

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

**ÜRETİM SÜRECİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE YANSIMALARI**

Doktora Tezi

ÇAĞATAY EDGÜCAN ŞAHİN

İstanbul, 2009

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

**ÜRETİM SÜRECİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ÜZERİNE YANSIMALARI**

Doktora Tezi

ÇAĞATAY EDGÜCAN ŞAHİN

Danışman: Prof. Dr. Kuvvet LORDOĞLU

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı ÇALIŞMA EKONOMİSİ Bilim Dalı Doktora öğrencisi ÇAĞATAY EDGÜCAN ŞAHİN'İN ÜRETİM SÜRECİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLERİN ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNE YANSIMALARI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.06.2009 tarih ve 2009-10/29 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 28.7.2009

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. KUVVET LORDOĞLU
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ÖZGÜR MÜFTÜOĞLU
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SİNAN ALÇIN
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. FUAT ERCAN
5) Jüri Üyesi : PROF. DR. İZZETTİN ÖNDER



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO ve ŞEKİL LİSTESİ.....	v
GRAFİK ve RESİM LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KLASİK OKULDAN NEO-LİBERALLERE VERİMLİLİK VE BEŞERİ SERMAYE İLİŞKİSİNİN TEMELLERİ

1.1. VERİMLİLİK HEDEFİ VE VERİMLİLİĞİN KAYNAĞI ÜZERİNE.....	6
1.1.1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE VERİMLİLİĞİN KAYNAĞI ÜZERİNE.....	6
1.1.2. MAKSİMUM VERİMLİLİĞE ULAŞMADA BAĞIMLI DEĞİŞKEN OLARAK İNSAN FAKTÖRÜ.....	14
1.2. BEŞERİ SERMAYE TEORİSİNİN TARİHSEL ÖNCÜLLERİ VE TEORİNİN GELİŞİMİ.....	17
1.2.1. KLASİK İKTİSATÇILARIN ETKİSİ.....	17
1.2.1.1. Adam Smith, David Ricardo ve Beşeri Sermaye Teorisinin Kökleri.....	18
1.2.1.1.1. Üretken Emek-Üretken Olmayan Emek Üzerine.....	18
1.2.1.1.2. Emek Ücretleri Üzerine.....	20
1.2.1.2. Beşeri Sermaye Teorisine Duyulan İhtiyacın Tarihselliği ve Beşeri Sermayenin Hesaplanmasına Dair İlk Denemeler.....	23
1.2.2. ELEŞTİREL YAKLAŞIM.....	35
1.3. MODERN BEŞERİ SERMAYE TEORİSİ.....	38
1.3.1. TEORİNİN TANIMI.....	44
1.3.2. TEORİNİN TEMEL VARSAYIMLARI/İDDİALARI.....	47
1.3.3. TEORİNİN TEMEL UNSURLARI VE YATIRIM SÜRECİ.....	52
1.3.3.1. Bir Yatırım unsuru olarak eğitim ve beklenen getirileri.....	53
1.3.3.1.1. Örgün eğitim.....	58
1.3.3.1.2. İşbaşında eğitim.....	68
1.3.3.1.2.1. Genel İşbaşı eğitim.....	70
1.3.3.1.2.2. Şirkete Özel (Spesifik) İşbaşı eğitim.....	72
1.3.3.2. Bir Yatırım unsuru olarak sağlık ve beklenen getirileri.....	78
1.4. ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME: MODERN BEŞERİ SERMAYE TEORİSİNİN ZAYIFLIKLARI VE TEORİYE GETİRİLEN ELEŞTİRİLER.....	87
1.4.1. TEORİNİN UYGULANMASINA VE YÖNTEMSEL EKSİKLİKLERE DAİR ELEŞTİRİLER.....	87
1.4.2. TEORİYİ TÜMDEN SORGULAYAN ELEŞTİRİLER.....	97

2. BÖLÜM

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN İKY'NE "YÖNETİM BİLİMİ" NİN KÖKENLERİ VE GELİŞİMİ

2.1. MODERN YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL KÖKENLERİ: 20. YY. BAŞLARINDA KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞINA TOPLU BAKIŞ.....	109
---	-----

2.1.1. F. W. TAYLOR, TAYLOR TOPLULUĞU VE BİLİMSEL YÖNETİM ANLAYIŞININ DİĞER ÖNCÜLERİ.....	123
2.1.1.1. Frederick Winslow Taylor ve Görev Yönetimi.....	124
2.1.1.2. Taylor Topluluğu ve Bilimsel Yönetimin Makro Uygulama Örnekleri.....	149
2.1.1.3. Henry L. Gantt ve Morris Cooke.....	159
2.1.1.4. Lilian ve Frank Gilbreth.....	162
2.1.2. HENRİ FAYOL VE KOMUTA-KOORDİNASYON ANLAYIŞI.....	167
2.1.3. WEBER’İN KATKISI: PROTESTAN ETİĞİ, BÜROKRASİ VE OTORİTE.....	180
2.2. İ.K.Y.-PSİKOLOJİ İLİŞKİSİNİN TARİHSELLİĞİ VE HAWTHORNE ARAŞTIRMALARININ AÇTIĞI YOL.....	193
2.3. PERSONEL YÖNETİMİ’NDEN İ.K.Y.’NE “DEĞİŞİM”İN İZİNİ SÜRMEK YA DA “YENİ, GELİŞKİN BİR SİSTEM” OLARAK İ.K.Y.’NİN TEMEL İDDİALARI.....	214
2.3.1. İ.K.Y. SİSTEMİNİN DAYANDIĞI TEMELLER.....	225
2.3.1.1. Küresel Rekabet Koşulları.....	225
2.3.1.2. Kalite, Müşteri Odaklılık ve T.K.Y.....	227
2.3.2. İ.K.Y. SİSTEMİNİN TEMEL İDDİALARI.....	232
2.3.2.1. “Önce İnsan” Felsefesi.....	232
2.3.2.1.1. İ.K.Y. Felsefesi ve İnsana Bakışı.....	233
2.3.2.1.2. İdeal İnsan Kaynağı Tanımlamasına Doğru.....	237
2.3.2.2. Daha Katılımcı ve Demokratik Bir İşyeri Yaratıldığı İddiası.....	244
2.3.2.2.1. Katılımın Gerekliliği ve Gerekçeleri.....	246
2.3.2.2.2. Katılımın Boyutları.....	248
2.3.2.2.3. Katılımın Niteliği ve Emekçiler Açısından Sonuçları.....	252
2.4. GENEL DEĞERLENDİRME.....	255

3. BÖLÜM

İ.K.Y. POLİTİKASININ DETERMİNANTLARI: İŞ HUKUKU, ENDÜSTRİ PSİKOLOJİSİ VE ÇALIŞMA EKONOMİSİ

3.1. TEMEL TEZ, YÖNTEM VE GÖSTERGELER.....	261
3.1.1. TEMEL TEZ.....	261
3.1.2. ARAŞTIRMA EVRENİ, YÖNTEM VE GÖSTERGELER.....	262
3.2. ÜÇ GÖSTERGE ÜZERİNDEN TÜRKİYE’NİN İLK İK DERGİSİ “HR DERGİ”: BİR SÖYLEM ANALİZİ.....	270
3.2.1. DERGİNİN YILLARA GÖRE ANALİZİ.....	270
3.2.1.1. 1996 Yılı Analizleri.....	270
3.2.1.2. 1997 Yılı Analizleri.....	279
3.2.1.3. 1998 Yılı Analizleri.....	330
3.2.1.4. 1999 Yılı Analizleri.....	343
3.2.1.5. 2000 Yılı Analizleri.....	349
3.2.1.6. 2001 Yılı Analizleri.....	359
3.2.1.7. 2002 Yılı Analizleri.....	364
3.2.1.8. 2003 Yılı Analizleri.....	379
3.2.1.9. 2004 Yılı Analizleri.....	391
3.2.1.10. 2005 Yılı Analizleri.....	406
3.2.1.11. 2006 Yılı Analizleri.....	415
3.2.1.12. 2007 Yılı Analizleri.....	424

3.2.1.13. 2008 Yılı Analizleri.....	434
3.2.2. DERGİYE VE DÖNEME DAİR GENEL DEĞERLENDİRME.....	444
SONUÇ	449
KAYNAKÇA	456

TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: HrDergi’de Söylem Analizi Yapılan Makalelerin Yıl ve Aylara Göre Dağılımı.....	445
Şekil 1: “U” Şeklinde Kazançlar.....	62
Şekil 2: Beşeri Sermaye Teorisine Göre Yaş ve Gelir Farkı Arası İlişki.....	63
Şekil 3: Eğitim Durumlarına Göre 1939 Mezunlarının Yaş ve Zenginlik Profiline Dair Becker’in Bulguları.....	64
Şekil 4: İşyerinde Eğitim Fayda ve Maliyetleri.....	69
Şekil 5: Basitleştirilmiş GANTT Şeması.....	160
Şekil 6: Örgütsel Hiyerarşide Fayol’un Aynı Kademe Çalışanlar Arası “İskelesi”.....	170
Şekil 7: Testlerin Yapılış Tarihlerine Göre Hawthorne Araştırmaları Süreci.....	200
Şekil 8: Hawthorne Ekibinin Saptadığı Çatışma Nedenleri.....	203
Şekil 9: Tel Bağlama Gözlem Odasında Grup içi Enformel Örgüt.....	209
Şekil 10: Araçsal Kullanım İlişkisi.....	263

GRAFİK VE RESİM LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1: 2000 Yılı Sonrası Türkiye İmalat Sanayinde Emek Verimliliği.....	265
Grafik 2: 2000 Yılı Sonrası Türkiye İmalat Sanayinde Emek Verimliliği Artışı - Reel Ücret İlişkisi.....	265
Resim 1: Mika Yarma Test Odası ve Kadın İşçiler.....	201

KISALTMALAR

1. D. S.	1. Dünya Savaşı
1457 S. K.	1457 Sayılı İş Kanunu
2. D. S.	2. Dünya Savaşı
4857 S. K.	4857 Sayılı İş Kanunu
9. K. P.	Dokuzuncu Kalkınma Planı
A.B.	Avrupa Birliği
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
A.F.L.	American Federation of Labor (Amerikan Emek Federasyonu)
Bkz.	Bakınız
C.E.O.	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
C.I.O.S.	Conseil International pour l'Organisation Scientifique (Uluslararası Bilimsel Yönetim Konseyi)
Çev.	Çeviren/Çevirenler
Der.	Derleyen/Derleyenler
Edt.	Editör/Editörler
G.S.M.H.	Gayri Safi Milli Hasıla
G.S.Y.İ.H	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
Haz.	Hazırlayan/Hazırlayanlar
HrDergi	Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi
I.L.O.	International Labor Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
I.M.I.	International Management Institute (Uluslararası Yönetim Enstitüsü)

ISO 9000	International Organisation for Standartization 9000 Standardı
İ.K.Y.	İnsan Kaynakları Yönetimi
M.B.A.	Master of Business Administration (İşletme Master Eğitimi)
M.I.T.	Massachusetts Institute of Technology (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü)
M.M.R.	Measles-Mumps-Rubella (Kızamık-Kızamıkçık-Kabakulak)
M.Y.T.O.	Mika Yarma Test Odası
N.L.S.	National Longitudinal Surveys (Uzun Vadeli Ulusal Anketler-A.B.D.)
O.E.C.D.	Organization for Economic Development and Cooperation (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
P.Y.	Personel Yönetimi
Q.A.L.Y.	Quality-Adjusted Life Year ((Kaliteye Uyarlanmış Yaşam Endeksi)
R.M.G.O.	Röle Montajı Gözlem Odası
s.	Sayfa
S.A.P.	Systemanalyse und Programmentwicklung (Sistem Analizi ve Program Geliştirme-İK Programı)
S.A.T.	Scholastic Aptitude Test (Eğitsel Kabiliyet Testi)
S.S.C.B.	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
S.S.C.I.	Social Sciences Citation Index (Sosyal Bilimler Atıf Indexi)
T.B.G.O.	Tel Bağlama Gözlem Odası
T.K.Y.	Toplam Kalite Yönetimi
v.b.	ve benzeri
v.d.	ve diğer

GİRİŞ

20. yüzyıl, üretim süreçlerindeki gelişime mukabil, yönetim süreçlerinde de pek çok değişikliğe tanıklık etmiştir. Taylorizm, Fordizm, Post-Fordizm, toplam kalite yaklaşımı v.b. gelişmeler, üretim sürecinin fark yaratan ögesi ve de asıl öznesi olan çalışanların, işe ve işyerine yaklaşımlarında yönetimin gerçekleştirmeye çalıştığı köklü bir değişim ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla hâkim üretim sürecinde yaşanan değişimlerin, 20. yüzyılın başlarında yönetim olgusu üzerinde bir sistematikleştirme ihtiyacını ortaya çıkarması sürpriz değildir. Yönetimin “bilimleşme sürecinde” ihtiyaç duyduğu sistematikleşme ve zaman-mekandan görece bağımsız “genel ilkeler” halinde ortaya konulması ihtiyacı, Frederick W. Taylor ve Henri Fayol’un katkılarıyla modern yönetim paradigmasında yankısını bulmuştur.

Yönetim alanında Charles Babbage, Andrew Ure v.b. 19. yüzyıl öncülerinden 20. yüzyılda Taylor’a, Frank ve Lilian Gilbreth’den Elton Mayo ve ekibine, Douglas McGregor’dan Edwards Deming’e kadar yönetim düşüncesinin öne çıkan isimlerinin işe ve çalışana bakış açılarında, zaman, mekan ve izlemiş oldukları yönteme dair kimi yapay farklılıklara rağmen “maksimum bireysel verimliliği sağlamak” ve buradan hareketle “kar maksimizasyonu hedefine ulaşmak” şeklindeki bakı noktası aynıdır. Bakış açılarındaki farklılığın, yönetim öncülerine örnek verilen kişilerden de görülebileceği gibi mühendislik, psikoloji v.b. alanlardaki teorik donanımlarından ve analizlerini farklı gelişmişlik düzeyindeki ülkelerde yapmalarından kaynaklandığı görülebilir. Öte yandan 20. yüzyıl içinde endüstriyel kapitalizmin dünyaya yayılış sürecinde yönetim pratiklerinde belirli bir benzeşmeden bahsetmek ve hatta sistemden görece bir kopuşun yaşandığı S.S.C.B. ve diğer sosyalist denemeleri de bazı şerhler koyarak bu sürece dâhil etmek mümkündür.

20.yy boyunca iş hukuku alanında günlük çalışma süresinin kısıtlanmasına dair yaşanan olumlu gelişmeler, doğal olarak mutlak artı değer yaratımını sınırlamıştır. Bu noktada hâlihazırda bilinen, fakat 14-15 saatlik işgünüyle birlikte uygulanması zor olan “çalışma sürecini denetim altına alarak iş yoğunlaştırma” önem kazanmıştır. Birim zamandaki çalışan verimliliğini ve dolayısıyla çıktıyı arttırma, diğer bir deyişle göreceli artı değeri arttırma amacına yönelik uygulamalar olarak tanımlanabilen iş yoğunlaştırma eylemi sermayenin doğal bir refleksi olarak yönetim biliminin kurucusu olarak kabul gören Taylor ve arkadaşlarının çalışmalarında da görülebilmektedir. Bu uygulamalar dikkatle incelendiğinde verimlilik, ücret ve çalışma süresi arasındaki bağıntılar tespit edilebilir ve bu öğeler arasındaki

ilişkide çeşitli psikolojik tekniklerin kullanımı yönünde ilkel düzeyde de olsa bir eğilim görülmektedir. Kitle üretiminin giderek artması ve özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan (2.D.S.) sonra yayılması, sanayide emek verimliliği konusunu temel ilgi odağı haline getirmiştir. Başta özellikle gelişmiş kapitalist ülkelerde olmak üzere beyaz yakalı işçi istihdamındaki artış ise salt mavi yaka işçilerle sınırlı olmayan, daha gelişkin verimlilik maksimizasyonu tekniklerine ihtiyaç doğurmuştur. Burada şirket politikasının çalışanlara, çalışanların da şirket politikasına uyumlulaştırılmasında özel bir yönetim sistemi olarak insan kaynakları yönetimi (İ.K.Y.) öne çıkmaktadır. Bu çalışmada üretim sürecindeki dönüşümün detaylı bir incelemesinden ziyade yönetim, özellikle de İ.K.Y. sistemine yoğunlaşılacaktır. Ancak çalışma içerisinde yeri geldikçe söz konusu yönetim sisteminin üretim süreci ile bağlantıları da kurulacaktır.

Şüphesiz öz olarak olmasa da eğitimden işten ve de işçiden kastedilenler yüzyıl boyunca oldukça değişmiştir. Toplam kalite, müşteri memnuniyeti v.b. paradigmlar ile meşrulaşan “iç müşteriler” yaklaşımı buna örnek verilebilir. Bu çalışmada ücretli işçi ile kastedilen, yaka ayırımı gözetilmeksizin, yapısal mantık içinde sermayenin üretilmesinde gereken artı değeri üreten öznedir. Çalışma boyunca araştırılacak konulardan biri, Fordist üretim sürecinin yönetim pratiklerinden farklı, yeni ve gelişkin bir yönetim tarzı olduğu öne sürülen İ.K.Y. sisteminin, şirketlerin maliyet minimizasyonu ve kar maksimizasyonu hedeflerine ulaşmada önceki yönetim pratiklerinden farklılık gösteren, özgün bir yöntemi olup olmadığıdır. Bu araştırma yapılırken; İ.K.Y. sisteminin çalışma ekonomisi, endüstri psikolojisi ve iş hukuku disiplinlerinin sağladığı teorik ve pratik altyapı ile kurduğu araçsal kullanım ilişkisinin açığa çıkarılması hedeflenmektedir. Bu araçsal kullanım ilişkisinin varlığı kanıtlandığı takdirde, İ.K.Y.'nin söz konusu bilimlerin teorik altyapısı ile kendisini meşrulaştırdığı ve yine kendi bilim dışı yapısını gizlediği sonuçlarına varılması umut edilmektedir.

Çalışmanın önemi, yukarıdaki argümanlardan hareketle İ.K.Y. ile belirli bir eleştirel mesafenin korunarak ele alınacak olmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de İ.K.Y. alanında yapılan akademik çalışmalara bakıldığında, eleştirel yönelimli çalışmaların sınırlılığı göze çarpmaktadır. İ.K.Y. özelinde kalmak kaydıyla ana akım yönetim literatüründe eleştirel yaklaşımlar olarak sınıflandırılan çalışmaların İ.K.Y.’nin artı değer yaratımındaki rolünü tartışmaya açmadan; planlanan değişimlerin “sözde değil özde gerçekleştirilmesi”, kar maksimizasyonu hedefi “evrensel” olsa da karı yaratan özne olarak çalışanların farklı coğrafyalarda farklı sosyo-kültürel özellikler göstermelerinden hareketle “iyi bir İK politikasının kültürel farklılıklara uyum göstermesi gerekliliği” v.b. ihtiyaçlara dikkat

çektikleri görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada çoğunlukla yönetim ve yöneticiler tarafından, şirketlere yönelik uygulama önerileri ve pratik, sorun çözme tarzında bir yazının mevcudiyetinden hareketle, işçi sınıfı açısından İ.K.Y.'nin hem işleyişine hem de felsefi temellerine dair bir sorgulama yapılması hedeflenmektedir. Söz konusu sorgulamanın işçi sınıfı perspektifinden yapılması, bu çalışmanın “İşletme” değil, “Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı”nda yapılmış olması ile tutarlıdır. Çalışmanın yapılandırılmasında kısaca “bilimsel altyapıdan yoksunluğun gizlenmesinde farklı disiplinlerin araçsal kullanım ilişkisinin deşifasyonu” olarak belirtilebilecek tek bir teze dayanmaktan ziyade, yönetim olgusunu tarihselliğiyle birlikte ele alarak birbirini tamamlayan alt tezlere dayanan bir bütün üzerine kurulmasına çalışılacaktır. Bu bütünlüklü yapıyı Türkiye örneğinde değerlendirmek amacıyla bir Türkçe süreli yayın dahilinde derinlemesine inceleme yapılması planlanmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın ilk bölümünde yönetimin maksimum bireysel verimliliği sağlama ihtiyacının teorik temeli olarak “beşeri sermaye teorisi”, Adam Smith, David Ricardo gibi tarihsel öncülerin katkıları da dikkate alınarak irdelenecektir. Örgün ve işbaşı eğitimin kişisel verimliliğin artırılmasında bir yatırım unsuru olduğundan hareket eden beşeri sermaye teorisinin İ.K.Y. ile ilişkisinin ele alınacağı bu bölümde; pratikte yatırım ve kazanç süreçlerinin birbirlerinden ayrılmasındaki zorluk ve “sürekli eğitim” gibi sloganlar, hem kendi iddiaları üzerinden diğer bir deyişle “içkin”, hem de artı değer olgusuyla eleştirel yaklaşımlarla “aşkın” bir analize tabi tutulacaktır. Artı değer yaratım süreci, “kurumsallaşmış şirketin” yönetim sistemi olan İ.K.Y.'nin, üretim sürecindeki rolü olan “işçi üzerindeki kontrol gücünü artırma” ile birlikte tartışılmaya açılacaktır.

Bu bağlamda, eğitim ve vasıflılaştırma arası ilişkiyi öne çıkarması bakımından İ.K.Y. sisteminin teorik temeli olarak kabul edilen beşeri sermaye teorisinden hareketle, çalışmanın ikinci bölümünde bireysel verimlilik maksimizasyonu yönündeki yönetsel çabalar yine tarihsel gelişimi bağlamında değerlendirilecektir. Bu bağlamda 19. ve 20. yüzyıl yönetim öncülerinin çeşitli eserleri incelenecek ve üretim süreçlerindeki çeşitli değişimlere de değinilerek İ.K.Y.'ne evrilen yönetim sürecine ışık tutulmaya çalışılacaktır. Bu bölümde temel olarak “yeni ve gelişkin bir sistem” olduğu iddia edilen İ.K.Y.'nin, çalışanlara bakışında önceki yönetim pratiklerinden köklü bir değişimi gerçekleştirmeyi ne ölçüde sağladığı sorgulanmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla ikinci bölümde, 19. yüzyıl yönetim öncüleri de dahil olmak üzere Taylor'dan İ.K.Y. sistemine kadar yönetimin çalışanlara bakışındaki temel argümanlarının ne ölçüde değiştiği, ilk sistemli iş yönetimi örnekleriyle, daha kristalize

ve daha sofistike bir sistem olan İ.K.Y. karşılaştırılarak ortaya konulmaya çalışılacaktır. Burada İ.K.Y. dilinin oluşum süreci, bu dilin oluşmasında etkili olan küreselleşme v.b. olgular bağlamında açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölümde İ.K.Y.’nin önceki uygulamalara kıyasla sofistikeliğinin, yukarıda sayılan disiplinlerin süreç içerisindeki gelişimleri ve yöneticilere sağladıkları olanakların artışı ile ilişkisi kurulmaya çalışılacaktır.

Görüldüğü gibi çalışmanın ilk iki bölümünde, İ.K.Y. ile yukarıda sayılan üç disiplin arasındaki araçsallık ilişkisinin inceleneceği üçüncü bölüm için teorik ve tarihsel bir altyapı oluşturulmaya çalışılacaktır. Bu bölümlerde yapılması planlanan literatür taraması benzeri çalışmalara nispeten geniş tutulmaya çalışılacaktır. Bunun nedenleri arasında en önemli üç neden şöyle sıralanabilir; yönetim, özelde de İ.K.Y. alanında Türkiye’de yapılan akademik çalışmalarda yönetim tarihine yeteri kadar değinilmemesi, tarihe eğilen çalışmaların ilgili paragraflarında detaya girmek yerine, “Taylor’un insan ögesine yeteri kadar önem vermediği” ya da “insan ilişkileri ekolünün diğer öncülerden farklı biçimde insan unsurunu dikkate aldığı” gibi rahatlıkla çoğaltılabilecek basmakalıp ifadelerle sıklıkla başvurulması ve son olarak güncel çeviriler açısından gitgide zenginleşen Türkçe literatürde, yönetim olgusunun İ.K.Y.’ne evrilen tarihsel gelişim sürecine dair ikincil kaynaklarla yetinilmesinin yarattığı oldukça niteliksiz, ezber bilgi yığınınından kaçınmaktır.

Çalışmanın 3. bölümünde ise günümüzde İ.K.Y. sisteminin işyeri/şirket düzeyinde maliyet minimizasyonu ve kar maksimizasyonu hedeflerine ulaşmada hareket noktalarını oluşturan üç temel disiplin ile kurduğunu iddia ettiğimiz araçsallık ilişkisi Türkiye’de faaliyet gösteren şirket örnekleri üzerinden tespit edilmeye çalışılacaktır. Bir defa daha belirtmek gerekirse bu disiplinler, çalışma ekonomisi, endüstri psikolojisi ve iş hukukudur.

Araçsallık ilişkisinin ortaya konulmasında, 13 yıldır (1996-2009) yayınlanan Türkçe periyodik bir yayın olan “HrDergi” örneği üzerinden söylem analizi yönteminden yararlanılması hedeflenmektedir. Söz konusu derginin analizinde incelemeye alınacak olan makalelerin seçiminde rassal olmayan örnekleme modellerinden “yargısal örnekleme” yöntemi kullanılması planlanmaktadır. Bu yöntemin tercihinde, sayılan disiplinlerin bilimsel altyapılarının İ.K.Y. sistemince araçsal kullanımı iddiasının, verimlilik, ücret ve çalışma süresi göstergeleri üzerinden açığa çıkarılması hedeflendiğinden konu ile ilgisi olmayan makalelerin araştırma evrenine dahil etmeme amacı rol oynamıştır.

Çalışmanın en temel sınırlılığı, inceleme odağının makro boyuttan ziyade mikro, yani işyeri ve işletme düzeyi uygulamalara yönelik oluşudur. Ayrıca metnin akışını ya da alıntıların anlamını bozacak yerler dışında metnin genelinde işletme, örgüt, organizasyon gibi terimlerin yerine şirket terimi ikame edilecektir. Bu terimin diğerlerine tercihinde İ.K.Y. dilinin sınıfsallığını göstererek çalışan-şirket arasındaki ilişkinin daha net şekilde ifade edilme isteği yatmaktadır.

1. BÖLÜM

KLASİK OKULDAN NEO-LİBERALLERE

VERİMLİLİK VE BEŞERİ SERMAYE İLİŞKİSİNİN TEMELLERİ

1.1. VERİMLİLİK HEDEFİ VE VERİMLİLİĞİN KAYNAĞI ÜZERİNE

1.1.1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE VERİMLİLİĞİN KAYNAĞI ÜZERİNE

Verimlilik kavramı günümüzde çeşitli alanlardaki uygulamalarla “yaşamlarımızda yerleşmiş ortak bir amaç” halini almıştır. Konu, ister zamanı ister kaynakları v.b. verimli kullanma olsun, yapılan iş bu amaca ulaşmadaki başarısına göre verimli ya da verimsiz olarak nitelenmektedir. Çalışan insanın verimliliğini arttırmanın yollarını gösteren beşeri sermaye teorisi ve bu teori üzerinde yükselen insan kaynakları yönetimi (İ.K.Y.) sistemi de başarısını bu kıstas üzerinden ölçtüğünden, öncelikle verimlilik konusunu ele almak yerinde olacaktır. Çünkü hem neo-klasik iktisadın temellerini oluşturan metinleri yazan Adam Smith ve David Ricardo gibi klasik iktisatçılarda, hem bu mirastan hareket eden beşeri sermaye teorisyenlerinde, hem de Frederick W. Taylor’la başlayan bilimsel yönetim anlayışı ve günümüzde İ.K.Y. literatüründe temel hedef; kaynakların ve bu çalışmanın temelini oluşturan insanların, etkin ve maksimum verimlilikte kullanımını ve bunun da bir adım ötesinde bu verimli kullanımın sürekliliğini sağlamaktır. Bu bağlamda çalışmaya verimlilik kavramı ile başlamak uygun olacaktır.

Verimliliğin sözlük anlamı; emek, sermaye, toprak veya teknik bilgi gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal ve hizmet miktarını ifade etmektedir. En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan ve girdi adı verilen çeşitli faktörlerle, bu sürecin sonunda elde edilen ürünler-çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatan verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. Bu nedenle teknik anlamda verimlilik, “üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran” olarak

tanımlanır ve genellikle bu ölçü çıktı/girdi olarak formüle edilir.¹ Buradaki verimlilik anlayışının işletme odaklı olduğunu eklemek gerekir. Girdi olarak emeğe ve emekçilere yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi perspektifinden bakıldığında verimlilik; en basit ifade ile harcanan emek veya yapılan masrafa karşılık üretilen miktardır. *İktisat bilimi için “ölçülebilen şey değerlidir” kuralı geçerli olduğundan verimliliğin ölçümü ayrıca önem kazanmaktadır.* Verimliliğin ölçümünde kullanılan teknik, en yalın hali ile “her işçinin günlük olarak gerçekleştirdiği üretim miktarının, öngörülen standart üretim miktarıyla kıyaslanarak, işçinin günlük performansının tespit edilmesi”dir.²

Verimliliğin, “kendini kıt kaynakların idaresi biçimiyle tanımlayan” ama nihai hedefini paradoksal olarak maksimum fayda ve bolluk olarak ilan eden³ ve akademide tümüyle ağırlığını hissettiren neo-klasik iktisat da dâhil olmak üzere tüm iktisat biliminin temel taşı ve eleştirel iktisatçılar da dikkate alındığında deyim yerindeyse en kilit konulardan birisi olduğu söylenebilir. İster verimliliğe ulaşmada izlenecek yollar ister verimliliğin yarattığı zenginliğin paylaşımı üzerine yoğunlaşsın, dikkat edilmesi gereken, göreceli bir kavram olan verimliliğin veri alınarak hareket edildiğidir.

Verimliliğin kaynağı olarak emek, hem beşeri sermaye teorisi hem de bu teori üzerinde yükselen insan kaynakları yönetimi sistemi için “üzerinde çalışılan” en temel ögedir. B. F. Kiker’in Sir William Petty’den 20.yy iktisatçılarına değin beşeri sermaye üzerine çalışanları incelediği “The Historical Roots of the Concept of Human Capital” adlı çalışması tarihsel bir perspektif sunması açısından önem taşımaktadır. 1691 yılında Petty, “emeği zenginliğin babası”⁴ olarak ele almıştır. Petty’den sonra 1776’da yayınlanan “Milletlerin Zenginliği” kitabının hem girişinde hem de “emeğin üretici güçlerini geliştiren nedenler ile emek ürününün türlü halk tabakaları arasındaki doğal

¹ Kudret Emiroğlu, “Verimlilik” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü**, Haz. Kudret Emiroğlu, Bülent Danişoğlu ve Binnur Berberoğlu, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006, s. 966.

² Ali Seyyar ve Cihan Selek Öz, “Performans (Prodüktivite; Verimlilik; Üretkenlik; Müstahsiliyet) maddesi, **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük** içinde, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007, s. 307. Verimlilik ölçümünün getirdiği bir başka sonuç, insanların veya sektörlerin birbirlerine göre kıyaslanmalarıdır. Kıyaslamalardan sonraki adım ise, verimliliği yükseltmede işletme odaklı ve artık basmakalıp hale gelmiş “öneriler”dir. Örneğin “... çalışanların yaptıkları işten şikayetçi olmamaları, birbirleri ile iyi ilişkiler içinde olmaları ... planlı ya da plansız beklentilerin azaltılması iş gücü verimliliğini arttıracaktır.” Bkz. Aykut Top, “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, *Öneri*, S. 17, Ocak 2002, ss. 31-34.

³ İlker Parasız, **İktisada Giriş Prensipler ve Politika**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998, ss. 21-26.

⁴ B. F. Kiker, “The Historical Roots of the Concept of Human Capital”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 5, October 1966, s. 482.

dağılımının bağlı olduğu düzen üzerine”⁵ başlığını taşıyan ilk bölümünde Smith, emek ve üretimde emeğin verimli kullanımı üzerine detaylıca eğilmiştir. Smith’in ardılı Ricardo da “Ekonomi Politîğin ve Vergilendirmenin İlkeleri”nin “değer üzerine”⁶ adlı ilk bölümünde tıpkı Smith’in yaptığı gibi verimliliğe ilişkin teorik temelleri atmış olması ve ardıllarına yol açmış olması bakımından önemlidir.

Klasikler emek, sermaye ve toprak olmak üzere üç temel üretim faktörünü belirlemişlerdir. Buradan da yapılan üretim sonucunda alınan paylar ücret, kar ve rant olarak saptanmıştır. Smith ve Ricardo’nun ortak noktaları sermayeyi fiziki bir değer* olarak ele almaları, Ricardo’nun katkısı ise üretim sonucu elde edilen çıktının bu üç üretim faktörü arasında nasıl paylaşıldığıdır. Analizini sermaye ve emek üzerine yoğunlaştıran Marx ise, sermayenin tarihsel bağlamından koparılamayacağını ısrarla savunmuştur. Geoffrey M. Hodgson’a göre Marx ile Ricardo’nun sermayeye yaklaşımlarındaki temel fark, Ricardo’nun sermayeyi tıpkı Smith gibi öncelikle fiziksel niteliği ile değerlendirirken** Marx’ın sermayeyi öncelikle bir sosyal ilişki olarak görmesidir.⁷

Verimliliğin kaynağına yaklaşım insan ögesinde birleşmekle birlikte, insanın verimlilik sonucu elde edilen çıktıdan nasıl, ne şekilde ve ne kadar pay alacağı sorunu görüşlerin farklılaştığı asıl noktadır. Bu noktadan sonra, ileriki bölümde inceleyeceğimiz beşeri sermaye teorisinde savunulduğu üzere bireyin (emekçinin) çıkarının şirket (sermaye) çıkarı ile ortak olduğu prensibinden hareket edilebildiği gibi, şirketin (sermaye) emek üzerindeki sömürü seviyesinin arttırıldığını öne süren nispi artı değer teorisi üzerinden de hareket etmek mümkündür. Burada sorun salt bir paylaşım sorunu olmaktan fazlasına tekabül etmekte ve kimilerince salt bir üretim faktörü

⁵ Adam Smith, **Milletlerin Zenginliği**, Haldun Derin(çev.), 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2006, ss. 5-293.

⁶ David Ricardo, **Ekonomi Politîğin ve Vergilendirmenin İlkeleri**, Tayfun Ertan(çev.), İstanbul: Belge Yayınları, 2007, ss. 27-61.

* Smith’in nitelikli emek ve nitelsiz emek arasında yaptığı ayırım, bir diğer deyişle emeğe dair yapmış olduğu analiz sabit sermaye olan makine metaforu vasıtasıyla yapılmıştır. Öte yandan bu benzetme metafor düzeyinde kalmış ve nitelikli emekten beşeri sermaye olarak bahsetmemiştir. Bkz. Joseph J. Spengler, “Adam Smith on Human Capital”, *The American Economic Review*, Vol. 67., No. 1, Papers and Proceedings of the Eighty-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, 1977, ss. 32-33.

** “Sermaye, ülkenin servetinin, üretimde kullanılan parçasıdır ve emeği işler kılabilmek için gereken gıda, giysi, araçlar, hammaddeler, makine v.b.’den oluşur.” Bkz. Ricardo, 2007, s. 87.

⁷ Geoffrey M. Hodgson, “Frank A. Fetter (1863–1949): Capital (1930)”, **Journal of Institutional Economics** (2008), 4: 1, s. 128.; Bkz. Karl Marx, **Ücretli Emek ve Sermaye – Ücret, Fiyat ve Kar**, Sevim Belli(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1977, ss. 40-41.

kategorisi, kimilerine göre ise toplumu dönüştürücü bir özne olan emeğin önemini minimize etmek, sermaye kurgusu içinde eritmektir. Emeğin ekonomideki ve toplumsal yaşayıştaki önemini kaybettiği iddiaları Batı ülkeleri için daha çok geçerli olan sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş söylemi ile birlikte ele alındığında anlam kazanmaktadır. Bu düşünce aynı zamanda sanayi işçisinin yerine gitgide genişlediğinin üzeri çizilen hizmet sektöründe yer alan bilgi işçilerini ikame etmesi yönüyle önemlidir. Asıl problem ise, bunun evrensel bir olguymuş gibi bir izlenim verilerek yapılmasıdır. Bu tartışmalarda dikkatin yoğunlaştırılması gereken nokta ücretli emeğin varlığını sürdürdükçe böyle büyük ve köklü dönüşümlerden ziyade kapitalist toplumsal ilişkilerin varlığını sürdüreceğidir.

Bilgi toplumu teorisyenlerinden Daniel Bell, endüstri toplumlarında yarı vasıflı işçilerin çalışan sınıf içinde en kalabalık grubu oluşturduğunu belirtmekte, ancak hizmet sektörünün gelişmesi ve büro işlerinin artmasıyla beyaz yakalı işlerin ve işçilerin sayısındaki artışa dikkat çekmektedir. Beyaz yakalıların mavi yakalıları sayı olarak geçtiği 1956 yılını bir nevi milat olarak alan Bell, 1970 yılı için bu oranın 4/5'den fazla olduğunu ileri sürmekte ve post-endüstriyel toplumun kalbi olan teknik ve profesyonel sınıfın sayısındaki artışa dikkat çekmektedir.⁸

Thomas A. Stewart'a göre bilgi toplumu uçayak üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki bilginin üretilen, satılan ve satın alınan bir şey haline gelmiş olmasıdır. Bununla ilişkili olarak ikinci neden, şirketlerin sahip olduğu entelektüel sermayenin fiziki ve finansal sermayeden önemli hale gelmesi durumudur. Üçüncü neden ise, bu "yeni ekonomi"de başarılı olabilmek ve bu değerleri açığa çıkarabilmek için yeni "sözlüklere"*, yeni yönetim tekniklerine**, yeni teknolojilere ve yeni stratejilere ihtiyaç vardır.⁹ Edvinsson ve Malone de sermaye kavramının 21.yy'da çok boyutlu bir hal aldığını belirterek, bu "yeni sözlükler"de yer alan kavramlar içinde finansal sermaye, örgütsel sermaye, entelektüel sermaye, beşeri sermaye, yapısal sermaye, ilişkisel

⁸ Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books, 1973, ss. 15-18.'den Aktaran: Veysel Bozkurt, *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm Bilgi, Ekonomi, Kültür*, Aktüel Yayınları, 2005, s. 25.

* Olaylara karşı mevcut bakış açılarının ve değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi ima ediliyor.

** İ.K.Y. ve T.K.Y. kastediliyor.

⁹ Thomas A. Stewart, *The Wealth of Knowledge Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, New York: Currency Books, 2001, s. 5.

sermaye, müşteri sermaye, sosyal sermaye, yenilik sermayesi, proses sermayesini saymaktadır.¹⁰

Bell'in ifade ettiği noktadan hareket eden bilgi toplumu tartışmaları emek ve sermayenin üretimdeki öneminin azalması ile bu tip sorunların güncelliğini yitirdiği iddiası çerçevesinde şekillenmektedir. Manuel Castells, Robert Solow'un A.B.D. örneği üzerinde 1909-1949 yıllarını kapsayan "A Contribution to the Theory of Economic Growth"^{*} adlı çalışmasını verimlilik konusunda oldukça önemli bir köşe taşı addetmektedir ve çalışmanın önemini, iş saatleri başına çıktıdaki artışın daha fazla emek ve sermaye eklemekten kaynaklanmadığını göstermesi olarak saptamaktadır.¹¹ Sanayi sonrası toplum kuramlarının çıkış noktasını Solow'un çalışmasına dayandıran Castells, o dönemde A.B.D.'nin sanayileşme çağının zirvesinde olduğunu da eklemektedir ve bu saptama doğal olarak verimliliğin artışının bilgiye dayalı olmasının birçok gelişmiş ülkede imalat sektöründe istihdamın zirvede olduğu bir dönemde sını ekonomisinin bir özelliği olduğu çıkarımına yol açmaktadır. Doğal olarak bilgiye dayalı ve endüstriye dayalı bu iki ekonomiyi ayıran özelliğin kökleri, verimlilik artışının kaynağında değil, Castells'in enformasyonelizm olarak adlandırdığı süreçtedir. "Bu bakış açısına göre toplumlar, belli bir toplumsal yapı modeline oturdukları için değil, üretim sistemlerini bilgiye dayalı verimliliği enformasyon teknolojilerinin gelişmesi ve yayılması yoluyla bu teknolojilerden yararlanmanın ön gereklerini (*öncelikle insan kaynakları ve iletişim altyapısı*) yerine getirerek en üst düzeye çıkarma ilkeleri etrafında örgütlendikleri için enformasyondur."¹²

¹⁰ L. Edvinsson ve M. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, New York: Harper Business, 1997, s. 52'den Aktaran: Fredrick Muyia Nafukho, Nancy R. Hairston ve Kit Brooks, "Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development", **Human Resource Development International**, Vol.7, Issue 4, 2004, s. 545.

^{*} Bkz. Robert M. Solow, "A Contribution to the Theory of Economic Growth", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 70, No. 1, 1956, ss. 65-94.

¹¹ Manuel Castells, **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür 1. Cilt Ağ Toplumunun Yükselişi**, Ebru Kılıç(çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005, ss. 101-103.

¹² Castells, 2005, ss. 278-279. Castells G-7 ülkelerini dikkate alarak yaptığı yarı vasıflı hizmet işçilerinin toplam istihdam içindeki oranının artışına dikkat çekmekte ve eski meslekleri ortadan kaldırma veya yeni ekonomiye uyarılma konusunda sırasıyla A.B.D. ile Japonya'yı iki uç model kabul ederek Kanada, Almanya ve İtalya'yı bu ikisi arasında değerlendirmektedir. Castells ayrıca tüm ileri toplumlarda "beyaz yakalı" mesleklerin yanı sıra enformasyonel mesleklerin artışına işaret etmektedir. Enformasyonel toplumlarda eşitsizliklerin hakim olduğunu kabul eden Castells, bu eşitsizlikleri işgücü içinde ve çevresindeki dışlamalara ve ayrımcı uygulamalara bağlamaktadır. Bkz. Castells, 2005, ss. 295-299.

Peter F. Drucker, eserlerinin Castells ile kıyaslandığında belki de akademik formasyondan uzak olması nedeniyle bilgi toplumu söylemine dayanan işletme “bilimi”nin daha popüler aktörlerinden birisidir ve bilgiye özel bir önem atfettiği çalışmalarında bu toplumu kapitalist ötesi toplum olarak tasvir etmektedir. Drucker’e göre proleterlerin ilk defa “varlıklı” sınıf haline gelmesi “verimlilik devrimi” ile gerçekleşmiştir. Bu da ilginç bir tesadüf ile Marx’ın öldüğü 1883 tarihinde başlayıp, tüm gelişmiş ülkelerde İkinci Dünya Savaşı sonunda doruk noktasına erişmiş olan devrimdir. Drucker’e göre, 1950’lerde sanayi işçisi artık proleter değildir ve her gelişmiş ülkede politikayı ve toplumu hükmü altına alabilmiştir.¹³ Hızını alamayan Drucker, prodüktivite devrimi ile 75 yıl içinde proleterlerin orta sınıf burjuvalar haline geldiğini ve ellerine üst sınıftakilere yakın bir gelir geçmeye başladığını iddia edecek kadar da ileriye gidebilmektedir.¹⁴

Drucker’a göre, kader çizici üretim faktörü artık ne kapitaldir, ne toprak, ne de emek.* Temel ekonomik kaynak, kader çizici üretim faktörü artık bilgidir. Kapitalistlerle proleterlerin yerine, kapitalist ötesi toplumun sınıfları, bilgi işçileri ve hizmet işçileri olarak ayrılacaktır.¹⁵ Drucker, çalışmalarının yöntemsel olarak gelişmiş ülkelere odaklandığının altını özellikle çizmekte ve bunu da kapitalist ötesi toplumun ve politikanın sorunlarına cevabın Üçüncü Dünya’da bulunamayacağını ve ancak ortaya çıktıkları yerde ele alınabileceğini söyleyerek dayanaklandırmaktadır.** Bunu yaparken

¹³ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Belkıs Çorakçı(çev.), İstanbul: İnkilap Kitapevi, 1993, ss. 13-14; Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000, ss. 192-195.

¹⁴ Drucker, 1993, s. 34.

* “Bizler çok yakın bir geçmişte bile “emek”ten söz ederken, bugün “insan kaynaklarından” söz ediyoruz. Bu tutum, özellikle bilgi elemanları açısından, ne kadar katkıda bulunacağına ve bilgisinin karşılığının ne kadar olması gerektiğine büyük ölçüde kendisinin karar vermesi anlamına gelmektedir.” Bkz. Drucker, 1993, ss. 98-99. Stewart ve Amerikan yönetim tarihinin köşe taşlarından Harrington Emerson da bilginin bir şirket için bilginin fiziki sermayeden daha değerli hale gelişine vurgu yapmaktadır. Bkz. Stewart, 2001, s. 11.; Daniel A. Wren, **The Evolution of Management Thought**, 4th Edition, Singapore: JohnWiley & Sons, 1994, s. 152.

¹⁵ Drucker, 1993, ss. 16-18. Drucker’in yaşadığı kafa karışıklığı kitaplarının tümünde görülebilmektedir. Örneğin burada diğer üretim faktörlerini tamamen etkisiz sayarken, hem aynı kitabının daha ileri sayfalarında hem de diğer kitaplarında, üretim faktörlerinin bilginin karşısında yok olmayıp sadece 2. plana düştüklerini ifade etmektedir. Bkz. Drucker, 1993, ss. 65-66.; Drucker, 2000, ss. 26-28. Drucker yöntem olarak öncelikle üretim faktörlerine el atmış, sonra buradan doğan sınıfları ortadan kaldırıp yerine bilgi işçilerini ikame etmiş ve son aşamada kapitalist üretimin en temel motivasyonu olan karı da ortadan kaldırmıştır.

** Tıpkı Drucker gibi Castells de ağ toplumu teorisini geliştirirken öncelikle gelişmiş ülkeleri ve bu ülkelerdeki üretim sürecine dair gelişmeleri dikkate almaktadır. Örneğin Castells, G-7 ülkelerinde istihdamın gelişiminde tarım sektöründe istihdamın çözülmesi, büro işleri ve satışa dönük işlerde çalışan “beyaz yakalı proleteryanın” oluşumu ve mesleki yapının seviyesinin zaman içinde yükseltilmesi, daha yüksek bir beceri düzeyi ve daha ileri bir eğitim gerektiren mesleklerin payının daha alt düzeydeki kategorilere göre daha yüksek olması gibi bazı ortak noktaları gündeme getirmektedir. Castells’e göre istihdam yapısında seviyenin bir parça yükselmesinin toplumsal yapıya etkisi, kurumların emek talebini işgücüsüyle birleştirmesine ve *hem beşeri sermaye teorisi hem de bu teori üzerinde yükselen*

de Hindistan ve Nehru'yu, Çin ve Mao'yu, Küba'da Che Guevara ve Fidel Castro'yu, Yugoslavya ve Tito'yu "başarısız örnekler" ve "daha iyi bir dünya için tutulamamış sözler" olarak yaftalamakta ve tarihe emanet etmektedir.¹⁶ Her ne kadar "tarihin sonu ilanı"na ihtiyatlı yaklaştığını belirtse de¹⁷, Drucker, kendi teorisini kurup, tanımlayıp meşrulaştırırken sıklıkla ve bizce özellikle V. I. Lenin ve Mao Tsetung'la, Benito Mussolini ve Adolf Hitler'i yan yana koymakta ve kurtuluşun toplumdan geçtiğine inanılmasının modasının geçtiğini ve artık eylemin itici güç veya motor işlevi göremeyeceğini yinelemektedir.¹⁸ Bunu yaparken de hem yakın geçmişin çeşitli karizmatik liderlerine göndermeler yapmakta hem de belirli ölçüde tarihi çarpıtmaktan da kaçınmamaktadır;

"Bugün artık biliyoruz ki, 19.yy fabrika işçilerinin, sanayi öncesi kırsal alandaki topraksız ırgatlardan daha kötü durumda olduğu, daha sert muamele gördüğü yolundaki hemen hemen evrensel inanç hiç de doğru değildir. Durumlarının kötü olduğu, sert muamele gördükleri doğrudur tabii. Ama akın akın fabrikalara koşmalarının nedeni yine de, durağan, zorba ve aç bir kırsal toplumun en dibinde bulunmaktan daha iyi olduğu içindi. Tüm kötü koşullara karşın çok daha iyi bir "hayat kalitesine" ulaşıyorlardı."¹⁹

Drucker'a göre, kapitalizm döneminin işçisi makineye tümüyle bağlıydı. "Eleman toplumunda" ise, elemanla üretim araçları karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır. Biri olmadan öteki iş göremez. Her ne kadar üretim araçları, örneğin ultrason analiz makinesi, sabit fiyatlı bir malsa da onu nasıl çalıştıracığını, verdiği enformasyonu nasıl yorumlayacağını bilen teknisyenin esnekliği vardır. Yani aslında makine elemana bağımlıdır, bunun tersi aynı derecede geçerli değildir.²⁰ Dolayısıyla bilgi işçileri astlar değil meslektaşlardır. Çıraklık evresinden sonra bilgi işçileri kendi konularını patronlarından daha iyi bilmek zorundadırlar, yoksa hiçbir işe yaramazlar. Bilgi işçisinin tanımı "işini organizasyonda herkesten iyi bilen kişi"dir. Bu işçilerin üretim araçlarının bilgileri olması, yani üretim aracına sahip bir sınıf tanımlaması

İ.K.Y. sisteminde görüldüğü gibi işçileri becerilerine göre ödüllendirmesine bağlı olacaktır. Bkz. Castells, 2005, ss. 310-311.

¹⁶ Drucker, 1993, ss. 26-28.

¹⁷ Drucker, 1993, s. 17.

¹⁸ Drucker, 2000, ss. 5-20.

¹⁹ Drucker, 1993, ss. 49-50. Çalışmamızın sınırlarını aşması nedeniyle Drucker'in bu savlarını burada tartışmayacağız. Bu konuda Bkz. Friedrich Engels, **İngiltere'de Emekçi Sınıfların Durumu**, İstanbul: Gözlem Yayınları, 1974.; Eric Hobsbawm, **Sermaye Çağı 1848-1875 içinde**, "Kent, Endüstri ve İşçi Sınıfı Bölümü", Bahadır Sina Şener(çev.), 3. Baskı, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005, ss. 228-251.

²⁰ Drucker, 1993, s. 96.

önemlidir ve beşeri sermaye teorisi ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir.²¹

Öte yandan, yapılan beşeri sermaye yatırımları ile işçinin daha nitelikli hale gelişini emek süreci bağlamında değerlendiren Harry Braverman, Drucker'ın ifadelerine taban tabana zıt bir şekilde, emek sürecine “bilimin ve teknolojinin” daha fazla nüfuz etmesinin, işçinin süreci daha az anlamasına, daha sofistike ve zeka ürünü makinenin gelişi işçinin makine üzerindeki kontrolünü ve onu kavrama kapasitesini azaltacağına vurgu yapmaktadır. Diğer bir deyişle; işçi bir insan olarak üretken faaliyette bulunabilmek için iş hakkında daha çok bilgiye ihtiyaç duydukça, gitgide daha az bilgi sahibi olabilmektedir. Bu, ortalama yetenek kavramının ve bu yeteneklerdeki artışın gizlediği bir boşluktur.²² Braverman özetle, Drucker'ın ultrason teknisyeninin makineyi ancak kullanacak kadar “bilgiye” sahip olduğunu söylemekte ve makinede karşılaşılabilecek bir aksilik ya da arızada bu kişinin makine üzerindeki hakimiyeti tam anlamıyla sıfır olduğundan çaresiz kalacağını belirtmektedir.

İster sanayi toplumu ister bilgi toplumu olsun, verimliliği temel motivasyon ve ana hedef olarak ele alırken ücretlere değinmemek genellenebilecek bir sermaye refleksi olarak değerlendirilebilir. Güncel yaşamdan örnekler vermeyi çok seven Drucker'a göre, “1980’de A.B.D.’nin en büyük entegre çelik şirketi olan United States Steel, 120.000 kişi istihdam etmekteydi. 1990’a gelindiğinde istihdamı 20.000 kişiye inmişti fakat şirket hemen hemen aynı üretim tonajını tutturabiliyordu. Burada çalışan beden işçisinin verimi yaklaşık yedi kat artmıştı.”²³ Peki bu işçilerin aldıkları ücretler ne kadar artmıştı? Ya da işte kalanların veriminin yedi kat artmasının getirdiği bir sonuç olarak işsiz kalan 100.000 işçi ne olmuştu? Drucker ve benzerleri bunlardan bahsetmez.

Alison Dean ve Martin Kretschmer, bilginin sermaye olup olamayacağını tarihsel, etimolojik v.b. çeşitli düzeylerde tartıştıkları çalışmalarında, iki temel eleştiriye yer vermektedirler. İlk eleştiri, şirketlerin iş sözleşmeleri gereğince işçilerin hizmet ve

²¹ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999, ss. 26-28.

²² Harry Braverman, **Emek ve Tekelci Sermaye**, Çiğdem Çıdamlı(çev.), İstanbul: Kalkedon Yayınları, 2008, s. 386. Braverman'ın vasıfsızlaşma (deskilling) tezi ve bilimsel yönetim anlayışına getirdiği eleştirileri, bu çalışmanın Frederick W. Taylor'dan İ.K.Y.'ne kadar bilimsel yönetimin geçirdiği evrimin eleştirel bir sorgulamaya tabi tutulacağı ikinci bölümünde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

²³ Drucker, 1993, s. 106.

çıktılarının sahibi oldukları tespitinden hareketle bilginin mülkiyetine ilişkin yöneltilen “bilginin sahibi kim?” sorusu çerçevesindedir. Bu yaklaşım kapitalist çalışma koşullarının devam etmesine yoğunlaşması itibariyle önemlidir. İkinci eleştiri ise, üretim sürecini dönüştüren bilginin kendisinin de sürekli bir dönüşüm sürecinde olmasından kaynaklanan bireysel bilgi stokunun zaman içinde artan mal stoku gibi değerlendirilememesi sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda hem bilginin sahipliği konusunun çelişkililiği hem de fiziki sermaye gibi ölçülemez engelleri bilgiyi sermaye gibi değerlendirmenin önüne geçmektedir.²⁴

Bilgi üretim merkezleri olarak üniversiteler tam da bu noktada önem kazanmaya başlamıştır. Zira şirketler yeni sabit yatırımlara gitmeden üniversitelerin sahip olduğu bilgi üretme kapasitesini ve varili donanımlarını kullanma yönünde bir eğilime girmişlerdir. Bu eğitimin kavramlaştırılması ise “girişimci üniversite” ya da “bilgi fabrikası” olarak üniversite kavramlaştırmaları dolayımında gerçekleştirilmiştir.²⁵

1.1.2. MAKSİMUM VERİMLİLİĞE ULAŞMADA BAĞIMLI DEĞİŞKEN OLARAK İNSAN FAKTÖRÜ

Castells’e göre, ileri kapitalist ülkelerdeki şirketlerin önüne, ülkelere ve dönemlere göre değişebilen vasıflı ve vasıfsız emeğe yönelik stratejilerle ilgili bir fırsatlar yelpazesi açılmaktadır. Bunlar, vazgeçilmez önemdeki vasıflı işgücünü kuzeyde tutup maliyeti düşük olan bölgelerden girdi ithal ederek şirketin çapını küçültmek, ellerindeki işlerin bir kısmını “destek ağlarına” sözleşme ile devretme, geçici işgücü ve yarı zamanlı işçi kullanma ya da merkez ülkede tedarikçi olarak gayri resmi şirketlerden yararlanma, fiyatları çok yüksek olan işleri ya da işlevleri otomatikleştirme ya da yerlerini değiştirme ve son olarak çekirdek kadroları da dâhil kendi çalışanlarından işlerinde devam etmelerinin koşulu olarak daha sıkı ve ödeme koşullarına razı olmalarını isteyip işgücü için daha yararlı olacak koşullar altında yerleştirilmiş toplumsal sözleşmeleri tersine çevirme olarak özetlenebilir.²⁶

²⁴ Alison Dean ve Martin Kretschmer, “Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique”, (Pre-Print) *Academy of Management Review*, 2007, ss. 19-20.

²⁵ Fuat Ercan, **Eğitim ve Kapitalizm Neo-Liberal Eğitim Ekonomisinin Eleştirisi**, İstanbul: Bilim Yayıncılık, 1998, s. 164.

²⁶ Castells, 2005, s. 322.

Castells'in bu açıklaması beşeri sermaye teorisinin bir çıktısı olan “rekabet gücünü sağlayan niteliklilik olgusu” ve işçi sınıfının hem işyeri düzeyinde hem de uluslar arası düzeyde mevcut bölünmüşlüğüne arttırıcı etki etmesi bakımından da önemlidir. Buna bir örnek verecek olursak Christina Turner'in çalışması hem Tokyo'daki Ma Joli tekstil fabrikası işçilerinin kendilerinden daha düşük ücretlerle çalıştırılan Korelilere karşı işverenleriyle ortak hareket etmelerinin gerekliliği ve bu çerçevede daha sıkı çalışmaları, hem de kendilerini sürekli olarak fabrikadaki deneyimli işçilerle kıyaslamaları* noktalarında bunu göstermektedir.

Frederick Harbison ve Charles A. Myers'a göre, bir ülkenin eğitime yaptığı yatırımın ve ülkenin sahip olduğu “insan kaynaklarının” ekonomik analizi dört temel nedenden ötürü önemlidir. Bu nedenler; 1- belirli bir dönemde eğitim için yapılan giderler ile gelirlerdeki yükseliş ve ülkedeki sermaye birikimi arasındaki ilişkiyi açıklamak, 2- eğitimin GSMH'ya etkisi, 3- eğitime harcanan giderlerin geri dönüş/getiri oranı ve son olarak okula gitme oranlarının GSMH ile ilişkisine dair ülkelerarası korelasyonlar yapmak içindir.²⁷ Bir ülkenin gelişimini sürdürebilmesi için doktorlara, avukatlara, mühendislere, yargıçlara, yöneticilere, sanatçılara, vasıflı işçilere ihtiyaç duyacağını belirten Harbison ve Myers, yine, ülkenin insan kaynaklarının tek başına gelişmeyi sağlayamayacağını, fiziki sermayenin ve bu iki sermayeyi optimum biçimde organize edecek olan yönetim ve yöneticilerin önemini vurgulamakta ve bunu petrol gibi ciddi bir doğal kaynağa sahip olan Irak, Suudi Arabistan ve Mısır gibi çeşitli ülkelerin yönetim ve yöneticileri üzerinden örneklendirmektedir.²⁸

Öte yandan Wolfgang Sachs, Harbison ve Myers'in belirttiği gibi ekonomik analizlere konu edilmekte olan insanların artık, amaç araç ilişkisinin öznesi değil, nesnesi olduğunu ileri sürmektedir. Sachs'a göre; insanların “kaynak olarak” önem kazanmaları gayet açıktır çünkü daha “ulvi” amaçlar için yararlı olarak görülmektedirler. Bu çerçevede şimdiye dek kendileri için varolanlar artık gelecekte

* Ma Joli fabrikasından işe girişle birlikte işçilerden ilk hafta boyunca günlük tutmaları istenmiştir. Yeni işçilerin kendilerini nitelikli işçilerle kıyaslamaları üzerine verilen örneklerden bazıları şunlardır; “deneyimli işçilere daha fazla yük olmamak için kendimi çabucak geliştirmek zorundayım”, “vasıf bir günde öğrenilebilen bir şey değil ama umarım yeteri kadar iyi olurum. Deneyeceğim”. Bkz. Christina Turner, “The Spirit of Productivity: Workplace Discourse on Culture and Economics in Japan”, *Boundary 2*, Vol. 18, No. 3, 1991, ss. 92-93.

²⁷ Frederick Harbison ve Charles A. Myers, **Education, Manpower and Economic Growth Strategies of Human Resource Development**, New York: McGraw-Hill, 1964, ss. 4-5.

²⁸ Harbison ve Myers, 1964, ss. 13-14.

“bir başkasının kullanımı için” varolacaklardır. Bir kaynak başka bir şeye dönüştürülmedikçe, değeri olmayan bir şeydir ve asıl değeri ne olursa olsun; kaynaklar, daha üstün çıkarlar uğruna yok olup giderler. Kaynak terimi sanayi için yararlı girdilerin araştırılması anlamında kullanılmaktadır. Sonuç olarak Sachs, algılayışımızın ormanlara bakıp kereste görmek, kayalara bakıp maden cevheri görmek, kırlara bakıp gayrimenkul görmek ve insanlara bakıp insan kaynakları görmek olarak eğitildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bir şeye “kaynak” demek, onu üretimin egemenliği altına vermek anlamındadır ve “kaynakların” eski moda eşanlamlısı olan “hammadde”, dilin yazgıyı verebileceğini bize açıkça göstermektedir. “Hammadde”yi, onu bir imalat sürecinde mamul haline getirmekten başka ne yapabiliriz?²⁹

Sachs’a göre, şeyleri “kaynaklar” diye yaftalamak, sahip oldukları koruyucu kimlikleri silip götürmek ve onları dışarıdan gelebilecek müdahalelere maruz bırakmak demektir. Suya, toprağa, hayvanlara ve insanlara kaynak olarak bakmak, onları planlamacıların idari açıdan ele alabilecekleri ve iktisatçıların kıymet biçecekleri birer nesne olarak tanımlamaktır. Verimli kullanımlarını azami düzeye çıkarmak için “kaynaklar” olarak yeniden adlandırılırsalar bile, iktisadi bulutların meydana getireceği kültürel serpintilerden ötürü, gelecekte onlara içten gelen bir saygı duymak daha da güçleşecektir.³⁰ Sachs’ın kaynaklar, verimlilik ve şirketler üzerine bizim de katıldığımız görüşlerini vererek artık kişisel verimliliğin yüceltildiği beşeri sermaye teorisine geçebiliriz;

“Elbette ki dünyanın durumunu “kaynaklar”, “işletme” ve “verimlilik” gibi terimlerle açıklamak planlamacılara ve iktisatçılara cazip gelebilir. Ancak gelişmeye kültürel bir misyon payesi atfetmek ve dünyayı Batının imgesinde biçimlendirme anlayışı hâla devam ediyor. Raporlar sadece yeni stratejiler oluşturmaktan öte işler de yapıyor. İnsanlara doğayı, toplumu ve kendi eylemlerini nasıl göreceklarını söylüyor. Dilleri dünyada benimsedikçe doğayı bir kaynak olarak değil de saygı bağlamında görmek, toplumu bir üretim olarak değil de bir ortak değer bağlamında algılamak ve eylemi verimlilik olarak değil de bir erdem olarak görmek o kadar zorlaşacak. Özlü bir şekilde ifade etmek gerekirse; doğanın idame ettirilmesini istiyorlar, ama kültürlerin idame ettirilmesini aşındırıyorlar ve bu kesinlikle doğanın da yararına değildir.”³¹

²⁹ Wolfgang Sachs, “Global Verimlilik Tapınması”, çev. Akdoğan Özkan ve Mehmet Şenol, *Birikim*: Sayı: 6 Ekim 1989, s. 29.

³⁰ Sachs, 1989, s. 30.

³¹ Sachs, 1989, s. 32.

1.2. BEŞERİ SERMAYE TEORİSİNİN TARİHSEL ÖNCÜLLERİ VE TEORİNİN GELİŞİMİ

1.2.1. KLASİK İKTİSATÇILARIN ETKİSİ

Klasik iktisadın kurucusu sayılan Smith ve en az onun kadar önemli bir yere sahip olan Ricardo'nun üretken emeğe ilişkin bakışlarını değerlendirmeden, bu iki iktisatçıdan önce bu konuyu ele almış olan Petty'e kısaca değinmek yerinde olacaktır. Kiker'e göre, insanın parasal değerini hesaplamada ilk denemeleri 1691 yılına, "emeği zenginliğin babası" olarak tarif eden Sir William Petty'e kadar geriye götürmek mümkündür. Petty'nin beşeri sermaye üzerinde durmasının temel nedenleri, İngiltere'nin sahip olduğu gücü göstermek, göçün ekonomik etkilerini ortaya koymak ve savaşta yok olan yaşamların parasal değerini ölçmek olarak sıralanabilir. Petty İngiltere'deki beşeri sermaye stokunu milli gelirden mülkiyet temelli gelirleri düşerek tahmin etmeye çalışmışsa da, Kiker'e göre bu tahminindeki belki de en önemli eksiklik, insanların "değerlenmeden" önceki masraflarını dikkate almamış olmasıdır.³²

J. S. Nicholson, Petty ve takipçilerinin favori konusunun bir nevi "politik aritmetik" olduğunu Petty'nin metoduyla beşeri sermaye hesaplanmasına ilişkin şu örnek üzerinden açıklamaktadır; "İngiltere nüfusunun 6 milyon ve kişi başı harcamanın 7 £ olduğunu varsayın. Bu durumda yıllık toplam harcama 42 milyon £ olur. Bundan yıllık toprak rantı için 8 milyon £, mülkiyet temelli yıllık gelirler için de bir 8 milyon £ daha düşün. Geriye 26 milyon £ kalacaktır. Bu miktarı insanların tıpkı toprak gibi, kitle olarak 20 yıl değerinde olduğunu kabul edersek sonuç 520 milyon £ olacaktır. Bunu 6 milyon kişiye böldüğümüzde bir kişinin ortalama değerinin 80 £'dan fazla ettiği sonucuna ulaşılabilecektir." Öte yandan Nicholson, Petty'nin özellikle insana tıpkı toprağa biçer gibi 20 yıl değer biçme şeklindeki yaklaşımını, hem yok edilemez ve orijinal bir güç olan toprağı ölümlü olan insanlar gibi değerlendirme hem de sayı olarak sınırsız artabilecek insanlarla böyle bir imkânı olmayan toprağı eşitlemesi sebepleriyle "dogmatik" olarak değerlendirmiştir.³³

³² Kiker, 1966, s. 482. Zira bu masraflar beşeri sermaye teorisinin yatırım sürecini oluşturmaktadır.

³³ J. S. Nicholson, "The Living Capital of the United Kingdom", *The Economic Journal*, Vol. 1, No. 1, 1891, pp. 96-99.

1.2.1.1. Adam Smith, David Ricardo ve Beşeri Sermaye Teorisinin Kökleri

Adam Smith beşeri sermaye teorisi için iki yönden önemlidir; işbölümüne ve bu çerçevede uzmanlaşmaya vermiş olduğu önem ve nitelikli emek ve niteliksiz emek arası yapmaya çalıştığı ayırım. Klasiklerin emeğe bakışları ve modern beşeri sermaye teorisinin gelişimine katkıları üretken emek ve üretken olmayan emek tartışmalarında görülebilir. Üretkenliği arttıran işbaşında öğrenme ya da üniversite eğitimi almış olma Smith’de de merkezi yer işgal eder. Smith’e göre, “belli bir sayıda öğrenciyi, hocaların değerine ya da ününe bakılmaksızın herhangi bir koleje ya da üniversiteye sürükleyen şey, o değer ve ünün gerekliliğini az çok eksiltecek bir etki yapacaktır. Örneğin edebiyat, hukuk, tıp ve ilahiyat mezunlarının ayrıcalıkları ancak, belli üniversitelerde belirli bir süre kalmakla elde etmek mümkün olunca, hocaların değerine ya da ününe bakılmaksızın, belli sayıda öğrenci ister istemez bu gibi üniversitelere sürüklenecektir. Mezunların ayrıcalıkları, bir tür çıraklık yasası olup, öteki çıraklık yasaları nasıl sanatların ve sanayinin gelişmesine yardım etmişse, bunlar da eğitimin ilerlemesine katkılı olmuşlardır.³⁴ ... Mezun itibarı görmek için, bir kimsenin bir kamu okulunda belirli bir süre okuduğunu gösterir bir belge getirmesi gerekmez. Sınavdan geçirildiğinde, orada öğretileni kavramış görünüyorsa, öğrendiği yerin neresi olduğu sorulmaz.”³⁵ Smith’in üzerini çizdiği nokta öğrenilenin uygulamaya koyabilmesidir ki, bu günümüzde de işverenlerin üniversitelerden ya da genel olarak eğitim sürecinden en büyük beklentileri arasında yer almaktadır.*

1.2.1.1.1. Üretken Emek-Üretken Olmayan Emek Üzerine

Smith iki çeşit emek tanımlamaktadır. “Bir çeşit emek vardır ki, harcandığı nesnenin değerine değer katar. Bir başkası vardır ki, öyle bir etkisi olmaz. Birinciye bir değer hasıl ettiği için, üretken emek; ötekine, üretken olmayan emek denilebilir. Bir sanayi işçisinin emeği, üstünde çalıştığı gerecin değerine, kendi geçiminin ve ustasının değerince değer katar. Tersine; sıradan bir hizmetçinin emeği, hiçbir şeyin değerine

³⁴ Smith, 2006, s. 851. “Çalışmakta olan zanaatkar, zanaatının gündelik uygulaması içinde kendi döneminin teknik ve bilimsel bilgisi ile bağlıdır. Çıraklık yaygın biçimde cebir, geometri ve trigonometri dâhil matematiğe, zanaata özgü maddelerin özellik ve kökenlerine, fizik bilimlerine ve mekanik çizime dair bir eğitimi içeriyordu. İyi yönetilen çıraklık dönemleri zanaatı etkileyen ticari ve teknik yayınlara abonelik sağlıyor, böylece çıraklar gelişmeleri izleyebiliyorlardı.” Bkz. Braverman, 2008, s. 142.

³⁵ Smith, 2006, ss. 854-855.

* Koç Grubu’nun başlattığı “Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi” bu bağlamda değerlendirilebilir.

değer eklemeyiz. ... Bir adam bir sürü sanayi işçisi çalıştırarak zengin olur; bir sürü hizmetçi tutmakla yoksul düşer. ... Yalnız sanayi işçisinin emeği, o emek harcadıktan sonra, hiç değilse bir zaman sürüp giden belirli bir nesne ya da satılabilir bir mal üzerinde kökleşip maddeleşir. ... Topluluk içinde en saygı değer tabakalardan bazılarının emeği, sıradan hizmetçilerininki gibi, hiçbir değer hâsıl etmez; o emek harcadıktan sonra, sürüp giden, ileride karşılığına bir o kadar emek elde edilebilecek herhangi devamlı bir nesne veya satılır eşya üzerinde kökleşip maddeleşmez. Maiyetinde çalışan bütün sivil ve asker memurlarla birlikte hükümdar, bütün ordu ve donanma, üretken olmayan işçilerdir. ... Onların bu yılki emeğinin sonuçları, yani, ülkenin korunması, güvenliği, savunması; –her ne kadar şerefli bir meslek olsa da- bu varlığın bir yıl sonraki korunmasını, güvenliğini ve savunmasını satın almaz.”³⁶

Smith’e göre, üretken olan ve üretken olmayan işçiler arasındaki oran, her ülkede, yıllık ürünün yerden veya üretken işçi elinden çıkar çıkmaz bir sermayeyi yeniden yerine koymaya yöneltile kısmı ile rant veya kar olarak bir gelir oluşturacak kısmı arasındaki orana bağlıdır. Bu oran, zengin ülkelerde, yoksul ülkelerdekinden çok farklıdır.³⁷ Bu görüş 20. yy’da da mevcudiyetini sürdürmektedir. Ancak zenginlik ya da yoksulluğu belirleyen salt bu fark değildir. Bize göre bu fark, sömürgeci ilişkilerle başlayan, çeşitli şekillerde bağımlılıklarla devam eden tarihselliği göz ardı etmektedir ve hem o dönemde hem de günümüzde bazı ülkelerin neden daha zengin, diğerlerinin ise neden yoksul olduğunu açıklamada tek başına oldukça yetersiz kalmaktadır.

Smith’e göre faydalı emeğin üretici güçlerindeki gelişme, önce işçinin yeteneğindeki gelişmeye; sonra da, işçinin birlikte çalıştığı makinenin gelişmesine bağlıdır. Ancak; zanaatçılarla sanayicilerin emeğinin, daha dar bölümlere ayrılması ve işlem bakımından her işçinin emeğinin çiftçilerle köy ırgatlarının emeğine göre daha basit hale getirilmesi mümkün olduğu gibi, bu her iki tür gelişmede de çok daha ileri bir dereceye varması mümkündür. Onun için zanaatçı ve sanayici sınıfı karşısında rençper sınıfının, bu bakımdan hiçbir türlü üstünlüğü olamaz.³⁸

Taylor da insan ve makinenin etkileşimine dikkat çekmektedir. Taylor, insan

³⁶ Smith, 2006, ss. 357-359.

³⁷ Smith, 2006, s. 362.

³⁸ Smith, 2006, ss. 750-751.

gücünün üretkenliğindeki artışın kişisel becerilerin ötesindeki sebeplerini, buhar gücü ve elektriğin bulunması, makinelerin ortaya çıkması, büyük küçük yeni keşifler, bilim ve eğitimdeki ilerlemeler olarak saymaktadır. Ancak Taylor'a göre, üretkenlikteki bu artışın sebebi ne olursa olsun, tüm ülkenin daha büyük refaha kavuşması, her bireyin daha üretken olmasına bağlıdır. Taylor'a göre dünyanın en güçlü ülkesi olan İngiltere'de yüksek işsizlik oranının önde gelen sebebi İngiltere'deki işçilerin diğer bütün medeni ülkelerdekinden daha fazla kasti olarak üretimi düşük tutmaları olabilir.³⁹ Taylor'un bu fikrinin üzerinde duran Hawthorne Ekibi üretimi kasıtlı olarak düşük tutma eğilimini çözmek için özel çaba sarf etmiştir. Bu konuyu yönetim tarihini ele alacağımız bir sonraki bölümde detaylıca inceleyeceğiz.

Üretken emek ve üretken olmayan emek tartışmasında Karl Marx'ın görüşlerini vererek emek ücretleri konusuna geçeceğiz. Marx, Smith'in yaptığı iki tanımdan hareket ederek emek üretkenliğinin analizini artı değer üretimi üzerinden gerçekleştirmektedir. Marx'a göre, emeğin ve dolayısıyla onun ürününün maddi özellikleri kendi içinde bu üretken emek ve üretken olmayan emek ayrımı bakımından hiçbir anlam taşımaz. Bir aşçıyla bir garsonun emeği, otel sahibi için sermayeye dönüştürüldüğü ölçüde onlar üretken emektirler. Ama aynı kişiler, onların hizmetinden bir sermaye yaratılmadığı, ama gelirin onlara harcadığı sürece hizmetkarlar olarak üretken olmayan emekçilerdir. Gerçekte bu aynı kişiler ayrıca tüketicidirler, oteldeki üretken olmayan emekçilerdir.⁴⁰

1.2.1.2.2. Emek Ücretleri Üzerine

Smith'e göre, emek ücretleri, işin rahat veya zor, temiz ya da kirli, şerefli veya adi olmasına göre değişir. "Nitekim çoğu yerde, bir yıllık süre göz önüne alınırsa, gündelikçi bir terzi, gündelikçi bir dokumacıdan az kazanır; terzinin işi daha kolaydır. Gündelikçi bir dokumacı, gündelikçi bir demirciden az kazanır. Dokumacının işi her zaman için daha kolay değildir. Ama çok daha temizdir. Bir zanaat sahibi olduğu halde, gündelikçi bir demircinin, on iki saatte, sırf bir işçi olan madencinin sekiz saatte kazandığı kadar kazandığı olmaz. Demircinin işi pek o derecede kirli değildir; tehlikesi

³⁹ Frederick W. Taylor, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, H. Bahadır Akın(çev.), Ankara: Adres Yayınları, 2005, s. 91.

⁴⁰ Karl Marx, **Artı-Değer Teorileri Birinci Kitap**, Yurdakul Fincancı(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1998, s. 148.

daha azdır; gün ışığında, toprağın üstünde yapılır.” Smith’e göre bütün şerefli mesleklerde, ödülün çoğunu şeref oluşturur.⁴¹ Beşeri sermaye teorisyenlerinin Smith’in çalışmasında sıkça atıf yaptıkları pasaj ise ustalık gerektiren işlerle ilgilidir.

“Olağanüstü ustalık ve el yatkınlığı isteyen işlerden birisi için, çok emek ve zaman harcayarak yetişmiş adam, pahalı makinelerden birine benzetilebilir. Yapmasını öğrendiği görevin, sıradan emeğin alışılmış ücretlerinden başka, bu kimsenin eğitim masrafinin tümünü, hiç değilse o değerinde bir sermayenin alışılmış karları ile birlikte kendisine geri getirmesini beklemesi gerekir. Sonra, insan yaşamının hiç belli olmayan süresi ile makinenin daha kesin olan miadı göz önünde tutulunca, bunun akla uygun bir zamanda gerçekleşmesi de gerekir. Hünerli emeğin ücretleriyle sıradan emeğin ücretleri arasındaki fark, bu esasa dayanır.”⁴²

Smith’in ücretlere dair bir diğer yaklaşımı çeşitli uğraşlarda, emek ücretlerinin, işin devamlı veya kararsız oluşuna göre değişeceği şeklindedir. Sanayi işlerinin çoğunda, bir gündelikçi, yılın çalışabileceği hemen her gününde, işi gücü olacağına pekâlâ güvenebilirken, bir taşçı ya da tuğla duvarcısı, ne donlarda, ne kötü havalarda çalışabilir. Bütün öteki zamanlarda da, çalışabilmesi, müşterilerinin zaman zaman kendisini aramalarına bağlıdır. Bu yüzden sık sık boş kalması olağandır. Demek ki, çalışırken kazandığı, onu aylak iken geçindirmesinin dışında, bu derece güvenilir bir durumu düşünmenin yaratacağı tasalı, ümitsiz anlarında da, “biraz hatırını hoş etmelidir.”⁴³

Kiker’in beşeri sermaye konusunda özel bir önem verdiği ve ücretlerin eğitimsizlikle ilişkisi üzerinden açıklamalar yapan Von Thünen ise, becerilerin ve etkinliğin alınan eğitimin kalitatif ve kantitatif niteliğinin artan bir fonksiyonu olduğunu ve bunun yalnızca doktor, avukatlar v.b. üst sınıflar için değil, sıradan işçiler için de geçerli olduğunu ileri sürer. Thünen, sıradan işçilere dair iddiasının temelinde 6 gerekçe sıralar; 1- sıradan işçilerin genellikle 18 yaşına değin eğitim almalarının onları ağır iş koşullarının dışında tuttuğunu ve böylece bedensel gelişimlerinin tamamlandığını, 2- eğitim ile ustalıklarının geliştiğini, 3- eğitim periyodundan sonra daha üretken

⁴¹ Smith, 2006, ss. 109-110.; Ricardo, 2007, s. 34.

⁴² Smith, 2006, s. 111.; Blandy, Marshall’ın da tıpkı Smith gibi, üretim sürecinde eğitilmiş insanı bir makine gibi değerlendirdiğini belirtmektedir. Bkz. Richard Blandy, “Marshall on Human Capital: A Note”, *The Journal of Political Economy*, Vol.75, No.6, 1967, s. 874.

⁴³ Smith, 2006, ss. 112-113.

aktivitelerde yer alabildiklerini, 4- zekâlarının keskinleştiğini, 5- geçtikleri eğitim sürecinin kendilerini düşünmeyi öğrettiğini ve son olarak yetileri bu şekilde gelişen işçilerin son kertede iyi yurttaşlar olacakları. Bu açılımların emek verimliliğine ve ücretlere etkisini ise, verimliliği dörtte bir oranında artan işçiye, ister tarım isterse de sanayi işçisi olsun patronunun, ister zamana isterse de parça başına ücret alıyor olsun ücretine dörtte bir oranında artış yapacağını belirtmektedir.⁴⁴ Öte yandan Marx, ücret oranındaki artışa temkinli yaklaşmakta ve artış %100 olsa dahi sorulması gereken soruyu “ilk miktar neydi?” olarak belirlemektedir.⁴⁵

Marx, parça başına ücret sistemini kapitalizme en uygun ücret biçimi olarak görmektedir. Bunun nedeni, parça başına ödenen ücretin kesilerek emek maliyetinin azaltılması, ücretlerin gerekli ve yeterli olandan fazla yükselmesini önlemenin bir yolu olmanın yanında, ekonomik çöküntü dönemlerinde ücret faturasının azaltılmasını sağlayan otomatik bir araç, işçinin daha çok çalışması böylelikle üretkenliğin yükseltilmesi için gerçek bir dürtü ve gevşemeye karşı bir güvence olmasıdır. Bu ödeme sistemi bunlara ek olarak işçileri ikiye ayırır; çünkü işçilerin kazançları aynı fabrika içinde dahi farklılaşmakta ve farklı emek türlerine tamamen farklı biçimlerde ödeme yapılmaktadır.⁴⁶

Thünen’in diğer bir saptaması emekçilerin “asgari geçim standartlarının”^{*} yükselmesinin, bu standartlarda yaşayabilmek için gereken ücreti elde etmeye çalışacak olan emekçilerin eğitime olan taleplerini arttıracak bu da verimliliklerine pozitif yansıtacağıdır. Thünen, pek çok sosyal adaletsizliğin insanların kendilerine yapacakları yatırımlarla verimliliklerini arttırmaları ve insanların tıpkı sermaye gibi değerlendirilerek aşılabileceğini iddia etmektedir. Öte yandan James L. Cochrane ve Kiker’in çalışmasında Petty, Smith, Von Thünen, Alfred Marshall v.b. iktisatçıların amaçlarının özel olarak beşeri sermayeyi hesaplamak değil, bir sermaye olarak gördükleri insanlara ya da yeteneklerine yapılan yatırımın emek verimliliğini

⁴⁴ B. F. Kiker, “Von Thunen on Human Capital”, *Oxford Economic Papers*, New Series, Vol. 21., No. 3., November 1969, s. 340.

⁴⁵ Marx, 1977, ss. 108-109.

⁴⁶ Hobsbawm, 2005, s. 239.

* Burada Thünen, “soğuk iklimde yaşamının getirdiği ekstra maliyetleri Norveç ve İngiltere örnekleri üzerinden sıralamaktadır ve bir işçinin sıcak bir eve, yakıtta, sıcak tutan kalın giysilere ihtiyaç duymasını örnek vermektedir. Thünen, doğal kaynakların ülkeler arasındaki eşitsiz dağılımının yarattığı durumun üstesinden ancak daha yüksek zihinsel kapasite harcayıp verimliliği yükselterek gelinebileceğini eklemektedir. Bkz. Kiker, 1969, s. 341.

arttırmadaki önemini göstermek olduğu vurgulanmaktadır.⁴⁷

Bu noktada tekrar Smith'in emek ücretlerine yaklaşımına dönecek olursak nitelikli ve niteliksiz emek arası farkın haricinde başka noktalara da değindiğini görebiliriz;

“Emek ücretleri, işçiye karşı beslenmesi gereken güvenin azlığına ve çokluğuna göre değişir. Kendilerine emanet edilen değerli maddelerden ötürü, kuyumcularla cevahircilerin ücretleri, her yerde, değil yalnız eşit, hatta çok üstün marifet sahibi birçok başka işçilerin ücretinden fazladır. Sağlığımızı hekime, servetimizi, bazen hayatımızla şöhretimizi, avukata ve dava vekiline emanet ederiz. Böyle bir emanet, pek aşağılık ya da düşkün durumdaki kimselerin eline esenlikle bırakılmaz. ... Yetişmeleri için ayrılan uzun zaman ve büyük masraf, bu şart ile birleşince, bunların emek bedelini, ister istemez büsbütün arttırır”⁴⁸

1.2.1.2. Beşeri Sermaye Teorisine Duyulan İhtiyacın Tarihselliği ve Beşeri Sermayenin Hesaplanmasına Dair İlk Denemeler

*Burjuvazinin varoluş koşulları
onu hesap yapmaya zorlar.
Karl Marx.*

Kiker'e göre, bilimsel prosedüre “uygunluğu” ve bugünkü analizlere ışık tutması bakımından 1853 tarihli çalışmasında insanın parasal karşılığını ilk hesaplayan kişi William Farr'dır. Farr'ın temel yaklaşımı, insanların üretken olduktan sonra sermaye gibi görülmeleri ve vergilendirilmeleri gerekliliği olarak özetlenebilir.⁴⁹ Yani Farr'ın beşeri sermayeyi hesaplamasındaki amacının, insanları bireysel kapasitelerini dikkate alarak vergilendirmek olduğunu görüyoruz.

Beşeri sermayeyi hesaplamada başka bir yöntem Theodor Wittstein'in (1867) yöntemidir. Kiker'e göre, Wittstein'in analizinin temel özelliği diğer teorilere

⁴⁷ James L. Cochrane ve B. F. Kiker, “An Austrian Approach to the Theory of Investment in Human Beings”, *Southern Economic Journal*, Vol.36, No.4, 1970, s. 385. Çalışmada ayrıca eğitim yatırımı konusu, Avusturya Okulu perspektifinden ve kurumsal eğitim imkânı sağlayan bir sponsorluk ajansı örneği üzerinden ele alınarak bir model geliştirilmektedir. Modelde yıllık bütçesinin belli olduğu varsayılan bu ajansın her yatırım periyodu için elde edeceği maksimum kazancı (rates of return) sağlayacak paketi seçmesi gerekmektedir. Önemli nokta ajans yöneticisinin en uygun paket programı seçmesine ek olarak gerçekleşecek olan performanstır. Modelin 3 varsayımı; 1- 3 aylık 4 yatırım periyodunun varlığı, 2- her periyot için stajyer başına en uygun giderin belirlenmesi ve 3- optimal programı uygulamaktan kaynaklanan her periyottaki beşeri sermaye değerindeki artıştır.

⁴⁸ Smith, 2006, s. 115.

⁴⁹ Kiker, 1966, s. 482.

benzemesinde değil, yaşam boyu elde edilecek kazanımları, yaşam boyu yapılacak olan giderlere eşitlemesindedir. Dublin ve Lotka'nın beşeri sermaye hesaplamadaki amaçları ise, yaptıkları “yaşam sigortası işi”nin bir gereğidir. Bu tip hesaplama hem bir insanın yaşam süresini göz önüne alarak toplamda ne kadar süre ile yaşam sigortası primi ödemeyi tercih edeceği hem de görülmedik bir afet ya da prematüre bir ölüm sonucu *insanda maddedeleşmiş* maddi kayıpları* hesaplamada kullanılabilir. Buradaki düşünce, kişinin ölümü halinde, ailenin kişiye yaptığı yatırımın boşa gideceğidir. Dublin'in 1922 yılı A.B.D.'si için yaptığı tahmine göre, insanların sermaye olarak değeri, maddi değerinin beş katıdır.⁵⁰ Huebner'in A.B.D. için 1914 yılını dikkate alarak hesapladığı ulusal beşeri sermaye ise maddi sermayenin 6 ila 8 katı değerindedir.⁵¹

İnsan ve onun emeği arasındaki farka dikkat çeken ve insanın kendisini değil, yeteneğini beşeri sermaye olarak değerlendiren Nicholson, eğitimin veya işe hazırlık yapmanın önemini emeğin üretkenliğini yalnızca belirli bir periyot için değil yaşam boyu etkileyeceğinden gelmekte olduğunu iddia etmiştir. Petty'nin çalışmasını takip eden çalışmaların yapılmamış olmasını büyük bir talihsizlik olarak kaydeden Nicholson, bu durumun ulusal zenginliğin hesaplanmasında maddi zenginliğin insani zenginliğin önündeki pozisyonunu perçinlediğini belirtmektedir.⁵² Kitlese anlamda beşeri sermaye hesaplamasının zorluklarını bilen Nicholson, Robert Giffen'in “Growth of Capital” eserinin sunduğu içerik ve özellikle de ulusal gelir hesaplamasından yararlanarak Birleşik Krallığın 47 milyon Paund değerinde bir “yaşayan sermaye” sahibi olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁵³ Kiker'e göre Nicholson'ın diğer beşeri sermaye teorisyenlerinden temel farklılığı ne yatırımların geri dönüş oranını hesaplamaya çalışmış olması ne de ileride inceleyeceğimiz yatırım tüketim ikiliğini dikkate almış olmasıdır. Nicholson sadece kitlese anlamda beşeri sermayeyi hesaplamakla yetinmiştir ve pek çok ekonomist Nicholson'ın elde ettiği beşeri sermayenin fiziki sermayeye olan 5/1 oranını

* Bkz. John O. Ward, “Estimating Economic Loss in the Case of a Death of a Child”, *Journal of Forensic Economics*, 1989, ss. 19-29.

⁵⁰ Kiker, 1966, ss. 483-484.; Selma J. Mushkin, “Health as an Investment”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, Part 2, 1962, s. 151.

⁵¹ Kiker, 1966, s. 490.

⁵² B. F. Kiker, “Nicholson on Human Capital”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. XXI, No. 2, June 1974, ss. 171-173.

⁵³ Kiker, 1974, ss. 173-174.

kabul ettiğini belirtmektedir. Beşeri sermaye teorisinin kilit isimlerinden Schultz da bizzat beşeri sermaye kavramının babasının Nicholson olduğunu özellikle belirtmiştir.⁵⁴

Kiker, iktisatçıların insanları sermaye olarak değerlendirme sebeplerini üç başlık altında özetlemektedir; gerçek bir maliyet faktörü olarak insanları yetiştirmek – *bakım maliyetleri*- ve eğitime harcanan paralar, bu insanların emekleri ile ulusal refaha yaptıkları katkı ve son olarak bu iki faktör birlikte değerlendirildiğinde, insana yapılan harcamanın hem insanın üretimdeki verimliliğini hem de *ceteris paribus* ulusal refahı arttıracığı için.⁵⁵ J. Baptiste Say’ın görüşü de bu şekilde özetlenebilirken, J. Stuart Mill’in⁵⁶ “insan değer yaratan, refahı arttıran unsur değil, uğruna değer yaratılandır” açıklaması hassas bir noktanın daha altını çizmektedir; “tabii ki işgücü olarak sayılabilmesi için gereken kapasiteye sahip olması şartıyla”. Bu tanım aynı zamanda Leon Walras’ın “tüm insanlar bir çeşit sermayedir” görüşü ile Henry D. Macleod’un “üretken insanlar sermayedir” görüşünün ayırımında vücut bulmuştur.⁵⁷ Bu düşüncenin gelişmiş hali bir sonraki bölümde insan kaynakları yönetimi sistemi ele alınırken gösterileceği üzere “her insan kaynak değildir” yaklaşımında görülebilir.

Kiker, Von Thünen’in “İzole Devlet” adlı yapıtını ele alan Clark’ın da tıpkı diğerleri gibi yapıtın iki bölümü eğitimin emek verimliliğine etkisi ve insanları sermaye olarak değerlendirmeye yönelik tanımlayıcı şema ile ilgili olmasına rağmen Thünen’in beşeri sermayeye ilişkin görüşlerini dikkate almamasının üzerinde durmaktadır ve Thünen’in de iktisatçıların insanı sermaye olarak değerlendirmedeki isteksizliklerinin farkında olduğunu altını çizmektedir. Ancak ona göre bu durum politik iktisadın en önemli noktalarından birinde yaşanan kavram karmaşasından başka bir şey değildir ve “insanlar da sermayenin tabi olduğu kanunlara tabi olurlarsa özgürlük ve saygınlıkları mükemmel bir şekilde korunmuş olacaktır.”⁵⁸

Konu etimolojik tartışmadan, insanların değerini belirlemeye geldiğinde, bu amaçla kullanılan iki yoldan ilki, insanın tıpkı bir metaymışçasına üretim maliyetine

⁵⁴ Kiker, 1974, s. 176.

⁵⁵ Kiker, 1966, s. 485.

⁵⁶ Principles of Political Economy’den Aktaran Kiker, 1966, s. 486.

⁵⁷ Kiker, 1966, s. 487.

⁵⁸ Johann H. Von Thünen, **Der Isolierte Staat**, vol. ii, parti ii, translated by Bert F. Hoselitz (Chicago, Comparative Education Center, University of Chicago, originally published 1875), ss. 140-152.’den Aktaran: Kiker, 1969, s. 339.

bakmak diğeri ise sermayeye çevrilen çeşitli kazançlara bakmaktır. Bu iki yöntemi ve yapılan hesaplamaları incelemeyden önce insanı sermaye olarak değerlendirmedeki nedenleri toplarsak; ulusların güçlerini açığa çıkarmak, eğitim, sağlık ve göçün ekonomik etkilerini gösterebilmek, var olanlardan daha etkili vergi toplama planları yapabilmek, savaşların toplam maliyetini belirleyebilmek, halkı yaşamlarını ve sağlıklarını korumanın hem bireysel hem de ülkenin ekonomik yaşamına hissedilir ölçüde katkı yapacağından haberdar etmek ve kişisel yaralanma ve ölümlü davalarda jürilerin adil kararlar verebilmesini sağlamayı bu çerçevede sayabiliriz.⁵⁹

Thünen'in insanı sermaye olarak değerlendirmesi savaşa dair verdiği örneklerle daha iyi anlaşılabilir. Thünen, savaşta bir topu korumak için 100 kişinin feda edilebileceğini ancak bir insanın *maddi değerinin* bir topun beş katı olduğunu belirtmekte ve bu büyük kaybın sonuçlarının telafi edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca Thünen, savaşta babalarını yitiren çocukların, ailenin temel gelir kaynağından mahrum kaldığı için eğitimlerine devam edemeyeceklerini ve erken yaşta düşük ücretle çalışmaya başlayacaklarını bunun da bir kısır döngüye yol açacağını örnek vermekte ve bu kayıplara karşı *maddi çözümler** önermektedir.⁶⁰ Kiker, Thünen'in beşeri sermayeyi bir anlamda sosyal adalet boyutu ile ele aldığını belirtmektedir.⁶¹

Thünen'in bahsettiği yoksulluk kısır döngüsü üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır, yapılmaktadır. Gerçekten de beşeri sermayenin kuşaklararası yoksulluk üzerine etkisini ortaya koymak hesaplamaların başka bir nedenini oluşturmaktadır.** Yoksulluk kısır döngüsünün beşeri sermaye teorisi açısından önemi, kazançların, sadece yatırımın yapıldığı dönem ya da yatırımı yapan kişi ile ilgili değil, onlardan önceki kuşaklarla ve bu kuşaklardan kendilerine bırakılan mirasla, çekirdek aile yapısının bozulması v.b. faktörler ile birlikte değerlendirilmesidir. Bu bağlamda beşeri sermaye teorisi çerçevesinde kişisel yatırımlar ve bu yatırımların getirilerini değerlendirmeden

⁵⁹ Kiker, 1966, s. 481.

* Kaybın telafisi anlamında beşeri sermayeyi fiziksel sermayeye eşit koşan Thünen'in önerdiği çözümlerden ilki; savaşta ölen kişinin ailesine bu kişi için yapılmış olan eğitim masraflarının ödenmesidir. Diğer öneriler ise savaşta sakatlananlara ömür boyu asgari gelir sağlanması ve son olarak da sağlam dönemlere orduya hizmet ettiği süre kadar çalışma karşılığı paranın ödenmesidir. Bkz. Kiker, 1969, ss. 341-342.

⁶⁰ Kiker, 1969, s. 342.

⁶¹ Kiker, 1974, s. 171.

** Aile üzerine yapılan güncel çalışmalarda da bu olguya dikkat çekilmektedir. Hem ebeveyn hem de çocuk yönüyle yapılan bir çalışma için Bkz. Jonathan Bradshaw, Carol Stimson, Christine Skinner ve Julie Williams, **Absent Fathers? içinde** "Child Support: Who Pays?" bölümü, London: Routledge, 1999.

önce bu yoksulluk kısır döngüsü ve beşeri sermaye ilişkisini biraz daha irdelemek yerinde olacaktır.

Yoksulluk ve beşeri sermaye perspektifinden kuşaklar arası etkileşimin aile geliri, ebeveyn ölümü, eğitim ve sağlığa yatırımın etkisi üzerinden incelendiği Horrell, Humphries ve Voth'un çalışmasının temel iddiası Eski İngiliz Yoksulluk Yasası'nın kuşaklararası yoksulluk olgusunu hafiflettiğidir.⁶² Hunt 1601 Yoksul Yasası'nı şöyle değerlendirmektedir; "Yasanın ana maddeleri yoksulların yardım almasının resmen kabulünü ... çeşitli yoksul sınıfları için ayırıcı muamelenin sağlanmasını içeriyordu. ... bir ticaret dalında çırak olmak için çok genç olan fakir çocuklar pansiyonlara yerleştirilecekti, müstehak fakirlere ve işsizlere 1576 Kanunu çerçevesinde iş verilecekti, ıslah olmaz serseriler ıslah evlerine ve cezaevlerine gönderilecekti."⁶³

Horrell, v.d. çalışmalarında kullanılan veri setine dayanarak İngiltere'nin 18. ve 19. yy'lardaki durumu "minyatür bir refah devleti" olarak tanımlanmaktadır. Yine Eski İngiliz "Yoksulluk Yasaları"nın cömertlik, kesinlik ve güçlü yeniden dağıtım ile tanımlanmakta öte yandan yoksulluk yasalarının olumlu yönlerinin yanı sıra pek çok kişi için etkin çare anlamına gelirken bunun "herkes için çare" olmadığını da altını çizmektedirler.⁶⁴ Bu nokta aslında beşeri sermayeci bakış açısının tohum halinde görüldüğü dönemi özetleyen bir göstergedir. "*Kurtarabileceğimizi kurtaralım*" görüşünün uygulaması Yasa'nın kapsamına girenlere en azından "kendi kendini ayakta tutabilecek işlerde çalışabilmelerini sağlamış olmasıdır".⁶⁵

Yardımların içeriği fiziki anlamda hayatta kalma düzeyini sağlayan ve *Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamağa denk gelen* temel ihtiyaçların

⁶² Sara Horrell, Jane Humphries ve Hans-Joachim Voth, "Destined for Deprivation: Human Capital Formation and Intergenerational Poverty in Nineteenth-Century England", **Explorations in Economic History**, Vol. 38, 2001, s. 341. Çalışmada Londra'da 1756'da kurulmuş ve genç ve yoksul olan Londra'lı çocukları denizcilik alanında istihdam etme hedefi olan "The Marine Society" adlı şirketin 1770-1861 yıllarına ait 7180 gözlemin kayıtları kullanılmıştır. Yoksulluk Yasaları üzerine Ricardo'nun görüşü ise burjuvazinin tipik kaygısını yansıtır biçimde, Yasa'nın fakiri daha zengin yapacağına zengini daha fakir yapmak için hesaplandığı şeklindedir. Bkz. Ricardo, 2007, s. 95.

⁶³ E. K. Hunt, **İktisadi Düşünce Tarihi**, Müfit Günay (çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005, ss. 55-56. Yoksulluk Yasası Komisyon Üyesi olan Edwin Chadwick, ekonomik politikanın bir parçası olarak sağlık politikalarının yürürlüğe girmesi taraftarıydı. Ayrıca Chadwick'e göre bir ekonomist, ekonomi biliminde ilerleme için "bir insana basitçe bir sermaye yatırımı gibi davranabilirdi." Bkz. Mushkin, 1962, s. 150.

⁶⁴ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 353-355.

⁶⁵ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 363.

karşılanmasıdır.⁶⁶ Bu yasalara daha detaylı bir bakışla görülebilecek olan şey; yardım alanların ya da alamayanların kimi ortak özellikleridir. Örneğin, kronik hasta olanlar, deliler ve öksüz çocuklar gibi daha çok yardıma ihtiyacı olan kesimlerin çoğunluğu bu kapsam dışında kalmışlardır.⁶⁷ Bu durum insan olan ama işgücü piyasası işe yaramayacak olanların diğer bir deyişle “beşer” olan ama “sermaye” olamayanların kaderini çizmesi açısından önemlidir. İnsana insan olduğu için değer verdiği ve bu özelliği ile geçmiş yönetim anlayışlarından farklı olduğunu iddia eden İ.K.Y. sistemi incelenirken de buna benzer durumlar örneklendirilmeye çalışılacaktır.

Yoksulluk kısır döngüsü örneğine dönersek Horrell vd. göre çeşitli yoksulluk tuzaklarından bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki beslenme ilgilidir ve gelirdeki düzensizliğin insanın fiziki varlığına etkileri üzerine yoğunlaşmakta ve biyolojik anlamda hayatta kalma giderinin fiziki var oluş eşliğinin altında olmasının çalışma kapasitesini zayıflatacağının altını çizmektedir. Bu durumun günümüz 3. Dünya ülkelerinin yaşadığı yoksulluk ile de bağlantısı da kurulmaktadır.⁶⁸ Diğer bir yoksulluk tuzağı beşeri sermaye ile ilgilidir. Eğitim ve sağlığa yapılan kişisel yatırımlar ve yapılan bu yatırımlar üzerinden gelecekte elde edilecek gelirler üzerine kurulu olan beşeri sermaye perspektifinden yoksulluğa olan vurgu, eğitimin yarıda kesilmesi veya sağlığa yeterli kaynak ayrılmaması ile gelecekteki fırsatları kaçırma ve bunun sonucunda yoksulluk yaşamadır.⁶⁹

Yoksulluk kısır döngüsü tartışmasının bir başka boyutu doğa bilimlerinde yaşanan gelişmelerin açığa çıkardığı, annelerin sağlığının ve fetüsün bulunduğu ortamın, bebeğin bir yetişkin olduğunda; boy ve endamına, sağlığına ve verimliliğine etki ettiğini ortaya çıkardığı belirtilmekte ve bu bağlamda, yoksulluk ortamında büyüyen çocukların yetişkin olduklarında düşük gelir ile çalışıp işsizlik çekecekleri; kızların ise erken yaşta anne olacakları öne sürülmektedir. ... Öte yandan bu kısır döngünün kırılmasına dair yapılan şu tespit önemlidir; “en kırılgan çocukların beslenmeye dayalı beşeri sermaye tuzağından kurtulabilmeleri ve üretken işçilere

⁶⁶ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 357.

⁶⁷ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 355.

⁶⁸ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, ss. 339-344. Harbison ve Myers'in çizdikleri çerçeve ile birlikte değerlendirildiğinde bu görüş daha anlam kazanmaktadır.

⁶⁹ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 340.

dönüşebilmeleri için yeniden dağıtım stratejisi oluşturulması bir lüks değil bir ihtiyaçtır.”⁷⁰ Horrell v.d.’nin çalışmasında beşeri sermayeye yapılan yatırımın yoksullukla negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.⁷¹

Horrell vd. yaptığı çalışmanın alt okumalar yapmaya elverişli yaklaşımı “çalışan baba ve ev bakan anne” ikiliğini evrensel bir durum olarak alması ve buradan hareketle baba yokluğu sonucunda annenin çalışmasının çocukların beşeri sermaye kapasitelerini geliştirmelerini olumsuz etkileyecek bir durum olarak saptamasıdır. Bu saptama yapılırken iki önemli noktanın altı çizilmektedir; bunlardan ilki, ev işlerinin aksaması diğeri ise annenin çalışsa dahi baba kadar ücret alamayacak oluşudur. Bunun da bir adım ötesinde kadının elde ettiği ücretin yetersiz oluşu, çocukları çalışmaya itecek ve bu durum formel eğitimi aksatacaktır. Annenin çalışması her ne kadar ailenin o an için ayakta kalabilmesini kolaylaştırırsa da çocuğun gelecek yaşamı üzerinde “önü kapalı işlerde çalışmaya”^{*} kadar varabilecek olumsuz etkiler yaratacaktır. Bu durumun uç noktalarda yaşanması ise nesiller arası yoksulluğu arttıracaktır.⁷² Yapılan bu tespit, beşeri sermaye teorisi yardımı ile kadınların çocuk bakma ile daha çok meşgul olmalarını meşrulaştırıcı bir işlev görmektedir. Beşeri sermaye yatırımından elde edilecek kazançların hesaplanmasından beyaz, üniversite mezunu erkekleri inceleyen Becker’da da önem derecesine göre erkeğin ardından kadın ve siyahilerin değerlendirildiğini görmekteyiz.

Beşeri sermaye teorisinin bu yaklaşımı “yeni aile ekonomisi kuramı” ile örtüşmektedir. Yeni aile ekonomisi kuramına göre, kadının ev içi ücretsiz yeniden üretim faaliyetine yoğunlaşmasının nedeni, emek piyasalarında elde edeceği kazancın erkeklerden daha düşük olmasındandır. Bu analiz çerçevesinde, kadın emeğinin emek piyasasındaki getirisi artarsa, kadınların çalışma yaşamına katılımları artacaktır. Temel olarak, kadınların işgücü piyasasına girmesi ile aile ilişkileri arasında bu model dâhilinde bir bağlantı yoktur; kadınların emek piyasasına katılması ancak ve ancak

⁷⁰ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, ss. 340-341. Burada nesiller arası yoksulluk kısır döngüsüne işaret ediliyor. Öte yandan bu sayılan faktörlerin bireyin kontrolü dışında olduğu vurgusu yapılırken, toplumsal boyutun etkisine değinilmiyor. Ebeveyn yoksulluğu veri olarak alınıyor.

⁷¹ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 348.

^{*} İ.K.Y.’nde temel konulardan birisi olan “kariyer yolları”nın kapalı olmasına vurgu yapılıyor.

⁷² Horrell, Humphries ve Voth, 2001, ss. 342-343.

emek piyasası koşulları tarafından belirlenmektedir.⁷³ Teorinin en çok eleştirilen kısmı da budur. Bu noktada emek piyasalarının durumunu ve kültürel ve toplumsal cinsiyetçi yönleri ile birlikte analiz eden görüşleri dikkate almak gereklidir.

Jacob Mincer de eğitim yatırımı ve kazanç ilişkisini incelerken cinsiyetlere göre ayrı değerlendirmeler yapmayı bir yöntem olarak kabul etmekte ve kişiler arası kazanç farklılıklarını bu yolla açıklamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda Mincer, kadın ve erkeklerin örgün eğitim için yapılan harcamaların denk olduğu ancak işbaşı eğitimde bu oranın ortalama olarak 1'e 9 olduğu tespitinden hareketle yatırım teorisini cinsiyet temelinde detaylandırmaktadır. Mincer'e göre işgücünde yer alan ortalama bir kadın, üretken yaşamının yarısından azını çalışarak geçirmeyi beklemektedir. Bunun ardındaki neden, hem eğitim yatırımı sürecinde hem de bu süreçten sonra, çocuk bakımı gibi uğraşların varlığıdır. Ancak bir kadın kariyer planına öncelik verse ve işgücünden belirli süreler için ayrılmayı düşünmese dahi işbaşı eğitim alma fırsatı erkek çalışanlara oranla sınırlı kalacaktır. Bunda yukarıdaki nedenlerden ötürü işverenlerin erkekleri kadınlara tercih etmelerinin payı vardır. 1955 tarihli bir uluslar arası araştırma^{*} verilerine dayanan Mincer, araştırmanın kapsadığı ülkelerde kadınların ortalama çıraklık süresinin erkeklerinkinden daha kısa olduğunu belirtmekte ve bu sürelerin A.B.D.'de ciltçilik ve tekstil gibi kadınların yoğun olduğu endüstrilerde, erkeklerin yarısı kadar olduğuna dikkat çekmektedir. Mincer, yasal engellerden değil, fiziki yetersizliklerden kaynaklanmakla birlikte diğer endüstrilerde ise kadın çıraklığın ihmal edilebilir düzeyde az olduğunu da eklemektedir.⁷⁴ Basit ve net bir şekilde kurulan neden sonuç ilişkisiyle, eğitim yatırımı farklılıkları üzerinden kazanç farklılıkları açıklanmış olmaktadır.

Paula England ise, beşeri sermaye teorisinin mesleki cinsiyet ayrımcılıklarını açıklamakta yetersiz olduğunu Polachek ve Mincer'in çalışmalarının⁷⁵ eleştirisini yaparak ileri sürmektedir. Bu çalışmaların temelinde kadınların iş yaşamlarının çocuk

⁷³ Saniye Dedeoğlu, "Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği", **Toplum ve Bilim**, Sayı 86, Güz 2000, ss. 144-145.

^{*} Bu araştırma için Bkz. "The Apprenticeships of Women and Girls", **International Labor Review**, 1955.

⁷⁴ Jacob Mincer, "On the Job Training: Costs, returns and Some Implications", **The Journal of Political Economy**, Vol. 70., No. 5., Part 2., -Investment in Human Beings-, 1962, ss. 66-67.

⁷⁵ Burada detaylandırılmayan bu çalışmalar için Bkz. Jacob Mincer ve Solomon Polachek, "Family Investments in Human Capital: Earnings of Women", *Journal of Political Economy*, Vol. 82, 1974, ss. 76-108 ve Jacob Mincer ve Solomon Polachek, "Women's Earnings Reexamined", *Journal of Human Resources*, Vol. 13, 1978, ss. 118-134.

bakımı v.b. “geleneksel” nedenlerle kesintilerle sürdüğünden hareketle, çalıştıkları işi bırakmalarının daha kolay ve daha problemsiz* olacağı işleri seçtikleri ve bu işlerin de yine kadınların yoğunlukta olduğu, toplumsal saygınlığı az, giriş ücretleri yüksek ancak yaşam boyu sağlayacağı kazancın düşük olan işler olduğu şeklindeki neo-klasik önermesi yer almaktadır. Bu neo-klasik önerme üzerinden hareket eden beşeri sermaye teorisi, Polachek’in kullandığı 1967 tarihli A.B.D. Çalışma Bakanlığı Uzun Dönemli Araştırmalar (N.L.S.) verileri üzerinden eleştirmektedir. England’a göre N.L.S. verileri, kadın işçilerin yine kadınların yoğunlukta olduğu mesleklere girmeleriyle işgücü piyasası dışında kaldığında daha az ceza almaları** arasında bir bilgi vermemektedir. England, kadın işçilerin yoğunlukta olduğu meslekleri tercih etseler dahi işi bırakmalarının getireceği beşeri sermaye kayıplarının, erkek işçilerin yoğun oldukları mesleklere oranla daha az olduğu iddiasını isabetsiz bulmuş ve 1967 N.L.S. verileriyle 30-44 yaş aralığındaki kadınlarda, okula gitme, evde geçirilen zaman ve deneyimin sabit tutulduğunda kadınların erkeklerin yoğun olduğu mesleklerde istihdam edildiklerinde daha yüksek ücret alacaklarını ileri sürmüştür.⁷⁶

Konunun bir diğer boyutu ücretsiz ev emeğidir. Selma Mushkin, ücretsiz ev emeğine yaklaşımı ve beşeri sermaye olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceğini milli geliri arttırma çerçevesinde ele almaktadır. Ücretli ev işi yapanların aksine milli gelir hesaplanmasında dikkate alınmayan ve ölümü ya da maluliyeti ekonomik açıdan etkisiz kabul edilen bu grup, “yan komşularının ev işlerini ücretli yaptığı sürece” değeri hesaplanacak ve milli geliri arttıracak ancak “her koca kendi aşçısı ile evlenirse” milli geliri düşürücü etki yapacaktır.⁷⁷

Hem milli gelir hem de beşeri sermaye teorisi çalışmalarına konu olan ev içi hizmetlerin maddi değerinin hesaplanmasında kullanılan yollar ve karşılaşılan yöntemsel güçlükler, Janet C. Hunt ve Kiker’in ev içi hizmetlere yönelik çalışmaları

* Burada kastedilen, istihdamın sürekli değil de kesintilerle devam etmesinin, işi bıraktıktan sonra beşeri sermaye kapasitesinde minimum düzeyde bir düşüşün var olduğu işlerdir.

** “Smallest Penalty” ve “Penalized Less” terimleri kullanılmakta. England, N.L.S. verilerine dayanarak, kadınların yoğunlukta olduğu mesleklerdeki işi bırakma ile gerçekleşen nitelik kaybı ve beşeri sermaye kapasitesinin daralmasının erkek yoğun mesleklere göre daha az olmadığını belirtmektedir. England’a göre, işten ayrılma ile başlayan evde geçirilen sürenin uzunluğundan, büro işçileri teknisyenlere göre daha çok etkilenirken, hizmet işçileri de teknisyenlerden daha yüksek oranda etkilenmektedir. Paula England, “The Failure of Human Capital Theory to Explain Occupational Sex Segregation”, *The Journal of human Resources*, Vol. 17, No. 3, 1982, s. 365.

⁷⁶ England, 1982, ss. 358-369.

⁷⁷ Mushkin, 1962, ss. 140-141.

dair en uygun metodolojiyi tartıştıkları çalışmalarında ele alınmıştır. Ev içi emeğin değerini saptamak için üç yöntemden bahsedilen bu çalışmada ilk yöntem “piyasada çalışılıyor olursa idi” noktasından hareket eden fırsat maliyeti yaklaşımıdır.⁷⁸ Fırsat maliyeti yaklaşımının ev içi hizmetlerin homojen olmaması v.b. tüm sınırlılıklarına rağmen angarya işlere ayrılan zamanın değerinin daha yüksek kazançlı bireyler için diğerlerine göre daha yüksek olacağı sonucuna varılmıştır. Diğer bir yöntem ise, tüm zamanın ev için harcandığı ve bunun karşılığında piyasa ücreti üzerinden değerlendirildiği modeldir. Hunt ve Kiker’in kullanmayı uygun bulduğu yöntem ise ev içi hizmeti kategorilere ayırarak* her bir işi o iş için bir haftada harcanan süre ve o işin tam zamanlı piyasa fiyatı üzerinden değerlendirilmesidir. Çalışmada, Güney Carolina eyaletinde yer alan ve eşlerin ikisinin de hayatta olduğu 500 evden oluşan örneklem üzerinde yapılmış olan 1978 Anket verileri kullanılmıştır. Çalışmanın vardığı sonuç 1978 yılı için, çalışmamaktan kaynaklanan yıllık fırsat maliyeti olan 1.000 \$’ın yanında kadının 6 kategoriye ayrılmış ev hizmetlerinin haftada 7 gün çalışma üzerinden yıllık piyasa değeri 14.250 \$, asgari ücret üzerinden hesaplandığı takdirde ise 7.650 \$ olarak hesaplanmıştır. Hunt ve Kiker çocuğun büyümesi ile birlikte her yıl bu değer düşeceğini de eklemekte ve çalışmada kullanılan verilerin ait olduğu yer, yıl ve metodolojik kısıtlardan ötürü sonuçların genelleştirilmemesi gerekliliğinin de altını çizmektedirler.⁷⁹

Kadın-çocuk ve beşeri sermaye ilişkisini de ele alan Horrell vd. çalışmasına dönersek, çalışmada kullanılan “The Marine Society” şirketinin sağladığı veri setine dayanarak yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, iki ebeveynli ailelerin temel geçim standartlarının daha iyi olduğu, tek ebeveynli (aile reisi kadın) ailelerin ise daha düşük standartlarda yaşadığı görülmüştür. İki aile tipi arasında çocukların işe başlama yaşları dikkate alındığında 11.4 yaş ve 10.3 yaş farkı görülmektedir. Babasız evlerde yetişen çocukların beşeri sermaye kapasitesini geliştirememesi dışında, çalışan annenin

⁷⁸ Janet C. Hunt ve B. F. Kiker, “Valuation of Household Services: Methodology and Estimation”, *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 46, No. 4, 1979, ss. 697-698.

* Ev içi hizmetler yemek yapımı, çamaşır yıkanması, ev temizleme, alışveriş yapma, çocuk bakımı ve tamirat işleri gibi genel aktiviteler olmak üzere 6 kategoriye ayrılmıştır. Bu işler için ayrılan zaman ise, hem cinsiyet hem de ırk (siyahi-beyaz) temelinde ele alınmıştır. Hesaplamalarda 27 yaşında, beyaz, lise mezunu, evli ve 4 yaşında bir çocuğu olan, eşi 30 yaşında, lise mezunu ve 6 yıldır saatte 5 \$ kazanan bir kadının ev hizmetlerini gördüğü için vazgeçilen yıllık kazancının 1.000 \$ olduğu varsayılmıştır.

⁷⁹ Hunt ve Kiker, 1979, ss. 697-704.

çocuklarla ilgilenememesi –*özellikle çalışmaktan kaynaklanan yorgunluktan dolayı-*, yiyecek kalitesi ve besin değeri düşük gıdalarla beslenme gibi başka etkileri de vardır. Görüldüğü gibi çocuğun bakımı ve gelişiminde anneye merkezi bir rol verilmektedir.⁸⁰ Yapılan örneklemeden, diğer faktörler sabit tutulduğunda çıkan sonuç ailede babanın olmasının çocuğun kalifikasyonuna olumlu etki yapmakta olduğudur. Tabii burada babanın salt varlığı değil, babanın nitelikliliğinin derecesi de çocuğun beşeri sermaye kapasitesi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bu saptama bir adım ileriye götürüldüğünde ortaya çıkan, yetersiz beşeri sermaye kapasitesine sahip çocukların (The Marine Society örnekleme sadece erkek çocuklar üzerinedir) birer baba olduklarında, yetersiz kapasitelerinden dolayı kendi çocuklarına katkılarının minimum düzeyde gerçekleşeceği ve bu çocukların daha iyi iş imkanlarına ulaşmada dezavantajlı olacakları ve nihayet yoksulluğun bir nesilden diğerine geçişidir.⁸¹

Beşeri sermaye teorisinin önde gelen isimlerinden Gary Becker de, eğitim konusunda çok çocuklu ailelerin karşılaştığı yoksulluk kısır döngüsünden söz etmektedir. Buna göre, çok çocuklu ailelerin her bir çocuğa eğitimi için ayırabildikleri pay azalmakta ve bu durum beşeri sermayenin gelişimine olumsuz etki yapmaktadır. Bu durum çok çocuklu ailelerin vergilendirilmesi gibi durumlarda daha da olumsuz bir hal almaktadır. Bu tespiti etnisite ve beşeri sermaye ilişkisi ile birlikte değerlendiren ve sonuçları “büyüleyici” bulan Becker, A.B.D.’deki Japonların, Çinlilerin, Yahudilerin ve Kübalıların küçük aile yapısına sahip olup çocuklarına iyi eğitim imkanları sunabildikleri, Meksikalıların, Porto Rikoluların ve siyahilerin geniş aile yapıları sonucu çocuklarının eğitim konusunda sıkıntı çektiklerini söylemektedir.⁸²

Becker’in Nigel Tomes ile birlikte yaptığı çalışmada, ailenin kazançlarının ve çocuklarına bıraktıkları mirasın nesiller arası tüketim eğilimine etki edeceğini ve ayrıca

⁸⁰ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, ss. 346-347.

⁸¹ Horrell, Humphries ve Voth, 2001, s. 350-352. Bradshaw v.d. yaptığı araştırma 1998 verileri ile İngiltere’de çocuğundan ayrı yaşayan babaların sadece %57’sinin çocuğa dair bakım masraflarını süreklilik arz eden bir şekilde üstlendiği belirtilmektedir. Bradshaw v.d. 1999, s. 126. Çalışan babaların çocukları için yaptığı ödemenin daha yüksek olduğu belirtilmekle birlikte ailesinden ayrı yaşayan tüm babalar dikkate alındığında çocuk başına haftalık ortalama 26 pound ödenmektedir. ss. 146-147.

⁸² Gary Becker, *Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd Edition, Chicago: The University of Chicago Press, 1993, ss. 22-23. Schultz ise farklı kültürlerden gelen insanlara dair bu kadar kolay bir yanıt vermektan kaçınmakta ve bir yöntem olarak “neden” sorusunu derinliğine yanıtlamak gerektiğinin üzerini çizmektedir. Bkz. Theodore W. Schultz, *Origins of Increasing Returns*, Cambridge: Blackwell Press, 1993, ss. 38-39.

ailedeki çocuk sayısının çocuk başına yapılan yatırımla negatif ilişkili olduğundan, hem tüketim ve refah hem de çocukların kendilerine uygun eş seçimine dahi etkide bulunacağını ileri sürülmektedir.⁸³ Geliştirdikleri model, çocuklarının refahını düşünen ailelerin fayda maksimizasyoncu davranışı üzerine kuruludur. Modele göre, nesiller arasındaki mobilitenin derecesi ailenin yatırım ve tüketim fırsatları arasındaki fayda maksimizasyoncusu davranışıyla farklı şans çeşitleri arasındaki etkileşimle belirlenir. Becker ve Tomes'in ulaştığı sonuca göre, yoksulluk, kuşaktan kuşağa geçen kalıcı bir "kültür" değildir ve neredeyse tüm avantaj ya da dezavantajlar üç nesil içinde tamamen ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu sorunun hem doğurganlığın zaman içinde düşmesi hem de devlet sübvansiyonlarının artması ile giderek daha önemsiz hale geleceği de eklenmektedir.⁸⁴

Kuşaklararası beşeri sermaye geçişi üzerine yapılan bir başka çalışma, Norveç'teki kamusal eğitim reformunun (1960–1972) ebeveyn eğitimi üzerine etkileri incelemektedir.⁸⁵ Çalışmanın özelliği, iyi eğitim almış ve bunun sonucunda yüksek gelir elde eden ebeveynlerin çocuklarının da "aynı yoldan geçeceği" ve iyi eğitim almış olan ebeveynlerin almamış olanlardan farklı olarak çocuklarının eğitimine daha çok masraf yapacakları şeklindeki en temel iki iddiaya değil, nesiller arası beşeri sermaye geçişinin ebeveynlerin eğitimi ile mi yoksa ailenin karakteristik öğeleri eşdeyişle "genetik etkilerle" mi ilgili olduğu üzerine yoğunlaşmış olmasıdır. Çalışma aile karakteristiğinin belirleyiciliği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın belki de en önemli kısıtı, Norveç'teki reformun 12 yıllık bir süreyi kapsamaması ve 1960'dan önce, süreç içinde ve 1972'den sonra doğan ebeveynlerin davranışlarındaki farklılıklardır.⁸⁶ Bir bütün olarak ebeveynlere ilişkin elde edilen; "alınan eğitimin bir yıl artışı, çocuklarının aldıkları

⁸³ Gary Becker ve Nigel Tomes "Human Capital and the Rise and Fall of Families", Becker, **Human Capital içinde**, s. 259.

⁸⁴ Becker ve Tomes, 1993, ss. 290-292.

