacak etkenlerin olmaması etkili olmaktadır. Bununla birlikte tele-çalışma ofis masraflarının azalmasını sağlamaktadır. Çalışanlar işyerine daha az geldikleri için ofisler yer olarak küçülebilir. Örneğin IBM firması tele-çalışmanın sonucu olarak yıllık harcamalarında 75 milyon dolar, AT&T firması tele-çalışma uygulaması sayesinde 80 milyon dolar tasarruf sağlandığını açıklamıştır.⁶⁰¹

d. Lojistik Bilişim Teknolojileri ve Yetkinliği

1990'lar ve sonrasında, lojistik, tele pazarlama, veri tabanı analizi, uygulamaların geliştirilmesi, tekniksel alt yapı ürünlerinin gelişkin tasarımlarının yaratılmasına dönük çabalar, profesyonel hizmet alanlarında operatör destekli somut çözüm süreçlerinin oluşturulması, çeşitli müşteri hizmetleri, maliyet operasyonları ve muhasebe alanlarında gelişmeler yaşanırken, bu faaliyetleri yürüten uzman pek çok işlemci firma ortaya çıkmıştır. İşletme ağlarının yeniden konfigürasyonunda, daha fazla uzman firmalar performans gösterdiği gibi, mevcut işletmelerin hem **bilgi teknolojisine ilişkin süreçlere** yöneldiği hem de **dış kaynaktan yararlanmaya dönük, düşük maliyet temelli stratejilerin** gündeme alındığı görülmektedir. Teknoloji, lojistik yöneticilerinin ile teknoloji uzmanlarının ortak yönetim sorumluluğudur; ikisinin birlikte çalışmaları gerekir. Teknoloji uzmanları, teknolojinin potansiyelini biliyor ancak lojistikten yeterince anlamayabiliyorlar; lojistik yöneticileri ise değer sunmayı biliyorlar ama teknolojiyi uzmanı kadar tanımıyorlardır. Bu bağlamda; lojistik örgütler için vizyonunun bilgi teknolojisi doğrultusunda ancak lojistik yönetimin sorumluluğunun da oluşturulması gerekmektedir.⁶⁰²

İnternet, intranet, externet ve diğer kablosuz veri aktarıcı teknolojiler gibi bilgi teknolojisine dönük platformlar, lojistik yöneticiye gereksindiği kritik enformasyonu sağlarken, pazarla tedarikçi arasındaki bağlantılarda etkin olmasını sağlamaktadır. İnternet üzerine odaklanarak elektronik ticarete yönelen lojistik yöneticileri, müşterileri ile sanal bağlantılar için, hem müşteriyi bilgilendirmede hem de firma için yararlı süreçleri oluşturmada, **tele (on-line) odaklı stratejileri** geliştirebilirler. Müşteri enformasyonundan faydalanarak, ürün ve hizmetlerin optimal dağıtımına yönelik

⁶⁰¹ H.YILMAZ, s.3.

olarak, tedarikçiler ve firma arasındaki değer zincirini farklılaştırmada da bilgi teknolojisi, alt yapı yönetimi için etkin bir araçtır. **Uydu eksenli iletişim modülleri, mobilize teknolojiler, dizüstü işlemciler ve elektronik hafızalar, firmaların ve özellikle yöneticilerin odaklandığı esas yeteneklerini** geliştirirken, mekanik nitelikteki gereksiz rutinlerden kaçınılmasında önemli avantajlar sağlar. Bugünün sanal organizasyonları, müşterilere haftanın 7 günü 24 saat hizmete hazırlıklı bir lojistik sistemini benimsemektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri, müşterilerin satın alma isteklerini yüksek hacimde satışla ifade edebilmek için yüksek performanslı uygun mekanizmaları bilgi teknolojisini merkeze alarak belirleyebilirler.⁶⁰³

Bir şebeke ağ (web) ortamında müşterilere uzaktan ürün ve hizmet deneyimi olanağı yaratmaya dönük aktiviteyi düşük maliyetle tasarlamak lojistik yöneticiler için kritik profilli bir görevdir. Müşterilerin kredi kartı, ödeme planları, teslimat adresleri, satın alma süreci ve gündemi gibi bilgileri bir veri tabanında toplamak, daha sonra rutin haline gelen satın alma süreçlerinde bunların yeniden kullanımına dönük, farklılaştırılmış bir sistemi de yöneticiler benimseyerek değer yaratmada işletmeye avantaj sağlayabilirler. Böylece firma ile müşteriler arasında katma değer ve dolayısıyla kar performansı arttırılabilir. Değer yaratmada çekingem, düşük yoğunluklu bir adanmışlıkla hareket ederek, rekabetin gerisinde kalan, hantal iş süreçleriyle maliyetlerin sürekli baskısına maruz kalan bir lojistik işletme modelini geride bırakarak, **felsefe üretmek yerine, ürün ve hizmet satış oryantasyonuna yönelen bir işletme yönetimi tarzını benimseyen, e-ticaret grafiğinde dinamizmi yaratan bir şirket modelini oluşturmak da** lojistik yöneticinin fonksiyonları arasında sayılmalıdır. Sanal organizasyonun mali performansını arttırmada kritik bir girdi olarak, entellektüel aktifleri rakiplerinkinden farklılaştırarak, kaynak kullanımında etkin bir strateji ve değer yaratma tabanını oluşturmak rolü de lojistik yöneticinin olmaktadır. Yine lojistik işletme yöneticileri, alt yapı yönetimi, müşteri etkileşimi yönetimi ve ürün yenileme süreçlerinde başarılı bir iş mantığı yaratmada, bilgi teknolojisi ile işletme arasındaki ilişkileri, müşteri ile gelişen ilişkiler ağını (network) yüksek performans temelli olarak güçlendirmelidir.⁶⁰⁴

Bilgi teknolojisinden yararlanma sanayi toplumu modelini de değiştirmektedir. Bilgi toplumunda, bütünsel olarak ekonominin yenilik kapasitesinden, yani türü kendine özgü yeni üretim organizasyonu ve çalışma biçimlerinin uygulamaya konulmasından

⁶⁰² Mike JOHNSON, **Gelecek Bin yılda Yönetim**, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s.99.

⁶⁰³ H.YILMAZ, s.4.

⁶⁰⁴ J.HAGEL, M.SİNGER, s.141.

türemektedir. Bu anlamda, günümüzde zenginlik “**yenilik rantı**”ndan yararlanma anlamına gelmektedir.⁶⁰⁵

Bilişim teknolojilerinin yoğun biçimde kullanılması sonucu örgütlerde bire bir ilişkiler yerine sanal ilişkiler oluşmakta, böylece ilişkide yaşanan duygusallık kaybolmakta, giderek insanlar makinelere benzemektedir. Teknolojinin getirdiği hız ve değişim sonucunda yönetim anlayışı otoriter anlayıştan demokratik anlayışa doğru yelken açmış katılımcı, insani bir modele doğru gidilmektedir. Böylece buyurgan otoriter eğilimler yerine işbirliği anlayışında teklif ve rica yöntemini belirleyen eğilimler daha sık kullanılmaya başlamıştır. Bu değişimin en büyük sebebinin çalışanların donanımlı hale gelmeleri ve **niteliklilerin vazgeçilmez** oluşunda aramak gereklidir. Bilişim teknolojisinin yoğun kullanımı yönetim fonksiyonlarının yeniden yorumlanmasını sağlamış geleneksel motivasyon ve koordinasyon anlayışı tamamen değişmiş, insan kazanmanın temel olduğu bir anlayışa geçilmektedir. Diğer taraftan planlama ve örgütleme fonksiyonu birlikte yapılan beraber paylaşılan bir fonksiyon haline gelmektedir. Denetimde ise tamamen değişik bir anlayış egemen olmakta ve insanın yerine denetim fonksiyonu makine tarafından yapılmaktadır.⁶⁰⁶

Bilişim teknolojisinin etkinliği yönetim ve yöneticilik anlayışını da etkileyerek riske girmeyen, statükocu yönetim anlayışı yerine değişimi doğru algılayan değişime uyum özelliği olan riski yöneten, vizyon yaratan ve kurumsallaşmayı, rekabeti, kaliteyi ve müşteri tatminini ön planda tutan bir yönetim anlayışına geçilmesini sağlamıştır. Bilgi ile donanımlı olma ve sürekli eğitim, yönetici ve diğer çalışanları ekonomik, sosyal kültürel ve örgütsel yönden güçlü kılmış bu durumda çalışmanın niteliğini değiştirmiş insanların üretkenliğini ve verimliliğini ön plana taşıdığı için hiçbir örgüt hiçbir kuruluş insan faktörünü göz ardı edemez hale gelmiştir. Bilişim teknolojisi yeni yönetim anlayışında hem koordinasyonu hem de koordinasyon maliyetlerini azaltmıştır. Böylece alt kademede çalışanlar da kararlara ve ekip çalışmalarına katılır hale gelmişlerdir. Bilişim teknolojilerinin yönetimde etkin kullanımı sonucu orta ve üst kademe yöneticilerinin güçlü astları karşısında otoriteleri, yetkileri ve güçleri azalır hale gelmiş, yöneticiler yönetim fonksiyonları içinde daha çok koordinasyon ve motivasyon fonksiyonlarını kullanmak durumunda kalmışlardır. Böylece geçmişte örgütlerin tepe

⁶⁰⁵ Z.ERDUT, Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye, s.9.

⁶⁰⁶ Celalettin YAVUZ, "Küreselleşen Dünyada Yöneticilik ve Liderlik", **DHO Yayını**, İstanbul, 2003, s.8.

yönetimlerinde toplanan güç ve yetki paylaşılmak suretiyle örgütün tabanına doğru yayılmıştır.⁶⁰⁷

Bilişim teknolojisinin kullanılmasıyla mevcut çalışma şartlarında iyileşmeler ve rahatlama lar yaşanarak çalışanların etkinliği ve verimliliği artırmıştır. Böylece;

- Çalışanlar arasındaki iş ilişkileri kurumsallaşmış bundan dolayı da insanlar arası ilişkiler ikna etme ve kazanma prensibine dayandırılmıştır,

- Bilişim teknolojilerinin yönetimde etkinliği hız ve değişimi beraberinde getirmiştir,

- Değişime uyum sağlayan kuruluşlar ve yönetimler başarılı olmuş hızlı hareket etmenin avantajlarından yararlanarak diğerlerinin önüne geçmişlerdir.

Bilişim teknolojisi kullanan yöneticiler hızlı karar almak ve çabuk uygulamak zorunda kalmışlardır. Günümüzde artık hiç kimsenin yerimde yoktum, telefonun kapsama alanına olmadığı için ulaşamadım diye bir mazereti olmayacaktır. Yöneticiler hareket halindeyken bile işlerini şirket dışından yönetebilecek hale gelmişlerdir.

Bilişim teknolojisi yönetiminin karar verme sürecini kısalttığı gibi gerek stratejik, gerek taktik ve gerekse operasyonel kararların isabet dereceleri artmış, hata ve riskler bilgi ve teknoloji sayesinde azalmıştır. Şüphesiz bilişim teknolojisinin en büyük etkisi lojistik yönetim anlayışı üzerine olmuştur. Yeni yönetim anlayışında eskinin izlerini görmek mümkün olmamaktadır. Şöyle ki eski anlayışta yarar, maliyet ve kalite dengesi kurulmadığı, ekip çalışması yapılmadığı, insani yönetim anlayışı bulunmadığı için yaratılan değer ve sinerji küçük kalıyordu. Bu gün ise insan kalite ve rekabetle yaratılan değeri ve sinerjiyi çok büyük oranlara ulaştırmaktadır.

Diğer taraftan geleneksel anlayışla ve otoriteye dayanan bürokratik yapılarda insani olmayan çalışma koşullarında kaynak israfı, zaman kaybı büyük olmaktadır, oysa bugünkü hız sayesinde gerek zaman gerekse mekan kavramı yeniden yorumlanmakta insanlar işleri dışında hareket halindeyken bile etkin olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bugünün çalışma yapılarında insanlar takım çalışması ile hem karar vermekteler hem inisiyatif kullanmaktalar hem de sorumluluğu birlikte paylaşmaktalar. Artık hiç kimse ben bilirim ben yaparım demiyor. Bunun yerine biz, ekibimiz, takımımız kavramlarını kullanıyor. Yine hiç kimse çatık, kaş, asık surat, otoriter sert mizaçlı gururlu kudretli bir yöneticiyle çalışmak istemiyor. Onun yerine

⁶⁰⁷ C.YAVUZ, s.9.

işbirliğine ekip çalışmasına yatkın, tatlı dilli, güler yüzlü, sempatik, espirilli, adil davranan, güvenilen dürüst ve bilgili insanları tercih ediyorlar.⁶⁰⁸

Bilişim teknolojisinin lojistik yönetim hayatında etkin kullanımı ile aşağıdaki görünümler ortaya çıkmıştır:

- Sınırları belli hiyerarşik ve otoriter eğilimlere dayanan yönetim yapısı yerine, düz yayvan proje tipi örgütlenmelerin yer aldığı ve sınırların kaybolduğu yeni bir yapılanma,

- Yönetim piramidinin orta kademesinde yer alan orta kademe yöneticilerin giderek azaldığı ve kaybolduğu bir yapıda, yönetim piramidinin daha esnek hale geldiği ve hiyerarşik kademelerin azaldığı bir örgütsel anlayış,

- Bağımsızlığın, şeffaflığın, inisiyatif kullanmanın arttığı, buyurgan otoriter yönetim yerine teklif ve rica yönetimini benimseyen bir yönetim anlayışı,

- Bilişim teknolojisiyle birlikte Taylor'dan itibaren uygulanan üretim bandı yerine takım ve ekip çalışmasına geçildi. Yöneticiler insanları motive eden paylaşılan, cesaretlendiren özellikleriyle takım uyumunu sağlayan kişiler haline gelmeye başladı.

- Yukarıda özellikleri dikkate alındığında demokratik, insani, uzlaşmacı, ekip ve takım çalışmasına dayanan, kısa dönem yerine uzun vadeyi öngören, hedefine insanı ve insanın tatminini alan, rekabetin kalite ile desteklendiği, değişime ve dönüşüme açık, statükodan vazgeçen riske girmeyi başarılı olmayı vizyon olarak kabul eden, kurumsallaşmış, aidiyet duygusuna dayanan bir yönetim anlayışı bilim ve teknoloji ile bütünleştiğinde başarılı olmaması için hiçbir sebep bulunmamaktadır. Bunun içinde sürekli eğitimi öngören bir eğitim politikasının olduğu, kalitenin tercih edildiği, rekabetçi bir yapılanmanın olmazsa olmaz koşul olarak kabul edilmelidir.

- Genel hatlarıyla ifade edilen yeni yönetim anlayışında geleneksel yöneticilik rolünü terk eden hızlı ve süratli hareket eden çabuk karar alan, riske giren, vizyonu olan, değişime uyumlu, misyon sahibi her türlü bilişim ve iletişim teknolojisini kullanan, çalışanlarıyla ekip çalışmasına uyumlu demokratik, adil davranan, güvenilen ve saygı duyulan, etkin bir yönetim anlayışı yaratılmalı ve çalışanlara yöneticilikten çok liderlik etmek esas olmalıdır.

⁶⁰⁸ A.KAYA, s.33.

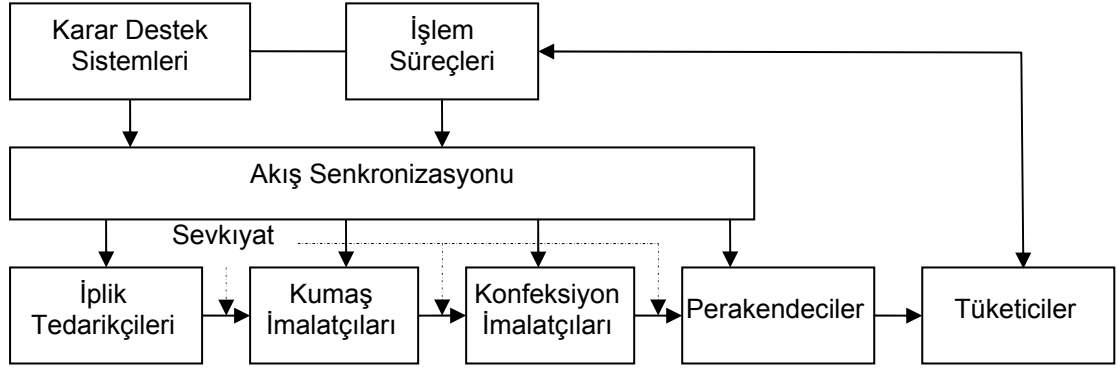
Bilgi, tedarik zinciri idaresi ve lojistik için anahtar konumda bulunan ve bize ileride ikinci büyük pazar payı savaşlarının yaşanacağı **e-ticareti** getiren önemli bir olgudur.⁶⁰⁹

Internet, çok çabuk ve ucuza bilgi alışverişi yapılabilmemizi, çok geniş bir yelpazede ticaret sahalarına ve ortaklıklara girmemizi sağlar. Bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki inanılmaz gelişmeler, yöneticilerin iş stratejilerini yeniden tanımlamaya, teknolojiyi nasıl kullandıklarını sorgulamaya, tedarikçileri ve müşterileriyle olan ilişkilerini baştan aşağıya gözden geçirmeye zorlamaktadır. Internet normalde bu bilgi trafiğinde kaybolup gidecek birçok firmaya, bu bilgilerden pay alma ve pazarda ayakta durma imkanı vermektedir.

E-ticaret, hem gerçek hayattaki iş aktivitelerini tekrar düzenleyerek ve/veya elimine eder hem de bu sayede kurduğu müşteri ve tedarikçi arasındaki bilgi bağlantılarından aldığı güçle bizlere çok büyük pazar hacimleri sunar. Arz talep dengeleri, ortak ürün tasarımları, çapraz-yatırım iş akış süreçleri, rağbet yönetim işbirlikleri, bilginin tedarik zincirini nasıl yeniden şekillendirdiğine örnek olarak gösterilebilir. Aşağıdaki şekilde, Amerika'daki konfeksiyon endüstrisindeki tedarik zincirinin 4 seviyesinin (iplik tedarikçileri, kumaş imalatçıları, konfeksiyon imalatçıları ve perakendeciler) noktasal satış verilerini imalatı senkronize etmede ve lojistik operasyonlarda nasıl kullandığını güzel bir örneklemeyle göstermektedir. Bunu yaparken hem tüketiciye kaliteli bir servis verebilmekte hem de maliyetlerini düşürebilmektedir. Internet, tasarım, erteleme, kaynaklama ve paylaşılabilir planlı tahmin ve ikmaller gibi diğer tedarik zinciri aktivitelerinde gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır. Internet'in geniş aralığı ve ulaşılabilirliği, bilginin tedarik zincirinden ince ve tek taraflı bir dizi halinde akarak bilginin hazır bir şekilde tedarik zincirinin tüm üyelerinin kullanımına açık halde bulunduğu ticaret ağlarına göçüne izin vermektedir. Örnek olarak iş ortakları, planlama ve yönetim sistemlerini ağ üzerinden birbirine bağlayabilmektedir.

⁶⁰⁹ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.708.

Şekil 6 : Tedarik Zincirinin 4 Seviyesinde Lojistik Operasyonlar



Kaynak: J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.712.

Gelecekte, tedarik zincirleri, dinamik tüketici ve müşterilerin taleplerini karşılamak, yapılarını ve performanslarını daha yüksek verimliliğe ve taleplere daha yüksek seviyede karşılık verebilirliğe ulaştırmak için **ağ teknolojileri** ve ağ üzerinden iş süreçleri kullanacaklardır. Gelecek kuşak tedarik zincirleri 3 değişik karakteristik göstereceklerdir;⁶¹⁰

- Kapasite, kabiliyet, envanter ve planlamalarda bulunan büyük miktarlardaki bilgilere ulaşma imkanları olacak ve bu bilgileri çeşitli Internet araç ve sağlayıcılarında veri alışverişinde kullanılacak ve yönetim kabiliyetlerini iyileştirebileceklerdir.

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak tasarlanacak ve müşterinin tam ihtiyaç duyduğu / istekte bulunduğu anlarda tedariki sağlayacaklardır.

- Müşteri taleplerini işbirliği ve bilgi paylaşımı sayesinde boşa harcanan emeği ve maliyeti en aza indirerek karşılayacaklardır.

Tedarik zincirindeki üyeler arasında, tedarikçi ağlarında ve tüm endüstri kesimlerinde yeni yaklaşımlar ve teoriler geliştirilmektedir. Kolektif bir başarı, organizasyonun gelecekle ilgili e-ticaret vizyonu, bu vizyonu icra edebilecek kabiliyeti, ve daha ileride bu vizyona yeni güncellemeler getirebilme yeteneği olmasıyla mümkün olabilecektir. Eğer lojistiğin tüm potansiyelinin anlaşılması isteniyorsa, onun tüm bu süreçlerin içinde yer alması gerekmektedir. Yönetimsel olarak bu sayılan olgular profesyonelce ve aktif olarak tepki verecek tüm firmalar, pazarlama avantajlarını büyüyen pazar payları ve kazanılan primlerle kavrayacaklardır. Ek olarak, yüksek

⁶¹⁰ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.712.

maliyet ve kısa vadeli hareketlerden uzak duruldukça karlılıktaki negatif etkiler en aza indirilmiş olacaktır.

Bilişim teknolojisi aracılığıyla sağlanacak örgütsel başarının yaratacağı katma değer katsayısı da yüksek olacaktır. Zira bilişim teknolojilerini kullanan lojistik örgütlerin çalışma alanı küresel anlamda büyüyecektir. Ancak bu büyüklüğü yönetmekte hiç kolay olmayacaktır. Yüksek teknoloji ve enformasyon çağında başarı için, yönetim süreçlerinde bilginin performansını arttırarak, durmayan değişime adapte olabilmek için yönetimler gerekli yeteneklerini bugünden geliştirmelidirler. 21 nci yüzyılın yönetimleri bilgi çağının yönetim tarzına geçerek, esneklik oluşturma, düzensizliği ve kaosu yönetme ve bir öğrenen organizasyon yaratmaya yoğunlaşmak durumundadırlar. Ancak değişimin hızı düşünüldüğünde, zaman yönetimi ve ataklık son derece önemlidir. Örgüt yönetimleri, unutulmamalıdır ki, “gelecek bugünden gelecek”tir.

3. Lojistik Eğitim Modeli

İşgörenin etkin ve verimli çalışması niteliklerinin yaptığı işin gereklerine uygun nitelikte olmasına bağlıdır. Bu eşitlik işgören aleyhine bozulduğu zaman, işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Buna işgören eğitimi denir. Eğitim ile geliştirme farklı kavramlardır. İşgören eğitimi, işgörenin işini daha verimli yapması amacıyla uygulanır. Oysa işgören geliştirme, işinde iyi olan ve gelecekte işletmenin önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli işgörene yönelik bir ek çalışmadır. Yöneticilerin eğitilecek ve geliştirilecek işgöreni saptamaları gerekir. **İşgören eğitimi** işletmeye ve işgörene önemli yararlar sağlar. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:⁶¹¹

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme yeteneğini arttırır.
- Üretimin miktar ve kalitesini yükseltir.
- İç kaynaklardan işgören bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerini düşürür.
- Yönetici-işgören ilişkilerini geliştirir.
- İşgörenin değişime direncini azaltır.
- İşgörende, güven ve başarı duygularını geliştirir.

⁶¹¹ R.GEYLAN, s.131.

- İş tatmini sağlar.

İşgören **eğitim yöntemleri**, işbaşı ve işdışı olmak üzere ikiye ayrılır. İşbaşı eğitim yöntemleri işgöreni görevinden uzaklaştırmadan yaptığı işin başında eğitir. İşbaşı eğitim yöntemlerin yararları şöyle sıralanabilir:

- Gerçek iş koşullarında yapılır.
- İşgörenin eksik yönleri kolayca saptanır.
- Yapılan hatalar anında düzeltilir.
- Öğrenilen şeyler hemen uygulanır.
- Öğrenme süreci hızlıdır.
- İşgücü kaybı söz konusu değildir.
- İş üzerinde öğrenme, çıraklık, iş değiştirme ve sorumluluk verme bu yöntemlerden en çok kullanılanlarıdır.

İşdışı eğitimi yöntemlerinde eğitilecek işgören belirli bir süre işinin başından alınarak işletme içi veya işletme dışında eğitime alınır. İşgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işin başında gerçekleştiriminin imkansız olduğu veya verimli olmadığı durumlarda işdışı eğitim yöntemlerine başvurulur. Bu yöntemin üstün yanları şunlardır:

- Teorik bilgileri öğretmek daha kolaydır.
- İşgörenin düşünsel yeteneklerinin gelişimini sağlar.
- Öğrenme belli bir disiplin altında gerçekleştirilir.
- İşgörenin öğrenme isteğini artırır, eğitim bilincini geliştirir.
- Eğitim pedagojik yöntemleri bilen uzmanlar tarafından yapılır.
- Konferans ve seminer, benzer koşullarda öğrenme (simülasyon), rol oynama, örnek olay ve laboratuvar yöntemleri en çok uygulanan işdışı eğitim yöntemleri arasındadır.

a. Örgütsel Eğitimin Gelişimi

Öğrenme ve öğretme devriminin en önemli kişisi, "modern okulun babası" diye bilinen John Amos Comenius (1592-1670) olmuştur. Basılı kitabı öğrenmenin ve öğretmenin etkin bir taşıyıcısı durumuna getirmiştir. 1500-1650 yılları arasında Batı bütün dünyada liderliğe doğru yönelmiştir. Bunun ana nedeni okulların yeni teknoloji ve basılı kitapların çerçevesinde yeniden düzenlenmesi olmuştur. Enformasyon toplumunda bilgi toplumun stratejik kaynağını oluşturmaktadır. Bilgiyi üretende kullananda insan olduğu için, insan kaynakları; dolayısıyla eğitim bu toplumun varlığını

sürdürebilmesinin olmazsa olmaz koşulu haline gelmiştir. Eğitimi toplumsal yapı şekillendirdiğine göre toplumsal yapıda aşağıda belirtilen **devrimsel değişiklikler** yaşana gelmiştir.⁶¹²

- **Bilgi ve Enformasyon Devrimi** : Bu devrim yeni bir temel bilim anlayışını, pek çok alanda bilgi endüstrisini, elektronikte gelişmeyi hızla yayılan bilgi ve enformasyona bağlı olarak global etkileşimi ortaya çıkarmaktadır.

- **Nüfus Devrimi** : Bütün gezegende nüfus hızla artmakta adeta bir nüfus patlaması yaşanmaktadır.

- **Küreselleşme ve Yerelleşme Devrimi** : Dünyanın yeni politik şekli globalleşen ticaretle yeniden şekillenmekte, etnik ve politik krizler nedeniyle büyük çapta nüfus hareketliliği yaşanmakta bu da yeni kültürel etkileşim ve değişimlere neden olmaktadır.

- **Sosyal İlişkilerde Devrim** : Azınlık gurupları ve kadınlar yeni roller üstlenmekte ve çoğulcu toplumlarda yeni yaşam şekilleri oluşmaktadır.

- **Ekonomik Devrim** : Ekonomik devrim yeni ülkelere,yeni rekabet ortamları yaratarak yayılmakta ve global ekonomik yapılar çok uluslu şirketleri oluşturmaktadır.

- **Eknolojik Devrim** : Yeni perspektifler ve olasılıklar yaratırken beklenmedik problemlere de sebep olmaktadır.

- **Ekolojik Devrim** : Dünya üzerindeki hayatın yeni anlamı ve gelecekteki gelişmelerin yeni sınırları yaratılmaktadır.

- **Estetik Devrim** : Karmaşık sanatsal dönüşüm insanları tarihe geri götürmekte ve sanatsal ve yaratıcı ilgiyi insan hayatına yeniden getirmektedir.

- **Politik Devrim** : Demokrasi ve azınlık hakları yeniden sorgulanmaktadır.

- **Değerlerdeki Devrim** : Çoğulcu toplumlar ve gelişen teknolojiyle beraber global değerler oluşmaktadır.

Günümüz eğitim anlayışında da bu devrimleri özümseyebilecek anlayışa hakim köklü değişimlere ihtiyaç vardır. Eğitim anlayışı yeniden yapılanmalı, yeni bir misyon ve vizyon kazanmalıdır. Televizyon, video ve bilgisayar gibi enformasyon sağlayan kaynaklar etkin biçimde kullanılmalıdır. Güncel örgütlerde bilgi üretimi önemlidir. Bilgi toplumunda bilgi üretim yerleri; üniversiteler ve akademik araştırma merkezleridir. Bilgi toplumunun temelini teknoloji oluşturmakta ve bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve

⁶¹² Peter F. DRUCKER, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Yayıncılık, İstanbul,1993, s.275.

bilişim teknolojisi oluşturmaktadır.⁶¹³ Bilgi toplumunun özellikleri öğrenilebilir insan davranışlarıdır. Bunlar; bilim dünyasının verilerini anlamak, yorumlamak, kullanmak, yenilerini ortaya koymak, problem çözme yeteneği kazanmak gibi özelliklerdir.⁶¹⁴

Günümüzde bireylerin yaratıcılığı önemlidir. Bilgi toplumunda bireyler; **kendini gerçekleştiren, girişimci, yaratıcı ve üretici** olmaya yöneliktir. Bilgi toplumunda bireyler, temel bilgisayar becerileriyle donatılmış ve siyasal, sosyal, tarihsel sistemlerle tanışık olmalıdır.⁶¹⁵ Bilgi toplumunda bilimsel gelişim, bireylerin gelişiminin itici gücü olmaktadır. Bilim toplumu, **bilimselliği davranış hâline getiren** milletler ve toplumlar tarafından kurulacaktır.⁶¹⁶

Bilgi çağına uyum sağlayabilmek için en önemli alt yapılardan birisi de **eğitimidir**. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü değişmektedir. Bilgi çağının eğitimi, yaratıcı ve yenilikçi insanları yetiştirmeyi temel amaç edinmektedir. Bilgi çağında bilgiler aktarılmakla öğretilemeyecek kadar çoğalmakta ve bu nedenle eğitim-öğretimde bilgi aktarılmaktan daha çok **bilgiye nasıl ulaşılacağı** üzerinde durulmaktadır.⁶¹⁷ Geleneksel yaş sınırlaması geçerliliğini yitirecek, zira sona ermiş bir eğitim olmayacak, iş yerleri de çalıştırdıkları insanları, öncelikle de **yöneticileri yetiştirme ve geliştirmenin sorumluluğunu** yüklenmiş olacaklardır. Yeni eğitim anlayışının örgütsel kültüründe önemli değişiklikler gösterecektir. Bu kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren, bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden örgütsel kültür olmalıdır ve bireysel yetenekler üzerinde yoğunlaşmalıdır.⁶¹⁸ Eğitim, teknolojik değişikliklerle iç içe yaşamayı benimsemiş, değişikliklere direnmeyip, onun gereklerini severek yerine getiren, zekâsını sonuna kadar kullanıma açan, öğrenmekten hoşlanan kişiler yetiştirmelidir.⁶¹⁹ Bilgi toplumunda yaratıcılık ve zekâ önemli olup **“öğrenmeyi öğrenme”** yaşamının gereği olacaktır.

Küresel odaklı gelişmenin zorunlu kıldığı bir başka olgu da **işgücünün niteliğinin değişim** olgusudur. Küresel odaklı gelişen yeni ekonomi özellikle nitelikli işgücünü gereksindiği bir olgudur. Bu çerçevede işgücünün kentsel alanlara

⁶¹³ Hüsnü ERKAN, Ekonomi Sosyolojisi, s.236.

⁶¹⁴ Niyazi CAN, “Öğretmen ve Yöneticinin Etkinliğinin Öğretimdeki Rolü”, **Eğitim Yönetimi**, S:13, İstanbul,1998, s.55.

⁶¹⁵ Servet ÖZDEMİR, “Eğitimde Örgütsel Değişme”, **Pegem**, 2 nci Baskı, Ankara, 1997, s.43.

⁶¹⁶ Nihat BİLGİN, **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**, M.E.B. Basımevi, Ankara, 1994, s.24.

⁶¹⁷ İrfan ERDOĞAN, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2000, s.71.

⁶¹⁸ Vehbi ÇELİK, **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem, Ankara, 1997, s.36.

⁶¹⁹ Yüksel ÖZDEN, **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem, 2. Baskı, Ankara, 1999, s.43.

yönelmesinin yanında niteliğinin de artırılması gerekmektedir. Nitekim, teknoloji odaklı gelişme, teknolojiyi üretmeyen ve geliştirmeyen ülkelerde bile gereklidir; çünkü gelişmiş merkez ülkelerin ürettiği ve geliştirdiği teknolojik ürünlerin çevre ülkelere pazarlanabilmesi nitelikli işgücü sayesinde olabilmektedir. Merkez ülkelerin ürettiği ve geliştirdiği ürünler çevre ülkelerde kullanılmasının yolu, bu ürünleri en azından kullanabilecek bir işgücüne gereksinim duymaktadır. Bu nedenle işgücünün eğitim düzeyinin artırılması ve en azından teknolojik ürünlerin kullanımını öğrenmesi gerekmektedir.

İşgücünün farklılığının bir bütün haline gelmesi yeni ekonomide işlerin gerektirdiği talepleri ileriye dönük karşılamada yetersiz kalan bireylerin gerekli eğitim ve becerileri kazanmaları son derece önemlidir. Lojistik işletmelerde yeni teknolojilerin yarattığı bir çok iş yüksek derecede okuma ve yazma becerisi istemektedir. İki eğitim problemi söz konusudur. Birincisi; işgücü pazarına yeni girenler çoğunlukla uygun ve yeterli becerilere sahip değildirler. Bu lojistik işletmelerin öncelikle temel becerilere yönelik eğitimlere yatırım yapmalarını gerektirir. İkincisi; lojistik örgütlerde çalışanların okuma, matematik ve problem çözmedeki yeterlilik ve niteliklerinin; teknolojinin kullanılması ve artırılması, işin dizayn edilmesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi için gerekli olduğu belirtilmektedir. Araştırmalar; sosyal anlamda olduğu kadar teknolojik anlamda da uyum ve kişisel yönetim becerilerinin geliştirilmesini öngörmektedir. Bundan dolayı lojistik işletmeler işgücünden beklediği; misyona uyum, kalitede güncellik ve yenilik yaratma konusunda yeteneklerin geliştirilmesi yönünde eğitim yatırımı yapmalıdır.⁶²⁰

b. Örgütsel Eğitimin Geleceği

Geleceğin hatları çizilebilir mi? Bu sorunun irdelenebilmesi için iki değişik yoldan hareket etmek gerekmektedir. Keşif yolu; bu yöntemde, bilimsel olarak geçerli öngörü tekniklerinin varolup olmadığı sorulmakta ve elde edilen öngörüsül sonuçlar ampirik olarak incelenmektedir. Bu incelemeler sonucunda geleceğin resminin çizilip çizilemeyeceğine karar verilmektedir. Normatif yol, bu yöntemde ise teşebbüsün nereye gittiğini bilmek ve çevresel değişikliğin etki ve sonuçlarını analiz edebilmek gerekir. Böylece keşifsel öngörü beklenmedik değişiklikleri tahminlemek iken, normatif öngörü ise; gelecekte bazı değişiklikleri bizzat yaratmaktadır, günümüzde geliştirilen

⁶²⁰ R. A.NOE, s.14.

“Öğrenen Örgüt”lerin ana misyonu, değişime uymak değil değişimi yaratıp yönetmektir.⁶²¹

Öte yandan değişimin giderek hız kazanarak devam etmesi geleceğin toplumun standartlaşmasından daha çok uzaklaşmasına, bireyselliğin ve yaratıcılığın güçlenmesine yol açacaktır. Bunun yanında hızlı değişim bireyler üzerinde her zamankinden çok daha fazla baskı yaratacaktır. İnsanlar hızlı değişimin ve yeni işlerin etkisiyle her an işlerini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Sürekli yenilikleri izlemek gerekecektir. Ancak belirli bir yaştan sonra ise bu durum özellikle yaşlılar için bir dezavantaj haline dönüşecektir. Bir diğer ifade ile hiyerarşik, otoriter kültürde toplumun saygı görmesinde oldukça etkili olan yaş unsuru daha da geri plana düşecek, genç ve dinamik olmak bugünkünden çok daha etkili olacaktır. **Eğitim ve insan kaynaklarının yönetimi** gelecekte çok daha önemli olacaktır. Öte yandan yeryüzünde halen egemen olan değerler mevcut kaldığı müddetçe iş sadece bir gelir kaynağı değil aynı zamanda toplum içinde insanın yerini belirleyen bir statü unsuru olacaktır. Bu teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insanların mutlaka haftada bir kaç saatte olsa çalışmalarına yol açacaktır.⁶²²

Bunun yanında çalışan sınıf sürekli yaşlanmakta ve etnik dağınıklık güçlenmektedir. Çalışanların değerleri giderek daha kişisel ve atipik olmaktadır. Ancak gelişmelerin hala önemli bir kısmı açıklıktan uzaktır. Kafa karıştırıcıdır. İşgücünün büyük bir bölümü enformasyon toplumunda mevcut trend sürdüğü takdirde çok daha yaşlanması neticesinde çalışma hayatında yaş kompozisyonunun değişmesi, işyerinde aynı zamanda bir çok kuralın da değişeceği anlamına gelmektedir. Örneğin motivasyon şekilleri değişecektir. İşgücü daha tecrübeli ve istikrarlı olacaktır. Geleneksel anlayışların aksi istikamette daha çok genç insan kendilerinden yaşlı insanı yönetecektir. Bu da toplumda endüstrileşme sürecinde iyice aşınmaya başlamış olan geleneksel toplumun yaşlılığa ilişkin değerlerinin büyük ölçüde anlamını yitirmesine yol açacaktır.⁶²³

Bunun yanı sıra yeni iş örgütlenmesi anlayışının bir ürünü olarak üst kademelerdeki kariyer sayılarında büyük bir düşüş olması beklenmektedir. Çünkü kariyer gelişimi dikey olmaktan ziyade yatay olacaktır. İşe girişte olduğu gibi çalışma

⁶²¹ İbrahim YALÇIN, “Toplam Kalite Yönetimi”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.503-507.

⁶²² Veyssel BOZKURT, “**Enformasyon Toplumu ve Türkiye**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, S.184.

⁶²³ V.BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, s.185.

sürecinde de bu kademelere gelmek isteyenler arasında son derece şiddetli rekabet olacaktır. Ayrıca işe alma gözden geçirilecek; bunun yanı sıra işgücünün yüzde 50'ye yakını kadın olacaktır ve çalışma yaşında olan her yedi kadından altısının çalışıyor olması beklenmektedir. Dolayısıyla kadınların geçmişteki ailelerine karşı olan sorumluluklarının önünde olmalarına ilişkin değerleri değişecektir. Bu da doğal olarak gerek işyerlerinde gerekse evde siyasal yaşamda kadının geleneksel rollerinden daha fazlasını üstlenmesine yol açacaktır. Aynı zamanda çalışma hayatında kadınların böylesine etkin konuma geçmeleri toplumun siyasal, kültürel ve sosyal yapısındaki diğer unsurlarda da önemli değişiklikler yaratacaktır. Bunun yanı sıra işgücünün globalleşmesi, çok farklı etnik kökenden ve kültürden gelen insanların bir arada yaşamalarına yol açacaktır. Dolayısıyla işletmeler eğitim sürecinde kültürel özelliklere de dikkat eder hale geleceklerdir. Bunun yanı sıra ödüllendirme, tatil gibi düzenlemeler kültürel özelliklere göre yeniden düzenlenecektir. Düşük eğitilmiş işgücünün işyerindeki sayısı azalacaktır. Eğitilmiş insanlar daha yaratıcı bir çevre, yönetime daha çok katılmak ve daha çok bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Buna karşılık daha sınırlı eğitime tabi olanlar ise, daha çok kendi kendilerini yönetim ve daha az müdahale isteyecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse, Tom Peters'in da belirttiği gibi gelecek yüzyıl "**yaratıcılık çağı**" olacaktır. Bu çağda, geçmişin ihtiyaçlarına göre biçimlenmiş eğitim sisteminde oldukça köklü değişim ihtiyacını da beraberinde getirecektir.⁶²⁴

Endüstrileşmenin arttığı ölçüde, nitelikli işgücü talebine yönelmesini gerektirmiştir. Bu süreç, eğitim, öğretim ve yaparak öğrenme süreçlerinin önemini arttırmıştır.⁶²⁵

Endüstriyel toplumdan enformasyon toplumuna geçiş sürecinde, işin yapısı büyük ölçüde değişmektedir. Bir kez öğrendikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerine, enformasyon toplumunda, partime ya da geçici/sözleşmeli işler almaya başlamıştır. İşin sürekliliğini yitirmesine paralel olarak, çalışanlar, yaşamları boyunca yeni işlere uygun yeni hünerler kazanma ihtiyacı duymaktadırlar. Nitekim Amerika Devlet Başkanı Clinton, ortalama bir Amerikalı'nın yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Bu sayı muhtemelen önümüzdeki dönemde çok daha artacaktır. Enformasyon teknolojileri bir taraftan öğrenme ve boş zaman arasındaki ilişkiyi değiştirirken, diğer taraftan da işçilerin vasıf düzeyini yükseltmiştir. Yapılan bir araştırmaya göre, bilgisayar destekli

⁶²⁴ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.186.

⁶²⁵ Hüsnü ERKAN, Ekonomi Sosyolojisi, s.185.

makineleri (robotlar) kullanan işletmelerin yüzde 60'ı bu teknolojilerin girişinden sonra daha yüksek vasıf talep etmeye başlamışlardır. Bu arada içinde yaşadığımız çağda büyük ölçüde tekrara dayanan rutin işler terk edilmektedir. Çünkü tekrara dayanan işler çok kolay kompüterize edilebilmekte ve hiç bir ülkede de kompüterize edilen rutin işlerin yapılmasında, ne kadar ucuz olursa olsun **işgücü rekabet** edememektedir. Enformasyon, toplumu teorisinin önde gelen isimlerinden Y. Masuda'nın da vurguladığı gibi:⁶²⁶

- Formel okul sınırları enformasyon toplumunda ortadan kalkacaktır.
- Şimdiki kapalı eğitim sistemleri yerlerini bilgi networklerine bırakacaktır.
- Bu durum gelişmiş bölgeler ile gelişmemiş bölgeler arasındaki boşluğu ortadan kaldıracaktır.

- Kendi kendine öğrenme eğitimin ana şekli olacaktır. Formel eğitim sistemindeki öğrenci öğretmen tarafından tek taraflı olarak öğretilmektedir. Enformasyon toplumunda öğretmen, özellikle bilgisayar desteği sayesinde bir danışman işlevi görecektir.

- Şimdiki eğitim zorunlu ve genç yaşta tamamlanıyor. Süreksizliklerin egemen olduğu enformasyon toplumunda yetişkinleri eğitimi de büyük önem kazanacaktır.

- Kitle eğitimi yerini bireysel yeteneklere ve tercihlere uygun bir eğitim anlayışına bırakacaktır. Bir diğer ifade ile kişisel tarzda eğitim sistemi uygulamaya konulacaktır.

Eğitimin amacı, oldukça özgün ve hemen yarar sağlayacak becerilerin geliştirilmesidir. İnsanları iyi belirlenmiş görev kapsamı içinde iyi bilinen işleri yürütmeye hazırlamak hedef alınır. Birçok işletme kullanılabilen becerilerin geliştirilmesi için işletme dışı programlarla yönetici eğitilebilirse de işletmeye özgü uygulamaların öğretilmesi gerektiği zaman, yetiştirme programları normal olarak işlevlerini başarması için yeteneklerini geliştiren tüm karmaşık süreci kapsar. Bu her şeyden önce, görev başında deneyim geçirerek öğretmeyi içerir. Yönetim, uygulamaya yönelik bir meslektir. **Eğitiminin mükemmeli** arayan, tasarımılayan ve geliştiren uygulamalarla pekiştirilmesi öngörülmelidir. **Uygulama stratejileri** gerçekleştirilmesi için şu stratejiler ele alınabilir:⁶²⁷

- Derslerde yüksek katılımın gerçekleştirilmesi için stratejiler.
- Temel öğretim stratejileri.

⁶²⁶ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.189.

⁶²⁷ A.MAŞRAP, s.165.

- Öğrencileri derse motive etmek için stratejiler
- Pekiştiren ve cesaretlendirme stratejileri.
- Mükemmele ulaşmak için stratejiler.
- Sınıfa başlama stratejileri
- Sınıfı bitirme stratejileri.
- İşbirliğine bağlı grup çalışma stratejileri.
- Ders saatini planlama stratejileri.
- Ev ödevi stratejileri.
- Master bilgilerinin stratejileri.
- Sınav ve not verme stratejileri.
- Harekete geçirici düşünceler stratejiler.
- Gerçeklerin ve detayların dışında öğrenme stratejileri.

İnternet ve ağ tabanlı eğitim gibi kavramlarla birlikte anılan e-öğrenmenin eğitim standartlarını yükseltmenin yanında maliyet avantajı ve yüksek kalitede öğrenme olanağı sağladığı yaygın görüştür. Eğitimdeki değişimler genel olarak eğitimin bireyselleştirilmesini, bilgiyle birlikte bilgiye ulaşmanın, öğrenmeyi öğrenmenin, önemini vurgularken, eğitimin toplumsal boyutundan ziyade piyasanın talep ve ihtiyaçlarına uyarlanan bir yapılaşma kazandığı öne sürülmektedir.⁶²⁸

Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde **sanal bir eğitim düzeni** ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu eğitimin altyapısını oluşturan internet olağanüstü hızla yaygınlık kazanmaktadır. Bu değişimi Clinton çok çarpıcı bir biçimde ortaya koymuştur. "Ben iktidara geldiğimde dünyada 7 tane web sitesi vardı, ancak aradan geçen sekiz yıl içinde **7 milyon web sitesi** siberuzayda yerini almıştır". Sanal eğitimin, geleneksel eğitimden temel farkı öğretim üyesi ile öğrencilerin aynı mekanda olmamalarıdır. Bunlar farklı şehirlere yada ülkelere dağılmıştır. Ancak sanal ortamda öğrenci ve öğretim üyesi aynı mekanlardaymış gibi, gerektiğinde karşılıklı sorular sorarak ders yapabilmektedirler. Ancak küreselleşen dünyada özellikle internet gibi teknolojilerin kullanımında yabancı dil eğitimi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bugün internet'te bilgilerin yüzde 80'e yakınının İngilizce olduğu tahmin edilmektedir. Kısaca belirtmek gerekirse, endüstriyel toplumdan enformasyon toplumuna geçiş sürecinde, eğitim de büyük ölçüde değişmektedir. Enformasyon çağı, eğitim açısından yeni imkanları da

⁶²⁸ Ebru OĞUZ, Ayfer YAKAR, **Küreselleşme ve Eğitim**, Dipnot Yayınları, Ankara, 2007, s.175.

beraberinde getirmektedir. Yeni teknolojiler, aynı zamanda eğitimi maliyetlerinde de düşüşe yol açmaktadır.⁶²⁹

Eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmektedir. Yetişkinlerin eğitimde, en az gençlerin eğitimi kadar öncelikli hale gelmiştir. Dolayısıyla “**öğrenmeyi öğrenmek**” büyük önem kazanmaktadır. “Bilgi parmaklarınızın ucunda” sloganıyla yayılan internet gibi enformasyon teknolojileri sayesinde, bilgiye ulaşmak çok kolaylaşmıştır. Dolayısıyla bireylerin bilgiyi depolamaları çok gerekli değildir. Esas olan bireyin bilgiyi depolamaları çok gerekli değildir. Esas olan bireyin, o bilgiyi nasıl elde edip kullanabileceğini öğrenmesidir. Enformasyon/bilgi çağının işleri tekrara dayanan rutin işler değildir. Eğitim sürecinde, bireyin kendi başına iş yapabilmesi ve yaratıcılık yeteneğinin teşviki büyük önem taşımaktadır. Bu çağın stratejik kaynağı bilgi, endüstriyel toplumun stratejik kaynağını oluşturan sermayeden farklı olarak, dünyanın bir yerinden başka bir yerine saniyelerle aktarılabilir. Yeter ki siz o bilgiyi kullanacak işgücünüzü eğitin. O'nun bilgiyi almasına ve bir üst düzeyde üretmesine uygun çevreyi oluşturun. Günümüzde, başka ülkelerin çok uzun yıllarda tamamladığı süreçleri, mevcut imkanlarla kısa sürede tamamlamak mümkün hale gelmiştir.⁶³⁰

TKY'nin en önemli esaslarından birisi de, **iş görenlerin eğitimidir**. Eğitimde amaç iş görenlere istenilen kalitede ürünün en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak **bilinç, bilgi ve becerinin** kazandırılmasıdır. TKY'de hedef insanlara yetki vererek ekip çalışmasından optimal sonuçların elde edilmesini sağlamaktır. Bu hedefin yolu; iletişim hünerleri, karşılıklı etkileşim hünerleri ve etkili toplantı yapma hünerleri üzerinde yoğunlaşan eğitim ile başlar. Bu gibi bir eğitim, insanların grup aktiviteleri içinde etkin rol alarak ürün ve süreçlerin sürekli gelişimine katkıda bulunmasını sağlar. Daha ileri eğitim ise, çalışanları yetkilendirmek için temel oluşturan ileri düzeydeki ekip çalışmasına götürür. TKY'de motivasyon bilgi ve eğitimle desteklenmelidir. Eğitim yöneticilerle başlar. Bu yüzden eğitimin sağlam temeller üzerinde kurulması, yöneticilere verilecek eğitimin çağdaş ve günün bilgisini kapsayacak şekilde detaylı olmasından geçer. TKY'nin uygulanması için firma içi eğitim gerekli ama yeterli değildir. TKY uygulaması için tedarikçilerin bir sonraki aşamayı teşkil eden pazarlama ağını, satış sonrası hizmetleri yerine getiren acentaları da eğitmelidir. TKY'nde

⁶²⁹ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.189.

⁶³⁰ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.192.

eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar işletmedeki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Eğitim konuları şu başlıklarda toplanabilir;

- TKY felsefi ve ilkeleri,
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma ilkeleri,
- Kalite geliştirme yöntemleri.⁶³¹

Eğitim sürekli geliştirildiği herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşturması sürekli gelişimi sağlar. Elde edilen başarıların doğru ve kesin ölçümleri ve başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlar. **Eğitimden amaç**, iş görenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim, bireylerin davranışlarında kalıcı bir şekilde değişiklik kazandırmaktadır. Kaliteyi yakalayabilmek örgüt çalışanlarının kendi yaşam felsefelerini değiştirmeleri ile mümkündür. Bu da kaliteli insan yetiştirmeyle gerçekleşir. Artık insanı makinenin bir parçası olarak düşünmek veya onu kendisine verilen işin fiziki kapasitesi ile uğraşan pasif bir unsur olarak görmekten çıkıp, mükemmeli arayan, mükemmeli yakalamaya çalışan aktif bir unsur olarak görmek gerekir. Mükemmelliği yakalayabilmek için bireyin kendisinin mükemmel olması gerekir. Bunu ise örgütlerin etkili eğitim politikaları geliştirmesi neticesinde sağlayabiliriz. Toplam Kalite Yönetimi bir yaşam felsefesi olduğu için işletmelerde de personelin eğitiminin örgütte kurumsallaştırılması gerekir. Bu yolla örgüt bireylerinin görev ve sorumlulukları itibarıyla hangi tür bilgi gerekiyorsa, verme imkanı sağlanır. Böylece eğitim sayesinde işletmelerde doğru işin, doğru zamanda ve iyi kalitede yapılmasına imkan sağlanır. Bunun için işletmeler çalışanlarını TKY konusunda sürekli eğitimde tutmalı, onlara yönelik olarak iş başında eğitim yöntemleri uygulamalı ve işlerini sürekli daha iyi yapmaları için kasetler, kitaplar, seminerler ve örnek olay çalışmaları yaptırmalıdır.⁶³²

İşletmelerde nitelikli personele olan ihtiyaç eğitime önemi arttırmıştır. Ancak çalışan ne kadar eğitilmiş olursa olsun, yeterli yeteneklere sahip değilse başarılı olamayacaktır. Aynı şekilde yetenekli bir çalışan öğrenim görmeksizin başarılı olamaz. Buradan çıkarılacak sonuç; başarı için belirli yetenek yanında biçimsel bir öğrenimin zorunlu olduğudur.⁶³³

⁶³¹ İ.YALÇIN, s.503.

⁶³² İ.YALÇIN, s.504.

⁶³³ Sinan ARTAN, **İş İdaresi**, Anadolu Üniv.Yayın No:39, Ed: Mehmet ŞAHİN, Ankara, 1985, s.7.

Eğitimle personelin niteliğinin artırılması toplam kaliteye geçiş ve uygulama aşamasındaki işletmelere büyük yararlar sağlayacaktır. Çünkü eğitim çalışan ve işletmenin değişimi ile sürekli gelişimi için temel bir işlev görmektedir. Aynı zamanda eğitim, işletmeler için çalışanların niteliğini artırması, iş hatalarının azaltılması, önlenmesi ve iş mükemmelliğinin sağlanması açısından önemlidir. TKY; bilgiyi kolayca alabilen, bilgi alma kapasitesi yüksek, toplam kalite yöntemlerine ve felsefesine hakim, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı, **sürekli öğrenen insan gücü yapısını** gerektirir. Bu nedenle TKY'de başarılı olmada işletmenin tümünde eğitim çalışmalarına önem verilmesi ve bunların sürekliliği esas alınmalıdır. Eğitim ile ilgili planların, programların mevcudiyeti ile işletmenin sürekli öğrenen, yönetim kademelerinin tümüne öğrenme yükümlülüğü veren ve bunu değerlendiren bir işletme olmasını sağlayabilmek esas olmalıdır. Bunun yöneticilerin bir görevi olduğu ve onların (eğitiminin) de eğitimin söz konusu olduğu ihmal edilmemelidir. Sürekli gelişiminin gereği olarak; işletme organizasyonu ve çalışanlarına bir düzenleme getirmektedir. Böylece organizasyonlar bilgi yaratan, aktaran, elde eden, davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar açısından ise; çalışanlar işletmenin karşısına çıkabilecek tehditlerle başa çıkabilecek kişiler değil, aynı zamanda tehditleri fırsatlar haline dönüştürebilecek ve onun önemini kavrayabilecek profildeki kişileri geliştirirler. Bunun içinde eğitimin, işletmenin rakipler karşısında rekabet gücünü artıracak, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisi kazandıracak bir süreç olarak ele alınması gerekir.⁶³⁴

Eğitimde kalite arayışı insana yatırımla başlar, iyi yetişmiş insanla coşar, kültürel ve sanatsal anlayışla gelişir; geleceğin zaferine ulaşır. İşletme içinde veya dışında, formel programlar yolu ile veya kendi kendine veya deneyim kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak olanaklıdır. Bu anlamda eğitimi bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaliteli eğitim kişi, organizasyon ve toplumlar için hayati bir önemi vardır. Eğitim sayesinde aşağıdaki hedefler gerçekleştirilir.⁶³⁵

- Kişileri, yeni icad ve keşifleri daha kolay kabul eder hale getirir.
- İşgücü için gerekli potansiyeli sağlar.
- Üretim tekniklerinin avantajlı bir biçimde birleştirilmesini sağlar.
- Yeni teknik buluşların gecikmeden uygulanmasını sağlar.

⁶³⁴ İ.YALÇIN, s.505.

⁶³⁵ A.MAŞRAP, s.166.

- Hem ülke içinde, hem de uluslararası alanda, işgücü ve girişim yeteneği sağlar.

- Teknik, ekonomik ve siyasal kararlar verme durumunda olan sorumlulara, gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, olası tehlikeli ve yanlış kararlar verme durumunda olan sorumlulara, gerekli bilgi ve beceriyi kazandırarak, onların tehlikeli ve yanlış kararlar vermesini önler.

- Boş zamanların daha iyi değerlendirilmesini sağlar.

- Kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar.

- Değişik görüşlere karşı hoşgörü kazandırır.

- Ekonomik toplumsal gelişmeyi dengeler.

Etkili bir eğitimin çok yönlü yararları olmakla birlikte aşağıda sıralanan yararlarının öne çıktığı söylenebilir:⁶³⁶

- Çalışanların moralini artırır.

- Çalışanların işletme amaçlarını özümsemelerini ve işletme için daha iyi bir imaj oluşturulmasını sağlar.

- İşletme politikalarının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar.

- Ast ve üstler arasındaki ilişkileri geliştirir.

- Daha iyi karar verilmesini ve problemlerin daha etkili şekilde çözülmesini sağlar.

- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.

- Verimliliği, işin kalitesini artırır ve çalışan işveren ilişkilerini geliştirir.

- Problemleri çıkmadan önleyen yönetim kavramının geliştirilmesini sağlar.

- Çalışanların değişikliğe uyum sağlamasında yardımcı olur ve ihtilafları hallederek stres ve gerginliği azaltır.

- Kişilerin gelişmesi ve iletişim sağlamaları için uygun ortam yaratır.

- Kişilerin dinlenme, konuşma ve etkileşim yeteneklerini geliştirir.

- Gruplar ve kişiler arasında iletişimi ve etkileşimi sağlar.

- İşletmeyi daha sağlıklı bir yaşam ve işyeri haline dönüştürür.

Nitelikli bir temel eğitim, öğrencilerin öz benlik gerçekleştirmesine yardım eder. Onları iletişimde, insan ilişkilerinde, sağlıklı yaşamda, yeterlilik içinde ürün üretmede, kaynaklarını tutumlu kullanmada, sorunlarını çözmek için araştırmada, öğrenmede, düşüncelerini savunmada yeterli kılan; öğrencinin öğrenme ve düşünmesini sınırlamayan; öğrenciyi demokratik ve laik bir eğitim ortamında

⁶³⁶ İ.YALÇIN, s.506.

yetiştirerek onu demokrasiye ve laikliği bir yaşam biçimi olarak benimseyen yüce bir ulusun onurlu üyesi yapan bir eğitimidir. Bu niteliğe ulaşamayan bir temel eğitim ulusun gelecek kuşaklarını yetiştirebilecek niteliğe ulaşamaz. Eğitimde kalite anlayışı, kalite standartlarının bütün eğitim sisteminde yaygınlaştırılarak kullanılmasında daha fazla etkili olacaktır.⁶³⁷

Bilgi çağı zaman kullanımı, eğitimde toplam kalite sistemlerinin gerçekleştirilmesinde ön planda ve esneklik, zaman, hız, verimlilik, kalite tasarım ve diyaloğunu, ilk defada doğruya ulaşmaya yönelik bir anlayışın rehberliğinde; tekrar ve gecikmeleri önleyecek bir yaklaşımla ele alınır. Eğitimde toplam kalite için, çapraz kullanım ve çapraz eğitim; insanların; varolan potansiyellerini harekete geçirecektir. Değişik işler yapan, eğitim işlerini ilgi çekici kılacak; çeşitlilik insanların hız değişikliği, faaliyet değişikliği ve kimi zaman da ilişki kurulan insanlarda değişikliğe imkan taşır. Tüm bu değişiklikler, iş hayatını daha çekici hale getirir. Çok beceriklilik, iş teminatı politikalarının da önemli bir parçasıdır. Eğitimde iş rotasyonu, ekiplerdeki tüm personeli aynı oranda katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Çağdaş organizasyonlar, yenilik ve ilerlemeye “**esnek bir uyumluluk**” içinde olmayı sağlayabilecek etkili bir yönetsel araç olan stratejiyi geleceğin uzun vadeli ‘hızlı ve öncül değişimlerini’ öngörerek sistematik bir şekilde düzenlemeyi organize etmek suretiyle, analiz, çevreyle uyumlu etkileşim sağlama ve organizasyonunun uzak geleceğini amaçlarla senkronize edebilme sorumluluğunu başarıyla gerçekleştirmelidirler. Çağdaş yönetimde sürekli başarı, üstün kalite ve gelişen mükemmellik anlayışı, toplum kalite sistemi tasarlayan, ileten, geliştiren ve yönlendiren yeni bir global stratejik buluş ve uygulama anlayışını gerektirmektedir.⁶³⁸

Günümüzde başarılı kuruluşlar yalnızca bir takım bilgi ve becerilerle değil, işin gerektirdiği değişikliklere uyma ve onlara egemen olma yeteneğiyle başka bir deyişle öğrenme yeteneğiyle sevilir. Değişen dünyada sürekli başarı yeni olanaklar aramayı geçmiş başarı ve başarısızlıklardan yararlanmayı gerektirir. Çoğu düşünüre göre öğrenme bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir. Öğrenme kurumsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle çalışan inançlarının değerlerini tutum ve davranışlarını değerştirme sürecidir. Öğrenme sonucu

⁶³⁷ Akın MAŞRAP, “Yönetsel Sistem Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları”, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 2000, S.184-187.

⁶³⁸ A.MAŞRAP, s.193-195.

bilgi ve tecrübe birikimi olmakta çalışanın değer ve niteliklerinde sürekli bir değişim meydana gelmektedir.⁶³⁹

c. Örgütsel Lojistik Eğitim

Anayasanın 12 nci maddesi; “Herkes kişiliğine bağlı dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.” demektedir. Doğal hukuk doktrininden açık bir esinlenmeyi anlatan bu maddeye göre, insan doğuştan itibaren kişiliğine bağlı vazgeçilmez bir takım hak ve özgürlüklerin sahibidir. İnsan bu hak ve özgürlüklere sadece insan olması dolayısıyla sahiptir. **İnsanı** böylesine **değerli ve önemli varlık** haline getiren doğal hukuk doktrinini, sonunda insana aynı zamanda gerçek irade sahibi ve sorumlu bir varlık olarak kabul eden bireyce özgürlük anlayışına getirmektedir. Bu hak ve özgürlüklerin insanları başıboş ve sorumsuz kişiler haline gelmesi anlamına getirmemektedir. Temel hak ve hürriyetler kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder. İnsanın yetenek ve bu yeteneklerin eğitimi bu ödev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde önemli rol oynar.⁶⁴⁰

Bundan üç asır önce filozof Spinoza felsefi bir açıdan aynı hakikati şu sözlerle ifade etmiştir: “**İnsan için en kıymetli olan şey yine insandır.**” Bir insanının belli bir yaşta başarı bir çaba göstermesi birbirinden farklı üç fonksiyondur: kabiliyeti, enerjisi, güdüsü. Bu üç fonksiyonun orantılı geliştirilmesi eğitimin inceliğidir.⁶⁴¹

Çağımızda sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler hızla artmakta ve bu artışın etkileri de iş hayatında görülmektedir. Hızlı gelişmelerin yaşanması insanları, kurumları ve ülkeleri artık bu değişmeye ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu nedenle ülkelerin, kurumların ve insanların çağın gereklerine uyum sağlamak için şiddetli ve yoğun bir rekabet içerisinde olmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüzde artık “yeni” diye öğrendiğimiz bir çok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri, bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel yolu da kuşkusuz **etkili işgücü yetiştirme** dolaylı olarak da **eğitimle** sağlanmaktadır. Lojistik örgütlerin etkili elemanlara sahip olabilmesi ve onları zaman içerisinde

⁶³⁹ Erol EREN, “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Aylık No.209, İstanbul, 1989, s.409.