⁸⁵ Sandra E. Black, Paul J. Devereux ve Kjell G. Salvanes, "Why the Apple Doesn't Fall Far: Understanding Intergenerational Transmission of Human Capital", **IZA Discussion Paper** No.926, November 2003. Reformun en çok öne çıkarılan özelliği reform öncesi 7 yıl olan zorunlu eğitimin reformdan sonra 9 yıla çıkarılması, yüksek eğitime sağlıklı bir geçişin altyapısının oluşturulması ve hem sosyo-ekonomik hem de coğrafik farklılıkların eşitlenmesi hedefidir. (s.7) Fırsat eşitliğini sağlayan bu tarz bir kamusal reformla sağlanacak olan yararların bir sonraki kuşak üzerinde de etkili olacağı ve "daha iyi eğitilmiş vatandaşların" çocuklarının eğitimine daha çok yatırım yapacakları varsayılmaktadır. Çalışmanın odağında, o dönemin çocukları ve 2000 yılının ebeveynleri (20-35 yaş aralığı temel varsayımı altında) olan kişilerin, çocuklarının alacakları eğitimde ne ölçüde ve nasıl etkili oldukları yer almaktadır.

⁸⁶ Black, Devereux ve Salvanes, 2003, ss. 6-7.

eğitimi 0.15 yıl arttırması”⁸⁷ sonucuna ek olarak, anne ve babaların –*reformdan önce ya da sonra eğitim almaları ile ilgili olarak*- eğitim düzeyleri aracılığıyla “birbirlerine uygun eş olup olmadıkları” dikkate alınarak ayrı ayrı analizler de gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın vardığı sonuca göre, annelerin beşeri sermaye birikimi çocukların optimal beşeri sermaye tercihlerinde doğrudan etkilidir⁸⁸ ve yalnızca anne ve oğul arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Anne-kız, baba-oğul, baba-kız arasında ise böyle bir ilişki saptanamamıştır.⁸⁹

1.2.2. ELEŞTİREL YAKLAŞIM

Yoksulluk kısır döngüsü v.b. çalışmaların özünde çeşitli perspektif ve nedenlerden ötürü yüksek ücret elde etme ya da edememe sorununun olduğu görülmektedir. Ücret konusu ele alındığında ise, hem daha uzun süre çalışma hem de eğitim ile daha nitelikli hale gelip çalışma durumlarına artı değer teorisi ile yaklaşan Marx’ın görüşleri önem kazanmaktadır. Üretken emek ve üretken olmayan emek tartışmasını ele alan artı değer yaklaşımının özünde, işçi ücretlerinin yaşamı sürdürebilmek için gerekli malların fiyatlarıyla ilgisi kurulur. Yaşamı sürdürebilmek için gerekli maddelerin fiyatlarındaki ucuzlama, artan işçi verimliliği ve uzayan işgünüyle birlikte düşünüldüğünde, haftalık ya da aylık olarak anlaşılmış olan ücret düzeyi işçinin çalışmasının giderek azalan bir bölümüne tekabül edecektir. Burada, karşılığı ödenmeyen ve sermayedar tarafından el konulan emek Marx’ın tanımıyla sermayenin, iktisadi bir aktör olarak da sermayedarın temel güdüsü olan karın kaynağını oluşturmaktadır.

“Bir kapitalistin mere existence’ı* emeğin üretkenliğine, mutlak üretkenliğine değil, göreceli üretkenliğine bağlıdır. Örneğin bir günlük emek yalnızca işçiyi yaşatmaya, yani emek gücünü yeniden üretmesine yetiyorsa, mutlak anlamda işçinin emeği üretkendir, çünkü yeniden üretmektedir; yani, tükettiğine (kendi emek gücünün değerine) eşit değeri, sürekli olarak yenilemektedir. Ama

⁸⁷ Black, Devereux ve Salvanes, 2003, s. 17. “0.15 yıl” süresi başka çalışmalarda da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Ahlburg’un çalışmasında verilen örnek, babası bir işçi değil de herhangi bir profesyonel olan ve böylece “fazladan bir yıl daha eğitimini sürdürebilecek olan” bir çocuğun doğacak olan her kardeşinin, onun eğitime ulaşma süresini 0.15 yıl kısaltacağı ve bunun da yaşamının ilerleyen dönemlerinde gelirinde ciddi farklılıklara yol açacağı ileri sürülmektedir. Bkz. Dennis Ahlburg, “Intergenerational Transmission of Health”, *The American Economic Review*, Vol. 88, No.2, 1998, s. 266.

⁸⁸ Black, Devereux ve Salvanes, 2003, s. 25.

⁸⁹ Black, Devereux ve Salvanes, 2003, s. 24.

* Salt varoluşu.

kapitalist anlamda, bu emek üretken değildir, çünkü hiçbir artı değer üretmemiştir.”⁹⁰

Marx’ın burada vurguladığı üretkenlik, görelî üretkenliğe dayanır. Yani emekçi yalnızca eski bir değeri yenilemekle kalmaz, ayrıca, onun işçi olarak yaşamını sürdüreceği miktarda üründe maddeleşen emek-zamanından daha fazlasının kendi ürettiği üründe maddeleştiği yeni bir değer yaratır. Sermayenin varlığı, bu tür üretken ücretli emek üzerine kurulmuştur.⁹¹ Friedrich Engels’e göre, üretimin o günkü durumunda, insanın emek-gücü bir günde, bizzat kendisinde bulunandan ve kendisinin mal olduğundan daha büyük bir değer yaratmakla kalmaz; her yeni bilimsel bulguyla, her yeni teknik buluşla, günlük üretiminin günlük maliyeti aşan bu fazlalığı artar ve dolayısıyla da işgününün işçinin günlük ücretini karşılamak için çalıştığı bölümü azalar; öte yandan da işgününün işçinin karşılığını almaksızın emeğini kapitaliste armağan etmek zorunda olduğu bölümü artar.⁹²

“Artı değer avı”, sermaye-emek çelişkisinin kaynağıdır ve kapitalist üretime çelişik niteliğini verir. Temel konu olan verimlilik dikkate alındığında kapitalistin gözünde, yalnızca artı değer yaratan bir çalışma, verimli, üretken bir çalışmadır. Mutlak ve görelî olarak önümüze iki şekilde çıkan artı değeri arttırmanın iki yolundan ilki, işgününü uzatmaktır. Emek gücünün değeri değişmediğinden, gerekli emek zamanı değişmeyecek; ancak artı emek zamanı artacağından artı değer oranı yükselecektir. Diğer yol ise, işgününün uzunluğunu değiştirmeden sömürü derecesini yükselten emek verimliliğinin artmasıdır. Emek verimliliğinin artması sonucunda gerekli emek zamanının azalması ve artı emek zamanının artmasıyla elde edilen artı değer, nispi artı değerdir.⁹³ Kapitalist sistemde emek üretkenliğinin düzeyi oldukça yüksektir ve işçinin geçim giderleri sürekli yeni üretilen değerın niceliğinden daha düşüktür. Ücretin karşılığı her zaman, ancak işgününün bir bölümüdür. Bu bölümden fazlası, yani artı değer işçinin harcadığı, kapitalistin karşılık ödemeksizin el koyduğu ödenmemiş

⁹⁰ Marx, 1998. s. 143.

⁹¹ Marx, 1998, s. 143.

⁹² Friedrich Engels, “Sunuş Yazısı”, Karl Marx, **Ücretli Emek ve Sermaye-Ücret, Fiyat ve Kar** içinde, Ankara: Sol Yayınları, 1977, s. 24.

⁹³ Zubritski, Mitropolski, Kerov, **Kapitalist Toplum**, Sevim Belli(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1995, ss. 17-19. Ayrıca üretimde yeni teknolojileri ilk defa kullanıyor olmaktan kaynaklanan, ancak zamanla teknolojinin ucuzlayıp yaygınlaşmasıyla ortadan kalkan ve teknolojik gelişimin sürekliliği sonucu bir döngü olarak tanımlanan “ek artı değer” için Bkz. P. Nikitin, **Ekonomi Politik**, Hamdi Konur(çev.). 9. Baskı, Ankara: Sol Yayınları, 2005, ss. 88-89.

emektir.⁹⁴ Daha da öz bir ifade ile işçiler tarafından üretilen değerle, işgücünün değeri arasındaki farktır.

Marx'a göre, işin yoğunluğunun arttırılması ya da bir saatte harcanan toplam emeğin çoğaltılması işgününün azaltılması ile birlikte giderse, kazançlı çıkacak olan gene işçi olacaktır. Buna karşın, bu sınır aşılsa, işçi bir yandan kazandığını, öte yandan yitirir ve on saatlik emek önceki 12 saatlik emek kadar yıkıcı olur.⁹⁵

“Beşeri sermaye”nin sahibinin emekçi olmasına ve klasiklerdeki bariz “nitelikli emek-niteliksiz emek” şeklindeki ayrıma rağmen, kavramda neden emeğin yer almadığı sorusunu sormak gereklidir. Bu sorunun pek çoğu tarafından ideolojik addedilecek ancak bizce en yerinde yanıtı, Marx'ın merkezi bir önem verdiği emek-sermaye çatışmasını kavram düzeyinde bile unutturma ya da gizleme amacıdır. Zira Marx, “sermaye ücretli emek varsayımına, ücretli emek de sermaye varsayımına dayanır. Bunlar birbirinin koşuludurlar; karşılıklı olarak birbirlerini yaratırlar”⁹⁶ diyerek önemli bir tespit yapmıştır ve Marx'a göre, bütün işçilerin aynı zamanda kapitalist, yani sermaye sahibi olması demek, sermayeyi karşıtı olmadan, onsuz kendisinin de var olamayacağı “ücretli emek olmadan” varsaymak ve onu öyle kabul etmek anlamına gelir.⁹⁷ Marx'ın bu tespiti, beşeri sermaye teorisine, bilgi toplumu ve bilgi işçileri anlatıları ile birlikte değerlendirildiğinde bize yaşadığımız yüzyıl için elverişli bir hareket noktası sağlayacaktır.

Smith'in işçilerin eğitimine verdiği öneme Marx'ın yaklaşımı şöyledir; “insan sever iktisatçılarda öğretimin gerçek anlamı şudur: her işçiyi mümkün olduğu kadar çok işkolunda eğitmek, öyle ki, yeni bir makinenin kullanılması ya da işbölümünde herhangi bir değişiklik yüzünden, bir işkolundan kapı dışarı edildiği zaman, başka bir yerde mümkün olduğu kadar kolay iş bulabilsin.”⁹⁸ Smith'in yaptığı gözlemi doğruluğuna inanan Ricardo da ekonomi politikle ilgilenmeye başladığı ilk zamanlarında, makineleşmenin üretken işçilerin bir kısmının işsiz kalmasına yol açacağını öngörmüş

⁹⁴ Ernest Mandel, **Marksist Ekonomi Kuramına Giriş**, Ali Ünlü(çev.), İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları, 1998, ss. 26-28.; Marx, 1977, ss. 137-141.

⁹⁵ Marx, 1977, s. 155.

⁹⁶ Marx, 1977, s. 45.

⁹⁷ Marx, 1977, s. 89.

⁹⁸ Marx, 1977, s. 78.

ancak bu işsizliğin sermayeyi üretken olarak kullanmak isteyen sermaye sahipleri tarafından topluma yararlı ve mutlaka talep edilecek olan bir başka metanın üretiminde kullanılabileceğini düşünmüştür. Ancak, işsiz kalanların nüfusun geri kalan kısmı üzerindeki etkisi ve istihdam için rekabete girişmesinin ücretlerin değerini düşüreceğini ve emekçi sınıfların durumunu maddi olarak çok kötüleştireceğini tespit eden Ricardo, fikrini değiştirmiştir.⁹⁹ Bu, Ricardo'nun Smith'den çok Marx'a yakın olduğu bir noktadır.

Marx'a göre, bütün öteki metalarda olduğu gibi, emeğin değeri de, onu üretmek için gerekli emek miktarı ile belirlenir. Bir kimsenin emek gücü, ancak onun yaşayan kişiliğinde var olur. Bir kimsenin kendini yetiştirmek ve yaşamını sürdürmek için belli miktarda geçim araçları tüketmesi gerekir. Ama insan da, makine gibi yıpranır ve onun yerini başkasının alması gerekir. Emek pazarında onun yerini alabilsin ve emekçiler soyunu sürdürüp gitsin diye, kendi öz geçimi için gereksinme duyduğu geçim araçları kitlesi dışında, ona belli sayıda çocuk yetiştirmesi için de belli miktarda geçim araçları gereklidir. Ayrıca emek gücünü geliştirmek, belli bir beceri kazanmak için, bunun dışında kalan miktarda değerler de harcanmalıdır. Son olarak belirtmemiz gerekir ki, Marx, amacı bakımından eğitim ve gelişme maliyetleri önemsiz olan ortalama emeği dikkate aldığını belirtmekte ve sonuç olarak emek gücünün değerinin, emek gücünün üretimi, geliştirilmesi, bakımı ve sürdürülmesi için gerekli birincil nesnelere değeri tarafından belirleneceğini ifade etmektedir.¹⁰⁰

1.3. MODERN BEŞERİ SERMAYE TEORİSİ

Becker'a göre, 1960'larda başlayan beşeri sermaye "devriminin öncüleri" Chicago ekolünden olan Ted Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman, Sherwin Rosen ve birçok başka kişidir.¹⁰¹ Blaug da bu alana dair yapmış olduğu bibliyografyada, Becker'in çalışmasının 1964 tarihli ilk baskısından öncü bir teorik çalışma olarak bahsetmektedir.¹⁰² Beşeri sermaye teorisini tarihsel perspektifte ele alan ve bu alanda

⁹⁹ Ricardo, 2007, ss. 335-341.

¹⁰⁰ Marx, 1977, ss. 135-136.

¹⁰¹ Becker, 1993, s. 15.

¹⁰² Mark Blaug, **Economics of Education: A Selected Annotated Bibliography**, New York: Pergamon Press, 1966, s. 16'dan Aktaran: Scott R. Sweetland, "Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry", **Review of Educational Research**, Vol. 66., No. 3., Autumn 1996, s. 352. Ayrıca Bkz. Mark Blaug, "The Empirical Status of

gerek kişisel gerekse de başka akademisyenlerle pek çok çalışması olan Kiker de özellikle Becker'a dikkat çekmektedir. Öte yandan teori, çeşitli büyüme ve kalkınma modelleri ve hatta göç çalışmaları ile de yakından ilişkilidir. Ancak bizim bu teori ile ilişkimiz, eğitimsizliğin getirdiği niteliklilik ve verimlilik artışının, insan kaynakları yönetimi sisteminin temelini oluşturması üzerine kuruludur ve çalışmamızın genelinde yapacağımız analiz mikro düzeyde, yani işyeri düzeyindeki yansımalarla sınırlı olduğundan, Becker, Schultz, Mincer v.d. önde gelen teorisyenlerin çalışmalarına yoğunlaşacağız. Önemli görülen kimi spesifik çalışmaları ise bölüm boyunca detaylı olarak inceleyeceğiz.

Beşeri sermaye teorisinde Smith ile birlikte en çok atfı yapılan kişilerden olan Marshall, insan kalitesindeki gelişmelerle ilgilenmiş ve bu sebeple kaliteyi artırıcı eğitim v.b. gelişmeleri sermaye yatırımları olarak değerlendirmiştir. Bunun bir adım ötesinde, Marshall, tüm sermaye yatırımları arasında en değerlisini insana yapılan yatırımlar olarak kabul etmektedir.¹⁰³ Marshall, emeğin yeniden üretimi sürecine de dikkat çekmekte ve nitelikli bir adamın ancak; eşinin “evinin mutlu bir yuva olmasını sağlayan, çocuklarını zihnen ve bedenen iyi yetiştiren, dürüst, temizliğe önem veren, nazik ve cesur bir eş ile birlikte düşünülebileceğini” belirtmekte ve bu masrafların da beşeri sermaye hesaplanırken dikkate alınmasını öne sürmektedir.¹⁰⁴ Kadınlara yönelik bu tarz çıkarımlarla yetinmeyen Marshall, işçi sınıfına mensup bir çocuğa yapılan, çalışma çağına dek yapılan yatırımı ortalama 200 Paund tahmin olarak etmiştir. Bu ortalama tahmini detaylandırmak gerekirse, Marshall'a göre, İngiliz işçi sınıfının yarısına yakın bir kısmı ya da nüfusun %40'ı için bu miktar yaklaşık 100 Paund, %20'si için yaklaşık 175 Paund, diğer %20 için yaklaşık 300 Paund, %10'u için 500 Paund ve kalan %10 nüfus için yaklaşık olarak 1200 Paund'dur.¹⁰⁵

Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, No. 3, 1976, ss. 827-828.

¹⁰³ Alfred Marshall, *Principles of Economics*, 8th Edition, London: MacMillan Co., 1959, s. 469'dan Aktaran: B. F. Kiker, “Marshall on Human Capital: Comment”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 76 No.5, 1968, p. 1088.; Harbison ve Myers, 1964, s. 3.; Marshall sağlık ve zindeliğe sahip olmayı da bu bağlamda ele almaktadır. Bkz. Schultz, 1993, s. 21.

¹⁰⁴ Marshall, 1959, s. 469'dan Aktaran: Kiker, 1968, s. 1089. Bu konuda Marshall ile Mushkin'in görüşleri birbirine zıttır.

¹⁰⁵ Marshall, 1959, ss. 469-470'dan Aktaran: Kiker, 1968, ss. 1089-1090.

Çocuklar için yapılan harcamaların yatırım olarak değerlendirilmesine daha güncel çalışmalarda da rastlamaktayız. Örneğin Ward, çocuk yaşamının değerini asıl ve maddi değer olmak üzere ikiye ayırmakta ve asıl değerın hesaplanmasını oldukça spekülâtif bulmaktadır. Çocuk ölümlerinin maddi değerini hesaplamada 2 temel yöntemden bahseden Ward, ilk yöntemi, sağlam kayıtlara dayanma şartı ile ebeveynlerin yaptığı harcamaların, çocuğun “eğer hayatta olsaydı çalışarak elde edeceği getirilerden” düşülmesidir. İkinci yöntem ise çocuğa yapılan harcamayı sadece kendisi için değil toplum için de doğrudan “yatırım” kabul etmekte (toplumun bir çocuğun eğitimi için yıllık ortalama 3.970 \$ yatırım yaptığı belirtilmektedir) ve çocuğun ölümünü hem ailenin yaptığı giyim kuşam, okul masrafları yüzünden hem de toplumsal açıdan maddi kayıp olarak değerlendirmektedir.¹⁰⁶ Yatırım açısından bakıldığında yaşam değerini hesaplamının daha kolay ve daha gerçekçi olacağını belirten Ward’a göre, çocuk yetiştirmenin eğitim ve sağlık maliyeti dışında, annenin çocuğa hamileliğinde piyasa ücret haddinden işgücü piyasasında yer alamamasını da (fırsat maliyeti) eklemek gerekir.¹⁰⁷

Marshall’ın beşeri sermaye teorisindeki popülerliği bu alandaki diğer akademisyenler arasında çeşitli tartışmaları da tetiklemiştir. Örnek olarak Kiker ve Richard Blandy arasında, Marshall’ın “beşeri sermaye” kavramı için kullandığı gerçekdışı* nitelemesinden çıkan bir tartışma verilebilir. Bu tartışmada Kiker, Marshall’ın beşeri sermayeyi gerçekdışı kabul edene kadar ekonomik düşüncede belirli bir yer işgal ettiğini ifade etmiştir ve daha sonra analizini tarihsel bir düzeye kaydırmıştır.¹⁰⁸ Blandy ise; Kiker’in bu vurgusunu spekülâtif kabul etmiş ve Marshall’ın “beşeri sermaye gerçekdışıdır” sözünü kabul etmenin, onun insanların kalitelerindeki artışı sermaye yatırımı olarak gören çalışmasının özünü anlamamak ve kitabının önceki baskılarında “*personal capital*” gibi açık tanımlayıcı şemaları görmezden gelmek demek olacağını ileri sürmüştür. Blandy, temel olarak Marshall’ın,

¹⁰⁶ Ward, 1989, ss. 20-21. Çocuk ne kadar erken ölürse hesaplamının o kadar soyut olacağı eklenmektedir. Çalışmada A.B.D.’deki bir ailenin çocuğunun ölümündeki maddi kaybı 1985 nüfus sayımı verilerinden yararlanılarak 42.171 \$ olarak hesaplanmıştır. Ward, 1989, s. 22.

¹⁰⁷ Ward, 1989, ss. 26-27.

* Marshall üzerine yapılan tartışmanın ana metni için Bkz. Alfred Marshall, **Principles of Economics**, 9th (Variorum) edition, Edt. By C. W. Guillebaud, 2 Vols, London: Macmillan Co., for the Royal Economic Society, 1961.

¹⁰⁸ Kiker, 1966, s. 481.

beşeri sermaye kavramını gerçekdışı bulmaktan ziyade çalışmasının geneli dikkate alındığında, kavramı yalnızca günlük yaşamda kullanmayı kullanışlı bulmadığını ileri sürmüştür.¹⁰⁹ Kiker ise, Marshall'ın insan kalitesindeki gelişmeyle ilgilendiği noktasında Blandy ile uyum içinde olduğunu belirtmiş ve zaten bu noktanın Marshall'ı bu gelişmeleri sermaye yatırımı olarak kabul etmeye götürdüğünü ifade etmiştir.¹¹⁰

Schultz da, “Reflections on Investment in Man” adlı çalışmasında, insanlara yatırım yapma fikrinin abesle iştigal etmeyeceğini ve bunun aksine tasarrufların sermaye formatında ölçülebilmesi yönüyle önemli ölçüde evrim geçireceğini belirtmektedir. Schultz'un çalışmasındaki ilk iddiası milli ekonomi düzeyinde (A.B.D.) sermaye mallarında, binalarda, sahip olunan ekipmanlarda ve envanterde, yani özel sermaye stokunda gelirlere göre azalış söz konusu olduğu, bununla birlikte beşeri sermaye stokunda gelire oranla artışın varlığıdır. Sabit sermayenin eski oranında kaldığı varsayılrsa dahi, açıklanamayan ekonomik büyüme, beşeri sermaye stokunu işaret etmektedir. İkinci iddiası ise, ücret ve maaşların örgün eğitime, sağlığa, iş başı eğitime, iş fırsatları ile ilgili edinilen bilgiye bağlı olarak değişeceği.¹¹¹ Bu iddia, her ne kadar beşeri sermaye terimi veya benzeri bir ifade kullanmasa da, işbaşı eğitim ve nitelikliliğe önem veren ve bilimsel yönetimin kurucusu sayılan Taylor'un görüşleri ile de uyumludur;

“... siz ve elemanınız o kadar yetenekli bir hale geldiniz ki, rakibiniz ve elemanı günde bir çift ayakkabı yaparken, siz birlikte iki çift ayakkabı yapabiliyorsunuz. Şurası açıktır ki, iki çift ayakkabı satarak işçinize, bir çift ayakkabı satan rakibinizin yanındaki işçiye verebileceğinden daha yüksek bir ücret verip, üstüne üstlük, hala rakibinizden daha fazla parayı kar hanenize ekleyebilirsiniz.”¹¹²

Burada iş başı eğitim ve sağlık gibi faktörlerle ilgili doğrudan bir ifade olmasa da “... o kadar yetenekli hale geldiniz ki...” sözü Taylor'un “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı çalışması bütünü dikkate alındığında, çalışma yoluyla uzmanlaşmaya işaret ettiğinden dolayı önemlidir. Çünkü beşeri sermaye kavramı eğitim ve sağlık gibi faktörlerle ilgili olduğu kadar, işe dair spesifik eğitimi de kapsamaktadır. Taylor'a göre

¹⁰⁹ Blandy, 1967, ss. 874-875.

¹¹⁰ Kiker, 1968, ss. 1088-1089.

¹¹¹ Theodore W. Schultz, “Reflections on Investment in Man”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 5, Part 2: Investment on Human Beings, 1962, ss. 1-2.

¹¹² Taylor, 2005, s. 6.

kişilerin kabiliyetleri ölçüsünde, bir işi en hızlı ve en verimli şekilde yapabilecek seviyeye ulaştırılıp geliştirilmesi, hem çalışanların hem de yönetimin en önemli hedefi olarak kabul edilmelidir.¹¹³

Schultz da çalışmasının odağına insana yapılan yatırımların ekonomik büyüme üzerindeki rolünü almakta ve “insan kalitesi” faktörü üzerinde durmaktadır. Verdiği örnekte Schultz, iki farklı perspektif çizmektedir. Bunlardan ilki, “toprağın, her anlamı ile fiziki sermayenin ve üretim teknolojisinin mevcut olduğu buna karşın, herhangi bir iş deneyimine sahip olmayan, örgün eğitim almamış, ekonominin geneli hakkında bilgi sahibi olmayan ve tüm ilgisi lokal düzeyde gerçekleşen insan kaynaklarına sahip ve ortalama insan ömrünün 40 yıl olduğu bir yer” bizim deyişimizle bir dis-ütopyadır. Ama Schultz buna Hindistan’ı ya da herhangi bir azgelişmiş ülkeyi örnek vermekte çekinmemekte ve beşeri sermaye ile fiziki sermaye arasındaki dengesizliğin yol açacağı durumu üretimin bir felaketi aratmayacak şekilde düşmesi ile sonuçlanacağını belirtmektedir. Daha sonra bu örneği tersine çeviren Schultz, savaş sonrası Batı Almanya ve Japonya örneklerine gönderme yaparak beşeri sermaye kapasitesinin fiziki sermaye kapasitesinden çok daha fazla olduğu bir diğer projeksiyon yapmakta ve beşeri sermayenin geri dönüş oranının daha yüksek oluşunu bu ülkelerin gelişiminin ana nedeni olarak saptamaktadır.¹¹⁴ Emek piyasasına giren insanların daha kalifiye olmalarının ekonomik büyümenin temel etkeni olduğunu ifade eden Schultz, A.B.D.’deki ekonomik gelişimi, 1950’li yıllarda lise eğitimi alanların oranının %38’den %52’ye üniversite eğitimi almış olanların oranının ise %13’den %19’a çıkmış olmasını işgücünün niteliğindeki artışa bağlamakta ve bu durumun A.B.D.’ye özel olmadığını da üzerini çizmektedir.¹¹⁵

İnsan kalitesindeki artışa yapılan vurgular ve belki de kalite kavramının net bir tanımdan yoksunluğu ya da göreceliliği problemi, beşeri sermaye teorisinde insanın maddi değerini bulma/hesaplama amacını 1950’lerin ve özellikle de 1960’lı yılların

¹¹³ Taylor, 2005, s. 7. Taylor’un ifadeleri henüz yönetici sınıfın kristalleşmediği klasik iktisadın yükseliş döneminin temel problemi olması itibarıyla önemlidir. Burada nitelikli emek kullanımının metallerin fiyatlarına etkisi için Bkz. Marx, 1977, ss. 147-149.

¹¹⁴ Schultz, 1962, ss. 2-3. Vermiş olduğu Hindistan örneğinde Schultz’a yöneltilmesi gereken soru, İngiliz işgali ile birlikte okullarında logaritma cetveli ezberletilen Hindistan’ın, nasıl oldukça fazla bilgisayar mühendisi yetiştirmiş olması ve hatta onların Hindistan’dan çok İngiltere’de istihdam edilmesidir.

¹¹⁵ Schultz, 1962, ss. 6-7.

iktisadının temel motivasyonu yapmıştır. Hem teorinin A.B.D. orijinli olması (Chicago Ekolü) hem de 2. Dünya Savaşı sonrası dönem için güncelliğini yitirmeden koruyan ve bitene kadar tüm dünyada, özellikle de A.B.D.’de çeşitli toplumsal tepkilere yol açan bir olay olması nedeniyle Vietnam Savaşı*, Thünen’in izinden giden beşeri sermaye teorisyenleri için ideal bir laboratuvar olmuştur.

George Iden, Vietnam Savaşının beşeri sermaye üzerine etkilerini inceleyen çalışmasında¹¹⁶, savaşın beşeri sermaye boyutunun yeteri kadar irdelenmediği tespiti ve verilere ulaşabilmedeki kolaylık sebebiyle öncelikle Amerikan askeri zayıyatını daha sonra ise Güney Vietnam’daki sivil kayıpların ve mültecilerin durumunu ele almaktadır. Iden’in verdiği bilgilere göre 24 Mayıs 1969 tarihi itibarıyla 41.495 Amerikan askeri Vietnam’da ölmüş, 227.573 asker ise yaralanmıştır. Iden, ölenlerin %63’ünün 22 yaş altında olduğunu ve pratik olarak hepsinin üretken bir yaşam sürebileceklerini eklemekte ve çalışmasını dayandırdığı sorusunu sormaktadır; “bu insanlar savaşta ölmelerdi Amerikan ekonomisine nasıl bir katkıları olacaktı?” Iden’in bu soruyu cevaplayabilmesi için gerekenler, Pentagon’dan ölenlere dair elde ettiği; eğitim, meslek, ırk ve yaş gibi en temel bilgilerdir.¹¹⁷

Iden çalışmasında, Amerikan Senatosu’nda sunulan çeşitli tebliğlerden de yararlanmış ve hesaplama kolaylığı sağlaması açısından toplam ölü sayısının %10’unun üniversite mezunu subay sınıfı %90’ının ise lise mezunu olduğunu ve ayrıca kişilerin yıllık ortalama %2 verimlilik artışına sahip olduklarını varsaymıştır. Subaylar için yapılan hesaplamada 16 yıllık eğitim almış olan sivil işgücü, subay olmayanlar için yapılan hesaplamada ise 12 yıl eğitim almış olan sivil işgücünün geçmiş kazançları dikkate alınmıştır. Yaş ve eğitimsizliğin dikkate alındığı hesaplamalar sonucu 1969 yılı için olası toplam geçmiş kazanç 15.8 milyar \$ olarak hesaplanmış ancak 1959 yılından sonra kazançlardaki yaklaşık %45’lik artış yansıtıldığında bu sonuç 22.9 milyar \$ olarak

* Alanda yapılmış pek çok çalışma olmasına rağmen 1975-1999 yılları arasında A.B.D. Hükümeti’nin çeşitli müdahaleleriyle gerçekleşen reel ücret düşüşleri, sendikal örgütlenmedeki gerilemeler ve çalışma koşullarının kötüleşmesinin Vietnam Savaşı ile ilgisini kuran bir çalışma için Bkz. Jonathan Neale, **Amerikan Savaşı Vietnam 1960-1975**, Doğan Tarkan(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2004, ss. 220-228. Neale savaşa karşı muhalefetin en güçlü olduğu yerin işçi sınıfı olduğunu kaydetmekte ve hükümetin bu karşı çıkışın önüne geçebilmek için uyguladığı “sistemle çıkarlarının örtüştüğünü hisseden orta sınıflar yaratmak gibi” sınıfı bölücü kimi politikalara işaret etmektedir.

¹¹⁶ George Iden, “Human Resource Cost of the War”, *Journal of Peace Research*, Vol. 8 No: ¾, 1971, ss. 293-298.

¹¹⁷ Iden, 1971, ss. 293-294.

güncellenmiştir. Öte yandan bu insanların yaşamaları halinde harcayacakları barınma, yiyecek, giyim gibi temel giderler 2.1 milyar \$ olarak hesaplanmış ve kazançlardan düşülmüştür. Savaş hem yarattığı kayıplar ile hem de doğum oranlarının düşmesi nedeniyle emek piyasasına da yansımış ve üretimi düşürücü etki yaparak ekonomiyi olumsuz etkilemiştir.¹¹⁸ Son olarak Iden, pek çok gelişmiş ekonomi için ikincil öge sayılan çocuk ve yaşlıların savaş nedeniyle göç etmesi ve her ne kadar az gelişmiş bir ülke olsa da özellikle tarımda değerlendirebileceği ciddi bir nüfusu kaybeden Vietnam'ın maddi anlamda kayıplarının A.B.D. ile kıyaslanmayacak düzeyde yüksek olduğunu tahmin etmektedir.¹¹⁹

Vietnam Savaşı'nın beşeri sermaye boyutunu değerlendiren bir başka çalışma 1968 Genel Nüfus Sayımı verilerinin yanı sıra A.B.D. Savunma Bakanlığı verilerinin kullanıldığı Kiker ve Jon Birkeli'nin çalışmasıdır. Savaş zayıflatlarının gelecekteki olası kazanç kapasitelerini saptamayı bir yol olarak seçen bu çalışmada da, kişilerin yaşları ve elde çok sağlıklı bilgi olmamasına rağmen Savunma Bakanlığı'ndan alınan bilgiler yardımıyla tıpkı Iden'in çalışmasında olduğu gibi yaşamını kaybeden askerlerin eğitim seviyeleri üzerinden analiz edilmektedir. Eğitilmiş olma ve askeri rütbe arası ilişki kurularak ölümlere dair veriler Iden'in çalışmasına benzer şekilde görevli subaylar, gedikli subaylar ve erler olmak üzere 3 bölümde incelenmiştir. Kiker ve Birkeli, Vietnam Savaşı nedeniyle gerçekleşen ölümler ve çeşitli sakatlıkların yarattığı toplam beşeri sermaye maliyetini Iden'in hesapladığından farklı olarak 5.8 ile 11.6 milyar \$ arasında tahmin etmişlerdir.¹²⁰

1.3.1. TEORİNİN TANIMI

Beşeri sermaye teorisinde ilk anda akla gelen teorisyenler Theodore Schultz, Jacob Mincer, Milton Friedman, Sherwin Rosen, Gary Becker, Yoram Ben Porath vd. kişilerdir. Bu teorisyenlerden Becker, beşeri sermayenin tanımı konusunda, öncelikle geleneksel anlamda sermayeden bahsetmekte ve beşeri sermayenin farklılığını geleneksel sermaye ile bir karşıtlık yaratarak anlatmaktadır. Becker'in bahsettiği “başka

¹¹⁸ Iden, 1971, ss. 294-295.

¹¹⁹ Iden, 1971, ss. 295-296.

¹²⁰ B. F. Kiker ve Jon Birkeli, “Human Capital Losses Resulting From U.S. Casualties of the War in Vietnam”, *The Journal of Political Economy*, Vol.80, No.5, 1972, ss. 1023-1030.

bir tür sermaye”; okula devam etme, bilgisayar üzerine kurs alma, sağlık harcamaları yapma gibi yatırımların söz konusu olduğu ve bu yatırımların kişilere geri dönüşünün ana hatları ile daha sağlıklı bir yaşam, yükselen kazançlar şeklinde gerçekleştiği bir süreçtir. Ayrıca Becker, fiziki ya da finansal sermayenin aksine beşeri sermayenin – *bilgi, yetenek sahibi ve aynı zamanda bunları üretim sürecinde aktif olarak kullanacak kadar sağlıklı olma-* sahibinin kişinin kendisi olduğunu söylemekte ve bireylerin yapmış oldukları eğitim yatırımlarının karşılığını fazlasıyla alacaklarını ileri sürmektedir.¹²¹ Burada beşeri sermayenin zamanla değerleneceği ve geleneksel anlamda sermayenin ise zamanla değer yitireceği iddiası öne çıkmaktadır.¹²² Porath ise beşeri sermaye kavramını, geleneksel anlamdaki sermayeye örneğin makinelere benzetmekte ve hatta tıpkı makinenin olduğu gibi beşeri sermayenin (K) de bir pazarı olduğunu iddia etmektedir. Porath’a göre beşeri sermaye (K), üretime anlamlı bir katkı sağlayacak olan hizmete kaynaklık eden miktarın bir ölçüsüdür¹²³ ve birçok kişi tarafından bu pazara sunulan beşeri sermaye girdisi ile pek çok mal ve hizmetin üretimi gerçekleştirilmektedir.¹²⁴ Lucas’a göre beşeri sermaye teorisinin altında yatan inanç insanların öğrenme kapasitelerinin mal ve hizmet üretimindeki diğer kaynaklarla karşılaştırılabilir bir değerde olduğudur.¹²⁵ Beşeri sermayede Mincer’e göre örgün ve işbaşı eğitimle kaliteli işgücünün üretime hazır hale gelmesi; Denison’a göre, artan eğitim düzeyiyle gelişen işgücü kritik önemdedir.¹²⁶

Beşeri sermaye konusunda en çok dikkat edilmesi gereken nokta, bunun birey tarafından üretilecek olması, diğer bir deyişle bireye bağlı oluşudur. Bu bağlılıkla kastedilen dışsal üretim faktörlerine ulaşma sınırsız olsa dahi bireysel kapasitenin sınırlılığının ulaşılacak beşeri sermaye stokunu etkilemesidir. ... Zaman ilerledikçe beşeri sermayeye karşı görece olarak azalan talepten dolayı; beşeri sermaye üretiminde tam uzmanlaşmanın olduğu dönem, emek piyasasında çalışmanın olduğu dönemden önce yer almalıdır. ... Böylece yaşam döngüsü içinde gözlenen kazançlar, sıfır kazancın

¹²¹ Becker, 1993, ss. 15-17.

¹²² Becker, 1993, s. 36. Schultz da 1970’lerden sonraki 25 yıla gelişmiş ülkeler perspektifinden bir değerlendirme yaparak, beşeri sermaye değerinin fiziki sermayeyi aşmış olduğunu öne sürmektedir. Bkz. Schultz, 1993, s. 72.

¹²³ Yoram Ben Porath, “The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings”, **The Journal of Political Economy**, Vol. 75 No. 4, Part 1, August 1967, s. 363.

¹²⁴ Porath, 1967, p. 353.

¹²⁵ R. Lucas, “On the Mechanics of Economic Development”, **Journal of Monetary Economics**, Vol. 22, 1988’den Aktaran: Nafukho v.d., 2004, ss. 545-546.

¹²⁶ Nafukho v.d., 2004, ss. 548-549.

var olduğu noktadan, pozitif bir aşamaya gelecek ve beşeri sermayede herhangi bir değer kaybının olmadığı varsayıldığında o aşamada sabit kalacaktır.¹²⁷ Bu çerçevede Porath'a göre kazançlarda, otomatik addedilecek bir büyümeden ziyade, kazançlardaki artışın yalnızca piyasaya daha çok beşeri sermaye içeren hizmet sunumu ile mümkündür.¹²⁸

Özetle beşeri sermaye; kişilerin üretken olarak çalışmaları ve bunun sonucu olarak gelir elde etmelerini sağlayan, eğitim süreci sırasında ve sonrasında kazanılmış bilgi, beceri ve yeteneklerdir. *Beşeri sermayenin* öncelikli kaynağı örgün eğitim olsa da, *Smith ve Taylor'un üzerinde durduğu gibi* çalışma süresince elde edilen deneyim de önemli bir kaynaktır. Sağlık da beşeri sermayenin güçlenmesi için önemli bir unsurdur.¹²⁹ *Sağlığın beşeri sermaye için önemi hem bir yatırım maliyeti olmasında hem de sağlıklı çalışanların üretim sürecinde daha çok yer almaları ve üretim sürecinden kopmamaları ile ilgili bir durumdur.* Beşeri sermayenin temel özelliği, üretime daha verimli bir şekilde katılan çalışanların daha üretken hale gelmeleri sonucu daha yüksek ücret elde etmeleridir.¹³⁰ Teori eğitim ve verimlilik arası pozitif korelasyon üzerine kuruludur.¹³¹

Beşeri sermaye teorisinin temel görüşü eğitimin verimliliği ve dolayısıyla gelirleri arttırdığıdır. Yatırım kavramı genellikle “yapıldığı muhasebe döneminin 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 beklentisiyle yapıldığı için, bunlara “beşeri sermaye yatırımı” denilmektedir. Bu yatırımdan beklenen getiri, daha yüksek gelir, iş tatmini sağlama, daha çekici istihdam koşulları, yüksek statü ve prestij şeklinde ifade edilebilir.¹³² Teorinin, farklı çıkar sahiplerine göre çıktıları; insanlara yapılan ya da insanların kendilerine yaptıkları yatırımlardan kaynaklanan bireysel düzeyde kişinin gelişen performansı, şirket

¹²⁷ Porath, 1967, s. 361.

¹²⁸ Porath, 1967, s. 362.

¹²⁹ Bülent Danişoğlu, “Beşeri Sermaye” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Haz. Kudret Emiroğlu, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006, ss. 91-92.

¹³⁰ Seyyar ve Selek Öz, “İnsan Gücü (Beşeri Sermaye-Kapital)” maddesi, 2007, ss. 153-154.

¹³¹ Kemal Biçerli, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 205.

¹³² Biçerli, 2000, ss. 231-232.

düzeyinde artan verimlilik ve karlılık, toplumsal düzeyde ise bu yatırımların tüm topluma yönelik faydalarıdır.¹³³

1.3.2. TEORİNİN TEMEL VARSAYIMLARI/İDDİALARI

Beşeri sermaye teorisinin varsayımları şu şekilde özetlenebilir. İlk olarak yaşam boyunca öngörülen çalışma süresinin uzunluğu, bireylerce yapılacak olan beşeri sermaye yatırımını pozitif olarak etkileyecektir. Bu durum “gelir akımının uzunluğu” olarak ele alınmaktadır.¹³⁴ Buna gençlerin üniversite eğitimi almak için yaşlılardan daha çok istekli olmaları ya da yaşlıların aldıkları eğitimi değerlendirebilecekleri bir iş bulabilme zorlukları nedeniyle bu pozitif dönüşün gerçekleşmeme ihtimali örnek verilebilir. Andros Florides’e göre sayısız ampirik araştırma –*bu araştırmalarda kullanılan istatistiksel yöntemlerde eğitim ve kazanç arası ilişkiyi ölçmek için sabit tutulan faktörlerin çokluğunu unutmamak gerekir*- göstermektedir ki, beşeri sermaye yatırımlarının bireye fayda olarak tahmini dönüş oranı üniversite eğitimi alanlarda, eğitim almayanlara göre %5 ile %15 arasında fark yaratmaktadır.¹³⁵ Eğitimle kazanılan vasıflılıkla ilgili bir diğer iddia, iş değiştirmelerin vasıfsız işçiler arasında vasıflı işçilere oranla daha yüksek olduğudur.¹³⁶ Vasıflılaştırma üzerinden yapılan bir diğer saptama ise, farklı eğitim ve vasıf düzeyleri sebebiyle emek piyasalarında birbirleri ile rekabet edemeyen grupların varlığıdır. Burada iş yapma ehliyetine (diploma) sahip olmanın altı çizilmekte ve vasıfsız işçilerin birbirleri ile rekabet edebilirken, mühendis, doktor v.b. meslek grupları ile rekabet edemeyecekleri vurgulanmaktadır.¹³⁷

Becker, bireylerin yaptığı yatırımların karşılığını fazlasıyla alacağını iddia ederken, beşeri sermaye teorisinin sadece A.B.D. ve Batı dünyası için değil, hem farklı kültürlerle sahip ülkelerde hem de azgelişmiş ülkelerde geçerli bir analiz yöntemi

¹³³ Nafukho v.d., 2004, s. 549.

¹³⁴ Biçerli, 2000, s. 241. Beşeri sermaye yatırımı yapma güdüsü ve beklenen yaşam süresi arası ilişkiye makro boyutu ile yaklaşan Schultz, 1950-1974 yılları arasında düşük gelir düzeyindeki ülkelerde beklenen yaşam süresinin %40 oranında yükseldiği tespitinden hareket etmekte ve aynı dönemde beşeri sermaye yatırımlarında benzer bir yükselişe rastlanmadığını belirtmekte ve bu genellemeye karşı çıkmaktadır. Schultz’un beşeri sermaye için dikkat çekmek istediği bir başka nokta, gerçekçi açıklamaların yapılabilmesi, bir başka deyişle gelişmiş ve azgelişmiş ülkeleri aynı kefeye koyma hatasına düşmemek için “demografik geçiş unsurunun” da dikkate alınması gerektiğidir. Bkz. Schultz, 1993, s. 39.

¹³⁵ Andros Florides, “Human Capital: A Theoretical Outline”, <http://www.maths.tcd.ie/local/JUNK/econrev/ser/html/hkap2.html>, [Erişim Tarihi 25.03.2008]

¹³⁶ Becker, 1993, s. 21.

¹³⁷ Biçerli, 2000, ss. 205-206.

olduğunu da iddia etmekte ve kendi deyimiyle çalışmasında buna yoğunlaşmaktadır.¹³⁸ Bu açıkça söylenirse de teorinin evrensellik iddiasıdır. Beşeri sermaye teorisinin evrensellik iddiası, hem yine A.B.D. orijinli bir yönetim sistemi olan İ.K.Y.’nin teorik temeli olduğundan hem de İ.K.Y. sisteminin de evrensellik iddialarından dolayı çalışmamız için önemlidir.

Bir başka iddia ise, Becker’in çalışma ve tüketim zamanına ek olarak yatırım zamanını koyması ile kendini üstü kapalı olarak göstermektedir. Buna göre, her insan zamanının bir kısmını örgün eğitime, iş başı eğitime ayırarak “kendi beşeri sermayesini kendisi yaratır.”¹³⁹ İlk bakışta bir sorun yok gibi gözükse de bu iddia tersten okunduğunda, işsiz kalanların, çalıştığı işyerinde yüksek ücret alamayanların v.b. sebeplerden “yakınanların” problemi kendisinde araması gerektiği sonucu ortaya çıkacaktır. Zira bu insanlar “kendilerine yatırım yapmış” olsalardı, böyle olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklardı.*

McConnell ve Brue’ya göre, insanların farklı düzeylerde beşeri sermaye yatırımı yapmalarında üç temel neden vardır.** Bunlardan ilki, bireylerin eğitim için harcayabilecekleri paraya eşit olarak ulaştıkları, ancak doğal yetenek faktörünün devreye girmesiyle farklı verimlilik düzeylerine ulaşma ve buna bağlı olarak edinilen gelirdeki farklılıktır. İkinci neden, doğal yetenek faktörünün sabit varsayıldığı ancak işgücü piyasasında çeşitli temellerde görülebilen ayrımcılık politikalarının etkisidir. Farklı etnik kimliklere veya cinsiyete sahip olmanın, yapılmış olan beşeri sermaye yatırımının bireysel kazançlardaki artışı engelleyebilme ihtimali, ayrımcılığa maruz kalan bireylerin beşeri sermaye yatırımı yapmalarını anlamsız kılar ve ilerleyen dönemlerde gelirlerdeki fark gitgide açılır. Üçüncü neden ise, yine eşit yeteneğe sahip olan bireylerin, beşeri sermaye yatırımı yapma konusunda eşit maddi koşullara sahip

¹³⁸ Becker, 1993, ss. 16-17.

¹³⁹ Becker, 1993, s. 77.; ve aynı eser ss. 112-113.

* Ercan 1970’li yıllarla birlikte neo liberal dönüşümü beşeri sermaye teorisinin kilit unsuru eğitim üzerinden ele alarak bu konuya bir dayanak vermektedir. Ercan’a göre, eğitimi insana yapılan bir yatırım olarak tanımladıktan itibaren ve eğitimin direkt etkisinin, bireye yaşam boyu elde edeceği geliri yükselteceği yönündeki vurgulardan sonra eğitim hizmetinin finansmanının da bu kazancı elde edenlerin yüklenmesi gerektiği yönündeki vurgu eğitim hizmetinin sermayeleştirilmesinin en önemli adımı olmuştur. Neo-liberalizmin 1970’li yıllardan beri gündeme getirdiği, “hizmetten yararlanan bedelini öder” ilkesi böylece eğitim için de geçerli olmuştur. Eğitim, bireysel bir olgu olarak tanımlandığı anda eğitim hizmeti de diğer hizmetler gibi bir meta olma konumuna indirgenmiştir. Neo-liberal ideolojinin toplumsal ve kamuya ilişkin alanları yeniden tanımlayarak bu alanları bireysel yarar ve piyasa süreçlerine bağlaması toplumsal ilişkilerin tümünü etkilediği gibi eğitimi de etkilemiştir. Bkz. Ercan, 1998, s. 68.

** Bu üç temel nedeni, teorinin zayıflıkları olarak okumak da mümkündür.

olmamasından kaynaklanmaktadır. Burada aile, yoksulluk v.b. unsurlar önem kazanmaktadır.¹⁴⁰

Becker, eğitime özel bir önem verdiği teorisinde eğitilmiş işgücü olmanın emek piyasasında karşılaşılan ırka, cinsiyete v.b. dayalı ayrımcılığı önleyeceğini iddia etmektedir. Bu iddiasını da A.B.D.’de 1980’li yıllarla birlikte yüksek nitelik gerektiren işlerde siyahi kadınların beyaz kadınlar kadar kazanç elde ettiğini söyleyerek desteklemektedir.¹⁴¹

Beşeri sermaye yatırımlarının sermaye piyasalarındaki koşullara da bağlılığı söz konusudur. Bu bağlılık özellikle, bireylerin kendilerine eğitim yatırımı yapacak maddi kaynağa sahip olmaması durumunda öne çıkmaktadır. Örneğin piyasadan bu amaçla bulunmaya çalışılacak olan borç para, borcu sağlayacak olan kuruluşun, beşeri sermaye yatırımı ile elde edilecek olan “daha yüksek gelir”e bakışı ile yakından ilgilidir. Öyle ki kuruluş her zaman, bu parayı beşeri sermaye için değil, geleneksel anlamda sermaye için borç vererek kullanmayı daha uygun bulabilir. Bunun en önemli sonucu, daha yüksek gelire sahip olan ailelerin çocukları ile bu imkânlarla sahip olmayan ailelerin çocukları arasında görülecektir. Bu noktada Florides’e göre devlet, aradaki farkı denkleştirici politikalar uygulayabilir.¹⁴²

Öte yandan beşeri sermaye teorisi, eğitimde geçirilen her yılın getireceği faydayı homojen kabul etmektedir. Lise ya da üniversite lisans eğitimi almış olmak gelecekte beklenen gelirler üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açarken, lisans ya da yüksek lisans eğitimi almış olmak arasında beklenen gelir düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Bunun yaşanma ve işgücü içinde geçirilecek olan sürenin azalması ile ilgisi vardır.¹⁴³ Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi almanın gelirlerde yaratacağı etkiye ilişkin alandaki öncü çalışmalardan biri sayılabilecek J. R. Walsh’in 1935 yılında yayınlamış olduğu “Capital Concept Applied to Man” adlı

¹⁴⁰ Florides, 2008.

¹⁴¹ Becker, 1993, s. 19.

¹⁴² Florides, 2008.

¹⁴³ Florides. A.B.D. Çalışma Bürosu’nun istatistiki tahminlerine dayanarak, geleceğin enformasyonel toplumunun 1990-2005 dönemi içinde en hızlı büyüme ve en hızlı gerileme göstermesi beklenen 30 mesleğini inceleyen Silvestri ve Lukasiewicz’in (1991) vardıkları sonuç şöyledir; “Genelde, büyümekte olan mesleklerin büyük bölümü lise sonrası eğitim gerektirir. En hızlı büyümekte olan 30 mesleğin üçte ikisinde ve en fazla iş imkânı bulunan 30 mesleğin yarıdan fazlasında çalışanların çoğu 1990 itibarıyla lise sonrası eğitime sahiptir.” Bkz. Castells, 2005, ss. 304-306.

çalışma bu savı desteklemektedir. Lisans eğitimi için yapılan giderler bu eğitim sonrasında ele geçecek olan gelirlerden düşük kalmakta ancak lisans sonrası eğitim için bu durum tersine dönmektedir.¹⁴⁴ Walsh 1926–1932 yılları arasında dört yıllık üniversite eğitiminin kazancını her yıl için ortalama %4 oranındaki çeşitli yardımlar düşüldükten sonra kadınlar için 2.362 \$ erkekler için ise 28.611 \$ olarak hesaplamıştır.¹⁴⁵

Yukarıda da değindiğimiz gibi teorinin temel iddialarından birisi insanların beşeri sermaye yatırımlarının çoğunu gençken yaptıklarıdır. Ancak teoride bu yıllarda gözlemlenen kazanç düşüktür ve kazançlar yatırım sürecinin bitişi ile birlikte yükselmeye başlar. Beşeri sermaye yatırımı ve yaş arasındaki bağıntıda yatırımın gençken yapılmasının nedeni, yatırımın getirilerinden, uzun yaşam süresince faydalanmak olarak ifade edilebilir. Ayrıca beşeri sermaye yatırım sürecine bireyin aktif katılımı hayati önemdedir. Doğuştan sahip olunan veya sonradan edinilen yetenekler, kullanılan girdinin kalitesi, kurumsal yapının getirdiği güçlükler ve kolaylıklar, beşeri sermaye üretim fonksiyonunu doğrudan etkileyecektir.¹⁴⁶

Klasik ekonomi politikten beri üretim olgusunun üç temel kategorisinden biri olan emeği ortadan kaldıracak şekilde sermayenin içinde eriten “beşeri sermaye” teorisinin belki de en önemli ve en çok sorgulanması gereken iddiası, “işçilerin de kapitalistleştiği” iddiasıdır. Neo-liberal düzeni devletçi israfın, otoriterliğin, ulus devletlerin zayıflatılması ve bireysel özgürlük önündeki engellerin kaldırılması v.b. “özellikleri” ile yücelten Schultz; başta A.B.D. olmak üzere, yüksek gelirli ülkelerdeki işçilerin ücret ve maaşlarındaki yükselişi, kendi beşeri sermayelerine yatırım yapmalarına bağlamıştır ve Schultz’a göre çalışanlar “kapitalistleşmişlerdir”. Yine Schultz, çalışanların kendilerine beşeri sermaye yatırımı yapma fırsatları ya da bu yöndeki güdülerinin, ne Marx’ın ne Ricardo’nun ne de Keynes’in teorilerinin bir

¹⁴⁴ Kiker, 1966, s. 495.; Witmer, 1970, s. 514.

¹⁴⁵ David R. Witmer, “Economic Benefits of College Education”, *Review of Educational Research*, Vol. 40, No. 4, Science and Mathematics Education, 1970, s. 514. Walsh, üniversitede okuma maliyetini tüm bakım maliyetleri dışında pansiyonda kalma v.b. gibi ek maliyetleri de ekleyerek oldukça yüksek hesaplamıştır.

¹⁴⁶ Porath, 1967, p. 352.

parçası olduğunu belirtmekte ve ayrıca gelirin fonksiyonel dağılımındaki değişimin, kişisel gelir dağılımındaki eşitsizliği giderici ana etkiyi yaptığını öne sürmektedir.¹⁴⁷

Mincer'in 1970 tarihli çalışması ise, kişisel gelir dağılımı ve beşeri sermaye yatırımı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.¹⁴⁸ Mincer'in iddiası, kişisel gelir farklılıklarının temel nedeninin bireysel yatırım davranışlarındaki farklılıklar olduğudur. Beşeri sermayenin kişisel gelire etkisinde birkaç modeli değerlendiren Mincer özellikle, bu farklılıkların temelini beşeri sermaye teorisinde Becker'in de üzerinde durduğu şekilde formel eğitime bağlayan modeli ele almıştır. Kazanç düzeylerindeki değişimi eğitim ve yaş arası ilişki üzerinden de değerlendiren Mincer, bireyleri yatırım yapan bir şirkete benzetmiş ve kendi beşeri sermayelerine (H) katkılar yapan (Q) ve beşeri sermayelerini sahip oldukları zamanla (T) ve diğer kaynaklarla (R) birleştiren bireylerin üretim fonksiyonunu;

$$Q = f(H, T, R)$$

olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁹ Okul sonrası yapılan yatırımları da değerlendiren Mincer, bu yatırımların, benzer eğitim alan insanların kazançları arasında yaşa bağlı olarak gelişecek bir farka neden olabileceğine de dikkat çekmektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Schultz, 1993, s. 71. Beşeri sermaye teorisyenlerinin Adam Smith'den oldukça fazla bahsetmesine ve yararlanmasına karşın, ardılı olan David Ricardo'dan neredeyse buradaki ifade dışında hiç bahsetmemeleri ilgi çekicidir. Savran'a göre bunun nedeni, Marx'ın artı değer teorisine yol açan emek değer teorisidir. Neo-klasik sistemde temel iddia, emekçinin üretime (marjinal) katkısı ne ise onu alacağı ve bu yüzden her şeyin ihtimallerin en iyisi olacaktır. Ricardo ise iktisadi düşünce tarihinde emek harcaması ile üretimin belirlenmesini birbirinden koparan ilk düşünürdür. ... neo-klasik dünyada veri miktarda üretim faktörlerinin kıtlığından hareketle statik bir tahlil yapılırken, Ricardo'da her şey birikim sürecinin gelişmesi içinde ortaya çıkacak dinamik sonuçların araştırılmasına yöneliktir. ... Böyle olmasının nedeni de zenginliğin temeli olan emeğin harcanmasında ya da örgütlenmesinde hiçbir katkısı olmayan toprak sahiplerinin toplam üretimden elde ettikleri gelir olan rantı bir parazit olarak sunmak ve böylece kapitalistlerin karından ve işçilerin ücretinden ayırabilmektir ve bu durum tarihsel koşulların bir ürünüdür. Bkz. "Ricardo'nun Dehası ve Körlüğü", Ricardo, 2007 içinde, ss. 8-13.

¹⁴⁸ Jacob Mincer, "The Distribution of Labor Incomes: A Survey", *Journal of Economic Literature*, Vol. 8, No. 1, 1970, ss. 1-26.

¹⁴⁹ Mincer, 1970, ss. 6-10.

¹⁵⁰ Mincer, 1970, ss. 14-15. Burada çeşitli gelişim psikologlarının çalışmaları özetlenmekte ve kazançtaki farklılıkların yaş ve deneyimle birlikte artan eğitim ve adaptasyon sonucu oluştuğu iddiası üzerinde durulmaktadır.

1.3.3. TEORİNİN TEMEL UNSURLARI VE YATIRIM SÜRECİ

Neo-klasik iktisadın “rasyonel insan”ı bu okulun bir ögesi olan beşeri sermaye teorisinde de karşımıza çıkmaktadır. Becker’e göre, beşeri sermaye yatırımı yapacak olan rasyonel insan, ancak bu yatırımdan gelecekte beklediği getiri piyasa faiz haddinin üzerindeyse yatırım yapacak, eğer yaş, “beklenen ömür” v.b. sebeplerle, yapacağı yatırımın faiz oranından düşük bir getirisi söz konusu ise “Azalan Verimler Kanunu” gereğince yatırım yapmamayı tercih edecektir. Öte yandan beşeri sermaye kolayca paraya dönüştürülemeyen bir değer olduğu için faiz oranına göre karar alıp hareket etmenin zorluğu açıkça ortadadır.¹⁵¹ Yatırım kararı alma konusunu biraz daha açarsak; şimdi sahip olunan belirli bir miktar paranın 10 yıl sonra, aynı miktar paradan daha değerli olmasından kaynaklanan elde edilecek olan yatırımın iskontodan sonraki net bugünkü değerinin sıfırdan büyük olması yatırım yapılması için şarttır. Bir yatırımın bugünkü net değerinin negatif olması paranın beşeri sermaye yatırımı yerine piyasa faiz oranına yatırılmasının daha karlı olduğu anlamına gelecektir.¹⁵²

Mincer 1958 tarihli çalışmasında kişisel gelir eşitsizliklerinin doğası ve nedenlerini inceleyen bir model geliştirmiştir. Mincer’in bu çalışmasında ırk, cinsiyet, medeni durum, ikamet edilen yerleşim biriminin büyüklüğü, sanayi, meslek, eğitim ve yaş gibi değişkenler aracılığı ile kişisel gelir farklılıklarının nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Modelin temel iddiası eğitim ve yeteneklerin kişisel gelir dağılımına önemli şekilde etki ettiğidir. Yatırım sürecinin “özgür seçime dayandığını” belirten Mincer, kişilerin kendilerine yapacakları yatırıma dair özgür seçimin, eğitim için gerekli zamanın tahsisinde kendini göstereceğini belirtmektedir.¹⁵³ Mincer’e göre, kişilerin zamanla yetenek ve deneyim seviyesi yükseldikçe kazançları da artacaktır. Ancak yaş ilerledikçe, belirli bir noktadan sonra kişilerin üretken kapasitelerinin azalmasıyla kazançlarının da azalacağı iddiası gündeme gelecektir. Mincer, bunun kişiden kişiye

¹⁵¹ Becker, 1993, ss. 91-92.

¹⁵² Biçerli, 2000, s. 238.; Schultz da, alacakları eğitimin, gelecekteki kazancı yükselteceği şeklinde beklentileri varsa gençlerin işgücü piyasasına hemen katılmak yerine eğitim almaya devam edeceklerini beyan etmektedir. Bu kararın 2 önemli sonucundan ilki, eğitim alınan sürede vazgeçilen kazançların düşüklüğü, ikincisi ise eğitim alındıktan sonra elde edilecek daha yüksek kazançların uzun yıllar boyunca süreceği olması ve eğitim alınan süredeki kayıpları rahatlıkla karşılayacak olmasıdır. Bkz. Schultz, 1993, s. 86.

¹⁵³ Jacob Mincer, “Investment in Human Capital and Personal Income Distribution”, *The Journal of Political Economy*, Vol.66, No.4, 1958, s. 301. Modelde, 1- tüm bireylerin aynı beceri düzeyinde olduğu ve herhangi bir mesleğe girebilmek için eşit fırsatlara sahip oldukları ve 2- işi öğrenmenin zaman almasından hareketle 1 yıllık eğitimin kazançları 1 yıl erteleme anlamına geleceği belirtilmektedir. Mincer, 1958, s. 284.

farklılık gösterdiği kadar meslekten mesleğe de farklılaşacağını ileri sürmektedir.¹⁵⁴ Yaş ve kazanç ilişkisinde Mincer'in dikkat çektiği nokta, daha çok eğitim gerektiren mesleklerde diğer mesleklere göre yaş ve verimlilik artışı ilişkisinin daha belirginken, üretken kapasitedeki azalışa bağlı kazançlarda beklenen azalışın daha az belirgin olduğudur.¹⁵⁵

1.3.3.1. Bir Yatırım unsuru olarak Eğitim ve Beklenen Getirileri

Beşeri sermaye teorisinin İ.K.Y.'ne de kaynaklık eden temel unsuru eğitimidir. Beşeri sermaye teorisinde eğitim, örgün eğitim ve işbaşı eğitim olmak üzere iki aşamada incelenmektedir. Ancak burada öncelikle çalışma sınırlarını aşmadan eğitime ve insanlara eğitim verilmesi fikrine, klasik iktisadi düşünce ve yönetim düşüncesi üzerinden örneklerle tarihsel bir perspektif getirmeye çalışacak, ardından teoride eğitimin işlevini inceleyeceğiz.

Eğitime bakış zaman içinde değişkenlik gösterebilmektedir. Leo Huberman'ın aktardığı şu ifadeler efendi-köle ikiliği üzerinden bakışın açık ve görünür olduğu bir zamanı işaret etmesi bakımından önemlidir;

“çocukların okula gitmemesi, günde 14 saat çalışması kötü bir şey mi? Saçma! Küçük yaşta itaat etmeye, alışmaya ve düzenli olmaya alışmak kadar faydalı bir şey olamaz.” “Yoksul çalışan sınıflara eğitim vermek... Aslında ahlakları ve mutlulukları için zararlıdır; hayatta paylarına düşenden nefret eder, toplumdaki yerlerinin mukadder kıldığı şekilde tarımda ve başka emek isteyen işlerde iyi ve uysal hizmetkârlar olacakları yerde... bölücü ve yıkıcı yayınlar okur... efendilerine karşı küstahça davranırlar.”¹⁵⁶

Huberman'ın verdiği örneğe benzer bir eğilime A.B.D.'nin kuruluş dönemlerinde de rastlanmaktadır. Örneğin işadamları için yayınlanan Nile's Weekly Register dergisinde “eğer fakirlerin çocukları eğitim almaya zorlanırsa, çalışma özgürlüklerini kaybedeceklerdir” görüşü verilmekte ve bu noktadan hareketle tüm

¹⁵⁴ Mincer, 1958, ss. 287-288. Burada Smith'e gönderme yapan Mincer, daha çok nitelik gerektiren işlerde elde edilecek olan yıllık kazancın daha çok olacağını ifade etmektedir. Kazanç farklılıklarını meslek içi ve meslekler arası olarak 2 başlıkta ele alan Mincer'e göre, meslekler arası kazanç farklılıklarının bu mesleği icra edebilmek için alınan eğitimdeki farklılığın bir fonksiyonu olarak değerlendirmek mümkündür ve eğitimde geçirilen sürenin uzunluğu yıllık kazanç yüzdelerinde farklılıklara neden olacaktır. Meslek içi kişisel gelir farklılıkları ise kişilerin beşeri sermaye yatırım sürecine farklı düzeylerde işbaşı eğitim dahil edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Mincer, 1958, s. 301.

¹⁵⁵ Mincer, 1958, s. 301.

¹⁵⁶ Leo Huberman, **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, Murat Belge(çev.), İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, ss. 205-206.

çocukların imalathanelerde çalışması halinde Amerikan üreticileri için ne kadar zenginlik yaratılabileceği üzerinde durulmaktadır.¹⁵⁷

Smith de genel eğitim ve itaat ilişkisine değinmekte ancak bu şekilde düşünmemektedir. Devletin eğitimi henüz tam anlamı ile ele almadığı bir dönemde eğitim kurumlarının tüm topluma faydalılığı nedeni ile kamusal karakterine dikkat çeken¹⁵⁸ Smith'e göre, aşağı tabakaları yetiştirmenin devlete faydası olmasa bile, büsbütün eğitimsiz kalmamaları devletin yine de özenine değerlidir. Zira devlet onların yetişmesinden bile hiç azımsanmayacak faydalar da sağlar. Bu kişiler ne denli yetişirlerse, cahil uluslar arasında sık sık en korkunç kargaşalıklar doğuran taşkınlığa ve boş inançlara * kendilerini o derece az kaptırmaları ihtimali olur. Kaldı ki, bilgili, aklı başında bir halk, bilgisiz ve bön bir halka kıyasla hep daha terbiyeli, daha itaatlidir. Bu düşünce de devletin eğitimden çıkarını göstermektedir.¹⁵⁹ Fransız yönetimci Henri Fayol da ilköğretime benzeri bir önem vermektedir;

“ilk tahsil işini hükümet üstlenmeden önce, büyük işletmelerin çoğunun kendi okulları vardı. ... Bana kalırsa, ilköğrenime de yönetime dair bazı temel bilgiler konmalıdır. İki sayfa kadar metin ve birkaç grafik tablo çocukların zihninde ileriki hayatlarında doğal olarak gelişecek bir bilginin tohumunu ekmeye yeterli olabilir.”¹⁶⁰

Smith de kişilerin çocukluktan itibaren yönlendirilmelerini uygun bulmaktadır;

“Herhangi bir uygar toplulukta halk tabakasına, hatırlı ve varlıklı kimseler gibi iyi öğretim gösterilemez ama eğitimin en esaslı kısımları olan okuma, yazma ve hesap öyle küçük yaşta öğrenilebilir ki, en sıradan işlerde yetişeceklerin bile çoğunun, bunları o işlerde çalıştırılabilmelerinden önce belleme zamanı

¹⁵⁷ S. Alexander Rippa, **Education in a Free Society**, New York: David McKay, 1957, s. 106'dan Aktaran: Witmer, 1970, ss. 511-512.

¹⁵⁸ Spengler, Smith'in temel endişesinin, insanların ihtiyaçlarının ve çabalarının kendi durumlarını düzeltereceği ve hem kendilerinin hem de toplumun biricik kaynağı olan eğitimin hem kullanışlı hem de gereksiz yere pahalı olmamasını sağlayacak olan bir politik ekonomik çevrenin temellerini atmak olduğunu belirtmektedir. Bkz. Spengler, 1977, ss. 34-36.

* Pre-modern toplumun çeşitli inançları kastediliyor.

¹⁵⁹ Smith, 2006, s. 879. Yönetimin büyük “Guru”su Drucker da tıpkı Smith gibi düşünmektedir; “... okulun, ileride yönelecekleri taraf ne olursa olsun, öğrencilerin gene de ihtiyaç duydukları temel becerileri onlara vermesi gerekir. Öğrenciler iş görecektir duruma gelmelidirler”. Drucker, 2000, s. 242.

¹⁶⁰ Henri Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, M. Asım Çalıköğlü(çev.), Ankara: Adres Yayınları, 2005, s. 116. İşverenlerin kendi okullarında temel aritmetik, geometri ve fabrikada ihtiyaç duydukları diğer uzmanlaşma gerektiren ve “ayaktakımının ulaşamayacağı nitelikleri” öğretilmeleri konusuna Wren de değinmektedir. Wren bu okulların amacının salt etkinlik değil, üretim sürecinde ihtiyaç duyulan personeli bulmak ve eğitmek olduğunu altını çizmektedir. Zira o dönemde işgücü arzının neredeyse tamamına yakını tarımdan kopup kentlere göç etmiş olan köylüler oluşturmaktadır. Bkz. Wren, 1994, s. 41.

vardır. Eğitimin bu en esaslı kısımlarının elde edilmesini devlet, ufacak bir masrafla, hemen hemen bütün halk topluluğu için kolaylaştırıp özendirebilir ve hatta zorlayabilir. ... Devlet, öğretmene ücretinin tümünü değil, bir kısmını verir. Çünkü hepsini ya da hatta çoğunu devlet verirse, işini savsaklamak öğretmenin tez elden aklında yer eder. ... Halk tabakası çocuklarından, eğitimin bu en köklü kısımlarında kendini gösterenlere, devlet, ufak ödüller ve küçük kendini gösterme nişanları vererek o bilgilerin elde edilmesini özendirebilir.”¹⁶¹

Aydınlanma filozoflarından John Locke ise “Eğitim Üzerine Düşünceler” adlı eserine, eğitimin bir önkoşulu olarak sağlık ve sağlıklı olabilmek için yapılması gereken eylem ve sahip olunması gereken alışkanlıklar ile başlamayı uygun bulmuştur. Locke kitabında, giyim kuşamdan banyo yapmanın inceliklerine, beslenmeden uyku düzenine ve hatta yatağın niteliklerine kadar genişletilebilecek gözlem ve önerilerini sunmuştur. Eğitimde ise öncelikle çocuk eğitimine önem vermiş ve cezaların yeri ve kullanımı, disiplinin geliştirilmesi ve saygı kurumu, dayak v.b. pek çok olguyu çeşitli örnek durumlar üzerinden değerlendirmiştir.¹⁶²

“İnsanların iyi ya da kötü, yararlı ya da yararsız olması eğitimlerinden dolayıdır”¹⁶³ fikrini öne süren Locke, çocuk konuşmaya başlar başlamaz, görevi onu doğru dürüst yetiştirmek ve kötü çevrenin etkilerinden korumak olan akıllı, dikkatli ve bilge bir adamın çevresinde bulunması gereğine dikkat çekmektedir.¹⁶⁴ Bu adamı; çocuğun saflığını olabildiğince koruyabilecek, içindeki iyiliği korurken kötü eğilimleri kökünden kurutabilecek ve iyi alışkanlıklar kazandırabilecek biri olarak tanımlayan Locke, çocuğun ruhunun ve huyunun yapısı iyi olduğunda, edineceği bilgilerin her ikisine de faydalı olacağını belirtmekte ve hatta kapitalist toplumun gerektirdiği itaat v.b. çeşitli öğelerini küçük yaşta çocukların beynine işleyen resimli Ezop Masallarını da rahatlıkla kullanılabilir bir araç olarak saptamaktadır.¹⁶⁵

Teoride eğitimin işlevi salt bireysel düzeyde değil, eğitim yatırımının toplumsal fayda olarak geri dönüşü olarak da öne çıkmaktadır. Florides’in “eğitimin

¹⁶¹ Smith, 2006, ss. 875-876.

¹⁶² John Locke, **Eğitim Üzerine Düşünceler**, Hakan Zengin(çev.), İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2003, ss. 15-40.

¹⁶³ Locke, 2003, s. 15.

¹⁶⁴ Locke, 2003, s. 98.

¹⁶⁵ Locke, 2003, ss. 171-177.

sadece birey düzeyindeki kazançlara değil, aynı zamanda tüm topluma da yayılabilecek faydalar sağladığı” görüşünün temelinde, iyi eğitilmiş işçilerin daha yüksek ücret düzeylerinde çalışmaları ve işsizlik riski ile daha az karşılaşmaları, az eğitilmiş işçilerin elde ettikleri düşük gelirlerinin oluşturduğu altyapıyla, aradaki farkı kapamaya yönelik suçlar işlemeye kendilerini daha yakın bulmaları gibi genellemeler yer almaktadır. Bu bağlamda toplum daha yaşanılır bir çevre yaratmak adına eğitim yatırımlarını burs v.b. şekillerde destekleyebilir.¹⁶⁶

Burton Weisbrod da Florides’in bu görüşlerini destekler biçimde eğitilmiş olmanın toplumsal faydaları üzerinde durmaktadır. Weisbrod genel olarak alınan eğitimdeki artışın, bireye, genişleyen ve iş güvencesi gibi maddi olmayan iş seçeneklerinin de bulunduğu avantajlar sunacağını belirtmektedir. Weisbrod ayrıca, diğerlerine göre daha iyi eğitilmiş bireylerin yeni teknolojik gelişmelere daha kolay adaptasyon sağlayarak kendilerini işsizlik riskine karşı koruyacakları ve böylece yeni teknolojik getirilerden yararlanmalarının mümkün olacağı şeklinde bir resim çizmektedir.¹⁶⁷

Blaug da 1966 tarihli “An Economic Interpretation of the Private Demand for Education” adlı çalışmasında eğitimin dolaylı, dışsal ve toplumsal getirilerinden söz etmektedir. Bunlar; büyüyen bir ekonominin ihtiyaç duyacağı nitelikli ve esnek işgücünün sağlanması, potansiyel becerilerinin açığa çıkarılması, bireylerde adil davranış eğiliminin güçlendirilmesi, gönüllü sorumluluk almak ve sosyal hizmetlere ihtiyacın azalması, hem eğitilmiş hem de eğitimsiz bireylerin entelektüel zevkleri ve boş zamanı daha zevkli kullanma kabiliyetinin artması olarak sayılabilir.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Florides, 2008.

¹⁶⁷ Burton A. Weisbrod, “Education and Investment in Human Capital”, **The Journal of Political Economy**, Vol. 70., No. 5., Part 2, 1962, s. 113. Sadece okuma yazma bilmenin bile insana maddi ve maddi olmayan getirileri olacağını öne süren Weisbrod, 60 milyon kişiden 50 milyonunun kendi vergi bildirimlerini kendilerinin doldurduklarını belirtmekte ve ortalama bildirim piyasada doldurulma ücretinin 5 \$ olduğundan hareketle insanların toplamda 250 milyon \$’lık bir harcamadan sadece okuryazarlık ile kurtulabildiklerini örnek vermektedir. Bu rakam, 1956 için Schultz’un ilköğretim eğitim masrafı için verdiği rakam olan 7.8 milyon \$ ile karşılaştırıldığında okuma yazma bilmenin bireyler için küçük ve zevkli bir getirisi olan vergi bildiriminde bulunma eyleminin yıllık geri dönüş oranının %3.2 olduğu ortaya çıkmaktadır. Weisbrod, 1962, ss. 114-115.

¹⁶⁸ Witmer, 1970, s. 518.

Weisbrod ise örgün eğitimin toplumsal faydalarını “Pareto Optimumu”ndan* yararlanarak ele almıştır. Örneklendirilen faydalar ise, emek verimliliğini v.b. üretim olanaklarını arttıran herhangi bir şey, maliyetleri düşüren ve böylece kaynakların daha etkin kullanımına imkân veren herhangi bir şey ve refah olanaklarını doğrudan arttıran kamusal alanda canlılık ve gelişen komşuluk ilişkileri bilinci gibi her şeydir. Ancak toplumsal faydayı arttırmayacak olan herhangi bir gelişme, fayda olarak tanımlanmayacaktır.¹⁶⁹ Öğrencinin eğitimini sürdürmesinden doğan dışsal faydaları üç başlıkta inceleyen Weisbrod, ilk olarak ev odaklı faydaları ele almıştır. Çocuğun eğitiminin sürmesinin annenin çalışmasına imkân tanınması, ebeveynlerin eğitilmiş olmasının enformel yolla bile olsa çocuğa yansması**, eğitim yetersizliğinden kaynaklanan suça eğilimli olma v.b. durumların önüne geçilerek bu gibi durumlarla mücadele için toplanan vergilerin toplum için daha etkin kullanımının sağlanması bu çerçevede ele alınabilir.¹⁷⁰ İkinci olarak istihdam odaklı toplumsal faydaları ele alan Weisbrod, takım çalışmasını örnek vermekte ve takım üyelerinden birinin artan esnekliği ve verimliliğinin takımın diğer üyelerine de yansıtacağından bahsetmektedir. Son olarak eğitimden toplumun genel faydasını değerlendiren Weisbrod, okuryazarlıkla bilginin tüm topluma hızlıca yayılmasını, eğitimin bireyler arasında toplumsal bir hedef olan fırsat eşitliğine ulaşmada etkin rol oynayabileceği üzerinde durmaktadır.¹⁷¹

Becker eğitimin sadece sanayi ve hizmetler sektöründe değil tarım sektöründe de kilit unsur olduğunu iddia etmektedir. Becker, geleneksel tarım ile modern tarımsal üretim arası farka işaret etmekte ve özetle, babadan oğla geçen bilgilerden, eğitim ile daha modern tekniklerin kullanılmaya başlayacağını bunun da çıktıya yansıtacağını söylemektedir.¹⁷² Tarım sektörü ve beşeri sermaye ilişkisi üzerine Schultz’un 1993 tarihli “Origins of Increasing Returns” adlı çalışması merkezi bir yere sahiptir. Bu

* Pareto Optimumu: İtalyan neo klasik iktisatçı Vilfredo Pareto tarafından geliştirilen refah tanımıdır. Pareto’ya göre bir toplumdaki toplam refah, toplumdaki bireylerin refahlarının toplamından oluşmaktadır. Bu durumda toplumdaki herhangi bir bireyin refahının artması toplam refahı arttıracaktır. ... Eğer bir toplumda başka bir bireyin refahı azaltılmadan bir bireyin refahını yükseltme olanağı yoksa, o toplum maksimum refaha ulaşmış demektir. Bu durum toplumda optimum kaynak dağılımının sağlandığını (Pareto Optimumu) gösterir. Refah ancak hiç kimsenin durumunu kötüleştirmeden bazı kişilerin durumunu iyileştirilebiliyorsa artmış sayılır. Bkz. Bülent Danişoğlu, “Pareto Optimumu” maddesi, Emiroğlu, Danişoğlu ve Berberoğlu, 2006, s. 683.

¹⁶⁹ Weisbrod, 1962, s. 107.

** Weisbrod, tüketim yatırım ikiliğinden bakıldığında kuşaklararası fayda noktasında bu enformel katkının yatırım unsuru olarak değerlendirilebileceğini öne sürmektedir. Bkz. Weisbrod, 1962, s. 117.

¹⁷⁰ Weisbrod, 1962, ss. 116-118.

¹⁷¹ Weisbrod, 1962, ss. 118-119.

¹⁷² Becker, 1993, s. 25.

çalışmasında Schultz; Smith, Ricardo ve Hume'un imalat sanayini ve ticareti ilerici unsurlar olarak addederken tarımı gerileyen bir sektör olarak gördükleri tespitini almakta ve Hume'un çiftçilerin "miskinliğe eğilimli ve tembel oldukları" şeklindeki görüşünün altını çizmektedir.¹⁷³ Tarımda işbölümü için sanayideki "iğne fabrikası" benzeri bir örnek vermenin zorluğuna değinen Schultz, uzmanlaşma konusunda bir başka beşeri sermaye teorisyeni olan Zvi Griliches'in doktora tezine gönderme yaparak ar-ge çalışmalarına dikkat çekmekte ve A.B.D.'de 1930'lardan beri organize ar-ge araştırmalarının getirilerinin, fiziki yatırımların getirilerinden yüksek olduğunu kaydetmektedir. Tarımsal üretimde uzmanlaşmanın ciddi şekilde mevcut* olduğunu belirten Schultz, daha çok üretebilme yeteneğini bu uzmanların varlığına bağlamaktadır.¹⁷⁴

1.3.3.1.1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim ve bu çerçevede özellikle üniversite eğitimi alma konusu, beşeri sermaye teorisinde işbaşında eğitimi de önceleyen temel yatırım alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda konu beşeri sermaye teorisinde merkezi bir yer işgal etmekle birlikte, yetişmiş işgücü talebinde bulunan sermaye ve eleme hipotezine değin birçok boyutla yönetim teorisi açısından da önemlidir. Örgün eğitim konusunda yönetim teorisyenlerinden olan Fayol'un görüşü şöyledir;

"geleceğin mühendisleri, okul sıralarında çok vakit harcıyorlar. Genç, dürüst, atak ve hatta biraz da hayal gücüyle dolu mühendislere ihtiyacı olan sanayi örgütlerimiz okuldan çıkanların yorgun, fikren ve bedenen kansız, her işi kolaylaştıran güzel ve keyifli çalışma kudretini kazanmamış olduklarını görmektedirler. Tedrisattan faydasız şeyleri kaldırmakla yeni mühendislerin faal hayata daha iyi hazırlanmış olarak daha erken atılacaklarından eminim. Bence iyi bir orta tahsil talebesini yüksek teknik okul mezunu yapmak için dört yıl fazlasıyla yeterlidir. Genç bir mühendis, 21-22 yaşlarında sanayi işine girebilir ve bu yaştan itibaren faydalı bir adam olur."¹⁷⁵

Fayol'un bu görüşü, beşeri sermaye teorisinde, eğitim için harcanan zamanın

¹⁷³ Schultz, 1993, s. 19.

* Ziraat mühendislerini ve bilimsel araştırmacıları kastediyor. Schultz, 1940'da 4.30 \$ olan çiftlik başına araştırma giderlerinin, 1959'da 28.40 \$'a yükselişinin yarattığı etkiyi öne çıkarmaktadır. Bkz. Schultz, 1993, s. 61.

¹⁷⁴ Schultz, 1993, s. 25.

¹⁷⁵ Fayol, 2005, ss. 108-109.

uzadıkça işgücü içinde geçirilecek zamanın azalacağı düşüncesi ile uyumludur. Aşağıdaki pasajda ise Smith'in örgün eğitim de kilit önemde olan üniversite eğitimine yönelik görüşleri verilmiştir;

“Çoğu esnaf kuruluşlarında, çıraklık zamanı olarak, bütün Avrupa'da çokluk konulan sürenin, eskiden yedi yıl olduğu anlaşılıyor. Bütün bu kuruluşlara, eskiden üniversiteler denirdi. Gerçekte bu, her türlü kuruluşun, Latince adıdır. Kadim kentlerin eski beratlarında, demirciler üniversitesi, terziler üniversitesi, ... v.b. rastladığımız deyimlerdir. Şimdi kendilerine özgü olarak üniversite adı verilen apayrı kurumlar, ilk vücuda getirildiğinde, edebiyat üstadı (master of arts diploması olan) aşamasını elde etmek için gerekli sayılan okuma yılı süresinin, loncaları çok daha eski olan, basbayağı zanaatlardaki çıraklık sürelerinden kopya edilmiş olduğu açıkça anlaşılıyor. Basbayağı bir zanaatta, bir kimsenin usta olup, çırak tutabilmek hakkını elde edinebilmesi için, gerekli vasıfta bir usta yanında yedi yıl çalışması lazım geldiği gibi; serbest mesleklerde de, üstat, hoca ya da doktor olmak yanında çömez ya da çırak okutabilmek için, bir üstat yanında yedi yıl çalışmak gerekiyordu.”¹⁷⁶

Becker de okulu bir alanda uzmanlaşma ile ilgili eğitim veren kuruluş olarak görmekte ve tıpkı Smith gibi yalnızca üniversiteyi kastetmemektedir. Becker için berberlik kurumu ile üniversite arasındaki fark, birinin tek alana yoğunlaşması diğersinin ise daha geniş ve farklı bir yelpazeyi kapsamasıdır. Kilit önem taşıyan unsur ise okul ve şirketin birbirini tamamlayıcılığı konusudur. Okula gitme bir bakıma genel işbaşı eğitim olarak görülebilir. Bu bağlamda Becker okula gitmenin yaş ve kazanç eğrisini dikleştirileceğini ileri sürmektedir.¹⁷⁷ Becker ayrıca 18 yaşından sonra “kendisine yatırım yapmamış olan insanların” kazanç akışı değerlendirilirken en azından 18 yaşından önce kendine yönelik yapılmış olan “bakım masrafları” olarak addettiği giderlerin yatırım olarak dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir.¹⁷⁸

Becker'in dikkat çektiği bir diğer nokta üniversite eğitimi çerçevesinde sınıftaki başarı sıralamasıdır. Bell telefon şirketinin kayıtlarına dayanarak üniversite başarı sırası ve kazanç arası ilişkiyi değerlendiren Becker, başarı sırasının işe giriş

¹⁷⁶ Smith, 2006, s. 133.

¹⁷⁷ Becker, 1993, ss. 51-53.

¹⁷⁸ Becker, 1993, s. 69. Becker; doktorluk, avukatlık, mühendislik v.b. ip uzmanlıkların getirilerine ya da lisans, yüksek lisans, doktora derecelerine sahip olmaktan kaynaklanan getiri farklarına değil, üniversite (2. önemde olsa da lise eğitimi de dahil) eğitiminin “ortalama getirisi” üzerine yoğunlaştığını belirtmektedir. Bkz. Becker, 1993, ss. 249-250. Becker'in çalışmaları bu özelliğinden dolayı pek çok çalışmaya temel teşkil etmiştir.

ücretinde önemli etki yapmamakla birlikte, 15 yıl kadar sonra sınıfın üst 2/5'lik dilimi ile alt 2/5'lik dilimi arasında %20'ye varan ücret farkını tespit etmiştir. Becker ayrıca yıllar geçtikçe bu farkın artacağı öngöründe bulunmaktadır.¹⁷⁹ Denison ise 1964 tarihli çalışmasında aynı yaştaki erkekler arasındaki ücret farklılıklarının nedenini %60 oranında eğitimde geçirilen süre ile birlikte, eğitimin sağladığı üretkenlik artışlarına ve %40 oranında doğal yetenek, zeka, motivasyon, enerji, ırk ve benzeri faktörlere bağlamış; 1967'de çalışmasına gelen eleştiri ve katkıları dikkate alarak eğitimde geçirilen sürenin ücret üzerine etkilerini %67–81 aralığında yeniden tanımlamıştır.¹⁸⁰

Alınan eğitimin kazançlara yansımaları üzerine çalışmalar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin Gorseline'in A.B.D. doğumlu Indiana'da birlikte okula gitmiş 370 beyaz ve erkek kardeş üzerinde gerçekleştirdiği 1932 tarihli "The Effect of Scholling Upon Income" adlı anket formu ile bilgi toplanan çalışmasında bu kişiler eğitim düzeylerine göre iki ayrı gruba ayrılmıştır. Çalışmada yaşa, ikamet edilen yere, medeni hale, çocuk sayısına ve kötü sağlığa sahip olma sebebiyle para kaybına göre kazançlarda hiçbir anlamlı farka rastlanmamıştır. Elde edilen tek önemli bulgu, daha yüksek düzeyde eğitim almış olan grubun anket sorularını cevaplamada biraz daha iyi oldukları ve temel fark olan eğitim alınan yılın 3,45 yıl olduğunu ve bunun da iki grup arasındaki 1927 yılı ortalama kazancına 515 \$'lık bir fark olarak yansıdığını belirtmiştir.¹⁸¹

Mincer'in analizini geliştirdiklerini ifade eden Klevmarken ve Quigley, aynı miktarda (yıl) örgün eğitim (lisans) almış olan fakat farklı yaşlarda mezun olmuş olan kişilerin yatırım kararlarını incelemişlerdir.¹⁸² Klevmarken ve Quigley, beşeri sermaye teorisinin; "bireyler öncelikle okul için yatırım yaparlar (eğitim alınan süre ve tip -lise ya da üniversite-) ve işgücü piyasasına girildikten sonra ise işbaşı eğitim, sağlık bakımı ve muhtemel örgün eğitim v.b. ek yatırımlara girişirler. Bu yatırımlar ve bunlardan elde

¹⁷⁹ Becker, 1993, s. 173.

¹⁸⁰ Witmer, 1970, ss. 519-520.

¹⁸¹ Witmer, 1970, ss. 513-514.

¹⁸² Anders Klevmarken ve John M. Quigley, "Age, Experience, Earnings and Investments in Human Capital", *The Journal of Political Economy*, Vol. 84, No. 1, 1976, ss. 47-48. Çalışma İsveç örneği üzerinden çeşitli mühendislik mezunlarını ele almaktadır ve çalışmada kullanılan data "İsveç Mühendislik Mezunları Derneği" tarafından tüm mühendislik mezunlarına dair her yıl yapılan 1961-1970 dönemi anket verilerine dayanmaktadır. Adı geçen çalışmada özellikle, elektrik ve makine mühendislerine odaklanılmış ve yaşa göre geometrik ortama ücretlerle, mezuniyet yılı arası ilişki incelenmiştir.

edilecek olan kazançlar bireysel kazanç profilini etkileyen önemli faktörlerdir” şeklindeki bu basit anlatımını zorlaştıran gerçeklere dikkat çekmektedirler.¹⁸³ Bunlardan birisi fiziki sermaye ile beşeri sermaye arasındaki “aşınma” konusundaki benzerliktir. Bilgi ve yeteneklerin eskimesi ve bu eskimenin hesaplanma sorunu buna örnek verilebilir. Klevmarken ve Quigley’e göre beşeri sermaye teorisinde sıklıkla görüldüğü üzere yaş ve deneyim faktörlerinin birbirlerinin yerine ikame edilmesi durumu sorunludur ve bu sorun ancak herkesin aynı yaşta olmak kaydıyla okul sonrasında doğrudan işgücü piyasasına girmesi varsayımı altında ortadan kalkabilecektir.¹⁸⁴

Bu bağlamda çalışmada net olarak belirlenmiş iki meslek üzerinden (elektrik ve makine mühendisleri) özdeş eğitim niteliği şartını sağlaması açısından 1961-1970 yılları arasında mezun olanlar üzerine odaklanmıştır. Çalışmada kullanılan verilerle sadece ücret ve maaşlar değerlendirilmiş toplam gelirler dikkate alınmamıştır. Pratiklik açısından getirilen bir kısıt ise, bireyler arası sağlık farklarının dikkate alınmamasıdır. Ele alınan periyottaki mezunların %99’unun erkek olması dikkat edilmesi gereken başka bir noktadır.¹⁸⁵ Bu durum 1960-1971 mezunları örneklemini için anlamlı sayılabilir zira okuldan sonra hemen işe girme varsayımı ele alınacak olursa, bu kişilerin en büyüğü 1939-1940 en küçüğü ise 1949-1950 doğumlu olacaktır. Burada hem savaş sonrası kadınların istihdama katılımının düşüşü hem de kadınlarca bu mesleklerin tercih edilmemesi birlikte etkili olabilir.

Çalışmada kişiler mezuniyetlerine göre “çabuk, normal ve geç mezun” olarak 3 gruba ayrılmakta ve bu gruplar iki temel model üzerinde incelenmektedir. İlk model, mezuniyet öncesi işgücü piyasasında olma v.b. beşeri sermaye yatırımı olasılığını değerlendirmekte ve daha geç yaşta mezun olmak daha çok beşeri sermaye yatırımı yapmış olmak anlamına geldiğinden bu kişilerin daha yüksek ücretle işe başlayacaklarını varsaymaktadır. İkinci model ise, işe başlangıç ücretindeki yükselişi mezuniyet yaşının bir fonksiyonu olarak ele almaktadır.¹⁸⁶ Çalışma, ampirik olarak bu

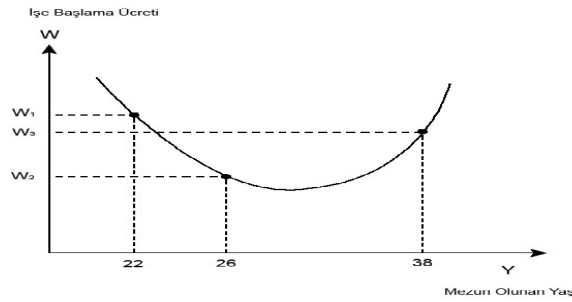
¹⁸³ Klevmarken ve Quigley, 1976, ss. 48-49. Mincer’in eğitim alınan süreye dair kullandığı yöntem şöyledir; “tıpkı örgün eğitimin okulda geçirilen yılların sayısı ile ölçülmesi gibi, deneyim de işbaşında geçirilen zamanın uzunluğu ile ölçülür.” Bkz. Mincer, 1958, s. 287.

¹⁸⁴ Klevmarken ve Quigley, 1976, s. 49.

¹⁸⁵ Klevmarken ve Quigley, 1976, s. 60.

¹⁸⁶ Klevmarken ve Quigley, 1976, s. 56. Normal süreye kıyasla daha çabuk mezun olanların, normale göre daha etkin öğrenme kapasitesine sahip olduğu ancak iş deneyiminin olmadığı, normal mezunların ortalama yeteneğe sahip

iki modelin de geçerliliğini göstermiştir ve varılan sonuç, işe başlangıç ücreti ile mezuniyet yaşı arasında “U şeklinde bir ilişkinin” mevcut olduğudur.¹⁸⁷ Bir diğer sonuç tüm mezunlar için kariyerlerinin başlarında yatırım oranları yüksekken 12 yıllık iş deneyiminden sonra %50 gibi büyük bir oranla düşüş yaşandığı ve grubun benzer eğitim ve deneyime sahip genç üyelerinin daha çok beşeri sermaye yatırımı yaptıklarıdır. Yine çabuk mezun olanların 40 yaşında yaptıkları yatırım oranı diğer iki grubun da yaklaşık iki katıdır. Aşağıdaki şekil çalışmanın sonuçlarını özetlemektedir.



Şekil 1: “U” Şeklinde Kazançlar

Kaynak: Şekil, Klevmarken ve Quigley, 1976’dan uyarlanmıştır.

Üniversite eğitim yatırımının kazançlara yansıyan geri dönüşü üzerine Becker’in 1939-1949 yıllarını inceleyen çalışmasını bazı önemli iddia ve çıkarımları üzerinden ele almak gereklidir. Becker çalışmasında öncelikle değerlendirilmesi gereken değişkenlerin fazlalığına dikkat çekmekte ve hatta 2. D. S.’ndan kaynaklanan vergilerdeki artışın dahi dikkate alındığını eklemektedir.¹⁸⁸ İki düzeyli bir analiz gerçekleştiren Becker, ilk olarak 1939 yılını temel almakta ve üniversiteden (t) yıl kadar önce mezun olmak ile 1939 yılında mezun olmayı karşılaştırmaktadır. Araştırmasının 2. D. S. ile ilgisini salt gelir üzerindeki yoğunlaşmakla birlikte vergilerin yükselmesi

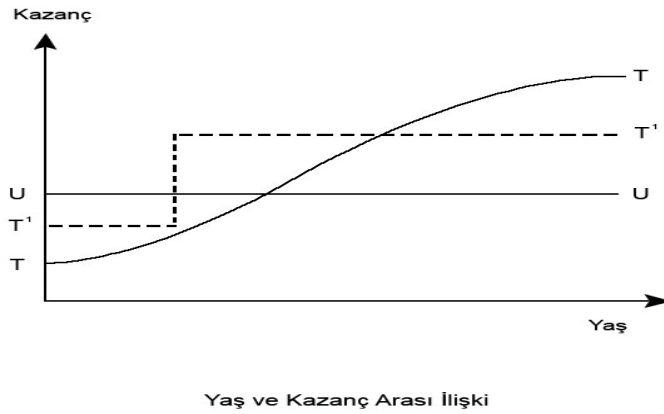
oldukları, geç mezunların ise öğrenme kapasitesinin ortalama altı olduğu ancak iş deneyimine sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu 3 temel gruba bakıldığında temel beklenti etkin öğrenme kabiliyetine sahip olan öğrencilerin aynı zamanda işte de verimli olacaklarıdır. Bu nedenle potansiyel başlangıç ücretlerinin de yüksek olacağı öngörülebilir. Öte yandan geç mezun olanların iş deneyimi de başlangıç ücretleri üzerinde benzer etki yapacaktır. Klevmarken ve Quigley, 1976, ss. 50-51.

¹⁸⁷ Klevmarken ve Quigley, 1976, ss. 65-68.

¹⁸⁸ Becker, 1993, ss. 161-162.

ile kuran Becker*, 1939 mezunlarının gelirlerinin yükselen vergiler nedeniyle düşük kaldığını öne sürmektedir.¹⁸⁹ Çalışmanın belki de en önemli bulgusu, üniversite eğitim yatırımı toplam maliyetinin %74'ünün piyasada çalışılıysaydı elde edilecek olan “kaçınılmaz kazançlar”dan, %17'sinin öğrenci harç ödemelerinden ve %9'unun diğer doğrudan giderlerden oluştuğudur. Buradan hareketle Becker, toplam maliyetten harçlar ve diğer doğrudan giderler düşülse dahi %74'lük “çalışmamaktan kaynaklanan fırsat maliyetinden dolayı” üniversitenin gerçek anlamda ücretsiz olamayacağını ifade etmektedir.¹⁹⁰

Eğitimli ve eğitimsiz çalışanlar arasındaki gelir farkının yaş ile ilişkisini aşağıdaki şekilde görebiliriz.



Şekil 2: Beşeri Sermaye Teorisine Göre Yaş ve Gelir Farkı Arası İlişki

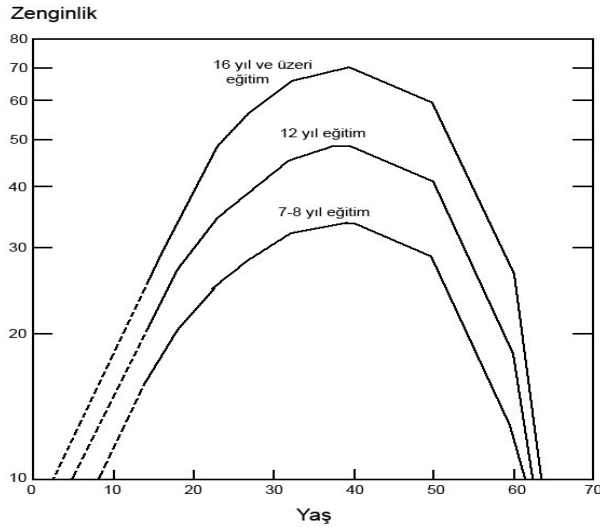
Kaynak: Becker, 1993, s. 37.

* Askere alınan erkeklerin işgücünden ayrılması faktörü bir yana, savaşa yönelik üretim yapan fabrikalarda kadınların işgücüne dâhil olmasını hem tam istihdam varsayımı ve genel çerçeve bakımından hem de işbaşı eğitim çerçevesinde beşeri sermaye bakımından dikkate almak gereklidir. Bunun dikkate alınmaması bir eksikliklerdir. Savaşın neden olduğu cinsiyetler arası oransızlığın işgücü ve ücretler perspektifinde değerlendiren Mincer, nitelikli kadın çalışanların erkeklerden daha yoğunlukta olması konusunda, savaş sonrası Almanya ve Avusturya'yı örnek vermektedir. Savaş sırasında erkeklerle birlikte üretim sürecinde yer alan kadınların, savaş sonrasında yok olan nüfusun yarattığı “fırsat” ile birlikte daha çok çalışmaya motive olmuşlardır ve bu durum işbaşı eğitim alma yönünde belirli bir talep yaratmıştır. Bu da kadınların yaş kazanç profilini olumlu etkilemiştir. Bkz. Mincer, 1962, ss. 67-68.

¹⁸⁹ Becker, 1993, ss. 162-166.

¹⁹⁰ Becker, 1993, s. 167.; Mincer, 1970, ss. 6-7.

Bu şekilde eğitimle yükselen marjinal verimliliğin kazançlara yansımaları anlatılmaktadır. Şekilde TT eğrisi eğitim alanların zaman içinde değişen kazanç düzeyini, kesikli çizgilerle gösterilen T'T' yatay doğrusu belirli bir eğitim periyodunu ve UU yatay doğrusu ise hangi yaşta olursa olsun eğitimsiz bir insanın elde edeceği ücreti temsil etmektedir. Şekilde, bireylerin alacakları eğitimin gelecekteki kazançlarını eğitim almamış ya da alamamış olanların kazanç seviyesinin üstüne çıkaracağı TT eğrisinden görülebilmektedir. Çalışmasında 1939-1949 yılları arasında beyaz ve üniversite eğitilmiş erkeklerin yaş ve kazanç profili üzerine yoğunlaşan Becker, emek piyasasına katılımın ilk yıllarında gelirin görece düşük kaldığı; öte yandan hangi eğitim düzeyinde olursa olsun, 45-54 yaş aralığında gelirlerin *tepe noktasına* ulaştığı sonucuna ulaşmıştır. Becker'e göre daha da önemlisi ise, köleliğin sürmekte olduğu, ölümlerin yüksekliği ve işçilerin eğitimsizliği gibi temel özelliklere sahip bir dönem olan 19. yy.'da, gelirlerin tepe noktasının 20'li yaşlar seviyesinden 100 yıllık bir sürede 45-54 yaş seviyesine yükselmesidir.¹⁹¹ Bu gelişme aşağıdaki şekilde görülebilmektedir.



1939 yılı mezunlarının yaş ve zenginlik profili

Şekil 3: Eğitim Durumlarına Göre 1939 Mezunlarının Yaş ve Zenginlik Profiline Dair Becker'in Bulguları

Kaynak: Becker, 1993, s. 238.

¹⁹¹ Becker, 1993, ss. 231-240. Mincer de Becker'in bu tespiti ile tutarlı bir biçimde kişilerin işgücüne katıldıktan yaklaşık 15-20 yıl sonrasında yapılan yatırımların önce azalıp sonra duracağını belirtmektedir. Bkz. Mincer, 1962, ss. 54-55.

Pek çokları tarafından beşeri sermaye teorisinin “babası” sayılan Schultz da, eğitimi beşeri sermayenin bir bileşeni olarak kabul etmiş ve okul için yapılan yatırımların diğer yatırımlardan ortalama olarak daha iyi getirisi olduğunu ileri sürmüştür. Schultz toplam üniversite eğitim yatırımının yıllık geri dönüş oranını %11 olarak saptamış ve eğitimin 1919-1957 döneminde milli gelir artışındaki payını %20 olarak belirlemiştir.¹⁹² Schultz’un “Capital Formation by Education” adlı çalışmasında beşeri sermaye hipotezini test etmenin oldukça zor olduğunu kabul etmekte ancak A.B.D.’nin milli gelirindeki açıklanamayan artış gibi azımsanmayacak pek çok göstergenin beşeri sermayeyi işaret etmekte olduğuna dikkat çekmektedir.¹⁹³ Schultz’un bu çalışması 1900-1956 yıllarını* kapsamakta ve bir dizi hesaplama ile eğitime ayrılan kaynakların değerini açığa çıkarma amacını taşımaktadır. Bu kaynaklar ile kastedilen, eğitime devam edildiği için vazgeçilen piyasa ücret haddinde çalışma ve ayrıca okula sağlanan kaynaklardır.** Örnek vermek gerekirse, 1900 yılında A.B.D.’de ilköğretimin toplam maliyeti GSMH’nin %5’i iken, 1956’da bu oran %9’a ulaşmıştır. Yine lise ve üniversite eğitimi için 1900 yılında GSMH’nin %4’ü kadar pay ayrılırken, 1956’da bu oran %25’e ulaşmıştır.¹⁹⁴

Örgün eğitim konusu başta da değindiğimiz gibi klasik iktisatçılardan yönetim teorisyenlerine kadar pek çok kişinin ve çalışmanın üzerinde dikkatle durduğu makro boyutu da olan bir konudur ve bu bağlamda bir aktör olarak devleti de belli bir ölçüde ilgilendirmektedir. Vandenberghe’e göre eğitim politikasının çözmek zorunda olduğu iki temel problem vardır; bunlardan ilki, bireylerin okullara ulaşmasında en uygun tahsisi gerçekleştirmek ve bireylere ve ailelerine bu tahsisi kabul ettirebilmektir.¹⁹⁵ Bu problemler eğitime dair yapılan genellemelerin yaratacağı sakıncalara işaret etmesi

¹⁹² Witmer, 1970, s. 516.

¹⁹³ Theodore W. Schultz, “Capital Formation by Education”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 68 No. 6, 1960, s. 571.

* Becker ve diğer beşeri sermaye teorisyenlerinin de sıklıkla üzerinde durduğu ve iki büyük savaşı ve başka olağan dışı gelişmeleri kapsayan bu yıllara ilişkin genel bir değerlendirme teoriye yöneltilebilir eleştiriler bölümünde yapılacaktır.

** Schultz bu kaynakları bir okulun yıllık faktör maliyeti olarak tanımlamaktadır. Öğretmenlerin kütüphanecilerin, okul yöneticilerinin verdikleri hizmetler, okul tesisinin bakımı için yapılan masraflar ve amortismanı bu çerçevede değerlendirmektedir. Öte yandan Schultz, eğitim dışı faaliyetler için yapılan harcamaları –öğrenciler için toplantı odaları v.b.- bu kapsamın dışında bırakmaktadır. Öğrenci burslarını v.b. finansal yardımları da transfer ödemeleri olmasından ve öğrenciliğin getirdiği fırsat maliyetleri içinde değerlendirildiğinden kapsama almamaktadır. Bkz. Schultz, 1960, s. 577.

¹⁹⁴ Schultz, 1960, ss. 571-572.

¹⁹⁵ V. Vandenberghe, “Economics of Education. The Need to go Beyond Human Capital Theory and Production-Function Analysis”, *Educational Studies*, Vol. 25., No. 2., 1999, s. 138.

yönüyle önemlidir. Eğitimde en uygun kaynak tahsisi problemi aile düzeyindeki analizlerinde temel odaklarından birisidir. Örneğin Porath, yatırım sürecinde en çok dikkat edilmesi gereken nokta olarak; ebeveynlerin çocuklarının tüm ekonomik yaşamlarını dikkate almadıklarında ya da çocuğun sadece hane halkına bağlı kalacağı dönemi dikkate aldıklarında oluşacak durumun, çocuğa daha az yatırım yapılması sonucunu doğuracağına ve çocuğun işgücüne katılma yaşının düşeceğine dikkat çekmekte ve bu yüzden yatırımlar üzerinde optimal kontrolü sağlamanın önemine vurgu yapmaktadır.¹⁹⁶

Porath'ın modelinde, yatırım ve kazanç dönemi birbirinden net olarak ayrılmıştır ve t^* yaşı ile başlayan süreçte birey, beşeri sermaye sürecinde yatırım aşamasını terk ederek ikinci aşamaya geçer ve birey için pozitif kazançtan bahsetmek mümkün olur.¹⁹⁷ Porath'ın eğitime dair dikkat çektiği belki de en önemli nokta, daha iyi örgün eğitim almış olan kişilerin, daha kolay öğrenebileceği ve bu kişilerin diğerlerine göre her saat başına daha çok yetenek kullanabilmesi varsayımdır.¹⁹⁸ Porath'ın bu görüşü yukarıda ele aldığımız nispi artı değer ile ilişkilendirildiğinde daha anlamlı olacaktır.

Schultz'un çalışmasında, her yaş grubu ve cinsiyetten genç insanların hafta başına kazançlarını belirlemede 1950 genel nüfus sayımı verilerine dayanarak 1949 yılı temel alınmıştır. Öğrencilerin geçmiş dönem kazançlarının hesaplanmasında, eğitimde geçirildiği için "vazgeçilen" 40 haftalık kazancın ortalama değeri, imalat sanayi işçilerinin haftalık ortalama kazançlarına eşdeğer addedilerek hesaplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, imalat sanayinde çalışan bir işçinin 40 haftalık kazancının yanında, lise öğrencileri yaklaşık 11 haftalık, yüksekokul ve üniversite öğrencileri ise yaklaşık 25 haftalık kazancına denk gelen ücret elde etmişlerdir. Schultz'a göre aradaki farkın temel sebebi, işçilerin neredeyse tüm sene düzenli çalışırken gençlerin 1949 yılı boyunca sadece birkaç hafta süre ile çalışmasından kaynaklanabileceği gibi nispeten daha genç olanların emek piyasasında daha uzun

¹⁹⁶ Porath, 1967, s. 354. Porath'ın beşeri sermaye modelinin temel argümanları ve kısıtları şunlardır; bireylerin ilkel beşeri sermaye stokları homojen, eşit ve dışsal etkilere karşı aynı derecede hassastır. Zaman hem yatırım hem de kazançların elde edilmeye başlandığı dönemler arasında eşit olarak dağıtılmış ve boş zaman faktörü değerlendirme dışında bırakılmıştır.

¹⁹⁷ Porath, 1967, s. 358.

¹⁹⁸ Porath, 1967, s. 360.

süredir yer alanlara göre daha zor iş bulmasından ya da nitelikli-niteliksiz emek ücretleri arası farktan da kaynaklanabilir. Çalışmanın vardığı sonuçlar 1949 yılı için geçerli olmakla birlikte Schultz'a göre, bu durumun sonraki yıllara etkisini de dikkate almak gereklidir.¹⁹⁹

Schultz da eğitim sürecinde yatırım ve tüketim arasında ayırım yapmanın zorluğunu teslim etmektedir. Öte yandan Schultz, tıpkı Becker gibi eğitime yönelik sadece ekonomik bir yatırım ilişkisini öne sürmediği üzerinde ısrarla durmakta ve eğitimle elde edilecek olan “hayatı anlamaya yönelik kültürel gelişimin eğitim yatırımının ortak ürünü” olduğunu öne sürmektedir.²⁰⁰ Öte yandan Schultz, teorinin zayıf yönlerinden biri olan yatırım-tüketim ikiliğine dair iki ayrı teori üzerinden çıkarımlar yapmakta ve bu ayırımın anlamsızlığını ispat etmeye çalışmaktadır. Schultz, 1900'den 1956'ya A.B.D.'de eğitime ayrılan toplam kaynağın 3.5 kat arttığını ve bu durumun hem dolar bazında tüketici gelirleri ile hem de fiziki sermaye ile ilişkili olduğundan hareket etmektedir. Bundan dolayı tüketici davranışı perspektifinden eğitime yapılan tüm giderleri “tüketim” olarak değerlendirilse de yapılan hesaplamalar, eğitime olan talebin yüksek gelir elastikiyetine sahip olduğu hipotezi ile tutarsız olmayacaktır. Bununla birlikte, yatırım fırsatları arayan insan davranışı temelinde eğitime ayrılan tüm kaynağın “yatırım” olarak kabul edilirse, yatırımın geri dönüşü ile ilişkili olduğu hipotezi tutarsız olmayacaktır. Zira eğitime yapılan yatırımın geri dönüşü fiziki sermayeye yapılan yatırımdan ciddi derecede fazladır.²⁰¹ Schultz genel bir değerlendirme ile 1900'den 1956'ya üç düzeydeki eğitime yapılan yatırımın toplam yatırım içindeki payının %9'dan %34'e çıktığını belirtmekte ve bunun fiziki sermaye yatırımından çok daha hızlı bir gelişme olduğu tespitini yapmaktadır.²⁰²

Son olarak Schultz, A.B.D.'de siyahîler ve beyazlar arasındaki verimlilik farkını, siyahîlerin aldıkları eğitimin beyazlara göre daha kısa süreli ve niteliksiz oluşuna bağlamakta ve devletin vereceği eğitimin bu noktada farkları kapayıcı bir işlev göreceğini ve finansal açıdan anlamlı olacağını belirtmektedir. “Ayrıca bir Newton,

¹⁹⁹ Schultz, 1960, ss. 573-576.

²⁰⁰ Schultz, 1960, s. 572.

²⁰¹ Schultz, 1960, ss. 577-579. Burada Schultz tüm harcamaların yatırım ya da tüketim olduğu iki ayrı teoriyi kullanarak bu ayırımın anlamsızlığını vurgulamak istese de, gerçek hayatta eğitim harcamalarının bir kısmının yatırım bir kısmının ise tüketim olarak bir arada görülebileceği gerçeğini atlamaktadır.

²⁰² Schultz, 1960, ss. 582-583.

Darwin, Shakespeare ya da Beethoven daha çıkacaksa yapılan harcamanın bir kıymeti olabilir mi?”²⁰³ Bu soru aynı zamanda, beşeri sermayenin anlamsızlaştığı noktalardan biri olan “ünlü insanların beşeri sermaye olarak değeri” konusunu tekrar gündeme getirmektedir.

1.3.3.1.2. İşbaşında Eğitim

Mincer, belirli düzeyde bir örgün eğitim almış olmanın eğitim sürecinin tamamlandığı anlamına gelmediğinin altını çizmekte ve çıraklık gibi formel örgütsel aktivitelerden deneyim aktarımı v.b. enformel öğrenme çeşitlerinin de kapsandığı ikinci aşamaya dikkat çekmektedir. Mincer’e göre, muazzam okul sistemi ve işgücüne geç katılım açıkça bir modern fenomendir zira tarihsel olarak bakıldığında yeteneklerin temel olarak işbaşı eğitimle kazanıldığı ve geliştirildiği görülebilir.²⁰⁴ Mincer’in bu görüşü, onun, örgün eğitimi önemsemediği anlamına gelmemektedir. Zira Mincer aynı çalışmasında, örgün eğitim ve işbaşı eğitim arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmekte ve bunların bütünleşik bir süreci oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgün eğitime uzmanlaşmış eğitim alabilmenin bir ön şartı olarak yaklaşan Mincer, bu süreçte örgün eğitimdeki gelişmenin ve büyüme eğiliminin işbaşı eğitim üzerinde de benzeri etkiye bulunacağını öne sürmektedir *vice versa*.²⁰⁵

Becker’a göre ise örgün eğitimle ilgili temel sorun; şirketlerin okulda alınan eğitim ile ilgili bilgilerle değil, çalışma yaşamında kullanılabilecek yetenekler ve performans, fabrikanın gerektirdiği disipline sahip olma, hem işçilerde hem de müşterilerde memnuniyet sağlama v.b. durumlarla ilgilenmeleridir.²⁰⁶ Bu durumda örgün eğitimi tamamlayıcı bir kurum olarak işbaşı eğitim önem kazanmaktadır.

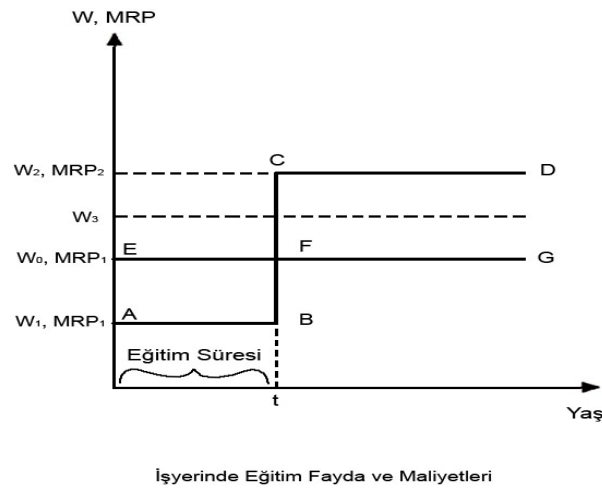
²⁰³ Harry G. Shaffer, “Investment in Human Capital: Comment”, *The American Economic Review*, Vol. 51., No. 5., December 1961, ss. 1031-1032.

²⁰⁴ Mincer, 1962, s. 50.

²⁰⁵ Mincer’in bu iddiasının gerisinde A.B.D. Çalışma Bakanlığı’nın mesleki beceri farklılıklarını dikkate alarak saptadığı 4000 meslek içinden 1950 Nüfus Sayımı verilerine göre birbiriyle karşılaştırılabilirlik ilkesi göz önüne alınarak örneklem için seçilen 158 meslek üzerinde yapılan analiz yer almaktadır. Bkz. Mincer, 1962, ss. 59-60.

²⁰⁶ Becker, 1993, s. 20. Gee bu durumu, eski kapitalizm yeni kapitalizm karşıtlığını kullanarak açıklamayı uygun bulmakta ve temel sorunun özel okullardan ziyade “yeni sürece uyumsuz”, standartlar ve testler üzerine kurulmuş eğitim rejiminde yer alan kamu okullarının yeni kapitalist dünyayı anlayabilecek ve ayakta kalabilecek öğrencileri nasıl yetiştireceği olduğunu vurgulamaktadır. James Paul Gee, “The New Capitalism: What’s New?”, Working Paper No. 25, UTS Research Centre Vocational Education & Training Working Knowledge: Productive Learning at Work Conference Proceedings 10-13 December 2000, University of Technology Sydney, New South Wales Australia, s. 10.

Becker ve diğer beşeri sermaye teorisyenleri, işbaşında eğitimi iki aşamada incelemektedir. Bu aşamalar genel eğitim ve spesifik eğitimidir. Kar maksimizasyoncusu şirket için kısa dönemde giderleri yükselten ve kazancı düşüren bir etki yapan “bireylere eğitim yatırımı yapılması kararı”nın alınmasında, şirket için gelecekteki kazançlarda yeteri kadar bir yükseliş ve giderlerde anlamlı bir azalış görülmesi kilit önemdedir.²⁰⁷ Aşağıdaki şekilde işyeri eğitiminin fayda ve maliyeti görülmektedir.



Şekil 4: İşyerinde Eğitim Fayda ve Maliyetleri
Kaynak: Biçerli, 2000, s. 245.

Bu şekilde işçinin eğitim öncesinde ve sonrasındaki verimlilik gelişimi gösterilmektedir. Şeklin temel varsayımı, işçinin sadece bir defa eğitim aldığı ve eğitimin ekonomik değerinin zaman içinde aşınmadığı varsayılmıştır. İşyerinde eğitim olmadığı zaman işçinin verimliliği (MRP) EG yatay doğrusu ile gösterilmekte, eğitim esnasında ve eğitim sonrasında ise işçinin verimliliği ABCD ile gösterilmektedir. Eğitim süresince işçinin verimliliği *hiç eğitim almasaydı* bulunacağı düzey olan ve EG yatay doğrusu ile gösterilen W_0 ücretinin altına MRP_1 'e düşecektir. İşyerinde eğitim tamamlandıktan sonra ise, işçinin verimliliği MRP_2 seviyesine yükselecektir. Öte

²⁰⁷ Becker, 1993, ss. 30-32.

yandan bu eğitim yatırımının getirilerini daha çok şirket mi alacaktır yoksa işçi mi alacaktır? Bu durum hem tarafların karşılıklı güçlerine hem de aşağıda detaylandıracağımız işçiye verilen eğitimin türüne bağlıdır.²⁰⁸

1.3.3.1.2.1. Genel İşbaşı Eğitim

Genel işbaşı eğitimin özelliği, eğitim sonucunda elde edilecek verimliliğin sadece tek şirket için değil, sektördeki tüm şirketler için geçerli olacaktır. Dolayısıyla teoride bu eğitimin maliyetine işçiye istihdam eden şirket değil, işçinin kendisi katlanacaktır.* Bunun temel nedeni, işçinin eğitim aldıktan sonra mevcut ücretinden daha yüksek ücret veren diğer bir firmaya geçebilmesi olasılığıdır. Böyle bir durumda eğitim yatırımı yapan şirket iki zararla aynı anda karşılaşacaktır. İlk zarar, yatırım yapılan işçinin kaybedilmesi ve onun yerine gelecek olan işçiye aynı eğitim maliyetine bir daha girilmesi, ikinci zarar ise, işçinin gittiği yeni şirketin yani sektördeki rakibin herhangi bir eğitim maliyetine katlanmadan verimli bir işçiye istihdam ederek rekabet avantajı sağlamasıdır.** Bu tip eğitimde işçinin eğitim aldığı süre içinde çalışma süresinin azalmasından dolayı mevcut verimlilik düzeyinden daha az kazanç sağlayacağı da eklenmektedir.²⁰⁹ Becker'a göre eğitilmiş personeline ve geliştirilen yeteneklere bu şekilde ödeme yapmayan şirketler, çalışanlarını diğer şirketlere kaptırabilecekler ve şirketlerinde sürekli yeni ve eğitilmemiş elemanlarla üretim yapmak durumunda kalacaklardır. Bu da verimliliklerini ve rekabet güçlerini etkileyecektir.²¹⁰

R. S. Eckaus, Becker'in "şirketlerin genel eğitimin maliyetini karşılamaya yanaşmamaları, bu eğitim sonucunda işçinin ulaşacağı verimliliğin getirisinin salt işçiye yarayacağı içindir" görüşünden hareketle genel amaçlı işbaşı eğitimle ilgili alışılının aksine, şöyle bir görüş bildirmektedir; "... bu eğitimin maliyeti tümüyle işçiye

²⁰⁸ Biçerli, 2000, s. 245.

* İşyerinde eğitime yapılan yatırımlarda, eğitimde kullanılan materyal ve eğitimcinin ücreti gibi dolaysız maliyetlerin yanı sıra, işçinin ya da mesai arkadaşlarının ya da şefinin üretim yerine eğitime harcadıkları zaman ve emek maliyetinden oluşan dolaylı maliyetler söz konusudur. Üretimde bu şekilde ortaya çıkan kayıp, işverenin işçi için katlandığı eğitim faaliyetinin fırsat maliyetidir. Kuvvet Lordoğlu ve Nurcan Özkaplan, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Der Yayınevi, 2003, s. 232.

** Becker, çalışanlara eğitimlerine göre ücret ödemeyi rasyonel firma davranışı olarak tanımlamaktadır. Bkz, Becker, 1993, s. 45.

²⁰⁹ Becker, 1993, ss. 33-40. Bu durumun, teorinin geneline yayılabilecek bir şey olduğuna beşeri sermaye teorisinin eleştirisi başlığı altında artı değer teorisini incelerken tekrar döneceğiz.

²¹⁰ Becker, 1993, ss. 37-38.

yüklenemez. Aslında bu maliyetlerin tam olarak ne olduğunu bilmek de imkânsızdır. İşçiler eğitimle daha iyi seviyeye gelirler, şirket de üretim yapar. Şirketin yapmış olduğu yatırım ile daha verimli hale gelen işçilerden elde edeceği kazancı yatırım karşılığında alacağı tazminat belirlemez. Şöyle bir açmaz oluşur; şirket bir yandan işçiye marjinal verimliliğinin altında ücret veremez, zira bu durumda işçi şirketi terk eder, bir yandan da şirket işçiye eğitim vermekten kaçınmaz. Ücret düzeyi son kertede emek arzı ve talebine bağlı olduğundan, eğitim alan işçinin diğer sektörlere geçmesi söz konusu olabilir. ... Öte yandan tam emek mobilitesinden söz edilemediğinden ve piyasa hakkında tam bilgiye ulaşmanın imkânsızlığından ücret değişimlerine karşı bu tarz bir duyarlılık şirketlerin çok da canını sıkamaz.”²¹¹

Anke Kessler ve Christoph Lülkesmann da, ana akım yaklaşımın genel işbaşı eğitimin masraflarının işçiler tarafından karşılanacağı iddiasını sorgulamışlar ve teorinin aksine kurumsallaşmış çıraklık sistemlerinin bulunduğu ülkelerde genel işbaşı eğitiminde işverenler tarafından gönüllü olarak karşılanabileceğini Almanya örneği üzerinden açıklamışlardır.* Kessler ve Lülkesmann’ın bu iddialarının temelinde tüm işverenlerin katılacağı çırakların genel işbaşı eğitim masraflarının, gelecekte istenilen nitelikte potansiyel işgücü arzını yaratabilme kaygısı vardır. Bu örneğin kritik noktası ise piyasadaki verili işkolundaki diğer şirketlerce, A işverenin eğitim verdiği işçilere denk potansiyele sahip işçi yetiştirilmediği takdirde, A işverenin vermiş olduğu genel eğitim, bir bakıma spesifik eğitime dönüşeceği ve işçinin tıpkı spesifik eğitim yatırımında olduğu gibi getirinin bir kısmını alabileceğidir. Böyle bir piyasada yer alan A firmasında genel işbaşı eğitim almış olan işçinin ücreti doğal olarak marjinal verimliliğinin altında kalacaktır.²¹²

²¹¹ R. S. Eckaus, “Investment in Human Capital: A Comment”, *The Journal of Political Economy*, Vol.71, No.5, 1963, ss. 501-503.; Becker, 1993, ss. 45-46.

* Alman işverenlerin her bir çırak başına yaptıkları harcama 1985’de yaklaşık 12.300 Mark iken 1991’deki harcama 7500 Mark’ı geçmektedir. Bkz. Anke S. Kessler ve Christoph Lülkesmann, “The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments”, *The Economic Journal*, Vol. 116, Issue 514, 2006, s. 1. Alman eğitim sisteminde sadece şirket düzeyinde değil endüstriyel düzeyde de iyi şekilde organize edilmiş olan teknik eğitime verilen önem, Bismark ile ulusal birliğin sağlanmasına değin geri götürülebilir. Ülke düzeyinde teknik eğitime verilen önem, üretim yarışında geride kalma ihtimalini gören Robert Thurston (1839-1903) gibi A.B.D.’li profesörleri (Cornell Üniversitesi Mühendislik Fakültesi) oldukça korkutmuştur. Bkz. Gary Lee Downey, “Low Cost, Mass Use: American Engineers and the Metrics of Progress”, **History and Technology an International Journal**, Vol. 23, No. 3, September 2007, s. 296. Almanya, Fransa ve İngiltere’de bilim ve sanayi işbirliğinin tarihselliği için ayrıca Bkz. Braverman, 2008, ss. 165-170.

²¹² Kessler ve Lülkesmann, 2006, ss. 19-20.

Genel işbaşı eğitim konusunda yukarıda kısaca değinilen çıraklık örneği dışında teoride sıklıkla kullanılan örnekler, askeri amaçlı verilen eğitimlerin piyasada değerlendirilebileceğinden hareketle, eğitim maliyetinin ordu tarafından karşılandığı savaş pilotu eğitimidir. Becker, kişilerin bu eğitimi tamamladıktan sonra özel sektöre geçip daha yüksek ücretlerle sivil pilotluk yapabildiklerini belirtmektedir ve Becker'e göre piyasa ücretleri dikkate alındığında; "ordular askeri eğitim almaya hevesli öğrenci bulur, ama yetiştirdikleri mezunları elinde tutamaz."²¹³ Verilen eğitimin piyasada da değerlendirilebilmesi yönünden benzeri bir durum, ordulardaki teknisyen sınıfı için de geçerlidir. Ayrıca elektrikçilik, marangozluk, bilgisayar kullanımı, buldozer kullanımı v.b. konularda verilen eğitim genel işbaşında eğitime örnek verilebilir.²¹⁴

1.3.3.1.2.2. Şirkete Özel (Spesifik) İşbaşı Eğitim

Görüldüğü gibi genel amaçlı işbaşı eğitim, şirketin bulunduğu işkolundaki tüm firmalar için işçinin mevcut verimliliğini arttırıcı bir eğitimidir. Bir işçinin şirket tarafından spesifik eğitiminin ise, işçinin yalnızca istihdam edilen şirketteki verimliliğini arttırıcı ve doğal olarak söz konusu verimlilik artışının diğer şirketlere transfer edilemediği bir etkide bulunacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda genel eğitimin masraflarını şirketler karşılamak istemezken, aynı şekilde spesifik eğitimin masraflarını da işçiler karşılamak istemeyecektir.* Genel eğitim süresince işçinin alacağı ücretin niteliksiz işgücünün aldığı ücrete eşit olacağı, ancak eğitim bittiğinde ücretlerin kısa sürede yükseleceği varsayılır. Spesifik eğitimde ise, eğitim masraflarını genel eğitimde olduğunun aksine şirket üstlenir ve işçiye eğitim süresince marjinal verimliliğinin üzerinde bir ücret öder. Buradaki amaç, spesifik eğitim sürerken, işçiyi diğer şirketlere kaptırmamak olarak ifade edilebilir. Spesifik eğitimle işçinin şirketteki verimliliği daha da yükseleceğinden, piyasa ücret haddi üzerine yükselse dahi ücretler yine marjinal verimliliğin altında kalır.²¹⁵ Öte yandan Becker, tamamen genel ve yine

²¹³ Becker, 1993, s. 39.

²¹⁴ Biçerli, 2000, s. 244.

* Telefon kablo operatörünün edindiği bilgiler büyük ölçüde verili telefon şirketinde geçerlidir ve piyasadaki diğer firmalar için bir anlam ifade etmeyecektir. Bkz. Biçerli, 2000, s. 244.

²¹⁵ Florides, 2008.; Becker, 1993, ss. 40-43. Spesifik iş başı eğitim alan işçiler işi bıraktıkları zaman verimlilik ve ücretlerin daha yüksek olduğu bir başka işveren bulamazlar, aynı zamanda şirket de işçilere yaptığı eğitim maliyetini kaybeder. Bkz. Biçerli, 2000, s. 246.

tamamen özel amaçlı eğitim olamayacağını, bu iki temel kategorinin belirli ölçülerde birbirleri ile örtüştüğünü de belirtmektedir.²¹⁶

Eğitim alan işçilerin diğer firmalara geçme sorunu, işgücü devir hızı ile de ilgilidir ve bu kişiler eğitim yatırımı aldıktan bir süre sonra işi bırakırlarsa kısmi bir kayıptan söz etmek mümkünken, eğitimden hemen sonra iş bırakmada karşılaşılan durumu, tümüyle sermaye kaybı olarak değerlendirmek mümkündür.²¹⁷ Becker işgücü devir hızı ve beşeri sermaye yatırımı ilişkisini, şirkete özel eğitilmiş çalışanların işten çıkarmalarla daha az karşılaşması ve aynı zamanda özel eğitim almış olan çalışanların işi bırakmalarının daha nadir görülmesi üzerinden kurmaktadır. Buradaki tartışmanın temelinde talepteki azalışlar sonucunda çalışanların marjinal verimliliğinin ücretlerin altında kalması durumunda bile işten çıkarmaların daha az tercih edilen bir durum olacağı iddiası vardır.²¹⁸ Tabii bu durumun ne kadar süreceği de önemlidir. Zira Becker işsizliğin yaygın olduğu bir zaman ve mekanda özel eğitilmiş çalışanların da rahatlıkla işten çıkarılabileceğini eklemektedir. İş bırakma ya da işten çıkarma durumlarına karşı Becker çalışanı şirkete, şirketi de çalışana karşı koruyucu olduğunu düşündüğü ve bir çeşit sigorta olarak tanımladığı “uzun dönemli belirli süreli sözleşme imzalamayı” da ayrıca tartışmaktadır.²¹⁹

İşgücü devir hızı ve spesifik beşeri sermaye yatırımı arası ilişki Jovanovic tarafından da incelenmiştir. Boyan Jovanovic’e göre; 1970’li yıllarda yapılan pek çok çalışma göstermektedir ki, iş bırakma ve/veya işten çıkarmalar ile işinde kalma süresi

²¹⁶ Becker, 1993, s. 40. Kesler ve Lulfesmann da firma bakış açısına göre genel ve spesifik işbaşı eğitimin bütünlük bir süreç olduğuna dikkat çekmektedirler. Kesler ve Lulfesmann, 2002, s. 3.

²¹⁷ Becker, 1993, s. 43.

²¹⁸ Becker, 1993, s. 46. Ansal ise, iş güvencesinin tamamen şirketin karlılığına bağlı olduğunun altını çizmektedir. Emeği ikame eden yeni bir teknolojinin uygulanması v.b. durumlarda, çekirdek işçiler için bile işten çıkarılmayacaklarına dair en ufak bir güvencenin bulunmadığına dikkat çekmekte ve 1990’ların başında yaşanan ekonomik kriz ve talep daralmasında yüksek verimlilikle çalışan çekirdek işçilerin de işsiz kalması örneğini vermektedir. Bkz. Hacer Ansal, “Emek Sürecinde Yeni Hedef: Esneklik Çalışanlar İçin Ne Demek?”, *Toplum ve Hekim*, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004, s. 165.

²¹⁹ Becker, 1993, ss. 48-49. Öte yandan şirkete özel beşeri sermaye yatırımı olgusunu hem ekonomik hem de hukuki perspektiflerden değerlendiren Blair, çalışmasında şirket ile devam etmekte olan iş ilişkilerine rağmen çalışanlar için açık ve net bir gelecekte söz etmenin zorluğundan söz etmekte ve en olumlu sayılabilecek örnek olarak emeklilik maaşları ile şirketin performansı arasında direkt ilişkinin varolduğu ve işçilerin belirli bir düzeyde yönetime katıldıkları Almanya’yı örnek vermektedir. Bkz. Margaret M. Blair, “Firm Specific Human Capital and The Theories of the Firm”, *Georgetown University Law Center*, Business, Economics and Regulatory Policy Working Paper, No. 167848, 2003, s. 67. Lordoğlu ve Özkaplan, uzun süreli iş sözleşmesi imzalama gibi eğilimleri şirkete özel eğitimin uzantıları olarak değerlendirmektedir. Lordoğlu ve Özkaplan’a göre, özel eğitimden geçen işçiler ve şirket arasında daha uzun süreli iş sözleşmelerinin yapılması hem Becker’in değindiği gibi işçi ve şirketi birbirine karşı bir ölçüde güvenceye alacaktır hem de şirketin özel eğitilmiş işçilerin beklenen çalışma sürelerini istikrarını sağlamış olacaktır. Lordoğlu ve Özkaplan, 2003, s. 233.

arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle kişilerin bir işte kalma süresi arttıkça işi bırakma ya da işten çıkarılma ile karşılaşmalarının azalması arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Bu ilişki kadar kuvvetli ve net olmasa da, Jovanovic, dikkate değer bir diğer ilişkiye de işaret etmektedir. Bu ilişki, daha az eğitilmiş olan ve özel sektörde özellikle de küçük ölçekli firmalarda çalışıp bir emeklilik planından mahrum olan ve düşük konsantrasyon düzeyiyle çalışan kadınların, genç işçilerin, imalat işçilerinin v.b. *dezavantajlı* grupların işgücü devir hızının daha yüksek olmaya meyilliliğidir.²²⁰

Jovanovic, şirkete özel beşeri sermaye birikimi ile işte kalma süresi arası ilişkiyi inceleyen bir model geliştirmiştir. Modelinin ilk varsayımı, işçinin yaşamı boyunca işte kalma süresiyle birlikte iş deneyiminin, kişinin yeni işler arama ihtimali ile negatif ilişkili olduğudur. Diğer varsayım olan işte kalmanın yarattığı etki ise, şirkete özel beşeri sermaye birikimi ile ilgilidir. Bir işte deneyimli olma, kişinin bu işte geçirdiği yıllar ile beraber yaşam süresinin kısalması gerçeği birlikte ele alındığında, başka bir işe geçildiğinde, kişinin kalan yaşam süresi veri olacağından yeni şirketin kişiye yatırım yapma ihtimali azalacak ve bu da yaşam boyu kazançlara yansımaktadır.²²¹ Bu modelde, kişilere yapılan yatırımlardan başka, kişilerin işe uyumluluğu üzerinde durulmakta ve işgücü devir hızının her iki faktörle de negatif ilişkisi vurgulanmaktadır. Jovanovic'e göre, kişinin işten ayrılma olasılığı işte kalınan sürenin bir fonksiyonudur. Böylece işle uyumluluğu* yüksek olan kişilerde bu olasılık iki nedenden dolayı düşüktür; 1- işle uyumlu kişiler başka işler aramaya daha az vakit ayırırlar ve 2- başka iş teklifleri alsalar dahi bunları kabul etmeleri daha düşük bir olasılıktır. Sonuçta diğer faktörler sabit varsayıldığında, işçinin başka işverenlerin iş tekliflerini kabul etme olasılığı düşük oldukça ve işiyle uyumu mükemmelleştikçe mevcut işinde ona yapılan yatırım daha yüksek olacaktır.²²²

²²⁰ Boyan Jovanovic, "Firm-specific Capital and Turnover", *The Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6, 1979, ss. 1246-1247.

²²¹ Jovanovic, 1979, s. 1249.

* "İyi işçi ya da iyi işveren diye bir şey yoktur. Yalnızca iyi eşleşme vardır." Bkz. Jovanovic, 1979, s. 1248. "İşçilerin eğitim durumları, işgücü arzıyla ilgilidir ve bu da işgücü talebiyle aynı şey değildir. İşçilerin vasıf düzeyleriyle işlerin vasıf gereksinimleri birbirlerini karşılamayabilir. (mismatch) İşçiler, işlerin gerektirdiğinden daha fazla eğitilmiş veya vasıflıysa bu durum fazla eğitim veya eksik istihdam olarak adlandırılır." Meltem Kayıran Dikmen, "Teknolojik Değişim, Küreselleşme ve Emegün Vasfı Üzerine", *Toplum ve Hekim*, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004, s. 173.

²²² Jovanovic, 1979, ss. 1255-1258.

Spesifik işbaşı eğitimin getirileri konusunda takım çalışmasının varolduğu işyerlerini gündeme getiren Blair, üretimin belli sayıda kişiden oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirildiği durumlarda bireylerin tek tek ulaşabilecekleri verimlilik düzeylerinin üzerinde bir verimlilik düzeyine ulaşacaklarını* ancak her bir bireyin çıktısının bir diğerinden ayrılmasının zorluğuna değinmektedir.²²³ Hart ve Moutos da, esnek çalışma çerçevesinde, sürece, çoklu iş tanımları ile bir ekip içinde dahil olan işçilere yapılan yatırımı tam olarak ölçmenin çok maliyetli ve işlerin birbirleri ile entegre oluşu nedeniyle neredeyse imkansız olduğunun üzerinde durmaktadırlar.²²⁴

Ancak Robert Hart ve Thomas Moutos'un asıl dikkat çektiği nokta, özellikle modern Japon işyerlerine özgü, bireysel beşeri sermayeden öte, grup olarak işçilerde vücut bulmuş olan, spesifik yetenek ve bilgi birikimine denk gelen "takımsal beşeri sermayenin" işçiler ve işveren arasındaki toplu pazarlığı ne yönde etkileyeceğidir. Daha önce değinildiği gibi spesifik beşeri sermaye yatırımlarının karşılığının daha çok şirket tarafından mı yoksa işçi tarafından mı ele geçirileceği konusu, teoriye göre tarafların karşılıklı pazarlık güçlerine bağlıdır. Teorinin ima ettiği taraflar, şirket ve bireysel işçidir. Hart ve Moutos ise bu güç ilişkisinin iki tarafının şirket ve örgütlü işçiler olduğu bir model yaratmışlardır. Çalışmalarında sendikalı ve sendikasız işyerleri üzerine çeşitli projeksiyonlar yapan Hart ve Moutos, literatürde görmezden gelinen "bir firma ekonomik, politik ya da sosyal baskılar altında olmaksızın neden bir sendika ile pazarlığa oturmak istesin ki?"** sorusunu sormakta ve bu soruyu şirketin halihazırda yapmış olduğu ve ileride yapacağı yatırımları, işgücü devri yüksekliğine karşı garanti altına almak istemesi ile ilintilendirmektedirler. Bir diğer deyişle şirket, sendikasız işçilere spesifik yatırım yapıp riske gireceğine, sendika ile toplu sözleşme imzalayıp daha yüksek yatırımlarda bulunabilir.²²⁵ Varolan şirket bir sendikayla başlangıçta pazarlık arama kararı alırken, sendikalı olmayan ancak spesifik beşeri sermaye sahibi

* Blair'in bahsettiği birlikte çalışmaktan kaynaklanan ekstra verimlilik artışı, yaratılan "sinerji" olarak kabul edilebilir.

²²³ Blair, 2003, s. 68.

²²⁴ Robert A. Hart ve Thomas Moutos, **Human Capital, Employment and Bargaining**, Cambridge: Cambridge University Press, 1995, s. 130.

** Hart ve Moutos, Japonya'da şirkete özel beşeri sermaye yatırımlarındaki artışın, 1975 sonrası 20 yılda şirket sendikacılığının önemindeki azalışla birlikte hız kazandığının altını çizmektedirler. Bu sürece Japon işyerlerinde sıkça görüldüğü belirtilen ücrete ek olarak "bonus ödemelerinin" eşlik ettiğini de kaydetmektedirler. Bkz. Hart ve Moutos, 1995, s. 157.

²²⁵ Hart ve Moutos, 1995, ss. 157-158.

işçileri de dikkate alacaktır. *Bu bir bakıma toplu sözleşme öncesi koşullarını şirketin oluşturduğu bir sendikalaştırma çabası olarak değerlendirilebilir.* Bunu yaparken kullanılan yöntem, sendikalı olmayan işçilere yapılmış olan spesifik beşeri sermaye yatırımı toplu pazarlık dönemi öncesinde elde edilmiş olan genel “rantın”^{*} kısmen dahi olsa sadece sendikalı işçilerle değil, sendika kapsamında olmayan ancak şirket bünyesinde çalışan işçilerle de paylaşılmasıdır. Şirketin bu “önleyici hamleyi” yapmasındaki amaç ise, toplu pazarlık sürecinde spesifik beşeri sermayeye sahip söz konusu işçilerin bireysel düzeyde dahi olsa sahip oldukları pazarlık güçlerinin yaratabileceği sıkıntılardan kurtulmaktır. Hart ve Moutos’a göre toplu sözleşmenin spesifik beşeri sermaye yatırımı yapılmadan, yani işçilerin her seferinde ilk verimlilik düzeyleri dikkate alınarak imzalanması şirketin daha yüksek kar oranlarına ulaşmasını sağlayacaktır.²²⁶

Bengt Holmstrom ve Paul Milgrom ise, spesifik beşeri sermaye yatırımı konusunda istihdam ilişkisinin niteliğine (iş yapanların bağımsız yüklenici ya da işçi olması) ve şirketin bulunduğu sektöre dikkat çekmektedirler. Otomobil fabrikasında saat başı ücretle üretim bandında çalışan işçilerle tekstil fabrikasında parça başı ücretle çalışanları karşılaştıran Holmstrom ve Milgrom, üretim bandı işçileri için ücret dışı eklentilerin işgücü devir hızını düşürücü etki yaptığını ancak tekstil işçileri için böyle bir durumun olmadığını belirtmektedirler. Üretim bandında çalışacak işçilerin, işi öğrenme sürecinde özel ekipmanlarla ve yine özel olarak yetiştirilmiş takım arkadaşları ile çalışmasının sağlanmasının ancak daha çok beşeri sermaye yatırımı ile gerçekleşeceğinin altını çizmektedirler. Bu bağlamda da işgücü devir hızını düşürmek yatırımda kullanılan kaynakların kaybını önlemek noktasında hayati önemdedir.²²⁷

İşte kalma süresi ve spesifik beşeri sermaye yatırımı arasındaki ilişkiye değinilmişti. İ.K.Y. için önemli bir köşe taşı olan kariyer basamakları çerçevesinde işçilere “kıdemlerine göre ücret ödenmesi” görüşü bu çerçevede değerlendirilebilir. Blair, işçilerin spesifik beşeri sermaye yatırımdan sonraki ilk zamanlarda fırsat

* Bir başka kazanım türü olan rant ile analogi kurularak kara vurgu yapılıyor.

²²⁶ Sözleşme öncesi dönemde şirketin bu stratejisinin başarısı açık bir biçimde, mevcut sendikanın pazarlık gücünün, işçilerin daha sonraki dönemde ulaşmalarının beklendiği spesifik sermaye yatırıma bağlı olarak artan pazarlık gücünden daha yüksek olmamasına bağlıdır. Hart ve Moutos, 1995, ss. 157-158.

²²⁷ Bengt Holmstrom ve Paul Milgrom, “The Firm as an Incentive System”, *American Economic Review*, Vol. 84., 1994, ss. 988-989’dan Aktaran: Blair, 2003, ss. 81-82.

maliyetlerine görece düşük ücretler üzerinden çalışmayı kabul etmelerini ileride elde etmeyi umdukları daha yüksek ücretlere bağlayan, işçi ile şirket arasındaki *bir nevi psikolojik* anlaşmadan bahsetmektedir.²²⁸

Spesifik işbaşı eğitim konusunda Becker'in dikkat çektiği bir nokta, üniversite eğitiminden sonra örneğin 24-30 yaşları arasında işbaşı eğitim almanın ileriki yaşlarda elde edilecek kazançları yükselteceğidir.²²⁹ Bu noktada işlerde kalma süresinin kısaldığı, ömür boyu iş güvencesi v.b. olmadığı bir ortamda alınan sürekli eğitimin etkili olacağını söylemek tartışılır olmaktadır. Firma teorileri bağlamında beşeri sermaye yatırımlarının hukuki boyutlarını da tartışmaya açan Blair ise 1970'li yıllardan itibaren gerçekleştirilen çeşitli ampirik araştırmalara dayanarak, spesifik beşeri sermaye yatırımlarının şirketin mülkiyet yapısının belirlenmesinde ve ayrıca üretim sürecinde dikey entegrasyonun derecesi üzerinde etkili olacağını belirtmektedir.²³⁰

Genel amaçlı eğitim için örnek verdiğimiz ordu kurumu, bir örnek olarak özel amaçlı eğitim için de kullanılabilir. Astronotlar, füze eğitimi almış olanlar, bu eğitimlerin özel amaçlı olmasından dolayı bu yeteneklerini özel sektörde değerlendiremezler. Bu eğitimin tek getirisini ordu elde edecektir.²³¹

Şirketlerin çalışanların sağlığına ilişkin düzenli kontroller v.b. yatırımlar yapması, oluşabilecek kazalara karşı önleyici tedbirler alması, verimliliği artırıcı bir yatırım olarak hem genel işbaşı eğitim hem de her firmada bulunmaması gibi nedenlerle özel amaçlı eğitim statüsünde değerlendirilebilir. Şirket eğitim veya sağlığa dayalı yatırımların hangilerini daha verimli görürse diğerlerini uygulamayıp en verimli olanlarını uygulayabilir. Ya da bu yatırımların uygun bir bileşimini yürütür. Batı'daki "rasyonel" bir şirkette işler bu şekilde yürürken, az gelişmiş ülkelerde verimliliği artırmanın basit bir yolu olarak "paternalistik öğeler"e sıkça rastlanmaktadır.²³²

²²⁸ Blair, 2003, ss. 75-76.

²²⁹ Becker, 1993, ss. 181-182.

²³⁰ Blair, 2003, s. 64.

²³¹ Becker, 1993, s. 40.

²³² Becker, 1993, ss. 54-57.

1.3.3.2. Bir Yatırım Unsuru Olarak Sağlık ve Beklenen Getirileri

Sağlıklı işgücüne sahip olma konusu da hem klasiklerin, hem yönetim teorisyenlerinin hem de beşeri sermaye teorisyenlerinin önem verdiği konular arasındadır. Örneğin Smith'e göre "emeğin bolca ödüllendirilmesi, soy sop üremesini kamçılacağı gibi, halk tabakasının çalışmasını da artırır. Emek ücretleri, çalışmanın körükleyicisidir. İnsanın bütün öteki iyi huyları gibi, bu da, gösterilen teşvik oranında mükemmelleşir. Bol beslenme, işçinin beden gücü çoğaltır". *Smith'in üzerinde durduğu beden sağlığı konusunun beşeri sermaye için "gerekli ama tek başına yeterli olmayan koşul"* olduğunu belirtmek gerekir. Smith beden sağlığından hareketle çalışma ekonomisi biliminin en temel konularından olan "gelir ve ikame etkisi"ni ana hatları ile özetleyen çıkarımlar da yapmaktadır. Smith'e göre;

"Durumunu düzeltip, ömrünü belki rahat rahat, bolluk içinde sona erdirir diye beslediği tatlı ümit, işçinin *beden gücünü* son kertesine dek zorlamaya şevklendirir. Nitekim işçilerin hamarat, çalışkan ve eli çabuk olanlarını, ücretlerin düşük olduğu yerde değil, hep, yüksek olduğu yerde görmektedir. Örneğin, bunlara, İskoçya'dan çok İngiltere'de; uzak taşradan ziyade büyük kent dolaylarında rastlanır. Gerçekte kimi işçiler, kendilerini bütün bir hafta geçindirebilecek olan parayı dört günde kazandılar mı, geri kalan üç günü boş geçirirler. Ama çoğu hiç de böyle değildir. Tersine; parça başına bolca ücret aldılar mı, işçiler, fazla didinip birkaç yıl içinde hemen sağlıklarını ve bünyelerini zedeleme yolunu tutarlar. Londra'da ve bazı başka yerlerde, bir marangozun tam gücünü, sekiz yıldan fazla koruması beklenmez. İşçilerin parça başına ücret aldıkları birçok öteki zanaatta da aşağı yukarı böyledir."²³³

Yönetim teorisyeni olan Fayol da sağlıklı olma konusunu gençlik dönemi ile ilişkilendirerek ele almaktadır;

"Yaşamın hiçbir döneminde, rizikoyu küçümseyip göğsünü gere gere başarı ümidi besleme, delikanlıların meslek seçtikleri yaşta olduğu kadar hararetli değildir. O çağda, felaket korkusunun, talihin yaver olacağı umudunu hemen hiç alt edemediği, hali vakti

²³³ Smith, 2006, ss. 89-90. Parça başı ücret ve işçi davranışı konusunda Weber, geleneksellik ile çağdaş kapitalizm arasındaki kazanç anlayışı farkına olumsuz olarak nitelediği şu örnekle dikkat çekmektedir; "... dönümü 1 Marktan günde 2,5 dönüm ekin biçen ve günde 2,5 Mark kazanan bir işçi, ücreti dönüm başına 1,25 Mark'a yükseltildiğinde beklendiği gibi 3 dönümü kaldırıp 3,75 Mark kazanacağı yerde aldığı 2,5 Mark'ı kazanmak için yine yalnızca 2 dönümü biçer ve İncil'de dile geldiği gibi, "ona yeter" diyerek vazgeçer. Daha az çalışmak, daha çok çalışmaktan daha cazip gelmektedir; olanaklı en fazla çalıştığımda günde ne kadar kazanabilirim diye sormaz, tersine daha önce kazandığım ve benim geleneksel ihtiyaçlarımı karşılayan 2,5 Mark'ı kazanmak için ne kadar çalışmam gerekir diye sorar." Bkz. Max Weber, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Zeynep Aruoba(çev.), İstanbul: Hil Yayın, 1997, ss. 52-53.

yerinde kimselerin serbest meslek denilen işlere girmeye can atmalarında değil, halk tabakasının asker yahut tayfa yazılmaya can atışında, daha açık olarak gözükür.²³⁴ Gözü pekliğin ve maharetin fayda etmeyeceği durumlarda iş değişir. Sağlığa pek zararlı diye tanınmış zanaatlarda, emek ücretleri göze batacak kadar yüksektir. Sağlığa zararlı oluş, hoş gitmeyen şeylerdendir. Bunun, emek ücretleri üzerindeki etkilerinin de, bu genel konu içinde incelenmesi gerekir.²³⁵

Fayol'a göre, işçiden en üst yöneticiye varana kadar, sanayide çalışan tüm memurlar için sağlıklı olmak şarttır. Herkesin yaptığı işe göre bir dereceye kadar bedence güçlü olması gerekir.²³⁶ Fayol sağlığa bakış ve bedeni güç konusunda ülkeler arası bir değerlendirme yaparak, İngilizlerin bu konuya Fransızlardan daha çok önem vermekte olduğunu ileri sürmüştür. Öğrencilerin sağlığına ve vücut gücüne yeterli derecede önem verilebilmesi için kamuoyunun, okullar üzerinde yapacağı daha çok iş vardır.²³⁷ Fayol'un yönetimin temel bir eğilimi olarak gösterdiği sağlıklı ve doğal olarak verimli çalışması hastalık v.b. etkenlerce kesilme ihtimali düşük olan işçilere verilen önem, tıpkı İ.K.Y.'de olduğu gibi çalıştırılmak istenen insan tipine ilişkin ipuçları da vermektedir.

1956 tarihli "işçi sağlığı ve beslenme" başlıklı yazı, konunun Türkiye ortamına yansımaları olduğundan önemlidir. Beşeri sermaye teorisinin temel varsayımlarından olan sağlıklı işgücü için, günlük olarak tüketilmesi gereken maddeler tek tek sıralanmış ve eksiklikleri halinde oluşabilecek olumsuz durumlar saptanmıştır. Düzenli beslenmenin önemine dikkat çekilen bu yazıda; "kendisinden büyük hizmetler beklenen işçinin tam randımanlı çalışabilmesi için ihtiyaç duyacağı sayılan besin maddelerini alabilmesinin gerekliliği" üzerinde durulmaktadır.²³⁸

Burada kısaca eğitim ve sağlığın birbiri ile ilişkisine değinmek yerinde olacaktır. Zira Becker'in çalışmasında daha iyi eğitilmiş olmanın sosyal ve kültürel getirileri olarak değindiği ve belki de tüm ilgisini eğitime verdiğinden açıklama zahmetine girmediği noktalardan biri olan eğitime yapılan yatırımın sağlığa dair, doğum

²³⁴ Smith, 2006, s. 119.

²³⁵ Smith, 2006, s. 121.

²³⁶ Fayol, 2005, s. 93

²³⁷ Fayol, 2005, ss. 100-101.

²³⁸ Cihat Abaoğlu, "İşçi Sağlığı ve Beslenme", **Sosyal Siyaset Konferansları Sekizinci Kitap**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, 1956, ss. 22-24.

kontrol yöntemlerini kullanma ve sigarayı azaltma gibi bireysel etkilerinin yanı sıra “daha iyi eğitilmiş bireylerin *ileride emek piyasasına katılacak olan çocuklarının* sağlığına daha çok dikkat edeceği” şeklindeki temel varsayım tartışmaya değerdir.²³⁹ Becker eğitimdeki gibi çeşitli varsayımlar ve durumlarda sağlığı incelememiştir ve sağlık üzerine görüşleri yukarıdaki gibi genel ifadelerden ibarettir. Bu durum Schultz, Mincer v.d. diğer beşeri sermaye teorisyenleri için de genellenebilir. Bu yüzden beşeri sermaye ve sağlık ilişkisini bu teorisyenleri izleyenlerin gerçekleştirdikleri çeşitli ampirik araştırmalara dayanarak ele almaya çalışacağız.

Beşeri sermaye teorisi bünyesinde eğitim ve sağlık ilişkisi üzerine temel iddia, daha iyi eğitilmiş bireylerin sağlıkla ilgili yeni gelişmeleri daha kolay özümledikleri ve bu çerçevede hem kendilerinin hem de çocuklarının sağlığına daha çok dikkat edecekleri şeklinde özetlenebilir.* Bu iddiayı sorgulayan 2008 tarihli bir çalışma bu konuda yol gösterici olabilir. İngiltere’de yapılan çalışmada çocukları aşılama ve ebeveynlerin aşı bilinci temel alınmış ve kızamık-kızamıkçık-kabakulak hastalıklarına karşı yeni geliştirilen tek aşya (M.M.R.) yönelik ebeveynlerin yaklaşımları incelenmiştir. Geliştirilen bu aşı hakkında bazı araştırmacıların otizme yol açtığı şeklindeki iddiaları 1998 yılı içinde geniş bir tartışma yaratmış ve bu iddialar 2003 yılında sonuçlanan geniş çaplı araştırma sonuçları ile çürütülmüştür. Ancak ilaca yönelik güven algısı yine de sağlanamamıştır. Daha eğitilmiş ebeveynlere yönelik yapılan yukarıdaki genelleme, tartışmanın ilk 2 yılı için geçerli iken (belirsizlik ortamında çocukları aşılatmaktan kaçınma), tartışma bilimsel olarak sonuçlandığında daha az eğitilmiş ebeveynlerden %10 oranında daha az aşı yaptırma oranı görülmüştür. Bu sonuç, daha iyi eğitilmiş ebeveynlerin bilimsel yenilikleri takip ettiklerini yanlışlamamakla birlikte, daha rasyonel davrandıkları sonucuna varmayı da engellemektedir.²⁴⁰

²³⁹ Becker, 1993, s. 21. Becker’in çocuğuna okuduğu masalda bile “on yıllık eğitim alan ve bunun karşılığında 5000 dolar ödeyen” fillerin olmasına şaşırılmamak gerek. Masal şöyle devam ediyor; “...60 yıllık yaşamları dikkate alındığında bu 5000 dolar büyük bir yatırım olarak görülmez.” Bkz. Becker, 1993, s. 86.

* Aynı iddia Grossman’ın çalışmasında da mevcuttur. Grossman, eğitilmiş olmanın kaynakların etkin tahsisine yansıtacağı varsayımından hareket etmektedir. Bkz. Michael Grossman, “Household Production and Health”, *Review of Economics of the Household*, Vol. 1, No. 4, 2003, ss. 336-337.

²⁴⁰ Dan Anderberg, Arnaud Chevalier ve Jonathan Wadsworth, “Anatomy of a Health Scare: Education, Income and the MMR Controversy in the UK”, Iza Discussion Paper No. 3590, July 2008, ss. 32-36.

Wim Groot ve Henriette Maassen van Den Brink'in çalışması yukarıdaki genellemeleri aynen tespit ettiği ve eğitimin sağlık üzerine doğrudan etkilerine odaklandığı için önemlidir. Beşeri sermaye teorisinin genelinde hem eğitimin hem de sağlığın insanları daha üretken kılacağı varsayımı bulunmaktadır ve bu üretkenliğe dair pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak eğitimin sağlık üzerine doğrudan etkilerini ölçen çalışmalar oldukça azdır. Eğitimin sağlık üzerine doğrudan etkilerini ölçen çalışmaların belki de en temel handikabı kişilerin kendi sağlıkları hakkındaki bilgileri kendilerinin (self reported) vermesidir. Bu durumun yarattığı sıkıntı temelde, herkesin iyi ya da kötü hissediyor olmasının ya da bu kavramlara yükledikleri anlamın göreceliliğindedir. Groot ve van Den Brink'e göre daha eğitilmiş kişilerin daha az eğitilmiş kişilere nazaran soruları daha farklı yanıtlaması beklenebilir. Eğitim-sağlık ilişkisi bütünleşik bir süreç olarak da değerlendirilebilir. Bu sadece daha iyi eğitilmiş kişilerin daha sağlıklı bir yaşam tarzına ulaşmalarını değil, aynı zamanda daha sağlıklı kişilerin yeni beceriler edinmelerine ve daha etkin öğrenmelerine yardımcı olacaktır.²⁴¹

Groot ve van Den Brink'in çalışmasında Hollanda Sosyal ve Kültürel Planlama Bürosunun 4 yılda bir hazırladığı 1999 tarihli "Ek Önlem Anketi" sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu anketin eğitimin sağlık üzerine doğrudan etkisinin ölçülmesinde kullanımının temel nedeni hem ebeveynlerin eğitimi, sağlık durumları, geçirdikleri hastalıklar ve diğer kişisel özellikleri hakkında detaylı bilgi toplanmış olması hem de verilerin 16 yaş ve üzerindeki kapsamı başka bir deyişle belirli bir yaş grubu ile kısıtlanmamış olmasıdır. Anket biri yetişkinler (n=11.589) diğeri çocuklar (n=1901) için olmak üzere iki ayrı soru setinden oluşmaktadır ve yanıtlar 5'li Likert Ölçeği'ne göre (çok iyi-iyi-normal-kötü-çok kötü) dizayn edilmiştir.²⁴² T Testi ile yapılan analizler sonucunda kadınların genel olarak erkeklere oranla kendi sağlıklarını daha kötü bildirdikleri (normal, kötü ve çok kötü olarak yapılan bildirimler erkeklere oranla daha sıktır) sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan hem erkek hem de kadınlarda daha yüksek eğitilmiş olanlar diğerlerine göre kendilerini daha sağlıklı olarak bildirmişlerdir. Üniversite mezunu erkekler içinde sağlıklarını çok iyi olarak değerlendirenlerin oranı %33.8 iken, normal, kötü ve çok kötü değerlendirenlerin toplam oranı %7.9'dur. Benzer

²⁴¹ Wim Groot ve Henriette Maassen van den Brink, "The Health Effects of Education", *Economics of Education Review*, Vol. 26, 2007, s. 187.

²⁴² Groot ve Van Den Brink, 2007, s. 187.

bir durum üniversite mezunu kadınlar için de geçerlidir. Üniversite mezunu kadınlar için bu oranlar sırasıyla %36.7 ve %9.4'tür.²⁴³

Groot ve van Den Brink'in çalışmasının beşeri sermaye literatürüne temel katkısı ek bir yıl eğitim almanın Q.A.L.Y.* değerini erkeklerde %0.6 kadınlarda %0.3 oranında yükselteceğini hesaplamış olmalarıdır.²⁴⁴ Eğitimin sağlık kalitesi üzerine doğrudan etkisinin varlığı saptandıktan sonraki aşama bu etkinin maddi anlamı ya da büyüklüğüdür. Önceden yapılan çalışmaların vardığı sonuçlar dikkate alınarak Hollanda için Q.A.L.Y. değerinin 100.000 € ve 230.000 € aralığında olduğu varsayılmıştır. Alt sınır olan 100.000 € üzerinden erkekler için %0.6 ve kadınlar için %0.3 değerleri dikkate alındığında bir yıllık ek eğitimin sağlık üzerine doğrudan etkisi sırasıyla 600 € ve 300 €'dur. Hesap 230.000 € üzerinden yapıldığında ise erkekler için 1.380 € ve kadınlar için 690 € olarak ortaya çıkmaktadır. Bu veriler 1999 yılı için Hollanda'da kişi başına gayri safi yurt içi hasıla olan 23.700 € ile birlikte değerlendirildiğinde erkekler için sağlığın maddi değeri G.S.Y.İ.H.'nin %2.5-5.8'i, kadınlar için ise %1.3-2.8'ü olarak hesaplanmıştır. Yine Hollanda örneği üzerinden önceki çalışmalara dayanarak eğitimin ücret üzerine doğrudan etkisinin %6-8 olduğu tespitinden hareketle %1.3-5.8 aralığında gerçekleşen eğitimin sağlık üzerinden getirisi dikkate alındığında eğitim yatırımlarının ücretlerdeki yansımaları/getirisi içinde sağlığın payının %15-60 oranında olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.²⁴⁵

Groot ve van Den Brink'in çalışmasında genetik özelliklerden kaynaklanan hastalıklar sabit kabul edildiğinde yapılan istatistiki analizlerden ortaya çıkan bir başka sonuç, annenin eğitim aldığı toplam yıl sayısının kızının sağlık durumu üzerinde etkili olduğu ancak oğlunun sağlık durumu üzerinde herhangi bir etkisi olmadığıdır. Babanın eğitim aldığı yıl sayısı ile çocukların sağlık durumları arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bir diğer sonuç Hollanda dışında doğan ebeveynlerin çocuklarının Hollanda'da doğan ebeveynlerin çocuklarından daha sağlıksız olduklarıdır. Bu saptama

²⁴³ Groot ve Van Den Brink, 2007, ss. 187-188.

* QALY: Kaliteye uyarlanmış yaşam yılı olarak çevrilebilir. 0-1 arasında değişen bir değer olan bu sayının 0 olması ölüme yakın derede ağır hasta olmaya 1 olması ise mükemmel bir sağlığa sahip olmaya denk gelir. Bkz. Groot ve Van Den Brink, 2007, s. 193.

²⁴⁴ Groot ve Van Den Brink, 2007, ss. 193-194.

²⁴⁵ Groot ve Van Den Brink, 2007, ss. 198-199.

da hem baba ve kız çocuk hem de anne ve erkek çocuk için istatistikî olarak anlamsız bulunmuştur.²⁴⁶

Mushkin'e göre hasta olmanın üretken kapasite üzerinde yaratacağı etkileri birbirleri ile kesin sınırlar ile ayrılmadan çok kimi yerlerde iç içe geçmelere konu olması unutulmadan (örneğin ölümün sebebi gibi) üç başlıkta özetlenebilir; işçilerin kaybı bir başka deyişle ölüm, çalışma zamanı kaybı yani maluliyet ve işteki üretken kapasitede düşüş yani bitkinlik.* Öte yandan Mushkin'e göre daha da önemli olan, spesifik hastalıklardan kaynaklanan üretken kapasitenin kullanılmayacağı "kaybedilecek zamanın" bu hastalıkların önlenmesi ile önüne geçilmesi durumu ancak tam istihdam varsayımı ile mümkün olacaktır. Zira işsizlik ya da eksik istihdamın var olduğu bir durumda hastalık tehdidinden kurtarılan bu "zaman", pekâlâ daha çok çıktı yerine daha yüksek işsizliğe yol açabilecektir.²⁴⁷

Başta da belirttiğimiz gibi sağlıklı olmak beşeri sermaye teorisinin işleyişi için önemli bir önkoşuludur. Ancak bu önkoşul sağlandıktan sonra insan eğitim ile kendisine, şirkete ve topluma faydalı olacaktır. Makro bakışla sağlık sistemi, beşeri sermayeyi ve beşeri sermayenin topluma ekonomik katkısını korur.²⁴⁸ Sağlık yatırımları ile beklenen yaşam süresinin uzaması eğitim yatırımlarının geri dönüş sürecini uzatacağından beşeri sermaye teorisi bu iki unsuru da içeren bütünlük bir süreçtir. Sağlık-egitim ilişkisi ya da sağlıklı olmanın beşeri sermaye birikiminin sağlanmasındaki öncel konumu 1958 yılı A.B.D.'si için, bir eğitim yılında ortalama 8.4 günlük kayıpla realize edilmekte ve eğitim yatırımının etkinliğini azalttığı vurgusu yapılmaktadır.²⁴⁹

²⁴⁶ Groot ve Van Den Brink, 2007, s. 194.

* Mushkin, bitkinliğin yarattığı performans düşüşünü ölçmenin birkaç yolunu saymaktadır; 1- fabrikadaki makinelerin sayısı eşit olmak kaydıyla hastalıktan önce ve sonraki çıktının kontrolü, 2- parça başı ücret sisteminin uygulandığı durumlarda hastalıktan önce sonraki ücretin karşılaştırılması, 3- aynı fabrikada hastalığın etkili olduğu bir bölümdeki işçi ücretleri ile hastalığın görülmediği bir alandaki benzer nitelikli işçilerin ücretlerinin karşılaştırılması ve 4- hastalıktan etkilenen işçilerin çalışma gücünün laboratuvar testleri ile ölçümü ve aynı testlerin kontrol grubuna da yapılarak sonuçların karşılaştırılması. Bkz. Mushkin, 1962, s. 142.

²⁴⁷ Mushkin, 1962, s. 138.

²⁴⁸ John S. Spratt Jr., "The Relation of 'Human Capital' Preservation to Health Costs", **American Journal of Economics and Sociology**, Vol. 34, No. 3, 1975, s. 305. Spratt Jr. pek çok ekonomistin sağlığın bir meta olduğu konusunda hemfikir olduklarını ve tüketicilerin sağlıklı kalmak için ne kadar ödeyeceklerine karar verecek kişiler olduklarını saptamaktadır. Bkz. Spratt Jr., 1975, s. 299. Özü itibarıyla toplumsal boyuta sahip olan sağlık konusunda mikro ekonomik bir yaklaşım çerçevesinde bireysel karar alma ve bu yönde bir durum saptaması yapma, teorisinin geneli ile uyumlu olduğu kadar teoriye yöneltilen toplumsal boyutun dikkate alınmaması eleştirilerini de haklı çıkarmaktadır.

²⁴⁹ Mushkin, 1962, ss. 130-131.

Mushkin'e göre beşeri sermaye ve sağlık ilişkisini açıklarken öne çıkan eğilim, doğrudan hizmetlere yapılan yatırımlardır. Kaliteli giyim kuşam, temiz su kullanımı ve tüketilen yiyeceklerin kalitesi, yaşanılabilir konut v.b. faktörler geri planda kalmaktadır. Temel motivasyon tedavi edici ve önleyici sağlık hizmetleridir.²⁵⁰ Sağlık alanına yapılan yatırımlardan ve bu yatırımların savaş sonrası yıllarda G.S.M.H. içindeki payının artışından detaylı olarak söz eden Mushkin, 1900 yılı ölüm oranlarının ve beklenen yaşam süresinin 1960 yılına kadar aynen korunduğu varsayımı ile hareket ederek, 1960 yılında hayatta olan "ek işgücünün" değerini (1960 değeri ile) 820 milyar \$ olarak hesaplamıştır.²⁵¹

Mincer'in öğrencisi olduğunu büyük bir gururla ifade eden Grossman da eğitim ve sağlığın birbirini tamamlayıcı işlevine dikkat çekmektedir. Grossman, sağlık ekonomisinin yeni aile ekonomisi kuramından beslenen bir alan olduğunu eklemekte ve bunu üç temel nedene dayandırmaktadır; 1- zaman; hem sağlıklı kalabilmek (dinlenme ihtiyacı) hem de tıbbi bakım alabilmek için gereklidir, 2- sağlık uzun ömürlü bir sermaye stokudur (sağlığa yapılan yatırımlar hastalıkları önler ve yaşam süresi uzatır) ve 3- yüksek ücret alan kadınların az ve "kaliteli" çocuk yapma tercihlerinin ortaya koyduğu "optimal aile büyüklüğü" kavramı.²⁵² Grossman sağlık yatırımının "pür yatırım modeli" ve "pür tüketim modeli" olmak üzere iki düzeyde ele alındığını belirtmekte ve her iki modelde de ücret oranını sağlık ve tıbbi bakım için bir talep fonksiyonu olarak almaktadır. Pür yatırım modelinin yetişkinlerin sağlığa ilişkin talebi ile ilgili olduğunu belirten Grossman, çocukların sağlığına ilişkin talebin yeni aile ekonomisi kuramından türediği ve bu bağlamda, annenin, ücret düzeyi ve çocuk sayı ve "kalitesinin" önemli olduğu noktasından hareketle pür yatırım modeli gibi karakterize edilemeyeceğini eklemektedir.²⁵³ Bu noktada öne çıkan düşünce, daha sağlıklı

²⁵⁰ Mushkin, 1962, s. 130.

²⁵¹ Mushkin, 1962, s. 148. Bu hesaplamada hem kadın hem de erkekler için 67 yaşında emeklilik varsayılmış; yaş ve cinsiyete göre ortalama gelir ise pek çok beşeri sermaye çalışmasında olduğu gibi A.B.D. 1960 yılı Nüfus Sayımı verilerine dayanarak elde edilmiştir. Ortalama kazançların hesaplanmasında ise tam zamanlı istihdam dikkate alınmıştır. Her yaş dönemi için eşit kazanç gerçekleşmeyeceği için bu alanda önceki çalışmalardan yararlanılarak %8'lik bir oran düşülmüştür. Mushkin, 1962, ss. 148-149.

²⁵² Grossman, 2003, ss. 331-332.

²⁵³ Grossman, 2003, ss. 333-335.

çocukların aldıkları eğitimle diğer çocuklara göre daha etkin beşeri sermaye üreticileri olacaklardır.²⁵⁴

Eğitim yatırımını incelerken ele aldığımız “kuşaklararası geçiş/akışkanlık” konusu sağlık konusunda da karşımıza çıkmaktadır. Ahlburg da çalışmasında diğer beşeri sermaye teorisyenleri gibi öncelikle beşeri sermaye yatırımlarının eğitim ve sağlığı içeren iki temel alan çerçevesinde şekillendiğinin altını çizmektedir. Daha sonra ekonomi literatüründe ölçüm için en çok kullanılan iki temel ölçütün boy ve kilo olmasından kaynaklanan ciddi ölçüm sorunlarına dikkat çeken Ahlburg, sağlık çalışmalarında en çok kullanılan bilgi kaynağının tıpkı Groot ve van Den Brink’in dikkati çektiği gibi kişinin kendisi ya da çocukları hakkında bildirdikleri* olduğundan değerlendirmelerin subjektif olduğu ve hatalı sonuçlara varılabilme riskinin her zaman taşındığını eklemektedir.²⁵⁵ Buradan hareketle, boy ve kiloya bağlı değerlendirmelerin getirdiği metodolojik eksikliklerden kurtulmak için genetikçilerin, çeşitli hastalıklara karşı genetik yatkınlık, Alzheimer ve kanser üzerinde çalıştıklarını ve genetik olarak ömrün ne kadar süreceğinin tahmin edilmeye çalışıldığından bahsetmektedir. Bu tahmin, “emek piyasasında kalınacak süre” anlamına geldiğinden önemlidir.²⁵⁶ Ahlburg’un çalışmasında değerlendirdiği/dikkat çektiği belki de en önemli nokta, eğitim ve sağlıkta aile içinde ya da aileler arasındaki eşitsiz kaynak dağılımıdır. Bunun salt aile düzeyi değil toplumsal düzeyde de görülebileceğini** kaydeden Ahlburg, aile düzeyinde de annelerin kızlarına, babaların da oğullarına daha ayrıcalıklı davrandıklarını öne sürmekte hatta bu tip bir ayrımı istenen ve istenmeyen çocuklar için de genişletmektedir.²⁵⁷

Spratt Jr., beşeri sermaye yatırımı olarak sağlığın değerini hesaplamının olanaksız olduğunu teslim etmekle birlikte²⁵⁸; Kiker ve Birkeli’nin Vietnam Savaşı’ndan kaynaklanan kayıpların beşeri sermaye değerini hesapladıkları çalışmanın

²⁵⁴ Grossman, 2003, s. 337.

* “Self reported” terimi kullanılmakta.

²⁵⁵ Ahlburg, 1998, ss. 265-266.

²⁵⁶ Ahlburg, 1998, ss. 266-268. Bu süreye beşeri sermaye teorisi boyutuyla bakıldığında gelir akımının uzunluğu söz konusudur.

** Bazı toplumlarda erkek çocuğun kız çocuğa tercih edildiği ve yeni doğan kız çocuklarının öldürüldüğünü belirtmektedir.

²⁵⁷ Ahlburg, 1998, ss. 268-269.

²⁵⁸ Spratt Jr., 1975, s. 295.

teorik modelini sağlık yatırımlarının değerlendirilmesinde kullanmış ve orijinal modeldeki zayıf faktörü yerine hastalıkları ikame etmiştir.²⁵⁹ Spratt Jr.'ın Kiker ve Birkeli'den uyarlayarak geliştirdiği modelin özünde, toplumsal boyutun yanı sıra doktorun vereceği kararın hem fonksiyonel uzun ömür için en yüksek ihtimali hem de hastalıkla geçirilen zamanın minimizasyonu ile maliyetlerin düşürülmesini kapsamasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır.²⁶⁰

Sağlık ve beşeri sermaye ilişkisinde temel hedef, kişileri yaşlanma süreci boyunca mümkün olduğu kadar çok gün çalışır kılabilmektir. Sağlık salt bireysel değil aynı zamanda toplumsal bir olgu olduğundan beşeri sermaye ile ilişki bu boyutuyla da ele alındığında, hem yüksek gelirli hem de düşük gelirli kişilerin aynı ücreti ödediği homojen prim sistemlerinin adaletsizliği öne çıkmaktadır. ... Ayrıca beşeri sermayenin korunması için gereken çaba, ülkelerin öncelikleri, kültürel yapısı v.b. faktörlere göre değişmekle birlikte önleyici sağlık önlemleri ve tedavi uygulamaları olmak üzere iki temel kategoride ele alınmaktadır. Burada milli gelirden sağlığa, eğitime ve refaha ayrılan pay önemli bir göstergedir.²⁶¹

Toparlamak gerekirse örgün eğitimde olduğu gibi sağlık ve beşeri sermaye ilişkisinde de sayılar kalitenin önüne geçmektedir. Mikro düzeyde yapılan çalışmalarda boy ve kilo iki önemli ölçüt olarak öne çıkarken, çalışmamızın kısıtları nedeni ile kapsam dışında bıraktığımız daha makro düzeyli çalışmalarda kullanılan iki temel ölçüt şöyle sıralanabilir; her 1000 kişiye düşen hastane ve yatak sayısı, hastanede gerçekleşen doğumlar ve aşılardan beklenen bebekler gibi sağlanan hizmet sayısı.²⁶² Beşeri sermaye teorisinin yükseliş yıllarından makro düzeyde yapılan bir çalışma için A.B.D. Ulusal Halk Sağlığı Anketi verilerine dayanan ve farklı gelir düzeylerindeki hastaların geçici hastalıklardan kaynaklanan işgünü kayıplarının hesaplanmasında bilgi veren bir çalışma örnek verilebilir. Temmuz 1957-Haziran 1958 dönemi için yapılan hesaplamada 2000\$ altı gelire sahip olan ailelerin hastalık ve yaralanmalardan kaynaklanan yıllık kaybı 10.3

²⁵⁹ Spratt Jr., 1975, s. 300.

²⁶⁰ Spratt Jr., 1975, s. 303.

²⁶¹ Spratt Jr., 1975, ss. 295-298.

²⁶² Mushkin, 1962, s. 133.

gün, 7000\$ ve üzerinde gelir sahibi olan ailelerin kaybı ise 5.9 gün olarak hesaplanmıştır.²⁶³

1.4. ELEŞTİREL DEĞERLENDİRME: MODERN BEŞERİ SERMAYE TEORİSİNİN ZAYIFLIKLARI VE TEORİYE GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Beşeri sermaye teorisine yöneltilen eleştirileri iki başlık altında toplamak mümkündür. Teorinin uygulanmasına ve yöntemsel eksikliklere dair yapıcı eleştiriler ve teoriyi tümden sorgulayan eleştiriler.

1.4.1. TEORİNİN UYGULANMASINA VE YÖNTEMSSEL EKSİKLİKLERE DAİR ELEŞTİRİLER

Sweetland, Blaug'un beşeri sermaye literatüründe tespit ettiği 3 temel yaklaşıma dikkat çekmektedir. Üretim fonksiyonu yaklaşımı, beşeri sermaye formasyonu ve kazanımların ölçümü. Üretim fonksiyonu yaklaşımı milli gelirdeki açıklanamayan artışı açıklamada kullanılan ve marjinal verimlilik teorisi üzerinde yükselen ana metodolojik yaklaşımlardan birisidir. Beşeri sermaye formasyonu çalışmaları ise, bir ulusun sahip olduğu fiziki sermayenin hesaplanmasında kullanılan analitik tekniklerin işgücünde vücut bulmuş eğitim stokunun hesaplanmasında kullanılan çalışmalardır. Kazanımların ölçümü yaklaşımı temelde fayda maliyet analizine dayanır ve eğitimin satın alınması ile herhangi bir sermaye değerinin satın alınması arasında bir analogi kurulur. Bu yaklaşımı özetleyen soru; “eğitime yapılan bu yatırım alternatif yatırım olanaklarından daha karlı mıdır?” sorusudur. Sweetland son olarak ana akım çalışmalara alternatif çalışmaların oldukça nadir olduğunu kaydetmektedir.²⁶⁴ Bu noktada teorinin uygulanmasına dair eleştirilerden ilk olarak eleme hipotezi incelenecektir.

Eleme hipotezine göre eğitimin temel işlevi, işveren tarafından hangi işçinin daha kaliteli olduğunun belirlenmesinde bir sinyal ve eleme aracı görevini yerine getirmesidir. Bu hipoteze göre üniversite diploması; yüksek düzeyli, yüksek ücret ödeyen, işyerinde eğitim ve terfi imkânları iyi işlere giriş bileti görevini üstlenmektedir.

²⁶³ Mushkin, 1962, s. 134.

²⁶⁴ Sweetland, 1996, ss. 351-355.

Bu bağlamda daha düşük eğitim düzeyine sahip işçiler, bu tür işleri yapamayacaklarından değil de bu işlere girmelerini sağlayacak üniversite diplomaları olmadığı için bu işlerden eleneceklerdir. Dolayısıyla üniversite mezunlarının elde edebilecekleri yüksek gelirler daha verimli olmalarından değil, daha yüksek derecelendirilmelerinden kaynaklanmaktadır.²⁶⁵ Eğitim belgeleri bir nevi etiket vazifesi görmektedir. Bu belgeler, piyasada belli tür ve düzeydeki yeteneklerin tanımlayıcısı durumundadırlar. Bu tanımlama içinde yetenek, zeka seviyesi, motivasyon, eğitilebilirliğin sinyalleri v.b. varken iş performansı yoktur. Yani okul, insanın üretken piyasaya girmesini sağlarken, verimlilik formel eğitimden bağımsızdır.²⁶⁶

Braverman da işçi alımında teoride iddia edildiği üzere verimlilik düzeyinin değil, diploma sahipliğinin işverenler için bir eleme aracı oluşunu New York Bölgesel İşgücü İstatistikleri Bürosu yöneticisi Herbert Bienstock'un sözlerine dikkat çekerek ortaya koymaktadır. Bienstock'a göre eğitime erişme imkânlarının artmasıyla işverenler artık yüksek okul diplomalı kişilere daha çok ulaşabilmektedirler ve yüksek okul diploması, yapılacak olan işin içeriği karmaşık olmasa ya da yüksek düzey beceri gerektirmese dahi sıklıkla daha iyi eğitilmiş kişiler arayan işverenlerin elinde bir eleme aracı olarak işlev görmeye başlamaktadır.²⁶⁷

Braverman'ın kullandığı dönem için ideal sayılabilecek olan bir ayırım olan, lise ve üniversite diploması sahibi olmaya dayalı eleme hipotezi, günümüzde prestijli üniversiteler ve diğer üniversiteler arasındaki ayrımı da açıklar. Bu yaklaşım performans yanında sadakat ve arkadaşlık temeli ile de ilişkilidir. Prestijli okuldan mezun olma hipotezi sadakatin tamamlayıcısı olabilir.²⁶⁸

Beşeri sermaye teorisine yöneltilen bir diğer eleştiri ikili işgücü piyasaları hipotezi üzerinden yapılmaktadır. İkili işgücü piyasaları hipotezi 1960'lı yılların sonunda bazı kuramsal ekonomistler tarafından A.B.D.'de özellikle zencilerin iş piyasasındaki süregelen yoksulluk, işsizlik problemini açıklamak için geliştirilmiştir.

²⁶⁵ Biçerli, 2000, s. 248.

²⁶⁶ İlker Parasız ve Melike Bildirici, **Modern Emek Ekonomisi**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2002, s. 115. Blaug da aynı noktaya dikkat çekmektedir. Bkz. Blaug, 1976, s. 833.

²⁶⁷ Braverman, 2008, s. 397. Aynı görüş için Bkz. Sweetland, 1996, s. 354.

²⁶⁸ Parasız ve Bildirici, 2002, s. 116. Eğitimin aynı zamanda işyerinde gereken öngörülebilirlik, bulunma alışkanlığı, işyerindeki talimatlara uyma yeteneği, dakiklik ve sadakat gibi bazı davranışları da öğrettiği kabul edilir. Lordoğlu ve Özkaplan, 2003, s. 226.

Beşeri sermaye teorisi perspektifinden bakıldığında iş piyasasında dezavantajlı durumda bulunan kesimin temel sorunu eğitim yetersizliğidir. Dolayısıyla sorunun çözümü bu insanlara yönelik eğitim programlarını arttırarak bunların daha yüksek ödeyen iyi işlere geçişini sağlamaktır. Birincil sektördeki (formel sektör) firmalar sadece giriş düzeyindeki işler için dışarıdan eleman istihdam ederler, bunun üstündeki kadroları mevcut elemanları terfi ettirerek doldururlar. Bu durumda birincil sektördeki işçilerin temel avantajı terfi etme imkânına sahip olmalarıdır. Buna karşın ikincil (enformel sektör) sektördeki işler; düşük ücretli, çalışma koşulları kötü, terfi şansı düşük, işçiler ve denetleyiciler arasındaki ilişkilerin büyük ölçüde kişiselleşmesine bağlı olarak işçiler arasında ayrımcılık uygulamalarının olduğu işlerdir. ... “İyi” işler sunan birincil işverenler yoğun başvuru ile karşılaşacaklarından, başvuranlar arasında hangisinin daha güvenilir, işi bırakma ihtimalinin az, daha eğitilebilir olduğunu belirlemede kendi değer yargılarını esas alacaktır ve işverenler genellikle daha önce birincil sektörde çalışanların daha verimli oldukları şeklinde düşünmektedirler. Bu durumda piyasada dezavantajlı pozisyonda olan işçilerin eğitim düzeylerini iyileştirmeleri onların birincil sektöre geçerek ekonomik durumlarını düzeltmeleri için yeterli olmayacaktır. İkili iş piyasası hipotezinin görüşlerinden çıkan sonuç, eğitimin parasal getirisinin birincil veya ikincil sektörde çalışılıp çalışılmadığına bağlı olarak değişecektir. Bu çerçevede iki sektör arasında kişilerin eğitim düzeyleri aynı olsa dahi elde edecekleri ömür boyu gelirler arasında fark oluşacaktır.²⁶⁹ İçsel işgücü piyasaları bağlamında işçilere spesifik beşeri sermaye yatırımı yapılması, istihdamın sürekliliğini sağlar ve işgücü devir hızını düşürür.²⁷⁰

Beşeri sermaye teorisinin özü olan eğitime bağlı olarak nitelik kazanmış ya da kazanamamış işçilerin yaşam boyu kazançları arasında görülen fark konusu, “nitelik” kavramının bulanıklığının yanı sıra, nitelikli ve yarı nitelikli kavramlarının tanımlanmasında da kendini göstermektedir. Joan Woodward’ın nitelikli ve niteliksiz işçilere dair yapmış olduğu ayırım ve tanımlama, her ne kadar meslekten mesleğe değişebilse ve ayrımları tam netlikte ortaya koyabilmek mümkün olmasa da literatürdeki kimi genellemeleri sistematize etmiştir. Woodward’a göre, kişilerin sahip

²⁶⁹ Biçerli, 2000, s. 248-250.

²⁷⁰ Blair, 2003, s. 61.

oldukları ve mesleklerin gerektirdiği el becerisi ve makine teknik bilgilere göre işin ehli olabilmek için yıllar gerekebilecek işlerde çalışan ve dolayısıyla söz konusu deneyime sahip kişiler vasıflı (zanaatçılar örnek verilmekte), 2-12 hafta arasında değişen iş eğitimi/deneyimi sahibi kişiler yarı vasıflı, herhangi bir iş deneyimi v.b. bilgiye sahip olmayan kişileri ise vasıfsız olarak değerlendirmektedir.²⁷¹ Bu tanımlamayı referans alan Braverman'a göre, yarı vasıflı ve vasıfsız arasındaki farkın en çok 12 hafta olması ancak yarı vasıflılıktan vasıflılığa geçiş için yıllar gerekmesi en azından 1970'li yıllar A.B.D.'sinin ücret ve sınıf yapıları dikkate alındığında hiç de gerçekçi bir yaklaşım değildir.²⁷²

Becker çalışmasının asıl amacının A.B.D.'deki lise ve üniversite eğitiminin maddi geri dönüşü ölçmek olduğunu söylemektedir.²⁷³ Bu söylemi aynı çalışmada beşeri sermayenin sağladığını iddia ettiği, kültürel ve manevi katkıları²⁷⁴ geri plana itmektedir. Bu tespit Florides tarafından teoriye getirilen yapıcı bir eleştiriye de kaynaklık etmektedir; Florides'e göre, beşeri sermaye teorisinin bir eksikliği, üniversite mezunlarının daha hoş ve güzel işlerde çalışabilme imkânı sağlayabilmesi gibi ücret dışı getirileri göz ardı etmiş olmasıdır.²⁷⁵

Öte yandan Alfred de Foville'e göre, tüm beşeri sermaye teorisi şüphelidir. Foville'in bu iddiasının ardında, sanatçıların, Goethe, Newton, Jeanne D'Arc gibi kişiliklerin beşeri sermaye değerlerinin nasıl ölçüleceği sorusu yatmaktadır.* Mushkin de politik liderler, Einstein gibi dahiler, Keynes gibi iktisatçılar ve bilim adamlarının erken öldükleri takdirde bu kişiler için "gelecekteki kazançların" hesaplanmaya çalışılmasının anlamsız olacağını altını çizmektedir.²⁷⁶

²⁷¹ Joan Woodward, **Industrial Organization: Theory and Practice**, London, 1965, ss. 28-29'dan Aktaran: Braverman, 2008, ss. 391-392.

²⁷² Braverman, 2008, ss. 391-393.

²⁷³ Becker, 1993, s. 29.

²⁷⁴ Becker, 1993, s. 60.

²⁷⁵ Florides, 2008.

* Bkz. Kiker, 1966, s. 489. Marx da, sanatçıların üreticiliğini ve ürünlerini dikkate alarak bir yazarın, fikir ürettiği ölçüde değil, ama onun çalışmalarını yayımlayan yayıncıyı zengin ettiği ölçüde ya da bir kapitalistin ücretli işçisi ise üretken emek olacağını belirtmektedir. Bkz. Marx, 1998, s. 148. Marx'ın görüşüne ek olarak, plastik sanatlar bağlamında örneğin bir ressam ya da heykeltıraş için pek çok tarihsel örnekle teyit edebileceğimiz ve yatırım olgusunu tamamen anlamsızlaştıran "öldükten sonra değerlendirme" sorunu, beşeri sermaye teorisinin tümüyle anlamsızlaştığı ve açıklama gücünden yoksun olduğu bir başka noktadır.

²⁷⁶ Mushkin, 1962, s. 131.

Florides, beşeri sermayeyi “yetenek ve bilginin bireyde cisimleşmesi” olarak tasvir etmektedir. Yüksek düzeyde yeteneğe sahip olan bireylerin kendilerini işverenlere daha yüksek bir bedelle kiralamaları mümkündür. Bu aynı zamanda bireylerin gelecekteki tüketim kapasitelerini de arttıracak bir altyapı sağlayacaktır. Ancak burada “geleceğin belirsizliği probleminden” ötürü, insanların gelecekteki tüketim yerine bugün tüketmeyi tercih etmeleri sorunu karşımıza çıkmaktadır.²⁷⁷ Geleceğin belirsizliği, ana hapsolmuşluk, sürekli gelişen teknik ve tekniğin gerekli kıldığı yeni nitelikler, “doğal olarak” sürekli eğitimin gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Ancak sürekli eğitim halinin getireceği iki önemli sonuçtan ilki bireylerin maruz kalacağı karakter aşınması, diğeri ise beşeri sermaye teorisinde eğitim ve kazanç dönemlerinin birbirinden ayrı kabul edilmesi sonucu eğitimle elde edilecek daha yüksek kazancı hep erteleme durumudur. Zira sürekli eğitim ile önceden alınan eğitimlerin geçerliliği de sorgulanır hale gelmektedir. Ayrıca beşeri sermaye yatırımı ve bu yatırımın geri dönüşü, kişiden kişiye ve ayrıca geri dönüşten parasal eklenti, kültürel v.b. beklentiye göre de değişebileceği konusu bir başka muğlaklığı oluşturmaktadır.²⁷⁸

Beşeri sermaye teorisini odağına alan çalışmalara dair eklememiz gereken belki de en önemli şey, çalışılan ya da çalışmalara konu olan zaman aralıklarının Becker, 1939-1949, Miller, 1939-1959, Schultz 1900-1956 savaş v.b. problemlerin yaşandığı olağanüstü zamanları da içermesinin “her şeye rağmen elde edilen istatistiki sonuçlara” karşı getireceği çekinceidir. Beşeri sermayenin hesaplanmasında amprik kanıtlar sunan Becker’in, çalışmasında, eğitim ve beşeri sermaye ilişkisini incelediği 1939-1949 dönemi oldukça netameli bir dönemdir. Bu 10 yıllık sürecin 6 yılına 2. Dünya Savaşı damgasını vurmuştur ve dolayısıyla bu yıllar beşeri sermayenin hesaplanmasında “statik bir ekonomik yapı” varsayımının imkânsız olduğu yıllardır. Her ne kadar A.B.D. 1941 yılında savaşa girmiş olsa da emek piyasasını yapısal etkileyecek olan erkeklerin silah altına alınması ve bununla ilişkili olarak fabrikalarda kadınların daha yoğun olarak çalışmaları, yaşanan can kayıplarının v.b. gelişmelerin yaşandığı yılları kapsayan bir çalışmanın salt istatistiki ispatlara dayanarak vardığı sonuçların güvenilirliği bizce yeterince tartışmalıdır.

²⁷⁷ Florides, 2008.

²⁷⁸ Shaffer, 1961, s. 1033.

Miller (2. D. S.) ve Schultz'un (1. D. S. ve 2. D. S.) çalışmaları için de aynı değerlendirme yapılabilir. Kaldı ki teorinin anavatanı olan A.B.D.'de yaşanan ve belirli ölçüde tüm dünyayı etkileyen 1929 Krizi ve yine bazı ülkelerde uygulanan benzeri politikalara öncülük etmesi ile New Deal'ın ücretler ve çalışma koşulları üzerinde etkisi olmuştur. Dolayısıyla ücretlerdeki yükselişi salt eğitim yatırımına bağlamak oldukça yüksek bir soyutlama düzeyinin varlığını işaret etmektedir. Bu değerlendirmemizin önemi, beşeri sermaye teorisine öncülük eden bu çalışmaların pek çok güncel çalışmaya da bir model olarak hareket noktası sağlamasından kaynaklanmaktadır. Zira bu "öncü"lerden sonra yapılan çalışmaların pek çoğu, temel iddiaları ve hatta modellerdeki istatistikî eşitlikleri veri olarak almakta ve oradan hareketle sonuçlara ulaşmaktadır. Bu da teoriyi güncelleyen bir katkı sağlamaktan öte, var olanın yerel ve/veya daha üst düzeylerde güncel verilerle tekrarından başka bir şey değildir.

Schultz, beşeri sermayeye karşı çıkışların temelinde, bu kavramın ahlaki açıdan yanlış olduğu ve "özgür adamı" alçaltıcı işleve sahip olduğu gibi irrasyonel korkuların olduğunu belirtmektedir.²⁷⁹ Shaffer'e göre iktisat bilimi üç temel nedenden ötürü beşeri sermayeye evrensel bir kabul sağlayamamaktadır. Bunlardan ilki beşeri sermaye ve geleneksel anlamda sermaye arasındaki farktır. Bu fark çerçevesinde geleneksel sermayenin aksine beşeri sermayede, doğrudan giderlerin en azından bir kısmının maddi anlamda geri dönüşünün kesin olmayışı önem kazanmaktadır. Bu noktada beşeri sermaye yatırımları yerine, maddi dönüşün daha garanti olduğu alternatif yatırım fırsatlarının varlığı önemlidir. İkinci neden, beşeri sermaye yatırımı sürecinde, tüketim için yapılan harcamaları ayırmanın güçlüğüdür. Bu noktada kişilerin beceri, yetenek ve ilgisine göre kimi tüketim harcamalarının üretken kapasiteye yapabileceği pozitif etki başka bir belirsiz noktayı oluşturur. Son neden ise, giderler ve yatırımların ayrılrsa dahi gelirdeki artışın yatırımdan kaynaklandığını iddia edebilmenin önünde kimi sorunlu noktaların olduğudur.²⁸⁰ Mincer, teorinin insanların yaşam boyu davranışları ile ilgilendiğini ve kişiler ve çeşitli gruplar arasında görülen ve yaşa bağlı olarak artan gelir farklılıklarını açıklamak ile ilgisiz olduğunu belirterek, teoriyi en azından kimi

²⁷⁹ Schultz, 1960, s. 572. Schumpeter ve Fetter, sermaye kavramının yalnızca finansal değerler için kullanımını onaylamaktadırlar. Bkz. Hodgson, 2008, 129.

²⁸⁰ Shaffer, 1961, ss. 1026-1027.; Harbison ve Myers da teorinin zayıf noktası olarak, tüketim ve yatırım arası ilişkiye dikkat çekmektedir. Bkz. Harbison ve Myers, 1964, s. 11.

eleştirilerden kurtaracak bir hamle yapmıştır. Yine Mincer, teorinin statik bir ekonomiyi varsaydığı tespitinden hareketle, değişimlerin nötr kabul edildiğini ancak bu gruplara v.b. durumlara dair teoriyi yeniden yapılandırmaya yardımcı olabilecek şekilde analizler yapıldığını da eklemektedir.²⁸¹

Shaffer'e göre, yaşam boyu gelir farklılıklarını alınan ek eğitime bağlamak ve süreçteki tüketim benzeri değişkenleri de hesaba katarak bunu hesaplamaya çalışmak başa çıkılmayacak *yöntemsel* zorlukta bir şeydir. Eğitim yatırımı ile gelir artışı arasında neden sonuç ilişkisi kurabilmek için, gelir artışının ek eğitimden kaynaklandığını göstermek başka bir şeydir ve bu şekilde mevcut sorun biraz daha basitleştirilebilir. Buna göre, eğitim dışı tüm kalifikasyonları aynı olan iki birey karşılaştırılabilir. Ancak bu noktada dahi bireylerin iq kapasiteleri ve okula devam oranları bu hesabı zorlaştıracaktır. Başka bir yol, ailenin finansal durumu ile çocuğun eğitimini sürdürebilmesi arasında ilişki kurmaktır. Ancak Elbridge Sibley'in 1942 tarihli ve 2.158 Pennsylvania öğrencisi üzerinde araştırması göstermiştir ki; üniversite aşamasından önce, iki değişkenden bireylerin zekâ kapasitesi ailenin finansal durumundan daha önemlidir.²⁸²

Yine, 1939-1949 yılları arasında eğitim ile yıllık ve ömür boyu gelirler arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışan Herman Miller'a göre, sadece daha çok eğitim almış olma değil, zeka farklılıkları, ev yaşamı, ailenin bağlantıları v.b. faktörler de dikkate alınmalıdır. D. S. Bridgeman, beşeri sermayeye ilişkin yapılan analizlerde mülkiyete dair gelirlere gereken önemin verilmediğini ve bunların da dikkate alınması gerektiğini eklemektedir. 1958 yılında Jacob Mincer'in geliştirdiği beşeri sermaye teorisi Miller'ın tersine işe, kişilerin aynı/benzer yeteneklere sahip olduklarını kabul ederek başlamıştır. Her insanın birbiriyle aynı kapasitede olduğunu kabul eden başarısız bir ceteris paribus denemesinden sonra Mincer yerinde bir fikir ile “kazanç” yerine mülkiyeti de içeren “gelir” dikkate alındığında gelir farklılıklarının büyüyeceğini ve bu konuda bir ayırım yapmanın gerekli olduğunu ileri sürmektedir. J. R. Walsh ise bizce diğerlerine göre daha gerçekçi bir yaklaşımla, “hesaplama için hiçbir zaman eğitim faktörünün tek başına bırakılmayacağını ve eğitim ve gelir arası ilişkinin sadece pozitif değil negatif de

²⁸¹ Mincer, 1970, ss. 23-24.

²⁸² Shaffer, 1961, s. 1029.

olabileceğini ve hiçbir zaman sadece aile geliri veya zeka ile açıklanamayacağını” ileri sürmüştür.²⁸³

Beşeri sermaye teorisinin başka bir sorunu yatırım periyodunda bakım maliyetlerinin yeterince dikkate alınmamasıdır. Smith’in de benzer şekilde dikkat çektiği bakım maliyetleri*, bilfiil giderlerdir, yoklukları sorun yaratır ancak varlığı herhangi bir katkı yapmaz. Zira olmazsa olmaz kabul edilen giderlerdir. Bakım maliyetlerine örnek olarak smokin, gece elbisesi, daha sık yaptırılan saç tıraşları v.b. gösterilebilir.²⁸⁴

Burada temel sorun beşeri sermaye teorisinin eğitimdeki pek çok değişkeni sabit kabul etmesinden kaynaklanmaktadır. IQ ve benzeri standart test sonuçları, önemli farklılıkları ortaya koymuştur. Örneğin Glazer’in yaptığı araştırmaya göre, bazı ilköğretim programları “riskli çocuklar” için “cesaretlendirici sonuçlar alınabilecek şekilde” özel olarak tasarlanmış ancak elde edilen yüksek puanlar eğitim sürecinde ileri aşamalar geçildiğinde gözden kaybolmuştur. ... Standardize test sonuçları üzerine çalışan Hanushek’in araştırmasına göre, ünlü SAT sınavı (iq) test sonuçlarındaki düşüş 1967’de başlamış ve 1980’lerin ortalarına değin sürmüştür.²⁸⁵ Öte yandan iq testlerini indirgemeci bulan ve bu testler ve sonuçlarından öte beşeri sermaye hesaplanmasında yetenek ölçümünü daha merkezi bir yere koyan Schultz, yetenek kavramını öğrenme, yararlı iş yapabilme, eğlenme, bir şey yaratabilme ve belirli hedeflere ulaşabilmek için ekonomik dengesizliklerle başa çıkabilme gibi alt başlıklara açmaktadır. Gözlemlenen performansın bu yeteneklerden hangisinin ya da hangilerinin mevcudiyetinin

²⁸³ Shaffer, 1961, ss. 1029-1030. Mincer’in bu çalışmasına yukarıda detaylıca değinilmiştir.

* Klasik iktisatçı Smith, bunu toplumsal yaşayışa uygunluğu gözeterek zorunlu veya lüks tüketim maddeleri üzerinden yapmaktadır; “Tüketim malları ya zorunlu maddelerdir ya da gösteriş/lüks maddeleridir. Zorunlu maddeler olarak hem doğanın hem yerleşmiş edep kurallarının halkın en alt tabakası için gerekli kıldığı şeyleri anlıyorum. Bütün öbür şeylere şatafat maddeleri adını veriyorum. *Örneğin, gömlek ve ayakkabı, fizyolojik anlamda yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli değildir. Ancak, toplumsal yaşayış kuralları bunların giyimini gerektirdiği için zorunlu tüketim malları içinde sayılır.* Öte yandan, biraya İngiltere’de, şaraba da Fransa’da verilen öneme rağmen; hangi tabakadan olursa olsun, bir adam hiçbir şekilde ayıplanmaksızın bu gibi içkileri ağzına koymaktan büsbütün sakınabilir. Doğa, yaşamın sürdürülebilmesi için bunları zorunlu kılmadığı gibi, adet de hiçbir yerde onlarsız yaşamayı edebe aykırı bulmaz.” Bkz. Smith, 2006, ss. 984-985.

²⁸⁴ Shaffer, 1961, s. 1030.

²⁸⁵ Vandenberghe, 1999, s. 131. Beşeri sermaye farklılıklarını hesaplamalarında sıklıkla başvurulan iq testlerine ilişkin bir değerlendirme de Schultz tarafından yapılmıştır. Schultz, ekonomistlerin kişiler arası gelir farklılıklarını açıklamada üzerinde sıklıkla durdukları iq testlerinin sınırlılıkları ve hatalı kullanımı bir yana, eğitim performansına dair tek yönlülüğünden dolayı, ekonomik performansını belirlemede yeterli bir ölçüt olamayacağını belirtmekte ve zekâyâ karşı böylesine güçlü bir eğilim varken, yeteneklere dair pek çok şeyin halen büyük bir bilinmeyen olmaya devam ettiğinin altını çizmektedir. Bkz. Schultz, 1993, ss. 43-44.

belirlenmesini bir problem olarak öne çıkaran Schultz, bu yeteneklerin kalifikasyonlarının da belirlenmesi üzerinde önemle durmaktadır.²⁸⁶ Coleman ve arkadaşları, öğrenci başına yapılan harcama ya da ortalama sınıf mevcudu ile iq test skorları ile ölçülen eğitimsel çıktı arasında beklenen anlamlı ilişkiyi bulamamışlardır. Elde edilen bu sonuç tüm dikkati bu noktaya çekmiş ve benzeri çalışmalar ardı ardına yayılmaya başlamıştır.²⁸⁷

Mushkin de Schultz'un eğitim için yaptığı açıklamaya benzer şekilde sağlık ve beşeri sermaye ilişkisinde tüketim ve yatırım ikiliğine dikkat çekmekte ve "bir hastalığı ortadan kaldırmak için harcanan tedavi masrafının ne kadarı tüketim ne kadarı yatırım kapsamına girer?"²⁸⁸ sorusunu tüketim yerine iki türlü yatırımdan bahsederek yanıtlamaktadır. Mushkin'e göre, biyolojik olarak hayatta kalmaya dair zorlukları aşabilmek için yapılan harcamanın yatırım olmasının yanı sıra, modern sağlık sektörüne yapılan harcamalar da dolaylı olarak sağlığı etkilediği için yatırım sayılmalıdır.²⁸⁹ Mushkin eğitim yatırımlarının aksine bazı sağlık müdahalelerinin (tifo, sıtma v.b. hastalıklara karşı aşılamaların) beşeri sermaye değerinin ömür boyunca hiç azalmadığını da eklemektedir.²⁹⁰

Livingstone, beşeri sermaye teorisini yeniden yapılandırmaya yönelik üç ana denemeden bahsetmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki teorinin yaşadığı problemi örgün eğitim süresince alınan eğitimin kalitesi olarak görmekte ve okullarda standartları yükseltici tedbirler önermektedir. İkinci yaklaşım, ilkinin aksine artık örgün eğitimin kalitesine değil, "yaşam boyu *işle ilişkili öğrenmeye*"* başka bir deyişle "örgütsel eğitime" önem vermektedir. Buna gerekçe olarak da şirketlerin içinde bulunduğu giderek artan rekabet koşullarında yaşam boyu eğitime önem veren çalışanların ücretlerinin yükseleceği *ve bunun başka bir yolunun da olmadığını* ileri sürmektedir.

²⁸⁶ Schultz, 1993, ss. 43-44.

²⁸⁷ Vandenberghe, 1999, s. 132.

²⁸⁸ Mushkin, 1962, s. 131.

²⁸⁹ Mushkin, 1962, ss. 135-136.

²⁹⁰ Mushkin, 1962, ss. 137-138.

* Livingstone, kendisinin de katıldığı 1996 tarihli Ontario araştırmalarını veri olarak, 18-24 yaş arası gençlerin "müstakbel işlerinde" haftada 8 saati "enformel" öğrenmeye, 65 yaş üzeri çalışanların ise haftada 3 saati emeklilik sonrası kariyerleri için ayırdıklarını tespit etmekte; pek çok yetişkinin ise, aldıkları örgün eğitim nasıl olursa olsun haftada 5-6 saati enformel öğrenmeye ayırdığını eklemektedir. Bkz. D. W. Livingstone, "The Limits of Human Capital Theory: Expanding Knowledge, Informal Learning and Underemployment", **Policy Options**, July/August 1997, s. 10.

Üçüncü yaklaşım teorisinin özüne sadık kalmakta ve teorisinin geçerliliğini, eğitilmiş insanların işsizlikle daha az karşılaşmaları* ve istihdam edilenlerin de diğerlerinden görece yüksek ücret elde etmesi gibi teorisinin “yan ürünleri”nden faydalandıklarını belirtmektedir. Livingstone’a göre, beşeri sermaye teorisini güncellemeye çalışan her üç yaklaşım da, bir yandan öğrenmeye yönelik güç harcayan ve bilgi kapasitelerini arttıran insanların sayısı artarken, diğer yandan bu insanların eğitimlerine ve bilgi birikimlerine uygun işlerde benzeri bir artış sağlanamaması sonucunda teoriyi daha da nazik bir duruma sokmuştur.²⁹¹

Bu çözümleri değerlendiren Livingstone, 2. görüşe katılmakta ve kaliteyi artırıcı çalışmalar yapmak yerine önceliğin örgün eğitimden alınmasına karşı çıkmaktadır. Zira Livingstone’a göre örgün eğitimin kalitesinde kümülatif bir azalıştan bahsetmek yanlış ve beşeri sermaye teorisinin işlemeyişi bağlamında eğitim sistemini suçlamak da haksızlık olacaktır.²⁹² Livingstone’a göre işverenlerin emek piyasasına dair, “bilgisayar destekli yetenekleri yeterince gelişmiş çalışan bulamama” iddiası da temelsizdir. Kanada örneğini ele alan Ontario araştırmalarından (1996) hareket eden Livingstone, çalışanların işverenlerin öngördüğünden çok daha hızlı bir şekilde bu eksikliklerini kapadıklarını ve bunun da örgün eğitim alsın almasın genç kuşağın tümünde görülebildiğini eklemektedir.²⁹³

Livingstone da Becker gibi, beşeri sermaye teorisinin sorunlu alanı olarak işe girerken örgün eğitimin sağlamış olduğu nitelikler ile işverenlerin istedikleri niteliklerin uyumsuzluğu ve bu ikisi arasındaki farka işaret etmektedir. Çalışanın sahip olduğu niteliklerini işe tam olarak yansıtamamasının yarattığı performans düşüklüğü ve eksik istihdama dikkat çekmektedir. Bu tarz yapısal sorunların çözümü için ise, işyerlerinin yeniden organizasyonundan, daha demokratikleştirilmesine ve ücretlerin dağıtımında daha adil davranılmasına dek varan ekonomik reformlar önermektedir.²⁹⁴

* Sadece işsizlikle daha az karşılaşma ya da işsizliği önleme değil, eğitilmiş işçilerin daha kısa sürede iş bulacakları iddiası için Bkz. Becker, 1993, s. 246.

²⁹¹ Livingstone, 1997, s. 9.

²⁹² Livingstone, 1997, s. 10.

²⁹³ Livingstone, 1997, s. 11.

²⁹⁴ Livingstone, 1997, s. 12.; Becker, 1993, s. 20.

Teoriye yöneltilen son yapıcı eleştiriyi ise beşeri sermaye incelemelerinde tarımın ikinci plana itilmesi konusu oluşturmaktadır. Schultz, “Origins of Increasing Returns” adlı kitabında asıl uzmanlık alanının tarım ve azalan verimler yasası olduğunu belirtmekte ve bir yandan “hibrit tohumların getirdiği verimliliğe” vurgu yaparken bununla birlikte geleneksel tarımsal üretimden modern tarımsal üretime geçişin ve “tarımsal üretimin bir girdisi olarak çiftçilerin eğitim seviyesinin yükselmesinin asıl anahtar faktör” olduğunu belirtmektedir. Hindistan örneği ile “yeşil devrime” dikkat çeken Schultz, bu ülkede 1966 ile 1984’ün yıllık üretimlerinin sırasıyla 11 milyon ton ve 46 milyon ton olduğunu belirtmekte ve bu büyük farkı tüm tarımsal girdilerdeki (ekipman, emek ve özellikle girişimci çiftçiler) artışa bağlamaktadır.²⁹⁵ Çalışmasında tarımsal üretimde hibrit tohum v.b. teknoloji unsurlarının kullanımının toplam çıktıya etkisini ele alan Schultz, bu tip tohumların kullanımda olmadığı 1933 yılında A.B.D.’de 109.8 milyon dönüm araziye mısır ekildiğini ve 2.40 milyon kile* mısır toplandığını kaydetmektedir. Hibrit tohumların kullanılmaya başlandığı 1987 yılında ise, ekim yapılan alan 76.7 milyon dönüme gerilerken bu araziden toplanan mısır 8.25 milyon kileye yükselmiştir.²⁹⁶

1.4.2. TEORİYİ TÜMDEN SORGULAYAN ELEŞTİRİLER

Beşeri sermaye tartışmalarında asıl konu, eğitimle verimliliğin artırılmasının hesaplanması veya eğitim ve diğer yatırımlarla ileri dönemlerde elde edilecek olan kazançlar arasındaki ilişkinin kurulması olarak öne çıkmakla birlikte, bize göre öncelikle sorgulanması gereken, ürünün mülkiyetinin kapitaliste ait olduğunu unutmadan, bireylerin verimlilik düzeylerindeki ve buna bağlı olarak da sahip oldukları iddia edilen “beşeri sermayelerindeki” artışın (eğer varsa) yaratacağı değer/çıktının nasıl ve ne şekilde paylaşılacağı, daha doğrudan bir ifade ile “ücretlere ne şekilde etki ettiği”dir. Kişilerin kendilerine yapacakları yatırıma bağlı olarak kişiye geri döneceği varsayılan kazanç, ne ölçüde kişiye ne ölçüde şirkete dönmektedir? “Beşeri sermaye sahibi birey” olarak işçinin ücret pazarlığı konusunda kar maksimizasyoncusu bir

²⁹⁵ Schultz, 1993, s. 20. Schultz “Farm people” terimini kullanmaktadır. Bu terimle ifade edilmek istenen ise, sadece piyasa için değil, aynı zamanda hanehalkı tüketimi için de üretim yapılıyor olmasıdır. Bkz. Schultz, 1993, s. 47. Çiftçileri hem kendi hesabına çalışan hem de işçi olarak tanımlayan Schultz, çeşitli ülkelerdeki çalışmalara dayanarak eğitim almanın üretimi modernize ettiğini belirtmektedir. Bkz. Schultz, 1993, s. 59.

* 1 Kile = 36.5 kilogram.

²⁹⁶ Schultz, 1993, ss. 1-7.

kuruluş olarak şirketin, diğer deyişle sermayenin karşısında güçlü olacağını varsaymak, bu iki tip sermaye eşit önemde varsayılsa dahi, üretim sürecine dâhil olan miktar olarak eşit olamayacaklarından çizilen bu tablo tüm ana renklerden ve karşıtlıklardan arındırılmış ve hakim rengin gri olduğu bir peyzajı andırmaktadır.

Avis v.d. göre, “sermaye” kavramını kullanmak oyunu açığa çıkarmak için yeterlidir: Bu tartışmanın sınırlarının kapitalist ilişkilerin parametreleri içinde saptandığını kabul etmek ve bu ilişkileri niteleyen çıkar çatışmalarını önemsiz gibi göstermek demektir.²⁹⁷ Üretim faktörü olarak görmek ve hatta bunun da ötesinde bir kaynak olarak atfetmek insana bakışı tek başına özetlemektedir.

Yukarıda vurguladığımız sistem içi tutarsızlıklar ya da eksikliklere ilişkin değil de daha bütünlüklü bir eleştiri, temel bir kategori olarak emeğin, sermaye kavramı içine absorbe edilmesi ve emeğin kendi özel karakterini zenginleştirecek hiçbir yol bulunmamasıdır. Samuel Bowles ve Herbert Gintis’e göre beşeri sermaye teorisi “her işçinin bir kapitalist olduğunu söyleme eğiliminin açığa çıktığı noktadır” ve böylece emeği sermaye içine katmanın en önemli etkisi, sınıfı da merkezi bir kavram olmaktan çıkarmasıdır. Beşeri sermayede emeğe ilişkin tek açık gönderme Marshall’ın “emeğin insanlarda cisimleştiği” ifadesidir.²⁹⁸ İncelemesinin odağında sınıf olmayan beşeri sermaye teorisi, sınıf çatışmalarını da doğal olarak dışlamaktadır. Oysa eğitim süreci, ücret yapısı v.b. olguların net bir şekilde ancak sınıfsal bir analiz ile yorumlanabileceğini öne süren Bowles ve Gintis, beşeri sermaye teorisinin üretimin sosyal ilişkilerini dışladığını ve salt teknik ilişki olarak ele aldığını belirtmekte ve iyi bir insan kaynakları teorisinin hem üretim teorisi hem de sosyal yeniden üretimden oluşması gerektiğini ileri sürmektedir.²⁹⁹

Bowles ve Gintis beşeri sermaye teorisine dair birkaç noktayı öne çıkarmaktadır; 1- emek-ücret ilişkisi kapitalistin işçi üzerindeki gücünü yani güç ilişkisini dikkate almaz, 2- işçinin göstereceği üst düzey performans *artı değer teorisi*

²⁹⁷ John Field, **Sosyal Sermaye**, Bahar Bilgen ve Bayram Şen(çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 172.

²⁹⁸ Samuel Bowles ve Herbert Gintis, “The Problem with Human Capital Theory: A Marxian Critique”, *The American Economic Review*, Vol.65 No.2, 1975, s. 74.

²⁹⁹ Bowles ve Gintis, 1975, s. 75.

bağlamında kapitalisti işçiden daha çok nemalandırır^{*}, 3- üretimin sosyal organizasyonu kapitalistin işçilerden mümkün olan en düşük ücrette en fazla emek gücünü kullanması için güdüleme ihtiyacı ve kontrol mekanizmasının geniş ölçekte yansımalarıdır, 4- Teori salt teknik yetenekler ve üretken kapasite ile sınırlı değildir. İlk anda kapitalist üretim tarzı ile alakasız gibi gözükse de ırk, cinsiyet, yaş, etnisite, işe dair formel belgelere sahiplik gibi ayrımları gündeme getirerek işgücünü bölme ve firma içinde gerçekleştirilecek potansiyel birlik şansını azaltma işlevi görür,^{**} 5- Şüphesiz, eğitim, bir ölçüde de olsa işverenlerce istenen özellikte işçi yaratmayı hedefler. Beşeri sermaye üretmekten fazlasını yapan eğitim süreci, işgücünü böldüğü gibi sınıf bilincinin gelişmesini önler, ekonomik eşitsizlikleri meşrulaştırır ve meritokrasiyi yüceltir.³⁰⁰ Son olarak eğitim yatırımı ve yatırımın ilerleyen yıllarda geri dönüşü konusuna değinen Bowles ve Gintis, yaş, cinsiyet, iq^{***} ve ırk faktörlerinin bir kısım işçilerin diğerleri üzerinde otorite kurmasına yol açabileceğine işaret etmektedir. Verilen örnek, ayrımcılığa dikkat çekmekte ve daha az eğitilmiş ancak daha yaşlı ve deneyimli veya siyahi ve kadın işçilerle, genç ve özellikle beyaz erkek işçiler arasında oldukça kısa

^{*} Milgrom ve Roberts de beşeri sermayenin kolaylıkla satılabilecek/pazarlanabilecek bir olgu olmadığını belirtmekle birlikte, üretim sürecindeki artışın insanda maddeleşmiş bu sermayeden kaynaklandığının kabul edildiği noktada olağan mülkiyet hakları çerçevesinde bu artışın kontrolünün de teorinin bakışı ile beşeri sermaye sahiplerinde bizim deyişimizle emekçilerde olması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bkz. Paul Milgrom ve John Roberts, **Economics, Organization and Management**, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall, 1992, s. 523.'den Aktaran: Blair, 2003, s. 78.

^{**} Becker, yaş ve kazanç arası ilişkinin daha sıkı ve yaş-kazanç profilinin daha dik oluşunu genellemektedir. Bkz. Becker, 1993, s. 95. Kişilerin aynı miktarda yapmış oldukları yatırıma rağmen kişiler arası kazançlarda meydana gelen farklılığa dair Bkz. Becker, 1993, ss. 97-102. Benzeri bir durumu İ.K.Y.' alanında işyeri düzeyinde çeşitli ayrımcılıklar üzerine yapılan çalışmaların çokluğunda da görebiliyoruz. Ayrıca, Bowles ve Gintis'in de dikkat çektiği artış değeri teorisinin önemini bir kez daha açıklar biçimde Yılmaz, şöyle bir örnek vermektedir; "Alman Volkswagen şirketi Meksika'da toplu sözleşme imzalarken ücretleri bastırmak, çalışma koşullarını geriletmek için şunu söylüyor: 'benim kendi ülkemde, Almanya'da verimlilik çok daha yüksek, size zam vereceğime gider kendi ülkemde çok daha yüksek verimlilikle üretim yaparım.' Almanya'ya geliyor IG Metal'de şunu söylüyor: 'giderim Meksika'ya size vereceğim ücretin dörtte biri değerinde işçi çalıştırırım, biraz daha verimliliği düşük olur ama orada üretim yaparım.'" Bu ifadelerin önemi, nispi artış değeri ve ücret ilişkisini merkezine alması açısından önemlidir. Bkz. Gaye Yılmaz, "İşçilerarası Rekabetin ve Bölünmenin Arttığı Günümüzde 'Ulusların İşçileri' Versus İşçi Sınıfının Uluslar arası Dayanışması", TÜSAM Sınıf Çalışmaları Sempozyumu 3, **Türkiye İşçi Sınıfı ve Emek Hareketi Küreselleşiyor mu?** içinde, İstanbul: Sav Yayınları, 2008, s. 147.

³⁰⁰ Bowles ve Gintis, 1975, ss. 76-78. Çalışmada beşeri sermaye modelinin temel yanlışlığının insanların eğitim tercihleri yapmaları değil, bireysel seçimin çerçevesinin aşırı derecede yüzeyselliği olduğu vurgulanmaktadır. Teori bize neden bu tarz okullara sahip olduğumuzu söylemediği gibi, sınıf kavramından hem çekindiği hem de reddettiği için kullanışlı değildir. Ayrıca getirilen bir eleştiri ise, ekonomik olarak anlamlı yeteneklerin tek boyutlu değil çok boyutlu olduğudur ve emeği homojen ve tek boyutlu olarak ele alan ölçütlerin kullanışsızlığıdır. Bkz. Bowles ve Gintis, 1975, ss. 78-79.

^{***} Becker'in A.B.D.'de kentlerde istihdam edilen veya yüksek iq kapasitesine sahip insanların, kırsal alanda istihdam olan ya da düşük iq kapasiteli insanlardan daha fazla yatırım yaptıklarını ve bunun kazançlarına yansıdığını öne sürmektedir. Bkz. Becker, 1993, ss. 119-120.

sayılabilecek bir zaman aralığında ücret farklarının kapanması durumunu değerlendirmektedir.³⁰¹

Bowles ve Gintis düşüncelerini A.B.D.’deki okullaşmaya dayandırmakta ancak bunların Batı ülkeleri için de geçerli olduğunu öne sürmektedirler. Bowles ve Gintis’e göre çağcıl eğitimden anlaşılması gereken, sanayi kapitalizminin gereksinimlerine bir yanıtıdır. Okullar sanayi girişiminin zorunlu kıldığı teknik ve toplumsal becerileri sağlamaya yardımcı olur ayrıca işgücüne otoriteye saygı ve disiplin aşırlar. Okullardaki hiyerarşik nitelikteki ve boyun eğme üzerinde duran otorite ve denetim ilişkileri doğrudan doğruya işyerindeki ilişkilerle paralellik gösterir. Okullar kimi bireyleri “kazanma” ve “başarı” için güdülerken başka bireylerin önünü keser ve bunlar da düşük ücretli işlere yönelirler. Illich de eğitimin ortaya çıkışı ile ekonomik disiplin ve hiyerarşi gerekleri arasındaki bağlantıya vurgu yapmaktadır. Illich’e göre okulun dört temel görevi; çocukların himaye edilmesi, insanların mesleki rollere göre dağıtılması, baskın değerlerin öğrenilmesi ve toplumsal bakımdan onaylanmış beceri bilgisinin edinilmesidir. Okullar içerdiği disiplin ve düzenlemenin yapısı gereği, Illich’in edilgen tüketim dediği şeyi varolan toplumsal düzenin canı gönülden kabul edilmesi- aşılama eğilimindedir. Bu dersler bilinçli olarak öğretilmez; *gizli müfredat* çocuklara yaşamdaki rollerinin “yerlerini bilip orada oturmak” olduğunu öğretir.³⁰²

Illich’in yukarıda özetlenen görüşleri teorinin merkezinde yer alan eğitimin içeriğini sorgulamaya yöneltmesi açısından önemlidir. Temel olarak sorulması gereken sorular şöyledir; eğitim gerçekten de insanların yaşamlarında iddia edildiği şekilde etki yapmakta mıdır? Yaşamı anlamaya yönelik sistemli bir bütünden mi yoksa piyasanın gereklerine yönelik kısa vadeli ve bireysel anlamda yapılan iş dışında kişiye aktif bir katkısı olmayan, daha çok deneyimlerin paylaşımı ve de kısmen gözleme dayalı bilgiler yığınınından mı bahsedilmektedir?* Eğitimin gelecekte sağlayacağı verimlilikten bireyler

³⁰¹ Bowles ve Gintis, 1975, ss. 79-80.

³⁰² Anthony Giddens, **Sosyoloji**, Hüseyin Özel ve Cemal Güzel(haz.), Ankara: Ayraç Yayınları, 2000, ss. 442-443.

* Eğitim sisteminde son dönemde gerçekleşen değişimlerin, eğitimi kapitalist toplumsal ilişkiler sistemine yeniden ve yeni işlevlerle entegre etme çabası olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Eğitim sisteminde gerçekleşen değişimler sadece ekonomik bir dizi değişken aracılığıyla analiz edilemez. Eğitimde olup bitenleri sadece ekonomik değişkenlerle analiz etmek eğitimin sosyalizasyon ve daha da önemlisi ideolojik işlevlerinin analiz dışında kalmasına neden olacaktır. Oysa eğitim sisteminde son zamanlarda gerçekleşen değişim eğilimleri eğitimi etkinlik, verimlilik ve bireysel getiri gibi kavramlar doğrultusunda yeniden tanımlarken, aynı zamanda eğitim sürecinde üretilecek ve aktarılacak bilgi biçimleri de belirlenmektedir. Kapitalizmin pragmatizmi böylece eğitim sisteminde daha da

mi yoksa şirketler mi fayda sağlamaktadır? Bu soruları yanıtlarken eğitim ve beşeri sermaye ilişkisinde bizce konulması gereken bir şerh vardır. Bu şerh, eğitim ve öğretim arasındaki farka dairdir. Bir köpeğe de eğitim verilebildiği ve köpeğin beklenen standartlar içinde oldukça başarılı sonuçlar alabildiği tarihsel örnekleri ışığında dikkate alındığında*, bir amaca yönelik eğitilmiş köpek ile verimlilik amacına yönelik “güdülenmiş” eğitilmiş insan arasında maalesef ciddi bir fark bulunmamaktadır. Bu tespitimiz ilk bakışta aşırı gibi gözükebilir ancak çalışmamızın ikinci bölümünde tüm evrimi ile detaylıca ele alacağımız modern yönetim anlayışının kurucusu sayılan Taylor’un da işçi eğitimine dair görüşlerinin insanla öküz, insanla goril v.b. karşılaştırmalar üzerine kurulu olduğu dikkate alınır, bizim bu tespitimiz çok aykırı ve radikal bir iddia değildir, sadece eğitimci bakışa yönelik bir durum tespittir.

Eğitimin asli işlevinin ekonomik işlev olmadığına altını çizen Sweetland, ekonominin genel olarak kötüye gittiği dönemlerde “eğitim yatırımlarına” bakışın hemen değiştiğini de belirtmektedir. Yine Sweetland, teoriye karşı, eğitilmiş insanların niçin işsiz kaldıkları, eğitimsel kazanımların artmasına rağmen neden yaşam standartlarında düşüş yaşandığı ve eğitimin ekonomik büyümeyi nasıl garantileyeceği sorularını yöneltilmektedir.³⁰³

Bir diğer görüşe göre, beşeri sermaye teorisinin genelinde, toplumdan topluma fark eden din ve kültürel altyapı, sosyal sınıf gibi faktörlerin yanı sıra, bireyden bireye değişen eğitime verilen kişisel önem ya da bu yöndeki eğilim ve çalışma olgusuna bakış gibi faktörlerin etkisi göz ardı edilmiştir.³⁰⁴ Teorinin önemli isimlerinden Becker bütün beşeri kararların kıtlık içerdiği üzerinde önemle durmakta ve kararlar alınırken, zaman, para, çaba ve sevginin çeşitli kullanımlar arasında nasıl dağıtılacağı dikkate alınacağını belirtmektedir. “Bu gerçekten ekonomik seçim yaklaşımıdır ya da rasyonellik varsayımı

belirleyici hale geldiği ölçüde eleştirel ve bütünsel düşünceyi tanımlayan bilgi biçimleri eğitim sisteminde her geçen gün daha da dışlanmaktadır. Bkz. Ercan, 1998, s. 11.

* Pavlov’un klasik şartlandırma yöntemiyle Rusların İkinci Dünya Savaşı’nda eğittiği ve kullandığı üzerlerine mayın bağlanmış köpekler, eğitildikleri üzere yemek bulma amacıyla son sürat Alman tanklarının altına girmişler ve kendileri ile birlikte tankları da yok etmişlerdir. Sonuç komutanlar ve eğitmenler açısından mükemmel olmakla birlikte “eğitilmiş” köpekler için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Bkz. Mark Derr, **Dog's Best Friend: *Annals of the Dog-Human Relationship***, University of Chicago Press, 2004, ss. 152-153.

³⁰³ Sweetland, 1996, s. 356.

³⁰⁴ Florides, 2008.

denilen şeydir.”³⁰⁵ Becker’in kullandığı, “biliyoruz ki eğer suçluları yakalama olasılığını arttırırsanız ve onların cezalarını ağırlaştırırsanız daha az suç işlenecektir. ... Biliyoruz ki eğer eksik istihdam varsa suç miktarı artacaktır”³⁰⁶ şeklindeki ifadeler, kullandığı dilin sınıfsallığına dair ipuçlarından fazlasını vermektedir.

Beşeri sermaye teorisinde Becker’in vurgusu; sadece maddi değil kültürel nitelik gelişimine de göndermeler yapar ve Becker, işi parasal getirilerin sağlıklı yaşam sürme, sigara kullanımının azalması, oy verme eğiliminin artması, doğum kontrol tekniklerinin kullanılması, klasik müzik dinlemeye ve edebiyata karşı isteklilik ve hatta tenis oynama gibi kültürel getirilerden daha önemli olmadığına kadar götürür.³⁰⁷ Ancak yukarıda değinildiği gibi üniversite eğitiminin alınacağı yaş ve para ile ölçülebilen değerler üzerinden verdiği örnekler ve çalışmasının asıl amacının A.B.D.’deki lise ve üniversite eğitiminin *-beşeri sermaye yatırımının-* parasal geri dönüş oranını hesaplama olarak ifade ederek³⁰⁸ kendi içinde çelişkiye düşmektedir. Zira “rasyonel bir şirketin” işçiyi istihdamında tek ölçüt, “beşeri sermayenin” üretim sürecinde yaratacağı farklılığın çıktıyla maksimum oranda yansımastır.

Beşeri sermayenin yaşam boyu değerlendirileceği iddiasını da sorgulamak gereklidir. Zira kendisini küreselleşen çetin rekabet koşulları söylemi ile meşrulaştıran ve değişim ve hızı her an öne çıkaran bir sistem olan İ.K.Y.’de; sürekli olarak yeni iş tanım ve gerekliliklerinin istendiği bir iş yaşamından bahsediliyorsa, sürekli olarak “çöp” haline gelen yeterlilikler ve bilgiler yığını* söz konusu olacaktır. Günümüzde gitgide popülerleşen “yaşam boyu eğitim” bu durumun panzehiri olarak görülebilir. Böylece en azından teoride, vasıfsızlaşmanın önüne geçilebilecektir. Ancak bu sefer de başka bir sorun ortaya çıkmaktadır; “eğitim yatırımı karşılığının zamanla ücret olarak

³⁰⁵ İlker Parasız, “Hanehalkının Tercihleri Üzerine Gary Becker’le Söyleşi” **İktisada Giriş Prensipler ve Politika içinde**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2006, s. 111.

³⁰⁶ Parasız, 2006, s. 112.

³⁰⁷ Becker, 1993, s. 21. Sweetland ise eğitimin oy verme gibi demokratik sürece katılımı sağlama ve diğer kalitatif faydaların kabul edilse dahi teorisinin genelinde görülen bir problem olarak bunların ölçümündeki zorluğa işaret etmektedir. Bkz. Sweetland, 1996, ss. 341-342.

³⁰⁸ Becker, 1993, s. 29. Becker yine de parayı merkeze koymadığını ileri sürmekte ve savunduğu ekonomik yaklaşımı, insanların maksimizasyon yapacağını söylemektedir. İnsanların maksimize etmek istediklerinin içine eş ve çocuk sevgisi de girmektedir; hayat kısa ve güçlüklerle doludur ve hayattan mümkün olduğunca fazla şey istemek Becker’a göre bir erdemdir. Bkz. Parasız, 2006, s. 112.

* Drucker da aynı olguya işaret etmektedir. Bkz. Drucker, 2000, ss. 238-239.

fazlasıyla alınacağını” iddia eden Becker’a³⁰⁹ sorulması gereken, yatırımın süreklilik arz ettiği bir ortamda kazanca geçilme noktasının belirsizleşmesinin nasıl aşılabacağıdır? Piyasada karşılık bulacak olan beşeri sermaye yatırımlarının yönetim literatüründe sıkça üzerinde durulan “insanın kendini gerçekleştirme amacını” ne ölçüde sağladığı ayrıca araştırılması gereken bir konudur.

Beşeri sermaye teorisinin temel ilgisini, bireylerin eğitime olan talepleri oluşturmaktadır ve teori, bu talebin otomatik olarak beşeri sermayeye dönüşeceğini sorgusuz sualsiz kabul etmektedir. Vandenberghe’e göre beşeri sermaye teorisyenleri, geliştirdikleri girdi-çıktı analizlerinde, eğitim sistemleri ve bu sistemlerin fonksiyonları üzerine bir şey söyleyemeyerek bir bütün olarak eğitim sistemlerini ihmal etmişlerdir. Örneğin, teoriye göre okul ve okulda eğitim veren öğretmenler kendi başına öğeler değil birer araçtır.³¹⁰

P. Gravot ve J. P. Jarousse gibi araştırmacılar artık bireylerin ya da hükümetlerin eğitim sistemine yaptıkları yatırımların, parasal getirisi için yapılmadığını ileri sürmekte ve hem arz hem de talep yönü dikkate alındığında beşeri sermaye birikiminin bireylerin yaptıkları yatırımlardan ve yatırımların yaşam süresince sağlayacağı getiriden fazlası olduğunu belirtmektedir. Ekonomistler ve diğer sosyal bilimciler eğitimi verimlilik, eşitsizlik, sağlık durumu, aşırı nüfus ve işsizlik gibi pek çok konunun çözümü olarak görmüşler ancak beklenen sonuçlar açığa çıkmamıştır. Çünkü Vandenberghe’e göre, beşeri sermaye teorisi oldukça iyimserdir. Vandenberghe’in bu tespitin ardında yatan neden ise, daha iyi eğitilmiş insanların ve milletlerin daha hızlı refaha kavuşacakları iddiasının 1980’lerden günümüze gerçekleşmemesidir. Başka bir deyişle, gelişmiş ülkelerde büyüme yavaşlayıp verimlilik düzeyi düşünce, beşeri sermaye teorisi çökmüştür.³¹¹

Gerçekten de beşeri sermaye teorisinin özünde, insanların öğrenme kapasitelerinin üretim sürecinde yer alan diğer kaynaklarla kıyaslanabilir olduğu ve bu kaynaktan aktif olarak yararlandığında elde edilecek sonucun hem şirket hem de toplum için faydalı olacağı iddia edilmektedir. Daha çok eğitimin daha yüksek kazanç

³⁰⁹ Becker, 1993, s. 36.

³¹⁰ Vandenberghe, 1999, ss. 129-130.

³¹¹ Vandenberghe, 1999, ss. 130-131.

sağlayacağı iddiası eğitimde geçirilen zamanın ve kazançların birlikte yükseliş gösterdiği 1945 sonrası dönem için geçerliliğini koruduysa da* 1970’li yıllarla birlikte eğitimde geçirilen zamandaki artış ve okula gitme oranı yükselmeye devam ederken ücretlerin yükselişindeki tıkanma ile popülerliliğini kaybetmeye ve şüpheli hale gelmeye başlamıştır. Bu da teorinin hayati nitelik kazanan güncellenme problemini ortaya çıkarmıştır.³¹²

Eğitime dair bir diğer önemli saptama da Hanushek’ten gelmiştir. Hanushek’in 1986 tarihli araştırmasına göre, çocuğun sahip olduğu sosyo-ekonomik altyapı eğitimdeki başarıda merkezi öneme sahiptir. Bu çerçevede Hanushek, daha zengin ailelerin çocuklarının daha iyi eğitim alacakları ve ortalamanın üzerinde akademik sonuçlara imza atacaklarını iddia etmiştir. Hanushek’in ulaştığı bir diğer sonuç, bazı okulların ve öğretmenlerin diğerlerine göre daha verimli olduğu yönündedir. Öte yandan Hanushek, ulaştığı sonucun girdi ve çıktı düzeyleri arasındaki fark ile istatistikî olarak ilişkili olmadığı gerçeğinin üzerinde özellikle durmaktadır.³¹³ Bir başka deyişle bu tespit amprik doğrulamayı gerektirmektedir. Carl ve Krueger’in yaptığı ülkeler arası araştırma ise Hanushek’in tersine eğitime yapılan kamusal harcamanın yükseldikçe (ki bu durum okul kalitesi konusunda bir hareket noktası olarak alınmaktadır) yetişkin yaşlarda daha çok ücret elde edileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaların eğitimin bir üretim fonksiyonu olmasına bakış açıları farklıdır. Öyle ki; Hanushek test sonuçlarına yoğunlaşırken, Card ve Krueger ücretleri referans almaktadır.³¹⁴ Vandenberghe, bu tartışmaya, sosyo-ekonomik vurgunun yerindeliği ve farklılığın sadece okullar arası kalitede (sınıf mevcudu, öğretmen kalitesi v.b.) değil, aynı zamanda öğrenciler arası yetenek v.b. özelliklerde de veri olduğunu ekleyerek katılmaktadır.³¹⁵

Beşeri sermaye teorisi, eğitim için yapılan tüm harcamaları yatırım kabul eder ama Blaug’a göre birkaç yıl süren eğitim süreci, yatırım olduğu kadar bir tüketim sürecidir de. Ampirik araştırmalar bu süreçteki tüketimin etkilerini dikkate almazlarsa,

* Livingstone, 1997, s. 9. Yazar burada genişleme döneminin “yanıltıcı etkisi” tanımını yapmaktadır. Bize göre benzeri bir durum bir dönem ciddi bir ekonomik yükselişte olan “Asya Kaplanları” için de geçerlidir.

³¹² Livingstone, 1997, s. 9.

³¹³ Vandenberghe, 1999, s. 132.

³¹⁴ Vandenberghe, 1999, ss. 132-133.

³¹⁵ Vandenberghe, 1999, s. 133.

eğitim yatırımının getirileri daha düşük tahmin edilecektir.³¹⁶ Schultz'a göre, eğitimdeki tktim bileşeni, diğer tktim mallarına nazaran esaslı ölçüde dayanıklıdır. Bu dayanıklılık eğitimin gelecekteki tatminin kaynağı olarak görülmesinden kaynaklanır ve bunu ne kazançlar açısından ne de milli gelir açısından ölçmek mümkün değildir. Schultz buna örnek olarak aldığı lise eğitimi ile bir alana dair yeteneklerini keşfeden bir öğrencinin, o alanda yüksek eğitime devam etme kararını vermektedir.³¹⁷

Becker, doğal kaynak sıkıntısı çeken, Batı lkeleri tarafından ayrımcılığa maruz kalan “Asya Kaplanları”nın, iyi eğitilmiş, sıkı çalışan ve sadakatli işgleri sayesinde hızlı büyüme kaydettiklerini ileri sürmekte ve Japonya'nın ömür boyu istihdam garantisi* sağlamasını merkeze koymaktadır.³¹⁸ Bu noktada Becker'a bu ülkelerin özellikle de soğuk savaş döneminde A.B.D.'den aldıkları maddi ve teknik desteği hatırlatmakta fayda vardır.** Ayrıca mr boyu istihdam belli koşullar altında ve post-fordist üretim paradigmasında sınırlı sayıda merkez işçiyi kapsadığı gerçeğini gizlemek, sadece bu söylemin meşrulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca Japonya ve Japon şirketlere sadakatleri ile öne ıkarılan Japon işçileri mitinin de sorgulanması gereklidir. Turner'a göre, Japon işçiler oldukça homojen ve

³¹⁶ Mark Blaug, **Introduction to the Economics of Education**, London: Harmondsworth, 1972'den Aktaran: Florides, 2008.

³¹⁷ Schultz, 1962, s. 8.

* Japon modelinde ne çıkan ömür boyu istihdam garantisi fenomeni “ekirdek işg” olarak adlandırılan ve ayrıcalıklı bir kesim olan işçileri kapsamaktadır. Castells mr boyu istihdamın Japon şirketlerin sahip olduğu işgnn yaklaşık %30'unu oluşturmakta olduğunu belirtmektedir. Bkz. Castells, 2005, s. 323.

³¹⁸ Becker, 1993, s. 24. Drucker da Japonya'nın yükselişini iyi eğitilmiş işçilerine bağlamaktadır. Bkz. Drucker, 2000, s. 152. Öte yandan savaşın sürmekte olduğu 1940 yılı verilerine göre, A.B.D.'de 14-16 yaşları arasındakilerin %70'i okuldayken ve 25-44 yaşları arasındakilerin %15'ine yüksek öğrenim verilmekteyken, Japonların sadece %8'inin yüksek öğrenim görmüş olması bu savı tartışılır hale getirmektedir. Yine karşılaşturalı sağlık, eğitim, idari etkinlik ve teknik yeterlilik standartlarının hassas bir ölümü bir yıl içinde doğan bebek ölümleri oranlarıdır. 1940 verilerine göre, A.B.D.'de her bin bebekten 53.2'si bir yıl içinde ölürken, Japonya için bu oran 110.4 olarak gerçekleşmiştir. Bkz. Parker, 2005, ss. 146-147. Bu verilere ek olarak savaşı kaybeden ve üstüne üstlük sonraki nesillerin sağlığını doğrudan etkileyen iki atom bombasına maruz kalan Japonya'nın yükselişi için en önemli nedeni sahip olunan “beşeri sermaye”de aramak bizce hatalı bir yaklaşımdır. Turner ise; Japon işçilerin “Batı”dan bakıldığında sadakat v.d. konularda homojen bir grup olarak değerlendirilmesinin yanlışlığı üzerinde durmaktadır. Bkz. Turner, 1991, ss. 90-105.

** Savaş sonrası yıllarda Japonya da komünist partinin iktidarı ele geçirmesi ve 1949'da da Çin'deki Komünist devrim ile birlikte soğuk savaşın başlaması, A.B.D.'nin Japonya'yı kaybetmeme isteği ile birleşmiş ve bu ülkeye tıpkı Batı Almanya ve İngiltere rneğinde olduğu gibi finansal destek sağlanmıştir. Bu desteğin yanı sıra, Japonya'nın savunmasının A.B.D. Ordusu tarafından sağlanması, savunma için harcanacak olan büyük giderlerin üretken sanayilerin tesisinde kullanımını mümkün kılmıştır. Ayrıca A.B.D.'den bu ülkeye giden Juran, Dr. Deming ve ekibi gibi nc kişilerin, tümüyle yeniden yaplandırılan bir ülkede teknik transferi bağlamında değerlendirilebilecek katkıları da azımsanmayacak derecede önemlidir. Japon retim sistemi üzerine bu tarz temel iddiaların sorgulandığı bir çalışma için Bkz. Meltem Kayıran Dikmen ve Ahmet Alpay Dikmen, “Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi”, *Toplum ve Hekim*, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004, ss. 190-196.

birleşik bir grup olarak algılanmaktadırlar ancak gerçek durum biraz farklıdır.³¹⁹ Turner çalışmasında Tokyo’da giyim eşyaları üreten (Ma Joli), ayakkabı üreten (Universal Shoes) ve bilgi yoğun üretim yapan (Toshiba) üç ayrı fabrikada işçileri incelemiş ve üç farklı işçi-yönetim ilişkisi ile karşılaşmıştır. 35 işçinin çalıştığı Ma Joli’de tüm çalışanlar kadındır, sendika yoktur ve çeşitli paternalist figürler öne çıkmaktadır. Dış rekabet baskısı ancak azim ve çaba ile aşılabilecek bir durum olarak tasvir edilmektedir. Erkek ve kadın oranının dengeli olduğu ve toplam 45 işçinin çalıştığı Universal Shoes’da Japon yönetim modeline ve pratiklerine tümünden karşı çıkan sosyalist ve doğal olarak mücadeleci yönü ağır basan bir sendika mevcuttur. Bu işyerinde işçiler arasında Japon ruhu ile çalışma ve Batı tipi öğrenme “alaşımı”ndan çoğu kez bir şakaymış gibi bahsedilmektedir.³²⁰ İşyerinde “ortak kültür ve çıkarlar” konusunda hem 3000 kişinin çalışması ve hem de “bilgi yoğun” üretim yapılması yönleri ile diğer iki örnekten ayrılan Toshiba’da da, büyük bir fabrika olmasının getirdiği departmanlar arası farklılıklar ve buna bağlı iç değişkenlerin varlığı net bir şeyler söylemeyi güçleştirmektedir. Bir yöneticinin daha açık ifadesi ile “Toshiba diğer şirketlerden farklı olarak bir şirket kültürüne sahip değildir.”³²¹ Turner’in dikkat çektiği nokta, hem beşeri sermaye teorisyenlerinin hem de modern yönetim düşüncesinin Japonya’nın yükselişinin temel nedeni olarak gördükleri Japon Kültürü’nün tek biçimli olmadığıdır. *Statik ve durağan bir ortak Japon çalışma kültürü önkabulünün aksine* her üç örnekte de; kültür ve verimlilik ilişkisi, “Japon Ruhuna” sahip olma ve teknoloji ilişkisi, çalışmanın anlamı ve sosyal dinamikler sürekli olarak yeniden yapılanmakta ve yeniden tanımlanmaktadır.³²²

Teoriye getirilen bir başka eleştiri ise, bireylerin elde ettikleri yüksek ücretlerin almış oldukları eğitimden kaynaklandığının ispatının zor oluşudur. Başka bir bakışla, bu ücret düzeyinin altında başka sebepler de olabilir. Yani yatırımın gelir olarak geri dönüşü biraz abartılmaktadır. Teoride ayrıca insanlar arası bireysel zekâ ve yetenek farklılıkları da yeterince dikkate alınmamaktadır. Bu fikre göre, aynı eğitimi almış

³¹⁹ Turner, 1991, s. 90.

³²⁰ Turner, 1991, ss. 91-100.