⁶⁴⁰ Fevzi DEMİR, “Anayasa Hukukuna Giriş”, Barış Yayınları 5 nci Baskı, İzmir, 1998, s.278.

yetiştirebilmesi; işe alım aşamasında başlayıp, uygulanacak eğitimlerle devam eden bir süreçtir. Konuya bu açıdan bakarsak öncelikle örgütlerin eleman seçiminde çok seçici ve titiz davranması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Örgüt gelecekte başarıyı yakalamak istiyorsa, öncelikli olarak etkili eleman seçimine veya gelecekte alacağı eğitimle yetiştirebileceğine inandığı elemanları işe almaya özen göstermelidir.⁶⁴²

Eğitimin değişen rolü incelendiğinde; personelin eğitilmesi olarak başlayan anlayışın, bilgi ve yaratıcılığın belli özelliklerine odaklanmayı öngören bir anlayışa doğru gittiğini görmekteyiz. Eğitimin değişimdeki rolünde üç aşama öngörülmektedir. **Birincisi**; bilgi ve beceriyi öğretmeye odaklanmadır. Bu eğitimin ihtiyaçlarının tespiti açısından önemlidir. **İkincisi**; eğitimin işletme ihtiyaçlarıyla bağdaştırılmasıdır. **Üçüncüsü**; bilginin paylaşılması ve yaratıcı bilginin oluşturulmasıdır ki entelektüel sermaye için neyin, nasıl ve niçin yapılacağına dikkat çeker. Entelektüel sermayenin geliştirilmesi, rekabetçi ortamdaki birçok işletme için kilit bir konudur. Geleneksel olarak eğitim birimleri bilişsel çalışır ve yeteneklerin gelişmesine odaklanmışlardır. Ancak eğitimin asıl değeri, personele nasıl bir sistem içinde çalıştıklarını ve nasıl daha iyi bir üretim yapabileceklerinin öğretilmesidir.⁶⁴³ Anayasanın 42 nci maddesi “Kimse eğitim ve öğretim hakkından yoksun bırakılamaz” demektedir.⁶⁴⁴

Çalışanların **lojistik eğitimi** başarılı bir organizasyonun anahtarıdır. Çalışan eğitimi bireysel performansı geliştirmenin, moral, firmaya sadakat verimlilik ve etkinlik artırmanın bir göstergesidir. Karşılaştırmalı eğitim programlarına sahip organizasyonlar daha yüksek müşteri servis düzeyi geliştirme eğilimindedirler, çalışanları daha uzun süre tutma ve benzer programlardan daha fazla kar elde etmek için. Benzer istatistikler eğitimi geliştirmenin ip uçlarını vermektedirler, kiralama ve kalıcı çalışanlarla ilgili olarak. ABD işçi departmanı, yeni bir işçi kiralama işçi değiştirmeye göre yıllık maliyetinin 1/3 oranına denk gelmektedir. Taşıma endüstrisinde, yöneticiler sürücü başına değişim maliyetinin 3.000\$ ile 5.000\$ arasında değiştiğini kabul etmektedirler. Bazı büyük firmalar 6.000\$ olarak kabul etmektedirler ve bütün bu rakamlar çok düşük olabilir. Büyük bir sigorta firması ortalama kiralama maliyetini 35.000\$ olarak kabul etmektedirler. Dış kaynaklar, çalışan değişimi, kanuni zorunluluklar ve birçok diğer faktörler personelin organizasyon için ne kadar verimli ve etkin olduğunu göstermişlerdir. Bugünün rekabetçi ve teknolojik yönden gelişmiş global toplumlarda

⁶⁴¹ Nüvit OSMAY, “İnsan Mühendisliği”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.325.

⁶⁴² R.A.NOE, s.39.

⁶⁴³ R.A.NOE, s.40.

⁶⁴⁴ Ali Nazım SÖZER, **Türkiye’de Sosyal Hukuk**, Barış Yayınları, 2 nci Baskı, İzmir, 1998, s.34.

bu durum çok daha önemli bir konuma gelmektedir. Birçok tema lojistik eğitim ile ilişkilendirilmiştir. Aşağıdaki temalar işçi kiralama, bünyede tutma, verimlilik ve etkinlik açısından en önemlileridir; Bugünkü lojistik organizasyon yapısı geçmiş veya gelecekteki gibi değildir. Lojistik yöneticiler organizasyonel bilgi tabanlı, hızlı adapte olan, hızlı değişen organizasyonlar yaratmak zorundadırlar. Firmalar uzun dönem istihdam garanti edemeyebilirler ve birçok çalışan emeklilik öncesi birçok iş ve firma değişimi ummaktadır. Orta düzey lojistik organizasyonun rekabetçi baskıyı indirgese ve teknolojik olsa bile Lojistikte operasyon ve icra düzeyi işler geliştirir ve yeni görevler alırlar.. Lojistik organizasyonların büyüme ve gelişimi lojistik personel ile sağlanamaz. Görevlerin değiştiği, işlerin değiştiği ve mümkün olana değişken iş gücünde hızlı rekabet edebilmek için **eğitim** daha planlı ve sistematik olmalıdır.⁶⁴⁵

Birçok organizasyon çalışan eğitimine ihtiyaç duyulduğunu fark etmiştir. Bu organizasyonlar; videolar, özel eğitim kurumları, üniversite ve halk kolejleri, internet ve diğer kaynaklar gibi çeşitli lojistik eğitim kaynakları kullanmışlardır. Her bir kaynağın eğitim sonuçları, kullanılabilirliğini ve etkililiğini tespit etmek için ölçülmelidir. Fakat eğitim uygulayan bütün organizasyonların yaklaşık üçte ikisi değerlendirmeye ihtiyaç duyar ve sadece bütün firmaların dörtte biri çalışan yeterlilik modellerini geliştirirler.

Tablo 21: Lojistik Organizasyonlar Tarafından Kullanılan Eğitim Kaynakları

<u>Eğitim Kaynağı</u>	<u>Kullanım Oranı (%)</u>
Eğitim Videoları	61
Eğitim Kurumları	55
Üniversiteler	42
Danışman Firmalar	37
Halk Kolejleri	36
Web Tabanlı Eğitim	12

Kaynak : James R.Stock, Douglas M.Lambert, "Strategic Logistics Management", McGraw-Hill, New York, 2001, s.610-611.

Eğitime interneti dahil etmek, lojistik ile ilgili iş kursu ve diğer geleneksel araçlara teknoloji entegrasyonu gerektirecektir. Bütün seviyelerdeki lojistik çalışanlar, mutluluklarını ve işlerini etkileyen bilgiler, beceriler ve yetenekleri sağlayan eğitim programından yararlanırlar. Birçok organizasyondaki lojistik yöneticiler arasındaki

⁶⁴⁵ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.607-609.

oybirliği; eğitimin çalışanların lojistik fonksiyonlarını daha verimli ve etkili şekilde uygulamaları için kabiliyetlerini artırdığıdır.⁶⁴⁶

Eğitim işle ilgili yetkinliklerin personelce renilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, **entellektüel sermayeyi yaratma yolu** olarak gösterilmelidir. Entellektüel sermaye; **temel becerileri** (birinin işini yerine getirmesi için gereken beceriler), **gelişmiş becerileri** (diğer personelle bilgiyi paylamada teknolojiyi kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir.⁶⁴⁷

McKinsey tarafından 1998'de yapılan "Yetenek İçin Savaş" adlı bir araştırmaya göre; şirketelerin yalnızca %3 oranında beş yıl içinde hedefledikleri nitelikteki çalışma gücüne erşebilecekleri öngörülmüştür.⁶⁴⁸

Bir çok yeni işletme **yüksek geri dönüşlü eğitim** olarak bilinen daha geniş perspektifi kabul etmektedir. Yüksek geri dönüşlü eğitim; stratejik iş amaçlarına ve hedeflerine bağlıdır ve etkin olan eğitimi sağlamak için eğitimsel dizayn sürecini kullanır ve diğer benzer firmalardaki eğitim programları ile karşılaştırma yapar. Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları sürekli öğrenmeyi teşvik eden iş koşullarını yaratmaya katkıda bulunur. Sürekli ğrenme, işgörenden işleri, iş birimleri ve işletme arasındaki ilişkilerin de dahil olduğu bütün iş sistemini anlamalarını ister ve işgörenden aynı zamanda yeni beceri ve bilgi edinmeleri; işlerinde bunlara başvurmaları ve diğerleriyle bu bilgileri paylaşmaları, teknolojiyi kullanmaları beklenir. Yüksek geri dönüşlü eğitim uygulamaları ayrıca "ğrenen organizasyon" olmak isteyen işletmelerin özelliğidir. Gelişmeler eğitim programları tamamlandığında dahi durmaz ve devamlı öğrenmeye ve yeni ürün ve hizmet üretmeye ynelinilir.⁶⁴⁹

İki **eğitim problemi** söz konusudur. **Birincisi**; işgücü pazarına yeni girenler çoğunlukla uygun ve yeterli becerilere sahip değillerdir. Bu lojistik işletmelerin öncelikle

⁶⁴⁶ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.610-611.

⁶⁴⁷ R.A.NOE, s.4.

⁶⁴⁸ Yılmaz ARGÜDEN, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Rota Yayın, İstanbul, 2002, s.45.

⁶⁴⁹ R.A.NOE, s.5.

temel becerilere yönelik eğitimlere yatırım yapmalarını gerektirir. **İkincisi**; lojistik örgütlerde çalışanların okuma, matematik ve problem çözmedeki yeterlilik ve niteliklerinin; teknolojinin kullanılması ve artırılması, işin dizayn edilmesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi için gerekli olduğu belirtilmektedir. Araştırmalar; sosyal anlamda olduğu kadar teknolojik anlamda da uyum ve kişisel yönetim becerilerinin geliştirilmesini öngörmektedir. Bundan dolayı lojistik işletmeler işgücünden beklediği; misyona uyum, kalitede güncellik ve yenilik yaratma konusunda yeteneklerin geliştirilmesi yönünde eğitim yatırımı yapmalıdır. Yeni teknoloji, beceri gereklerinde ve iş rollerinde değişiklikler neden olur ve iş yapısının yeniden dizayn edilmesini gerekli kılar. Bilgisayar ile bütünleşmiş ve bütünleştirilmiş işler, işgücünün bu dizayn içinde çalışabilme ve iletişim kurabilme becerisinin kazandırılmasını öngörür. Bu kalite anlayışı ve rekabet için çok önemlidir. Teknoloji; ürün ve hizmetleri daha iyi yapmada yönetimin işgücüne değişim yapma gücü vermektedir. Yönetim müşteri hizmeti ve ürün hizmet geliştirmede işgücüne karar vermede daha çok sorumluluk ve yetki vererek gelişmelerini sağlar. Buna personel güçlendirme denilir. Bu uygulamada çalışan sonuçtaki ödül veya kaybı paylaşır. Ancak işgücü böyle bir uygulama için önceden eğitilerek yetenekleri geliştirilmelidir. Bu uygulama işe yönelik ekip oluşturma da yaygın olarak kullanılmaktadır. Ekip içinde çapraz eğitim ile ekibin iş yapma becerisi arttırılmaktadır. Eğitim, personele ürünün ve hizmetin tüketiciye dağıtımından sonra ürün veya hizmeti tamir etmektense, ürün ve hizmette kaliteyi kurabileceği istatistiksel işlem kontrolü ve diğer kalite ile ilişkileri beceriler öğretilerek kalite üstünlüğü konusunda işletmelere direk destek sağlar.⁶⁵⁰

Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve verimliliği sürekli geliştirmede hem iş gücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak **kalite mücadelesi** iş görenler ve yöneticilerin; yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmalarını için gerekli karşılıklı kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapmaktadır. ABD'de işgücü istatistik bürosundan alınan verilerde, işletmelerin ancak % 70'nin biçimsel eğitim verdiği görülmektedir. Veriler eğitime yatırım yapmayan örgütlerin rekabetçiliğinin zarar gördüğünü göstermektedir. İşletmelerin eğitime yaptıkları harcamaların % 70'ni personel giderleri, % 7'ni tesisler ile genel ve % 23'nü seminer/konferans, donanım ve danışman giderleri oluşturmaktadır. En büyük eğitim harcamaları taşıma, iletişim ve kamu işletmelerinde görülmektedir. Bu da taşıma ve iletişim yoğun lojistik işletmelerin

⁶⁵⁰ R.A.NOE, s.12.

eğitim yatırımına vermeleri gereken önemi göstermektedir. Kategorik anlamda eğitim programlarında öncelik beceri ve nitelik arttıran eğitimler öne çıkmakta onu teknik ve işyeri ilişkileri eğitimleri izlemektedir. Temelden daha ziyade geliştirici eğitimler yoğunluk almaktadır. **Eğitim ve gelişim planlaması**; ihtiyaçların belirlenmesi, beklenen çıktıyı seçmeyi, yapılacak aktiviteleri, hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğini ve gelişim için zaman tablosu yaratılmasını içerir. Güçlü, zayıf yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personelin de neyi nasıl yapmak istediklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Dört değişik **işletme stratejine** (yoğunlaşma, iç büyüme, dış büyüme, geri yatırım) göre farklı eğitim uygulamaları vardır. **Yoğunlaşma stratejisinde**; Pazar payı arttırma, maliyet düşürme, pazar yaratma öngörülür ve mevcut işgücünün geliştirilmesi hedeflenerek; takım çalışması, çapraz eğitim, özelleştirilmiş programlar, kişisel beceri eğitimleri ve iş başında eğitim uygulamaları yapılır. **İç büyüme stratejisinde**; pazar ve ürün gelişimi, yenilik ve ortak yatırımlar öngörülür ve yeni iş ve görevler yaratmak ile yenilik hedeflenerek; yüksek kalite ve ürün değerinin iletişimini savunmak, kültürel eğitim, organizasyon kültürün gelişimini sağlamak, teknik yeterlilik, geri bildirim ve iletişim için yönetim eğitimi ve müzakere becerileri eğitim uygulamaları yapılır. **Dış büyüme stratejisinde**; dikey ve yatay birleşme ile ortak merkezli farklılaşma öngörülür ve bütünleşme, fazlalık düzenlemesi ile yeniden yapılanma hedeflenerek; birleşilen şirketlerdeki kişilerin yeteneklerinin belirlenmesi, eğitim sistemlerinin bütünleştirilmesi, birleşilen şirketteki metod ve usüller ve takım çalışması eğitim uygulamaları yapılır. **Geri yatırım stratejisinde**; masrafları kısma, yön değiştirme, iflas ve tasfiye öngörülür ve kısa sürede etkinlik hedeflenerek; motivasyon, hedef belirleme, zaman yönetimi, stres yönetimi, çapraz eğitim, liderlik, kişisel iletişim ve iş araştırma bulma beceri eğitim uygulamaları yapılır.⁶⁵¹ Neticede eğitim fonksiyonlarının işletme stratejilerine ve ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ve işletmenin vizyon, misyon ve hedefleri ile uyumlu olması son derece önemlidir.

Diğer taraftan **eğitim ihtiyacının belirlenmesi** son derece önemlidir. İhtiyaç belirleme sürecindeki ilk analizde; mevzuat, temel yetenek, düşük performans, yeni teknoloji, müşteri istekleri, yeni ürünler, yüksek performans standartları ve yeni mesleklerin gereksinimleri ortaya konulur. İkinci olarak; organizasyonel, görev ve kişi analizleri yapılarak nerelerde eğitim ihtiyacı belirlenir. Üçüncü olarak; eğitilenlerin öğrenmesi gerekenler, kimlerin eğitim alacağı, eğitimin türü ve sıklığı, eğitimi satın alma veya oluşturma kararı, iş göreni eğitime, seçme ya da işi yeniden tanımlama

⁶⁵¹ R.A.NOE, s.41.

seçenekleri değerlendirilir ve alınan kararlar doğrultusunda uygulamaya geçilir. **Eğitim yöntemleri** üçe ayrılır; sunuş teknikli, uygulamalı, grup oluşturmali. **Sunuş teknikli eğitimler**; eğitilenin pasif olduğu, anlatım, görsel ve işitsel yöntemlerdir. **Uygulamalı yöntemler**; iş başında eğitim (öz yönetimli öğrenim, çıraklık), simülasyon, vak'a çalışmaları, iş oyunları, rol oynama ve davranış modelleme'dir. **Grup oluşturma yöntemleri**; macera öğrenimi, takım eğitimi (çapraz, koordinasyon ve lider eğitimi) ve eylem öğrenimi'dir.⁶⁵²

Kariyer; önceleri personelin karakteristiği olarak tanımlanır ve her çalışanın kariyeri değişik iş, mevki ve tecrübelerden oluşurdu. Ancak yeni anlayışta kariyer tanımı psikolojik başarı ve tatmin olarak değişmiştir. Bu tatmin başarı ve özgüven duygusu olarak ortaya çıkmakta ve "**psikolojik başarı**" olarak neticelenerek, çalışana kalıplardan sıyrarak daha esnek ve yaratıcı yapabilmektedir. Ayrıca "**çok yönlü kariyer**" anlayışı tanımlanmıştır. Çok yönlü kariyer; iki faktöre göre tanımlanır: (1) Çalışanın yetenekleri ve ilgilerindeki değişimler, (2) İş ortamındaki değişimler ve değerlendirmeler. Yeni anlayışta klasik anlamda işletme ile çalışan arasındaki "**psikolojik sözleşme**"nin kapsamı değişmiştir. Artık çalışanın kariyer sorumluluğu artmış ve organizasyonlarda yatay yapılaşma ile otorite dağıtılmıştır. "**Klasik geleneksel kariyer anlayışı**"ndaki hedef; terfi ve maaş zammı, psikolojik anlaşma; iş güvencesi, yer değiştirme; dikey, yönetim sorumluluğu; işletme, model; doğrusal, uzmanlık; nasılı bil, gelişme; formal eğitime aşırı güven olarak tanımlanmıştır. Ancak "**çok yönlü kariyer anlayışı**"nda ise hedef; psikolojik tatmin, psikolojik anlaşma; esneklik ve iş için yararlılık, yer değiştirme; yatay, yönetim sorumluluğu; çalışan, model; sarmal ve geçici, uzmanlık; nasılı öğren, gelişme; ilişki ve iş tecrübesinde daha çok güven olarak değişmiştir. İşletmeler çalışanları için hazırlayacakları kariyer gelişim modelini (Yaşam evresi modeli, organizasyon temelli model, yönelimsel model); keşif (ilk acemi/çıraklık), kuruluş (iş arkadaşı), devamlılık (danışman) ve çözülme (sponsor) dönemlerine çok yönlü kariyer anlayışı çerçevesinde uygulamalıdır.⁶⁵³

Kariyer yönetimi hem işletme hem de yönetim ve çalışan için önemlidir. İşletme açısından çalışanın kariyer planlamaları için motive etmedeki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasında zorluk, daha düşük personel bağlılığı ve eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen kaynağın uygunsuz kullanımı ile sonuçlanabilir. Çalışan açısından ise, kariyer yönetiminin yetersizliği; hayal kırıklığına, işletme içinde

⁶⁵² R.A.NOE, s.215.

⁶⁵³ R.A.NOE, s.334.

kendini yetersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığından işletme içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılanmalar, küçülmeler gibi nedenlerden iş değiştirme ve iş tecrübe kaybına neden olabilir. Bundan dolayı işletmeler “**kariyer motivasyonu**” olarak adlandırılan uygulamaya ihtiyaç duyacaklardır. Kariyer motivasyonunun üç unsuru vardır. Kariyer esnekliği, kariyer anlayışı, kariyer kimliği. **Kariyer esnekliği**; çalışanın işlerini etkileyen sorunlarla mücadele eden uygulamaları olup işletmenin değerini oluşturan; **yenilikçilik, yaratıcılık, beklenmedik değişikliklere uyum, işletmeye bağlılık ve iş onuru** gibi istenilen hususlarda önemli bir araç olmaktadır. **Kariyer anlayışı**; çalışanın ilgi alanlarının, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalığı ile öğretici faaliyetlerin, ideal çalışma ortamları yaratma çabalarının, yetenek körelmelerini önlemenin yapılandırıldığı kariyer yaklaşımıdır. **Kariyer kimliği** ise; iş ile çalışan arasındaki bağı ve çalışanın değerini ortaya koyan bir yaklaşımdır. Kariyer motivasyonu yönetimi; işletmelerin başarı fırsatlarını değerlendirmesi, gelişmeyi teşvik etmesi, işletmenin geleceğini garantilemesi açısından işletmenin başarısı etken bir faktör olmaktadır. Yetenek demodeliğinden kaçınmak için:⁶⁵⁴

- Çalışana bilgi ve fikir alışverişi imkanı sağlanmalıdır.
- Çalışan erken terfi imkanına sahip olmalıdır.
- Çalışanı çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye sevk eden görevler verilmelidir.
- Yaratıcı fikirler, tavsiyeler, müşteri memnuniyeti hususundaki çalışmalar ve yeni ürün ve hizmet tasarımları ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlara, konferanslara katılma, ilgili gazete ve dergilere abone olma, üniversite ve teknik okullarda düzenlenen kurslara katılma gibi fırsatlar tanınmalıdır.
- Çalışan, yüz yüze veya sanal ortamda problemlerini tartışmak ve yeni fikirler üretmeye yönelik faaliyetlere katılmaya teşvik edilmelidir.

Gelecekte multimedya, internet ve diğer teknolojilerinin kullanımı artacak ve bu da doğal olarak eğitim uygulama ve anlayışlarını da etkileyecektir. Eğitimi etkileyen gelecek eğilimlere bakıldığında:

- Eğitim dağıtımı için oluşan yeni teknolojilerin kullanımı artacak.
- Depolama ve akıllı sermaye kullanımı artacak.
- Eğitim bölümleri “gerçek eğitim organizasyonları” haline gelecek.
- Eğitim diğer iş fonksiyonları ile daha fazla bütünleşecek.
- Eğitim bölümleri daha fazla dış ortaklarla birlikte çalışacak.
- Eğitim ve gelişmenin üzerinde değişim modeli perspektifinden daha fazla durulacak.

⁶⁵⁴ R.A.NOE, s.328.

Liderlerin eğitimleri, yetenekleri, davranış biçimleri stratejileri uygulamada başarılarını etkileyen özelliklerindedir. Stratejik liderin bireysel özellikleri; dışa ve içe dönüklük, uyumluluk, bilinçlilik, dengelilik, yeniliğe açıklıktır. Stratejik liderlik:

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon oluşturabilmek,
- Esnek olabilmek,
 - Belirsizlikle baş edebilmek,
 - Çalışanları güçlendirebilmek,
 - Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
 - İnsan kaynaklarını etkin yönetebilmek,
 - Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
 - Kendisini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
 - Çevresel koşullara uygun cesur kararlar verebilmek, özelliklerini taşımalıdır.⁶⁵⁵

Etkin bir eğitim modelinde anahtar fikir hangi yeteneklerin geliştirilme ihtiyacının saptanmasıdır. Daha sonra uygun bir eğitim programı seçilmeli, yeni yeteneklerin öğrenilmesinde aktif uygulamalara izin verilmesi gerekir. En son olarak öğrenilen yeni yeteneklerin iş üzerinde denenmesi ile yeni davranışlar geliştirilir.⁶⁵⁶

Bir lojistik örgütün başarısı işgücünün göstereceği performansla doğrudan ilişkilidir. İşgücünün performansı da bazı kişilik özelliklerinin yanında aşağıda belirtilen **niteliklerin** de sayısal düzeyi ile yakından ilgilidir.⁶⁵⁷

- **İnsiyatif alabilme,**
- **Kontrol gücü,**
- **Analitik düşünebilme,**
- **Kritik düşünebilme,**
- **Duyarlılık,**
- **Motivasyon düzeyi,**
- **Liderlik özellikleri,**
- **Yeni durum ve deneylere açık olma,**
- **Kalite arama,**
- **Etkili iletişim kurabilme,**

⁶⁵⁵ H.ÜLGEN, S.K.MİRZE, s.374.

⁶⁵⁶ Andrew J.DUBRIN, **Human Relations**, Reston Publishing Company, Virginia, 1984, s.323.

⁶⁵⁷ İ.GÜMÜŞ, s.2.

- **Yaratıcılık,**
- **Ekip çalışmasına yatkınlık,**
- **Güvenilirlik,**
- **Örgüte bağlılık,**
- **Üretkenlik,**
- **Stres altında çalışabilme ve üretebilme,**
- **Moral dayanıklılık,**
- **Sorumluluk alabilme,**
- **Özgüven,**
- **Duygusal denge,**
- **Çatışma çözme becerileri,**
- **Sosyal ve genel uyum,**
- **Disiplin anlayışı.**

Sayılan bu niteliklerin bir kısmı **kişilik özellikleri** içinde etkili biçimde görülebilirken, bir kısmında **potansiyel** olarak var olmaktadır. Çeşitli eğitim programları ve uygulamalı çalışmalarla açığa çıkartılarak etkin duruma getirilecek olan bu nitelikler, kişi performansını ve iş verimliliğini artırarak hem kişisel olarak iş doyumunu, hem de işletmenin personelinden en üst düzeyde yararlanmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda, öncelikle işe alınacak işgörenin kişilik özellikleri, ruhsal sağlığı, psikolojik durumu ve ilgili alanları ile bazı yetenek ve becerileri önem kazanmaktadır. Saptanabilir olan bu özelliklerin açığa çıkarılması ve düzeylerinin ölçülmesi aynı zamanda işgörenin en iyi değerlendirilebileceği iş alanında da göstereceğinden yapılacak değerlendirme, personelin en başarılı ve en verimli olacağı göreve yerleştirilmesi konusunda da yönlendirici olacaktır. Personelin yatkın olduğu iş koluna yerleşmesi sonucu, bu konuda uzmanlaşacak, süreç içerisinde işletmenin isteği niteliklere sahip eleman kendiliğinden yetişmiş olacaktır. Elemanları seçim aşamasından sonra kişilerin **bireysel eğitimleri**, yetişmelerinde son derece önemli bir yere sahiptir.

Yeni yaklaşımlar, bilgiyi rekabet avantajı haline getirirken, bilgiyi üreten ve kullanabilen eğitimli insanı da taklit edilmesi güç en önemli stratejik kaynak olarak kabul etmektedir. Böylece ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip elemanlara olan talep de giderek artmaktadır. Artık örgütler, sadece verilen işleri yapan, kas gücü ile çalışan değil, yaratıcı, değişime

kolayca uyum sağlayabilen, sorunları en kısa zamanda çözebilen, öneriler getirebilen ve öğrenmeyi yaşamının bir parçası haline getirebilmiş personel istihdam etme eğilimindedirler. Personelin bu niteliklere sahip olabilmesi için de sürekli kendini geliştirmesi ve eğitimi kaçınılmaz olmaktadır. Genel anlamda eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği **bilgi, beceri ve davranışları** kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgücünün değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verilen eğitimin içeriğinde ve niteliğinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır.

Yeni işler, personelin teknik bilgi ve becerisine ihtiyaç duymamaktadır. Bu yüzden personele verilecek eğitim de ezbere dayalı ve fiziksel olmanın ötesinde, **zihinsel öğrenmeyi**, öğretmeye dayalı olmalıdır. Eğitimden beklenen pazarın değişen yapısına ve teknolojik değişikliklere kolayca cevap verebilecek ve uyum içinde çalışabilecek, daha yüksek bilgi düzeyine sahip, sürekli öğrenen ve daha fazla sorumluluk alan personeldir. Bunun için **hissetme ve kavrama, kontrol edilecek süreci ve kontrolün önemini anlama, hızlı ve yerinde karar verme yeteneğini ve birlikte çalışma ruhunu kazandırabilecek ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir eğitime** ihtiyaç vardır. Ancak eğitim sadece teknik açıdan olmamalıdır. Eğitim, işin nasıl yapılacağı, makinenin nasıl kullanılacağı gibi teknik bilgilerin yanında yeni düşünce sistemi ve iş anlayışını da vermelidir. Çünkü personelin, işin yenilenen değerlerine ve yeni iş anlayışlarına da sahip olması önemlidir. Bu nedenle personelin sadece kendi işlerini yapmalarının ötesinde, kendileri dışındaki aşamalarda gerçekleştirilen işler ve örgütün genel gidişi hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu da, çalışanların **mesleki niteliklerini sürekli geliştirmelerine** olanak sağlayan bir mesleki eğitimden geçirilmeleriyle mümkündür. Personelin örgüte katkılarının artırılması, niteliklerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Eğitim; bireylerin **bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler** meydana getirme süreci olduğuna göre personelin niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir ve lojistik örgütlerde **işgücü eğitimi** aşağıda belirtilen **biçimlerde** uygulanması mümkündür.⁶⁵⁸

- **Oryantasyon Eğitimi** : Çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen personele uygulanan eğitimidir. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması maksadıyla eğitsel programlar uygulanır. Oryantasyon eğitimi, personele işletme tarafından değer verildiği izlenimi verdiği için, personelin iş motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini hızla

⁶⁵⁸ İ.GÜMÜŞ, s.3.

arttırmaktadır. Personel verimliliğinin artmasıyla birlikte, işletme verimliliğinin de artışı söz konusu olmaktadır.

- **İş Başında Eğitim** : Bu en çok tercih edilen ve işletmelerde yaygın olarak uygulanan eğitim yöntemidir. Bu yöntemler genelde "yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir" düşüncesine dayanır. Bu yöntemle çalışanlar, işletme içinde çalışmakta oldukları işyerlerinden ayrılmazlar. Çalışma alanları içinde hatta işlerinin başında, işlerini yaparken eğitim alırlar. İşlerini yapan çalışanlar ustabaşı yada bir gözetmen tarafından eğitilirler. Basit ve maliyeti düşük olmasından dolayı yaygın olarak kullanılır.

- **İş Dışında Eğitim** : Eğitim personelin işyerlerinin dışında yapılır. İş dışında eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. İşyeri deyimi personelin hukuken bağlı bulunduğu kurumu değil, çalıştığı fiziki alanı veya yeri anlatır. İş dışında gerçekleşen bu eğitim yöntemlerinde eğitilenden üretim yapması yada çalışması beklenmez. Eğitim teorik ve uygulamalı olarak işin basite indirgenmiş araç ve gereçlerle yapılmasını kapsamaktadır. Örgütler uyguladıkları bu eğitim yöntemleri ile yetişmiş eleman istihdamını sağlamakta ve örgütün gelecekteki beklenen başarısı garanti altına alınmaya çalışılmaktadır.

21 nci yüzyılın insanı, **insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen** insandır. Bu değişim, her şeyden önce küresel bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve etkili bir şekilde yetiştirilmesinden geçer olmuştur. Bu gerçeği fark eden ve destekleyen örgütler, geleceğin başarılı örgütleri olacak, diğerleri yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememekten dolayı, zamanla yok olacaklardır.

Yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, piyasada varlık göstermek isteyen işletmeler için lojistik eğitiminin ne denli önemli olduğu ortadadır. Gerek işletmelerin bünyesindeki insan kaynakları bölümünün önderliğinde, gerekse üniversitelerin ilgili bölümlerinde çalışanların lojistik alanında aldıkları eğitimler işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine önemli katkı sağlayacaktır. Lojistik eğitimi geniş bir boyutta ele alınmalı ve göreve yönelik eğitim anlayışı benimsenmelidir. Çalışanlar aldıkları eğitim sonrasında sahip oldukları bilgilerini süreç içerisinde kullanabilecek bir şekilde donatılmalıdır.

Türkiye'de lojistik sektöründe istihdam edilen işgörenlerin büyük çoğunluğu eğitim ihtiyacı hissetmektedir. Bu yüzden lojistik

işletmeleri ihtiyaç duyulan alanları belirleyerek, eğitim programları tasarlamalı ve uygulamalıdır. Lojistik birimlerinde görev alan personele verilen eğitimler zamanında, etkin ve ekonomik olarak verilmeli, eğitim seviyesi mesleki ve kişisel gelişim planları gözönünde bulundurularak geliştirilmeli ve sürekli eğitim, yaşam boyu öğrenme kavramları uygulanmalıdır.⁶⁵⁹

Sürekli gelişme, özünde iyileştirme demektir. Üst yönetim, işgörenler, kısacası herkes için geçerli bir kavramdır. İş geliştirmek için her zaman mümkün olmayacak rastlantılar yerine, düzenli ve küçük basamaklar ile ilerlemek daha doğrudur. Başarıda, süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür.⁶⁶⁰

Genel anlamıyla eğitim bireyin bilgi dağarcığında düşünce ve davranış yapısında, becerilerinde olumlu değişme sağlayan süreçtir⁶⁶¹. Diğer bir tanımla eğitim işle ilgili becerilerin işgörence öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabaları ifade eder. Bu beceriler başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerde bunlara başvurmalarıdır.⁶⁶²

Bilgi toplumunun olmazsa olmaz kavramlarından biri olan eğitim, sürekli gelişim ve yaşam boyu eğitim işletmelerde uzun dönemli başarı için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.⁶⁶³ Lojistik setöründe istihdam edilen işgörenler ancak eğitim ile lojistik işletmelerinin rekabet gücüne katkı sağlayabilirler. **Sürekli gelişmenin diğer yararları** şöyle sıralanabilir:⁶⁶⁴

- Kurumun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelmesi,
- Kurumun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması,
- Birimlerin işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmesi,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi,
- Motivasyonun artması,
- Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenmeleri,
- Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi.

⁶⁵⁹ T.ÖZ, s.50.

⁶⁶⁰ H.ERSEN, s.100.

⁶⁶¹ F.AKYÜZ, s.75.

⁶⁶² H.ÖZGEN ve Diğ., s.153

⁶⁶³ H.DEMİRKAYA, s.16.

⁶⁶⁴ H.ERSEN, s.101.

4. Lojistik Örgüt Kültürü

Lojistik örgütü oluşturanlar lojistik işgücünü oluşturanlardır. Etkin bir lojistik örgüt kültürü günümüz rekabet ortamında son derece gereklidir. Ekip olamamış örgütlerin, işletmelerin küresel ve bölgesel düzeyde başarı kazanmaları son derece zordur. Bu bağlamda niteliği yüksek bir lojistik işgücünün lojistik örgüt kültürünün oluşmasına dolayısıyla rekabet gücüne direk etkisi olacaktır. Bu etki zincirleme bir ilişkiyi içerir. Bu yüzden lojistik örgüt kültürü detaylı olarak bu bölümde incelenecektir.

a. Lojistik Örgüt Kültürü Değişimi

Örgüt insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir. Örgüt özetle bir düzeni ve düzenlemeyi ifade eder. Gerçekte örgüt: iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasında ilişkilerdeki düzen ve düzenlemelerdir.⁶⁶⁵

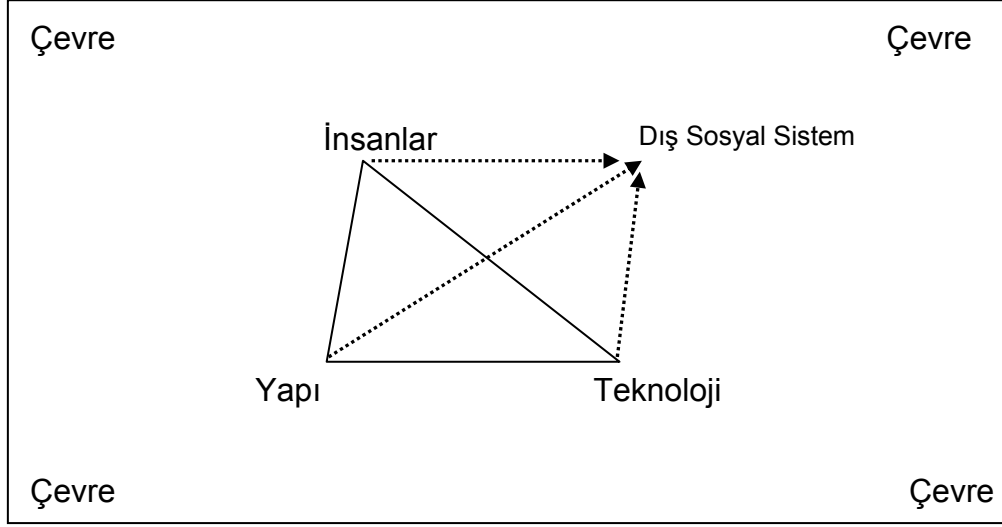
Örgüt yapısı amaca ulaşmak için bir araçtır. Dolayısıyla, yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da kullanacaktır. İyi bir organizasyon yapısı, başarılı sonuçlar almak için gerekli ama tek başına yeterli değildir. Buna karşılık organizasyon yapısının kötü olması halinde yapıdaki kişiler ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar başarılı sonuçlar almak olanaksız hale gelecektir.⁶⁶⁶

Organizasyonlarda davranış veya ifade edilen yeni şekliyle **örgütsel davranış**, örgütsel yapı içinde insan davranışını anlama ve açıklamaya çalışan bir bilim dalıdır. Temel olarak örgütsel davranış, her tür örgütte insanların etkileşimini ifade eder. İnsanlar belirli bir amaca ulaşmak için bir tür biçimsel yapı içinde bir araya geldikleri zaman koordinatif bir düzen anlamında örgüt ortaya çıkmış olur. Bireyler örgüt aracılığıyla ortak amaçlarına ulaşmaya çalışan basit veya gelişmiş (karmaşık) bir tür teknoloji kullanırlar. Böylece aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi insan teknoloji ve yapı ilişkisi ortaya çıkmış olur.

⁶⁶⁵ Tamer KOÇEL, **Genel İşletme**, Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996, s.92.

⁶⁶⁶ M.Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002, s.30.

Şekil 7: İnsan-Yapı ve Teknoloji Etkileşimi Olarak Örgüt



Kaynak: M.Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Günay Ofset, Konya, 2002, s.335.

Şekil 7'den görülebileceği gibi yukarıda belirtilen öğelerin üçü de dış sosyal sistemden etkilendikleri gibi, onu da etkileri altına alırlar. Böylece yapı, insan, teknoloji ve dış sosyal sistemden oluşan karışım, örgütsel davranışın kapsamını belirler. Örgütsel davranışta genellikle **yapı, teknoloji ve insan unsuru** arasındaki etkileşimler üzerinde durulur, ama bu arada bu unsurların dış sosyal sistemlerle olan ilişkilerinin de ihmal edilmemesi gerekir. Çünkü dış sosyal sistem bireylerin değerlerini etkileme, teknolojiye kaynaklık etme ve örgüt yapısında yeni düzenlemelere yol açan her nevi değişime kaynaklık yapma gibi önemli potansiyele sahiptir.⁶⁶⁷

Örgütlerin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olmalarının yollarından biriside örgüt içinde **ortak inanç ve değerlerin paylaşımını** sağlayan bir örgüt kültürü oluşturmalarıdır. Örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren, işletmenin ideolojisini kapsan iç bağlılık çerçevesinde, işletmenin misyonunu ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

⁶⁶⁷ M.Ş.ŞİMŞEK, s.34.

İşletmelerin beyni durumda olan çalışanların oluşturmuş oldukları örgüt kültürünün bilgi ve teknoloji ile bütünleştirilmesi rekabette belirleyici rol oynayacaktır.⁶⁶⁸

Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Kültür kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılan “**örgüt kültürü**”; kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanın özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimi, üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemdir. Örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş düşünce, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusudur. Örgüt üyelerince paylaşılan ve diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür. Örgüt kültürü ile ilgili unsurları ise şu şekilde sıralayabiliriz:⁶⁶⁹

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşmada, benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta geçmişte, bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı ve ödül sistemi,
- Dış çevre etkileşim tarzı,
- Organizasyon özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil,
- Normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve öyküler,
- Örgütün tarihi, örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, gelenekler, törenler, adetler, örgütünü erkek ve kadın kahramanları.

Örgüt kültürü; bir örgütün temel değerler ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerinin toplamıdır. Örgütte paylaşılan değerlerdir. Örgüt üyelerinin birbirleri ile ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve işletmenin dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden, örgütte paylaşılan değerlerdir. Bu arada örgüt kültürü

⁶⁶⁸ Özcan YENİÇERİ, Yavuz DEMİREL, “Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.279.

toplumsal kültürün bir alt kültürüdür. İKY faaliyetleri örgüt kültürü ile uyumlu olmak zorundadır. **Lojistik örgütün fonksiyonları** şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt üyeleri için bir tanıtım, özdeşleşme hissi oluşturmak.
- Bireyin kendisi dışında bir “şeye” bağımlılığını sağlamak.
- Sosyal sistem dengesini güçlendirmek.
- Davranışları yönlendiren bir mantık aracı olmak.⁶⁷⁰

Stratejilerin uygulanmasında diğer önemli bir konuda **örgüt kültürüdür**. Özellikle 1980’li yılların başlarından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir konudur ve bir örgütün temel değerler ve inançlarını çalışanlarına ileten simge, seremonilerin toplamıdır. Örgüt kültürünü “bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlayabiliriz. Eğer örgüt kültürünün rekabet üstünlüğü için kaynak olmasını istiyorsak temel yeterliliklerde olduğu gibi değerli , nadir ve taklit edilemez veya çok zor edilir olmasını sağlamamız gerekir.

Örgüt kültürünün özelliklerini beş ana başlık altında toplayabiliriz:⁶⁷¹

- Kültür öğrenilebilir; bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Örgüt; sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışını kazanır.

- Kültür kısmen bilinçsizce oluşur.
- Kültür bir örgütün hem girdisi, hem de çıktısıdır.
- Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur.

- Örgüt kültürü heterojendir; örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütsel kültürler toplum kültürüne genelde benzerlik, özel de ise farklılıklar gösterirler. Bu farklılık örgütleri diğerlerinden ayıran bir kimlik edinme arayışıdır. Bu arada **örgüt kültürü türlerini** de şu şekilde sıralayabiliriz; güç kültürü, rol kültürü, iş kültürüdür.

Teknolojik **değişimin örgüt kültürü üzerine olan etkilerini** alt başlıklar halinde aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.⁶⁷²

⁶⁶⁹ Ö.YENİÇERİ, Y.DEMİREL, s.283.

⁶⁷⁰ H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.34.

⁶⁷¹ Ö.YENİÇERİ, Y.DEMİREL, s.287.

⁶⁷² Ö.YENİÇERİ, Y.DEMİREL, s.288.

- Yönetimden Yönetişim Sürecine Geçiş : Yönetişim, demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararın ilgililere en kısa zamanda iletilmesi ve sonuçta beraber yönetim biçimidir.

- Örgüt Amaç ve Hedeflerinde Değişim : Gerek üretim-pazarlama gerekse yönetim amaç ve hedefleri oluşturulurken teknolojik yeterlilik gözden kaçırılmamalıdır.

- Biçimsel Yapıda Etki : Teknoloji veya yeni ürün geliştirme, teknoloji transferi gibi teknoloji yönetimi konuları söz konusu olduğunda matris yapıların oluşturulması gerekebilir. Yapılanmaların etkinliği, bilgi akışı ve beklenen çıktıları sağlayabilmesi ile ölçülebilir. Bu grup işgören kör bir sadakate asla inanmamakta ve kendi mesleki tatminlerini örgütün amaçlarından öne almaktadırlar. Karar alma ve yönetim mekanizmalarında yüksek vasıfta işgücüne gereksinim duyulmaktadır. Büro işlemleri, muhasebecilik, bankacılık, bilgisayar operatörlüğü gibi işlerde vasıflı işler yeni teknolojiler tarafından yerine getirildiklerinden bu alanlarda nitelikli işgücüne gereksinim kalmamıştır. Buna karşılık yeni özelliklere sahip vasıflı işgücüne gereksinim duyulmaktadır. Yeni uygulamaların geliştirilmesi için sistem analistleri ve programcılar, mikro elektroniklerin bakım ve test işlemleri için yeni nitelikli işçiler, artan iletişim akışının örgütlerde kullanılabilir olmasını sağlayabilecek yönetici uzmanlar, yüksek düzeyde analiz, tasarım ve program yapanlara gereksinim duyulmaktadır.

- İletişim Kanallarının Çalışma Yönünde Değişim.

- Biçimsel Olmayan İlişkilerin Boyutlarındaki Değişim.

- Motivasyon Anlayışındaki Değişim.

- Standartlardaki Değişim : Teknolojik değişim işletmelerde, iş paylaşımı ve çapraz eğitimi de içermektedir. Bu yüzden iyi şirketler kendileri için yüksek birtakım standartlar belirlerken, insanların bu standartları nasıl yakalayabileceği konusunda belli bir oranda esneklik göstermek durumundadır. Eğer sonucu standardize ederseniz, ona ulaşmak için takip edilmesi gereken yöntemleri standartlaştırmamanız gerekir.

- Dış Çevre Etkileşim Tarzı Değişikliği : İşletmelerde teknolojik gelişme, çevresel analizlere olan duyarlılığı daha da artırır. Ürettikleri ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri toplarlar. Fırsat veya tehdit olup olmadıklarını ortaya çıkarmak mümkündür.

- Organizasyona Özel Sembol, Söylem, Kullanılan Dilde Farklılaşma : Çalışanlar teknoloji sayesinde sanal ortamlarda rahatlıkla bilgi alışverişinde bulunabilmektedirler.

Değişen işletme ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, örgütsel davranış biçimlerinde dolayısıyla örgütsel kültür değişimini zorunlu kılmaktadır. Örgüt kültürünü değişime zorlayan en önemli etkenlerin başında ise teknoloji gelmektedir. Çünkü teknoloji, işletmelerde:⁶⁷³

- Performans ölçüm kriterlerinin yönünü değiştirir,
- Değerlerini, kültürel yapısını etkiler,
- Yöneticilerin, rollerini değiştirir,
- Organizasyon yapılarını yeniden yapılandırmalarını zorlar,
- Çalışanların görev sorumluluklarını yeniden düzenler,
- İşlerin kısılmasını sağlar,
- Süreç zamanlarının kısaltılmasını sağlar.

Yarınlarda var olmak isteyen bütün organizasyonlar, yukarıdaki teknolojinin etkilerin dikkate alarak örgüt kültürünü değiştirmek zorunda kalmışlardır. Yöneticiler, bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma ve teknoloji üretme yönünde faaliyet gösterirken, diğer taraftan "**organizasyon kültürünü**" bu değişime uyumlu hale getirmek için çaba göstermektedirler. Sonuç olarak teknolojik değişimin, örgüt kültürü üzerine olan etkilerini olumlu kılabilmek için organizasyon içerisinde çalışan herkesin, aynı amaç ve inanç etrafında toplanması sağlayarak, ortak bir kültürün oluşturulması gerekir.

İnsan davranışları, doğrudan veya dolaylı olarak büyük ölçüde değerler tarafından belirlenir. Ortak değerler sistemi, toplumsal bütünleşmeye katkıda bulunur ve toplumsal düzeni güvence altına alır.⁶⁷⁴

Yeni teknolojiler, toplumsal sistemi etkilediği gibi, "toplumsal sistem" bütününe bir alt sistemi olan "iş ilişkileri"ni, dolayısıyla **örgütleri de etkilemekte** ve değiştirmektedir. Yeni teknolojiler, dünya çapında hızla yaygınlaşmak suretiyle endüstriyel gelişmenin koşullarını belirlemekte; mikroelektronik, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızla gelişmesi, ulusal ekonomilerin dünya ekonomisi ile bütünleşme sürecini hızlandırmakta; yeni teknolojilerin üretim biçimi ve çeşitli alanlardaki uygulaması, **becerilere olan talebi değiştirmekle** ve üretimle istihdam arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Buna göre bilgi teknolojisi, sektörler arasında hızla yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve performansın artmasına yol açan ve giderek hem ulusal hem de

⁶⁷³ Ö.YENİÇERİ, Y.DEMİREL, s.290.

uluslararası piyasalarda **rekabet üstünlüğü sağlayan bir yeni teknoloji sistemi** olarak ortaya çıkmaktadır. Bu teknoloji sisteminin her zaman merkezinde olması dolayısıyla **lojistik örgütleri** ve bu örgütleri amaçları çerçevesinde yönlendiren **lojistik yönetimleri** de kaçınılmaz olarak dönüşümün merkezinde kalmaktadırlar.⁶⁷⁵

İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işten ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir. İşgücü devrinin işletmeye zararı iyi elemanlarını kaybetmesi sonucu ortaya çıkar. İşgücü devrinin yol açtığı olumsuzluklardan biri işletmeye yeni giren kişilerin işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş ve hatalı yapmalarıdır.⁶⁷⁶

Küreselleşen dünyamızda özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra "**yeni yönetim modelleri**" ekonomik dönüşümlerle uyumlu bir nitelik göstermiş, ulusal ekonomilerin dış pazarlara yönelmesini daha da hızlandırmıştır. Savaş sonrasında çok önemli altın anahtarlarından birisi, "**verimliliğin artırılması**" olmuştur. Bozuk örgüt yapıları, finansman, hammadde ve enerji sıkıntıları, geri teknoloji ve benzeri faktörler **örgütlerin verimliliğini** önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemiştir.⁶⁷⁷

Bir lojistik örgütün yönetimi belli bir çevre ilişkisi içinde gerçekleşir. Bu çevre ilişkisi bir işletmenin bütününe, bir ülkeye yayılacağı gibi uluslararası boyuta da yayılabilir. Gerçekten de günümüzde işletmeler bir yandan içten ve dıştan uyarılan değişmelerin baskısı ile **örgüt yapılarında yenilikleri** planlama ve yeni buluş ve keşiflerin sonuçlarını endüstriyel işletmecilik alanına aktarmak suretiyle çevrenin şekillenmesine yardım ettikleri gibi, diğer yandan kendileri de çevrenin sosyal, kültürel, hukuki, politik, ekonomik ve özellikle teknolojik koşullarında meydana gelen değişmelerin etkisi ile şekillenmeye tabi tutulmuşlardır.⁶⁷⁸

Bilgi teknolojisinden yararlanma sanayi toplumu modelini de değiştirmektedir. Bilgi toplumunda, bütünsel olarak ekonominin yenilik kapasitesinden, yani türü kendine özgü yeni üretim organizasyonu ve çalışma biçimlerinin uygulamaya

⁶⁷⁴ H.ERKAN, Ekonomi Sosyolojisi, s.191.

⁶⁷⁵ T.ERDUT, s.8.

⁶⁷⁶ TELMAN ve ÜNSAL, s.64.

⁶⁷⁷ N.EKİN, "Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm", s.6.

⁶⁷⁸ M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, s.126.

konulmasından türemektedir. Bu anlamda, bilgi toplumunda zenginlik “yenilik rantı”ndan yararlanma anlamına gelmektedir.⁶⁷⁹

Yönetim çevre koşullarındaki değişmelere ve teknolojik ilerlemelere karşı “**yaratıcı tepki**” geliştirmesi önerilmektedir. Yaratıcı tepki çevredeki teknolojik ilerlemelere karşı teknik ve sosyal yenileşmenin yönetim tarafından örgüt bünyesinde planlı ve sistematik bir tarzda organize edilmesi ve yürütülmesine olanak sağlayacak bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Planlı rekabet açısından günümüz iş dünyasında geçerli yenilik ilkesi; “**kendi ürün ve hizmetinin modasını kendin geçir**” haline gelmiştir.⁶⁸⁰

Endüstri toplumunda pazarın genişliği için satın alma gücünün artması temel faktör sayılırken, bilgi toplumunda “**bilginin sınırları**” potansiyel pazar olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca Endüstri Sonrası Toplumda maliyetlerin azaltılması ön plana çıkmıştır. Üretim kapasitesinin tanı olarak kullanılabilmesi için işgücünün etkinliğine verilen önem de artmaktadır. **Örgütsel değişim**, kurumsal değişimi; **yeni bir örgüt kültürü** ve anlayışını beraberinde getirmiştir. Kurumsal alandaki değişim, ürün ve süreç yeniliklerinin seçiminde önemli rol oynayarak, toplu pazarlık düzeni bakımından da ağırlık kazanmaktadır. Hizmet sektöründeki yenilik ise, öncelikle, bilgisayarların katkısı ile etkinliğin artırılması, daha sonra hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve son olarak da yeni tipteki hizmetlerin gelişmesine yol açan ürün yenilikleri biçiminde oluşmuştur. Yeni hizmet ürünleri biçiminde nitelendirilebilecek bu yenilikler, **hizmetlerin niteliği**, yapısı ve görülme biçimi bakımından farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Örneğin ev bankacılığı, televizyon aracılığı ile alışveriş, ev ve işyerlerine kadar bilgi ağlarının ulaştırılması sayesinde yeni istihdam olanakları da yaratılmıştır. **Örgütsel değişim**, self servis biçiminde çalışan otomatik vevzelerin artması ve daha esnek uygulamaları hızlandırmıştır.⁶⁸¹

Çalışma hayatının kalitesi, işletmedeki işlerin çalışma şartlarının seviyesini ve insanların örgüt üyeliğiyle ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Bu çerçevede, çalışma hayatının kalitesi kavramı; işin, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazandırmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak tanımlanabilir. Çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi, **demokratik bir örgüt yapısını**, daha iyi iş güvenliğini, iyi bir

⁶⁷⁹ Z. ERDUT, “Uluslar arası Sosyal Politika ve Türkiye”, s.9.

⁶⁸⁰ M.Ş.ŞİMŞEK, H.B.AKIN, s.130.

⁶⁸¹ S.SOYER, s.158.

ödül sistemini ve bireylerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamını öngören bir süreçtir.⁶⁸²

Örgütlerin **yapısal ve süreç değişiminin çalışanlar açısından** aşağıda belirtilen **sonuçları** ortaya çıkarmakta olduğu görülmektedir.⁶⁸³

- Ortaya çıkan şiddetli rekabet ve hızlı değişim, çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğini değiştirmektedir. Endüstri toplumunun mavi beyaz yakalı işçi ayırımı önemini kaybetmekte **tüm çalışanlar bilgi yaratan ve kullanan** konumuna yönelmektedir.

- Örgütlerde mevki ve yetki farklılığına dayanan hiyerarşi önemini kaybetmektedir. Kişiler arasındaki **farklılık bilgi ve yetenek** farklılığına kaymaktadır.

- Statü ve **unvanlar önemsiz hale** gelmekte, bazı örgütler çalışanları örgüt mensubu olarak değerlendirmektedir.

- Örgütün tüm çalışanları arasındaki **iletişim** aynı kaderi paylaşma (ekip olma) anlayışının önemini ortaya koymaktadır.

- Her kademedede **katılım ve güçlendirme** önemini arttırmaktadır. Nitekim, personel'den, insan kaynaklarına geçişin arkasındaki felsefe budur. Artık tüm çalışanlar işletmenin insan kaynağı İngilizce anlamı ile "human ware"dir. Endüstri toplumu aşamasında örgütleri tanımlayan maddi ve beşeri faktörler, bilgi toplumu aşamasında yerini İngilizce anlamlarıyla "hard ware", "software" ve "human ware"e bırakmıştır.

- Çalışanlar, çalışma yaşamları boyunca çok farklı işletmeler içinde hareket edebilmektedir. Çalışma yaşamına ilk başladıkları işletme bir başkası ile ortaklık (joint-venture) kurabilir. Bu tür işbirlikleri sonucunda oluşan yeni birimler, yeni bir şirket kültürü ve iş yapma tarzına uyum süreci gerektirebilir. Bu durum tüm çalışanların değişime açık olmalarını ve sürekli "**öğrenen organizasyonlar**" oluşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, hazmetme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgiyi çalışanlarının karar ve davranışlarına yansıtma yetenekli organizasyonlardır. Maddi üretim araçlarının sorun olmaktan çıkıp yerini bilgi kullanmaya bırakması, kısmi; kısa süreli ve esnek çalışma tarzlarını önemli hale getirmektedir.

- Her kademedede katılım artmaktadır. İnsanın yaratıcılığını ve enerjisini tam olarak kullanabilmesi için, **her yönde iletişim** (dikey, yatay, çapraz, formel, enformel), bu katılımı sağlayan en önemli araç olmaktadır.

⁶⁸² H.ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, s.34.

⁶⁸³ S.SOYER, s.252.

b. Lojistik Örgüt Kültürü Gelişimi

Bennis'e göre örgüt geliştirme, örgütlerde değişime bir tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, uğraşılara ve hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi için kullanılan bir eğitim stratejisidir. Örgüt geliştirme ile ilgili olarak en çok kabul gören tanımı yapan R.Beckhard'a göre; "**Örgüt Geliştirme**; planlı, örgüt çapında, yukarıdan yöneltilen, örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahaleler" toplamı şeklinde ifade edilebilir. Özetle örgüt geliştirme; örgütsel etkinliği geliştirme, örgütü bir bütün olarak ele alma ve örgüt kültürü, teknoloji ve süreçler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir yapı olarak görme açısından ele alındığında ise; "tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası" olmaktadır.⁶⁸⁴

Örgüt geliştirmenin genel **amaçları** arasında; örgütteki bütün gruplarda sağlam bir güven duygusu geliştirmek, açık bir iletişim oluşturmak ve çatışmayı bertaraf etmek, işbirliği ve ekip çalışmasını artırmak ve örgütte yenilik yapıp uyum kapasitesini yükseltmek hususları sayılabilir:

- **Örgütte Sağlam Bir Güven Duygusunu Geliştirip Yerleştirme:** ÖG'nin çabalarında karşılaşılan ilk sorun güvensizliktir. Bu nedenle, örgütte güven ortamının sağlanması ön önemli, fakat en zor amaçlardan biridir. Örgüt yapısının kendisi ve kapsamında bulunan fonksiyonların farklılığı, kişiler ve bölümler arasında karşılıklı güveni engelleyici bir faktördür. Ayrıca örgütün devamlılığını sağlama endişesi ile devamlı olarak çevreden kaynaklanan değişikliklere uyma çabaları da güvensizliği arttırıcı bir rol oynamaktadır.

- **Açık ve Etkin Bir İletişim Sistemi Kurma :** Bu amacın, güven duygusunun sağlanmasından sonra gelmesi normaldir. Çünkü gerekli güven ve inanç olmadığı sürece, iletişimin açık olması beklenemez. İletişim açık olması, birey yahut grupların birbirlerine bilgileri geciktirmeden sağlamaları demektir. ÖG'nin amacı olan açık

⁶⁸⁴ M.Ş.ŞİMŞEK, "Yönetim ve Organizasyon", s.335.

iletişim veya haberleşme aynı zamanda bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini çekinmeden söylemelerini de kapsar.

- **Çatışmanın Farkında Olmak ve Onu Optimum Düzeyde Tutma** : Örgüt içinde çatışmanın varlığını kabul etmek, onları çözüme kavuşturmanın ilk koşuludur. Çatışmayı görmezlikten gelmek, sorunların açığa çıkmasını engelleyebileceği gibi hem kişilerin hem de grubun çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ancak, dikkat edilmesi gereken nokta, çatışmayı açığa çıkarmanın bazen kişi ve örgütler için acı sonuçlar doğurabilmesi ve kaynak ve zaman israfına neden olabilmesidir. Bu nedenle çatışmayı optimum düzeyde tesis etmeden önce güvenin sağlanmış ve açık bir iletişimin oluşturulmuş olması gerekir.

- **İşbirliği ve Ekip Çalışmasını Geliştirme** : Çatışmanın optimum düzeyde çözümlenmesinden sonra, örgüt dikkatini göreve yönelik faaliyetlere çevirebilir. Örgütler karmaşık bir hale geldikçe işbölümü ve uzmanlaşma da artmakta, dolayısıyla kişiler ve gruplar birbirlerine daha bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılık ise, etkili sonuçlar alabilmek için işbirliği ve ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bunun sağlanması, bir anlamda örgü üyeleri arasındaki yıkıcı rekabetin azaltılmasıyla ilgilidir.

- **Örgütün Yenilik Yapma ve Uyum Kapasitesinin Yükseltme** : Örgütte sağlam bir güven duygusu geliştirmek, açık haberleşmeye gitmek çatışmayı karşılamak ve işbirliği ile ekip çalışmasını artırmak gibi eylemler bu son amaçta toplanabilir. Bu nedenle örgütlerin kendilerin yenileyebilme yeteneklerinin geliştirilmesi ÖG'nin temel hedefi olmaktadır. Bu yetenek bir taraftan kriz durumundan kurtulmayı da sağlayabilecektir.

Çağdaş insan kaynakları yönetiminde örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da gözönünde bulundurulmaktadır. İşletme çalışanlarının psikolojik, sosyolojik, fiziksel her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ve dolayısıyla verimliliklerinin en üst düzeye çıkarılacak şekilde geliştirilip işletme ile bütünleştirilmesi hedeflenmektedir.⁶⁸⁵

Örgüt vizyonu; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun varolma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir. **Örgütsel vizyon**, kurumsal mükemmelliğe yönelişin bir ifadesi olabilir. Çok sayıda insanın bu işe gönül vermesini, vazgeçmemesini, işbirliği yapmasını ve organize

olmasını gerektirir. İşte, bu ortak bir vizyon oluşturma tüm bu zorlukların üstesinden gelme konusunda yardımcı olabilir. Başarılı bir örgütsel değişim ile sağlanabilen sürekli kalite, iyi belirlenmiş bir vizyonla başlayabilir. Bu nokta da vizyoncu düşünce değişiminin lokomotifi olabilir. Vizyon, örgütü geleceğe doğru çekebilmelidir. Vizyonlar, gelecekte bağlantılı olarak biçimlendirilmiş, varolma sezgileridir. Vizyonun **işletme ve işgörenlere kattığı değerler** aşağıdaki gibi sıranabilir:⁶⁸⁶

- Stratejik yön,
- Esin kaynağı,
- Yetenek/beceri,
- Geleceği şekillendirme,
- Başarma duygusu,
- Değişim desteği,
- Rekabet avantajı.

Bununla birlikte **vizyonun çalışanlara etkisini** aşağıdaki noktalarda toplamakta mümkündür:⁶⁸⁷

- Duygusal uyarılar ve çekicilik,
- “Ateşleme” ve hayran bırakma,
- İtici güç ve “alışkanlıklar yapma”,
- Teşhis ve hatırlama yeteneği,
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi,
- Öncülük etme, itici güç verme ve bütünleştirme,
- Yol gösterme ve yol aydınlatma,
- Öncülükte onayı açma, güç ve varolma garantisini.

Organizasyonunun amaçlarıyla şahıslarının amaçlarını karşılıklı tatminin sağlandığı bir yolda birleştiren yönetim sürecidir. Bunun altında saklı olan şey, eğer çalışanlar/shahıslar kendi amaçlarını karşılayarak tatmin olurlarsa, şirketin amaçlarına ulaşması için uğraşırlar. Böylece daha motiveli olurlar ve iş memnuniyetleri daha da artar.⁶⁸⁸

Vizyon oluşturma'nın **amaçları** şöyle sıralanabilir:⁶⁸⁹

⁶⁸⁵ F.AKYÜZ, s.55.

⁶⁸⁶ Kenan Mehmet EKİCİ, “İşletme Yönetiminde Liderlik ve Vizyon İlişkisi”, Editör: Özcan YENİÇERİ, “**Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.332.

⁶⁸⁷ K.M.EKİCİ, “İşletme Yönetiminde Liderlik ve Vizyon İlişkisi”, s.336.

⁶⁸⁸ Barry CUSHWAY, “**Human Resource Management**”, AMED, London, 1994, s.76.

⁶⁸⁹ K.M.EKİCİ, “İşletme Yönetiminde Liderlik ve Vizyon İlişkisi”, s.337.

- İşletmenin bütününde performans artışını motive etmek,
- Piyasa, ekonomi ve küresel rekabet kapsamında karşılaşılabilecek problemlerde rehberlik etmek,
- İşletmenin ne olması gerektiği konusuna açıklık kazandırmak.

İmai Masaaki şirket kültürü oluşturma ve işbirliği ortamı yaratmada temel ön şartın çalışanların katılımının sağlanması ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek olduğunu belirtir. Bu bağlamda:⁶⁹⁰

- Endüstri ilişkilerini (hizmet sektöründe yardımcı sektörler) geliştirici sürekli çaba gösterilmesi,
- Sürekli eğitim,
- Yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olması ve bu vasıfların geliştirilmesi. Ayrıca çalışanlar arasında resmi olmaya liderlerin yetiştirilmesi,
- Kalite Kontrol Çemberleri gibi küçük grup faaliyetlerinin oluşturulması takım çalışmalarına önem verilmesi,
- Çalışanların kaizen çalışmalarının desteklenmesi ve onurlandırılması,
- İç müşteri tatmininin sağlanması,
- Çalışma hayatında sosyalliğin ön plana çıkarılması,
- Kademeler arası; ast-üst arasındaki iletişimin artırılması,
- Çalışma alanında disiplin sağlanması gereklidir.