³²¹ Turner, 1991, ss. 100-103. Şirket kültürünün olmamasından İ.K.Y. departmanının işlemediği anlamının çıkarılmaması gerekir. Toshiba İK departmanının temel hedefi son derece esnek, yüksek vasıflı ve iyi motive olmuş işçilere sahip olabilmektir. Bkz. Turner, 1991, s. 100.

³²² Turner, 1991, ss. 103-104.

insanlar, emek piyasasında daha nitelikli ve yüksek ücretli işlere girilebilmektedir. Beşeri sermaye teorisindeki en temel problem ise, öğrenim görülen yıllarla beşeri sermaye arasında ilişki kurulmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü alınan ya da ulaşılabilen eğitimin kalitesi oldukça önemli bir konu olmasına rağmen teorinin en önemli sabitlerinden birisidir. Zengin ailelerin çocuklarının alacağı eğitim kalitesi ve öğrenimde geçirilen süreyle, yoksul ailelerin alabileceği eğitim kalitesi ve eğitimin süresi, eğitimden beklenen gelirlerde iki kişi arasındaki farkı zamanla uçuruma çevirerek, zengini daha zengin yoksulu daha yoksul yapmada etkin rol oynayacaktır.³²³

İşgücüne katılmadan önce okulda geçirilen ortalama zamandaki artışın ardında, modern endüstrinin ve ticari dünyanın daha iyi eğitilmiş insanlara ihtiyaç duyduğu inancı yatmaktadır. Braverman da tıpkı Smith'in vurguladığı gibi okuma, yazma ve basit aritmetik işlemlerin öğrenilmesinin kentlerde bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada faydalı olacağına altını çizmekte ancak bu temel düzey eğitimin, “yönetilebilir bir toplumun” ilk ve en önemli altyapısı olduğunu da vurgulamaktadır.³²⁴

Beşeri sermaye teorisinin eğitimle sadece bireysel fayda değil, toplumsal bir fayda sağladığı iddiasını ele alan Shaffer, birçok ailenin binlerce doları çocuklarına bir iş kurmak için harcamak istemezken bunu çocuklarının eğitimi için ve herhangi bir geri dönüş beklemezsizin seve seve yapmakta olduklarına değinmiş* ve yapılan bu masrafların elde edilen çıktılara “değip değmeyeceğine” odaklanmıştır. Beşeri sermaye teorisinin adını duyurmaya ve akademide ağırlığını hissettirmeye başladığı 1950'lerin son yıllarını ele alan kimi çalışmalara³²⁵ göre, üniversite eğitiminin maliyeti 100.000–180.000 dolar arasında değişmektedir. Bununla birlikte gelir üzerinden %8 oranındaki vergiler düşüldüğünde, ortalama bir lise mezunu ile ortalama bir üniversite mezunu arası yaşam boyu gelir farklılığı yalnızca 3.305 dolar olarak hesaplanmıştır. Shaffer'e

³²³ Florides, 2008.; Mincer'in kişisel gelir dağılımındaki farklılıkları çeşitli modellerle açıklamaya çalıştığı çalışmasında da, okul sonrası yatırımlarla kişisel gelirlerdeki farklılıkların okulda alınan eğitimin kalitesindeki farklılardan dolayı tam olarak ölçülemeyeceğinin üzerinde durulmaktadır. Mincer, 1970, s. 16.

³²⁴ Braverman, 2008, s. 395.

* Marshall da anne babaların çocukları için yatırım yapmaktan kaçınmamaları durumuna işaret etmektedir. Bkz. Blandy, 1967, s. 874.

³²⁵ Bu çalışmalar için Bkz. D. S. Bridgeman, “Problems in Estimating the Monetary Value of College Education”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 42, No. 3, Part 2. Higher Education in the United States: The Economic Problems, 1960, ss. 180-184.; H. S. Houthakker, “Education and Income”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 41, 1959, ss. 24-28., ve Hermann P. Miller, “Annual and Lifetime Income in Relation to Education: 1939-1959”, *The American Economic Review*, Vol. 50, No. 5 1960, ss. 962-986.

göre rasyonel düşünöldüğünde bu fark, üniversite eğitimi alarak beşeri sermaye yatırımı yapma riskine girmek için anlamsızdır.³²⁶ Shaffer'in bu saptaması, teorinin en güçlü olduğu yer olan eğitimin parasal karşılığının fazlasıyla alınacağı noktasında, teoriye ciddi bir darbe vurmaktadır.

Son olarak, beşeri sermaye teorisini kabul eden ve hatta kabul etmenin bir adım ötesine geçerek teorinin öncülerinin geliştirdikleri matematiksel tekniklerle beşeri sermayeyi hesaplamaya çalışan çalışmaların “soyutlama düzeyinin yüksekliği”, bu çalışmaların gerçeklikten uzak oluşunu göstermesi açısından oldukça önemlidir. Pek çok nedenle yapılan, ancak özü olan insana maddi değer biçme itibariyle aynı amacı taşıyan çalışmalar incelendiğinde, bizce, “insan sıcaklığı ile kalorifer sıcaklığını bile birbirinden ayıramayacak kadar mekanik bir bakış açısı dahilinde analizler” yapılmış olduğunu tespit etmek yanlış olmayacaktır.

³²⁶ Shaffer, 1961, s. 1028.

2. BÖLÜM

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN İ.K.Y.'NE “YÖNETİM BİLİMİ”NİN KÖKENLERİ VE GELİŞİMİ

2.1. MODERN YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL KÖKENLERİ VE 20.YY. BAŞLARINDA KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞINA TOPLU BAKIŞ

Bu bölümün amacı; yeni ve gelişkin bir sistem olduğunu ileri süren İ.K.Y. sisteminin, tarihsel kökenlerine ışık tutarak bu iddiasını sorgulamaktır. Bu sorgulama yapılırken, ilk bölümde ele alınmış olan beşeri sermaye analizinden hareketle, gerektiğinde artı değer ve sınıf kavramlarından da yararlanılacaktır. Ayrıca “Taylor’un yönetim alanındaki mevcut bilgi ve deneyimleri sistematize etmesinden çok daha önce saptanmış olan işçi-işveren arasındaki çıkar çatışmasına karşı, yönetim tekniklerinin aslında temelde hiç değişmediği ve söz konusu tekniklerin artı değer yaratımındaki rolü tartışılmaya çalışılacaktır.

Ünlü yönetim tarihçisi Daniel A. Wren, yönetim yazınına dair bizim de katıldığımız iki önemli tespit yapmaktadır. Wren’in ilk tespiti bu alanda yapılan çalışmaların tarihsel perspektiften yoksunluğu, diğeri ise tarihselliğin getirdiği bir avantaj olarak yönetim alanının bugün yüz yüze olduğu problemlerin geçmiştekilerden en azından öz olarak farklı olmadığıdır.³²⁷ Örgütlerin tarih boyunca sahip oldukları ortak dört niteliği Wren şöyle sıralamaktadır; 1- başarılması gereken bir amaç, hedef v.b. olması, 2- insanların kendi çıkarları ile örtüşen bu ortak amaç etrafında toplanmaları, 3- örgüt üyelerinin çalışmak ya da savaştıkları için ihtiyaç duydukları nesnelere varlığı ve 4- katılımcılar arasındaki çeşitli aktivitelerin birbirleri ile ilişkili olarak yapılandırılmasıdır. Zira zamanlama ve koordinasyon yapılamazsa sonuç kaos olacaktır.³²⁸

³²⁷ Wren, 1994, ss. vii-viii. Wren’i Drucker’dan daha donanımlı bir otorite olarak kabul edebiliriz. Wren ayrıca yönetimin herhangi bir işyerinde olduğu gibi uyulması gereken birtakım yazılı ve sözlü ilkelerden öte, bulunulan ülkeye göre değişiklik gösterecek olan iktidarın yapısından da kültürel olarak etkileneceğini belirtmektedir. Bkz. Wren, 1994, ss. 6-7.

³²⁸ Wren, 1994, s. 10. Hedefe yönelik örgütlenmenin tarihselliğini insanlığın toplayıcılık aşaması ve ilkel toplum örnekleri yoluyla öne çıkaran Wren, “yönetim sanatının tanımı”nı da fiziki ve insani kaynakların belirli bir amaç

Buradaki tarihsellik atfetmenin işlevi oldukça önemlidir. Yönetim yazınında Sun Tzu'nun ve takipçilerinin “Savaş Sanatı” kitapları, Konfüçyüs'ün görüşleri, İbraniler ve Musa'nın babasına “ilk yönetim danışmanı” kisvesinin yapılandırılması, Aristoteles'in “Politika” eserinden Eski Yunan uygarlığı, Roma Medeniyetinden, “Prens”in yazarı Machiavelli'ye, Thomas Hobbes'in “Leviathan”ından John Locke'un “İnsan Anlağı Üzerine Bir Deneme”sine Wren'in de dayanak olarak aldığı pek çok tarihi figür, teorisyen ve yöntemin, günümüz şirket yönetimi ile bağlantısı kurulmaktadır.³²⁹ Bu kişi ve eserlere yeri geldikçe değineceğiz ancak Wren'in altını çizdiği şu nokta oldukça önemlidir; “eğer piyasa “savaş”, rekabet gücü “güç”, rakip “düşman” olarak kabul edilirse ya da bu ifadeler birbirleri yerine ikame edilirse modern yönetim stratejisinin tarihsel kökleri görülecektir.”³³⁰ Öte yandan bu bölümde insan odaklı bir biçimde ve modern şirket temelinde yönetim tarihini ele alınırken iddiamız, ana akım çalışmalarda yapılageldiği gibi yönetime tarihsellik atfederek onu meşrulaştırmak değil, yönetimin temel ilgisinin aslında değişmemiş olduğunu göstermektir. Bu bağlamda İ.K.Y. sistemi de yeni ve gelişkin bir sistem değildir.

Wren, öncelikle “kaynak” tanımlamasından hareket etmektedir. Yazında da sıklıkla görülebileceği gibi, maddi ve maddi olmayan kaynak şeklinde temel bir ayrıma giden Wren, toprak, binalar, hammaddeler, yarı mamuller ile insanlarca kullanılan diğer tüm alet ve ekipmanı maddi kaynaklar olarak ele almaktadır. İnsan düşüncesi ve çabasını da kaynak olarak değerlendiren Wren, bunun nedenini, bu kaynakların da tasarlanması, bir araya getirilmesi, biçimlendirilmesi ve üretim sürecindeki diğer aktiviteler üzerinde etkili olması olarak açıklamaktadır.³³¹

doğrultusunda örgütlenmesini olarak yapmaktadır. Burada temel olanın bir amaç etrafında örgütlenmek olduğu gözden kaçmamalıdır. Bir hükümetin, sivil toplum kuruluşunun, üniversitenin ya da ordunun icraatları “yönetim sanatının uygulama alanları” olması itibarıyla ortaklıklar içermektedir. Konu bu boyutuyla oldukça kapsamlı bir inceleme alanı oluşturmakla beraber, bizim çalışmamızın çerçevesi içinde ortak amacın ne olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Tüm yazında sıklıkla görülebileceği ve bu çalışmada da ileriki bölümlerde yazından çeşitli örnekler verileceği gibi ortak amacın kar olduğu şirketler söz konusu olduğu zaman, verilen örnekler ister tarihsel toplayıcılık ya da savaşlar, isterse de halen varlığını sürdüren ordu kurumu üzerinden olsun en temel unsur olan çıkar ortaklığı konusu ciddi anlamda sorunludur. Bu konuya Taylor'un bilimsel yönetim anlayışını incelerken tekrar döneceğiz.

³²⁹ Wren, 1994, ss. 14-29. Genellikle savaşlar üzerinden yapılan bu benzetmeler, ordunun 10'lu birimlere bölünmesi, işbölümünün yaygınlaştırılması gibi ilkelerden destek almaktadır.

³³⁰ Wren, 1994, s. 14.

³³¹ Wren, 1994, s. 5. Burada Sachs'ın insanın kaynaklaştırılması üzerine görüşünde işaret ettiği durumun ciddiyeti ve önemi daha net olarak görülmektedir. Zira yönetim literatürü büyük ölçüde insanın kaynaklaşmasının ya da üretimde geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesinin oldukça doğal bir duruma denk geldiği bir zeminden hareket etmektedir.

Smith ve Watt üzerinden buhar makinesinin üretim sürecinde yerini almasıyla düşen üretim maliyetlerine, ucuzlayan fiyatlara ve genişleyen pazarlara dikkat çeken Wren, bu gelişmelerden ilk elden etkilenen fabrikaların artan işgücü nedeniyle hem yönetim hem de organizasyon yönünden yeniden yapılanma ihtiyacı duymaya başladığını belirtmektedir. Özetle Wren, üretim organizasyonlarının büyümesinin görevleri girişimci tarafından belirlenen bir “yönetici sınıf”a yol açtığını belirtmektedir. Rekabete kapalı ve kar amacı ile hareket edilmeyen kilise (dogma), ordu (katı hiyerarşi) ve hükümet (bürokrasi) yönetim pratiklerinden ciddi farklılaşma içeren ve “kaynakların uygun kullanımını gerektiren” bir yönetim ve yönetici sınıfı doğuran sanayi devriminin emek problemi* 3 şekilde ortaya çıkmıştır. İşe alma, eğitim-alıştırma ve motivasyon.³³²

İ.K.Y. sisteminin teorik temeli olarak beşeri sermaye teorisini değerlendirdiğimiz ilk bölümde vurguladığımız gibi, temel eğitimin önemi ve köylerden kentlere çalışmaya gelen işgücünün endüstri devriminin ilk aşamalarında, yönetici sınıfın doğuşunda da merkezi yer işgal etmektedir. Smith ve Locke’un dikkat çektiği temel eğitimin endüstriyel yaşam için önemi, iş için gerekli kimi vasıfların kazandırılmasında (çizim ve grafikleri okuyabilme gibi) ve bir makineyi doğru şekilde çalıştırabilme, yeniliklere kolay adapte olabilme ve önyargılı yaklaşımlara gibi konularda oldukça merkezidir.³³³ Konunun yöneticilik boyutu da benzer durumdadır. Zira emekleme aşamasındaki yöneticilik olgusu oldukça lokal düzeyde gerçekleşmekte ve ancak kişisel yetenekler ölçüsünde ve belirli bir endüstri özelinde hayat bulabilmektedir. Henüz ne bir sistematik programa sahiptir ne de iş idaresi okulları

* Wren’in “emek problemi” olarak adlandırdığı olguyu aslında “yönetim problemi” olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Zira tıpkı diğer yönetim tarzlarının sahip olduğu özgün sorunlar gibi sanayi kuruluşlarındaki yönetim de oldukça sorunludur. Her şeyden önce, hem belirli bir üretim tarzından (feodalizm) bir diğerine (kapitalizm) geçişte yaşananlardan ve o dönemin ağır şartlarından, hem de günümüzde halen bir işçinin yaşamın tümünde ağırlığını hissettiren fabrikada yoğunlaştırılmış iş yükü ile çalışmanın kendisi sorunludur. Bu sorun üzerine yoğunlaşan oldukça geniş bir yabancılaşma külliyatı mevcuttur ve bu durum da aslında sorunun hem büyüklüğünü hem de sürekliliğini göstermesi itibarıyla önemlidir.

³³² Wren, 1994, ss. 39-40. Varoluşunda dahi diğer kurum ve yönetim tarzlarından farklılığı öne çıkarılan modern şirketlerin, takım ruhu yaratma, şirket marşları oluşturma v.b. pratiklerle kendisine bir nevi “kutsallık” atfederek insan belleğinde yankısını bulabilecek bir “mirası” kullanmaya çalıştığını görebiliyoruz.

³³³ Wren, 1994, s. 41. Fabrika üretiminin bireysel düzeyde farklılaşan ekipmandan ve farklı metotlardan ziyade standardizasyon ve öngörülebilirlik isteğinin gerçekleşmesinde kitlelere verilecek eğitim hayatı önemdedir. Bkz. Wren, 1994, s. 42.

mevcuttur. ... Bir disiplinden öte kişisel bir sanattır, teorik değil pragmatiktir, evrensel değil sınırlıdır.³³⁴

Braverman da kapitalistlerin erken dönem çalışmalarında bir yönetim teori ve pratiğine “el yordamıyla” ilerlediklerini belirtmektedir. Önceki üretim biçimini dönüştürmeye başladıktan sonra kapitalistler, önceki üretim süreçlerinin niteliklerinden yalnızca boyutları açısından değil, nitelikleri açısından da farklılaşan yönetim sorunlarıyla karşılaşmışlardır. “Özgür emek sözleşmesi” uyarınca bir yandan gönüllü sözleşme temeline dayalı bir emek sürecini gerçekleştirirken, bir yandan da kendi isteklerini işçilere dayatmak için, çalışanlar üzerinde kendi çıkarlarına en uygun biçimde hizmet edecek gündelik bir yönetime ihtiyaç duyulmaya başlandı. Bu girişim ise en başından itibaren Clausewitz’in savaş için ileri sürdüğü nitelikle paylaşmıştır; o direngen bir ortamın içindeki harekettir çünkü dik başlı kitlelerinin denetim altına alınmasını gerektirir.³³⁵

Hobsbawm da 19. yy. ortası ve neredeyse sonuna değin iş yönetiminin kişiselliğine (tek aile) vurgu yapmakla beraber, mali finansman ile ondan daha da zor olduğunu ifade ettiği iş idaresi konularını o dönem için iki ciddi sorun olarak belirtmektedir. Hobsbawm, iş idaresi konusunun temel yönünü eğitimin oluşturduğu noktasından hareketle, eğitimin seçeneği ve tamamlayıcı emir ve komuta olduğu saptamasından hareketle aile otokrasisi, el sanayisinin küçük ölçekli faaliyetleri ve ticaret yaşamının gerçek anlamda büyük kapitalist örgütlenmeye kılavuzluk edemeyeceğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla Hobsbawm, özel girişimin paradoksal olarak en engelsiz ve anarşik döneminde dahi, askeri ya da bürokratik olsun yalnızca mevcut büyük ölçekli iş idaresi yöntemlerine başvurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede iş güvencesi, kıdem ve maaş gibi teşvikler alan tek biçimli ve disiplinli işçilerin oluşturduğu piramidiyle demiryolu şirketleri bu konuda uç bir örnektir. Kıta Avrupasından örnek veren Hobsbawm, emekçiyi, sadık, gayretli ve mülayim bir biçimde çalıştırma meselesine genel olarak bir çözüm getirilememiş olmasına rağmen, örgütlenme açısından bakıldığında tartışmasız şekilde belli

³³⁴ Wren, 1994, ss. 45-49. Wren ile birlikte pek çok akademisyenin de öne sürdükleri; pragmatik özellikler gösterdiği ya da bir teori olup olmadığı ve ayrıca evrensellik iddiaları ilerleyen bölümlerde yeri geldikçe İ.K.Y. sistemi çerçevesinde verilecek olan örnekler üzerinden sorgulanacaktır.

³³⁵ Braverman, 2008, s. 90.

üstünlükleri olan askeri örgütlenmelerin, İngiliz demiryolu ve liman şirketleri yöneticileriyle, Almanların anladığı anlamda asker ve subay hiyerarşilerine imrenilmesinden değil, özel girişimin o ana dek büyük iş yaşamı için belirli bir özel idare biçimi tasarlamamış olmasından ileri geldiğini belirtmektedir.³³⁶

Fabrika içi disiplin ve motivasyonun sağlanması konularında Wren kristalleşmiş üç metottan bahsetmektedir. Pratikte değişmiş (ya da gelişmiş) olsa da teoride aynı işlevi görmeye devam eden bir gözetleme, pozitif teşvikler (havuç) ve negatif yaptırımların (sopa) duruma göre tercihine dayalı olan “havuç-sopa taktiği” ve sadakate dayalı bir ahlaki inanış sisteminin eşdeyişle yeni bir fabrika ethosunun yaratılmasıdır.³³⁷ Erken dönem fabrika düzeni ve planlama konusunda Robert Owen ve Richard Arkwright öncülük etmişlerdir.³³⁸

İleride inceleyeceğimiz Mayo, Roethlisberger, Likert v.d. temsil ettiği insan ilişkileri ekolünden çok önce Owen, üreticileri insan unsuruna gereken önemi vermedikleri için eleştirmiştir. Owen’in girişimcilerin tüm enerjilerini makineleri daha da geliştirmeye, işbölümünü daha yaygınlaştırmaya, maliyetleri düşürmeye yoğunlaşırken “insan kaynağına hiç yatırım yapmamaları” ve bunun sonucunda “%50 belki de %100 getiriyi kaybediyor olmaları”³³⁹ şeklindeki eleştirisi insan ilişkileri ekolünü olduğu kadar beşeri sermaye teorisini de akla getirmektedir.

Yönetim düşüncesinin evrimine dönersek, A.B.D.’de yönetime bilimsel yaklaşım konusunda Taylor’dan oldukça önce gelen (75 yıl) bir isim vardır; Charles Babbage. Taylor kendisine asla gönderme yapmamış olmakla birlikte Braverman’a göre Babbage’ın çalışmasına muhakkak aşina olmuştur ve bu anlamda Taylor’un doğrudan öncülü sayılabilir.³⁴⁰ Üçtaş, satranç v.b. oyunları oynayabilen bir bilgisayar sistemi geliştirmeye çalışan (geliştirdiği makine satrançta üç hamle sonrası görebiliyordu) ve bunda da başarı sağlayan Babbage, ilgisini makineler ve üretime yöneltmiş ve oldukça başarılı bir eser olarak addedilen “On the Economy of Machinery and Manufactures” (1832) adlı kitabını yayınlamıştır. Babbage’ın temel yöntemi tıpkı Taylor’da olduğu

³³⁶ Hobsbawm, 2005, ss. 234-237.

³³⁷ Wren, 1994, ss. 43-45.

³³⁸ Wren, 1994, s. 47.

³³⁹ Wren, 1994, ss. 57-58.

³⁴⁰ Braverman, 2008, s. 108.

gibi fabrikalarda gözlem yapmaktır ve yine Taylor gibi işçi-işveren çıkar ortaklığı düşüncesini savunmaktadır. Yaptığı gözlemlerden elde ettiği bilgilerle hareket eden Babbage, üretim sürecindeki nitelik çeşitliliğine dikkat çekmiş, her sürecin maliyetini ölçmüş ve getirmiştir.³⁴¹

“Babbage ilkesi”, kapitalist toplumdaki işbölümünün evrimi bakımından temel bir nitelik taşır. Emek süreci parçalanabildiği ölçüde, bazıları diğerlerinden ama hepsi de bütünden daha kolay olan öğelerine ayrılabilir. Piyasa terimleri ile bakıldığında bu durum, süreci gerçekleştirme yeteneğine sahip olan emek gücünün parçalanmış öğeler olarak, tek bir işçide bütünleşmiş olan bir yetenekten daha ucuza satın alınmasının mümkün olduğu anlamına gelmektedir. Babbage ilkesi zamanla, hangi hiyerarşik düzeyde olursa olsun, kapitalist toplumdaki tüm çalışma biçimlerini yöneten temel güç haline gelir.³⁴²

Günümüz T.K.Y. sisteminin uygulamaları içinde görülen ekip çalışması ve üretim sürecine yönelik iyileştirmeler/öneriler getiren işçilere bonus ödemeleri yapılması gibi faaliyetleri özü itibariyle Babbage’da aynen görmekteyiz. Babbage, sistemin iyi bir şekilde işleyişinin meyvelerinin ücret dışı unsurlar yoluyla işçilerle paylaşılması (kar paylaşımı) fikrini de işçilerle yönetim arası iyi ilişkileri ve işbirliğini geliştireceği düşüncesiyle savunmuş ve bunun avantajlarını şu şekilde sıralamıştır; 1- her işçi şirketin başarısı ile yakından ilgilenecektir, 2- her işçi israf ve kötü yönetimi önlemeye çalışacaktır, 3- her departman gelişecektir ve 4- nitelikli ve güvenilir işçilerin işe alımı her iki tarafın da çıkarına olacaktır.³⁴³

Erken dönemde de öne çıkan bir diğer isim olan Andrew Ure’nin temel görevi erken fabrika sisteminde acemi yöneticilere akademik eğitim vermektir. Bununla birlikte Ure, kontrolü zor olan bireylerin (işçiler kastediliyor) çalışmayı bırakmalarını önleyecek, memnun olmalarını sağlayacak ve böylece tüm fabrikayı düzensizlik ve kaostan kurtaracak otomatik bir plan aramıştır. Genel olarak taraflar arası bir uyum gerektiren bu planın üç önemli ayağı vardır; üretim sürecine vurgu yapan mekanik ayak,

³⁴¹ Wren, 1994, ss. 61-62.; Philip E. Hicks, **Industrial Engineering and Management A New Perspective**, Singapore: McGraw-Hill Press, 1994, s. 4. Bu sürece dair Babbage’ın yapmış olduğu tablo için Bkz. Braverman, 2008, s. 101.

³⁴² Braverman, 2008, ss. 102-103.

³⁴³ Wren, 1994, s. 62.

ahlaki ayak ve ticari ayak. Tıpkı Babbage gibi gözleme önem veren Ure, 1816-1818 yıllarında İngiltere'yi ziyaret eden Charles Dupin'in de Glasgow'daki fabrikalarda* incelemelerde bulunmasına yardımcı olmuştur. Wren'e göre bilimsel yönetim anlayışının Fransa'daki temsilcisi ve teknik ve menajeryal niteliklerin ayrımını ortaya koyan Fayol'un öncüsü sayılabilecek olan Dupin, Fayol'dan 80 yıl önce Smith'in fikirlerini Fransa'da yayılmasını sağlamış ve Smith'in fikirlerine yönetimi dördüncü üretim faktörü olarak eklemiştir.³⁴⁴ Dupin ayrıca, kendisinden sonra hatta günümüzde de savunulan “teknolojik gelişmenin işsizliğe yol açmadığı aksine yeni işler yarattığı” iddiasının da ateşli savunucularındandır.³⁴⁵

Wren, işletme yönetim tarihinde öne çıkan isimlerden Owen, Babbage, Ure, Dupin gibi kişilerin değil de Taylor'un bilimsel yönetimin kurucusu sayılmasının bir nedenini “emekleme aşamasında olan bir çocuk” metaforu ile açıklamaktadır ve bu kişilerin dönemini çocuğun ancak ayakta durmayı öğrenebildiği (teknik ve insan probleminin kişilerin tüm enerjisini alması) ancak konuşmanın (yönetim konusunda özel bir çabanın) geciktiği dönem olarak nitelemektedir. Wren'e göre diğer neden, bahsedilen dönemin teknik deha, mucitlik-öncülük, mülk sahibi ve kurucu gibi vasıfların kişilerde bütünleşmiş olmasından kaynaklanan “sonuçların genellenememesidir.”³⁴⁶

1776-1787 yılları arasında Smith'in fikirleri, A.B.D.'de hem politik liderler hem de iş dünyası düzeyinde geniş çaplı olarak tartışılmıştır. Smith'in önemle altını çizdiği işbölümü ilkesi ile bütünleşen üretim süreci ve endüstrileşmenin hız kazanması, şirketlerin büyümesini beraberinde getirirken, söz konusu büyüme yönetici sınıfın varoluş koşullarını da hazırlamıştır. Sanayileşmenin yaşandığı ilk sektör olan tekstil sektöründeki şirketlerde görülen ücretli-maaşlı yöneticilerin giderek kristalleştiği iki ana

* Bu fabrikaların yöneticilerinin çoğunluğu Ure'nin öğrencilerinden oluşmaktaydı. Bkz. Wren, 1994, s. 63.

³⁴⁴ Wren, 1994, ss. 63-65.

³⁴⁵ Wren, 1994, s. 66.

³⁴⁶ Wren, 1994, ss. 66-67. Harris de yönetim düşüncesinin ilk nüvelerinin St. Simon da görülebileceğinin altını çizmektedir. St. Simon'un kanaatine göre, teknik uzmanlık toplumu tıpkı A.B.D.'de olduğu gibi çarpıcı sonuçlarla dönüştürebilir. Yine St. Simon'a göre, bürokrasinin gelişimi ve rasyonel yönetim, tümüyle yeni sosyal kontrol formları yaratacaktır. Bkz. Martin Harris, “F. W. Taylor and the Legacies of Systemization”, *Information, Communication & Society*, Vol. 9, No. 1, 2006, s. 113.

örnek öne çıkmaktadır; bunlardan ilki “Springfield Mühimmat Fabrikası”³⁴⁷ diğeri ise hızla gelişen “Amerikan Demiryolları”dır.³⁴⁷ Yönetim işinin lokal ölçeğinin tekstilde ya da Springfield fabrikasında olduğundan farklı olarak tüm ülke düzeyinde gerçekleşmek durumunda olduğu bir alan/iş olan demiryolu taşımacılığının bu özelliği; işin getirdiği dev finansal gereklilikler, istasyon görevlileri, ray kullanım kirası sistemi, iş ile birlikte yayılan sabit maliyetin hesaplanması ve geniş bir coğrafi alana yayılmış olan işgücünün organizasyonu gibi olgulardan kaynaklanmaktadır.³⁴⁸ Demiryollarının önemi ise, özellikle toplu ulaşım ile birlikte yeni pazarlar açmasından kaynaklanmaktadır.

Demiryollarında Taylorist ilkelere benzer bir bilimsel planlamanın uygulanmaya başlanmasında, programlama ve iletişim hatasından kaynaklandığı belirtilen 5 Ekim 1841’de can kaybı da yaşanan iki trenin çarpışması olayı etkili olmuştur.³⁴⁹ Amerikan Demiryollarında yönetim perspektifinden bakıldığında başarılı bir yöneticilik yapmış olan Daniel Craig McCallum’da da Taylorist işbölümü ilkelerini görmek mümkündür. Taylor’un karşılaşmış olduğu işçi tepkileri ile McCallum da karşılaşmış ve hatta onun yönetimindeki ilk grev, 1854 yılında işe başlamasından sadece bir ay sonra gerçekleşmiştir. Wren’e göre işçilerin 10 günlük bir greve gitme nedeni ne daha kısa çalışma saatleri ne de daha fazla ücret elde etmektir; işçiler McCallum’un katı disiplinli, özel ve detaylı iş tanımlamaları, oldukça sık ve net bir performans raporlama, liyakata göre ücret ve terfi alma, detaylıca düzenlenmiş bir hiyerarşik yapı ve işçinin sorumluluğunun artırılması, ihmalkâr davrananların ve hataların hemen belirlenmesi ilkelerini kapsayan sistemine karşı greve gitmişlerdir. Özellikle McCallum sisteminin son ilkesi, salt işçiler üzerinde değil, mühendisler üzerinde de etkisini göstermiş ve 29 mühendis kurallara uymadıklarından ötürü işten atılmışlardır.³⁵⁰

* Kar amaçlı bir organizasyon olmamasına rağmen Springfield mühimmat fabrikası, modern fabrika olarak erken tekstil atölyelerinden daha iyi bir prototipi oluşturmaktadır. İşbölümü, ince detaylarına değin tanımlanmış örgütsel yapı, ücret ödemeleri, zamanın kontrolü ve kullanılan materyallerin maliyetinde çeşitli hesaplama tekniklerinin kullanılması, genel standartlar, gözlem ve kontrol için ölçüm tekniklerinin kullanımıyla gelişmiş metal işi bu örnek üzerinden “Amerikan üretim sisteminin” ana hatlarını ortaya konmaktadır. Bkz. Wren, 1994, s. 74.

³⁴⁷ Wren, 1994, ss. 69-74.

³⁴⁸ Wren, 1994, ss. 74-76.

³⁴⁹ Harris, 2006, s. 114.

³⁵⁰ Wren, 1994, ss. 76-78.

Yönetim tarafından toplu sonuçları açısından başarılı addedilen demiryolları genişletilmesi, çok fazla kayıp bagaj oranının ve yüksek kaza oranının önüne geçilmesi gibi uygulamalara imza atan McCallum, ikinci ve 6 ay süren bir grev sonunda 1857’de şirket başkanıyla birlikte görevinden istifa etmiştir. Ancak McCallum’un yöntemi ve fikirleri kendisinin uğradığı akıbete uğramamış, özellikle “sürekli gelişim” gibi bir ilkesi olan Andrew Carnegie ve Tom Scott bu mirastan yararlanarak önce demiryolları daha sonra da çelik imalatı alanlarında girişimlerde bulunmuşlardır.³⁵¹

McCallum’un sistemine dönersek, yukarıda belirtilen ilkelerin neredeyse tümü hem alınacak olan ücret üzerinde hem de çalışma zamanı ve iş yoğunluğu üzerinde doğrudan etkilidir. İşçilerin isteklerini doğrudan bu şekilde belirtmemiş olmaları, söz konusu grevin nedenini bu şekilde yanlış yönlendirmek için yetersizdir. Bizce Wren’in bu görüşü hatalıdır. McCallum’un üzerinde önemle durduğu bir diğer ilke Fayol’un da Taylor ile arasında tartışmalara yol açan kumanda birliği ilkesidir.³⁵²

Amerikan Demiryolları konusunda bir diğer otorite Henry V. Poor’dur. “Amerikan Demiryolları Dergisi”nin editörü olan Poor, Elton Mayo ve Chris Argyris’ten çok önce insan faktörüne dikkat çekmiş ve formel katı örgüt yapısını esnetme konusunda çözüm olarak “şirket ruhu” ile “liderliğin” önemini vurgulamıştır. Poor ayrıca her aşamada işçi seçimi konusunun altını çizmiştir.³⁵³ Harris de 19. yy A.B.D.’sine dair yapmış olduğu tespitite, şirket sahibi-yöneticilerin enformel kontrolünden teknik ve bürokratik kontrole doğru bir evrime işaret etmektedir. Harris ayrıca, 1899’da 348.000 olan yönetici istihdamının 1909’da 750.000’e ulaştığını, 1923’te ise tekrar iki katına çıktığını belirterek, “yönetici kapitalizmi”nin gelişimine dikkat çekmekte ve bu yönetici sınıfın hem kendisi için hem de kendinde sınıf (class for itself, class in itself) olduğunu öne sürmektedir.³⁵⁴

³⁵¹ Daniel A. Wren ve Ronald G. Greenwood, *Management Innovators The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, New York: Oxford University Press, 1998, ss. 34-37.

³⁵² Wren, 1994, s. 78.

³⁵³ Wren, 1994, ss. 79-82.

³⁵⁴ Harris, 2006, ss. 111-114.

Amerikan yönetim tarihinin bir diğer figürü, tüm A.B.D. endüstrisine yayılmış olan israf ve etkin olmama ile sorununa dikkat çeken Harrington Emerson'dur. Emerson'a göre, eğer Amerikan Demiryolları bilimsel yönetim ilkelerini uyguluyor olsa idi, günde 1 milyon \$ tasarruf edebilirdi.³⁵⁵ Emerson'ın önemi, işyerindeki her bir fonksiyonu ya da işin belirli bir aşamasını yerine getiren departmanın başında sorumlu birisinin olması gerektiğini öne süren Taylor'un fonksiyonel ustabaşısı ile çelişmesi ve bunun yerine denetim ve otorite unsurlarını, belirli bir plan ve öneriler doğrultusunda hareket eden üretim hattı personeline bırakmış olmasıdır. Bu durum uzmanlaşmış bilginin avantajından yararlanırken, Fayol'un üzerinde önemle durduğu "kumanda birliği ilkesini" bozmanın dezavantajlarından kaçınmayı olanaklı kılmıştır.³⁵⁶

Şimdiye kadar ele aldığımız ve kimilerine göre henüz emekleme aşamasında olduğu varsayılan yönetim düşüncesi özetle, örgütlerin (şirketlerin) kaynaklarını etkili kullanmadaki anahtarıdır. Bu anahtarın ilk kullanımı şirketlerin ilk aşamalarında mühendisler elinde gerçekleşmiştir ve bu durum ileride detaylıca değerlendireceğimiz bilimsel yönetim akımında da kendisini göstermiştir. Fayol'da da gördüğümüz "her şeye bir yer ve her şey kendi yerinde" ilkesi mühendislikten gelen kritik önemde bir katkıdır. Mühendislerin yönetimde ağırlık sahibi olduğu zamanların tipik problemleri kaytarma, üretimi kısıtlama gibi olaylara karşı geliştirdikleri çözüm, kaytarılan zamanın maddi kaybının işçinin refahı ile ilişkisinin kurulması üzerine kuruludur. Bu amaçla mühendisler ve ekonomistler özellikle çıktı miktarını arttırmak amacıyla iki taraf arası işbirliğinin temellerini atmaya çalışmışlar ve parça başı ücret, performans dayalı ücret v.b. yollarla sorunun üstesinden gelmeye çalışmışlardır. Bilimsel yönetim akımının da temel ögesi olan "yüksek ücret düşük maliyet" ilkesi bu çabaların temelini oluşturmaktadır.³⁵⁷

³⁵⁵ Stuart Crainer, "One Hundred Years of Management", *Business Strategy Review*, Vol. 14, Issue 2, 2003, ss. 45-46. Demiryollarının A.B.D.'nin gelişimindeki etkisi, yönetim alanında da kendini göstermiştir. Bu etki sadece McCallum, Poor v.b. kişilerin uygulamaları ile sınırlı kalmamıştır. Örneğin genç ve aktivist bir avukat olan Brandeis, Taylor'un yönetim ilkelerini ve etkinlik hedeflerini "bir araç olarak kullanarak" Demiryolu Şirketinin uygulamaya koyduğu zam oranlarının haksız olduğunu iddia ederek dava açmıştır. Robert Kanigel, **The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency**, Penguin Books, 1999'dan Aktaran: Rebecca Schlosser, "Taylor and Gulick: A Comparison of Two Legendary Change Agents", *Graduate Research Journal*, http://www.shsu.edu/~edu_elc/journal/researchonline/82Taylor&Gulick-a.pdf, 2003, s. 77, [Erişim Tarihi 16 Mayıs 2008].

³⁵⁶ Wren, 1994, s. 151.

³⁵⁷ Wren, 1994, ss. 88-92.

Öte yandan Hobsbawm, demiryolcu Thomas Brassey gibi uluslar arası deneyimi olan girişimcilerin, İngiliz işçilerinin emek üretkenlikleri çok daha yüksek olduğu için aslında çok az ücret alan hamallardan daha ucuza geldiklerinin farkında olsalar da, ücretleri mümkün olduğunca düşük tutmanın 19. yy. ortasında işverenlerin “temel beliti” olduğunu vurgulamaktadır.³⁵⁸ Ücretleri yükseltme ve böylece çalışma ekonomisi biliminin inceleme alanındaki temel konulardan olan “işgücü devir hızını” düşürmeyle ilgili, uygulandığında oldukça ses getiren 20.yy.’ın ilk örneklerinden olan Ford’un “günde 5 dolar” uygulamasına ileride ayrıca değineceğiz.

Yönetim “gurusu” Drucker, Taylor’u ücret konusunda yaşanan “karşılıklı sıkıntıları” aşma amaçlı hareketin merkezine oturtmaktadır;

“1881 yılında ilk defa Frederick Winslow Taylor adında bir Amerikalı ilk defa olarak bilgiyi işin incelenmesine uyguladı, işin analizini daha sonra da mühendisliğini yaptı. Taylor’un iş kavramını incelemeye başlaması, kapitalistlerle işçiler arasındaki karşılıklı ve durmadan büyüyen nefret karşısında duyduğu şoktu. Bu nefret zaten 19.yy’ın sonlarına hâkim olan duyguydu. Bir başka ifadeyle Taylor, Marx’ın, Disraeli’nin, Bismarck’ın ve Henry James’in gördüğü şeyi görmüştü. Ama onların göremediğini de görmüştü... Bu çatışmaya aslında gerek yoktu. Taylor işçileri verimli kılmak, böylelikle doğru dürüst bir para kazanmalarını sağlamak üzere harekete geçti.”³⁵⁹

Mühendislik ve yönetim ilişkisinin endüstri devrimi neticesinde büyüyen şirketlerle beraber ihtiyaç duyulan yönetici sınıfın tarihselliği göz önüne alındığında özellikle İngiltere’den bağımsızlığını kazanarak sanayileşmeye önem veren A.B.D.’de olduğu gibi erken döneme ait pek çok örnek görülebilmektedir. Öte yandan, Pugh ve Dickson ise Taylor’un metodunun Gantt, Frank ve Lilian Gilbreth, Bedaux, Rowan ve Halsey gibi onu izleyenlerce geliştirildiğini ve günümüzde endüstri mühendisliğinin temelini oluşturduğunu belirtmektedirler.³⁶⁰

Yönetimin merkezi önem atfettiği ilkelerden olan işbölümünü incelerken yukarıda saydığımız isimlerden çok daha önce Adam Smith en temel figürlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Gerçekten de tarihselliği içinde incelendiğinde Babbage ve

³⁵⁸ Hobsbawm, 2005, ss. 237-238.

³⁵⁹ Drucker, 1993, ss. 53-54.

³⁶⁰ Derek S. Pugh ve David J. Hickson, “Frederick W. Taylor”, **Writers on Organizations** içinde, England: Penguin Books, 1996, s. 105.

Taylor'daki uzmanlaşmanın temellerini Smith'in "iğne fabrikası" işbölümü örneğinde görebiliyoruz. Smith'e göre, işbölümü ile ayrı bir zanaat haline gelen bu iş için yetişmemiş; (icadına, belki aynı işbölümünün sebep olduğu) o işte kullanılan aletlerin nasıl kullanıldığını bilmeyen bir işçi, son kertesine dek çalışmakla, günde belki bir iğneyi güç yapacak, yirmi iğneyi ise hiç yapamayacaktır. Ama işbölümüyle yapılaş şekliyle bu iş, başlı başına bir zanaat olmaktan ziyade, çoğu yine ayrı birer iş olan, bir sürü kollara ayrılmıştır. İşçinin biri teli çekip gerer; bir başkası bunu düzeltir; bir üçüncüsü keser; bir dördüncüsü ucunu sivirtir; bir beşincisi baş geçebilmesi için tepesini ezer. Baş yapmak iki üç ayrı işlemi gerektirir. Kimi fabrikalarda, bütün bunları başka başka işçiler yapar. Ötekilerde ise aynı işçi, bunların kimi zaman ikisini üçünü birden yapar. ... İşbölümü her sanata ne denli sokulabilirse, emeğin üretici güçlerini o oranda arttırmaktadır.³⁶¹

Smith'e göre, işbölümü sonucunda, aynı sayıda adamın, iş miktarında sağlayabildiği bu büyük artış, üç ayrı nedenden kaynaklanır. Birincisi, teker teker her işçide el yatkınlığının artmasından; ikincisi çoğu zaman bir çeşit işten ötekine geçerken yitirilen vaktin tasarruf edilmesinden; sonuncu olarak da, işi kolaylaştırıp kısaltan, bir adama birçoklarının işini yapabilmek olanağını veren çok sayıda makinenin icat edilmiş olmasından ileri gelmektedir. El yatkınlığının gelişmesi, işçinin başarabileceği iş miktarını kesin olarak artırır. İşbölümü, her adamın görevini birkaç pek basit tek işleme indirip, bu eylemi işçinin yaşamında biricik uğraşı haline getirdiğinden, işçideki el yatkınlığı kuşkusuz artacaktır.³⁶²

Bilimsel yönetimin öncülerinden Fayol da işbölümü konusuna dikkatle eğilmiştir ancak Fayol'un önemi bunu tabii düzen ile bir tutmasıdır. Fayol'a göre, işbölümü tabiattan doğan bir düzenin gereğidir. Tıpkı Smith'in de vurguladığı gibi Fayol da daima aynı parçayı işleyen işçinin, hep aynı konular üzerinde çalışan idarecinin, bu yüzden kazandıkları meleke, isabet ve emniyet sayesinde daha çok iş üreteceklerinin altını çizmektedir. Her tür iş değiştirmenin bir adaptasyon ve alışma

³⁶¹ Smith, 2006, ss. 6-7.

³⁶² Smith, 2006, s. 9.

evresi olduğundan, üretim iş değiştirme eyleminden olumsuz etkilenecektir.³⁶³

İşbölümüyle her işçinin işlemleri, gitgide daha ileri bir basitlik derecesine indiğinden, bu işlemleri kolaylaştırıp kısaltmak için türlü yeni makineler icat edilmeye başlayacaktır. Onun için, işbölümü ilerledikçe, aynı sayıda işçiye devamlı iş sağlamak üzere, ilerlememiş bir durumda gerekecek kadar erzak stoku ve o durumda gerekecek olandan daha büyük bir gereç ve alet stokunun önceden elde olması gereklidir. Ama her iş alanındaki işçi sayısı genelde o alandaki işbölümü ile artacak bir diğer deyişle sayılarının artması, onların böylece sınıflanıp, inceden inceye bölümlere ayrılmalarını mümkün kılacaktır. Smith, bu noktadan sonra şirketlerin ve şirket politikalarının uygulayıcısı olan yöneticilerin davranışının özünü ortaya koymaktadır; “mal mevcudunu emekçi tutmada kullanan kimse, bunu, mümkün olduğu kadar çok iş çıkaracak tarzda kullanmayı kuşkusuz ister. Onun için, bu kimse, hem işçileri, arasında en elverişli iş dağıtımını sağlamaya hem de akıl edebileceği ya da satın almaya gücü yetebileceği en iyi makinelerle onları donatmaya çalışır.”³⁶⁴

Yine Smith, işbölümünden ötürü, her adamın olanca dikkati doğal olarak bir tek pek basit maksada çevrilmiş bulunacağını ve bundan dolayı da, işin niteliği böyle bir gelişmeye elverişli olduğu takdirde, işin her ayrı kolunda çalıştırılanlardan birinin ya da ötekinin, kendine ait görevi yerine getirmek için az zamanda daha kolay, daha kısa yöntemler bulması doğal olarak beklenebileceğini belirtmektedir. Bu ifade ister istemez günümüz T.K.Y.-İ.K.Y. öneri sistemlerini akla getirmektedir. Smith’e göre pek inceden inceye bölümlere ayrılmış olan sanayide kullanılan makinelerin çoğu, aslında sıra işçilerinin türetmesidir.³⁶⁵

³⁶³ Fayol, 2005, s. 24. Tabiatın doğan bir düzen derken bir yandan da yönetim olgusunu doğadan örneklerle meşrulaştırma yoluna başvuran Fayol, ağacın büyümesi ve sosyal yapının gelişmesi arası benzerlik kurmuştur. Ağaçlar nasıl özsuyunun yükselme gücünün azalmasıyla sonsuza dek büyüemiyorsa, işletmeler de sonsuza dek büyüyemez. Bu çerçevede pekala tıpkı ağaçların oluşturduğu bir orman gibi tröstler v.b. yollarla bir “yayıma” stratejisi izlenebilir. Fayol, 2005, ss. 73-74.

³⁶⁴ Smith, 2006, s. 294.

³⁶⁵ Smith, 2006, s. 11. Smith şöyle bir örnek vermektedir; “ilk ateş makinelerinin (buhar makineleri) başında pistonun iniş çıkışına göre, kazanla silindir arasındaki bağlantıyı bir açıp bir kapamak için sürekli olarak çalıştırılan, bir erkek çocuk bulunurdu. Bu çocuklardan, arkadaşları ile oynamaya düşkün birisi, bu bağlantıyı açan kapağın koluna bir ip takıp, bu ipi makinenin bir başka yanına bağlamakla, kapağın başında açılıp kapandığını beklemeden, kendisinin arkadaşları ile birlikte eğlenmek için serbest kalacağını gördü. İlk türetilmesinden beri makine üzerinde yapılan ilerletmelerin en büyüklerinden biri zahmetini esirgemek isteyen bir oğlanın işte bu biçimdeki buluşudur.” Bkz. Smith, 2006, ss. 11-12. Bizce bu durum insani olmayan işe insancıl bir çözüm anlamına gelmektedir.

Öte yandan Smith, konunun bir diğere boyutunu da ele almaktadır. Smith, işbölümünün gösterdiği gelişme içinde, iş görerek yaşayanlardan pek çoğunun, yani büyük halk topluluğunun çalışmasının, birkaç pek basit işlemle; çoğu zaman bir iki işlemle sınırlanmaya başlamasının sakıncalarını mikro düzeyden makro düzeye doğru açımlandırmaktadır;

“... çoğu insandaki anlayış, ister istemez alıştığı işleri sayesinde oluşur. Bütün ömrü, sonuçları belki hep aynı kapağa çıkan ya da hemen hemen aynı olan birkaç basit işlemin yapılmasıyla geçen adam, hiçbir zaman, baş göstermeyen zorlukları gidermek üzere çareler bulmak için anlayış gücünü kullanmaya ya da türetme gücünü işletmeye gereksinme duymaz. Dolayısıyla, bu tür çalışma alışkanlığını tabii yitirir; genellikle, Tanrı'nın kulu için ne denli sersemleyip cahilleşmek mümkünse, öylesine sersem olup cahil hale gelir. Kafasındaki uyuşukluk onu herhangi bir derli toplu konuşanın tadını çıkaramayacak ya da söze karışamayacak hale getirdiği gibi; onda, yüksek, temiz ya da ince bir his duyabilme, dolayısıyla da, özel yaşamın birçok olağan ödevleri üzerinde bile doğru herhangi bir yargıya varabilme yeteneği bırakmaz. Ülkenin büyük ve geniş çıkarları üzerinde yargıya varmak ise, büsbütün elinden gelmez.”³⁶⁶

Smith ayrıca, çok işçi kullanan sermaye sahibinin, kendi çıkarından ötürü, işçileri kesin olarak elden geldiğince fazla iş çıkarabilmelerini mümkün kılacak, “isabetli bir görev bölümü ve dağıtımını kurmaya çalışacağını” belirtmektedir. Aynı nedenle işveren işçilere ya kendisinin ya da “onların akıl edebileceği en iyi makineleri” vermeye gayret edecektir. Bu durum, salt bir işyerinde değil toplumun bütününde de görülecek ve böylece işçiler, o kadar çok türlü sınıflara, alt alta bölümlerine ayrılacaklardır. Böylece her birinin işini görmek üzere, en elverişli makineleri icat etmek için daha çok kafa çalışacak ve yeni makinelerin icat edilmesi daha çok ihtimal içine girecektir. Bundan dolayı, bütün bu gelişmeler sonucunda birçok mallar eskisinden o kadar az bir emekle üretilmeye başlar ki, emeğin fiyatındaki artış, miktarındaki azalma ile haydi haydi karşılanmış bulunur.³⁶⁷

Marx ise Smith'in vurguladığı işbölümünün getirdiği üretkenlik artışının işçiler üzerine etkisini daha net analiz etmektedir. Marx'a göre, ilerleyen işbölümü bir işçiye 5, 10, 20 kişinin işini yapma olanağını verir ve bu, işçiler arasındaki rekabeti 5, 10, 20 kat arttırır. Bu çerçevede işçiler yalnız kendilerini birbirlerinden daha ucuz fiyata satarak

³⁶⁶ Smith, 2006, s. 872.

³⁶⁷ Smith, 2006, s. 95.

birbirleriyle rekabet etmezler; bir tek işçinin 5, 10, 20 kişinin işini yerine getirmesi biçiminde de rekabet ederler.³⁶⁸

Smith'in üzerinde önemle durduğu işbölümü ilkesi, Taylor ve bilimsel yönetimde, araç ve yöntemlerin standartlaştırılmasına giden yolu açmıştır. Taylor'a göre, *araçların ve yöntemlerin standartlaştırılması sebebiyle* bir işçinin günlük çalışması sırasında kendi uygun gördüğü araç ve yöntemleri kullanmasına müsaade edilmemesi doğru olmakla birlikte; hem araç hem de yöntem olarak işçilerin gelişmeler konusunda önerilerde bulunması teşvik edilmektedir. Bir işçi geliştirici bir teklifte bulunduğu zaman yönetimin politikası bu yeni metodun eskisine nazaran üstün olup olmadığı hakkında bir dizi deneyin gerçekleştirilmesi olmalıdır. Yeni metodun eskisine nazaran belirli bir üstünlüğü olduğu anlaşıldığında ise, tüm kurumda yeni standart olarak bu yöntem geçerli olmalıdır. İşçi ise, bu buluşundan ötürü tam olarak desteklenmeli, becerilerinden dolayı nakit olarak ödüllendirilmelidir. Bu şekilde bilimsel yönetim altında işçilerin olumlu gayreti eskiye nazaran daha kolay elde edilecektir.³⁶⁹ Taylor'un yeni yöntemi "yeni üretim standardı" olarak belirlemesi şeklinde açıkça ortaya koymuş olduğu fikir, üretim sürecinde emek ve sermayeden tasarrufu gündeme getiren "yeni gelişmelere" karşı işçilerin bilinçli karşı çıkışlarını da beraberinde getirmiştir. Yönetim literatüründe işçilerin konu üzerine fikirlerinin açıkça verildiği bir örnek olması nedeniyle bu eğilimler en net şekilde Hawthorne Araştırmalarında görülebilir. Bu çerçevede Taylor ve ardılları ile başlayarak yönetim işçi ilişkilerini temel uygulama ve örnekler üzerinden İ.K.Y.'ne değin değerlendirmeye başlayabiliriz.

³⁶⁸ Marx, 1977, s. 58.

³⁶⁹ Taylor, 2005, ss. 82-83.

2.1.1. F. W. TAYLOR, TAYLOR TOPLULUĞU VE BİLİMSEL YÖNETİM ANLAYIŞININ DİĞER ÖNCÜLERİ

2.1.1.1. Frederick Winslow Taylor ve Görev Yönetimi

Taylor'un "genellikle anlaşılamadığı" ve haksız eleştirilere uğradığı yönetim tarihçileri arasında yoğun olarak tartışılmıştır, tartışılmaktadır.³⁷⁰ Taylor'u savunmamakla birlikte literatürdeki bu tartışmalara kısmen katıldığımızı belirtmemiz gerekir. İkincil bir literatür olan İ.K.Y. alanındaki Türkçe yayınlar çerçevesinde lisans düzeyinde ders kitapları ve makale v.b. yayınlar incelendiğinde rahatça görülebilecek olan şey; basmakalıp cümlelerle ana akım yazında Taylor'a neredeyse hiç değinmeden geçildiği, değinilen noktalarda ise sadece eleştirildiği, insan ilişkileri ekolünün Taylor kadar olmasa da aynı yaklaşımdan payını aldığı, personel yönetimine (P.Y.) İ.K.Y. ile farklılıkları bağlamında değinildiği ve ardından iş ilişkilerinde "yeni bir çığır açan" insan kaynakları sistemi ve bu sistemin fonksiyonlarının detaylıca anlatılmakta olduğudur. Braverman'a göre, bilimsel yönetim hareketinin modern şirketin ve aslında emek süreçlerinin gerçekleştirildiği kapitalist kurumların tümünün şekillenmesinde oynadığı rolün önemi ne kadar vurgulansa azdır. Taylor'un ve takipçilerinin, işçileri ve bazen de yöneticileri kendisine karşı uzlaşmaz hasımlar haline getirmesi nedeniyle "başarısız olduğu" ya da eski moda haline geldiği yaygın kavrayışların tümü, işletme yönetiminin gelişimindeki gerçek dinamikler hakkındaki acınası yanlış okumaları temsil etmektedir.³⁷¹

Bizim bu konuya yaklaşımımız, özellikle İ.K.Y. kitaplarında birer paragraftan öteye geç(e)meyen Taylor'un insan faktörünü önemsemediği şeklindeki ezberi İ.K.Y. aleyhine bozmak, bu çerçevede de Taylor ve İ.K.Y. arasındaki "göbek bağı" ortaya çıkarmaktır. Bu yapıldığı takdirde "insan faktörüne" verdiği önemi göklere çıkaran bir sistem olan İ.K.Y.'nin deşifreyonunda ve yönetimin çalışanlara bakışının özü itibarıyla değişmediğini göstermede önemli bir araç sağlanacaktır. Sermayenin Ricardo'nun vurguladığı gibi "salt servetin bir biçimi" olmadığını, aynı zamanda bir egemenlik

³⁷⁰ Edwin A. Locke, "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation", *Academy of Management Review*, Vol.7 No. 1, 1982, s. 14.

³⁷¹ Braverman, 2008, s. 106.

ilişkisi olduğunu unutmamak gerekir. Bu bağlamda işyerindeki egemenlik ilişkisinin bir diğer deyişle “yönetim biliminin” gelişimi önemlidir.

J. Boddewyn de yönetim yazınına dair yapmış olduğu Taylor’a dair eleştirilerde mevcut kitapların giriş bölümlerindeki basmakalıp cümlelerden oluşan yüzeyselliğinden dem vurmaktadır. Boddewyn bu eleştirileri üç başlıkta toplamaktadır; 1- Taylor bireysel işçiyi dikkate aldı, grubu ihmal etti, 2- işçiyi sisteme kurban etti ve 3- daha çok üretebilmenin yolu olarak finansal güdülemeyi seçti.* Boddewyn, bizim de ilerleyen sayfalarda yer verdiğimiz, tüm işçilerle birden değil de “her işçi ile tek tek, yüz yüze görüşme” ve yeni işçilerin eski işçiler tarafından işin ne kadar sürede yapılacağına dair eğitilmesi” paragraflarına gönderme yaparak ilk iddiaya cevap vermektedir.** Taylor’un bir bakıma Hawthorne araştırmalarının “Tel Bağlama Gözlem Odası” (T.B.G.O.) öncesinde grup etkisine dikkat çektiği de söylenebilir.³⁷² İşçiyi sisteme kurban ettiği konusunda Taylor’un “kızgınlığım işçilere değil mevcut sistemdir” sözünü örnek göstererek çürüten Boddewyn, sistemin temel hatasının karşılıklı şüphe ortamını bitirmek yerine haksız ücret kesintileri v.b. ile sürekli olarak gündemde tutmasıdır. Boddewyn, Taylor’un temel motivasyon ögesi olarak ücrete verdiği merkezi önem konusuna ise katılmaktadır.³⁷³ Senatoda verdiği ifade dikkate alındığında Taylor’un motivasyon unsuru olarak ücret konusundaki ısrarcılığının altında, “sendikaya karşı işçiyi akılcı faktörlerle tavlama”*** amacı ortaya çıkmaktadır.

Beşeri sermaye incelememizde ele aldığımız verimlilik sorunu, Taylor’un da en temel vurgusu olması itibarıyla önem arz etmektedir. Frederick W. Taylor (1856-

* Bu eleştirilere Türkçe literatürden bir örnek için Bkz. Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara: Paragraf Yayınları, 2005, s. 71.

** Burada amacımız kesinlikle yönetim tarihi içindeki gelişmeleri dikkate alarak Taylor’u savunmak ya da “haklı” yanlarını göstermek değildir. Zira böylesi bir çaba, çalışmamızın bütünü dikkate alındığında ciddi bir çelişki oluşturacaktır. Burada yapılmaya çalışılan, oldukça yeni ve gelişkin bir sistem olduğu iddia edilen İ.K.Y.’nin uzun yıllardır bilinen yönetsel davranışları küçük teknik değişikliklerle yeni bir ambalajda sunuyor olduğu gerçeğine gerekli vurguyu yapmaktır.

³⁷² J. Boddewyn, “Frederick Winslow Taylor Revisited”, *The Journal of the Academy of the Management*, Vol. 4, No. 2, 1961, ss. 100-102.

³⁷³ Boddewyn, 1961, ss. 102-103. Buraya kadar özetlemek gerekirse, Taylor bireysel işçi üzerinde yoğunlaşmıştır ancak işyerindeki küçük grupların farkındadır. Eski yönetimin yerine yeni bir sistem olan bilimsel yönetimi ikame etmiştir. Bilimsel yönetimin başarılı olabilmesi için finansal ödülleri zaruri görmüştür. Hatta Taylor, buradan hareketle işçilerin daha rahat bir yaşama kavuşarak para bile biriktirmeye başladıklarını belirtmiştir. Bkz. Boddewyn, 1961, ss. 103-104. Benzeri bir durum günlük 5 4 uygulamasıyla Ford’un Highland Park fabrikasında da görülebilir.

*** “Homo economicus” varsayımından hareket edildiğinde yönetim açısından işçiler için akılcı görünen bir duruma vurgu yapılıyor. Öte yandan önceden de belirtildiği gibi yönetim için akılcı olanın işçiler için de akılcı olma şartı yoktur. Bu durum, yönetim açısından “akıldışı davranış sergileyerek üretimi kısıtlayan” Hawthorne Araştırmalarında ortaya çıkan T.B.G.O.ndaki işçilerle daha da görünür kılınmıştır.

1917), pek çokları tarafından bilimsel yönetimin “babası” ya da “kurucusu”^{*} olarak kabul edilmektedir ve Taylor’a göre yönetimin temel amacı, üretim sürecinde etkinlik sağlanarak salt kısa dönem için değil, uzun dönem için de çıkarları ortak olan işçi ve işverenin maksimum refahını sağlamaktır. Bu amacın önündeki en büyük engel ise Taylor’a göre bir safsatadan ibaret olan, ancak hem Marx’ın hem de emek süreci üzerine bilimsel çözümlemelere girişmiş olan ardılı Braverman’ın üzerinde durduğu aşırı verimlilik artışının kaçınılmaz şekilde işsizliğe yol açacağı şeklindeki inanıştır.^{**} Taylor’un geleneksel ve etkin olmayan yönetim biçiminin yol açtığı sistematik kaytarma, zamanın etkin kullanıl(a)maması v.b. engelleri aşmadaki temel silahı ise “bilimsel yönetim” anlayışıdır.³⁷⁴

Taylor, donanımına rağmen mühendislik mesleğinin en altından başlamış ve aynı zamanda 1880-1883 yılları arasında Stevens Enstitüsünde gece dersleri almaya devam etmiştir.³⁷⁵ Midvale fabrikasından sonra Bethlehem’e geçen Taylor’un uygulamalarından bazıları, sanıldığı gibi aksine popüler değildir ve nihayet 1901’de bu şirketten kovulmuştur. Öte yandan “%75 oranında bilim ve %25 oranında sağduyu karışımı” olduğunu iddia ettiği bilimsel yönetim anlayışının temellerini Midvale fabrikasında atmıştır. Yönetim “bilimi” tarihinde Taylor’a Ford’a göre daha merkezi bir veren Drucker, bunun sebebini Ford’un geliştirdiği “hareketli montaj hattı”nın Taylor’un yönteminin bir çıktısı olmasına bağlarken,³⁷⁶ Wren, Ford’un hareketli üretim bandının temelleri üzerinde yükseldiği Taylorizmin, daha 1. D. S. öncesinde Fransa v.b. ülkelere yayılmakta olduğunu belirtmektedir.³⁷⁷ Tabii bu yayılmanın Renault v.b. büyük ölçekli sanayi kuruluşları çerçevesinde gerçekleştiğini

* Kimileri de endüstri mühendisliğinin kurucusu olduğunu ileri sürmektedir. Bkz. Hicks, 1994, s. 5.

** Bkz. Wren, 1994, ss. 107-108. Radikal sağ ve soldan, bilimsel yönetimle gelen verimlilik artışının işsizliğe yol açacağı iddialarına karşı belki de en önemli savunmayı Mayıs 1927’de Milletler Cemiyeti “Dünya Ekonomik Konferansı”nda yayınlanan bildiri oluşturmaktadır. Bildirinin en önemli kısmı “bilimsel yönetim uygulanmasının ilk aşamalarında istihdam kaybı ya da zor çalışma koşulları ile karşılaşılabilir”dir. Diğer kaçış noktaları ise, bazı vakalarda insan unsurunun yeterince değerlendirilemediği ve işleyişi tümünden etkileyen 1929 ekonomik bunalımıdır. Bkz. Emil Walter-Busch, “Albert Thomas and Scientific Management in War and Peace, 1914-1932”, *Journal of Management History*, Vol. 12, No. 2, 2006, ss. 222-223.

³⁷⁴ Pugh ve Hickson, “Frederick W. Taylor”, 1996, ss. 102-103. Taylor’un bilimsel olmak ile kastettiği, sistematik gözlem ve her iş için ayrı ayrı yapılacak ölçümlerdir. Bkz. s. 104. Pugh ve Hickson, Taylor’un üretimde yer alan iki tarafın da yaratılan fazlalığın bölüşümüne değil, “pastanın” büyüklüğünün artırılmasına dikkat çektiğinin altını çizmekte ve bunun mevcut yazında yanlış anlaşılabilir ilkelere birisi olduğunu belirtmektedirler. Bkz. ss. 105-106. Öte yandan E. A. Locke, Taylor’un pasta büyüdükçe “beklentilerin de büyüyeceğini” göremediğinin altını çizmektedir. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 15.

³⁷⁵ Crainer, 2003, s. 44.

³⁷⁶ Crainer, 2003, s. 44.

³⁷⁷ Bkz. Wren, 1994, s. 202.

unutmamamız gerekir. Öte yandan Wren, bilimsel yönetimin yığın/parti halinde montaj için uygun olduğunu ve emek yoğun işlerde geçerli olacağını öne sürmektedir. Henry Ford'un hareketli montaj hattının bulunduğu sermaye yoğun işlerde ise, uygulanmasının daha zor olduğunu belirtmekte ve Ford'dan sonra otomotiv endüstrisine kitle üretim tekniklerinin girmesiyle *işbölümü ilkesi haricinde* bu endüstride uygulanma olanağının ortadan kalktığını eklemektedir.³⁷⁸

Fordist ve Taylorist ilkelerin yayılmasında Renault v.d.'nin kolaylaştırıcı etkisine rağmen Harvey, iki savaş arasındaki yıllarda Fordizmin yayılmasının önünde iki temel engele dikkat çekmektedir. Harvey'e göre her şeyden önce, söz konusu dönemde kapitalist dünya ölçeğinde sınıflar arası ilişkilerin durumu, işçilerin uzun saatler boyunca monotonlaştırılmış bir emek harcayacağı, geleneksel zanaatkâr becerilerine pek az ihtiyaç gösteren, işçiye tasarım, çalışma temposu ve üretim sürecinin planlanması konularında neredeyse ihmal edilebilir bir ölçüde denetim olanağı tanıyan bir üretim sisteminin kolayca kabulünün mümkün olmamasıdır. Çünkü kapitalist dünyanın geri kalan bölümünde, işçi örgütlenmesi ve zanaat gelenekleri Fordizm ya da Taylorizmin üretimi kolayca ele geçirmesine izin vermeyecek kadar güçlüdür. Harvey'e göre, aşılması gereken ikinci büyük engel ise, devlet müdahalesinin biçimlerinde ve mekanizmalarında yatmaktadır. Fordist üretimin gereklerine karşılık verebilecek yeni bir düzenleme tarzının yaratılması ihtiyacına karşın kapitalist toplumları, devlet yetkilerinin nasıl ele alınması ve kullanılması gerektiği konusunda yeni bir anlayışa itmek için, 1930'lu yıllardaki korkunç depresyonun şokunu ve kapitalizmin yıkılmanın eşliğine gelmesini beklemek gerekecektir.³⁷⁹

Amin, gerçekten de 1930'lardan sonra lider ülkeler ve lider endüstrilerin hakimiyeti altına aldığı kitlesel üretim, talebi istikrara kavuşturmak ve sürekliliğini sağlamak için tasarlanmış Keynesyen politikaların güçlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Fordizmde kitlesel üretimin garantiye alınması temel öneme sahiptir. Ana hatlarıyla Fordizm arz ve talep arasında bir denge kurmanın ve bu dengeyi maksimize etmenin yollarını arayan, kitlesel tüketimi muhafaza edip eksik tüketimden

³⁷⁸ Wren, 1994, s. 208.

³⁷⁹ David Harvey, **Postmodernliğin Durumu**, Sungur Savran(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2003, ss. 150-151.

kaçınmaya çalışan, fiyat istikrarı sağlamaya çalışan v.b. ögelere sahip bir devlet müdahalesinin somutlaştırılması ve garanti altına alınmasıdır.³⁸⁰

Harvey'in dikkat çektiği “zanaatçıların Taylorist işbölümü ilkelerine karşı çıkışları” aynı zamanda üretim sürecindeki güçlerinin kaynağı olan mesleki bilgilerinin aşındırılarak bilgi sahipliğinden kaynaklanan gücün yönetimin eline geçecek olmasıdır. Gerçekten de Taylor'un şirketler ve yönetim “bilimi” açısından önemli sayılan katkısı, işçilerin üstlerinin işin yapılma süresi hakkında detaylı bilgi sahibi olmaması ve böylece işin ritmini kendilerinin belirlemesi avantajını, her işi parçalara ayırıp kronometre yardımıyla süresini ölçerek yönetim lehine bozmuş olmasından gelmektedir. Kişilerin zaman algısının güneşin doğuşu ya da kilise çanlarına göre belirlendiği dönemi bitiren ve yerine fabrika sirenlerini ikame eden gelişmeye benzer şekilde, zamanı yöneticilerce belirlenen/duyurulan bir olgu haline getirmiştir.³⁸¹

Taylor, bilimsel yönetimin, bilimsel araştırmalarla uygun işçiler* kullanarak belirleyeceği “geniş çaplı günlük görevlerin” optimum şekilde uygulanmasının; işverenler açısından işçilerin yetersizlikleri yakınmalarını da, işçilerin kendilerinden istenileni tam olarak bilmemeleri problemini de ortadan kaldıracığının altını çizmiştir.³⁸² Böylece Taylor'un bilimsel yönetiminde ilk aşama işçinin bilimsel olarak seçimi olarak öne çıkmaktadır ve bundan sonraki aşamada “birinci sınıf işçiler” olabilmeleri için sistematik bir eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Taylor'a göre her işçi mutlaka bir iş için birinci sınıf işçi olabilir.³⁸³

³⁸⁰ Ash Amin, “Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition”, *Post-Fordism A Reader* içinde, Ash Amin (Edt.), Blackwell Press, 1994, ss. 14-15.

³⁸¹ Crainer, 2003, ss. 44-45.; Braverman, 2008, s. 176. Kapitalizmin gelişim sürecinde toplumların zaman algısının değişimini ele alan Thompson, işte zamana dikkat edilmesi konusunu, işin “eşzamanlama ihtiyacı” ile ilgili ve doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Yapılacak olan işin doğal ritminden ve görevler arası eşzamanlamanın merkezi önemi olduğu fabrika tipi üretimin temel söylemi olan “vakit nakittir” mottosuyla “dakik zamanlamaya” doğru gerçekleşen hızlı ve köklü değişim; Taylor'un getirdiği kırılmaya değin işin gerçekleştirileceği sürenin belirleyicisi olanların, işçiler olması nedeniyle önemlidir. Sanayileşme sürecinin etkilediği toplumsal zaman algısı üzerinde daha fazla bilgi için Bkz. Edward Palmer Thompson, “Zaman, İş Disiplini ve Sanayi Kapitalizmi”, *Avam ve Görenek İngiltere'de Geleneksel Popüler Kültür Üzerine Araştırmalar içinde*, Uygur Kocabaşoğlu (çev.), İstanbul: Birikim Yayınları, 2006, ss. 437-494.

* İşçi Schmiht örneği. Taylor'un fikirlerini örgütsel performansı yükseltmek için kendi işyerinde (DuPont Barut Fabrikası) kullanan Pierre DuPont, Donaldson Brown adlı işçisini tıpkı Taylor'un Schmidt'i kullandığı gibi kullanmış ve onun performansı ile diğer departmanlardaki işçilerin performanslarını karşılaştırmıştır. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 16.

³⁸² Pugh ve Hickson, “Frederick W. Taylor”, 1996, s. 103.

³⁸³ Pugh ve Hickson, “Frederick W. Taylor”, 1996, ss. 103-104.

Taylor'un düşüncesinde, maksimum düzey uzmanlaşma ve asıl görevdeki tüm gereksiz unsurların/hareketlerin elenmesi merkezi bir yer işgal eder. Taylor aynı yöntemi uygulamayı gözetim, disiplinin sağlanması, tamirat işlerinin başında bulunma, araştırmalar yapma gibi görevleri yerine getirmeye çalışan yönetime de salık vermekte ve "fonksiyonel yönetim" kavramını öne çıkarmaktadır.³⁸⁴

Çalışmasının en önemli noktalarından birinde Taylor, doğal kaytarma ile "anlaşılmaz şey" olarak nitelediği sistematik kaytarma arasındaki farka dikkat çekmektedir. Taylor'a göre doğal kaytarma işin kolayına kaçma şeklindeki "doğal içgüdü" ile açıklanabilirken, sistematik kaytarma konusunda işin içine "işçiler arasındaki ilişkiler" ve bu çerçevede işçilerin sahip olduğu "katı grup normları" girmektedir.³⁸⁵ Taylor'un anlaşılması güç dediği "şey"i ileride ele alacağımız Hawthorne araştırmalarının uygulamacıları olan Elton Mayo ve ekibi de görmüş ama nedenini anlayamamıştır.³⁸⁶ Taylor'a göre sistematik kaytarma, kötü yönetimden kaynaklanan ve bilimsel yönetimle düzeltilebilecek bir durumdur; Mayo ise bunun köklü bir insani ihtiyacın yansıması olduğunu belirtmektedir.³⁸⁷

Görüldüğü gibi Taylor tembellik, kaytarma ve işi yavaşlatmayla özel olarak ilgilenmiştir ve "işçi-işveren arası ilişkilerin düzenlendiğinde, işçilerin bireysel olarak kendileri için en hızlı ve avantajlı çalışmayı, yönetimle sıkı bir işbirliği ve yönetimden gelen destekle gerçekleştirebilmelerini sağlamanın ortalama olarak her makinenin ve işçinin üretimini ikiye katlayacağını"³⁸⁸ ileri sürmüştür. Yine Taylor'a göre işten kaytarma ve iş yavaşlatmanın sebeplerinin ortadan kaldırılması, makro düzeyde iç ve dış pazarların gelişimi gibi sonuçlara yol açacak şekilde üretim maliyetlerinin düşmesini sağlayacaktır. Taylor bu noktada "biz" terimini kullanmaktadır;

³⁸⁴ Pugh ve Hickson, "Frederick W. Taylor", s. 105. Locke, Taylor'un uzmanlaşma ilkesinin artık uzun zaman periyotları boyunca değişmeden kalan pek az iş olduğu için günümüzde şirketleri açısından uygun maliyetli bir çözüm olmadığını belirtmekle birlikte, uzmanlaşmaya yeni bir boyut getirmektedir. Bu çerçevede işçinin uzmanlaşma alanlarının çoğaltılması ve görevler arasında istenilen zamanda geçişler yapabilecek düzeyde esnekliğin sağlanmasında vurgu yapmaktadır. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 19.

³⁸⁵ Wren, 1994, s. 107.; Schlosser, 2003, s. 78.

³⁸⁶ Yüksel Akkaya, "Makine Kırıcılarından Hayat Kırıcılara", **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, "Küreselleşme"** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008, s. 35. Taylor'a göre bu davranışların temelinde daha hızlı çalışmanın daha çok işçiyi işsiz bırakacağı, bilimsel yönetim öncesi hatalı yönetim anlayışının işçilerin kendi çıkarlarını korumasının bu yoldan geçtiğine inandırması (işçilerin kazancı yükseldiğinde ücretlerin belirli bir oranda sabitlenmesi v.b.) ve işçilerin kuşaktan kuşağa geçen kurallar yığını halindeki çalışma tekniklerine bağlılıkları vardır. Wren, 1994, ss. 107-108.

³⁸⁷ E. A. Locke, 1982, s. 18.

³⁸⁸ Taylor, 2005, s. 8.

“... Bu durum bize rakiplerimize göre daha fazla rekabetçi güç sağlayacaktır. Böylece sıkıcı çalışma saatleri, eksik istihdam ve yoksulluğun temel sebeplerinden biri ortadan kaldırılarak, günümüzdeki çalışma şartlarının yumuşatılması için kullanılan tedbirlerin tümünden daha fazla, bütün bu bedbahtlıklar üzerinde sürekli ve geniş kapsamlı bir etki sağlanabilecektir.”³⁸⁹

Braverman’ın üretime dair koşulların belirlenmesinin işçilerin elinden alınması isteği olarak tespit ettiği eğilim Taylor’un şu ifadelerinde net olarak görülmektedir;

“Mühendisler ve yöneticiler olarak bizler, toplumun diğer katman ve kesimlerinden çok daha fazla bu konulardan haberdar olmak ve sadece işçileri değil, bütün ülkeyi doğrular konusunda eğitip, aydınlatarak bu yanlış fikirlerle savaşmak için başlatılan hareketin başına geçmek zorundayız. Ancak hala uygulamada bu konuda bir şey yapamıyoruz ve meydanı, çoğu yanlış bilgilendirilmiş ve yönlendirilmiş işçi tahrikçileri ve çalışma koşullarından habersiz, cahil, hisleriyle hareket eden kişilere bırakıyoruz.”³⁹⁰

Taylor’un Amerikan Temsilciler Meclisi’ndeki savunması ve daha kitabını yayınlayacağı 1911 öncesinde fikirlerini ve uygulamada ulaştığı sonuçları Amerikan Makine Mühendisleri Topluluğu vasıtasıyla bir dizi broşür ile yaymasının³⁹¹ da yardımıyla analizlerini işyeri düzeyinden makro bir politika düzeyine çıkarma eğilimi olarak değerlendirebileceğimiz bu yaklaşım, bir nevi toplum mühendisliği itirafı olarak da kabul edilebilir. Öte yandan Taylor bu düşüncelerinde yalnız değildir; ileride ele alacağımız Gantt, Polakov v.d. de mühendisin toplumsal ve ekonomik sistem içindeki rolü konusunda Taylor ile paralel düşünmektedir.³⁹²

Doğal ve sistematik kaytarmanın şifresini çözmeye çalışan Taylor, insanlar doğaları gereği tembel olduğu sonucuna varırken; en büyük tehlike olarak hem çalışanların hem de yöneticilerin karşı karşıya bulunduğu sistematik kaytarmayı işaret etmektedir. “İnsanların doğaları gereği tembel” olduklarını³⁹³ iddia ederken, Taylor’un,

³⁸⁹ Taylor, 2005, ss. 8-9.

³⁹⁰ Taylor, 2005, ss. 10-11. Bkz. Wren, 1980, ss. 5-6. Taylor’un ısrarla vurguladığı şey, yönetimin, çalışma hakkındaki herhangi bir kararı işçiye bırakması halinde yalnızca sınırlı ve kısıtlı bir sorumluluk halinde var olabileceğiydi. Braverman, 2008, ss. 109-110.

³⁹¹ Harris, 2006, s. 111.

³⁹² Bkz. Wren, 1980, ss. 5-6.

³⁹³ Taylor, 2005, ss. 12-13. Taylor’a göre anlaşılması güç olan sistematik kaytarmanın temelinde, kuşaktan kuşağa geçen “kurallar yığınına” bağlı kalmayıp daha hızlı çalışmalarının pek kişiyi işsiz bırakacağı inancı vardır. Bkz. Wren, 1994, ss. 107-108. Taylor’un “anlaşılması güç” dediği durumu Elton Mayo ve ekibi de tespit etmiştir. Akkaya’nın “işyerindeki enformel gruplar” olarak açıkladığı yapıyı tespit eden ancak hem deney gruplarını kendileri belirlediklerinden hem de Hawthorne Araştırmalarının temel amacı olan verimliliği önleyen sırrın çözümüne yoğunlaşmış olduğundan araştırma ekibi bu tespit ile sınırlı kalmıştır. Bkz. Akkaya, “Makine Kırıncılardan ...”, 2008, s. 35. İnsan ilişkileri ekolünü ele alırken enformel grupların grup normlarına uymayanlara karşı davranışlarına örnekler vereceğiz.

içine doğmuş olduğu kapitalist toplumun, yabancılaştırıcı üretim ilişkilerini evrensel bir gerçek olarak aldığını söyleyebiliriz. “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabın tümü incelendiğinde görülmektedir ki; temel sorun, maksimum verimliliğe ulaşmaktır, bu amaçla üzerinde uğraşılması gereken öge ise insandır.* Bu konuda Braverman’ın bakış açısı oldukça nettir;

“Bilimsel yönetim denilen yöntem, bilimin yöntemlerini hızla büyüyen kapitalist işletmelerin giderek karmaşıklaşan emek denetimi sorunlarına uygulamayı amaçlayan bir girişimdir. Gerçek bilimin niteliklerinden yoksundur, çünkü varsayımları kapitalistin üretim koşullarıyla ilgili bakış açısından başka bir şeyi yansıtmaz. Aksini ileri süren kimi itirazlara karşın, insani bakış açısından değil, kapitalist bakış açısından; uzlaşmaz bir sosyal ilişkiler düzeneği içindeki direngen işgücünün yönetilmesi bakış açısından hareket eder. Söz konusu durumun nedenlerini keşfetmeye ve bu nedenlerle yüzleşmeye girişmez, tersine bu durumu karşı konulamaz, “doğal” bir verili koşul olarak kabullenir. Araştırma konusu yaptığı şey, genel olarak emek değil, emeğin sermayenin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırılmasıdır. İşyerine bilimin temsilcisi olarak değil, bilimin tuzaklarıyla maskelenmiş yönetimin temsilcisi olarak girer.”³⁹⁴

Taylor’a göre, yöneticiler, “ellerinde hangi işin hangi hızda yapılabileceğine dair gerek kayıtlar olmadıkça”, çoğu kez işçileri işi en hızlı şekilde yapmaya zorlayacak gerekli tedbirleri alamayacaklardır. Her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artıp bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğin önemli ölçüde önüne geçilmiş olacaktır.³⁹⁵

Taylor’un Smith ve Babbage’a göre “özgünlüğü” zaman etüdünün işin ne kadar sürede yapıldığının gözlenmesi noktasında değil, ne kadar sürede yapılması gerektiği noktasında zamanı oyuna dâhil etmesinden gelmektedir. Taylor’un yöntemi, gereksiz hareketlerin çıkarılması, kullanılacak alet ve edevatın tektipleştirilmesi ile birlikte en nitelikli işçi** üzerinden iş standartlarını belirleme ile özetlenebilir. Bir kez

* Taylor’un bu vurgusu günümüzde de yöneticilerin gündemindedir. Şu ifadeler yorum yapmaya gerek bırakmayacak netlikte bu bakışı özetlemektedir; “İnsanı bir makine gibi yağını verip bakımını yaparak motive (!) edemiyorsun. Bu çalışma disiplininin, çok sayıda sosyal bilime dayanmasının nedeni de bu! İcra edilmesindeki zorluk da burada!” Bkz. Cüneyt Ülsever, **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2005, s. 29.

³⁹⁴ Braverman, 2008, s. 106.

³⁹⁵ Taylor, 2005, s. 14.

** Kişinin yetenekleri ile işin gerekliliklerinin uyumunun sağlandığı. Wren Taylor’un bu noktada P.Y.nin kökenini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Bkz. Wren, 1994, s. 112. Öte yandan “birinci sınıf adam” konusunda Taylor

standart belirlendikten sonra, *ücret temelinde işçi sınıfını bireyselleştirme ve kendi egosunun esiri haline getirme işlemi* iki şekilde çalışmaya başlar; standart altında üretim yapan işçi normal ücret alır, standart üzeri üretimde bulunanlar ise ekstra ücrete hak kazanırlar. İşteki konumlarına değil de işçilere ödeme yapılması, sistematik kaytarmayı kısmen önlemekle beraber, Wren, yönetim için asıl önemli kazanımın işçilere yaptıkları işin sınıfına göre değil, eforlarına göre ödeme yapılarak bireyselleşmenin sağlanması olduğunu belirtmektedir.³⁹⁶ Taylor'un temel amacı, işçilerin bir grup olarak üretimdeki çıktısı sonrasında ortak "kar paylaşımına" karşı bireysel performansa dayalı ücreti öne çıkarmaktır.³⁹⁷

Taylor, yönetimin insanları daha çok üretmeye ikna etmektense büyük verimlilik artışlarını olanaklı kılacak iş ya da görev dizaynı konusunda sorumluluk almasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Taylor'a göre iyi bir ustabaşı "akıllı, eğitilmiş, teknik ya da özel bilgi sahibi, el becerisi ya da güç sahibi, nazik, enerjik, cesur, dürüst, adil ve sağlıklı" olmalı;³⁹⁸ ayrıca yönetimin otoritesi insan üzerinde değil, görev üzerinde sağlanmalıdır. Taylor'un yöntemine insan yönetimi değil, "görev yönetimi-bilimsel yönetim" demesinin altında da bu yatmaktadır. Yönetimsel otorite üzerine Taylor'un son vurgusu tüm otoritenin pozisyona değil bilgiye dayalı olması gerekliliğidir.³⁹⁹ Burada öncelikle Taylor'un "mental devrimine" ve buradan hareketle Taylor'un bilgiye dayalı yönetimsel otoritesinin meşhur örneği olan pik demir taşıyıcısı Schmidt'in katılmış olduğu deneye değinmek yerinde olacaktır.

Taylor'un yönteminin getirdiği iddia edilen "mental devrim"; çıktının taraflar arasında nasıl bölüşüleceği konusunu değil, çıktıyı artık nasıl bölüşüldüğünün bir önemi kalmayınca değin arttırmak ve bundan sonra bölüşüme gidilmesidir. Böylece her iki taraf da bu verimlilik artışından elde edecekleri faydayı maksimize edeceklerinden

Amerikan Temsilciler Meclisinde tanık olarak dinlenmiştir ve özellikle birinci sınıf tanımlamasından ötürü kimlerin 2. sınıf adam olacağı, işçilere yönelik ve kazalar için ayrılan fonların kesintilere uğraması ve hatta işçilerin tuvalete gitmek için 1\$ ödeme yapması gibi merkezi konularda gelen sorular karşısında oldukça terlemişdir. Taylor'a yöneltilen sorular ve Taylor'un yanıtları için Wren, 1994, ss. 122-124'e bakılabilir. Taylor'un verdiği ifadelerin en önemli sonuçlarından biri, devlet memurları için iş analizine dair kronometre kullanımının yasaklanması olmuştur. Bu kısıtlama 1949 yılına dek sürmüştür. Crainer, 2003, s. 49.

³⁹⁶ Vurgu bana ait. Wren, 1994, ss. 109-111. Taylor bu bireysel kazanç fikrini Weber'in Protestan Etiği ile örtüştürmektedir. Wren, 1994, s. 111.; Boddewyn, 1961, s. 104 ve s. 106. Taylor'un püriten etik ile uyuşmasında Crainer'in dikkat çektiği püriten ailevi kökene sahip olmasıyla ilgisi kurulabilir. Crainer, 2003, s. 44.

³⁹⁷ Wren, 1994, s. 110.

³⁹⁸ Wren, 1994, s. 113. Bu nitelikler Fayol'un sıraladığı niteliklerle oldukça benzerlik göstermektedir.

³⁹⁹ Wren, 1994, ss. 114-115.

taraflar arası anlaşmazlık ortadan kalkacaktır. Taylor buna ek olarak ister iş ister iş dışı bir konuda olsun yönetici ile kişisel görüşmenin önemini altını çizmektedir. Taylor'a göre iletişimsizliğin olduğu ya da emir yoğunluklu bir ortamda yönetim kendi eliyle sert ve radikal hareketlerin önünü açacaktır.⁴⁰⁰

Günde 12.5 tondan 48 tona pik demir taşımaya giden yolda ilk denemelerde Taylor'un görevlendirdiği James Gillespie ile Hartley C. Wolle; bu iş için kendileriyle görüşerek seçtikleri "en iyi 10 adama" 75 ton taşıtabilmiş ancak bu iş işçinin gücünü tamamen tükettiği için zaman etüdü yeniden gözden geçirilmiş ve dinlenme periyotları ile birlikte yaklaşık 45 tona düşürülmüştür.⁴⁰¹ Zira Taylor'a göre görev, sadece neyin yapılması gerektiğini değil, nasıl ve tam olarak ne kadar sürede yapılması gerektiğini de içermekle birlikte, daima çalışan kişinin uzun yıllar boyunca başarıyla çalışabileceği, (işçinin emek gücünü yenileyebileceği bir ücret haddi) fazla çalışma yapmadan daha mutlu ve refah içinde gelişeceği bir şekilde ayarlanmalıdır.⁴⁰² Pik demir taşıma gibi ağır işlerde, işçi çalıştırılırken esas olan kural, "bir koşu atından çok, bir at arabasının çalışmasına benzeyen ağır bir çalışmanın" kuralıdır.⁴⁰³ Fakat Taylor'un yeni üretim standardıyla ilgili asıl sorunu, işçi seçim aşaması görüşmelerinde teke tek görüşmelerin gerekliliğini vurgulayacak kadar psikolojik unsurlarla bezelidir;

"Ancak bir pik demir taşıyıcının günde 47 tonu rahatlıkla kaldırabileceğini anladıktan sonra modern bilimsel plan yöneticileri olarak açıkça bir gerçekle karşı karşıya kalmıştık. 80.000 ton pik demirin bir günde, şimdi olduğu gibi, 12,5 ton yerine 47 ton olarak arabalara yüklenebileceğini bulmak bizim görevimizdi. Yine görevimiz, bu işin ne işçiler ne de işçilerle işveren arasında tartışmalara sebep olacağını ve eskiden 12,5 ton yükleyen işçinin 47 ton yüklerken daha mutlu ve hoşnut olduğunu göstermekti. Bu noktada ilk adım çalışanın bilimsel olarak seçilmesidir ve işçilerle ilgilenirken, bir seferde sadece bir kişiyle görüşüp konuşmak

⁴⁰⁰ E. A. Locke, 1982, s. 15.; Wren, 1994, ss. 128-129. 1920'li yıllarda endüstriyel demokrasi konusunda öne çıkan isimlerden olan John R. Commons da tüm amir ve idarecilerin işyeri spor salonunda işçilerle birlikte günde 1 saat geçirmelerini salık vermektedir. John R. Commons, "What's Wrong with Labor?", *The Independent*, 102, 3 Nisan 1920, s. 30'dan Aktaran: Wren, 1994, ss. 176-177.

⁴⁰¹ Wren, 1994, s. 117. Tıpkı Smith v.d. üzerinde durduğu ve beşeri sermaye teorisinde de merkezi yeri olan işçi sağlığı konusuna Taylor, "sağlığını kaybetmeden çalışma" konusuna vurgu yapmaktadır. EmegİN kendini yeniden üretimi çerçevesine giren ve Taylor'un da farkında olduğu bu durum, işin belirli bir sürekliliği olduğu için, işçinin bir günde tüm gücünü harcayarak ertesi gün aynı randımanla çalışmamasına karşı belirli bir düzeyde sürekli çalışmanın tercih edilmesine dayanır. Wren, 1994, s. 112.

⁴⁰² Taylor, 2005, s. 25.

⁴⁰³ Taylor, 2005, ss. 36-38.

vazgeçilmez bir kuraldır. Bilimsel seçimde dikkat edilen noktalar; karakterler, davranışlar ve çalışma şevkleridir.”⁴⁰⁴

45 ton hedefi için Taylor’un rasyonalize etmiş olduğu ücret ton başına 0,0375 \$’dır. Bu ücret düzeyinden günlük standart olan 45 tonu yakalayan bir işçi diğerleri ortalama 1,15 \$ kazanırken yaklaşık 1,69 \$ kazanacaktır. Ücretteki bu artış oransal olarak %60’dır. Öte yandan bu iyi hesaplanmış ücret düzeyi ve belirli bir hedefe (1 işçiye günde 45 ton pik demir taşıma) yönelik detaylıca ele alınmış çalışma süresine karşı işçilerin tepkileri oldukça sert olmuş ve Taylor “parça başı farklılaşan ücret” sistemini hiçbir zaman uygulayamamıştır.⁴⁰⁵ Bununla birlikte Taylor, sisteminin tam olarak uygulanabilmesi için gereken yavaş ve güven kazanan* bir ilerleme öngörmekte ve bunun da takriben 2-5 yıl arası bir zaman gerektirdiğini belirtmektedir.⁴⁰⁶ İşçilerin güvenlerini kazanma unsuru bilimsel yönetim anlayışının en temel öğelerinden biridir. Bunun için geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak yapılması gereken bir diğer değişiklik, üretime dair standartların net ve açık şekilde belirlenmesidir.

Bundan sonraki adım ise, pik demir taşıma işini yapabilecek işçi tipine uygun kişileri işe almak ve diğer çalışanları işten çıkarmaktır. İşten çıkarmak konusunda Taylor’un kullandığı ifadeler aynen şöyledir; “uygun olmadıkları pik demir taşıma işinden alınmaları bu kişiler için büyük bir lütf olarak görülmelidir.”⁴⁰⁷ İşin yeni standartlarını belirleme gücünü işçilerden aldıktan sonra işe uygunluğa karar verenin işte hâlihazırda çalışan işçilerin değil de yönetimin olduğunu ayrıca belirtmek gereksizdir. Burada işçi seçiminde kişilerle yapılan görüşmenin tekniği ve psikolojinin

⁴⁰⁴ Taylor, ss. 29-30. Gerçekten de Taylor’un örneğindeki Schmidt adlı işçi, günde 12.5 ton pik demir taşırken, Taylor’un yöntemi ile günde 47 ton taşımaya başlamıştır. Günlük taşıdığı demir miktarı neredeyse %300 artan Schmidt’in ücreti ise 1.15 \$ seviyesinden 1.85 \$’a çıkarak yaklaşık %60 artış göstermiştir. Birim zamanda yapılan iş ve alınan ücret oranları arasındaki fark nispi artı değer oranındaki artışa bir diğer deyişle nispi artı değer “görünür kılındığı ana” denk gelmektedir.

⁴⁰⁵ Wren, 1994, ss. 117-118. Taylor, sistemini, sadece işçi Schmidt üzerinde deneme imkanı bulabilmiştir. *Nispi artı değere iyi bir örnek olan* ve Bethlehem Çelik Fabrikası araştırmalarında tarihe işçi Schmidt olarak geçen kişinin Henry Knolle ya da Henry Noll olduğu yönünde görüşler mevcuttur. “Birinci sınıf adam” olan Schmidt’in günlük kazancı 1,35 \$ ile 1.70 \$ arasında değişmektedir. Wren, 1994, s. 118. Burada işçinin bilimsel kriterlere göre seçimi konusu da tartışılmalı hale gelmektedir. Locke da işçi Schmidt’in Taylor’un iddia ettiği gibi bilimsel ilkelere göre seçilmediğini, sadece o koşullarda çalışmayı kabul eden tek kişi olduğunu iddia eden görüşlere katılmaktadır. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 21.

* Locke, zaman etüdü çalışmalarına karşı direnişin yönetime karşı güven eksikliği nedeniyle çıktığının altını çizmektedir. Güven eksikliğinin nedeni ise Taylor’un defalarca uyardığı yönetimce yapılan ücret kesintileridir. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 15.

⁴⁰⁶ Wren, 1994, s. 130.

⁴⁰⁷ Taylor, 2005, s. 41.

kullanımı dikkat çektiği kadar, Taylor'un emeğin kendini yeniden üretimine gösterdiği özen de dikkat çekicidir.

İşçiyle işveren arasındaki dengenin nasıl sağlanabileceğine karar vermeden önce, konuyu bütün yönleriyle belirlemek gerekmektedir. Yine pik demir taşıma işi üzerinden örnek verirsek; Taylor'a göre pik demir taşıyıcısı bulunması zor ve olağan üstü biri değildir. "Fizik ve zeka olarak ağır", az veya çok "öküz tipinde" bir adamdır. Buna göre, yapılan iş bu adamı herhangi bir sağlıklı işçinin normal günlük çalışmasından fazla yormamaktadır. Çünkü kişi fazla yoruluyorsa, görevi yanlış programlanmış ve bilimsel yönetim hedefinden çok uzak tespit edilmiş demektir. Pik demir taşıma biliminin bilgisi, başkalarınca geliştirilip ona öğretilmiştir. Bu çerçevede, %60'lık ücret artışı ustabaşı veya yöneticinin keyfi olarak ayarlaması ile değil, uzun bir dizi dikkatli deneyler sonucu tüm faktörler göz önüne alındığında alması gereken en doğru ve en iyi ücret artışıdır. "O halde ücretlerdeki %60 artış üzüntüye değil, takdire şayan bir olaydır."⁴⁰⁸ Bu bağlamda Taylor'a göre bilimsel yönetimi oluşturan kombinasyon şu şekilde özetlenebilir; gelişigüzel yöntemler yerine bilim, ihtilaf yerine uyum, bireycilik yerine işbirliği, sınırlı üretim yerine maksimum üretim ve her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.⁴⁰⁹ Tabii ki Taylor'a göre bu yöntemin uygulayıcıları, her ne kadar "üretim sürecine dair bilgilerinin yöneticilerden kat kat fazla olduğunu" kabul etse de "zeka olarak ağır" olduğunu iddia ettiği işçiler değil yöneticiler olacaktır;

"Ben genel bir ilke olarak, bütün teknik işlerde, işin yapılabilmesi için gereken özelliklere sahip olan bir işçinin, gerek eğitimsizlik gerekse de zihni kapasite yetersizliği* sonucu beraber çalıştığı kişilerin veya

⁴⁰⁸ Taylor, 2005, ss. 88-89.

⁴⁰⁹ Taylor, 2005, s. 90.

* Taylor'un işçiye bakışını kendi ağzından en iyi anlatan ifadelerden sadece biri. Eğitimsizlik derken aslında, gayet nitelikli olan zanaatçıların, yeni yönetim tekniğine göre bir tekerleğin tümünü değil sadece bir çiviyi çakmak kadar basit bir kısmını yapacak kadar "eğitim ile niteliksizleştirilmeleri" gereğine vurgu yapıyor. Zihinsel yetersizlik tespiti ise, bu iddiayı yapan tarafından ciddi kanıtlar sunulmasını gerektiren bir konudur. Ancak bu kanıtları kitabın ilerleyen sayfalarında da göremediğimiz gibi, aşağılamalar içerin ithamlar sıklaşmaktadır. Örneğin; ss. 25-26. "... iş o kadar ilkel ve kabadır ki, ben, zeki bir gorilin herhangi bir adamdan daha verimli pik demir taşımamasını sağlayacak şekilde eğilebileceğine inanmaktayım. .. makineyle yapılan tüm işlerde de çalışanların yapması gerekeni belirten bilim, işgörenin gerek eğitimsizlik gerekse zeka kapasitesi yetersizliği sebebiyle anlayamayacağı kadar büyük ve karmaşıktır."; s. 38. "bu kişi o kadar cahildir ki, yüzde (%) kelimesi onun için hiçbir anlam ifade etmemektedir."; s. 39. "... sadece çok iri bir adamdır; insanlık olarak numune olması gerekmediği gibi, bulunması zor pahalı bir adam da değildir. Bu adamın zekası birçok değişik işi yapamayacak kadar da kıttır"; s. 41. "... pik demir taşıma işi yapmaya uygun olan biri kendini eğitemeyecek kadar aptaldır." Öte yandan Taylor'un kendisinin Schmidt'in muhtemelen kimse ona ne zaman durup ne zaman çömeleceğini söylemeden kendi evini yapmakta olduğunu

üstlerinin yardım ve rehberliği olmadan bu işi tam olarak anlayamayacağı, onun tüm hareketlerinin altında yatan ve son derece önemli sonuçları olan bir bilim olduğunu ileri sürmekteyim. Görevleri bu bilimi geliştirmek olan yönetim kademesindekilerin emirlerinde çalışan işçilere destek olmaları ve sorumluluğun önemli bir kısmını üzerlerine almaları gerekmektedir. Yönetim ve işçiler arasındaki bu yakın, içten ve kişisel işbirliği, modern bilimsel yönetimin veya “görev yönetimi”nin (task management) esasıdır.”⁴¹⁰

Taylor’a göre geleneksel yönetim anlayışının parça başı ücret sistemindeki temel sorun, standartların çok düşük belirlenmesi sonucunda işçilerin işverenin öngörebileceği miktardan fazla ücrete hak kazanmaları ve işverenin kesintiler yapmasıdır. Taylor bu durumun yarattığı işi yapacak daha hızlı, daha kolay yeni yolların işçilerce söylenmemesine yol açmasından “nefret etmektedir”. Yine Taylor’a göre yönteminin bilimselliği de, doğru ücret oranını ve doğru standartları bulmak amacı ile zaman etüdü yapmasından gelmektedir.⁴¹¹

Öte yandan bilimsel yönetim, Taylor’un salt işletmelere ve işyerlerine yönelik önerilerinden değil, tıpkı takipçilerinin ya da onunla aynı dönemde paralel olarak çalışanların da olduğu gibi*, hayatının odağında yer alan golf, tenis gibi sporlar da dahil olmak üzere “her şey için” uyguladığı bir yöntemdir. Yaşamının her alanında “takıntılı ruh yapısının getirdiği içtenlikle” uygulanan bu yöntem, Taylor’un atölyede görüldüğü her an alay konusu olmasını da beraberinde getirmiştir. Modern kapitalist yönetimin “peygamberi” olarak oynadığı rol açısından kendisine mükemmel bir olanak sağlayan Taylor’da v.d. öncülerde görülen bu takıntılı kişilik yapısı bir bakıma, kapitalizm koşullarında toplumun işleyişi açısından normal ve sosyal açıdan da arzu edilir sayılan

bildirdiği (Braverman, 2008, s. 28) göz önüne alındığında işçinin orijinal aptallığı konusundaki inanç yönetimin bir zorunluluğu olarak kendini göstermektedir. Braverman, 2008, s. 123.

⁴¹⁰ Taylor, 2005, s. 16.

⁴¹¹ Wren, 1994, ss. 108-109. Wren’e göre, Taylor’un sisteminin başarısı temelde işçilerin de birer “homo-economicus” olduklarını fark etmesinden kaynaklanmıştır. Bkz. Wren, 1994, s. 223.

* Sudhir Kakar’ın çalışmasına gönderme yapan Braverman, Taylor’un obsesif-kompulsif kişiliğe bir örnek oluşturduğunu öne sürmekte ve; ‘gençliğinden beri adımlarını saydığı, kendi davranışlarını etkinlik arayışı içinde çözümlemesi’ v.b. örnekler vermektedir. Bkz. Braverman, 2008, ss. 110-111. Bu konuda Frank Gilbreth Taylor’a göre daha uç bir örnek oluşturmaktadır. Evde yaptığı “deneylerle” atleti üstten değil de alttan giyerek süreyi 7 saniyeden 3 saniyeye çekmesi, iki elinde iki traş fırçası kullanarak 17 saniye süre kazanması, yine iki traş bıçağı kullanarak traş olması ve toplam traş süresini 44 saniye kısaltması oldukça ilginç ve yüksek düzeyde bir içselleştirmenin işaretleridir. Öte yandan Frank, yeni yöntemin yol açtığı her bir kişiye yaptığı bandaj için ortalama 2 dakika kaybetmesi nedeniyle bu yöntemi uygulamaktan vazgeçmiştir. Çocuklarının deyişiyle onu kızdıran kesikler değil kesik için kaybettiği 2 dakikadır. Bkz. Wren, 1994, ss. 145-146.; Wren ve Greenwood, 1998, s. 143.

bir niteliklidir.⁴¹² Duhm'un kapitalist topluma dair yapmış olduğu saptama da bu noktada anlam kazanmaktadır;

“Toplumun tümü hastaysa, sağlıklı olmak, hastalıklı durumun ortalama ve bu yüzden de göze batmayan bir türü anlamına gelebiliyor. Kapitalist toplum, hasta bir toplumdur. Kapitalist toplumun ‘sağlıklı’ insanı, hasta oluşu dikkati çekmeyen biridir. Ne var ki, o, aslında sonuna kadar hasta, bozuk ve sakat bir insandır. Hastalığı topyekûn ve her yerededir.”⁴¹³

40 yaşında başladığı bir oyun olarak golf, Taylor tarafından çiminden (oynamak için en ideal tohumların saptanması) sopasına (uzunluğu, kalınlığı) değin bilimsel olarak incelenmiştir. Bu oyun üzerindeki çalışmalarını yetenekleri ile destekleyen ve kendini hızla geliştiren Taylor 1902, 1903 ve 1905’de Philadelphia Şehir Kulübünde üç şampiyonluk yaşamıştır.⁴¹⁴ Herhangi bir şeyi yapmanın mutlaka “bir en iyi yolu” olduğunu öne süren Taylor’un işyeri dışında bu amaca yönelik en göze çarpan eylemleri, üç şampiyonluk kazandığı ve kendi dizaynı olan raketler ürettiği tenis oyunu ve sopasından, çimine, işten kaytaran sopa taşıyıcı çocuğun motive edilmesine ve hatta kulüp dizaynına kadar incelediği golf oyunudur. -11 santigrat derecede bile aksatmadan golf oynayacak kadar takıntılı olan Taylor, 5’ine kullanım izni verilen 46 golf sopasının patentini almıştır.⁴¹⁵

Tekrar üretim konusuna dönersek, *üretim süreci için gerektiği varsayılan* iş idaresi eğitimi konusunda isteksiz olan Taylor, bu tip eğitime karşı çıkmamakla birlikte, kendi sisteminin en etkili şekilde ancak (beşeri sermaye yatırımı konusunu hatırlayacak olursak) işbaşı eğitim ile öğrenilebileceği konusunda ısrarcıdır. Öte yandan 1909–1914 yılları arasında her kış dönemi ücretsiz olarak (yol parası dahi istemediği söyleniyor) Harvard’da ders vermiş, ancak Louis Brandeis’in ortaya attığı isim olan “bilimsel yönetimi” kabul ederken bile, fazla akademik görünmesinden çekinmiştir.⁴¹⁶ Beşeri sermaye bağlamında değerlendirilen eğitim unsuru Taylor ve yönetim yazınında da

⁴¹² Braverman, 2008, s. 111.

⁴¹³ Dieter Duhm, **Kapitalizmde Korku**, (çev.) Sargut Şölçün, Ankara: Ayraç Yayınevi, 1996, s. 39.

⁴¹⁴ Wren, 1994, s. 119.

⁴¹⁵ Daha fazla bilgi için Bkz. Shannon G. Taylor ve Arthur G. Bedeian, “From Boardroom to Bunker: How Fred Taylor Changed the Game of Golf Forever”, *Management & Organizational History*, Vol. 2, No. 3, 2007, ss. 195-218. Crainer ise bir problem çözücü mantığı ile tenis ve golfte bilimsel yönetim ilkelerini uygulayan, tenis raketi, golf sopası geliştiren ve patentlerini alan Taylor’un golf sporunu geliştirdiğine dair bir kanıt olmadığını iddia etmektedir. Bkz. Crainer, 2003, s. 43.

⁴¹⁶ Bkz. Wren, 1994, s. 120.

önümüze çıkmaktadır. Taylor'un eğitime verdiği önem aşağıdaki pasajda görülmektedir;

“Büyük işletmelerimizin yöneticilerinden evlerimizdeki hizmetçilerimize kadar, daha iyi ve daha nitelikle insan arayışı, hiçbir zaman şu anda olduğundan daha şiddetli olmamıştı. Yine bugün geçmiştekinden çok daha fazla, yetişmiş insan talebi yetişmiş insan arzının üstüne çıkmış durumdadır. Hepimiz önceden başkalarınca eğitilmiş, işe başlamaya hazır, nitelikli elemanlar arıyoruz. Hâlbuki milli verimlilik yolunda emin adımlarla ilerlemenin tek yolu, başkalarının eğittiği insanları avlamak* yerine, kalifiye insanları ortaya çıkarıp yetiştirecek bir işbirliği oluşturmak gerektiğinin farkına varmaktan geçmektedir.”⁴¹⁷

Öte yandan Taylor'un formel eğitime karşı mevcut yaklaşımı şahsına özgü bir durum değildir; içinde bulunduğu zaman ve mekânın genel bir algısını yansıtmaktadır. Cornell Üniversitesi'nde profesör olan ve 1893 yılında mühendislik eğitiminin içeriği üzerine yaklaşık 200 sayfalık bir rapor sunan Robert Thurston'ın formel eğitim ağırlıklı mühendislik eğitimi önerisi, mühendislik çevrelerinden ve akademik dünyadan destek bulamamıştır.⁴¹⁸

Taylor'a göre, yönetimin temel hedefi, *eğitimin de yardımıyla* tüm çalışanların bireysel, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmek olmalıdır. Bir çalışan için maksimum refah, sadece aynı düzeydeki işçilerden daha fazla ücret alması değil, daha da önemlisi, maksimum verimlilik düzeyine yükselmesidir.⁴¹⁹ Görüldüğü gibi Taylor'un refah düzeyi ile kurduğu ilişkide ücret, verimliliğe göre 2. planda kalmaktadır. Pek çok İ.K.Y. kaynağında görülebileceği gibi iki sosyal tarafın çıkarlarının ortak olduğu düşüncesi Taylor'un da temel tezini oluşturmaktadır;

“Sanayi dünyasında işçi örgütleri ve işveren örgütlerinin büyük bölümü birbirleri ile barış içinde yaşamak yerine savaşmaktadırlar. Taraflar karşılıklı ilişkilerinde, büyük ölçüde, sorunların her iki tarafın çıkarının da gözetilerek halledilebileceğine inanmamaktadırlar.

* Sistemin yeniliğinden ziyade, özünün değişmediğini vurgulamak için 1990'lı yıllarda yaygınlaşan çeşitli günlük gazetelerdeki İK eklerinde de yer alan ve beşeri sermaye olgusuyla yatırım maliyetine katlanmama yönüyle ilişkisi açık olan “head hunting” davranışının köklerine rastlamaktayız. Beşeri sermaye yatırımı masrafına girmeden, getiri elde etmeye yönelik davranış çerçevesinde değerlendirilebilir.

⁴¹⁷ Taylor, 2005, s. 2. “Geçmişte insan önce gelirdi; gelecekte, sistem önce gelmelidir. Herhangi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır.” Taylor'un bu ifadesi, “insanı sisteme kurban ettiği” iddialarına temel olduğu kadar, eğitime biçtiği rolü göstermesi açısından da önemlidir. Taylor, 2005, s. 2.

⁴¹⁸ Bkz. Downey, 2007, s. 290. Amerikan mühendislik eğitiminin evrimi ve Kıta Avrupa'sı ile çeşitli yönlerden karşılaştırmalar için Downey'in çalışmasının tamamına bakılabilir.

⁴¹⁹ Taylor, 2005, s. 5.

Bu görüşün aksine, bilimsel yönetim, en temelde, bu iki grubun çıkarlarının aslında aynı olduğunu ileri sürmektedir.⁴²⁰

Yine tıpkı kendisinden 60 yıl öncesinin sanayi yöneticilerinin değindikleri gibi Taylor da liderlik kurumunun önemine işaret etmektedir. Kendi dönemi için yaptığı tespitite liderlik ve liderlikten beklentileri oldukça nettir. “Sonunda işveren bir düşman değilse bile, bir hasım olarak görülmekte, lider ve takipçileri arasında bulunması gereken karşılıklı güven, gayret, aynı gaye için çalışıldığı ve sonuçların paylaşılacağı hissi tamamen kaybolmaktadır.”⁴²¹ Bunun Taylor için önemi, oldukça acı bir şekilde çalışanların, işlerinin bütün detaylarını etraflarını gözlemleyerek öğrendiklerinden, aynı işi yapmak için geçerli olan birçok, belki de kırk, elli, yüz yol mevcut olduğunun farkında oluşundandır.⁴²²

Her neslin, her devrin hüner ve tecrübesi şüphesiz diğerlerine daha iyi metotlar sunduğundan hareket eden Taylor, yığın halindeki bu rasgele veya geleneksel bilginin bütün meslek erbabı için belki de birincil varlık olduğunu belirtmektedir. Doğal olarak sıradan yönetim türlerinin en iyisinde, yöneticiler, emirlerinde, 20-30 çeşit işte çalışan 500-1000 kişinin bu yığın bilgiye sahip olduğunu ve bu bilginin büyük bölümünün yönetimde olmadığını açıkça bilmektedirler. Yönetimde pek çok kez işlerinde birinci sınıf olan usta ve nezaretçiler bulunması da bu durumu değiştirmez; zira Taylor’a göre bu usta ve nezaretçiler, kendi bilgi ve becerilerinin çalıştırdıkları işçilerin toplam bilgi ve becerilerinden çok daha az olduğunu herkesten daha iyi bilmektedirler. O halde, çok tecrübeli yöneticiler, çalışanlardan önce işlerin en iyi ve ekonomik biçimde yapılması problemini açık olarak belirleyeceklerdir. Bunlar işçileri en fazla gayret, en sıkı çalışma, tüm geleneksel bilgisini, becerisini yaratıcılığını ve iyi niyetini, tek kelimeyle çalışma şevkini kullanmasını ve bu şekilde işverene mümkün olan en fazla getiriyi sağlayacaklarına işçileri ikna edecek şekilde görevi önceden tanımlarlar.⁴²³ Bu da

⁴²⁰ Taylor, 2005, s. 5. Tıpkı Taylor gibi Thomas’da da aynı iddia merkezi bir yer işgal etmektedir. Yönetimce uygulanan “rasyonalizasyon tekniklerinin” sosyalist bir toplumda belki olumlu olarak karşılanabileceğini öne süren devrimci-radikal sendikalara karşı Thomas şu yanıtı vermektedir; “Eğer bilimsel yönetimin daha etkin metodları, ücretleri yükseltecekse, çalışma saatlerini kısaltacaksa, ürün fiyatlarını ucuzlatacaksa ve bu metodlar işçilerin rızası ve onların katılımları ile uygulanacaksa, o zaman bilimsel yönetim teknikleri hem kapitalistlerin hem de işçilerin çıkarıdır.” Bkz. Walter-Busch, 2006, s. 214.

⁴²¹ Taylor, 2005, s. 14.

⁴²² Bkz. Taylor, 2005, s. 15.

⁴²³ Taylor, 2005, ss. 20-21.

Marx'ın emek ve emek gücü arasında yaptığı farkı ve birim zamanda maksimum efor sarf edilmesi esasını bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bilimsel yönetim sisteminde yöneticiler, işçilerin eskiden beri geleneksel olarak sahip oldukları tüm bilginin toparlanıp sınıflandırılması, düzenlenmesi ve bu bilgilerin işçilerin günlük çalışmaları yapmalarında oldukça faydalı olan kural, kanun ve formüllere dönüştürülmesi sorumluluğunu yüklenmektedir. Bu şekilde bilgi akışının sağlandığı bir “bilim” geliştirmeye ek olarak, yönetim, her işçiyi bilimsel olarak seçip eğitmesinin yanında, işçilerden daha iyi yerine getirebileceği konularda, eskiden işin büyük kısmının işçilere bırakılmakta oluşunun aksine işin tümünü devralır. O halde eski sistemde kişisel tecrübesinin sonucu olarak işçi tarafından gerçekleştirilen bütün planlama faaliyetleri, yeni sistemle birlikte bilimsel kurallara uygun olarak yönetimce yerine getirilmelidir.⁴²⁴ Bilgi akışının hızlanmasının yönetime en önemli getirisine ilişkin Michel Foucault şöyle bir saptama yapmaktadır;

“fabrika gibi bir kurumda, işçi emeği ve işçinin kendi çalışması üzerine bilgisi, teknik iyileştirmeler, küçük icat ve keşifler, işçinin çalışma sırasında yapabileceği mikro uyarlamalar anında not edilir ve kaydedilir; dolayısıyla, işçinin kendi pratiğinden elde edilir, gözetleme aracılığıyla onun üzerinde uygulanan iktidar tarafından biriktirilir. Bu şekilde, işçinin çalışması, yavaş yavaş işçinin denetimin güçlenmesini sağlayacak olan belli bir üretkenlik bilgisine ya da teknik bir üretim bilgisine dâhil olur. Böylelikle, bireylerin davranışlarından yola çıkarak bizzat kendilerinden elde edilen bir bilginin nasıl oluştuğu görülür.”⁴²⁵

Daha önce belirtildiği gibi, bilimsel yönetime kadar yaygın olan yönetim türlerinde esas düşünce, işçilerin yapacakları işlerde yönetimdekilerden daha becerikli olduğu ve bu sebeple de işin en iyi şekilde yapılabilmesi için işçiye bırakılması gerektiği fikriydi.⁴²⁶ Taylor'un Bu fikrin uygulamasına dair aktardıkları işyerindeki kontrolün işçilerde oluşunu itiraf edercesine şöyledir; “işçiler bir araya gelerek bütün işlerin hangi hızda yapılacağını dikkatle planlıyor ve makinelerin tümü için normalin üçte biri düzeyinde bir çalışma hızı tespit ediyorlardı. İşyerine yeni gelen tüm işçiler, öncelikle diğerlerinden tam olarak ne yapmaları gerektiğini öğreniyorlar ve bu kuralları

⁴²⁴ Taylor, 2005, ss. 22-24.

⁴²⁵ Michel Foucault, **Büyük Kapatılma Seçme Yazular 3**, Işık Ergüden ve Ferda Keskin(çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2005, s. 251. “O halde eski sistemde kişisel tecrübesinin sonucu olarak işçi tarafından gerçekleştirilen bütün planlama faaliyetleri, yeni sistemle birlikte bilimsel kurallara uygun olarak yönetimce yerine getirilmelidir.” Taylor, 2005, s. 24.

⁴²⁶ Taylor, 2005, s. 41.

ihlal etmedikçe işyerindeki yerleri garanti altına alınıyordu.”⁴²⁷ Bu noktada Taylor’a sorulması gereken, hem eğitimsizlik hem de zeka kapasitesi yetersizliği ile aşağıladığı işçilerin nasıl olup da işlerin hangi hızda yapılacağını “dikkatle planladıkları”dır?

Taylor’a göre bilimsel yönetim gibi her işçinin bireyselleştirildiği bir sistemde, insanların kabaca cezalandırılması veya başarısızlığı sebebiyle ücretin kesilmesi yerine, kendisine zaman verilip işinde başarılı olabilmesi için gereken destek sağlanmakta, bu mümkün olmazsa, eğer varsa zekâ veya fiziki olarak daha uygun olduğu başka bir işe kaydırılmaktadır.⁴²⁸

Taylor’a göre, Bethlehem Çelik Fabrikası’ndaki uygulamadan elde edilen sonuçların belki de en önemlisi, işçilerin üzerinde oluşan etkidir. İşçi performansının ortalama üzeri performans anlamına gelen beyaz ve ortalama altı performans anlamına gelen sarı kağıtlarla basitçe ve günlük olarak değerlendirildiği bu sistemde, örneğin alkolik biri, o haliyle çalışmasının imkânsız olduğunu fark ederek daha dengeli bir hayatı seçmektedir.* Oluşan uyumlu ekip, üstlerine, eğitimcilerine ve patronlarına köle taciri, sabit ücretle zorla kendilerini çalıştıran kişiler olarak değil en iyi arkadaşları olarak bakmaktaydı ve onları önceden kazandıklarından daha fazla ücret kazanmaları için kendilerini eğitip yardımcı olan dostlar olarak görüyorlardı. Böylece işçilerle işverenleri arasında çatışma çıkarmak tamamen imkânsız bir hale gelmişti. Bu çok basit, ama etkin bir örnek, “işverenin refahıyla bütünleştirilmiş işçinin refahı” olarak ifade edilen yönetimin temel ilkesini ortaya koymaktadır.⁴²⁹ Marx’ın taraflar arası çıkar ortaklığı fikri üzerine düşüncesi ise daha net bir bakışı sunmaktadır;

“Sermayenin çıkarları ile işçilerin çıkarlarının bir ve aynı çıkarlar olduğunu söylemek, sermaye ile ücretli emeğin bir ve aynı ilişkisinin iki yanı olduklarını söylemektir yalnızca. Biri ötekinin sonucudur, tıpkı tefeci ile borç alanın karşılıklı olarak birbirlerini yaratmaları

⁴²⁷ Taylor, 2005, s. 31.

⁴²⁸ Taylor, 2005, s. 45.

* Şüphesiz kapitalist girişimci mantığıyla beraber değerlendirilmesi uygun olmayan Robert Owen da New Lanark’taki örnek fabrikalarında benzeri bir teknik kullanmıştır. Tam olarak performansla denk gelmese de işçinin çalışkanlık ve davranışlarındaki dürüstlük derecesini gösteren siyah, mavi, sarı ve beyaz renklerden oluşan dört taraflı tahta parçaları kullanan Owen, gerek işçilerin gerekse de yöneticilerin her işçinin durumunu sessizce denetleyebildikleri bir sistem geliştirmiş ve bu verileri her işçi için ayrı ayrı kayda geçmiştir. Bkz. Rona Aybay, *Sosyalizmin Öncülerinden Robert Owen Yaşamı, Eylemi, Öğretisi*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2005, ss. 70-71. İçki içen kişilere yönelik benzer bir tutumu, Ford’un fabrikasında çalıştırmak için seçtiği işçilerde görmek mümkündür. İçki problemi için Wren, 1994, s. 91.

⁴²⁹ Taylor, ss. 46-47. Taylor, bütün işçilere yönetimdekilerle yapacakları işbirliğinin kendilerine sağlayacağı büyük avantajları gösterecek örnekler verilmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bkz. Taylor, 2005, s. 65.

gibi. Ücretli işçi, ücretli işçi oldukça, yazgısı sermayeye bağlıdır. İşçi ile kapitalist arasındaki o kadar övülen çıkar ortaklığı işte budur.”⁴³⁰

Taylor, madenden kömür çıkarma gibi ekip çalışması gerektiren bazı mesleklerde işçileri bireyselleştirmenin önemini, en alt seviyedeki işçinin düzeyine inmek değil, eğitimle herkesin seviyesini en üst seviyeye çıkartmak olarak açıklamaktadır.⁴³¹ Yine görev yönetiminin kullanıldığı benzer bir iş “duvar örme” işidir. Burada da işin özü, yavaş hareketleri hızlılarıyla değiştirmektir. Taylor’un Gilbreth’in çalışmasından şöyle alıntılanmaktadır; “yeni yöntemle başarı elde edemeyenler dışlanıyor, başarılı olanlar hiç de az olmayan ek bir ücret alıyorlardı. Çalışanların bireyselleştirilmesi ve işini iyi yapmak üzere motive edilmesi yönünde Gilbreth her işçinin yerleştiği tuğla sayısının ölçülüp kaydedilmesi için güzel bir yöntem geliştirmişti.”⁴³² İşlerin hızlı ilerlemesi, ancak yöntemlerin zorunlu olarak standardizasyonu, zorunlu bir işbirliği, en uygun çalışma şartları ve araçların zorunlu olarak sağlanmasıyla mümkün olabilirdi. Standartlara uygunluğun sağlanması ve işbirliğine zorlama görevi ise sadece “yönetime” aittir. Yönetimin mutlaka, işçilerin bu katı standartlara kolay kolay boyun eğmeyeceğini ve daha fazla ücret almadıkça ek zorlukta bir iş yapmayacağını görmesi gerekmektedir.⁴³³

Gerçekten de Taylor, hiçbir aklı başında yöneticinin işçilere, her zaman verdiği ücretler dışında fazladan bir şey vermeksizin, onlardan tam anlamıyla, bu gayreti göstermesini bekleyemeyeceğini, eğer işçinin gayret ve şevkinden yararlanılabilmek isteniyorsa şu anda ona verilen ortalamadan daha fazla özel bir mükâfat verilmesi gerekli olduğunu belirtmektedir. Taylor’a göre bu mükâfat, hızlı ilerleme ve “yükselme ümidi” (İ.K.Y.’nde kariyer olanakları sağlama) parça başı ücret, “iyi ve hızla çalışma sonucu primli ücret”, daha az çalışma saatleri, daha uygun bir çalışma ortamı v.b. şekillerde olabilir. Hepsinden öte, “bu özel mükâfat işverenin işçisiyle sağlayacağı dostane kişisel ilgiyle bütünleştirilmeli” ve bu ilgi hakikaten samimi ve nazikçe işçinin refahı için olmalıdır. Ancak belirtilmelidir ki, bilimsel yönetimde özel ödeme sistemi,

⁴³⁰ Marx, 1977, s. 46.