Planlı **bir değişimin yönelebileceği başlıca amaçlar** şöyle gruplanabilir:⁶⁹¹

- Bugünkü işi daha etkin yapmak: Gerek kişilerin, gerek bir bütün olarak örgütün bugünkü işleri daha etkin yapması amacıyla bir planlı değişim programı uygulanabilir.

- Örgütün çevreye uyumunu sağlamak: Örgütün bir bütün olarak veya belirli departmanların değişen dış çevre koşullarına uyabilmeleri için bir planlı değişim programı uygulayabilir. Bunun için;

- İşlerde değişiklik,
- İş yapma usullerinde değişiklik,
- Kullanılan araç/gereçte değişiklik,
- Örgütsel ilişkilerde değişiklik ve
- Kişilerde değişiklik yapılabilir.

⁶⁹⁰ İbrahim YALÇIN, "Toplam Kalite Yönetimi", Editör: Özcan YENİÇERİ, "Yönetimde Yeni Yaklaşımlar", IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.509.

⁶⁹¹ M.Ş.ŞİMŞEK, "Yönetim ve Organizasyon", s.339.

- Gelecek için hazır olmak: İşletme gelecekteki durumları tahmin edip bu durumlar için bugünden hazırlık yapmak amacı ile planlı bir değişim programı uygulayabilir.

Değişim programı geliştirme için aşağıdaki kararlara ihtiyaç vardır:

- Değişim programının amacı belirlenir,
- Değişimin olup olmadığını gösterecek olan değerlendirme kriterlerinin neler olduğu ve bunların nasıl ölçüleceği belirlenir,
- Kimlerin (kişi veya grup) değişim programına tabi tutulacağı belirlenir.
- Değişimi kimin gerçekleştireceği kararlaştırılır. Değişim elemanı (change agent) olarak hareket edecek ve değişimi gerçekleştirecek kişiler örgüt içinden olabileceği gibi dışarıdan da olabilir.
- Değişimin nasıl, nerede ve hangi sürede gerçekleştirileceği belirlenir.

Program uygulama safhasında, planlı değişim programının üç aşamadan geçerek gerçekleştirildiğinden söz edilir. Bunlar:

- Mevcut durumun bozulması (Unfreezing),
- Değişim önlemlerinin uygulanması (Change) ve
- Yeni durumun politikalarla desteklenerek sağlamlaştırılması (Freezing).

Programı uygularken, değişime zorlayan güçler mümkün olduğu ölçüde kuvvetlendirilir; değişime karşı koyan güçler de mümkün olduğu ölçüde zayıflatılır. Yönetici her planlı değişime karşı koyucu güç rolü oynayabilecek unsurların neler olduğunu, değişime zorlayan güç rolü oynayan unsurların neler olduğunu tespit etmek zorundadır.

Örgüt geliştirme faaliyetlerinde **başarısızlık** çeşitli **nedenlerle** bağlanabilir. Bu nedenler:

- Üst yönetimin belirlediği değerler ve stiller ile gerçek yönetsel davranışlar arasındaki farklılıklar,
- Dış yardıma aşırı bağlanma,
- Örgüt içi uzmanlara gereğinden fazla bağlanma,
- Hazır çözümlere yönelme ve
- Müdahale veya stratejiyi uygun biçimde kullanmama şeklinde ortaya çıkabilir.

Örgüt Geliştirme Faaliyetlerinde başarılı bir örgüt geliştirme çabaları için gerekli olan koşullar şu şekilde sıralanabilir:⁶⁹²

- İç ve dış çevreden değişim için bir baskı ve istek olmalıdır.
- Stratejik kişi veya kişiler örgütsel sorunların farkında olmalıdırlar.
- Stratejik kişiler, soruna gerçek bir teşhis koyma konusunda yetenek ve bilgiye sahip

olmalıdırlar.

- Kurmay ve hat yöneticiler ile danışmanlar örgütsel değişime önderlik ve öncülük etmelidirler.

- Hat ve kurmay kişiler arasında sorun belirlenmesinde işbirliği olmalıdır.
- Örgüt yönetiminde gerçekçi ve uzun dönem bakış açısı hakim olmalıdır.

Deming tarafından **örgütlerin kalite yönetiminde on dört ilke** geliştirilmiştir.

693

- Hedefin Uyumluluğu,
- Yeni Felsefe,
- Düzeltici Kontrol Yerine Önleyici Kontrol,
- Düşük Fiyata Dayalı Anlaşmalara Son Verilmesi,
- Bütün Süreçlerin İyileştirilmesi,
- İşbaşında Eğitimin Kurumsallaştırılması,
- Önderliğin Kurumsallaştırılması,
- Korkuların Ortadan Kaldırılması,
- Engellerin Ortadan Kaldırılması,
- Uyarıların Yok Edilmesi,
- Hayali Sayısal Hedeflerin Ortadan Kaldırılması,
- İşçiliğin Övünç Kaynağı Olmasının Sağlanması,
- Eğitimin Teşvik Edilmesi,
- Üst Yönetimin Sorumluluğu.

İkiyüzün üzerinde Amerikan ve Avrupalı şirketin yaptığı çalışmada, **kaliteli bir program** ortaya koymaya **engel** olan, işgören ve/veya örgüt ile alakalı konular olan birçok engel tanımlanmıştır. Bunlardan **en önemli faktörlerin altı tanesi** önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir.⁶⁹⁴

⁶⁹² M.Ş.ŞİMŞEK, "Yönetim ve Organizasyon", s.350.

⁶⁹³ M.Ş.ŞİMŞEK, "Yönetim ve Organizasyon", s.377.

⁶⁹⁴ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.580.

- Ortak kültürün değişimi,
- Kurum bazında ortak bir vizyon belirleme,
- Kalite sürecinde işgören sahipliği tesis etme,
- Büyük yönetim taahhütleri kazanma,
- Yönetim süreçlerini değiştirme,
- İşgörenleri eğitme ve yetiştirme.

Tüm altı faktörde lojistik işgücü niteliği ile ilgili husular olup, söz konusu niteliklerin getirtilmesinin ne kadar zorlu olduğu konusunda bize ip uçları vermektedir. Ancak yönetsel ve eğitsel alınacak tedbirler rekabet üstünlüğüne direk pozitif katkı sağlayacak lojistik işgücü oluşmak mümkündür.

Günümüzde lojistik yöneticilerin elinde kendilerine yardımcı olacak etkin araçlar bulunmaktadır. Lojistik yöneticiler, lojistik kavramının geçen kırk yılda önemli gelişmeler gösterdiğini gözlemlemektedirler. Lojistik faaliyetler önceden kurumun tamamına yayılırdı, ancak bugün lojistik gelişmiş yapıda, bilgisayarlaşmış ve geniş bütçeli bir alan olmuştur. Lojistik yöneticilerin rolleri eskiye göre farklıdır ve büyük ihtimalle gelecekte daha farklı olacaktır. Lojistik yöneticileri, ekonomik belirsizlik, enflasyon, ürün ve enerji kısıtı, çevre faktörleri, kanunsal kısıtlamalar, küresel rekabet ile artan müşteri beklenti ve talepleri gibi bir çok konuyla karşılaşmaktadırlar. Bir fonksiyon olarak lojistik, özellikle tedarik zinciri yönetim çevresinde giderek karışık hale gelmekte ve bu yüzden başarılı yönetilmek daha zorlaşmaktadır. Aşağıda başarılı bir örgüt ve organizasyon kültürü oluşturma ve yönetmenin ana unsurları sırasıyla belirtilmiştir.⁶⁹⁵

- **Etkin lojistik organizasyonlar** tedarik zinciri yönetiminin hayati elemanlarıdır. Sistemlerde, yapıda, görevde, insanlarda ve ortak kültür dışında şirketlerin karşılaştığı problemler ve zorluklar stratejik karar verme alanında öncelikle yer almaz. Aslında, her biri önemli bir stratejik kaynak ve ortak varlıklardır. Sinerjik bir sistem yaratmak için, birbirini etkileyen ve uyuşan yollar kritik ve önemlidir. Bu yüzden, çoğu organizasyonlar küçük değişiklikler yapmaktan ziyade “yeniden yaratma” için mühendislik çalışmalar yapmaktadırlar. Doğru organizasyonu geliştirmenin zorlukları, kusursuz bir strateji ve bu stratejiyi uygulayacak orduyu hazırlayan askeri bir liderin karşılaştığı zorluklara benzetilebilir. Farklı mücadele ünitelerinin doğru kombinasyonu ve onların destek hizmetleri olmadan, şirket ilerleyemez ve zaferi tek başına

⁶⁹⁵ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.580.

kazanamaz. Bahsettiğimiz kombinasyon sadece organizasyon yapısının seçimi değil destek, organizasyonel yapı ve insanlar aracılığıyla stratejiyi uygulayan planlama ve kontrol sistemlerini de içerir.

Yeni milenyum başlarken, en uygun organizasyonel formlar hakkında tartışmalar devam etmektedir. Çeşitli lojistik aktiviteler için kabul edilen bir metot olan dış kaynak kullanımının artmasıyla, bazı uzmanlar taşeron firmaların (hollow corporation) gelişeceğini tahmin etmektedirler. Taşeron firmalar üretim, lojistik, dağıtım, satışlar ve pazarlamayı içeren değişik aktiviteleri gerçekleştirmek için dış şirketlere iş veren fikir insanları ve yöneticilerin küçük bir örgütü olarak var olacaklardır. Bu tip bir organizasyon için temel mantık, organizasyonların branşlaşması, en iyi yaptıkları şeye odaklanması ve diğer aktiviteler için özel uzmanlar çalıştırmalarıdır. Bu konsept üzerinde bir varyasyon da sınırlı bir ürün veya hizmeti geliştirmek, üretmek, satmak, ve dağıtmak amacıyla bünyesinde bir çok şirketin bir araya geldiği sanal şirkettir. Bu organizasyonlar, çok yakın bir çalışma ilişkisi tesis ederler ancak bunlar sadece bir ürün veya hizmetin uygulanabilir olduğu sürece varlıklarını devam ettirirler. Bir şirket aynı anda bu türlü ilişkilere birçok kere girebilir. Bu şirketler, şirketler arası ilişkilere bağımlı olarak müşteriye verilen ürün yada hizmetlere odaklanırlar. Bu tür şirketler bir anlaşma ve uyum içinde görünürler, yeni nesil bilgisayarlar ve işletim sistemi geliştiren Apple Computer, IBM ve Motorola gibi.

Elektronik ticaret çağında, şirketler için sanal şirket kurma senaryoları cazip hale gelmiştir. Elbette, müşteriler şirketlerin nasıl işbirliği yaptığıyla ilgilenmez, ürün kalitesi ve hizmet seviyesi gibi elde ettikleri sonuçlara bakarlar. Firmalar arasında iletişimin Internet veya e-maile sağlandığı elektronik çevrede, birçok faaliyet evden kolayca yapılabilir. Lojistik veya diğer alanlardaki dış kaynak kullanımı, hem organizasyonel yapıyı hem de bu türlü faaliyetlerin koordinasyonunu etkiler. Çoğu yöneticiler, lojistik koordinasyonun, işletmenin büyüklüğüne, yerleşim yerine ve iş tipine bakılmaksızın gerekli olduğu konusunda fikir birliği halindedirler. Üreticiler, toptancılar ve perakendecilerin tamamı genellikle farklı yapılarınsalar da yaptıkları iş lojistik faaliyetlerdir. Üreticiler, süreç tabanlı, piyasa tabanlı ve işletim tabanlı stratejilerden birini kullanabilirler. Bu stratejiler aşağıda açıklanmıştır.⁶⁹⁶

⁶⁹⁶ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.583.

Süreç Tabanlı Strateji; bir katma değer zinciri olarak, bir grup lojistik faaliyetin yönetimiyle alakalıdır. Süreç stratejisinin üzerinde durduğu nokta, entegre bir sistem olarak dağıtım, satın alma yönetimi ve üretim planlama etkinliğini sağlamaktır.

Piyasa Tabanlı Strateji; bir çok iş üniteleri veya çok bölümlü bir iş arasında sınırlı lojistik faaliyeti yönetmeyle ilgilidir. Piyasa tabanlı strateji izleyen bir lojistik organizasyon şunları araştırır:

- Farklı ürün grupları veya iş bölümleri adına müşterilere toplu ürün nakliyesi yapmak.

- Bir sipariş faturasıyla siparişleri ve lojistik koordinasyonu kolaylaştırmak.

Büyük siparişler ve lojistik işlemler genellikle üst yöneticilere rapor edilir.

İşletim tabanlı strateji; dağıtıcılar ve satıcılar ile ortak çalışarak gerçekleştirilen lojistik faaliyetlere odaklanmıştır. Bu strateji dış kontrol üzerine yönlendirilmiştir. İşletim tabanlı strateji ile çalışan firmalar dağıtım kanalında önemli miktarda envantere sahiptir.

Toptancılar, tedarik zincirindeki pozisyonlarından ve yaptıkları işin doğasından dolayı üreticilerden farklı bir yapıya sahiptirler. Geleneksel toptancılık fonksiyonlarına (nakliye, depolama vs.) ilave olarak fiyatlandırma, envanter yönetimi, lojistik sistem tasarımı, ürün geliştirme dahil olmak üzere toptancılar tarafından birçok katma değere sahip hizmetler yapılmaktadır. Perakendeciler, son müşteri ile direkt temasları ve karşılaştıkları ciddi rekabet dolayısıyla, envanter, depolama ve diğer müşteri hizmetlerine üreticilerden daha çok önem verirler. Perakendeciler merkezleştirilmeye üretici ve toptan satıcılardan daha çok meyillidirler. **Perakende lojistiği** aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Perakendecilerin lojistik çalışmaları, coğrafik olarak yoğunlaşmıştır ve daha çok detaylandırılmıştır. Perakende dağıtım depoları genellikle, mağazaların küme halinde bulunduğu yerleşim yerlerine bir iki günlük yol mesafesinde bulunmaktadır. Perakendecilerin dağıtım sistemlerinin teslim noktaları oldukça net ulaşım planlaması yapmalarıyla bilinir. Perakendeciler genellikle dağıtım depolarından büyük miktarda stok ürünlerini karışık kontrol sistemleri için ihtiyaç yaratarak naklederler. Envanter boru hattı mantığı, perakende alanının yüksek maliyeti nedeniyle kritiklik arz eder. Dağıtım zamanlamasının uygun olması, şirketin envanterinin sürati ve idamesi için gereklidir. Bütün bunlara ek olarak, çoğu perakendeci birçok lojistik faaliyeti

kendilerinin yapması yerine dışardan temin etmektedir. Çeşitli lojistik faaliyetler birçok yolla yapılabilir. Temel sistemler aşağıdakiler gibidir:

- Operasyonel koordinasyona yönelik stratejik,
- Dağınık koordinasyona yönelik merkezileştirilmiş,
- Personel koordinasyonuna yönelik hat.

- Lojistik örgütlenmede **takım ekip olabilmek** çok önemlidir. Hangi yapı kullanılırsa kullanılsın, lojistik bir işlem olarak görülmelidir. Tedarik zinciri yönetimi olarak işletildiğinde, özel organizasyonel yapılar genellikle bir çok şekil alabilirler. Bazı endüstriler için takım organizasyonu çok efektif olabilir. Takım kelimesi, az miktardaki insanların biraraya gelerek belirli bir amaç, ortak bir hedef ve ortak sorumlu gördükleri bir konu için oluşturdukları grup olarak tanımlanmaktadır. İki genel takım tipi mevcuttur; **görev timi ve çalışma komiteleri**. Görev timi, spesifik, tanımlanabilir net bir amaca ulaşmak için ve çalışma timi de devam eden, bir yapının parçası, devam eden özel bir amaç için kullanılır. Görev timi ve çalışma komiteleri farklı görevlere odaklanır ve farklı fonksiyonlarda bulunurlar. Görev timi ve çalışma komitesi arasındaki anahtar ayrım, ikincisinin elemanlarının bir takıma göre daha bireysel hareket etmesidir. Çalışma komitesi yapılması gereken bir karar için toplanır ve her birey bireysel olarak kabul edilen bütünün bir parçasını tamamlar. Bir görev timinde ortak paydalar vardır ve işin çoğu diğer takım üyeleri tarafından bile yapılabilir. Bir diğer önemli ayrım ise, görev timi üzerinde çalıştığı işi sahiplenir. Örneğin, bir görev timi dizayn ve programı başarıya ulaştırmak için onaya ihtiyaç duymaz iken çalışma komitesi her adımı genellikle üst yönetimden onaylatma ihtiyacı duyar. Bu nedenle, bir görev timi, çalışma komitesine göre daha fazla görev ve grup sorumluluğu seviyesine sahiptir. Görev timi oluştururken, birçok durum tanımlanmalıdır (takımların birçok türüne uygulanabilir) :

- Fırsat: takımın var oluş nedeni nedir?
- Yöntem: izlenmesi gereken adımlar, ve cevaplanması gereken sorular?
- Başarının kanıtı: hangi sonuçlar beklendi ve başarıya ulaşmak ne kadar sürecek?
- Kaynaklar: personel, zaman, fon ve ihtiyaç duyulan diğer kaynaklar nelerdir?
- Sınırlamalar: takımın zaman çerçevesi, sorumluluk sahası, otorite sahası ve bütçesi nedir?
- Beklentiler: takımdan istenilen çıktılar ve bu çıktılar ne zaman oluşturulacak?

-Yapı ve teknoloji bir firmanın **organizasyonel karakteristiğinin önemli** bileşenleridir. Yapı, farklı fonksiyonlar arasında var olan ilişkiyi tanımlar, iç fonksiyonlu

(pazarlama, finans, operasyonlar, üretim, lojistik) veya dış fonksiyonlar (depolama, trafik, satın alma, müşteri hizmetleri). Bağlantılar genellikle şirketin organizasyonel şemasında gösterilir. Yapı değişkenlerine örnek olarak özelleşme, indirgeme, biçimlendirme, kontrol kapsamı, organizasyon büyüklüğü ve çalışma birimi büyüklüğü verilebilir. Organizasyonun etkinliği firmanın iç ve dış faktörlerinden etkilenir. İç faktörler, lojistik yönetimler tarafından kolaylıkla kontrol edilebilenler organizasyonel klima olarak bilinirler. Bazen bu firma kültürüne yansiyabilir. Dış faktörler, bazen kontrol edilemeyen elementleri tanımlayabilir. Politik ve yasal, ekonomik kültürel ve sosyal ve rekabetçi çevreyi içerir.

Organizasyonun **etkinliğinin anahtarı** organizasyon şemasındaki kutuları dolduran **çalışanlardır**. Bireylerin işi yerine getirebilme becerileri, iş sorumluluklar tamamen bütün organizasyonun etkinliğini tanımlar. Bütün çalışanlar değişik dış görünüş, hedef, ihtiyaç ve yeteneğe sahiptirler. Bu farklılıklar aynı ortamda çalışsalar bile insanların farklı davranmasına neden olur. Bu farklılıklar organizasyonel ekler ve iş performansı gibi organizasyonun etkinliğini etkileyen iki önemli direk davranışlara sebep olabilir. Ek ve performans olmadan, etkinlik tamamen fakat başarı imkansızlaşır. Makro düzeyde politikalar, organizasyon yapısının hedefini tamamen tanımlar, mikro düzeyde politikalar, (departmansal) firmanın çeşitli fonksiyonlarının bireysel hedeflerini etkiler; depolama, trafik, iş emir ve müşteri hizmetleri gibi mikro ve makro politikalar, organizasyonun uygulama ve işleyişini değiştirerek etkiler. Planlama, koordinasyon ve hedef amaçlı aktivite tesisleri (organizasyon etkinliğini tanımlayan) firma tarafından mikro ve makro düzeyde politika ve uygulamalara adapte edilir. Organizasyonun etkinliğini geliştirmede, lojistiğin icrasında önemli bir rol oynayabilir. Aşağıdaki altı tanesi en önemlileridir;⁶⁹⁷

- Stratejik Hedef Ayarları: İki önemli hedefin net bir şekilde tanımlanmasını gerektirir. Bütün organizasyon hedefi ve bireysel çalışan hedefi. Her ikisi de uyumlu olmalı ve firma/çalışan hedefine uyumlu olmalı. Örneğin, firma bütün işlem basamaklarını yüzde 10 indirme gibi bir temel hedefi olabilir, fakat bu hedefe ulaşma ve başarıyı elde etme her çalışanın işi ile ilgili bileşeni geliştirmesine bağlıdır.

- Kaynak Kazanma ve Kullanma: Teknoloji kadar insan ve finans kullanmayı içerir, ortak hedef ve zıtlıklara karşı başarıyı artırmak için. Bu durum uygunca alıştırmı veya denenmiş kişilerin firmanın özel taşıma filosunu yönetmesi, firmanın uygun

⁶⁹⁷ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.583.

depolama ve istifleme sistemleri seçmesi, geleceğe yönelik fırsatlar yaratmak için gerekli yatırımları yapması ve diğer yatırım projeleridir.

- Performans Çevresi: çalışanların uygun organizasyon iklimlendirmesinde çalışması ve çalışma motivasyonunu artırmak ve sonucunda bütün lojistik fonksiyonların etkinliğini maksimize etmektir. Hedef amaçlı performans çevresini geliştirmeye yönelik stratejiler uygun çalışan ve yer seçimini, eğitim ve geliştirme programları, görev tasarımı ve amaç bazlı ödüllendirme temelli performans değerlendirmesini içerir.

- İletişim Yönetimi: Herhangi bir organizasyonda lojistik etkinliği etkileyen önemli faktörlerden biride iletişim metodlarıdır. İyi bir iletişim olmadan, lojistik politikalar, işlemler ve hatalar ile başarıya dair geri besleme bilgileri organizasyon içerisinde düzgün bir şekilde ilerleyemezler. İletişim yukarıdan aşağı doğru (patrondan iş yapana doğru), (iş yapandan patrona doğru) veya yatay (patrondan patrona veya işçiden işçiye) akar.

- Karar Alma: Dünya genelinde yapılan bir iş idaresi araştırmasında, karar vermeye yönelik bilgilerin yüzde 80'inin organizasyon içerisinde ulaşılabildiğini göstermiştir. Bununla birlikte, yüzde 38'i zaman kaybı ve yüzde 68'i veri elde etme maliyetinin firmaya ağır geldiğini göstermiştir.

- Liderlik: Bir organizasyon içindeki liderlik ve karar verme tecrübesinin iletişim etkinliği üzerinde karşılaştırmalı önemi yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bir çok şirkette lojistik departmanı veya bölümü lojistik icrasının en belirgin görüntüsüdür. Eğer icra, kişinin becerisi, düşüncesi, mantığı, kararları ile ilgili ise o zaman lojistik organizasyon kadın veya erkek onu çok verimli giib görünebilir. Aksine, lojistik organizasyondaki liderlikte ve karar verme yetisindeki eksiklik genellikle aynı derece verimli olmayacaktır.

- **Organizasyonel adaptasyon ve değişim** önemli bir organizasyon etkisidir. Lojistik aktiviteleri çevreleyen ortam sabit gözleme ihtiyaç duyar. Durumlar değiştiğinde, lojistik firmanın servis-fiyat pazarlarına değişime adaptasyona devam etmelidir. Değişken çevresel dalgalanmaların örneği olarak taşıma yasalarını, müşteri servis ihtiyaçlarını, hedef pazardaki rekabet derecesini, pazardaki ekonomik ve/veya finansal kaymaları ve teknolojik gelişmeleri içerir. Bu önemlidir ancak adaptasyon ve değişim geliş güzel ve plansız değildir. Etkif bir organizasyon durağanlığını ve

sürdürülebilirliğini göstermelidir. Fakat bu yalnızca firmaya pazara girmeyi önerir fakat müşteri değerini geliştirme ile de bağlıdır. Organizasyonlar zamanla değişir. Firma kendi dizaynını veya çevreyi yansıtan yapısını veya bütünleşik değişimi geliştirmek zorundadır. Lojistikçiler yeni organizasyon birimleri yapısını veya yeniden yapılanmayı denemelidir, bu adım ve sıralar aşağıdaki gibidir;⁶⁹⁸

- Karşıtlık ve stratejileri araştır,
- Firma yapısı ile uyumlu fonksiyonları organize et,
- Sorumlu fonksiyonları tanımla,
- Yönetim stillerini bil,
- Esneklik için organize et,
- Mümkün olan destek sistemlerini bil,
- Bireysel ve organizasyonel amaçlar için İnsan kaynaklarını anla ve planla.

- **Amaçların bütünleştirilmesi** lojistik örgütlenmenin kilit unsurlarından biridir. Bütün firma stratejileri ve amaçları uzun dönem yönetim ve odaklarınızı verir. Bunlar, firma-finans, pazarlama, üretim ve lojistik için temel ve kılavuz fonksiyon bileşenlerini belirler. Lojistik **yapı bütün strateji ve amaçları desteklemelidir**. Bu nedenle, lojistik icrası firma stratejisini anlamada önemli bir rol aldığını anlayacaktır. Ayrıca, lojistik organizasyonel yapı firmanın öncelikli amaçları ile uyumlu olmalıdır. Lojistiğin özel organizasyonel yapısı firmanın bütün yapısından etkilenir, lojistik artarak merkezileştirilir. İlişkilerin raporlanması esnasında, lojistik pazarlama departmanına rapor verir, eğer firma tüketim malzemesi firması ise ve üretim operasyon veya yönetim firması ise firma öncelikle bir endüstriyel ürün üreticisiyse. tüketici komünasyonu ve endüstriyel ürün tüketicisi Birçok firmada lojistik sıklıla CEO'ya direk raporlama aktivitesini yerine getiren ayrı bir organizasyonudur. Bu uygulama stratejik lojistik öneminin düşünüldüğünden hızla büyümesidir. Daha başarılı lojistik organizasyonel yapılar bir çok ortak karakteristiğe sahiptir, buna rağmen organizasyonel çartlarda benzemeyen yapılar olarak görülebilir. Genelde, aşağıdaki karakteristikleri içerir;⁶⁹⁹

- Resmi lojistik veya lojistik kanallar yönetim organizasyonu,
- Politika belirleme ve yönetim ayarlamalarına merkezi yaklaşım,
- Kabul edilen tipik lojistik faaliyetlerin ötesindeki aktiviteleri içermeye ve işleme,
- Lojistik stratejileri takip eden organizasyonel yapılar,

⁶⁹⁸ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.583.

⁶⁹⁹ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.584.

- Bağımsız, bütünleşik lojistik işlemler,
- Fonksiyon birimlerinden lojistik üretim ve lojistik ile diğer firma fonksiyon ve işlemleri,
- Lojistik işlemlerin sürekli gelişim ve eşlik etme ve tesis değiştirme kabiliyeti.

- **Fonksiyonel sorumlulukların dağılımı** diğer önemli bir unsurdur. Çatışmaya ve problemlere diğerlerinden daha fazla neden olan bir soru lojistik organizasyonun bir fonksiyonu olarak tanımlanır demiştir bir yazar, özellikle eğer geleneksel alt yapılardan daha iyi sonuç veriyorsa. Lojistik fonksiyonların bütün veya büyük bir kısmını yalnız bir departman veya bölüm altında toplamak önemlidir. Tam fonksiyonel sorumluluk ile donatılmış bu şekildeki bir organizasyonel yapı firmanın maliyet analizi ve lojistik konseptlere entegre olmasına izin verir. 100'den fazla Amerikan şirketinin örneklenmesinde şu görülmüştür; lojistik genellikle, dış taşıma, firmalar arası taşıma, depolama, iç taşıma, malzeme taşıma ve envanter yönetimidir. Çünkü bunlar temel lojistik fonksiyon alanlarıdır. Diğer fonksiyonlar, önemli fakat firmanın lojistik misyonunu olarak bu kadar önemli değildir. Çünkü satış tahminleri yapmada, ham madde depolamada ve uluslararası lojistik aktivitelerinde lojistik sorumluluğu yoktur.

- **Yönetim biçimi** büyük lojistik icrasında hemen hemen organizasyonun asıl yapısı kadar önemlidir. Birçok firma önemli değişikliklerden geçmektedir; personel morali, personel ve üst yönetimin değişimine bağlı olarak verimlilik. Organizasyonel tekrar yapılanma çok gerekli olarak meydana gelmeyebilir. Yönetim biçimi ve üst yönetimin lojistik icrasındaki tavrı ve daha alt derecedeki yöneticiler organizasyonun tüm aşamalarındaki davranış, motivasyon, iş etiği ve çalışan verimliliğinde etkilidirler. Gözle görülemeyen Yönetim biçimi bileşenlerinden bir tanesi, tanımlı organizasyon yapılarından farklı olarak iki firmanın kar, verimlilik ve motivasyonlarını farklı kılabilir. Yönetim biçimi firmanın lojistik misyonunun başarısında önemli bileşenlerden bir tanesidir ve önemli nedenlerden bir tanesi de çok farklı organizasyonel yapılarda aynı derecede etkili olabilir. Öğrenen organizasyona göre öğrenmenin eskiden olduğu gibi yalnızca birey personel düzeyinde değil, grup ve örgüt düzeyinde sistemsel bir yaklaşımı öngörür. Öğrenen organizasyonun temel özellikleri incelendiğinde;⁷⁰⁰

- Sürekli öğrenme : Öğrenme paylaşılr, iş bilgiye başvurma ve bilgi yaratma yeri olarak algılanır.
- Bilgi kuşağı ve paylaşma : Bilgi paylaşımı ve yaratımı için sistemler yaratılır.

⁷⁰⁰ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.585.

- Eleştirel sistemli düşünme : Yeni biçimlerde düşünme, dönüt halkaları görme, varsayımları sınama cesaretlendirilir.

- Öğrenme kültürü : Hedefleri öğrenme ödüllendirilir, desteklenir.

- Esneklik ve deneyimlemenin cesaretlendirilmesi : Risk alma, yeni fikir,ürün, hizmet, işlem geliştirme serbesttir.

- Personele değer verme : Personelin gelişim ve refahı desteklenir.

- **Örgüt ikliminin** pozitif olarak algılanması artan iş doyumunu ile ilişkili bulunmuştur. Örgüt iklimi örgüt kültürü ile yakından ilgilidir. İklim, örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Bu, çalışanın örgüt hakkındaki bilişsel bir haritası olarak görülebilir ve harita çalışanın örgütle ilgili deneyimleri sonucunda şekillendirilir. Bu harita sayesinde çalışan, davranışları örgüt taleplerine uygun hale getirmeye çalışır. Bir başka yazara göre iklim insanın algıladığı ve içinde bulunduğu psikolojik çevreyi ifade eden bir kavramdır. İki kavram zaman zaman yazarlarca birbirinin yerine kullanılabilmeyle beraber aralarında bazı farklılıklar vardır. İkisi de örgütle ilgili bazı özelliklere işaret eder. Ancak iklim örgütün kısa dönemli, kültür ise uzun dönemli özelliklerine karşılık gelir. İklim, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından, kültür ise üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir. İklimin değiştirilmesi kültüre göre daha kolaydır.

Örgüt kültürünün verimliliğinin artırılması açısından **İKY** önemli olup, bu bağlamda aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi hedeflenir:⁷⁰¹

- Örgüt amaçlarına ulaşılabilmesine yardımcı olmak.

- Çalışanın beceri ve yeteneklerini en etkin ve verimli şekilde kullanarak istihdam edilmelerini sağlamak.

- İyi eğitilmiş ve motive edilmiş personel temin etmek.

- Çalışanda iş doyumunu ve kendini tamamlama ihtiyaçlarını arttırmak.

- İş yaşamının kalitesini geliştirerek devamlı çalışmayı arzu edilir hale getirmek.

- İKY politika ve uygulamalarını tüm çalışanlara aktarabilmek, onlarla bu amaçla iletişim kurmak.

- İş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularında yardımcı olmak.

- Çalışanların, grupların, işletmenin ve toplumun karşılıklı çıkarlarını dikkate alan değişim yönetimini gerçekleştirmek.

- Yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde **toplam kalite yönetiminin** temeli sürekli gelişmeye dayanır. Kurumdaki tüm işler bu anlayışa göre çözümlenir. Hedef

belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli hızlı bir tempoda geliştirmektir. Daha önce bahsettiğimiz ölçüm ve istatistik ile grup çalışması olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Zaten, Japon kalite yönetimi ile Batının kalite yönetimindeki temel fark kendini Japonların **sürekli gelişmeyi** başarı ile yürütmelerinde gösterilmektedir. Sürekli gelişme planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma şeklinde işlemektedir. Bu işleyişi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlar'a aktaran Deming olmuştur. Sürekli gelişme Japonya'da öylesine yerleşmiştir ki hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen Yönetimi adını vermişlerdir. Kaizen yönetiminde kalite bile nihai bir amaç olmayıp, yüksek rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araç olarak kabul edilir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında izlenen aşamalar:⁷⁰²

- Kuruluşun Kalite Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi,
- Çalışanların Tümünün Müşteri Tatminine Öncelik Vermesi,
- Çalışmaların İleriye Yönelik ve Bilinçli Şekilde Programlanması,
- Sürekli Eğitim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi,
- İstatistiksel Yöntem ve Süreç Kontrol Çalışmaları,
- Prodüktivite Çalışmaları,
- Kalite Maliyetlerinin Hesaplanması,
- Planlı Bakım,
- Tedarikçilerle İlişkiler,
- Kalite Denetimi.

- Lojistik sektörü **teknolojik gelişmelerden** ve ekonomik yapı içerisindeki **değişmelerden** kolaylıkla etkilenmektedir. İşletme yönetimi yazınında lojistik sektörünün devrim niteliğindeki değişimlere alışkın olduğu kabul edilmektedir. Örneğin taşımacılık sektöründe lojistik hizmeti sağlayıcılarının geleneksel firmalara göre sorun çözme ve müşteri memnuniyeti konularında daha yetenekli olduğu ifade edilmektedir. Lojistik sektörünün bu özellikleri dinamik ve değişime duyarlı iş gücüne gereksinimi ortaya çıkarmaktadır. Lojistik sektöründeki işgörenlerin gerek teknik gerekse kişilik olarak sektörde gelişen yenilik ve değişimlere uyum sağlayabilecek yapıda olmaları oldukça önemlidir.⁷⁰³

⁷⁰¹ Hüseyin ÖZGEN, A.ÖZTÜRK, A.YALÇIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.10.

⁷⁰² M.Ş.ŞİMŞEK, "Yönetim ve Organizasyon", s.377.

⁷⁰³ Yuko AOYAMA, Samuel RATICK ve Guido SCHWARZ, "Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective", **The Professional Geographer**, 58(3), 2006, s.329.

c. Lojistik Örgüt Kültürünün Geleceği

Uygarlığın gelişim sürecine paralel olarak "işyeri" kavramı hep değişim içinde olmuş ve her uygarlık kendine özgü bir "işyeri" formu yaratmıştır. Yapılan işin "rasyonalite"si gereği, bu anlamdaki değişim, "değerler" in baskın olduğu, toplumun diğer kurumlardaki değişimden daha hızlı ve çoğu kere, aynı mantığın neticesi olarak, bir "devrim" niteliğinde gerçekleşmiştir. Nitekim günümüzde, özellikle internet teknolojisinin etkisiyle, adına "sanal işyeri" (virtual workplace) ya da "**sanal şirket**" (virtual corporation) diyebileceğimiz, yeni kavramların yükselişine tanık olunmaktadır. Her türlü kavramlaştırmada yaşanan güçlükler, bu konuda geçerlidir. Daha şimdiden, bir biri ile bağlantılı, çok sayıda kavram ortaya atılmıştır. Örneğin "tele işe gidip gelme" (telecommuting), "sanal girişimcilik" (virtual enterprises), "**sanal örgüt**" (virtual organization), "**şebeke örgüt**" (network organization) ve "**sanal ofis**" (virtual Office) bunlardan bazılarıdır. Eğer yelpazeyi biraz daha genişletirsek bunlarla "elektronik ticaret" (electronic commerce) "internet ekonomisi" (Internet economics) gibi yakın kavramları da ekleyebiliriz. Aslında bütün bu kavramlar aralarındaki farklara rağmen aynı gerçeğin farklı yüzlerini ifade etmektedirler. Geleneksel iş ve işyerinin yanında olağan üstü bir hızda sanal işlerin ve işyerinin yükselişine tanık olunmaktadır. Aslında "sanal" kavramı ilk defa 1950'lerde bilgisayarlarda "olmadığı halde, varmış gibi kullanılan" "sanal bellek" kavramı ile gündeme gelmiştir. Daha sonraki yıllarda ortaya atılan ve başında "sanal" olan tüm kavramlarda, "gerçekte fiziki olarak var olmadığı halde, etkisi olan" örgüt, işyeri ya da şirket karşılığı kullanılmıştır. Nitekim sanal işyeri kavramının bir parçası olan "sanal şirket" deyimini ilk defa Digital Equipment Corporations'dan Jan Hopland ortaya atmıştır. Bununla Hopland şirketin hem iç, hem dış kaynaklardan yararlanarak, sahip olduğundan daha fazlasını kullanmasını kastetmektedir. Çıkış noktası bilgisayarlardaki sanal bellek kavramıdır. O'na göre "Sanal" "bir gerçektir, ancak tam bir gerçek değildir".⁷⁰⁴

Öte yandan, sanal şirket ya da işyeri kavramı çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Tanımların yer aldığı yelpazenin bir tarafında "**tele işe gidip gelme**" (telecommuting) ve internetin sadece tanıtım amacıyla kullanılması varken, diğer tarafta ise tasarım ve yönetim dışında tüm işlerin dış kaynaklardan yararlanarak (outsourcing) yapıldığı ileri düzeyde sanal işyerleri vardır. Ancak sanal işyeri, yine de "tele işe gidip gelme" ya da "dış kaynak kullanımı" ile karıştırılmamalıdır. Bunlar sanal çalışmanın araçları olmakla birlikte, bir bütün olarak sanal çalışma, bunların ötesinde

anlam ifade etmektedir. Sanal şirketin en önemli özelliklerinden birisi, muhtelif şirketlerin bir araya gelerek, kaynaklarını, hünelerlerini cihazlarını, ortak bir amaç için birleştirmeleridir. Aslında geleneksel şirketler, sanal şirkette bağımsız varlıklarını muhafaza etmektedirler. Sanal ofisler yapması zor karmaşık şeyleri tümüyle tek başına yapmamaktadırlar. Bir diğer ifade ile, sanal olmak demek zayıflığını destekleyecek müttefikler bulmak demektir. Sanal işyerlerinde, geleneksel örgütlerin "fiziki sınırları" ortadan kalkmaktadır. Merkezdeki ofis, sanallık derecesine göre, alabildiğine küçülmektedir; hatta merkez yok olmaya doğru yüz tutmuştur denilebilir. Çalışanların sayılarında da önemli düzeyde azalma mevcuttur. Buna karşılık, sanal şirket yapısı gereği mevcut kaynakları ile karşılaştırılmayacak boyutlarda, geniş bir iş hacmine sahip olabilir.⁷⁰⁵

Sanal çalışma düzeninde, ölçek ne olursa olsun, faaliyet alanı bütün yeryüzüdür. Sanal şirket, teknolojik altyapının bulunduğu dünyanın her noktasına, zamandan ve mekandan bağımsız, gidebilir. Sanal şirket modeli, geleneksel şirketin sınırlarını, yeniden tanımlıyor. Taraflar arasındaki işbirliği, sınırların nerede başladığı, nerede bittiği konusunda karar vermeyi güçleştiriyor. Sanal şirkette, geleneksel bürokratik kurallar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Hiyerarşik yapılar düzleşmektedir. Özellikle şirket içinde e.mail kullanımının yaygınlaşması, şirket içinde her türlü örgütsel engeli kolayca by pass edebilmektedir. Açık kapı politikasının ve elektronik eşitlik ilkesinin örgüt kültürlerinin özü olduğunu belirten Hewlett-Packard bunun bir örneğidir. Yine sanal şirketler, mevcut egemen devletlerin surlarını adeta geçirgen zarflara dönüştürmektedirler. Bugün özellikle, bir ticari mal haline gelen bilgi, büyük ölçüde ulusal mevzuatın dışında, rahatlıkla bu sanal ortamda alınıp satılabilmektedir. Mevcut mevzuat ile de bunların tümüyle kontrolü mümkün değildir. Sanal şirkette çalışma yirmi dört saate yayılmaktadır. Yani dünyanın farklı coğrafyalarındaki insanlar sanal ortamda, aynı proje üzerinde, farklı zamanlarda çalışarak işlerini yürütebilir hale gelmektedirler.⁷⁰⁶

Ayrıca sanal şirket büyük bir **esneklik** de getirmektedir; talebe geleneksel işlemlerden daha hızlı cevap verebilmektedirler. Gerektiğinde yeni ittifaklarla büyümeleri veya küçülmeleri de söz konusu olabilir. Sanal işyeri kavramı, tümüyle internet'e bağlı olarak ortaya çıkmamıştır. Ancak bugün yaygınlık kazanmasında, bu teknolojinin olağanüstü bir hızda gelişmesinin, büyük bir etkisi vardır. Dolayısıyla

⁷⁰⁴ V.BOZKURT, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", s.98.

⁷⁰⁵ V.BOZKURT, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", s.99.

İnternet, sanal çalışmanın her türünde son derece stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle e.mail, www, telefon, bilgisayar benzeri enformasyon teknolojileri sanal işyerinin ayrılmaz parçalarıdır. Bir diğer ifade ile teknolojik alt yapı sanal şirketin olmazsa olmazıdır. Sanal ortamda hem işgücü, hem de müşteri, yoğun bir şekilde bilgi ve teknoloji kullanılır. Özellikle İnternet'in gelişimi, sanal çalışmayı küresel düzeyde kolaylaştırmış ve ucuzlatmıştır. Sanal ortamda, müşteri siper uzaydaki, web sitelerini, internet üzerinde tarayarak, ihtiyacı olan bir malı, kredi kartını kullanarak rahatlıkla talep edebilir.⁷⁰⁷

Tablo 22: Sanal İşgücü Kullanımının Faydaları

Verimlikte iyileşme	75(%)
Müşteriye cevap vermekte iyileşme	75
Operasyon etkinliğinde iyileşme	63
Müşteri tatmininde iyileşme	63
Piyasaya hızlı cevap vermede iyileşme	50
Rakiplere daha hızlı cevap verme	50
Üretim ve servis kalitesinde iyileşme	50
Yaşam kalitesinde iyileşme	38

Kaynak: Veysel BOZKURT, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.102.

Lojistik örgütler için gelecek zorluklar incelendiğinde önemli güçlükleri ve aynı zamanda fırsatları temsil eden iki mesele vardır. Bunlar: **Tedarik Zinciri Yönetimi ve e-ticaret**. Bu bağlamda, lojistik işletmenin geleceğini kotarabilmesi için TZY ve e-ticaret ile uyumlu olabilecek lojistik örgüt kültürünün oluşturulması gerekir. Bir çok yönetim takımı entegre lojistik yönetim konseptini şirketlerinin sınırları içinde başarıyla uygularken, diğerlerine göre nispeten daha az örneğin tedarik zinciri boyunca başarılı uygulamaları vardır. Bununla birlikte yöneticiler internet iş rekabetinin ortaya çıkan örneğinin farkına varıyorlar ve başarılı entegrasyon ile anahtar işin yönetimi karşısında tedarik zinciri üyelerinin esas olarak tek kişilik girişimin başarısı olarak belirleyeceklerini biliyorlar. Tedarik zinciri yönetimi şansa bırakılmaz. Bu nedenle yöneticiler firmanın tedarik ağının nasıl yönetileceğini belirlemeye ve yorumlamaya aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminin potansiyelini orta çıkarmaya uğraşıyorlar. Lojistik yöneticiler tedarik zinciri yönetimi uygulamak için sistem yaklaşımı gerekli olan

⁷⁰⁶ V.BOZKURT, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", s.100.

⁷⁰⁷ V.BOZKURT, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", s.101.

takımların karşılıklı fonksiyonları arasında anahtar rol oynamalıdır. Tanımlandığı gibi tedarik zinciri yönetimi birbiriyle yakından ilgili üç unsur içerir.⁷⁰⁸

- Tedarik zinciri ağ yapısı,
- Tedarik zinciri iş süreçleri ve
- Yönetim elemanları.

Şirketler içinde ve arasında süreç/aktivitelerin yapısı daha yüksek rekabeti ve kazancı yaratmak için hayattır. Başarılı tedarik zinciri yönetimi entegre edilmiş iş süreçleri ile tedarik zincirinin anahtar üyelerine ihtiyaç duyar. Tedarik zinciri entegre edilmediği, uygun akış sağlanmadığı ve yönetilemediğinden dolayı bir çok uyuşmazlık ve değer kayıpları ile sonuçlanır. Başarılı tedarik yönetimi için önceden yapılması gereken şey örgüt içi aktivitelerin koordine edilmesidir.

Pazarlama araştırmacıları, özellikle dağıtım kanalları üyeleri ile ilgili olarak tedarik zinciri gerekleri kritik yön çalışmasının önündedir. Yinede üreticilerden tüketicilere ve ihmal edilmiş satıcı ağına odaklanmaktadır. Tedarik zincirini desteklemek için bizim yaklaşımımız satıcılarla tüketicilerin dahil olduklarından emin olur. Pazarlama strateji formülü dahili ve harici kısıtları hesaba katarken, tedarik zinciri yönetimi açıkça daha kritik faktörlerin değerlendirilmesini yapar. Buna ek olarak klasik pazarlama rolleri ve satış elemanları değişiyor. Takım gayreti yeni ürünleri pazarlamak ve geliştirmek için daha genel bir hale geliyor. Firmanın satış gücünün rolü müşteri önerisi için ölçmek ve satışın biri için değişiyor. Satış elemanı, müşteriye gelen değerleri anlayan, değerleri müşteriye sağlayan sonra müşteriye bu değerleri satan bir danışman gibi davranması gerekir.

Tedarik zinciri yönetiminin uygulanması, tedarik zinciri üyelerinin tanımlanmasını, kiminle kritik bağlantı yapılacağını, hangi sürecin diğer anahtar üyeler ile bağlantılıya ihtiyaç duyduğunu ve ne tip entegrasyonun diğer süreçlerle bağlantılı olacağını içerir. Amaç en önemli değeri yaratmak sadece şirket için değil aynı zamanda son kullanıcıyı içeren tüm tedarik zinciri ağı içindir. Sonuç olarak, toplam süreç verimi ve tedarik zinciri üyelerinin bütünüün verimi sayesinde yeniden mühendislik ve entegrasyon ile yeni katılmış tedarik zinciri süreci amaçlanmalıdır. En önemli öncelik, onların tedarik zincirini yönetmek ve tanımlamak için yöneticilere rehberlik edebilen kuralcı modelin geliştirilmesi olmalıdır. Tedarik zinciri yönetiminin tanımını yazmak, tanımı uygulamaktan daha basittir. Tedarik zinciri

⁷⁰⁸ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.586.

yönetimini uygulamak isteyen yöneticilerinin karşısına birçok zorluk çıkar. Tedarik zinciri yönetimini uygulamak isteyen bu yöneticiler tarafından cevaplanması gereken anahtar sorular aşağıdadır.⁷⁰⁹

- Anahtar iş süreçleri arasındaki ilişkiler nelerdir? Firma içindeki süreç yaklaşımını uygulamak için ambar sahiplerinden işlevsel satın almayı nasıl elde edebiliriz? Şirket içindeki değişik katılımcılar genel amaçlar doğrultusunda nasıl cesaretlendirilebilirler? Pazarlama ve üretim ödül yapısı genellikle birbirine karşı gelme eğilimindedir İçsel entegrasyonun ötesinde organizasyonlar arası değişim yönetimi nasıl uygulanmalı?

- Varolan tedarik zinciri nasıl plana dökülmeli? Bu planda tüm bağlantılı şirketler yer almalı mı? Yoksa sadece ana şirketler mi olmalı? Tedarik zinciri planında kimlerin olup olmayacağına karar verme konusunda daha başka yollar var mı? Tedarik zincirinin şekline bağlı olarak (zincirdeki yatay yapı, dikey yapı, merkez şirketli yapı gibi) iyi bir tedarik zinciri yönetim çalışması için ipuçları(implications) nelerdir? (Bknz. Bölüm 2)

- Tüketici seviyesindeki değer önerisi nedir veya tedarik zincirinin en ucu nedir? Değer önerisine ulaşmak için en iyi tedarik zinciri konfigürasyonu nedir? Bu zincirde yer alan şirketler masrafları/maliyetleri ve kazançları/karları nasıl paylaşmalı?

- Bütün tedarik zincirinin performansını değerlendirmek için hangi parametreler kullanılmalı? Bireysel üyeler mi? Grup üyeleri mi? Uygulamalar için potansiyel engeller nelerdir ve bunların üstesinden nasıl gelinebilir?

- Halihazırdaki tedarik zinciri planını arzuladığımız verimi verebilen en iyi plana dönüştürmek/modifiye etmek için gerekli süreç/yöntem nedir?

- Kritik üyelerle bağlantı sürecini ne belirliyor? Firma, hangi içsel oluşumun hangi müşteri veya tedarikçiyle bağlantıya geçmesine nasıl karar vermeli? Hangi dahili işyeri yönteminin tedarik zincirinin tamamında veya bir bölümünde geçerli olacağını belirleyen karar kriteri nedir?

- Her "süreç bağlantısına"(process link) uygulanması gereken bütünleşmenin çeşidine/seviyesine ne karar veriyor?

⁷⁰⁹ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.589.

Tedarik zinciri içinde, en verimli ve efektif ürün akışını elde etmek için, tedarik zinciri ağındaki firmalarda kilit iş süreçlerini entegre etmek gerekmektedir. Aksi, pazaryerinde yıkıcı ve parçalayıcı sonuçlar doğurur. Örnek olarak, bazı pazarlama programları olabilir ki bunlar, hızlı veri akışı sağlayan ancak müşteri envanterini azaltan lojistik programlarını devre dışı bırakır, tüketiciye verilen servisi artırır, müşteri ve tedarikçinin karlılığını yükseltirler. Tedarik zinciri idaresini (merkez noktadan tüketim noktalarına entegre malzeme ve bilgi akışı gibi) başarılı bir şekilde gerçekleştirmek, entegre lojistik yönetimini başarmak için en önemli şartlardan biridir.⁷¹⁰

Buraya kadar açıklananlardan görülmektedir ki lojistik işgücü niteliğine üzerinde etkili olan iç ve dış unsurlar bulunmaktadır. Lojistik işletmeler lojistik işgücünü tüm bu etkilerin vektöründereket ortamının gerektirdiği şekilde geliştirmek ve niteliklerini arttırmak zorundadırlar. Bu ince hesap ve kitabı gerektiren bir yönetsel ve eğitsel mücadeledir. Bu mücadeleyi kazanmanın yollarını açıklamadan önce lojistik işgücü niteliğindeki dönüşüme etki eden rekabet gücü unsurları bir sonraki bölümde incelenecektir.

III. LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜMÜNÜN ETKİ ETTİĞİ REKABET GÜCÜ UNSURLARI

Lojistik işgücünün ana malzemesi insandır. Bu özellikten dolayı asıl mesele; insan dünyasının karmaşası yanında iş dünyasının da karmaşasının doğru bir şekilde yönetilmesidir. Küreselleşme süreci değişen ve dönüşen ortamda rekabeti daha keskin hale getirirken lojistik işletmeleri bekleyen en önemli sorunlardan bir tanesinde sahip olduğu entelektüel sermayesini geliştirmek ve geleceğe hazırlamaktır. Kısaca lojistik işgücü niteliklerinde dönüşümü yaratmaktır. Bu bölümde lojistik işgücü niteliğindeki ve etki rekabet gücü unsurları tezin sonuçlarına etki edecek şekilde ortaya koyulacaktır.

A. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü

Genel olarak çevre, bireyin, işletmenin ya da toplumun yaşamını etkileyen ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, fiziksel vb. koşulların toplamıdır. Çevre durağan ve dinamik olabilir. Durağan çevre faaliyetlerin, görevlerin ve süreçlerin tam olarak tanımlanabildiği ve dolayısıyla yavaş değişen bir çevredir. Durağan çevrede iş ve görevlerin çok iyi tanımlandığı, ilke, esas ve kuralların açıkça belirlendiği,

⁷¹⁰ J.R.STOCK, D.M.LAMBERT, s.702.

işletmedeki alt-üst ilişkilerindeki statü farklılıklarının yoğun biçimde korunduğu, iletişimin dikey ve resmi olduğu ve üst kademe yönetim tarafından sıkı bir denetimin uygulandığı mekanistik örgüt yapıları etkili olmaktadır. Dinamik çevre ise hızlı değişim ve gelişmelerin olduğu çevredir. Dinamik çevrelerde yüksek esnekliğe sahip, değişim ve gelişimlere uyum yeteneği yüksek, esnek görev tanımları, az sayıda kural, katılımcı yönetim anlayışı, yatay iletişim daha az statü farklılığı, daha fazla yetki devrinin sözkonusu olduğu organik yapılar etkili olmaktadır.⁷¹¹

Lojistik sektörü dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Üretim süreci, ekonomik mal ya da hizmetlerin ortaya konulması için uygulanması gereken bir süreçtir. Bu süreç, doğa yasaları gibi, kendiliğinden oluşan bir süreç olmayıp, yöneten, planlayan ve örgütleyen insan uğraşının sonucudur. Bu yönetici güç uğraşları da insan gücü çalışma alanına ilişkindir. Ancak, **insan gücü çalışmaları** da esasen ikiye ayrılabilir. Bunlar; **yönetilen** çalışmalar ile **yöneten** çalışmalarıdır. Rekabetçi uluslararası pazarların oluşturduğu dinamik ekonomik çevredeki belli başlı değişimler, emek piyasalarında da yapısal bazı değişimlere neden olmuştur. Herşeyden önce, vasıflı işçilere olan talep, işgücünün beceri yapısında, dolayısıyla formel ve informel **eğitimde nitel değişimleri** beraberinde getirmiştir. **Emek, üretim öğeleri arasında en önemli olanıdır. İşletme sahiplerinin ve işletme çalışanlarının (işgören) amaca ulaşabilmek için gerek bedensel, gerekse zihinsel çabalarının tümü emek, işgücü olarak adlandırılır. Diğer üretim öğelerini bir araya getiren ve yönlendiren emek, işgücü öğesidir.** Bu nedenle, emek işgücü olmadan üretimde bulunulması düşünülemez.⁷¹²

Bir diğer önemli konu da içinde bulunulan **toplumun yapısı ve kültürü** ile yönetim tarzı ve organizasyon biçimi ilişkisidir. İşletmenin ait olduğu toplumun bir parçası olması o toplumun anlayışını da yansıtmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda, işletmenin insan kaynakları çalışmalarında uygun yapı ve yöntemleri geliştirmek için, içinde faaliyette bulunulan toplumsal yapı ve kültürün özelliklerinin bilinmesi büyük önem taşır.⁷¹³

Günümüzdeki gelişmeler yeni stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasını dikte ettirmektedir. Bu anlamdaki bir çalışmada uluslar arası danışmanlık firmalarından Mckinsey'in **7-S modelinden** de söz etmekte fayda vardır. Model, örgütün gelişmesi ve başarılı olmasının, aşağıda belirtilen birden çok faktöre bağlı olduğunu ve bu

⁷¹¹ H.ÖZGEN ve Diğ.,s.24.

⁷¹² M.ŞİMŞEK, s.79.

⁷¹³ H.ÖZGEN ve Diğ., s.27.

faktörlerin birbirleri ile ilişki ve etkileşim içinde bulunmaları dolayısı ile yöneticilerin bu faktörlerle tek tek değil, bir sistem içinde ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Başlangıç ve hareket noktası yönetici tarafından, çevresel analiz sonucu ve 7-S modelindeki faktörlerin bu çevresel unsurlarla etkileşim ve ilişki derecesi ile önemine göre belirlenecektir. Bu yedi faktör şu şekilde sıralanmıştır:

- Strateji (strategy),
- İşletme Yapıları (structure),
- Sistemler (systems),
- Yönetim tarzları (style),
- Kurum Kültürü (shared values),
- İnsan Kaynakları (staff),
- Yetenekler (skills).⁷¹⁴

Bu model incelendiğinde insan kaynağı ve bu kaynağın yetenek ve niteliklerinin kurum kültürü oluşturacak şekilde sistematik ve stratejik olarak dönüştürülmesinin gerektiği görülmektedir. Ancak burada önemli olan bu yeteneklerin neler olduğu ve nasıl dönüştürüleceğidir. Kanaatimizce bu tez bu sorunun cevabını verecek ilk çalışmalardan biri olarak lojistik sektöre hizmet edecektir.

Süreç tüketiciler nezdinde olumlu düşüncelerin yaratılabilmesini ve ürün yahut hizmet sunumunda farklılığı yaratabilmeyi zorunlu kılmaktadır. Çünkü günümüzde artık piyasayı müşteri yönetmektedir. İnsanlar artık birinci sınıf bir hizmet, tatmin zamanında teslim ve daha düşük maliyet istemektedirler. Daha iyi hizmet veren daha hızlı teslim eden ve daha düşük fiyat sunanlar galip geleceklerdir. Asıl değişim müşteriyi daha derinden tanımak olacaktır. Artık rekabette yeterlilik sınırı **müşterinin ürün performans taleplerinin egemenliği** altındadır. Müşteri bugün için yarının rekabetini yeniden belirleyen ve işletmelerin işlevlerini düzenleyen yönetime dışardan destek sağlayan bir ortak olarak değerlendirilmelidir.⁷¹⁵

Enformasyon teknolojilerinin ucuzlamış olması, küçük orta ölçekli işletmelerin daha şimdiden dev firmalar karşısında, geçmişte görülmedik düzeyde rekabette avantaj kazanmalarına ve sayılarının hızla artmasına yol açmıştır. Gelecekte **“tek kişilik müteşebbisler ordusu”** beklenmektedir. Yine günümüzde en popüler

⁷¹⁴ Hayri ÜLGEN, S.Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2004, s.342.

⁷¹⁵ Mehmet İNCE, Aykut BEDÜK, “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.430-431.

uzmanların üzerinde uzlaştığı noktalardan birisi de gereğinde firmaların küçülerek esneklik kazanmalarıdır. Enformasyon toplumunun global rekabet ortamında ayakta kalmanın yolu, sürekli yenilik yapmaktan geçmektedir; bu sebeple yeni bilgi işçilerinin “yaratıcılık”ları ve “hayal güçleri” son derece önemlidir. Dolayısıyla, enformasyon toplumunda işçilerin üzerindeki baskının mümkün olduğunca azaltılması, onların özgür bir ortamda yaratıcılıklarının artırılması büyük önem taşımaktadır. Nitekim Sony firması için yapılan bir çalışmada da vurgulandığı şekilde artık mevcut kurallara uyan “itaatkar işçi” makbul sayılmamakta, aksine yeni oylar ve yöntemler düşünen “yaratıcı” işçi büyük önem kazanmaktadır. Yeni işçinin “**bireyselliği**” son derece güçlüdür, iş hakkında bilgi işçileri çoğu kez üstlerinden daha çok bilgiye sahiptirler; dolayısıyla onları endüstri toplumunun mal üretimi sürecinde olduğu gibi yukarıdan verilen kesin talimatlarla yönetmek imkansız hale gelmiş ve üretim sürecine ağırlıkları artmıştır. Bilgi işçileri kolayca ikame edilemezler; bu sebeple işveren karşısında pazarlık güçleri yüksektir; dolayısıyla kendi haklarının korunması için kitle örgütlerine, mavi yakalı işçiler kadar ihtiyaç duymazlar. Gereğinde tek kişilik grev yapabilirler, iyi eğitim almışlardır ve ücretleri yüksektir.⁷¹⁶

Endüstri toplumunun dev fabrikalarında benzer özelliklere sahip bir araya gelmiş binlerce işçi sendikalaşma için oldukça uygun bir zemin hazırlamıştır. Oysa **enformasyon toplumuna geçiş** sürecinde çeşitlilik artmış, sendikalaşma açısından oldukça uygun bir ortama sahip olan kitle üretimi gerilemeye başlamış, sadece üretimde değil çalıtma şekillerinde de standartlaşma bozulmuştur. Birbirinden farklı özelliklere sahip ve mobilitesi yüksek bir işgücü ortaya çıkmıştır. Özellikle giderek sayıları artmakta olan bilgi işçileri, sorunlarını bireysel olarak çözebilecek kadar güçlenmişlerdir. Dolayısıyla mevcut işgücünü sendikaların çatıları altında toplayabilmeleri son derece güç hale gelmiştir. Öte yandan sanal işgücü ve işyeri bugün fiili hale gelmiştir. Bu gelişme KOBİ’lere ve yaratıcı girişimcilere yeni fırsatlar sunmaktadır. Enformasyon toplumlarında, işgücü daha çok küreselleşmektedir. Dolayısıyla **yüksek vasıflı yaratıcı işgücünün stratejik unsur haline gelmektedir.**⁷¹⁷

Gerek üst düzey gerekse orta ve alt kademe yöneticilerinde aşağıdaki **becerilerin artırılması ve daha etkin duruma getirilmesi** amaçlanmaktadır.⁷¹⁸

- Örgütsel iklimi daha olumlu hale getirmek,

⁷¹⁶ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.286.

⁷¹⁷ V.BOZKURT, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, s.287.

- Zaman yönetiminde etkinlik,
- İletişimde etkinlik,
- Karar almada ve vermede etkinlik,
- İnsanları motive etmede etkinlik,
- Planlamada etkinlik,
- Takım çalışmasını sağlamada ve katılımı yönetmede etkinlik,
- Yetki devri,
- Birimlerin etkinliğini artırma,
- İş sırasında stresi yönetmek,
- Problem çözümü ve yaratıcılık,
- Astların değerlendirilmesinde etkinlik,
- Çatışma ve uyuşmazlıkların yönetiminde etkinlik,
- Değişmenin yönetiminde etkinlik,
- Sahip olunan potansiyeli geliştirmede etkinlik,
- Örgütün analizini yapmada isabetlilik,
- Bilgisayarla çalışma yeteneğinde artış,
- İç ilişkiler sistemini etkin kılma,
- Kariyer gelişimini yönetmek.

Topyekün örgüt ve yönetim geliştirme de; yönetimi de örgütü de geliştirecek olan bireydir. Örgüt geliştirme, yönetici geliştirme ve yönetimi geliştirme arasında karşılıklı (diyalektik) bir ilişki vardır. Örgüt Geliştirme ile Yönetim Geliştirme ilişkisi: Örgütte yönetimi geliştirme, yetiştirme, danışma-rehberlik, işte rotasyon, antrenörlük, ücretli izinlilik ve kariyer planlama gibi bir dizi etkinlikleri kapsar. Hem örgüt geliştirme hem de yönetimi geliştirmenin temelinde, en etkin bireyin “**öğrenen kişi** “ olduğu varsayımına dayanır. Yani sürekli içgörü, bilgi ve becerileri geliştirme yeteneği olanlar en etkin bireylerdir.⁷¹⁹

Teknolojik gelişmelerde **insan faktörü önemli** bir argümandır. 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**

⁷¹⁸ Özcan YENİÇERİ, “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.80.