⁴³¹ Taylor, 2005, ss. 47-48.

⁴³² Taylor, 2005, ss. 52-53.

⁴³³ Taylor, 2005, ss. 53-54.

sadece ikincil ve alt bir unsur olarak kullanılmaktadır.⁴³⁴ Ek ücretin ikincil planda kalması İ.K.Y.'nde de mevcut olan bir yaklaşımdır.

Taylor'un önem verdiği işçi-işveren arası dostane ilişkiye yine Taylor'dan örnek vermek gerekirse, Taylor'un bahsettiği bisiklet bilyesi üreten fabrikada, işçilerin kaçamak yapmalarını engelleme amacıyla hazır ürünün bozulması ve tekrar kontrol edilmesi gibi bir yol izlenmektedir.⁴³⁵ Bu örnek aynı zamanda kaliteyi sağlamaya çalışırken ekstra bir iş çıkartmak anlamına geldiğinden yönetimin "akılcılığının" akıl dışılığını göstermesi açısından da önemlidir. Daha da önemlisi ise, işin niteliği ve niceliğiyle ilgili tutulan günlük kayıtlarla "daha fazla ürünü istenen kalitede ortaya koyabilenlerin ücretini arttırarak çalışanı teşvik etmek, öte yandan işe kayıtsız kalanların ücretini kısmak ve "akıllanmayarak" yavaş ve dikkatsizce hareket edenleri de işten atma imkânını verecektir"⁴³⁶ diyerek işçilerin, "yönetimin üretim sürecinin bilgisine sahip olmasından" duydukları kaygılarının haklılığını göstermektedir.

Söz konusu fabrikada, yapılan "yönetimsel değişiklikler" sonucunda işçi sayısı 120'den 35'e düşmüştür. Taylor, daha da hızlı yapılan işin doğruluk oranı, yavaş giden önceki işten 2/3 kat daha fazla olduğuna dikkat çekmektedir. Bu durum aslında işçilerin geçmiş deneyimlerinden içgüdüsel olarak hissettikleri çok çalışmanın işsizlik yaratacağı durumun gerçekleşmesinden başka bir şey değildir. Ancak Taylor bu durumun işini kaybeden işçilerin kendilerine uygun başka işlerde çalışacaklarını öne sürerek onların "hayırına" bir şey olduğu konusunda ısrarcıdır.⁴³⁷

Mevcut durumun işini koruyan 35 işçiye sağladığı faydalar ise şunlardır; 1- önceden aldıklarından %80-100 daha fazla ortalama ücret almaları, 2- cumartesileri yarım gün tatille beraber günlük çalışma saatlerinin 10,5'ten 8,5'e düşmesi ve kendilerine bir güne yayılmış 4 dinlenme periyodu sağlanması. Böylece, *beşeri*

⁴³⁴ Taylor, 2005, s. 21. Taylor, yayınlanan diğer çalışmalarında, çalışanlar üzerinde yapılmış bir dizi deneyden bahsettiği belirtmekte ve bu deneylerin sonuçlarının, ortalama bir işçinin, ücretinde önemli ve devamlı bir artış olmaksızın, uzun bir süre boyunca ve daha çok çalışmasının imkânsız olduğunu kanıtlamaktadığını öne sürmektedir. Bu bağlamda, işçinin kesin olarak ortalamanın üzerindeki ücretin sürekli olacağına ikna edilmesi gerekmektedir. Bkz. Taylor, 2005, s. 78.

⁴³⁵ Taylor, 2005, s. 59.

⁴³⁶ Taylor, 2005, s. 59.

⁴³⁷ Crainer, 2003, ss. 46-47. Locke ise bu konuda Taylor'a hak vermektedir. Locke'a göre Taylor'un tek yaptığı şey, iş ve insanın göstereceği uyumun önemini vurgulamak ve bunun kişinin kapasitesi ile ilgili olduğunu belirtmektir. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 19.

*sermayenin bir fonksiyonu olarak sağlıklı işgücü gereksinimiyle uyumlu olarak sağlıklı bir kızın aşırı çalışma sonucu yıpranması önlenmiştir, 3- psikolojik faktörlerin araçsal kullanımını gösterir şekilde bütün kızların, yönetimin kendilerine özel ilgi gösterip dikkat ettiğini hissetmeleri sağlanmıştır ve 4- ufak bir şey yanlış gittiğinde, yanlarında yönetimden bir yardımcı ve eğiticinin bulunmasıdır.*⁴³⁸

Değişiklikler sonunda şirketin sağladığı kazançlar ise şunlardır; 1- ürün kalitesinde önemli artışlar, 2- memur, eğitici, zaman etütçüsü, kontrolör ve genel işçilerin ücret artışına rağmen, kontrol maliyetlerinde önemli düşüşler yaşanması ve 3- birçok işgücü problemini ve bir grevi imkânsız hale getiren yönetim ve işçiler arasındaki dostça ilişkiler sağlanmıştır.⁴³⁹

Taylor'un bilimsel yönetimin verimlilik maksimizasyoncusu bir makine gibi işleyişini göstermeye çalıştığı bir diğer örnek, yaklaşık 300 kişi istihdam eden ve 10–15 yıldır aynı makineyi üreten bir fabrikada, zamandan sağlanan kazanç en düşük hızda 2,5 kat, en yüksek hızda ise 9 kata çıkmıştır. Rastgele metotlardan bilimsel yönetime geçiş, sadece işin en uygun hızda yapılabilmesi için gerçekleştirilen bir çalışma ve işyerindeki araç gereçlerin yeniden tasarlanmasından ibaret olmayıp, önceden de vurgulandığı üzere işyerindeki herkesin işine ve işverenine karşı “komple bir zihinsel tutum değişimini” de gerektirir.⁴⁴⁰ Bu değişimle *nispi artı değer'in birinci elden itirafı sayılabilecek* şekilde Taylor, çalışanların günlük kazançlarının yaklaşık %35 artarken, buna rağmen, bir işe ödenen toplam ücret eskiye nazaran azaldığını saptamakta ve çoğu zaman bilimsel el işiyle sağlanan zaman tasarrufunun, makineden sağlanandan çok daha fazla olduğunu belirtmektedir.⁴⁴¹

Taylor'un yaklaşımında değinmemiz gereken bir diğer konu, yönetimin özünde yer alan cinsiyete dayalı ayrımcılığı psikolojik olarak meşrulaştıran uygulamalarıdır. Ücret gibi istihdam ilişkisinin temel bir konusunda Taylor, kadın ve erkek işçilere farklı davranmayı tercih etmektedir. Bunu da “karakter zayıflığı” gibi bir tespitle dayandırarak yapmaktadır. Taylor'a göre bir erkek işçinin, işi en iyi şekilde yapmasını sağlayacak bir

⁴³⁸ Taylor, 2005, s. 62.

⁴³⁹ Taylor, 2005, s. 63.

⁴⁴⁰ Taylor, 2005, ss. 64-65.

⁴⁴¹ Taylor, 2005, s. 66.

prim lazımsa, bunun hemen iş bittikten sonra verilmesi gerekmektedir. Nitekim pek az işçi, iş bittikten bir hafta veya en fazla bir ay sonra alacakları prim için bekleyebilmektedir. Ortalama bir işçi, günlük yaptığı işi ölçebilmeli ve en iyisini yapabildiği takdirde ne kadar prim alacağını net olarak bilmelidir. “Daha zayıf karakterli olanlar”, mesela bisiklet bilyesi kontrol eden kızlar veya çocuklar, gerek üstlerinden gelecek kişisel dikkat, gerekse saatte bir elde edecekleri ödüllerle teşvik edilmelidirler.⁴⁴²

Taylor’un ücretle ilgili bir diğer sıkıntısı ise günümüzde de tartışılmakta olan “finansal katılımı” özendirici pratikleridir. Taylor’a göre yılsonunda işçilere hisse senedi satışı veya ücretleri üzerinden kar payı dağıtımı şeklinde “kazanç paylaşımı” yahut işbirliği yöntemlerinin işçilerin çok sıkı çalışması üzerinde çok az etkili olmasının en önemli nedeni, diğer işçilerle paylaşılmak üzere 6 ay sonra alınabilecek bir mükâfatın, işçilerin çok sıkı çalışmasına değil, aksine işin kolayına kaçmalarına ve yavaş çalışmalarına sebep olacağıdır. Kazanç paylaşımı programlarının verimsizliğinin bir diğer sebebi de, hiçbir işçinin bireysel gayretini kullanabileceği bir işbirliğinin tasarlanmamış olmasıdır.⁴⁴³

Taylor’a göre işçiler daima karı paylaşmaya hazırdırlar, ancak zararı paylaşmaya yanaşmazlar. Bundan da öte, birçok durumda işçilerin kar veya zararı paylaşmaları ne doğru ne de adaletlidir. Çünkü Taylor’a göre kar ve zarar büyük ölçüde işçilerin kontrol ve çabaları dışında oluşan, kendilerinin katkılarının bulunmadığı faaliyetler sonucu ortaya çıkmış olabilir.⁴⁴⁴ Tabii Taylor’un karın oluşumuna ilişkin görüş bildirdiği bu noktada, yine Taylor’un Schmidt adlı işçi örneğini ve verimliliği artırma çabalarını göz önüne aldığımızda* nispi artı değer üzerinden karın oluşumunda işçilerin payını net olarak görebiliriz. Ancak Taylor, kar ve zararın işçilerin faaliyeti sonucu ortaya çıkmış olmayabileceğini söylemekle, belki de kapitalist üretim sürecinin artı değer üzerinde yükselen yapısına ilişkin “normal koşullarını” değil de, doğal afetler v.b. kimi durumları ifade etmek istemiş olabilir.

⁴⁴² Taylor, 2005, s. 61.

⁴⁴³ Taylor, 2005, s. 61.

⁴⁴⁴ Taylor, 2005, s. 62.

* %60’lık ücret artışına karşılık çıktıda %300’lük artış tespitini ortaya koyduğumuzda.

Finansal katılıma karşı çıkan ancak performansa göre bonus ödemelerini uyguladığı yönetime uygun bulan Taylor'un ve genel olarak bilimsel yönetimin "insanları motive etmede başarısız olduğu şeklindeki eleştirilere"⁴⁴⁵ dayanarak, kendisini insana değer veren bir yönetim sistemi olarak meşrulaştıran İ.K.Y., aslında Taylor'un da yukarıda gayet farkında olarak teslim ettiği gibi, makineden alınabilecek verimi hesaplamada ciddi bir problemle karşılaşmadığının, ancak, verim konusunda maksimize edilmesi gereken "üretim faktörünün" insan olduğu konusunda hemfikirdir. Bu bağlamda İ.K.Y. sisteminin yeniliği/temel farklılığı (sistemin hukuka ve ekonomiye yaklaşımını sabit tutarsak) belki de Taylor'un mühendis kimliğinden ve vaktini tümüyle maksimum üretime ayırmış bir yönetici olmasının getirdiği, ancak Taylor'un da kimi ifadelerinde farkında olduğunu gördüğümüz* "boşluğu" çeşitli psikolojik tekniklerle doldurmaya çalışmasıdır. Öte yandan Taylor'un "ücretlerin yükselmesi pahasına" olsa bile üretimi maksimize etme çabası, incelemelerini yapmış olduğu 1900'lü yıllardaki kapitalist üretim koşullarından da kaynaklanıyor olabilir.

Önceden de belirtildiği gibi, "gayret ve mükâfat" yönetiminin temel ilkesi, temel felsefesi, problemlerin çözümünün bireylere bırakılmasıdır, bilimsel yönetimin felsefesi çözümü yönetime bırakmaktır. Zaten, eğer işçi, gelişigüzel yöntemlerden önce kurallar geliştirebilseydi, kişisel çıkarlar gereği kaçınılmaz olarak bu buluşunu saklayıp, diğerlerinden daha fazla iş yapıp daha yüksek ücret almak için bu özel bilgiyi kullanacaktır.⁴⁴⁶ Taylor'un asıl vurgusu işçilerin böyle bir kapasiteye sahip olamayacakları fikri olmakla beraber yönetimin işçilere bakışını özetleyecek şekilde bireysel işçinin geliştireceği herhangi bir yöntemi kişisel kazancına yansıtma isteğinden diğer işçilerle paylaşmayacaklarını belirtmektedir. Öte yandan kendisinden neredeyse yüzyıl kadar sonra dahi işçinin sahip olduğu özel bilgiyi diğer

⁴⁴⁵ Locke, kendi ekibi ile mavi yakalı işçiler üzerine gerçekleştirdiği bir araştırmaya dayanarak, parasal motivasyonun diğer tüm motivasyon araçlarından daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 18. Bu araştırma için Bkz. E. A. Locke v.d. "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance", K. Duncan v.d. (Edt.) **Changes in Working Life içinde**, England: Wiley, 1980, ss. 363-387.

* Örneğin Bkz. Taylor, 2005, s. 77.; "Bu kitapta defalarca bahsedilen, özel olarak dikkat çekilen bir diğer bilimsel araştırma türü de, insanları etkileyen güdülerin incelenmesidir. Başta, bu konunun bilimsel deneylere konu olmayacağı, sadece bireysel gözlem ve yargılarla ilgili olacağı sanılabilir. Bu tür deneylerden elde edilecek kuralların insan organizmasının karmaşık yapısına bağlı olarak, maddi deneylerden çok daha fazla istisnaya konu olacağı da doğrudur. Yine de, insanların büyük bölümüne uygulanacak kurallar kuşkusuz mevcuttur ve dikkatle tanımlandıkları takdirde insanlarla ilgilenmek için çok kıymetli birer kılavuzlardır. Bu kuralların geliştirilmesinde kesin, dikkatle planlanıp yürütülen, yıllarca sürebilen ve bu kitapta bahsedilen diğer kuralların elde edilmesine benzer genel bir yolla deneyler yapılmaktadır."

⁴⁴⁶ Taylor, 2005, s. 67.

işçilerden değil üzerlerindeki sömürüyü arttıracak olan yönetimden saklama davranışı öneri sistemlerinin öne çıkarıldığı T.K.Y. uygulanan işyerlerinde dahi devam etmektedir;

“Zamandan tasarruf sağlayıcı bir şey bulduğumuzda onlara söylememizi istiyorlar. Ancak bir aptal bunu yapar. Çünkü bu bizim için daha çok çalışma, daha çok iş anlamına gelir.”⁴⁴⁷

Ana fikir olarak bilimsel yönetim, önceden belirtildiği üzere 4 esas ilkenin bir kombinasyonu olan kesin bir felsefe içerir. Bu ilkeler; doğru bir bilim geliştirmek, çalışanların bilimsel olarak seçilmesi, işçinin bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi, yönetim ve işçiler arasında yakın dostça bir işbirliği sağlamaktır.⁴⁴⁸

Taylor sanıldığı aksine, işyerinde psikolojik faktörlere gereken önemi vermektedir. En azından İ.K.Y.’nin de gündeminde olduğu üzere değişime tepkilere karşı nasıl davranılması gerektiği yönündeki ifade ve telkinleri bizim bu iddiamızı desteklemektedir. Taylor’a göre; “işçileri etkileyen ilk birkaç değişiklik oldukça yavaş yapılmalı ve başlangıçta işçilerle tek tek ilgilenilmelidir. Tek bir işçi, yeni yöntemden büyük kazançlar elde edileceğine ikna edilene kadar, başka değişikliğe gidilmemelidir.”⁴⁴⁹ İşyeri düzeyinde ve çalışma sürecinde psikolojinin araçsal kullanımına örnek teşkil eden bu ifadeler, insan ilişkileri ekolü öncesi, bilimsel yönetime getirilen en büyük eleştirilerden biri olan insan faktörünü hesaba katmaması ve bireyin herhangi bir üretim aracı gibi kullanılabileceği görüşüyle çelişmektedir.

Taylor, işçilerin ikna edilmesi yaklaşımını eğitim konusunda da sürdürmektedir. Taylor’un sözleriyle; “kesin zaman etütleri sonucu elde edilen bilgiler çok güçlü araçlardır ve bir durumda yönetim ve işçiler arasındaki uyumun artırılmasında kademeli olarak eğitim, yetiştirme ve çalışanlara yeni ve daha iyi iş görme yöntemleri konusunda önderlik yapma yollarıyla kullanılabilirler. Bu yöntemde işçiler eskisine nazaran daha çok çalışmakla birlikte, beraberinde daha yüksek refah getireceğine dair örneklerle ikna edilmelidir.”⁴⁵⁰

⁴⁴⁷ Engin Yıldırım, “Türkiye’deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”, *Toplum ve Bilim*, Sayı 86, Güz 2000, s. 276.

⁴⁴⁸ Taylor, 2005, s. 84.

⁴⁴⁹ Taylor, 2005, s. 85.

⁴⁵⁰ Taylor, 2005, s. 86.

Değişim ve değişime gelecek tepkiler konusunda yöneticilere bu şekilde yol gösteren Taylor, geleneksel ve bir “kurallar yığını andıran” yönetim anlayışından bilimsel yönetime geçişin yaratacağı köklü değişime karşı işçilerden gelecek tepkilerin doğal olduğunu da bilmektedir;

“Şüphesiz, özellikle çalışan kişilerle ilgilenenlerden bazıları birtakım şikâyetler ileri süreceklerdir. Çünkü bilimsel yönetimde işçiden, öncekinin iki katı fazla çalışması istendiğinde kendisi önceki ücretinin iki katını alamamaktadır. Kar paylarıyla ilgilenenlerin şikâyeti ise, bu sistemle işçilerin öncekine nazaran daha fazla ücret almalarıdır. Durum yalın olarak incelendiğinde gerçekten büyük bir adaletsizlik olduğu intibası uyanmaktadır. Mesela başarılı bir pik demir taşıyıcısı eğitim sonucu öncekinden 3,6 kez daha fazla pik demir yüklerken sadece %60’lık bir ücret artışı elde etmektedir. Burada ilk bakışta sadece birbirleriyle ilişki içinde olan iki grup görünmektedir; işçiler ve işverenler. Üçüncü büyük grup ise gözden kaçmaktadır; tüm insanlar yani tüketiciler. Bunlar ilk iki grubun ürünlerini satın alır ve sonuçta hem işverenin karını hem de işçinin ücretini öderler.”⁴⁵¹

Bu bağlamda Taylor’un söz konusu ilkelerine en küçük bir karşı çıkışın *ya da bilimsel yönetimin getirdiği değişime karşı tepkilerin*, sıradan tüketicilere olumsuz yansıtacağı şeklinde bir meşruluk temeli daha vardır.⁴⁵² Nyland ve McLeod Taylor’un bu vurgusunu ele alarak, ana akım yönetim yazınının Taylor’a getirdiği eleştirilere yönelik bir cevap daha vermektedirler ve bu cevap günümüz “tüketici demokrasisi”, “etik tüketim” v.b. popüler uygulamaların köklerinin, Taylor’da ve ardılları ile yakın çevresinin oluşturduğu Taylor topluluğunda merkezi bir yer işgal ettiğini belirtmektedirler.⁴⁵³

Taylor’a göre bilimsel yönetim, özetle, özellikle onu ilk uygulayacak olan işçi ve işverenler için aralarındaki tartışma ve anlaşmazlıkların sebeplerini ortadan kaldıracı rol oynayacaktır. Mükemmel bir günün gerektirdiği çalışmayla ilgili bütün sorunlar, tartışma ve pazarlığın değil, bilimsel araştırmanın konusu olacaktır. Bütün diğer

⁴⁵¹ Taylor, 2005, s. 87. Bu iddia Taylor’un takipçilerinde de görülmektedir. Gantt’ın üretimden “asıl” kazancı tüm insanlığın elde ettiğine dair toplumsal fayda iddiası için Bkz. Wren, 1994, s. 215. Weber de, ekonomik etkinlik kavramından hareket ederek şu saptamayı yapmaktadır; “Ekonominin tanımı öyle bir yoldan yapılmak gerekir ki, kazanç amacına yönelik çağdaş işletmeyi de kucaklasın, çıkış noktası olarak ‘tüketicilerin gereksinimlerini’ ve bunların ‘karşılansını’ değil, tersine ‘yararların’ bir isteğin konusu olduğu, ayrıca bu isteğin asıl olarak girişimlerle [Fürsorge] gerçekleştirilebileceği (bunlar çok düşük düzeyde kalsa ya da yalın bir biçimde geleneklerle saptanmış olsa bile) olgusunu alsın.” Bkz. Max Weber, **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Özer Ozankaya(çev.), Ankara: İmge Kitabevi, 1995, s. 99.

⁴⁵² Harris, 2006, s. 115.

⁴⁵³ Chris Nyland ve Amanda McLeod, “The Scientific Management of the Consumer Interest”, *Business History*, Vol. 49, No. 5, 2007, ss. 717-722. Nyland ve McLeod, Taylor Topluluğunda tüketici aktivizmi üzerine eğilen üç kişiyi öne çıkarmaktadır; bunlar Morris Cooke, Ordway Tead ve Mary van Kleeck’tir.

sebeplerden daha fazla iki grup arasındaki sürekli kişisel ilişkiler, yakın ve dostça işbirliği anlaşmazlık ve tedirginlikleri çözecektir. Çıkarları aynı olan ve aynı hedefe varabilmek için bütün gün beraber çalışan iki kişi için tartışmayı sürdürmek son derece zordur.⁴⁵⁴

Yine bilimsel yönetim uygulamalarıyla üretimde sağlanan bu büyük kazanca bağlı faktörlerden biri olarak, her bir işçi en üst verimlilik noktasına kadar eğitilecek, eski yönetim metotlarında olduğundan çok daha yüksek vasıfta işler öğrenecek, aynı zamanda, önceleri zamanının büyük bölümünü eleştiri, kuşkuyla etrafını gözetleme ve bazen açıkça savaşa geçirirken, artık çevresindeki tüm çalışma ortamı ve işverenlerine karşı dostça davranmaya başlayacaktır. Sistem içindeki çalışmalarda bu doğrudan kazanım, tüm problem için hiç şüphesiz en önemli faktördür.⁴⁵⁵ Taylor'un bu ifadelerine güncel İ.K.Y. yazımında da rahatlıkla rastlanabilir. Taylor'un bilimsel yönetim konusundaki görüşlerini ana hatlarıyla özetledikten sonra Taylor Topluluğunun önde gelen isimlerine ve temel faaliyetlerine kısaca değinmek yerinde olacaktır.

2.1.1.2 Taylor Topluluğu ve Bilimsel Yönetimin Makro Uygulama Örnekleri

Taylor dışındaki bilimsel yönetim uygulamacıları/öncülerinin ortak özelliği “Taylor Topluluğu” (Taylor Society) adlı zamanla büyüyen bir kurum oluşturmalarıdır. Bu çerçevede öncelikle Taylor Topluluğunu, topluluğun öne çıkan üyelerini ve uygulamalarını incelemek gerekmektedir. James M. Dodge, Frank B. Gilbreth, Robert T. Kent, Conrad Lauer, Carl G. Bath, Morris L. Cooke ve H. K. Hathaway düzenli aralıklarına bir araya gelip yönetim üzerine tartışmaya başlamalarıyla temelleri atılan bu toplulukta yer alan öncülerin temel amacı, yönetsel ve diğer sorunların çözümünde mühendis bakış açısı ile hareket etmek ve çözümler getirmektir.* Böylece mühendisliğin sanayideki itibarı da yükselecektir. Topluluk, zamanla bu kişilerin öncülüğünde

⁴⁵⁴ Taylor, 2005, s. 92.

⁴⁵⁵ Taylor, 2005, s. 92.

* Brown, mühendisliğin endüstri ilişkilerine açık yansımalarından ikisine dikkat çekmektedir; 1- Yönetim için insan unsuru şüphesiz mekanik unsurlar kadar gerçektir ve görmezden gelinemez, 2- bununla birlikte, yönetim sistemlerinde insana yaklaşım duygusal değil gerçekçi olmalıdır. Bu iki yansımadan hareketle Brown 1925 gibi erken bir tarihte “mantar gibi çoğalmış olan” personel departmanlarına yönelik bir eleştiri getirmekte ve P.Y. alanında insanlara karşı duygusal yaklaşımının düşüncesizce sonuçlara yol açtığı saptamasını yapmaktadır. Bkz. Percy Brown, “The Work and Aims of the Taylor Society”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 119 Science in Modern Industry, 1925, ss. 134-138.

periyodik bültenler yayınlayan formel bir organizasyona dönüşmüş ve 1911’de “bilimsel yönetimi iletme topluluğu” adını almıştır. 1915’de ölen Frederick W. Taylor’un anısına adını “Taylor Topluluğu” olarak değiştiren bu kurum, New York’ta tam zamanlı çalışan bir yöneticinin bulunduğu bir ofis kurmuştur. Topluluğun temel faaliyetleri arasında ücretli uzmanlar aracılığıyla bilimsel araştırmalar yapmak, üyelerinin farklı deneyimlerini karşılaştırmak, buluşmalar düzenlemek, tartışmalar yürütmek, yayınlar yapmak ve dolaylı yoldan da olsa halkın refahının yükselişine katkıda bulunmak sayılabilir.⁴⁵⁶ Taylor Topluluğu, “yarının işadaminin mühendis düşüncesine sahip olduğuna inanmış olan herkesi üye yapmaya açıktır.”⁴⁵⁷

Bu çerçevede işyeri düzeyinde çeşitli teknikler geliştiren öncülere değinmeden önce Taylor topluluğunun önemli üyelerinden olan, bilimsel yönetim anlayışını mikro düzeyde olduğu kadar makro düzeyde de uygulama imkanı bulan ve daha sonra Uluslararası Çalışma Örgütü (I.L.O.) olarak tanımlanan kuruluşun başkanlığını da yapmış olan Albert Thomas’ı ve uygulamalarını incelemek yerinde olacaktır. Her ne kadar günümüz yönetim düşüncesinde unutulmuş görülse de Thomas bilimsel yönetim düşüncesi içinde oldukça önemli bir yer işgal etmektedir. Thomas’ın yönetim düşüncesindeki önemi, Taylor’un ifade etmekten çekinmediği toplumsal ölçekte bilimsel yönetimi uygulanması fikrini yaşama geçirmiş olmasından olduğu kadar günümüz İ.K.Y. sisteminin en temel vurgularını net biçimde ortaya koymasından da kaynaklanmaktadır.

Fransız sosyalist hareketi içinde de yer almış olan ve bilimsel yönetimi sosyo-ekonomik planlama ile uluslar arası işbirliği çerçevesinde tanımlayan Thomas’ın sistematik çalışmalarını André Citroen, Louis Renault, Edward Filene, Henry Dennison, Lyndall Urwick ve Mary van Kleeck gibi girişimciler ve bilimsel yönetimi destekleyen bilim insanları desteklemişlerdir.⁴⁵⁸

⁴⁵⁶ Brown, 1925, s. 136. Bilimsel yönetimin Sovyetlerdeki temsilcisi Walter Polakov da Ekim 1915’den topluluktan ayrıldığı 1920’lere kadar topluluğun tam üyelerinden biri olmuştur. Bkz. Diana J. Kelly, “Marxist Manager Amidst the Progressives: Walter N. Polakov and the Taylor Society”, *Faculty of Arts – Papers*, 2004, s. 66, <http://works.bepress.com/djkelly/13>, [Erişim Tarihi 10.09.2008]

⁴⁵⁷ Brown, 1925, ss. 137-139.

⁴⁵⁸ Walter-Busch, 2006, s. 212.

1. D. S., Thomas'ın kendisini gösterme fırsatı bulduğu ilk yerdir ve demiryoluyla cepheye asker ve ekipman taşınmasında "Ecole Normale Supérieure" okulundan eski öğrencilerinin de yardımıyla gösterdiği üstün başarı, onun statüsünü Levazım Sekreterliği'ne yükseltmiştir. Thomas aynı zamanda Fransız savaş sanayisinin ihtiyaç duyduğu yüksek işgücü talebini başarıyla yönetmiştir. Fransa'ya 1907'den itibaren nüfuz etmeye başlayan Taylorist pratikleri dikkatle izleyen Thomas, bu harekete karşı Fransız işçileri arasında yükselen anti-Taylorist protestoları dikkatle izlemiş ve Renault'da çıkan 1912-1913 grevlerini hem sendikalar hem de Louis Renault ile görüşerek sonlandırmada etkili olmuştur.⁴⁵⁹

Thomas'ın verimlilik, etkinlik, moral ve işçi refahı üzerine uygulamaya yönelik olarak aldığı notlar, günümüzde İ.K.Y. çerçevesinde dile getirilen çıkar ortaklığı ve katılımcılık iddialarının önemli bölümünü kapsamaktadır. Örneğin; 2 Ağustos 1915: Yüksek işsizlik oranlarımız, endüstriyel organizasyonlarımızın yetersizliğidir ve bunu önlemek için üretim metotları yoğunlaştırılmalıdır, 3-4 Ağustos 1915: Max Lazard* yöneticilere yönelik olarak sendika delegelerinin işgücünün seçimi, iş organizasyonu, v.b. konularda yönetime katılmalarının sorun yaratmayacağını ve sendikaların "ulusal savunmaya katılma istekliliklerini" ana hatları ile anlatan bir sirküler yayınlamalıdır, 2 Eylül 1915: Bir ahlaki yükümlülük olarak tüm işçilerden "iyi çalışma"^{**} talep edilmelidir, 25-26 Eylül 1915: Hükümetin tüm Fransız bilim adamlarına ve eğitilmiş çevrenin tavsiyelerine şiddetle ihtiyacı vardır, 2 Ekim 1915: Endüstriyel hijyenle ilgili sorunlar hala önemli seviyededir, 26 Ekim 1915: Sendikalardan gelen sorular büyük bir özenle cevaplanmalıdır. Sendikalar bize karmaşık işgücü problemlerini çözmede yardımcı olabilirler. 2 Aralık 1915: Bütçe olanakları ölçüsünde hükümet yönetimindeki fabrikalarda işçi temsilciliği kurumu projesi yürürlüğe geçirilmelidir, 3 Aralık 1915: Askeri işçiler arasındaki işe devamsızlık

⁴⁵⁹ Walter-Busch, 2006, s. 214. Thomas'ın çalışmalarını destekleyen André Citroen ile ilişkilerinin de oldukça iyi olduğunu belirtmiştik. Bu ilişkide önemli olan nokta, son yıllarda sıklıkla vurgulanan "akademi ve iş dünyası arasındaki işbirliği"nin 90 yıl kadar önce mevcut olan ve en göz önündeki örneklerinden birisini oluşturmasıdır. Citroen, yönetim konusunda karşılaştığı tüm problemlerden Thomas'ı haberdar etmiş ve onun önerilerini dikkate almıştır. Bu öneriler arasında savaşla kötüleşen çalışma koşulları v.b. nedenlerden dolayı moralleri bozulan işçilere yönelik uygulamaya konulan "işyerine bir kantin açılması" gibi fikirler de mevcuttur. Thomas'a göre kantin örneğinin temel önemi, Citroen için "işçilerini düşünen bir işveren" görüntüsü çizmesidir ve Thomas Citroen gibi işverenler sayesinde işyeri odaklı çatışmadan korkmaya gerek kalmayacaktır. Bu fikirlerini kitlelere ateşli nutuklarla aktaran Thomas, sağ kanatın da (milliyetçilerin) desteğini almıştır. Bkz. Walter-Busch, 2006, s. 216.

* İstihdam ile ilgilenen dönemin Fransa Hükümeti delegesi.

** Daha sıkı çalışma kastediliyor.

oranı telafi edilemeyecek düzeyde yüksektir. Seçilmiş fabrikalarda ustabaşlarını motive edecek ve mükâfatlandırarak daha iyi yollar bulmaya yönelik pratik deneyler yapmalıyız ve 19 Aralık 1915: Sanayicilerimizin tembellik etmelerine asla izin vermemeli, onları pratik deneyimlerden ve yeni üretim tekniklerinden periyodik makalelerle haberdar etmeliyiz.⁴⁶⁰

İleride katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışını barındırması iddiası ile İ.K.Y.'ni ele alacağız. Ancak bu yaklaşımın hem tarihselliğini hem de köklerini dayandırdığı fikri ele almak, mevcut yapıyı değerlendirmede faydalı olacaktır. Renault'un bilimsel yönetimi ilk denemesi ile İngiliz Nusbaumer'in uygulaması arasındaki farka dikkat çeken Thomas, Nusbaumer'in, kadın işçileriyle işbirliğine gittiğini, onları bilgilendirdiğini ve "iyi Taylorizmin" bu tip prosedürleri kapsadığını belirtmekte ve aynı yöntemleri uygulamaya koyan Renault'un başarısızlığının altında her şeyin bürodan tek yönlü olarak organize edilmesinden kaynaklanan "kötü Taylorizmin", işçilerce "yeni bir sömürü bilimi olarak görülmesi" sorununa dikkat çekmektedir. Thomas, Nusbaumer'in yaklaşımının "yönetim barışı için bir anahtar niteliğinde" olduğunu belirtmektedir.⁴⁶¹

Thomas, I.L.O. üyeliği için görüşmeler yapmak üzere A.B.D., Kanada ve Küba'ya gitmiş ancak A.B.D.'nin I.L.O. üyeliğinin Senato'dan geçmemesine oldukça üzülmüştür. Bu gezi kapsamında Henry Ford ile de görüşmüş ve bir Fransız olarak Dreyfus olayından* derinden etkilendiğinden Ford'un bazı anti-Semitik davranışlarını protesto etmiştir. Aslında "açık fikirli" biri olan ancak bu görüşmesi neredeyse bir felaketle sonuçlanan Thomas'ın bu özelliği, Yahudi bir girişimci ve hayırsever olan Edward A. Filene ile görüşmesinin olumlu geçmesini sağlamıştır. Yine Thomas bu gezisi kapsamında, kendisine eşlik eden ve resmi görevi işverenlerin I.L.O. ile olan

⁴⁶⁰ Walter-Busch, 2006, s. 215.

⁴⁶¹ Walter-Busch, 2006, ss. 216-217. Taylorizmin Fransa deneyiminde Renault, başarılı bir örnek oluşturmamıştır. Taylor'a göre, bilimsel yönetim ilkelerini uygulayan bir yönetici olarak Renault'un hataları; deneyimli ve neyi niçin yaptığını bilen çalışanlara kasten karşı çıkması ve bu kişilerden gelen önerileri dinlemeyerek nazik olmayan bir şekilde reddetmesidir. Daniel Nelson, **Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management**, Madison, Wisc.: University of Wisconsin Press, 1980, s. 179'dan Aktaran: Wren, 1994, ss. 202-203. Taylorizm türleri; radikal Taylorizm, demokratik Taylorizm, v.b. Bkz. Walter-Busch, 2006, ss. 227-228.

* Dreyfus olayı olarak bilinen bu olay, 1894 yılında Fransa Genelkurmayı'nda görev yapan Alfred Dreyfus adında yahudi bir askerın vatana ihanet ile suçlanması ve ömür boyu hapis cezasına çarptırılmasıdır. Almanya'ya yardım ve yataklık yaptığı öne sürülen Dreyfus'un suçunun tek kanıtı ise bir mektuptur ve daha sonra bu mektubun sahte olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan Dreyfus'un suçsuzluğu hiçbir zaman yargı onunde teyit edilmemiştir.

ilişkilerini izlemek olan Paul Devinat'a ek bir görev daha vermiş ve Amerikan bilimsel yönetim hareketini yakından izlemesini istemiştir. 1927'de Fransızca, Almanca ve İngilizce olarak 3 dili kullanacak olan Uluslararası Yönetim Enstitüsü'nü (I.M.I.) kurulmuş ve enstitünün yönetim kurulu "20. Yüzyıl Fonu", I.L.O. ve "Uluslararası Bilimsel Yönetim Organizasyonu" (C.I.O.S.) başkanları ile Alman ve İngiliz işverenleri ve sendikaları temsilen beş kişiden oluşturulmuştur.⁴⁶² Bu girişimlerle birlikte, Thomas'a göre bilimsel yönetim artık, zaman ve hareket etütleri, başarıya dayalı prim ödemeleri, psikolojik çalışma araştırmaları v.b. organizasyonu fonksiyonelleştirmeye dönük bir dizi emek tasarruf tedbiri olarak değil, tüm endüstrilerin ve ekonominin sosyo-ekonomik planlama sanatı olarak anlaşılmalıdır.⁴⁶³

Wren, bilimsel yönetimin politik ve ekonomik yapının farklılıklar gösterdiği birçok ülkede yankı bulduğunu belirtmekte ve uygulamaya girdiği noktada ortak olanın; zaman etütleri ve güdüleyici/özendirici teşvikler olduğu tespitini yapmaktadır. Bilimsel yönetim ilkelerini uygulayan ülkeler içinde Sovyetler Birliği ve lideri Lenin'de vardır.⁴⁶⁴ Bilimsel yönetim anlayışının Sovyet deneyiminde, Lenin döneminde öne çıkan isim "Rus Taylor" lakaplı Alexei Gastev, Stalin döneminin uygulamacısı ise Walter N. Polakov'dur. Devrim sonrasında Rusya'ya dönen Gastev, işin bilimsel organizasyonu ile ilgili 20 derginin editörlüğünü üstlenmesine ek olarak, Taylorist nosyon ve tekniklerin uygulanabilmesi için 10 enstitünün idareciliğini yapmıştır. Lenin'in daveti üzerine Rusya'ya gelen Gastev'in çalışmaları, Rusya'da herkes tarafından onaylanmamış ve Kerzhentsev, Ermanskiy, Strumilin, Bogdanov ve Proletkült çevresi v.b. kişi ve kurumların öncülüğünde Komünist Parti içinde uzun

⁴⁶² Walter-Busch, 2006, s. 220. Herhangi bir I.M.I. üyesi 50.000 İsviçre Frangı ya da üzerinde yıllık bağış yaptığında otomatik olarak yönetim kuruluna girebilecektir. 20 Yüzyıl Fonu her yıl kesin olmamakla birlikte 130.000 Frank, I.L.O. düzenli olarak 86.000 Frank, Rockefeller Vakfı kuruluşundan itibaren ilk üç yıl sırasıyla 130.000, 104.000 ve 78.000 Frank ödemiştir. Rockefeller Vakfı'nın I.M.I.'a yardım etme sebebini vakfın resmi sorumlusu Edward Filene şu şekilde açıklamaktadır; "Henüz I.M.I.'nin faaliyetlerini net olarak tanımlayamamış olsak da, Avrupa bilimsel hareketini desteklemekle Amerikanlar Avrupa'nın satın alma gücünü artırarak devrimci sosyal hareketlerin etkinliğini azaltmak istemektedirler. Kesin olmamakla birlikte bu onların tek amacıdır." Bkz. Walter-Busch, 2006, ss. 220-221. Rockefeller'in bu amacının bir diğer çıktısı Mayo yönetimindeki Hawthorne Araştırmalarına verdiği destektir.

⁴⁶³ Walter-Busch, 2006, s. 223.

⁴⁶⁴ Crainer, 2003, s. 45.; Daniel A. Wren, "Scientific Management in the U.S.S.R., with Particular Reference to the Contribution of Walter N. Polakov", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 1980, s. 1. Braverman o dönemde, Sovyetler'in, üretimin geliştirilememesi ve Rus köylülüğünün kökleşmiş geleneklerinin yerine toplumsal emeğin sistematik alışkanlıklarını koyulamaması durumunun bir felaket olarak görüldüğü tespitini yapmaktadır. Bu noktadan bakıldığında Marksistlerin bilimsel teknolojiye, üretim sistemine ve gelişmiş kapitalizmin örgütlü ve düzenli emek süreçlerine duydukları ilgi Braverman'a göre anlaşılabilir bir ilgidir. Bkz. Braverman, 2008, s. 44.

soluklu tartışmalara yol açmıştır. Ancak içinde bulunulan teknik ve ekonomik güçlükler nedeniyle Taylorizmin emek sürecine özümsemesi gerekliliği savunusu ağır basmıştır.⁴⁶⁵ Tartışmalı bir uygulama olan fonksiyonel ustabaşı fikri de, 1920'lerde Alexei Gastev öncülüğünde S.S.C.B.'de de uygulamaya konulmuştur. Ancak Wren ve Bedeian, buradaki amacı, "ülkede ideolojik olarak güvenilebilecek çok az sayıda yöneticinin bulunması" olarak açıklamaktadır.⁴⁶⁶

Fakat Wren'e göre, Taylor'un ve Gilbreth'lerin pek çok konferansa katılmasına, bu konuda yayınlar yapılmasına rağmen bilimsel yönetimin Sovyet uygulaması sınırlı bir etki göstermiştir, bunda da Bolşeviklerin kapitalist metot ve fikirlere karşı (haklı bir) güvensizliklerinin payı büyüktür.* Bilimsel yönetimin yegâne başarılı uygulaması ise Gantt şemasıdır. Gantt'ın öğrencisi olan ve 1929 yılında Stalin'in Sovyetlere bilimsel yönetimi öğretmesi ve ekonomik planlamada yardımcı olması için A.B.D.'den getirdiği 1879 Rusya doğumlu Walter N. Polakov'un 1929-1931 yılları arasındaki çalışmaları Sovyetler Birliği'nde büyük bir övgü ile karşılanmıştır. Sovyetlerin ilk iki beş yıllık planının (1929-1933/1933-1937) başarıya ulaşmasında** Polakov'a ve uygulamalarına önemli pay biçilmektedir. Zira Polakov, Sovyetler Birliği'ne yurt dışından getirilen çeşitli alanlardan yüzlerce teknisyene karşılık (ana dilinin Rusça olmasının işçilerle diyalogunu kuvvetlendirdiği belirtilmektedir) tek yönetim danışmanıdır.⁴⁶⁷ Bilimsel yönetimin temelindeki "farklılaştırılmış ücret ödemesi" ilkesine farklı değerlerdeki emek gücünün ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekçesi ile sahip çıkan Polakov'un uygulamasının Taylor'un bilimsel yönetiminden farkı, bu ödemenin yönetim tarafından işçilere verilen bir "bonus ödemesi" değil,

⁴⁶⁵ Daniel A. Wren ve Arthur G. Bedeian, "The Taylorization of Lenin: Rhetoric or Reality?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 31, No. 3, 2004, ss. 287-291.; Hacer Ansal, "Sovyetler Birliği'nde Emek Süreci", *11. Tez Kitap Dizisi*, Sayı: 12, 1992, ss. 151-154. Gastev'in uygulamaları muhalif kanat içinde önemli bir isim olan Yevgeni Zamyatin'in Türkçeye de çevrilmiş olan "Biz" adlı romanına esin kaynağı olduğu öne sürülmektedir. Bkz. E. A. M. Gale, "The Hawthorne Studies-A Fable for Our Times?", *Q J Med*, 2004, Vol. 91, s. 441.

⁴⁶⁶ Bkz. Wren ve Bedeian, 2004, s. 292. Teknik kadroların yetersizliğine dair Bkz. Yüksel Akkaya, "Subotnikler'den Stahanovistler'e Sovyetler Birliği'nde Emek Süreçleri (Gotha Programı'nın Eleştirisi Versus Anti-Dühring)", **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, 'Küreselleşme'** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008, ss. 294-296.

* Pek çok yazarın yapmakta olduğu gibi Wren de Lenin'in bilimsel yönetime dair Sovyet devrimi öncesinde söylediği "kapitalizmin sofistike sömürü bilimi" ifadesine vurgu yapmakta ve devrim sonrasında da bu yaklaşımın sürdürüğüne işaret etmektedir.

** 5 yıllık planların başarısı konusu biraz tartışmalıdır; Ansal, E. Zaleski'ye dayanarak traktör üretimi dışındaki hedeflerin tutturulmadığına dikkat çekmektedir. Bkz. Ansal, 1992, ss. 154-155. Tıpkı Thomas örneğinde olduğu gibi Polakov ve Gastev'in çalışmalarında da bilimsel yönetim anlayışının işyeri düzeyinde uygulamalarından sektörel ve ulusal düzeyde uygulanmalara geçişinin önü açılmıştır. Bkz. Kelly, 2004, s. 62.

⁴⁶⁷ Wren, 1980, ss. 1-9.

işçilerin kendi emeklerinin sonucunda kazandıkları bir ücret olduğunu belirtmesidir. Zira Polakov'un uygulamasında temel odak kar değil üretim üzerinedir. Bu bağlamda bilimsel yönetim “sosyalizme giden yolu inşa edebilir”.⁴⁶⁸ Polakov'un bu yaklaşımı, S.S.C.B.'de bilimsel yönetimin erken dönem temsilcisi olan Gastev'in uygulamalarından farklılaştığı noktalardan birisidir; zira Gastev'in öncülüğünde işçileri üretim alanında tam disipline çağıran Tüm Rus Sendikaları Merkez Komitesi 13 Nisan 1918'de ücret farklılaşması, parça başına ücret ve Taylorist ikramiye planını kabul etmiştir.⁴⁶⁹

Öte yandan Taylorizmin oluşturmaya çalıştığı ve görünüşte Schmidt ile sınırlı kalan “isteklilikle çalışacak işçi tipi”, daha farklı bir boyutuyla S.S.C.B.'de ortaya çıkmıştır. Lenin'in sosyalist toplumun embriyonlarından biri şeklinde nitelediği Subbotnikler/Şok işçileri ve Stahanovistler olarak adlandırılan bu işçiler, önceleri daha çok ücret elde etme amacı olmaksızın kendi istekleriyle şarkılar ve marşlar söyleyerek daha uzun süre çalışmışlar ve verimlilik açısından o güne kadar varolan tüm değerleri alt üst etmişlerdir.⁴⁷⁰ Örnek vermek gerekirse, harekete adını veren ve “bir model” olan Alexei Stahanov, 1935 yılında kendi ekibinin gerçekleştirdiği işbölümünün yardımıyla 1 çalışma gününde normal miktarın yaklaşık 15 katı olan 102 ton kömür kırarak tarihe geçmiştir. Bunda üretim sürecinin bizzat işçilerce planlanmış ve örgütlenmiş olmasının da payı büyüktür.⁴⁷¹ 31 Ağustos'ta 345 dakikada gerçekleşen ve dünya rekoru olarak duyurulan bu üretim miktarı, 19 Eylül 1935'te yine Stahanov ve ekibince kırılır; yeni düzey 227 tondur. 1936 “Stahanovizm yılı” ilan edildikten sonra pek çok sektörde normal üretim miktarını kat kat aşan üretim miktarları görülmeye ve Stahanov benzeri

⁴⁶⁸ Kelly, 2004, ss. 73-75. Polakov'un bu görüşlerine rağmen Kelly, tıpkı diğer mühendislerde de olduğu gibi Polakov'un da “acımasız mühendis görüşüne” sahip olduğunu belirtmekte ve 1922'ye kadar yapmış olduğu yayınlarında “makinaları daha iyi çalıştırmaya yönelik fikirlerin” görülebileceğini belirtmektedir.

⁴⁶⁹ Ansal, 1992, s. 151.

⁴⁷⁰ Akkaya, “Subotnikler'den Stahanovistler'e ...”, 2008, ss. 286-288. Ayrıca Wren, 1980, s. 8.

⁴⁷¹ Wren ve Bedeian, 2004, ss. 293-294. Akkaya, “Subotnikler'den Stahanovistler'e ...”, 2008, ss. 310-311. Öte yandan bu hareketlere yönelik eleştiriler de getirilmektedir. Örneğin Ansal, Stahanovizmin büyük işçi kitlesi için, rejimin iş hızının artırılmasına, kazançların düşürülmesine, iş güvenliğinin büyük ölçüde göz ardı edilmesine, kendileriyle ayrıcalıklı rekortmen işçiler arasındaki farkın daha da büyümesine dayandırdığı yeni bir saldırı anlamına geldiğini belirtmektedir. Bkz. Ansal, 1992, s. 161.

“kahramanlar” yaygınlaşmaya başlar. Kömür madenciliğinde ise yeni rekortmen 1 Şubat 1936’da 607 ton ile Nikita İzotov’dur.⁴⁷²

Taylorist ilkeleri uygulayan bir diğer ülke Japonya’dır. Japon Kajima Bankası müdürü Yukinori Hoshino’nun 1911’de A.B.D.’yi ziyaret edişi ile başlayan etkileşim, Taylor’un “bilimsel yönetimin ilkeleri” adlı kitabının 1 yıl sonra Japoncaya çevrilmesi ile ilk meyvelerini vermiştir ve ileride değineceğimiz modern yönetimin “tarihi kişiliği” Dr. Deming öncesinde Japon modernleşmesini hızlandırmıştır. Taraflar arasında uyum hedefine ulaşabilmek için, şirket bir aile ruhuna sahipmiş gibi hissettirilmeye çalışılmış ve karşılıklı çıkarlar vurgulanmıştır.⁴⁷³ Bu gelişmeler farklı ülke ve kültürlerde uygulanabilmesi yönüyle Amerikan patentli yönetim tekniklerinin (hem o dönem bilimsel yönetimin hem de günümüzde İ.K.Y.’nin) evrenselliğini destekleyici kanıtlar olarak sunulmaktadır. Hatta Crainer, Taylor’un felsefesinin “o günlerin toplam kalite yönetimi” ya da entelektüel sermayesi gibi olduğunu öne sürmektedir.⁴⁷⁴ Wren ve Greenwood da Taylorist ilkelerle 1910’larda tanışan Japonların, özellikle karşılıklı çıkarlar, işbirliği ve uyum konusunda Taylor’un felsefesini büyük bir istekle kabul ettiklerini belirtmektedirler.⁴⁷⁵

Japonya konusunda erken dönem için öne çıkan bir diğer isim, Yoichi Ueno’dur. “Japon ruhu, Batı yönetimi”^{*} fikrini benimseyen Meiji restorasyonundan etkilenen ve ilk Japon yönetim danışmanı (kozmetik şirketlerinde, tekstil atölyelerinde v.b. üretim alanlarında) kabul edilen Ueno, bilimsel yönetim fikrinin önde gelen isimleriyle Hugo Münsterberg gibi psikologları halka tanıtmak ve bu kişilerin fikirlerini “kamuya mal etmek” amacıyla “Shinri Kenkyo” adlı aylık psikoloji dergisini çıkarmaya

⁴⁷² Kudret Emiroğlu, “Stahanovizm” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006, ss. 816-817.

⁴⁷³ Wren, 1994, ss. 204-205.

⁴⁷⁴ Crainer, 2003, s. 45.

⁴⁷⁵ Wren ve Greenwood, 1998, s. 138.

* Bu düşünce 1868 devrimiyle birlikte Japonya’nın ilk kez Batı çizgilerinde sanayileşmeye yönelik iddialı bir planı uygulayabilecek güçlü bir merkezi yönetime kavuşmasıyla gündeme gelmiştir. Yeni yönetimin bu radikal değişim taahhüdü daha 1868 Nisan’ında “Charter Oath”ın (Sadakat Beyannamesi) bilgi dünyanın neresindeyse peşine düşülmeli ve eski kötü alışkanlıklar bırakılmalıdır aforizmasında kendini göstermiştir. Sanayi gücü Batı kudretinin temeli olarak görüldüğünden, burada temel ilke, Batı tarzının ve personel kullanımının, Japonya’yı mümkün olan en kısa zamanda kendi ayakları üzerinde tutabilecek şekilde kontrollü ve seçici olarak benimsenmesiydi. Bu çerçevede hükümet ve özel kesim, 1870’lerde danışman olarak görev yapmak üzere çok sayıda yabancı uzman mühendis ve yöneticiyle sözleşme yapmıştır. Bkz. Janet E. Hunter, **Modern Japonya’nın Doğuşu 1853’ten Günümüze**, Müfit Günay(çev.), Ankara: İmge Kitabevi, 2002, ss. 157-158. Daha fazla bilgi için bu eserin “Endüstriyel Gelişimin Örüntüsü” adlı 6. bölümüne bakılabilir.

başlamıştır. Ueno'ya göre de, bilimsel yönetimin öne sürdüğü uyum, karşılıklı çıkarlar, işbirliği ve emek ve sermaye arasında gerçekleştirdiği “mantalite devrimi” Japon kültürüyle son derece uyumludur ve üretimdeki etkinlik, hem işçiye hem de işverene hizmet edecektir.⁴⁷⁶

Zaman ve hareket etüdüne dair teorik birikimini, kadın işçilerin çalıştığı dış tozu üreten bir fabrikada test etme imkânı bulan Ueno, günlük üretimi 62 düzine paketten 79 düzine pakete çıkararak verimliliği ya da bizim deyişimizle nispi artı değer düzeyini yükseltmeyi başarmıştır. Ueno elde edilen sonuçları işçilere sabah ve öğleden sonra 2x15 dakikalık mola olarak yansıtmış fakat bununla yetinmeyerek; üretimde azalışa neden olmayacağına duyduğu inançla işgününün 1 saat kısaltılması, kazancın işçilerle paylaşılması ve tüketicilerin yararına ürün fiyatının düşürülmesi gibi fikirlerle üst yönetime gitmiştir. Fakat “eşyanın doğası gereği” bu fikirleri reddedilmiştir.⁴⁷⁷ Bu durum, “kendinde sınıfın tutarlılığını” göstermesi yönüyle önemli olduğu kadar, kapitalist üretim sürecinin temel dinamiklerinden olan ve bilimsel yönetimin karşılıklı çıkarlar düsturunun anlamsızlığını gösteren artı değer unsurunu bir kez daha öne çıkarmış olması açısından da önemlidir.

Drucker'a göre, İkinci Dünya Savaşı sonrası yükselen Japonya, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Singapur gibi ekonomik güçler bu yükselişlerini “Taylor eğitime” borçludurlar. Bu eğitim onlara, hala sanayi öncesi ortamında yaşayan ve dolayısıyla düşük ücretli bir işgücü oluşturan insanları, kısacık bir zamanda dünyanın en üstün kalitede üretimini yapabilecek biçimde eğitime olanağını getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki birkaç on yıllık sürede, Taylor tipi eğitim, ekonomik gelişmenin gerçekten etkin tek motoru olmuştur.⁴⁷⁸ Drucker'ın analizinde eklemeyi unuttuğu hayati önem taşıyan iki nokta ise, bu ülkelerde kapitalist girişime verilen devlet destekleriyle

⁴⁷⁶ Wren ve Greenwood, 1998, ss. 150-151.

⁴⁷⁷ Wren ve Greenwood, 1998, ss. 151-152. Bu örnek ister istemez Smith'in erken dönemde yapmış olduğu bir tespiti getirmektedir. Smith'in tespitinde, ustalar yerine işverenler terimi ikame edildiğinde ve “doğal bir durum” vurgusu dikkate alındığında Ueno'nun yaşadığı hayal kırıklığının nedeni görülebilir. “Emek ücretlerini oldukları kertenin üzerine çıkarmamak için, ustalar, her zaman, her yerde, bir nevi zımnı, fakat sürekli ve bir örnek bir birleşme içindedirler. Bu birliği bozma, her yerde pek kötü gözle görülen bir davranış; komşularına ve benzerlerine sorarsanız, usta için sanki ayıptır. Gerçekte bu birliğin pek kulağımıza geldiği olmaz. Çünkü bu kimsenin farkına varmadığı olağan işlerdendir; hatta denilebilir ki doğal durumdur.” Bkz. Smith, 2006, ss. 72-73.

⁴⁷⁸ Drucker, 1993, s. 59.

bu ülkelerin yükseliş yıllarında sürmekte olan soğuk savaş nedeniyle A.B.D.'nin bölgesel politikalarıdır.

Dünyadaki gelişiminin öncü isimleri ve ana duraklarına uğradıktan sonra yönetim düşüncesinin önde gelen diğer temsilcilerine ve onların çalışmalarına bakmak üzere tekrar bilimsel yönetimin “anavatanı” olan A.B.D.’ye dönmek ve resmin eksik renklerini tamamlamak yerinde olacaktır. Öncüler ve yönetim düşüncesindeki yerleri konusu oldukça tartışmalı ve göreceli bir konudur. Örneğin 1974’de A.B.D.’de yapılan “Yönetim Akademisi” toplantısında Amerikan Posta Servisinin de talebi üzerine son 200 yılda Amerikan işletme ve yönetim düşüncesine katkı yapan isimleri onurlandırmak adına yapılan çalışmada, 71 isim belirlenmiştir. İsimlerin belirlenmesinde önemli bir ayırım olarak kişilerin ölmüş olmaları şart koşulmuştur. İşletme tarihçileri, yönetim tarihçileri ve yönetim akademisinin ilk sıraya yerleştirdiği kişi olan Frederick Winslow Taylor dışında sıralamalar değişmekle beraber, hem akademik hem de iş deneyiminden/uygulamadan olan karışık bir grup oluşturan ortak sekiz kişi; Frederick W. Taylor, Chester I. Barnard, Alfred P. Sloan Jr., Thomas A. Edison, Henry Ford, Joseph Wharton, Elton Mayo ve Frank Gilbreth’dir.⁴⁷⁹

Bu çalışmanın kısıtları içinde görüşlerine yer vererek detaylıca incelediğimiz Taylor, Mayo, Gilbreth v.b. kişiler dışında, tüm örgütlerde ortak olan unsurları; işbirliğine isteklilik, ortak amaç ve iletişim olarak sıralayan Chester Barnard’ın önemi, bir ölçüde *Hawthorne Araştırmalarıyla gözlemlenebilmiş olan* enformel grupların ve bu grupların yarattığı normların şirket için karar alınırken önemli olduğunun ve üretilecek politikada bu grupların dikkate alınmasının elzem olduğunun altını çizmesindedir.⁴⁸⁰ Bu tespite katılan McMahan ve Carr, bir başka noktaya da dikkat çekmektedir. 1938 tarihli “Yöneticinin İşlevleri” adlı kitabında Barnard, hem şirketin çevre ile ilişkisine dair hem de öne sürdüğü dinamik yaklaşım fikriyle günümüzde stratejik yönetim olarak

⁴⁷⁹ Daniel A. Wren ve Robert D. Hay, “Management Historians and Business Historians: Differing Perceptions of Pioneer Contributors”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 1977, ss. 470-475. Söz konusu 71 ismin oluşturulmasında her katılımcıdan önem sırasına göre 10 isim belirlemesi istenmiş ve ilk sıraya koyduğu isim için 10 puan, 2. sıradaki isim için 9 puan... şeklinde bir puanlama sistemine gidilmiştir. Amerikan Posta Servisi, bu isimleri adlarına bir pul serisi basarak “onurlandırmıştır.”

⁴⁸⁰ Wren ve Greenwood, 1998, ss. 166-167. Barnard işbirliğine isteklilik yaratılması için iki yaklaşımı öne çıkarmaktadır. İlk yaklaşım para v.b. maddi teşvikler, ikinci yaklaşım ise, prestij, güç v.b. manevi ve kararlara katılım v.b. ilişkisel teşviklerdir. Yine Barnard’a göre şirket başarıya ulaştıkça işçilerin bununla maddi olarak ilişki kurması ortak amaç düşüncesini güçlendirecektir. Bu bağlamda yanlış anlaşılmalara önlemek adına doğrudan iletişim kanallarının açık olması şirket için hayati önem taşımaktadır. Wren ve Greenwood, 1998, s. 167.

adlandırılan alana dair temellerin oluşmasına somut katkılar sağlamıştır. McMahon ve Carr'a göre Barnard'ın düşüncelerinin stratejik yönetim ve "örgüt-çevre ilişkisi" fikirlerinin gelişimindeki aydınlatıcılığını ayrıca belirtmek gereklidir.⁴⁸¹ Barnard'ın 30'lu yılların sonlarında gerçekleşen bu katkısı, oldukça "yeni", "özgün" ve popüler bir çalışma alanı olan stratejik İ.K.Y.'nin, ne kadar yeni ve özgün olduğunu tartışmalı hale getirmektedir.

Kısaca değinmemiz gereken bir diğer önemli isim ise, kronolojik olarak Taylor'la aynı dönem, felsefi olarak ise "sosyal kişilik" ya da insan ilişkileri ekolü dönemine ait olan Mary Parker Follett'dir. Follett, iki yaklaşımı birlikte ele alma imkânını bulmuş ve çok önceden Hawthorne Araştırmalarının işaret ettiği pek çok sonuca dikkat çekmiştir. Taraflar arası çıkar ortaklığı vurgusu bunlar arasında en çok öne çıkanıdır.⁴⁸² Öte yandan Follett'in kamu yönetimi ve bununla ilişkili alanına ağırlık vermiş olmasının altını çizen Fry ve Thomas, S.S.C.I. indeksini dikkate alarak Follett'in çalışmalarını işletme, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi, disiplinler arası sosyal bilimler ve diğer alanlar olmak üzere 7 genel kategoriye ayırmaktadırlar. Fry ve Thomas, Follett'in çalışmaları üzerine 4 saptama yapmaktadırlar; 1- yönetimin diğer öncülerinden daha az olmakla birlikte Follett'in çalışmaları günümüzde itibarını sürdürmektedir, 2- Follett'in çalışmalarına olan ilgi çeşitli alanlardan ve aynı oranda artmaktadır, 3- Follett'in fikirlerine yapılan atıfların çoğu "örgüt teorisi" üzerinedir ve 4- Follett'in çalışmalarına yapılan atıflarda "çatışma çözümü" konusuna olan ilgide son dönemde bir canlanma gözükmektedir.⁴⁸³

2.1.1.3. Henry L. Gantt ve Morris Cooke

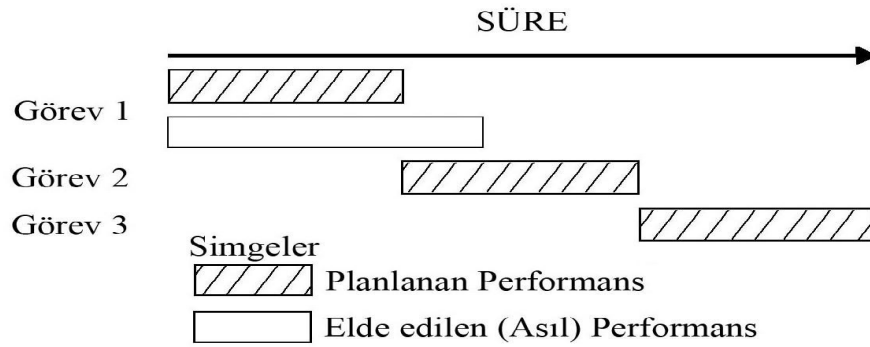
Midvale Çelik fabrikasında Taylor ile birlikte çalışan ve onun "çalışmasının özünü kavrayan" Gantt'ın taraflar arası çıkar ortaklığı ve zenginlik yaratımı konularındaki düşünceleri Taylor ile oldukça benzerdir. İşçiye bonus ödemeleri konusunda farklı bir yol izleyen Gantt, işçileri yeterince motive edemeyen "görevi verilen zamanda tamamlama karşılığında ekstra 5 sent bonus" gibi çeşitli denemelerden

⁴⁸¹ Dave McMahon ve Jon C. Carr, "The Contributions of Chester Barnard to Strategic Management Theory", *Journal of Management History*, Vol. 5, No. 5, 1999, ss. 228-232.

⁴⁸² Wren, 1994, ss. 256-260.

⁴⁸³ Brian R. Fry ve Lotte L. Thomas, "Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of Her Writings", *Journal of Management History*, Vol. 2, No. 2, 1996, ss. 13-14.

sonra en uygun yol olarak bir işin tamamlanma süresinde ya da daha az sürede bitirilmesine göre fazladan saatlik ücret uygulamasını gündemine almış ve uygulamıştır. Örneğin 3 saatlik bir işi tam 3 saatte ya da daha az sürede bitiren bir işçiye dört saatlik ücret verilmesi gibi. Bu uygulamaya, ustabaşını da katarak genişleten Gantt, ustabaşına, işini verilen zamanda doğru şekilde tamamlayan işçi başına 10 sent, eğer tüm işçiler işlerini bu şekilde tamamlarsa işçi başına 15 sentlik bonus sistemini geliştirmiştir. Bu bağlamda Gantt, ustabaşının işçilere doğru yolu öğretip onların niteliklerini ve yeteneklerini arttırmanın da önünü açmıştır.⁴⁸⁴ Gantt'ın nispi artı değeri arttırmaya yönelik güdüleme politikası günümüz İ.K.Y.'nde de verimli kullanılan çalışma süresi konusu çerçevesinde temel odaklardan birini oluşturmaktadır. Bizce iki uygulama arasındaki yegane fark İ.K.Y.'nin kullandığı tekniklerin yeniliği ve özgünlüğü değil, daha kristalize ve rafine bir halde olmasıdır. Aşağıda Wren'in S.S.C.B.'deki yegane başarılı bilimsel yönetim uygulaması addettiği Gantt'ın Şeması'nın basitleştirilmiş bir versiyonu görülmektedir.



Şekil 5: Basitleştirilmiş GANTT Şeması
Kaynak: Wren, 1994, s. 139.

Bizim için önemli olan çalışma zamanı ve ücret arası ilişkidir ancak Gantt şemasının karşıladığı ihtiyaç, üretim sürecinde belirli bir işin zamanında tamamlanmamasına neden olan engelleri saptayıp ortadan kaldırmak olduğu kadar, dolaşım sürecinde de müşteriyi gecikmelerden en kısa zamanda haberdar etme amacını

⁴⁸⁴ Wren, 1994, ss. 134-137.

taşımaktadır. Planlama ve kontrol aşamalarındaki bu “devrim yaratan gelişme”nin sahibi Gantt, A.B.D. Hükümetince madalya ile ödüllendirilmiştir.⁴⁸⁵

Tıpkı Rockefeller ve Mayo gibi 1917 Devriminden etkilenen ve salt kar ile ilgilenen, topluma hizmet konusuna yeteri kadar eğilmeyen şirket liderlerine sosyal sorumluluğun önemini hatırlatan Gantt, iş dünyasının sosyal sorumluluğu benimsemesi gerektiğini aksi halde eninde sonunda toplumun ortak çıkarlar adına duruma müdahale edebileceği tehlikesine işaret etmiştir.⁴⁸⁶

Taylor’un ardılı olabileceğini açıkça belirttiği dört kişiden biri olan Cooke, 1916 yılında kendi danışmanlık firmasını açmış ve tıpkı ileride detaylıca ele alacağımız Gilbreth gibi söz konusu deneyimlerini 1. D. S. boyunca A.B.D. Savaş Departmanı ile paylaşmıştır. Ulusal işçi hareketlerini de yakından takip eden Cooke, başkan Harry S. Truman ve henüz başkan olmadan Theodore Roosevelt ile de New York Elektrik İdaresi v.b. çeşitli alanlarda bilimsel yönetim uygulamalarında yardım ederek yakın ilişkiler kurmuştur.⁴⁸⁷

Cooke da dahil olmak üzere bilimsel yönetimin öncülerinin henüz 1900’lerin başlarında neredeyse 200 civarında işletme yöneticisi ile faaliyetlerini daha etkin hale getirme, ücret yoluyla güdüleme, endüstriyel psikoloji, zaman ve hareket etütleri v.b. konularda görüşmeler yapması yönetim danışmanlığının tarihsel kökenine dair ipuçları vermektedir.⁴⁸⁸ Danışmanlık şirketlerinin kurulmaya başlaması 20. yy başlarına rastlamakla birlikte, bağımsız birer kuruluş olarak önem kazanmaları asıl 1929 Krizi sonrasında gerçekleşmiştir.⁴⁸⁹ Braverman ise danışmanlık şirketlerine yönelik oldukça nettir; “... Bu danışmanlık şirketleri, ifade biçimleri ne olursa olsun, sadece tek bir işleve sahiptir: maliyetleri kırmak, ‘etkinliği arttırmak, verimliliği yükseltmek’.”⁴⁹⁰

⁴⁸⁵ Wren, 1994, ss. 134-139.

⁴⁸⁶ Wren, 1994, ss. 140-141.

⁴⁸⁷ Wren, 1994, s. 153-156.

⁴⁸⁸ Christopher D. McKenna, “The Origins of Modern Management Consulting”, *Business and Economic History*, Vol. 24, No. 1, 1995, ss. 51-52.; Wren, 1994, s. 206.

⁴⁸⁹ McKenna, 1995, ss. 51-54. Danışmanlık firmalarının doğuşu, gelişimi, A.B.D. orientli bilginin dünyaya yayılımı, Taylor ve bilimsel yönetim anlayışının etkisi konularında daha fazla bilgi için McKenna’nın çalışmasına bakılabilir.

⁴⁹⁰ Braverman, 2008, s. 65.

2.1.1.4. Lilian ve Frank Gilbreth

Lilian ve Frank Gilbreth'in yönetim düşüncesindeki yeri ve önemi; Frank'in Taylor'dan bağımsız olarak paralel çalışmasında olduğu kadar, Lilian'ın* 1912 gibi erken bir tarihte Kaliforniya Üniversitesi'ne, eşinin "bilimsel olarak tuğlacılığı incelediği" çalışması ile de ilişki kurarak "Yönetim Psikolojisi" adlı doktora tezini sunmasındadır.⁴⁹¹ Yönetimin psikoloji bilimi ile kurduğu araçsal ilişkinin ilk emarelerinden sayılabilecek olan bu çalışma, hem Taylor'un yakın çevresindeki kişilerden birisi olması bağlamında ana akım yönetim düşüncesinin "Taylor'un psikolojik faktörlerden bir haber olması" iddiasını sorgulatması açısından hem de psikoloji biliminin yönetim ile ilişkisini Hawthorne Araştırmaları ile başlatan geleneğe karşı çıkış için bizim çalışmamız açısından önem taşımaktadır.

Lilian Gilbreth'in çalışmasının yönetim-psikoloji ilişkisinin erken fakat tek örneği olmadığını da belirtmemiz gereklidir. 1912'de Hügo Münsterberg'in "Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik" adlı kitabı Almanca olarak yayınlanmıştır ve Braverman'a göre bu kitabın önemi, ender rastlanacak bir biçimde içinde yapılan tanımlamalardan ve açıktan açığa ifade edilen amaçlarından gelmektedir. Braverman'ın söz konusu eserden aktardığı aşağıdaki açıklama, psikolojinin yönetim tarafından verimlilik amacı için araçsal kullanımı konusunda Hawthorne öncesi bir bulgu niteliğindedir.

"... ticaret hayatının üç temel aracını, ticarete, sanayide ve her türlü ekonomik girişimde önem taşıyan üç amacı ele alıyoruz. Yapmaları gereken işlere en iyi biçimde uymalarını sağlayacak zihinsel niteliklere sahip adamları nasıl bulabileceğimizi soruyoruz; ikinci olarak, her bir adamdan en fazla ve en tatmin edici çıktının elde edilmesini hangi psikolojik koşullar altında temin edebiliriz ve nihayet, insan zihnine ticaretin çıkarları doğrultusunda tam anlamıyla nasıl etkide bulunabiliriz."⁴⁹²

Wren ve Greenwood, Münsterberg'in, Taylor'un fikirlerinden etkilenecek Harvard Üniversitesi bünyesinde bir laboratuvar kurduğunu ve "iş-çalışma psikolojisi" üzerine çalışmaya başlayarak "endüstri psikolojisi" disiplininin doğmasına katkı

* Lilian Gilbreth, alanındaki çeşitli kuruluşlardan almış olduğu madalyalardan ötürü "First Lady of Management" olarak anılmaktadır.

⁴⁹¹ Wren, 1994, ss. 141-143. Braverman Kıta Avrupa'sından aynı tarihli (1912) bir başka esere vurgu yapmaktadır. Bu eser Hügo Münsterberg'in "Psychology and Industrial Efficiency" (Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik) isimli Almanca baskı kitabıdır. 1913'de kitabın İngilizce baskısı da yapılmıştır. Bkz. Braverman, 2008, s. 149.

⁴⁹² Hügo Münsterberg, **Psychology and Industrial Efficiency**, Boston ve New York, 1913, ss. 23-24.'den Aktaran: Braverman, 2008, s. 150.; Wren ve Greenwood, 1998, s. 138.

sağladığını belirtmektedirler. Locke da, Münsterberg'in Amerikan psikologlarının 1. D. S. öncesinde ordu için asker temininde kullandıkları testlere dikkat çeken bu eserine bilimin araçsal kullanımını işaret edercesine atıf yapmaktadır.⁴⁹³

Lilian'ın çalışmasına dönersek, çalışmanın bilimsel yönetim düşüncesi açısından önemi, işçi motivasyonuna önem vermesi ve insan faktörüne bu yönüyle dikkat çekmesinden gelmektedir. Bu bağlamda L. Gilbreth'e göre, yönetimin daha çok iş yerine daha çok insan odaklı olması, sanayide aktif çalışmayla işçilere sağlanacak olan eğitim, işçilerin yeteneklerini daha iyi kullanabilmeleri yönünden önemlidir. Wren ve Greenwood, Lilian Gilbreth'in alana diğer katkıları arasında, bilimsel yönetim ve hareket etüdü tekniklerinin ev işlerine uygulanması, işyeri güvenliği ve sağlığı, yorgunluğun önüne geçilmesi ve zamanın daha aktif kullanımından doğan boş zamanın ya da Gilbreth'e göre "mutluluk dakikaları"nın kullanımı gibi uygulamaları saymaktadırlar. Lilian, General Elektrik Şirketi bünyesinde çalışarak engelliler için ev aletleri tasarımı v.b. yapmış ve ayrıca savaş gazilerinin "mesleki rehabilitasyonu" için bir yasanın geçmesi için de çalışmıştır.⁴⁹⁴ İşçilerin eğitimi, mesleki rehabilitasyona verdiği önem v.b. öğeler dikkate alındığında, modern beşeri sermaye teorisi öncesinde bir yöneticinin bu alana çektiği dikkat ve farkındalık yönüyle önemlidir.

Lilian'ın eşi Frank Gilbreth değinmemiz gereken bir diğer isimdir. Wren ve Greenwood, Frank Gilbreth'in M.I.T. yeterlilik sınavlarını geçmesine rağmen, ailesinin maddi durumunu zorlamamak adına eğitimini yarıda bırakarak dünyanın en eski mesleklerinden sayılan duvarcılığa çıraklıktan başladığını ve başarısını kanıtlandığı bu meslekte, kendi işini kurana kadar devam ettiğini belirtmektedirler.⁴⁹⁵ Gilbreth ve Taylor'un teknikleri arasında belirli bir benzerlik göze çarpmaktadır. Gerçekten de Frank Gilbreth, Taylor'un fabrikalarda yapmış olduğu zaman etütlerini "hareket etüdü" adıyla kendisinin de çalıştığı duvarcılık mesleğinde uygulamış ve yapılacak işe dair oldukça detaylı talimatlar vermiştir. Her iki tarafında çıkarına olduğunu belirttiği "iş geliştirme ve öneri sistemleri" üzerinde çalışan Gilbreth, müşterilere daha kaliteli

⁴⁹³ Bkz. E. A. Locke, 1982, s. 17. Ayrıca Wren, Sovyetler Birliği'nde de tüm endüstriyel sistemi reorganize etmek için Münsterberg ve L. Gilbreth'in çalışmalarını aratmayacak laboratuvarlar kurulduğunu ve bilimsel yönetimle endüstriyel psikoloji üzerine denemeler yapıldığını belirtmekte ve 1921-1924 yıllarında iki bilimsel konferans yapıldığını (All-Russian Scientific Management Conference) eklemektedir. Bkz. Wren, 1980, s. 2.

⁴⁹⁴ Wren ve Greenwood, 1998, s. 146.

⁴⁹⁵ Wren ve Greenwood, 1998, ss. 140-141.

hizmet verme, daha yüksek üretim düzeyini koruma v.b. şekillerde her ay işi geliştirecek en iyi öneriye 10 \$ ödül uygulamasını yürürlüğe koymuştur. Duvarcılık örneğinde olduğu gibi fazla hareketlerin çıkarılmasındaki amaç ise temel olarak bu hareketlerin yaratacağı yorgunluğun önüne geçmek ve hızı arttırmadan verimliliği arttırmaktır.⁴⁹⁶

F. Gilbreth'in sistemi günümüz İ.K.Y. sistemindeki kariyer olgusunun da öncülü sayılabilir. Bir işçi için toplamda üç ayrı pozisyon belirleyen Gilbreth, bunları en son yaptığı ve başkalarına öğretebilecek düzeyde bilgili olduğu halef pozisyonu, şimdi çalışmakta olduğu pozisyon ve gelecekte çalışacağı daha yüksek pozisyon olarak tanımlamaktadır. Gilbreth'e göre bu sistem terfi tabloları ve performans değerlendirme gibi unsurlarla birlikte düzenlenmeli ve işçi kapalı uçlu işlerden uzak tutularak iş yaşamında monotonluğun önüne geçilmelidir.⁴⁹⁷

Gilbreth de tıpkı Taylor gibi tekniğini hemşireler, cerrahlar, sanayi işçileri, golf ve beyzbol oyuncuları gibi farklı alanlarda denemiştir. Örneğin Gilbreth, 13 Mayıs 1913'de oynanan New York Giants ve Philadelphia Phillies arasındaki beyzbol maçında topun atıcı-tutucu ve koşan oyuncu arasındaki zamanlamasını titizlikle ölçmüş ve daha sonra bu ölçümlerinden “askerlere el bombası eğitimi” ve “silah söküp takma eğitimi” verirken yararlanmışır.⁴⁹⁸

Taylor, bir cerraha, seleflerinin tüm bilgilerinin en iyi şekilde kendisine verildiğini ve o güne kadar dünyadaki en yeni bilgileri sunan yöntemlerin ve standart araçların sağlandığının altını çizerek cerrahların almakta oldukları eğitimin, bilimsel yönetim metotlarıyla bir işçiye verilen eğitim ve öğretimin aynısı olduğunu öne sürmüştür. Taylor'a göre “gerçekte olan şey, sürekli geliştirilen bir yardımcı ve eğiticilerin talimatları doğrultusunda belirli bir zihni kapasiteye sahip olan bir işçinin önceden yapmış olduğundan çok daha üstün, ilgi çekici, geliştirici ve karlı bir iş

⁴⁹⁶ Wren, 1994, ss. 144-145.; Wren ve Greenwood, 1998, s. 142.

⁴⁹⁷ Wren, 1994, s. 147. İş yaşamının monotonluğundan başka bilimsel yönetimde yapılan işin monotonluğu konusu oldukça fazla üzerinde durulmuş ve durulmakta olan bir konudur. Psikolojinin bilimsel yönetim anlayışıyla birlikte yönetimde merkezi rolünü almaya başlaması, tam tersi fikirlerin de öne sürülmesine neden olmuştur. Örneğin Lilian Gilbreth, geleneksel yönetim anlayışına kıyasla bilimsel yönetimin getirdiği standardizasyonun işçinin moralini yükselttiği ve “makinenin bir parçası haline gelmesini önlediği”, işe dair bilinmezliğin ortadan kaldırılıp öngörülebilirliğin sağlanması ile korkuların üstesinden gelindiği ve kendine güvenin geliştiği, salt ödül ve ceza içeren bir sistemden işçinin işbirliğini sağlayan bir sisteme geçildiğini öne sürmektedir. Bkz. Wren, 1994, s. 149.

⁴⁹⁸ Wren ve Greenwood, 1998, ss. 143-146.

yapabileceğidir.”⁴⁹⁹ Frank Gilbreth ise konuyu hastanede bilimsel yönetim uygulaması bağlamında ele alarak duvarcılık, pik demir taşıma v.b. işlerden belirli bir formel eğitim gerektiren bir alana reel anlamda taşımıştır.

Taylor’un işaret ettiği gibi cerrahi operasyon ve cerrahlık mesleği üzerine yaptığı zaman ve hareket etütlerinden çıkarımlar yapan Gilbreth, işe öncelikle çok çeşitli sebeplerden ötürü aynı işi yapan araçların standardizasyonu ile başlamıştır. Aletlerde standartlaşmanın gerekli ama tek başına yeterli olmayan koşul olduğuna dikkat çeken Gilbreth, ekipman ve çevre düzenlemesinin de önemine vurgu yapmaktadır. Gilbreth ayrıca, hareket etüdünün sanıldığı aksine cerrahların daha hızlı ameliyat yapmalarını sağlamayacağını ancak hastanın masada kalma süresinin % 10 civarında azalmakla beraber cerraha ve yardımcılara işlerine daha çok odaklanabilecekleri bir zamanı sağlayacağını belirtmektedir.⁵⁰⁰

F. Gilbreth gerçekten de, Taylor’un bilimsel yönetimin ilk uygulandığı alanlar olan bisiklet bilyesi üreten işyerleri, duvarcılık ve hatta golf dışında da uygulanabileceği fikrine katılmaktadır ve onun cerrahlar üzerinden verdiği örnekten hareket ederek hem bilimsel yönetim anlayışının hastane yönetimine katkıları hem de cerrahi v.b. operasyonlardaki uygulamaları üzerine çalışmalar yapmıştır. Hastanelerde gözlemler yapan ve bu anlamda deneyime sahip olduğunu belirten Gilbreth’e göre*, işyerinde karşılaşılan yönetim problemleriyle hastanede karşılaşılan problemler benzerlikler göstermekten öte, aynıdır. Hastaneler için bilimsel yönetim uygulamaları işyeri örneklerinden daha zor gözükse de, doktor, hemşire v.b. hastane personelinin işçilerden daha yüksek eğitim almış oldukları gerçeği uygulamaları daha da kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır.* Hastane işçilerinde vasıfsız işçiler arasında görülen “daha çok çalışmanın daha çok kişiyi işsiz bırakacağı” şeklindeki “yanlış inanış” da geçerli değildir. Doğal

⁴⁹⁹ Taylor, 2005, ss. 81-82.

⁵⁰⁰ Frank B. Gilbreth, “Motion Study in Surgery”, <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 3-5., [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008]. Zaman ve hareket etütlerinde önemli olan, işgünü içinde gerekli ve gereksiz işleri, kaçınılabilir ve kaçınılmaz gecikmeleri saptamaktır. Bkz. Gilbreth, “Motion Study in Surgery”, s. 8.

* Deneyim için Bkz Frank B. Gilbreth, “Motion Study in Surgery”, s. 1.

* Gilbreth, özellikle cerrahların almış oldukları eğitim seviyelerinin yüksekliğini öne çıkararak, cerrahları töhmet altında bırakacak sözler sarf etmiştir. Örneğin, fabrika işçileri v.b. düşük eğitimli işler yapan insanların bilimsel yönetimin getirdiği yeniliklere ve değişime karşı çıkışlarını, anlayamamalarını bir ölçüde normal kabul eden Gilbreth, cerrahların ve yardımcı personelin böyle bir lüksü olmadığını altını çizmekte ve onlara bilimsel yönetim anlayışının toplumda yayılmasında rol biçmektedir. Bkz. “Motion Study in Surgery”, s. 9.

olarak işyerinde geliştirilmiş çözümler (zaman kaybını önleyecek şekilde eğitim verilmesi, standardizasyon, disiplin v.b.) hastaneler için de uygundur. Hastanede gerçekleştirilen cerrahi de dâhil olmak üzere tüm aktivitelerde “en iyi yolu”⁵⁰¹ düzenli şekilde kullanan kişiler oldukça nadirdir. Bu yüzden Gilbreth’e göre ilk iş tüm aktiviteler için “en iyi yolu bulma” olmalıdır. Bu yolu bulmada kullanılacak yöntemler ise, bedensel yorgunluk faktörünü de dikkate alan “zaman ve hareket etütleri”dir.⁵⁰²

Bilimsel yönetimin uygulanmasında “dikkat, ilgi ve eylem” olarak üç aşama belirleyen Gilbreth, cerrahların dikkat ve ilgi konusunda bir eksiklikleri olmadığını, ancak eylem konusunda başarısız olduklarını belirtmekte ve bu başarısızlığın sebebini de kişilerden ziyade, modern hastane yönetim yapılanmasının tümüyle yanlış kurulmuş olmasına bağlamaktadır. Gilbreth’e göre, incelediği hastane yönetimi, eninde sonunda işyeri uygulamalarından gereken şekilde yararlanarak mükemmelleşecektir.⁵⁰³

Gilbreth, etkin çalışacak bir hastane yönetimi için gerekli 5 aşama saymaktadır; 1- planlama ve uygulama aşamaları mutlaka birbirinden ayrılmalıdır, 2- yönetici mutlaka hastanede karşılaşılan tüm durumlar hakkında eğitilmiş ve bilgi sahibi olmalı, böylece ortaya çıkan problemlerin nedenlerini saptayarak elimine edebilmelidir, 3- planlama departmanı; a) işin kim tarafından nerede ve ne zaman yapılacağı, b) nasıl yapılacağı, c) ne kadar süreceği ve maliyeti d) taraflar arası işbirliğinin neden gerekli olduğu açıklanarak istihdam ve gereken iş disiplini ayarlayacak şekilde dört aşamaya ayrılmalıdır, 4- uygulama departmanı da dört aşamaya ayrılmalıdır ve 5- her bir fonksiyonda kişilerin çalışma performanslarını incelemeye dönük bir araştırma yapılmalı ve işe dair hız v.b. kararlar alınırken bu araştırmaya göre yapılandırılmalıdır.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ Taylor’un üzerinde fazlaca durduğu en iyi yol konusu, ebedi bir nitelik taşımaktan ziyade, doğrudan doğruya teknolojiye bağlı olan ve araştırma geliştirme temelinde sürekli olarak yenilenecek bir olgudur. Bkz. Schlosser, 2003, s. 78.

⁵⁰² Frank Gilbreth, “Scientific Management in the Hospital”, <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 1-7, [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008]. Gilbreth, bir hastane yöneticisinin günlük işleyişte gözlem yaparak aynı işi yapmada kullanılan onlarca metot arasından en iyisini saptama ve bir standart belirlemeden ibaret olan başlangıç noktasında dahi mutlak suretle yönetici bir uzmanın direktiflerine ihtiyaç duyacağını da belirtmektedir. Bkz. Gilbreth, “Scientific Management in the Hospital”, ss. 5-6.

⁵⁰³ Gilbreth, “Scientific Management in the Hospital”, s. 10.

⁵⁰⁴ Gilbreth, “Scientific Management in the Hospital”, s. 9.

Süreçteki kayıpların giderilmesine çalışan bir etkinlik uzmanı olan mühendis yönetici gözüyle hastane; çıktısının en az zaman, para ve efor harcayarak geniş kitlelere Lilian Gilbreth'in de kullandığı metaforla “mutluluk dakikaları” vermek olan, “bir mutluluk fabrikası” olarak tanımlanmaktadır. Kullanılan fabrika metaforu ister istemez üretim sürecine dair etkinlik, verimlilik gibi unsurlara çağrışım yapmaktadır. Gilbreth ise bu noktada problemin ilaçlarda ya da cerrahi operasyonlarda değil hastane yönetim sisteminde olduğunu yinelemekte ve ilk can alıcı sorusunu yöneltmektedir; “bir hastanenin asli görevi/amacı nedir?” Bu soruyu “amacımıza ulaşıyor muyuz?” sorusu izlemekte ve cevabın “evet” olduğu varsayıldığında sorgulama düzeyini verimlilik temelinde ekiplere ve bireylere kadar indirmektedir. Gilbreth henüz (1915 yılı A.B.D.'si) hiçbir hastanenin amaçlarını ya da işin nasıl ve neden yapıldığına dair yapılmış net ölçümler için metotları olmadığını, varsa bile topluma arz edilmediğini* belirtmekte ve ölçüm tekniklerinin (zaman ve hareket/mikro hareket etütleri) hastanelerin bilimsel yönetim anlayışı ile idaresinin tıpkı sanayideki gibi olumlu sonuçlarına vurgu yapmaktadır.⁵⁰⁵

2.1.2. HENRİ FAYOL VE KOMUTA-KOORDİNASYON ANLAYIŞI

Bilimsel yönetim anlayışının Kıta Avrupa'sındaki en önemli temsilcisi, Fransa'nın ünlü mühendislik okulu St. Etienne'den 1860 yılında mezun olmuş olan maden mühendisi Henri Fayol'dur. İleride değineceğimiz fonksiyonel ustabaşı ve formel eğitimin gerekliliği gibi bazı noktalarda Taylor ile anlaşmazlığa düşseler de, Fayol'un bilimsel yönetim anlayışına temel katkısının teknik bilgi ile yönetsel yetenek arasındaki ayrımı dikkat çekmesi ve iş idaresinde teknik bilgiden ziyade yönetsel kabiliyete büyük bir önem atfetmesidir. Mezun olur olmaz nerdeyse iflas etmek üzere

* Gilbreth'in hastanenin amaçlarının açıklanmasına dair ifadeleri son yıllarda neredeyse tüm formel kuruluşlarda yaygınlaşan “misyonumuz” ve “vizyonumuz” şeklindeki birbirinin kopyası halindeki İ.K.Y.'nin “göz alıcı” belgelerine yönelik erken bir tespit olarak değerlendirilebilir.

⁵⁰⁵ Frank B. Gilbreth, “Hospital Efficiency From the Standpoint of the Efficiency Expert”, <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 1-4, [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008]. Bu uygulamalar hastanenin tümüne yayıldığında konunun asıl boyutu olan hasta bakım süreci önem kazanmaktadır. Bu noktada hemşirelerin hastalarla karşılıklı ilişki geliştirmeyi merkezine alan duygusal emek perspektifinde, “yeni hemşirelik” (new nursing) mottosu çerçevesinde davranmaları çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bilimsel yönetim uygulamalarının bu alana belki de en önemli etkisi, fiziksel bakımdan ziyade psikolojik ve sosyal bakım anlamında bir düşüğe neden olmasıdır. Hatta duygusal emek uygulamasının kişisel maliyeti olarak “insanların hissettiklerini dinleme kapasitesinin yok olması” gösterilmektedir. Benzeri durum kasık fitiği v.b. hastalara karşı “aciliyeti olan bir hasta değil” görüşünde kendini göstermektedir. Bu konuda Bkz. Lynne Wiggins, “The Conflict Between ‘New Nursing’ and ‘Scientific Management’ as Perceived by Surgical Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 25, 1997, ss. 1116-1122.

olan Commentry-Fourchambault Şirketi'ne giren Fayol, üretim sürecine dair deneyim kazanarak kariyerinde hızla yükselmiştir. Fayol, tüm kariyerini (1888-1918) bu şirkette geçirmiştir. Fayol, yönetim teorisinin eksikliğine dikkat çekmekte ve yönetim için gerekli teoriyi şu şekilde tanımlamaktadır; “ilkeler, kurallar ve metotlar bütünü olmasının yanı sıra denenmiş ve kanıtlanmış genel deneyimi içermelidir.”⁵⁰⁶ Fayol'un bu katkısı kabul edilmekle birlikte, yönetime konu olan organizasyonun büyüklüğü, görevi, hangi endüstride yer aldığı, özel ya da kamuya ait işletme oluşunun hesaba katılmasının teorii geliştirici etki yapacağı da öne sürülmüştür.⁵⁰⁷

Crainer ve pek çok yönetim tarihçisi de 20. yy. başlarına kadar yönetim unsurunun konumu belirsizliğini sürdürdüğü noktasında birleşmektedir. Bu bağlamda, belirli bir tanımının yapılamadığı Anglo-Saxon hâkimiyetinde olan yönetim olgusuna bir Fransız olarak Fayol'un katkısı bir bakıma, başlı başına bağımsız, açık ve net bir yönetim felsefesini ortaya koyması yönüyle oldukça önemlidir. Bu durum pozitivizmin kalesi olan A.B.D.'deki yöneticilerin belki de içselleştirerek ortaya koydukları evrensellik iddiasının, kıta Avrupa'sından olan Fayol tarafından da onaylanması anlamına geldiğinden ayrıca önemlidir. Fayol'un belirttiği temel ilkeler, kendisinin yaptığı gibi bir maden işletmesine de uygulanabilir, bir hastane ya da postaneye de uygulanabilir.⁵⁰⁸

Bugün yönetim alanında kabul gören pek çok ilkenin ve mevcut terminolojinin Fayol'un oluşturduğu kavramsal şemadan geliyor olması gerçeği Fayol'un çalışmasına bugünün gözü ile bakınca özgünlüğünün anlaşılabilmesi gibi bir sorun da ortaya çıkarmaktadır. Pratikte bilinen unsurları kavramsal bir şema haline getirerek açıklamak

⁵⁰⁶ Wren, 1994, ss. 179-184.; ayrıca Bkz. Daniel A. Wren, “Henri Fayol: Learning from Experience”, *Journal of Management History*, Vol. 1, No. 3, 1995, s. 6. Taylor'un işbaşı deneyimiyle öğreniminin aksine formel anlamda yönetim eğitime önem veren Fayol, bu eğitimin önündeki en önemli engelin yönetime dair bir bilimsel teorisinin olmaması saptamasını yapmaktadır. Fayol bir yönetim teorisine duyulan ihtiyacı şu nedenlere bağlamaktadır; 1- yönetim tüm organizasyon tiplerinde ihtiyaç duyulan bir aktivitedir, 2- yönetsel yetenek ve bu yeteneğe duyulan ihtiyaç organizasyonel hiyerarşideki yer yükseldikçe ya da firma ölçeği büyüdükçe daha da önem kazanır, 3- yönetim, öğretilebilir nitelikte bir olgudur. Bkz. Wren, 1994, s. 184. Bu bağlamda Fayol, bir “yönetim ilkeleri” kitabına duyulan ihtiyacı açıkça belirtmektedir. Yapılacak iş, ister ticari, ister sınai, siyasi isterse de dini olsun, hatta isterse savaş veya hayır işlerine ait olsun, orada mutlak bir yönetim görevi vardır ve o görevin hakkıyla yapılabilmesi için bazı ilkelere, yani müspet bazı gerçeklere dayanması gerekir. Bkz. Fayol, 2005, s. 51.

⁵⁰⁷ Wren, 1995, ss. 7-8.

⁵⁰⁸ Crainer, 2003, s. 42.; Derek S. Pugh ve David J. Hickson, “Henri Fayol”, **Writers on Organizations** içinde, England: Penguin Books, 1995, s. 101. Fayol, yönetim üzerine öne sürdüğü 14 temel ilkenin yönetimin evrensel karakteristikleri olduğunu belirtmiştir. Fayol'un döneminde işin uzmanlaşma ile sınırlı olduğu düşünülürse, günümüzde C.E.O.'lara kadar gelen bir yönetim paradigması ortaya koymuş olmanın zorluğu ve de önemi açıktır. Bkz. Crainer, 2003, s. 42.

Fayol'un alana bir diğer katkısıdır. Fayol'un şirketin insan dâhil tüm kaynaklarını üretim hedefleri ve amaçlara ulaşma dâhilinde değerlendirme anlamına gelen planlama ilkesi günümüz İ.K.Y. sisteminde “reaktif değil proaktif olmak” söylemine denk gelmektedir. Fayol da Cooke, Gastev ve Polakov gibi özellikle planlama konusunda ülke yönetiminde rol almıştır.⁵⁰⁹

Çoğunlukla işletmenin verimliliğinin azalmasına sebep olan olaylar ve uyumsuzlukları inceleyen Fayol, kumanda birliği, adalet, bireysel çıkarın genel çıkara uyması, otorite, disiplin, itaat, inisiyatif gibi işletmeleri kurtaracak yönetim ilkelerini bularak defterine not etmekteydi. Fayol'un bütün bilimsel araştırmaları pek tabii sadece karşılıksız bir bilimsel amaç gütmeyip, daha ziyade verimliliğin artırılması amacını taşımaktadır.⁵¹⁰

Fayol'un yönetim prensipleri 1908'de kumanda birliği, emir-komuta zinciri, gücün işlerin yapısına göre aşağıya doğru dağıtılması (sorumluluk alma da bu kapsamda), merkezileşme ya da adem-i merkezileşme, “her şeye bir yer ve her şey kendi yerinde” olmak üzere 5 tanedir ancak bu 5 ilkenin katı olmadığını, esneklikler içerebileceğini belirten Fayol, daha sonra bu ilkeleri genişleterek 14'e çıkarmıştır.⁵¹¹ Bu ilkeler; işbölümü, otorite, disiplin-gözetim, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi, personel ücretleri, merkeziyet, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet-eşitlik, memurlarda istikrar, teşebbüs fikri ve çalışanlar arasında birliktir.⁵¹²

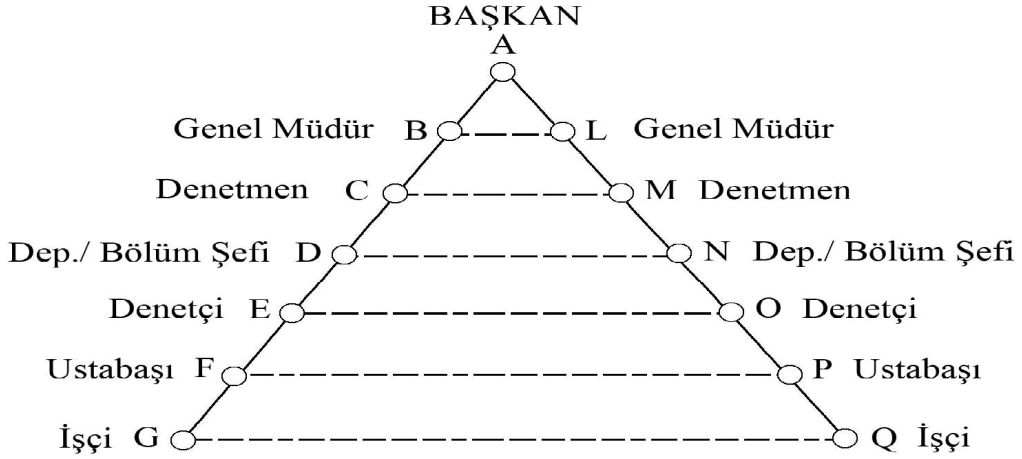
“Kumanda birliği ilkesi” Fayol'un Taylor ile farklı düşündükleri noktalardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bir astın yine sadece bir üstten emir alabileceği konusunda ısrarcı olan Fayol, hiyerarşik yapının işi aksatacak düzeyde iletişimi yavaşlatabileceği durumlarda üstlerin işleyiş hakkında sürekli olarak bilgilendirildikleri takdirde farklı departmanlarda aynı rütbeye sahip olan çalışanlar arası doğrudan iletişim kurulabileceğini eklemektedir. Aşağıda Fayol'un örgütsel hiyerarşi ve iletişim şeması görülmektedir.

⁵⁰⁹ Wren, 1994, ss. 187-189.; Pugh ve Hickson, “Henri Fayol”, 1995, s. 98.

⁵¹⁰ M. Zühtü İnhan, “Fayol Kimdir? Fayolizm Nedir?”, Henri Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim** içinde, Ankara: Adres Yayınları, 2005, ss. x-xi.

⁵¹¹ Wren, 1995, s. 10.

⁵¹² Wren, 1994, ss. 184-185.



Şekil 6: Örgütsel Hiyerarşide Fayol’un Aynı Kademe Çalışanlar Arası “İskelesi”
Kaynak: Wren, 1994, s. 187.

Fayol, Taylor’un fonksiyonel ustabaşı fikrini “iki başı canavar” a yol açacağı gerekçesiyle eleştirmektedir. Taylor’un bu fikri, Fayol’un kendi sözleriyle aşağıda değerlendirilmektedir.

“Taylor’un düşündüğü sistem temelde iki fikre dayanmaktadır. Taylor’a göre, atölye yöneticileri ile ustabaşlarını bir kurmay ile takviye etmek gerekir; kumanda birliği kaldırılmalıdır. Bu iki fikrin birincisi ne kadar makbul ise ikincisi o kadar yanlış ve tehlikelidir. İlk fikirde Taylor, uzmanlık gerektiren çeşitli işlerde, iş başındaki kişiyi derin bir anlayışa sahip olmasına gerek kalmadan vaktinin büyük bir kısmını alacak birçok müdahaleden kurtarmış ve ona kurmay dediğimiz yardımcı heyeti görevlendirmiştir. Bu sistem üzerine dikkati çektiğinden ve onun nasıl yapılacağını belirlediği için Taylor büyük bir hizmet yapmıştır. Öte yandan, Taylor, “hiçbir işçinin iki farklı yöneticinin emri altında çalışamayacağı ilkesine dayanan askeri usuldeki düzenin en sağlam yöntem olduğu hakkındaki kanaat çok güçlüdür” diyerek kumanda birliği ilkesini küçümsemektedir. Bana göre ise, bu ilkeye açıkça karşı çıkan bir işyerinde işler iyi yürümez. Peki bu zıtlık nasıl açıklanabilir? Benim kanaatimce, kumanda birliği ilkesinin hiçbir önemi olmadığı ve bunun hiçbir zararı olmaksızın göz ardı edilebileceği fikrini yaymak tehlikeli olabilir. Yeni ve daha iyi bir ilke bulununcaya kadar eski usulü, yani kumanda birliği ilkesini gözden düşürmememiz gerekir.”⁵¹³

Öte yandan takipçilerinin bu örgüt türüne yönelttikleri iki temel eleştiri; 1- üretim sürecinin uzmanlaşması sonucu beliren bilgi ve yetişkinlik gereksinimlerine yer verilmemesi ve 2- “kurmay” kavramının oluşumuyla birlikte, *geleneksel anlamda*

⁵¹³ Fayol, 2005, ss. 84-86.

esinlenen askeri yapılarda bile bu örgütlenme anlayışından giderek uzaklaşmakta olduğudur.⁵¹⁴

Fayol bir organizasyonun büyüdükçe, yöneticilerin icraattaki paylarının azalacağını buna karşılık, yönetime ilişkin görevlerinin artıp, zorlaşacağını altını çizmektedir. Öyle ki, emirleri altında bulunan örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, çok geçmeden tek bir kişinin gücünün sınırlarını aşacaktır. Zamanla müdürün çevresinde, idari sekreter, teknik sekreter, çeşitli işlerde uzman müşavir, irtibat memuru, koordinatör, danışma heyeti v.s. gibi yardımcıları oluşmaya başlayacaktır.⁵¹⁵ Bu aşamada Fayol bir yöneticinin sahip olması gereken maksimum ast sayısını “normal koşullarda 6’dan az” olarak belirlemiş, bir ustabaşına bağlı işçi sayısının ise “işin zorluğuna göre 20-30 işçi arasında değişebileceğini” belirtmiştir.⁵¹⁶ Gulick ve Urwick de, Fayol ile benzer şekilde her düzey için kişiler arası doğrudan ve çapraz ilişki sayısını permutasyon hesabından yararlanarak hesaplamışlardır ve etkin bir yönetim modelinde bir yöneticinin ideal olarak 4, maksimum ise 5 kişiden sorumlu olması gerektiğinin altını çizmişlerdir.⁵¹⁷

Bu çerçevede Fayol’a göre bir örgütün sosyal ihtiyaçlarını ve sosyal kaynaklarını iyi ve doğru tanımak, sosyal düzenin gereklerindedir. Bu ihtiyaçlarla bu kaynaklar arasında sürekli bir denge bulunmalıdır. İşte bu dengeyi kurmak ve devam ettirmek çok zor bir iştir. Örgüt ne kadar büyük olursa bu zorluk da aynı ölçüde artar. Fakat düzen bir defa bozulduğunda, genel çıkarların özel çıkarlar için feda edilmesi, hırs, adam kayırma, gözdecilik ya da sadece cehalet yüzünden gereksiz yere memuriyetler çoğalır veya gerekli memuriyetlere yeteneksiz kimseler kayırılır. “Herkes bir yer ve herkes kendi yerinde” formülü, devlet işlerinde uygulandığında önemli bir rahatlama sağlar. Bu durum, bütün milletin herkese ve genele karşı sorumluluğu demektir; herkesin ne olacağı düşünülmüş demektir; denge budur. Bütün varlığıyla

⁵¹⁴ Fişek, 2005, s. 195.

⁵¹⁵ Fayol, 2005, s. 87. “Bir işçinin başlıca yeterliliği teknik yeterliliğidir. Yöneticilerde bulunması gereken en önemli nitelik, yönetsel yetenektir. Hiyerarşik yetki düzeyi arttıkça, bu yeteneğin de önemi artar.” Fayol, 2005, s. 12.

⁵¹⁶ Wren, 1994, s. 190. Fayol kimin, hangi işten ne ölçüde sorumlu olduğunu ve birimler arasındaki iletişim yollarını açıkça gösteren bir organizasyon şemasına olan ihtiyaca da dikkat çekmiş ve örnek şemalar hazırlamıştır.

⁵¹⁷ Luther Gulick ve L. Urwick (Edt.), “Chapter X – Relationship in Organization”, *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration, 1937, ss. 183-187.

sosyal problem bundan ibarettir.⁵¹⁸ Zira Fayol'a göre, "bireysel unsurların göz ardı edilmesi mümkün olsaydı, sosyal bir yapı oluşturmak çok kolay olurdu. Örgüt içi uygun olan herhangi bir mevkie, o mevki hakkında bir fikri ve yeterli düzeyde sermayesi bulunan herkes bunu yapabiliirdi; fakat faydalı sosyal bir bünye kurmak için bazı insanları bir araya toplamak ve onlara bir takım görevler yüklemek yeterli değildir. Yapıyı ihtiyaçlara uygun hale getirmek, gerekli niteliklere sahip insanları bularak, herkesi en faydalı olabileceği yere koymak gibi birçok ciddi niteliklere sahip olmak gerekir."⁵¹⁹

İşçi seçimi, değerlendirme ve eğitim konularına şirket açısından yaşamsal önem atfeden Fayol, seçim için harcanan zamanın, kişinin alınacağı pozisyona göre belirlenmesi ve pozisyon yükseldikçe değerlendirme süresinin artması gerektiğine dikkat çekmektedir. "Hem işçi hem de yönetici seçiminde sağlık durumu ve işe fiziki uygunluk, zekilik ve dinç bir zihinsel yapı, ahlaki kalite ve alınacağı görev hakkında bilgi ve sorumluluk sahibi olması gibi unsurlara dikkat edilmelidir."⁵²⁰ Bu iş örgütleri için en önemli ve en zor konulardan birini oluşturur; olumsuz memur atamasından doğacak sonuçlar, genellikle yanlış şekilde seçilen memurun örgütteki mevkisiyle ilişkilidir. Memurun hiyerarşideki derecesi oranında seçme işi zorlaşır. Bir işçinin kıymetini anlamak için birkaç gün ve ekseriya birkaç saat yeterlidir. Fakat bir ustabaşının niteliğini anlayabilmek için haftalar belki de aylar geçmelidir.⁵²¹

Fayol'un çalışan seçimi aşamasına verdiği önem çerçevesinde seçilen yöneticinin bir diğer deyişle, "emir verecek olan" otoritenin sahip olması gereken 8 nitelik öne çıkmaktadır. Bunlar, tüm personel hakkında eksiksiz bilgi sahibi olmak, gereken yetenekte olmayan çalışanları elemek, şirket ve işçileri birbirlerine bağlayan sözleşmeler hakkında bilgi sahibi olmak, iyi bir örnek oluşturmak, düzenli periyotlarla denetim yapmak, baş asistanları kumanda birliği ile ilgili konferanslarda bir araya getirmek, ince detaylara kendini fazla kaptırmamak ve çalışanlar arasında birliği,

⁵¹⁸ Fayol, 2005, s. 46.

⁵¹⁹ Fayol, 2005, ss. 72-73. Fayol'un bu ifadeleri İ.K.Y.'nin seçme ve yerleştirme fonksiyonunu akla getirmekle birlikte; yönetim kademesindekilerin her anlamda ve her zaman bir öngörülebilirlik yaratma çabasında olduklarını da ortaya sermektedir.

⁵²⁰ Wren, 1994, ss. 190-191. Zira Fayol, yönetim kademesi yükseldikçe mühendislik kapsamında teknik niteliklerin değil, yönetim işlevi ve yeteneğine ihtiyaç duyulacağını altını çizmektedir. Bkz. Wren, 1995, s. 9.

⁵²¹ Fayol, 2005, s. 96.

inisiyatif almayı ve sadakati sağlamaktır. Ayrıca otorite sahibi kişi, kendisine bağlı kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi konusuna önem vermeli ve mutlaka kendisine bağlı çalışanların sadakatini sağlamalıdır.⁵²²

Bugün her ikisi de yönetim anlamına gelen “management” ve “administration” arasındaki fark Fayol’un zamanla önemini yitirse de alana bir diğer katkısını oluşturmaktadır. “Management” terimi şirketteki tüm yönetsel alanları/departmanları içeren bir anlama sahipken, “administration” ise yalnızca personel ile ilgilenmektedir.⁵²³

Yönetim ve işgören ayrımının netleştirilmesi diğer klasik yöneticilerde olduğu gibi Fayol’un da temel hedefidir. Örneğin Fayol’a göre, kumanda işi, işletmenin, her birinin üzerine almış olduğu iş kısmına ait görev ve sorumluluğu ayrılmış olan çeşitli yöneticilere dağıtılmıştır. Kumanda mevkiinde bulunacak bir yönetici; emri altındaki bütün memurlar hakkında derin bilgi sahibi olmalı, *ekonomi biliminin araçsal kullanımıyla verimsiz, niteliksiz çalışanları işten çıkarmalı, hukukun araçsal kullanımına işaret eden şekilde idare ettiği örgütü memurlarına bağlayan mukaveleleri bilmeli, psikolojik faktörlerin ve genel olarak psikoloji biliminin araçsal kullanımıyla bizzat kendisi bütün maiyetine iyi örnek olmalı (liderlik), memurlar arasında çalışkanlığın, teşebbüs fikrinin ve sadakatin hâkim olmasını amaçlamalıdır.*⁵²⁴ Burada vurguladığımız araçsal kullanım konusuyla uyumlu bir şekilde Fayol, niteliksiz bir çalışanı işten çıkarmaya dair şöyle bir örnek vermektedir;

“Yüksek bir mevki işgal ediyor, eski bir emektar, herkes tarafından seviliyor, hatırı sayılıyor, vaktiyle örgüte önemli hizmetlerde de bulunmuş olsun. Ancak, çalışma güçleri işlerin yürüyüşünü aksatacak şekilde zayıflatmıştır ve ancak kendisi bunu kabullenip üstüne almıyor olabilir. Bu şahsı aradan çıkarmak gerekir. Çıkarılacak kişinin geçmiş hizmetlerinin hatırası, kendisine karşı olan sevgi, saygı ve bunun her tarafa mutlaka yayılmış olması, sadık ve hatırlı bir arkadaşı derin bir şekilde üzeceği açık bir tedbirin derhal alınmasını geciktirebilir. ... Görev mutlak ve onu maharet ve cesaretle yerine getirmek şarttır. ... Bütün memurların, eğer bu koparılmanın lüzumlu bir işlem olduğuna kanaatleri yoksa rahatları kaçır, gelecekte endişe duymaya başlarlar, gayretleri gevşer. Buna meydan vermemek için, kendilerinde bu işin gerekli olduğu kanaati oluşturulmalıdır.”⁵²⁵ ... Bu gibi ihtimallere karşı, çıkarılacak kişiye verilebilecek bir tazminat, yapılabilecek manevi teklifler ve çıkarılacak kişinin biraz daha

⁵²² Wren, 1994, ss. 191-192.

⁵²³ Wren, 1994, s. 193.

⁵²⁴ Fayol, 2005, ss. 118-119. Vurgular bana ait.

⁵²⁵ Fayol, 2005, ss. 120-121.

faaliyetinin devam edebilmesi için hafif bir hizmete nakledilmesi gibi tedbirler bulunmalıdır.”⁵²⁶

Burada bir yönetici olarak Fayol’un uymaya çalıştığı nihai hedefin, tıpkı günümüzde de olduğu gibi, işletmenin verimliliğini maksimum seviyeye getirme ve bu durumun sürekliliğini sağlama olduğunu ileri sürebiliriz. Aynı zamanda bu durum insan unsurunun bir üretim faktörü olarak görülmesinin bir yansımasıdır. Öte yandan burada kişinin niteliğine dair net bir veri olmamakla birlikte Fayol’un nitelikli olma durumundan anladığı şey’in nitelikli olma değil de, daha az artı değer yaratma olduğu ileri sürülebilir. Söz konusu şahsın işten koparılmasının lüzumlu bir işlem olduğuna dair kanaat oluşturulması, kişiye verilebilecek bir tazminat, yapılabilecek manevi teklifler ve çıkarılacak kişinin biraz daha faaliyetinin devam edebilmesi için hafif bir hizmete nakledilmesi konuları işyeri düzeyinde psikoloji ve hukukun araçsal kullanımına işaret etmektedir.

Şirket yönetiminin temel ilgisi olan verimliliğe ulaşmak hedeflendiğinde, tıpkı Taylor’da olduğu gibi, Fayol’da da israfa karşı açılmış olan savaşa ilgili araştırmalar ön plandadır. Zamandan, malzemedan ve işten tasarruf, bunların israflarını önleme, işi hızlandırma, makineleri ve işçileri doğru kullanmanın yollarını araştırma Fayol’un verimliliği arttırma yöntemleridir. İyi bir iş planı, iyi bir organizasyon, yeri geldiğinde hoşgörülü yönetim, uyuşmazlıkları önleme, etkili ve faydalı kontrol oluşturma yollarını deneysel mantıkla bularak en açık ve sade kurallara bağlayan, bunlara tam anlamıyla bilimsel bir düzen veren Fayol’dur.⁵²⁷

Fayol, Taylor’un işbaşı öğrenimi en geçerli yol olarak addetmesinin aksine, yönetimin bilimselleşmeye çalıştığı bir dönemde, şirketlerin ihtiyaç duyacakları idarecileri yetiştirecek ve onları örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrolü içine alan idari bilgilerle donatacak olan okullara duyulan ihtiyaca dikkat çekmektedir. Yine Fayol, yüksek sivil mühendis okullarının ders programlarında yönetim metotlarının yerinin olmamasının gerçek sebebi olarak, “ilkelerin olmaması”nı ve ilkeler, kurallar olmaksızın hiçbir şeyin öğretiminin de mümkün olmayacağını belirtmektedir.⁵²⁸

⁵²⁶ Fayol, 2005, s. 121.

⁵²⁷ İnhan, “Fayol Kimdir? ...”, Fayol, 2005 içinde, s. xi.

⁵²⁸ Fayol, 2005, s. 18. Fayol, bir takım kişisel yöntemlerin mevcut olduğu ancak kurulu bir düzen mevcut olmadığı için herkesin bu konuda kendisinin en iyi yöntemlere sahip olduğunu sandığını belirtmektedir. Bu yüzden orduda,

Aşağıdaki paragraf Fayol'un bu konudaki düşüncelerini özetlemektedir;

“Bunlar okulda öğretilmiyor. Alaydan yetişenlerin okulsuz bilgilerinin hüküm sürdüğü işyerlerinde öğretiliyorlar. Böylece, idari niteliğin genellikle noksan oluşunun sebebi de pekala anlaşılacaktır. Bence, tecrübenin verdiği bilgileri bir düzen altına almanın ve herkes için elverişli bir şekle koymanın zamanı artık çoktan gelmiştir.”⁵²⁹

Bu ifadeleriyle uyumlu bir şekilde Fayol, nitelikli bir emek piyasası yaratma ihtiyacına dikkat çekmektedir. Fayol'a göre, “işveren yetenekli olanları keşfetmeli, çalışmalarını teşvik etmeli, girişkenleri ve yeni öğrenenleri korumalı, onlara kolaylık göstermeli, gayret ve başarı gösterenleri ödüllendirmeli, kısaca sürekli bir fayda sağlamalıdır. Böylelikle çok güzel bir çalışan kitlesi meydana getirilmiş olur.” Hangi seviyede olursa olsun, örgüt içinde bu şekilde hazırlanan bir memur, kendisine verilen işi, başka bir yerden alınan bir işçiden dahi yapacaktır.⁵³⁰

Fayol'un İ.K.Y. kariyer ve eğitim süreçlerini andıracak şekilde bu konuya önem vermesinin nedeni o dönem sanayinin gelişme ve yoğunlaşmasının bir çıktısı olarak yönetilecek büyük işlerin çoğalmış olması ancak “bunları yönetmeye muktedir büyük adamların kıtlığıdır.” Bu bağlamda teknikte, ticaretle, maliyede v.s. çalışacak iyi bir memurun, tabiatın kendiliğinden yetiştirdiği bir yaratık olmayıp yetiştirilmesi gerektiği, yetiştirilmesinin ise, genellikle uzun ve zahmetli çabalar gerektirdiğine değinen Fayol, bu zahmetlere önce aile, sonra okul, sonra işyeri ve hükümetin katlandığını vurgulamaktadır.⁵³¹ Fayol'un vurguladığı zahmetler literatürde beşeri sermaye yatırım süreci olarak değerlendirilmektedir. Fayol'un dolaylı yoldan da olsa beşeri sermaye vurgusu, doğal kaynak kıtlığına rağmen nitelikli insanlarla “yapılabilecek şeyler” ifadesini içeren aşağıdaki paragrafta daha net görülebilir;

“Zekalarındaki berraklık, genişlik ve muhakemelerindeki derinlik ve isabet sayesinde büyük işler yönetmeye, yenilerini yaratmaya ve Fransa'yı doğal kaynaklarının zayıflığına rağmen yüksek dehalarıyla teknoloji ve endüstriyel bilimlerde ilerlemenin en üstüne çıkarmayı başarmış insanımızın başarısı birkaç yıldan beri dikkat edilecek derecede azalmıştır. ... Benim kanaatime göre, bu durumun sebebi, tali tahsil planlarında değil, sınaî yoğunlaşmada ve yüksek teknik

sanayide, ailede ve hükümette, hep aynı ilkenin etkisiyle birbirine en muhalif yöntemleri bir arada görmek mümkündür. Fayol, ortada belli bir kural, yani tayin edilmiş ilkeler ve yöntemler, kısaca, genel bir tecrübeden geçerek kontrol edilmiş usullerin bulunduğu takdirde durumun bambaşka olacağını vurgulamaktadır.

⁵²⁹ Fayol, 2005, ss. 94-95.

⁵³⁰ Fayol, 2005, s. 116.

⁵³¹ Fayol, 2005, s. 99.

eğitimin yanlış anlaşılıp, yanlış uygulanmasında aranmalıdır. ... Bence, yüksek teknik eğitimi, endüstrinin bugünkü yoğunlaşmasının gösterdiği ihtiyacı karşılayacak şekilde yeniden düzenlemek gerekir. ... Örneğin birçok mühendisin mezun olduğu Paris'teki Saint Etienne madencilik sivil mühendislik okulunda okutulan ders planlarının incelenmesiyle, oralarda hüküm süren fikrin ne olduğu anlaşılabilir. Derslerin tümünün teknikten ibaret olduğu rahatlıkla ileri sürülebilir. Ne yönetim ne ticaret ne de maliyeye dair ders yoktur. Bir parça güvenlik dersi ile birlikte muhasebeye ait ders çok azdır, genel kültür dersinin ise son sınıflar üzerindeki etkisi sınırlıdır. Bedeni ve manevi özellikler hiç ortada yoktur.”⁵³²

Fayol'a göre mühendislik eğitiminde önemli bir ağırlığa sahip olan matematik derslerinde aşırıya kaçılmakta ve insan ne kadar matematik bilirse işleri yönetmeye o kadar yetenekli olacağı ve matematik bilgisinin her bilgiden daha çok muhakeme fikrini düzeltereği sanılmaktadır. Fayol bu fikirlerin “memlekete zarar veren hatalı fikirler” olduğunu belirtmekte ve bunlara karşı mücadele edilmesi gerekliliğini savunur. Fayol'a göre; “bu dersler yerine öğrenilecek birçok başka şeyler vardır” ve sanayi, kafaları ve vücutları sağlam genç mühendislere muhtaçtır.⁵³³

Fayol'un alanında uzmanlaşmış yönetici kıtlığı vurgusu, sayılan işlerle ilgilenecek kişilere ilk kez o dönemde ihtiyaç duyulması olarak algılanmamalıdır. Fayol'un vurgusunun özgünlüğü büyük imalathanelerin sayısının hızla artışına karşılık bu artışın gerektirdiği gerekli yönetici talebinin rasyonel ve formel şekilde karşılanamamasındadır. Zira Hem Taylor öncesi girişimci/yöneticilerin varlığı hem de daha öncesinde Smith'in bu konu için özellikle yöneticinin alacağı ücret üzerine görüşleri “yönetici sınıfın modern iktisattaki ilk izleri” olması nedeniyle ilgi çekicidir;

“Mal mevcudu karlarının, belki, ayrı bir emek türünün, yani teftiş ve yönetim işinin ücretlerine verilmiş bir başka da olduğu düşünülebilir. Ama bunlar ücretlerden bambaşka olup, büsbütün ayrı ilkelere göre düzenlenir; var oldu varsayılan bu teftiş ve yönetim işinin miktarı, güçlüğü becerisi ile bu ücretler arasında hiçbir oran bulunmaz. ... Büyük fabrikaların çoğunda, bu çeşit iş hemen toptan bir başkâtime emanet olunur. Bu teftiş ve yönetim işinin ne değerinde olduğunu, onun ücretleri gereği gibi belli eder. Gerçi bu ücretler saptanırken, çoğu zaman yalnız başkâtin emeğine, zekâ derecesine bakılmayıp, işinin gerektirdiği güven de göz önünde tutulur. Ama bu ücretlerle

⁵³² Fayol, 2005, ss. 98-100.