⁷¹⁹ Özcan YENİÇERİ, “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, Editör: Özcan YENİÇERİ, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, S.85-86.

yapmak anlamına gelmektedir. Özellikle teknolojinin edinim ve kullanımı sürecinde **nitelikli emek faktörü ülkeler arasında rekabet düzeyinin belirlenmesinde de önemli bir faktör** konumuna gelmiştir. Bu bağlamda teknolojik gelişmenin insan kaynakları boyutu teknolojinin üretilmesi ve yayılması sürecinde önemli bir faktör konumundadır. Teknolojik gelişmenin insan kaynakları boyutu incelenirken, **bilginin ve bilimin üretilmesi temel faktör** konumunda olup, bilginin ve bilimin üretilmediği uluslar teknolojik gelişme sürecinin dışında kalmaktadırlar. Bu nedenle ulusların teknolojik gelişme sürecindeki **rekabet düzeyleri bilgi ve bilimin üretilmesine ayrılan kaynaklarla ölçülür** konuma gelmiştir; çünkü bir kaç önemli ve kritik teknolojinin ülkeye transferi ile çağın teknolojik devrimine ulaşıldığı sonucu çıkarılamaz. Bu çerçevede dünya teknolojisini edinebilmek, öğrenip özümsemek ve ekonomik anlamda kullanılabilir hale gelmek; **mevcut teknolojiyi bir üst düzeyde yeniden üretebilme becerisini** sağlayabilmek **nitelikli emek faktörünün ve bilgi ve bilimin üretilmesi** ile sağlanabilir. Dışardan elde edilen teknolojinin yalnızca makine içine içerilmiş teknoloji olmadığı, bunun asimile edilmesi için teknolojik bilginin de asimile edilmesi gerekliliği özellikle **mühendislik niteliğinin ve işçilerin teknolojik yeteneğe katkılarının** önem kazanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, günümüz teknoloji dünyasında düşük nitelikli, düşük ücretli bol emeğin olduğu ülkeler, teknoloji dünyası sürecinin dışında kalmaya mahkumdur. Teknoloji odaklı gelişen yeni ekonomik düzen ve bu düzene koşut olarak gelişen üretim biçiminde, bir ülkenin **rekabetçi üstünlüğe sahip olmasında en önemli etken eğitimidir**. Bu anlamda eğitimin en az iki çok önemli sonucu vardır. Birincisi, teknolojik ilerlemenin en önemli tamamlayıcısı niteliğinde olup, bugün teknolojik gelişimde ileri düzeyde olan ülkelerin aslında eğitim düzeyi yüksek ülkeler olduğu gerçeğidir. Bu anlamda yirminci yüzyıldaki **teknolojik değişme, beceri kazanmış emeğin desteklenmesiyle artarak devam eden bir süreç** olup, bu süreçte sanayileşmiş ülkelerdeki becereli/becersiz ücret farklılıklarındaki artışta en büyük etkiyi yaratan güç olduğu görülmektedir. İkincisi ise günümüzde **teknolojik değişme, insanlara daha fazla beceri kazanmasını ya da eğitilmiş olmasını sürekli destekleyen** bir olgudur.⁷²⁰

Lojistik sektöründe çalışan işgücünün söz konusu değişim ve beklentiler karşısında sahip olmaları beklenen **temel özellikler de** değişmektedir. Bu bağlamda öne çıkan bazı özellikler aşağıda açıklanmaktadır:⁷²¹

⁷²⁰ T.BAKIRTAŞ, www.bilgiyönetimi.org, (Mayıs 2004).

⁷²¹ T.ÖZ, s.48.

- Karmaşık yapıya uyum sağlayabilmek,
- Stres altında çalışabilmek,
- İnsan ilişkilerini geliştirebilmek,
- Ekip çalışmasına alışkın olmak,
- Süreç analiz bilgisine sahip olmak,
- Farklı disiplinler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Esnek düşünebilmek,
- Hızlı karar verebilmek,
- Problemleri tespit edebilmek,
- Raporlama yapabilmek,
- Raporları değerlendirebilmek,
- Gerektiğinde sunum yapabilen bir yapıya sahip olmak.

Bu özelliklerin yanında yeni ekonominin **çalışanlarda aradığı nitelikleri** ise aşağıda şekilde toplamak mümkündür:

- İletişim kurma becerisi,
- İş zekası,
- Özgüven,
- Sorumluluğu kabul etme,
- İnisiyatif,
- Esneklik,
- Analitik düşünce yeteneği,
- Enerji düzeyi,
- Hayal gücü,
- Kendini keşfetme becerisi,
- Başarı dürtüsü,
- Ekibe uygunluk,
- Adanmışlık,
- Verimlilik,
- Hayat boyu öğrenme.

B. Lojistik Sektörü Rekabet Gücü Unsurları

Lojistik sektörün günümüzde geçerli olan dört ana rekabet gücü unsuru vardır. Bunlar; pazar hakimiyeti, müşteri memnuniyeti, büyüme kapasitesi, katma değer kapasitesidir. Lojistik örgütlerin bu unsurlardaki başarısı rekabetteki başarısını da

oluşturacaktır. Şimdi sırasıyla bu unsurlar lojistik işgücü niteliği perspektifinde kısaca incelenecek ve daha sonra rekabet stratejileri ortaya konulacaktır. Burada unutulmaması gereken nokta rekabet unsurlarını yaratacak olan lojistik örgütün çalışanları yani işgücüdür. Rekabet üstünlüğünü ise işgücünün niteliği yani kalitesi belirleyecektir.

1. Pazar Hakimiyeti

İletişim ve ulaştırma işlevlerindeki gelişme ve yenilikler lojistik sektörün her anlamdaki önemi ve etkinliğini arttırırken ürün ve hizmetlerin pazarını da genişlemesine neden olmuştur. Pazarın genişlemesi üreticileri sınır aşan ve genişleyen etkin bir rekabet mücadelesi içine çekmiştir. Bu rekabet mücadelesinde başarılı olmanın ve söz konusu pazara hakim olmanın en önemli şartlarından bir tanesi de lojistik faaliyetlerdeki başarıdır. Bu başarı pazar hakimiyetine direk etki edecektir. Bu bağlamda, lojistik başarı için etkin ve verimli pazarlama kadar lojistik operasyonların başarısı pazarı elde etme yanında pazara kalıcı hakim olmayı da sağlayacak unsurlar olacaktır. Bu hakimiyet rekabet edebilmenin ön koşulu olacak kadar önemli olup, hedefi ulusal, bölgesel veya uluslararası olan bir lojistik örgütün başarısı pazar hakimiyetini de elde bulundurma avantajını getirecektir. Bu avantajı getirecek etkenlerin başında da lojistik örgütün sahip olduğu işgücü ve onun niteliği olacaktır. Son derece teknolojik donanımlı bir lojistik örgüt ancak bu donanımı etkin ve verimli yöneten ve kullanan personel kadar rekabet edebilecek ve o oranda pazara hakim olabilecektir.

Pazar payını yitirmek istemeyen şirketler geliştirdikleri rekabet politikalarından biri olan kar minimizasyonu yapmakta, bir başka deyişle fiyatlarda indirim gitmektedir. Bu durum şirketin gelecekteki maliyetlerini karşılayabilme yeteneğinin bertaraf edilmemesi sınırına kadar ilerleyebilir. Aksi takdirde maliyetlerinin altında kalmak şirket giderlerini karşılayamamak piyasayı kaybetmeye uğruna zarara yol açmayı gerektirdiği için, şirket tükenmesi diyebileceğimiz yok olma durumuna kadar gider. Firmaların bu imkanı yakalamak için uyguladıkları bir başka yolda malın/hizmetin kalitesinde oynama yapmalarıdır. Günümüz müşteri anlayışında elde bulunanın gerisine düşme yani ulaşılan kalitenin geriye dönüşü söz konusu değildir. Pazardan fayla pay olmak isteyen üretici kaliteyi arttırmalı, müşterinin beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyet çizgisini daima artan seviyede tutmalıdır. Kısaca maliyetlerini

aşağı çekemeyen, fiyat ve kalite bakımından rakiplerinin gerisine düşen firmalar pazar paylarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır.⁷²²

2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti olmazsa olmazdır. Aksi takdirde rekabet etmek mümkün değildir. Eğer müşteriye müşterinin ihtiyaç duyduğu anda ve ihtiyaç duyduğu şekilde ulaşamıyorsanız, rekabeti kaybetme olasılığı yüksektir. Bu lojistik başarının sonucudur. Bu yüzden etkin bir lojistik oluşum ve bu oluşumu yaratan işgücü ve onun niteliği de rekabet mücadelesinin olmaz sa olmazıdır.

Rekabet ortamında söz sahibi olmak isteyen örgütler fiyat belirleme ve kaliteyi artırma yöntemlerini kullanırlar. Tüm yapılanların tek hedefi, iç ve dış müşteri için gerçekleştirilir. Firmaların başarısını ölçme değeri **müşteri memnuniyetidir**. TKY müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Firmaların ortaya koydukları ürün veya hizmette yönetecekleri kaliteyi kendisine gelir sağlayan tek varlık olan müşteri belirler. TKY uygulanması başarıyla uygulandığı takdirde uzun vadede firmalara yüksek avantaj ve faydayı sağlayacak bir yönetim felsefesidir. Müşteri odaklı firmaları, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik faaliyetleri şöyledir.⁷²³

- Hizmeti müşteriye en iyi şekilde ulaştırmak için strateji geliştirilmelidir.
- Üst kademe Yöneticiler, müşteri hizmet ve kavramının anlaşılması ve uygulamaya sokulmasında birebir sorumlu kişiler olduklarından, her kademeye bu anlayışı benimsetmek için iletişime geçmelidir.
- İç ve dış müşteri ilişkileri düzenlenmeli kim kime, ne için çalıştığının bilincinde olmalıdır.
- Hedefe ulaşmak için çemberler kurulmalı ve eğitilmelidir.
- Müşteri hizmet düzeyi tespit edilerek firmanın performansı ölçülmelidir.

3. Büyüme Kapasitesi

Eğer bu yönde vizyon oluşturulup, başarılı, etkin ve nitelikli bir lojistik işgücü yaratıldıysa ve devamlılığını sağlandıysa, pazara hakimiyet ve müşteri memnuniyetinde istenilen hedeflere ulaşma avantajı yakalanmıştır. Bu avantaj ile eğer

⁷²² G.GEMİCİ, s.5.

⁷²³ G.GEMİCİ, s.18.

yönetim hataları yaşanmaz ise örgütün büyüme avantajı da yaratılmış demektir. Bu kapasite kulvar atlamak kadar yeni yatırımlar da demektir. Lojistik örgüt rekabet gücünün devamlılığı için mutlaka akıllı bir dinamik büyüme stratejisi izlemeli ve bu doğrultuda alt yapı yanında entellektüel sermayesini de geliştirmeyi ihmal etmemelidir. Zira başarı nitelikli işgücünü yaratmakta yatmaktadır.

4. Katma Değer Kapasitesi

Pazara hakim, müşterisi memnun ve sürekli büyüyen bir lojistik örgütün rakiplerine karşı ciddi bir yer ve zaman faydası sağladığı muhakkaktır. Bu faydanın getirisi markalaşma olup, bunu başarmış örgütlerin yaratacağı katma değer de bu oranda yüksek olacaktır. Ancak bu katma değer yüksekliği her zaman lojistik zincirin en zayıf halkasının tehditi altında olacağı muhakkaktır. Bu nedenle halka ve zincirleri oluşturan işgücünün niteliği bu tehditin de gücünü veya zayıflığını temsil edecektir. Bu nedenle rekabet mücadelesinde her zaman güçlü halkalara ihtiyaç vardır. Bu halkaların gücü de lojistik örgütün katma değer kapasitesini oluşturmada en öndeki yerini alacaktır.

C. Lojistik Sektörü Rekabet Stratejileri

Lojistik sektöründe rekabet edebilmek için uygun stratejiler geliştirmek gerekir. Ancak bu stratejiler kendi kendilerine gelişmez ve uygulanmazlar. Bunları geliştirecek ve uygulayacak olan lojistik işgücüdür. Günümüzde geçerli ve etken olan rekabet stratejileri aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:⁷²⁴

- Maliyet Liderliği Stratejileri

Maliyet liderliği stratejisi, örgütte kalite, zaman ve hizmet gibi diğer temel rekabet kaynaklarına oranla tüm dikkatler maliyet kontrolü üzerinde odaklanılarak düşük maliyetler yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler insan kaynakları stratejilerinin biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu stratejiyi izleyen örgütler, özellikle, operasyonel alanlardaki maliyetleri aşağıya çekerek liderliğe oynamaktadırlar. Maliyet azaltma, kısmi zamanlı çalışan kullanarak, taşeronluk, iş basitleştirme, iş ölçme vb. birçok farklı yol iznelerek uygulanabilir. Maliyet liderliği stratejisi benimseyen örgüt çalışanlarından, örgütün istikrarı için nispeten tekrarlı, bağımsız veya özerk biçimde rol davranışlarını sergilemeleri beklenir. Etkin üretim

⁷²⁴ İsmet BARUTÇUGİL, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.61.

konusuna önem vermesi nedeni ile maliyet liderliği stratejisi ile meşgul olan örgütler, çalışanlarından bekledikleri becerileri spesifik olarak tanımlarlar ve çalışanlarının bu beceri alanlarındaki eğitimine yatırım yaparlar. Dolayısıyla bu örgütler performans dayalı ödeme içeriğine sahip performans yönetim sistemlerine güvenirler. Çalışanların kısa döneme odaklanmasını, riske duyarlı, öngörülebilir sonuca yönelik düşünen ve kendi başlarına çalışmaktan mutlu olan kişiler olmasını gerektirir. Kısa dönemli sonuçlara odaklanan performans değerlendirme sistemleri, dar ve aşırı uzmanlaşmaya yönelik kariyer planlarını içeren stratejiler uygulanmalıdır.

- Farklılaştırma Stratejileri

Farklılaştırma iş stratejili bir örgüt, özgün olarak algıladığı ürün veya hizmetleri oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Bu stratejiyi izleyen örgütler, belli bir Pazar dilimine değil, tüm pazara hatta dış pazarlara yönelik olarak bilinen, olağan ürünlerden farklı olarak özel ayrıcalıklı ürünler üreterek, fiyatlara karşı duyarlı olmayan ancak öncelikle farklı ürünler isteyen müşterilerin taleplerini karşılarlar.

Günümüzde rekabetin yolu farklılaşmaktan geçiyor. Farklılaşabilmek için de öne çıkan iki önemli husus var. Markalaşma ve yenilik. Gerek iç gerekse dış piyasada ürününüzü rakiplerinizin ürününden üstün kılabilmeniz için markalaşmanız gerekiyor. Satışa sunulan ürünü değerli kılan, üstün tutan şey marka artık. Siz istediğiniz kadar kaliteli, farklı bir ürün ortaya koyun, eğer bu ürünü doğru ambalajla, hedef kitesine uygun imajla sunmazsanız hak ettiğiniz değeri göremezsiniz. Elbette iş, sadece marka olmakla bitmiyor. Markalı ürününüzün piyasada etkinliğini koruyabilmesi için yenilikçi fikirlere ve yönelimlere de açık olmamız gerekiyor. Satmış olduğunuz ürünü o günün şartlarına uygun şekilde uyarlayabilmeli, değişen çağın gereksinimlerine ayak uydurabilmelisiniz.⁷²⁵

Farklılaştırma stratejisine sahip örgütlerdeki çalışanlar yaratıcı ve işbirlikçi olmak zorundadırlar. Bu tip çalışanların rol davranışlarını diğer çalışanlar ile işbirliğini, riskler üstlenmeyi, yeni fikirler geliştirmeyi ve süreç ile sonuçlara dengeli bir yaklaşımı kapsayacak şekilde ortaya koymaları beklenir. Böylece, bu stratejiyi benimsemiş olan örgütler, genel iş tanımları ile belirlenmiş işler aracılığıyla daha fazla yaratıcılık ortaya koymaya çalışacaklardır. Bu örgütler sonuçlara dayalı performans yönetim sistemleri

⁷²⁵ Nejat KOÇER, **Rekabetin Gücü**, MESS Yayını Sayı.46, İstanbul, 2007, s.57.

geliştirirler ve yöneticilerin kendi bölümlerinde risk üstlenmelerini cesaretlendirecek fonksiyonel performans değerlemeleri geliştirirler.

- Odaklanma Stratejileri

Örgüt maliyet ile farklılaştırma üstünlüklerini ya pazarın genelinde veya özel bir bölümüne odaklanarak sağlamaya çalışacaktır. Bu stratejiyi uygulayan bir örgüt genellikle pazarın belirli bir bölümünü seçer ve diğer bölümleri devre dışı bırakır. Pazar bölümü, belirli bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya belirli bir coğrafi bölgeyi hedef alır. Böylece örgüt, daha geniş bir pazara hitap temek yerine, hedef olarak belirlediği pazara nüfuz etmeye ve oralara hizmet götürmeye çalışır.

Bu stratejiyi uygulayacak örgütler, ürünlerinin rakiplerinden daha üstün olması için odaklandıkları pazarlara sürekli yeni ürünler sunarlar. Ayrıca pazarda meydana gelebilecek istek ve ihtiyaçları da sürekli izleyerek yeni fırsatlara uygun değişiklikler gerçekleştirirler. Maliyetleri artıran çabalar olmasına karşın, teknolojik değişimleri veya modayı çok yakından izleyerek farklılaşmayı en iyi biçimde gerçekleştirmeye çalışırlar.

Odaklanma stratejileri, örgütün kendi içinde var olan geçerli becerileri korumasını ve sürdürmesini gerektirir. Bu durum, örgüt içindeki çalışanların sahip oldukları becerilerin korunmasının bir aracı olarak eğitim programlarını ve bu tür becerilere sahip çalışanları elde tutmaya imkan veren ödeme sistemleri ile programlarını zorunlu kılar.⁷²⁶

- İnsan Kaynakları Yönetim Stratejisi

Rekabet üstünlüğünde insan son derece önemlidir. İnsan kaynakları stratejik yönetimi ile rekabet üstünlüğü elde edilmesi arasında doğrudan ilişki vardır. Rekabet üstünlüğü, örgütü sektördeki rakiplere göre daha uygun pozisyona/konuma yerleştirecek stratejilerin formüle edilmesindeki örgütün yeteneğini ifade eder. Rekabet üstünlüğü, rakiplerin yarattığından daha iyi ürünler, hizmetler ve finansal getirilerin sağlanması yeterliğini oluşturur.

Günümüz örgütlerinin gerçek rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri daha önce de ifade ettiğimiz gibi, ancak farklı olmalarına ve yeni değerler oluşturabilmelerine bağlıdır, insan kaynakları yönetimi bu fark ve değer yaratma çabalarının en önemli unsurunu oluşturduğundan faaliyetleri de bu konular üzerine odaklanacak şekilde değişecektir. Örgütlerde insan kaynakları stratejilerinin en büyük dayanak

⁷²⁶ Ö.ÇAMKARA, s.85.

noktalarından biri sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü arttırmak ve örgütün stratejik hedeflerine ulaşmaktır. İK'nın rekabet analizi yaparak, işletme fonksiyonlarının rakiplerine oranla mükemmel düzeyde performans göstermesini sağlaması gerekmektedir. Rekabetçi üstünlüğü ele geçirmek, rakiplerin adımlarını önceden tahmin etmek ve düzenli olarak onlardan daha iyi performans göstermek anlamına gelir. Bu da mevcut ve gelecekte gerekli olacak insan kaynağının, stratejik tercihler ve amaçlar doğrultusunda belirlenip hazırlanmasını ve motive edilmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları ile rekabet üstünlüğü sağlamada öncelikle insan kaynakları stratejilerinin operasyonel-stratejik ve reaktif-proaktif özellikleri incelenecektir.

Operasyonel olarak reaktif insan kaynakları aktiviteleri genellikle rutin ve günlük yapılan temel aktiviteleri kapsar. Genellikle işletmenin, yönetimin çıkarlarını gözetme, pazara uygun, onunla eşdeğerde bir maaş yapısı oluşturma, başlangıç sınıfındaki insanları işe alma ve onlara genel yeteneklerin öğretilmesi gibi günlük faaliyetlere odaklanır. Operasyonel olarak proaktif insan kaynakları, insan kaynakları ile ilgili problemlerin ortaya çıkmadan çözümlenmesini, insan kaynakları süreçlerinin yeniden yapılması ve işgücünde pozitif moralin sağlanmasını içerir. Stratejik olarak reaktif insan kaynakları, belirlenmiş stratejilerini uygular ve işlemlerini sağlar. Stratejik olarak proaktif insan Kaynakları, geleceğin yenilik ve buluşçuluk kültürünün oluşturulması, birleşme ve kazanç ihtimallerinin tanımlanması, ürünler ve stratejik alternatiflerinin oluşturulması üzerinde çalışır ve içsel yeterliklerin oluşturulmasını içerir. Çalışan gereksinimlerini teşhis etmeyi, şirket evliliği veya kârlı evlilik adaylarının seçilmesini, kurumsal değişim kapasitesinin yaratılmasını, radikal buluşçuluğun örgütsel kültürünün yapılandırılmasını, hizmet ve ürünlerin yaratımında önemli olan sosyal konuların tanımlanmasını, toplam kalite yönetimi uygulamalarının insan kaynaklarına uygulanmasını içerir.

Şekil 8 de insan kaynaklarının, rekabet üstünlüğü sağlamak için operasyonel reaktif olmaktan stratejik proaktif olmaya doğru ilerledikçe etkinliğini arttığını göstermektedir.

Şekil 8: İnsan Kaynakları Etkinliği Değişimi



Kaynak : İsmet BARUTÇUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s.61.

İnsan kaynakları uygulamaları ile rekabet üstünlüğü sağlama da diğer önemli bir konuda temel, **genel ve örgüt bazlı yeteneklerdir**. Temel yetenekler, örgütün ne yaptığı veya en iyi neyi yaptığıdır. Temel yeteneklerin kapsamında; insan kaynakları stratejilerinin tüketici isteklerine göre yapılandırılması, tüketici değerinin anlaşılması vardır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde tüketici değeri, insan kaynakları fonksiyonlarını biçimlendirmekte böylelikle rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Genel yetenekler bir örgüte değer sağlayan bireyler tarafından sahip olunan yetenekleri ifade etmektedir. Bu yetenekler örgütten örgüte aktarılabilir ve iyi değerlendirilmediği sürece herkese aynı oranda rekabet üstünlüğü sağlar. Buna örnek olarak çalışanların sahip olduğu genel yönetim bilgisi verilebilir. Örgüt bazlı yetenekler ise yalnızca belirli bir örgüte değer kazandıran yeteneklerdir. Sadece bir örgüt tarafından sahip olunan belirli bir teknolojinin nasıl kullanılacağı bilgisi, örgüte özgü iş süreçleri ve prosedürlerini yürütmek için çalışanların eğitilip geliştirilmesi bu yeteneklere örnek olarak verilebilir, örgüt bazlı yetenekler kolay kopya edilemediği için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çünkü bunlar örgüte değer sağlayan, ancak çalışanların kendilerini pazarlamada çok fazla işine yaramayan yeteneklerdir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile rekabet üstünlüğü sağlama da değinilmesi gereken diğer bir konu da Jay ve Patrick'in ortaya koyduğu değerler, nadirlik, taklit edilebilirlik ve örgüt taslağıdır. **Değer**, insan kaynaklarının gerek maliyetleri azaltması gerekse de gelirlerin artırması ile oluşturulmalıdır. Değeri oluşturmanın merkezinde ise çalışanlar bulunmaktadır. İKY uygulamaları ile müşterinin almış olduğu hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Taklit edilebilirlik**, rekabet üstünlüğünün en önemli özelliklerinden biri olan biricikliğin, tekliliğin, özgünlüğün sürdürülmesidir, özellikle, sunulan ürün veya hizmetlerin rakipler

tarafından kolaylıkla taklit edilememesi veya kopya edilememesine dayanır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün herhangi bir işteki anahtarı bu teklifi sağlamaktır. Taklit edilmesi zor İKY oluşturulması örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında büyük bir öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının değerli ve nadir olan özellikleri, örgütün kârlılığını kısa dönem için yükseltebilmektedir. Ancak rakip örgütlerin bu özellikleri taklit etmesi durumunda sağlanan rekabet üstünlüğü fazla uzun sürmeyecektir. İK yöneticileri kolayca taklit edilemeyecek insan kaynakları özellikleri geliştirmelidir. Bu da, rekabet üstünlüğü sağlamak için örgüt kültürü ve örgütün geçmişi gibi sosyal olarak karmaşık olgular üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. **Nadirlik**, örgütün insan Kaynaklarının değeri, rekabet üstünlüğü için gerekli ancak tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Nadirlik, örgütün kontrolünde bulunan insan kaynaklarının sahip olduğu özelliklerin, diğer örgütlerin insan kaynaklarında bulunmamasıdır. Rekabet halindeki birçok örgütün insan kaynaklarının değeri aynı ise bu özellik hiçbir örgüt için rekabet üstünlüğü sağlamayacaktır. İK yöneticileri örgütün insan kaynaklarında yer alan nadir özellikleri geliştirerek örgüte rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.

Örgüt, insan kaynaklarının herhangi bir özelliğinin **sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne** kaynak oluşturabilmesi için örgütün bu kaynağı kullanmak üzere örgütlenmesi gerekmektedir. Örgütün bir sisteme sahip olması ve insan kaynaklarının özelliklerinden yararlanmaya yönelik uygulamaları olması gerekmektedir. Örgütün insan kaynaklarının sunduğu potansiyel seçenekler **içinde rekabetçi dezavantaj, rekabetsel eşitlik, rekabetçi üstünlük ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü** ekseninde uygulamalar mevcuttur. Değer sağlamayan insan kaynakları örgütün rekabet üstünlüğü sağlama çabasında sadece dezavantaj yaratacaktır. Değer yaratan fakat nadir özellikte olmayan insan kaynakları rekabetsel eşitliğin kaynağıdır. Bu kaynaklar kullanılamaz duruma gelinceye kadar gözden çıkarılmamalıdır. Bunlar rekabetsel dezavantaj yaratmamakla birlikte aynı kaynaklar rakipler tarafından da kullanıldığı için herhangi bir rekabet üstünlüğü de sağlamamaktadır. Değer yaratan, nadir olan, fakat kolay taklit edilebilen kaynaklar örgüte geçici rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Eğer bu kaynaklar rekabetsel üstünlüğe hizmet ederse diğer örgütler bunu kolaylıkla taklit eder, bu da rekabetsel eşitlik ile sonuçlanır. Son olarak değer yaratan, nadir olan ve kolaylıkla taklit edilemeyen insan kaynakları örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar. Fakat bu yalnızca örgütün bu kaynakları kendi yararına kullanmak için örgütlemesi ile mümkün olabilmektedir. En önemli nokta, İK fonksiyonunun örgütün insan kaynaklarının özelliklerini gerek doğrudan kontrol ederek

gerekse etkileyerek örgütün rekabetçi üstünlük kazanmasında önemli bir rol üstlendiğidir.⁷²⁷

İnsan kaynakları yönetiminde rekabetçi üstünlük için “yetenek demodeliği”nden kaçınmak gerekir. Bu bağlamda:⁷²⁸

- Çalışana bilgi ve fikir alışverişi imkanı sağlanmalıdır.
- Çalışan erken terfi imkanına sahip olmalıdır.
- Çalışanı çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye sevk eden görevler verilmelidir.
- Yaratıcı fikirler, tavsiyeler, müşteri memnuniyeti hususundaki çalışmalar ve yeni ürün ve hizmet tasarımları ödüllendirilmelidir.
- Çalışanlara, konferanslara katılma, ilgili gazete ve dergilere abone olma, üniversite ve teknik okullarda düzenlenen kurslara katılma gibi fırsatlar tanınmalıdır.
- Çalışan, yüz yüze veya sanal ortamda problemlerini tartışmak ve yeni fikirler üretmeye yönelik faaliyetlere katılmaya teşvik edilmelidir.

- Eğitim ve Geliştirme Stratejileri

Küreselleşme süreci ile birlikte yoğun bir rekabet ortamı içerisinde olan örgütlerinin gerek varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri, gerekse de rekabet güçlerini koruyup arttırabilmeleri oldukça önemli bir konudur. Bunu başarmak ise niteliksiz çalışanlar ile değil, iyi eğitilmiş, örgütü ile bütünleşmiş ve sürekliliği olan insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Eğitim ile geliştirme, ulaşılmaması gereken bir sonuç olarak değil, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede kullandıkları önemli bir araç olarak dikkate alınmalı, süreklilik, yararlılık, fırsat eşitliği, planlılık, etkin katılım ilkelerine uyulmalıdır.

Bu stratejilerin belirlenmesinde çalışanların bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitimi stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir. Örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararları şöyle sıralayabiliriz:⁷²⁹

- Bireysel eğitimler/takımlara yönelik eğitimler,

⁷²⁷ Ö.ÇAMKARA, s.85.

⁷²⁸ R.A.NOE, s.363.

⁷²⁹ İ.BARUTÇUGİL, s.61.

- İş başında beceri kazandırma/dışardan eğitim uzmanlarıyla çalışma,
- İşe özel, iyileştirici eğitim/genel amaçlı geliştirici eğitim,
- Eğitilmiş, deneyimli çalışanları daha yüksek ücretle işe alma (beceri satın alma) daha düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerle ilgili eğitim (beceri geliştirmek) vermek.

Rekabet üstünlüğü sağlamada eğitimin kullanılmasına yönelik işletmeler dört alan ile mücadele etmek zorundadırlar. Bunlardan ilki “**küresel mücadele**”dir. Bu küresel pazarlara açılmayı ve yabancı yerlerde çalışmaya hazırlanmayı ve kültürler arası farklılıkları giderecek programlara sahip olmayı gerektirir. İkincisi, “**kalite mücadelesi**”dir ki müşteri hizmet ve ürün ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Üçüncüsü, “**sosyal mücadele**”dir. Bu farklı işgücünü yönetmeyi ve personelin okuma, yazma ve matematik becerilerini geliştirmeyi gerektirir. Dördüncü ise “**yüksek performanslı iş sistemi mücadelesi**” olup, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir.⁷³⁰

Rekabet gücü endüstride pazar payı kazanma ve sürdürmede işletmenin yeteneğine karşılıktır. Bir işletmenin eğitim uygulamaları diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmasına yardım eder. Ayrıca eğitim uygulamaları personeli işletmede kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar onlara başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak işletme müşterilerine daha iyi hizmet vermeye yardım eder. Eğitim işletmenin rekabet gücünü artırmada kullanabilecek insan kaynağı yönetim uygulamalarından biridir. Eğitimin etkili olabilmesi için işi desteklemekte stratejik bir role sahip olması gerekmektedir. Rekabetle baş etme çabası işletmenin ihtiyaçların başarılı bir şekilde baş edilmesi yeteneğini iyileştirir. Eğitim; işle ilgili yetkinliklerin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan **bilgi, beceri veya davranışları** içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır. Son zamanlarda rekabet etme avantajı kazanmada, eğitimin temel beceri geliştirmelerden daha fazla dikkate alındığı doğrulanmıştır. Yani eğitim rekabet avantajı sağlamada kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak gösterilmelidir. Entelektüel sermaye; **temel becerileri** (birinin işini yerine getirmesi için gereken beceriler), **gelişmiş becerileri** (diğer

⁷³⁰ R.A.NOE, s.9.

personelle bilgiyi paylaşmada teknolojiyi kullanma gibi), kendi kendine motive olmuş yaratıcılığı ve üretim sisteminin veya müşterinin anlaşılmasını içerir.⁷³¹

Lojistik, küresel süreçte firmaların pazar payını ulusal pazardan, uluslararası pazara kaydırırken ihtiyaçları olan yönetimleri de bir arada veren bir inisiyatiftir. Rekabet kavramı ve TKY aslında aynı yolda hareket eden, aynı hedefe yönelen stratejilerin oluşmasında ayrılmaz birer unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ticaretin küreselleşmesi özellikle lojistik şirketlerin çalışmalarına büyük etki yapmıştır. Küreselleşme lojistikte, yabancı kaynaklardan alıma veya uluslararası pazarlarda satışlardan müşterilere ve son kullanıcılara kadar etki etmiştir. Lojistik, uluslararası üretim tesislerini, büyük hacimli stokların saklanması, pazarlama stratejilerini kapsayan bir bütünü yönetir. Rekabet gücünün yüksek olması için bir şirkette, maliyetlerin yani fiyatın düşmesi ve kalitenin artması son derece önemlidir. Uluslararası şirketlerde toplam maliyetlerde en büyük yüzdeyi lojistik maliyetler almaktadır. Lojistik yönetim burada devreye girerek, şirket faaliyetlerinde uygun değer lojistik maliyetlerin ortaya konmasına ve uygulamalara veri toplar ve yönetir.⁷³²

Rekabet ortamında başarılı olabilme yeteneğinin artmasında ve ekonomik pazarda ses getirmek için lojistik açısından, firmalar incelendiğinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır. Alternatif lojistik stratejilerinin gelişiminde **lojistik modellerinin kullanımı** gerçeğe dönüşmüştür. 1970'lerin başı lojistik sistemin dizayn edilmesi ve kontrolü için bilgisayar modellerinin araştırıldığı ve geliştirildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde yaşanan olaylar ayrıca lojistik problemlerin önemli bir bölümünün teknik sorunlardan değil kurumsal ve organizasyonel sorunlardan kaynaklandığını göstermiştir. Bu yıllar arasında giderek karmaşıklaşan lojistik destek probleminin çözümünde üçüncü parti lojistik anlaşmalar alternatif bir çözüm olarak görülmüştür. Bilgisayar yazılım ve donanımındaki hızlı gelişme, bilgi teknolojilerinde şaşırtıcı fiyat düşüşlerine neden olmuştur. Bu ise, şirketlere daha güçlü ve küçük ekipmana sahip olma olanağı sağlamıştır. Yöneticiler kişisel masa üstü bilgisayarlarına yönelmişler, lojistikle ilgili yazılımları daha fazla kullanmaya başlamışlardır. Kullanılan paket programlar daha iyi stok kontrolüne, iyileşmiş ekipman düzenlemesine, nakliye hareketlerinin daha etkili düzenlenmesine, stok ve tesis yerleşim kararları analizine imkan vermiştir. Lojistik sisteme duyulan ilginin bir diğer nedeni ise, **önemli bir rekabet aracı** haline gelmiş olmasıdır. Perakendeci ve üretici fiziki dağıtımda

⁷³¹ R.A.NOE, s.4.

⁷³² G.GEMİCİ, s.18.

ekonomik davranarak pazarda rekabet sağlamaya çalışırken çıkarlar, büyük veya küçük birçok müşteriye hizmet eden, üreticinin fiziki dağıtım sistemiyle çatışır. Yasal ve endüstriyel engeller ve pazarlama amaçlarındaki farklılıklar bu sorunların çözümünü zorlaştırabilir. Bu sorunları çözerken rekabetin hangi aşamasında lojistiğe girdiğini veya kapsama alanında olduğunu Deming'in ifadelerinde bulmak mümkündür. Üretimden tüketime kadar her aşamada meydana gelen değişimler sanayi ve ticaret dünyasında firmalar arasında büyük bir rekabet getirmiştir. Rekabetin özü, başkalarını piyasadan silip gelirlerini sıfıra indirmek, kazanma fırsatlarını yok etmektir. Belirli bir zenginlik düzeyine erişince de daha fazla para kazanma fırsatları neredeyse kendiliğinden doğar. Gerek müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, gerekse üretici firmalar arasındaki rekabet göz önüne alındığında kuruluşların varlıklarını sürdürebilmek için başarmak zorunda oldukları üç ana hedef görülmektedir:⁷³³

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek,
- Maliyetleri azaltarak verimliliği artırmak,
- Yeni ürün ve hizmetleri süratle pazara sunmak.

Hedeflere ulaşmak için gerekli olana dikkat edecek olursak, çoğunlukla ihtiyaçları karşılamada ve yeni ürünün piyasaya süratle ulaştırılmasında lojistik kabiliyetler ve maliyetleri azaltarak, verimliliğin artırılmasında lojistik yönetim fonksiyonlarının devrede olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Dünya'da hızla artan rekabet koşulları, işletmeleri kendilerini yenileyen, değişimlere ayak uyduran yapıda, Dünya çapında lider işletme haline gelmenin hedef olarak seçilmesi prensibine yol açmıştır. Tüm köklü işletmeler yeni ve kendini yenileyen işletmelere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Değişen tüketici tercihleri yüzünden firmalar, üretim biçimlerinde önemli değişiklikler yapmak zorunda kaldılar. Bu değişimlerden en önemlisi TKY'nin firmalarca üretim sürecinde uygulanmaya başlanması olmuştur. Bu uygulamaların ilk görüldüğü Japon firmaları, kendi sektörlerinde öncülüğü ele alınca, TKY, diğer işletmelerde de yoğun biçimde uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Bu kapsamda TKY lojistik sektörünü de derinden etkilemiştir. Sistemin tüm ömür devri boyunca uygulan ve entegre bir yönetim metodu olan TKY, üretim ve işletim sisteminin her aşamasına uygulanır. TKY, insan yeteneklerinin mühendislik, üretim ve destek işlemlerine aktarılmasıdır. TKY, öncelikli olarak toplam müşteri memnuniyetini ardından sürekli gelişimi ve tüm çalışanların

⁷³³ G.GEMİCİ, s.19.

bireysel olarak dikkate alınmasını hedefler. Kaliteden sadece kalite kontrolcüler değil tüm çalışanlar sorumludur. 1980'den sonra, TKY sadece ticari işletmelerde değil kamu kuruluşları, eğitim kurumları gibi ekonomik amaçlı olmayan organizasyonlarda da yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüze dek yaşanan değişim ve gelişmeler sonucu getirilen yenilikler, TKY'nin felsefesine yeni boyutlar kazandırmıştır ve kazandırmaya da devam etmektedir. Bu gelişim dinamiği TKY'nin zaman içinde demode olması bir yana yeni yönetim felsefelerinin gelişmesini de sağlayacaktır. En kısa ifadesi ile TKY, katılımcı yönetimi kullanan ve müşterinin gereksinimlerine yoğunlaşmış sürekli bir iyileştirme sistemidir. TKY'nin temel unsurları, mal ve hizmet üretimi karşılığında müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterinin gereksinimlerinin karşılanması, belirlenen amaçlara ulaşmak için kurumsal faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir. TKY, müşteri merkezli olup onun memnuniyetine yönelik bir yönetim felsefesidir. Bunu yaparken fiziksel ve beşeri kaynakların etkin kullanımı ile faaliyetlerde verimliliğin en üst düzeyde gerçekleştirilmesinin amaçlanması ön plana çıkmaktadır. Özünde hizmetlerde ve ürünlerde verimliliği ve kaliteyi arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak üzere kararlar ve buna bağlı faaliyetler zinciri olan TKY, hizmette kaliteyi ve verimliliği arttırmakla birlikte müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmiş olacaktır. Bununla birlikte bu felsefenin uygulanması örgütte en alt biriminde en üst birimine kadar topyekün çalışmayı ve desteği gerektirmektedir. TKY, lojistik uygulamaların her aşamasında kullanılabilir. Lojistikle kalite arasındaki bağlantı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.⁷³⁴

Tablo 23: Toplam Kalite Yönetimi ve Lojistik Arasındaki Bağlantı

TOPLAM KALİTE YONETİMİ	LOJİSTİK
Toplam kaliteyi tüm sistem çevresine yayar.	Müşteri memnuniyetini sağlamak için sistematik, entegre, tutarlı, geniş bir örgütsel bakış açısı kullanılır.
Fire azaltılır.	İlk seferde doğru yapmak vurgulanır.
Herkesi ve her şeyi kapsar.	Her süreçle ilgilidir.
Tedarikçi ortaklığını ve müşteri ilişkilerini geliştirir.	Tedarik ve ortaklık önemi bilinir. Müşteri ilişkileri için kritiktir.
Sürekli iyileştirme sistemini geliştirir.	Sistemin sürekli gelişimi için lojistik destek analizi kullanır.

⁷³⁴ G.GEMİCİ, s.32.

Kaliteyi, tasarımın bir bileşeni olarak dikkate alır.	İş gücü ve teknolojinin optimum birleşimi kullanılarak güvenilirliği; bakım ve destek hizmetlerinin vurgulanmasıyla tasarımı etkiler.
Engellemelere karşı uygun, uzun dönemli ve sürekli iyileştirme çabalarına yol gösterir.	Engellemelere uyumlu, kalite iyileştirmeleri tarafından ömür devri maliyetlerinin azaltılmasına odaklanır.

Kaynak: Gökhan GEMİCİ, "Rekabet Edebilme Yeteneğinin Bir Üstünlük Olduğu Küreselleşme Sürecinde Günümüz Lojistik Yönetim Uygulamalarının Önemi ve Toplam Kalite Yönetiminin Etkisi", SÜ FBE End. Müh. ABD Uyg. Prj., Konya, 2007, s.33.

Tabloda da görüldüğü gibi TKY uygulamalardan faydalanan işletmeler, acımasız rekabet koşullarında ayakta durabilmek adına rakiplerinden bir adım önde olmayı başarmışlardır. Mükemmel yakın sıfır hatalı üretim yapabilme becerisi gösteren işletmeler, ürünlerini zamanında teslim edemediklerinde veya uygun koşullarda müşterilerine ulaştıramadıklarında TKY'nin sadece üretim sürecine değil, tüm lojistik operasyon alanlarına uygulanması gereğini fark etmişlerdir. Daha farklı bir tabirle her aşamadaki zayıf lojistik performans ürün kalite inisiyatifini kökünden sarsmıştır. Lojistik zincirin bir halkası olan müşterilerin, zincirde ara halka olabileceği de dikkate alınarak, kalite beklentileri, stratejik kaynakların kullanımında büyük önem taşımaktadır. Kaliteden ödün vermediğini iddia eden ve kendi üretim sürecine TKY felsefesini noksansız uygulayan bir işletmenin diğer firmalara ürettirdiği diğer bir tabirle fason üretim yaptırdığı, ürünlerini depolattırdığı, dağıtımını yaptırdığı işletmelerden de aynı kalite uygulamalarını beklemesi doğaldır. Aksi takdirde bu firmaların kendi üretim zincirinin kalite inisiyatifinin tamamlandığını söylemek mümkün olmayacaktır. Bu yaklaşımla tüm lojistik uygulayıcıların TKY felsefesini bilmeleri, hangi lojistik branşla ilgilenseler ilgilensinler mutlaka kendi işlem süreçlerine TKY felsefesini adapte etmeleri gerekmektedir.⁷³⁵

Lojistik sektörü hızlı bir değişim içerisinde. Ulaştırma yönetimi ile birlikte depolama, stoklama, tahmin ve dağıtım gibi bütünleşik lojistik işlevlerinin yönetimi büyük önem kazanmıştır. Diğer yandan bu bütünleşik yönetim anlayışı toplam maliyetin azaltılması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızla karşılanmasını gerektirmektedir.⁷³⁶ Bu çerçevede lojistik biriminin performansı lojistik maliyet, müşteri memnuniyeti, ürünün pazarda bulunabilirliği, teslimat zamanlarına uygunluk, taşımada meydana gelebilecek hasarların oranı, tüm lojistik faaliyetlerde esnek olabilme yeteneği, teslimatın tam ve eksiksiz olması, stoklama

⁷³⁵ G.GEMİCİ, s.33.

⁷³⁶ T.ÖZ, s.53.

verimliliği, vb. konularla değerlendirilmektedir.⁷³⁷ Bütün bu unsurlar **lojistik sektöründe etkinlik kavramının** ön plana çıkmasını ve lojistik işletmelerinde etkinliği sağlayacak iş ve eylemlerin uygulanmasını teşvik etmektedir. Bu da bize lojistik işgücü niteliğinin gerekliliğini göstermektedir.

Ekonomik alandaki hız ve yeniliği yakalayan **yalın üretime geçmiş** işletmelerde verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Bu daha çok bu işletmelerin çok farklı işlere değil **en iyi yaptıkları işe odaklanmaları** ile gerçekleşmiş ve işgücü ve uzmanlığı verimliliği yükseltmiştir. Verimliliğin **yeni teknolojilerin içselleştirilmesi** ve emme kapasitesi ile yakın ilişkide olduğu ve **nitelikli işgücü ve entelektüel sermaye ile yeniliklere dayandığı** tespit edilmiştir. Bu nedenle **eğitim, danışmanlık ve yeniden yapılanma** gibi alanlarda sunulan hizmetlerle verimlilik artışında sıçramalar yaşanmıştır. Bilgi sistemlerinin devreye girmesiyle, “tam zamanlı üretim ve stoksuz çalışma anlayışlarıyla ekonomik verimlilik hız kazanmıştır. Ayrıca “**Kaizen sürekli iyileşme stratejisi**”, ve “**toplam kalite yönetimi**” ile küresel rekabette yenilik ve verimlilik sürekli hale getirilmiştir. “**Buluşçuluk konsepti**”de yeniliklerin süreklilik kazanmasını sağlayacak görüş olarak ağırlık kazanmıştır.⁷³⁸

Lojistik işletmelerin hem iç hem dış çevresi sürekli değişmekte, gelişmekte ve yenilenmektedir. Çevreyi oluşturan rekabet, yenilik, tüketici talepleri, hükümet politikaları, artan eğitilmiş ve ne istediğini bilen insan sayısı gibi ana unsurlar, işletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri için değil, en azından oldukları yerde varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni stratejiler, yeni çalışma yöntemleri ve yeni çıktılar üretmelerini gerektirmektedir. İşletmelerde **yeniliğin temel kaynakların** en önemlilerinden biri de **insan kaynakları potansiyelidir**. Lojistik işletmelerin iç ve dış çevrelerinin değişmesine neden olan teknik, hukuki, politik, sosyal ve ekonomik güçlerin şekillendirdiği rekabet koşullarının değişmesi işletmeler için yeni stratejileri, dolayısıyla yeni organizasyon şekillerini zorunlu bir hale getirmiştir. Lojistik örgütler değişme ve gelişmeleri adım adım izlemek ve gerekli uyum önlemlerini almak zorundadırlar. Aksi halde yapıları sağlamlığını, etkinlik ve verimliliğini kaybedeceklerdir.⁷³⁹ Lojistik işletmelerin sağlam yapılı, verimli ve etkin olması; insan kaynaklarını kullanma biçimleri ve oluşturdukları lojistik işgücünün niteliği ile doğru orantılı olacaktır. Rekabet yapılan işin yapıla geldiği gibi yapılmasından ziyade daha etkin ve verimli yapılmasını gerektirmektedir. Bu ise çalışanların tutum ve

⁷³⁷ SEZEN ve Diğerleri, s.134.

⁷³⁸ H.ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, s.5.

davranışlarının sonuçlarında görülecektir. Bu sonuçlar ise işgücünün niteliğinin yüksekliği oranında amaçlara yönelmiş ve etkinleştirilmiş olacaktır. Aksi takdirde sadece bilgisayar ve programı amaçlara ulaşılmasında yeterli olmayacaktır.

Lojistik işletmeler ekonomik arenada yeteneklerini arttırmak, serbest piyasa ekonomisinde pazar avantajı yakalamak üzere şirket stratejilerini oluşturmak zorundadırlar. Sun Tzu'nun söylediği gibi; “Stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdurlar”. Teşebbüsler rekabet stratejilerini oluştururken çevresel faktörleri, şirket içi girdi ve çıktıları değerlendirmek ve hangi avantajları sağlayacağını ortaya koymak zorundadır. Bu avantajları tespit ederken iki çeşit yöntem kullanılmaktadır. Birincisi; mevcut **yeteneklerin değerlendirilmesi**, ikincisi; faktörleri değerlendirerek **yeni yetenek ve özelliklerin kazanılmasıdır**. Ortaya konulan avantajları değerlendiren şirketlerin piyasa sisteminin işlerliği için rekabet stratejilerini oluşturmaları bir zorunluluk olduğuna göre, şirketler bu zorunluluktan yola çıkarak ulusal, bölgesel ve küresel pazarlarda faaliyet gösterirken birbirleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Birbirleriyle rekabet eden firmalar, kazançlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak stratejiler geliştirmek zorunda kalmakta ve firmaların rekabet sürecindeki başarıları da, geliştirdikleri stratejilerinin etkinliği ve rasyonalitesine bağlı olmaktadır. Kar marjı ve pazar payı nasıl arttırılabilir, sahip olduğu müşteri kitlesi nasıl korunabilir gibi soruların cevapları hep stratejiktir. Bir başka deyişle, yarış nasıl kazanabilirim sorusuna cevap vermek her zaman stratejik düşünmeyi gerektirmektedir. Rekabet aslında uzun dönemde işletmeleri hedeflerine götürecek avantajlar sağlar. Rekabetin sağladığı bu değişim süreci, lojistik işletmenin kuruluş yapısında veya bir başka deyişle anatomisinde etkili olur. Kültür, bilinç, yönetimler arası iletişim gibi unsurlar zaman içerisinde şirket özelliklerini çevresel etkilerle değiştirerek küresel pazarda işletmeye gereken rekabet edebilme yeteneğini kazandırır.⁷⁴⁰

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en önemli öncelik olarak görülmektedir. Bugünün iş dünyasının karşılaştığı rekabet türü ve boyutları son derece karmaşık olup, hızlı bir şekilde değişmektedir. Kalitenin rekabete etkisini Japonlar'daki, uygulamayı inceleyerek ortaya koyabiliriz. Japonların dünya piyasalarında kalite konusunda yüksek rekabet gücüne sahip olabilmelerinin

⁷³⁹ Ö.F.AKYÜZ, s.10.

⁷⁴⁰ G.GEMİCİ, s.7.

önemli nedenlerinden birisi, Japonların batının takip ettiği geleneksel düzeltici kalite kontrol ve örnekleme yoluyla incelemeye daha az önem vermeleridir. Kaliteyi mamul ve imalat sürecine yerleştirmeleri ve bu amaçla istatistiksel yöntemleri kullanmaları olmuştur. Bu şekilde gerektiği yerde uygun önlemleri almak daha kolay olmakta ve ekonomik açıdan da yarar sağlamaktadır. Son yüzyıldaki ekonomik ve teknolojik gelişmeler ülkelerin rekabet üstünlüğüne sahip olma ihtiyacını da en üst düzeye ulaştırmıştır. Hedef alınan pazarlara ihracatta dünya ülkeleri arasında yer alabilmek ve bu pazarlarda rekabet gücüne sahip olmak, **kaliteli ürün ve hizmet sunumuna verilen önem** ölçüsünde olmaktadır. Dış pazarlarda giderek artan ve yoğunlaşan rekabetin olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede mal üretmek koşulunu da birlikte getirmektedir. Tüketicilerde kalite bilincinin iyice geliştirilmesi ve kalitenin önemli bir tercih nedeni haline gelmesi nedeniyle amaç, dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünler ve hizmetleri üretmek ve satmak olmalıdır.⁷⁴¹ Açık olan şudur ki, kaliteyi üreten yine kalitedir. Kalitesizlikten kalite üremez. Bunun anlamı, kaliteli ürün ve hizmeti üretecek ve yönetecek olan işgücü ve onun kalitesidir. Lojistik örgütler içinde bu lojistik işgücünün niteliğinin kalitesidir. Bu kaliteyi yakalayamayan lojistik örgütlerin rekabet gücünden söz etmek çok doğru olmayacaktır.

Nitelikli işgücü işletmelerin etkin yönetiminde de önemli rol oynamaktadır. Genelde işverenler nitelikli işgörenin pahalı olduğunu düşünürler ve ucuz işgücüne yönelirler. Maliyetleri düşürmek için yapılan bu hareket tam tersi etki yaparak maliyetleri artırır. Çünkü niteliksiz işgörenin neden olacağı iş kaybını kapatmak için daha fazla işgören kullanılır. Böylece bir taraftan maliyetler artarken diğer taraftan daha az yarar elde edilmiş olur.⁷⁴² Esnek üretim, tam zamanında üretim, dış kaynak kullanımı gibi yeni üretim ve yönetim felsefeleri ile lojistik düşünce ve kavrayış gerektirmektedir.⁷⁴³ Nitelikli, işinde uzmanlaşmış, sorumluluk düzeyi yüksek, takım çalışmasına uyumlu, iletişime açık işgücü tercih edildiğinde işletmeler daha verimli ve etkin bir şekilde çalışabileceklerdir.

Dünyada tüm sektörler içerisinde lojistik sektörü, bilişim sektörü, genetik ve biyo-teknoloji ile birlikte en hızlı gelişen alandır. Bu alanda nitelikli elemana olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Sektör üst, orta ve alt kademedede daha fazla eğitimli insan

⁷⁴¹ G.GEMİCİ, s.16.

⁷⁴² Ö.F.AKYÜZ, s.41.

kaynaklarını talep etmektedir. **Nitelikli insan gücü lojistik sektöründe** birçok fayda yaratmaktadır. Bu faydalar temelde;⁷⁴⁴

- Etkin yönetim,
- Üretkenlik ve verimlilik artışı,
- Bütünsel kalite yayılımı,
- Maliyetlerde azalma,
- Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve
- Rekabet avantajının sağlanmasıdır.

Lojistik örgütlerdeki **yenilik ve buluşçuluk, rekabet üstünlüğü** kazandıran temel unsur olmuştur. Sürekli iyileştirme ile gerçekleştirilen yeniliklerin önemli bir kesimi kalite iyileştirilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bilgi toplumunun **“insan merkezli örgütlenme”**si tüketici beğeni ve tercihlerinin önem kazanmasına yol açmıştır. Bu nedenle bilgi çağında ekonomi, **“tüketici odaklı”** ve bu yüzden de **“pazarlama odaklı”** olmaya yönelmiştir. Bugün küresel rekabette var olan şirketler, en zor beğenen müşterinin bulunduğu piyasalara hitap etmek sayesinde küresel rekabet varlıklarını sürdürebilmişlerdir. **“Sürekli kalite rekabeti”**ni sağlayabilmesi için firmalar toplam kalite uygulamasına yönelmek zorundadırlar. Zira **“sıfır hatalı ile üretim ve hizmet”** anlayışı gelmiştir. Sıfır hatalı üretim ve hizmet anlayışı dayalı kalite süreci; yalnızca ürün ve hizmet üretim aşamasını değil, girdiden **satış sonrası hizmetlere** kadar tüm aşamaları kapsayacak biçimde uygulanmalıdır. **Müşteri memnuniyeti yanında çalışan memnuniyeti** de gerçekleştirilmelidir. Toplam kalite anlayışının yerleştiği şirketler kendi alanlarında en iyi olarak, küresel düzeyde de en iyi olmayı hedeflemeleri, rekabet anlayışında da yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır. Artık firmalar yalnızca rakipleriyle kıran kırana mücadele ederek değil, daha çok kendini sürekli geliştirerek, kendi ile rekabet ederek, rekabet üstü olmaya gayret etmektedirler. Bugün **rekabet üstü** olmanın yolu; sürekli iyileştirmeler ve **sürekli yeniliklerle, rekabet ve kalite avantajlarını sürekli üstün tutmaya** dayanmaktadır. Bunun için, lojistik işletmeler **yenilikçilik ve kalite kültürünün yerleştiği, nitelikli insan kaynaklarının yaratıcılığına dayalı yeni bir anlayışı geliştirmek** zorundadırlar.⁷⁴⁵ Bu anlayışa hakim kılınması gereken unsur da lojistik işgücüdür. Lojistik işgücüne hakim kılınması gereken unsur da niteliğinin yüksekliğidir. Bunu

⁷⁴³ Yuko AOYAMA, Samuel RATICK ve Guido SCHWARZ, “Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective”, **The Professional Geographer**, 56(3), 2006, s.328.

⁷⁴⁴ Murat ERDAL, **Küresel Lojistik**, UTİKAD, İstanbul, 2005, s.155.

⁷⁴⁵ Hüsnü ERKAN ve DEÜ İİBF ve UBS Vakfı Uzmanları, s.6.

başarmanın yolu lojistik işgücü niteliğini yükseltmeyi sağlayacak tedbir ve çözümlerin oluşturulmasıdır.

Gerçekte istenen mevcut yeteneklerin kullanılması ve zenginleştirilmesi ve yenileştirilmesidir. Yani yetkinlik düzeylerinin yükseltilmesidir. Yükseltilmesi gereken yetkinlikler ise çalışanların yani işgücünün yetkinlikleridir.

Lojistik işletme çalışanlarının yetkinliği onların niteliklerinin doğrultusunda ortaya koydukları yaklaşımlar ve ürettikleri sonuçlara göre şekillenecektir. Eğer lojistik işgücü niteliği yeterli ve yetkin olmayan bir lojistik işletmenin hem mevcut yetenekleri kullanmada hem de yeni yetenekler kazanmada sorunları olacaktır. Bu sorunları çözmeden de rekabet artışı ve üstünlüğünün sağlanması da çok olası olmayacaktır.

IV. “5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜMÜ YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu rüzgarın etkileşimi oluşan değişim ve dönüşüm süreci çok etkin bir rekabet ortamı meydana getirmiştir. Bu ortamda rekabet üstünlüğünün sağlanması bir çok konuda etkin olmayı gerektirmekle birlikte diğer konularında etkilendiği bir konu öne çıkmıştır ki bu konu nitelikli insan gücüdür. Özellikle çok geniş bir coğrafyayı kullanan, bir çok sektör ile iletişim içinde olan, bağımlı olan ve olunan bir sektör olan lojistik sektör; mevcut rekabet ortamında söz konusu nitelikli işgücüne en çok ihtiyaç duyan ve duyacak olan sektörlerin başında gelmektedir. Bu gerçek karşısında nitelikli işgücü nasıl oluşturulmalıdır? sorusu sektörde iddialı olmayı hedefleyen lojistik sektör yöneticilerinin öncelikle cevaplanması gereken bir soru durumundadır. Bu tez çalışması bu sorunun cevabını bulmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda derinlemesine yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda sorumuzun aranan cevabının; kanımızca bu tez ile ilk defa geliştirilen “5E Lojistik İşgücü Niteliği Yetkinlik Yönetim Modeli”nin vereceği değerlendirilmiştir. Bu anlayış çerçevesinde modelin altyapısı oluşturulmuştur. Söz konusu modelin kavramsal çevrimi Ek-1’de belirtilmiş olup, genel çerçevesi aşağıda sunulmuştur.

A. “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü Yetkinlik Yönetim Modeli”nin Genel Çerçevesi

Teknolojik yenilikler, bilgi toplumu dönüşümü ve çalışma hayatındaki değişimler; lojistik örgütlerin yönetim biçimlerini, eğitim anlayışını ve otomasyon

yapısını ve örgütlenmesini derinden etkilemiştir. Bunun yanında üretim biçimi ve dağıtım konseptleri değişmiş, yeni bir rekabet anlayışı gelişmiştir. Daha önce “**üret, depola, sat**” mantığı şimdi “**pazarla, üret, sat**” mantığına dönüşmüş ve müşteri anlayışı farklı bir boyut kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler lojistik sektörün tüm ilgi alanlarında çok önemli değişim ve dönüşümler meydana getirmiştir. Tüm bu değişim ve dönüşümlerin odağında da lojistik örgütlerin insan gücü yani entellektüel sermayesi yani lojistik işgücü niteliği ve kapasitesi yer almıştır.

Lojistik işgücü niteliğine olan bu odaklanma bu yöndeki çalışmalara ivme kazandırmasına neden olmuş, ancak bu yöndeki çalışmalar sürekli öğrenme modelleri ve nitelik özellik ve tanımlamaları ile sınırlı kalmıştır. Tez çalışmasının iki ve üçüncü bölümlerinde verilen bilgiler kapsamında konseptsel düzeyde lojistik süreçlerdeki değişim ve gelişmeler devam etmekte olup, teknolojik ağırlığı artan bu süreçte lojistik işgücü niteliğine farklı bir odaklanma ihtiyacı olduğu ve bunun **sistemantik** bir mantığa oturtulması ve nitelik denilen kısmen soyut bir anlayışın teorik destekli **somut** bir anlayışla ortaya koyulması ihtiyacı bu tez çalışmasının başlangıç ve sonuç noktasını oluşturmuştur.

Lojistik sektörü dinamik yapısını korumakta ve bu yapının devam edeceği öngörülmektedir. Bu durum değişim ve dönüşümün çok etkenli olarak devam edeceğini göstermektedir. **Yenilik ve yaratıcılık** yaklaşımı gelecekte de bu değişimi tetiklemeye devam edecektir. Bu süreci hem bugünlerde hem de yarınlarda **doğru bir şekilde yönetmek**, rekabet üstünlüğü sağlamak için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu zorunluluk çerçevesinde lojistik bir işletmenin en önemli silahı “eğitilmiş insan gücü” olup, işletmenin yöneten ve işgörenlerinden oluşan lojistik işgücünün profili eğer nitelikli olursa lojistik işletmenin de yarınları kanımızca garanti altına alınabilecektir. Bu nedenle lojistik bir örgütün işgücü niteliğinin bir silah haline dönüştürülmesi ve bu silahın devamlı geliştirilmesi; rekabet edebilmek aynı zamanda bugün ve yarınlarda var olmak için gereklidir.

Bu tez çalışması sözü edilen silahın yani işgücünün ve niteliğinin tüm etken unsurları ile incelenerek, yukarıda sözü edilen var olmanın formülünü ortaya koymaya çalışmaktadır. Özgün, uygulanabilir ve sonuç yaratabilecek “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” olarak adlandırılabilir ve tezin ilk üç bölümünde sunulan çalışmaların ürünü olarak oluşturulan bu formül; rekabet üstünlüğünü

hedefleyen lojistik örgütler için çözüm olabileceği önermesi olarak bu tez ile tarafımdan literatüre ilk defa tanıtılmaktadır.

“5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işgücünün; bilişsel, devinimsel ve duyuşsal tabanlı; bilgi, beceri ve tutumlarda kalıcı değişiklikler ve gelişimler sağlayarak, bireysel davranış geliştirmesinden hareketle lojistik örgütsel davranış geliştirmeyi öngören bir yapıda; lojistik sektörün rekabet üstünlüğü unsurlarını yaratma ve geliştirmeyi öngören bir modeldir.

Lojistik sektörde çalışan işgücünün niteliğinin yükseltilmesi; ancak işgücünün davranış özellikleri yetkinliğinin artırılması ile mümkün olabilecektir. Bu ise lojistik işgücü davranışlarının; ikinci bölümde belirtildiği üzere bilişsel, devinimsel ve duyuşsal alanlarda, üçüncü bölümde belirtilen lojistik sektörü etkisine alan iç ve dış etkenlerin ve lojistik sektörün geleceğe yapılan projeksiyonu çerçevesinde ortaya çıkan özellikleri doğrultusunda yönlendirilmesi ile gerçekleştirilecektir. Lojistik sektörde rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için beş alanda yoğunlaşmanın gerekli olduğu tespit edilmiştir.

“5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli”ndeki “5E”; lojistik bir örgütün modelde belirtilen beş alana ilişkin davranış yetkinlikleri geliştirmesi öngörülen; (1) Etkinlik, (2) Ekonomiklik, (3) Emniyetlilik (Sürdürülebilirlik), (4) Esneklik ve (5) Etik ve Estetik alanlarının tanımlama kolaylığı sağlama anlamında ilk harflerini simgelemektedir. Bu modelde lojistik işgücünün yukarıda belirtilen her bir alanda yetkin davranışları üretecek şekilde yönetsel ve eğitsel anlamda teçhiz edilmeleri öngörülmektedir. Bu bağlamda, sözü edilen her bir davranış özelliği bir sonraki bölümde ayrı ayrı açıklanmıştır.

B. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Etkinlik” Davranışı

Lojistik işgücünün niteliği dönüşümü ve gelişiminde en önemli davranış yetkinliği “Etkinlik”tir. Etkinlik planlanan hedef ve sonuca planlanan şartlarda ulaşmaktır. Lojistik örgütler için etkinlik ancak örgütü söz konusu etkinliğe götürecek davranış özelliklerinin oluşturulması ile sağlanacaktır. Etkinlik rekabet üstünlüğü sağlanmasında, lojistik örgüt için sürdürülebilir bir büyüme kapasitesi yaratılmasında özel tedbirlerin alınmasını mutlak gerektiren bir özelliktir. Ancak burada önemli olan bu konuya konsantrasyon sağlayabilecek işgücüne yönelik yönetsel ve eğitsel çözümlerin

net olarak ortaya koyulması gerekir. İşgücü etkin olmayan bir lojistik örgütün etkin olmasını beklemek çok rasyonel olmayacaktır. Bir lojistik örgütün etkinlik sağlaması için örgüt bireylerinin etkin davranış üretebilecek yetkinliğe sahip olmaları ve amaçlara uygun olarak bir doğru şekilde yönlendirilmesi gerekir.

Lojistik sektörde yer alan bir lojistik örgütün işgücünün etkinlik üretebilmesi için, yenilikçi ve yaratıcı olmasının yanında her lojistik çalışanın görevi ile ilgili gelişmeleri izleyebiliyor olması gerekir. Lojistik işgücünün bilgi teknolojilerini bilmesi ve kullanması önemlidir. Ekip ve takım çalışmasının bilincinde ve insan gücünün önemini farkında olması gerekir. Lojistik işgücünün koordine edebilme de ve stresi, kaosu yönetmede yetkin olmaları gerekir. Güncel TKY ve İKY uygulamalarını bilmeleri ve uygulamaları yanında müşteri memnuniyeti ve kalite ile hizmet kavramlarının ve anlamlarının bilincinde olmaları lojistik örgütün etkinliği için kaçınılmaz niteliklerdir.

Lojistik işgücü niteliğinde artış sağlamaya yönelik “etkinlik davranışı” üretmek üzere bilgi, beceri ve tutum tabanlı bilişsel, devinimsel ve duyuşsal yetkinliklerin oluşturulması ve devamlı kılmak üzere motivasyon ile bu yetkinliklerin örtüştürülmesi gerekir. Aşağıda sırasıyla bu yetkinlik nitelikleri incelenmiştir.

1. “Etkinlik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

Lojistik örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için öncelikle profesyonel lojistik farkındalık yaratılması gerekir. Buna hizmet edecek şekilde lojistik işgücünün bilişsel düzeyini yaratacak ve geliştirecek şekilde küreselleşme ve lojistik ile ilişkisini bilmeleri ayrıca entellektüel küresel ve yerel lojistik bilgiye sahip olmaları gerekir. Bu bilgi altyapısı olmaksızın küresel lojistiğe hizmet edecek profesyonel farkındalık yaratmak mümkün değildir. Lojistik örgütün etkinliği için stratejik lojistik ve liderlik yönetimi uygulanabilmesi için lojistik yönetici ve işgörenlerin bu alanda yani lojistik stratejik ve liderlik yönetimi alanında temel bilgilere sahip olmaları gerekir. Bu birikimleri almış bir lojistik işgücü bilişsel anlamda etkinlik davranışı yaratmada üç baktan birisini tamamlamış olacaktır.

Bilişsel yetkinlik için lojistik örgütler için bir diğer önemli husus ise “**lojistik teknoloji okur yazarlığı**”dır. Zira otomasyon becerisi olmayan bir lojistik işletmenin rekabet edebilmesi ve başarılı olması mümkün değildir. Bunun için personelin lojistik **otomasyon sistemleri ve bilgisayar temel bilgilerine sahip olmaları** gerekir. Bu etkinlik için olmazsa olmazın ötesindedir.

Çağdaş ve küresel anlamda bir lojistik örgütün sahip olması gereken diğer bir önemli etkinlik unsuru ise bu örgütün “**yenilikçi, yaratıcı ve girişimci**” bir anlayışa ve yapıya sahip olması gerekir. Bu da doğru bir teknoloji yönetimi ve bilişsel anlamda örgütün teknolojik yenilikleri takip edebilecek bilgiye sahip olması ile doğrudan ilgilidir. Bu yüzden lojistik işgücünün sahip olması gereken niteliklerden biri de teknoloji izleyebilir, yenilikçi, yaratıcı ve girişimci tarzda donatılmalıdır.

Çok popüler olan ve günümüzde tüm işletmeleri etkisi altına alan rüzgar “**müşteri ve rekabet odaklı**” olabilmektir. Lojistik işgücümüzü eğer bu anlayışa hakim kılacak şekilde öncelikle bilgilendiremez ve gereken farkındalığı yaratmaz isek başarı ve etkinliten söz etmek mümkün değildir. Bu yüzden bu alanın öngördüğü bilgi paketi lojistik çalışanlarına sunulmalıdır.

Rekabet üstünlüğü hedefimiz ise işletmemiz ve personelimizin mutlaka hakim olması gereken bir konuda “**Toplam Kalite Yönetimi**”dir. Bu konu çok yazılmış ve çizilmiş bir konu olsa da, sistematik ve süreç odaklı ve mutlaka lojistik işlevlere uyarlanmış bir anlayışa dönüştürülmüş lojistik kalite yönetiminin lojistik işletmeye yerleştirilmesi gerekir. Bilişsel olarak bunun ilk adımı lojistik işgücü tarafından lojistik **TKY'nin bilinmesi ve anlanması**dır. Bu nedenle lojistik işletme yönetsel anlamda tedbirlerini alırken eğitsel anlamda da bu konuda eğitim programları düzenlemelidir. Lojistik işgücünde dönüşüm yaratılması için bu gereklidir.

Şimdiye kadar yukarıda sıralanan unsurlar büyük resme parça parça katkı yapacak unsurlardır. Eğer etkinliğin bilişsel farkındalığını yartmayı gerçekten istiyorsak yapılması gereken diğer bilişsel girişimde lojistik işletmeyi yönetsel olarak “**Lojistik İnsan Kaynakları Yönetimi**”ne, eğitsel olarakta “Lojistik İKY” farkındalığına hakim kılmamız gerekir. Bunun içinde lojistik işgücünün lojistik işlevler anlamında uyarlanmış bir **insan kaynakları yönetimine uyumlu** hale getirmemiz gerekir. Bu yartılan farkındalık etkinliğin bilişsel boyutunun tamamlanmasına hizmet ederken duyuşsal ve devinimsel gereksiniminde alt yapısını hazırlayacaktır.

Lojistik örgütler için küresel rekabet anlayışını yakalamak için en önemli unsurlardan bir tanesi de “**Süreç Odaklı**” çalışabilmektir. Bu unsur özellikle lojistik sektör için son derece önemlidir. Zira lojistik süreçlerden oluşan bir yapıyı temsil eder. Eğer bu süreç iyi yönetilmez ise etkinlikten söz etmek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle lojistik işgücünün bu **süreçlerin farkında olması ve gereken bilgi altyapısı ile donatılması** gerekir. Bu nedenle söz konusu süreçlerin takip edilmesini

sağlayacak eğitim süreçlerinin de mutlaka oluşturulması gerekir. Lojistik işgücünün yetkinlik kazandıracak donanım ve hazır bulunuşluk sağlanmadan etkinlik beklemek akılcı olmayacaktır.

Tezin teorik bölümünde incelendiği üzere lojistik bir zincir olarak tanımlanmakta olup bu zincire “**Lojistik Tedarik Zinciri**” denilmektedir. Küresel ve rekabet edebilecek bir lojistik örgütün tedarik zinciri yönetimine hakim olabilmesi için bu zinciri çok iyi bilmesi, tanınması ve algılanması gerekir. Bunun içinde personelini bunu anlayacak şekilde yetiştirmesi ve zincirin her bir halkasını temsil eden her bir personelin görevini yerine getiremediğinde olası olumsuz etkileri bilmesi ve bu çerçevede hareket etmesi gerekir. Bu bilincin yaratılması istenilen davranış ve yetkinliğin oluşturulmasının ilk basamaklarıdır. Bu nedenle lojistik örgüt yöneten ve işgörenlerini bu bilinç ile yetiştirecek tedbirleri almak zorundadır. Yönetimsel tedbirler ile nitelikleri bu özellikler ile bezenmiş bir işgücü etkinliğin sağlanmasında başarının altyapısı olacaktır.

Rekabetin çok yükseldiği günümüzde lojistik örgütlere avantaj sağlayacak diğer bir unsurda lojistik örgütün “**Etki Odaklı Sinerjik Lojistik**” anlayışını yaratabilmesidir. Bunu başaran örgütün istenilen etkiyi yakalaması olasılığı o derece yüksek olacaktır. Ancak bunun özel çaba harcanması buna özgü yönetimsel ve eğitsel tedbirlerin alınması gereklidir. Bunun için lojistik işgücünün “Etki Odaklı/Sinerjik” ortamın ihtiyaç duyacağı **temel bigilere sahip olması** ve neyi neden yapmasının gerekli olduğunu anlaması gerekir.

Lojistik sektörünün küresel ve çok fonksiyonlu yapısı ve günümüzün hızlı dinamik yapısı lojistik örgütlerin “**Sürekli Öğrenen ve Gelişen**” bir anlayışa hakim olmalarını gerektirmektedir. Zira bilgi dahil artık her şey çok çabuk demode olabilmekte ve rekabetin ezici yanını ortaya çıkarmaktadır. Lojistik bir örgütün etkinliği için sürekli öğrenen bir modeli oluşturması ve işgünü bu modele uygun tarzda yönlendirecek şekilde tedbirler alması gerekir. Yönetici ve işgörenlerin **sürekli kendisini yenileyebileceği** eğitsel bir ortamın yaratılarak, bu ortamın kendisinin de sürekli yenilenebilir şekilde dizayn edilmesi gereklidir. Personelin bu anlamı ile baskı ve kontrol altına alınması ve yabancı dil seviyelerinin geliştirilmesi önemli olup, bilişsel eksikliklerin sürekli olarak giderilmesine yönelik tedbirlerin alınması etkinlik için gerekli olacaktır.

Lojistiğin çok fonksiyonlu yapısı ve çok kanallı iletişim ihtiyacı, karmaşık bir düzenin doğru ve zamanlı bir şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu bir anlamda “kaosun yönetilmesi” gibidir. Diğer taraftan rekabetin oluşturduğu sürekli bir çatışmacı ortam söz konusudur. Bu bağlamda etkinlik isteyen bir lojistik örgütün örgüt anlayışı ve işgücünü bu ortama uygun hale getirmesi ve bu bilinci personeline hakim kılması gerekir. Bu bilincin oluşmasının ilk bacağı da bilişsel anlamda işgücünün hazır bulunuşluğunun “**kaos ve çatışma yönetimi**” çerçevesinde donanımlandırılmasıdır. Bu bilince sahip lojistik örgütler rekabet ve etkinlikte rakiplerine fark atabilecek yetkinliğe sahip olabileceklerdir.

Lojistik işgücüne etkinlik davranışı yetkinliği kazandırmaya giden yolda bir önemli diğer unsurda “**Profesyonel Mükemmeliyet**”tir. Bu yukarıda anlatılanları bütünleştirebilecek bir anlayış ve felsefenin lojistik örgütte yaratılmasını öngörür. Sınırlı bir profesyonellik ile lojistik örgütün ileri gitmesi mümkün değildir. Ancak profesyonel mükemmeliyetin gereklerinin lojistik işgücüne öğretilmesi gerekir. Bu altyapı olmadan istenilen sonuçlara ulaşmak çok olası olmayacaktır.

Buraya kadar verilen bilgiler kapsamında şu anlaşılmalıdır ki lojistik bir örgütün etkinlik sağlayabilmesi için işgücünde doğru amaçlar doğrultusunda doğru davranışlar üretilmelidir. Doğru amaçları doğru yönetsel donanım, doğru davranışları ise doğru bilişsel şekilde donanımlandırılmış işgücü sağlayabilecektir.

Yukarıdaki bahsedilen unsurlardan bir kısmı temel unsurlar olup, sadece bilişsel değil, devinimsel ve duyuşsal alanlar içinde geçerlidir. Bu unsurlar sonraki bölümlerde anlatılacaktır. Ancak etkinliğin bilişsel boyutu tamamlanmadan, altyapı hazırlanmadan diğer iki alana yönelik yapılacak konsantrasyon rekabet üstünlüğü için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle örgütler öncelikle yönetsel ve eğitsel tedbirleri almadan yola çıkmamaları gerekir. Bu tedbirler etkinlik davranışına giden yetkinlik oluşturulmasında ilk yapı taşıdır.

2. “Etkinlik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

Lojistik örgütün etkinlik davranışı kazanmasında ikinci yetkinlik alanı duyuşsal olandır. Bu yetkinlik davranışın enerjisini ve devamlılığını oluşturmak açısından önemlidir. Bu alan genelde öncelik almayan bir yetkinlik gibi görülsede işletmede fark yaratmayı ve sinerjiyi sağlayacak niteliklerin geliştirilebilmesi, bu niteliklerin sürdürülebilir olması ve etkin devinimsel sonuç üretilmesi açısından bu alana ilişkin

çabalar lojistik örgüt için önemlidir. Aksi takdirde işgücünde oluşmasını hedeflediğimiz yetkinlik ve niteliklerden beklediğimiz sonuçları almak mümkün olmayabilir. Bu nedenle aşağıda belirtilen yönetsel ve eğitsel çabalar ile duyuşsal alan yetkinliği geliştirilmelidir.

Lojistik sektörde yer alan örgütler için **müşteri odaklı olmak, toplam kalite felsefesini hakim kılmak** ve markalaşma yaratabilmek için lojistik işgücünün temsil eden her bireyin yukarıda belirtilen unsurlar çerçevesinde **hizmet ve kalite anlayışı yüksek olmalıdır**. Böyle bir niteliği kazanmamış işgücünün örgütün markalaşmasına ve müşteri memnuniyetine olumlu katkısı çok zordur. Bu algılamaya sahip olunması için lojistik örgütün bu yönde tedbirler ve çözümler üretmesi rekabet için gereklidir.

Lojistik işgücünün sahip olması gereken bir önemli yetkinlik ise bilişsel anlamı ile donatılmış işgücünün **katılımcı ve girişimci bir ruha sahip olması** gerekir. Bu **sürekli öğrenen** ve gelişen bir lojistik örgüt için gereklidir. Ancak işgücünün bu yönde davranmasını teşvik edecek yönetsel tedbirlere de ihtiyaç olacaktır. Yapılan teşvikler işgücünde bu ruhun ve alışkanlıkların gelişmesini doğrudan destekleyecektir.

Lojistik işgücünün duyuşsal anlamda sahip olması gereken diğer bir nitelikte **edilgen değil etken bir yapıda** olmalarıdır. Görevin yerine getirilmesinde aktif bir tutum içinde olunması başarı için gereklidir. Rekabetin yüksekliği zincirdeki halkaların etken ve aktif çalışmasını gerektirmektedir. Bunun içinde özel programlar ve gayretler geliştirilmelidir. Bu **etki ve rekabet odaklı lojistik** için gereklidir.

Lojistik sektörün en önemli özelliklerinden biri de “**Entegre Lojistik**”tir. Yani tüm faaliyetlerin entegre edilebilmesidir. Lojistiğin tabiatı bunu gerektirir. Tedarik zinciri mantığı bu entegrasyonu önermektedir. Bu bağlamda lojistik işgücünün entegre faaliyeti yerine getirebilmesi için en öncelikle sahip olması yetkinliklerden birisi de ekip çalışmasını beceriyor olmaları vü nu yapabilmek içinde personelin **ekip çalışmasına yatkın olmaları** gerekir. Böyle tutumu ortaya koyabilecek duyuşsal yaklaşım işgücü için istenen niteliktir. Bu yüzden lojistik örgüt işgücünün ekip çalışmasına yatkınlığını geliştirebileceği bir programı uygulamalıdır.

Lojistiğin **rekabet odaklı** özelliği bu yönde izlenecek strateji ve yönetimin başarıya ulaşması için lojistik işgücünün de bu özelliği destekleyecek ve kurumsal anlamda **yaratıcı ve yenilikçi bir ruha ve bu yönde gelişmiş duyuşsal bir duruşa sahip olması** gerekir. Bu yönde doğuştan gelen bir yaratıcılıktan ve yenilikçilikten prim beklemek yerine bunu sağlayıcı ve geliştirici eğitsel bir yaklaşımı işletmeye

kazandırmak, rekabet için kanımızca gerekli olarak değerlendirilmektedir. Bu yönde yönetsel olduğu kadar bunu destekleyici eğitsel programların uygulanması gereklidir.

Lojistik örgütün "**Profesyonel Mükemmeliyet**"i yakalaması gerektiğini daha önce izah etmiştik. Bu hedefi yakalayabilmek için lojistik işgücünün uzmanlaşması, gerektiğinde uzmanlaştırılması gerekir. Bunun içinde duyuşsal olarak lojistik işgücünün **uzmanlaşmaya yatkın bir yapıda olmaları** gerekir. Böyle bir yapıdaki personelin istihdamı mükemmeliyet için gereklidir. Aynı zamanda profesyonel mükemmeliyeti desteklemek üzere işgücünün **profesyonel bir görev bilincine sahip olması** da gerekir. Bu nedenle lojistik örgüt, işgücü istihdamında ve eğitsel programlarında yukarıda sözü edilen iki bilincin işletmede yerleşmesini sağlayacak tedbirleri almalıdır.

Günümüzde verimli ve etkin organizasyonlar "**Motivasyon Yönetimi**"ne özel önem vermektedirler. Lojistik çok geniş bir alana ve fonksiyona özgü çalışmakta olup, zincirin her bir halkasının başarısı rekabet ve etkinlik için gereklidir. Bu gereklilik özellikle farklılık yaratmak için kullanılmak üzere işletmeye monte edilmelidir. Bu bağlamda örgütte motivasyon yönetimine ilişkin tedbirler alınırken, bireylerinde **kendi kendini motive edebilecek bir yapıda olmaları** ve bunu geliştirmeleri yönünde örgütsel mekanizmaların oluşturulması uygun olacaktır.

Lojistik sektörde yer almış olan bir lojistik örgütün etkinliği yakalayabilmesi için izlemesi gereken yönetsel ön koşulları saydığımızda, bunların arasında "**Değer Yönetimi**", "**İnsan Odaklı Yönetim**", "**İstikrar Yönetimi**"ni saymamak mümkün değildir. Bu kavramların altını dolduracak tedbirleri almayan lojistik örgütlerin bölgesel güçlü ve küresel olmaları mümkün değildir. Bunları sağlayacak unsurların başında personel yani işgücü gelmektedir. Personelin bu alanlara yönelik etkinliği için ilk sahip olması gereken yetkinlik niteliğinin ise **sağduyulu olmayı becerebilen bir yapıya sahip olmaları** gerekir. Bunu şansa bırakmıyacak tedbirleri lojistik örgüt almalıdır.

Lojistik örgütlerin **yenilikçi, yaratıcı, girişimci** olmalarını söyledik. Peki bu özellikleri duyuşsal anlamda karşılayacak ön koşul nedir diye sorduğumuzda cevap; lojistik işgücünün **inisiyatif sahibi olmasıdır**, demek gerekir. Bu niteliğin özellikle sorun yaratıcı anlamı ile değil sorun çözücü ve karar alıcı özelliği ile işletmeye hakim kılınması çok önemlidir. Lojistik çok geniş alanda iş yapmaktadır. İnisiyatif kullanamayan bir işgücü ile başarıyı yakalamak çok kolay olmayacaktır. Bu nedenle lojistik örgüt personelin inisiyatif gücünün geliştirici yönetsel ve eğitsel tedbirleri almalıdır.

Rekabet ortamı gereksinimlerinden biri de lojistik örgütü “**Etki Odaklı**” çalışmaya zorlamasıdır. Etki odaklı bir yönetim uygulamanın yanında bunu destekleyecek nitelikte işgünün sahip olması gereken yetkinlik ise **ikna edebilme yetisi gelişmiş işgücüne** sahip olmak ya da yetiştirmektir. Bunun için eğitsel tedbirlerin geliştirilmesi uygun olacaktır.

Yukarıda söz konusu edilen yetkinlik niteliklerine sahip bir lojistik işgücüne sahip bir lojistik örgütün etkinliği katsayısı bu nitelikleri yönetsel amaçları doğrultusunda kullanabilmesi ile çarpan etkisinde olacaktır. Ayrıca duyuşsal alandaki niteliklerin geliştirilmesi işgücünün ve dolayısıyla lojistik işletemin başarısının da devamlılığı için şarttır. Bu şart gerekliliği de rekabet için şarttır.

3. “Etkinlik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

Etkinlik davranışı oluşturmada üçüncü basamak devinimsel yetkinliğin kazandırılmasıdır. Devinimsel nitelik işgücünün kazanacağı yapabilme gücüne, beceriye, fiziksel anlamda sonuçlandırılan eylemler ile doğru orantılıdır. Burada önemli olan bilişsel ve teorik olarak altyapısı yapılmış olan bilgi bazlı yetenek ve niteliklerin, amaçlar ve hedefler doğrultusunda, uygulamalara yansıtılmasıdır. Lojistik işgücünde söz konusu devinimsel yetkinlik kazandırılmaz ise istenilen etkinliğin kazanılması mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda lojistik işgücünün etkinlik davranışı sergilemesini sağlayabilecek yetkinlik alanları aşağıda belirtilmiş olup, rekabet etme gücü bu yetkinliklerin gücü ile doğru orantılı olacaktır.

Lojistik örgütün rekabet edebilmesi için “**Lojistik Ağ Yönetimi**”, “**e-Ticaret**” ve “**Sanal Yönetim**” yeteneklerine sahip olması ve işgücünde bu yetenekleri çok iyi kullanabiliyor olması gerekir. Bu da lojistik işgücünün ihtiyaç duyulan anlamda **bilgisayar ve internet kullanım becerisine sahip olması** rekabet ve etkinlik için zorunludur. Bu bağlamda lojistik yönetim işgücüne bu yeteneği kazandırıcı devinimsel tabanlı eğitim ve yönlendirme ve uygulamaları mutlaka geliştirmelidir. Zira otomasyon becerisi olmayan bir lojistik örgütün yaşaması mümkün değildir.

Etkinlik için geliştirilmesi gereken diğer bir unsur ise lojistik örgütün “**Lojistik Teknoloji Okur Yazarlığı**”, “**Bilişim Tabanlı Yapılanması**” ve bu çerçevedeki “**Teknoloji Yönetimi**”ni gerçekleştirmesidir. Bunun içinde lojistik yöneten ve işgörenlerin **güncel lojistik teknolojiyi kullanıyor olması** zorunludur. Burada

kasdedilen etkin bir kullanma becerisidir. Bu yönde örgüt yönetsel ve örgütsel tedbirler geliştirmelidir.

Lojistik sektörün rekabet için ihtiyaç duyduğu bir diğer önemli unsur grubu da “**Lojistik İletişim Yönetimi**”, “**Stratejik Ortaklık**” ve “**Dış Kaynak Kullanımı**”dır. Bu alanlarda etkinlik sağlanabilmesi bu alanlarda lojistik işgücünün yetkinliğinin devinimsel olarak yerine getiriliyor olması gerekir. Bu bağlamda lojistik işgücünün, **bilimsel ve teknolojik iletişim, disiplinler arası koordinasyon ve işbirliği becerisi yüksek** olmalıdır. Bu beceriyi gösteremeyen işgücünün etkinliğinden söz etmek mümkün değildir.

Çağdaş bir lojistik örgüt yukarıda bahsedildiği üzere “Kaos ve Çatışma Yönetimi”ni uygulamak durumundadır. Bunun içinde lojistik işgücünün işlevlerini yerine getirirken, özellikle alışagelmışin ve rutinin dışında gelişen “**farklılıkları ve karmaşayı yönetebilmesi**” gereklidir. Bu yetkinliğe sahip olmayan işgücüne sahip bir lojistik örgütün başarı yolunda işi oldukça zor olacaktır.

Lojistik etkinlik ve rekabet için lojistik örgütün amaçları doğrultusunda doğru anlamda uygulaması gereken yönetim anlayışları arasında “**Lojistik Mühendislik**”, “**İnsan Odaklı Yönetim**” ve “**İstikrar Yönetimi**” de yerini almalıdır. Lojistiğin bir mühendislik olarak algılanması ve bilimsel tabanlı hesap ve kitaba dayandırılması gerekir. Lojistik fonksiyonların senkronize çalıştırılması bunu zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan lojistik örgüt insan odaklı bir anlayışı örgüte hakim kılmalıdır. Zira entellektüel sermaye gücü bunu gerektirir. Bunun sağlanması özel gayret etmeyi ve tedbir almayı gerektirir. Bu anlamıyla lojistik yönetici olarak çalışan işgücünün bu yöndeki nitelik ve yetkinlikleri kazanması örgütün başarısı için son derece önemlidir. Bir diğer konuda istikrar yönetimi olup, bu konuda tüm çalışanların lojistik örgütü için ne yapmaları gerektiğini öok iyi biliyor ve uyguluyor olmaları gerekir. Tüm bu unsurların gerçekleştiriliyor olması lojistik işgücünün **rasyonel hareket edebilme yetisine sahip olması** ile direk bir ilişki vardır. Lojistik zincir ancak insanı öne çıkaran, istikrarlı ve rasyonel bir anlayış ve beceri ile güçlü bir zincir olacaktır.

Lojistik açıdan öne çıkan bir diğer anlayışta “**Sıfır Hatalı Üretim**”dir. Bu maliyetlerin azaltılması ile rekabet gücünün arttıracak önemli bir çabadır. Bu çabanın gösterilebilmesi için lojistik işgücünün profesyonel mükemmeliyeti yaratabilecek tarzda **işini bir defada doğru yapması** gereklidir. Bu niteliği kazanılması kayıpları azaltacağı gibi kazancı arttıracaktır. Bu da rekabet ve etkinlik için son derece gereklidir.

Bu bölümde kazanılması gereken devinimsel yetkinlikler ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda etkinlik sağlanması için öğretilen hususların bizzat etkin olarak uygulanması beklenmektedir. Bunun bilinçli olarak yapılabilmesi için yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Bu çabanın duyuşsal alan faaliyetleri ile pekiştirilmesi ve devamlılandırılması gereklidir. Bu hususlar ise bir sonraki bölümde incelenmiştir.

C. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Ekonomiklik” Davranışı

Lojistik örgütün “5E” modelinde rekabet için geliştirmesi gereken ikinci ana unsur “Ekonomiklik”tir. Zira maliyetlerin her geçen gün arttığı küresel ortamda akılcı bir ekonomikliği yaratamayan lojistik bir örgütün rekabet üstünlüğü yaratması, pazar hakimiyeti kurarak büyüme kapasitesi yaratması oldukça zordur.

Lojistik işgücü için, verimli olunması, zaman yönetimi, yapılan her işin kayıt ve kontrol altında olması ve tasarruf ile maliyet kontrolünün her işgücünü kapsadığının farkında olunması, katma değer üretimi ile büyüme hedeflerinin bilinmesi ekonomiklik anlamında önemli özelliklerdir.

Lojistik işgücü niteliğinde artış sağlamaya yönelik “ekonomiklik davranışı” üretmek üzere bilgi, beceri ve tutum tabanlı bilişsel, devinimsel ve duyuşsal yetkinliklerin oluşturulması ve bu kazanılmış yetkinliklerin sürdürülebilir anlamda yönetsel ve eğitsel tedbirlerin üretilmesi kaçınılmazdır. Aşağıda söz konusu yetkinlik davranışının geliştirilmesini destekleyecek nitelikler bilişsel, duyuşsal ve devinimsel anlamları ile izah edilmiştir.

1. “Ekonomiklik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

Maliyet etkin sonuçlar üretmek üzere ekonomiklik yaklaşımı örgüte mal edilmelidir. Bunun için ilk yapılması gereken bilişsel yani teorik anlamdaki eksikliklerin bilinçli olarak amaçlar doğrultusunda giderilmesidir. Bu yönde yapılması gerekenler sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

Lojistik örgütün yönetsel anlamda ekonomikliği destekleyecek bir **“Profesyonel Farkındalık”** ve **“Kaynak Yönetimi”** konularında lojistik işgücünün **temel lojistik ekonomi, finans ve maliyet bilgilerine sahip olması** gerekir. Bu eğitsel programlar ile gerçekleştirilmelidir.

Ekonomiklik için gereken diğer önemli bir unsur "**Verimli Lojistik**" konusunda lojistik örgütün gereken tedbirleri almasıdır. İşgücünün bu yönde bir davranış sergilemesi için neyi yapacağını öğrenmesi ve anlamsı gerekir. Bu nedenle lojistik işgücü **verimliliği ve tasarrufu bilmeli ve anlamalı** ve bu anlayışı her faaliyetine yansıtmalıdır.

Lojistiğin gelişmekte olan güncel konularından bir tanesi de "**Tersine Lojistik**"tir. Lojistik örgüt bu konuda yönetsel anlamda tedbirlerini alırken lojistik işgücünde **tersine lojistik bilgisine sahip olması** için eğitsel tedbirleri almalıdır.

Ekonomikliği destekleyici diğer bir konsept ise "**Sıfır Stoklu Lojistik Yönetim**"dir. Aynı zamanda etkin bir "**Kaynak Yönetimi**" de gereklidir. Bu amaca hizmet etmek üzere lojistik gücüne **lojistiğin "sıfır stok" konsepti ve gerekleri öğretilmeli** ve bu yönde bir davranışın geliştirilmesi beklenmelidir.

Müşteri memnuniyeti ve Pazar hakimiyeti lojistik açısından mükemmel bir "**Zaman Yönetimi**"ni öngörmektedir. Bu alandaki başarısızlığın maliyeti çok yüksek olmaktadır. Bu nedenle lojistik örgüt zaman yönetimi konusunda her türlü tedbiri alırken işgücünü de **zaman yönetimini konusunda eğitmek** ve tüm personelin bu bilinç içinde çalışıyor olmasını sağlamak zorundadır. Toyota'nın başarılı uygulamaları ile tüm dünyada yaygınlaşan ve lojistik için de son derece önemli olan bir konseptte "**Tam Zamanlı Lojistik**"tir. Lojistik işgücünün bilişsel anlamda güçlendirilmesini sağlayacak bir eğitsel tedbirde **tam zamanlı üretim ve dağıtım konseptinin lojistik işgücüne öğretilmesi** olmalıdır.

2. "Ekonomiklik" Davranışı "Duyuşsal" Yetkinlik Nitelikleri

Ekonomiklik davranışı geliştirilmesi için lojistik işgücünün duyuşsal anlamda yetkinlik kazandırılması gerekir. Zira kazanılacak niteliğin kalıcı olması, alışkanlık hale dönmesi ve eylemlere sonuç odaklı olarak yansımaları güçlü bir duyuşsal alan yönlendirilmeli ile olabilecektir. Bu bağlamda aşağıda belirtilen amaçlar ve eğitsel öneriler lojistik örgütlerce gündeme alınmalıdır.

Lojistik işgücünün duyuşsal anlamda geliştirmeleri gereken niteliklerin başında **maliyet ve tasarruf duyarlı olmaları** gelir. Bu duyarlılığı geliştirici tedbirler uygulanmalıdır. Bu etkin bir "**Verimli Lojistik**", "**Zaman Yönetimi**" ve "**Kaynak**

Yönetimi için gereklidir. Maliyet ve tasarruf algılama ve duyarlılığı yüksek bir işgücüne sahip lojistik örgütün ekonomik büyüklük yakalaması daha kolay olacaktır.

Ekonomikliğin duyuşsal anlamda destekleyeceği önemli bir lojistik yaklaşım ise **“Lojistik Kurumsal Kültür”**dür. Ekonomiklik duyuşsal yetkinliklerin geliştirilmesi kurumsal kültürün geliştirilmesine direk etki edecektir. Burada önemli husus lojistik işgücününün **lojistik örgütü kendi örgütü gibi algılayabilmesidir**. Bunun için lojistik örgüt bu algılamayı yaratabilecek faaliyetler ve tedbirler geliştirebilmelidir.

Lojistik örgütler rekabet için etkin bir **“Lojistik Liderlik Yönetimi”** sergilemelidir. Liderlik yönetimim lojistiğin her alanı ile ilgili uygulanması gereken bir husustur. Bu da personelin kuramcı olmasını ve davranmasını öngörür. Bu nedenle lojistik işgücününün **kuramcı bir anlayışa sahip olması** gerekir.

Lojistik örgüt için gerekli olan ekonomikliği destekleyecek unsurlardan **“Profesyonel Farkındalık”** ve **“İstikrar Yönetimi”** için lojistik işgücününün **planlı ve kontrollü çalışabilme alışkanlığı ve yaptığı işin sonuçlarını algılayabilme farkındalığı** olmalıdır. Ekonomiklik davranışı geliştirilebilmesi için lojistik işgücüne bu nitelikleri kazandırmaya yönelik tedbirler ve eğitim programları ve uygulamaları geliştirilmelidir.

Lojistik ekonomiklik sağlamada **“Lojistik Mühendisliği”**, **“Kaynak Yönetimi”** ve **“Verimli Lojistik”** öne çıkan alanlardır. Bu alanlarda lojistik işgücününün başarılı olması için duyuşsal anlamda **analitik düşünce yapısına sahip olması** gerekir. Bu niteliğin lojistikçilere kazandırılması gerekir. Lojistik bir matematik bilimidir. Bunun için sistematik bir yaklaşım geliştirilmelidir. Zira müşteri memnuniyeti ile pazar hakimiyeti açısından ve lojistik faaliyetlerin birbirini matematiksel anlamda tamamlamaları gerektiğinden lojistik işgücününün bu yetkinliğe sahip olması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

3. “Ekonomiklik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

Ekonomiklik davranışı geliştirmenin devinimsel boyutunda ise eylemsel sonuçlar almayı garanti edebilecek tedbirler öne çıkar. Ekonomiklik sağlanması için aşağıda belirtilen hususlara yönelik yönetsel ve eğitsel çözümler lojistik örgüt tarafından üretilmeli ve bu yöndeki nitelikler işgücüne kazandırılmalıdır.

Lojistik örgüt için önemli “**Zaman Yönetimi**” ile “**Kaynak Yönetimi**” için lojistik işgücünün **zaman uyum becerisi yüksek olmalıdır**. Bu niteliği kazanmamış bir bireyin lojistik örgüte maliyetinin yüksek olma ihtimali de yüksek olacaktır.

Bir diğer ekonomiklik garantörü “**Profesyonel Mükemmeliyet**”çiliktir. Bu felsefe gereği tüm çalışanların lojistik örgüt içinde **disiplin içinde hareket edebiliyor olmaları** gerekir. Bunu yeterince yerine getiremeyen bir işgücünün lojistik zinciri zayıflatması muhakkaktır.

Lojistik işgücünün ekonomik bir devinim gösterebilmesi ve lojistik örgütün “**Verimli Lojistik**” ile “**Profesyonel Farkındalık**”:konseptlerini destekleyebilmesi için doğrudan **verimli ve üretken olması** gerekir. Bu yetkinliğin matematiksel anlamı ile lojistik çİ bireylere ve lojistik örgüte kazandırılması gerekir.

Ekonomiklik davranışını destekleyecek diğer bir yönetim aracıda “**Entegre Lojistik Yönetimi**”dir. Bunun için lojistik işgücünün **eşzamanlı senkronize hareket edebiliyor olması** gerekir. Bunu personeline öğretemeyen bir lojistik örgütün topyekün bir ekonomiklik sergilemesi oldukça zordur.

Bu kapsamda lojistik örgütler yukarıda belirtilen nitelikleri işgücüne kazandırarak rekabet edebilme niteliğini de o oranda kazanmış olacaktır.

Ç. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Emniyetlilik” Davranışı

Lojistik işgücü niteliği dönüşümü “5E” modelinin üçüncü bacağı emniyetlilik olup, emniyetlilikten amaç lojistik örgütün devamlılığının sağlanması ve sürdürülebilir bir gelişmenin gerçekleştirilmesidir. Bir nevi geçmiş tecrübeler ışığında geleceğin doğru şekillendirilmesi öngörülür.

Emniyetliliğin sağlanabilmesi için lojistik işgücünün, istikrarlı bir yapı göstermesi, iş sağlığı ve güvencesinin gereklerinin farkında olması, kendini sürekli geliştirmesi, işine güvenmesi, inanması ve sevmesi önem kazanmaktadır.

Bu özellikler bir anlamda doğru bir risk yönetimi ile olası tehditlere karşı tedbir almayı gerektirir. Bu tedbirlerin içinde lojistik işgücünün de bu yönde bilinçlendirilmesi ve bu yönde “emniyetlilik davranışı” üretmek üzere bilgi, beceri ve tutum tabanlı bilişsel, devinimsel ve duyuşsal yetkinliklerin oluşturulması ve devamlı kılmak üzere

motivasyon ile bu yetkinliklerin örtüştürülmesi gerekir. Aşağıda sırasıyla söz konusu yetkinlikler incelenmiştir.

1. “Emniyetlilik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

Lojistik örgütün emniyetli bir süreç izlemesi onun gelecek ile ilgili doğru davranışları işletmeye öğretmesi, yaygınlaştırması ve örgüte mal etmesi gerekir. Bunun ilk adımı lojistik örgütün gelecekteki devamlılığını sağlayacak temel bilgilerin bilişsel düzeyde işgücüne aktarılmasıdır. Bu bağlamda öne çıkan konular aşağıda sıralanmıştır.

Rekabet odaklı bir anlayışa sahip olabilmek için lojistik örgütün “**Stratejik Lojistik Yönetim**” ile “**Lojistik Liderlik Yönetimi**”ni sistemine uyarlaması gerekir. Stratejik yönetim lojistik örgütün belirli bir vizyon ve misyon ile çalışmasını öngörmektedir. Bunun içinde bu **vizyon ve misyonun lojistik işgücü tarafından bilinmesi** gerekir. Bu nedenle örgüt bu yöndeki eğitsel tedbirleri almalı ve uyguladığı eğitim programlarına bu konuları eklemelidir. Diğer taraftan lojistik çalışan öncelikle çalıştığı kurum ve işletmenin daha sonra da kendi işinin amacını çok iyi bilmek durumundadır. Bu bilişsel alt yapı lojistik örgütün geleceğe yönelik bilişsel alt yapısı olacaktır.

Diğer bir takip edilmesi gereken konsept “**Sürekli Öğrenen Örgüt**” yaklaşımıdır. Her şey çok dinamiktir ve hızla değişmektedir. Bunun için örgütü sürekli bu değişimlere uyarlamak gerekir. Bunun için lojistik işgücüne **sürekli öğrenme felsefesini** çok iyi anlatmak ve **bilmelerini** sağlamak, ayrıca bu yetkinliği örgüte mal etmek gereklidir. Aksi takdirde rekabet etmek mümkün olmayacaktır.

Emniyetlilik ile ilgili bir konuda lojistik örgütün devamlılığıdır. Devamlılıkta ise lojistik işgücünün kaybedilmemesi önemlidir. Bunun için lojistik örgütün “**İş Sağlığı ve Güvenliği**” konularında lojistik işgücünü bilinçlendirmeleri ve onların **bu konuları bilmelerini** sağlaması gerekir.

Lojistik örgütün eğitsel çözümler anlamda eğitim programlarına ilave etmesi gereken diğer iki konuda “**Risk Yönetimi**” ve “**Kriz Yönetimi**”dir. Lojistik örgütün bu yetkinlikleri kazanması rekabet için şarttır. Bu nedenle bu yönetim anlayışlarının lojistik örgüt tarafından benimsenmesi için lojistik işgücünün Risk Yönetimi ile Kriz Yönetiminin temel bilgilerine sahip olmaları gerekir.

Yukarıda belirtilen konularda bilinçlendirilmiş personelin örgütün devamlılığı ve sürdürülebilir bir gelişme için bilişsel alt yapı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. “Emniyetlilik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

Lojistik örgütün sürdürülebilirliği için duyuşsal yaklaşımlar son derece önemlidir. Zira duyuşsal anlamda motifleştirilememiş bir lojistik örgütün, örgütü geleceğe sürükleyecek enerjisi olmayacaktır. Bu anlamı ile lojistik örgütün geleceğini emniyete alacak yetkinliklerin lojistik işgücüne kazandırılması gerekecektir. Bu anlamda kazanılması gereken duyuşsal alana yönelik yönetsel ve eğitsel öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Lojistik örgütün sürdürülebilir bir yapılanmada “**Profesyonel Mükemmeliyet**” ile “**Sürekli Öğrenen Lojistik Örgüt**”ü sağlaması gerekir. Bunu becerebilmek içinde lojistik işgücününün **işini öncelikli olarak sahiplenme ve sorumluluk duygusu ile öğrenme arzusuna sahip olması** gerekir.

Diğer taraftan geleceki kurtarmak anlamında gerekli olan “**Rekabet Odaklı Lojistik**” için lojistik işgücününün sahip olması gereken duyuşsal bir nitelikte **rekabet duygusu ve dayanıklılıktır**.

Emniyetlilik için ihtiyaç olacak bir özellikte “**Lojistik Kurumsal Kültür**”ünün oluşturulmasıdır. Bunun içinde lojistik işgücününün **çalıştığı lojistik örgütü ve kurum kültürünü benimsemesi ile lojistik örgüt ortamını sevmesi** gibi önemli bir duyuşsal niteliğe sahip olması ya da sahiplendirilmesi gerekir.

Lojistik devamlılık ve rekabet için gerekli olacak olan “**Uyum Yönetimi**”, “**Profesyonel Mükemmeliyet**”, “**Lojistik Kurumsal Kültür**” ve “**Motivasyon Yönetimi**” lojistik işgücününün **pozitif katkı sağlayan ve kurumsal inanç ve aidiyeti yüksek** duyuşsal alan niteliklerine sahip olması gerekecektir.

3. “Emniyetlilik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

Devinimsel yetkinlikler ile bilişsel ve duyuşsal olarak yönlendirilmiş lojistik işgücününün bu altyapı ile sonuç alıcı emniyetlilik davranışı göstermesi beklenecektir. Bu yönde aşağıda belirtilen yetkinliklerin oluşturulması gerekecektir.

Lojistik örgütün “**Uyum Yönetimi**”ni gerçekleştirebilmesi için lojistik işgücününün **uzlaşmacı hareket edebiliyor olması** niteliğini kazanması gerekir. “**Profesyonel**

Farkındalık” ve **“İstikrar Yönetimi”** için lojistik işgücünün devinimsel nitelik olarak sahip olması gereken yetkinlikler ise **kurallara uymak ve sürekli iyileştirme gayreti içinde** olmaktadır.

Lojistik örgütün **“İş Sağlığı ve Güvenliği”** olgusu ile **“Düşük Devir Oranı”**na sahip olaması için lojistik işgücünün sahip olamsı gereken bir diğer yetkinlikte **iş ortamı içinde ve dışında kendini ve çevresini korumaktır**. Böylece işgücü ve tecrübe kaybı önlenebilecektir.

“Stratejik Lojistik Liderlik Yönetimi” için lojistik işgücünün **teknolojik ve sosyal anlamda gelecek öngörülü hareket etmesi** devinimsel yetkinliğini kazanması gerekecektir.

Lojistik örgütün emniyetliliği açısından gerekli olan yönetsel özellik doğru bir **“Risk ve Kriz Yönetimi”** uygulanmasıdır. Bu anlamda lojistik işgücünün de sahip olması gereken devinimsel nitelikte **risk ve krizlere uygun hareket etmektir**.

“Değer Yönetimi” ve **“Markalaşma”** geleceği kurtarmak ve rekabet için önemli olup, bu anlamda lojistik işgücünün de devinimsel olarak **kurumunu temsil etmek ve kurumsal kimliğe uygun hareket etmek** gibi bir yetkinliği taşıması gerekecektir.

D. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Esneklik” Davranışı

Lojistik sektördeki bir önemli konu da esnekliktir. Zira iş yapma biçimi ve çalışma şartlarını değiştiren bu yaklaşım lojistik işgücünün niteliğini de etkilemektedir. Esnekliğe uygun niteliklere sahip bir lojistik işgücü çalıştığı lojistik örgütün rekabet edebilme katsayısını arttıracaktır.

Lojistik işgücünün lojistik sektördeki esneklik uygulamalarının değişim ve gelişim için öneminin farkında olması, kendisinin bizzat değişime uyumlu davranabilmesi, geleceği algılayabilmesi ve bu yönde kurumsal gayretin bir parçası olması esneklik için önemli yetkinliklerdir.

Bu bağlamda lojistik işgücü niteliğinde artış sağlamaya yönelik **“esneklik davranışı”**nı lojistik örgütte yaratmak üzere bilgi, beceri ve tutum tabanlı bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yetkinliklerin oluşturulması ve devamlı kılınması başarı ve rekabet için gereklidir.

1. “Esneklik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

İlk aşamada lojistik örgüt esneklik yaklaşımı ve uygulamalarının bilişsel alt yapısını hazırlamalıdır. Bu bağlamda aşağıdaki yönetsel ve eğitsel çözümler üzerine yoğunlaşılmalıdır.

Esneklik için lojistik örgüt öncelikle “**Esnek Yönetim**” ve “**Değişim Yönetimi**”ni işletmeye hakim kılacak şekilde düzenlemelere gitmelidir ki bunlardan bir tanesi de lojistik işgücünün bilişsel olarak **lojistik alandaki değişiklik, yenilikleri ve esneklik uygulamalarını takip edecek bilgiye sahip olmasıdır**. Diğer taraftan lojistik örgüt “**Değişim Mühendisliği**” uygulamaları farkındalığı ile lojistik işgücünün **değişiklik ve yenilik yaratmaya yönelik temel yöntemler hakkında bilgi sahibi olmasını** sağlamalıdır.

Esnekliği destekleyecek bir diğer yönetsel tedbir “**Teknoloji Yönetimi**” olup, bu alana yönelik eğitsel tedbir ise lojistik işgücünün bilişsel nitelik olarak **ojistik teknolojik değişiklik ve yenilikleri takip edecek bilgiye sahip olmasıdır**.

2. “Esneklik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

Esneklik davranışı üretmeye yönelik duyuşsal yaklaşımlar işletmede etkin sonuçlar alınması açısından önemlidir. Bu kapsamda aşağıdaki yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.

Yönetsel anlamda “**Değişim Yönetimi**” ve “**Profesyonel Farkındalık**” uygulamalarını destekleyecek duyuşsal eğitsel tedbir olarak lojistik işgücünün **farklılıkları anlayacak ve değişimlere açık ve duyarlı olacak bir yapıya sahip olmaları** sağlanmalıdır.

“**Esnek Yönetim**” ve “**Uyum Yönetimi**” çerçevesinde lojistik işgücünün eğitsel tedbirler ile duyuşsal anlamda **çevresindeki gelişmelere duyarlı ve uyumlu olması** sağlanmalıdır. “**Değişim Yönetimi**”ne yönelik olarak ta **mesleki yönden ilgili, araştırmacı ve meraklı olması** sağlanmalıdır.

Esnekliğin tam anlamı ile lojistik örgütte uygulanabilmesi için ayrıca lojistik örgütün “**Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik Yönetimi**” ile “**Değer Yönetimi**” için lojistik işgücünün **İnisiyatif sahibi, özgüvenli ve kararlı olması** sağlanmalıdır.

3. “Esneklik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

Esneklik kavramının işletmeye özgü sahiplendirilebilmesi, lojistik işgücünün devinimsel olarak gösterecekleri esneklik uygulamalarının kitlesel boyut kazanabilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda geliştirilmesi gereken uygulamalar aşağıdaki paragraflarda belirtilmiştir.

“**Esnek Yönetim**” ve “**Uyum Yönetimi**”ni etkin uygulayabilmek için lojistik işgücünün **değişimlere ve gelişmelere uygun hareket etmesini sağlayacak ve gelişmelere karşı dinamik, atak ve hızlı hareket edebilecek yetkinliklere sahip olması** gerekir.

Esnekliği uygulamanın yanında rekabet üstünlüğü için esneklik yaratıcı yeniliklerinde lojistik örgüte adapte etme ihtiyacı vardır. “**Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik**” anlayışın devinimsel boyutta esneklik oluşturulabilmesi için lojistik işgücünün **değişim yaratan ve sezgisel hareket edebilen** bir yetkinliğe sahip olması gerekir

E. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Etik ve Estetik” Davranışı

Lojistik sektörde müşteri memnuniyetinin önemli bir rekabet unsuru haline gelmesi, lojistik örgütün iç ve dış barışa sahip olması gereği etik ve estetik anlamda lojistik işgücünün bu temelde bilinçlendirilmesi gereğini ortaya koymuştur. Son dönemlerde bu bilinçlendirmenin katma değeri daha çok anlaşılmaya başlanmıştır.

Lojistik işgücünün güncel rekabet anlayışında farklılık ve yenilik yaratma kapasitesi, işgücünün yaptığı işe katabileceği sanatsal estetik bakış ve yaklaşımlar ile doğru orantılı olacaktır. Başarı için istekli olunması bu anlamda önemlidir. Aynı zamanda estetik bir ortamın yaratılabilmesi aynı atmosferin olabildiğince etik olması ile aynı paralelde olacaktır. Bu yüzden çalışma ortamının adil, huzurlu, motiveli ve iç, dış barışı sağlanmış olması ve lojistik işgücünün bu atmosferi yaratmada farkındalık ve katkısının gerektireceği niteliklere bezenmesi gerekir. Lojistik işgücünün sosyal barış ve sorumluluk anlayışlı ve çevre uyumlu olmak öne çıkan diğer özelliklerdendir. Müşteri memnuniyetinde estetik değerın önemi iyi algılanmalıdır. Aynı zamanda iş, işgücü, müşteri ve örgüt değerinin doğru algılanması ve algılandırılması lojistik örgütün etik ve estetik uygulamaları için önemlidir.

Lojistik işgücü niteliğinde artış sağlamaya yönelik “etik ve estetik davranışı” üretmek üzere bilgi, beceri ve tutum tabanlı bilişsel, devinimsel ve duyuşsal yetkinliklerin oluşturulması ve motivasyon ile bu yetkinliklerin örtüştürülmesi gerekir.

1. “Etik ve Estetik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

Lojistik örgütü etik ve estetik açıdan teçhiz etmek için lojistik örgütün yönetsel anlamda “**Değer Yönetimi**”, “**İnsan Odaklı Yönetim**” uygulaması ve bu yönde lojistik işgücünün doğru anlamı ile **temel toplumsal ve örgütsel yaşam öğretisine sahip olması** gerekir. Bu işgücünün toplumsal ve örgütsel temel değerlerin bilinmesi ve örgüte mal edilmesi ile başlayacaktır. Aynı zamanda işgücünün mutlaka **ahlaki yaşam kurallarını bilmesi** son derece önemlidir.

Lojistik sektörde öne çıkan ve gelişen bir konseptte “**Yeşil Lojistik**”tir. Bu yönde alınacak yönetsel tedbirler yanında işgücünün **tabiatı ve çevreyi korumaya ve yeşil lojistiğe yönelik temel bilgilere sahip olmasına** yönelik eğitsel anlamda tedbirlerin alınması gerekecektir.

Yönetsel anlamı ile “**Sosyal Doyum Yönetimi**” uygulanırken lojistik işgücünün “**İç Müşteri Memnuniyeti**”ne yönelik temel bilgilere sahip olması sağlanmalıdır.

Aynı anlamda “**Sosyal Barış**”a yönelik yönetsel çabalar, lojistik işgücünün “**Dış Müşteri ve Paydaş Memnuniyeti**” konularında temel bilgilere sahibi olması yönündeki eğitsel tedbirlerle desteklenmelidir.

Bir diğer önemli yaklaşım “**Uyum Yönetimi**”dir. Bunun için lojistik işgücünün olgunlaştırılmış bir **kurumsal sanat ve felsefenin basit ve temel bilgisine sahip olması** çok yerinde olacaktır. Bu yenilikçi ve yaratıcı bir ortam için gereklidir.

2. “Etik ve Estetik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

Etik ve estetik anlamda teorik olan beslenmiş işgücünün biliçli olarak duyuşsal yapısında desteklenmesi uygun olacaktır. Bu bağlamda şaağıdaki yönetsel ve eğitsel tedbirlerin alınması yerinde olacaktır.

Duyuşsal tabanlı bir “**Değer Yönetimi**” ile “**İnsan Odaklı Yönetim**” için lojistik işgücünün sahip olması gereken en önemli yetkinlik işgücünün **dürüst ve adil**

olmasıdır. Bu mutlaka sağlanmalıdır. Bu özelliğin kurumsal anlamı ile örgüte mal edilmesi gerekir. Bu yönde eğitsel tedbirler almak gerekecektir.

Bir diğer çok önemli yetkinlik **“Motivasyon Yönetimi”**dir. Çok boyutlu bu kavramın duyuşsal desteklenmesi için lojistik işgücünün **birlik ve beraberlik ruhuna sahip olması** sağlanmalıdır.

Lojistik örgütün **“Yeşil Lojistik”** gereklerini yerine getirmesi için lojistik işgücünün **çevre duyarlı ve çevre dostu olması** yetkinliğine sahip olması gerekir.

Diğer taraftan lojistik örgüt **“Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik”** ile **“Değer Yönetimi”** kapsamında lojistik işgücünün **yaşamsal espiri ve sanatsal anlayış ile hayal gücüne sahip olmasını** sağlayıcı eğitsel yönlendirici tedbirler alması günümüzde son derece önem kazanmaktadır.

Aynı zamanda, etik ve estetik bir lojistik anlayış için **“Uyum Yönetimi”** ve **“Sosyal Barış”** için **“Sosyal Sorumluluk” anlayışına sahip** işgücünün istihdam edilmesi ve **“Değer Yönetimi”** için ise işgücünün özellikle işine yönelik olarak **güvenilir, onurlu ve gururlu** olmasını sağlayacak eğitsel ve bilinçlendirici tedbirlerin alınması duyuşsal alt taban için gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

3. “Etik ve Estetik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

Etik ve estetik davranışın yaratılması için devinimsel anlamda lojistik işgücünün sahip olması öngörülen yetkinlikler aşağıda belirtilmiştir.

Yönetimsel yöndeki **“Değer Yönetimi”** ve **“İnsan Odaklı Yönetim”**in desteklenmesi için lojistik işgücünün **etik, insana değer ve öncelik veren bir tarzda hareket etmesini** sağlayacak tedbirler kontrol tabanlı olarak öne çıkartılmalıdır.

“Uyum Yönetimi” ile **“Sosyal Barış”** anlayışının lojistik örgüte mal edilebilmesi için lojistik işgücünün **toplumsal ve örgütsel “ahenkli ve uyumlu” hareket edebilmesi** sağlanmalıdır.

Bir diğer önemli devinimsel yetkinlik ise **“İnsan Odaklı Yönetim”** için lojistik işgücünün **empati yapabilmesi, hoşgörülü, nazik ve saygılı hareket edebilmesini** sağlayıcı kurumsal tedbirlerin alınmasıdır. Bu yönde lojistik işgücünün yüksek bir beklenti ile eğitilmesi, yüksek rekabet ortamı ve müşteri memnuniyeti beklentisinin bir gereğidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

“5E” LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ ALAN ARAŞTIRMASI

Tezin ilk üç bölümünde kuramsal çerçevesiyle küreselleşme sürecinde lojistik sektöründeki lojistik bir işletmenin sahip olduğu işgücünün niteliğindeki dönüşüm ve bu dönüşümün lojistik işletmenin rekabet gücüne etkisi incelenmiş ve “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işgücü niteliğinde pozitif gelişim sağlanmasına yönelik çözüm önerisi olarak literatüre tanıtılmıştır. Bu bölümde de yapılan teorik çalışmaları tamamlayıcı ve destekleyici anlamda yapılan alan araştırmasının analizi ve teze ilişkin bulgu ve tespitleri sunulacaktır.

I. ALAN ARAŞTIRMASININ AMACI

Dördüncü bölümdeki çalışmalar ile teze dinamiklik kazandırılması, oluşturulacak analizlerin çerçevesinde lojistik işgücü niteliğindeki dönüşümün geleceğe yönelik bilimsel tabanlı ipuçlarının yakalanması hedeflenmiştir. Alan araştırması analizlerinin, lojistik işgücünün geleceğe yönelik yapısal gelişimine yönelik yönetsel ve eğitsel anlamda özgün önerilerin oluşturulmasında kullanılması öngörülmüştür.

II. ALAN ARAŞTIRMASININ YÖNTEMİ

Tezin uygulama kısmında lojistik işletmelerde çalışan ve lojistik işgücünü oluşturan yönetici ve işgörenleri kapsayan bir anket çalışması yapılmış olup, anket iki ana başlıktan oluşmuştur. İlk başlık altında katılımcıların kişisel bilgileri, eğitim durumları, uzmanlık seviyeleri ile ilgili sorulara, ikinci başlık altında ise küreselleşme sürecinde lojistik işgücü niteliğindeki değişim ve dönüşümü “5E” modeli kapsamında ortaya koymayı amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Bu bölümdeki sorular değişim ve dönüşümü etkinlik, ekonomiklik, emniyetlilik, esneklik ve etik/estetik başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde kurgulanmıştır.

Alan araştırmasına geçilmeden önce Lojistik Derneği (Lo-Der) ve lojistik firmaları ile ilgili internet sitelerinden edinilen bilgilere göre Ankara ve İstanbul’da bulunan tüm lojistik firmaların listesi çıkarılmış, görüşmeye gidilecek firmalara, araştırma ile ilgili Ek-2’de sunulan anket bilgilendirme ve işbirliği talep faksı çekilmiş ve telefon görüşmeleri yapılmıştır. Yapılan talebe pozitif cevap veren Ek-3’te detayları

sunulan İstanbul ve Ankara konulu toplam 33 lojistik firmasına ön görüşmeler sonrasında gidilerek alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırmasına katılan lojistik firmalarda çalışan üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler ile ofis çalışanı olarak değerlendirilen “beyaz yakalı” ve saha elemanı, vasıflı-vasıfsız işgören/işçi olarak değerlendirilen “mavi yakalı” olmak üzere toplam 160 lojistik çalışanı ile görüşülmüştür. Yüz yüze yapılan görüşmelerin kontrolü tesadüf seçmeli geri dönüşler ile denetlenerek gerçekleştirilmiştir.

Anket planı, ana başlıklar, alt başlıklar ve ankette yer alması planlanan soru sayıları aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmektedir. Anket soruları Likert Ölçeği kullanılarak sınıflandırılmıştır. Anket soru planı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 24: Anket Soru Planı

SORU GRUBU	ALT GRUPLAR	SORU SAYISI
A GRUBU Kişisel bilgilere ilişkin sorular	Yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.	11
B GRUBU “5E” lojistik işgücü niteliği dönüşüm yetkinlik yönetim modeline yönelik sorular	B.1. Etkinlik	17
	B.2. Ekonomiklik	8
	B.3. Emniyetlilik	7
	B.4. Esneklik	7
	B.5. Etik ve Estetik	7
	Açık uçlu soru	1
TOPLAM SORU SAYISI		64

Alan araştırması anket soruları Ek-4’te sunulmuştur.

Güvenilirlik Testi ve Analizi SPSS 16 veri analiz programı ile değerlendirilmiştir. Anket uygulamasına yönelik güvenilirlik testi ve analizi yapılmış ve güvenilirlik alpha katsayısı Tablo 33’de belirtildiği üzere 0,665 olarak bulunmuştur.

Tablo 25: Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik Testi	
Alpha Sayısı(a)	Soru Sayısı
0,665	64

Bu bağlamda aşağıda belirtilen alpha sayısı güvenilirlik katsayı standartları değerlendirilmiştir. Alpha sayısı değerlerine göre;

- $0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek: Güvenilir Değil,
- $0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçek: Düşük Güvenilirlik,
- $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek: Güvenilir,
- $0,80 < \alpha < 1,00$ ölçek: Oldukça Güvenilir'dir.

Bu standartlara göre testin sonucunda ölçeğin "**Güvenilir**" olduğu ortaya çıkmakta olup, yapılan alan araştırması ve sonuçlarının güvenilir bilgi ürettiği saptanmıştır.

III. ALAN ARAŞTIRMASININ VERİ ANALİZİ

Alan araştırması yapılırken, lojistik işgücünün işyerindeki pozisyonlarına göre üst, orta ve alt düzey çalışanlar ile beyaz ve mavi yakalı çalışanların oranlarının uygun dağılımda olmasına dikkat edilmiştir. Bunun sonucunda ankete katılan lojistik işgücü dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 26: Lojistik İşgücü Dağılımı

İşletmedeki pozisyonu	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Üst düzey yönetici	7	4,4	4,4
Orta düzey yönetici	24	15,0	19,4
Alt düzey yönetici	22	13,8	33,1
Beyaz yakalı	50	31,2	64,4
Mavi yakalı	57	35,6	100,0
Toplam	160	100,0	

Tablo 26'ya göre, mavi yakalı çalışanların oranı % 35,6, beyaz yakalı çalışanların oranı % 31,2 ve **yönetici** grubunun toplam oranı % **33,1** olarak bulunmuştur. Buradan çıkarılacak sonuç olarak, lojistik işletmelerdeki işgücünün % **64.4'nü** ofis tipi çalışmaları yapanların oluşturduğu, bu anlamı ile lojistik örgütlerde

eğitsel programlar hazırlanırken programların ağırlığını yaklaşık “% 65 oranında ofis çalışmaları ve yöneticilik yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik olması” gerektiğidir. Yönetimsel anlamda tablo incelendiğinde lojistik örgütlerde lojistik işgücünün % 33.1’lik bölümünün yönetimsel işlevler gerçekleştirdiğini, bu bağlamda lojistik örgütlerin yaklaşık “% 30’una yöneticilik yetkinliği kazandırılması” gereğidir. Diğer taraftan lojistik örgütlerde “eğitim programlarının yaklaşık % 35’i mavi yakalı gruba yönelik” olacak şekilde dizayn edilmelidir.

Tablo 27: Lojistik İşgücü Kadın Erkek Dağılımı

Çalışan Cinsi	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Erkek	107	66.9	66.9
Kadın	53	33.1	100
Toplam	160	100,0	

Ön taramalar ve görüşmelerden elde edilen bilgilere göre erkek işgücünün yoğun olduğu lojistik sektöründe, görüşmelerin % 33.1’i kadınlarla gerçekleştirilmiştir. Görüşülen erkek çalışanların oranı ise % 66,9 olmuştur. Bu oran genelleştirilirse lojistik örgütlerde özellikle “ofis çalışmalarının yarısını kadın işgücü oluşturduğu”nu, bu bağlamda “lojistik yöneticilerin yarısının da kadın çalışan olduğu”nu söylemek mümkündür. Bu kapsamda lojistik örgütlerin personel istihdamında ve alacakları idari, yönetimsel ve eğitsel tedbirlerde bu oranı dikkate almaları uygun olacaktır. Bu yönde yapılacak başarı analizleri ile doğru bir oranın bulunması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Tablo 28: Lojistik İşgücü Yaş Dağılımı

Yaş aralığına göre dağılım			
Yaş aralığı	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
18-25	38	23,8	23,8
26-35	73	45,6	69,4
36-45	37	23,1	92,5
46-55	12	7,5	100,0
Toplam	160	100,0	

Görüşülen çalışanların yaş dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiş olup, lojistik sektörde çalışanların büyük oranının (% 45.6) 26-35 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. **36 yaş altındaki** oranın % **69.4** olduğundan hareketle, lojistik işletmelerin sürekli öğrenen örgütü yaratmalarında ve işgücü niteliğini geliştirmek anlamında **genc**

bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu tezimizin öngörüsü yönüyle bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Lojistik örgütler istihdam politikalarında “**öğrenen örgüt için genç bir yapı**” oluştururken, “**% 30’luk bir tecrübeyi**” de yapılarında muhafaza etmelidirler. Yönetmelikte anlamda bu oran dikkate alınmalıdır.