⁵³³ Fayol, 2005, s. 103.

başkâtibin yönetimine baktığı sermaye arasında düzgün bir oran yoktur. Sermayenin sahibine gelince; o, böylelikle hemen bütün işi başından attığı halde, yine, karları ile sermayesi arasında düzgün bir oran bulunmasını bekler.”⁵³⁴

Bu tespitimizden sonra bizce, özellikle işe alım sürecinde aktif rol oynayan, “işletmelerde çalışan personelin niteliklerini oluşturan çeşitli yeteneklerin önem düzeylerini” ele alan Fayol, ilk sıraya sağlık, güç-kuvvet, vücut yapısı gibi özellikleri kapsayan “fiziki niteliği” yerleştirmiştir. Daha sonra sırasıyla, anlama ve öğrenme kabiliyeti, yargılama, düşünsel kuvvet ve incelik gibi unsurları kapsayan “zihinsel nitelik”, çalışma, azim, sorumluluklara karşı cesaret, teşebbüs fikri, sadakat unsurlarını kapsayan “manevi nitelik”, uğraştığı işe özgü olmayan çeşitli “genel bilgiler”, ister teknik, ister ticari, ister mali, ister yönetsel olsun, özel olarak çalıştığı işe ait “uzmanlık bilgileri” ve son olarak “insanın meydana gelen olaylardan kendine çıkardığı derslerin bıraktığı izler” olarak tanımladığı işlerde kazanılan deneyim sonucu elde edilen bilgiler nam-ı diğer “tecrübe”nin önemini belirtmiştir.⁵³⁵

İstihdam ilişkisinin temel noktası olan ücret konusunda ise Fayol, çalışana verilecek ücretin ölçüsünün tespit edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu çerçevede; hayat pahalılığı, işçi azlığı veya çokluğu, işlerin genel durumu, işletmenin iktisadi durumu gibi ne patronun iradesine, ne de çalışanların kıymetine bağlı olmayan şartlarla, sonra memurun değerine ve kabul edilen ödeme tarzı dikkate alınacaktır.⁵³⁶ Önce genel durumun daha sonra işletmenin özeli ve kişinin niteliğinin dikkate alındığı görülen Fayol’un yönteminde, ödemede genellikle şu noktalar aranmaktadır; hakça bir ücret temin etmek, çalışanı motive etmenin yanı sıra, faydalı çalışmalarını ödüllendirmek ve “makul sınırlar üzerinde fazla ödeme yapmamak”. Öte yandan Fayol, buradaki makul sınırların neye denk geldiği ve makul sınırları belirlemede tarafların karşılıklı etki güçlerine ise değinmemeyi tercih etmiş, ancak ödeme çeşitli uygulama örnekleri vermekten de çekinmemiştir;

“İşçilere uygulanan yevmiye hesabıyla ödeme, iş hesabıyla ödeme ve parça başı ödeme gibi usullerin yanı sıra; prim, kar ortaklığı, bedelen yardım, terfî v.s. gibi önemli bir takım araçlarla karma sistemler de

⁵³⁴ Smith, 2006, s. 53.

⁵³⁵ Fayol, 2005, s. 9.

⁵³⁶ Fayol, 2005, s. 32.

oluşturulabilir. Küçük bir yevmiye zammı, aylık bir para, yıllık ikramiye en fazla hak edene dağıtılan hisse senetleri bu kapsamdadır. Bunların arasında kar payına ortak olmak bile söz konusudur. Yalnız primi hak etmek için bazı şartlar vardır. Mesela, sene içinde hiçbir grev olmaması, işe devam edilmeyen günlerin belli bir sayıyı geçmemesi gibi. Maden işçisinin ücreti içinde, kar payına iştirak bu gibi işçilerle patronu arasında tartışılmadan oluşturulmuş bir yöntemdir. İşçiler, kendilerine bedavadan patronlarınca verilen bu hediye reddetmediler. Endüstriyel işletmeler için verimli geçen bir dönem sayesinde işçilerin yıllık ücretleri prim hesabı yüzünden bir hayli artmıştır. Fakat zor yıllarda ne olacak? Herhalde henüz yeni bir yöntem olduğundan bu formül hakkında şimdilik bir hüküm vermek mümkün değildir. Şurası muhakkak ki, konunun kesin çözümü bu değildir.”⁵³⁷

İ.K.Y. ile birlikte yeni gelişmeler şeklinde lanse edilen çeşitli katılımcılık v.b. pratiklerin temellerini hem Fayol hem de diğer bilimsel yönetim öncülerinde görmekteyiz. Ayrıca Fayol'un bu yöntemi nihai sonuç olarak benimsememiş görünmesinden de etkilenen İ.K.Y. sistemi, işçilerin maksimum verimlilikte çalışmalarını sağlamakta, ücret v.b. ekonomik faktörlerden daha çok psikolojik faktörleri kullanmaktadır.

Yönetim literatüründe piyasanın bir savaş ortamı gibi tasvir edilmesi olgusuna değinmiştik. Taylor ve Fayol'da da şirket/işletme ve onun bulunduğu ortam sık sık bir savaş ortamı gibi tasvir edilmekte ve çalışanlar arasındaki uyumun hayati önemine vurgu yapılmaktadır. Bu noktada amaç “örgüt çıkarının maksimize edilmesi” ve stabilitesi olarak öne çıkmakta, ancak insan unsuru buna riayet etmesi gereken ve edebilecek bir nesne konumuna indirgenmektedir.

Özellikle başmühendis yardımcısı olduğu sıralarda başarılı olabilmek için, Fayol, emrindekileri verimli kullanmak onların kendisine itaat etmesini sağlamak, açık emirler vermek, herkesin görevini net bir şekilde belirlemek gibi birçok sorunla karşı karşıya kalmıştır. Öte yandan tıpkı Taylor ve ardıllarında da olduğu gibi karşılaştığı vakaların verimliliği arttıracak veya azaltacak nitelikteki önemli noktalarını hemen kaydeden Fayol, 18 yıllık madencilik hayatı boyunca eskiden bilmediği ve eğitimini

⁵³⁷ Fayol, 2005, ss. 33-35.; “Hiç olmazsa şimdilik, sermaye ile emek arasındaki ihtilafları yatıştırmak için ücret ödemenin bu tarzına ümit bağlanamayacağı fikrindeyim. İnsanlara şimdiye kadar görelî bir huzur ve sükun sağlamış başka çözümler mevcuttur ve bunlar henüz etkilerini kaybetmemiştir. Bu yöntemleri inceleyip uygulayarak faydalı hale getirmek yöneticiye ait bir görevdir.” Fayol, 2005, s. 39.

almadığı bir takım yönetim ilkelerini bir araya getirmeye başlamıştır.⁵³⁸

Fayol'un Taylor ile değinmemiz gereken bir diğer farkı belki de A.B.D. ve Kıta Avrupasındaki yaklaşım farklılıklarından da etkilenmiş olan “sendikalara bakıştır.” Taylor'un görüşü, bilimsel yönetimin etkin şekilde uygulandığı işyerlerinde sendikalara ihtiyaç kalmayacağı şeklindeyken, Fayol, sendikaları yönetimin muhatap olabileceği şekilde işçileri örgütleyen kurumlar olarak görmekte ve bu durumun yarattığı avantajlara dikkat çekmektedir;

“1860'da gördüğüm ağır sanayi işçileri, bağısız, düzensiz, toz gibi dağınık haldeydiler. Sendika sayesinde bu kişiler düzenli bir topluluk haline geldiler, işverenlerle karşı karşıya pazarlığa oturdular. Yine aynı tarihlerde büyük işletmeler arasında müthiş bir rekabet hüküm sürmekteydi. Bu rekabet gittikçe nezaketli ilişkilere dönüştü ve ortak çıkarların çoğu tatlılıkla halledildi. Fikirler ve tutumlar üzerinde şimdiden büyük değişikliklere sebep olan bu değişim, yeni bir dönemin başlangıcıdır. Örgütlerde de yöneticilerin bu gidişatı hesaba katması gerekir.”⁵³⁹

Fayol'a göre, iyi bir iş planı oluşturacak yöneticinin; insan kullanma sanatını bilmesi, çok faal olması, az çok manevi cesarete sahip, görevlerinde istikrar kazanmış, örgütün meşgul olduğu iş üzerinde az çok yetkisi olan ve tecrübeli bir kişi olması gerekir.⁵⁴⁰ Ayrıca görülecek işler ne kadar çok, ne kadar geniş ve ne kadar karışık olursa, o düzeyde fikir gücüne ihtiyaç duyulacağından üst yöneticide bulunması gereken kapsamlı vizyon ve fikir inceliğine, ustabaşının önemsiz düzeyde ve işçinin ise ondan daha aşağı derecede ihtiyacı olacaktır. Ancak sanayi örgütlerinde, dereceleri ne olursa olsun, çalışanların hepsinden düzen, doğruluk ve sadakat beklenir. Teşebbüs fikri herkes için değerli bir niteliktir. Fakat mevkiinin yüksekliği oranında kıymeti artar. Bunlar üst düzey yöneticilerde aranan özelliklerin en önemlileri arasında sayılabilir.⁵⁴¹

Fayol'a göre, güç ve yetkiyi kullanmanın, ceza ve ödül vermek gibi bir de yaptırımı olmalıdır. İyi hareketleri teşvik etmek ve olumsuz davranışları yasaklamak genel çıkarlar için şarttır.* Liderlikle ilgili güncel yayınlarda rastlanılan mottolara örnek

⁵³⁸ İnhan, “Fayol Kimdir? ...”, Fayol, 2005 içinde, s. viii.

⁵³⁹ Fayol, 2005, s. 51.

⁵⁴⁰ Fayol, 2005, ss. 61-62.

⁵⁴¹ Fayol, 2005, ss. 93-94.

* “Disiplin kavramı; itaat, devamlılık, çalışkanlık, hal ve hareket düzgünlüğü ve işletme ile çalışanları arasında mevcut sözleşme hükümlerine uygun olarak ortaya çıkan saygının gözle görünür işaretlerinden ibarettir.” Fayol, 2005, s. 27. Burada hukuki sözleşmeye yapılan vurgu çalışmamız açısından önemlidir.

teşkil edecek şekilde Fayol, iyi bir yöneticinin sorumluluğu hem kendisinin taşıyacağını hem de etrafına bizzat cesaret yayacağını belirtmektedir.⁵⁴² Fayol disiplini doğrudan etkileyen unsurlar arasında iş sözleşmelerinin yeterince açık ve net olmamasına özel olarak dikkat çekmektedir;

“Fransız işçilerinin iyi idare ve kumanda edildikleri zaman pek itaatli, hatta sadık olduklarını daima görmüşümdür. Disiplin üzerinde etkili olan etkenler arasında sözleşmeleri (çalışma tüzükleri) saymak gerekir. Bunlar açık ve mümkün olduğu kadar her iki tarafı tatmin edecek şekilde düzenlenmelidir. Bu da zor bir iştir. Son zamanlarda Fransa’da olsun, başka yerlerde olsun, milli hayatı tehlikeye düşüren madenciler, demiryolcular veya memur grevleri bunun açık bir delilidir ve hepsinin de sebebi ihtilafli sözleşmeler veya kusurlu nizamnamelerdir.”⁵⁴³

Burada Fayol’un vurguladığı çalışma tüzüklerinin açıklığıyla ilgili olan husus, Taylor’un da aynı şekilde önem verdiği ve bilimsel yönetimi bir kurallar yığını görünümündeki geleneksel yönetim anlayışından farklı kılan unsurdur. Yine Fayol, cezaların seçimi ve derecesinin belirlenmesinde, yöneticilerin çok tecrübeli ve ince görüşlü olmalarının önemli olduğunun altını çizmekte; kınama, uyarı, para cezası, işten uzaklaştırma, derece indirilmesi ve işten çıkarma gibi cezalardan hangisinin uygulanmasının doğru olacağına büyük dikkatle beraber şahsın ve çevrenin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.⁵⁴⁴

2.1.3. WEBER’İN KATKISI: PROTESTAN ETİĞİ, BÜROKRASİ VE OTORİTE

Taylor ve Fayol gibi mühendislikten ya da uygulamadan gelmek yerine bir sosyal bilimci olan Weber, geliştirdiği kuramında ilk olarak; iş yönetimi, finansman, fiyatlandırma gibi unsurları incelemekte, daha sonra iktisat, siyaset, din ve teknolojiyi etkileşim anlayışı içerisinde ele almakta ve son olarak da; ekonominin etki ve biçimlendirme gücü üzerinde durmaktadır. Weber’in çalışmaları ve bu çalışmalar çerçevesinde üretilen kavramlar dört ana nokta bağlamında incelenebilir. Bunlar; devlet ve şiddet arasındaki ilişki, tahakküm ve meşruiyet etkileşimi (ki burada çok bilinen meşruiyet tipolojisi oluşmuştur), siyasal partilerin çözümlenmesi ve örgüt sosyolojisinin

⁵⁴² Fayol, 2005, ss. 25-26.

⁵⁴³ Fayol, 2005, ss. 27-28.

⁵⁴⁴ Fayol, 2005, s. 28.

çıkışında bulunan bürokrasidir.⁵⁴⁵ Weber'e göre örgüt (betrieb), sürekli bir amaca dönük belli bir eylem sistemidir. Bir "işletme/işletme örgütü" (betriebsverband) ise yine belli amaçlar doğrultusunda idari bir ekiple faaliyet gösteren sosyal ilişkiler bütünüdür.⁵⁴⁶

Weber'e göre kapitalizm, amacı en fazla kar yapmak olan, aracı işin ve üretimin rasyonel örgütlenmesi olan işletmelerin varlığı ile tanımlanır. ... Kapitalisti tanımlayan şey, kazanç isteğini sınırlamaması ve üretim isteğini de sınırsız kılacak biçimde daha çok biriktirme isteği ile harekete geçmesidir.⁵⁴⁷ Bu bağlamda Weber'in dikkat çektiği önemli noktalardan birisi, kapitalizmin gevşek bir tanımlamayla salt bir para kazanma tarzı olarak açıklandığında, bütün uygar toplumlarla birlikte Çin, Hindistan ve Akdeniz'deki antik toplumların da özelliği olacağıdır. Weber'e göre kapitalist toplumsal formasyonun sosyolojik açıklaması, salt ekonomik faktörlerin önemini kabul etmenin yanı sıra, toplumsal davranış ve eylem biçimleriyle ona özgü olan rasyonalizm/akılcılık biçimlerini de saptamaktadır ve Hindistan'da ya da Çin'de görülmeyen, Protestan ideolojisine bağlı olan kapitalizmin ruhunu oluşturan şey, eylemdeki motivasyon yapısıdır.⁵⁴⁸

Batı dışındaki uygarlıklarda pek çok kapitalist olgu varsa da, Batı kapitalizminin özgün nitelikleri olan kar arayışı ile rasyonel çalışma disiplininin bileşimi tarih boyunca bir kez ortaya çıkmış, Batı tipi kapitalizm dışında hiçbir yerde gelişmemiştir. Bu bakımdan Weber, batıdan başka hiçbir yerde görülmeyen, batı tarihinin kendine özgü akışını açıklayabilecek, kendisi de dinsel inançlarla belirlenen çalışmaya karşı özel bir tutumun hangi ölçüde ayrımsal olgu olduğunu sormuştur ki, bu sorgulama Max Weber'in düşüncesinde temel yer tutar.⁵⁴⁹

⁵⁴⁵ M. Atilla Arıcıoğlu, "Weber ve Düşünce Dünyası", Max Weber, **Bürokrasi ve Otorite** içinde, H. Bahadır Akın(çev.), Ankara: Adres Yayınları, 2005 ss. 2-5.

⁵⁴⁶ Weber, 2005, s. 27. Ayrıca Bkz. Weber, 1995, ss. 177-179.

⁵⁴⁷ Weber, 2005, s. 9. Kazanmak, insan yaşamının bir amacıdır, yoksa maddi yaşam gereksinimlerini karşılayacak araç değildir. Bu ihtirassız duyguların bütünüyle, "doğal" diyebileceğimiz olgulara anlamsız dönüşümü, kapitalizmin, açık ve o kadar da mutlak temel bir ilkesidir. Bkz. Weber, 1997, s. 47.

⁵⁴⁸ Alan Swingewood, **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, Osman Akınhay(çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998, ss. 184-186. Kar elde etmek için "rasyonel biçimde çalışmak" ve karı harcamamak kapitalizmin gelişmesi için zorunlu bir davranıştır, çünkü bu, tüketilmeyen karın sürekli olarak yeniden yatırılması ile aynı anlama gelir. Protestan ahlak tezi, aynı zamanda bir iktisadi sistem olarak modern kapitalizmin nedenlerine ilişkin tartışmaya yapılmış bir katkı olarak görülebilir de, Weber'in rasyonel ve aynı zamanda rutin, gündelik bir dünyanın ortaya çıkışıyla ilgili olduğu göz önüne alındığında, bu tezi modern kültürün kökenleri ve ayırt ediciliğine ilişkin bir inceleme alanı olarak görmek daha isabetli olacaktır. Bkz. Arıcıoğlu, "Weber ve ...", Weber, 2005 içinde, s. 17.

⁵⁴⁹ Arıcıoğlu, "Weber ve ...", Weber, 2005 içinde, ss. 14-15.

Öyleyse kapitalizmin ruhu metodolojik bir kavram; “tarihsel gerçeklikten alınmış olan tek tek parçaları bir araya getirip... kavramsal bir formülasyon, bizi ilgilendiren en iyi bakış açısını oluşturan” bir soyutlamadır ve bu haliyle, yaşama karşı rasyonelleştirici bir tutumla, borçların ve kredilerin geri ödenmesinde titizlik, çalışkanlık, ölçülülük, zaman, aylıklık yapmama, tüketimde tutumlu olma v.b. gibi davranış kalıplarında ifade edilmiştir. Kapitalizmin ruhu toplumsal bir etiktir; çileci Protestanlıkla ve onunla bağlı olan, Püritenler ve Calvinistler gibi dinsel mezheplerle yakından ilişkilendirilen bir tutumlar ve davranışlar yapısıdır.⁵⁵⁰

Çağdaş ussal kapitalizmin hesaplanabilir teknik iş araçlarına gereksinimi olduğu gibi, hesaplanabilir bir hukuka ve biçimsel kurallarla işleyen bir işletmeye de gereksinimi vardır.⁵⁵¹ Weber’in hesaplanabilir bir hukuka duyulan ihtiyaç şeklinde vurguladığı konu, şirketlerin kuruluş aşamasında ve varlığını sürdürdükçe belirli bir yasal düzenleme altında bulunma zorunluluğudur ancak bizce aynı ilişki araçsallık temelinde şirket ve çalışanlar arasında da kurulmaya ve kullanılmaya müsaittir.

Weber, kapitalizm ile kapitalizm öncesi dönemi ayırmada ayraç olarak sabit bir iş alanında ussal sermaye kullanımını dikkate aldığı kadar yaşamsal önemde olan “ussal bir kapitalist emek örgütünün” olması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Weber, yine, çağdaş kapitalizmin insan emeğinin üretkenliğini ve onun yoğunluğunu arttırarak, işe girdiği her yerde, kapitalizm öncesi ekonomik emeğin yönlendirici eğiliminin sonsuz derecede inatçı bir karşı koyuş ile karşılaştığını belirtmektedir.⁵⁵²

Her türlü para kazanma eğilimini, kapitalizmin ruhu olarak adlandırmayı uygun bulmayan Weber, yine de ussal bir iş örgütü çerçevesinde kapitalizmi kazanç uğraşısı ile özdeş tutmaktadır; zira sürekli akılcı, kapitalist işletmenin peşinde, hep yenilenen kazancın peşinde, “verimlilik” peşindedir. Böyle olmak zorundadır. Weber’e göre,

⁵⁵⁰ Weber, 1997, ss. 47-53’den aktaran, Swingewood, 1998, s. 187. “Sermaye sahipleri ve işverenler, hatta işçi sınıfının eğitim görmüş yüksek tabakası, özellikle çağdaş işkollarında yüksek düzeyde teknik ya da ticari eğitim görmüş personel, Protestan özelliklere sahiptir. ... Ekonomik işlevlere katılma bazen sermaye sahibi olmayı, bazen de pahalı bir eğitimden geçmiş olmayı, bazen her ikisini de öngörür. ... Katolikler kendi zanaat kollarını korumada daha güçlü bir eğilim gösterirler ve sıklıkla usta olurlar, buna karşılık Protestanlar yüksek uzman işçi basamaklarını ve yönetici kadrolarını doldurmak için fabrikalara akın ederler.” Bkz. Weber, 1997, ss. 30-34.

⁵⁵¹ Weber, 1997, ss. 23-24. Weber burada bahsettiği ussallığın Batı tipi bir ussallık olduğunu belirtmekte ve Wallerstein’in de dikkat çektiği üzere, farklı insanlar ve/veya farklı bakış açılarına göre ussallığın ya da us dışılığın değişebileceğini eklemektedir. Bkz. Weber, 1997, ss. 24-25.

⁵⁵² Weber, 1997, s. 53.

bütün bir ekonomik sistemin kapitalist düzeni içinde verimliliğe ulaşma imkânı taşımayan bir işletme batmaya mahkûmdur.⁵⁵³ “Kapitalizmin ruhu” tanımlamasının yönetim “bilimi” açısından önemi, hem bu ruha dolayısıyla Protestan etiğine uygun davranacak yöneticiler, hem de “sıkı çalışacak olan işçilerin” birlikte varlığından kaynaklanmaktadır. Weber’in şu sözleri bu görüşümüzü desteklemektedir;

“... doğal olarak iddia edilebilir ki, *bugünkü* kapitalizm için bu ahlaki eylem ilkesinin* bireysel taşıyıcıları tarafından yani çağdaş kapitalist işletmenin işvereni ya da işçi tarafından bilinçli olarak kabul edilmesi, kapitalizmin daha sonraki varlığının bir koşuludur. Bugünkü kapitalist ekonomik düzen bireylerin içine doğdukları ve en azından birey olarak içinde yaşamaları gereken ve değişmez bir barınak veren uçsuz bucaksız bir evrendir. ... alışveriş ilişkileri içinde oldukları sürece, onları ticari ilişkilerin kurallarına uymaya zorlar. Kendini bu kurallara uydurmak istemeyen işçi nasıl işsiz olarak sokağa atılırsa, aynı şekilde bu kurallara karşı eylemde bulunan fabrika sahibi de ekonomik yaşamın dışına itilir. Ekonomik yaşamı idaresi altına alan bugünkü kapitalizm, ekonomik özneleri -işveren ve işçileri- eğitir ve ekonomik dayanıklılığına göre seçime tabi tutar.”⁵⁵⁴

Weber’in Protestan etiği yaklaşımıyla uyumlu bir şekilde Smith, her yerde, sermaye ile gelir arasındaki oranın, çalışma ile tembellik arasındaki oranı düzenlediğini öne sürmektedir. Smith’e göre,

“Sermayenin ağır bastığı yerde çalışma; gelirin ağır bastığı yerde, aylıklık egemen olur. ... Sermayeler tutumlulukla artar, israf ve idaresizlikle azalır. Bir kimse, gelirinden arttırdığını sermayesine ekler; bunu ya kendisi, daha çok sayıda üretken işçi beslemekte kullanır ya da bir faiz karşılığı, yani karlardan bir pay karşılığı ödünç vererek, bir başkasını aynı şeyi yapacak duruma sokar. Kişinin sermayesi, yalnızca yıllık gelirinden veya yıllık kazançlarından arttırdığı ile çoğaltılabileceği gibi, oluştuğu bireylerin tümü demek olan bir topluluğun sermayesi de ancak o şekilde çoğaltılabilir.”⁵⁵⁵

⁵⁵³ Weber, 1997, s. 17. Geleceği düşünerek/hesaplayarak şimdi hareket etme konusunda Weber, dini inanç ve işletme arasında bir benzerlik kurmaktadır. “Nasıl ekonomik yaşamda o andaki zevkler peşinde koşma eğilimi, gelecek için ihtimam üzerine kurulu olan “işletmenin” ussal bütünlüğüne ters düşerse, aynı şekilde dini yaşam alanında da, büyük ölçüde durum böyledir.” Bkz. Weber, 1997, s. 122.

* “Meslek ödevi” kastediliyor.

⁵⁵⁴ Weber, 1997, s. 48. Kurallara uymayan işçilerin sokağa atılacağı ibaresinin geçerliliğini koruduğu kadar, kurallara aykırı eylemde bulunan bir fabrika sahibine rastlamak “eşyanın tabiatı gereği” oldukça zordur. Sanayi kapitalizminin yakın tarihine bakıldığında Weber belki de Robert Owen örneğine atıf yapmaktadır. Zira Owen’in sanayici olarak kazandığı paraları, “New Lanark Deneyi”ndeki gibi düşüncelerini uygulayabilmek uğruna harcamaktan çekinmemesi ve servetinin büyük kısmını bu yolda kaybetmesi oldukça bilindik bir örnektir.

⁵⁵⁵ Smith, 2006, s. 366. Smith’in bu görüşüyle uyumlu biçimde Weber, Calvin’den şu sözleri aktarmaktadır; “‘Halk’ yani işçi ve zanaatkarlar kitlesi, fakir kaldıkları sürece, Tanrı’ya bağlı kalırlar. Hollandalılar (Pieter de la Court ve başkaları) bu görüşü laikleştirmişleridir. İnsanlar, zorunlu oldukları zaman çalışırlar. Kapitalist ekonominin önde gelen düşüncelerinden birinin bu şekilde dile gelmesi, daha sonraları zamanın düşük ücret ‘üretimi’ kuramlarına girdi.” Bkz. Weber, 1997, ss. 155-156.

Smith ve Weber'in tutumluluk konusuna yaklaşımları da benzerdir; Smith'e göre tutumluluk, "amacı üretken işçilerin beslenmesi olan ödeneği arttırarak, emekleri, üzerine harcanan nesnenin değerine değer katan işçilerin sayısını arttırmaya vesile olur. ... Fazladan bir miktar emeği harekete geçirir. Bu da, yıllık ürünün değerini arttırır. ... Tutumlu bir adam, her yıl arttırdığı ile o yıl veya ertesi yıl, fazladan bir miktar üretken işçiye geçim sağlar; üstelik halk için bir yoksullar yurdu kuran adam gibi, bütün ilerisi için, bir o kadar üretken işçi beslemek üzere, sanki sürekli bir ödenek tahsis etmiş olur. ... Bazı kişilerin israfı başka kimselerin tutumluluğu ile karşılanmasa, her müsrifin davranışı, çalışkanın emeğiyle tembeli besleyerek hem kendisini yoksul düşürmeye hem ülkeyi fakirleştirmeye sebep olur."⁵⁵⁶

Weber'in kapitalist üretim mantığının ardında yer alan Protestan etiği kavramının işçi ve işverenler için yansımalarını değerlendirdikten sonra, yine Protestan etiğini veri kabul ederek teorisinin yönetim anlayışı için önem taşıyan bürokrasi kısmını ele alabiliriz. Weber'e göre gelişmiş bürokratik yapının diğer örgüt tiplerinden farkı; doğruluk, hız, netlik, dosya bilgisi, süreklilik, ölçülülük, birlik ve sıkı ast-üst ilişkisidir. ... Görevliler kişisel olarak özgür olup, yalnızca kişisel olmayan bürokratik yükümlülükleri çerçevesinde otoriteye tabidirler. Bu anlamda Weber'e göre modern toplumun geleceği bürokratikleşmeye aittir.⁵⁵⁷ Öte yandan Weber'in deyimiyle "işletme örgütü" söz konusu olduğunda Weber için öngörülebilirliğin önemi tıpkı Taylor ve Fayol'da vurgulandığı gibidir. Bunu muhasebe hesaplarına vermiş olduğu önemde görebiliriz;

"Her anamalcı işletmenin, mal olarak muhasebe yapmayla sürekli olarak ilgilendiğine kuşku yoktur. Örneğin belli bir dokuma tezgahı ve belli nitelikte iplik söz konusu olsun: makinelerin verimliliği, havanın nemi, kömür tüketme oranı, yağlama gideri, v.b. öbür ilgili veriler eşliğinde, işçi başına saatte ortalama üretilen ürünün ne olduğunu ve böylece de tek tek her işçinin birim süre başına ürettiği ürün tutarını belirlemektir söz konusu olan."⁵⁵⁸

Weber'in yönetim düşüncesindeki önemi; hem Taylor ve Fayol ile örtüşen net görev tanımına v.b. verdiği önemle bürokrasiye verdiği merkezi yerden, hem de

⁵⁵⁶ Smith, 2006, ss. 366-368.

⁵⁵⁷ Swingewood, 1998, ss. 227-228.

⁵⁵⁸ Weber, 1995, s. 155.

günümüz İ.K.Y. sisteminin sıklıkla öne çıkarılan “kurumu” olan liderliği “karizma”* çerçevesinde ele almış olmasından kaynaklanmaktadır. Taylor ve Fayol’un düşüncelerinin görünüşte gözden düş(ürül)müş olması gibi Weber’in ideal tip olarak vurguladığı bürokrasi de gözden düşmüş gözükse de karizma çerçevesinde vücut bulan liderlik olgusu yönetim düşüncesinde özellikle de İ.K.Y.’nde halen merkezi bir yer işgal etmektedir. Bu bağlamda Taylor ve Fayol ile birlikte Weber’i de yönetim-insan ilişkisi üzerinden ana hatları ile değerlendirmek yerinde olacaktır.

Büyük organizasyonların nasıl daha fonksiyonel şekilde işletilebileceği sorusunun cevabı olarak Weber, normatif bir model olarak bürokrasiyi göstermektedir. Rasyonel-meşru, geleneksel ve karizmatik otorite şeklinde 3 çeşit otorite tanımlayan Weber, bürokrasiye temel olarak *Taylor v.d.’de de öne çıkan* “rasyonel”-yasal otoriteyi göstermektedir. Bunun nedenlerini ise şöyle sıralamaktadır; 1- yönetimde devamlılığın temelini sağlama, 2- yönetime seçilen kişinin seçim kriterlerinin yeterlilik ve görevi yerine getirebilme gibi akılcı nedenlere dayandırılması, 3- meşru olarak otoriteyi sağlayacak bir lider olması, 4- net biçimde tanımlanmış, dikkatlice sınırlandırılmış ve tek amacı organizasyonun hedeflerine ulaşması olan bir otorite. Bürokrasi teorisi ile Weber’in hedeflediği, adam kayırmaya değil yeteneğe dayalı bir sistemi getirmektir. Weber’in yapmaya çalıştığı şey, mükemmelleştirmek değil sistematize etmektir. Bürokrasi etkinliğe ulaşma yolunda insanın yerine kuralın ikame edildiği ayrıntılı bir projedir.⁵⁵⁹ Taylor ve Fayol’da da görüldüğü gibi etkinlik Weber’de de merkezi önemdedir.

Bürokratik görevli istihdamıyla oluşan saf tür, yasal otoritede, adaylar teknik nitelik ölçüsüne göre seçilirler. En rasyonel durumda bu nitelik sınavla test edilir ya da

* “‘Karizma’ kavramı, bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun doğüstü, insanüstü ya da en azından bazı istisnai güçlere ya da niteliklere sahip sayılmasına yol açan belli bir nitelik anlamında kullanılacaktır. Bunlar sıradan insanların ulaşamadığı ancak kutsal, ilahi kökenleri olan ya da örnek oluşturan özelliklerdir ve bir kişi, bu özellikler temelinde lider sayılır. ... Önemli olan tek şey, söz konusu bireyin karizmatik güce konu olanlar ve “izleyiciler” ya da “tarafhtarlarca” gerçekte nasıl görüldüğüdür. Karizmatik gücün geçerliliği için belirleyici olan şey, güce bağımlı olanların kabulüdür.” Bkz. Weber, 2005, ss. 75-76. Psikolojik olarak bu “tanıma”, söz konusu niteliğin sahibine karşı, coşku, umut ya da umutsuzluktan kaynaklanan tam bir kişisel adanma manasına gelir. Ancak eğer uzun süre başarı gösteremezse ve her şeyden önemlisi, eğer yönetimi altındakilere herhangi bir yarar sağlamıyorsa, karizmatik güç ortadan kalkar. “İlahi hediye” (seçilmişlik) kavramının gerçek karizmatik anlamı budur. Bkz. Weber, 2005, ss. 76-77.

⁵⁵⁹ Wren, 1994, ss. 194-197. Weber’in geleneksel otoriteyi tercih etmemesinde, liderin yeterlilik ilkesine göre seçilmemesi ve geçmişteki geleneklere bağlı kalan bir yönetim anlayışını sürdürecektir olması birlikte etkili olmuştur. Karizmatik otoritenin sorunu ise, akılcılığı sekteye uğrattığı şekilde mistik olması ve duygularıyla hareket etmesidir. Bkz. Wren, 1994, s. 196.

teknik eğitim sahibi olduğunu gösteren bir diploma ile güvenceye alınır veya her iki yola birden başvurulur. Yani memurlar seçimle gelmez, atanırlar. Terfi, üstlerin yargısına bağlı olarak gerçekleşir. Görevin yapılışı bakımından katı ve sistematik bir disiplin ve denetime tabidir.⁵⁶⁰ Weber'in bürokrasi teorisi çerçevesinde diplomalar ve sınavlara dayalı bürokratik işe alma yöntemi ve terfilerin evrensel ölçüleri, herkesin yasalar önünde eşitliğini savunan ideal demokrasi ile uyum içerisindedir. Öte yandan, yüksek öğretim diplomaları için ısrar etmek, dolaylı olarak böyle belgelerin gerektirdiği uzun çalışmaların yapıldığını gösteren materyallere sahip olanların lehine bir durum yaratacaktır.⁵⁶¹

Weber'in bürokrasiyi bu şekilde öne çıkarmasının nedeni, modern toplumda idari fonksiyonun büyüklükle belirleniyor olması ve dev yapıların idare edilmesinin, küçük kümelerdeki kişiselleşmiş ilişkilerin idaresinden köklü biçimde farklı oluşudur. Bu anlamda, yönetim, eğitilmiş ve deneyimli kişilerin karmaşık görevlerin yerine getirilmesinde teknik üstünlüklerini kullanmaları gibi bir sonuç doğurarak genişlemektedir. ... Bürokratik yönetim, bireyi, rasyonel, uzmanlaşmış bir işbölümüne ve toplumsal yaşamın tüm alanlarının giderek rasyonelleşmesine tabi kılarken, modern bir ekonominin omurgasını oluşturan, ileri derecede uzmanlaşmış işbölümünün kaçınılmaz biçimde daha fazla bürokratikleşmeyi getireceğini ileri sürmekteydi ve Weber bu süreci bir yanıyla da "serfliğin yeni demir kafesi" ile insani özü boşaltılmış, "büyüsü bozulmuş" bir dünya şeklinde tanımlamaktaydı. Weber'in karizmatik lidere yaptığı vurgunun önemi tam da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Zira bürokratikleşmedeki bu içkin eğilimler, ancak ve ancak mülksüz kitleleri modern toplumda birleştirmeyi başaran, olağanüstü yeteneklere sahip güçlü bir kişiliğin ortaya çıkmasıyla kontrol altına alınabilecektir.⁵⁶²

Sosyolojik bakımdan ise Weber için önemli olan tek soru şudur; bir kuruluşun mensupları ne zaman, hangi amaçlarla, hangi sınırlar içinde veya muhtemelen hangi özel şartlarda (mesela Tanrıların onayını kazanmak ya da seçmenlerin rızasını elde

⁵⁶⁰ Weber, 2005, s. 46.

⁵⁶¹ H. H. Gerth ve C. Wright Mills (Edt.), **From Max Weber: Essays in Sociology**, 1961, ss. 221-224'den Aktaran: Nicos P. Mouzelis, **Örgüt ve Bürokrasi**, H Bahadır Akın (çev.), Konya: Çizgi Kitabevi, 2003, ss. 24-25.

⁵⁶² Swingewood, 1998, ss. 223-228. Bürokratik örgütlenmenin sonucu olan rasyonelleşmiş etkinlik, insanlığın ekonomik, teknolojik ve politik açıdan gelişmesini sağlamış, ancak bu ilerleme de bir bedel ödenerek, "insan ruhunun parçalanması", öznenin insani özünün boşaltılması pahasına gerçekleşmiştir. Swingewood, 1998, s. 228.

etmek, v.s.) yöneticinin emirlerine uyacaktır ve dahası, bu durumda hangi şartlar altında yönetici ekibin ve kurumun eylemi, düzen oluştururken, özellikle de yeni bir düzen kurarken bu üst otoritenin kurallarına göre yürütülecektir.⁵⁶³ Bu noktada otorite olgusunu ve otorite kavramına içkin güç v.b. olguları kısaca ele almak yerinde olacaktır.

Weber, bir yönetici ekibinin varlığının, müessesenin her zaman bir ölçüye kadar bir egemenlik temelinde koordine edilmiş olduğu anlamına geldiğini belirtmektedir. Ancak kavram izafidir. Sıradan egemenlik temelli kuruluş, aynı zamanda idari bir kuruluştur. Kuruluşun niteliği yönetimin uygulanma biçimi, personelin karakteri, kuruluşun otoritesinin geçerli olduğu alanın genişliği v.b. pek çok faktör tarafından belirlenir. Yönetimin uygulanma biçimiyle personelin karakteri çok geniş ölçüde, otoritenin nasıl meşrulaştığına bağlıdır.⁵⁶⁴

Otorite, duygusuz bir alışkanlıktan amaç açısından rasyonel olmakla farklılaşan en saf değerlendirmelere kadar, bir emre çok değişik güdülerle uyulması üzerine kurulmuş olabilir. Yine de, her gerçek egemenlik ilişkisinin ayırt edici karakteri, en düşük düzeyde bile olsa, belli ölçüde gönüllü kabuldür: Yani ister gizli müşevviklere, ister hakiki kabule dayansın itaatte bir çıkarın bulunmasıdır.⁵⁶⁵ ... İdari personel grubunun üyelerinin üstüne (ya da üstlerine) itaat etmesi, gelenekten, duygusal bağlardan, yalnızca maddi çıkarlardan ya da ideal (wertrational) müşevviklerden kaynaklanıyor olabilir. Amir ve idari memurlar arasındaki dayanışma bağının yalnızca maddi çıkar ya da hesaplardan oluşması, genellikle izafi olarak istikrarsız bir duruma sebep olur. Normal olan, duygusal ve ideal nitelikteki başka unsurların maddi çıkarlara eklenmesidir. ... İlaveten, egemenliğin meşruluğuna inanılması gereği de ek bir unsurdur. Otorite sahibi güç, “kendi meşruluğu konusunda bir inanç oluşturup geliştirmeye de çalışır.”⁵⁶⁶ Weber’in burada vurguladığı meşruluğa dair inanç yaratılma

⁵⁶³ Weber, 2005, s. 25.

⁵⁶⁴ Weber, 2005, s. 30.

⁵⁶⁵ Weber, 2005, s. 35.

⁵⁶⁶ Weber, 2005, ss. 35-36. Weber’e göre insanların otoriteye uyma nedenleri çeşitlidir. Bireyler ya da tümüyle gruplar fırsatçılıkla sahte bağlılık gösterebilir. Ya da saf bencil maddi çıkarlar nedeniyle gerçekten de öyle davranabilirler. Ya da insanlar, kabul edilebilir başka alternatif olmadığı için, bireysel zayıflık ve imkânsızlık sebebiyle durumu kabulleniyor olabilirler. Ama bu şartlar, egemenlik türlerinin sınıflandırılması için ölçü sayılamaz. Asıl önemli olan, belli bir durumda öne sürülen meşruluk tezinin büyük ölçüde ve kendi türüne göre “geçerli” sayılıp ona uyulması gerçeğidir. Otorite sahibi olduğunu öne süren kişilerin konumunu ve gücün kullanım araçlarının seçimini belirleyen gerçek de budur. Bkz. Weber, 2005, s. 38.

konusu, 3. bölümde ele alacağımız psikoloji ve İ.K.Y. ilişkisi çerçevesinde oldukça anlamlıdır.

Weber'e göre, bir adet ya da kanuna dayanan her "tez" in bir otorite ilişkisi içerdiği söylenemez. Eğer aksi olsaydı, iş sözleşmesine uyulmasını isteyen ve bu iddiasını bir mahkeme emriyle güçlendiren işçinin, işvereni üzerinde egemenlik uyguladığını söylemek gerekirdi. Gerçekteyse bu işçinin resmi statüsü, ücret alma ile ilgili belli "hakları" tanıyan bir sözleşme ilişkisinin taraflarından biri olmaktır. Aynı zamanda, otorite ilişkisi kavramı bu ilişkilerin resmi bir özgür sözleşmeden kaynaklanma ihtimalini doğal olarak dışlamamaktadır. İşverenin işe ilişkin emirleri ve yönergeleriyle işçileri üzerinde uyguladığı bu tür bir otoritedir; bir feodal derebeyinin, özgür isteği ile kendisine bağlılık ilişkisine giren vassal/kul üzerindeki otoritesi de böyledir. Askeri disipline itaat resmen "isteğe bağlı olmaması"na karşın, işyeri disiplinine uymanın isteğe bağlı oluşu, ikinci durumda da bir egemenlik ilişkisi bulunduğu gerçeğini değiştirmez. Bir kamu görevine de sözleşmeyle girilebilmekte ve serbestçe bu görevden çıkılabilmektedir. Kesinlikle, zora dayalı otorite, sadece kölelik örneği ile sınırlıdır.⁵⁶⁷

Otorite söz konusu olduğunda onunla birlikte öne çıkan kavramlardan biri olan "güç", sosyolojik açıdan içeriği çok belirsiz bir kavramdır. Weber'e göre bir insanın düşünülebilecek tüm nitelikleri ve düşünülebilecek tüm ihtimallerin bileşkesi, bir bireyi belli bir durumda kendi iradesini zorla kabul ettirme konumuna getirebilir. Bundan dolayı sosyolojik anlamda egemenlik kavramının daha net olarak açıklanması ve ancak bir emre itaat edilmesi anlamına gelir. "Disiplin" kavramı, eleştiri ve direnme olmaksızın kitlesel itaat alışkanlığı anlamına gelir. Egemenliğin mevcudiyeti, ancak "başkalarına başarıyla komuta eden bir kimsenin mevcudiyetiyle" fiilen ortaya çıkacaktır ve idari bir ekibin veya kuruluşun mevcudiyetine bağlı değildir. Ancak bunlardan en azından birinin olmadığı bir kuruluş yok gibidir. Bir kuruluşun üyeleri bu nitelikleriyle, yürürlükteki kurallar nedeniyle egemenlik ilişkilerine, yani "otoriteye"

⁵⁶⁷ Weber, 2005, s. 37. Weber'in burada vurguladığı, kapitalizmin de en temel düsturlarından olan "resmi ve özgür bir sözleşme" ifadesi her yönüyle tartışmaya açıktır. İşçinin istediği zaman işe girip istediği zaman çıkabilmesi şeklinde savunulan özgürlüğün, işçinin çalışmamasının alternatifini olan aç kalmayı gizlemesi genel bir yanılgıdır.

bağlı oldukları ölçüde, egemenliğe göre koordine edilmiş kuruluş (herrschaft verband) olarak adlandırılır.⁵⁶⁸

Otorite olgusunun İ.K.Y. sisteminin liderlikle ilişkisi çerçevesinde öne çıkan bir diğer kavramı “otoritenin karizmatik temelleri”dir. Weber’in kullandığı bu kavram, bir bireyin istisna kutsallığına, kahramanlığına, örnek özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan veya emredilen normatif kalıpların ya da emrin kutsallığına olan bağlılığa dayalıdır. ... Karizmatik otorite durumunda, kendisine uyulan kişi, vahyi, kahramanlığı ya da örnek nitelikleri dolayısıyla karizmatik lider olarak nitelenen kişidir ve bu otorite, “bireyin söz konusu karizmaya inancı ile sınırlıdır.”⁵⁶⁹ Bu bağlamda karizmatik otorite konusunun yönetim ve işçilerle ilişkiler açısından önemi karizmanın etkisi ile çalışanları güdüleyebilme ve yönlendirebilme yetisinden kaynaklanmaktadır. Öte yandan bu noktada Weber’in otorite kavramı çerçevesinde diğer tanımlarından olan “rasyonel yasal otorite” ise bürokratik yönetim anlayışının tüm ilkeleriyle olmasa da geniş ölçüde “gözden düş(ürül)mesiyle” şirketler için karizma ve liderlik kadar değer taşımadığını teslim etmemiz gereklidir. Rasyonel yasal otoritenin temel kategorilerinin*, modern yönetim anlayışı ve daha da özelinde İ.K.Y. ve T.K.Y. felsefeleriyle yapılacağı ana hatları ile bir karşılaştırma bunu görmek için yeterlidir.

Öte yandan Weber’in kendi dönemi için yapmış olduğu, “tüm alanlardaki kuruluşlarda modern örgütlenme biçiminin gelişmesi, bürokratik yönetimin gelişimi ve sürekli genişlemesinden başka bir şey olmadığı” tespitinin bürokratik yönetimin modern yönetim anlayışının gelişimindeki yerine vurgu yapması nedeniyle önemlidir. Zira Weber’e göre söz konusu durum, iktisadi işletmeler için olduğu kadar, kilise, devlet, ordular, siyasal partiler için de geçerlidir ve “yönetim alanında tercih, sadece bürokrasi ile amatörlük arasında yapılabilir.” Bürokratik yönetimin üstünlüğünün esas kaynağı,

⁵⁶⁸ Weber, 2005, s. 29.

⁵⁶⁹ Weber, 2005, s. 40. “Saltık değerlere dayalı güdülenmeler genellikle dinsel yönelimlerin ya da belli bir çalışma biçimine kendi başına yüksek toplumsal saygınlık tanınmasının bir sonucudur. Gözlemler, üstün değerlere yönelik bütün öbür güdü kaynaklarının yalnızca geçici nitelikte olduğunu gösteriyor.” Weber, 1995, s. 232.

* Rasyonel yasal otoritenin temel kategorileri; kurallara bağlanmış, sürekli resmi işlevlerin örgütlenmesi, belirli bir yetki alanı, dairelerin / idari birimlerin örgütlenmesinin hiyerarşi ilkesiyle gerçekleşmesi, bir dairenin davranışlarını düzenleyen kurallar, teknik kurallar ya da normlar olması, rasyonel türde ilke olarak, idari memurların üretim ya da yönetim araçlarının sahipliğinde tümüyle soyutlanmış olması yani rasyonel türde hiçbir görev yerinin onu dolduran kişinin mali olmaması, idari faaliyetler, kararlar ve kurulların, sözlü görüşmelerin kural veya zorunlu olduğu durumlarda bile, yazılı olarak formüle edilip kayda geçirilmesi. Bkz. Weber, 2005, ss. 43-44.; ayrıca Wren, 1994, s. 196.

teknik bilginin, malların üretiminde modern teknoloji ve işletmecilik metodlarının gelişmesiyle birlikte kesinlikle vazgeçilmez bir nitelik kazanmış olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında iktisadi sistemin kapitalist ya da sosyalist temeller üzerinde örgütlenmiş olmasının bir önemi yoktur. Weber, sosyalist düzende, aynı teknik etkinlik düzeyine ulaşılsa da, bunun uzmanlaşmış bürokrasinin öneminin daha da artması anlamına geleceğine işaret etmektedir. Bürokrasinin gelişmesinde kapitalist sistem, tek başına olmamakla beraber, hiç kuşkusuz en önemli rolü oynamıştır. Zira Weber'e göre, "bürokrasi olmaksızın kapitalist üretim devam edemez."⁵⁷⁰

Kapitalist üretimin karakteristik özelliklerinden biri olan işçilerin üretim araçlarından yoksun kılınışı, Weber'e göre, ceteris paribus, yönetimin işçileri seçme ve kullanma konusunda geniş çaplı denetim yetkisi olmasının, işlerin sahiplenilmesi ya da yönetime katılma hakkının bulunması durumuna göre, genellikle daha yüksek bir ekonomik usallık düzeyine ulaşmayı olanaklı kılması gibi ekonomik nedenlerden ileri gelmektedir. Zira "işlerin sahiplenilmesi" ya da ileride değineceğimiz yönetime katılma, ekonomik us dışılıklara yol açtığı gibi teknolojik bakımdan us dışı engeller de yaratacaktır. Özellikle küçük çaplı aile işletmesi yönetimine özgü kaygılar ve işçilerin işlerini (geçimlerini) korumadaki çıkarları, çoğu kez örgütün ussal olma gereği ile çatışacaktır.⁵⁷¹ Görüldüğü gibi burada yönetimin başka bir öncüsünden daha yönetimin ussallığının ve bunun şirket için öneminin altını çizen böylece de madalyonun diğer tarafı olan işçilerin ussallığı arasındaki farka işaret eden bir söylemi yakalayabiliyoruz.

Bu çerçeveden bakıldığında Taylor ve diğer yönetim düşüncesi öncülerinde merkezi öneme sahip olan "emeğin verimliliğini hesaplayabilme" konusu, Weber'de de başat unsurlardan birisini oluşturur. Örneğin Weber, tıpkı güncel İ.K.Y. işe alım stratejisinde olduğu gibi herhangi bir işin optimal yapılışını etkileyen başlıca üç koşulu; "iş yapmaya en uygun yetenek, uygulamayla elde edilen en uygun beceri ve iş yapmaya en uygun eğilim (isteklilik)" olarak sıralamaktadır.⁵⁷² Bu üç koşulun beşeri sermaye kavramı, İ.K.Y.'nin "adaylar arasından işe en uygun işçiyi seçme" aşaması ve çalışanları motive etme hedefi ile ilgili güncel bağlantıları da oldukça açıktır. Weber

⁵⁷⁰ Weber, 2005, ss. 50-52.

⁵⁷¹ Weber, 1995, s. 211.

⁵⁷² Weber, 1995, s. 230.

ister kalıtsal, ister çevresel isterse de eğitsel etkenlerin ürünü olsun, yeteneğin, yalnız denenerek, sınanarak saptanabileceğini belirtmekte ve Taylor sistemini, bu sınımanın ussal yöntemlerini bulma girişimi olarak değerlendirmektedir. İşbaşında eğitim ile edinilen beşeri sermayeyi akla getirir biçimde, Weber, uygulamayla elde edilen becerinin ancak ussal ve sürekli uzmanlaşmayla yetkinleştirilebileceğinin altını çizmektedir.* İşi yapmaya eğilim, bir kimsenin kendi tasarılarını ya da çalışmasını denetleyenlerin tasarılarını uygulaması için özendirilmesi gibi özel bir anlamda ele alındığında; “ya çalışmanın sonunda ortaya çıkacak olan ürüne yönelik güçlü bir ilgi bulunması” ya da doğrudan veya dolaylı zorlama yoluna başvurulması yoluna başvurulması gerekir. Zorlama dendiğinde; kaba güce başvurma ya da başka istenmeyen sonuçlarla maruz kalma dışında, başarı yetersizliğinin kazancı olumsuz yönde etkilemesi olasılığı da mevcuttur ve pazar ekonomisi açısından kazancın olumsuz etkilenmesi durumu, işçinin kişisel çıkarına çok daha büyük ölçüde seslenecektir. Kazanca seslendiği için ise, hem nitelik hem de nicelik bakımından başarıya göre (iş) seçme özgürlüğünü de etkileyerek, yeteneğe göre seçim yapma kaygısının bir bölümünü de işçilerin kendilerine aktarmayı içermektedir.⁵⁷³ Söz konusu istekliliği yaratmaya yönelik İ.K.Y.’nin günümüzdeki eğilimi ise, Weber’in dikkat çektiği bu iki yöntemin bir karışımıdır. Bu bağlamda motivasyonel olarak adlandırılan hem çalışanın kazançlılığı hem de ürüne olan ilgisini arttırabilmeye yönelik politikalar geliştirilmektedir. Şirket kültürü kapsamında, ürünle ilişki kurma, ürünün sağladığı başarıdan gurur duyulmasını sağlama v.b. örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Taylor, Fayol, Weber v.d. yönetim öncülerinin temel vurgusunun verimlilik ve akılcılık üzerine olduğu görülmektedir. Çalışmamızın 3. bölümündeki temel iddia olan şirketlerce maksimum kar ve minimum maliyet amacına ulaşmasında bilimlerin-disiplinlerin araçsal kullanımı konusu, Horkheimer’in işaret ettiği “araçsal akıl” ile olduğu kadar Weber’in “ussallık” olarak tanımladığı olgu ile de ilişkilidir. Weber’in ussallık ile kastettiği, geniş anlamıyla; güçlü bir hesap temeline dayalı, öngörü ve açık kafalılık, ekonomik başarıya yönlendirilmiş olma, köylülerin yaptığı gibi “elinde olanı

* Weber, kitabını yazdığı dönem olan 1900’lerin başlarında, burada bahsettiği tarzda bir yetkinleşmenin büyük ölçüde görgül nitelikte olduğunu, kazançlılık uğruna mal oluşları düşürme kaygılarıyla yönlendirildiğini ve bu çıkarlarla sınırlı tutulduğunu belirtmektedir. Weber’e göre fizyolojik koşullar açısından ussal uzmanlaşma 20.yy’ın başında daha başlangıç aşamasındadır. Bkz. Weber, 1995, s. 230.

⁵⁷³ Weber, 1995, ss. 230-231.

yeme” üzerine kurulu yaşam biçiminden uzak ve her türlü “maceracı kapitalizme” karşı olmak gibi unsurların tümünü kapsayan bir olgudur.⁵⁷⁴ Öte yandan Weber, ekonomik ussallık tanımına dair biçimsel ussallık ve özlü ussallık olmak üzere bir ayırım yapmaktadır. Buna göre biçimsel ussallık terimiyle, teknik olarak hesaplanabilme olasılığı ve bu hesaplamanın gerçekten yapılma ölçüsü anlatılmak istenmektedir. Özlü ussallık terimi ise, ne genişlikte olursa olsunlar, o etkinliğin değerini ortaya koymaya yaramış olan, yarayan, yarayabilecek olan herhangi bir takım değerlendirici sayıtlılardan esinlenerek, belli kimi kümelere kaynaklar sağlamayı amaçlayan ekonomik yönelimli bir toplumsal etkinliğe verilen önemin ölçüsünü yansıtmaktadır.⁵⁷⁵ Weber özetle, bir ekonomik etkinliği, önemli girişimleri sayısal ya da “hesaplanabilir” ussallıklara dayalı olduğu ölçüde bilimsel olarak “ussal” saymaktadır,⁵⁷⁶

“Kapitalizmin ussallığı, temelde teknik olarak karar verme durumunda olan öğelerin hesaplanabilirliğine bağlıdır. Bu aslında şu demektir; ussallık, Batı biliminin özelliklerine özellikle matematik, deneysel ve ussal temeller üzerine kurulan doğa bilimlerine bağlıdır. Bu bilimlerin gelişimi ve onların üzerine kurulu pratik ekonomik uygulamalarında, bu kapitalist çıkarlar tarafından belirlenirler. Öte yandan bu durum bilimin ortaya çıkışının bu tür çıkarlarla ilişkili olduğunu öne süremez. Örneğin ondalık sistem Hintlilerce de bilinmekteydi ancak kapitalizme hizmet etmek üzere Batı’ya adımını atmıştır. Hiç şüphe yok ki hukukun ve işletmenin ussal yapısı en önemlileridir.”

Weber’in günümüzde oldukça popülerleşen katılım pratikleri ve ücret konularına yaklaşımını özetleyerek iş idaresinin gelişimindeki katkılarını ana hatlarıyla ele almış olacağız. Weber’in işçilerin yönetime katılımlarına dair görüşü bu eylemin ekonomik us-dışılıklara yol açmasına ek olarak, uygulamısal olarak da us-dışı engeller yaratacağıdır. Zira Weber ceteris paribus, yönetimin işçileri seçme ve kullanma konusunda geniş çaplı denetim yetkisi olması durumunun, işlerin sahiplenilmesi ya da yönetime katılma hakkının bulunması durumuna oranla, genellikle daha yüksek bir ekonomik ussallık düzeyine ulaşmayı olanaklı kılacağı konusunda ısrarcıdır. Weber’e göre özellikle küçük çaplı aile işletmesi söz konusu olduğunda yönetime özgü kaygılar

⁵⁷⁴ Weber, 1997, s. 67. Weber ussal-deneysel yöntemde büyük önem vermekte ve biyolojiden, müziğe, hukuktan güzel sanatlara değin çeşitli alanlardan kültürel ve tarihsel yönlerden karşılaştırmalı örnekler vermektedir. Özetle Weber; Batı uygarlığının gelişimini bu yöntemsel üstünlüğe bağlamaktadır. Weber, 1997, ss. 14-16. Yine Weber’e göre, kapitalist işletmenin varoluşunun bağlı olduğu iki temel gelişme; ev ve işin birbirinden ayrılması ve bununla ilişkili olan “ussal defter tutma”dır. Bkz. Weber, 1997, s. 21.; Weber, 1995, s. 150.

⁵⁷⁵ Weber, 1995, s. 131.

⁵⁷⁶ Weber, 1995, s. 131.

ve işçilerin işlerini (geçimlerini) korumadaki çıkarları, çoğu kez örgütün ussal olma gereği ile çatışacaktır.⁵⁷⁷

Weber'in iş idaresine katkısı için değinmemiz gereken son nokta, “üretin yapılan işin niteliğine göre belirlenmesi gerekliliğidir.” Weber'e göre herhangi bir nitelikli iş gücüne bağlı üretimde, kolay bozulabilen ve pahalı olan makinelerin kullanımında ya da genellikle büyük bir dikkat ve karar verme yetkisi gerektiğinde düşük ücret uygulaması başarısızlığa uğrayacaktır.⁵⁷⁸ Weber ayrıca parça başı ödeme şeklindeki doğal güdüleme gibi salt maddi özendiricilerin, özellikle işlemlerin aşırı düzeyde tekdüze olduğu durumlardaki yetersizliğine dikkat çekmekte ve kapitalist sistemde çalışma istekliliği için en doğrudan dayanağın “parça başına yüksek ücret” ile “işten atılma korkusu” olduğunu teslim etmektedir.⁵⁷⁹

II. İ.K.Y.-PSİKOLOJİ İLİŞKİSİNİN TARİHSELLİĞİ VE HAWTHORNE ARAŞTIRMALARININ AÇTIĞI YOL

Hawthorne araştırmaları, hem ortaya çıkardığı ya da net olarak çıkaramadığı dahi halen tartışılan sonuçlarıyla⁵⁸⁰ yönetim tarihinin mihenk taşlarından birisini oluşturmaktadır. Araştırmaların amacı verimliliğin maksimum düzeye çıkarılmasının yollarını bulmaktır ve araştırma kapsamında sorulan ilk soru oldukça basittir; “ışıklandırmanın işgücü verimliliğine etkisi nedir?” Bu soru ile başlayan süreç yaklaşık 12 yıl sürmüştür. Bu bağlamda pek çok açıdan haklı olarak bir “fabl”a benzetilen* çalışmanın, İ.K.Y.’nin miras olarak aldığı ana hatlarına değinmek yerinde olacaktır. Zira Braverman da Taylor’un emek sürecinin örgütlenmesi ve denetimi ile ilgilendiğini Elton Mayo v.d.’nin ise işçinin tasarlanmış olan üretim sürecine uyumlulaştırılması konusu üzerine yoğunlaştıklarını belirtmekte ve bizim çalışmamızın temeli olan, bu

⁵⁷⁷ Weber, 1995, s. 211.

⁵⁷⁸ Weber, 1997, s. 54.

⁵⁷⁹ Weber, 1995, ss. 231-232.

⁵⁸⁰ Örneğin Fişek, insan ilişkileri yaklaşımının bireysel ve işletme-içi etkenlerin rolünü abarttığını ve üretim teknolojisi, sendika, işgücü ve sermaye piyasası gibi işletme-dışı etkenlerin belirleyici varlıklarını görmezden geldiğini belirtmekte ve ayrıca ileride kısaca değineceğimiz “otoriter ve iyi yürekli baba” imgesinin işçi örgütlerinin güçlenmesi ve taraflar arasında güç dengesi varsayan toplu pazarlık düzeninin kurumsallaşmasıyla toplumsal geçerliliğini büyük ölçüde yitirdiğinin altını çizmektedir. Bkz. Fişek, 2005, s. 75.

* Bkz. Gale, 2004, ss. 439-449.

çalışma süreçlerine uygun “insan gücünün” seçimi, eğitilmesi, maniple edilmesi, pasifleştirilmesi ve uyumlulaştırılmasıyla meşgul olduklarını eklemektedir.⁵⁸¹

İlk araştırmalar 1924 yılında Dugald C. Jackson başkanlığında ışıklandırma deneyleri ile başlamıştır. Farklı ışık düzeyleri ve çıktı arası ilişkiyi ölçebilmek için öncelikle aynı deneyim ve niteliğe sahip bobinaj ustaları kontrol ve deney grubu olmak üzere iki gruba bölünmüştür. 3 yıl süren testlerde, ışıklandırma düzeyi arttırıldığında verimlilik görece artmış ve bu durum araştırmacılarca kayıt altına alınmışsa da ışıklandırma azaltıldığında da* verimliliğin artış göstermesi sonucunda süreçte rol oynayan başka değişkenlerin de olduğu anlaşılmış ve bu ilk deneyler bırakılmıştır.⁵⁸² Araştırma sürecinde bu noktadan sonra röle montaj odası aşaması uygulamaya konulmuştur.

Araştırma detaylarına girmeden öncelikle araştırmaların gerçekleştirildiği Western Elektrik Şirketinin “Endüstri İlişkileri Departmanı” politikasına göz atmak yerinde olacaktır. Zira yönetim tarihinde oldukça önemli bir araştırmanın yürütüldüğü şirketteki söz konusu politikalar, Tevrat’a yapılan bir gönderme ile “On Emir” olarak nitelenmektedir. Bu politikalar kısaca; 1- her işçiye gördüğü işe uygun ücret ödeme, 2- kabul edilebilir düzeyde çalışma saatleri ve güvenli çalışma koşulları sağlama, 3- iş koşulları ile ters düşmeyecek biçimde kesintisiz istihdam sağlama, 4- işçileri yeteneklerine uygun şekilde işe yerleştirme, 5- her bireye şirkete hizmetinin gelişimi yönünde yardımcı olmak, 6- her işçiye ihtiyacı olduğunda (hastalık v.b.) yardımcı olma, 7- tutumluluğu teşvik etme, 8- sosyal, sportif ve dinlenmeye yönelik aktiviteleri teşvik etme, 9- ister işçinin kendi refahıyla isterse de şirket çıkarı ile ilgili konularda her işçinin yöneticilerle özgürce konuşabilmesinin koşullarını yaratma ve 10- günlük işleri “bir arkadaşlık ruhu içinde” yürütülmesini sağlamaktır.⁵⁸³ Bu ilkeler dikkate alındığında

⁵⁸¹ Braverman, 2008, ss. 106-107.

* Test odasında ışık düzeyi neredeyse “ay ışığı” düzeyine değin azaltılmış ve bu noktada işçiler ne yaptıklarını göremediklerini söyleyerek bu duruma adeta isyan etmişlerdir. Bkz. Gale, 2004, s. 439.

⁵⁸² Wren, 1994, ss. 235-236.

⁵⁸³ F. J. Roethlisberger, William J. Dickson ve Harold A. Wright, **Management and The Worker**, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1964, ss. 7-9. Paternalistik öğelerin hakim olduğu Western Elektrik Şirketi’nin Hawthorne tesislerinde, 60 farklı ulustan 1. ve 2. kuşaktan 35.000 göçmen işçi çalışmaktaydı. Bu bağlamda yukarıda sıralanan “on emir”i şirketin paternalist yaklaşımını dikkate alarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. Bkz. Gale, 2004, s. 441. Weber de, işletme sahibi ile çalışanlar arasındaki geleneksel ataerkil nitelikte bir ilişkinin çalışma yönünde yüksek bir duygusal özendirici etkisi yapabileceğine vurgu yapmaktadır. Bkz. Weber, 1995, s. 232.

araştırmanın en kritik önem taşıyan noktasının ilk periyot dahilinde araştırmaya katılan işçilere araştırmanın içeriği ve hedefleri hakkında inandırıcı bilgiler vermek olması şaşırtıcı değildir. Ekibin işçilerle görüşmesinin ana hatları, işçilerin bakış açısından yararlanarak ve onların faydasına olacak şekilde işyeri ortamında değişiklikler yapılabileceği, şirketin böyle bir gelişmeye karşı çıkmayacağı, çıktı düzeyi sabit kalsa dahi yeni durumdan hem şirketin hem de işçilerin fayda sağlayacağıdır⁵⁸⁴; çıkarların karşılıklılığı iddiası bu araştırmaların da temel vurgusudur.

“Röle Montaj Gözlem Odası”nda (R.M.G.O.) bulunan gözlemcinin temel görevlerinden biri, otomatik bir kayıt cihazı yardımıyla her operatörün yapmış olduğu verimli ve verimsiz tüm hareketleri kaydetmek ve sonraki kullanımlar için depolamaktır. Bu iş bir bakıma hareket etüdü çalışmasıdır. Bir diğer görev ise, işin kalitesi ile ilgilidir. Üretim sürecinde hata unsuru kontrol aşamasında saptanmakla beraber hatalar operatör kaynaklı ya da materyal kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örneğin standart tip olarak kabul edilen E901 model röle montajı için iyi/uygun kalınlıkta parçaların seçiminden sorumlu olan kişi işçi/operatör olmakla birlikte, operatörün fark edemeyeceği teknik hatalı/bozuk olan parçalardan kaynaklanan hatalı üretimden operatör sorumlu tutulmamaktadır. Sonuçta kalite unsuru, her işçinin ürettiği parça sayısı ve üretilen bozuk parça sayısı üzerinden hareket edilerek değerlendirilmekte ve operatör kaynaklı hatalı üretilmiş parçaların operatör tarafından tekrar işleme süresi de dikkate alınmaktadır. Test odasında hedeflenen ve bizce hata belirleme sürecine dair T.K.Y. uygulamalarının ilk aşamalarını çağrıştıran olgu ise, her operatörün çıktısının mümkün olduğu kadar kısa süre içerisinde incelenmesi ve hatalı üretimin tam olarak ne zaman gerçekleştiğinin saptanmaya çalışılmasıdır. Dinlenme araları ile beraber dikkate alınan başka bir unsur ise, beşeri sermayeyi anımsatan şekilde önem verilen çalışan sağlığı ve mutluluğudur.⁵⁸⁵

Üçüncü periyoda geçildiğinde o ana kadar yapılmış olan en önemli değişiklik olan “küçük grup ödemesi” yürürlüğe konulmuştur. Bundan önce 100 kişiden kalabalık bir grup üzerinden parça başı ücret ödenen işçiler, 8 haftalık bu süreç boyunca 5 kişilik

⁵⁸⁴ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 32-33. Periyotlar arası değişiklikler kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Örneğin 2. periyot dahilinde yapılan tek değişiklik ise, işçilerin montajını tamamladıkları röleleri bir kutuya aktaracakları ve kayıt makinesine bağlı bir “kanal mekanizmasının” eklenmesidir.

⁵⁸⁵ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 24-28.

grup ücreti almaya başlamışlardır ve araştırma ekibinin bu değişiklikten beklentisi, çıktının artacağı şeklindedir.⁵⁸⁶ 5'er dakikalık sistematik dinlenme aralarının verildiği 4. periyotta amaçlananın, daha az efor sarf ederek daha çok iş yapılıp yapılamayacağını test edilmesi olduğu işçilere açıklanmış ve işçilerin (operatör 1A ve 2A) kayıp zamanın telafi edileceği ve standart üstü üretim* hedeflendiği şeklindeki düşüncelerinin yersiz olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Öte yandan 5'er dakikalık dinlenmelerin çıktıyı arttıracığı yerde azaltması üzerine işçilerin görüşleri alınmış ve 5. periyotta 10'ar dakikalık dinlenme aralıkları verilmeye başlanmış ve çıktı üzerinde olumlu etki göstermiştir.⁵⁸⁷ 6 ve 7. periyotlarda ortaya çıkan önemli sonuç 6x5 dakikalık dinlenme periyotları yerine 2x15 dakikalık periyotların tercih edilmesidir zira işçiler 6 kez kısa aralıklı mola vermenin işe yeniden konsantrasyonda sorunlar yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca 7. periyotta 1A ve 2A kodlu iki işçi iş esnasında aşırı konuşma ve çeşitli gerginliklere neden olma ve diğer işçilerle karşılaştırıldığında ard arda haftalar boyunca saat başı ortalama çıktılarında yaşanan düzenli düşüş sebebiyle gruptan çıkarılarak yerlerine iki yeni kadın işçi getirilmiştir.⁵⁸⁸ Deneyin gidişatında beklenmeyen sonuçlar yaratmamaları için yeni getirilen işçilerin de tıpkı ayrılanlar gibi genç ve Polonya göçmeni v.b. olmasına dikkat edilmiştir.** Bu da hem kontrollü bir deneyde kolay yolu

⁵⁸⁶ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 34-35.

* İşçilerin adil bir işgünü üretim miktarına dair "bogy" olarak adlandırdıkları bir standart vardır. Bu standart daha önceden Taylor'un da dikkat çektiği ve her iş için etkin ve de nitelikli bir kişi tarafından yapılabilecek maksimum üretime dair işçilerin kendilerinin belirlemiş olduğu bir standarttır. İşçiler bu standardın üzerine çıkılmasını sömürü olarak algılamaktadırlar ve bu konuda yönetime şiddetli tepki göstermektedirler. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 14.; Gale, 2004, s. 440.

⁵⁸⁷ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 40-46. Yine 5. periyotta haftalık ücret yerine aylık ücret ödeme gündeme getirilmiş ancak işçi kızlar buna tıpkı normal atölyedeki ödeme şekli olduğu için sıcak yaklaşmamışlardır. Bu durum, deney kapsamında davranışların izlenildiğinin farkındalığı ile ilgilidir ve literatürde "Hawthorne etkisi" olarak anılmaktadır. Öz bir ifadeyle Hawthorne etkisi, "insanlar kendilerinin izlenildiğinin farkına vardıkları zaman normal davranmazlar, davranışlarını değiştirirler" anlamındadır. Ayrıca araştırma ekibinin dikkat çektiği bir diğer sakınca, kontrollü gözlem ve kontrol unsuru arası belirsizleşmenin araştırma sonuçlarına yansımadır. Zira kontrollü gözlemden gözlemcinin görevi içinde sürece dahil olma yer almazken, Hawthorne Araştırmalarında bunun tersi pek çok durum –çok konuştukları ya da üretim düştüğü için yapılan uyarılar v.b.- vardır. Ayrıca testler boyunca gözlemci dışında pek çok kişi test odasını ziyaret etmiştir. Şüphesiz bu da test ortamını etkilemiştir. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 179-180.

⁵⁸⁸ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 49-59. Daha sonra kan sayım değerlerine yönelik yapılan bir incelemede araştırma ekibi, işçi 2A'nın gerginliğinin nedenini kırmızı kan hücrelerinin azalması (anemi) olarak saptamış ve işçi 1A'nın davranışını da arkadaşına duyduğu sadakat olarak açıklamıştır. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 169-170.

** Araştırma ekibinin yaptığı genellemelere ek olarak, Polonya göçmeni kız işçiler üzerine Weber'in görüşü önemlidir; "İnsanın yurdunu değiştirmesi olgusunun, işgücünün yoğunlaşmasında en güçlü araç olduğu artık kabul ediliyor. Kendi yurdunda geleneksel tembelliğini para kazanma yolunda üstünden bir türlü atamayan aynı Polonya'lı genç kız, yabancı bir ülkede göçebe işçi olarak çalışırken, gözle görülür biçimde bütün doğasını değiştirir ve sonsuz kullanım olanaklarına sahip olur. Gezgin İtalyan işçileri için de aynı durum geçerlidir." Bkz. Weber, 1997, s. 38, 6 numaralı dipnot. Öte yandan Weber, emeğin geriye dönük geleneksel biçiminin görüntüsünün o günlerde de (1910'lar) özellikle bekâr ve kadın işçilerde ortaya kondugunu belirtmektedir. Alman işverenlerinin şikâyetlerinden yola çıkarak, Alman genç kızlarını; verili işi daha pratik bir biçime sokabilme konusundaki yeteneksiz ve isteksiz, yeni çalışma biçimlerine uyum sağlama zorluğu çeken, öğrenme ve anlama yetileri zayıf olan işçiler olarak

seçme hem de test odasında kalan işçilere fazla konuşulduğu takdirde testin bitebileceği şeklinde bir algı oluşturması yönüyle önemlidir.⁵⁸⁹

8. periyotla birlikte “daha kısa çalışma günü”nün verimliliğe etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Önceki periyotlardaki dinlenme aralarının da devam ettiği bu periyotta, işe geç başlama ya da erken çıkma alternatifleri işçilere sorulmuş ve onların isteği üzerine normal işgünü 17.00 yerine 16.30’da bitirilmiştir. Daha sonraki aşamalarda, tekrar başlangıçtaki koşullara dönüş (ki işçiler bundan hiç hoşlanmadıklarını her fırsatta deklare etmişlerdir) v.b. uygulamalar görülmüş ve verimliliğe etkileri kaydedilmiştir. Kızların test süresince kazançlarını arttırmalarını mümkün kılan nedenin ne olduğu sorusuna verdikleri cevapta öne çıkan noktalar; küçük grup halinde çalışmaları*, başlarında bir patron olmaması**, normalden az gözlenmeleri, özgürlük hissi ve onlara davranış şeklidir. Röle montaj işçileri genel olarak test odasında çalışmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir.⁵⁹⁰ Araştırma ekibinin dinlenme zamanlarının kullanım istatistikleri incelemeleri de bu görüşü desteklemektedir. Zira diğer periyotlarda, 3. ve 10. periyotlardaki tam çalışma saatlerindeki “kişisel zaman” kadar (ortalama 14 dakika) ortalama kişisel zaman kullanımı gerçekleşmiştir. Bu durum araştırmacıları, dinlenme aralarının kaytarma amaçlı değil gerçekten dinlenme amaçlı kullanıldığı konusunda ikna etmiştir.⁵⁹¹

Araştırmaların bir diğer safhası ise hem gözlemcilerin görüşmelerdeki rolünü tartışmaya açan hem de tesisteki çalışanların geneline yönelik gerçekleştirilen işe ve şirkete dair çalışanların düşüncelerini ortaya çıkarmayı hedefleyen görüşmelerdir.*** Çalışanların şirketten gelen bu görüşme dalgasına karşı tutumları çoğunlukla olumlu

tanımlamaktadır. Weber’e göre parça başı ücretin arttırılması bu işçiler üzerinde işe yaramaz ve alışkanlık duvarına çarpar. Bkz. Weber, 1997, s. 55.

⁵⁸⁹ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 181-182.

* Küçük grup ödemesi yapılmasından dolayı çalışan kızlar, yönetim tarafından verilen mesajı anlamışlar ve istekli bir şekilde daha sıkı çalışmaya ve hatta birisi yorgunluk v.b. herhangi nedenle yavaşladığından veya işe gelemediğinde beklenen üretim düzeyinde yaşanan düşüşü gidermeye çalışmışlardır. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 73-74.

** Bu hissiyat kimi ikili konuşmalarda kendini açığa vurmaktadır. Kızların arasındaki test odasına dair konuşmalarından birinde gözlemcinin “burada patronumuz yok” diyen kıza, “ama biliyorsun ki...” diye başlayan cümlesini bitirmeden “kapa çeneni” şeklinde karşılık alması kızlar tarafından sözlü uyarıların pek de dikkate alınmaması durumuna sadece bir örnektir. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 74.

⁵⁹⁰ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 60-67. Çalışmanın bu aşamasında ev ve iş yaşamı arası dengenin bu gelişmelerden nasıl etkilendiği sohbet tarzında konuşmalarla aydınlatılmaya çalışılmıştır.

⁵⁹¹ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 80-81.

*** Aynı şekilde gözlemcilerle yönelik bir araştırma da yapılmıştır ancak konumuz sınırları dışında kaldığından bu araştırmaya burada yer vermiyoruz. İlgilenenler Roethlisberger v.d., 1964, ss. 329-357’ye bakabilirler.

gözükmele birlikte çelişiktir. Kimileri tıpkı Taylor'un da üzerinde önemle durmuş olduğu gibi yönetimin bunun gibi bir programı uygulamaya koyma amacını işçilerle paylaşmasının önyargıları ortadan kaldıracığı fikri ile uyumlu şekilde “derdini anlatıp bunun ağırlığından kurtulmanın ne kadar da güzel bir duygu olduğundan” bahsederken, kimileriye “bu görüşmelerde konuşulan sıkıntıların ortadan kaldırılacağı girişimler gerçekleşmedikten sonra sürecin tümüyle anlamsız ve yararsız olacağını” belirtmiştir.* Öte yandan katılım sürecinin çelişkili doğasını yansıtır şekilde kimi işçilerin “işten ya da şirketten fazla yakınların işten çıkarılacakları” şeklindeki korku ve düşünceleri de mevcuttur.⁵⁹²

12 yılı aşkın bir süre devam eden Hawthorne Araştırmalarında farklı deneyler yapılmıştır. Röle montaj odası 1 ve röle montaj odası 2, mika yarma, tel bağlama gibi bir işin ayrı aşamalarını kapsayan bölümlere ** ek olarak, işçilerle diyalog şekli olarak da klasik soru-cevap şeklinde görüşmeyle sohbet havasında görüşmeler yapılmıştır. Burada amaç kaynağı açıklanamayan operatörler arası çıktı farklılığının/verimliliğin işçilerle diyalogdan kaynaklanma ihtimalini araştırmaktır.*** Soru işaretlerine neden olan diğer unsurlar ise sık verilen molalarla, işçilerin deneylerde elde ettikleri ücrettir. Zira R.M.G.O.'ndaki 6 işçi test odasına gitmeden önce hafta 16 \$ ücret almaktayken, test odasındaki çalışmasının karşılığı olarak haftada 28–50 \$ arası belirgin artış içeren bir ücret almışlardır. Bu belirsizliği aşmak için Clair E. Turner iki ayrı grupta daha araştırmalara devam etmiştir. Bu gruplar 5 deneyimli işçiden oluşan 2. röle montaj grubu ve mika yarma grubudur. 2. röle montaj grubuna orijinal grup teşvik planı değil

* Örneğin tesis yemekhanesinde çıkan yemeklerin kalitesizliği konusundaki şikayetlerden sonra yemeklerde gözle görülür bir düzelme yaşanması, sorunun çözüldüğünü gören işçiler açısından olumlu değerlendirilmiştir. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 197.

⁵⁹² Roethlisberger v.d., 1964, ss. 189-197.

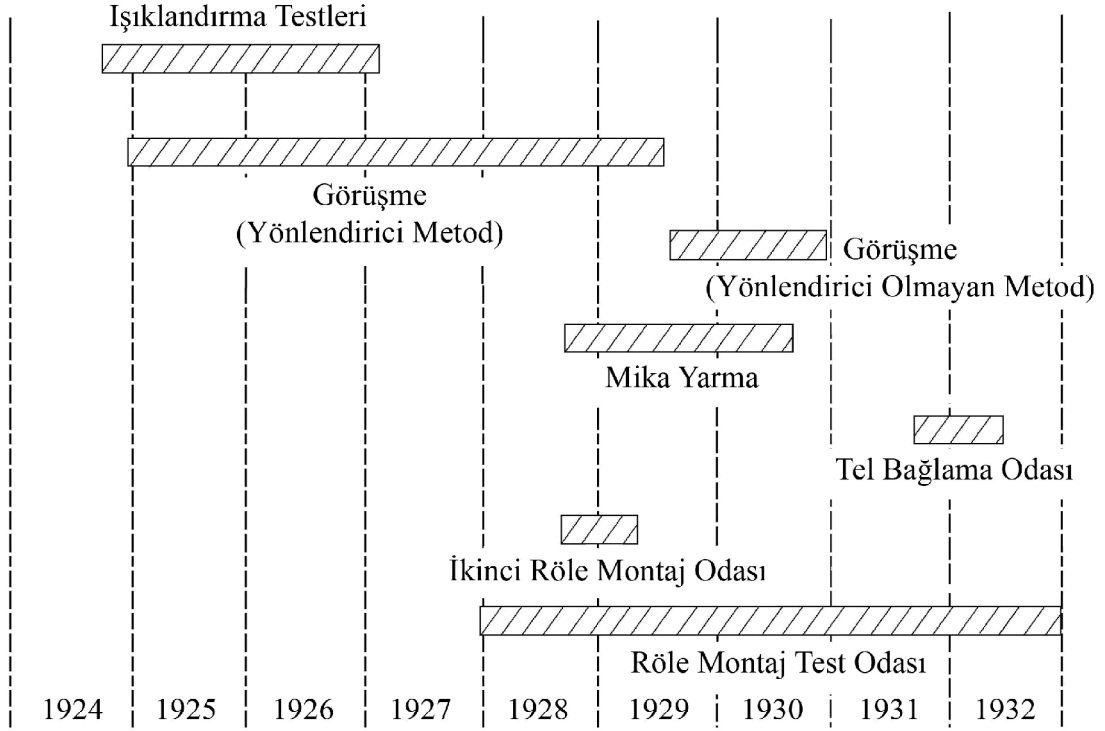
** Roethlisberger v.d. araştırmada röle montajı, mika yarma ve tel bağlama işlerinin seçilme nedeninin ardında yatan faktörleri şöyle sıralamaktadırlar; aynı işlemin sürekli tekrarlandığı bir iş olması ve böylece endüstrileşmenin hızlandığı bir süreçte tekrara dayalı işlerde yaşanan artışla temsili bir ilişki kurabilmek, tüm çalışan grubunun birbiriyle aynı işi yapmasının sağladığı avantajı kullanarak çalışanlar arası performans v.b. karşılaştırmalar yapabilmek, çıktıya dair kayıtları istatistikî olarak değerlendirmek amacıyla işlerin tercihen 1 dakikadan kısa sürüyor olması, işte istihdam edilen kişinin hatırı sayılır ölçüde uzun süreli çalışıyor olması ve son olarak işin tümüyle operatör (işçi) tarafından yapılması ve hem işin maddi olarak yük oluşturacak materyal veya makine gerektirmemesi hem de makinenin ek bir olasılık olarak ortadan kaldırılmasıdır. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 20.

*** İşçilerin gözlemcilerle ve deney odasına dair hislerini “bir aileymiş gibi” ya da “gerçekten arkadaş canlısı” ifadeleri özetlemektedir. Wren, 1994, s. 238. Işıklandırma testleri sırasında başlayan görüşmelerde işçilerle önce formel iletişim kurulmuştur. Bu kapsamda işçilere; “sağlık durumun nasıl?”, “işini yaparken mutlu musun?”, “çalışma arkadaşlarından herhangi bir baskı görüyor musun?” gibi sorular yöneltilmiş ve cevapları kaydedilmiştir. Cevapların evet ya da hayır ile sınırlılığı kişiler hakkında çok az işe yarar bilgi edinmeye yaramıştır. İşçilerin gerçek durumlarını anlamak için yapılması gereken ise, sohbet havasında bir metodu kullanmak ve işçilerin kendilerini ifade etmelerinde olabildiğince özgür bırakmaktır. Wren, 1994, ss. 240-241.

küçük grup teşvik planı uygulanmış ve bir işçi dışında grubun verimlilikleri ilk 9 hafta artmış ve toplam verimlilik deney öncesi düzey olarak kabul edilen %100 bazında %112,6'ya ulaşmıştır. Daha sonra 7 haftalık bir süre için orijinal grup teşvik planına dönmüş ve verimlilik düzeyi %96,2'ye düşmüştür. Mika yarışçılara ise bireysel ücret teşvik sistemi uygulanmaya devam edilmiştir tek fark üretimin deney odasında gerçekleştiriliyor oluşudur. 14 ay süreyle gözlenen mika yarışçıların ortalama çıktısı %15 düzeyinde artış göstermiştir. 2. röle montaj grubunun orijinal grup teşvik ödeme planına dönüşü dışındaki bütün deneylerde ücret ve çıktı ilişkisi pozitif olarak gözlenmesine rağmen Turner, elde edilen sonuçlara temkinli yaklaşmış ve verimliliği etkileyen ücret faktörünün tek faktör olmadığı bunun dışında başka faktörlerin de olabileceğini belirtmiştir.⁵⁹³ Test odasının normal departmandan ayrı ve izole tutulmasına rağmen, eski arkadaşlıklarla alışlagelmiş “dedikodu faktörü”, normal departmandaki işçileri test odasındaki olaylardan haberdar olmalarını sağlamış ve bu durum test odasındakiyle aynı koşullarda çalışmak isteyen normal departmandaki işçilerde zaman içinde ciddi şekilde rahatsızlığa yol neden olmuştur.⁵⁹⁴ Aşağıdaki şekilde Hawthorne Araştırmalarının gerçekleştirildiği süreci özetlenmektedir.

⁵⁹³ Turner'dan Aktaran: Wren, 1994, s. 240. 1929'da yayınlanan ara rapor, montajcıların verimliliğinin %35 ile %50 arasında arttığı, yorgunluğun azalmasının çıktıya etki etmediği, küçük grup ödemesinin çıktıyı kayda değer oranda etkilediği, işçilerin anlayışlı gözlemcilerden kaynaklanan daha iyi çalışma koşullarından hoşnut oldukları gibi noktaları öne çıkarmaktadır. Bkz. Wren, 1994, s. 240.; Roethlisberger v.d., 1964, s. 131. Gözden kaçırılmaması gereken nokta ise verimliliğe dair hesaplamaların, araştırmanın ilk periyodunda kayıt altına alınan “işçilerin test odasına gelmeden önceki çıktı düzeyini” temel alıyor olmasıdır. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 31.

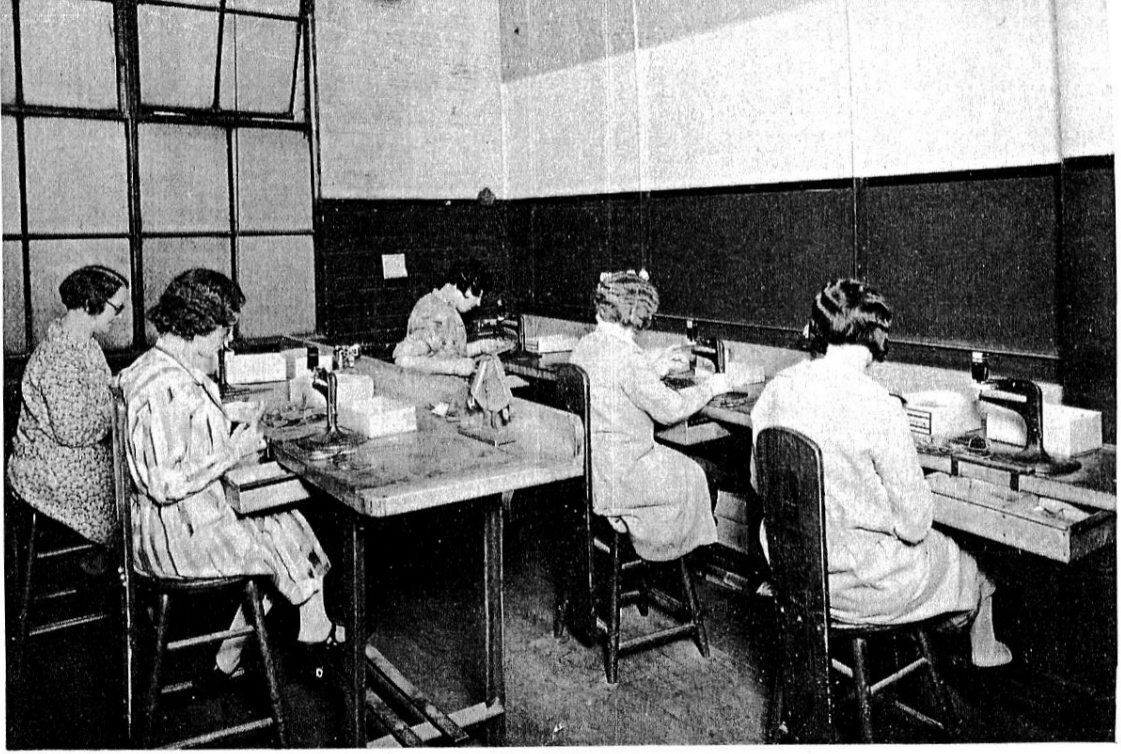
⁵⁹⁴ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 133-134.



Şekil 7: Testlerin Yapılış Tarihlerine Göre Hawthorne Araştırmaları Süreci
Kaynak: Greenwood, Bolton ve Greenwood, “Hawthorne”, ss. 229-230.

Mika yarma işi de tıpkı röle montajı gibi tekrara dayalı ve dikkat gerektiren bir iş olmasına rağmen aynı zamanda aşırı güç gerektirmeyen bir iş olduğundan kadın işçiler tarafından tercih edilmektedir. Mika yarıcı kadın işçiler normal atölyede bireysel parça başı ücret almaktadırlar ve yüksek kazanç elde etme imkânına sahiptirler. “Mika Yarma Test Odası”na (M.Y.T.O.) rasgele seçilmişlerdir ve test odasındaki gözlemler yaklaşık 2 yıl sürmüştür. İşçilerin test odasına yönelik düşünceleri özetle; normal atölyeden daha sessiz bir yer olması ve istedikleri şeyleri daha kısa zamanda alabildikleri için zaman kaybetmedikleri şeklindedir. M.Y.T.O.’nda da tıpkı röle montaj odasında görüldüğü gibi “bir patronun olmayışı” şeklindeki algı hâkimdir. Buradan çıkan en net sonuç, üretimdeki artışın açıklanmasında tek başına ücret faktörünün gösterilemeyeceği, bunun yanı sıra çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkilerle iş dışı

zamanlardaki durumlarının dikkate alınması gerekliliğidir.⁵⁹⁵ Aşağıdaki resimde M.Y.T.O. ve işçiler görülmektedir.



Resim 1: Mika Yarma Test Odası ve Kadın İşçiler

Kaynak: Roethlisberger v.d., 1964, s. 135.

Hawthorne Araştırmaları dendiğinde ilk akla gelen isim olan Harvard Profesörü George Elton Mayo ise, ilk araştırmaların başlamasından 4 yıl sonra, 1928’de iki gün ve 1929’da dört günlük kısa ziyaretlerde bulunduktan sonra 1930’da sürece resmen katılmıştır. Çağdaşları gibi işgücü devri, kazalar ve yorgunluk ile ilgilenen Mayo, Philadelphia’da normal işgücü devir hızı ortalama %6 olan bir iplikhane departmanının işgücü devir hızını dinlenme aralarını devreye sokarak %250’den normal düzeye indirmiş, üretimi arttırmış ve fabrikada moral yükselmiştir. Başlangıçta dinlenme periyotlarının işin monotonluğunu kırdığını ve işçilerin fiziksel ve manevi durumlarını düzelttiğini düşünen Mayo, daha sonra olayları başka şekilde açıklayarak görüşünü güncelleştirmiştir. Mayo’nun Hawthorne Araştırmalarına yaklaşımı

⁵⁹⁵ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 135-160. Burada eklenmesi gereken bir diğer faktör, mika yarıcı kadın işçilerin, R.M.G.O.ndaki kız işçilere göre daha yaşlı (ortalama 40 yaş civarı) olmalarının yanı sıra, Hawthorne tesisinde 10 ile 18 yıllık bir deneyime sahip olmalarıdır. Roethlisberger v.d., 1964, s. 177.

“organizasyonun ancak bir sosyal sistem olarak tümden incelenmesi”yle başarıya ulaşacağı şeklinde özetlenebilir.⁵⁹⁶

Benzer şekilde Braverman da, Mayo Okulu’nun vardığı temel sonucun, işçilerin sahip olduğu motivasyonların saf anlamda bireysel temelde anlaşılamayacağı ve davranışlarının anahtarının fabrikadaki “toplumsal gruplarda yattığını” belirtmektedir. Braverman’a göre bu sonuç, işçilerin işlerine alıştırılması çalışmalarını psikoloji alanından sosyoloji alanına taşımıştır. Öte yandan, 1930’ların bunalım ortamı ve kitlesel işçi sınıfı isyan dalgasıyla birlikte işyeri, aniden Weberci modele dayalı bürokratik resmi bir organizasyon modeli olarak görülmekten de Mayo ve izleyicilerinin iddia ettikleri gibi gayri resmi grup ilişkileri olmaktan da çıkarak, bir iktidar sistemi, sınıf uzlaşmazlıkları sistemi olarak görülmeye başlanmıştır.⁵⁹⁷

Hawthorne Araştırmaları’nın işyerindeki sürece dair yapılan gözlemler kadar önemli bir diğer safhası ise 1929 boyunca Hawthorne tesisindeki 10.300 işçiyle yapılan görüşmelerdir. Bu görüşmelerde işçilerin şikâyetleri ve önerileri dinlenmiş ve hem endüstriyel başlıklara, lehte ve aleyhte olmasına, bildirimde bulunanın kadın ya da erkek olmasına göre hem de tekrarlanma sayılarına (frekans aralıklarına) göre sınıflandırılmaya gidilmiştir. Toplam 80 konu sınıflandırılmış bunlar içinde yüksek önceliklilik konusunda 53 başlık kadın ve erkek işçiler için ortaklık göstermiştir. Geri kalan 27 konunun 21’inde kadın işçiler erkeklerden iki kat fazla yorum yaparlarken 6 konuda da erkek işçiler kadın işçilerden iki kat fazla yorum yapmışlardır. Kadın işçilerin erkek işçilere göre öncelik verdikleri konular arasında; tutumluluk, refah, fazla çalışma, dinlenme periyotları, yorgunluk, “bogey” standardı, sosyal ilişkiler, levazımat ve aksesuarlar yer alırken, erkek işçilerin kadın işçilere göre öncelik verdikleri konular içinde, aletler, el arabaları, ilerleme/terfi, eğitim, hayat sigortası ve maaş yer almaktadır.⁵⁹⁸

Roethlisberger v.d.’ne göre, işçiler arasında cinsiyete dayalı bu görüş farklılıklarının nedenleri işin sosyal ve ekonomik fonksiyonlarındaki farklılıkla olduğu

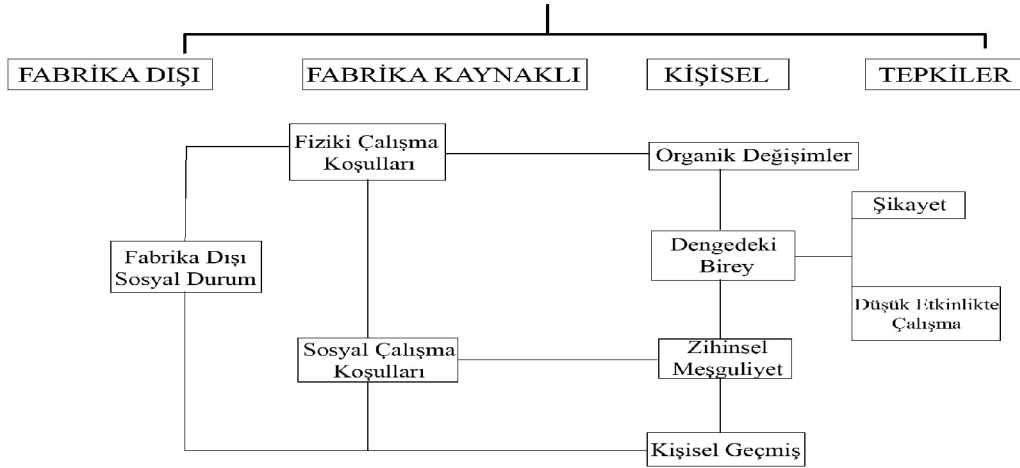
⁵⁹⁶ Gale, 2004, s. 441.; Pugh ve Hickson “Elton Mayo and the Hawthorne Investigations”, **Writers on Organizations** içinde, England: Penguin Books, 1996, ss. 157-160.; Roethlisberger v.d., 1964, ss. 551-554.

⁵⁹⁷ Braverman, 2008, ss. 151-152.; Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Cilt 1, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1976, s. 84.

⁵⁹⁸ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 230-245.

kadar, yapılan işin gereklilikleri ve niteliği ile de ilgilidir. Bu bağlamda hayat sigortası, maaş ve istihdam erkeklerin “aile reisi olarak geleneksel anlamda sorumlu oldukları alana” ilişkin olduğundan önem kazanırken, gelişim ve eğitim erkeğin toplumsal statüsü ile olan doğrudan ilişki nedeniyle öne çıkmaktadır. Öte yandan erkek işçiler gibi “geleneksel yükümlülükleri” olmayan ve kendi toplumsal statüsünü yaptığı işle tanımlamayan kadın işçiler için önemli olan; kolay, çok yorucu olmayan, sıkıntısız, ailesinin ya da eşini destekleyebilecek ölçüde yeterli bir ücret alabileceği ve ev içi aktivitelerden uzak kalabileceği çalışma saatlerdir.⁵⁹⁹ İşçilerle yapılan görüşmeler sonucunda araştırmacılar işyerinde meydana gelen/gelebilecek olan çatışmanın olası kaynaklarını fabrika dışı nedenler, fabrikadan kaynaklanan nedenler ve kişisel nedenler olarak üçe ayırmışlardır. Aşağıdaki şekil sayılan nedenleri özetlemektedir.

İŞYERİNDE ÇATIŞMANIN OLASI KAYNAKLARI



Şekil 8: Hawthorne Ekibinin Saptadığı Çatışma Nedenleri
Kaynak: Roethlisberger v.d., 1964, s. 327.

Bilimsel yönetim sistemi (klasikler) ve Hawthorne Araştırmaları'nın (insan ilişkileri ekolü) sonuçlarını karşılaştıran Dereli v.b. pek çok kişinin öne sürdüğü temel iddia; klasiklerin “ekonomik insan modeli”nden hareket ettikleri, buna karşın, insan ilişkileri ekolünün temel felsefesinin “insanın işyerindeki yüceliğinin gerçekleştirilmesini ve organizasyon amaçlarının sadece kara değil, aynı zamanda

⁵⁹⁹ Roethlisberger v.d., 1964, s. 245.

işçilerin refahına hizmete yöneltilmesini savunmasıdır.⁶⁰⁰ Bu iddianın temelinde, klasik yönetim teorisiyle, insan ilişkileri ekolünün farklılaştığı bazı noktalar vardır. Bunlar klasiklerde amacın, rasyonellik temelinde ekonomik kar olduğu ve insanın dikkate alınmadığı buna karşın insan ilişkileri ekolünün insan refahına ilgi duyduğu; liderlik tarzında klasiklerde yönetimin otokratik iken, beşeri ilişkiler ekolünün yaklaşımının demokratik süreçlerin işletilmesi olduğu çerçevesinde bizce isabetsiz ya da en azından tartışmalı saptamalar yapılmıştır, yapılmaktadır. Öte yandan alınan kararın teknik yönlerinden öte grup tarafından kabulünün önemine dikkat çekilmesi Hawthorne Araştırmalarında da önemi ortaya koyulmuş olan bir durumdur.

İ.K.Y.'nin yeni ve gelişkin bir sistem olma iddiasını yanıtlayabilmek için Hawthorne Araştırmalarının tümüne daha yakından bakmak gereklidir. Hawthorne Araştırmalarının 6.5 ay süren bir diğer kısmı olan "T.B.G.O."nda gözlemlenen "enformel grup davranışı" ise günümüzde halen tartışılmaktadır. Araştırma yapmak üzere bu işin seçilmesinin nedenleri ise araştırma ekibi tarafından şöyle sıralanmaktadır; 1- operatörlerin aynı görevle meşgul olmaları, 2- çıktı miktarının her işçi için net olarak saptanabilmesi, 3- göreceli olarak kısa bir zaman olan takriben 1 dakika gibi bir sürede bir birim ürünün montajının yapılması, 4- operatörün çalışma temposunu kendisinin belirlemesi, 5- istihdamın makul düzeyde süreklilik göstermesi, 6- işçi grubunun herhangi bir sıkıntıyla karşılaşılmadan departmandan test odasına alınabilmesi, 7- test odasına geçişin maliyetli olmaması ve 8- operatörlerin kendi işlerinde deneyimli olmaları. Bu faktörlerin yanı sıra T.B.G.O. işçilerinin R.M.G.O.'nın aksine erkek işçilerden oluşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Ayrıca işçilere test odasına neden gittikleri yukarıdaki nedenler çerçevesinde aktarılmıştır.⁶⁰¹ T.B.G.O.'nda Bohemyalı, Polonyalı, Alman, İrlandalı, Ermeni ve Amerikan olmak üzere farklı uluslardan ve iki

⁶⁰⁰ Dereli, 1976, ss. 81-82. Ayrıca durum gerçekten böyle ise, sorulması gereken ve yanıtı oldukça açık olan sorular; 1- neden hep verimliliğin ölçüldüğü ve 2- neden katılımda odağa insanın değil de ürünün koyulduğudur? İnsan ilişkileri ekolü için, bizce en iyi ihtimalle söylenebilecek olan, Taylorist vizyonun farkında olduğu ancak bu kadar özenle ölçme gayretine gir(e)mediği işyerinde insan davranışlarının nedenlerine dair unsurların ortaya çıkarılmaya bir diğer deyişle Taylorist vizyonun öngörülerinin "bilimsel sağlamasının" yapılmaya çalışıldığı bir laboratuvar olduğudur. Bu bağlamda ana akım yazında belirtilen Hawthorne araştırmalarının başlıca eksikliğinin daha çok formel değil, enformel yapı üzerinde durması iddiası da bir eksiklik değil, formel yapının teorisyenlerinin (özellikle Fayol ve Weber) ele aldıkları ortaya koydukları yapıyı tamamlayıcı bir işlevi olduğudur. Pareto'nun sistem ve elit teorisine yapılan atıfları bu çerçevede değerlendirmek gerekir.

⁶⁰¹ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 391-392.

istisna (-S2-Yugoslavya ve -I3-Türkiye) dışında doğum yerleri A.B.D. olan işçiler bulunmaktadır.⁶⁰²

T.B.G.O.'ndaki ücrete ilişkin özendirici sistem ana hatlarıyla şöyledir; tamamlanan her birim ürün için sabit bir tutar vardır. Grubun her hafta tamamladığı toplam ürün sayısına göre kişilere ödeme yapılmaktadır ancak her işçinin verimliliği ve buna bağlı olarak saatlik ödeme oranı farklı olduğundan ödemeler kişisel bazda farklılaşmaktadır. Bir kişiye yapılacak olan ödeme, o kişinin saatlik oranı ve toplam çalıştığı saatin çarpımıyla bulunmaktadır. Araştırma ekibinin özellikle vurguladığı nokta, grubun ürettiği haftalık toplam üründeki artışın, tüm grup üyelerinin ücretlerini saatlik oranlarıyla ilişkili olarak olumlu etkileyeceğidir. Öte yandan araştırma ekibinin sıkıntı duyduğu nokta, *Taylor'un da tespit etmiş olduğu üzere işçilerin üretimde gerçekleştirecekleri artışın kendilerine olumlu yansımayaacağı inancıdır** ve bu nokta T.B.G.O.'ndaki araştırmanın tümünü etkilemiştir. Bu bağlamda işçiler “bogey” standardını aşmamaya özen göstermektedirler ve bu standart kişisel bazda aşılsa dahi daha fazla ürün üreten işçinin ek üründen gelecek olan payı, diğer işçiler üretimlerini arttırmadıkları için onlarla paylaşılacaktır ve sonuçta söz konusu işçi ürettiğiyle orantılı bir kazanç elde edemeyecektir. Yine herhangi bir işçinin beklenmedik ölçüde düşük olduğunda diğerlerinin üretimi onun eski kazancına yakın bir ücret almasını sağlayacaktır.⁶⁰³ Yönetim açısından bakıldığında bu işçilerin üretimi kısıtlayarak kendi çıkarlarını koruma şeklindeki davranışları temelsiz görülmektedir. Bunun nedeni, işçinin temelde ekonomik çıkarı ile motive olduğu ve bu şekildeki davranmanın mantıklı ve rasyonel olacağıdır.⁶⁰⁴ Konu bu noktada bir kez daha iki ayrı sınıfı/çıkar

⁶⁰² Roethlisberger v.d., 1964, ss. 404-405.

* İşçiler “gereken düzeyin üzerinde” üretimde bulduklarında, saatlik oranlarının düşürüleceği, üretim standardının (bogey) yükseleceği, “4 kişilik işi 3 kişinin yapmasından ötürü işten çıkarmaların yaşanacağı”, en yavaş işçinin azarlanacağı gibi geçmiş deneyimlerinin de etkisi olan (araştırmacılar Western Electric Şirketi’nde işçilerin böyle bir deneyim yaşamadıklarını belirtmektedirler) düşüncelere sahiptirler ve bu şekilde davranarak kendi çıkarlarını korumaktadırlar. Ancak araştırmacılar işçilerin bu davranışını sınıfsal bir eylem olarak değil, şirketle böyle bir deneyim yaşamamış olmalarından hareket ederek, bu davranışın temelinde özellikle saatlik ücretlerini sabit tutma eğilimi olduğunu düşünmüşlerdir. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 417 ve ss. 531-532.

⁶⁰³ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 409-410.

⁶⁰⁴ Roethlisberger v.d., 1964, s. 532. Hawthorne Araştırmalarıyla kıyaslanamayacak olsa da çeşitli işlere katılımlı gözlem çerçevesinde giren ve “işçilerin dünyasına vakıf olan” Whiting Williams, işçilerin birlikte davranma güdüsünün farkına varmış ve işçi-işveren ilişkilerine dair 4 sonuca ulaşmıştır; 1- çıktıyı kısıtlamalarının nedeni işten çıkarırken herhangi bir ayrım yapmayan işveren tehdidi ve iş fırsatlarının azlığıdır, 2- sendikaların temel varoluşu işçilerin iş güvencesi arayışına cevap vermeleridir, 3- fabrikada uzun çalışma saatlerinin getirdiği yorgunluk hem üst hem de işçiler arasında kişisel anlaşmazlıklara yol açmaktadır ve 4- işçilerin “radikal ajitatörleri” dinlemelerinin nedeni işverenlerin “şirketin doğası gereği” işçilere planlarını, amaçlarını ve ideallerini açıklamalarıdır. Bkz. Wren, 1994, ss. 168-171.

grubunu oluşturan ancak yönetim literatüründe sıklıkla çıkar ortaklığından dem vurulan işçi ve işveren/yönetim tarafları için rasyonel davranışın farklılığına gelmektedir. Önceden de belirttiğimiz gibi işçiler için akılcı olanın işveren için de akılcı olması gerekliliği yoktur.

Yönetim “biliminde” özellikle Taylor’la birlikte zirve yapan “rasyonel davranış takıntısı”; düzenleme, organizasyon, etkinlik, verimlilik, maksimizasyon gibi kriterlere sahip mühendis bakış açısının bir getirisi olarak görülebilir. T.B.G.O.’ndaki işçilerin araştırmacılarca rasyonel bulunmayan davranışları üzerine getirmiş oldukları açıklama, Gilbreth v.d. çalışmalarına da atıf yapar niteliktedir. Teknisyenlerin uzman bakış açılarına göre “rasyonel olmayan işçilerle” ilişkisini de inceleyen araştırmacılar, teknisyenlerce söz konusu irrasyonel durumu ortadan kaldırmak için girişilen yeniden düzenleme (reengineering) çalışmalarına işçilerin şartsız uyumuna dikkat çekmektedirler. Zira teknisyenlerin ya da mühendislerin görevi, üretim sürecini her seferinde rasyonalite ölçeğinde yeniden elden geçirmektir. Bu eylem özetle, işin basitleştirilmesi, süreçte değişim, işbölümü, rastgele hareketlerin elenmesi ve böylece daha kolay, daha az monoton ve daha az yorucu hale getirilmesini kapsar. Örneğin yorgunluk faktörünün ortadan kaldırılması, teorik olarak, daha çok üretime ve böylece işçinin daha çok kazanmasına yol açacaktır. Öte yandan bu “rasyonelliğin getirdiği irrasyonel sonuçlar” da vardır. Zira işin basitleştirilmesi ve yorgunluğun giderilmesi örneğinde, işçinin yaptığı iş ve şirket içindeki sosyal konumu/statüsü arası ilişki negatif yönde değişmektedir. Bir diğer sonuç, zaman ve hareket etütlerinin işçiyi rasyonellik amacıyla bile olsa standardize hareketlere bağlamasının işçilerde bir duyarlılık yaratmasıdır.⁶⁰⁵

T.B.G.O.’nda günlük yeterli üretim konusunda 32 işçinin çoğunluğunun saatte yaklaşık 755 bağlantıdan günde 6600 bağlantı yapmış olmayı işaret etmektedir. Araştırmacılar yönetimde belirlenen “gerçek” oranın saatte 914 bağlantı olduğunu sadece iki işçinin belirttiğini ifade etmişlerdir. Bu oran ise 8.75 saatlik bir işgününde yaklaşık 8000 bağlantıya denk gelmektedir. Araştırmanın ileri aşamalarında daha derinlemesine incelemelerde, yönetimin belirlediği standardın yüksekliği ya da işçilerin

⁶⁰⁵ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 545-547.

belirttiği standardın düşüklüğü tartışmasından öte, araştırmacıların konuya dair en önemli saptaması, standardın her ne olursa olsun işçiler arasında kesinlikle bir rekabet ortamı yaratmamasıdır.⁶⁰⁶

Öte yandan enformel grubun keşfi*, Hawthorne ekibinin başarısı değildir, zira bilimsel yönetim anlayışının önde gelen ismi Frederick W. Taylor da bu grupların farkındadır ve Taylor'un temel amacı, bu grupların etkinliğini kırmak olarak da özetlenebilir. Zira araştırma ekibinde yer alan gözlemcilerin de rapor ettiği üzere, bu grupların çalışan bireylerin davranışları üzerinde çok ciddi bir kontrolü vardır ve şirketin formal disiplin kuralları dışında kendi geliştirdikleri ve sıkı sıkıya uyguladıkları bir disiplin anlayışları mevcuttur. Belirli bir kontrol ve düzeni sağlama hareketinden de bahsedilebilir. Kısmen enformel grubun liderinin sorumluluğunda olmak üzere, kasten üretimi kısıtlama gibi grup normlarına aykırı davranışlara karşı aşağılayıcı davranma, dalga geçme, dışlama v.b. cezalar verilmektedir. Öte yandan enformel grup üyelerinin lidere karşı davranışları saygılı ve hisleri kuvvetlidir. Lideri “çıktı düzeyi gibi konularda yaptığı işi iyi bilen, adil ve güvenilir, bir şikâyet olduğunda onlar için ‘cehenneme gidebilecek biri’” olarak tanımlamaktadırlar.⁶⁰⁷

Grup içi cezalara örnek vermek gerekirse; A, B, C ve D simgeleriyle nitelenen kişilerin var olduğu bir grupta, grubun “diğer üretim departmanlarıyla iletişim halinde olarak belirlediği günlük üretim standardının” üzerine (bogey) çıkan A, başta B olmak üzere diğer grup üyelerinin tepkisini çekmiştir. Bu tepkiler içinde aptal olduğu için gerekenden fazla çalıştığı gibi ithamların yanı sıra, kırmızı boyun bağı taktığı için erkek değil kadın gibi durduğu, B ile evlenip onun evine taşınıp taşınmayacağı v.b. sorularla nihayet A'ya B'nin ortaya attığı “Mary Lou” ismini takma gibi efemine yönü öne çıkan eylemler görülmektedir. Gözlemciye göre A'ya karşı bu tepkilerin temelinde işinde göstermiş olduğu “üstün performans” vardır.⁶⁰⁸

Weber ise bu eğilimin tarihselliğine vurgu yapmaktadır. Weber'e göre 18. yy. Metodist mezhebine mensup işçilerinin iş arkadaşlarından gördükleri nefret ve işkence,

⁶⁰⁶ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 412-415.

* Burada bir tek grup değil, birkaç gözlemcinin ayrı ayrı gözlemledikleri birden çok grup söz konusudur.

⁶⁰⁷ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 380-381.

⁶⁰⁸ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 382-383.

araç gereçlerinin devamlı tahrip edilmesinden de anlaşılacağı gibi hiçbir şekilde yalnızca ya da ilke olarak dini özelliklerinden dolayı değil, asıl olarak “çalışma isteklerinden dolayı” olmuştur.⁶⁰⁹

Hawthorne ekibine göre bu gibi davranışların temelinde 3 temel neden yatmaktadır; 1- üretimi kısıtlama eylemi grup tarafından incelikle düşünülmüş ve yönetimin beklediği bir çıktı düzeyine rağmen bunu umursamayarak giriştikleri bilinçli bir eylemdir, zira işçilerin adil bir işgünü içinde ne kadar çalışılması gerektiğine dair “net bilgileri” vardır ve onların belirlediği miktar, yönetimin hedeflediği miktarın altında kalmaktadır*, 2- işçiler kendi standartlarına göre çok hızlı ya da çok yavaş çalıştıkları gibi bir görüntü çizmemek için üretim raporlarında “miktarları birbirlerine yakın tutarak yuvarlama” yoluyla tahrifat yapmaktadırlar**, 3- grup kendi normlarına uymayanları “hizaya getirmek için” yukarıda da örnekler verildiği üzere çeşitli yollar geliştirmiştir ve bu durum grup davranışının aksini düşünenler için caydırıcı etki yapmaktadır.

Gözlemciler, bu tip cezaların verilme nedenini, tıpkı Taylor’un da dikkatini çektiği üzere, “adil bir çalışma günü” standardının üzerine çıkılmasının işçileri için yaratacağı sıkıntılar olduğunu belirtmişlerdir. Zira işçiler bu düzey üzerindeki çalışmanın yönetimce ödüllendirilmesinin sadece belirli bir periyot için geçerli olacağı, sonrasında “yeterli günlük çalışma”nın yönetimce yeniden belirleneceği düşüncesindedirler. İşçilerin yeni üretim standardına dair bu görüşleri hatırlanacağı gibi Taylor’un yönteminin ana hatlarından birisidir. Gözlemcilere göre, günlük üretimin çoğu sabahki çalışmayla yapılmakta öğleden sonra ise daha gevşek bir çalışma temposuna girilmektedir.*** Bu çerçevede işçilerin arasında üretimi belirli bir düzeyde

⁶⁰⁹ Weber, 1997, s. 56.

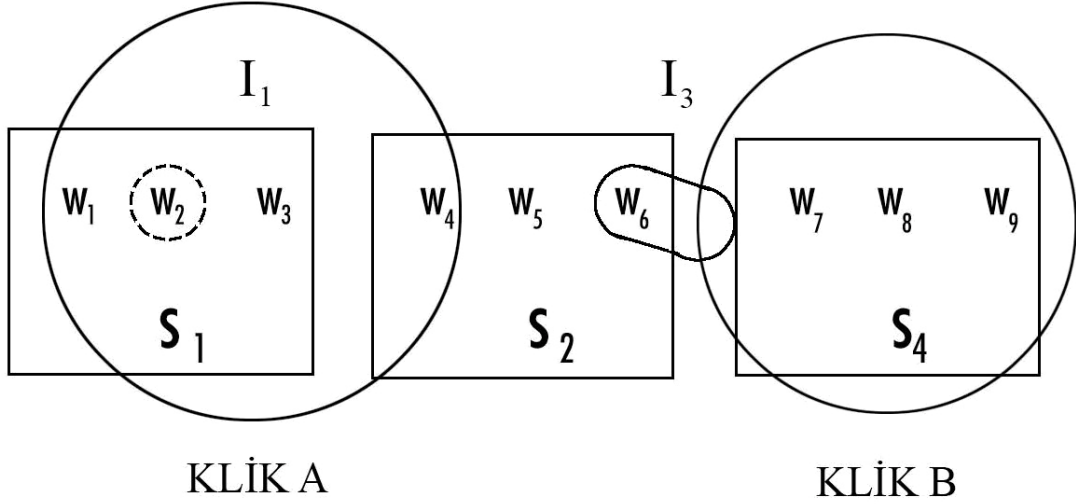
* Burada Taylorizm öncesi yönetime vurgu yapılmakta ve işçilerin beklenen standart üzerinde üretim yapmasının sonuçları, ya ücretlerde kesinti ya da yönetimin yükselen üretim düzeyini veri olarak standartları yeniden belirlemesi olacağı öngörüsü ile hareket ettikleri belirtilmektedir. Öte yandan üretimin kısıtlanmasının hem iyi hem de kötü ekonomik dönemlerde devam etmesi önemlidir.

** Çıktı miktarına dair tahrifatta iki yol öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, duruma göre asıl olduğundan bazen fazla bazen de az rapor etme, ikincisi ise net çalışma zamanını manipüle ederek belirlenen düzeyde çalışmaksızın normal ücrete hak kazanmaktır. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 426-427.

*** Günlük üretimin önemli kısmı öğlene kadar olan sürede gerçekleştirilirken, öğleden sonra “en sıkı çalışan” işçiler dahi, çalışma tempolarını ve üretimlerini en yavaş işçiye göre ayarlamaktadırlar. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 436-437.

tutmak için “sıkı bir anlaşma” vardır.⁶¹⁰ Bu durum aslında Taylor’un da dikkatini çektiği ve hakkını verdiği üzere bir işçinin bir yöneticiden o iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olması tespitinden hareketle anlaşılabilir. Zira işçilerin bu davranışını, üretim sürecinin bilgisine sahip olmaktan gelen üstünlüklerini yöneticilere karşı koruma isteği olarak değerlendirmek mümkündür.

T.B.G.O.nda iki enformel grup (klik) belirlenmiştir. Bu kliklerle ilgili belirtilmesi gereken ilk nokta, mesleki klikler olmadıklarıdır. Zira aynı klik içinde kabloçu, lehimci ve denetçi bulunabilmektedir.⁶¹¹



Şekil 9: Tel Bağlama Gözlem Odasında Grup içi Enformel Örgüt
Kaynak: Roethlisberger v.d., 1964, s. 509.

Klik A klik B’ye göre test odasının daha önünde yer almaktadır ve gruplardaki işçiler birbirlerini “öndeki grup” ya da “arkadaki grup” olarak isimlendirmektedirler.⁶¹²

⁶¹⁰ Roethlisberger v.d., 1964, s. 380. Gözlemcilerden birisinin deneyimlediği şu olay, grup içi anlaşmanın varlığını gösteren en iyi örneklerden birisidir. O ana değin gözlemlenmemiş olan bir bölüme giren gözlemci, kısa bir açıklama konuşması yapmıştır ve işçiler hızla çalışmaya başlamışlardır. Ancak kısa bir süre sonra bir kompresör valfinin çevrilmesiyle çıkan basınçlı havanın yarattığı keskin ve ıslık benzeri bir ses duyulmuştur. Bu sestem (sinyalden) sonra işçiler gözlemcinin varlığına rağmen gözle görülür şekilde yavaşlamışlardır. Roethlisberger v.d., 1964, s. 386. Çıktıyı kısıtlama şeklindeki davranış, hem iyi hem de kötü zamanlarda süreklilik gösteren bir durumu yansıttığından ötürü önemlidir. Zira araştırmacıların, gözlemlenen işçilerin 1929 Krizi’nin yarattığı işsizlik korkusundan etkilenerek davranışlarını değiştirdikleri şeklindeki iddiaları, şirketin üretiminin pik yaptığı 1929 yılında dahi üretimi kısıtları için geçersizleşmiştir. İşçiler “bogey” olarak belirledikleri üretim standardına iyi ya da kötü zamanları gözetmeksizin sadık kalmaktadırlar. Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, s. 531.

⁶¹¹ Roethlisberger v.d., 1964, s. 508.

Klik A, kabloocular, lehimciler ve denetçiden oluşmaktadır. Aynı klik içerisindeki kişiler şirket politikasına aykırı olsa dahi, grup içinde beyzbol maçları, haftalık ödeme çekleri üzerindeki seri numaraları, at yarışları v.b. bahisler, iskambil oyunları, iş değiş tokuşu, birbirlerine yardım etme, v.b. çeşitli aktivitelerde bulunmaktadırlar. Her klik diğer klik üyelerini ya da grup dışındaki kişileri bu ortak aktivitelerden dışlamaktadır ve klik A kendini klik B'den daha üstün görmektedir. Kabloocular W2 ve W5, lehimci S2 ve denetçi I3 çeşitli sebeplerden ötürü her iki klikten de izole edilmiş olan kişilerdir; bu sebepler, 1- S2 kekemedir ve sosyal etkileşime girmede zorluklar çekmektedir, 2- W2 kendine güveni gelişmiş ve konformist olmayan bir işçidir, 3- W5'in dışlanma nedeni, şirket politikasıyla bağdaşmayan grup içi aktiviteleri müdüre "ispiyonlamasıdır." Denetçi I3'ün dışlanma nedeni, iş ve görevlerin icrası konusunda çok titiz davranması ve işçilerden daha fazla ve sürekli olarak hatalara dikkat çekmesidir. Sonuçta klik üyeliğinde 4 temel öge öne çıkmaktadır; 1- çok fazla çalışılmamalı ve mevcut ücret düzeyi zorlanmamalı, 2- ancak çok da az çalışılıp üçkâğıtçılık yapılmamalı yani diğerlerinin sırtından geçinilmemeli, 3- arkadaşlarının herhangi birisinin zarar göreceği bir şey müdüre söylenmemeli ve 4- sosyal mesafe koyucu davranışlarda bulunmamalı ve işgüzarlık yapmamalıdır.⁶¹³

Kliklerin mesleki klikler olmadığını belirtmiştik. Gerçekten de kimi kabloocuların olduğu klikte bazı kabloocular yer almamakla birlikte, lehimci, denetçi bulunmaktadır ve klik içindeki oyunlar, pencerelerin açık ya da kapalı tutulması hakkındaki görüşler, iş değişimi ve birbirlerine yardımcı olma gibi yukarıda belirttiğimiz durumlarda, işçiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin eşit dağılımı gibi bir durum söz konusu değildir. İşçiler yalnızca belli işçilerle sayılan ilişkilere girmektedirler.⁶¹⁴

⁶¹² Roethlisberger v.d., 1964, s. 508.

⁶¹³ Roethlisberger v.d., 1964, s. 522. Grup içindeki statü bakımından denetçiler ilk sıradadırlar. Kabloocuların işi lehim işine göre daha fazla uzmanlık gerektirdiğinden lehimcilere göre departman içindeki statüleri biraz daha yüksektir. Bu durum kendisini uzmanlaşma ile gerçekleşecek olan etkinlik prensibine aykırı olan ancak işçilerin bu kurala pek uymadıkları "aralarında iş değiştirme" eyleminde göstermektedir ve kabloocu bu eylemi talep eden (emreden), lehimci ise kabul eden (itaat eden) rolündedir. Bağlanmış parçaları el arabasıyla departman dışına çıkaran taşıyıcı ise iş herhangi bir uzmanlık gerektirmediği için herkes tarafından yapılan şaka v.b. davranışlara maruz kalmıştır. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 496-498.

⁶¹⁴ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 500-509.

R.M.G.O. ve T.B.G.O. arasındaki farkın ne olduğu sorusunu soran Wren, yukarıda da değinmiş olduğumuz “gözlemcinin konumundan” hareket etmektedir. R.M.G.O. gözlemcisi işçilerle kodlanmış sorulardan ibaret bir iletişim kurmaktan ziyade, diyalogu öne çıkaran bir tutum sergilemiştir. T.B.G.O. gözlemcisi ise, işçileri sadece gözlemlemiş, notlar almış, gerekmedikçe konuşmamıştır. Araştırmacıların açığa çıkan bu kliklerin işçiler üzerindeki etkisi hakkında iki görüşü vardır; 1- ücret düzeyi hakkında gerçekleştirilecek “patavatsızlıkları önleme” ve 2- yönetimin ücret düzeyi, çalışma koşulları v.b. dışarıdan müdahalelerinden korunma.⁶¹⁵ Öte yandan araştırmacılar, formel örgüt yapısının hesaba katamayacağı, hem R.M.G.O. hem de T.B.G.O.’nda tespit edilen enformel grupların ortak noktaları olarak, formel örgüt yapısından farklı sosyal ilişkiler içermesi ve grup içindeki statü algısına işaret etmektedirler. Enformel grupların farklılaştıkları nokta ise, *yönetimin akılcı davranış kipine* sağladıkları uyum ya da gösterdikleri dirençtir.⁶¹⁶

İşçinin gerçekliği yanlış algılaması ve bu bağlamda mühendisliğin etkinlik fikri üzerinden işçinin akıldışı davranması olarak nitelenen davranışlar sonucu etkinlik mantığının işlememesini yönetim, formel sistemin sosyal sisteme aykırılığı ile açıklanmaktadır. Burada işin içine Mayo’nun analizlerinde ve bakış açısında etkisi olan Wilfredo Pareto’nun sosyal sistem teorisi girmektedir.⁶¹⁷ Pareto’nun teorisinin Hawthorne Araştırmalarıyla ilişkisi ana hatlarıyla iki temel ilke üzerinden kuruludur. İlk ilke, insan eylemlerinin büyük bir kısmının kökeninde mantıksal düşünme değil duygunun yer aldığıdır. İkinci ilke ise, insanın akıl dışı * güdülerle hareket etmeye itilse de eylemlerini mantıksal olarak belli bazı ilkelere bağlamaktan hoşlandığıdır. Bu yüzden kendi eylemlerinin doğruluğunu meşrulaştırmak için bu prensipleri *a posteriori* olarak kabul edecektir.⁶¹⁸

⁶¹⁵ Wren, 1994, s. 245. Gözlemcilerin rolü ve bu rolün sınırlılıklarına dair Bkz. Roethlisberger v.d., 1964, ss. 388-389.

⁶¹⁶ Roethlisberger v.d., 1964, ss. 559-560.

⁶¹⁷ Wren, 1994, ss. 245-246.; Roethlisberger v.d., 1964, ss. 551-554.

* Horkheimer akılcılık konusunda Mayo ve Pareto’nun duruşunu anlayabilmemiz için gerekli ve önemli olan noktayı, davranışların genel olarak benimsenmiş standartlar açısından yeterli olup olmaması şeklinde tanımlamaktadır. Zira Horkheimer’a göre çoğu zaman akıllı olmak inatçı olmamak anlamına gelir; bu da varolan gerçekliğe uymak demektir. Uyum ilkesi baştan kabul edilmiştir. Max Horkheimer, **Aklın Tutulması**, Orhan Koçak(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2005, ss. 59-60.

⁶¹⁸ Bkz. Vilfredo Pareto, **Seçkinlerin Yükselişi ve Düşüşü Kuramsal Bir Sosyoloji Uygulaması**, Merve Zeynep Doğan (çev.), Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2005, s. 27.

Mayo'nun taraflar arasında çıkan anlaşmazlığa ilişkin açıklaması temelde, işçilerin duygusal bir mantıkla, yönetimin ise maliyet ve etkinlik mantığıyla hareket etmesinden kaynaklandığı şeklindedir.⁶¹⁹ Öte yandan 1930'ların başlarında bir ekonomi profesörü olan Lierson bu mantığı iki tarafı da dikkate alarak yanıtlamıştır; Liersen'e göre, nasıl fiyatlar düşerken işadamları üretimi kısımaya yöneliyor ve emeğin etkinliği artarken ücretleri azaltmaya çalışıyorsa, aynı koşullar işçilerin ücretleri artarken çıktıyı sınırlandırıp etkinliği azaltmalarına neden olacaktır. Eğer işçilerin bu mantığı hatalıysa, işverenler ve modern sanayinin ticari uygulamaları tarafından öğretildiği şekliyle, iş ekonomisi de (business mantığı) tümünden hatalıdır.⁶²⁰

Tüm kurumları ve kuralları ile formel bir organizasyonun varlığı aynı anda var olan ve kendine özgü kurallara ve işleyişe sahip olmakla birlikte, yönetime sorun çıkaran bir enformel organizasyon söz konusudur. Yapılması gereken şey, enformel grubu/organizasyonu kötü olarak nitelemekten ziyade formel organizasyonun bir etkisi olarak onu gerekli görmektir. Tüm organizasyonu bir sosyal sistem olarak görmek, yönetimin elini etkinlik mantığına aykırı davranışların önüne geçmek açısından güçlendirecektir. Yönetimin temel uğraşı ekonomik hedeflere ulaşma hedefinde teknik organizasyonla insani organizasyonun arasında dengeyi sağlamaktır.⁶²¹ Özetle Hawthorne Araştırmalarından çıkan belki de en önemli sonuç, yöneticilerin liderlik, motivasyon, danışmanlık, insan davranışlarını anlayabilme, işçilerle iletişim kurabilme gibi yöneticilik niteliklerini geliştirmeleri gerekliliğidir.⁶²²

Mayo ve Roethlisberger'in ortak görüşü, endüstri toplumun ortadan kaldırdığı ilişkileri yeniden tahsis edecek bir "sosyal kod" ortaya koyabilmek için insanlarla aktif bir işbirliğidir. Pareto ve Durkheim arasında gidip gelen Mayo, yeni sosyal kod oluşturmaya olan ihtiyacı ortaya koymada Durkheim'in "anomi" kavramından yararlanır. Geleneksel toplumlardaki sosyal dayanışmacı ilişkilere dikkat çeken Mayo, endüstri toplumunda özellikle de mobilitenin artışıyla bu tip ilişkilerin yok olmaya başladığını tespit etmekte ve Pareto'nun "elit teorisinden" hareket ederek, yönetici elit

⁶¹⁹ Pugh ve Hickson, "Elton Mayo and the Hawthorne Investigations", 1996, s. 159.

⁶²⁰ William M. Lierson, "The Economics of Restriction of Output", s. 166-168'den Aktaran: Loren Baritz, **The Servants of Power A History of the Use of Social Science in American Industry**, Connecticut: Greenwood Press, 1974, s. 100.

⁶²¹ Roethlisberger v.d., 1964, s. 569.

⁶²² Wren, 1994, s. 247.

olarak nitelediği yeni yöneticilerin, insanların sosyal dayanışma ihtiyaçlarını karşılayacak ve işbirliğini sağlayacak nitelikte olması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Hawthorne Araştırmalarının İ.K.Y.’ni değerlendirirken önem kazandığı bir diğer nokta, Western Electric Şirketi’nin çalışanların yetkisi ya da yaptığı işe bakılmaksızın şirketle ve birbirleriyle “daha iyi uyumlu olabilmeleri için” enformel olarak verilen partiler, dans etkinliklerinin ve eğlence gecelerinin dışında, yine yönetiminde işçilerin olduğu “Hawthorne Kulübü” bünyesindeki 8 ayrı kulübün düzenlediği sosyal etkinliklerdir. Denetçilere karşı operatörler ya da operatörlere karşı büro çalışanları gibi şubeler arası etkinliklerde *ekip üyeliğinin dolayısıyla da* uyumun merkezi önemde olduğu beyzbol ve bowling öne çıkan iki oyun olarak dikkat çekmektedir. Araştırmacıların oyunlara dair önemle belirttikleri nokta, şubeler arası olası antagonizmaların kontrollü bir sosyal ortamda dışavurumunun sağlanması, saptanması ve izlenmesidir.⁶²³ Hawthorne Araştırmalarının tümü değerlendirildiğinde, Foucault’un “bireylerden bilgi etme iktidarı” şeklinde bahsettiği durum, ikincil bir bilgiyi de oluşturmaktadır. Bu, bireylerin gözlenmesinden, sınıflandırılmalarından, kaydedilmelerinden ve davranışlarının karşılaştırılmalarının analizinden doğan bireyler üzerine bir bilgidir. Böylece;

“... bu teknolojik bilginin yanı sıra bütün kapatma kurumlarına özgü bir gözlem bilgisinin, psikiyatri, psiko-sosyoloji, kriminoloji gibi bir tür klinik bilginin doğduğu görülür. Böylece, üzerinde iktidar uygulanan bireyler, ya kendilerinin oluşturduğu ve yeni normlara göre biriktirilecek olan bilginin elde edildiği yerdir ya da yeni denetim biçimlerine imkan tanıyacak bir bilginin nesnelidir. ... Psikiyatrik bilgi, pratik olarak ve yalnızca doktorlar tarafından ve psikiyatri hastanesi gibi kapalı bir kurumsal alan içinde iktidarı ellerinde tuttukları zaman uygulanan bir gözlem alanından yola çıkarak oluşmuştur. ... Pedagoji çocuğun okul görevlerine uyarlanmasından yola çıkarak oluşmuştur; bu uyarlamalar, çocuğun davranışlarından gözlenmiş ve çıkarılmıştır, daha sonra çocuk üzerinde uygulanan kurum ve biçimlerin işleyiş yarası haline gelmiştir. Bu iktidar ve bilgi oyunları, bu kurumlara eş zamanlı olarak müdahale eden ... kapatma kurumlarının bu üçüncü işlevinde zamanın gücünün ve işgücünün dönüşümü ve üretime entegrasyonu görülür. Yaşama zamanının işgünü olması, işgücünün üretici güç haline gelmesi, bir dizi kurumun bu kurumları şematik ve toplu olarak kapatma kurumları biçiminde tanımlayan oyunuyla mümkündür. ... bu kapatma kurumlarını yakından sorguladığımızda ... her zaman genel bir şema, büyük bir dönüşüm mekanizması buluruz: İnsanların zamanı ve bedeni,

⁶²³ Roethlisberger v.d., 1964, s. 540.

insanların yaşamı üretici güç olabilecek bir şey haline nasıl getirilebilir?”⁶²⁴

Bizce Foucault’un burada yapmış olduğu saptamalar, Hawthorne Araştırmalarının İ.K.Y. ile arasındaki tarihsel ve psikolojinin araçsal olarak kullanımındaki rolü için de geçerlidir.

2.3. PERSONEL YÖNETİMİ’NDEN İ.K.Y.’NE “DEĞİŞİM”İN İZİNİ SÜRMEK YA DA “YENİ, GELİŞKİN BİR SİSTEM” OLARAK İ.K.Y.’NİN TEMEL İDDİALARI

İlgili literatüre bakıldığında Fayol’un istihdam ilişkisi bağlamında ana çerçevesini çizmiş olduğu ve genel olarak 20’li ve 30’lu yıllarda belirginleşen bir uygulamalar bütünü olarak P.Y.’nin 1970’lerde zirveye ulaştığı görülmektedir. Bu durum Türkçe literatür için de geçerlidir.⁶²⁵ Literatür günümüze değin değerlendirildiğinde görülecek olan, İ.K.Y. kavramının P.Y.’ne oranla giderek ağırlık kazandığı, bununla birlikte yoğun bir şekilde personel ve İ.K.Y. arasındaki farklar üzerinde durulduğudur. Bu noktada öne sürülen iddiaları toplu olarak saymak gerekirse; küreselleşmenin ve küresel rekabet koşullarının getirdiği ve şirketlerin ayakta kalabilmeleri için “proaktif eylemde bulunma” ihtiyacına P.Y. anlayışından ziyade İ.K.Y.’nin cevap vermesi ve Fordist üretim biçiminden post-Fordist üretime geçişin getirdiği dönüşüme bağlı olarak kalite, T.K.Y., “iç ve dış” müşteri memnuniyeti v.b. determinantlarla P.Y.’nden ziyade İ.K.Y.’nin içinde olduğu aktif ilişki ya da bizim deyişimizle “aynı paketin farklı uygulamaları” olması bağlamında “dirsek teması” bulunmasıdır.

Bir erken dönem uygulaması olarak Taylor sisteminin uygulandığı “Plimpton Press” adlı işyerinde, 1910 yılında kurulan ve Jane C. Williams’ın yöneticilik yaptığı ilk personel bölümünün görevleri arasında; iş analizi çerçevesinde işçi adaylarının işe uygunluğunu ölçmek, işçilerin eğitimi ve işe alıştırma, performans kayıtları tutma, her

⁶²⁴ Foucault, 2005, ss. 251-252.

⁶²⁵ Bu konuda Bkz. Behlül Üsdiken ve S. Arzu Wasti, “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya “İnsan Kaynakları” Yönetimi 1972-1999, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 3, Eylül 2002, ss. 1-2. Türkçe literatür de dahil olmak üzere ana akım çalışmalarda P.Y.’nden İ.K.Y.’ne deyim yerindeyse “çizgisel bir gelişim şeması” çizilmektedir. Bu şemada eleştirel yönelimli çalışmaların yer almaması dikkati çeken başka bir konudur. Türkçe literatüre dair bir değerlendirme için Bkz. Üsdiken ve Wasti, 2002., ayrıca Bkz. Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1714, 2006.

işçi ile ayda bir kez görüşme yapma, ücret artırımını kararında yararlanmak üzere her 6 ayda bir etkinlik oranlarını kontrol etme, şikâyetleri dinleme, hastalık ve kaza gibi durumlarda gerektiği takdirde hemşire bulma, popüler teknik dergi ve kitapların bulunduğu ortak bir kütüphane temin etme, ailelere finansal konularda rehberlik etme ve yemekhane temin etme sayılabilir.⁶²⁶ Bu faaliyetlerin neredeyse tamamı, özellikle de işe alım aşaması (astroloji, dış görünüş v.b. göstergelerden bilimsel psikolojiye), bilimsel yönetim ile üst seviyede uyumlu ve gelişmekte olan bir alan olarak endüstriyel psikolojiye işaret etmektedir.⁶²⁷

Aynı dönemden bir diğer örnek Henry Ford'un fabrikasındaki ve fabrika dışı araştırmaları da kapsayan uygulamalardır. Ford şirketinin çalışma politikasını "rasyonalize eden" ilk modern Ford yöneticisi olan John R. Lee, günlük 5 \$ ücretin uygulamaya konulduğu gün oluşturulan "Ford Sosyolojik Araştırmalar Departmanı"nın başına geçmiştir. "Lee Reformları"yla yönetimin işçiler üzerindeki kontrolünde yeni sınırlar salt işyerini değil evi de kapsamıştır. Amaç "pozitif endüstriyel değerler taşıyan", disiplinle çalışma adetleri edinmiş bir "Ford işgücü" yaratmaktır. "Lee Reformları" çerçevesinde işyerine dair düzenlemeler de yapılmıştır. Düzenlemeler sonrasında Highland Park üretim tesisi; çalışma koşullarının genel olarak iyileştirilmesi kapsamında, iyi ışıklandırma, iyi havalandırma sistemi ve sağlık önlemleriyle, iş güvenliğinin sağlandığı, neşeli ve yoğun bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır.⁶²⁸

Ford Sosyolojik Araştırmalar Departmanı'nın fabrika dışında araştırmalarda temel odak işçilerin ev yaşantılarıdır. Bunun için uzmanlardan oluşan ekipler kurulmuş ve işçilerin yaşadığı mahallelerde anket ve gözlemler yoluyla bilgi toplanmıştır. Bu araştırmalarda; işçilerin alkol kullanıp kullanmadıkları, tutumlu olup olmadıkları gibi konular da dahil olmak üzere çevrelerinde nasıl biri olarak tanındıkları vb. konular araştırılmıştır. Araştırmalar her ne kadar yüzeysel kalsa da, söz konusu dönem için

⁶²⁶ Jane C. Williams, "The Reduction of Labor Turnover in the Plimpton Press", *The Annals of the American Academy*, Vol. 71, Mayıs 1917, ss. 71-81'den Aktaran: Wren, 1994, s. 160.

⁶²⁷ Wren, 1994, ss. 163-164. "Psychology and Industrial Efficiency" adlı çalışması Taylor'un çalışmaları ile ciddi şekilde örtüşen psikolog Hugo Münsterberg, 3 temel öge üzerinde durmaktadır; üretim için en uygun fiziki koşulların ayarlanması ve böylece çalışanın yorgunluğunun önüne geçme, eğitim ve öğretim. Wren, 1994, s. 166.

⁶²⁸ Stephen Meyer III, *The Five Dollar Day 'Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921'*, New York: State University of New York Press, 1981, ss. 96-99. Ford'un bu uygulamalarının ardında kitle üretiminin kitle piyasalarını gerekli kıldığını fark etmesi ve bu çerçevede işçilerinin kendi fabrikasında üretilen otomobillere karşı talep gücü oluşturabilmeleri isteği vardır. Bkz. Giddens, 2000, ss. 329-330.

görece iyi sayılan günlük 5 \$ ücret alan işçiler, yönetimden gelen mesajı almışlar ve bu konumlarını kaybetmemek için yapmaları ve yapmamaları gereken davranışların farkına varmışlardır. Yönetimin işçilerden beklentilerini; ahlaki bakımdan dürüstlük, iyi bir aile hayatı, disiplin sahibi, hem evli hem de bekâr işçiler için aklı başında (*alkol tüketiminden kaçınan*) ve aldığı parayı har vurup harman savurmuyacak, diğer bir deyişle rasyonel bir tüketim kalıbını uygulayabilecek kapasiteye sahip olmak şeklinde sıralayabiliriz.⁶²⁹

Wren, Yale Üniversitesi “Emek-Yönetim Merkezi”nde çalışan Edward Wight Bakke’nin şirketlerin insan kaynakları fonksiyonuna dikkat çeken ilk kişi olduğunu (1958) belirtmekte ve Bakke’nin insan kaynakları fonksiyonunun görevinin “kişisel mutluluk” değil “verimli üretim” olduğu ve aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonunun tüm yöneticilerin sorumluluğunda olduğu ifadelerine vurgu yapmaktadır. Ancak Wren, Bakke’nin bu söyleminden P.Y. departmanını elimine ettiğini değil insan kaynakları teriminin önemini vurgulayarak departman düzeyinden daha üst bir düzeye yöneldiğinin anlaşılması gerektiğini belirtmektedir.⁶³⁰

Emek verimliliğinin sürekliliğini sağlama ve sanayide genel bir eğilim olarak belirginleşen yüksek işgücü devir hızı gibi kapitalizme içkin faktörlerin yol açtığı krize karşı, işyeri ve işgücü düzeylerinde “bir krizden çıkış politikası” olarak değerlendirilebilecek P.Y.’den İ.K.Y.’ye dönüşümün temel dinamiklerini doğru saptamak varılacak sonucun anlamlılığı açısından oldukça önemlidir. Lordoğlu ve Özkaplan’a göre, post-Fordist üretim sistemlerinin en önemli özelliği mikro elektronik teknolojisi ile ilgilidir; bu süreçte emekten tasarruf sağlayan tek amaçlı makineler yerine, genel amaçlı, programlanabilir, hem emek hem de sermayeden tasarruf eden mikro elektronik teknolojiler öne çıkmaktadır. Post-Fordist sistemin ikinci temel özelliği, emek süreci ve işgücü talebindeki dönüşümdür. Bir yandan işgücünden tasarruf sağlayan sistem, diğer yandan nitelikli işgücü talebinde bir artışı da beraberinde getirmektedir.⁶³¹

⁶²⁹ Meyer III, 1981, ss. 124-126. Bu konuda daha fazla bilgi ve örnek söyleşiler için Bkz. Aynı eser, ss. 123-147.

⁶³⁰ E. Wight Bakke, **The Human Resources Function**, New Haven, Conn.: Yale Labor-Management Center, 1958.’den Aktaran: Wren, 1994, s. 377.

⁶³¹ Lordoğlu ve Özkaplan, 2003, ss. 97-98.

PY'den İ.K.Y.'ne dönüşüm konusunu irdelemeye geçmeden, iki sistem arasındaki varolduğu iddia edilen farkları net olarak saptayabilmek için öncelikle PY'nin temel fonksiyonlarını ele almak gereklidir. Yönetim ideolojisinin atölyeleri olarak niteleyebileceğimiz M.I.T., Berkeley, Harvard v.b. A.B.D. iş idaresi okulları, Taylor, Hawthorne Araştırmaları v.d. ile giriştikleri ilişkileri doğal olarak P.Y. ile de geliştirmişler ve birçok yayının çıkmasına öncülük etmişlerdir. Pek çok örnek kaynak olmasına karşın 1964 tarihli "Management of Human Resources" adlı kitap, P.Y.'nin yıldızının parladığı bir dönemde; yönetimin görevleri, P.Y.'nin yönetime ve çalışanlara karşı sorumlulukları gibi konuları dikkatle ele alması, bu konularda değerlendirmelere yer vermesi, başlığında insan kaynakları ibaresinin bulunması ve PY'ne dair önemli ortak noktaları kapsamı yönüyle burada kısaca değinilmeyi hak etmektedir. Pigors, Myers ve Malm'a göre, "herhangi bir organizasyonda yönetimin görevi, organizasyonun amacına ulaşabilmesi için çalışanların istek ve çabalarını geliştirip organize etmektir." Yine, P.Y. departmanının "bir personel politikası hazırlarken organizasyon içindeki tüm grupları dikkate alması gerektiği" ve sendikanın var olduğu bir işyerinde mutlaka sendikanın da görüşüne başvurulması gerektiğinin altı çizilmektedir.⁶³² Bu yaklaşım, Taylor'un "bir değişiklikten önce işçilere danışılması fikri" ile örtüşmektedir.

Pigors v.d., temel tanımlamalardan sonra, mevcut ekonomide (A.B.D.) bir şirketin temel amacının karlı bir üretimle mal ve hizmetlerin dağıtımını olduğu tespitinden hareket edilerek, karlı bir üretim sürecinin yaratacağı tatminin, hem ekonomik ve sosyal tedarikçilere, hem şirket sahiplerine, hem de çalışanlara geri döneceği belirtilmektedir. Bu, Taylor'un vurgulamış olduğu " taraflar arası çıkar ortaklığı ve asıl kazancı 3. tarafın yani nihai tüketicilerin elde ettiği" iddiasıyla paraleldir. Daha iyi çalışma koşulları yaratılıp kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve kişisel tatminin sağlanmasının şirket için çalışma isteğini arttıracak ifade edilerek bir bakıma Fayol'un "özel çıkarların genel çıkarlarla uyumlu hale getirilmesi" ilkesine de gönderme yapılmaktadır.⁶³³ Görüldüğü

⁶³² Paul Pigors, Charles A. Myers, F. T. Malm, **Management of Human Resources Readings in Personnel Administration**, New York: McGraw-Hill, 1964, s. 1. Wren ise yine 1964'de Wendell French'in insan kaynakları teriminin (human resources) bir P.Y. kitabında ilk kullanan kişi olduğunu belirtmektedir; "Wendell French, **The Personal Management Process: Human Resources Administration**, Boston, Houghton-Mifflin, 1964." Bkz. Wren, 1994, s. 377.

⁶³³ Pigors v.d., 1964, ss. 2-3.

gibi sıradan bir P.Y. kitabının henüz genel tanımlamaların yapıldığı ilk sayfalarında dahi tarihsel miras kendisini göstermektedir.

Braverman ise, bu sürece dair daha bütünlüklü bir analiz yapmaktadır. Ona göre *P.Y. alanındaki* bu gelişmeler şirketlerin personel ve çalışma ilişkileri bölümlerinde ve endüstri ilişkileri okulları, üniversitelerin sosyoloji bölümleri ve diğer akademik ve yarı-akademik kurumlar gibi dışsal destek örgütlerinde, işçinin incelenmesine hasredilen pratik ve akademik bir disiplinler kompleksinin bir parçasıdır. Özellikle Taylor'dan kısa bir süre sonra işçilerle ilgili seçim, eğitim ve motivasyon yöntemlerini mükemmelleştirmek amacıyla endüstri psikolojisi ve endüstri fizyolojisi oluşmuştur ve bu disiplinler de kısa süre içinde bir endüstriyel sosyoloji girişimine, işyerinin sosyal bir sistem olarak incelenmesine doğru genişletilmişlerdir. “Ele alınan konular ise yönetimin sorunlarıdır; yüksek işgücü devir hızlarının da gösterdiği hoşnutsuzluk, kaytarmacılık, ihmal, çıktı üzerine konulan elbirlikçi grup sınırlandırmaları ve yönetime karşı açık düşmanlık.”⁶³⁴

Wren'e göre kadın yöneticilerden söz edilmeye başlanması da; “işçilerin iş ve iş dışı yaşamlarını geliştirmeyi amaç olarak belirlemiş, anlaşmazlıkları çözme, moral düzeyini yükseltecek eğlence ve gerekli eğitimi sağlama, besin değeri yüksek yemeklerin çıkmasını ayarlama, bekâr kadın işçilerin ahlaken uygun davranmasına dikkat etme” gibi işleri yerine getiren ve bilimsel yönetimle birlikte endüstriyel iyileşmeyle kişisel refahın gelişimi mirasından beslenen P.Y. ile birlikte gerçekleşmiştir.⁶³⁵

Pigors v.d. göre, şirketin diğer tüm fonksiyonlarının bir parçası olan P.Y.'nin amaçları; *Braverman'ın saptamasını doğrular biçimde* insan kaynaklarının aktif kullanımı, örgütün tüm üyeleri arasında arzu edilen tarzda çalışma ilişkileri ve maksimum bireysel gelişme sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşmak için gerekenler ise, 1- öncelikle organizasyon içinde pozisyonları, pozisyonların gerektirdiği sorumluluk ve

⁶³⁴ Braverman, 2008, s. 148. Üniversitelerin süreçteki işbirliği ve yol göstericilikleri, kendilerini de yapısal olarak etkilemeye, gitgide piyasalaştırılmalarına yol açmıştır. Bu noktada hâkim sınıfın ideologlarından Drucker'ın sözleri bu dönüşüme net bir biçimde işaret etmektedir; “demografik, teknolojik ya da bilgiyle ilgili değişimler gerektirdiğinde, bir okulu ya da üniversiteyi, yerel toplum için önemli de olsa, o topluma iyice kök salmış ve çok sevilen bir kurum olsa da kapatmak zorunda kalacağız, çünkü iyi performans için değişik çapta ve değişik felsefeye sahip bir başka tür okul gereklidir.” Bkz. Drucker, 1993, s. 91.

⁶³⁵ Wren, 1994, ss. 157-159.

görevleri tanımlamak ve sonra bu pozisyonlar için yetenekli insanları elde etmek, 2- herkes kendisinden ne beklediğinin farkında olacağından kişilerin enerjilerini/çabalarını aktif bir şekilde kullanmak* ve 3- organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarda isteklilik yaratmaktır. Bu çerçevede personel uzmanının temel sorumlulukları; 1- yazılı şirket politikasına uygun olarak üst yönetime bir personel politikası hazırlamak, 2- personel üzerinde sürekli olarak araştırmalar yapmaya devam etmek ve üst yönetime daha iyi kararlar almasında yardımcı olmak, 3- etkin bir değerlendirme sistemi ve insan kaynakları envanteri hazırlamak, 4- çalışanların işlerine yönelik yeteneklerini geliştirici eğitim ve kurslar sağlamak, 5- üst yönetimin tüm organizasyonla etkin bir iletişim kurmasına yardım etmek, 6- üst yönetimin organizasyonun tüm üyeleriyle, organizasyonun ve toplumla karşılıklı güven ve saygıyla karakterize edilen bir ilişki kurmasında yardımcı olmak, 7- düzenli bir işgücü sağlamak, maaş ve ücret yönetimini programlamak, çalışanlar için ödül ve çeşitli aktiviteler düzenlemek, 8- gelişimin devamı için işinin ehli ve etkin bir kadro yaratmaktır.⁶³⁶

Tıpkı İ.K.Y.'nin P.Y.'nden farklarının sıralandığı gibi Pigors v.d. de, P.Y. uygulamalarının Taylorizm ve insan ilişkileri okulundan farklılaştığı noktaları; iki yönlü iletişim, şikâyet sistemi, çalışan tutum anketleri, çalışanların fikir üretmelerinin ve öneri getirmelerinin cesaretlendirilmesi, üretim heyeti kurulması, çalışanlara insan gibi davranılması v.b. olarak sıralamakta ve aslında bu sayılanların 1920'li yıllardaki erken dönem uygulamaların aksine çözüm üretmek yerine yeni sorunlar ortaya koyduğunu kabul etmektedirler. Pigors v.d. ayrıca yönetim ideolojisinin isteksizce de olsa yönetim ve çalışanların çıkarlarının her durumda aynı olmayacağını kabul ettiğini ifade etmişler, ancak buna rağmen aynı yönetim felsefesinin sendikalara karşı tutumunda yumuşamaya

* Burada "kişilerin performanslarının mutlaka periyodik olarak değerlendirilmesi ve düşük performans görüldüğünde beklenen standartlara çekilmesi, yüksek performansla karşılaştığında ise ödüllendirilmesi ve gelişme teşvik edilmesi" gibi önerilere yer verilmektedir. Bu öneriler Taylor'un uygulamalarına benzemektedir. Ayrıca tüm sürecin statik değil dinamik olması gerektiği vurgulanırken, İ.K.Y.'nin bir unsuru olan kariyer yönetimini çağrıştıracak şekilde "organizasyon içinde tüm çalışanlara planlı bir gelişim" sağlanması salık verilmektedir. Zira böylece hem kişilerin tüm potansiyellerinin kullanım yolu açılırken hem de organizasyonun ileride ihtiyaç duyabileceği nitelikler de doldurulabilecektir.

⁶³⁶ Pigors v.d., 1964, ss. 3-4.; Dale S. Beach, **The Management of People at Work**, McMillan, 1975, ss. 219-224. Beach bu genel ilkelere ek olarak, P.Y. departmanının insan kaynağı planlaması yapılabilmesi için, şirketin şimdiki ve gelecekteki aktivitelerinin boyutları ve tipleri hakkında yeterli veriye sahip olması gerekliliğinin altını çizmektedir. Zira bu durum, seçme ve işe alıştırmayı da doğrudan etkileyecektir.

da işaret etmişlerdir.⁶³⁷ Bizce P.Y.’nin yeniliğinden, yeni bir form olmasından ziyade Taylorist vizyonun öncü pratiklerinde görülen uygulamaların daha kristalize ve keskinleşmiş bir yorumudur demek daha doğru olacaktır.

Pigors v.d., 2. Dünya Savaşı sonrası Amerikan yönetim ideolojisindeki değişimi tetikleyici nitelikte baskı unsurlarından söz etmektedir. Bunlar, 1- emek arzında kıtlık, 2- işçi-yönetim ilişkilerine giderek artan bir devlet müdahalesi, 3- sendikaların artan gücü, 4- şirket büyüklüğündeki artış ve 5- mülkiyet sahipliği ve yönetimde yaşanan ayrışma ve giderek büyüyen yönetici sınıfın varlığıdır.⁶³⁸

Wren ise, 1960’larda başlayan ve işe alma hukuku, işe kabul testleri, tazminat, emekli aylığı, güvenlik ve sağlık v.b. bir dizi görevin personel uzmanlarını daha önemli kılmaya başladığını belirtmektedir. Wren’e göre İ.K.Y.’nin şirketin tüm stratejisi ile entegrasyonu anlamına gelen stratejik yönetim fikri de bu dönemde oluşmaya başlamıştır.⁶³⁹

P.Y.’den İ.K.Y.’ne dönüşüm konusu ana akım dışında yaklaşımlarca da sorgulanmaktadır. Örneğin John Storey, İ.K.Y. alanındaki Amerikan egemenliğinin bir yansıması olarak “başarının temeli insandır” gibi çeşitli basmakalıp cümlelere dikkat çekmekte ve öncelikle P.Y.’nden ve İ.K.Y.’ne doğru gerçekleştiği iddia edilen paradigmatik kırılmanın* ve sonrasında bunun emeğin yönetim yolu/şekliyle ilgisinin ne olduğunun açıklanması gerektiğini belirtmektedir. Storey ayrıca söz konusu sürecin temel bir eğilimi olarak kolektif iş ilişkilerinden bireysel iş ilişkilerine doğru bir yönelim çerçevesinde direkt iletişim ile kalite çemberleri, takım brifingleri v.b. katılım pratiklerindeki artışa işaret etmektedir.⁶⁴⁰

P.Y. ve İ.K.Y. arasındaki ilişkiyi benzerlikler ve farklılıklar ekseninde eleştirel ve tarihsel bir sorgulamaya tabi tutan Karen Legge, bu iki yaklaşımın hem normatif model hem de uygulama kısımlarını karşılıklı olarak incelemektedir. Legge, Amerikan

⁶³⁷ Pigors v.d., 1964, ss. 7-11.

⁶³⁸ Pigors v.d., 1964, ss. 13-14.

⁶³⁹ Wren, 1994, s. 377.

* Storey değişim sürecine dair yapılmakta olan anlatıyı da vermektedir; endüstri ilişkilerinden çalışan ilişkilerine, P.Y.’nden insan kaynakları yönetimine.

⁶⁴⁰ John Storey, “Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management”, **New Perspectives on Human Resource Management** içinde, (Edt.) John Storey, Padstow-Cornwall: International Thompson Business Press, 1999, ss. 1-3.

ve İngiliz yazınlarından verdiği örneklerde, normatif modellere dair öne çıkan birkaç ortak noktaya dikkat çekmektedir. Legge'ye göre her iki model de; organizasyonların hedeflerine ulaşmalarında P.Y./İ.K.Y.'nin sürece entegrasyonunun önemi üzerinde durmakta, P.Y./İ.K.Y.'ye yatay yönetimde kesin bir yer vermekte, bireylerin yeteneklerini kapasitelerinin tümünü kullanarak geliştirmelerinin kişisel tatmin ve organizasyona (şirkete) en iyi katkı için önemine dikkat çekmekte, *Taylor'un işçinin bilimsel seçimi dediği ve Fayol ile birlikte kristalleşen yönetimin değişmeyen şiarı haline gelen* "doğru işe doğru insanı yerleştirme" ve "çalışanla örgüt arası karşılıklı bağımlılık" üzerinde durmaktadır.⁶⁴¹

P.Y. ve İ.K.Y. arasında farklılık olarak değerlendirilebilecek unsurlar konusunda ise Legge, ilk olarak P.Y.'ndeki "herhangi bir birim yöneticisinin bu işi yapabilecek yeterliliğe sahip olması" izleniminin varlığının bir çıktısı olarak, finans v.b. bir departman yöneticisinin bu işin personel yöneticisine bırakılmasının "kendi birimindeki çalışanlar üzerinde hareket imkanını kısıtlayacağı" ve "kendi elemanının gelişimini kendisi sağlayabileceği" düşüncesinin hakim olduğu, buna karşın İ.K.Y.'nde çalışan gelişimine verilen önemin öne çıkarıldığı tespitini yapmaktadır. Bu tespit bununla ilişkili iki sonuca yol açmaktadır. İlk sonuç, İ.K.Y.'nin yönetim kademesindeki yerini P.Y. ile kıyaslandığında sağlamlaştırmasıdır. Yatay yönetim her ikisinin de ortak noktasıyken, odak noktası farklıdır. "Her yöneticinin yapabileceği bir iş"ten, "bir şirketin tüm insan kaynaklarından sorumlu olma" aşamasına geçiş bu çerçevede anlaşılabilir. İkinci sonuç ise, başarısı görülen "Japon istihdam kültürü", "Japon ekonomik gücü" gibi yükselen stereotiplerden etkilenecek, yine sıklıkla öne çıkarılan katılım faktörüne yön verici unsur olarak "dönüşümcü liderlik" gibi uygulamalara yer verilmesidir. Toparlarsak Legge'ye göre P.Y.'den İ.K.Y.'ne dönüşüm sürecinde yeni olan "ne olduğu değil, kimin söylediği"dir.⁶⁴²

Storey, İ.K.Y.'ne dair, "hard ve soft uygulamalar"a değinmektedir. Bileşimlerinin ağırlığı hangisine doğru kayarsa kaysın, mutlaka bu iki tip uygulamanın bir bileşiminden bahsedilmesi gerektiğini belirten Storey'e göre, "hard İ.K.Y.",

⁶⁴¹ Karen Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis", **New Perspectives on Human Resource Management** içinde, (Edt.) John Storey, Padstow-Cornwall: International Thompson Business Press, 1999, ss. 19-27.

⁶⁴² Legge, 1999, ss. 27-28.

sayısalcı, hesaplamacı ve her bir çalışanı işin gerektirdiği ve diğer ekonomik faktörlere de yapıldığı gibi “akılcı kullanım” a merkezi önem verirken, kökleri insan ilişkileri okulunda görülebilen “soft İ.K.Y.” de, iletişim, motivasyon ve liderlik gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Endüstri ilişkileri uzmanlarının ilgi alanları içine pek çok olgu ve prosedür girerken İ.K.Y. söz konusu olduğunda temel ilgi, emeğin tüm kapasitesinin veya potansiyelinin kullanımınıdır. Bunun yolu da bir önceki bölümde detaylıca üzerinde durulduğu üzere eğitim ya da işin yeniden dizayn edilmesinden geçmektedir. Böylece *Marx’ın nispi artı değer olarak çözümlenmesini yapmış olduğu* işyerinde zamanın daha yoğun kullanımı sağlanabilecektir.⁶⁴³

Buraya kadar tarihsel öncülleri ile birlikte değerlendirmeye çalıştığımız “yeni, gelişkin ve ‘devrim yaratan’ bir sistem” olarak İ.K.Y.’nin, ne kadar iyi, gelişmeye müsait ya da ne kadar işlevsel olduğu konusu, bu sistemi kimin ve hangi ölçütlerle sorguladığına göre değişecektir. Ayrıca “devrimci” bir sistemin “neyi devirdiği” de önemlidir. İşletme literatürünün en çok gelişen alanlarından birisi olan İ.K.Y.’ne çalışanlar tarafından bakmak ve sistemin emek üzerine temel iddia ve önkabullerini sorgulamak bu sebeple önemlidir. Yabancılaşma olgusunu var eden ve gitgide kökleştiren güçlerin egemenliği altındaki bir topluma özgü, mikro ve makro düzeyde etkileşimlere giren bir sistem olarak İ.K.Y.; kar maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu sağlama ve sürdürme amacına uygun olarak hareket ettiği ölçüde “başarılı olacaktır.” Ancak söz konusu sistem, iddia edildiği üzere “insanların kendilerini gerçekleştirmelerini” sağlamaktan çok, insanın yeteneklerini geliştirip kullanmasını engelleme olasılığını da beraberinde getirmektedir. Burada bahsedilen durum, beşeri sermaye yatırımı çerçevesinde şirketlerce, “çalışanların şirket ihtiyaçları doğrultusunda anlamlı olan yeteneklerinin geliştirilmeye çalışılacağıdır.” Bu saptama önemlidir, zira kapitalist ilişkilerin yerleşip kökleştiği bir toplumda, bireye ve insan onuruna saygı gösterilmesi durumu salt İ.K.Y. yazınında kalmaktan öteye geçemeyecektir.*

⁶⁴³ Storey, 1999, ss. 8-9. Vurgu bana ait.

* Himanen’e göre, geleneksel personel idaresinden kişisel idareye doğru yön değiştiren bir zamanda, kişisel gelişim kitaplarının en çok satanlar arasında yer alması rastlantı değildir. Kişisel gelişim rehberlerini okuduğumuzda, yedi tane temel erdem öğrettiklerini görürüz ve bunlar pek de tesadüfi sayılamayacak şekilde daha eski olan Protestan

Gerçekten de beşeri sermaye teorisinin makro boyutta ele alındığı insan kaynakları planlamasının tanımı teorinin mikro boyutta insanın kendini gerçekleştirmesine kadar faydalı olacağı düşüncesini çürütür biçimde iş merkezli bir davranış gelişimini şöyle tanımlanmaktadır; “yetişkinlerin *iş odaklı* becerilerinin, bilgilerinin ve deneyimlerinin, verimliliklerinin ve tatminlerinin kişisel ya da grupsal toplu çıkarım, örgütün, ulusun hatta tüm insanlığın faydasının geliştirileceği bir süreç.”⁶⁴⁵

Yine modern yönetimin “Guru”su Drucker bu iddiamızı destekler şekilde, insan ve şirket arasındaki ilişkiyi tam da olduğu gibi, yani bir ücretli iş ilişkisi şeklinde tanımlamaktadır. Drucker’a göre, değişim ve yenilenme ekonomisi de denilebilecek modern ekonomide kar diye bir şey yoktur, ortada yalnızca maliyetler vardır ve insanlara ancak verimliliklerine göre para verilebilir. Beşeri sermaye ve verimlilik arası varsayılan ilişkiyi hatırlarsak, Drucker’ın çalışanların verimliliğinin, maaş ve ücretleri ödeyecek havuzu yarattığı iddiası anlam kazanacaktır. Fayol’un da vurguladığı gibi eğer verimlilik yükselmez, üstelik de düşerse, daha yüksek reel gelirlerin ödenmesine olanak kalmayacaktır.⁶⁴⁶

İ.K.Y. konusunda Drucker’ı tamamlayıcı ve değerlendirilmesi gereken bir diğer yaklaşım Mendel’inkidir. Mendel’e göre “yeni işyeri idaresi, bilginin ve becerinin karşıtı olarak, giderek daha sıklıkla ‘var olabilme’ diye adlandırılan şeye yöneliktir.” *Weber ve Fayol’da girişim ruhu aşılama hedefine denk gelecek biçimde* bireyden kendisini işyerine giderek daha fazla “vermesi” ve –özel yaşam alanı için sakladığı şeyler de dâhil olmak üzere- kişiliğinin bazı kaynaklarını gönüllü olarak işyerine sunması talep edilmektedir. Danışman-sosyolog Henri Vacquin’in sözleri ile “insan kaynakları müdürü olan ve insanları motive etmeyi öğrenmiş oldukları varsayılan personel yöneticilerinin aşması gereken bir başka evre vardır; ücretlilerden ‘iç-işveren’ olmalarını, çalışmaya kendi ‘arzularını katmalarını’ talep etmek”. Mendel’e göre, bu

etiğinin, Franklin aracılığıyla öğrettiklerinin aynısıdır. Bkz. Pekka Himanen, **Hacker Etiği İş Hayatına Yıkıcı Bir Yaklaşım**, Şebnem Kaptan(çev.), 1. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2005, ss. 112-113.

⁶⁴⁵ G. N. McLean ve L. McLean, “If We Can’t Define HRD in One Country, How Can We Define it in an International Context?”, *Human Resource Development International*, Vol. 4, Issue 3, 2001, s. 10’dan Aktaran: Nafukho v.d., 2004, s. 546.

⁶⁴⁶ Drucker, 1993, ss. 119-124.

iştah kabartıcı sözlerin ardında, zemin tuvalinde işten çıkarma tehdidi bulunmaktadır.⁶⁴⁷ Akkaya, son dönemlerde emek süreçlerinde yaşanan değişimin işçi sınıfında önemli bir karakter aşınmasını gerçekleştirdiğine dikkat çekmektedir ve kapitalistlerin en önemli hedeflerinden birinin işten çıkarma tehdidinin yol açtığını gelecek kaygısı ve korkusunu iliklerinde hissedenden, kendine güvenini kaybetmiş bir sınıf oluşturma olduğunun altını çizmektedir. Zira kapitalizmde işsizlikten, bir gelirden yoksun kalmaktan daha büyük bir korku olamaz.⁶⁴⁸

Luc Boltanski ve Eve Chiapello, “Kapitalizmin Yeni Ruhunu”^{*} adlı eserlerinde Vacquin’in tezini desteklerler ve *tıpkı Braverman’ın yaptığı gibi işyeri yönetimi ideologlarının olguların gerçekliğini maskeleyen ve nasıl çabaladıklarını gösterirler.* Doksanlı yılların iş idaresi söylemi, sanatsal eleştiriyi –böyle adlandırmaktadırlar- en azından biçimsel olarak kendine katabileceği fikrini geliştirmektedir. Mayıs 68 ruhunun pek değer verdiği “arzu”, işletme söyleminde de böyle adlandırılmaktadır; aynı şekilde, “özerklik”, “yaratıcılık”, “inisiyatif” de öne çıkarılmış, gösterişli bir söylem haline getirilmiştir. Dünün “dışavurum grupları” gibi bugün mirasçısız kalmış –hem de aynı nedenle: ücretlilerin, çalışma edimi üzerinde gerçek bir iktidarı yoktur- “kalite çemberleri” de bu çağdaş özelemleri yakalamaya çalışmaktadır. Mendel’e göre işyerinde bu noktada zayıflamış olan demokrasiye denk düşen şey, arkaikleşmiş bir otoritedir.⁶⁴⁹ Bu noktada akla gelen ve cevabının mutlaka netleştirilmesi gereken soru, katılım pratiklerinin varolduğu ve endüstriyel demokrasinin sağlandığı bir durumdan mı yoksa artı değer sömürsünü gizlemeye çalışan kristalize olmuş bir yapıdan mı bahsedildiğidir.

⁶⁴⁷ Gérard Mendel, **Bir Otorite Tarihi Süreklilikler ve Değişiklikler**, Işık Ergüden(çev.), İstanbul: İletişim Yayınları, 2005, s. 245.

⁶⁴⁸ Yüksel Akkaya, “Küreselleşme”, Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma”, **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, “Küreselleşme”** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008, ss. 161-162.

^{*} Luc Boltanski ve Eve Chiapello, **The New Spirit of Capitalism**, Gregory Elliott(çev.), New York, NY: Verso, 2005.

⁶⁴⁹ Mendel, 2005, s. 246.

2.3.1. İ.K.Y. SİSTEMİNİN DAYANDIĞI TEMELLER

2.3.1.1. Küresel Rekabet Koşulları

Küreselleşme konusunun popülerliği ve küreselleşmeyle ilgili literatürün genişliği ortadadır. Buradaki amacımız bir literatür taraması yapmak değildir; amacımız küreselleşme ve “evrensel bir vizyona sahip olan İ.K.Y.” arasındaki “meşrulaştırıcı” ilişkiyi ana hatları ile saptamaktır. Akkaya, dün burjuvazi, kapitalizm, emperyalizm olarak nitelendirilen sürecin bugün küreselleşme olarak nitelendirildiğini belirtmektedir. Akkaya’ya göre bu süreç özü itibariyle, üretimin ve tüketimin dünyaya yayılması, tüm dünyanın sınırsız bir üretim ve tüketim alanına dönüştürülmesine denk gelmektedir.⁶⁵⁰ Bizim de katıldığımız bir görüşe göre küreselleşme kelimesindeki “-leşme” takısı bir süreç ifade etmektedir. Söz konusu kelimenin ifade ettiği süreç, kavram olarak “kendiliğinden”, dolayısıyla “tabii” ve bunların bir adım ötesinde “durdurulamaz” ve “önlenemez” sıfatlarını zincirleme çağrıştırmaktadır. Kelimenin ikinci işlevli iması, toplumların muhtelif yönlerden eşitlenmesini, benzeşmesini ve yakınsamasını sağlayacağıdır. Küresel olan yerkürede herkesi kucaklayacağına göre, insanlık için ortaklaşa bir şey olmakta olduğu ima edilmektedir.⁶⁵¹

Kendiliğinden bir gelişmeyi işaret ettiğinden küreselleşme kavramının öznesi yoktur. Öznesi olmadığı için belirli bir yönü de yoktur, globaldir. Adeta doğal ve homojen bir süreç olarak karşımıza çıkıp hiçbir direniş olanağını içermeyen sihirli bir kavram olan küreselleşme; çalışanların lehine/yararına bir politika önerisi geldiğinde aşılmaz bir engel olarak çıkarılmakta ancak çalışanların yaşam koşullarını olumsuz etkileyecek politikalar söz konusu olduğunda haklı bir mazeret olarak kullanılmaktadır.⁶⁵² İ.K.Y. örneğinden hareket ettiğimizde rahatça görebileceğimiz, savaşa benzetilen küresel rekabet ortamında şirketlerin ya da işletme literatüründe kullanılageldiği üzere “örgütlerin” ayakta kalabilmeleri için sermaye malları ve teknolojiye ek olarak, “şirketlerin bu ‘önceliğine’ uyum göstermek zorunda olan bir

⁶⁵⁰ Akkaya, “Küreselleşme ...”, 2008, s. 155.

⁶⁵¹ Cem Somel, “Azgelişmişlik Perspektifinden Küreselleşme”, *Doğu-Batı*, Yıl 5, Sayı 18, 2002, s. 195.

⁶⁵² Akkaya, “Küreselleşme ...”, 2008, s. 158. Boratav da emeğin “küreselleşme koşullarında” sermayeyi “kandırması” için yapabileceği tek şeyin, emek maliyetlerinin bastırılmasını kabul etmek olduğunun altını çizmektedir. Korkut Boratav, “Emperyalizm mi? Küreselleşme mi?”, *Küreselleşme, Emperyalizm, Yerelcilik, İşçi Sınıfı* içinde, E. Ahmet Tonak(Der.), Ankara: İmge Yayınları, 2000, s. 21.

bağımlı değişken” olarak insan ve insanın uyumlulaştırılmasını kolaylaştıracak / sağlayacak bir sistem olarak İ.K.Y.’nin öne çıktığıdır.

İ.K.Y., P.Y.’nden dönüşümü çerçevesinde de öne çıkarıldığı üzere, küresel rekabet ve bilgi toplumu söylemiyle kendini tanımlayan bir sistemdir ve bilgi toplumunun gerektirdiği bir önkabulle endüstriyel kapitalizmden radikal bir kopuş noktasında meşruiyet zemini bulmaktadır. Başta A.B.D. olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki beyaz yakalı çalışanların istihdam içindeki payının artışı v.b. göstergelerle güçlendirilmeye çalışılan bu iddia, pek çoklarına göre yeni ve esnek üretim biçimleriyle Taylorizmi ve aynı zamanda kol emeğini modası geçmiş bir çalışma pratiği olarak yaftalamakta ve standardizasyondan, kitle üretiminden ve bürokratik yapıdan kati bir değişime işaret etmektedir.⁶⁵³ Öte yandan Braverman, mühendislik alanındaki istihdam artışını beyaz yakalı istihdamın artışı olarak değerlendirenlerin, büyüme ve kentleşmeye koşut olarak gelişen hademelik mesleğindeki aynı oranda büyümeyi görmezden gelmekte olduklarını belirtmektedir.⁶⁵⁴

Amerikan merkezli bir yönetim sistemi olan İ.K.Y.’nin evrenselliği, yakın ilişkide olduğu üç ayrı disiplinin farklı ülkelerde farklı yerel özelliklere göre uygulanabilmesinden destek almaktadır. Bir yanda evrensel olanın kar amaçlı üretim yapan/hizmet veren şirket yapılanması olduğu gerçeği, işgücünün eğitimi ve verimliliğini merkezine alan neo-liberal eğilimli çalışma ekonomisi disiplini İ.K.Y.’nin teorik temeli olarak evrensel kılarken*, öte yanda ülkeden ülkeye değişen ancak özellikle 1980’li yıllarda etkisini arttıran neo-liberal dönüşüm ile giderek işçiyi değil işi koruma felsefesinde benzeşen iş hukuku bunu tamamlamaktadır. Bu iki disiplinin İK departmanlarınca bir arada kullanımı performans düşüklüğüne dayalı işten çıkarma gibi örneklerde görülmektedir. Teorik olarak, yararlanılan tarihsel miras açısından ve uygulanan teknikler yönüyle modern endüstriyel üretimin ulaştığı her yerde evrensel sayılabilen endüstri psikolojisi disiplini de görece yerel kalmaya devam

⁶⁵³ Harris, 2006, ss. 109-110. Esneklik ya da üretim sürecinde emeğin esnek kullanımı konusu, şirketler için idealize edilmesinden öte *sıfır toplamlı oyun* akılda tutularak, çalışanlar açısından yarattığı sonuçlarla ele alındığında iş stresi, iş güvencesizliği, çalışma yeri kalitesi gibi durumlarla kendini göstermektedir. Peter Ackers, “Back to Basics? Industrial Relations and the Enterprise Culture”, *Employee Relations*, Vol. 16 No. 8, 1994, s. 44.

⁶⁵⁴ Bkz. Braverman, 2008, ss. 55-56.

* Bu evrensellik, O.E.C.D.’nin özellikle azgelişmiş ülkelere yönelik hazırladığı rapor ve önerilerinden rahatlıkla okunabilir.

eden ise, İ.K.Y.'nin farklı kültürlerden insanlara aynı işi yaptırmanın yollarının farklılıklar göstermesidir. Küresel ekonomik rekabette şirketlerin ayakta kalabilmeleri adına yukarıda sıraladığımız “araçsal kullanılan disiplinler” açısından Türkiye’de sıradan bir İK departmanının faaliyetlerini doğrudan etkileyen üç makro yönelim şöyle sıralanabilir; 1- işgücünün verimliliğini yükseltme hedefi, 2- iş hukukunda işçiyi değil işi korumaya doğru yaşanan dönüşüm ve 3- yüksek işsizlik oranları ve işgücünün psikolojik profiline dair yapılan çalışmalar.

2.3.1.2. Kalite, Müşteri Odaklılık ve T.K.Y.

İ.K.Y.’nin küreselleşme ve şirketlerin küresel rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri vurgusunda öne çıkan ve birbirleriyle bağlantılı iki unsur vardır. Verimlilik ve kalite. Her ikisi de göreceli olan bu iki kavram, İ.K.Y.’nin T.K.Y. ile ilişkisinde daha merkezi bir konuma sahiptir. Kısaca özetlemek gerekirse İ.K.Y. ve T.K.Y. işbirliğiyle; verimli ve kaliteli üretim için eğitilmiş, hedeflerini şirketle (örgütle) bütünleştirmiş, takım çalışmasına yatkın bireylerden oluşan uyumlu bir ekip oluşturulmak istenmektedir.

Giddens, işin parçalarını yapan kişilerin yakından takip edildiği ve kendilerine çok az bir hareket serbestisinin tanındığı, ayrıca endüstriyel anlaşmazlıkların oldukça yaygın olduğu Fordizm ve Taylorizmin, pek çok sanayi sosyoloğu tarafından düşük güven sistemleri olarak anıldığını belirtmektedir. Bunun aksine yüksek güven sistemi ise, tüm standart kural ve prensiplerin ötesinde işçilerin kendi hızlarını, hatta işlerinin içeriğini dahi kendilerinin kontrol etmesine izin verilen bir sistemdir ve 1970’lerden beri Batı Avrupa, A.B.D. ve Japonya’daki şirketler düşük güven sistemlerine alternatif sistemler denemektedirler. Bu sistemler, işçilerin işin doğasını etkileyecek bir role sahip olduklarını bilerek çalıştıkları grup üretimini ve otomatik montaj hatları işlerini de kapsamaktadır.⁶⁵⁵

⁶⁵⁵ Giddens, 2000, s. 330. Fukuyama, bir şirkette birlikte çalışan insanların “ortak ahlaki kuralları” uygun hareket etmelerinden kaynaklanan birbirlerine karşı geliştirdikleri güvenin, söz konusu işi yürütmenin maliyetini düşüreceğini öne süren “işlem maliyeti” kavramına dikkat çekmektedir. Tersine durumda, toplumdaki güvenin yerini alacak olan yasal aygıt, bütün ekonomik aktivitelere “işlem maliyeti” başka bir deyişle bir tür vergi olarak eklenir. Bkz. Francis Fukuyama, **Güven [Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması]**, Ahmet Buğdaycı(çev.), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, 2000, s. 43. Fukuyama toplumsal düşük güven sistemlerine alternatif olan yüksek güven sistemi denemelerine Almanya ve Japonya örneklerini vermektedir. Bkz. Fukuyama, 2000, ss. 225-235.

Henry Ford'un öncüsü olduğu ve kendi adıyla anılan, "katılıklarına" vurgu yapılan Fordist üretimden, esnek üretim modeline geçiş çerçevesinde işyerlerinde çeşitli değişimler gündeme gelmiştir. Bu değişimlerden biri, 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve organizasyonun yeniden yapılandırılması çerçevesindeki bürokratik P.Y. anlayışına karşı, insana ve insan davranışlarına daha çok önem verildiği iddia edilerek işyerinin insanlaştırılması çerçevesinde ortaya çıkarılan İ.K.Y. sistemidir. İ.K.Y. ile kurallar yerine insan unsurunun daha çok hesaba katıldığı bir değişimin gerçekleştirildiği öne sürülmekte, söz konusu değişimle birlikte gerçekleştirilmek istenen en önemli hedef olarak ise çalışanların örgütsel yeniliklere karşı direncini, muhtemel çatışma ve rahatsızlıklarını ortadan kaldırarak çalışanların şirkete uyumunu arttırmaktır. Bu uyumla birlikte çalışma isteğinin/motivasyonun artması sağlanacak ve motivasyon ile birlikte çalışanların verimliliği artırılmış olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde odak insanların geliştirilmesi ve bir ortak "örgüt kültürünün" oluşturularak çalışanların örgüte bu kültür aracılığıyla bağlılıklarının sağlanmasıdır. İ.K.Y. sistemiyle geleneksel endüstri ilişkilerinin motivasyon, işçi alımı, eğitimi, rekabet ve kalite gibi uzak durduğu kavramların ön plana çıkarıldığı belirtilmekte, geleneksel endüstri ilişkilerinden farklı olarak, İ.K.Y.'nde işçilerle yöneticiler arasında çıkar farklılığı olmadığı savunulmaktadır.⁶⁵⁶ Öte yandan çalışmamızda gösterdiğimiz gibi hiç de yeni olmayan bu iddianın Taylor'a değin izini sürmek rahatlıkla mümkündür.

Bu bağlamda "kalite" kavramının özellikle 1980'li yılların başında şirketlerin sadece üretim fonksiyonlarına değil, tüm fonksiyonlarına girmeye başladığı belirtilmektedir. T.K.Y. sistemi ise, "bir şirketteki tüm çalışanların kalite araştırmasına katılmasını hedefleyen bir iş organizasyonu" anlamına gelen yeni çalışma ve yönetim metodudur. T.K.Y., İ.K.Y. ile örtüştüğü literatürde de kolaylıkla görülebilen üç ayak üzerine kuruludur. Bunlar; yapılan işe ilişkin çalışanlarda bir düşünce biçimini geliştirmek, çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve pazarlama şansını arttırıcı bir şirket kültürü oluşturmaktır. Klasik yönetim işletme modelinde kalite, kalite kontrol biriminin sorumluluğundayken T.K.Y.'nde tüm çalışanlar sorumluluğu paylaşmaktadır.

⁶⁵⁶ Engin Yıldırım, *Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolojik Bir Değerlendirme)*, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997, s. 174.

Çalışanlar açısından en önemli fark, “insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanmanın” hedeflenmesidir.⁶⁵⁷

Stereotipleştirilmiş Japon üretim sistemiyle, Edwards Deming’in adı birlikte anılmaktadır. Deming’in yönetim metodu bugün hem toplam kalite yönetiminin hem de diğer yeni yönetim modellerinin öne çıkardığı vizyon sahibi liderlik, iç ve dış iletişim, sürekli öğrenme ve gelişme, çalışanların katılımı ve müşteri odaklılık gibi unsurları içermektedir.* Deming’in geleneksel uygulamaları dönüştürmek için zorunlu olarak nitelediği 14 ilkeye baktığımızda çalışanların sorumluluğunun artırılması gerektiğine yönelik vurgunun belirgin olduğunu ve bunun yanı sıra iş başında eğitim ve kendini geliştirme programlarının kurumsallaştırılarak insanların işleriyle övünebilmelerinin sağlanmasını amaçladığını görüyoruz.⁶⁵⁸

Bu noktadan hareketle iş yaşamında verimliliği artırmak için insan ilişkilerine önem vermek ve insanlar arasındaki iletişimi-etkileşimi geliştirmek gerektiği konusundaki düşüncelerin Mary Parker Follett, Lilian Gilbreth gibi kişilerle başlayıp insan ilişkileri ekolü ile hız kazanıp 2. Dünya Savaşı sonrasında da devam ettiğini, ancak bu yaklaşımın, kendisi için çok daha uygun bir politik ortam bulduğu 1980’li yıllarda kurumsallaşmaya başladığını tespit edebiliyoruz. Aynı yaklaşımın endüstri ilişkilerinin en basit haliyle gereksiz bulunduğu inanisında da önemli pay sahibi olduğunu belirtmek gereklidir.

⁶⁵⁷ Suha Ünsal, “Toplam Kalite Yönetimi” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danişoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006, s. 882.

* Bu noktada Edwards Deming’in, Yale Üniversitesi’nde 1928’de bitireceği matematiksel fizikte doktora eğitimini sürdürmekte olduğunu ve yaz dönemlerinde Hawthorne Tesislerinde ve *Hawthorne Araştırmaları sürerken*, telefon vericileri üzerine araştırmalar yapmak üzere çalışmalar yaptığını belirtmekte fayda vardır. Rafael Aguayo, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Y. Kaan Tunçbilek (çev.), İstanbul: Form Yayınları, 1994, s. 270. Bizce bunun önemi, aynı dönemde Hawthorne Tesislerinde Deming’in de öne çıkardığı iletişim, liderlik ve çalışanların katılımı gibi olgular üzerine deneyler yapılmasıdır. Deming’in bu araştırmalarla ilgilenip ilgilenmediğiyle ilgili bir bilgimiz olmamakla birlikte pek çok kişi ve gözlemcinin test odasını sık sık ziyaret ettiği Roethlisberger v.d.’nce bildirilmektedir.

⁶⁵⁸ Gerald A. Cole, **Management: Theory and Practice**, Londra: DP Publications, 1993, s. 202. Deming’in 14 ilkesi ana hatlarıyla şöyledir; organizasyonun amaçlarını belirle, yeni yönetim felsefesini benimse ve uygula, kütle muayenesi yerine istatistiksel araçlara önem ver, müşteriye mal ve hizmet sunumunda kaliteye dayalı uzun vadeli bir ilişki kur, üretim ve hizmet süreçlerini sürekli geliştir, işbaşında eğitimi sağla, liderliği kurumsallaştır, çalışanlar üzerindeki korkuyu kaldır v güven ortamı oluştur, departmanların birlikte hareket etmelerini sağla, çalışanların kendi sloganlarını kendilerinin formüle etmelerine izin ver, kalitesizliği beraberinde getirebileceği için hedef ve kotaları ortadan kaldır, çalışanların yaptıkları işten gurur duyma haklarını ellerinden alacak ve sınırlayacak uygulamalara ve denetlemelere son ver, organizasyonda çalışanlar için etkin bir eğitim programı oluştur ve çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerini teşvik et ve dönüşümü herkesin katılımı ile gerçekleştir. Organizasyon içerisinde herkesin dönüşüme katkıda bulunmasını sağla. Bkz. Edwards W. Deming, “Organizasyonel Değişim ve Toplam Kalite”, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].

Gerçekten de İ.K.Y. ve onunla ilişkili olan bilgi toplumu söylemine bakıldığında pek çok kişiye göre günümüzde endüstri ilişkileri, baca ile simgelenen büyük fabrikaların, işyerinde “militan işyeri temsilcileri” ile çatışmalarla vücut bulan ilkel kısıtlayıcı pratiklerin olduğu geçmişe aittir.* Ancak endüstriyel demokrasinin çalışanların ücretlerini de içerecek şekilde adil olarak düzenlenmiş hakları hala temel tartışma konularını oluşturmaktadır. Çünkü Ackers’a göre bu konularda yaşanacak olan gerilemeler, önce endüstri düzeyinde daha sonra ise tüm toplumu kapsayacak şekilde despotik ve ahlaken sorunlu bir yapıyı ortaya çıkaracaktır.⁶⁵⁹ Ahlaken sorunlu olsa da kara ulaşma hedefiyle uyumlu olan bu yapı, endüstri ilişkilerine yaklaşımdaki negatifliği de açıklamaktadır. Zira söz konusu negatif bakışın özünde, endüstri ilişkilerinin ne şirketin mükemmel sonuçlara ulaşmasıyla, ne de insanları daha iyi yönetme ile işinin olmaması vardır.⁶⁶⁰

Örgütün bütün üyelerinin kendisini bu örgütün bir parçası olarak görerek örgüt kültürüne katkıda bulunmak isteğiyle bir takım ruhu içinde hareket etmesiyle birlikte organizasyonlarda kalitenin artırılmasının temel amaç olduğu belirtilen bir yönetim felsefesi olarak T.K.Y. anlayışında müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasının hedeflendiği belirtilmektedir. Kalite yönetimi, organizasyonlarda kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması, kalite standartlarının oluşturulması, üst yönetimin kalite konusuna önem vermesi, tüm çalışanların kalite geliştirme çalışmalarına katılımının sağlanması olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶¹

Müşteri memnuniyeti v.b. T.K.Y. pratikleri işin içine girdiğinde İ.K.Y.’nin görevi, çalışan zihniyetinde kökleri oldukça derinlere nüfuz edecek olan bir değişim ihtiyacını tetiklemektir. Çalışanlarda gerçekleştirilmeye çalışılan bu “mental değişim”

* Sendikaların geleceğine dair üç ayrı projeksiyon yapan Drucker örnek verilebilir. Drucker’a göre sendikaların ilk tercihi, hiçbir şey yapmayıp yok olmak veya oldukça etkisiz ve gereksiz bir kuruluş durumuna düşmektir. İkinci tercih, devlete “kodeterminasyon” gibi konularda baskı uygulayarak siyasi güç yapısı içinde etkin rol alarak gücünü korumaktır. Ancak Drucker, bu tercihin “ölü doğduğunu” da eklemektedir. Son tercih ise bugün özellikle Japon şirketlerinde “örgütlü” sendikaların gittiği bir yol olarak “verimlilik ve kalite konusunda, şirketin rekabet gücünün sürdürülmesi konusunda yönetimle birlikte çalışmak ve üyelerinin iş ve gelirlerini korumaktır. Bkz. Drucker, 2000, ss. 197-198.

⁶⁵⁹ Ackers, 1994, s. 34.

⁶⁶⁰ Ackers, 1994, s. 35.

⁶⁶¹ Mete Çetık ve Yüksel Akkaya, **Türkiye’de Endüstri İlişkileri**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1999, ss. 33-34.

ihtiyacı Marx'ın "Ücretli Emek ve Sermaye"de örnek verdiği kapitalist ve dokumacı arasındaki ilişkide görülebilir ve bu örnek günümüzdeki hâkim yönetim paradigmasını değerlendirmek açısından önemlidir. Marx, kapitalistin, dokumacının ücretini üretim sürecinden eline geçen bezin satışından belki de bezin daha dokunması bitmeden önce ödediğini ve bu ücreti bezin satışından gelecek olan paradan değil, önceden biriktirilmiş paradan ödediği saptamasını yapar ve devam eder;

"olabilir ki, kapitalist bezi için hiçbir alıcı bulamaz. Olabilir ki, bezin satışından elde ettiği miktar, ücreti bile çıkaramaz. Ya da bezini dokumacının ücretine oranla çok karlı bir biçimde satabilir. Bütün bunların dokumacıyla bir ilgisi yoktur."⁶⁶²

Bugün İ.K.Y. ve T.K.Y. anlayışlarıyla Marx'ın yukarıda belirttiği tüm olasılıkların çalışanlar ile birebir ilgisi kurulmaya çalışılmakta ve "şirketlerin acımasız küresel rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri adına" çalışanların tüm bunları içselleştirmesi beklenmektedir.

Yıldırım'ın deyişiyle T.K.Y., hikmeti kendinden menkul, kendine has dogma ve ritüelleri olan, yönetim anlayışının her derdine deva bir "şirket dini"dir.⁶⁶³ Çalışanın şirket için sarf ettiği kol ve zihin emeğini sekiz saatlik işgününden yaşamın tüm alan ve zamanlarına yaymayı hedefleyen bir model olan T.K.Y., kapitalizmin tüm dünyada yaygınlaşan yeni yönetim biçimi haline gelmiştir.⁶⁶⁴ Emekçilerin şirket ile duygusal bağlılık ve bütünleşme yaratılmaya çalışılan pratikleri Akkaya'nın 21. yy. kapitalizminin kendi krizini çözme rüyasında işaret ettiği durumla birlikte değerlendirilmelidir. Akkaya'ya göre "tekelci sermayenin kendi krizini çözme rüyası, 21. yy. sermayesi ile 19. yy. proleteryasıdır."⁶⁶⁵

1980'li yıllarla birlikte piyasaya odaklı ekonomik anlayışın yanı sıra tüketici tercihleri yeni ekonomik yapılanma içerisinde öne çıkmıştır. Bu çerçevede "müşteriye odaklanma" fikrinin işletme kitaplarının en önemli konu başlıklarından biri olduğu görülmektedir. Aslında müşteri kavramı çok eski olmakla birlikte müşteri odaklılık yeni bir yaklaşımdır ve bazı yazarlar tarafından yönetimde post-modern teori olarak

⁶⁶² Marx, 1977, ss. 30-31.

⁶⁶³ Yıldırım, 2000, ss. 260-261.

⁶⁶⁴ Ünsal, 2006, s. 883.

⁶⁶⁵ Yüksel Akkaya, "İş Hukuku Tehlikede mi?", **Türkiye İşçi Sınıfı ve Emek Hareketi Küreselleşiyor mu? içinde**, İstanbul: SAV Yayınları, 2008, ss. 332-343.

adlandırılmaktadır.⁶⁶⁶ Sadece işletme yönetiminde değil kamu yönetiminde de öne çıkmaya başlayan müşteri odaklılık hizmetten yararlanacak olanların bunun bedelini ödemesi gerektiği, bedelini ödemesi durumunda denetiminin sağlanabileceğine yönelik neo-liberal argümandan yola çıkmaktadır. Bu denetim artışıyla birlikte mal ve hizmet sunucularının tüketicilere/müşterilere karşı sorumluluklarındaki artış vurgulanmakta ve günümüzde hizmeti kullanarak tüketicileri, özellikle sağlık, eğitim gibi kamu hizmetleri alanı dâhil olmak üzere müşteriler ya da müşteri/yurttaşlar olarak yeniden tanımlamaktadır. Bireylerin böylece pasif hizmet kullanıcıları olarak değil, aktif müşteri olarak görülmeye başlandığı ve özel sektör çalışanlarının mal ve hizmetlerin kalitesinden sorumlu olduğu kadar, kamu çalışanlarının da sorumluluğunun, politik sorumluluktan müşteri memnuniyetine doğru kaymakta olduğu öne sürülmekte, yönetsel başarılar müşteri memnuniyetiyle ölçülmektedir. Du Guy'a göre⁶⁶⁷ “müşteri memnuniyeti” üzerinde odaklanmak, örgütsel yönetimin girişimci biçimlerini teşvik etmek açısından önemli olabilir; ancak “müşteri memnuniyeti”ni temel prensip olarak almak ve bunun üzerinde yoğunlaşmak yönetim sürecinin yer aldığı politik kapsamı önemsizleştirmiş gibi gözükmektedir. Müşteri yönelimlilik olgusunun giderek kamusal işlerde de örgütsel davranışın temel değeri olarak kabul edilmesi talebi eşitlikçi hizmet anlayışı açısından doğurabileceği sakıncalara işaret edilmektedir.⁶⁶⁸

2.3.2. İ.K.Y. SİSTEMİNİN TEMEL İDDİALARI

2.3.2.1. “Önce İnsan” Felsefesi

“İnsan kaynağımız sahip olduğumuz en değerli kaynağımızdır.” Ana akım İ.K.Y. yazınının en temel iddiası ve diğer yönetim sistemlerinden temel farklılığı olarak vurgulandığını belirtebileceğimiz bu cümleye, alandaki dergi, makale, yöneticilerle yapılan söyleşiler ve sıklıkla yapılan seminerlerde rastlamaktayız.* Ancak bu iddianın çözümlenmesinde İ.K.Y.’nin insana bakış açısının tamamen şirket odaklı olduğunun

⁶⁶⁶ İsmail Dalay, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001, ss. 194-256.

⁶⁶⁷ Paul Du Gay, **Bürokrasiye Övgü**, Engin Yıldırım, Serkan Bayraktar, İrfan Haşlak ve Şuayip Çalış(çev.), Sakarya: Değişim Yayınları, 2002, s. 109.

⁶⁶⁸ Hamza Al, **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Sakarya: Bilim Adamı Yayınları, 2002, ss. 241-242.

* Bu ve benzeri ifadeler salt İ.K.Y. değil, hem Taylor ve ardıllarının eserlerinde hem de P.Y. kitaplarında rastlanmaktadır. Örneğin Bkz. Beach, 1975, s. 219.

altını çizmek gereklidir. Yani şirket çıkarı her şeyden önce gelir. İnsanlar için, “firma tarafından kontrol edilen ve firmanın başarısına giden yolda ‘mükemmel bir iş performansı için’ akılcı tercihler ışığında kullanılan ‘kaynaklar’”⁶⁶⁹ tanımlaması, bu durumu net olarak ortaya koymaktadır. Küreselleşmeyi dayanak alan ve “daha azla daha çok üretme”⁶⁷⁰ gibi çeşitli önkabullerden hareket eden ve profesyonellere yönelik önerilerin olduğu mevcut yazında bunlara benzer pek çok tanımlamaya rastlamak mümkündür. Öte yandan insanlardan kaynaklar olarak bahsetmek tam da bu noktada farklı açılımların yerleşmesine öncülük etmektedir. Bir şirket spesifik amaçlarına ulaşabilmek için pekala farklı nitelikteki kaynaklara/insanlara ihtiyaç duyacaktır. Bu da farklı kaynaklar için farklı “insan kaynakları” uygulamalarını aynı anda uygulamayı meşru kılacaktır.

Wren, insanların üretim için önemi konusunun klasik iktisat teorisinin üretim faktörleri konusunda temel taşlardan biri olduğunu ve Robert Owen’in kendi işçilerini “yaşayan makineler” olarak gördüğünü hatırlatarak “insan kaynağının” değerinin bu yüzyılda ve hatta son çeyreğinde anlaşıldığı şeklindeki ezberi bozmaktadır. Ayrıca İ.K.Y.’nin temel uygulamalarından olan personel fonksiyonunun gelişim sürecinin Taylor’un fonksiyonel ustabaşısı, Fayol’un kadrolama anlayışı, Hügo Münsterberg’in kişisel katkılarıyla birlikte, emek arzını etkileyen, ücretleri belirleyen emek piyasasına dair analizler geliştiren “çalışma ekonomisi” ve daha iyi yönetim-sendika ilişkileri geliştirilmesinde “endüstri ilişkileri” gibi disiplinlerin yardımıyla yavaş yavaş gelişimini tamamladığını eklemektedir.⁶⁷¹

2.3.2.1.1. İ.K.Y. Felsefesi ve İnsana Bakışı

Amerikan ekolünden gelen İ.K.Y. yayınlarında ve diğer ana akım yayınlarda ağırlıklı, küreselleşmeci bir dilin hâkim olduğu görülmektedir. Örneğin ‘Human Resource Management’ adlı dergide, insan kaynakları sisteminin neyi ifade ettiği ve çoğu zaman gelecekte beklenebilecek muhtemel değişimleri öngörmeye ilişkin konular

⁶⁶⁹ Robert L. Cardy, Janice S. Miller and Aimee D. Ellis, “Employee Equity: Toward a Person Based Approach to Hrm”, **Human Resource Management Review**, Vol.17., 2007, ss.141-142.; Michael J. Morley, “Contemporary Debates in European Human Resource Management: Context and Content”, **Human Resource Management Review**, Vol. 14., 2004, s. 356-357.

⁶⁷⁰ Michael Losey, Susan R. Meisinger and Dave Ulrich. “Conclusion: Reality, Impact and Professionalism”, **Human Resource Management**, Vol. 44, No.2, 2005, s. 204.

⁶⁷¹ Wren, 1994, s. 376.

tartışılmaktadır. Bu tartışmalarda dikkat çeken en önemli unsurlardan birisi, yapılan önerilerin ve öngörülerin meşruluk zeminini sağlamaya yönelik “aforizma” tarzındaki cümlelerdir. Örneğin; “Dünyayı olduğu gibi kabul edin, nasıl olması gerektiğini düşünmeyin”⁶⁷² cümlesi mevcut düzeni veri alan ve profesyonellere bu noktadan hareket etmeyi tavsiye eden bir yaklaşımı göstermektedir. Benzer bir şekilde, “Değişmeyen tek şey değişimdir” şeklinde bir giriş cümlesiyle, demografik unsurlara, teknoloji, küreselleşme ve rekabete göndermeler yapılmakta ve bu noktada etkili olmak isteyen insan kaynakları yönetiminin/yöneticisinin, çalışanların “hem kalbini hem de mantığını” kazanması gerektiği ve küresel ekonomide insanları nasıl yönetmesi gerektiğini bilmesi öne çıkarılmaktadır.⁶⁷³ “İnsanların örgüte uyumu yerine, örgütün bir zenginlik unsuru olarak farklı kültürlerden insanları kucaklaması gerekir ve yöneticiler bu tarz durumların üstesinden gelmeyi bilmelidirler”⁶⁷⁴ ifadesi bu yaklaşımın bir örneğidir. Ayrıca teknolojinin, üretim sisteminin v.b. faktörlerin kopyalanabildiği bir zamanda, üstün performansa giden yolda şirketin en önemli ihtiyacının “nitelikli insan kaynağı” olduğu vurgulanmakta⁶⁷⁵, insanın niteliğinin ve performansının ölçülmeden onun yönetilemeyeceği⁶⁷⁶ sıklıkla telaffuz edilmektedir. Kishita’ya göre işteki performansa dayalı İ.K.Y. sisteminin ise iki önemli sonucu vardır. İlki hep daha çok çalışarak düzenli gelir sağlayabilmedeki risk, ikincisi ise her şeye rağmen işsizlikle karşı karşıya kalma riskidir⁶⁷⁷ ki bu durum, psikoloji biliminin araçsal kullanıldığı temel noktalardan biridir.

Gerçekten de İK terminolojisiyle “insan kaynağının”, bizim deyişimizle emekçilerin “değerlendirilmesi” çok önem kazanmıştır. Bu çerçevede performansı ölçmeye yönelik çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Üretimde kullandığı tüm kaynakları çeşitli fayda/maliyet analizi teknikleri ile akılcı kullanmaya özen gösteren yönetimin,

⁶⁷² Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005, ss. 201-202.

⁶⁷³ Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005, s. 202.

⁶⁷⁴ Nicolina Kamenou ve Anne Fearfull, “Ethnic Minority Women: A Lost Voice in HRM”, *Human Resource Management Journal*, Vol.16 No.2, 2006, s. 169.

⁶⁷⁵ Geoff Armstrong, “Differentiation Through People: How Can HR Move Beyond Business Partner?”, *Human Resource Management*, Vol. 44, No.2, 2005, s. 196.

⁶⁷⁶ “Ölçülebilir ‘şey’ değerlidir” cümlesi iyi bir örnektir. Bkz. Juanita Elias ve Harry Scarbrough, “Evaluating Human Capital: An Exploratory Study of Management Practice”, *Human Resource Management Journal*, Vol.14., No.4., 2004, s. 33. Ölçmeye verdiği öneme dikkat edildiğinde Taylor’un izinden giden bir yönetim anlayışını teşhis edebilmekteyiz.

⁶⁷⁷ Tetsuhiro Kishita, “The HRM of Japanese Firms in the Days to Come of Global Competition”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.14/1., 2006, s. 34.

aynı yaklaşımı yine bir kaynak olarak nitelediği emekçilere göstermesinde aykırı bir şey yoktur. İnsan için bir defa “kaynak” terimini kullandıktan sonra, ister maliyet unsuru olarak görülsün, isterse “değer verilsin” emek gücünü sonuna dek kullandığından emin olmak isteyecektir. Çünkü bu artı değeri sağlamanın olmazsa olmaz koşuludur.

Bu perspektiften bakıldığında Chomsky, düşük ve gitgide düşme eğilimi gösteren reel ücretler karşılığında kötü koşullarda çalışmaya itilen milyonlarca işçinin, insan kaynakları olduğunu, ama insani varlıklar olamadıklarını belirtmektedir. Ahlaken kör olan şirket açısından onlar, mümkün olduğunca çok kar üretme araçlarıdır. Böylece, istendiğinde tıpkı bir metal parçası gibi işlenebilir ve istenmediğinde fırlatılıp atılabilir bir nitelik kazanırlar. İnsanlar bu gibi araçlara dönüşebildiği oranda, bir verimlilik ölçüsünün... *sistemin işleyişinden kaynaklanan insanlıktan çıkarmaya dayalı bir ölçünün kıstaslarıyla daha fazla randıman alınacaktır.*⁶⁷⁸

İ.K.Y. literatürünün genel bir eğilimi olarak bir yanda insana değer veren⁶⁷⁹, bunun bir söylem değil bir gerçeklik olduğunu belirtme ihtiyacı duyan⁶⁸⁰, katılımı ve demokrasiyi öne çıkaran bir yapı resmedilirken, diğer yandan hiç çekinilmeden militarist öğelere vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu vurgularda disiplin, otorite ve hiyerarşi öne çıkan unsurlardır. Örneğin disipline en çok önem verilen mekanizmalardan ordunun, “değişen durumlara ayak uydurabilmede ‘esneklik ve hız’a sahip olması” gerekliliği, ordu ve şirket arasındaki benzer durumlar içinde bulunma iddiasını gündeme getirmektedir. Bu iddianın devamında, ordu* ve şirket arasındaki benzerliklerin farklılıklardan daha çok olduğu ve bu yüzden “en iyi deneyimlerin paylaşılması gerektiği” fikri savunulmaktadır.⁶⁸¹ Ayrıca piyasa ve savaşın benzerleştirildiği bu söylemde takım çalışması, güven, liderlik v.b. pratikler vazgeçilmez öğeler olarak öne çıkarılmaktadır. Ordunun şirkete en önemli üstünlüğü olarak liderlik görülmekte, bunda da teğmenlerin kariyerlerinin başından itibaren bazı

⁶⁷⁸ Noam Chomsky ile yapılan görüşmeden Aktaran; Joel Bakan, *Şirket Kar ve Güç Peşindeki Patolojik Kurum*, Rahmi G. Ögdül (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2007.

⁶⁷⁹ Susan Meisinger, “The Four Cs of the HR Profession: Being Competent, Curious, Courageous, and Caring About People”, *Human Resource Management*, Vol. 44, No.2, 2005, s. 189 ve İ.K.Y. departmanının diğer departmanlar karşısındaki rolü ve niteliğine dair Bkz. Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005, s. 205.

⁶⁸⁰ Meisinger, 2005, ss. 189-190.

* Burada örnek verilen ordu, A.B.D. ordusudur.

⁶⁸¹ Rita A. Jordan, “Reflecting on the Military’s Best Practices”, *Human Resource Management*, Vol.46 No.1, 2007, ss. 143-144.

temel sorumluluklar olarak yetişmeleri ve bu durumun “değişim yönetimine” olumlu katkı sağlaması ileri sürülmektedir. Şirketler bünyesinde çalışan genç insanların liderlik pozisyonlarına geçebilmelerinin ise asgari 5 ile 10 yıl arası bir zaman dilimi gerektireceği belirtilmektedir.⁶⁸² Ordu ve otoriteye yapılan göndermeler, liderlik konusunda biraz daha yumuşama göstermektedir. Zira otoriter ve korku saçan bir lider değil, insanları üstün performansa yönelik motive eden bir lider resmedilmekte ve “bir liderin en önemli kaynağının, sahip olduğu insanları” olduğu belirtilmektedir.⁶⁸³

“Başarılı” İ.K.Y. sistemi örnekleri arasında, “Home Depot” adlı Amerikan şirketinin “işgücü kaynak havuzu” oluşturması örnek verilebilir. Şirketin “insan kaynağı” bulmak için devlete bağlı işçi bulma kurumu, Savunma Bakanlığı gibi kuruluşlarla yaptığı işbirliği yüceltilmekte; işsizler, yaşlı işçiler ve emekli askerler gibi grupların “işgücü havuzunda” toplanması ise söz konusu “şirketin önünü açacak” büyük bir başarı olarak değerlendirilmektedir.⁶⁸⁴ İşgücü havuzu tarzı örnekler insana değer verdiğini iddia eden sistemin özünü yansıtan birer ayna gibidir.

İnsanın en değerli kaynak olduğu iddiasının savunmasız kaldığı yerlerden birisi de performans değerlendirme, fazla mesailer ve işten atılma tehdidinin sıklıkla kullanımınıdır.⁶⁸⁵ Şirketlerin birbirleri ile emek maliyetleri üzerinden rekabet ettiğinin kabulü, maliyetleri dışsallaştırma, nam-ı diğer taşeronlaşmanın “acımasız küresel rekabette ayakta kalabilmek” için meşru bir yol olarak görülmesini beraberinde getirmektedir.⁶⁸⁶ Ne de olsa şirketler için “dışarıda” iş yaptırılan emekçilerin, ideal insan/değerli insan tanımına uyma zorunluluğu yoktur. Tüm bunlara rağmen taşeronlaşmada bile ana şirkete karşı duygusal bir bağlılık aranması düşündürücüdür.

⁶⁸² Jordan, 2007, s.144.

⁶⁸³ Jordan, 2007, s.145. Amerikan Ordusu üzerinden verilen örneklerde ilk anda akla gelen sert lidere değil, öğrenen lidere vurgu yapılmaktadır. Zira Soğuk Savaş sonrasında orduların yaklaşımı değişmiş ve kabiliyetleri artmıştır. Ordudan emekli komutan Sullivan ve Harper, hem kara kuvvetlerinde hem de sanayide karmaşıklığı yönetmek için “orkestra” teriminden yararlanmışlardır. Zira Harper ve Sullivan’a göre günümüz liderleri temel konularda çok iyi eğitilmiş ve teknik bakımdan mutlak ustalığa sahip ancak bir temel motif üzerine doğaçlama yapabilen büyük caz ustalarına benzemelidir. Gordon R. Sullivan ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olamaz İş Dünyasının Fikir Geliştirme, Yeniden Yapılanma ve Strateji Konularında Amerikan Kara Kuvvetlerinden Öğrenebileceği Her Şey**, Ayşe Bilge Dicleli(çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997, ss. 241-242.

⁶⁸⁴ Meisinger, 2005, s. 190.

⁶⁸⁵ Bkz. Cardy, Miller ve Ellis, 2007, s. 145.

⁶⁸⁶ Ronald J. Burke ve Eddy Ng, “The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, Vol.16., 2006, s. 91.

2.3.2.1.2. İdeal İnsan Kaynağı Tanımlamasına Doğru

İ.K.Y. sisteminde “insan kaynağını” geliştirmeye yönelik yapılacak olan yatırımlar konusunda net bir tutumdan bahsedilmemekte; duruma göre davranılabileceği düşüncesi iki yaklaşımda kendisini göstermektedir. İlk yaklaşım karşılıklılık (karşılıklı yatırım) ilkesi “yeni istihdam ilişkisi” çerçevesinde öne çıkarılan bir modeldir. Bu modelde şirketin “insan kaynağına” yapacağı yatırımın karşılığında herhangi bir iş güvencesinden bahsedilmemekle birlikte, çalışanın işini koruyabilmesi için daha “sıkı” çalışması gerektiği vurgulanmaktadır.⁶⁸⁷ Bunun tam tersi bir yaklaşım ise, çalışanlara “şirketin iç müşterileri” gibi davranılmasını önermektedir.⁶⁸⁸ Böylece şirketin müşterilerini kaybetmemek için gireceği “dürüst tutumla” verimli elemanları elde tutması mümkün olacaktır. Bir taraftan serbest piyasanın belirsiz ve güvenceden uzak ortamının emekçilere yönelik bir tehdit olarak sürekli güncel tutulması, diğer taraftan nitelikli elemanları elde tutma isteğini bir arada görebildiğimiz mevcut sistemde, şirket için tek hedefin kendi çıkarını maksimize etmek olduğunu bir kez daha açıkça görülmektedir. Kaldı ki, İ.K.Y. sistemini kendi içinde değerlendirdiğimizde bile, bize göre çelişkili bir durum göze çarpmaktadır. William Lierson’un “business mantığına dair” eleştirisini hatırlatacak biçimde, İ.K.Y.’nin ideolojik dayanağı olan yeni liberal anlayışta şirket, kar maksimizasyonunu düşünmekte ve buradan hareket etmekte gayet serbestken, emekçilerin kendi çıkarını düşünmesi ve piyasada mobilize davranabilme ve daha iyi çalışma koşullarına ulaşabilme yetisi “örgütsel bağlılık” yoluyla önlenmeye çalışılmaktadır. Emek mobilizasyonuna karşı çıkılmasının nedeni; sadakat, bağlılık ve uyumu olumsuz etkilemesi⁶⁸⁹ olarak açıklanmaktadır.

Belirtmek gerekir ki, hem sistemin genel yapısı itibarıyla hem de bir departman olarak İ.K.Y.; insana yapılan yatırımın geri dönememe riskini hesaplamaktan çekinmez ve bir öngörülebilirlik yaratmaya çalışır. Örneğin yaşlılığa ve yaşlı işçilere karşı temkinli yaklaşımın ya da yaşlı insanlara eğitim yatırımı yapmadaki isteksizliğin nedeni, hastalık ve ölüm gibi nedenlerle “yapılan yatırımın boşa gitme olasılığıdır.” Bu

⁶⁸⁷ Anne S. Tsui ve Joshua B. Wu, “The New Employment Relationship Versus The Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management*, Vol.44 No.2, 2005, ss. 116-118.

⁶⁸⁸ Cardy, Miller ve Ellis, 2007, s. 145.

⁶⁸⁹ Bkz. Jonathan Michie ve Christine Oughton, “HRM, Employee Share Ownership and Corporate Performance”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.11 No.1, 2003, s.16.

bile tek başına İ.K.Y.'nin insana verdiğini iddia ettiği değer üzerine düşünmesini sağlamaya yetmektedir.⁶⁹⁰ İ.K.Y.'nde karlılığı ve verimliliği sağlamak ve sürdürmek “kutsal” hedefi için diğer her şey araçsaldır.⁶⁹¹ Etnik kimlik ve din gibi varoluşsal öğelerin şirket içindeki olumlu ya da olumsuz etkisini ölçmeye ve bunlardan en üst seviyede fayda sağlamaya yönelik yapılan araştırmalar da bize, İ.K.Y. sisteminin insana bakışına ilişkin fikir vermektedir. Bu çalışmalarda, İ.K.Y. departmanı içinde yapılması/dikkat edilmesi gereken noktalar vurgulanmakta ve kimi uygulamalara karşı “eleştiriler” getirilmektedir. Buradaki vurgular özellikle “yöneticinin çalışanlara eşit davranması” üzerinedir.⁶⁹²

İ.K.Y. sisteminde, şirket için “işe yarayabilecek kaynakların seçimi ve kullanımı”na gösterilen özen dikkati çekmektedir. Buradaki işe yarama ile kastedilen, özellikle, işin gerektirdiği mesleki eğitimi almış olma durumudur. Bu çabayı tersten okuduğumuzda, eğitim olanaklarından yeteri kadar yararlanamamış insanlara ilişkin yaklaşım; “insan ama sermaye için uygun kaynak değil” şeklindedir. Doğal olarak istihdam etmek için de değerli değildir. Bunun bir adım ötesinde, toplumda var olan engellilere v.b. dezavantajlı durumları paylaşan insanlara yaklaşımın “sakatlığı”nı görebiliriz. Bu insanlar şirketler açısından yararlanılamayacak kaynaklar olarak da görülebilir, ya da şirket odaklı ideal insan tanıma göre bu kişiler insan değildir!⁶⁹³ Ama “insan sermayesine” verilen değeri görmek için mutlaka çeşitli değerlendirme sistemlerini incelemeye gerek yoktur. Bunu yönetimin, “yaşlı işçilerin bilgi ve deneyimlerini genç işçilere *en kısa zamanda* aktarımı” isteğinde⁶⁹⁴ daha net görebiliriz. Yönetim anlayışının tarihi incelendiğinde bir dönem yeni işçilerin eski işçilerden işin yapılışı hakkında bilgi edinmelerinin sakıncalarına değinildiği bir dönemden, bilgi

⁶⁹⁰ Wendy Loretto ve Phil White, “Employers Attitudes, Practices and Policies Towards Older Workers”, **Human Resource Management Journal**, Vol.16., No.3., 2006, s. 321.

⁶⁹¹ İnsana değer verme iddiasının, etnik kültüre bağlılıkta sorun çıkarması üzerine Bkz. Kamenou ve Fearfull, 2006, s. 163.

⁶⁹² Ed Snape ve Tom Redman, “Too Old or Too Young? The Impact of Perceived Age Discrimination”, *Human Resource Management Journal*, Vol.13 No.1, 2003, ss. 87-88.

⁶⁹³ Bu duruma ana akım literatürde sık rastlanmaktadır. Türkçe yazından örnek vermek gerekirse, Ülsever’in ifadeleriyle; “İnsan da kıt bir kaynaktır. Bu saptama size çelişkili gözükcektir. ‘İşsizliğin bu kadar kol gezdiği, resmi rakamların dahi %20-25 seviyesinde işsizliğin olduğunu kabul ettiği bir ülkede sen nasıl olur da insanın iktisadi açıdan kıt kaynak olduğunu söyleyebilirsin?’ diye bana sorabilirsiniz. ... ben katma değeri sıfırdan büyük insandan bahsediyorum. Bu açıdan incelediğimiz zaman insan da kıt bir kaynaktır.” Bkz. Ülsever, 2005, s. 24. Görüldüğü gibi tartışma insanın kaynak olup olmaması noktasında değil, hangi insanların şirketler için kullanılabilecek kaynak olduğu hangilerinin olmadığı noktasında şekillenmektedir.

⁶⁹⁴ Elias ve Scarborough, 2004, ss. 21-22.

aktarımı aşamasına gelindiği görülecektir. Ancak burada vurgulanan bilgi ve deneyimlerin mahiyetinin değişerek şirketin üretim yaptığı veya hizmet verdiği alana dair deneyimden kaynaklanan pratik bilgiler olduğunu belirtmemiz gereksizdir.

Yine, saptanan bir sorun karşısında, önce sorunu tanımlama sonra çözüm yolları ve profesyonellere öneriler tarzında bir anlatıma örnek olarak, işe alımda ve çalışma yaşamında aşırı kilolu-obez insanlara yönelik ayrımcılığı inceleyebiliriz. Yapılmaya çalışılan şey öncelikle obez-aşırı kilolu tanımını netleştirmeye çalışmaktır. Buradan hareketle dizayn edilen çalışma -ve teorik olarak yararlanıldığı ifade edilen benzer çalışmalar- son kertede; “iş başvurularında aşırı kilolu-obez adayların kalifikasyonları ortalama değil, ortalamanın üzerinde olduğu anda, kilo temelindeki ayrımcılığın bir sorun olmaktan çıkacağına inanıyoruz”⁶⁹⁵ sonucuna ulaşmaktadır. Buradan hareketle yine İK profesyonellerine önerilerde bulunmaktadır.⁶⁹⁶ Son olarak kadınların bu tarz ayrımcılığa daha çok maruz kaldığına dair çıkan sonuç⁶⁹⁷, bir bakıma kapitalizmin “ideal kadın formunu” sıklıkla öne çıkarmasının bir sonucu ya da bunun şirket ortamına yansımaları olarak görülebilir.

Ana akım İ.K.Y.’nde belirli bir yaş aralığındaki emekçileri istihdam etme eğilimine rağmen, özellikle 20-30 yaş aralığı için önemli saptamalar yapılmaktadır. Bu jenerasyon için “Netgen” tanımı yapılmakta ve bu kişilerin etnik v.b. farklılıklara daha açık bir zihinsel yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Firmalar bu noktada devreye girmekte ve bu kişilerden oluşturulan grupların, “mevcut çıktıya nasıl daha çok değer katacakları”⁶⁹⁸ üzerine yoğunlaşmaktadır. Görüldüğü gibi doğuştan gelen farklılıkları veri olarak alan bir yönetim sistemi olarak İ.K.Y., bu farklılıkları “şirket kültürüne uyum” ile aşmaya ve farklılıkların getireceği sinerjiden azami seviyede yararlanmaya çalışmaktadır.⁶⁹⁹ Burada işçi sınıfı bilincine sahip olma, mevcut yapıya karşı ağır darbe vurabilecek bir alternatif olarak öne çıkmaktadır. Din, dil, ırk gibi doğuştan gelen

⁶⁹⁵ Lisa M. Finkelstein, Rachel L. Frautschy Demuth ve Dona L. Sweeney, “Bias Against Overweight Job Applicants: Further Explorations of When and Why”, *Human Resource Management*, Vol. 46 No. 2, 2007, s. 208.

⁶⁹⁶ Finkelstein, Demuth ve Sweeney, 2007, ss.218-220.

⁶⁹⁷ Finkelstein, Demuth ve Sweeney, 2007, s.218.

⁶⁹⁸ Burke ve Ng, 2006, s. 89.

⁶⁹⁹ Elias ve Scarbrough, 2004, s. 31.

ayrımların, yaşamını, emek gücünü ücret karşılığı kiralarak kazanma perspektifinden bakıldığında anlamsızlığı ortadadır.*

Gerçekten de, şirket içi uyum konusunun bu kadar öne çıkarılmasının ardında tıpkı Braverman'ın vurguladığı gibi işçi-işveren uyumsuzluğunun açığa çıkması tehlikesi vardır. Burjuva yönetim ideolojisi İ.K.Y., bu durumun farkındadır ve tıpkı küreselleşme önkabulüne benzer şekilde, kendisinden beklenebileceği gibi öncelikle işçi sınıfını ve sonra diğer sınıfları da tarihe emanet etmekte –tabii ki burjuvazi terimi asla kullanılmamakta- ve bunların yerine “yaratıcı sınıf” olarak nitelediği bilgi sahibi çalışanları ikame etmektedir.⁷⁰⁰

İ.K.Y.'nde, işçi ve işveren arasındaki uyumun sağlanmasında; yöneticiler tarafından çalışanlara sunulacak destekler ve hatta bazı çalışanların alabileceği yöneticilik eğitimleri üzerinde önemle durulmaktadır. Böylece çalışanların “yönetimi ve onun isteklerini daha iyi anlayacağı” ve çatışmadan uzaklaşarak çıkarların ortaklığını daha iyi kavrayacakları belirtilmektedir. Ayrıca kimi sorunların çözümünde şirketin aktif rol oynaması, çalışanın işe bağlılığını arttıran bir unsur olarak öne çıkarılmaktadır.⁷⁰¹

İdeolojik arka planı ile birlikte değerlendirildiğinde, İ.K.Y. sisteminin varoluşunun dayandığı serbest piyasa sistemi başka alternatif yokmuşçasına övülmektedir. Gerçekten de İ.K.Y.'nin tıpkı Taylor ve diğer öncülerde de görüldüğü gibi sadece şirket içi politikalar üretmediğini emek piyasasını etkileme çabası üzerinden görebiliriz. Bu çaba kendisini en iyi, “Refah Devleti” uygulamalarına olumsuz bakışta göstermektedir. Bu bakışı derinleştirdiğimizde İ.K.Y. sisteminin, “Refah Devleti”ne özgü sosyal yardım v.b. uygulamaların gitgide azaltılması ya da dönüştürülmesinden çift yönlü fayda sağlamayı umduğu görülmektedir. Zira İ.K.Y. yazınında önceden

* Net bir saptama yapmak gerekirse, İ.K.Y. söyleminde iddia edildiği üzere endüstri ilişkilerinin özünde hiçbir şey eski ya da eskimiş değildir. Öğretmenler, otomotiv işçileri, bilgisayar programcıları, sosyal işçiler, banka personeli ve yöneticileri v.b. farklı ırklardan, erkek kadın, genç yaşlı, bedensel engelli veya değil, tüm bu insanların ortak özelliği, ya birilerini istihdam etmeleri ya da birine ücret karşılığı çalışmalarıdır. Bu noktada part-time full-time, geçici ya da sürekli, işçi ya da işveren olmaları önemli değildir; önemli olan bu kişilerin istihdam ilişkisinin iki tarafı olmalarıdır. Endüstri ilişkilerinde güç unsuru oldukça önemlidir çünkü gücün eşitsiz dağılımı sıfır toplamlı bir oyunda çatışma ortamını doğuracaktır. Ackers, 1994, s. 43.

⁷⁰⁰ Burke ve Ng, 2006, s. 90.

⁷⁰¹ John R. Deckop, Alison M. Konrad, Felice Davidson Perlmutter ve Joshua L. Freely, “The Effect of Human Resource Management Practices on the Job Retention of Former Welfare Clients”, *Human Resource Management*, Vol. 45 No.4, 2006, s. 544.

sosyal yardım olarak yaşamını sürdüren kitlenin, emek piyasasına yönlendirilmesi açıkça salık verilmekte ve bunun faydaları sıralanmaktadır. Faydalar şüphesiz şirket perspektifinde değerlendirildiğinde fayda anlamı taşımaktadır. Bu kitle içinden - nitelikli- insanların seçilip istihdam edilmesinin şirketlerin “sosyal sorumluluğunu” ön plana çıkaracağı için şirket imajını güçlendireceği ve bunun getirisinin yine piyasadan alınabileceği üzerinde durulması⁷⁰² bu savımızı desteklemektedir. Görüldüğü gibi İ.K.Y. bir departman olarak değil sistem olarak değerlendirildiğinde dahi, son derece “nazik” politikalar uygulayabilmektedir. Bu kitleye ilişkin politikaların bir başka önemli getirisi yine şöyle vurgulanmaktadır; “... bu çalışanlar için şirketler arasında yüksek bir rekabet söz konusu olmayacağından, nitelikli bir çalışanı daha ucuza elde etme imkanı vardır.” Bu bakış açısının insana ne kadar değer verdiği üzerine uzun uzadıya düşünmek yersizdir.

Şirketle bütünleşmenin bir ifadesi olarak “çalışanların, şirket kültürünü kendi kimliklerinin bir parçası yapmalarının gerekliliği”⁷⁰³ şeklindeki temel önerme, tıpkı petrol gibi doğal bir kaynağın üzerine BP amblemi yapıştırmak gibi, şirketin logosunu insanların zihnine kazımdan farksızdır. “Bizim şirketimiz” yaklaşımı, bir adım sonrasında “ortak değerler ve amaçlar” için pozitif liderliğin⁷⁰⁴ de önünü açmaktadır. Şirket içi farklılıkları törpüleyebilme (gerektiğinde Ford örneğinde olduğu gibi sivriltebilme) ve çıkabilecek problemleri çözmede en etkin yol, “örgütsel kültüre uygun” eleman seçimi ya da daha doğru bir ifadeyle homojenleşen işgücüne sahip bir işyeri olarak ifade edilmektedir. İşgücü yönünden homojen olmayan işyerinde de, yerel kültüre ait öğelerin örgütsel/toplumsal kültür içinde eritilmesi daha da açık bir ifade ile asimilasyon diyebileceğimiz istek göze çarpmaktadır.⁷⁰⁵ İnsana her şeyden daha çok değer veren bir anlayışın kar elde etme güdüsü etrafında kendisini anlamlı kılabilmesi tıpkı “şirketlerin sosyal sorumluluğu” örneğinde olduğu gibi çok da mümkün değildir. Sonuçta şirket için insan, kar elde etmenin ya da kar oranlarının yükselişinin önüne geçtiği anda rahatlıkla gözden çıkarılabilir bir “üretim faktörüdür.”

⁷⁰² Deckop, Konrad, Perlmutter ve Freely, 2006, ss. 539-540.

⁷⁰³ Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005, s. 203.

⁷⁰⁴ Armstrong, 2005, s. 197.

⁷⁰⁵ Kamenou ve Fearfull, 2006, s. 159.

Japon deneyiminde örgütsel kültürün ve özellikle 1980’li yıllara değin uygulandığı belirtilen “ömür boyu istihdam” politikasının, savaş sonrası “harika bir 30 yıl geçirilmesinde”^{*} önemli yeri olduğu üzerine verilen örnek, İ.K.Y. sisteminin özünü yansıtan bir itiraf niteliği taşımaktadır. “Japon sisteminin görece uzun dönemli istihdam güvencesi sunması, işçilerin motivasyonunu ve şirkete uyumunu olumlu etkilemiştir ancak işsiz kalan işgücü bir yana, istihdam edilen çalışanlara “eşit davrandığı için yeterli rekabeti yaratamamıştır.”⁷⁰⁶ Uygulama İ.K.Y. stratejisinin felsefesiyle ters düşmektedir.

Özellikle 1990 sonrasında rekabette etkin olabilmek için kar maksimizasyonunun yanı sıra maliyet minimizasyonu ilkesinin işletilmeye başlandığını görmekteyiz. Şirketlerin sahip olduğu ve işçilerin kullandığı dinlenme mekanları gibi kimi tesisler bu süreç içinde elden çıkarılmış ve nakde çevrilmeye başlanmıştır. Ayrıca şirketin, işçileri için karşıladığı ulaşım ve yemek gibi giderlere de çeşitli müdahaleler yapıldığı belirtilmektedir.⁷⁰⁷ Görüldüğü gibi şirketin var oluş amacı olan kar elde etmenin herhangi bir şekilde tehlikeye girdiği anda, ilk olarak emekçilere yönelik kısıntılar yapılmaktadır, çünkü rekabet emek maliyetleri üzerinden yapılmaktadır. Bu da içinde bulunulan duruma göre kar maksimizasyoncu davranışla maliyet minimizasyoncu davranışın bir bileşkesinin uygulamaya konduğunu göstermektedir.

Ayrıca yaşa bağlı ayrımcılık⁷⁰⁸ konusunda, çalışanlar arası adalet ve eşitlik temelinde yükselen bir davranışı sürdürebilmenin altyapısı üstünde önemle durulmaktadır. İ.K.Y. sisteminin yaşlı-genç işçiler arası ayrımcılık konusundaki tutumunda göze çarpan, sistemin Taylor ve Ford’dan bu yana alışılmış rolünü üstlenmekte olduğu ve mevcut durumu şirket lehine çevirecek politikalar üretmeye odaklandığıdır. Bu bağlamda yaşlı işçi istihdamının avantajları üzerinde şöyle durulmaktadır; “... yaşlı çalışanların hem iş hem de genel anlamda yaşam tecrübesinin

* Tabii buradaki “harika 30 yılın” emekçiler için mi yoksa işverenler için mi olduğu tartışmalıdır. Bu konuda yaşanan grevlere ve toplumsal boyutlu uyuşmazlıklara dikkat çeken, emekçiler perspektifinden bir değerlendirme için Bkz. Nikolai N. Inozemtsev, **Kapitalizmin Yeni Gelişmeleri ve Çelişkileri**, Muzaffer Öktem(çev.), 1. Baskı, İstanbul: Konuk Yayınları, 1978, ss. 173-174.

⁷⁰⁶ Kishita, 2006, s. 32.

⁷⁰⁷ Kishita, 2006, s. 32. Bize göre bu dönüşümün nedeni, tümüyle ideolojik sebeplerle, küreselleşme sürecine ve acımasız rekabet koşullarına bağlanmaktadır.

⁷⁰⁸ Yaşa bağlı ayrımcılığın politika olarak benimsenmesinde sorun olmadığı ve pratikte istihdamın her aşamasında rastlanılan bir durum olduğu şeklindeki saptama için Bkz. Loretto ve White, 2006, s. 317.

çokluğundan özellikle müşteri ilişkileri açısından firmanın faydalanması, genç çalışanların çalışmak istemediği saat ve yerlerde çalışmaktan çekinmemeleri ve genç çalışanlara göre daha uzun saatler işyerinde kalmaya istekli ve bu konuda esnek olan ‘old scholl’ iş etiğine sahip* bu çalışanlardan faydalanmak.”⁷⁰⁹ Burada yönetimin arka plandaki isteği kolaylıkla okunabilmektedir. Bu, emekçilerin ilk etapta insani ve sonra işçi olmaktan gelen önceliklerinin bırakılarak, tüm önceliğin, daha önce de belirttiğimiz üzere onlar için tıpkı “bir aile gibi” olan şirkete verilmesi isteğidir. Bunlara karşın yaşlı emekçiler, eleman seçiminde ilk tercihten öte, ücret dışı çeşitli “masraflar” yaratmamalarından ötürü şirketin tercih ettiği kişilerdir. Görülebileceği gibi sayılan “avantajlar” yine şirket perspektifinden bakıldığı zaman avantaj olmaktadır.

Toparlarsak, alanında uzman olan kişilerce İ.K.Y.’de en çok karşılaşılan sorunlar temel alınarak oluşturulmuş bir literatür ile karşılaşmaktayız. Söz konusu literatür “insana değer verme” iddiasıyla değerlendirildiğinde, değer verilen insan tipolojisi oluşturmak için ilk adımları da elde etmiş oluyoruz. Buna göre, yönetim ve özellikle İ.K.Y. açısından insan kavramından kastedilenin; belirli bir yaş aralığı⁷¹⁰, boy, kilo, eğitim düzeyi ve kimi zaman ırk ve cinsiyet⁷¹¹ kombinasyonunun kesiştiği bir alanda yer alan kişiler olduğu ortaya çıkmaktadır. Ana akım İ.K.Y. yazını üzerinden spesifikleştirmek gerekirse; tercihen 25–45 yaş aralığında, özellikle liderlik gibi nitelikler gerektiren pozisyonlar için mümkünse beyaz ve erkek, farklı etnik kökene sahip olsa da batı yaşam ve çalışma normlarını benimsemiş, rekabete inanan ve şirketle bütünleşmiş bir insan idealize edilmektedir. Daha doğrusu, bu tanımlama işletmenin kaynak olarak kullanacağı/kullanmak istediği ortalama insan tipolojisine vurgu yapmaktadır. Ancak bahsedilen bu niteliklerin birleşimi bir şirketin söz konusu insanlara gereken önemi vermesi için yeterli değildir. Bu noktadan sonra çalışanlar, şirket hedefleri doğrultusunda beşeri sermaye teorisinde ele almış olduğumuz çeşitli “eğitimlerden” geçirilecek ve “insan sermayesi” olarak şirkete katacağı artı değer oranında değerli olacaktır. Son olarak *azami artı değer yaratılabildiği*, yani şirket ile

* Burada Weber’in Protestan Etiği’ne gönderme yapılmaktadır.

⁷⁰⁹ Loretto ve White, 2006, ss. 318-319.

⁷¹⁰ Çok yaşlı ya da çok genç olmanın benzer ağırlıklarda ayrımcılığa maruz kalmaya sebebiyet verdiği yönündeki görüşü destekleyen bir araştırma için Bkz. Snape ve Redman, 2003, ss.82-86. Bu araştırmaya göre 30 yaş altı ve 50 yaş üzeri çalışanlar benzer ağırlıklarda ayrımcılığa maruz kalmışlardır.

⁷¹¹ Kamenou ve Fearfull, 2006, ss. 154-172. İ.K.Y. değerlerinin “evrenselliğini” sorgulamada, işyerinde farklı etnik kökenden insanlara yönelik uygulamalara bakılması fikir verebilir.

her yönüyle “uyum sağlandığı” ölçüde, çok genç ya da çok yaşlı olmanın, obez ya da farklı etnisiteden gelmiş olmanın sorun yaratmayacağını söyleyebiliriz.⁷¹²

Bu saptamadan sonra, İ.K.Y. politikalarının öne çıkarılan bir diğer unsuru olan adaletli bir ortam konusunda yine işçilerce şirkete katılan artı değer oranının önemli olduğunu ileri sürebiliriz. İşçilere “adaletli bir yaklaşım”ın temelinde*, bireysel performans değerlemesinin öne çıkarıldığı bir durum söz konusudur.⁷¹³ Adaletin iki tarafı ise, işveren ve işçi değil; işçi ve işçidir. Bu adalet anlayışı “adalet” kavramının zaman ve mekâna bağlı göreceliliğini bir defa daha gözler önüne sermekte ve “daha çok ‘çalışan’ yani şirkete daha fazla artı değer yaratan işçi, daha değerli işçidir” sonucunu meşrulaştırmaktadır. Bunun bir adım ötesinde, yine tanımlanan adalet olgusundan yola çıkılarak, “az ya da diğerlerinden düşük katkı sağlayan çalışanları organizasyon dışına itmek” sonucu doğal karşılanmaktadır. İnsana verilecek değer tepe noktasının, ancak işçinin şirkete yarattığı artı değer kadar olacağını (ki bu noktada şirket için bir kazançtan bahsetmek mümkün değildir) söyleyebiliriz. Örnek olarak yukarıda bahsettiğimiz “şirket sosyal sorumluluğunu” öne çıkaracak istihdam şeklinde, şirketin söz konusu insanları istihdam etmesinin, yine bu insanların ne kadar kalifiye olduğu ile doğru orantılı olmasını verebiliriz.⁷¹⁴

2.3.2.2. Daha Katılımcı ve Demokratik Bir İşyeri Yaratıldığı İddiası

Çeşitli formlarda yönetime katılmanın temeli oldukça gerilere götürülebilmekle beraber, Taylor’un görüşlerini revize eden post-Tayloristlere özellikle vurgu yapmaktadır. Wren’in yönetime katılmada öne çıkardığı iki temel yol, sendika-yönetim işbirliği ve işçi temsiliyeti planlarıdır.⁷¹⁵ Fayol ise İ.K.Y.’de de öne çıkarılan katılım unsurlarının içeriğine dikkat çekerek, en revaçta olan yolun “bilgi paylaşımı” olduğunu belirtmiştir. Fayol’a göre bir yönetici, birinci derecedeki astlarını örgütün genel konuları hakkında aydınlatacak olursa, mühendisini ustabaşından aldığı pratik tecrübelerle

⁷¹² Snape ve Redman, 2003, s. 86.; Kamenou ve Fearfull, 2006, s. 154.

* Burada verilen örnek, insana kaynak olarak bakmanın maddesidir. Bu modelde işçiler, şirkete yararlılıklarına göre sırasıyla deri, demir, altın ve platinyum gibi maddelerle özdeşleştirilmekte ve böyle bir tabakalaştırmanın faydaları anlatılmaktadır. En önemli faydası olarak ise, emekçilere “katkıları oranında (tabii ki bu oranı tıpkı Taylor da olduğu gibi yönetimin saptayacağını söylemek yanlış olmaz!) “hizmet sunumu”nun yapılacağıdır. Bkz. Cardy, Miller ve Ellis, 2007, s. 145.

⁷¹³ Cardy, Miller ve Ellis, 2007, s. 145.

⁷¹⁴ Deckop, Konrad, Perlmutter ve Freely, 2006, s.540.

⁷¹⁵ Wren, 1994, s. 174.

mukabil ona biraz da kendi bilgisinden vermeye sevk ederse ve ustabaşlarının, işçileri eğitmesini sağlayabilirse, örgütün toplamda az sayılacak bir vakitte çok iyi bir çalışan kitlesine sahip olması kuvvetle muhtemeldir.⁷¹⁶

İnsan kaynakları yönetiminde katılım söz konusu olduğunda ise hareket noktamız, mevcut literatürde bahsedilen katılım olgusunun, yabancılaşmayı engellemeye yönelik bir isteği gerçekleştirmek üzere kullanıldığıdır. Örgütsel uyumun sağlanması konusunda bu kapsamda ele alabiliriz. Katılımcı yapının hangi düzeyde bir katılımdan bahsettiği ve nereye kadar açık kanalları içerdiğinin sorgulanması ayrıca önemlidir zira şüpheye gerek olmayan bir şekilde mevcut yazındaki katılımın, Sovyet ya da Yugoslav özyönetim * örnekleri gibi en ileri aşaması ile ilgisi yoktur, en yakın ilgi ancak söylem düzeyindeki kısmi benzerlikle kurulabilir.

Bir görüşe göre, özel mülkiyet kurumunun mülk sahibine sağladığı yönetim ayrıcalığı ve tekeline yumuşatmak, yönetim yetkilerini emek ile paylaşmak ve çalışma yaşamını daha insancıl bir düzeye ulaştırmak ve böylece ekonomik demokrasiye ulaşmak, yönetime katılmanın esasını oluşturmaktadır.⁷¹⁷

Bir diğer görüşe göre, belirsizliğin artışı, güven ve mensubiyet duygusunun rolünü daha da gerekli kılmaktadır. Herkesin aynı oyun kurallarını uygulaması, doğal bir seferberliği ya da ortak bir yargıyı ortaya çıkaran kimliklerin ve düşüncelerin gene herkes tarafından paylaşılması, şirket açısından hayati önem taşımaktadır. Zira şirketin içinde bulunduğu çevredeki istikrarsızlık, şirket içindeki istikrarı daha değerli bir unsur haline getirmektedir. Gerçekten de şirket içindeki istikrar, değişime ve çevreye uyuma engel olmak bir yana, bir rekabet etkeni haline dönüştürülmeye çalışılmaktadır.⁷¹⁸

⁷¹⁶ Fayol, 2005, s. 117.

* Özyönetim: Dar anlamda, işçilerin bireysel işletmelerdeki temel karar alma sürecine doğrudan katılmalarını ifade eder. Üretim araçları toplumsallaşmıştır. Daha genel anlamda, özyönetim tüm ekonominin, çeşitli konsey ve kurul düzeylerinden oluşan demokratik bir örgütlenme biçimidir. En genel anlamıyla ise, sosyalist toplumun, ekonomi, siyaset ve kültürde temel yapısıdır. Toplum yaşamının tüm alanlarındaki temel karar verme yetkisi, hem üretim hem de bölge düzeyinde örgütlenmiş özyönetim konseylerinde ve kurullarındadır. Daha fazla bilgi için Bkz. Tom Bottomore, "Özyönetim", **Marksist Düşünce Sözlüğü**, Mete Tunçay(der.), İstanbul: İletişim Yayınları, 4. Baskı, 2005, s.451.

⁷¹⁷ Cahit Talas, **Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi**, Ankara: İmge Yayınevi, 7. Baskı, 1997, s.492.; benzer görüş için Bkz. Sami Güven, **Sosyal Politikanın Temelleri**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997, ss.186-187.

⁷¹⁸ Michel Albert, **Kapitalizme Karşı Kapitalizm**, Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli(çev.), İstanbul: Afa Yayınları, 1992, s. 161.

Fayol'un sendikalara yaklaşımını hatırlarsak Avrupa tarihinde de kolektivizmin önemli bir yer tutmakta olduğunu ve hem konsensüs açısından hem de sendikaların sosyal kabulü yönüyle kıta Avrupa'sının A.B.D.'den çok daha ileri bir noktada olduğu görülebilir. Bununla yakından ilişkili bir biçimde sendikaların tanınması, çalışan katılımının sağlanmasında önemli bir Avrupa deneyimi olarak gösterilmektedir.⁷¹⁹ Öte yandan özellikle finansal katılım boyutunda, Avrupa deneyiminin giderek Anglo-Saxon deneyimine yakınlaşması ya da bu iki yaklaşımın benzeşmesi üzerinde de durulmaktadır.⁷²⁰ Benzeşmenin bir getirisi olarak, kimi zaman üstü kapalı bir şekilde, kimi zaman da açıktan açığa İ.K.Y.'nin "herkes için fayda sağlayan" nihai hedeflerine ulaşabilmesinde, onu engelleyen faktörlerin başında sendikalar gösterilmektedir.⁷²¹

İki model arasında karşılaştırma yapmak için en önemli ölçütün, verimlilik yani istihdam edilen kişi başına çıktı olarak kabulü bir kez daha İ.K.Y.'nin temel amacı konusunda net fikir vermektedir. Bu ölçüte göre, İngiltere'deki firmaların verimliliği, A.B.D.'nin %39, Fransa'nın %15 Almanya'nın %7 altındadır. Bu verimlilik farkının pek çok sebebi olabilir ancak Michie ve Oughton işyeri düzeyinde etkin yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla, eğitim ve geliştirme fırsatları şeklindeki hakim görüşü özellikle vurgulamaktadır.⁷²²

2.3.2.2.1. Katılımın Gerekliliği ve Gerekçeleri

Yönetimin katılımdan amaçladıklarının temelinde; işyerinde başlatılacak, nihai karar hakkını işverende bırakan katılımcı bir programın, çalışan bireyin çevresine, işine ve şirkete yönelik duyusu, düşünüş ve davranış kalıplarını değiştireceği beklentisi yatmaktadır. Katılımcı yapı bireylerin kendilerini, daha başlangıçta eskisine göre başarılı görmelerini dolayısıyla özgüvenlerinin artmasını sağlayacak ve bu da üretime yönelik motivasyonu arttıracaktır. Bireysel-psikolojik düzeydeki bu değişiklik, şirket

⁷¹⁹ Chris Brewster, "European Perspectives on Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, Vol. 14, 2004, s. 370.

⁷²⁰ Panu Kalmi, Andrew Pendleton ve Erik Poutsma, "Financial Participation and Performance in Europe", *Human Resource Management Journal*, Vol 15 No.4, 2005, s. 57.

⁷²¹ Bkz. Morley, 2004, s. 358.; Annette Cox, Stefan Zagelmayer ve Mick Marchington, "Embedding Employee Involvement and Participation at Work", **Human Resource Management Journal**, Vol.16., No.3., 2006, ss. 262-263.

⁷²² J. Philpott, **HRM A Work Audit Perspectives**, London: Chartered Institute of Personnel and Development, s.15'den Aktaran: Michie ve Oughton, 2003, s.15.

içindeki ilişkilerde işçi ve yönetici uyumu gibi yapısal düzeyde değişiklikleri koşullayacaktır.⁷²³

İşçilerle yönetim arasında ortak duygular geliştirilmesi, zaman içerisinde çalışma barışının yerleşmesine zemin hazırlayacak ve üretim süresince amaçların belirlenmesi aşamasından başlayan işçi katılımının doğal sonucu olarak; işyerinde gerçekleştirilecek ve eninde sonunda şirketin-yönetimin inisiyatifini yansıtan değişikliklerin işçi tarafından *ortak amaçlanmış* gibi kabulünün ve onayının sağlanması *illüzyonuna* yol açacaktır. Bunun da ötesinde psikoloji biliminin yönetim için araçsallaştırılmasıyla işçilerin algısı üzerinde oynanarak, değişikliklerin “işçilerin bilinçli çabalarının sonucu olarak gerçekleştiği” havası yaratılabilecektir. Böylece işe devamsızlık oranı düşecek ve iş değiştirme hızı azalacaktır. Özetle, işçinin işe yönelik doyumunun, moralinin ve uyumunun daha üst düzeyde geliştirilmesi amaçlanmakta ve böylece ekonomik stabilite ve üretkenliğin sağlanmasına çalışılmakta olduğunu söyleyebiliriz.⁷²⁴

Katılımın asıl önemi “insanların görüşlerine değer verme” şeklindeki meşrulaştırmanın eksikliklerini gizlemeye yarayan bir perde işlevi görmesidir. Bu, İ.K.Y.’nin mirasından oldukça yararlandığı insan ilişkileri yaklaşımında da görülebilmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımında, katılım eksenli bir işyeri çevresinin, çalışanların davranışlarını etkileyeceği üzerinde durulmaktadır. McGregor, yönetimin katılma ilişkin çeşitli yaklaşımlarını örneklendirmiş ve insana yetki ve sorumluluk devrinin, insanın benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratacağını ileri sürmüştür. McGregor’a göre bu tür bir tatmin sonucunda, organizasyon amaçlarının gerçekleşmesinin imkânı doğacaktır.⁷²⁵

Burada üç temel amaçtan bahsetmek mümkündür; bunlar, çalışan performansını yükseltmek, verimliliği arttırmak ve işgücü devir hızını düşürmektir.⁷²⁶ Yine, çeşitli katılım sistemlerinin faydaları şöyle özetlenmektedir; “...birey katılıma

⁷²³ İlker Belek, **Marxist Bakış Açısıyla Bilimsel Teknolojik Devrim ve “Endüstriyel Demokrasi”**, İstanbul: Sorun Yayınları, 1. Baskı, 1993, ss. 113-114.