Tablo 29: Lojistik İşgücü Bilgisayar Kullanım Oranı

Bilgisayar kullanımına göre dağılım			
Bilgisayar kullanımı	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kullanıyor	123	76,9	76,9
Kullanmıyor	37	23,1	100,0
Toplam	160	100,0	

Lojistik işletmelerdeki bilgisayar kullanım oranı incelendiğinde **% 76.9** gibi yüksek bir oran olduğu görülmekle birlikte, bu oranın daha yüksek olması istenmelidir. Zira bilgi sistemleri lojistik firmaların vazgeçilemez unsurları olup, işgücü niteliğinin yükseltilmesi için **bilgisayar kullanma oranının** da yükseltilmesinin gerektiği değerlendirilmektedir. Rekabet üstünlüğünde bu parametrenin katsayısı yüksek olmalıdır. Alan araştırmasındaki **% 76.9**’luk oran beyaz yakalıların (**% 64.4**) dışında **% 12.5** oranında bir mavi yakalı grubunda bilgisayar kullandığını göstermektedir. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü için lojistik örgütler “**mavi yakalı çalışanlarının bilgisayarlı çalışma ve bilgisayar kullanabilme oranını yükseltmeleri**” gerekecektir.

Tablo 30: Lojistik İşgücü Eğitim Durumları

Eğitim durumuna göre dağılım			
Eğitim durumu	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Ortaokul mezunu	2	1,2	1,2
Ortaokul mezunu	17	10,6	11,9
Lise ve dengi okul mezunu	68	42,5	54,4
Yüksek okul mezunu	20	12,5	66,9
Üniversite mezunu	51	31,9	98,8
Yüksek lisans/doktora	2	1,2	100,0
Toplam	160	100,0	

Lojistik işletmelerdeki eğitim durumu incelendiğinde en büyük grubu **% 54.4’nün** lise ve altında bir eğitim aldıkları görülmektedir. Başarılı bir rekabet politikası uygulayabilmek için eğitimli bir işgücüne olan ihtiyaç yüksektir. Zira sürekli yenilikçilik ve yaratıcılığın, yüksek kalitenin ve öğrenmenin geçerli ve aranan bir ortamda eğitim

bir silah etkisinde olacaktır. Bu anlamı ile küresel rekabet öngören lojistik bir işletme öncelikle eğitimli personel istihdam etmeli daha sonra da sürekli öğrenmelerini sağlamalıdır. Eğitimli personelin eğitimi hem daha kolay hem de daha ucuzdur. Alan araştırmasında % 33.1'lik yüksek öğrenim oranı düşüktür. Ayrıca % 13.1'lik ilköğretim oranı ise yüksektir. Lojistik örgütler personel istihdamında eğitim düzeylerini yüksek tutmaları uygun olacaktır. Özellikle “**mavi yakalı işgücü istihdamında en az lise mezunu tercih etmeleri ve % 12.5 olan yüksek okul mezunu personel miktarını arttırmaları**” rekabet için gerekli olacaktır.

Tablo 31: Lojistik İşgücünün Eğitim Durumlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

			İşletmedeki pozisyonu					Toplam
			Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Alt düzey yönetici	Mavi yakalı	Beyaz yakalı	
Eğitim Durumu	İlkokul mezunu	Sayı	0	1	0	1	0	2
		%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	Ortaokul mezunu	Sayı	0	0	0	16	1	17
		%	,0%	,0%	,0%	94,1%	5,9%	100,0%
	Lise ve dengi okul mezunu	Sayı	2	7	6	34	19	68
		%	2,9%	10,3%	8,8%	50,0%	27,9%	100,0%
	Yüksek okul mezunu	Sayı	1	2	3	4	10	20
		%	5,0%	10,0%	15,0%	20,0%	50,0%	100,0%
	Üniversite mezunu	Sayı	4	12	13	2	20	51
		%	7,8%	23,5%	25,5%	3,9%	39,2%	100,0%
	Yüksek lisans/ doktora	Sayı	0	2	0	0	0	2
		%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Toplam	Sayı	7	24	22	57	50	160	
	%	4,4%	15,0%	13,8%	35,6%	31,2%	100,0%	

Lojistik işgücünün eğitim durumlarının işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde ilk ve ortaokul mezunlarının çoğunlukla mavi yakalı pozisyonda, lise ve dengi okul mezunlarının çoğunlukla mavi ve bir kısmının da beyaz yakalı pozisyonlarda, yüksek okul mezunlarının çoğunlukla beyaz yakalı pozisyonlarda, üniversite

mezunlarının da çoğunluğunun beyaz yakalı pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Bu şunu göstermektedir ki lojistik işletmelerde beyaz yakalı pozisyonlarda çalışanlar; eğitim durumları yelpazesi en geniş grup olup, bu grup hem yönetsel hem de eğitsel anlamda en zorlu ve en dikkat edilmesi gereken gruptur. Bu nedenle lojistik örgütler, işgücünün yaklaşık % 30'luk bir bölümünü oluşturan **“beyaz yakalı grubun etkinliği için daha dikkatli bir eğitim programı ve yönetsel tedbirler”** almalıdır. Diğer taraftan orta ve alt düzey pozisyonlarını çoğunlukla üniversite mezunları doldurmaktadır. Bu grup lojistik örgütün başarısında son derece önemli rol oynamaktadırlar. **“Alt ve orta grup yöneticiler % 28.8'lik bir grubu temsil etmekte ve grubun dinamizmi, başarısı, yaratıcılığı ve yenilikçiliği ya da başarısızlığı lojistik örgütün geleceğinde son derece etkili”** olacaktır. Bu anlamı ile bu grubun **“sürekli eğitimi ve yönetsel tedbirlerle kazanacakları güç, örgütte yaratılması gereken sinerji için son derece gerekli”** olacaktır.

Tablo 32: Lojistik İşgücünün Mesleki Kurs Dağılımı

Görevi ile ilgili mesleki kurs alanların işletmedeki pozisyona göre dağılımı					
			Görevi ile ilgili mesleki kurs alma durumu		Toplam
			Mesleki kurs aldı	Mesleki kurs almadı	
İşletmedeki Pozisyonu	Üst düzey yönetici	Sayı	1	6	7
		Yüzde	14,3%	85,7%	100,0%
	Orta düzey yönetici	Sayı	9	15	24
		Yüzde	37,5%	62,5%	100,0%
	Alt düzey yönetici	Sayı	9	13	22
		Yüzde	40,9%	59,1%	100,0%
	Mavi yakalı	Sayı	10	47	57
		Yüzde	17,5%	82,5%	100,0%
	Beyaz yakalı	Sayı	18	32	50
		Yüzde	36,0%	64,0%	100,0%
Toplam		Sayı	47	113	160
		Yüzde	29,4%	70,6%	100,0%

Lojistik işgücü mesleki kurs alanların ve işletmedeki pozisyonlarının dağılımı incelendiğinde; çarpıcı olarak 33 lojistik işletmede çalışan 160 personelden sadece % 29.4 olan 47 personelin yani ortalama % 30'unun mesleki kurs gördüğü, diğer bir ifade ile yaklaşık % 70'inin hiç kurs görmediği tespit edilmiştir. Bu oran oldukça yüksektir.

Günümüzde gerekli olan **“sürekli öğrenen örgütü yaratmak ve güncel gelişmeleri lojistik işletmeye mal etmek için mesleki eğitime daha fazla yer verilmeli”**dir. Diğer taraftan beyaz yakalıların sadece % 36.sı ve orta düzey yöneticilerden sadece % 37.5’inin mesleki kurs görmüş olması rekabet etmeyi hedefleyen bir lojistik örgüt için yeterli değildir. Bu bağlamda, lojistik işletmeler özellikle **“orta düzey yöneticiler ile beyaz yakalı çalışanlarını mesleki olarak daha fazla eğitmeyi hedefleyen eğitsel tedbirleri almalı”**dırlar

Tablo 33: Lojistik İşgücünün İngilizce Bilgisi Dağılımı

Görüşülen kişilerin İngilizce bilme düzeyine göre dağılımı			
İngilizce	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Bilmiyor	55	34,4	34,4
Az derecede	22	13,8	48,1
Orta derecede	50	31,2	79,4
İleri derecede	33	20,6	100,0
Toplam	160	100,0	

Lojistik işgücünün yabancı dil bilgisi özellikle küresel, uluslar arası rekabette yer alınması anlamında son derece önemlidir. Ancak ulusal kapsamda bile ürünlerin, hizmetlerin ve kullanılan teçhizat ve donanımların çoğunlukla yabancı kökenli olması ve internetin etkin kullanılabilmesi, yabancı dil bilgisini avantaj olarak ortaya çıkarmaktadır. Bu yönü ile lojistik işgücünün İngilizce bilme düzeyi incelendiğinde % 34.4’ünün hiç bilmediği ve ancak % 20.6’sının ileri düzey bildiği saptanmıştır. Geriye kalan % 45’nin ise sınırlı yabancı dil bilgisine sahip olduğu görülmektedir. Bu tablo rekabette iddialı olmayı hedefleyen lojistik örgütler için yeterli değildir. Bu bağlamda lojistik örgütler **“yabancı dil ve öncelikle İngilizce dil bilgisine yönelik eğitim programlarını ve istihdam politikalarını gözden geçirmeli”**dırlar.

Tablo 34: Lojistik İşgücünün Almanca Bilgisi Dağılımı

Almanca	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Bilmiyor	150	93,8	93,8
Az derecede	7	4,4	98,1
Orta derecede	2	1,2	99,4
İleri derecede	1	,6	100,0
Toplam	160	100,0	

Almanca bilme oranı ise sadece % 6.2'dir. Bu oran ihracat ve ithalatın yaklaşık % 60 oranında Almanya ile yapan bir ülke için son derece düşüktür. Bu oranın artırılmasına yönelik yapılacak yatırımların maliyeti gelebilecek kazançların yanında çok düşük kalacaktır. Bu yüzden **“almanca öğrenilmesine yönelik eğitsel tedbirlerin alınması”** uygun olacaktır.

Tablo 35: Lojistik İşgücünün Diğer Yabancı Dil Bilgisi Dağılımı

Diğer (Arapça, İtalyanca, Rusça, Çince, İspanyolca)	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Bilmiyor	144	90,0	90,0
Az derecede	8	5,0	95,0
Orta derecede	7	4,4	99,4
İleri derecede	1	,6	100,0
Toplam	160	100,0	

İngilizce ve Almancanın dışında diğer yabancı dil bilgisi küresel lojistik için son derece önemlidir. Bu orana baktığımızda % 10 olduğu görülmektedir. Gerçekçi başarılar için lojistik örgütler **“çalıştıkları alan ve ülkelere göre işgücünün lisan bilgisine yönelik eğitsel tedbirleri almak”** durumundadırlar.

IV. “5E LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİ DÖNÜŞÜM YETKİNLİK YÖNETİM MODELİ” ALAN ARAŞTIRMASI ANALİZİ VE REKABET GÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Alan araştırmasında, lojistik işletmelerin rekabet gücüne etki eden bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yetkinliklere ilişkin alınabilecek eğitsel ve yönetsel tedbirlere yönelik bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede tez ile önerilen “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü Yetkinlik Modeli” kapsamında etkinlik, ekonomiklik, emniyetlilik, esneklik, etik ve estetiklik alanlarında ayrı ayrı likert ölçeğine uygun olarak hazırlanan anket soruları ile sorgulanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi her bir alana yönelik olarak aşağıda sunulmuştur.

A. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Etkinlik” Davranışı Analizi

Etkinlik davranışına yönelik toplam 17 anket sorusu düzenlenmiştir. Bu sorulara lojistik çalışanların verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 36: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araştırması Veri Dağılımı (Soru 1-4)

ANKET SORULARI	1 NCİ SORU		2 NCİ SORU		3 NCÜ SORU		4 NCÜ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,2	2	1,2	3	1,9	2	1,2
Katılmıyorum	14	8,8	17	10,6	10	6,2	28	17,5
Fikrim yok	21	13,1	29	18,1	6	3,8	30	18,8
Katılıyorum	102	63,8	75	46,9	68	42,5	68	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	21	13,1	37	23,1	73	45,6	32	20,0
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 36’da etkinlik davranışına yönelik ilk dört soruya ilişkin veriler incelenmiştir.

Birinci soruda; “**Küreselleşme konusunda yeterince bilgi sahibiyim.**” sorgulaması yapılmıştır. Zira **lojistik sektör küreselleşmeden son derece**

etkilenmektedir. Bu nedenle lojistik işgücünün küreselleşmenin farkındalığı sorgulanmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 13.1'nin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 63.8'lik bir grubunda küreselleşmeyi algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 23.1'lik bir işgücünün ise küreselleşmenin farkında olmadığı görülmektedir. Özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu grubun küreselleşme konusunda meslek içi eğitim programlarında ayrılacak küçük bir bölüm ile bilinçlendirilmesi** uygun olacaktır. Bütünsel bir etkinlik davranışı yetkinliği için lojistik örgüt zincirindeki tüm halkalar sağlam olmalıdır.

İkinci soruda; **“Küreselleşmenin işletmemizde teknolojiye ve işgücüne etkilerinin farkındayım.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira **lojistik sektör için teknolojinin getirdiği değişim çok etkindir.** Bu nedenle alan araştırmasında lojistik işgücünün teknoloji farkındalığı sorgulanmıştır. Burada söz konusu olan teknoloji her çalışanın kendi görev alanı ile ilgili olan teknolojidir. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 23.1'nin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 46.9'luk bir grubunda teknolojik gelişmeleri algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 70'lik bölümünün teknolojinin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 30'luk bir işgücünün ise teknolojinin ve gelişmelerinin farkında olmadığı görülmektedir. İlginçtir ki % 18.1'lik bir grup bu konuda hiç fikri olmadığını söylemiştir. Bu oldukça yüksektir. Bu kapsamda, özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu grubun teknolojik gelişmeler konusunda meslek içi eğitim programlarında ayrılacak bir bölüm ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** gerekecektir. Diğer taraftan **yönetmel anlamda kullanılan teknoloji ile işgücünün desteklenmesi yanında işgücünden tasarruf edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** uygun bir hareket tarzı olacaktır. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı üretimini destekleyici çabalar olacaktır.

Üçüncü soruda; **“İşletmemizde bilgisayar sistemleri olmasaydı, şu an yaptığımızın yarısını bile yapamazdık.”** sorusu ile bilgisayar kullanımının öneminin sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektör için otomasyon sistemleri ve bilgisayar teknolojileri sahipliği ve kullanımı hayati derecede önemlidir.** Bu nedenle alan araştırmasında lojistik işgücünün sistemleri farkındalığı sorgulanmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 45.6'nın tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 42.5'lik bir grubunda bilgisayar kullanımının önemini algıladığı

anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 88.1'lik bölümünün bilgisayarın lojistikteki öneminin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 11.9'luk bir işgücünün ise bilgisayar sistemlerinin farkında olmadığı görülmektedir. Özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu küçük grubun bilgisayar kullanımı konusunda meslek içi eğitim programlarında ayrılacak bir bölüm ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** uygun olacaktır. Ancak alan araştırmasından lojistik örgütlerin bilgisayar ve kullanımı konusunda oldukça iyi durumda olduğu görülmektedir. Burada eğitsel tedbirlerden ziyade **yönetimsel tedbirler ile bilgisayar sistemlerinin etkin kullanımı** devreye girmelidir. Bu bağlamda özellikle **devinimsel tedbirlerin alınması** uygun olacaktır. Bir de **bilgisayar teknolojilerinin güncelliği takip edilmelidir**. Bunlar etkinlik davranışı gereğidir.

Dördüncü soruda; **“Uluslar arası düzeyde rekabet edebilen bir firma olduğumuzu düşünüyorum.”** uluslar arası lojistik farkındalık sorgulaması yapılmıştır. Zira lojistik sektörde uluslar arası çalışılmasa bile **lojistik alandaki gelişmelerin takip edilmesi** rekabet için son derece önemlidir. Alan araştırmasında lojistik işgücünün uluslar arası rekabet farkındalığı sorgulamasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 20'sinin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 42.5'inin uluslar arası lojistik rekabeti algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 62.5'lik bölümünün uluslar arası lojistik rekabet konusunun farkında olduğu görülmektedir. Bu veri aynı zamanda lojistik firmaların en azından genel olarak % 60'ının uluslar arası çalıştığını göstermektedir. Ancak % 37.5'lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Ayrıca % 18.8'lik bir işgören grubu ise bu konuda hiç fikri olmadığını söylemiştir. Bu oldukça yüksektir. Bu kapsamda, eğitsel tedbirler olarak, özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen % 37.5'lik bu grubun uluslar arası lojistik ve rekabet konularında meslek içi eğitim programları bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** uygun olacaktır. Diğer taraftan **yönetimsel anlamda lojistik örgütün uluslar arası lojistik rekabete uygun politikalar geliştirmesi bu felsefenin firmaya mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** doğru bir hareket tarzı olacaktır. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı üretimini destekleyici çabalar olacaktır.

Tablo 37: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 5-8)

ANKET SORULARI	5 NCI SORU		6 NCI SORU		7 NCI SORU		8 NCI SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,1	2	1,2	2	1,2	1	,6
Katılmıyorum	7	4,4	14	8,8	5	3,1	3	1,9
Fikrim yok	21	13,1	30	18,8	24	15,0	3	1,9
Katılıyorum	85	53,1	72	45,0	83	51,9	70	43,8
Kesinlikle Katılıyorum	42	26,2	42	26,2	46	28,8	83	51,9
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 37’de etkinlik davranışına yönelik 5’ten 8’e kadar olan sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Beşinci soruda lojistik çalışanlara; **“İşletmemiz, yenilikçi, yaratıcı ve girişimci özellikte bir firmadır.”** Sorusu ile güncel rekabet için kaçınılmaz olan lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. Günümüzün dinamiği ve **değişimin hızı gereği, yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik lojistik sektörde başarı ve rekabet için son derece önemli** vazgeçilemez niteliklerdir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 26.2’sinin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 53.1’inin lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik farkındalığını algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 79.3’lük bölümünün lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimciliğin öneminin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 20.6’lık bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, eğitsel tedbirler olarak, **% 20.6’lık grubun lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik konularında meslek içi eğitim programlar bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** uygun olacaktır. Diğer taraftan **yönetmel anlamda lojistik örgütün lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimciliğe yönelik uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların firmaya mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** doğru bir hareket tarzı olacaktır. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı üretimini destekleyici çabalar olacaktır.

Altıncı soruda; **“İşletmemizdeki tüm çalışanlar kendi alanı ile ilgili gelişmeleri ve lojistik süreçleri izler, bilir ve uygular.”** ifadeleriyle güncel lojistik süreçlerin farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. Günümüzün değişimin hızı gereği, lojistik sektörde de değişim söz konusu olup, bu **değişimlerin izlenmesi, işletmeye adapte edilmesi ve bu değişimlerin lojistik süreçlerde meydana getirdiği sonuçların takibi ve uygulanmaları başarı ve rekabet için son derece önemlidir.** Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 26.2'sinin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 45'inin lojistik süreçlerin farkındalığını algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 73.2'lik bölümünün lojistik süreçlerin ve öneminin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 26.8'lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Ayrıca % 18.8'lik bir işgören grubu ise bu konuda hiç fikri olmadığını söylemiştir. Bu yüksek bir oran olup, başarıyı ve rekabeti olumsuz etkileyebilecektir. Bu kapsamda, eğitsel tedbirler olarak, **% 26.8'lik grubun lojistik süreçler ve güncel görevlerine ilişkin meslek içi eğitim programları ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** uygun olacaktır. Diğer taraftan **yönetmel anlamda lojistik örgütün lojistik süreçlerin güncel takibine yönelik uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların firmaya mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** doğru bir hareket tarzı olacaktır. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı destekleyecektir.

Yedinci soruda; **“İşletmemizde yeni teknolojik araçlar mevcut olup, etkili bir şekilde kullanılırlar.”** ifadeleriyle güncel lojistik teknoloji sahipliği ve kullanılabilirliği sorgulaması yapılmıştır. Günümüzde **lojistik sektöründe istenilen pazar hakimiyetinin yakalanması ve müşteri memnuniyeti daha iyinin daha ucuza ve daha çabuk yani zamanında olmasını** öngörmektedir. Bu yüzden **lojistik işletmelerin yeni lojistik tabanlı teknolojilere sahip olması** gerekir. Ancak sahip olmak yetmez aynı zamanda bu teknolojilerin etkin kullanılması da gerekir. Burada söz konusu olan gerçek bir teknolojik uyumdur. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 28.8'inin tam bir lojistik uyum farkındalığı içinde olduğu, ayrıca % 51.9'unun lojistik teknolojik uyumun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 80.7'lik bölümünün lojistik teknoloji sahipliği ve etkin kullanımının öneminin farkında olduğu görülmektedir. Bu oran lojistik firmaların teknolojinin önemini iyi kavradığını göstermektedir. Ancak % 19.3'lük bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Ayrıca % 15'lik bir işgören grubu ise bu konuda hiç fikri olmadığını söylemiştir. Bu yüksek bir oran olup, başarıyı

ve rekabeti olumsuz etkileyebilecektir. Bu kapsamda, eğitsel tedbirler olarak, % **19.3'lük grubun kullanılan lojistik teknolojileri anlamaları, takip etmeleri ve sahiplenilmeleri ilişkin meslek içi eğitim programları ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile bu teknolojilere uyum sağlamaları** uygun olacaktır. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı destekleyecektir. Burada önemli olan husus özellikle **mavi yakalıların güncel lojistik donanımları ve teçhizatları**, örneğin bir tır şoförünün GPS denilen yer tespit cihazını, **biliyor ve kullanıyor olmasına yönelik eğitsel tedbirlerin alınması** gerekir. Bu yüzden teknolojik farkındalık ve güncel teknolojinin kullanımı lojistik işgücü için önemlidir. Diğer taraftan **yönetsel anlamda lojistik örgütün lojistik teknoloji sahiplenmesine ve bunların etkin kullanılmasına çerçevesinde teknolojik uyuma yönelik güncel uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların lojistik örgüte mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** etkinlik davranışı geliştirmede doğru bir hareket tarzı olacaktır.

Sekizinci soruda; **“Müşteri memnuniyetindeki gelişmeler başarımızı etkiler ve müşterilerin olumlu geri dönüşler yaptığını duymak beni sevindirir.”** ifadeleriyle müşteri memnuniyeti farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. Günümüzde **lojistik sektöründe müşteri memnuniyeti sağlanmadan başarılı olmak ve rekabet edebilmek mümkün değildir.** İstenilen husus müşteri memnuniyeti daha iyinin daha ucuza ve daha çabuk yani zamanında ve istenilen şekilde olmasını öngörmektedir. Bu yüzden lojistik işletmelerin müşteri memnuniyeti konusunda mutlak farkındalık içinde olması gerekir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 51.9'unun tam bir müşteri memnuniyeti farkındalığı içinde olduğu, ayrıca % 43.8'inin müşteri memnuniyetinin önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 95.7'lik bölümünün lojistik müşteri memnuniyeti öneminin farkında olduğu görülmektedir. Bu oran lojistik firmaların müşteri memnuniyetinin önemini iyi kavradığını göstermektedir. Sadece % 4.3'lük bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu oran çok düşük olmakla birlikte bu grup içinde tedbirler alınması zincirin tüm halkalarını sağlamlaştırmak adına uygun olacaktır. Diğer taraftan **yönetsel anlamda lojistik örgütün müşteri memnuniyeti konusunda mevcut uygulamaların yanında günceli yakalamak ve yaratmak, ayrıca geleceği kotarmak adına güncel uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların lojistik örgüte mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** etkinlik davranışını desteklemede uygun bir hareket tarzı olacaktır.

Tablo 38: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araştırması Veri Dağılımı

(Soru 9-12)

ANKET SORULARI	9 NCU SORU		10 NCU SORU		11 NCU SORU		12 NCU SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	0	0	2	1,2	1	,6	1	,6
Katılmıyorum	15	9,3	10	6,2	6	3,7	6	4,7
Fikrim yok	30	18,8	35	21,9	21	13,1	21	12,1
Katılıyorum	62	38,8	80	50,0	78	48,8	78	46,8
Kesinlikle Katılıyorum	53	33,1	33	20,6	54	33,8	54	35,8
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 38’de etkinlik davranışına yönelik 9’dan 12’ye kadar olan sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Dokuzuncu soruda; “**İşletmemiz çalışanların inisiyatif kullanmasını ve önerilerini önemsemektedir.**” ifadeleriyle çalışanların inisiyatif kullanabilme yetisi ile firmanın çalışanlarının fikrini önemsemesi ile bu inisiyatifin getireceği önerileri önemsemeye yönelik farkındalığın sorgulaması yapılmıştır. Günümüzün **dinamik ve değişken lojistik ortamında hızlı karar almak ve bunun içinde inisiyatif kullanmak son derece önemlidir.** Ayrıca inisiyatif alan bir çalışanın fikirlerinin önemsenmesi de bu gücün doğru kullanılması yönünde tedbirlerin alınması rekabet için gereklidir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 33.1’inin mutlak bir şekilde inisiyatif kullandığını ve önerilerinin dinlendiğini ifade etmiştir. Çalışanların % 38.8’inin de bu yönde pozitif düşündüğü ve inisiyatifin önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 71.9’luk bölümünün konunun önemini farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 28.1’lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu oranı anlamlı olarak değerlendirmek gerekir. Zira günümüzün lojistik örgütlerinin inisiyatif ve cesaret sahibi işgücüne ihtiyacı vardır. Bu yüzden mevcutta var olan yaklaşık % 70’lik grubun bu

yöndeki duyuşsal kapasitelerini arttırıcı ve yaklaşık % 30'luk konunun farkında olmayan grubun da bu yönde bilinçlendirilmelerine yönelik eğitsel tedbirlerin alınması yanında, inisiyatif kullanabilen cesaretli bir lojistik örgüt olmaya ilişkin yönetsel tedbirlerin de alınması gerekecektir.

Onuncu soruda; **“Lojistik tedarik zinciri konusunda bilgi sahibiyim.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira lojistik sektör için lojistik tedarik zincirinin çalışmasının farkındalığı son derece önemlidir. Bu nedenle iddialı bir **lojistik işletmenin işgücünün lojistik tedarik zincirini anlaması, en azından ne olduğunu bilmesi** gerekir. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 20.6'sının tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 50'lik bir grubunda lojistik tedarik zincirini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 29.4'lük bir işgücünün ise tedarik zincirinin farkında olmadığı görülmektedir. Burada önemli bir tespit % 21.9'luk bir bölümün tedarik zinciri konusunda hiç fikri olmamasıdır. Bu iddialı olacak bir lojistik firma için oldukça yüksek bir orandır. Bu işgücünün bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında yer verilmelidir.** Bütünsel bir etkinlik davranışı yetkinliği için özellikle bilişsel anlamda lojistik işgücüne mal edilerek lojistik örgüt zincirindeki tüm halkaları sağlam olmalısı sağlanmalıdır.

On birinci soruda; **“İşletmemizde ekip çalışması, koordinasyon ve işbirliğine özel önem verilir.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira **lojistik sektör faaliyetleri geniş coğrafyayı, karmaşık, birbirine bağımlı ve takip eden işlevleri içerir. Bu nedenle lojistik işgücünün çok iyi bir ekip çalışması yapabilme, koordine edebilme ve etkin işbirliği yapabilme niteliklerine sahip olması,** aynı zamanda lojistik işgücünün bu özelliklerin farkında olması gerekir. Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 33.8'inin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 48.8'lik bir grubunda firma yönetimi ile birlikte ekip çalışması, koordinasyon ve işbirliğinin önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 17.4'lük bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu önemli konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında yer verilmelidir.** Ancak eğitim sadece bilişsel düzeyde bırakılmamalı, duyuşsal ve devinimsel anlamda desteklenmelidir. Aynı zamanda lojistik yönetim ekip çalışması, koordinasyon ve işbirliğine ilişkin yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır. Bu çalışmalar lojistik işgücünün etkinlik davranışını destekleyecektir.

On ikinci soruda; “İşletmemizde etkin bir liderlik yönetimi olup hizmet ve kalite anlayışı yüksektir.” sorgulaması yapılmıştır. Lojistik sektörün geniş ve çeşit olarak zengin bir alana hitap etmesi ve müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olması lojistik örgütlerin iyi bir lojistik liderlik yönetimini ve bu yönetimin özelliklerinin lojistik işgücü tarafından doğru algılanmasını gerektirir. Bu yüzden lojistik örgütte bu anlamda bir farkındalık yaratılması uygun olacaktır. Bu bağlamda yapılan anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 33 lojistik firmasındaki 160 lojistik çalışandan % 35.8’inin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 46.8’lik bir grubunda firma liderlik yönetiminin uygun ve hizmet ve kalite anlayışının önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 17.4’lük bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında tazeleme dahil yer verilmelidir**. Aynı zamanda lojistik yönetim stratejik yönetim ve hizmet kalitesi konularına yönelik yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır. Bu çalışmalar lojistik işgücünün etkinlik davranışını için gereklidir.

Tablo 39: Lojistik İşgücünün “Etkinlik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 13-17)

ANKET SORULARI	13 NCÜ SORU		14 NCÜ SORU		15 NCİ SORU		16 NCI SORU		17 NCİ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	,6	0	0	11	6,9	6	3,8	1	,6
Katılmıyorum	11	6,8	4	2,5	22	13,8	16	10,0	14	8,8
Fikrim yok	39	24,4	14	8,8	20	12,5	20	12,5	39	24,4
Katılıyorum	70	43,8	98	61,2	76	47,5	84	52,5	79	49,4
Kesinlikle Katılıyorum	39	24,4	44	27,5	31	19,4	34	21,2	27	16,9
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 39’da etkinlik davranışına yönelik 13’ten 17’ye kadar olan sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

On üçüncü soruda; **“İşletmemizde strateji yönetimi ve toplam kalite yönetimine önem verilir ve tam olarak uygulanır.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektör kaçınılmaz olarak strateji yönetimi ile toplam kalite yönetimini uygulamak zorundadır. Bu bağlamda başarılı sonuçlar için lojistik işgücünün bu konularda farkındalık içinde olması çok önemlidir.** Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 24.4’ünün tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 43.8’lik bir grubunda stratejik ve toplam kalite yönetimini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 31.8’lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu grubun % 24.4’ü ise bu konular hakkında hiç fikri olmadığını belirtmiştir. Bu çok yüksek bir oran olup, mutlak eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınmasını gerektirir. Bu işgücünün bu konularda mutlaka bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle **strateji yönetimi ve toplam kalite yönetimine eğitim programlarında yer verilmelidir.** Ancak eğitim sadece bilişsel düzeyde bırakılmamalı, duyuşsal ve devinimsel anlamda desteklenmelidir. Aynı zamanda lojistik yönetim bu konuların güncel tutulması, firmaya yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır. Bu çalışmalar lojistik işgücünün etkinlik davranışını desteklemek için gereklidir.

On dördüncü soruda; **“İşletmemizde sağduyu hakim olup görev bilinci yüksektir.”** sorgulaması yapılmıştır. Küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğünü hedefleyen bir **lojistik işletmenin işgücünün profesyonel bir anlayışa hakim olması ve rasyonel uygulamalar ile iç ve dış barışın sürekli kılınması** önemlidir. Bu bağlamda lojistik işgücünün yukarıda belirtilen hususları destekleyici davranış özelliklerine ve öncelikle de bu konularda farkındalık içinde olmaları gerekir. Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 27.5’inin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 61.2’lik bir grubunda profesyonel farkındalığı algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Ancak % 11.3’lük bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu konularda **eğitsel olarak bilinçlendirilmesi uygun** olacaktır. Farkındalık oranının yüksek olması etkinlik açısından iyi olmakla beraber **lojistik yönetim bu konuların güncel tutulmasına ilişkin yönetsel tedbirleri** ihmal etmemeli ve **lojistik işgücünün etkinlik davranışının sürekliliği anlamında tazeleme eğitimleri** yapmalıdır.

On beşinci soruda; **“İşletmemizde hatalı çalışmaya göz yumulmaz.”** sorgulaması yapılmıştır. Küreselleşme sürecindeki son gelişmeler lojistik sektöründe

kalitelinin ucuza mal edilmesini gerektirdiğinden işletme maliyetlerinin düşürülmesi ve toplam kalite anlayışı gereği işgücünün ve sistemin “sıfır hata” ile çalışmasını öngörmektedir. Bu nedenle işgücünün söz konusu farkındalığı sorgulanmıştır. Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 19.4'ünün tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 47.5'lik bir grubunda hatasız çalışmanın gereğini algıladığı, anladığı ve buna inandıkları anlaşılmaktadır. Ancak % 20.7'lik bir işgücü tarafından işletmelerinde hatalı çalışmaya göz yumulduğunu belirtilmektedir. Ayrıca % 12.5'lik bir grubunda fikri olmadığı değerlendirildiğinde toplam % 30.2'lik bir grubun hatalı çalışma yönünde firma ve çalışanın yeterli duyarlılıkta olmadığı tespit edilmektedir. Bu lojistik işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur. Bu yüzden lojistik örgütler **işlem ve üretimlerde hatasız yani sıfır hatalı çalışma yöntemleri, uygulamaları ve kontrolleri konusunda eğitsel ve yönetsel tedbirleri** almak zorundadırlar. Bu etkinlik davranışı ve nitelik kazanılması anlamında önemlidir.

On altıncı soruda; **“Motivasyonu yüksek bir işletme olduğumuzu düşünüyorum.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektörde çalışan işletmelerin verimlilik, aidiyet, süreklilik, pozitif örgüt iklimi için motivasyon yönetimine son derece önem vermeleri gerekir. Bu bağlamda başarılı sonuçlar ve hedeflere ulaşmak için lojistik işgücü bu konularda duyarlı ve farkındalık içinde olmalıdır.** Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 21.2'sinin tam motiveli olarak çalıştığı, ayrıca % 52.5'lik bir grubunda motiveli olduğu ve konunun önemini algıladığı anlaşılmaktadır. % 12.5'i ise bu konuda hiç fikri olmadığını belirtmiştir. Bu lojistik işletmeler anlamında yüksek bir orandır. Bunun işletmenin başarısına olumsuz yansıma olasılığı yüksektir. Ayrıca % 13.8'lik bir grup ise motiveli çalışılan bir işletme olmadıklarını düşünmektedirler. Toplama bakıldığında % 26.3'lük bir grup işletmelerinin motivasyon konusunda yetersiz olduğu kanısındadırlar. Bu lojistik örgütler için son derece düşündürücü olmalıdır. Dörtte biri oranında **düşük enerjili bir örgüt ikliminin kayıpları ve maliyetleri yüksek** olabilecektir. Bu nedenle lojistik işletmelerin motivasyona yönelik etkin **bilişsel ve duyuşsal içerikli eğitim programları ile devinimsel uygulamalara yönelik tedbirlerin** yanında lojistik yönetimin mutlaka **motivasyon yönetimi içerikli yönetsel tedbirlerde** alması gerekecektir. Aksi takdirde lojistik işgücünün nitelik artırımını destekleyecek olan etkinlik davranışındaki kayıplar lojistik örgütün rekabet gücünü zayıflatabilecektir.

On yedinci soruda; **“İşletmemizde stres ve çatışmaların yönetilebilir düzeyde olduğunu düşünüyorum.”** sorgulaması yapılmıştır. Zira küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektöründe çalışan işletmelerin kaosu yönetebiliyor olmaları beklenmektedir.** Zira lojistik sektör ortamı karmaşık ve zaman ve kalite beklentilerinden dolayı **stres yüklüdür. Her an çatışma potansiyeli vardır. Eğer örgütsel kaos, stres ve çatışma yönetilemiyorsa başarı ve rekabet şansı azalabilecektir. Bu yüzden lojistik işletmelerin kaos yönetimine son derece önem vermeleri gerekir. Bu bağlamda etkinlik sağlamak için lojistik işgücünün bu konularda duyarlı ve farkındalık içinde olması ve kaosu ve stresi yönetecek niteliklere sahip olması gerekir.** Anket sorularına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 16.9'unun düşük stresle çalıştığı, ayrıca % 49.4'lük bir grubunda stres ve çatışmanın kontrolü konusunda pozitif görüş içinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak % 24.4'lük bir işgücünün bu konuda fikir yürütememesi ve % 9.4'lük bir grubun da işletmelerinin stresli bir çatışma ortamında çalıştıklarını düşünmesi ve sonuçta % 33.8'lik bir işgücünün genel bir ifadeyle stresi yönetemediği görülmektedir. Bu lojistik işletmeler anlamında yüksek bir orandır. Bunun işletmenin başarısına olumsuz yansıma olasılığı yüksektir. Üçte biri oranında stresli bir örgüt ikliminin kayıpları ve maliyetleri yüksek olabilecektir. Bu nedenle lojistik işletmelerin **stres ve kaos yönetimine yönelik etkin bilişsel ve duyuşsal içerikli eğitim programları ile devinimsel uygulamalara ilişkin tedbirlerin** yanında lojistik yönetimin mutlaka **kaos yönetimine ilişkin yönetsel tedbirlerde** alması gerekecektir. Aksi takdirde lojistik işgücünün nitelik artırımını destekleyecek olan etkinlik davranışındaki kayıplar lojistik örgütün rekabet gücünü olumsuz etkileyecektir.

B. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Ekonomiklik” Davranışı Analizi

Ekonomiklik davranışına yönelik toplam 8 anket sorusu düzenlenmiştir. Bu sorulara lojistik çalışanların verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 40: Lojistik İşgücünün “Ekonomiklik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 1-4)

ANKET SORULARI	1 NCİ SORU		2 NCİ SORU		3 NCÜ SORU		4 NCÜ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	5	3,1	5	3,1	0	0
Katılmıyorum	6	3,8	28	17,5	14	8,8	3	1,9
Fikrim yok	18	11,2	34	21,2	78	48,8	18	11,2
Katılıyorum	103	64,4	51	31,9	44	27,5	93	58,1
Kesinlikle Katılıyorum	33	20,6	42	26,2	19	11,9	46	28,8
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 40’da ekonomiklik davranışına yönelik ilk dört soruya ilişkin veriler incelenmiştir.

Birinci soruda; **“İşletmemiz çalışanları verimli ve üretkendir.”** sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektördeki işletmeler diğer firmalar gibi rekabet edebilmek için ekonomik davranış özellikleri göstermek zorundadırlar. Ekonomikliği destekleyecek davranış özelliklerinden başında örgütün verimli ve üretken olması şart kriter niteliğindedir.** Bu nedenle lojistik işgücünün bu konudaki algılaması ve farkındalığı uygun davranış gösterebilmek için önemlidir. Bu soru ile bu farkındalık sorgulanmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 20,6’nın işletmenin verimli olduğu konusunda tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 64,4’lük büyük bir grubunda verimlilik konusunda pozitif bir anlayış içinde olduğu görülmektedir. Ancak % 15’lik bir işgücünün ise ekonomikliğin verimlilik boyutunun farkında olmadığı görülmektedir. Özellikle mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu grubun **verimlilik ve üretkenlik davranışlarını bilinçlendirici ve geliştirici eğitim programlarına planlanmaları** uygun olacaktır. Ayrıca ekonomiklik davranışını destekleyici **israf ve kayıpları önleyecek şekilde yönetsel tedbirlere** de ihtiyaç olacağı değerlendirilmektedir.

İkinci soruda; **“Temel ekonomi, finans ve maliyet bilgilerine sahip olduğumu düşünüyorum”** sorgulaması yapılmıştır. Lojistik sektörün **geniş bir**

çalışma alanını ve çoklu fonksiyonları içermesi nedeniyle lojistik çalışanların temel ekonomik bilgilere sahip olması uygun olacaktır. Aksi takdirde bu konudaki zafiyetler maliyet olarak işletmeye yansiyacaktır. Bu temel bilgiler temel bir bilinçlendirme de yaratacaktır. Bu nedenle alan araştırmasında lojistik işgücünün ekonomik temel bilgi düzeyleri kısmi anlamda sorgulanmıştır. Burada söz konusu olan teknoloji her çalışanın kendi görev alanı ile ilgili olan teknolojidir. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 26.2'nin tam bir farkındalık içinde olduğu ve temel bilgilere sahip olduğu, ayrıca % 31.9'luk bir grubunda bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 58,1'lik bölümünün işletmenin genel finans matematik bilgisine sahip olduğu görülmektedir. Ancak % 41,9'luk bir işgücünün ise bu bilinçlendirmeye sahip olmadığını düşündüğü görülmektedir. Bu yüksek bir orandır. Ayrıca bu gruptan % 21.2'lik bir bölümün ise bu konudaki farkındalıktan uzak olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle % 42'lik söz konusu grubun **işletmeyi ilgilendiren boyutu ile temel ekonomi, finans ve maliyet bilgilerini içeren bilişsel bir eğitim programına tabi olmaları ve geliştirilecek bilişsel bilinçlendirme yanında devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** uygun olacaktır. Diğer taraftan **yönetmelik anlamda da ekonomiklik davranışını destekleyecek tedbirlerin alınması** rekabet için gerekecektir. Bunlar lojistik işgücünün etkinlik davranışı üretimini destekleyici çabalar olacaktır.

Üçüncü soruda; **"İşletmemizde tersine lojistik uygulaması vardır."** sorusu ile tersine lojistiğin öneminin sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektör için son dönemlerde öne çıkan tersine lojistik gittikçe önemini arttıran ve işletmenin ekonomiklik davranışını direk etkileyen unsurlardan biri olmuştur. Bu konudaki lojistik işgücünün farkındalığı diğer firmalara fark yaratabilecek özelliğe sahip olduğundan önemlidir.** Bu nedenle alan araştırmasında bu farkındalık sorgulanmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 11.9'nın tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 27.5'lik bir grubunda konunun önemini algıladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 39,4'lik bölümünün tersine lojistiğin lojistik sektördeki öneminin farkında olduğu görülmektedir. Ancak **% 60.6'luk bir işgücünün bu konunun farkında olmadığı** görülmektedir. Bu son derece büyük bir orandır. Bu konu lojistik işletmelerin önemli bir eksiği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden tersine lojistiğe ilişkin uygun tedbirlerin alınması gerekir. Bu bağlamda ekonomiklik davranışını **bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak geliştirecek eğitim programları oluşturulmalı ve yeterli tatmin düzeyine ulaşınca kadar bu**

eğitmlere devam edilmelidir. Bu eğitim programlarını **tamamlayıcı anlamda mutlaka yönetsel tedbirler ile de tersine lojistik konusunda bilinçlendirme sağlanmalıdır.** Mevcut durum lojistik örgütler için son derece yetersizdir. Ekonomiklik davranışı için bu yetersizlikler giderilmelidir.

Dördüncü soruda; **“İşletmemizde kayıplara izin verilmeyecek şekilde her şey hesaplı kayıt ve kontrol altında tutulur.”** sorgulaması yapılmıştır. Bazıları lojistik eşitir matematik tanımlamasını yapmıştır. Bu doğrudur da. Buna göre lojistik örgütler hesaplı bir planlama içinde olmalı ve yazdıklarını yapmalı, yaptıklarını yazmalıdırlar. Yani her şeyin kayıt altına alındığı bir mekanizma içinde alışmaladırlar. Bu kayıpların önlenmesini sağladığı gibi ekonomiklik sağlanması içinde gereklidir. Ekonomiklik te rekabet için ihtiyaçtır. Lojistik işgücünün bunun farkında olması gerekir. Bu nedenle bu soruda bu farkındalık sorgulanmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 28,8’sinin işletmelerinin bu konuda tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 58.1’inin ise bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 86,9’lik bölümünün kayıt ve kontrolün ekonomiklik anlamındaki değerini bilmektedirler. Bu lojistik firmaların bu konuda büyük oranda duyarlı olduğunu göstermektedir. Sadece % 13.1’lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu konuda kısmi eğitsel tedbirler ile mevcut başarılı uygulamalara devam edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 41: Lojistik İşgücünün “Ekonomiklik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 5-8)

ANKET SORULARI	5 NCİ SORU		6 NCİ SORU		7 NCİ SORU		8 NCİ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,2	0	0	1	,6	28	17,5
Katılmıyorum	16	10,0	2	1,2	8	5,0	73	45,6
Fikrim yok	59	36,9	21	13,1	52	32,5	19	11,9
Katılıyorum	59	36,9	87	54,4	66	41,2	27	16,9
Kesinlikle Katılıyorum	24	15,0	50	31,3	33	20,7	13	8,1
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 41’da ekonomiklik davranışına yönelik 5’ten 8’e kadar olan sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Beşinci soruda lojistik çalışanlara; **“İşletmemizde yalın üretim uygulamaları konusunda bilgi sahibiyim.”** sorgulaması yapılmıştır. **Küreselleşme ile birlikte tüm sektörleri olduğu gibi lojistik sektörünü de etkisine almıştır. Tüm işletmeler ürün ve hizmet üretimlerini yalınlaştırmak zorunda kalmışlardır. Bu sayede yalınlaştıkları alanda daha etkin olmayı hedeflemişlerdir. Bu anlamda lojistik işletmelerde lojistiğin geniş alanında başarılı olacaklarını düşündükleri faaliyetlere yönelmişlerdir.** Bu yüzden lojistik işgücünün bu konudaki farkındalığının sorgulanmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 15.0’sinin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 36.9’inin bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 51,9’lük bölümünün lojistik işletmelerdeki yalın üretimi hakkında bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Ancak % 48.1’lik bir işgücünün ise bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu rekabette iddialı olmayı hedefleyen bir lojistik işletme için oldukça yüksektir. Bu yüzden lojistik alandaki **yalın üretim konusunda eğitim programları oluşturulmalı ve bu yönde işgücünü bilinçlendirici yönetsel tedbirler alınmalıdır.** Bu tedbirler ile işletmenin ekonomiklik davranışı geliştirilmeye çalışılmalıdır.

Altıncı soruda; **“İşletmemiz eşgüdümlü çalışır ve işlerin tam zamanında bitirilmesi için özel tedbirler alınır.”** ifadeleriyle lojistiğin tam zamanlı üretimi farkındalığı ve uyum yönetimi sorgulanmıştır. Zira lojistik sektörde müşteri memnuniyeti ve pazar hakimiyeti için tam zamanında üretim ve eşgüdümlü çalışma çok önemlidir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 31,2’si bu konudaki tüm tedbirlerin alındığını, ayrıca % 54,4’ü de bu konunun farkında olduklarını belirtmişlerdir. Toplam olarak lojistik işgücünün % 85,6’lık bölümünün uyumlu ve eşgüdümlü çalışma ve işleri tam zamanında bitirmenin olumlu ve olumsuz etkilerinin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % 14.4’lük bir işgücünün ise bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Ancak bu konudaki duyarlılığın yüksek olduğu görülmektedir. Yine de bu duyarlılığın devamı ve tüm çalışanların bu konudaki hassasiyetinin yükseltilmesi için gerekli eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır. Ekonomiklik davranışı üretimi bunu gerektirmektedir.

Yedinci soruda; **“İşletmemizde sıfır stokla çalışma hedefi ve çabası vardır.”** ifadeleriyle güncel lojistiğin sıfır stokla çalışma konsepti sorgulaması yapılmıştır. Günümüzde **lojistik sektöründe istenilen pazar hakimiyetinin yakalanması ve ekonomik büyümenin sağlanması için maliyetlerin son derece kontrol altında olması gerekmektedir.** Bunun içinde depolama maliyetlerinin minimuma çekilmesi, bunun içinde sıfır stokla çalışmanın başarılabilmesi gerekir. Bu ürünlerin devamlı hareket halinde olmasını ve bu bağlamda hizmetlerinde son derece zamanlı ve planlamaya uygun yapılması, dolayısıyla sıfır hata ile çalışılmasını gerektirir. Bu yüzden lojistik işgücünün sıfır stokla çalışma konusundaki farkındalığı ekonomiklik anlamında önemlidir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 20.7’sinin işletmenin bu yönde çabasına yönelik tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 41.2’sinin bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 61.9’luk bölümünün sıfır stok konseptinin farkında olduğu görülmektedir. Ancak % **38.1’lik** bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir ki **bu oran yüksektir.** Bu lojistik işletmenin başarısına olumsuz etki edebilecek bir orandır. Bu nedenle işletmenin lojistik yönetimi **sıfır stokla çalışma konusunda mutlaka eğitsel ve yönetsel tedbirler** almalıdır. Bu yönde **bilişsel, devinimsel destekli eğitim programları** düzenlerken, **kurumsal kültür oluşturucu yönetsel tedbirler** geliştirilmelidir. Bu yöndeki çabalar lojistik işgücünün ve dolayısıyla işletmenin ekonomiklik davranışının geliştirilmesini sağlayacaktır.

Sekizinci soruda; **“İşletmemizde maliyetlerin çok ya da az olması benim için önemli değildir.”** ifadeleriyle ekonomikliğin tasarruf, müşteri memnuniyeti ve örgüt kültürü farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. Lojistik işgücünün çalıştığı işletmeyi sahiplenmesi ve işletmenin durumundaki gelişmelere duyarlı olması gerekir. Bu nedenle maliyet duyarlı bir anlayışın örgüte hakim olması gerekir. Bu nedenle bu sorgulama yapılmıştır. **Bu soru ayrıca bir kontrol sorusu olarak ta kurgulanmıştır. Bu yönü ile verilen cevapların dağılımına bakılarak anketin sağlıklı veriler oluşturduğunu söylemek mümkün olmuştur.** Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan sadece % 8.1’i maliyetlerin kendisini ilgilendirmediğini, ayrıca % 16.9’u da maliyetler konusuna duyarlı olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca % 11.9’luk bir grupta bu konuda fikri olmadığını söylemiştir. Maliyet duyarlı grubun oranı ise toplam olarak lojistik işgücünün % **63.1’idir.** Bu oran lojistik işletmenin rekabet etme gücünü yeterince destekleyecek bir oran değildir. Bu nedenle lojistik işletmeler **işgücünde maliyet duyarlılığını artırıcı eğitsel ve yönetsel**

tedbirler almaları gerekecektir. Aksi takdirde ekonomik davranışı oluşturulmasındaki yetenek artırımı çabaları eksik kalabilecektir.

C. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Emniyetlilik(Sürdürülebilirlik) Davranışı Analizi

Emniyetlilik davranışına yönelik toplam 7 anket sorusu düzenlenmiştir. Bu sorulara lojistik çalışanların verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 42: Lojistik İşgücünün “Emniyetlilik” Alan Araştırması Veri Dağılımı

(Soru 1-4)

ANKET SORULARI	1 NCİ SORU		2 NCİ SORU		3 NCÜ SORU		4 NCÜ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,6	0	0	0	0	3	1,9
Katılmıyorum	7	4,4	9	5,6	7	4,4	8	5,0
Fikrim yok	11	6,9	24	15,0	27	16,9	13	8,1
Katılıyorum	90	56,2	87	54,4	79	49,4	87	54,4
Kesinlikle Katılıyorum	51	31,9	40	25,0	47	29,4	49	30,6
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 42’de emniyetlilik davranışı ile ilgili ilk dört soruya ilişkin veriler incelenmiştir.

Birinci soruda; “İşletmemizin vizyonu, misyonu ve herkesin bildiği bir amacı vardır.” sorularak stratejik yönetim sorgulaması yapılmıştır. Lojistik işletmeler lojistiğin tabiatı gereği stratejik yönetilmelidirler. Özellikle küreselleşen ve rekabetin yükseldiği bir dünyada stratejik yönetimin önemi artmıştır. Stratejik yönetim geleceğe projeksiyon yapan bir anlayışı içerir. Bu da lojistik işletmenin geleceğini emniyete alır. Bu nedenle lojistik işgücünün stratejik yönetim konusundaki farkındalığı da önemlidir. Bu nedenle lojistik işgücünün stratejik yönetim farkındalığı sorgulanmıştır. Verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik

çalışandan % 31.9'nun tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 56.2'lik bir grubunda işletmenin amaçlarına duyarlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak % 11.9'lık bir işgücünün ise bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu grubun stratejik yönetim konusunda meslek içi eğitim programlarında ayrılacak bir bölüm ile bilinçlendirilmesi** uygun olacaktır. Bütünsel bir emniyetlilik davranışı yetkinliği için bu küçük grubun yetiştirilmesi ve diğer grubunda mevcut duyarlılığının devam ettirilmesi uygun olacaktır.

İkinci soruda; **“İşletmemizde çalışanların bilinçli bir aidiyet içinde olduğunu ve istikrar gösterdiğini düşünüyorum.”** sorgulaması yapılmıştır. Küreselleşme ile birlikte çok değişken ve dinamik ortam oluşmuştur. Bu aynı zamanda belirsizlikleri de getirmiştir. Bu belirsizlikler içinde lojistik örgütün istikrarlı bir şekilde çalışmalarına devam edebilmesi lojistik işgücünün bu konudaki bilinçli bir aidiyetini gerektirecektir. Zira işletmenin devamlılığı, işgücünün de devamlılığı olacaktır. Aynı zamanda **istikrarlı bir sürdürülebilirlik sağlanması** lojistik örgütlerin geleceğini de garanti altına alacaktır. Bu bağlamda alan araştırmasında **lojistik işgücünün istikrarlılığa olan duyarlılığı ve bu konudaki farkındalığı** sorgulanmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 25'nin istikrarın ve gerekliliğinin farkında olduğu, ayrıca % 54.4'luk bir grubunda bu konuyu algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 79.4'lik bölümünün istikrarlılığa karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Ancak % 20.6'luk bir işgücünün ise bu yönde bir algılama içinde olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin beşte birlik oranında olan **bu grubun özellikle duyuşsal alana hitap edecek şekilde eğitim programları ile desteklenmesi** uygun olacaktır.

Üçüncü soruda; **“Çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmesi, işletmemizde rekabet için istenen bir husustur.”** sorusu ile birey ile rekabet ilişkisi farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektörde çalışan işgücünün dinamik ortamın gerektirdiği yenilikçi ve değişken ortamda rekabet edebilmesi için sürekli bir gelişim içinde olmaları gerekir.** Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 29.4'ünün tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 49.4'lik bir grubunda bu konunun önemini algıladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 78.8'lik bölümünün bu konudaki duyarlılığının yeterli olduğu görülmektedir. Ancak % 20.2'lik bir işgücünün ise bu sürekli kendini geliştirme konusunda yeterli olmadığı, bu yetersizliği giderici yönde eğitsel ve yönetsel tedbir alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu grubun bu konuda **geliştirilmediği**

durumlarda lojistik işletmenin emniyetlilik davranışı da yetersiz kalabilecek ve rekabet gücü zayıflayabilecektir.

Dördüncü soruda; “İş güvencesine sahip olduğumu düşünüyorum.” sorusu lojistik işgücünün lojistik işletmenin geleceğine duyduğu güven ve devamlılık algılaması sorgulanmıştır. Zira işgücünün işinin güvencesi ile lojistik örgütün devamlılığı doğru orantılıdır. Lojistik işgücünün bu bilince sahip olması ve bu yönde bir bilinçlenme içinde olması gerekir. Rekabet gücü ve örgüt kültürünün oluşması için bu bilinçlenmeye ihtiyaç vardır. Alan araştırmasında lojistik işgücünün iş güvencesi farkındalığına yönelik sorgulamasına verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 30.6’sının tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 54.4’ünün ise konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 85’lik bir bölümünün iş güvencesi konusunda işletmelerine inanç duydukları ve güvendikleri görülmektedir. Ancak % 15’lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu konuda lojistik firma mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu gruba yönelik gerekli eğitsel ve yönetsel tedbirleri almalıdır. Emniyetlilik davranışını destekleyen güven ve düşük gelecek endişesi lojistik işletmenin daha verimli çalışması ile başarıya olumlu katkı sağlayacaktır.

Tablo 43: Lojistik İşgücünün “Emniyetlilik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 5-7)

ANKET SORULARI	5 NCİ SORU		6 NCİ SORU		7 NCİ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	29	18,1	0	0
Katılmıyorum	13	8,1	49	30,5	8	5,0
Fikrim yok	41	25,6	38	23,8	11	6,9
Katılıyorum	70	43,8	30	18,8	90	56,2
Kesinlikle Katılıyorum	36	22,5	14	8,8	51	31,9
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 43’de emniyetlilik davranışı ile ilgili 5, 6 ve 7 nci sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Beşinci soruda lojistik çalışanlara; **“İşletmemizde sürekli öğrenen örgüt yapılanması vardır”** sorusu ile sürekli öğrenen örgüt farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektörde öğrenen örgütü başaramayan örgütlerin başarı şansı oldukça düşüktür. Rekabet için ise şart koşul gibidir.** Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 22.5’inin tam bir öğrenen örgüt farkındalığı içinde olduğu, ayrıca % 43.8’lik bir grubunda bu konunun önemini algıladığı ve işletmenin bu konuda çalışmalarından tatmin olduğu anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 66.3’lük bölümünün bu konudaki işletmelerindeki yapılanmayı yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Ancak % 33.7’lik bir işgücünün ise işletmelerinde öğrenen örgüt yapılanması konusunda yeterli bilgi düzeyi ve farkındalığı içinde olmadıkları görülmektedir. Bu farkındalığı yaratıcı ve yetersizliği giderici yönde eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır. Bu grubun bu konuda **geliştirilmediği durumlarda lojistik işletmenin emniyetlilik davranışının yetersiz kalabileceği ve rekabet gücünü zayıflatabileceği** değerlendirilmektedir.

Altıncı soruda; **“İşletmemizde kurum kültürünün gelişmediğini düşünüyorum.”** ifadeleriyle kurum/örgüt kültürü sorgulaması yapılmıştır. Günümüzün **lojistik işletmelerin başarısı için en öncelikli olarak geliştirmeleri gereken konulardan biri de yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Bunun içinde lojistik çalışanların bu farkındalığa sahip olması** gerekir. Bu soru bir diğer kontrol sorusu olup, veriler anket çalışmasının sağlıklı yapıldığını göstermektedir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan **% 27.6’sının** işletmelerinde kurum kültürünün **gelişmediğine** inandığı, % 72.4’lük bir işgücünün ise kurum kültürü algılaması içinde olduğu görülmektedir. Veriler göstermektedir ki lojistik işgücünün üçte birinden fazlası kurum kültürüne ilişkin hem duyuşsal hem de bilişsel anlamda eksiklik içindedir. Bu nedenle lojistik yönetimlerin **kurum/örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirleri almaları** gerekecektir. Bu tedbirler işletmenin mevcut hali ile gelecekteki devamlılığına dolayısıyla emniyetliliğine olumsuz etki olmaması için alınmalıdır.

Yedinci soruda; **“İşletmemizin ve işlerimizin risklerini hepimiz biliriz.”** ifadeleriyle risk yönetimi sorgulaması yapılmıştır. Günümüzde **lojistik sektörde yer alan her işletme mutlaka her an mevcut olan riskleri yönetebilmelidir. Bundaki başarı da çalışanların bu konudaki farkındalığı ile doğru orantılı olacaktır.** Bu araştırmada bu farkındalık incelenmiştir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 31.9’unun işletmelerindeki risk yönetimi

uygulamalarını yeterli gördüğü, ayrıca % 56.2'sinin bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 88.1'lik bölümünün risk yönetimi farkındalığı içinde olduğu görülmektedir. Bu oran lojistik firmaların risk yönetimi açısından iyi olduklarını göstermekle birlikte % 11.9'luk bir işgücünün risk yönetimi konusundaki olumsuz algılamasının değiştirilmesine yönelik tedbirler ile **risk yönetimi farkındalığının devamına yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınmasının** uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Ç. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Esneklik” Davranışı Analizi

Esneklik davranışına yönelik toplam 7 anket sorusu düzenlenmiştir. Bu sorulara lojistik çalışanların verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 44: Lojistik İşgücünün “Esneklik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 1-4)

ANKET SORULARI	1 NCİ SORU		2 NCİ SORU		3 NCÜ SORU		4 NCÜ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,6	0	0	1	,6	0	0
Katılmıyorum	8	5,0	9	5,6	10	6,2	3	1,9
Fikrim yok	17	10,6	37	23,1	35	21,9	30	18,8
Katılıyorum	88	55,0	76	47,5	81	50,6	79	49,4
Kesinlikle Katılıyorum	46	28,8	38	23,8	33	20,6	48	30,0
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 44’de esneklik ile ilgili ilk dört soruya ilişkin veriler incelenmiştir.

Birinci soruda; “**İşletmemiz değişime ve gelişime her zaman açıktır.**” sorgulaması yapılmıştır. **Küreselleşme süreci, teknolojik yeniliklerdeki hız ve bilgi çağı dönüşümü her şeyi derinden etkilediği gibi lojistik sektörü de bu anlamda etkilemiştir. Bu nedenle lojistik işletmelerde bu değişime ayak uydurmak zorundadır.** Bu nedenle lojistik işgücünün değişime ve gelişime karşı olan farkındalık ve duyarlılığı bu soru ile sorgulanmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz

edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 28.8'nin bu konuda tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 55'lik bir grubunda değişim konusunda duyarlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak % 16.2'lik bir işgücünün, ki bunun % 10.6'sı bu konuda fikri olmayan grup, değişimin farkında olmadığı görülmektedir. Özellikle **mavi yakalı olduğu değerlendirilen bu grubun değişim ve gelişim konusunda eğitim programlarında ayrılacak bir bölüm ile bilinçlendirilmesi** uygun olacaktır. Ancak lojistik işletmelerindeki işgücünün yaklaşık % 90 oranında farkındalık içinde olmaları ve değişime, gelişime açık olmaları bu işletmelerin rekabet gücüne o oranda yansiyacaktır. Burada yapılması gereken lojistik yönetimin **sürdürülebilir bir değişim ve gelişimi kurumsal hale getirebilecek tedbirlerin alınmasıdır.**

İkinci soruda; "**Çalışanlarımız farklılıklara hazırdır, çabuk uyum sağlar.**" sorgulaması yapılmıştır. **Lojistik sektör için çabuk hareket etmek, atak olmak, hemen uyum sağlamak, farklılıkları algılamak ve farkındalık yaratmak, rekabet için önemli hususlardır. Bu kapsamda uyum yönetimi, farkındalık yönetimi, değişim yönetimi öne çıkmakla birlikte değişen durumlar karşısında esnek bir yaklaşımla atik bir şekilde davranmak rekabet gücü için gereklidir.** Bu nedenle alan araştırmasında lojistik işgücünün **farlılıklara ve değişimlere uyum** algılaması sorgulanmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 23.8'inin tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 47.5'lik bir grubunda konunun hassasiyetini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 71.3'lik bölümü farklılıklara uyum konusunda pozitif bir yaklaşım içinde olduğu görülmektedir. Ancak % 23.1'inin hiç fikri olmadığı gibi toplamda **% 28.7'lik** bir işgücünün farklılıklara uyum konusunun **farkında olmadığı** görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek olup işletmenin rekabet gücüne olumsuz etki yapacak niteliktedir. Bu nedenle lojistik yönetim mutlaka bu yönde lojistik işgücünü **bilinçlendirecek bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tabanlı bir eğitim programı ve bu yöndeki uygulamaları destekleyecek yönetsel tedbirleri** almalıdır. Aksi takdirde farklılıklara uyum sağlayamayan, esnek davranamayan bir işgücü ile değişimi yönetmek mümkün olmayacaktır.

Üçüncü soruda; "**İşletmemizde işimizle ilgili yeniliklerin çok yakından takip edildiğini ve yeniliklerin yaratıldığını düşünüyorum.**" sorusu ile lojistik sektörün yenilikçilik, yaratıcılık, buluşçuluk duyarlılığı ve farkındalığı sorgulaması yapılmıştır. Zira bu unsurlar işletmelerin esnekliğine, esneklik ise bu unsurların gelişmesine katkı yapacaktır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik

çalışandan % 20.6'nın bu konularda tam bir farkındalık içinde olduğunu, ayrıca % 50.6'lık bir grubunda işletmelerinde bu konudaki duyarlılığın olduğu ifade edilmiştir. Toplam olarak lojistik işgücünün % 71.2'lik bölümünün bu konulardaki duyarlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak % 28.8'lik bir işgücünün ise bu konulara karşı düşük duyarlılıkta olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranlardaki bir işgücüne sahip örgütün etkin bir esnek yönetim anlayışını işletmeye hakim kılması zor olacaktır. Bu nedenle lojistik yönetim mutlaka bu yönde lojistik işgücünü **bilinçlendirecek bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tabanlı bir eğitim programı ve bu yöndeki uygulamaları destekleyecek yönetsel tedbirleri** almalıdır. Aksi takdirde yenililere açık olmayan ve yaratıcı ve esnek davranamayan bir işgücü ile rekabet edebilmek mümkün olmayacaktır.

Dördüncü soruda; "**İşletmemizde esneklik ile ilgili uygulamaların rekabet için şart olduğunu düşünüyorum.**" sorusu ile esneklik yaklaşımı farkındalığı sorgulanmıştır. Bu bağlamda alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 30'unun tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 49.4'lik bir grubunda bu konudaki duyarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 79.4'lük bölümünün esnekliğin öneminin farkında ve algıladığı olduğu görülmektedir. Ancak % **20.6'lık** bir işgücünün bu konuda **duyarsız** olduğu görülmektedir. Bu oranın düşürülmesine yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır. Esneklik konusunda eğitsel anlamda **bilişsel programların yanında duyuşsal ve devinimsel anlamda programlarda uygulanmalıdır.** Esnekliğin kurumsal olmasına yönelik yönetsel tedbirlere de ihtiyaç olacaktır.

Tablo 45: Lojistik İşgücünün "Esneklik" Alan Araştırması Veri Dağılımı

(Soru 5-7)

ANKET SORULARI	5 NCİ SORU		6 NCİ SORU		7 NCİ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	33	20,6	37	23,2	1	,6
Katılmıyorum	84	52,5	97	60,6	5	3,1

Fikrim yok	20	12,5	9	5,6	17	10,7
Katılıyorum	22	13,8	17	10,6	108	67,5
Kesinlikle Katılıyorum	1	,6	0	0	29	18,1
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 45'de esneklik davranışına yönelik 5, 6 ve 7 nci sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Beşinci soruda; **“İşletmemizin değişen piyasa koşulları karşısında özgüveni yeterli değildir.”** ifadeleriyle **piyasadaki gelişme ve değişimlere uyum refleksi** sorgulaması yapılmıştır. Esnek davranışlar için **piyasaya uyum refleksi** önemlidir. İşletmenin piyasaya uyum refleksi içinde özgüvene sahip olması gerekir. Uyumda başarılı olmak lojistik işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 14.4'lük bir grubun işletmelerinin piyasaya uyumu refleksinin olmadığını değerlendirdiği ve % 12.5'luk bir grubun ise bu konuda fikri olmadığı görülmektedir. Geriye kalan % 85.6'lık işgücü ise işletmelerinin piyasaya uyum refleksi konusunda pozitif değerlendirme içinde oldukları görülmektedir. Bu durum karşısında lojistik işgücünün piyasaya uyum refleksinin iyi olduğu, ancak yaklaşık % 15'lik grubun da **bilinçlendirilmesine ve ayrıca mevcut durumun da sürdürülmesine yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması** rekabet mücadelesi açısından uygun olacaktır.

Altıncı soruda; **“Firma çalışanlarının yaptıkları iş konusunda özgüveni düşüktür.”** ifadeleriyle çalışanların işleri konusundaki bilgi düzeyi ve işlerine karşı tutumları sorgulanmıştır. Zira işgücünün işini benimsemesi ve işine olan özgüveni ile işindeki hakimiyeti artacağı gibi esneklik yaklaşımına uyumunu da kolaylaştıracak, gelişimlere açık olmasını sağlayacaktır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 16.2'lik bir grubun işletmelerinde işe karşı özgüvenin düşük olduğuna inandıkları, ancak % 83.8'lik bir işgücünün ise bu konuda yeterli özgüvenin olduğuna inandıkları görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin genel olarak işlerine karşı özgüvenli olduklarını ve **esnekliği, gelişime ve değişime genel anlamı ile açık olabileceklerini** göstermektedir. Lojistik yönetimin % 16.2'lik grup içinde uygun tedbirleri almasında fayda vardır. **Mavi yakalı çalışanların gelişimine biraz daha özen gösterilmelidir.**

Yedinci soruda; “İşletmemizde iş yapısındaki değişim ve gelişmelere yönelik zorlukların ve çözümlerin farkındayız.” ifadeleriyle değişimin ve esneklik uygulamalarının gerekliliğine olan inanç sorgulaması yapılmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 18.1’inin - ki bunların beyaz yakalı çalışanlar olduğu değerlendirilebilir- bu konuda tam bir farkındalık içinde olduğu, ayrıca % 67.5’lik bir büyük bir grubunda gelişmeleri izledikleri ve değişim ve esnekliğin gerekliliğine inandıkları ve bu konunun önemini algıladığı anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 85.6’lık bölümünün esneklik inancının pozitif olduğu ve % 10.7’lik bir işgücünün bu konuda fikri olmadığını savunan grup olmak üzere toplamda % 14.4’lük bir işgücünün ise esnekliğin gerekleri konusunda yeterli farkındalık içinde olmadıkları görülmektedir. Bu grubu bu yönde bilinçlendirici tedbirlerin alınması uygun olacaktır.

D. Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde “Etik ve Estetik” Davranışı Analizi

Esneklik davranışına yönelik toplam 7 anket sorusu düzenlenmiştir. Bu sorulara lojistik çalışanların verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 46: Lojistik İşgücünün “Etik ve Estetik” Alan Araştırması Veri Dağılımı
(Soru 1-4)

ANKET SORULARI	1 NCİ SORU		2 NCİ SORU		3 NCÜ SORU		4 NCÜ SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0	1	,6	4	2,5
Katılmıyorum	2	1,2	3	1,9	3	1,9	7	4,4
Fikrim yok	4	2,5	2	1,2	29	18,1	15	9,3
Katılıyorum	84	52,5	75	46,9	76	47,5	88	55,0
Kesinlikle Katılıyorum	70	43,8	80	50,0	51	31,9	46	28,8
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 46’da etik ve estetiğe yönelik ilk dört soruya ilişkin veriler incelenmiştir.

Birinci soruda; **“İş çevremde ve çalışma ortamımda olanlar benim için önemlidir.”** ifadeleriyle lojistik işgücünün **iş ortamı farkındalığı ile işini benimseme ve önemseme** sorgulaması yapılmıştır. Eğer lojistik işgücü çalıştığı iş ortamını önemsiyor ve takip ediyorsa bu **kurumsal örgüt kültürü** oluşumuna pozitif katkı sağlayacaktır. Lojistik işletmeler için etkin bir kurumsal kültür oluşturmak çok önemlidir. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 43.8’inin işini ve iş ortamını tam olarak benimsediği, ayrıca % 52.5’lik bir işgücünün de bu konuda pozitif farkındalık içinde oldukları anlaşılmaktadır. Sadece % 3.7’lik bir işgücü bu konuda olumlu yanıt verememiştir. İşgücünün **% 96.3’lük** bir büyük bir bölümünün iş ortamı öneminin farkında olduğu ve işi ile işletmesinin kendisi için ne anlam ifade ettiğini bildiği görülmektedir. Bu sonuç lojistik işletmelerin kurumsal kültür oluşumuna pozitif katkı sağlayacak alt yapının olduğunu ve bununda rekabet için de pozitif bir katkı sağlayacağını göstermektedir. Lojistik yöneticiler **kurumsal örgüt kültürünü desteklemek üzere bu mevcut durumun devamını sağlamalıdır**lar.

İkinci soruda; **“İşletmemizin başarılı olması benim için çok önemlidir.”** ifadeleriyle lojistik işgücünün **işyeri aidiyet sorgulaması** yapılmıştır. Lojistik sektör içinde aidiyeti yüksek işgücüne sahip işletmelerin verimli ve başarılı olması diğerlerine nazaran son derece kolay olacaktır. **Değişimin ve esnekliğin olduğu günümüz ortamında bu aidiyet yetkinliği ve bir anlamda etik gücü son derece önemlidir.** Bu nedenle alan araştırmasında lojistik işgücünün iş yeri aidiyeti sorgulanmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 50’sinin tam bir aidiyet farkındalığı içinde olduğu, ayrıca % 46.9’lik bir grubun da bu konunun önemini algıladığı ve anladığı anlaşılmaktadır. Bu sonuç ayrıca lojistik işletmelerin etik değerlere verdiği önemi de göstermektedir. Toplam olarak lojistik işgücünün **% 96.9’lik** gibi büyük bir bölümünün **aidiyet konusunda pozitif bir tutum** içindedir. Bu etik gücünde yüksek olduğu anlamına gelir. Lojistik işletmelerin rekabet gücü oluşturmada bu hususu **çok iyi bir itici güç** olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu bağlamda, mevcut işgücünün işyeri başarısını önemsemesi ve aidiyeti yüksek tutmasının devamlı bir **kurum kültürü olarak muhafaza edilmesi** çabaları sürdürülmelidir.

Üçüncü soruda; **“İşletmemiz sosyal sorumluluk ve çevre duyarlı uygulamaları önemser ve destekler.”** ifadeleriyle lojistik işgücünün sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreyi koruma farkındalığı sorgulanmıştır. Bu yöndeki çalışmalar **lojistik işletmelerin etik gücünü** dolaylı olarak ta **estetik gücünü** destekleyecek çabalardır. Günümüzde bu yöndeki farklılıkları ile işletmeler **marka**

gücü yaratabilmektedirler. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 31.9'nın bu konuda işletmelerinin tam bir duyarlılık gösterdiğini, ayrıca % 47.5'lik bir grubunda söz konusu uygulamaların farkında olduğunu göstermektedir. Ancak % 18.1'lik bir işgücünün bu konuda hiç fikri olmaması düşündürücü olmalıdır. Toplamda % 20.6'lık bir işgücü böylesine önemli ve işletmelerin etik gücünü arttıracak konularda duyarsız kalması işletmelerin rekabet gücünde olumsuz boyutlar oluşturabilecektir. Bu nedenle lojistik yönetimler bu konulardaki **eksikliği giderici eğitsel ve yönetsel tedbirleri** almak zorundadırlar. **Etik gücü yüksekliği marka değeri ile piyasa hakimiyetini olumlu etkileyecek öncelikli unsur** durumundadır. Bu konudaki başarı işletmenin **estetik gücüne** de katkı sağlayacaktır. Bu nedenle **mevcut farkındalığın yükseltilmesi** uygun olacaktır.

Dördüncü soruda; "**İşletmemizde etik, adil, huzurlu, uyumlu ve barışık bir ortam olduğunu düşünüyorum.**" ifadeleriyle **iç barış duyarlılığı** sorgulaması yapılmıştır. Lojistik örgütlerin başarısında diğer işletmelerle olan ilişkilerdeki dış barış ortamı ile işletme içi dinamiklerdeki etik, adil, huzurlu ortamın getireceği iç barış son derece önemli olup, rekabet üstünlüğünü hedefleyen işletmeler bu konuya özel önem vermelidirler. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 28.8'inin tam bir iç barış farkındalığı içinde olduğu, ayrıca % 55'lik bir işgücünün de iç barışı destekleyen bir algılamada olduğu anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücününün **% 83.8'lik** bölümününün **iç barış duyarlı** olması iyidir. Ancak % 9.3'lük bir işgücününün bu konuda net bir tavrının olmaması ve % 6.9'luk grubun iç barış konusuna olumsuz yaklaşması % 16.2'lik bir işgücününün bu konuda düşük duyarlılıkta olduğunu göstermektedir. Lojistik yönetimler tarafından bu durumu düzeltici **duyuşsal ağırlıklı tedbirlerin alınması** uygun olacaktır.

Tablo 47: Lojistik İşgücününün "Etik ve Esnek" Alan Araştırması Veri Dağılımı

(Soru 5-7)

ANKET SORULARI	5 NCI SORU		6 NCI SORU		7 NCI SORU	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,2	1	,6	8	5,0
Katılmıyorum	6	3,8	4	2,5	26	16,2

Fikrim yok	16	10,0	7	4,4	45	28,1
Katılıyorum	84	52,5	94	58,8	52	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	52	32,5	54	33,8	29	18,1
Toplam	160	100,0	160	100,0	160	100,0

Tablo 47’de etik ve estetik davranışa yönelik 5, 6 ve 7 nci sorulara ilişkin veriler incelenmiştir.

Beşinci soruda; “**İşletmemizde her birimize değer verilir.**” ifadesi ile lojistik işletmelerin **işgücüne verilen önem ve değer yönetimi** sorgulaması yapılmıştır. Küreselleşme sürecinde insan gücü, onun eğitimi ve niteliği çok önemlidir. Bu öneme yakışan bir değer verme ve alma algılaması doğru bir şekilde lojistik işletmelere mal edilmelidir. Bu yöndeki çabalar işletmenin **etik gücünü** arttıracaktır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 32.5’inin tam bir olarak kendilerine değer verildiğine inandıkları, ayrıca % 52.5’lik bir işgücü de işletmelerinin işgücüne değer vermede duyarlı olduğunu ifade etmişlerdir. % 10’luk bir grup hiç fikri olmadığını % 5’lik bir grupta olumsuz bir yaklaşım içinde olduğu görülmektedir. Buradan şunu anlıyoruz ki lojistik işletmelerde işgücüne değer verildiği görülmektedir. Ancak % 15’lik bir işgücünün de bu konudaki algılamasını pozitifte döndürebilecek **duyuşsal ağırlıklı programların uygulanması** uygun olacaktır. Bu çabalar lojistik işletmenin etik gücünü arttıran çabalar olacaktır.

Altıncı soruda; “**İşletmemizde toplumsal değerlere önem verilir.**” ifadesi ile lojistik işletmelerdeki **dış barış farkındalığı** sorgulaması yapılmıştır. Lojistik sektör için **diğer firmalar ve paydaşlar ile ilişkiler** çok önemlidir. Bu yönü ile **etik değerler ve etik davranışlar** öne çıkar. Bu konuda başarılı olan işletmelerin etik gücü ve dolayısıyla rekabet gücü de yüksektir. Bu soru ile bu anlamdaki işgücü farkındalığı araştırılmıştır. Alan araştırmasında verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 33.8’inin toplumsal etik değerlerin uygulamaları konusunda tam bir farkındalık içinde işletmelerinin bu konuya önem verdiğini, ayrıca % 58.8’lik bir işgücü de bu konuda işletmelerinin duyarlı olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Bu toplamda **% 93.6’lık** bir işgücünün kurumsal anlamda toplumsal değerlere önem vermesi ve etik davranışları desteklemesi, aynı zamanda dış barışın işletme için önemini algılaması lojistik işletmeler için rekabet gücü oluşturmada **yeterince duyarlı** olduğu görülmektedir. Lojistik yönetimlerin **bu durumun devamını sağlayıcı tedbirlere devam etmeleri** uygun olacaktır.

Yedinci soruda; “**İşletmemizde kültürel ve sanatsal faaliyetlere önem verilir.**” ifadeleriyle lojistik işletmenin **estetik anlayışı** sorgulaması yapılmıştır. Küreselleşme süreci rekabeti arttırmış ve işletmelerde farkı yaratabilenin avantaj sağladığı, müşteri memnuniyeti konusunda başarılı olanın kazandığı bir ortam yaratmıştır. Bu ortamda lojistik işletmelerin tutunacağı önemli dallardan bir tanesi de **işletmenin estetik gücüdür**. Bu konunun sorgulandığı bu soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde 160 lojistik çalışandan % 18.1’inin işletmelerinin tam bir farkındalık içinde olduğuna, ayrıca % 32.5’lik bir işgücü grubunun da bu konuda duyarlılığın olduğuna ve önemini inandıkları anlaşılmaktadır. Toplam olarak lojistik işgücünün % 50.6’lık bölümünün lojistik işletmelerin sanat ve kültürel faaliyetlere dolayısıyla estetik değerlere önem verdiği görülmektedir. Ancak % 49.4’lük bir işgücünün ise bu konuda farkındalık içinde olmadığı tespit edilmiştir. Yaklaşık lojistik çalışanların yarısı işletmelerinin zayıf olduğunu düşünmeleri, sonuçta lojistik işletmelerin **sanatsal ve kültürel alanda zayıf** olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda lojistik örgüt yönetimleri işletmelerinin estetik gücünü arttıracak şekilde **bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alanlara yönelik programların eğitsel ve yönetsel tedbirler ile geliştirilmesi** gerekecektir. Bu tedbirler lojistik işletmelerde estetik davranış üretmek için alınması gereken tedbirler olacaktır.

V. ALAN ARAŞTIRMASINA YÖNELİK TESPİTLER

Lojistik işletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmaları lojistik işgücünün niteliği ile doğrudan ilgilidir. Lojistik işgücü niteliğinde sağlanacak artış ve geliştirmeler rekabet gücünü de arttıracaktır. Bu anlamda “5E” Modeli çerçevesinde 5 alanda lojistik işletmelerin sağlayacağı olumlu davranış değişiklikleri ile lojistik işgücü nitelikleri artırılabilir. Bu kapsamda yapılan alan araştırmasında aşağıdaki tespitler yapılmıştır.

Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etkinlik Davranışı Tespitleri

Etkinlik davranışı analizinde öne çıkan genel tespitler aşağıda sıralanmıştır:

- Lojistik sektör **küreselleşmeden** son derece etkilenmektedir. Bu nedenle **lojistik işgücünün küreselleşmenin farkında** olmalıdır. Ancak % **23.1’lik** bir işgücünün küreselleşmenin farkında olmadığı tespit edilmiştir. Lojistik işgücünün eğitsel tedbirler ile **küreselleşme konusunda bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi**

arttırılmalıdır.

- Lojistik sektör için **teknolojinin getirdiği değişim** çok etkindir. Bu nedenle **lojistik işgücü teknoloji farkında** olmalıdır. Ancak **% 30'luk** bir işgücünün teknolojinin ve gelişmelerinin farkında olmadığı tespit edilmiştir. Lojistik işgücünün eğitsel tedbirler ile **teknolojinin getirdiği değişim ve gelişmeler konusunda bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi** arttırılmalıdır.

- Lojistik sektör için **otomasyon sistemleri ve bilgisayar teknolojileri sahipliği ve kullanımı** hayati derecede önemlidir. Bu nedenle lojistik işgücünün bilgisayar sistemleri farkındalığı yüksek olmalıdır. Lojistik işletmelerin bilgisayar ve kullanımı konusunda **oldukça iyi durumda** olduğu görülmektedir. Sadece **% 11.9'luk** bir işgücünün ise bilgisayar sistemlerinin farkında olmadığı görülmektedir. Lojistik işgücünün eğitsel tedbirler ile **bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** gerekir. Yönetmel tedbirler ile de **bilgisayar sistemlerinin etkin kullanımı** sağlanmalıdır.

- Lojistik sektörde **lojistik alandaki gelişmelerin takip edilmesi** rekabet için son derece önemlidir. Bu nedenle lojistik işgücü lojistik gelişmelerin farkında olmalıdır. **% 37.5'lik** bir işgücünün ise lojistik gelişmelerin farkında olmadığı görülmektedir. Bu oldukça yüksektir. Lojistik işgücünün eğitsel tedbirler ile **bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** ve yönetmel anlamda **lojistik örgütün uluslar arası lojistik rekabete uygun politikalar geliştirmesi ile bu anlayışın işletmeye mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** gerekir.

- Lojistik sektörde rekabet gücü **yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik** son derece önemlidir. Lojistik işgücü yenilikçi, yaratıcı ve girişimci niteliklere sahip olmalıdır. **% 20.6'lık** bir lojistik işgücünün bu konuların farkında olmadığı görülmektedir. Eğitsel tedbirler ile **lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik konularında eğitim programları yardımıyla lojistik işgücünün bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** gerekir. **Yönetmel anlamda lojistik örgütün lojistik yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimciliğe yönelik uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların firmaya mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** gerekir.

- Lojistik sektörde **değişimlerin izlenmesi, işletmeye adapte edilmesi ve bu**

değişimlerin lojistik süreçlerde meydana getirdiği sonuçların takibi ve uygulanmaları başarı ve rekabet için son derece önemlidir. Lojistik işgücü lojistik süreçlerin farkında olmalıdır. Ancak % 26.8'lik bir işgücünün süreçlerin farkında olmadığı görülmektedir. Bu yüksek bir oran olup, başarıyı ve rekabeti olumsuz etkileyebilecektir. Bu kapsamda, eğitsel tedbirler olarak lojistik işgücünün **lojistik süreçler ve güncel görevlerine ilişkin meslek içi eğitim programları ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmesi** gerekir. **Yönetmel anlamda lojistik örgütün lojistik süreçlerin güncel takibine yönelik uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların firmaya mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** gerekir.

- **Lojistik işletmelerin güncel lojistik tabanlı teknolojilere, donanımlara ve bunları kullanma yetkinliğine sahip olması** gerekir. Lojistik işgücü teknoloji uyumlu olmalıdır. % 19.3'lük bir işgücünün teknoloji uyumlu olmadığı görülmektedir. Bu yüksek bir oran olup, başarıyı ve rekabeti olumsuz etkileyebilecektir. Eğitsel tedbirler olarak, **lojistik işgücünün lojistik teknolojileri anlamaları, takip etmeleri ve sahiplenilmeleri ilişkin eğitim programları ile bilişsel olarak bilinçlendirilmesi ve devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile bu teknolojilere uyum sağlamaları** gerekir. **Yönetmel anlamda lojistik örgütün lojistik teknoloji sahiplenmesine ve bunların etkin kullanılmasına çerçevesinde teknolojik uyuma yönelik güncel uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların lojistik örgüte mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** gerekir.

- **Lojistik sektöründe müşteri memnuniyeti sağlanmadan başarılı olmak ve rekabet edebilmek** mümkün değildir. Bu yüzden lojistik işgücünün müşteri memnuniyeti konusunda mutlak farkındalık içinde olması gerekir. Toplam olarak lojistik işgücünün % 95.7'lik bölümünün lojistik müşteri memnuniyeti öneminin farkında olduğu görülmektedir. Bu oran lojistik firmaların müşteri memnuniyetinin önemini iyi kavradığını göstermektedir. **Yönetmel anlamda lojistik örgütün müşteri memnuniyeti konusunda mevcut uygulamaların yanında günceli yakalamak ve yaratmak, ayrıca geleceği kotarmak adına güncel uygun politikalar geliştirmesi ve bu politikaların lojistik örgüte mal edilmesi yönünde tedbirlerin alınması** gerekir.

- **Dinamik ve değişken lojistik ortamında hızlı karar almak ve bunun içinde inisiyatif kullanmak** son derece önemlidir. Lojistik işgücünün inisiyatif sahibi olması

gerekir. % **28.1'lik** bir işgücünün bu konuda yetersiz olduğu görülmektedir. Bu oranı anlamlı olarak değerlendirmek gerekir. Zira günümüzün lojistik örgütlerinin inisiyatif ve cesaret sahibi işgücüne ihtiyacı vardır. Lojistik işgücünün **bilinçlendirilmesine yönelik eğitsel tedbirlerin alınması yanında, inisiyatif kullanabilen cesaretli bir lojistik örgüt olmaya ilişkin yönetsel tedbirlerin de alınması** gerekir.

- Lojistik sektör için **lojistik tedarik zincirinin çalışmasının farkındalığı** son derece önemlidir. Bu nedenle iddialı bir **lojistik işletmenin işgücünün lojistik tedarik zincirini anlaması, en azından ne olduğunu bilmesi** gerekir. % **29.4'lük** bir işgücünün ise tedarik zinciri konusunda farkında olmadığı görülmektedir. Bu iddialı olacak bir lojistik firma için oldukça yüksek bir orandır. Bu işgücünün bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında yer verilmelidir**. Bütünsel bir etkinlik davranışı yetkinliği için özellikle bilişsel anlamda lojistik işgücüne mal edilerek lojistik örgüt zincirindeki tüm halkaları sağlam olmalısı sağlanmalıdır.

- **Lojistik sektör faaliyetleri geniş coğrafyayı, karmaşık, birbirine bağımlı ve takip eden işlevleri içerir. Bu nedenle lojistik işgücünün çok iyi bir ekip çalışması yapabilme, koordine edebilme ve etkin işbirliği yapabilme niteliklerine sahip olması** gerekir. % **17.4'lük** bir işgücünün bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu önemli konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında yer verilmelidir**. Ancak eğitim sadece bilişsel düzeyde bırakılmamalı, duyuşsal ve devinimsel anlamda desteklenmelidir. Aynı zamanda lojistik yönetim ekip çalışması, koordinasyon ve işbirliğine ilişkin yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır.

- **Lojistik örgütlerin iyi bir lojistik liderlik yönetimini ve bu yönetimin özelliklerinin lojistik işgücü tarafından doğru algılanmasını** gerektirir. Lojistik işgücünün bu anlamda bir farkındalık yaratılması uygun olacaktır. **17.4'lük** bir işgücünün konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu konuda bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle lojistik tedarik zinciri **konusuna eğitim programlarında tazeleme dahil yer verilmelidir**. Aynı zamanda lojistik yönetim stratejik yönetim ve hizmet kalitesi konularına yönelik yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır.

- Küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektör kaçınılmaz olarak strateji yönetimi ile toplam kalite yönetimini uygulamak zorundadır. Bu**

bağlamda başarılı sonuçlar için lojistik işgücünün bu konularda farkındalık içinde olması çok önemlidir. % 31.8'lik bir işgücünün konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu çok yüksek bir oran olup, mutlak eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınmasını gerektirir. Bu işgücünün bu konularda mutlaka bilinçlendirilmesi gerekir. Bu nedenle **strateji yönetimi ve toplam kalite yönetimine eğitim programlarında yer verilmelidir.** Ancak eğitim sadece bilişsel düzeyde bırakılmamalı, duyuşsal ve devinimsel anlamda desteklenmelidir. Aynı zamanda lojistik yönetim bu konuların güncel tutulması, firmaya yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına ilişkin yönetsel tedbirlerde üretmeli ve uygulamalıdır.

- Küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğünü hedefleyen bir **lojistik işletmenin işgücünün profesyonel bir anlayışa hakim olması ve rasyonel uygulamalar ile iç ve dış barışın sürekli kılınması** önemlidir. Bu bağlamda lojistik işgücünün yukarıda belirtilen hususları destekleyici davranış özelliklerine ve öncelikle de bu konularda farkındalık içinde olmaları gerekir. **% 11.3'lük** bir işgücünün konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu işgücünün bu konularda **eğitsel olarak bilinçlendirilmesi uygun** olacaktır. Farkındalık oranının yüksek olması etkinlik açısından iyi olmakla beraber **lojistik yönetim bu konuların güncel tutulmasına ilişkin yönetsel tedbirleri** ihmal etmemeli ve **lojistik işgücünün etkinlik davranışının sürekliliği anlamında tazeleme eğitimleri** yapmalıdır.

- Küreselleşme sürecindeki son gelişmeler lojistik sektöründe **kalitelinin ucuza mal edilmesini gerektirdiğinden işletme maliyetlerinin düşürülmesi ve toplam kalite anlayışı gereği** işgücünün ve sistemin **"sıfır hata"** ile çalışmasını öngörmektedir. Toplam **% 30.2'lik** bir grubun hatalı çalışma yönünde firma ve çalışanın yeterli duyarlılıkta olmadığı tespit edilmektedir. Bu lojistik işletmenin rekabet gücünü olumsuz etkileyebilecek bir unsurdur. Bu yüzden lojistik örgütler **işlem ve üretimlerde hatasız yani sıfır hatalı çalışma yöntemleri, uygulamaları ve kontrolleri konusunda eğitsel ve yönetsel tedbirleri** almak zorundadırlar.

- Küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektörde çalışan işletmelerin verimlilik, aidiyet, süreklilik, pozitif örgüt iklimi için motivasyon yönetimine son derece önem vermeleri gerekir.** Bu bağlamda başarılı sonuçlar ve hedeflere ulaşmak için **lojistik işgücü bu konularda duyarlı ve farkındalık içinde olmalıdır.** **% 26.3'lük** bir grup işletmelerinin motivasyon konusunda yetersiz olduğu kanısındadırlar. Bu lojistik örgütler için son derece düşündürücü olmalıdır.

Dörtte biri oranında **düşük enerjili bir örgüt ikliminin kayıpları ve maliyetleri yüksek** olabilecektir. Bu nedenle lojistik işletmelerin motivasyona yönelik etkin **bilişsel ve duyuşsal içerikli eğitim programları ile devinimsel uygulamalara yönelik tedbirlerin** yanında lojistik yönetimin mutlaka **motivasyon yönetimi içerikli yönetsel tedbirlerde** alması gerekecektir.

- Küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü için **lojistik sektöründe çalışan işletmelerin kaosu yönetebiliyor olmaları beklenmektedir. Zira lojistik sektör ortamı karmaşık ve zaman ve kalite beklentilerinden dolayı stres yüklüdür. Her an çatışma potansiyeli vardır. Bu bağlamda etkinlik sağlamak için lojistik işgücünün bu konularda duyarlı ve farkındalık içinde olması ve kaosu ve stresi yönetecek niteliklere** sahip olması gerekir. **% 33.8'lik** bir işgücünün genel bir ifadeyle stresi yönetemediği görülmektedir. Bu lojistik işletmeler anlamında yüksek bir orandır. Bunun işletmenin başarısına olumsuz yansıma olasılığı yüksektir. Üçte biri oranında stresli bir örgüt ikliminin kayıpları ve maliyetleri yüksek olabilecektir. Bu nedenle lojistik işletmelerin **stres ve kaos yönetimine yönelik etkin bilişsel ve duyuşsal içerikli eğitim programları ile devinimsel uygulamalara ilişkin tedbirlerin** yanında lojistik yönetimin mutlaka **kaos yönetimine ilişkin yönetsel tedbirlerde** alması gerekecektir.

Yukarıda belirtilen bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde lojistik işgücü niteliği etkinlik davranışına yönelik aşağıda belirtilen durum tespitleri yapılmıştır.

- Lojistik işgücünün yaklaşık üçte biri (% 30 ve üzeri) lojistik süreçler, tedarik zinciri yönetimi, lojistik stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, lojistik sıfır hata konsepti konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık dörtte biri (% 25-30) küreselleşme, teknoloji yönetimi, değişim, dönüşüm, inisiyatif kullanma, motivasyon yönetimi konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık beşte biri (% 15-25) yenilikçilik, yaratıcılık, ekip çalışması, liderlik yönetimi, iç ve dış barış konularında farkındalık içinde değildir.

Etkinlik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Tespitler:

Tespit 1: *Lojistik işletmeler lojistik süreçler, tedarik zinciri yönetimi, lojistik stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, lojistik sıfır hata konsepti, küreselleşme, teknoloji yönetimi, değişim, dönüşüm, inisiyatif kullanma, motivasyon yönetimi, yenilikçilik, yaratıcılık, ekip çalışması, liderlik yönetimi, iç ve dış barış konularında yetkinlik artımına yönelik tedbirler almalıdır.*

Tespit 2: Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “**etkinlik davranışı**” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.

Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Ekonomiklik Davranışı Tespitleri

Ekonomiklik davranışı analizinde öne çıkan genel tespitler aşağıda sıralanmıştır:

- Lojistik sektördeki işletmeler rekabet edebilmek için **ekonomik davranış özellikleri göstermek** zorundadırlar. Ekonomikliği destekleyecek davranış özelliklerinden başında **örgütün verimli ve üretken olması** şart kriter niteliğindedir. Lojistik işgücünün ekonomik farkındalığa uygun davranış göstermesi gerekir. **% 15’lik** bir işgücünün ise ekonomikliğin verimlilik boyutunun farkında olmadığı görülmektedir. **Verimlilik ve üretkenlik davranışlarını bilinçlendirici ve geliştirici eğitim programları gerekir.** Ayrıca ekonomiklik davranışını destekleyici **israf ve kayıpları önleyecek şekilde yönetsel tedbirlere** de ihtiyaç olacaktır.

- Lojistik sektörün **geniş bir çalışma alanını ve çoklu fonksiyonları içermesi nedeniyle lojistik çalışanların temel ekonomik bilgilere sahip olması** gerekir. **% 41,9’luk** bir işgücünün bu bilinçlendirmeye sahip olmadığı görülmektedir. Bu yüksek bir orandır. Lojistik işletmeyi ilgilendiren boyutu ile **temel ekonomi, finans ve maliyet bilgilerini içeren bilişsel eğitim programları planlanmalı ve bilişsel bilinçlendirme devinimsel anlamda uygulamalı programlar ile desteklenmelidir.** Diğer taraftan yönetsel anlamda da ekonomiklik davranışını destekleyecek tedbirlerin alınması gerekir.

- Lojistik sektör için son dönemlerde öne çıkan tersine lojistik gittikçe önemini arttıran ve işletmenin ekonomiklik davranışını direk etkileyen unsurlardan biri olmuştur. Bu konudaki lojistik işgücünün farkındalığı diğer firmalara fark yaratabilecek özelliğe sahip olduğundan önemlidir. Ancak **% 60.6’luk** bir işgücünün bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu son derece büyük bir orandır. Bu konu lojistik işletmelerin önemli bir eksiği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden tersine lojistiğe ilişkin uygun tedbirlerin alınması gerekir. Bu bağlamda ekonomiklik davranışını **bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak geliştirecek eğitim programları oluşturulmalı ve yeterli tatmin düzeyine**

ulaşıncaya kadar bu eğitime devam edilmelidir. Bu eğitim programlarını tamamlayıcı anlamda mutlaka yönetsel tedbirler ile de tersine lojistik konusunda bilinçlendirme sağlanmalıdır. Mevcut durum lojistik örgütler için son derece yetersizdir.

- Lojistik örgütler **hesaplı bir planlama içinde olmalı ve yazdıklarını yapmalı, yaptıklarını yazmalıdırlar**. Yani her şeyin kayıt altına alındığı bir mekanizma içinde çalışmalıdırlar. Bu kayıpların önlenmesini sağladığı gibi ekonomiklik sağlanması içinde gereklidir. Ekonomiklik ise rekabet için ihtiyaçtır. Lojistik işgücünün bunun farkında olması gerekir. % 13.1'lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu konuda **kısmi eğitsel tedbirler** ile mevcut başarılı uygulamalara devam edilmelidir.

- **Lojistik işletmeler başarılı olacaklarını düşündükleri faaliyetlere yönelerek yalınlaşmalıdırlar**. Lojistik işgücü yalın üretim konusunun farkında olmalıdır. % 48.1'lik bir işgücünün ise bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. Bu rekabette iddialı olmayı hedefleyen bir lojistik işletme için oldukça yüksektir. Bu yüzden lojistik alandaki **yalın üretim konusunda eğitim programları oluşturulmalı ve bu yönde işgücünü bilinçlendirici yönetsel tedbirler alınmalıdır**.

- Lojistik sektörde müşteri memnuniyeti ve pazar hakimiyeti için **tam zamanında üretim ve eşgüdümlü çalışma** çok önemlidir. Lojistik işgücü tam zamanlı ve eşgüdümlü çalışmalıdır. % 14.4'lük bir işgücünün bu konuda yeterli bilince sahip olmadığı görülmektedir. Ancak bu konudaki duyarlılığın yüksek olduğu görülmekle birlikte yine de bu **duyarlılığın devamı ve tüm çalışanların bu konudaki hassasiyetinin yükseltilmesi** için gerekli eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır.

- Günümüzde **lojistik sektöründe istenilen pazar hakimiyetinin yakalanması ve ekonomik büyümenin sağlanması için maliyetlerin son derece kontrol altında olması gerekmektedir**. Bunun içinde depolama maliyetlerinin minimuma çekilmesi, bunun içinde sıfır stokla çalışmanın başarılabilmesi gerekir. Bu yüzden lojistik işgücünün sıfır stokla çalışma konusundaki farkındalığı ekonomiklik anlamında önemlidir. % 38.1'lik bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir ki **bu oran yüksektir**. Bu lojistik işletmenin başarısına olumsuz etki edebilecek bir orandır. Bu nedenle işletmenin lojistik yönetimi **sıfır stokla çalışma konusunda mutlaka eğitsel ve yönetsel tedbirler** almalıdır. Bu yönde **bilışsel, devinimsel destekli eğitim programları** düzenlerken, **kurumsal kültür**

oluşturucu yönetsel tedbirler geliştirilmelidir.

- Lojistik işletmelerde **ekonomiklik boyutu ile tasarruf, müşteri memnuniyeti ve örgüt kültürü farkındalığı** olmalıdır. Lojistik işgücünün çalıştığı işletmeyi sahiplenmesi ve işletmenin durumundaki gelişmelere duyarlı olması gerekir. Bu nedenle **maliyet duyarlı** bir anlayışın örgüte hakim olması gerekir. **% 16.9'luk** bir işgücü maliyetler duyarlı değildir. Lojistik işletmeler **işgücünde maliyet duyarlılığını arttırıcı eğitsel ve yönetsel tedbirler almaları** gerekir.

Yukarıda belirtilen bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde lojistik işgücü niteliği ekonomiklik davranışına yönelik aşağıda belirtilen durum tespitleri yapılmıştır.

- Lojistik işgücünün yaklaşık yarısı (% 50 ve üzeri) tersine lojistik, yalın üretim, ve konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık üçte biri (% 30 ve üzeri) temel ekonomi, sıfır stok konsepti konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık beşte biri (% 15-25) ekonomik verimlilik, maliyet etkinlik duyarlılığı konularında farkındalık içinde değildir.

Ekonomiklik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Tespitler:

Tespit 3: *Lojistik işletmeler tersine lojistik, yalın üretim, temel ekonomi, lojistik sıfır konsepti, ekonomik verimlilik, maliyet etkinlik duyarlılığı konularında yetkinlik artımına yönelik tedbirler almalıdır.*

Tespit 4: *Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “ekonomiklik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.*

Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Emniyetlilik Davranışı Tespitleri

Emniyetlilik davranışı analizinde öne çıkan genel tespitler aşağıda sıralanmıştır:

- **Lojistik işletmeler lojistiğin tabiatı gereği stratejik yönetilmelidirler. Stratejik yönetim (emniyetliliğe yönelik) lojistik işletmenin geleceğini emniyete alır. Bu nedenle lojistik işgücünün stratejik yönetim konusundaki farkındalığı da önemlidir.** Bu konuda **% 88.1'lik** bir duyarlılık söz konusu olup, **% 11.9'lik** bir

işgücünün ise bu konunun farkında olmadığı görülmektedir. **Stratejik yönetim konusunun eğitim programlarında yer alması işgücünün bilinçlendirilmesi** açısından uygun olacaktır.

- Küreselleşme ile birlikte çok **değişken ve dinamik ortam** oluşmuştur. Bu aynı zamanda belirsizlikleri de getirmiştir. Bu **belirsizlikler** içinde lojistik örgütün **istikrarlı** bir şekilde çalışmalarına devam edebilmesi lojistik işgücünün bu konudaki bilinçli bir aidiyetini gerektirecektir. **Lojistik işgücünün istikrarlılığa olan duyarlılığı ve bu konudaki farkındalığı** önemlidir. **20.6'luk** bir işgücünün ise bu yönde bir algılama içinde olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin beşte birlik oranında olan **bu grubun özellikle duyuşsal alana hitap edecek şekilde eğitim programları ile desteklenmesi** uygun olacaktır.

- Lojistik sektörde çalışan **işgücünün dinamik ortamın gerektirdiği yenilikçi ve değişken ortamda rekabet edebilmesi için sürekli bir gelişim** içinde olmaları gerekir. % **20.2'lik** bir işgücünün ise bu sürekli kendini geliştirme konusunda yeterli olmadığı, bu yetersizliği giderici yönde eğitsel ve yönetsel tedbir alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu grubun bu konuda **geliştirilmediği durumlarda lojistik işletmenin emniyetlilik davranışı da yetersiz kalabilecek ve rekabet gücü** zayıflayabilecektir.

- Lojistik işgücünün lojistik işletmenin geleceğine duyduğu **güven ve devamlılık** algılaması önemlidir. Zira işgücünün **işinin güvencesi ile lojistik örgütün devamlılığı** doğru orantılıdır. Lojistik işgücünün bu bilince sahip olması ve bu yönde bir bilinçlenme içinde olması gerekir. % **15'lik** bir işgücünün ise konunun farkında olmadığı görülmektedir. Küçük boyutlu eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır. Emniyetlilik davranışını destekleyen güven ve **düşük gelecek endişesi** lojistik işletmenin daha verimli çalışması ile başarıya olumlu katkı sağlayacaktır.

- **Lojistik sektörde öğrenen örgütü başaramayan örgütlerin başarı şansı oldukça düşüktür.** Rekabet için ise şart koşul gibidir. % **33.7'lik** bir işgücünün ise işletmelerinde öğrenen örgüt yapılanması konusunda yeterli bilgi düzeyi ve farkındalığı içinde olmadıkları görülmektedir. Bu önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmıştır. Bu farkındalığı yaratıcı ve yetersizliği giderici yönde eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması gerekir.

- Günümüzün **lojistik işletmelerin başarısı için en öncelikli olarak geliştirmeleri gereken konulardan biri de yerleşik bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Bunun içinde lojistik çalışanların bu farkındalığa sahip olması gerekir.** Lojistik işgücünün % **27.6'sının** işletmelerinde kurum kültürünün **gelişmediğine** inandığı, % **72.4'lük** bir işgücünün ise kurum kültürü algılaması içinde olduğu görülmektedir. Veriler göstermektedir ki lojistik işgücünün üçte birinden fazlası kurum kültürüne ilişkin hem duyuşsal hem de bilişsel anlamda eksiklik içindedir. Bu nedenle lojistik yönetimlerin **kurum/örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirleri almaları** gerekir.

- Günümüzde **lojistik sektörde yer alan her işletme mutlaka her an mevcut olan riskleri yönetebilmelidir. Bundaki başarı da çalışanların bu konudaki farkındalığı ile doğru orantılı olacaktır.** Toplam olarak lojistik işgücünün % **88.1'lik** bölümünün risk yönetimi farkındalığı içinde olduğu görülmektedir. Bu oran lojistik firmaların risk yönetimi açısından iyi olduklarını göstermekle birlikte % **11.9'luk** bir işgücünün risk yönetimi konusundaki olumsuz algılamasının değiştirilmesine yönelik tedbirler ile **risk yönetimi farkındalığının devamına yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirler** alınmalıdır.

Yukarıda belirtilen bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde lojistik işgücü niteliği emniyetlilik davranışına yönelik aşağıda belirtilen durum tespitleri yapılmıştır.

- Lojistik işgücünün yaklaşık üçte biri (% 30 civarı) öğrenen örgüt ve kurumsal örgüt kültürü konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık beşte biri (% 20 civarı) istikrar yönetimi, sürekli gelişim, iş güvencesi konularında yeterli farkındalık içinde değildir.

Emniyetlilik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Tespitler:

Tespit 5: *Lojistik işletmeler öğrenen örgüt, kurumsal örgüt kültürü, istikrar yönetimi, sürekli gelişim ve iş güvencesi konularında yetkinlik artımına yönelik tedbirler almalıdır.*

Tespit 6: *Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “ekonomiklik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.*

Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Esneklik Davranışı Tespitleri

Esneklik davranışı analizinde öne çıkan genel tespitler aşağıda sıralanmıştır:

- **Küreselleşme süreci, teknolojik yeniliklerdeki hız ve bilgi çağı dönüşümü her şeyi derinden etkilediği gibi lojistik sektörü de bu anlamda etkilemiştir. Bu nedenle lojistik işletmelerde bu değişime ayak uydurmak zorundadır.** Bu nedenle lojistik işgücünün değişime ve gelişime karşı olan farkındalığı çok önemlidir. **% 16.2'lik** bir işgücünün, değişimin farkında olmadığı görülmektedir. Bu grubun **değişim ve gelişim konusunda eğitim programlarında ayrılacak bir bölüm ile bilinçlendirilmesi** gerekir. Ayrıca **sürdürülebilir bir değişim ve gelişimi kurumsal hale getirebilecek tedbirler de** alınmalıdır.

- **Lojistik sektör için çabuk hareket etmek, atak olmak, hemen uyum sağlamak, farklılıkları algılamak ve farkındalık yaratmak, rekabet için önemli hususlardır. Bu kapsamda uyum yönetimi, farkındalık yönetimi, değişim yönetimi öne çıkmakla birlikte değişen durumlar karşısında esnek bir yaklaşımla atik bir şekilde davranmak rekabet gücü için gereklidir. % 28.7'lik** bir işgücünün farklılıklara uyum konusunun **farkında olmadığı** görülmektedir. Bu oran oldukça yüksek olup işletmenin rekabet gücüne olumsuz etki yapacak niteliktedir. Bu nedenle lojistik yönetim mutlaka bu yönde lojistik işgücünü **bilinçlendirecek bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tabanlı bir eğitim programı ve bu yöndeki uygulamaları destekleyecek yönetsel tedbirleri** almalıdır.

- Lojistik işgücünün **yenilikçilik, yaratıcılık, buluşçuluk** duyarlılığı ve farkındalığı çok önemlidir. **% 28.8'lik** bir işgücünün ise bu konulara karşı düşük duyarlılıkta olduğu anlaşılmaktadır. Bu oranlardaki bir işgücüne sahip örgütün etkin bir esnek yönetim anlayışını işletmeye hakim kılması zor olacaktır. Bu nedenle lojistik yönetim mutlaka bu yönde lojistik işgücünü **bilinçlendirecek bilişsel, duyuşsal ve devinimsel tabanlı bir eğitim programı ve bu yöndeki uygulamaları destekleyecek yönetsel tedbirleri** almalıdır.

- Lojistik işgücü **esneklik yaklaşımı farkındalığı** içinde olmalıdır. sorgulanmıştır. **% 20.6'lık** bir işgücünün bu konuda **duyarsız** olduğu görülmektedir. Bu alanda eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması uygun olacaktır. Esneklik konusunda eğitsel anlamda **bilişsel programların yanında duyuşsal ve devinimsel anlamda programlarda** uygulanmalıdır. Esnekliğin **kurumsal olmasına yönelik yönetsel tedbirlere** de ihtiyaç olacaktır.

- Lojistik örgütlerin **piyasadaki gelişme ve değişimlere uyum refleksi önemlidir**. Esnek davranışlar için **piyasaya uyum refleksi** gerekir. Lojistik işgücünün piyasaya uyum refleksi içinde özgüvene sahip olması gerekir. % **14.4'lük** bir grubun işletmelerinin piyasaya uyumu refleksinin olmadığını değerlendirdiği, lojistik işgücünün piyasaya uyum refleksinin iyi olduğu, ancak yaklaşık % **15'lik** grubun da **bilinçlendirilmesine ve ayrıca mevcut durumun da sürdürülmesine yönelik eğitsel ve yönetsel tedbirlerin alınması** gerekir.

- Lojistik işgücünün **işini benimsemesi ve işine olan özgüveni** ile işindeki hakimiyeti artacağı gibi esneklik yaklaşımına uyumunu da kolaylaştıracak, gelişimlere açık olmasını sağlayacaktır. % **16.2'lik** bir grubun işletmelerinde işe karşı özgüvenin düşük olduğuna inandıkları, ancak % 83.8'lik bir işgücünün ise bu konuda yeterli özgüvenin olduğuna inandıkları görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin genel olarak işlerine karşı özgüvenli olduklarını ve **esnekliği, gelişime ve değişime genel anlamı ile açık olabileceklerini** göstermektedir.

- Lojistik sektörde **değişimin ve esneklik uygulamalarının gerekliliğine işgücünün inanması** gerekir. % **14.4'lük** bir işgücünün esnekliğin gerekleri konusunda yeterli farkındalık içinde olmadıkları görülmektedir. Bu grubu bu yönde **bilinçlendirici** tedbirlerin alınması uygun olacaktır.

Yukarıda belirtilen bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde lojistik işgücü niteliği esneklik davranışına yönelik aşağıda belirtilen durum tespitleri yapılmıştır.

- Lojistik işgücünün yaklaşık üçte biri (% 30 civarı) uyum yönetimi, buluşçuluk ve yaratıcılık konularında farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık beşte biri (% 15 civarı) gelişim ve değişim, özgüven yönetimi ile esnek yönetim inancı konularında yeterli farkındalık içinde değildir.

Esneklik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Tespitler:

Tespit 7: *Lojistik işletmeler uyum yönetimi, buluşçuluk ve yaratıcılık, gelişim ve değişim, özgüven yönetimi ile esnek yönetim inancı konularında yetkinlik artımına yönelik tedbirler almalıdır.*

Tespit 8: *Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “esneklik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda;*

bilinçlendirici ve devinimsel alanda; pekiştirici içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.

Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümünde Etik ve Estetik Davranışı Tespitleri

Etik ve estetik davranışı analizinde öne çıkan genel tespitler aşağıda sıralanmıştır;

- Lojistik işgücünün **iş ortamı farkındalığı ile işini benimseme ve önemsemesi kurumsal örgüt kültürü** oluşumuna pozitif katkı sağlayacaktır. Lojistik işletmeler için etkin bir kurumsal kültür oluşturmak çok önemlidir. Lojistik İşgücünün % **96.3'lük** bir büyük bir bölümünün iş ortamı öneminin farkında olduğu ve işi ile işletmesinin kendisi için ne anlam ifade ettiğini bildiği görülmektedir. Lojistik yöneticiler **kurumsal örgüt kültürünü desteklemek üzere bu mevcut durumun devamını sağlamalıdır**lar.

- Lojistik sektör içinde aidiyeti yüksek işgücüne sahip işletmelerin verimli ve başarılı olması diğerlerine nazaran son derece kolay olacaktır. **Değişimin ve esnekliğin olduğu günümüz ortamında bu aidiyet yetkinliği ve bir anlamda etik gücü son derece önemlidir.** Lojistik işgücünün % **96.9'lik** gibi büyük bir bölümünün **aidiyet konusunda pozitif bir tutum** içindedir. Mevcut işgücünün işyeri başarısını önemsemesi ve aidiyeti yüksek tutmasının devamlı bir **kurum kültürü olarak muhafaza edilmesi** çabaları sürdürülmelidir.

- Lojistik işgücünün **sosyal sorumluluk anlayışı ve çevreyi koruma farkındalığı** rekabet anlamında oldukça önemlidir. Bu yöndeki çalışmalar **lojistik işletmelerin etik gücünü** dolaylı olarak ta **estetik gücünü** destekleyecek çabalaradır. Günümüzde bu yöndeki farklılıkları ile işletmeler **marka gücü** yaratabilmektedirler. % **20.6'lık** bir işgücünün bu konulara duysız olduğu görülmektedir. Lojistik yönetimler bu konulardaki **eksikliği giderici eğitsel ve yönetsel tedbirleri** almak zorundadırlar.

- Lojistik örgütlerin başarısında işletme içi dinamiklerdeki etik, adil, huzurlu ortamın getireceği **iç barış** son derece önemli olup, rekabet üstünlüğünü hedefleyen işletmeler bu konuya özel önem vermelidirler. Toplam olarak lojistik işgücünün % **83.8'lik** bölümünün **iç barış duyarlı** olması iyidir. Ancak % 16.2'lik bir işgücünün bu konuda düşük duyarlılıkta olduğunu görülmektedir. Lojistik yönetimler tarafından bu durumu düzeltici **duyuşsal ağırlıklı tedbirlerin alınması** uygun olacaktır.

- Küreselleşme sürecinde insan gücü, onun eğitimi ve niteliği çok önemlidir. Bu öneme yakışan bir **değer verme** ve alma algılaması doğru bir şekilde lojistik işletmelere mal edilmelidir. Bu yöndeki çabalar işletmenin **etik gücünü** arttıracaktır. Olumsuz algılama içinde olan % 15'lik işgücünün değer yönetimi konusundaki algılamasını pozitifte döndürebilecek **duyuşsal ağırlıklı programların uygulanması** uygun olacaktır.

- Lojistik sektör için **diğer firmalar ve paydaşlar ile ilişkiler yani dış barış** çok önemlidir. Bu yönü ile **etik değerler ve etik toplumsal davranışlar** öne çıkar. Bu konuda başarılı olan işletmelerin etik gücü ve dolayısıyla rekabet gücü de yüksektir. Toplamda % **93.6'lık** bir işgücünün kurumsal anlamda toplumsal değerlere önem vermesi ve etik davranışları desteklemesi, aynı zamanda dış barışın işletme için önemini algılaması lojistik işletmeler için rekabet gücü oluşturmada **yeterince duyarlı** olduğu görülmektedir. Lojistik yönetimlerin **bu durumun devamını sağlayıcı tedbirlere devam etmeleri** uygun olacaktır.

- Küreselleşme süreci rekabeti arttırmış ve işletmelerde farkı yaratabilenin avantaj sağladığı, müşteri memnuniyeti konusunda başarılı olanın kazandığı bir ortam yaratmıştır. Bu ortamda lojistik işletmelerin tutunacağı önemli dallardan bir tanesi de **işletmenin estetik gücüdür**. Bu güç sanatsal ve kültürel yaklaşımlar ile kazanılacaktır. Lojistik işgücünün % 49.4'lük bir işgücünün ise bu konuda farkındalık içinde olmadığı tespit edilmiştir. Yaklaşık lojistik çalışanların yarısı işletmelerinin bu konuda zayıf olduğunu düşünmeleri, sonuçta lojistik işletmelerin **sanatsal ve kültürel alanda zayıf** olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda lojistik örgüt yönetimleri işletmelerinin estetik gücünü arttıracak şekilde **bilişsel, duyuşsal ve devinimsel alanlara yönelik programların eğitsel ve yönetsel tedbirler ile geliştirilmesi** gerekir.

Yukarıda belirtilen bulgular ve değerlendirmeler çerçevesinde lojistik işgücü niteliği etik ve estetik davranışına yönelik aşağıda belirtilen durum tespitleri yapılmıştır.

- Lojistik işgücünün yaklaşık yarısı (% 50 civarı) mesleki sanatsal ve kültürel faaliyetlere yönelik farkındalık içinde değildir.

- Lojistik işgücünün yaklaşık beşte biri (% 20 civarı) sosyal sorumluluk, çevre koruma, değer yönetimi, iç barış konularında yeterli farkındalık içinde değildir.

Etik ve Estetik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Tespitler:

Tespit 9: Lojistik işletmeler mesleki sanatsal ve kültürel faaliyetler, sosyal sorumluluk, çevre koruma, değer yönetimi, iç barış konularında yetkinlik artımına yönelik tedbirler almalıdır.

Tespit 10: Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “etik ve estetik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirler alınmalıdır.

Teorik çalışmalar ile örtüşürülen alan araştırmasına yönelik “5E Modeli”ni destekleyen **genel tespitler** de aşağıda belirtilmiştir:

Tespit 11: Lojistik işletmelerdeki işgücünün % 35.6’sı mavi yakalılardan, % 31.2’si, beyaz yakalılardan, % 33.2’si alt, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşturmaktadır.

Tespit 12: Lojistik işletmelerdeki işgücünün yaklaşık % 33’ü kadınlardan oluşmaktadır.

Tespit 13: Lojistik işletmelerdeki işgücünün yaklaşık % 70’i 36 yaşın altında olup tecrübeli işgücü oranı % 30’dur. Genel olarak genç bir yapı vardır.

Tespit 14: Lojistik işletmelerdeki işgücünün bilgisayar kullanma oranı yaklaşık % 77’dir.

Tespit 15: Lojistik işletmelerdeki işgücünün % 54.4 lise ve altında, % 12.5’i yüksek okul, % 33.1’i ise lisans ve üstü eğitim almışlardır.

Tespit 16: Lojistik işletmelerde beyaz yakalılar eğitim yelpazesi en geniş gruptur.

Tespit 17: Lojistik işletmelerde işgücünün % 20.6’sı ileri düzeyde İngilizce bilmekte olup, % 34.4’ü hiç İngilizce bilmemektedir.

Tespit 18: Lojistik işletmelerde işgücünün % 30’u mesleki kurs görmüştür. Bu gruptan beyaz yakalıların % 36’sı, orta düzey yöneticilerin ise % 37.5’i mesleki eğitim almışlardır.

Tespit 19: Küreselleşme süreci lojistik sektöründe istihdam edilen işgücü niteliğinde bir değişim ve dönüşüme neden olmuştur.

Tespit 20: Lojistik sektöründe yenilik odaklı, rekabete açık, entelektüel ve teknik bilgi düzeyi yüksek, kalite anlayışını benimsemiş nitelikte çalışanlara ihtiyaç vardır.

Tespit 21: İnsan kaynakları yönetiminde verimlilik, zaman disiplini ve maliyet duyarlılığı lojistik işletmelerinin başarılarını etkiler.

Tespit 22: Sürekli gelişimi ve öğrenmeyi ilke edinmiş, bireysel amaçlarını işletmenin amaçları ile örtüştürebilen çalışanlar lojistik işletmelerine daha uzun süreli ve daha fazla katkıda bulunurlar.

Tespit 23: Lojistik işletmeleri esnek işgücüne daha çok ihtiyaç duymaktadır.

Tespit 24: Etik anlayışı yüksek, bireysel ve sosyal sorumluluklarının farkında olan çalışanlar, lojistik işletmelerinin başarılarını etkiler.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Küreselleşme başta ulusal ve uluslararası ekonomik sistemin işleyişi olmak üzere toplumların sosyo-kültürel ve çalışma hayatı dahil bir çok özelliklerini önemli ölçüde etkileyerek gelişimini ve çok boyutlu etkileşimini sürdüren dinamik bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme aynı zamanda teknolojik gelişmelere bağlı olarak etkin olduğu boyutların birbiri ile ilişkilerinden dolayı zincirleme olarak bir çok alanda değişim ve dönüşüm süreci başlatmış ve son derece değişken, belirsiz ve sürprizleri içeren bir ortamı yaratmıştır. Yaşanan gelişmeler yüksek bir rekabet ortamı yaratırken aynı zamanda kendi dönüşüm sürecini de oluşturmuştur.

Teknolojik yenilikler, bilgi toplumu dönüşümü ve çalışma hayatındaki değişimler; lojistik örgütlerin yönetim biçimlerini, eğitim anlayışını ve otomasyon yapısını ve örgütlenmesini derinden etkilemiştir. Bunun yanında üretim biçimi, dağıtım konseptleri ve müşteri anlayışı değişmiş, yeni bir rekabet anlayışı gelişmiştir. Tüm bu gelişmeler lojistik sektörün tüm ilgi alanlarında çok önemli değişim ve dönüşümler meydana getirmiştir. Tüm bu değişim ve dönüşümlerin odağında da lojistik örgütlerin insan gücü yani entellektüel sermayesi yani lojistik işgücü niteliği ve kapasitesi yer almıştır. Değişim ve dönüşümlerin getirdiği yapısal dönüşüm lojistik işletmeleri de her boyutu ile etkilemiş ve bu bağlamda lojistik işgücü niteliğinden de gereksinimler değişmiştir. Endüstriyel sistemdeki değişimler ile birlikte lojistik işgücü niteliğinden beklentilerin boyutu da değişmiş ve rekabet ortamının nitelik talepleri lojistik işgücü niteliklerinin daha anlamlı olarak sorgulanmasını gündeme getirmiştir.

Yaşanan süreçte teknoloji, bilgiyi üretme ve etkin biçimde kullanma, işletmelerin etkinlik düzeylerinin belirlenmesinde büyük bir öneme sahip olmakla birlikte, tek başına belirleyici olmamıştır. Teknoloji ve bilgiye sahip olmak ve onları etkin olarak kullanmak için niteliği yüksek işgücüne gereksinim her zamankinden daha fazla ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişim ve bilgi toplumu oluşumu küreselleşme ile hızlanınca ortaya çıkan değişim ve dönüşümün etkileri ile oluşan yenilik ve yaratıcılık politikaları lojistik işgücünün davranış özelliklerinin ve niteliklerinin geliştirilmesi zorunluluğunu getirmiştir.

Gelişen teknolojiye sahip olmak ve bu teknolojileri etkin kullanabilmek amacıyla lojistik işletmeler daha nitelikli işgücü talep etmeye başlamış ve lojistik işgücü niteliğinin nasıl arttıracağına arayışına girmişlerdir. Aynı zamanda lojistik alanda teknolojiyi üretmeye yönelik yenilik süreçlerinin işletmelere adaptasyonunda nitelikli

işgücünün de bu süreçleri etkileyerek işletmede ekonomiye döndürme çabaları bir dönüşüm sürecini ortaya çıkarmıştır. Bu dönüşüm sürecinde teknolojiyi yönetmek kadar eğitim de öne çıkmış ve bu iki temel belirleyicinin birbirini etkileme ve dönüştürme yetenekleri de lojistik işletmelerin konumunu belirler olmuştur. Bugün lojistik işletmeler ekonomik gelişmelerini sağlamak üzere artan rekabet koşullarında dönüşümü yaratma ve yönetme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu süreçte lojistik işletmelerin rekabet edebilme güçlerini yönetsel ve eğitsel çabaları şekillendirirken yönetenlerin ve işgörenlerin oluşturduğu işgücünün niteliği belirleyici bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Gelecekte de nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın teknolojik gelişmelerle paralel olarak daha da artacağı değerlendirildiğinde, bu konuda lojistik işletmelerin mutlaka lojistik işgücününün niteliklerini geliştirici tedbirler almaları gerekecektir. Bu tedbirlerden bir kısmı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetsel olmakla birlikte bir kısmı da sürekli öğrenen örgütü oluşturmak gibi eğitsel olacaktır. Nitekim son dönemlerde eğitim kurumlarındaki lojistik programların sayısındaki artış yanında lojistik işletmelerin kendilerinin kurumsal eğitim programlarını daha etkin hale getirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu gayretler lojistik sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gerekli bilgi, birikim, yetkinlikler ile donatılmış nitelikli işgücüne olan ihtiyacın giderilmesi çabaları olarak anlam kazanmaktadır.

Süreç içinde lojistik işgücü niteliğine olan odaklanma ihtiyacı bu yöndeki çalışmalara ivme kazandırmıştır. Konseptsel düzeyde lojistik süreçlerdeki değişim ve gelişmeler halen devam etmekte olup, teknolojik ağırlığı artan bu süreçte lojistik işgücü niteliğine daha kapsamlı bir odaklanma ihtiyacı olduğu ve bunun sistematik bir mantığa oturtulması ve nitelik denilen kısmen soyut bir anlayışın teorik destekli somut bir anlayışla ortaya koyulması ihtiyacı bu tez çalışmasının temelini oluşturmuştur.

Lojistik sektörü dinamik yapısını korumakta ve bu yapının devam edeceği öngörülmektedir. Bu durum değişim ve dönüşümün çok etkenli olarak devam edeceğini göstermektedir. Yenilik ve yaratıcılık yaklaşımı gelecekte de bu değişimi tetiklemeye devam edecektir. Bu süreci hem bugünlerde hem de yarınlarda doğru bir şekilde yönetmek, rekabet üstünlüğü sağlamak için bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu zorunluluk çerçevesinde lojistik bir işletmenin en önemli silahı “eğitilmiş nitelikli insan gücü” olup, işletmenin yöneten ve işgörenlerinden oluşan lojistik

işgücünün profili eğer nitelikli olursa lojistik işletmenin de yarınları kanımızca garanti altına alınabilecektir. Bu nedenle lojistik bir örgütün işgücü niteliğinin bir silah haline dönüştürülmesi ve bu silahın devamlı geliştirilmesi rekabet edebilmek aynı zamanda bugün ve yarınlarda var olmak için gerekli olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışması sözü edilen silahın yani işgücünün ve niteliğinin tüm etken unsurları ile incelenerek, yukarıda sözü edilen var olmanın formülünü “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” olarak ortaya koymuştur. Özgün, uygulanabilir ve sonuç yaratabilecek olan bu model tezin ilk üç bölümünde sunulan çalışmaların ürünü olarak oluşturulmuş ve rekabet üstünlüğünü hedefleyen lojistik örgütler için çözüm olabileceği önermesi ile literatüre ilk defa tanıtılmıştır.

“5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işgücünün; bilişsel, devinimsel ve duyuşsal tabanlı; bilgi, beceri ve tutumlarda kalıcı değişiklikler ve gelişimler sağlayarak, bireysel davranış geliştirmesinden hareketle lojistik örgütsel davranış geliştirmeyi öngören bir yapıda; lojistik sektörün rekabet üstünlüğü unsurlarını yaratma ve geliştirmeyi öngören bir modeldir.

Lojistik sektörde çalışan işgücünün niteliğinin yükseltilmesi; ancak işgücünün davranış özellikleri yetkinliğinin artırılması ile mümkün olabilecektir. Bu ise lojistik işgücü davranışlarının; bilişsel, devinimsel ve duyuşsal alanlarda, üçüncü bölümde belirtilen lojistik sektörü etkisine alan iç ve dış etkenlerin ve lojistik sektörün geleceğe yapılan projeksiyonu çerçevesinde ortaya çıkan özellikleri doğrultusunda yönlendirilmesi ile gerçekleşebilecektir. Lojistik sektörde yer alan lojistik işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için Etkinlik, Ekonomiklik, Emniyetlilik (Sürdürülebilirlik), Esneklik ile Etik ve Estetik alanlarına yönelik yönetsel ve eğitsel tedbirleri almasının gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda rekabet üstünlüğünü hedefleyen lojistik işletmelerin; “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” çerçevesinde lojistik işgücünün yetkin davranışlar üretmesini sağlayacağı değerlendirilen önermeler bu tez çalışmasının sonuçları olarak aşağıda sırasıyla belirtilmiştir:

Etkinlik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Önermeler:

Önerme 1: Lojistik işletmeler lojistik süreçler, tedarik zinciri yönetimi, lojistik stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, lojistik sıfır hata konsepti, küreselleşme,

teknoloji yönetimi, değişim, dönüşüm, inisiyatif kullanma, motivasyon yönetimi, yenilikçilik, yaratıcılık, ekip çalışması, liderlik yönetimi, iç ve dış barış konularında yetkinlik artımına yönelik belirtilen öncelikte yönetsel ve eğitsel tedbirler almalıdır.

Önerme 2: Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “**etkinlik davranışı**” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu bağlamda yönetsel etkinlik çözümü ve lojistik işgücüne kazandırılması ve sahiplendirilmesi **önerilen yetkinlik nitelikleri** aşağıda belirtilmiştir:

“Etkinlik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

- a. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Profesyonel Lojistik Farkındalık.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Küreselleşme ve lojistik ile ilişkisini bilmek.
- b. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Profesyonel Lojistik Farkındalık.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Entelektüel küresel ve yerel lojistik bilgiye sahip olmak.
- c. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Yönetsel Öneri: Stratejik Lojistik ve Liderlik Yönetimi.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: “Lojistik stratejik ve liderlik yönetimi” temel bilgisine sahip olmak.
- ç. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Lojistik Teknoloji Okur Yazarlığı.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Otomasyon sistemleri ve bilgisayar temel bilgilerine sahip olmak.
- d. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Yenilikçi, Yaratıcı, Girişimci Lojistik/Teknoloji Yönetimi.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Teknolojik yenilikleri takip edebilecek bilgiye sahip olmak.
- e. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Müşteri ve Rekabet Odaklı Lojistik.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Lojistiğin “Müşteri ve Rekabet Odaklı” ortamının temel bilgilerine hakim olmak.
- f. **Yönetsel Etkinlik Çözümü:** Lojistik Toplam Kalite Yönetimi.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: “Lojistik TKY”yi bilmek ve anlamak.

g. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik İnsan Kaynakları Yönetimi.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Eğitsel Öneri: “Lojistik İKY”yi bilmek ve anlamak.

h. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik Süreç Odaklı Yönetim.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: “Lojistik Süreçleri” takip edebilecek bilgiye sahip olmak.

ı. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Eğitsel Öneri: “Lojistik TZY”yi bilmek ve anlamak.

i. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Etki Odaklı Sinerjik Lojistik Yönetim.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Lojistiğin “Etki Odaklı/Sinerjik” ortamının temel bilgilerine sahip olmak.

j. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Sürekli Öğrenen ve Gelişen Lojistik.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Yabancı dil öğrenmek, bilmek ve geliştirmek.

k. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Kaos Çatışma Yönetimi.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Stres yönetimi bilgisine sahip olmak.

l. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet.*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Görevinin tüm gereklerini bilmek.

“Etkinlik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik Ağ Yönetimi/e-Ticaret/Sanal Yönetim*
Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Bilgisayar ve internet kullanım becerisine sahip olmak.

b. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik Teknoloji Okur Yazarlığı/Bilişim Tabanlı Yapılanma/Teknoloji Yönetimi.*

Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: Lojistik teknolojiyi kullanıyor olmak.

ç. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik İletişim Yönetimi/Stratejik Ortaklık/Dış Kaynak Kullanımı.*

Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: **Bilimsel ve teknolojik iletişim, disiplinler arası koordinasyon ve işbirliği becerisi yüksek olmak.**

d. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Kaos Çatışma Yönetimi.

Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: **Farklılıkları ve karmaşayı yönetebilmek.**

e. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Lojistik Mühendislik/İnsan Odaklı Yönetim/İstikrar Yönetimi

Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: **Rasyonel hareket etmek.**

f. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Sıfır Hatalı Üretim/Profesyonel Mükemmeliyet.

Lojistik İşgücü Bilişsel Etkinlik Niteliği: **İşini bir defada doğru yapmak.**

“Etkinlik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Müşteri Odaklı Lojistik/L-TKY/Markalaşma.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Hizmet ve kalite anlayışı yüksek olmak.**

b. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Sürekli Öğrenen ve Gelişen Lojistik.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Katılımcı ve girişimci olmak.**

c. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Etki Odaklı Lojistik/Rekabet Odaklı Lojistik.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Edilgen değil, etken olmak.**

ç. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Entegre Lojistik Yönetim.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Ekip çalışmasına yatkın olmak.**

d. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Rekabet Odaklı Lojistik.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Kurumsal anlamda yaratıcı ve yenilikçi olmak.**

e. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Uzmanlaşmaya yatkın olmak.**

f. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Profesyonel görev bilinci olmak.**

g. Yönetmel Etkinlik Çözümü: Motivasyon Yönetimi.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Kendi kendini motive edebilmek.**

ğ. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim/İstikrar Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Sağduyu sahibi olmak.***

h. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Yenilikçi, Yaratıcı, Girişimci Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **Yenilikçi, yaratıcı, özgüvenli ve inisiyatif sahibi olmak.***

ı. *Yönetmel Etkinlik Çözümü: Etki Odaklı Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Etkinlik Niteliği: **İkna kabiliyeti olmak.***

Ekonomiklik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Önermeler:

Önerme 3: *Lojistik işletmeler tersine lojistik, yalın üretim, temel ekonomi, lojistik sıfır konsepti, ekonomik verimlilik, maliyet etkinlik duyarlılığı konularında yetkinlik artımına yönelik yönetmel ve eğitsel tedbirler almalıdır.*

Önerme 4: *Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “ekonomiklik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetmel ve eğitsel tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu bağlamda yönetmel ekonomik çözümler ve lojistik işgücüne kazandırılması ve sahiplendirilmesi **önerilen yetkinlik nitelikleri** aşağıda belirtilmiştir:*

“Ekonomiklik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Profesyonel Farkındalık/Kaynak Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **Temel lojistik ekonomi, finans ve maliyet bilgisine sahip olmak.***

b. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Verimli Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **Verimlilik ve tasarrufu bilmek ve anlamak.***

c. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Tersine Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **“Tersine lojistik” bilgisine sahip olmak.***

ç. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Sıfır Stoklu Lojistik Yönetim/Kaynak Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **Lojistiğin “sıfır stok” konseptini bilmek.***

d. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Zaman Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **Zaman yönetimini bilmek.***

e. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Tam Zamanlı Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Bilişsel Ekonomiklik Niteliği: **“Tam zamanlı üretim ve dağıtım” konseptini bilmek.***

“Ekonomiklik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Zaman Yönetimi/Kaynak Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Devinimsel Ekonomiklik Niteliği: **Zaman uyum becerisi yüksek olmak.***

b. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet.*

*Lojistik İşgücü Devinimsel Ekonomiklik Niteliği: **Disiplin içinde hareket edebiliyor olmak.***

c. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Verimli Lojistik/Profesyonel Farkındalık.*

*Lojistik İşgücü Devinimsel Ekonomiklik Niteliği: **Verimli ve üretken olmak.***

ç. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Entegre Lojistik.*

*Lojistik İşgücü Devinimsel Ekonomiklik Niteliği: **Eşzamanlı senkronize hareket edebiliyor olmak.***

“Ekonomiklik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

a. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Verimli Lojistik/Zaman Yönetimi/Kaynak Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Ekonomiklik Niteliği: **Maliyet ve tasarruf duyarlı olmak.***

b. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Lojistik Kurumsal Kültür.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Ekonomiklik Niteliği: **Lojistik örgütü kendi örgütü gibi algılayabilmek.***

c. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Lojistik Liderlik Yönetimi.*

*Lojistik İşgücü Duyuşsal Ekonomiklik Niteliği: **Kuramcı olmak.***

ç. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Profesyonel Farkındalık/İstikrar Yönetimi.*
*Lojistik İşgücü Duyuşsal Ekonomiklik Niteliği: **Kontrollü çalışabilme alışkanlığı olmak.***

d. *Yönetmel Ekonomiklik Çözümü: Lojistik Mühendisliği/Kaynak Yönetimi/Verimli Lojistik.*
*Lojistik İşgücü Duyuşsal Ekonomiklik Niteliği: **Analitik düşünce yapısına sahip olmak.***

Emniyetlilik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Önermeler:

Önerme 5: *Lojistik işletmeler öğrenen örgüt, kurumsal örgüt kültürü, istikrar yönetimi, sürekli gelişim ve iş güvencesi konularında yetkinlik artımına yönelik yönetmel ve eğitsel tedbirler almalıdır.*

Önerme 6: *Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “**ekonomiklik davranışı**” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetmel ve eğitsel tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu bağlamda yönetmel emniyetlilik çözümleri ve lojistik işgücüne kazandırılması ve sahiplendirilmesi **önerilen yetkinlik nitelikleri** aşağıda belirtilmiştir:*

“Emniyetlilik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. *Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Stratejik Lojistik ve Liderlik Yönetimi.*
*Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **Lojistik örgütün vizyonu ve misyonunu bilmek.***

b. *Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Stratejik Lojistik Yönetimi*
*Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **İşinin ve kurumunun amacını bilmek.***

c. *Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Sürekli Öğrenen Lojistik*
*Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **Lojistiğin “sürekli öğrenen örgüt” konseptini bilmek.***

ç. *Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: İş Sağlığı ve Güvenliği.*
*Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **Lojistik iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konuları bilmek.***

d. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Risk Yönetimi.

Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **“Risk yönetimi” temel bilgisine sahip olmak.**

e. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Kriz Yönetimi.

Lojistik İşgücü Bilişsel Emniyetlilik Niteliği: **“Kriz yönetimi”ne ilişkin temel bilgilere sahip olmak.**

“Emniyetlilik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Uyum Yönetimi.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Uzlaşmacı hareket edebiliyor olmak.**

b. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Profesyonel Farkındalık/İstikrar Yönetimi.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Kurallara uymak.**

c. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: İstikrar Yönetimi.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Sürekli iyileştirme gayreti içinde olmak.**

ç. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: İş Sağlığı ve Güvenliği/Düşük Devir Oranı.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **İş ortamı içinde ve dışında kendini ve çevresini korumak.**

d. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Stratejik Lojistik ve Liderlik Yönetimi

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Teknolojik ve sosyal anlamda gelecek öngörülü hareket etmek.**

e. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Risk ve Kriz Yönetimi.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Risk ve krizlere uygun hareket etmek.**

f. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Değer Yönetimi/Markalaşma.

Lojistik İşgücü Devinimsel Emniyetlilik Niteliği: **Kurumunu temsil etmek ve kurumsal kimliğe uygun hareket etmek.**

“Emniyetlilik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet/Sürekli

Öğrenen Lojistik.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Emniyetlilik Niteliği: **İşini öncelikli olarak sahiplenmek ve sorumluluk duygusu ile öğrenme arzusuna sahip olmak.**

b. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Rekabet Odaklı Lojistik.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Emniyetlilik Niteliği: **Rekabet duygusuna sahip ve dayanıklı olmak.**

c. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Lojistik Kurumsal Kültür.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Emniyetlilik Niteliği: **Çalıştığı lojistik örgütü benimsemek ve sevmek.**

ç. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Uyum Yönetimi/Lojistik Kurumsal Kültür.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Emniyetlilik Niteliği: **Kurum kültürünü benimsemek ve pozitif katkı sağlamak.**

d. Yönetmel Emniyetlilik Çözümü: Profesyonel Mükemmeliyet/Lojistik Kurumsal Kültür/Motivasyon Yönetimi.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Emniyetlilik Niteliği: **Kurumsal inanç ve aidiyeti yüksek olmak.**

Esneklik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Önermeler:

Önerme 7: Lojistik işletmeler uyum yönetimi, buluşçuluk ve yaratıcılık, gelişim ve değişim, özgüven yönetimi ile esnek yönetim inancı konularında yetkinlik artımına yönelik yönetmel ve eğitsel tedbirler almalıdır.

Önerme 8: Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “**esneklik davranışı**” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetmel ve eğitsel tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu bağlamda yönetmel esneklik çözümleri ve lojistik işgücüne kazandırılması ve sahiplendirilmesi **önerilen yetkinlik nitelikleri** aşağıda belirtilmiştir:

“Esneklik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Esneklik Çözümü: Değişim Yönetimi.

Lojistik İşgücü Bilişsel Esneklik Niteliği: **Lojistik alandaki değişiklik ve yenilikleri takip edecek bilgiye sahip olmak.**

b. Yönetmel Esneklik Çözümü: Teknoloji yönetimi.

Lojistik İşgücü Bilişsel Esneklik Niteliği: **Lojistik teknolojik değişiklik ve yenilikleri takip edecek bilgiye sahip olmak.**

c. Yönetmel Esneklik Çözümü: Değişim Mühendisliği.

Lojistik İşgücü Bilişsel Esneklik Niteliği: **Değişiklik ve yenilik yaratmaya yönelik temel yöntemler hakkında bilgi sahibi olmak.**

“Esneklik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Esneklik Çözümü: Esnek Yönetim/Uyum Yönetimi.

Lojistik İşgücü Devinimsel Esneklik Niteliği: **Değişimlere ve gelişmelere uygun hareket etmek.**

b. Yönetmel Esneklik Çözümü: Esnek Yönetim

Lojistik İşgücü Devinimsel Esneklik Niteliği: **Dinamik, atak ve hızlı hareket edebilmek.**

c. Yönetmel Esneklik Çözümü: Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik.

Lojistik İşgücü Devinimsel Esneklik Niteliği: **Değişim yaratmaya çalışmak.**

ç. Yönetmel Esneklik Çözümü: Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik.

Lojistik İşgücü Devinimsel Esneklik Niteliği: **Sezgisel hareket edebilmek.**

“Esneklik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

a. Yönetmel Esneklik Çözümü: Değişim Yönetimi/Profesyonel Farkındalık.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Esneklik Niteliği: **Farklılıkları anlamak ve değişimlere açık ve duyarlı olmak.**

b. Yönetmel Esneklik Çözümü: Esnek Yönetim/Uyum Yönetimi.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Esneklik Niteliği: **Çevresindeki gelişmelere duyarlı ve uyumlu olmak.**

c. Yönetmel Esneklik Çözümü: Değişim Yönetimi

Lojistik İşgücü Duyuşsal Esneklik Niteliği: **Mesleki yönden ilgili, araştırmacı ve meraklı olmak.**

ç. Yönetmel Esneklik Çözümü: Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik/Değer Yönetimi.

Lojistik İşgücü Duyuşsal Esneklik Niteliği: **İnisiyatif sahibi, özgüvenli ve kararlı olmak.**

Etik ve Estetik Davranışı Yetkinlik Niteliklerine Yönelik Önermeler:

Önerme 9: Lojistik işletmeler mesleki sanatsal ve kültürel faaliyetler, sosyal sorumluluk, çevre koruma, değer yönetimi, iç barış konularında yetkinlik artımına yönelik yönetsel ve eğitsel tedbirler almalıdır.

Önerme 10: Lojistik işgücü niteliğinde dönüşüm sağlamak üzere “etik ve estetik davranışı” yetkinliği için bilişsel alanda; **bilgilendirici**, duyuşsal alanda; **bilinçlendirici** ve devinimsel alanda; **pekiştirici** içerikli yukarıda belirtilen yönetsel ve eğitsel tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu bağlamda yönetsel etik ve estetik içerikli çözümler ile lojistik işgücüne kazandırılması ve sahiplendirilmesi **önerilen yetkinlik nitelikleri** aşağıda belirtilmiştir:

“Etik ve Estetik” Davranışı “Bilişsel” Yetkinlik Nitelikleri

- a. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: Temel toplumsal ve örgütsel yaşam öğretisine sahip olmak.
- b. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: Ahlaki yaşam kurallarını bilmek.
- c. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Yeşil Lojistik.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: Tabiatı ve çevreyi korumaya ve “yeşil lojistiğe” yönelik temel bilgilere sahip olmak.
- ç. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Sosyal Doyu.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: “İç müşteri memnuniyeti”ne yönelik temel bilgilere sahip olmak.
- d. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Sosyal Barış.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: Dış müşteri ve paydaş memnuniyeti konularında temel bilgi sahibi olmak.
- e. **Yönetsel Etik ve Estetik Çözümü:** Uyum Yönetimi.
Lojistik İşgücü Bilişsel Etik ve Estetik Niteliği: Kurumsal sanat ve felsefe temel bilgisine sahip olmak.

“Etik ve Estetik” Davranışı “Devinimsel” Yetkinlik Nitelikleri

- a. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Etik hareket edebilmek.**
- b. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Uyum Yönetimi/Sosyal Barış.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Toplumsal ve örgütsel ahenkli ve uyumlu hareket edebilmek.**
- c. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Empati yapabilmek, hoşgörülü, nazik ve saygılı hareket edebilmek.**
- ç. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **İnsana değer ve öncelik vermek.**

“Etik ve Estetik” Davranışı “Duyuşsal” Yetkinlik Nitelikleri

- a. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Değer Yönetimi/İnsan Odaklı Yönetim.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Dürüst ve adil olmak.**
- b. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Motivasyon Yönetimi.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Birlik ve beraberlik ruhuna sahip olmak.**
- c. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Yeşil Lojistik.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Çevre duyarlı ve çevre dostu olmak.**
- ç. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Yaratıcı, Yenilikçi, Girişimci Lojistik/Değer Yönetimi.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Yaşamsal espi ve sanatsal anlayış ile hayal gücüne sahip olmak.**
- d. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Uyum Yönetimi/Sosyal Barış.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak.**
- e. Yönetimsel Etik ve Estetik Çözümü: Değer Yönetimi.
Lojistik İşgücü Devinimsel Etik ve Estetik Niteliği: **Güvenilir, onurlu ve gururlu olmak.**

Lojistik işletmelerin “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli”ni desteklemek üzere yukarıda belirtilen önermeler ilave olarak aşağıda belirtilen genel anlamdaki önermelerin gereksinimlerini de yerine getirmeleri gereklidir.

Önerme 11: Lojistik işgücü niteliğinin dönüşümü “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli”ndeki beş alandaki davranış yetkinliklerine ulaşılmasına yönelik olarak bilişsel alanda; bilgilendirici, duyuşsal alanda; bilinçlendirici, devinimsel alanda; pekiştirici içerikte detaylı programları icra etmeleri gerekir.

Önerme 12: Lojistik işletmeler “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşüm Yetkinlik Yönetim Modeli” ile kazandıkları yetkinlikleri sürdürülebilir kılacak tedbirleri almalıdır.

Önerme 13: Lojistik işletmelerde eğitsel programların ağırlığının yaklaşık % 65’inin ofis çalışanları ve farklı düzeylerde yöneticilik yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik ve yaklaşık % 35’i ise mavi yakalı gruba yönelik olmalıdır.

Önerme 14: Lojistik işletmelerde mavi yakalı işgücünün bilgisayar kullanabilme oranı yükseltilmelidir.

Önerme 15: Lojistik işletmelerde mavi yakalı işgücünün istihdamında en az lise mezunları tercih edilmeli ve yüksek öğrenim gören ve ingilizce bilen işgücü oranı artırılmalıdır.

Önerme 16: Lojistik işletmelerde sinerji yaratacak grup olarak beyaz yakalı işgücünün etkinliğine ve eğitimlerine özel önem verilmelidir.

Sonuç olarak, “5E Lojistik İşgücü Niteliği Dönüşümü Yetkinlik Yönetim Modeli” lojistik işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için faydalanacakları etkin bir model olarak bu tez çalışması ilk defa literatüre tanıtılmıştır. Bu yönü ile hızla gelişmekte olan lojistik sektördeki çok önemli bir açığı kapatmak konusunda değerli bir çalışma olduğu tarafımdan değerlendirilen tezin, aynı zamanda geniş teorik bakış açısı ile lojistik alanda çalışan eğitim kurumlarında da faydalanılacak bir döküman olabileceği kanısındayım. Bu tez çalışmasının bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara temel teşkil etmesi ve ışık tutması ümidimle, lojistik sektörde lojistik işgücünü oluşturan tüm çalışanlara ve lojistik işletmelere başarılar dilerim.

KAYNAKÇA

ACAR Ahmet Cevat, **Örgütlerde İşgören Yetiştirme ve Geliştirme İşlevinin Geleceği**, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, Ankara, 2004.

AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, "**İşletme Yönetimi**", Beta, İstanbul, 1994.

AKCAN Burcu, "**Lojistik Nedir?**", DEÜ SBE Denizcilik YO, İzmir, 2001.

AKTAN Coşkun Can, TUNÇ Mehtap, **Bilgi Toplumu Ve Türkiye**, Yeni Türkiye, Sayı:19, Ankara, 1998.

AKYÜZ Ömer Faruk, "**Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

AKYÜZ Ömer Faruk, "**Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ALATLI Alev, "**İkinci Aydınlanma Çağı**", Doğu Batı, Sayı:10, Ankara, Şubat, Mart, Nisan 2000.

ALPAR Cem, **Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1980.

ANGEL Miguel, GODİNEZ Jimenez, "**Küreselleşme Yeni Bir Olgu mu?**", Çev. M.C.YALÇINTAN, C. DEMİRBAĞ, N.SONBERK, Sosyal Demokrat Değişim, Sayı:12, Ankara, 1999.

AOYAMA Yuko, RATICK Samuel, Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective, The Professional Geographer, 56(3), NY, 2006.

ARABELEN Gamze, **Hizmet Sektöründeki Firmaların lojistik Uygulamaları ve Lojistiğin Sektördeki Rekabetçi Yapılanmaya Etkileri**, DEÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

ARGÜDEN Yılmaz, "**Değişim Yönetimi**", ARGE Danışmanlık Yayınları No:06, İstanbul, 2004.

ARGÜDEN Yılmaz, "**Kurumsal Sosyal Sorumluluk**", Rota Yayın, İstanbul, 2002.

ARSLAN Özcan, "**Uluslararası İşletmelerde Lojistik Yönetimi ve Bir Uygulama**" Marmara Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

ARTAN Sinan, "**İş İdaresi**", Anadolu Üniv.Yayın No:39, Ed: Mehmet ŞAHİN, Ankara, 1985.

BARAZ Barış, ULUKAN Cemil, **Örgütsel Değişim ve E Tabanlı İnsan Kaynakları Yaklaşımı**, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, Ankara, 2004.

BABALIK Fatih C., “**Mühendisler İçin Ergonomi İşbilim**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005.

BALLOU Ranold H., “**Business Logistics Management**”, Prentice-Hall International Editions, New York, 1995.

BAŞARA Özlem, “**Küresel Dünyada Lojistik Anlayışı ve Türkiye’deki Gelişmeler**”, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.

BAŞARAN İ.E., “**Örgütsel Davranış**”, Umut Yayınevi, Ankara, 2000.

BAYKAL Nur Adnan, “**Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış Mustafa Kemal Atatürk’ün Liderlik Sırları**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000

BİÇERLİ M.Kemal, “**Çalışma Ekonomisi**”, Beta Yayınları, 2 nci Baskı, İstanbul, 2003.

BİLGİN Nihat, “**Çağdaş ve Demokratik Eğitim**”, M.E.B. Millî Eğitim Basımevi, Ankara, 1994.

BOZKURT Veysel, “**Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi, Kültür**”, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

BOZKURT Veysel, “**Enformasyon Toplumu ve Türkiye**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

BOZKURT Veysel, “**Küreselleşmenin İnsani Yüzü**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

BUDAK Gönül, “**Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

CAN Niyazi, “**Öğretmen ve Yöneticinin Etkinliğinin Öğretimdeki Rolü**”. Eğitim Yönetimi, Yıl: 4 Sayı: 13, Ankara, 1998.

CONLOW Rick, “**Yönetimde Mükemmellik**”, Çev: Can İKİZLER, Alfa, İstanbul, 1999.

COMPTON W. Dale, Çev: OKUDAN Gül, “**Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**”, Beta, İstanbul 1999.

COVEY Stephen R., “**8’inci Alışkanlık Bütünlüğe Doğru**”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

COYLE John J., BARDI Edward J., LANGLEY John C., “**The Management of Business Logistics**”, West Publishing Company, MN, 1996.

CRONE Mike ve WATTS H.Doug, “Stability and Change in the Supply Chains of Multinational Plants: The Managerial Voice”, **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, Vol:93, No:3, 2002.

CUSHWAY Barry, “**Human Resource Management Planning-Analysis-Performance-Reward**”, AMED, London, 1994.

ÇANCI Metin, Murat Erdal, “**Lojistik Yönetimi**”, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

ÇELİK Vehbi, "**Okul Kültürü ve Yönetimi**", Pegem, Ankara, 1997.

ÇUBUKÇU Burçak, "**Teknoloji ve Endüstri İlişkileri**", Çimento İşveren Sendikası Dergisi, Cilt 14, Sayı 3, Mayıs 2000.

ÇOBAN Hasan, "**Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**", Yeni Türkiye, Sayı : 19, Ankara, 1998.

ÇOMAKLI Şafak E., EKİCİ Kenan Mehmet, ŞAHİM Tarık Zeki, "**Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**", A-C Yayınevi, Ankara, 2007.

DAĞ İhsan, "**Bilişim Toplumunun Klinik Psikolojideki Etkileri**", Bilişim Toplumuna Girerken Psikoloji, Sosyoloji ve Hukukta Etkiler Sempozyumu, Ankara, 23-24 Mart 2001.

DEMİR Fevzi, "**Anayasa Hukukuna Giriş**", Barış Yayınları 5 nci Baskı, İzmir, 1998.

DEMİR Fevzi, "**İş Hukuku ve Uygulaması**", DEÜ İİBF, İzmir, 2003.

DENİZ N.D., "**2000'li Yıllarda İKY Yönetiminde Beklenen Gelişme ve Değişimler**", MÜİİBF Dergisi, Sayı:1, İstanbul, 2000.

DERELİ Toker, "**Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri**", İş Güç Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 1999.

DEVRİM Fevzi ve ALTAY Asuman, "**Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülkelerde Finans Piyasalarının Gelişimi ve Kamu Müdahalesi**", Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1997.

DİKMEN Ahmet Alpay, "**Küresel Üretim, Moda Ekonomileri ve Yeni Dünya Hiyerarşisi**", Toplum ve Bilim, Sayı:86, İstanbul, 2000.

DRUCKER Peter F., "**Geleceğin Toplumunda Yönetim**", Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

DRUCKER P.F., "**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**", Çeviren: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul 1995.

DRUCKER Peter F., "**Gelecek İçin Yönetim**", Çeviren: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası, Yayın No:327, İstanbul, 1995.

DRUCKER Peter F., "**Kapitalist Ötesi Toplum**", İnkılap Yayıncılık, Çev: Belkis ÇORAKÇI, İstanbul, 1993.

DUBRIN Andrew J., "**Human Relations**", Reston Publishing Company, Virginia, 1984.

DULUPÇU Murat Ali, "**Küresel Rekabet Gücü**", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

DURSUN Davud, "**Küreselleşme Ve Toplumun İnşasında Bilginin Artan Önemi**", Yeni Türkiye, Sayı:19, Ankara, 1999.

DURA, Cihan, "**Bilgi Toplumu**", Sistem, Ankara, 1990.

ERDAL Murat, **Küresel Lojistik**, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD), İstanbul, 2005.

EREN Erol, "**Yönetim Psikolojisi**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No.209, İstanbul, 1989.

ERENEL Fahri, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Yetkinlik**, Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu, Ankara, 2004.

EKİN Nusret, **Değişen Dünya ve Bitmeyen Dönüşüm**, Mercek Dergisi, Sayı:25, İstanbul, 2002.

EKİN Nusret, **Küreselleşmenin İki Yüzü**, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt :17, S: 2, Ankara, 2001.

EKİN Nusret, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam**, İTO Yayın No: 43, İstanbul, 1997.

ERDOĞAN İlhan, "**İşletmelerde Davranış**", İÜ İF Yayını, İstanbul, 1994.

ERDOĞAN İrfan, "**Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**", Sistem Yayınları, No: 228, 1 nci Baskı, İstanbul, 2000.

ERDOĞAN İsmail, **Enformasyon-Bilgi Toplumu Dosyası: Bilgi Toplumu Olmanın Gerektirdiği Eğitim Paradigması**, Bilgi ve Toplum Dergisi-Nisan, İstanbul, 1998.

ERDEM İhsan, **Yönetim Teknikleri ve Bilişim Teknolojileri**, HİLYOK Yayını, İzmir 2003.

ERDİNÇ Zeynep; "**Küreselleşmenin İstihdama Etkileri**", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3, Kasım 1999.

ERDUT Tijen, "**Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi**", TÜHİS Yayınları, İzmir, 1998.

ERDUT Zeki, "**Uluslar arası Sosyal Politika ve Türkiye**", DE Yayınları, İzmir 2002.

ERKAN Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993.

ERKAN Hüsnü, **Ekonomi Sosyolojisi**, Barış Yayınları, 4 ncü Baskı, İzmir, 2000.

ERKUŞ Ahmet, **Entellektüel Sermayenin Örgüt Performansına Etkisi**, Savunma Bilimleri Dergisi Sayı.1, KHO Basımevi, Ankara, 2007.

ERSEN Haldun, "**İnsan Kaynakları ve Kalite**", Maestro Yayın, 2 nci Baskı, İstanbul, 2003.

EROĞLU Feyzullah, "**Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları**", Pelikan Yayıncılık, Ankara, 1998.

ERSEN Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, Maestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık, İstanbul 2004.

ERSOY Mehmet Ş., **Yeni Ekonomi, Lojistik ve Eğitimin Önemi**, Galatasaray Üniversitesi İİBF, İstanbul, 1999.

EŞKİNAT Rana, **Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1036, Eskişehir, Haziran 1998.

FINDIKÇI İlhami, **Enformasyon Bilgi Toplumu Dosyası: Bilgi Toplumunda Eğitim ve Öğretmen**, Bilgi ve Toplum Dergisi- Nisan, İstanbul, 1998.

FREEMAN Chris ve SOETE Luc, **Yenilik İktisadı**, Çev: Ergun TÜRLCAN, TÜBİTAK Yayınları-Akademik Dizi 2, Birinci Basım, Ankara, 2003.

GATES Bill, **Önümüzdeki Yol**, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999.

GENELKURMAY BAŞKANLIĞI, **Lojistik Mühendislik ile Başlayan Lojistik Değişim ve Gelişim**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2002.

Genelkurmay Başkanlığı, **Değişen ve Gelişen Çağda Lojistik**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2004.

Genelkurmay Başkanlığı, **Lojistik Mühendislik ile Başlayan Lojistik Değişim ve Gelişim**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2002.

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.

GEYLAN Ramazan, **Genel İşletme**, Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996.

GİDDENS Anthony, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınları, Ankara, 2000.

GODIN Seth, **Mor İnek**, Elma Yayınevi, Antalya, 2003.

GREENE Robert, **İktidar Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1998.

GÜLAN Uğur, **Lojistik**, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 2003.

GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

GÜNEY Salih, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

GÜRAN Nevzat ve AKTÜRK İsmail, **Uluslararası İktisadi Kuruluşlar**, Beşinci Baskı, Tuğra Ofset, Isparta, Ekim 2001.

HARVEY David, **Postmodernliğin Durumu**, Çev: Sungur SAVRAN, 2 nci Baskı, İstanbul, 1999.

HARDT Michael-NEGRI, “İmparatorluk”, 2 nci Baskı, Çev: Abdullah YILMAZ, İstanbul, 2001.

HAGELI, John and SINGER Marc, **Unbundling The Corporation**, Harvard Business Review, March-April 1999.

HAMEL G. ve PRAHALAD C.K., “**Geleceği Kazanmak**”, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul 1996.

HARVEY David , “**Postmodernliğin Durumu**”, Çev: Sungur SAVRAN,Sistem: 2 nci Baskı, İstanbul, 1999.

HASDEMİR Ali, “**Lojistik**”, Harp Akademileri Yayını, İstanbul, 1991.

HASNE T., By MORTEN Nohria Nitin and TIERNEV Thomas, **What’s Your Strategy For Managing Knowledge?**, Harvard Business Review, 1999.

HIRST, Paul “**HasGlobalization Killed Social Democracy**”, The Political Quarterly Publishing, 1999.

HOLTON Robert, "Globalization's Cultural Consequences", **The Annals of The American Academy**, No:570, July 2000.

HOPKINS Trence K., Immanuel WALLERSTEIN, **Geçiş Çağı, Dünya Sisteminin Yörüngesi**, Çev: Nuri ERSOY ve Diğerleri, Avesta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2000.

ILO, **A Fair Globalization: Creating Opportunities for All**, Gevena, February 2004.

International Logistics Congress 2004 “**Developing Value Networks Through Logistics And Transport**” **Proceedings Volume I**, Dokuz Eylül Publications, İzmir, 2004.

International Logistics Congress 2004 “**Developing Value Networks Through Logistics And Transport**” **Proceedings Volume II**, Dokuz Eylül Publications, İzmir, 2004.

İktisat Kongresi 2004, **Ulaştırma Sektörü Çalışma Grubu Raporu Sunuş Metni**, İzmir 2004.

IRIYE Akira, "A Century of NGOs", **Diplomatic History**, Volume:23, No:3, London, Summer 1999.

JOHNSON Mike, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul 1996.

LANGFORD John W., “**Logistics Principles and Applications**”, McGraw-Hill Corporation, New York, 1995.

KalDer, **Türkiye Kalite Derneği Seminer ve Çalıştay Kataloğu**, Ankara 2002.

KAMU-İŞ, **Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma** , İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Sayı:4, 2000.

KARAMAN Zerrin Toprak ve ALTAY Asuman, "Global Governance Caused by New World Order", **Avrupa Araştırmaları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1-2, İstanbul, 1997.

KARMAN Şaban, " **Bilgi Toplumu Olmaya Süratle Yönelmeliyiz**", Yeni Türkiye, Sayı:19, Ankara, 1998.

KARPUZOĞLU E., "Değişim ve KOBİ'ler", ROTA E/E Dergisi, İstanbul, 2002.

KAYA Ali, **Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri**, TSE, Ankara, 2003.

KAZGAN Gülten, **Küreselleşme ve Ulus Devlet**, İst.Bilgi Ün. Yayınları, İstanbul, 2000.

KEYDER Çağlar, **Ulusal Kalkınmacılığın İflası**, Akın, S:2, İstanbul, 1996.

KİBRİTÇİOĞLU Aykut, "Technological Developments and Their Effects on World Trade: Any Implications for Governments?", International Conference on **The Political Economy of Globalization-The New Identify of State in 21.Century**, İstanbul, 25-27 Kasım, 1998.

KOBU Bülent, "Üretim Yönetimi", Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1998.

KOÇER Nejat, "Rekabetin Gücü", MESS Yayını Sayı.46, İstanbul, 2007.

KOÇEL Tamer, "Genel İşletme", Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996.

KORAY Meryem, "Küreselleşme ve Ulus-Devlet", Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını, No:1, İstanbul, 2001.

KORAY Meryem, **Esneklik ve Emek Piyasasının Küreselleşmesi**, Petrol-İş Yıllığı, İstanbul, 1995.

KÖSTEKLİ İlyas, Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-işveren İlişkileri Üzerindeki Etkileri, **Petrol-İş Yıllığı**, 1997-1999.

KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, Sistem, 2 nci baskı, İstanbul, 2001.

KUTAL Gülten, BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der GRECO JoAnn, **Knowledge is Power**, Journal of Business Strategy, March-April 1999.

LANGFORD John W., **Logistics Principles and Applications**, McGraw-Hill, United States of America 1995.

MARCUSE, Peter, "The Language of Globalization", Monthly Review, Volume: 52, No:3, July-August 2000.

MASUDA Yoneji, **Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style**, Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1990, Aktaran: S. GÜLTAN, Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 2003.

MASSIE Joseph L., “**Essentials of Management**”, Prentice-Hall Corporation, New Jersey, 1987.

McCORMACK Mark H., “**Başarılı Yönetim Teknikleri**”, Çev:Erdoğan AĞCA, Form Yayıncılık, İstanbul, 2000.

MUSSA Michael, “Factors Driving Global Economic Integration”, **Global Economic Integration: Opportunities and Challenges**, Federal Reserve Bank of Kansas City, Wyoming, 24 Aug 2000.

NAISBITT John, ABURDENE Patricia, “**Megatrends 2000**”, Çev: Güven Erdal, Form Yayınları, No:7, İstanbul, 1990.

NEGRİ HARDT Michael, Çev: Abdullah YILMAZ, “**İmparatorluk**”, Sistem: 2 nci Baskı, İstanbul, 2001.

NOE Raymond A., “**İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**”, Ed:Çetin CANAN, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

OĞUZ Ebru, YAKAR Ayfer, “**Küreselleşme ve Eğitim**”, Dipnot Yayınları, Ankara, 2007.

OSMAY Nüvit, **İnsan Mühendisliği: Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2002.

OĞUZ Ebru, YAKAR Ayfer, “**Küreselleşme ve Eğitim**”, Dipnot Yayınları, Ankara, 2007.

O’ROURKE Kevin H. ve G. WILLIAMSON Jeffrey, “**When did Globalization Begin?**”, NBER Working Paper Series, No: 7632, April 2000,

ÖKE Mim Kemal, “**Küresel Toplum**”, Avrasya Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayınları, Ankara 2001.

ÖLÇER Canan, ÖNÜT Semih, Lojistik Sektör Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi, Uluslar arası Lojistik Kongresi, Bahçeşehir Üniv., İstanbul, 2003.

ÖYMEN Onur, “**Geleceği Yakalamak : Türkiye’de ve Dünyada Küreselleşme ve Devlet Reformu**”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

ÖZDEN M.C., “**Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri**”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001.

ÖĞÜT Adem, “**Bilgi Çağında Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

ÖZDEMİR İsmail, “Organizasyon Teoriler Perspektifinden Kişisel Yetkinlik Kavramının İrdelenmesi”, **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu**, Ankara, 2004.

ÖZDEMİR Servet, “**Eğitimde Örgütsel Değişme**”, Pegem 2 nci Baskı, Ankara, 1997.

ÖZDEN Yüksel, “**Eğitimde Yeni Değerler**”, Pegem 2. Baskı, Ankara, 1999.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK A., YALÇIN A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

PAGONİS William G., CRUIKSHANK Jeffrey L., **Dağları Yürütmek; Liderlik ve Lojistik Hususunda Körfez Savaşı'nda Alınan Dersler**, Kara Kuvvetleri Basımevi, Ankara, 1998.

PHİLPOTT Daniel, Westphalia, Authority, and International Society, **Political Studies**, Vol.XVII, Washington, 1999.

POLOMA Margaret, **“Çağdaş Sosyoloji Kuramları”**, Çev: Hayriye ERBAŞ, Akın, Ankara, 1993.

RAHAT Atilla, **Lojistik Uygulamalarının Evrimleşme Aşamaları ve Örgüt Yapılarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, MÜ SBE Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.

RHINESMITH Stephen H., **“Yöneticinin Küreselleşme Rehberi”**, Çev: Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.

SABANCI Sakıp, **“Başarı Şimdi Aslanın Ağzında”**, Mart Yayınları, İstanbul, 1998.

SABIR Hasan, **“Küreselleşen Pazar Ekonomileri ve Rekabet Politikaları”**, Derin Yayınları, İstanbul, 2007.

SABUNCUOĞLU Z., **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Savunma Bilimleri Dergisi Mayıs 2007 Sayısı, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2007.

SCHOLTE Jan Aart, What is Globalization? The Definational Issue-Again, **CSGR Working Paper**, No:109/02, London, December 2002.

SEÇER Barış, **Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatı**, DEÜ, İzmir 2003.

SELAMOĞLU A., **İKY ve Endüstri İlişkileri Zenginliği**, İşveren Dergisi, Sayı:10, Ankara, 2000.

SENBİR Hakan, **“Z Son İnsan” mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler**, Okuyan US Yayın , İstanbul, 2004.

SEVİNÇ Bilal, **Ülke Verimliliğine Etkisi Bakımından Beyin Göçü Sorununa Eğitimsel Bir Bakış**, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1999.

SEZEN Bülent, YILMAZ Cengiz, GEZGİN Güzide, **“Lojistik İşlevinin Pazarlama ve Üretim Birimleri Arasındaki Bağlayıcı Rolü ve İşletme Performansı Üzerine Etkisi”**, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.17, 2002.

SHINN George, **“Motivasyonun Mucizesi”**, Çev: Ulaş KAPLAN, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

SİNANOĞLU Oktay, **21.Yüzyılda Bilim, Teknik, Yüksek Öğretim, Araştırma ve İktisadi Gelişmede Gidişat**, DPT Yayın ve Basım, Ankara, 2000.

SNYDER Francis, "Governing Economic Globalization: Global Legal Pluralism and European Law", **European Law Journal**, Volume:5, No:4, December 1999.

SOYER Serap, "**Endüstri Sosyolojisine Giriş**", Saray Medikal Yayıncılık, İzmir 1996.

SÖZER Ali Nazım, "**Türkiye'de Sosyal Hukuk**", Barış Yayınları, 2 nci Baskı, İzmir, 1998.

STOCK James R., LAMBERT Douglas M., "**Strategic Logistics Management**", McGraw-Hill, New York 2001.

STRATTON John, "**Siber Alan Ve Kültürün Küreselleşmesi**", Cogito, Sayı : 30, İstanbul, 2002.

ŞENTÜRK Ünal, "**Küreselleşmenin Ortaya Çıkardığı Çalışan Profili**", Tükiyenin Güvenliği Sempozyumu, Elazığ, Ekim 2001.

ŞİMŞEK M.Şerif, AKIN H.Bahadır, "**Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**", Çizgi, Konya, 2002.

ŞİMŞEK Muhittin, "**İş Hayatında Mükemmellik**", Hayat Yayınları, İstanbul 2004.

ŞİMŞEK Şerif , "**Yönetim ve Organizasyon**", Çizgi, Konya, 2002.

ŞİMŞEK Birgül, "**İşgücü Piyasalarının Küreselleşmesi ve Küresel İşgücü Piyasalarında Ulusal İşgücü Piyasalarının Yeri**", (İnternet), Aralık 2003.

TABB William K., "Küreselleşme Bir Sorun; Ama Asıl Sorun Sermayenin Gücü!", **Mülkiye**, Cilt:XXV, Sayı:226, Ankara, 1996.

TABAK Akif, "**Lider ve Takipçileri**", Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

TARHAN Okan; **21.yy.'ın İnsan Kaynağını Yetiştirmekte Üniversitelerin Rolü**", Mercek, İstanbul, Nisan, 1999.

TAŞÇI Serdar, "**İktidar ve Söylem**", Doğu Batı, S:14, Ankara, 2001.

TANYAŞ Mehmet, **Tedarik Zinciri Kavramı**, Lojistik Dergisi, LODER Yayın Organı Sayı:2, İstanbul, 2004.

TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, "**Çalışan Memnuniyeti**", Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

TEMEL Serdar, "Globalleşme Sürecinin Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgücü İstihdamı Üzerine Etkileri", (İnternet), 2004.

TETENBAUM Toby J., "**From Newton to Chaos**", Organizational Dynamics, Spring 1998.

TEKELİ İlhan, İLKİN Selim, **Küreselleşme Ulus-devlet Etkileşimi Bağlamında AB-Türkiye İlişkilerinin Yorumlanması**, Doğu Batı, Sayı: 10, Ankara, Şubat-Nisan 2000.

- THOMPSON Hirst, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Dost Kitabevi, Ankara, 1998.
- TINAR M. Yaşar; **2000'li Yıllarda Çalışan İnsan**, (internet), Mayıs 2005.
- TİMUR Necdet, "**Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**", Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir, 1988.
- TİMUR Necdet, "**Genel İşletme**", Editör: Şan ÖZ-ALP, AÜ Yayın No.931, Eskişehir, 1996.
- TİSK, "**Çalışma Hayatında Esneklik**", TİSK İnceleme Yayınları, Yayın No:136, Ankara, 1994.
- TOFFLER Alvin, "**3. Dalga**", Çev: Ali SEDEN, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 1981.
- TOKOL Aysen, "**Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**", VİPAŞ, Bursa 2000.
- Türkiye İktisat Kongresi, Bilim ve Teknoloji Politikaları Çalışma Grubu Raporu, İzmir, 2004.
- TUNCAY Can, **Değişim ve Esneklik İhtiyacı**, İşveren Dergisi, Ankara, Ocak 1999.
- ULUBAŞOĞLU Mehmet A., "Globalisation and Inequality", **The Australian Economic Review**, Vol.37 no.1.
- UYŞAL Yaşar, **Müteşebbis ve Yönetim Anlayışında Gelişmeler ve Türkiye**, DEÜ SBE Yayını, İzmir, 2001.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE S.Kadri, "**İşletmelerde Stratejik Yönetim**", Literatür Yayınları, İstanbul 2006.
- ÜLMAN Burak, "Uzun Süreçte Küreselleşme", **Küreselleşme ve Ulus-Devlet**, Der: Meryem Koray, Yıldız Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi Yayını, No:1, İstanbul, 2001.
- VALASKAKİS Kimon, Globalization as Theatre, **International Social Science Journal**, Vol:51, Issue:160, Newyork, June 1999.
- VENKATRAMAN N, HENDERSON John C., **Real Strategies For Virtual Organizing**, Sloan Management Review, Fall 1998.
- WHETTEN David A., CAMERON Kim S., "**Developing Management Skills**", Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
- YALINPALA Jale, "Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkileri", **Küreselleşme: İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Ed. Alkan SOYAK, Om Yayınevi, İstanbul, 2002.
- YAŞGÜL Serhat, "Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve Şirket Birleşmeleri: Dünya İlaç Endüstrisi Örneği", **Küreselleşme: İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar**, Ed: Alkan SOYAK, Om Yayınevi, İstanbul, 2002.

YAVUZ Celalettin, **Küreselleşen Dünyada Yöneticilik ve Liderlik**, Dz.H.O. İstanbul 2003.

YEĞEN Mesut, “Ernesto Laclau ile Söyleşi: Post-Marksizm, Küreselleşme, Evrensellik ve Etik”, **Birikim**, Sayı:158, Haziran 2002.

YENİÇERİ Özcan, “**Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul 2006.

YENİÇERİ Özcan, “**Örgütsel Değişmenin Yöntemi**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

YETİM Nalan, “Küresel Üretim Yapılanmasına Kültürel Yanıtlar: Ulusal-Yerel?”, **Doğu-Batı**, Yıl:5, Sayı:18, Şubat, Mart, Nisan 2002.

YILDIZOĞLU Ergin, **Küresel Kriz ve Dönüşüm Olanlar, Olasılıklar ve Umutlar**, Petrol-iş 1997-1999 Yıllığı, İstanbul, Mayıs 1999.

YILMAZ Hüseyin , “**İşletmelerde Bilgi Teknolojisi**”, TSE Standard Dergisi, Ankara 2003.

ZENGİNGÖNÜL Oğul, “**Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme**”, Adres Yayınları, Ankara 2004.

www.bilgiyonetimi.org

www.ceterisparibus.net

www.donusumkonagi.org

www.edevlet.net

www.ekutup.dpt.gov.tr

www.humanresourcesfocus.com

www.insankaynaklari.com

www.isguc.org

www.kobinet.org.tr

www.logisticsworld.com

www.logisticsclub.com

www.makalem.com

www.rekabetdernegi.org

www.skillsforlogistics.com

www.stratejiyonetim.com

www.tisk.org.tr

www.turk.internet.com

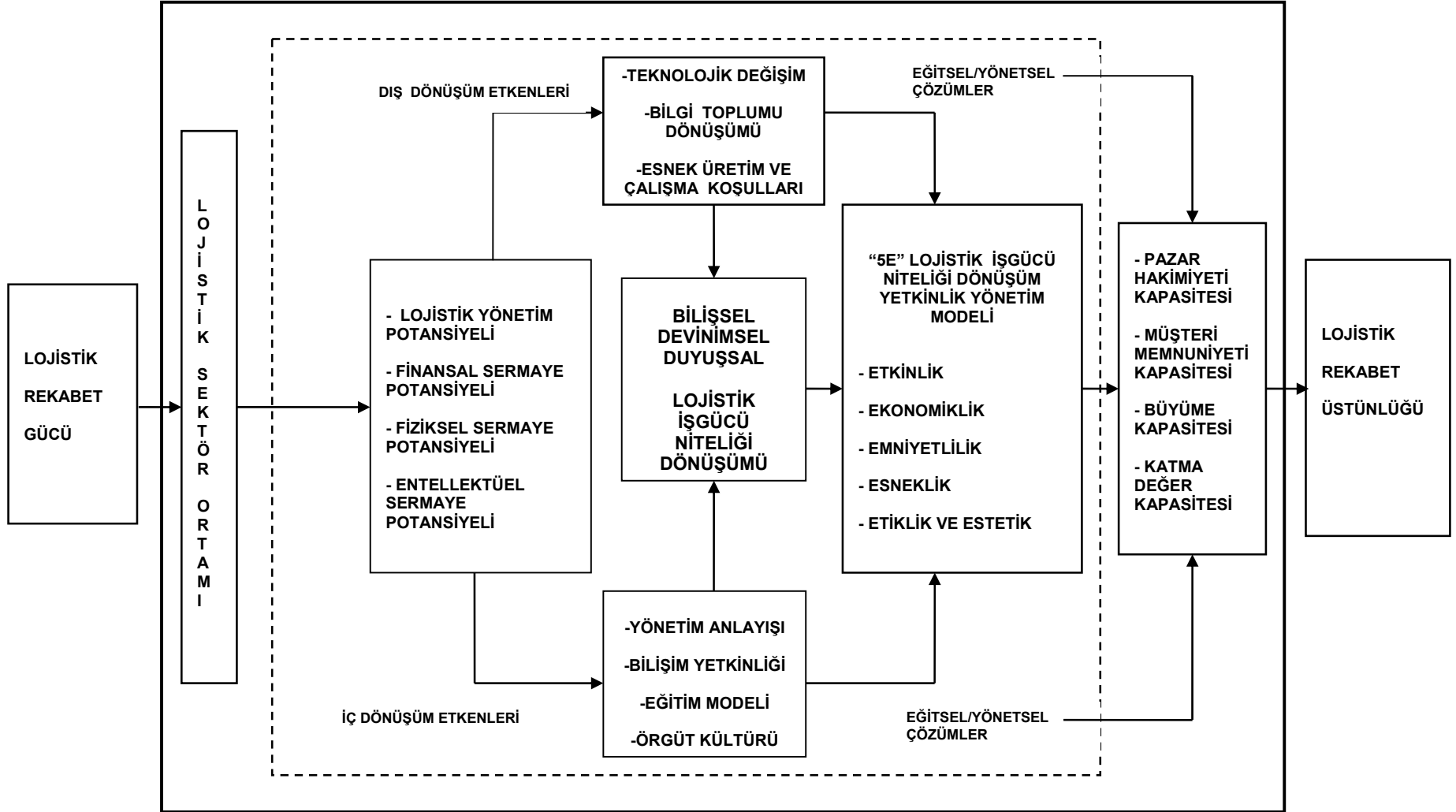
www.turkstudent.net

www.tusiad.org/haberler

www.un.org

www.yayim.meb.gov.tr

EK 1 LOJİSTİK İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜMÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ



EK 2 ANKET BİLGİLENDİRME VE İŞBİRLİĞİ MEKTUBU

“KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE LOJİSTİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİNDE İŞGÜCÜ NİTELİĞİNDEKİ DÖNÜŞÜM” DOKTORA TEZİ ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde, Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR danışmanlığında yürütülen “Küreselleşme Sürecinde Lojistik Sektörü Örneğinde İşgücü Niteliğindeki Dönüşüm” başlıklı doktora tez çalışmasını desteklemek üzere dizayn edilmiştir. Anketin amacı; çok yönlü değişen ve gelişen lojistik sektördeki iş gücü niteliği ve yapılanmasının; geleceğe yönelik yönetsel, eğitsel özelliklerini içeren öngörülerini bir model kapsamında bilimsel kapsamda ortaya koyarak, lojistik işletmelerin yerel ve küresel rekabet gücünün geliştirilmesi ile lojistik sektörüne yönelik akademik çalışmalara ve literatüre katkıda bulunmaktır.

Anketle ilgili bilgiler bu çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket yapılan bilimsel çalışmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

İ.Hakkı DOĞANKAYA
Doktora Öğrencisi

EK 3 ALAN ARAŞTIRMASI YAPILAN LOJİSTİK İŞLETMELERİN LİSTESİ

Görüşülen İşletmeler	Sayı	Yüzde	Kümülatif yüzde
Koparan Lojistik	1	,6	,6
IFS Lojistik	8	5,0	5,6
Atlantis Lojistik	1	,6	6,2
Haliç Lojistik	9	5,6	11,9
AS-AV Lojistik	9	5,6	17,5
Reel Lojistik	1	,6	18,1
Dost Lojistik	2	1,2	19,4
Martı Lojistik	8	5,0	24,4
Mekar Lojistik	2	1,2	25,6
Cemka Lojistik	10	6,2	31,9
Yurtiçi Lojistik	22	13,8	45,6
Varan Lojistik	1	,6	46,2
MNG Lojistik	1	,6	46,9
Şahiner Lojistik	10	6,2	53,1
Gefco Lojistik	3	1,9	55,0
On-EI Lojistik	7	4,4	59,4
İdeal Lojistik	7	4,4	63,8
Mercan Lojistik	10	6,2	70,0
TMA Lojistik	5	3,1	73,1
Cargo Jet Lojistik	1	,6	73,8
ESA Lojistik	2	1,2	75,0
Koter Lojistik	2	1,2	76,2
Protement Lojistik	1	,6	76,9
Ekip Lojistik	1	,6	77,5
Puma Lojistik	2	1,2	78,8
Sebay Lojistik	5	3,1	81,9
Tan Air Lojistik	6	3,8	85,6
AGL Lojistik	5	3,1	88,8
G&C Lojistik	5	3,1	91,9
Capital Lojistik	1	,6	92,5
Sigma Lojistik	1	,6	93,1
Aras Lojistik	1	,6	93,8
Sürat Lojistik	5	3,1	96,9
Hitit Lojistik	5	3,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0

EK 4 ALAN ARAŞTIRMASI ANKET SORULARI

I. Bölüm: Demografik Bilgiler

Soru 1) . Yaşınız?

K001 18-25 1 26-35 2 36-45 3 46-55 4 56+ 5

Soru 2). Cinsiyet?

K002 Kadın 1 Erkek 2

Soru 3). İşinizde bilgisayar kullanıyor musunuz?

K003 Evet 1 Hayır 2

Soru 4). Öğrenim durumunuz nedir? **(En son mezun olunan okul dikkatte alınacaktır.)**

K004

İlkokul Terk 1 İlköğretim 2 Ortaokul 3 Lise ve Dengi 4
Ön Lisans (Yüksekokul) 5 Lisans (Üniversite) 6 Yüksek Lisans/Doktora 7

Soru 5). Göreviniz nedir?

K005

Soru 6). Lojistik sektöründe bu görevi kaç yıldır yapıyorsunuz?

K006

Soru 7). İşletmedeki pozisyonunuz nedir? **K007**

Üst düzey yönetici (Genel müdür, kurucu, yönetim kurulu üyesi vs.) 1
Orta düzey yönetici (Bölüm müdürü-yöneticisi-koordinatörü vs.) 2
Alt düzey yönetici (Bölüm şefi, kısım şefi, sorumlusu vs.) 3
Mavi yakalı çalışan (Alan çalışanı, vasıflı-vasıfsız işgören vs.) 4
Beyaz yakalı çalışan (Ofis çalışanı, masa başı elemanı vs.) 5

Soru 8). Görevinizle ilgili mesleki kurs aldınız mı?

K008 Evet 1 Hayır 2 **(Yanıt hayırsa 11'e geçiniz.)**

Soru 9). Görevinizle ilgili aldığınız mesleki kursun süresi ne kadardır? **K009**

Bir ay veya daha az 1 İki ay 2 Üç ay 3 Üç aydan fazla 4

Soru 10). Aldığınız eğitimin içeriğini belirtir misiniz?

K010

K011

K012

Soru 11). Yabancı dil bilme düzeyiniz nedir?

KOD	Yabancı Diller	Az Derece	Orta Derece	İleri Derece
K013		1	2	3
K014		1	2	3
K015		1	2	3

II. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi Kart 1’de verilen cetvele göre belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ETKİNLİK YETKİNLİK DAVRANIŞI						
K016	Küreselleşme konusunda yeterince bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
K017	Küreselleşmenin işletmemizde teknolojiye ve iş gücüne etkilerinin farkındayım.	1	2	3	4	5
K018	Kurumumuzda bilgisayar sistemleri olmasaydı, şu an yaptığımızın yarısını bile yapamazdık.	1	2	3	4	5
K019	Uluslararası düzeyde, küresel rekabet edebilen bir firma olduğumuzu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K020	İşletmemiz, yenilikçi, yaratıcı ve girişimci özellikte bir firmadır.	1	2	3	4	5
K021	İşletmemizdeki tüm çalışanlar kendi alanı ile ilgili gelişmeleri ve lojistik süreçleri izler, bilir ve uygular.	1	2	3	4	5
K022	İşletmemizde yeni teknolojik araçlar mevcut olup, etkili bir şekilde kullanılırlar.	1	2	3	4	5
K023	Müşteri memnuniyetindeki gelişmeler başarımızı etkiler ve müşterilerin olumlu geri dönüşler yaptığını duymak beni sevindirir.	1	2	3	4	5
K024	İşletmemiz, çalışanlarının inisiyatif kullanmasını ve önerilerini önemsemektedir	1	2	3	4	5
K025	Lojistik Tedarik Zinciri konusunda bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
K026	İşletmemizde, ekip çalışması, koordinasyon ve işbirliğine özel önem verilir.	1	2	3	4	5
K027	İşletmemizde etkin bir liderlik yönetimi olup, hizmet ve kalite anlayışı yüksektir.	1	2	3	4	5

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
K028	İşletmemizde Strateji ve Toplam Kalite Yönetimine önem verilir ve tam olarak uygulanır.	1	2	3	4	5
K029	İşletmemizde sağduyu hakim olup, görev bilinci yüksektir.	1	2	3	4	5
K030	İşletmemizde hatalı çalışmaya göz yumulmaz.	1	2	3	4	5
K031	Motivasyonu yüksek bir işletme olduğumuzu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K032	İşletmemizde stres ve çatışmaların yönetilebilir düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
EKONOMİKLİK YETKİNLİK DAVRANIŞI						
K033	İşletmemiz çalışanları verimli ve üretkendir.	1	2	3	4	5
K034	Temel ekonomi, finans ve maliyet bilgilerine sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K035	İşletmemizde Tersine Lojistik uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
K036	İşletmemizde kayıplara izin verilmeyecek şekilde her şey hesaplı kayıt ve kontrol altında tutulur.	1	2	3	4	5
K037	İşletmemizde yalın üretim uygulamaları konusunda bilgi sahibiyim.					
K038	İşletmemiz eşgüdümlü çalışır ve işlerin tam zamanında bitirilmesi için özel tedbirler alınır.	1	2	3	4	5
K039	İşletmemizde sıfır stokla çalışma hedefi ve çabası vardır.	1	2	3	4	5
K040	İşletmemizde maliyetlerin çok ya da az olması benim için önemli değildir.	1	2	3	4	5
EMNİYETLİLİK YETKİNLİK DAVRANIŞI						
K041	İşletmemizin vizyonu, misyonu ve herkesin bildiği bir amacı vardır.	1	2	3	4	5
K042	İşletmemizde çalışanların bilinçli bir aidiyet içinde olduğunu ve istikrar gösterdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K043	Çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmesi, işletmemizde rekabet için istenen bir husustur.	1	2	3	4	5
K044	İş güvencesine sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K045	İşletmemizde sürekli öğrenen örgüt yapılanması vardır.	1	2	3	4	5
K046	İşletmemizde kurum kültürünün gelişmediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K047	İşletmemizin ve işlerimizin risklerini hepimiz biliriz.	1	2	3	4	5
ESNEKLİK YETKİNLİK DAVRANIŞI						
K048	İşletmemiz değişime ve gelişime her zaman açıktır.	1	2	3	4	5

K049	Çalışanlarımız farklılıklara hazırdır, çabuk uyum sağlar.	1	2	3	4	5
K050	İşletmemizde işimizle ilgili yeniliklerin çok yakından takip edildiğini ve yeniliklerin yaratıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K051	İşletmemizde esneklik ile ilgili uygulamaların rekabet için şart olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
K052	İşletmemiz değişen piyasa koşulları karşısında özgüveni yeterli değildir.	1	2	3	4	5
K053	Firma çalışanlarının yaptıkları iş konusunda özgüveni düşüktür.	1	2	3	4	5
K054	İşletmemizde iş yapısındaki değişim ve gelişmelere yönelik zorlukların ve çözümlerin farkındayız.	1	2	3	4	5
ETİK VE ESTETİK YETKİNLİK DAVRANIŞI						
K055	İş çevremde ve çalışma ortamımda olanlar benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
K056	İşletmemizin başarılı olması benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
K057	İşletmemiz sosyal sorumluluk ve çevre duyarlı uygulamaları önemser ve destekler.	1	2	3	4	5
K058	İşletmemizde etik, adil, huzurlu, uyumlu ve barışık bir ortam olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
K059	İşletmemizde her birimize değer verilir.	1	2	3	4	5
K060	İşletmemizde toplumsal değerlere önem verilir.	1	2	3	4	5
K061	İşletmemizde kültürel ve sanatsal faaliyetlere önem verilir.	1	2	3	4	5

Gelecekte etkin ve başarılı bir lojistik kuruluş olabilmek için işgücü niteliğine yönelik neler yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz. Serbest düşüncelerinizi kısaca belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....