⁷²⁴ Belek, 1993, ss. 114-115.

⁷²⁵ Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, McGraw-Hill, 1960, ss. 124-131.

⁷²⁶ George S. Benson, Susan M. Young ve Edward E. Lawler III, “High-Involvement Work Practices and Analysts Forecasts of Corporate Earnings”, *Human Resource Management*, Vol. 45 No.4, 2006, s. 521.; Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, ss. 55-57.

teşvik edilirken, kendisine örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajı verilmektedir. Tüm bu süreçlerde önemli olan, bireyin alternatifler üretmesi ve her hareketinden sorumluluk duymasıdır. Bu durum bağlılığı da beraberinde getirdiğinden şirket için hayati önem taşımaktadır.”⁷²⁷

İşçilerin çıkarları ile şirketin çıkarlarının ortaklaştırılması arzusunun, katılım olgusunun temel dayanağı olduğunu ileri sürdük. Bu ortaklaştırma arzusu, söylemde; “muhtemel çalışan adaylarının ve hâlihazırda çalışanların, ‘ortak’ amaçlara ulaşmak için gerekli enerjiye sahip olması gerekliliği ve sürece katılımın çıkarlar ortak olduğundan hem şirket hem de çalışan için avantajlı bir kontratla bağıtlanması”⁷²⁸ şeklinde tasvir edilmektedir. Buradaki anlatıda, işçilerin bir işe girmedeki tek amaçları, “işletmenin vizyonunda yer almak ve misyonuna ulaşmasına yardımcı olmakmış”⁷²⁹ gibi gösterilmekte, ancak, çalışıp çalışmama kararındaki “özgürlüğün” bedelinin, aç kalmak olduğu gerçeği gizlenmektedir.

2.3.2.2.2. Katılımın Boyutları

Yönetime katılma, ülkelerin benimsemiş oldukları ekonomik-siyasal sistemlerinin niteliklerine yakından ve sıkı bir biçimde bağlıdır. Bu noktada *üretim araçlarının mülkiyeti* konusu önümüze temel belirleyici unsur olarak çıkmaktadır. Zira katılımın sadece işçilere yönelik anlamı üzerinde durmak konunun saptırılmasına hizmet edecektir. Çünkü katılmanın şirket ve tüm ekonomi düzeyinde sağlayacağı verim artışından ve gelişmeden en çok yarar sağlayacak olan sermayedir.⁷³⁰ Belirtmek gerekir ki, katılım söz konusu olduğunda üzerinde önemle durulan, şirketin bulunduğu sektör, işyerinde sendikanın varlığı ve varsa etkinliğidir.⁷³¹

Katılım, düşük ve yüksek olarak iki düzeyde ele alınmaktadır. Bilgi paylaşımı, güç paylaşımı, eğitim gibi unsurlar düşük düzey katılıma, finansal katılım gibi durumlar ise yüksek düzey katılıma örnek olarak verilmekte ve yüksek düzey katılıma nadiren

⁷²⁷ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü ve Örgütsel Değişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.106.

⁷²⁸ Losey, Meisinger ve Ulrich, 2005, s. 203.

⁷²⁹ Armstrong, 2005, s. 197.

⁷³⁰ Talas, 1997, ss.495-497.

⁷³¹ Cox, Zagelmayer ve Marchington, 2006, s.252.

rastlanıldığı ifade edilmektedir.⁷³² Profesyonellere yönelik getirilen öneriler içinde, çalışanları şirket hedefleri ve performansı hakkında bilgilendirmenin katılım açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır.⁷³³ Yine doğrudan ve dolaylı katılım tanımları yapılmakta, doğrudan katılımı; T.K.Y. ile ilişkili takım çalışması, kalite çemberleri ve öneri sistemleri kastedilirken; dolaylı katılımı işin içine ulusal endüstri ilişkileri sistemleri, şirketlerdeki olası sendikal varlık, iş konseyleri girmektedir.⁷³⁴

Bir görüşe göre, işyerinde çalışan katılımı yönündeki pratikler “iç içe geçmiş”⁷³⁵ olduğunda, hem çalışan katılımının şirkete katması beklenen değer, hem de çalışanların “katılım” faaliyetinden alacakları tatmine ilişkin algıları olumlu etkilenecektir. Ayrıca işe devamsızlığın ve iş bırakma olaylarının azalacağı ve yüksek kaliteli üretime geçileceği belirtilmektedir.⁷³⁶ Özetle, katılımın başarısı için iki koşul ileri sürülmektedir. Bunlar, öncelikle değişik katılma pratiklerinin bir arada uygulanması ve ek olarak kişisel katılım pratiklerinin dikkate alınmasıdır.⁷³⁷ Aksi yönde bir görüş ise, özellikle finansal katılım açısından bakmakta ve diğer katılım tarzlarının finansal katılıma olumlu bir etkide bulunmadığı iddiasındadır.⁷³⁸

İ.K.Y. sisteminde yöneticiler firma içinde kendi denetimlerini zayıflatmaması ve katılımın bireysel olması şartıyla işçi katılımını desteklemektedirler. Sendikaların yönetime katılması fikrine ise genelde karşı çıkmaktadır.⁷³⁹ Burada 1960’larda McGregor’un da örneklendirmiş olduğu, “yönetimin katılma konusunda ipin ucunu kaçırma korkusu”⁷⁴⁰ ve bu korkunun harekete geçirdiği eğilimler dikkati çekmektedir. İşçilerin yönetime katılımının en önemli unsurlarından biri de finansal katılımıdır.

⁷³² Bruce Kaufman, “High-Level Employee Involvement at Delta Air Lines”, *Human Resource Management*, Vol.42, No.2, 2003, s.175.; Talas, 1997, ss.519-524.

⁷³³ Christine M. Riordan, Robert J. Vandenberg ve Hettie A. Richardson, “Employee Involvement Climate and Organizational Effectiveness”, *Human Resource Management*, Vol.44., No.4., 2005, s. 485.; Kaufman, 2003, s.179.

⁷³⁴ Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, s. 60.

⁷³⁵ Andrew Pendleton, **Employee Ownership, Participation and Governance: A Study of Esops in the UK**, London: Routledge, s. 5’den Aktaran: Michie ve Oughton, 2003, s. 18.

⁷³⁶ Michie ve Oughton, 2003, s. 21.

⁷³⁷ Cox, Zagelmayer ve Marchington, 2006, ss. 250-251.

⁷³⁸ Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, ss. 56-57.

⁷³⁹ Stephen Bach, “Employee Participation and Union Voice in the National Health Service”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 14 No. 2, 2004, ss. 17-18.

⁷⁴⁰ Mark A. Ciavarella, “The Adoption of High-Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A Descriptive and Prescriptive Approach”, *Human Resource Management*, Vol. 42 No. 4, 2003, s. 351.; McGregor, 1960, ss. 124-125.

Finansal katılımdan kastedilen, işçilerin kardan pay alması ve işçilere hisse senedi v.b. verilmesi gibi Fayol gibi öncülerin de değerlendirdiği uygulamalardır.

Genel yaklaşım; finansal katılımın şirket performansını yükselteceği, yeni ve modern yönetim teknikleri* ile birlikte uygulandığında aktif işçi katılımının sağlanacağıdır. Katılımı net biçimde özetleyen bir görüş olarak; "...karar alma süreçlerinde sürdürülebilir ve aktif bir katılımı sağlamak için, çalışanların sarf edecekleri ekstra efor sonucu artan verimliliğin ya da kar oranının dikkate alınması ve çalışanların ödüllendirilmeleri gerekir"⁷⁴¹ cümlesini verebiliriz. Aynı görüş buradan; "katılımın kar paylaşımı için talebi doğurduğu gibi, karın paylaşımı da katılıma yönelik talep doğurur. Eğer karın paylaşımı söz konusu ise, çalışanların gelirleri şirketin kararlarına bağlıdır ve çalışanlar bu kararlarda söz sahibi olmak isteyeceklerdir" sonucuna varmaktadır.⁷⁴² Öte yandan Nikitin, karın paylaşımının belki de en önemli sonucunu, emeği yoğunlaştırma ve işçi sınıfının bilinçlenmesini geciktirme, onların uyanıklığını gevşetme, *ekstra efor sarf edemeyen ve "doğal olarak" karşılığını alamayan* işçileri diğer işçilerden koparıp ayırma ve kapitalizme karşı yürütülen savaşıma engeller koyması olarak açıklamaktadır. Nikitin'e göre karlara katılma sistemi, işçilerde, işletmelerde verimliliği arttırarak, çıkar sağlayacakları algısını yaratır.⁷⁴³

Dahası, kararlarda söz sahibi olma ile birlikte, işçi kendisini bir anda yönetici sorumlulukları ile karşı karşıya da bulabilir. Dolayısıyla katılım sürecinde alınan kararlardaki sorumluluk düzeyi oldukça önemlidir. Örneğin şirketin zarar etmesi halinde ne olacaktır ya da katılımın getirdiği sorumluluğun net sınırı nedir?**. Ayrıca bu durum teoride bile olsa işçi kimliğinden kısmen vazgeçmeyi de beraberinde getirmekte ve İ.K.Y. söylemine göre "örgüt içindeki herkesin yönetici olduğu" noktasına götürmektedir. Peki, herkes yöneticiyse, neden bazı yöneticiler, diğerlerinden daha fazla güce ve maddi imkânlarla sahiptir? Bu bağlamda sınıfı yaka ayrımı ile bölen anlayışın geçirdiği evrimle aldığı son şekil, herkesin yönetici olduğu illüzyonudur.

* Modern yönetim teknikleri ile kastedilen TKY ve İ.K.Y.'dir.

⁷⁴¹ Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, s. 56.

⁷⁴² Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, s. 56.

⁷⁴³ Nikitin, 2005, s. 96.

** Çalışanların finansal katılımı, alacakları ücrete ek bir ödüllendirme olarak gördüklerine ve bunun, "herhangi bir mülkiyete sahiplik" isteğinden daha güçlü olduğuna dair Bkz. Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, s. 64.

Katılımla, işçi ve yönetici arasındaki hiyerarşik mesafenin azalması, söylemde sıklıkla vurgu yapılan bir durumdur. Öte yandan durumun realitesi, yani işçi ve yönetici arasındaki psikolojik mesafe oldukça önemlidir. Şirket veya yönetim yerine örgüt, organizasyon ve hatta aile teriminin kullanımı*, cana yakın bir hane halkına vurgu yapmakta ve daha şahsi, insani ve dostça bir konuma karşılık gelmektedir. Yapılan kişileştirmenin bir yandan “tüzel kişilik” ile bir insanmışçasına hukuksaldır, diğer yandan ise işçilerle ve çevreyle zihinsel ve duygusal bağlar kurması bakımından psikolojiktir. Psikolojik boyut, yani şirketin insansılaştırılması⁷⁴⁴ gayretinin başka bir amacı da; insanlarla şirket arasında çeşitli maddi/manevi ihtiyaçların ortaklığı yanılmasıdır yaratmaktadır.

Görüleceği gibi çalışanların katılıma yönelik algısı son derece önemlidir. “Katılıma gerçekten inanılan bir *örgüt ikliminde*, çalışanlar, örgütsel aktivitelerle daha çok ilgileneceklerdir. Bu da, şirketin finansal performansında iyileşmeyi, çalışanların pozitif davranışlar içinde bulunmasını, şirkete sadakatle bağlılıklarını ve düşük işgücü devir hızını beraberinde getirecektir.”⁷⁴⁵ Yaratılmak istenilen örgüt ikliminde⁷⁴⁶, “çalışanlar, planlanan çıktılarının ne olması gerektiğini ve kendilerinden sürekli olarak ne yönde bir davranışta bulunmaları gerektiğini algılayıp, beklenen davranışları gerçekleştirdiklerinde ödüllendirilirler.”⁷⁴⁷

Her iki tarafın da katılımın gerçekleştiğine “inandığı” bir şirkette, katılımın, hem çalışanlar hem de şirket performansı üzerinde pek çok pozitif etkisi olan bir felsefeye dönüşeceği iddia edilmektedir. Buna göre, “çeşitli katılım pratikleriyle ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi, çalışanların işle ilgili gururlarını okşayacak, onlara özsaygı kazandıracaktır.”⁷⁴⁸ Sorunların çözümünde daha çok yetki ve daha aktif rol üstlenilip, üst yönetime bu anlamda yük bırakılmaması⁷⁴⁹, katılımın istenilen

* Ana akım İ.K.Y. yazınında bu tip kullanımlara sıkça rastlanmaktadır. Ayrıca işçi yerine takım arkadaşları ve benzeri kavramlar kullanılmakta ve çalışanlarla duygusal bağ kurma yüceltilmektedir. Teoride bu tarz yapıların çalışanın işine bağlılığını ve alınacak ücretten daha çok öne çıkarıldığı görülürken, yapılan bir araştırmada, duygusal bağ kurma v.b. durumların işe devamı arttıracığına dair hipotez desteklenmemiş ve işe bağlılığın en önemli unsuru olarak daha yüksek ücretle işe başlama saptanmıştır. Bkz. Deckop, Konrad, Davidson ve Freely, 2006, s. 551.

⁷⁴⁴ Armstrong, 2005, s. 197.

⁷⁴⁵ Ciavarella, 2003, s. 338.; Riordan, Vandenberg ve Richardson, 2005, s. 472.

⁷⁴⁶ Delta Hava Yolları örneği için Bkz. Kaufman, 2003, ss. 176-178.

⁷⁴⁷ Riordan, Vandenberg ve Richardson, 2005, ss. 472-474.

⁷⁴⁸ Cox, Zagelmayer ve Marchington, 2006, s. 253.

⁷⁴⁹ Kaufman, 2003, s. 181.

şekillerinden birisidir ve işlerin kontrolünün yöneticilerden çok çalışanlarda olacak şekilde tasarlanmasının, şirketi daha da güçlendireceği belirtilmektedir.⁷⁵⁰ Bu, aynı zamanda belirli bir iş temposunda, denetim yükünü emekçinin üzerine yıkmak anlamına gelmektedir.⁷⁵¹

Özetle; katılımcı ortamdaki bahsedilen, gerçekten böyle bir ortam değil, “böyle hissedilen bir ortamdır.” Bu P.Y. ve İ.K.Y.’nde yapılan ortak bir vurgu⁷⁵² olarak dikkat çekmektedir. Bahsedilen algıyı yaratmada gerçekçi bir davranış modelinin sağlanması kritik öneme sahiptir. Çalışan görüşlerinin ne kadar alındığı ve bu kararlarla ne kadar hareket edildiği⁷⁵³ yönetimin güvenilirliğinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Yine bahsedilen algıyla, kavramın gerçek anlamı arasındaki gerilime, profesyonellere yönelik önerilerde dikkat çekilmektedir.⁷⁵⁴

2.3.2.2.3. Katılımın Niteliği ve Emekçiler Açısından Sonuçları

İ.K.Y. çerçevesinde öne sürüldüğü üzere işçilerin kararlara katılımının ancak kısa dönemli ve şirketin vizyonunu etkilemeyecek kararlarda geçerlilik kazandığını ileri sürmek mümkündür.⁷⁵⁵ Bu yönüyle kararlara katılım; bir bakıma ailenin “ası” ya da “asilik potansiyeli taşıyan çocuklarını” çeşitli ödünlerle kontrol altında tutma projesi olarak nitelenebilir. Öte yandan, karşılıklı çeşitli güvenceler alınarak uzun dönemli kararlara katılım söz konusu olduğunda, gücün ve etkileşim düzeyinin sınırlılıkları gitgide belirginleşmektedir.⁷⁵⁶ Tüm sürece ilişkin gücün, başta da belirttiğimiz gibi son kertede yönetimin elinde olması önemlidir. Yani yönetimin, çalışanlardan ya da çalışanlar adına katılımında bulunan yapılardan gelen “ekonomik olmayan taleplere” yanıt verme ya da uyma zorunluluğu yoktur.⁷⁵⁷

Yine yüksek düzey katılımın yönetim için olumsuz sonuçları şöyle sıralanmaktadır; yönetime katılan çalışanların aktif olarak ürün ve hizmet üretiminde geçirecekleri-binlerce saatlik- zamanı harcamaları, ücretlerin ve diğer ekonomik

⁷⁵⁰ Riordan, Vandenberg ve Richardson, 2005, s. 484.; Kaufman, 2003, s.186.

⁷⁵¹ Foucault, 2005, s. 251.

⁷⁵² Bkz. Riordan, Vandenberg ve Richardson, 2005, ss.471-472.; Cox, Zagelmayer ve Marchington, 2006, s.252.

⁷⁵³ Katılımcı yapının sınırlılığına ve doğal çelişmesine ilişkin bir tespit için Bkz. Kaufman, 2003, ss.179-180.

⁷⁵⁴ Cox, Zagelmayer ve Marchington, 2006, ss.252-253.

⁷⁵⁵ Bu konuya ilişkin elde edilen ampirik kanıtlar için Bkz. Kalmi, Pendleton ve Poutsma, 2005, s. 60.

⁷⁵⁶ Kaufman, 2003, ss.179-180.

⁷⁵⁷ Kaufman, 2003, s.188.

getirilerin artmasının emek maliyetlerini yükseltmesi, katılımın karar alma hızını yavaşlatabilmesi, karşılıklı uyumu öne çıkaran bir yapının -istenmeyen bir- toplu pazarlığa doğru gelişim gösterme tehlikesi ve McGregor'un da dikkat çektiği "yönetime karşı bir tehlike oluşturabilme potansiyeli."⁷⁵⁸

Şirketin hedeflerine ulaşmasında ordu ve liderlik metaforlarının kullanılması, tüm örgüt üyelerinin şirketle birlikte hareket etmesinin hayati önem taşıdığına vurgu yapmaktadır. Orduda alt kademedeki yer alanların, askeri bir disiplin altında da olsa, "ortak hedefe yönelik" çalışmalarını sağlamak için hedefi ve izlenecek yolu açıklayıp onların karara kısmen katılımını sağlamak gerekliliği vurgulanmaktadır.⁷⁵⁹ Ortak hareket etme ve takım çalışması konusunda başka metaforlar da kullanılmaktadır. Bunların, ordu dışında en çok göze çarpanı, çalışanları ve şirketi bir futbol takımı gibi resmedendir. Modern endüstride sonuca ulaşmada, grubun elemanları arasındaki uyumun, bireysel profesyonellikten çok daha önemli olduğu sıkça vurgulanmaktadır. Bir futbol takımının zafer ya da yenilgisinin bütün takımın çaba ve gayreti sonucu olduğu belirtilmekte, örnekler voleybol ve hatta kano yarışlarına dek genişleyebilmektedir.⁷⁶⁰ Görüldüğü gibi, bireyi değil, grubu esas alan bir etik olan takım çalışması, kişinin yüceltilmesine değil, üyeler arasındaki karşılıklı uyuma vurgu yapmaktadır. *Kullanılan futbol takımı v.b. örneklere dikkat edilirse görülecektir ki; bu tarz takımların kullandığı zaman, işyerindeki takımlarda da olduğu gibi esnektir.* Bu noktada Sennett, belirli ve kısa süreli görevlere göre ayarlanan takım çalışmasının, beraberinde modern işyerini hâkimiyeti altına alan sığ ilişkileri getirmesi ve insan ilişkilerini bir farsa dönüştürmesi tehlikesine dikkat çekmektedir.⁷⁶¹

Futbol v.b. örneklerin bir diğer çıktısı liderliktir. Liderlikten bahsedilmesi sadece liderle ilgili bir durum değildir. Liderin varlığı, onu izleyecek olanların ve yöneten-yönetilen şeklindeki ikiliğin varlığını zorunlu kılmasından öte; kendisine büyük önem verilen katılımın mantığını anlamamıza yardımcı olur. Liderin var olduğu bir

⁷⁵⁸ Kaufman, 2003, ss.183-185. Öte yandan katılımla maliyetlerin artışı arasında doğrudan bir bağlantı kurmada "acele edilmemesi" gerektiği önerilere de rastlanmaktadır. Bkz. Ciavarella, 2003, s. 350.

⁷⁵⁹ Jordan, 2007, ss. 143-146..

⁷⁶⁰ Taiichi Ohno, **Toyota Ruhü Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi**, Canan Feyyat(çev.), İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996, ss.66-67.

⁷⁶¹ Richard Sennett, **Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri**, Barış Yıldırım(çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2005, s. 112.

yapıda, demokratik anlamda bir katılım ister istemez ikinci planda kalacaktır. Ana akım İ.K.Y. yazınında liderliğe gösterilen ilginin bir özelliği, yükselme kanallarının açık olması illüzyonunu yaratmasıdır. Buna göre, gerekli eğitime haiz ve göstereceği “özveri” ile “herkes lider olabilir”.

Üzerinde çalışılan katılım sahtekârlıkları, işçinin bir makineyi uyarlamasına, bir ampülü değiştirmesine, parçalanmış bir işten diğerine geçmesine ve önemsiz konuları kasten tercihe açık hale getiren bir işletme yönetimi tarafından tasarlanmış olan sabit ve sınırlı alternatifler arasında seçim yapıldığı yanılsamasına olanak sağlayan yüce gönüllü bir liberallikle karakterize edilmişlerdir. Braverman’a göre bu yöneticilik üslubu en iyi, ev kadınlarının hazır hamur işi karışımlara gönül eğip bunları kullandıktan sonra kendilerini suçlu hissettiklerini keşfederek, tozlaştırılmış yumurtayı karışımdan çıkaran ve tüketiciye karışıma taze yumurta kırma heyecanını yeniden tattıran, böylece de kaliteli hamur işi, sağlıklı ürün v.s. imajı yaratanların izlediği pazarlama stratejisi ile kıyaslanabilir.⁷⁶²

Katılım pratiklerinin emekçiler açısından sonuçlarına baktığımızda, ana akım iktisatçıların öğrettiklerinin aksine, piyasaların işçilerin ve tüketicilerin tarafsız ortamlarda kendi tercihlerini ifade etmelerine ya da iktisadi hayatı anlamlı yöntemlerle denetlemelerine *izin vermediği* görülecektir. Çünkü buna “kapitalizm” denmesinin sebebi, iktisadi iktidarın kapitalistlerin elinde toplanmasıdır. Modern ya da tekelci kapitalizmde iktidar dev şirketlerin ellerinde toplanır ve modern kapitalizm işçi iktidarı pahasına şirket iktidarı anlamına gelir. Ancak insanlar kendi hayatları üzerinde *kozmetik nitelikte bile olsa* denetim kurmak isterler ve kendilerini etkileyen iktisadi kararlar üzerinde daha fazla denetime sahip olduklarında (daha doğrusu böyle hissettiklerinde) daha iyi çalıştıkları gözlenebilir. Bu bağlamda kapitalizmin özü sorunludur ve şu dinamiklerin belirmesine neden olur; 1- çalışanlar zaman zaman kapitalizmin onları yoksun bıraktığı doğrudan karar alma gücünün bir kısmını kazanmaya çalışırlar, 2- çalışanların hisse sahipliği planları, toplam kalite programları, ortak işçi-yönetici komiteleri gibi pek çok program bu dinamiğin bir sonucudur.⁷⁶³ Öte yandan bu güç

⁷⁶² Braverman, 2008, s. 66.

⁷⁶³ Robin Hahnel, **İktisadi Adalet ve Demokrasi Rekabetten İşbirliğine**, Yavuz Alogan (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2006, ss. 393-394.

mücadelesinde, bireysel işçiyi ve işvereni eşit güçlermiş gibi değerlendirmek hatalıdır. İşçilerin kolektif örgütü olan sendikanın varlığı ve bu varlığın yaratacağı ruh, işçileri işveren karşısında güçlendirecektir ancak yine de bu gücün maddi anlamda işvereninkine denk olması kolay kolay rastlayabileceğimiz bir durum değildir.

Öncelikle çalışanların sonra da halkın, şirketin hisselerini edinmesine izin verilmesinde başka bir etken, riskin belirli ölçüde dışsallaştırılması isteğidir. Bu sistem “hissedar kapitalizmi” olarak adlandırılmaktadır.⁷⁶⁴ Öte yandan bunun şirkete diğer bir getirisi, hisse sahibi emekçileri “kendi hisselerinin değerini düşürmemek için” çalışmaya itmesi bir nevi oto kontrol sağlamasıdır.

Katılımda işçilerin hisse sahipliği faktörünün şirket için sadece getirileri değil maliyetleri üzerinde de durulmaktadır. Çalışanların hisse sahipliğinin, zaten artı değerden yaratılmış olan karın bir kısmının paylaşımına yol açması, kar amaçlı üretim yapan şirket için yaşamsal önem arz etmektedir. Örneğin, 1990’lı yıllarda, İngiltere için kar payı ödemelerinin toplam kara oranının, A.B.D.’deki oranın yaklaşık iki katı olan %40’a (ortalama olarak) ulaşmasının, hem diğer pay sahiplerini hem de şirketin geleceğe yönelik yatırımlarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir.⁷⁶⁵ Bu saptama bir bakıma, kapitalist üretimin yegâne amacı olan karın paylaşımının belirli sınırları olduğunu göstermekte ve bu anlamda katılım fikrinin çelişik yapısını ortaya koymaktadır.

Ana hatlarıyla özetleyecek olursak; son kararı verme tekeli yönetime bırakan, işyeri düzeyinde ve bireye yönelik psikolojik etkileriyle dikkat çeken, çalışma barışı, ortak hareket etme ve “biz” duygusunun yaratılmasını amaçlayan ve bunun sonucunda işe devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaya yönelik bir yapılanmadan bahsetmek mümkündür. Odağına bireyi alan ve eylemini onun üzerine kuran bu yaklaşımın bizce önemli getirisi kolektif düzeydedir. Zira birey olarak “şirket ile bütünleştiğine inandırılan” işçiler, kolektif olarak örgütlenmeye gerek duymayacaklar ve dolayısıyla korkulu rüya olarak görülen grev v.b. “başkaldırılar” yaşanmayacaktır.

⁷⁶⁴ Kishita, 2006, s.34.

⁷⁶⁵ Bkz. Michie ve Oughton, 2003, ss.19-21.

Son olarak Ryndina ve Chernikiov, burjuva iktisatçılarının en belirgin özelliğinin, mülkiyeti, kazancın doğal bir gerekçesi olarak yorumlamaları olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, hisse senetlerinin dağılması, “mülkiyetin yaygınlaşması” olarak görülmektedir. Oysa Ryndina ve Chernikiov’a göre hisse senedi, temsil ettikleri varlıkların fiilen de elde olduğu anlamını taşımayan bir mülkiyet sembolüdür. Önemli olan, üretim araçlarının mülkiyetine göre biçimlenen ilişkiler açısından mülkiyetin ekonomik içeriğidir. Bu yaklaşım açıkça göstermektedir ki, bir işçinin birkaç hisse senedine sahip olması onun kapitalist toplumdaki durumunu değiştirmeyecektir; tıpkı önceden olduğu gibi üretim araçlarından yoksundur ve hayatta kalabilmek için emek gücünü satmak zorundadır.⁷⁶⁶

2.4. GENEL DEĞERLENDİRME

Taylor’la birlikte sistemleşme yolunda mesafe kat ettiği kabul edilen klasik yönetim anlayışının temeli, 1- geçmişte işçinin sahip olduğu geleneksel bilginin tümünü bir araya getirme ve sonra da bu bilgiyi sınıflandırma, tabloya dökme ve kurallara, yasalara ve formüllere indirgeme, 2- üretim sürecine dair düşünsel faaliyetin fabrikadan alınıp planlama ya da tasarlama bölümüne verilmesi ve 3- bu planlamalar ve görev fikri doğrultusunda işçilere görevi tüm ayrıntılarıyla tanımlayan yazılı emirler verme üzerinde yükselmiştir. Emeğin vasma dayalı süreçlerden bilime dayalı süreçlere doğru dönüşümünün en hızlı temposuna ulaştığı bir dönemde teorik bir yapı ve sistematik bir pratik halinde yükselişe geçen bilimsel yönetimin oynadığı rol, kapitalist üretimin daha önceki bilinçsiz eğilimine bilinç ve sistematik kazandırmaktır. Bilimsel yönetimin bir diğer fonksiyonu ise zanaatlar gerilerken, işçilerin genel ve farklılaşmamış, bir dizi basit işten oluşan geniş bir yelpazeye uyarlanabilir emek gücü düzeyine düşüşünü ve yükselen bilimin, “yönetimin ellerinde yoğunlaşmasını” güvence altına almaktır.⁷⁶⁷

Ana fikir olarak bilimsel yönetim, önceden belirtildiği üzere 4 esas ilkenin bir kombinasyonu olan kesin bir felsefe içerir. Bu ilkeler; doğru bir bilim geliştirmek, çalışanların bilimsel olarak seçilmesi, işçinin bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi, yönetim

⁷⁶⁶ M. Ryndina ve G. Chernikiov(edt.), **Kapitalizmin Ekonomi Politikası**, Metin Çulhaoğlu(çev.), İstanbul: Bilim Yayınları, 1978, s. 424.

⁷⁶⁷ Braverman, 2008, ss. 126-133.

ve işçiler arasında yakın dostça bir işbirliğinin sağlanmasıdır.⁷⁶⁸ Bilimsel yönetimi oluşturan kombinasyon şu şekilde özetlenebilir; gelişigüzel yöntemler yerine bilim, ihtilaf yerine uyum, bireycilik yerine işbirliği, sınırlı üretim yerine maksimum üretim ve her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.⁷⁶⁹

Bilimleşme çabasındaki yönetim anlayışının öne çıkan üç isminden Taylor, işçilerin teknik niteliklerine, Fayol tüm örgütü kapsayacak şekilde yönetsel niteliğe, Mayo da kişiler arası ilişkileri incelemeye alarak sosyal niteliğe verdikleri önemle öne çıkmaktadırlar.

Bilimsel yönetimden İ.K.Y.'ne değin sıklıkla vurgulanan yönetim anlayışının ya da yönetici bakışının akılcılığı konusunda işçi tarafı, “eşyanın doğası gereği” yönetim gibi düşünmemektedir. Wren’e göre Avrupa’da daha net görülmekle beraber, yönetim biliminin “beşiği” olan A.B.D. de dâhil olmak üzere bu görüş kendini göstermiştir. Her ne kadar *bilimsel yönetimden insan ilişkileri ekolüne kırılmaların yaşandığı* 1925-1930 yılları arasında işbirlikçi bir tavır takınmış olsa da, Samuel Gompers gibi dönemin sendika öncüleri (AFL) bilimsel yönetim anlayışını, işçilere “yalnızca işverenin adil çalışma görüşünü zorladığı için” otokratik bulmuşlar ve örgütlü işçilerin, ne işe dair standartları ve oranları belirlemede, ne de işle ilgili diğer konularda söz sahibi olmadıklarını ortaya koymuşlardır.⁷⁷⁰

Taylor ve diğer öncülerin “insan faktörüne” hiç önem vermediğini öne sürmek yanlış olduğu kadar, insan ilişkileri ekolünün de asıl amacının insana değer vermek olduğunu iddia etmek de yanlıştır. İnsana değer verme konusunun gerçekliğine dair Hawthorne Araştırmalarının yapılmaya başlamasında temel olanın “ışıklandırma ve verimlilik arası ilişki olduğu” unutulmamalıdır. Ayrıca Locke, Hawthorne araştırmalarını yeniden ele alan pek çok çalışmanın, sıklıkla vurgulandığı üzere işçi için paranın iyi bir motivasyon aracı olmadığı şeklindeki yargının yanlışlığını ortaya çıkardığını belirtmektedir.⁷⁷¹

⁷⁶⁸ Taylor, 2005, s. 84.

⁷⁶⁹ Taylor, 2005, s. 90.

⁷⁷⁰ Wren, 1994, ss. 173-176. Vurgu bana ait.

⁷⁷¹ E. A. Locke, 1982, s. 16.

İ.K.Y. sisteminin doğuşu ve gelişimi konusunda bir diğer iddia olan klasik yönetim ekolünün, insan faktörünü dikkate almadığı için işçi ve işveren grupları arasında çıkar çatışması/endüstriyel çatışma yaşandığı tezinin de tartışmalı olduğunu teslim etmek gereklidir. Zira endüstriyel çatışmanın tarihine baktığımızda, bunun Taylor ve Fayol öncesi dönemlerde, sanayi devrimi ile başladığı görülmektedir. Dolayısıyla Taylor ve Fayol, yönetim biliminin mihenk taşları niteliğindeki eserlerini oluştururlarken, zaten böyle bir sosyal ortam içindelerdir ve bu ortamı veri olarak eserlerini hazırlamışlardır. Buradan hareketle insan faktörünü hesaba katmadıkları şeklindeki iddia tamamen yanlış olmasa da eksik olarak kabul edilebilir. Ayrıca Taylor'un hem "bilimsel yönetimin ilkeleri"nde değindiği hem de yakın çevresindeki Lilian Gilbreth gibi araştırmacılarca işyerine dair yapılan psikoteknik yönü ağırlıklı çalışmalardan haberdar olduğu ve bu çalışmalara işyeri düzeyinde yeni bir yöntem olarak önem verdiği görülmektedir. "Bilimsel yönetimin yeni bir buluş değil, yönetim düşüncesinde bir sentez olduğunu"⁷⁷² belirten Wren'in görüşüne ek olarak, İ.K.Y.'nin, sosyal yönü zayıf olduğu söylenen işletmeciler yönetimin olumsuz getirilerine karşı işçi sınıfını, bir sınıf olarak tamamen analiz dışında bırakan, hatta yok sayan, ama her emekçiyle kurulmaya çalışılan bireysel ilişki çerçevesinde "insan odaklılığı ve sevgisi" öne çıkarılan "bir yön kazandırma arayışı" olduğunu söyleyebiliriz.

Dereli de, Frederick Taylor'dan başka Henry Gantt, Frank ve Lilian Gilbreth gibi bilimsel yönetim akımından olan kişilerin aslında Weber ve Fayol'un görüşlerinden çok da farklı ilkeler ortaya atmadıklarını belirtmekte ve rasyonellik ve etkinlik ilkelerini temel değer yargıları olarak kabul etmekle beraber en çok öne çıkan ortak özelliğinin pratik yönetim tekniklerinin geliştirilmesi olduğu tespitini yapmaktadır.⁷⁷³ Öte yandan kapitalist üretim tarzı ve özelde de fabrikanın kendisi sorunlu bir alan olduğundan, yönetim ideolojisi de en başından itibaren sorunludur. Bu ideolojinin günümüzdeki yansıması olan İ.K.Y. uygulamalarının en büyük sorunu ise; insanlar arası ilişkileri bir "orta oyununa" dönüştürme riskini belki farkında olmayarak alması ama sonuçta kullandığı çeşitli tekniklerle maksimum verimliliği hedeflemesidir.

Fayol'a göre bilimsel yönetim açısından en önemli görev tıpkı İ.K.Y. ve

⁷⁷² Wren, 1994, s. 229.

⁷⁷³ Dereli, 1976, ss. 32-33.

T.K.Y.'de de olduğu gibi daima mükemmel ilerlemektir. Elbette, ilerlemeyen örgüt rakiplerine göre geride kalacaktır. Buna meydan vermemek için her alanda sürekli ilerleme ve mükemmelliği araştırma gereklidir. Mükemmelliğe ulaşmak için yöntem, uzmanlık, zaman, niyet ve finansal güç gereklidir ve uygulanacak yöntem; olayları gözlemek, toplamak, sınıflayıp açıklamak ve gerekirse bunlardan dersler oluşturarak tüm bu analizlerin bir araya getirilmesi ve iş başındaki kişinin teşvikiyle işlerde uygulamaya konabilecek kurallar çıkarmaktan ibarettir.⁷⁷⁴

Weber dışında yönetim düşüncesinin öncüleri olan Taylor, Gantt, Fayol v.b. kişilerin ortak özelliği, taşıdıkları mühendis kimliklerinin yanı sıra, duvarcı, makineci v.b. belirli bir iş deneyiminden mesleklerden gelmeleridir. Lilian Gilbreth ve Mary Parker Follett dışındaki öncülerin tümünün erkek olması dikkat çekici bir diğer unsurdur. Bu durum, yönetim düşüncesinin gelişimine ve günümüz yönetim düşüncesindeki eril öğelerin ağırlığının dayandığı kökenine işaret etmesi bakımından önemlidir. Klasik yönetim anlayışına dair bir diğer unsur tarafların çıkar ortaklığı konusuna verilen önemdir. Bu durum söylem düzeyinde de olsa, en azından farklı iki taraf olduğunun “gizli kabulü” açısından önemlidir. Zira İ.K.Y.'de farklı iki taraf vurgusu yapılmamakla birlikte çıkar ortaklığının üzeri dikkatle çizilmektedir. Yönetim literatürünün hem ilkel hem de gelişkin dönem örneklerini topluca değerlendirdiğimizde öne çıkan ortak noktalardan ya da süreklilik arz eden çabalar özetle, taraflar arası çıkar ortaklığı, çalışanlarda sadakat ve birlik duygusunun yaratılması ve işçiden birim zamanda maksimum verimi almayı sağlamaktır.

Bu ortak noktalar, doğal olarak işçi tarafının da aktif bir aktör olarak sürece dahil olduğu endüstri ilişkilerine bakışa karşı olumsuzluğu açıklamaktadır. Ackers'a göre endüstri ilişkilerine yaklaşımdaki negatifliğin özünde, endüstri ilişkilerinin ne şirketin mükemmel sonuçlara ulaşmasıyla ne de insanları iyi yönetmeyle işinin olmaması vardır.⁷⁷⁵

Ackers bu görüşüne ek olarak, Braverman'ın analizini de destekler şekilde, endüstri ilişkilerinin özünde hiçbir şey eski ya da eskimiş olmadığını belirtmektedir.

⁷⁷⁴ Fayol, 2005, s. 79.

⁷⁷⁵ Ackers, 1994, s. 35.

Zira Ackers'a göre, öğretmenler, otomotiv işçileri, bilgisayar programcıları, sosyal işçiler, banka personeli ve yöneticileri v.b., farklı ırklardan, erkek kadın, genç yaşlı, bedensel engelli veya değil, tüm bu insanların ortak özelliği, ya birilerini istihdam etmeleri ya da birine ücret karşılığı çalışmalarıdır. Bu noktada part-time full-time, geçici ya da sürekli, işçi ya da işveren olmaları önemli değildir; önemli olan bu kişilerin istihdam ilişkisinin iki tarafı olmalarıdır. Endüstri ilişkilerinde güç unsuru oldukça önemlidir çünkü gücün eşitsiz dağılımı sıfır toplamlı bir oyunda çatışma ortamını doğuracaktır. Esneklik ya da üretim sürecinde emeğin esnek kullanımı konusu, şirketler için idealize edilmesinden öte *sıfır toplamlı oyun* akılda tutularak, çalışanlar açısından yarattığı sonuçlarla ele alındığında iş stresi, iş güvencesizliği, çalışma yeri kalitesi gibi durumlarla kendini göstermektedir.⁷⁷⁶

⁷⁷⁶ Ackers, 1994, ss. 43-44.

3. BÖLÜM

İ.K.Y. POLİTİKASININ DETERMİNANTLARI: İŞ HUKUKU, ENDÜSTRİ PSİKOLOJİSİ VE ÇALIŞMA EKONOMİSİ

3.1. TEMEL TEZ, YÖNTEM VE GÖSTERGELER

3.1.1. TEMEL TEZ

Çalışmamızın 2. bölümünde Taylor'un yönetime bilimsel bakışının bir derleme-toplamadan ibaret olduğunu belirtilmiş ve Taylor'dan İ.K.Y.'ne evrilen süreç değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise temel olarak İ.K.Y.'nin kendine has bir bilimsel formasyonunun mevcut olmamasından hareket edilecektir. Bu çerçevede hem bir sistem olarak İ.K.Y.'nin hem de bu sistemin uygulayıcısı rolünde İK departmanının; endüstri psikolojisi, çalışma ekonomisi ve iş hukuku bilim dallarının teorik olanaklarından yararlandığı ve meşruiyetini bu üç bilim ve küresel rekabet söylemi ile sağladığı tezi öne sürülecektir. 2. bölümde tarihsel gelişimi ile birlikte ele aldığımız ve savunulduğu üzere yeni olmadığını göstermeye çalıştığımız İ.K.Y.'nin bu özelliği, aynı zamanda kendi bilim dışı yapısını gizleme ve kendini bu disiplinlerin bilimsel altyapısıyla var etme durumunu da gizleyici işlev görmektedir. Bu bağlamda temel tezimiz, söz konusu üç bilimin İ.K.Y. sistemi ve dolayısıyla İK departmanları için birer araç olduğudur. Söz konusu bilimlerin araçsal kullanımında iş ilişkisinin 3 temel ögesi ortaktır; bu öğeler verimlilik, ücret ve çalışma süresidir. Dolayısıyla bir sistem olarak İ.K.Y.'nin şirketlerin kar maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu amaçlarını yerine getirmek için işlevleri, ya şirket içinde İK departmanınca ya da dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla başka şirketlerce yerine getirilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde üzerine yoğunlaşılacak olan durum, İ.K.Y.'nin sayılan 3 bilim dalı ile departman düzeyinde kurduğu araçsal ilişkidir. Buradaki araçsal kullanım; burjuva yönetim ideolojisi olarak niteleyebileceğimiz İ.K.Y.'nin temsil ettiği sınıfın çıkarı açısından uygundur.

Literatür incelendiğinde İ.K.Y. ve sayılan bilimler arasındaki araçsal kullanım ilişkisine dair makro ve mikro düzeylerde çeşitli nüveler bulmak mümkündür. Makro düzeyde araçsallık ilişkisine işveren tarafından esneklik sağlamadığı gerekçesi ile 1457 S. K.'dan 4857 S. K.'a giden süreçte sıkça dillendirilen değişim istekleri örnek

verilebilirken, bu değişimin mikro düzeyde uygulamalarına işten çıkarmada geçerli sebep olarak “performans düşüklüğü”, yüksek performanslı v.d. işçilere fazla mesai ücreti ödemedi “fazla sürelerle çalışma” çerçevesinde çalıştırma gibi konularda çalışma ekonomisi ve iş hukukunun araçsallaştığı görülmektedir. Yine makro düzeyde bakıldığında işsizlik korkusunun çalışanlar üzerinde kullanımı v.b. uygulamalar, mikro düzeyde ise üst düzey verimlilik için motivasyon sağlama, kurum kültürü ve şirketin kişileştirilmesiyle çalışanlarla şirket arasında zihinsel-duygusal bağlar yaratma amacına ulaşmada psikoloji biliminin araçsal kullanım için gerekli altyapıyı sağladığı görülecektir. Sayılan üç bilimin de araçsal kullanımının temelinde; “küresel rekabet koşullarında şirketlerin ayakta kalabilmesi” ve “rekabet gücünü sürdürebilmesi için verimlilik maksimizasyonu ihtiyacı” gibi gerekçeler öne çıkmaktadır.

Bu araçsallık ilişkisi ele alınırken, İ.K.Y. üç temel süreci olan işe alım (seçme) aşaması, çalışma süreci ve işten çıkarma/iş akdinin feshi aşamalarında, kar maksimizasyoncusu şirket uygulaması olan İ.K.Y. sisteminin determinantları olarak psikoloji, hukuk ve iktisadın araçsal kullanımına dair izler sürülecektir.

Araçsal kullanım ilişkisinin deşifreyonunda belirlemiş olduğumuz göstergeler düzey ücret ve verimlilik ilişkisidir. Bu bağlamda şirket için emek verimliliğini sürekli kılmada performans değerlemenin kullanılarak araçsallık ilişkisini gösteren şekilde “yasal mevzuatın da yardımıyla” düşük performanslı işçileri çıkarma durumu söz konusudur. Yine yeni işçi alınırken psikolojik tekniklerden yararlanılıp, performans raporlarına ve deneyimliliğine bakılmaktadır.



Şekil 10: Araçsal Kullanım İlişkisi

3.1.2. ARAŞTIRMA EVRENİ, YÖNTEM VE GÖSTERGELER

1990'lı yıllarda İ.K.Y.'nin sermaye açısından öneminin artışı, bu konuda yap(tır)ılan yüksek lisans ve doktora tezlerindeki artıştan, çeşitli konferans dizilerine, yurtdışından yönetim “Guru”larının davet edildiği ve önünde uzun kuyruklar oluşan “kapalı gişe” seminerlerden, yüksek tirajlı ulusal ölçekteki gazetelerin haftasonu “İK ekleri”ne kadar rahatlıkla çoğaltılabilecek genişlikte bir ölçekte görülmektedir. Bu noktada araştırma evreni belirlenirken, belirli bir sektör ya da şirket örneği yerine Türkiye’de İ.K.Y. sisteminin uygulandığı önde gelen şirketlerin genel durumuna dair çıkarımlar yapabilmeye tercih edilmiştir. Bu amaçla araçsal kullanım ilişkisinin de örnekleriyle analiz edilmesine imkan vermesi yönünden Türkiye’de İ.K.Y.’nin uygulanma, yayılma ve popülerleşmeye başladığı 1990’lı yıllardaki duruma dair ipuçlarını da verebilecek periyodik bir yayın incelenmesine karar verilmiştir. Diğer bilgi kaynakları yerine periyodik bir yayının tercih edilme nedenleri; Türkiye örneği üzerinden sürece dair genel bir bakış yapmaya izin vermesi, farklı şirketlerin ortak araçsal kullanım politikalarını göstermesi, iş hukukundaki değişimleri takip edebilme, yaşanan krizlerle ve artan işsizlikle birlikte söylemdeki değişime tanıklık edebilmeye imkân vermesidir. Periyodik yayın seçiminde dikkate alınan unsurlara ise ileride değineceğiz. Burada sermayenin İ.K.Y.’ne verdiği önemi kısaca açıklamaya çalışmak ve bunun Türkiye örneğindeki sonuçlarına kısaca değinmek, araştırma evreni ve yöntem tercih nedenlerimizi sağlamlaştırmak açısından önemlidir.

1990'lı yıllarla birlikte Türkiye'de sermayenin İ.K.Y. sistemine verdiği önem, sermayenin daha yüksek katma değerli mal üretimi ve ihracatına yoğunlaşmasıyla açıklanabilir. Daha yüksek katma değerli mal üretimi ise görece artı değerin artışıyla mümkündür. İmalat sanayinin 1996-2006 yılları arası ihracat bileşimine bakıldığında dikkat çeken ilk unsur, 1996'da imalat sanayi ihracatı içindeki payı % 56.1 olan düşük teknoloji sektörlerinin* 2006'da imalat sanayi ihracatı içindeki payının %32.2'ye gerilemiş olmasıdır. Yüksek teknoloji grubunun** payı 1996'da %1.8'iken 2006'da %3.7'ye yükselmesine karşın halen oldukça düşük düzeydedir. Dikkat çeken ikinci unsur ise orta yüksek teknolojiyi oluşturan sektörlerin*** 1996 yılı imalat sanayi ihracatında %22.3 paya sahipken 2006 yılında %40.5'lik pay ile ihracattaki en önemli sektör olarak ön plana çıkmasıdır.⁷⁷⁷

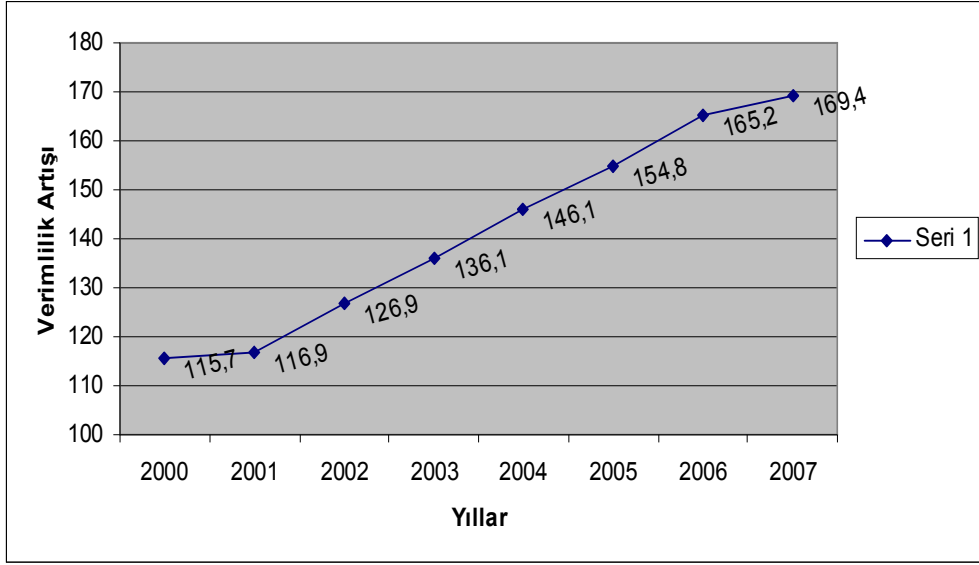
İmalat sanayinin bileşimindeki değişimle birlikte, imalat sanayindeki son dönem emek verimliliğini değerlendirecek olursak görece artı değer yaratımını daha görünür kılabiliriz. Verimlilik ve ücret arası ilişkiyi gösteren aşağıdaki grafikler, özellikle 2000-2001 Krizi sonrasında şirketlerin sağladığı dönüşümü çalışmamızın üç temel göstergesinden ikisi olan verimlilik ve ücret yönleriyle göstermesi açısından önemlidir. Şirket karlarına olumlu yansıyan bu dönüşümdeki payı tartışılır olmakla birlikte İ.K.Y. sisteminin uygulayıcısı olan şirket İK departmanlarının katkıları yadsınamaz.

* Düşük teknoloji grubunda, gıda ürünleri ve içecek, tütün ürünleri, tekstil ürünleri, giyim eşyası, dabalıkmış deri, bavul, el çantası, saraciye ve ayakkabı, ağaç ve mantar ürünleri (mobilya hariç), kağıt ve kağıt ürünleri, basım ve yayım (plak, kaset v.b.), diğer ulaşım araçları ile mobilya ve başka yerde sınıflandırılmamış diğer ürünler yer almaktadır.

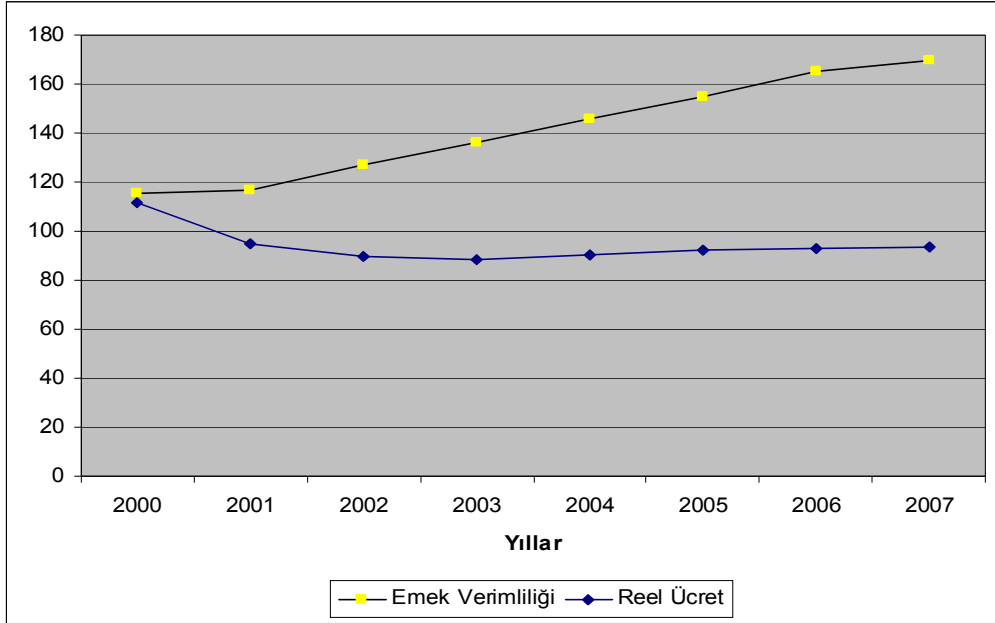
** Yüksek teknoloji grubunda, büro, muhasebe ve bilgi işleme makinaları, radyo-tv haberleşme teçhizat ve cihazları, tıbbi aletler, hassas optik aletler ve saat yer almaktadır.

*** Orta-Yüksek teknoloji grubunda, motorlu kara taşıtı ve römorklar, kimyasal madde ve ürünler, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat ile yine başka yerde sınıflandırılmamış elektirikli makine ve cihazlar yer almaktadır.

⁷⁷⁷ Vakıfbank, **Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme**, Sektör Araştırmaları, İstanbul: VakıfbankYayımları, Eylül 2007, s. 37.



Grafik 1: 2000 Yılı Sonrası Türkiye İmalat Sanayinde Emek Verimliliği
Kaynak: www.dpt.gov.tr



Grafik 2: 2000 Yılı Sonrası Türkiye İmalat Sanayinde
Emek Verimliliği Artışı - Reel Ücret İlişkisi
Kaynak: www.dpt.gov.tr

Bu bağlamda Türkiye ekonomisinde 1990'lı yıllarda yaşanmaya başlayan bu dönüşümün yarattığı etkiler; İ.K.Y., şirketler ve şirket İK departmanları açısından değerlendirilmeye çalışılacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere, çalışmada, belirli bir

sektör, şirket ya da uygulama seçip incelemek yerine makro bir dönüşümün izlerini sürmede pek çok örnekten yararlanmak daha uygun görülmüştür. Bu nedenle periyodik bir yayın üzerinden söylem analizi yapılması tercih edilmiştir.

Araçsallık ilişkisinin deşifre edilmesinde, İ.K.Y. alanında 13 yıldır (1996-2009) Türkçe makaleler yayınlayan ve “www.hrdergi.com” web adresinden de erişilebilen “HrDergi” adlı bir süreli yayının internet baskısı versiyonundan yararlanılmıştır. Derginin internet baskısının tercih edilme nedeni, tüm arşivine ulaşma imkânı sağlamasından ötürüdür. İnceleme için HrDergi’nin seçilmesinde etkili olan faktörler şöyle sıralanabilir; Türkiye’de İ.K.Y. alanında adında doğrudan insan kaynakları (human resources -HR-) ibaresinin olduğu ilk dergi olması, yukarıda açıkladığımız makro değişimlerle ilişkili olarak 1996 yılında yayınlanmaya başlaması, psikolojik uygulamalardaki gelişim, eğitim yatırımı getirilerinin hesaplanması ve iş hukukundaki güncel dönüşümün takip edilebileceği 13 yıllık bir dönemi kapsamaması, “yönetim biliminin” gelişiminde önemli etkiye sahip olan Harvard Business Review Dergisi’nde yer alan kimi güncel makalelerin çevirilerine yer verilmesi, dergiyi çıkaran ekipte Türk yöneticilerin dışında uluslar arası (A.B.D.li ve İsveçli) kişilerin olması ve son olarak dergide hem akademik hem de profesyonel dünyadan haber, makale ve örnek olayların bulunması.

2008 yılı dahil olmak üzere 117 sayı yayınlanmış olan HrDergi’nin, analiz sürecinde toplamda 1200’e civarında haber-söyleşi v.b. yazı içeren tüm makaleler okunmuştur. Bu okumalarda çalışmamızın temel odağında yer alan “araçsal kullanım” ile ilişkili olmayan; danışmanlık şirketleri, şirket ve kimi kişisel başarı öyküleri, internetin gelişimi ve önem kazanması, insan kaynakları alanındaki “S.A.P.”, “Humanist” v.b. yazılım programı tanıtımları, C.E.O.’lar, e-öğrenme, restoran-mekan tanıtımları, kamu yönetiminde T.K.Y., değişim ve değişimin sürekliliği v.b. makaleler inceleme dışında bırakılmıştır. Başarı öykülerinin araçsal kullanım ile ilgili olanları ise araştırma örneğine dahil edilmiştir. Hedef kitlesi dikkate alındığında HrDergi’de, bireysel (evde çalışma v.b.) ve toplu iş hukukuna dair (teşmil v.b.) durumlar hakkında bilgilendirmeye yönelik makalelere de rastlanmış ancak bu makaleler yine şirket için araçsal kullanım ilişkisi ilkesine uyumu ölçüsünde çalışmanın örneğine dâhil edilmiş ya da kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma örneğinin oluşturulmasında

tesadüfi olmayan örneklem metotlarından “yargısal örnekleme metodu tercih edilmiştir. Yargısal örnekleme, bir uzman kişi veya bilirkişinin kendi özel bilgisini ve yargısını kullanarak temsilci olma niceliğini taşıyan elemanlar ile bir örnekleme çerçevesi kurmasıdır. Araştırmada rassal örneklemin tercih edilmeme ve aynı şekilde yargısal örneklemin seçilme nedeni, çalışmayı yukarıda örnek verilen “araştırma kapsamına giremeyecek olan yayınlardan” arındırmaktır. Yine benzer makaleleri inceleyip tekrara düşmekten kaçınılmaya çalışılmış ve araştırma kapsamına girecek olan makalelerin seçiminde İ.K.Y.’nin çeşitli fonksiyonlarını içerecek şekilde bir seçim yapmaya özen gösterilmiştir.

Yukarıda sayılan disiplinlerin İ.K.Y. tarafından araçsal kullanıldığı iddiasının bir alt varsayımı, ana akım yazında üzerinde durulan kural ve işlevlere göre işleyecek bir İK departmanının, İK ekibinin bir parçası ya da dışarıdan destek veren bir danışman olarak, bir iş hukukçusuna, bir psikologa ve hem üst düzey yönetimle iletişim kurup gidişat ile ilgili bilgi alabilecek hem de bu bilgileri işçi tarafının isteği üzerine ya da toplantılarda tek taraflı olarak işçilere/işçi tarafına iletebilecek olan, kantitatif yönü öne çıkmış bir çalışma ekonomistine/endüstri ilişkileri uzmanına ihtiyacı olduğudur. Bu iddia, bizim çalışmamızın İ.K.Y. sisteminin teorik bir temelden yoksun olduğu, yukarıda sayılan araçsal ilişki içinde olduğu bilimler olmadan ne makro ne de mikro düzeyde hareket kabiliyetine sahip olmadığı iddiası ile örtüşmektedir. Öte yandan kimi ana akım yazarlar, bu noktadan hareketle İ.K.Y. alanında çalışma yapacak olan kişilerin teknik donanım dışında söz konusu alanlara “yeteri kadar” hakim olmaları gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar.⁷⁷⁸ Bu vurgular, İ.K.Y. ve sayılan bilimler arası ilişkiyi ortaya koymada bizim tezimizle görünüşte benzemektedir. Ancak işlevsel olarak taban tabana zıt bir durum söz konusudur. Zira bu tezin bir adım sonrasında İ.K.Y.’nin “multi disiplinler bir alan” olduğu savunulmaktadır.

Psikoloji, hukuk ve iktisat bilimlerinin İ.K.Y. tarafından araçsal kullanıldığı iddiasını kanıtlamada “HrDergi örneği” üzerinde temelde Teun A. Van Dijk’in eleştirel söylem çözümlemesi tekniği olmak üzere melez bir yöntem kullanılmıştır. Teun A. Van Dijk, çalışmalarında tematik ve şematik yapılardan söz etmekte ve haber çözümlemelerini bu iki yapı üzerinden kurmaktadır. Tematik anlayışta ya da kavramada

⁷⁷⁸ Örneğin Bkz. Ülsever, 2005, s. 21.

makro “macrostructure” ve mikro “microstructure” yapılar önemlidir. Tematik çözümlemede en önemli unsur olan hiyerarşik “hierarchical structure” yapılar ön plandadır. Dolayısıyla burada, ana ya da üst başlık, başlık, varsa alt başlık, özet niteliğinde haber girişleri, haberler, hikâyeler ya da olaylar zinciri birbirini hiyerarşik olarak takip etmektedir. Van Dijk, şematik çözümlemede daha çok durumsallığa ve yorumlara yer vermektedir. Bu bağlamda hikâye ya da olayın örgüsü ve yapısı, haberin verildiği tarih, haberin gerçekleştiği tarih, haberin işleniş biçimi, bilgisellik ve art alan bilgileri ele alınarak değerlendirilir. Dijk’in yönteminin tercihinde burada belirtilen durumsallığa yer verilmesi de etkili olmuştur. Örneğin 2003 yılı öncesinde iş hukuku yönünden bir gelişmenin ya da örnek olayın incelenmesinde, o dönemde yürürlükte olan 1475 S. K. çerçevesinde bir ilgi kurarak değerlendirmeler yapılacaktır. 2003 sonrasında benzer unsurlara sahip olayların yer verildiği makaleler incelenirken de 4857. S. K. çerçevesinde analizler yapılacaktır. Dönüşüme dair art alan bilgilerinin dikkate alınması, iş hukukundaki dönüşümün, İK departmanlarınca araçsal kullanım ilişkisini ortaya koymada önemli veri sağlayacaktır. Dijk’in mikro yapı çözümlemesinde ise, haberin cümle yapıları üzerinde durulmaktadır. Cümle yapılarında basit cümleler ve karmaşık cümleler, çatısı bakımından etken/edilgen çatılı cümleler, haberin kip ve zaman olarak incelenmesinde (di-li/mi-li geçmiş zaman gibi) cümlelerin uzun ya da kısa yapıları, sözcük ve sözcük öbeklerinin seçimi, retorik (resim, fotoğraf, rakamsal veriler, alıntılar gibi) sistematik ve hiyerarşik olarak yapılandırılır.⁷⁷⁹

Söylem genellikle tümceyi aştığından, eleştirel söylem çözümlemesinin kullanılmasının amacı, medya metinlerindeki seçilmiş sözcük ya da sözcük öbeklerinin bireylerin yaşamı algılamalarında, düşüncelerinde ve değerlendirmelerinde söyleme yansıyan toplumsal ideolojileri belirlemektir. Bu yöntemle açık dilsel yapılardan örtük ideolojik yapılara ulaşılması amaçlanmaktadır.⁷⁸⁰ Bir diğer deyişle İ.K.Y. dilinin ideolojisi ve sınıfsallığının net biçimde gösterilmesi hedeflenmektedir.

Haberde kullanılan cümlelerin kısa ya da uzun, basit ya da bileşik ve etken ya da edilgen olmaları ölçütünde yapılan çözümleme ile Van Dijk, haberin ideolojik doğasını ortaya koymaya başlar. Ard arda gelen cümlelerin ve cümleciklerin

⁷⁷⁹ Teun A. Van Dijk, **News as Discourse**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988, ss. 30-45’den Aktaran: Yasemin G. İnceoğlu ve Nebahat A. Çomak, **Metin Çözümlemeleri**, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2009, ss. 31-32.

⁷⁸⁰ İnceoğlu ve Çomak, 2009, s. 45.

birbirleriyle olan ilişkilerinin irdelendiği “bölgesel uyum”, seçilen kelimelerin özelde muhabirin genel anlamda ise gazete ya da derginin ideolojisini yansıttığı “kelime seçimleri” ve haberin ikna edicilik özelliğini arttıran olayın taraf ve tanıklarının yorum ve sözel tepkilerinin yer aldığı alıntılar, olayın gerçekten olduğunun göstergesi olan fotoğraflar ve haberin inandırıcılığını arttıran grafik, rakam ve sayısal verilerden oluşan “haberın retorik çözümlemesi”, haberın mikro yapısının öğelerini oluşturmaktadır.⁷⁸¹

Çalışmamızda Van Dijk’ın söylem çözümlemesi yönteminin sayılan unsurlarına ilaveten Stuart Hall’un, medya metinlerinin okunmasıyla ilgili yaklaşımına dayalı modelinin “gösterenler”, “gönderge sistemleri” ve “derin yapısal karşıtlıklar” araçları analiz şablonuna eklenmiştir. Hall’un modeli anlamın metnin kendisinde değil, eklemlenme ile oluştuğuna mukabil, spesifik toplumsal ve kültürel bir bağlamda ve yine tarihsel bir anda oluştuğu şeklinde özetlenebilir. Bu modelden alınan “gösterenler”, gösterge kavramının bir parçası ve anlamın oluşmasını sağlayan maddi unsurlardır. Görsel metin, yazılı metin, başlık ve sloganlar bu kapsamdadır. Dil semiyoloji açısından kavramlaştırıldığında bir “göstergeler sistemi” olarak kabul edilmektedir. Gösterenlere bağımlı olan ikinci araç “gönderge sistemleri”dir. Çalışmamızda gönderge sistemleri dış dünyada yer alan, göstergenin belirttiği sistemleşmiş alana denk gelmektedir. Örnek vermek gerekirse insan kaynakları yönetiminin temel ilgi alanlarından olan performans değerlendirme ile ilgili bir makalenin incelenmesinde performans kavramı, Van Dijk’ın modelinde *MİKRO YAPILAR* içinde yer alan kelime seçimleri kısmına dahil edilirken “performans değerlendirme” ise sistematize bir olguya denk geldiğinden gönderge sistemlerinde yer alacaktır.⁷⁸²

Derin yapısal karşıtlıklarda ise, makalede öne çıkarılan uygulamaların diğer uygulamalardan farkları vurgulanmaktadır. Performans değerlendirme örneği üzerinden hareket edersek, makalede üstün performansa yapılan tüm vurgular aslında düşük performansın veri olduğunu ve bu durumdan kurtulmaya yönelik çabaları göstermektedir. Bu bağlamda buradaki derin yapısal karşıtlık “yüksek performans X

⁷⁸¹ Z. Ertan Keskin, “Türkiye’de Haber İncelemelerinde Van Dijk Yöntemi”, Dursun Ç.(Der.). **Haber Hakikat ve İktidar İlişkisi**, Ankara: Elips Yayınları, 2004, ss. 392-393’den Aktaran: Necla Mora, “Haber Söylem Çözümlemesinde Van Dijk Yöntemi”, <http://www.dorduncukuvvetmedya.com/dkm/article.php?sid=7771>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].

⁷⁸² Banu Dağtaş, “Reklamda İdeoloji Çözümlemesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, SBE, 1999, ss. 79-81.

düşük performans”tır. Görüldüğü gibi sol taraftaki tanımlamalar İ.K.Y. sistemince onaylanan olumlu yönleri, sağ taraftaki tanımlamalar ise önerilen politikaların uygulanmadığı, olumsuz yönleri göstermektedir. Hall’un yönteminden bu analiz birimlerinin alınma nedeni, İ.K.Y. metinlerinin sahip oldukları ideolojik boyutu daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmektir. Zira İ.K.Y.’nin “yeni” olarak ortaya attığı her şey “eski”nin karşıtıdır.

3.2. ÜÇ GÖSTERGE ÜZERİNDEN TÜRKİYE’NİN İLK İK DERGİSİ “HR DERGİ”: BİR SÖYLEM ANALİZİ

3.2.1. DERGİNİN YILLARA GÖRE ANALİZİ

3.2.1.1. 1996 Yılı Analizleri

- Analiz No: 1996/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 1996

Haberin Yazarı: Füsun PARS / Ozan Çağım ŞİVE

Başlık: İş Yerinde Motivasyon

Alt Başlık: -

Gösterenler: Başlık “İş Yerinde Motivasyon”, yazılı metin, slogan “Para, işteki tek motivasyon değildir”

Gönderge Sistemleri: Motivasyon, performans, verimlilik, ödül ve çaba arasındaki bağ

Haber Girişi: “Modern toplumlarda çalışma hayatı çoğu insanın yaşamının merkezi haline gelmiş durumda. Genelde insanları çalışma yaşamına iten nedenin para kazanmak olduğu düşüncesine sahibiz. Peki bizi para kazanmaktan başka, çalışmaya motive eden farklı sebepler olabileceğini hiç düşündünüz mü?”

Eğer yanıtınız “evet” ise, yanılmıyorsunuz; çünkü İngiltere’de halk arasında yapılan bir araştırmada insanlara “Eğer finansal açıdan ihtiyacınız olmasa yine de çalışmaya devam eder miydiniz?” diye bir soru yöneltilmiş. Bu soruyu yanıtlayan erkeklerin %69’u, bayanların ise %65’i “evet” yanıtını vermiş. Tabii ki bu durum insanların çalışmayı diğer aktivitelere tercih ettiklerini göstermez. Çıkan sonuç,

çalışmanın insan hayatında önemli bir rol oynadığı ve insanların vazgeçilmez ihtiyaçlarını karşıladığı görüşünü destekler.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı motivasyon ile performans arasındaki bağ açısından ele almaktadır. Performansı arttırmak için, kişileri ödüllendirmenin motive edici olduğu açıklanırken, olayın psikolojik boyutu ile motivasyonun oluşum nedenleri irdelenmiştir. Örneklendirmeler üzerinden, şirket yönetimlerinin verimliliği arttırmak için kişilere nasıl davranması gerektiğine dair bir liste verilmiş ve ücretin artışı dışında parti, tatil, toplantı, hediye gibi ödüllendirme sistemiyle bu listedeki maddelerin kişilerin verimliliğini arttırıcı rol oynayacağı ileri sürülmüştür. Metnin iddiaları ele alındığında, özellikle listedeki maddelerin, kişilerin işi daha samimi görmesi ve yabancılaşmaması için tatil, iş değişimi, teşekkür toplantısı gibi psikolojik stratejilerin uygulandığı saptanmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Verimli X Verimsiz

Yüksek Motivasyon X Düşük Motivasyon

Başarılı X Başarısız

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Etken, bileşik ve genelde kısa cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Önergeler arasındaki neden sonuç ilişkisi, çalışanların psikolojik yapısı ve katılımı üzerinden kurulmuştur. Verimliliğin katılıma bağlı olduğu kadar, şirketin yönetim politikasına bağlı olduğu, çalışana verimliliğini arttırmak için verilecek ödüllerin listesi ile kanıtlanmaktadır. “Çalışanlar; çaba ile performans arasındaki bağları anlamalı, yani performansın çeşitli düzeylerine ulaşabilmek için ne kadar sıkı çalışmaları gerektiğinin farkında olmalı. Kontrol sistemleri sadece gerekli olduklarında kullanılmalı” denerek, verimliliğin psikolojik güdülenmelerle arttırılabileceği ifade edilmiştir. Ödüller, güdülemeyi sağlayan araçlar olarak gösterilirken bu ödüllerin psikolojik bir araç olduğu saklanmıştır. Bunu gerçekleştirmek için ise şirket yönetimlerine çalışanlarının verimliliğini arttırmak için

çeşitli ödüllerin sıralandığı bir liste sunulmuştur. Ödüllendirme araçlarına, “teşekkür toplantısı, hata ödülü, ödül tatili, spor giyinme günü” adı altında samimi ve insani bir görünüm kazandırılmaya çalışıldığı saptanmıştır. Metnin miti, daha arkadaşıl ve insancıl bir şirket ortamı sayesinde bütün çalışanların bir “aile” olmasıdır.

Kelime Seçimleri: Performans, motivasyon, çalışan, başarı, verimlilik, yönetici, gibi kelimelerin seçimi, metnin yazarının konuya hakim olduğunu veya konunun uzmanı olduğunu göstermektedir. Yazar, motivasyonun psikolojik stratejiler sayesinde yükseltilebileceğini savunmaktadır. Kelimelerin seçiminden anlaşıldığı üzere, yazar şirket ve şirket yanlısı bir söylemi benimsemiştir. Ödül ve eşitlik kavramına yapılan vurgu ise, yazarın ana akıma ve liberal söylemlere yakın durduğunu göstermektedir.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberın inandırılığını arttırmak için, istatistiklere ve formülleştirmelere gidilmiştir. Psikolog gibi uzmanların görüşleri de yine metinde inandırılığını arttırmak için kullanılmış olan bir diğeri unsurdur. Şirketlerin başarılarını elde etme yöntemlerinin karşılaştırıldığı örnek ise, korkutma ve kontrolün çalışan üzerindeki olumsuz etkisini kanıtlayarak, yazının sonunda verilmiş olan ödüllendirme önerilerinin güvenilirliğini arttırmak için ele alınmış bir söylemdir.

- Analiz No: 1996/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 1996

Haberin Yazarı: -

Başlık: Kariyer Planlama

Alt Başlık: Kariyer Planlamayı Nasıl Tanımlıyorsunuz?

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: Kariyerde ilerleme, kariyer planlama, kendini değerlendirme, bilgi artışı, insan kaynakları, problemlerin azalması, iş tatmini, aidiyet tutkusu.

Haber Girişi: “Kariyer Planlama, kişinin, şirketin geleceğe dönük hedefleriyle, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak; yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve / veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedefler.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haber olayı, bireysel ve kurumsal olarak kariyer planlamadaki roller üzerinden konuyu ele almıştır. Kariyer planlama ve bireysel gelişim planları okura tanıtılmakta, aynı zamanda kariyer planlamanın önemleri vurgulanmaktadır. Özellikle, kariyerin hem kişisel hem de kurumsal faydalarının altı çizilmektedir. Kariyer haritası oluşturmanın, sadece kişisel değil, kurumsal bir iş olduğu ve hem insan kaynakları hem de yöneticiler tarafından desteklenmesi ve incelenmesi gerektiği de ifade edilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Nitelikli Çalışan X Niteliksiz Çalışan

Bireysel İlerleme X Bireysel Gerileme

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Etken ve basit cümleler kullanılmış ve aynı zamanda akademik bir dil yerine gündelik bir dili vurgulamak amacıyla, devrik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: İfadeler arasında neden sonuç ilişkisi bulunmakta ve bu neden sonuç ilişkisi, insan kaynaklarını savunan fikirlere uygun bir tutarlılık göstermektedir. “İş tatminine katkı. Problemlerin azalması. İçeriden eleman temini. Sağlıklı bilgi birikimi. Motivasyon artışı. İletişim. Aidiyet tutkusu” ifadeleriyle kariyer planlamanın, bireysel ve kurumsal katkıları anlatılırken, eksilteli cümleler sayesinde, kolay anlaşılır, günlük konuşma dili kullanılmıştır. Kariyer planlama ile bireysel başarı arasında pozitif koreleasyon olduğu ifade edilmektedir. Bireysel başarının şirkete verimlilik şeklinde yansıtacağı da ifade edilmiştir. “Yönetici ve organizasyondan geri bilgi akışı kritik önem taşır. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir” ifadesiyle, kariyer planlamanın, dürüstlük

ve bilgi birikimiyle bağlantısı kurulurken, yönetici ile çalışanın iyi ilişkileri ve iletişimi sayesinde, bireysel gelişimin etkili olacağı anlatılmıştır.

Kelime Seçimleri: Kendini değerlendirme, dürüstlük, kendini sınağa gibi ifadelerle, bireysel gelişimin ve kariyer planlamanın aktif olarak çalışan tarafından gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bireysel gelişim planı, kariyer planlama ve geribildirim gibi insan kaynaklarının temel öğelerine uygun, diğer çalışan, yönetici, yeterlilik analizi gibi terimlerle çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler alanına ait bir söylem kullanılmıştır.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber inandırıcılığının artırılması için, alanının terminolojisi yoğunlukla kullanılmıştır. Bununla birlikte, kurumsal ve bireysel olarak bir şirketin bütün unsurlarına seslenerek, metin yakaladığı bütünlüklü anlayış sayesinde inandırıcılığını arttırmıştır. Özellikle de kariyer planlamanın zorunlulukları alt başlığında, kariyer planlama sürecinin şirket, yönetici ve çalışan bakımından, kısacası bütün açılardan zorunluluk arz eden durumların ayrıntılı olarak incelenmesi, “proses” olarak metinde tabir edilen kariyer planlamanın gerekliliği üzerine okuru ikna etmeyi amaçlamış ve ayrıntılarla inandırıcılık arttırılmıştır.

- Analiz No: 1996/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Kasım 1996

Haberin Yazarı: Ozan Çağım Şive

Başlık: Marmara Üniversitesi Genç Kaynakları Verimli Kullanıyor

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İnsan Kaynakları, Personel Yönetimi, İnsanın mutluluğu ve tatmini, İş Kültürü, Artı Değer, Gelişim Trendi

Haber Girişi: “Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme programı, Prof. Dr. Mehtap Köktürk başkanlığında 1985 yılında İngilizce İşletme yüksek lisans ve doktora programı olarak kurulmuş. Program 1991’de İnsan Kaynakları Yönetimi adını almış. Teorinin pratikle desteklendiği; uygulama ağırlıklı bu programda

eğitim programı, her sene öğretim üyelerinin ve bir önceki yılın öğrencilerinin değerlendirmeleri dikkate alınarak revize ediliyor. “Eğitim – Geliştirme” dersinde öğrenciler bir eğitim semineri hazırlıyor. En az iki yarım gün süren uygulamada; her öğrenci hedef pazarını, izleyicisini, seminerin konusunu ve yerini, ikram ve zamanlamayı kendisi belirleyip, organize ediyor. Öğrenciler kaynaklarını kendi yaptıkları çalışmalarla oluşturuyor ve bir sonraki döneme adeta miras bırakıyor. Programın ilgi çekici yanı ise, öğrencilerin programın akademik birikimine katkıda bulunuyor olması. Prof. Dr. Mehtap Köktürk bir anabilim dalı veya bölüm kurmak yerine insan kaynakları enstitüsü ya da araştırma merkezi kurmayı amaçlıyor. Bölüme her sene gündüz eğitimine 15, gece eğitime 35 olmak üzere 50 öğrenci alınıyor. Master programına başvuruda, uzmanlık branşlarına göre herhangi bir kısıtlama getirilmemiş. Farklı alanlardan ve branşlardan gelen öğrenciler, insan kaynaklarına disiplinler arası bakış açısı getiren bu programa çok iyi uyum sağlıyor. Bir başka deyişle master programı için işletme bölümü mezunu olmanız gerekmiyor.”

şematik Çözümleme

Durum: Haberde röportaj tekniği kullanılarak, insan kaynaklarının personel yönetiminden farklı olduğu ve üniversite ile iş dünyasının iş birliği içinde olması gerektiğini anlatmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Gelişme X Gerileme

Verimlilik X İnsan Tatmini/Mutluluğu

Yabancı İş Kültürü X Yerel İş Kültürü

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Etken, bileşik ve basit cümleler bir arada kullanılmıştır. Soru-cevap halinde bulunan metinde, günlük konuşma dilinin anlaşılrlığı ile bilimsel dilin terminolojisi bir arada kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Önermeler arasında tutarlı bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. “Çağdaş dünyada yer alan insanın mutluluğu ve tatmini kavramları biraz gözardı ediliyor. İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar böyle bir

çalışma yapmak istediklerinde “önce verimi arttır” gibi bir tepkiyle karşılaşabilirler” gibi ifadelerle, İnsan Kaynakları’nın Personel Yönetimi’nden farkı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu fark özellikle, kişinin tatmini ile kurumsal verim ve kar maksimizasyonu arasındaki çatışmayı yumuşatmak amacıyla ortaya çıkması bakımından, İnsan Kaynaklarının lehine bir ifade olarak kullanılmıştır. “Türk iş dünyası, insanı ekonomik etkinliklerine artı değer sağlayacak bir faktör gibi görmeye başladı mı?” gibi bir soruyla, insan kaynakları’nın yine en büyük çatışma yaşadığı verimlilik konusunda ne işe yaradığı sorgulanarak, “insan tatmini+verimlilik” gibi bir formülün mümkün olup olmadığı sorgulanmıştır. Çünkü çalışanın tatmini, şirkete verimlilik ve artı değer olarak yansıdığı ölçüde İnsan Kaynakları’na ayrılan bütçeler arttırılabilir ya da azaltılabilir. İnsan Kaynakları’nın gelişimi verimliliğe ve karlılığa mutlaka yansiyacaktır diyen, Prof. Dr. Mehtap Köktürk’ün bu sözleri, insan kaynakları’nın sağladığı çalışan tatmininin bir sonucu olarak yine verimlilik ve maksimum artı değer yaratımı beklendiğinin göstergesidir.

Kelime Seçimleri: “Eğitim- Geliştirme”, “Ar-Ge”, “İleri Görüşlülük”, “Gelişim Programı”, “Çağdaş İş Yaşamı”, “ISO 9000”

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber Prof. Dr. Mehtap Köktürk ile yapılan bir röportaj olması itibarıyla, Köktürk’ün akademik ünvanı sayesinde güvenilirliği artmıştır. Hem çalışan hem de şirket açısından ele alınan konu, Marmara Üniversitesi’nde İnsan Kaynakları ile ilgili neler yapıldığını anlatarak, işin teorik kısmında sağlanan gelişim sayesinde öğrencilerin bu sektörün gelişiminde önemli bir yer alacağını vurgulamaktadır. Haber konusu olan insan kaynakları, çalışan ve şirketlerin durduğu pratik boyutu kadar, Marmara Üniversitesi’ndeki öğretim üyeleri ve öğrenciler sayesinde teorik olarak da geliştirildiğinden, haberin konusunun bir bilim dalına dönüştürüldüğü imajı verilirken, haberin inandırıcılığı söylem sayesinde arttırılmıştır. Kullanılan söylem, İnsan Kaynakları’nı savunan, ana akım düşünceye yakın bir söylem olmakla birlikte, teori ve pratiğin birleştirildiği iddiasıyla hem haberin hem de gelişmekte olan insan kaynakları dalının etkililiği ve etkinliği arttırılmıştır.

- Analiz No: 1996/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Kasım 1996

Haberin Yazarı: Prometheus Turkey

Başlık: Yeterlilik

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: Global Pazar, İş Dünyası, Liderlik, İnsan Kaynakları, Performans, Yeterlilik

Haber Girişi: “Yirminci yüzyılın sonuna yaklaşırken iş dünyasındaki şirketlerin büyük ve önemli değişimler yaşadığını görüyoruz. Bugün iş dünyasını değişime zorlayıcı pek çok baskı unsuru var. Global pazarın oluşması, teknolojinin hızla ilerlemesi ve daha birçok değişim, bugünün rekabetçi iş ortamını belirliyor. Bu yüzden, insan kaynakları çalışanlarını da içine alan yönetici grubu, şirketlerini bu değişime karşı nasıl şekillendireceklerini bilmek ve böylece şirketlerine stratejik avantaj kazandırmak için liderlik yapmak durumundalar. Günümüzde ortaya çıkan tablo şu: Yapılan işin kendisi kadar o işi yapan kişiler de oldukça önemli.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haber başlığına paralel olarak yeterlilik ile performans ve potansiyel bağıntısını ele almış ve buradan hareketle yeterliliğe dayalı ücretlendirmeden bahsetmiştir. İş başarısını elde etmek için işe değil bireysel performans artırımına daha çok önem verilmesi gerektiği ve yeterliliğin bu şekilde sağlanabileceği metnin devamında ifade edilmiştir. “Liderlik Yeterlilikleri”, “Yönetmelik Yeterlilikleri”, “Kişisel Yeterlilikler” gibi alt başlıklarla, yeterlilik özellikleri verilmiş ve kişilere düşen görevlerin ve yetilerin bir listesi çıkarılmıştır. Bu listenin haklılaştırılması için bir yeterlilik analizi ile örneklendirme yoluna gidilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Yeterlilik X Yetersizlik

Eğitimli X Eğitimsiz

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken, bileşik ve uzun cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Neden sonuç ilişkisi kurma ve örneklendirme ile haber ayrıntılandırılmıştır. “Çözümleme Becerisi, Problem Çözme, Hatadan Kurtulma, Belgeleme, Sistem Yönetimi, Uluslararası İletişim, Sunum Becerisi, Çizim Becerisi” gibi beceri ve yetilerden bahseden haber, yeterlilik analizinde bulunması gereken maddelerden, bir örnek çerçevesinde bahsetmektedir. Yeterliliğin işin içeriği kadar önemli olduğu, “Her yeterlilik bir dizi etkileşimi zorunlu kılar ki bu bilgi – beceri – davranış, değerler arasında geçişi ve bağlantıyı öngörür.” Şeklindeki ifadelerle desteklenmiştir. “Şirketler sadece işin içeriğine bakmanın aşırı derecede katı ve sınırlı olduğunu fark ettikçe yeterliliklere verilen önem de artacaktır. Yeterlilik analizleri, yeni değerler ve yönelimler için olanaklar sunar.” Bu ifade ile şirketlerin işe yaklaşımlarındaki katılığın, son çağda değişmekte olduğu ve “yeni değerler”, “yeni yöntemler”in verimlilik, sonuç odaklılık, uygulama, etkili olma, uzmanlaşma, takım kurma gibi yeni iş stratejilerini getireceği ifade edilmiştir.

Kelime Seçimleri: “Yeterlilik Analizleri”, “Bilgi Sistemleri Destek Müdürlüğü”, Uzman, Çalışanın bilgi standardı, Bireysel Gelişim Planı

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberin inandırıcılığını arttırmak amacıyla, alanın terminolojisi ve bu alanda uzman olan bir şirketin yeterlilik analizi verilmiştir. Yeterlilik düzeylerini geliştirmek için kişilere ve kurumlara öğüt veren haber, şirketlerin katı çehresini değiştirmesini öğütlerken, bu değişime ait stratejileri ve planları da ayrıntılarıyla anlatmaktadır. Maddeleştirme ile tanımların kolay anlaşılabilirliği sağlanırken, kullanılan yeni değerlerin yeni terimlerinin tanımları da verilerek hem güvenilirlik arttırılmış hem de didaktik bir üslup kullanılmıştır.

3.2.1.2. 1997 Yılı Analizleri

- Analiz No: 1997/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 1997

Haberin Yazarı: Dr. İlhami Fındıkçı/ Davranış Bilimleri Uzmanı

Başlık: Neden Yaşadıkça Eğitim?

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Yaşadıkça eğitim, bireysel farklılıklar, kalite.

Haber Girişi: İnsanlık tarihi boyunca zaten gerekli ve önemli olan, değer verilen eğitim olgusu, günümüzde neden çok daha önemli bir hale gelmiştir? Bu soruya verilecek yanıt bu yazının gerekçesi olacaktır. Yaşadıkça Eğitim, çünkü insan yeryüzünde görüldüğünden bu yana kimi zaman hızlı kimi zaman hızlı kimi zaman yavaş ama sürekli bir gelişme içinde olmuştur.

Şematik Çözümleme

Durum: Haber olayı bir davranış bilimcinin uzman görüşü bakımından ele almaktadır. Hayat boyu öğrenme eğiliminin aktif olarak sürmesi gereken bir süreç olduğundan bahsedilmekte ve bu eğitim sürecinin daha kaliteli hizmet vermeye yaracağı ve bireysel gelişim planını da destekleyeceği iddia edilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Kaliteli Eğitim X Kalitesiz Eğitim

İyi Vatandaş X Kötü Vatandaş

Bireysel Gelişim x Bireysel Duraksama

Geleneksel X Yenilikçi

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Cümleler etken ve basit yapıdır. Konuya ilişkin terimler sayesinde akademik bir dil kurgulanmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Önermeler arasında neden sonuç ilişkisi kurulurken, geleneksel olanla yenilikçi olan karşılaştırılmıştır ve bunun bütünlüklü olarak ele alınmasını sağlamak ve tutarlılığı yakalamak içinse, tarihsellik ve sosyolojik olgular ön plana çıkarılmıştır. “Son 40-50 yılda üretimi arttıran temel gücün, esas olarak insan olduğu ve insanın en önemli kaynak olarak ele alınması gerektiği sonucuna varılmıştır” ifadesiyle, haber insanı kaynak olarak gördüğünü ve verimliliği, çalışma disiplinini arttırmak için, önce bireyin kaliteli bir şekilde eğitilmesi gerektiği savlamıştır. “İnsan kaynağının en verimli biçimde değerlendirilmesi sadece iş ortamında değil hayatın her aşamasında edinilmesi gereken bir kaygıdır” ifadesiyle, insanı kaynak olarak ele alan görüşün sadece iş yaşamına ait olmadığı, aynı zamanda toplumun her alanına yayıldığı kanıtlanmaya çalışılmıştır.

Kelime Seçimleri: “Aktif Öğrenme”, “insan kaynağı”, “bireysel gelişme”

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber öncelikle inandırıcılığını arttırmak amacıyla, bir Davranış Bilimleri Uzmanı olan Dr. İlhami Fındıkcı tarafından kaleme alınmıştır. Haberde yer alan ifadeler ve uzmanın sosyo-tarihsel olarak toplumsal yapıyı ele alma çabası, bu konunun uzmanları tarafından nasıl irdelendiğini göstererek, okura başka bakış açıları kazandırmayı hedeflemektedir. Her şeyden önce, insanı kaynak olarak ele alan görüşün yanında bulunan haberin söylemi, “iyi bir vatandaş olmanın”, “kaliteli eğitim almış nitelikli çalışan olma” yolundan geçtiğini ifade etmesi bakımından, ana akım görüşün tarafındadır. “İnsanın yabancılaşması” gibi ana akım karşısındaki kavram ve ifadelerin yanında, “insan kaynağı” gibi liberal ifadelerin bir arada kullanılması, ifadelerde ve görüşlerde bir çelişkinin bulunduğunu ve ana akımın söyleminin karşıt görüşün kavram ve söylemini “kendi anladığı şekilde” içselleştirerek dönüştürdüğünü göstermektedir. Bununla birlikte, toplum-birey ilişkisini “karşılıklı yardımlaşma”dan “karşılıklı çıkar” ilişkisine dönüştürerek, haberin söyleminin en temelinde kendisinin yabancılaşmaya neden olduğu belirtilmelidir.

- Analiz no: 1997/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 1997

Haberin Yazarı: Merve Bayer

Başlık: “Rekabet Zihinsel Yeteneklerin En Üst Düzeyde Kullanılmasıyla Mümkündür”

Alt Başlık: Delphi Packard’da Öneri Sistemleri

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: “Sürekli gelişim mühendisliği”, “Öneri sistemi”

Haber Girişi: “DELPHI Packard Elektrik Sistemleri” otomotiv sektörüne elektrik sistemleri üreten bir şirketler grubundan oluşuyor. İstanbul ve Bursa’da iki fabrikası olan 2000’den fazla çalışanı ile Packard Avrupa organizasyonu içindeki yeni yapılanmada beş merkezden bir seçildi. Yeni yapılanmaya göre PET; Türkiye, Rusya ve Hindistan’dan oluşan bölgede ‘Doğu’nun Merkezi’ olarak kabul ediliyor ve daha önce üretime başlayan Avrupa fabrikaları arasında büyük başarısıyla ön sıralarda yer alıyor. Geçen yılki cirosu ise 5 milyar dolar olarak belirtilen PET’te yükselen standartlar ve artan üretim kalitesi olarak gelinen noktada en çok çalışanların payı var. Bu yüzden çalışanlar en önemli kaynak ve yatırım olarak görülüyor. Eğitim düzeyi oldukça yüksek olan PET çalışanları sürekli sorgulayıcı olmayı ve verimi artırıcı öneriler getirmeyi iş yaşamlarında bir tarz haline getirmişler.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı, çalışanların istek ve önerilerinin dikkate alındığı yeni bir sistemi işleme sokan başarılı bir şirket örneği üzerinden ele almaktadır. Bu örnekte, önerileri geliştirmek için bu konuda uzmanlaşan kişilerin, verimliliği ve çalışma isteğini arttırmak, çalışma koşullarını çalışan açısından iyileştirmek için yaptıkları çalışmalar anlatılmıştır. Metinde, uzmanların görüşlerine ve önerilerde bulunan çalışanların görüşlerine de yer verilmiştir. Öneri sisteminin nasıl işlediği ise yine metinde ayrıntılarıyla verilen ve metnin ana eksenini oluşturan konudur.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Eşitlikçi X Otoriter

Başarılı Şirket X Başarısız Şirket

Yönetici X Çalışan

Rekabetçi X Durağan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Etken ve basit cümleler kullanılarak, metinde günlük hayatın anlaşılabilirliği ve akıcılığı yakalanmaya çalışılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde önermeler arasındaki neden sonuç ilişkisi kurulurken, alt metindeki söylemin bakış açısına uygun bir söylem yöntemi seçilmiştir. Şöyle ki, çıkarları çatışan iki kesimin çıkarlarının ortak olduğuna inanan çalışan ve yönetici ya da patron arasındaki İnsan Kaynakları bölümü, çalışmada verimlilik ve çalışma koşullarında iyileştirmeyi sağlamak için çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. “Sürekli gelişim mühendisliği, bu anlayış doğrultusunda Eylül ayından itibaren yürütülen öneri sistemi projesini başlatmış.” Bu proje, sadece çalışanların insan kaynakları bölümünde “sürekli gelişim”le ilgilenen yetkililerle direkt temasını sağlarken, çalışanların isteklerini bu proje sayesinde yöneticilere iletmesinin kolaylaşacağını iddia etmektedir. “Yeni sistemde iletişime çok önem veriliyor ve öneri iletişimin geliştirilmesinde bir amaç değil, araç olarak görülüyor.” İletişimin ön plana çıkarılarak, çalışanlara ılımlı bir yaklaşım getirilmeye çalışıldığı kanıtlanmaktadır. “Öneri sistemi için önce bir anket çalışması yapılmış ve anket sonuçlarında maddi beklentilerin ön planda olmadığı ortaya çıkmış.” Çalışanların beklentileri ile ilgilenen öneri sistemi, metinde çalışanların isteklerini iletirken, şirketin ve kendilerinin gelişimlerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Metnin yazarı ve “öneri sisteminin uygulayıcılarının” görüşleriyle paralel kurulan neden sonuç ilişkisindeki tutarlıklardan birisi, çalışanlar ile yöneticilerin çıkarlarının ortak olduğu ve herkesin aynı aileye ait olduğu izleniminin verilmesidir. Bununla şirketin bir aile olduğu miti yaratılmaya çalışılmış ve bu miti haklılaştırmak için, yalnızca öneri sistemini kabullenen ve uygulayan kişilerin görüşleri alınmıştır.

Kelime Seçimleri: Kelimeler, şirket yanlısı bir söylemi gösterirken, “çalışan”, “araç değil amaç” gibi söylemler de, eski katı tutumların bırakıldığını ve yeni ılımlı İnsan Kaynakları söyleminin benimsendiğini kanıtlamaktadır. Bununla birlikte uzmanlaşmayı savunan görüşün paralelinde, “Sürekli gelişim mühendisliği” gibi, İnsan Kaynakları’nın verimlilik ve çalışanın tatmini gibi kişisel ve kurumsal ihtiyaçları karşılamaya çalışan araçların, “yeni” bir uzmanlık alanı ortaya attığı görülmektedir.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin olayı geçen yılki cirosu 5 Milyar dolar olan PET’te yükselen standartlar ve artan üretim kalitesiyle dikkat çeken ve “öneri sistemini” uzmanlar eşliğinde uygulayan şirketin uygulamaları ekseninde ele almaktadır. “Sürekli Gelişim Mühendisi” Fahri Dünder ismi ile metnin inandırıcılığı arttırılmıştır. Yeni öneri sisteminin iletişimci ve insani olduğu konusunda okur ikna edilmeye çalışılmış ve yapılan uygulamalar sayesinde, puan havuzu sistemi ile şirketten çalışanın çeşitli hediyeler kazanacağı ve hem verimlilik hem tatmin hem de motivasyon açısından, öneri sistemi ve puan havuzunun başarılı olduğu, PET şirketi örneği ve PET’in İstanbul’daki fabrikasında kesme operatörü olarak çalışan Tuncay Karadeniz’in önerileri üzerinden verilerek, sisteme ve metine güvenilirlik arttırılmıştır.

- Analiz No: 1997/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 1997

Haberin Yazarı: Ahmet Eryılmaz

Başlık: Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: “Kriz”, “İflas”, “Çalışma Saatleri”, “Ücret dağılımı”, “Piyasa”.

Haber Girişi: “Ulusça kötü bir anımız var. 1994 yılının Nisan – Ağustos ayları arasında insani yönden trajediler yaşandı. Bugün, o dönemin yeterince analiz edilmemesinin nedeni belki de dönemin kısalığına bağlanabilir. Sağanak, kısaydı ama izi kaldı! Bu yazıda, yaşananların ekonomik sonuçlarına değinmeyeceğiz. Konumuz, yönetim ve insanlar üzerindeki etkileri.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin, krizin İnsan Kaynakları üzerindeki etkileri ve krizin sonuçları açısından ele almaktadır. Bir uzman görüşü olarak sunulan metnin yazarı, bu konuda danışmanlık yapmaktadır ve piyasalar ile kriz konusuna hakimdir. Daha ilerisinde Türk toplumunun bir irdelemesini yapacak düzeyde olduğunu kanıtlamak amacıyla, toplumumuzun parasal eğilimleri ve bunun sonucunda değişen kültürünü de ele almıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Çalışan X İşsiz

Kar X İflas

Aktif İsyân X Pasif İsyân

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Cümleler etken ve basittir. Bir uzmanın görüşleri samimi bir dil seçilerek yazılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metnin girişinde de belirtildiği gibi kriz Türkiye'nin birçok sektörünü etkilemiştir. Krizin birçok çalışanı işsiz bırakmasının yanında, özellikle İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili danışmanlık yapan metin yazarının, krizin İnsan Kaynaklarını etkilemesi üzerine eğildiği saptanmıştır. “İçgüdüsel sayılabilecek ‘şablon’ önlemler paketi böyle ortaya çıkıyordu: ‘Maliyetleri, gücünün yettiği yerde kıs!’” gibi sonuçlara varan şirket yönetimlerinden bahsedilmiştir. Metinde İnsan Kaynakları'nın görüşüne ters ve krizin faturasını sürekli çalışandan çıkarmaya uğraşan şirket politikalarının yanlış olduğunu söylenen ifadelerle, İnsan Kaynakları'nın uygulamayacağı stratejiler genel örnekler üzerinden incelenmiştir. Özellikle metnin sonunda işten çıkarmalarda kullanılacak yöntem konusu ele alınırken onur, güven ve ahlakın öne çıkarılması insan kaynakları bölümünün işten çıkarma sürecinde psikolojik faktörleri kullandığının bir göstergesidir.

Kelime Seçimleri: “Kriz”, “Onur”, “Güven”, “Personel”, “İflas”, “Döviz”, “Kurumsal Ahlak”

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Eryılmaz Eğitim ve Danışmanlık LTD.'den Yönetim Danışmanı Ahmet Eryılmaz tarafından kaleme alınan metin, bir uzman görüşü olması nedeniyle inanırlığa sahiptir. Katı şirket politikalarının çalışan masraflarından kısıp, işin verimliliğini düşürdüklerini ifade eden Eryılmaz, İnsan Kaynakları bölümlerinin şirkette acilen oluşturulması gerektiğini ve krizin sonuçlarının şirket yönetimince ancak bu yolla atlatılabileceğini ifade etmiştir. Eryılmaz İnsan Kaynakları'nı ve onun stratejilerini savunan söylemiyle metnin sonunda, şirketlerin gütmesi gereken, ana akıma perspektifinden bakıldığında “doğru” politikalardan

bahsederek, kendi söyleminin de ana akımın yanında ve şirket yanlısı olduğunu gösterirken, İnsan Kaynakları'nın sadece "söylemde" çalışanı savunuyormuş gibi davrandığını kanıtlamaktadır. Oluşturulması gereken kurum kültürü ve kurumsal ahlak'ın kişilerin haklarına saygılı olması gerektiğini söyleyen Eryılmaz, "İşten çıkarmanın bile bir ahlakı vardır. İlginçtir ama o zaman insanlar aleyhlerine bile olsa bunu anlayabilirler. Bazı yüce duygular vardır. Krizin insanlar üzerindeki acısını onlar hafifletir. 'Onur, güven' gibi..." ifadesiyle bitirdiği metinde, krizin sonuçlarının "ahlakla" çözülebileceğini vurgulamaktadır. Bu vurguyla yazarın kullandığı söylemin, krizi ve çalışanların sorunlarını çözmekle ilgilenmediği açıkça ortaya çıkarken, krizle ortaya çıkan sorunların, "ahlaki" bir perspektifle halledilmesi gerektiği ve şirketin çalışanını "ahlaki" bir şekilde kovması gerektiği ifade edilmektedir.

- Analiz No: 1997/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Şubat 1997

Haberin Yazarı: Z. Beril Akıncı

Başlık: İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İnsan Kaynakları, Mal ve Hizmet, Piyasa, Örgütsel Verimlilik, Etkili Yönetim, İnsan Niteliği.

Haber Girişi: "Hızlanan endüstrileşme, ekonomik kalkınma faaliyetleri, değişken bir çevre, mal ve hizmetlerin giderek artan çeşit ve markalar altında pazara girmesi, yeni pazarların oluşmasına paralel olarak her geçen gün yeni firmaların ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler gibi etkinlikler şimdilerde rekabet anlayışını bambaşka bir boyut aldığına göstergesidir. Öte yandan, toplumun artan kültür seviyesiyle beraber tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve beklentilerinin artması, özellikle mal satın alırken sadece fiyat, ambalaj, işlev gibi özelliklere bakmaması, aynı zamanda ekonomik oyunu kullanırken bu mal ya da hizmetin arkasındaki firmanın imajından ve toplumsal sorumluluğundan etkilenmesi özellikle de tüketicinin hak ve sorumluluklarına her zamankinden daha fazla sahip

çıkarak firmalar üzerinde önemli bir baskı grubu oluşturması vb. faktörler de rekabetin yapısının bu denli değişmesinde büyük rol oynamaktadır. Tüm bu rekabet ortamı içinde irili ufaklı birçok firma, örgütsel verimliliklerini artırabilmek için öncelikle daha etkili yönetilmeleri gerektiğinin farkına varmış ve örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan “Önce İnsan” felsefesi ile gerçekleştirilebileceğini anlamışlardır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı, İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler yönünden ele almıştır. Metnin iddiasına göre, Halkla ilişkiler ile birlikte çalışan İnsan Kaynakları bölümü, rekabetle şekillenen piyasada başarıyı getirecektir. Artık eski katı kuralların ve mali yönetim planlarının işlemediği, gelişkin teknolojinin değiştiremediği rekabet haritasını, metnin iddiasına göre, etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi şekillendirecektir. Yine metnin iddiasına göre, Halkla İlişkiler sayesinde etkili bir iletişim sağlayacak olan İnsan Kaynakları şirketin örgütsel yapısı üzerinde motivasyon ve verimlilik yönünden etkili olacaktır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Nitelikli İşgücü X Niteliksiz İşgücü

Kaliteli ve Etkin Yönetim X Kalitesiz ve Etkisiz Yönetim

Rekabetçi Şirket X Geleneksel Şirket

Başarılı X Başarısız

İnsan Kaynakları ile Yönetim X Geleneksel Yönetim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Akademik dile yakınlığı nedeniyle metinde çoğunlukla etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde İnsan Kaynakları ile Halkla İlişkilerin birlikteliğinden doğacak olan etkili yönetimin, çağdaş dönemde piyasalardaki rekabeti belirleyici olduğu öne sürülürken, geleneksel şirket yönetimleri de eleştirilmiştir. Özellikle 1997 yılındaki Türkiye'nin şartları düşünüldüğünde, küresel piyasaya yeni yeni eklemlendiği ve Gümrük Birliği'ne yeni girdiği hatırlatılmalıdır. Bu

bağlamda, “Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabette üstünlüğü sağlayabilmektedir ama eskisi kadar da etkili olduğu söylenemez” diyen metnin iddiası yeni ekonomik dalganın yeni yönetim şekillerine ihtiyaç duyduğunu savlarken, tutarlı neden sonuç ilişkisi ileri sürülmektedir. “Amerika’da yapılan araştırmalar, en iyi ve başarılı firmaların ortak özelliklerinin hepsinin insan kaynakları ile ilgili olduğunu göstermektedir” şeklindeki ifade ile özellikle, Amerika’da yapılan araştırmalara çokça atıf yapılan İnsan Kaynakları literatürünün eğilimlerinden bir benzerinin de metinde bulunması, metnin İnsan Kaynaklarının genel ana akım eğilimleri ile bir paralellik taşıdığını kanıtlamaktadır. Metin konuyu, tarihsel perspektifinin yanı sıra, örneklendirme kullanmadan soyut bir biçimde, olgusal olarak ele almaktadır. “Halkla ilişkiler yöneticileri, firmanın dış çevresiyle olan iletişiminden sorumlu olduğu kadar, personelle iletişim ve ilişkilerden de sorumludur. Bu açıdan bakıldığında, halkla ilişkiler uzmanları için örgütün dış hedef kitlesi kadar, iç hedef kitlesi yani çalışanları da önemli bir hedef kitledir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ile halkla ilişkiler yönetiminin dirsek dirseğe çalışan iki departman olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır” ifadesinde terimler, halkla ilişkilerin iletişim yönünden kaynaklanırken, Çalışma Ekonomisi ile ilgili terminolojinin iletişim terimleri ile birlikte kullanıldığı saptanmıştır. Her iki bilimin terimleri, yönetimin –metindeki iddia ile paralel olarak- perspektifini genişletmek, işçinin motivasyon ve çalışma isteğini geliştirmek böylelikle verimi arttırmak için kullanılmıştır. Değişen piyasa şartlarına şirketlerin uyum sağlaması amacıyla şirket yönetiminin iletişimsel yönüne dair öğütler verilmektedir.

Kelime Seçimleri: Marka, Tüketici, Rekabet, Başarı, Kaliteli Mal, Kaliteli İşgücü.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Halkla İlişkiler Yönetiminin sorumlulukları metinde şu şekilde verilmiştir: “Tüm çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesini sağlamak, kişisel ve psikolojik ihtiyaçlardan yola çıkarak çalışanların motivasyonu artırıcı faaliyetler düzenlemek, tüm bunlar neticesinde de tek bir çatı altında toplanmış bu insan topluluğunu kendilerinden beklenen örgütsel davranışa yönlendirmek halkla ilişkiler yöneticilerinin birincil sorumluluklarındandır.” Bu ifadelerde İnsan Kaynaklarına eklenen Halkla İlişkiler yoluyla, psikolojinin

güdülenme ve aidiyet hissi gibi temel konularının araçsal kullanımı görülmektedir. Bu kullanım ise, Türkiye'deki şirketlerce metnin yazıldığı tarih olan 1997 yılında talep ettiği saygınlığı kazanamamış insan kaynaklarının kendini haklılaştırma, meşrulaştırma, bilimselleştirme çabasından kaynaklanmaktadır. Tıpkı Halkla İlişkiler gibi, diğer bilimlerin verilerinden ve terminolojisinden faydalanan İnsan Kaynakları, değişen piyasayı öne sürerek, kendini, teknolojinin ve maliyet düşürme gibi geleneksel eğilimlerin getirilerinin önüne koymuştur. Şirkete az önce ifade edilen getirilerden daha büyük getirisi olacağını söylediği ifade ise şu şekildedir: “Çünkü artık rekabette üstünlüğün sırrı ne teknolojik gelişmelerde ne de maliyeti düşürme tekniklerinde yatmaktadır.” Bu cümleden sonra ise, İnsan Kaynakları'nın diğer bilimler ve piyasa tarafından fark edilme umudunun ve gerekliliğinin belirtildiği ifadeler yer almaktadır. “Önümüzdeki yıllarda, birçok firma insan kaynakları kavramının çalışanların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul ederken değerli öz varlığı olan insana dönecektir” ifadesiyle beşeri sermayeden bahseden metin, Çalışma Ekonomisi'nin bu temel konusunu kendine mal ederek, kendini meşrulaştırmak için, bu bilim dalını da araçsal olarak kullanmaktadır.

- Analiz No: 1997/5.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mart 1997

Haberin Yazarı: Figen Tahiroğlu

Başlık: Ümran Beba

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Pazarın büyümesi, müşteri tatmini, insan kaynakları stratejisi, katılım, marka yaratmak, şirket kültürü, performans yönetimi.

Haber Girişi: “Uzay Gıda İnsan Kaynakları Direktörü İmran Beba'nın on senelik pazarlama deneyimden sonra insan kaynakları alanına yönelmesi ilgimizi çekiyor. Anlattıklarından pazarlamayla ilgilendiği dönemlerde de sürekli olarak bilgilerini paylaşmaya yakınlığı ve eğitime ilgisi olduğunu anlıyoruz. Kendisiyle yaptığımız sohbetle Uzay Gıda'yı ve şirketlerindeki insan kaynakları uygulamalarını daha yakından tanıma fırsatımız oluyor...”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin röportaj tekniği ile yazılmıştır. Öncelikle röportaj yapılacak kişi olan ve Pazarlama Yöneticiliği'nden İnsan Kaynakları Yöneticiliği'ne geçişi vurgulanan Ümran Beba'nın kısa özgeçmişi verilmiştir. Bilgilendirmenin ardından Ümran Beba ve İnsan Kaynakları Yöneticiliği yaptığı Pepsi Cola'nın bir yan kuruluşu olan Uzay Gıda'nın İnsan Kaynaklarına yaklaşımı ele alınmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Bilginin Doğru Kullanımı X Bilginin Yanlış Kullanımı

Gelişim Programı Performansı X Geleneksel Performans

Etkili İletişim X Etkisiz İletişim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Önermeler arasında neden sonuç ilişkisi vardır. “Dolayısıyla markalar ve insanlar iki önemli varlık olarak düşünülürse markalara yapılan yatırımın aynı şekilde çalışanlara da yapılması zorunluluğu var.” İnsana yatırım uzun vadede sonuç verdiği için, insan bir marka gibi uzun vadede meyve veren bir şey olarak ele alınmaktadır. “Performans Yönetimi tek başına bir şey ifade etmiyor. Bunu uzun dönemde insan kaynakları planlamasına dönüştürebilmek önemli. Kişi bazında potansiyelleri belirlemek, uzun vadede kişilerin bir, iki, üç senelik dönemlerde hangi pozisyonlara gelebileceğini belirlemek gerekiyor.” Metinde insan kaynakları bölümünün yapabilecekleri ele alınırken, tek başına bir şey yapamayacağı, diğer bilimler ve diğer bölümlerden yardım alması gerektiği ifade edilmektedir. Bu da İnsan Kaynakları Yöneticileri'nin diğer bilimleri ya da şirket departmanlarını kendi çıkarları doğrultusunda araştırdığını göstermektedir. “İnsanı' rekabette önemli bir unsur olarak kabul ediyoruz” diyen Ümran Beba'nın rekabeti yaratanın insan olduğu ve çalışanların rekabette nasıl yönlendirilmesi gerektiği ile ilgili görüşleri ise; ““Bir çalışan her attığı adımı niçin attığını hissederse o zaman gerçekten şirket kültürünün oluşturduğu gelişmeden haberdar olduğu, herkesin aynı hedefe doğru koştuğunu görebilirsiniz” şeklindedir. Bu ifade ile rekabeti üreten, rekabette iyi bir noktaya ulaşacak olan ve rekabet için yönlendirilmesi gerekenin yine insan olduğu ve onun bir

kaynak olarak hedefe yönlendirilmesi gerektiği söylenmektedir. Bu cümle metin içinde, rekabeti kazanmak için, insanın yönetimini önemli gören bir fikir olarak dile getirilmiştir.

Kelime Seçimleri: Danışmanlık, kaynak, hizmet, marka, araştırma programı, bilgi birikimi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber inandırıcılığını arttırmak için, Ümran Beba gibi konusunda deneyimli ve başarılı birinin görüşlerini alma yoluna gitmiştir. Bununla birlikte işinin uzmanı olan Beba'nın görüşleri, İnsan Kaynakları'nın revize edilmiş çalışan profilini özetlemek için yeterlidir; "Sadece işini iyi yapan değil, bunu yaparken de kişilik özellikleri olarak da kendini geliştiren ve çevresindekilerle bir ekip olarak çalışan, ekibini geliştiren, müşteri tatminine yönelik çalışanlar daha değerli olmaya başlıyor." Nitelikli çalışanın niteliklerinin, öğrenmeyi bıraktığı anda şirketin karı ve iyiliği için yeterli olmayacağını da vurgulayan metin, şirket yönetimi tarafını tuttuğundan, bir çalışanın nasıl bir çalışma ortamına sahip olması gerektiğine değil, yeni yüz yılda bir şirketin nasıl bir çalışana sahip olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Rekabet ortamının hızlı değişen çehresine, kar sağlayabilmek için hızlı değişen elemanlar ve nitelikler gerekmektedir. Bu bağlamda metin, kendi içinde tutarlıdır ancak, rekabet için insanların emeğinin araçsallaştırıldığı, onların motivasyonlarının kısacası psikolojilerinin araçsallaştırıldığı ve bunu sağlamak için de iletişim ve psikoloji gibi bilimlerden faydalandığı söylenebilir.

- Analiz No: 1997/6.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mart 1997

Haberin Yazarı: Figen Tahiroğlu

Başlık: "Demirbank" Geleceği Yaratmak İçin Değişim

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Hizmet Ağı, Müşteri Odaklı Hizmet, Eğitime Yatırım, Tanıtım Toplantıları, Performans Değerlendirme Sistemi.

Haber Giriş: Demirbank ve faaliyetlerini, insan kaynakları bölümü'nün çalışmalarını İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Beşir Özmen'den dinliyor ve yeni uygulamaya geçtikleri müşteri hizmetleri odaklı Demirbank Değişim Projesiyle ilgili kısa bir bilgiye de yer veriyoruz. Ayrıca Beşir Özmen'in bizlere anlattığı, çok etkilendiğimiz kısa bir öyküyü de sizlerle paylaşmak istedik. Beşir Özmen 1955 doğumlu. Darüşşafaka'da eğitimini tamamladıktan sonra Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslar arası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. 1983 yılına kadar çeşitli işlerle uğraşan, İngilizce Okutmanlığı yapan Özmen 1983 yılında bankacılık sektöründe çalışmaya başladı. 1988 yılına kadar müfettişlik, 1988-1990 yılları arasında hazine, 1990-1995 yıllarında dış işlerinde çalıştı. 1995 Mart tarihinden itibaren Demirbank'a insan kaynaklarından sorumlu Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı görevini sürdürüyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin önce Demirbank'ın İnsan Kaynakları Genel Müdürü ve Yardımcısı olan Beşir Özmen'in kısa özgeçmişine yer vermektedir. Daha sonra temsil ettiği Demirbank'ın misyonu ile vizyonu ile ilgili sorular ve cevaplar yer almaktadır. Ardından iyi bir yönetici olmanın kriterleri ile ilgili kıssadan hisse bazında, Uzak Doğu'ya ait bir hikayeye yer verilmektedir. Bu hikayenin ardından, Demirbank Değişim Projesi'nin içeriğinden bahsedilmektedir. Bu projenin gelişimi ve yapılandırması ile projeyi uygulayan çalışanların görüşlerine yer veren metin, Türkiye'deki Beşeri Sermaye'nin konumu ve durumu ile ilgili ayrıntılı bilgiler de vermektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Etkili Yönetim X Etkisiz Yönetim

Birey, Çalışan X Takım, Çalışanlar

Geleneksel Liderlik X İletişimci, İlmli Liderlik

Hiyerarşi X Samimiyet

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler çoğunluktadır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde çeşitli değişkenler içeren önermeler bulunmaktadır. En çok vurgulanan ise, İnsan Kaynakları ile diğer bölümler arasındaki bilgi ve fikir alışverişinin sıklığı üzerinedir. “İnsan kaynakları alanındaki bir politika başka politikalarla desteklenirse anlam kazanıyor ve yararlı oluyor. Attığımız bir adım başka adımlarla desteklenmezse verimsiz olabiliyor.” Metinde verimin sadece çalışanlardan elde edilmediği diğer bölümlerle ilişkilerin de önemli olduğu belirtilirken, çalışanların eğitime verilen önem de anlatılmaktadır: “Bizim toplam insan kaynakları bütçemizin % 10’u eğitime ayrılıyor. Genel bütçe içinde en önemli yatırım insana yapılıyor. Banka içerisinde kaynaşmayı sağlamak amacıyla her çalışmamıza 300 Dolarlık bir bütçe oluşturduk. Bütünüyle sosyal faaliyetlerde harcanıyor.” Eğitime %10 kaynak ayrılması, çalışmada verimlilik artışını sağlamak için uygulanan bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlara aidiyet, memnuniyet ve farklılık duygularının kazandırılması için, şirket kaynaşmayı hedefleyerek bunun için kişi başına 300 dolarlık bir bütçe ayırmaktadır. “1996 yılında proje başladığında insan kaynaklarıyla ilgili görüşmelerimizde 5 yıl içerisinde, çalışanlarımızın % 25’inin Demirbank’ta bankacılık hayatına başlayan arkadaşlarımızdan oluşması, turnover’ın yıllık % 10’u geçmemesi ve yöneticilerin banka içinden yetişmesi gibi hedefler koyduk.” Çalışma Ekonomisi biliminin temel kavramlarından olan “Turnover Rate” Türkçesi ile “İşgücü Devir Hızı/Oranı” gibi çalışanların işine bir aidiyet kazanmaları ve diğer çalışanlarla bir takım ya da “aile” olma unsurunu engelleyen bir değişkeni azaltmak da yine, İnsan Kaynakları’nın verimi arttırmak üzere uygulamaya çalıştığı bir eylemdir aynı zamanda “aile” fikri ise oluşturmaya çalıştığı bir mittir. Bu miti örneklendiren cümlelere metinde rastlamak mümkündür: “Ast üst ilişkisi çok esnek. Çalışanların her türlü sevinç ve sıkıntılarını bizlerle paylaşabilecekleri bir ortam yaratıyoruz.” Hiyerarşinin geleneksel ve katı olan ast-üst ilişkisinin sınırlarının katılığı törpülenerek, bir aile, bir arkadaş ortamı yaratılmaya çalışıldığı, bu ifadede açıktır. “Çok sık olarak bir araya geliyoruz. Bu toplantılar da çalışanlarımıza çok büyük motivasyon sağlıyor.” Sonuç olarak, yaratılmaya çalışılan ister bir mit isterse de bir “ortam” olsun, belirlenen hedef, düşük işgücü devir hızı, çalışanın daha verimli çalışması, daha iyi motive olması gibi çalışma ekonomisini ve endüstri psikolojisini ilgilendiren konulardan ve önermelerden bahsedilmektedir. Metindeki ifadelerin kullanımından yola çıkılarak denebilir ki, “iyi bir çalışma ortamı, iyi bir eğitim verimli çalışanları ve huzurlu bir çalışma ortamını

meydana getiren unsurlardır”. Bu ifade metnin, tüm önermesini kapsarken yaratmaya çalıştığı “aile ortamı gibi çalışma ortamı” mitinin, bu önermeyi uygulamak amacıyla oluşturulmaya çalışıldığı söylenebilir.

Kelime Seçimleri: Borsa, “Hisse Senetleri”, “Sermaye Piyasası Kurulu”, Bürokrasi, Hiyerarşi, Anket, Çatışma, “Müşteri Hizmet Ekipleri” kelimelerinin kullanımıyla metinde ele alınan konu hakkında uzman olduğu düşüncesi uyandırılmaktadır.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inanırılığını arttırmak için İnsan Kaynakları Genel Müdürü ile görüşme yapmıştır. Röportaj tekniği ile yazılmış olan metinde, çalışanların fikirlerine ve yönetim kurulu üyesinin fikirlerine yer verilmiştir. Bununla birlikte metinde, bir liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili kısadan hisse bir hikayeye yer verilmiştir. Bununla metinde hedeflenen etkililik ve inandırıcılıktır. Ancak bu inandırıcılığa engel olan bazı tutarsızlıklar da metinde yer almaktadır. Buna örnek olarak; “1997 hedefimiz genel olarak bankanın vizyonunun gerçekleşmesine uygun insan kaynaklarını yaratmak.” cümlesi verilebilir. Şirketin ihtiyacına göre eğitim verilmiş çalışan üretmek, şirketin öncelikli amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, “İki tane önemli alanda eğitim yapmak istiyoruz. Bunlardan ilki, çalışanlarımızın teknik bilgi ve becerilerini sürekli olarak arttıracak teknik eğitimler. Çünkü değişim projesinde eskiden çok farklı yerlerde yapılan işlerin tek bir yerde yapılması uygulamasına geçiyoruz. Bu da bütün arkadaşlarımızın çok yoğun bir şekilde mevcut gelişmiş yeteneklerine yeni teknik bilgilerin eklenmesini gerektiriyor. İkincisi, işin insan boyutuna ilişkin eğitimlerimiz. Teknik eğitimler ve insana yönelik eğitimleri bir arada yürütüyoruz” ifadeleri ile çalışanların motivasyonu ve verimliliğinin şirket için önemli olduğu ifade edilmektedir. “İnsanların kafasının başka şeylerle meşgul olmaması, temel ihtiyaçlarının karşılanmış olması, içerde huzur ve birlik olması gerekiyor.” Çalışanların huzurla çalışacağı bir “aile” ortamı yaratma amacının altında yatan esas neden, şirketin ihtiyacına cevap verebilecek beşeri sermayenin sahibi olmaktır. Aslında “aile” miti bir şirkette üretilmiş olsa dahi, ne hiyerarşiyi ne şirketin çıkarlarını ne de yönetici-çalışan ilişkisindeki sivrilikleri giderebilir. Çünkü bir şirket için kar hala en temel odak noktasıdır. Bu anlamda, yapılan sosyal faaliyetler, çalışanların kaynaşması ve ılımlı yönetici yaklaşımları, İnsan Kaynakları'nın metinde

okuyucu ikna etme amaçlı kullandığı önermelerdir. Bu söylem, aynı zamanda bir insana verilecek olan eğitimlerin salt işle ilgili eğitimler olacağı ve insanın insanlığına dair diğer yeteneklerini körelteceği iddiamızı desteklemektedir. “Temel ihtiyaçların karşılanması içeride huzur ve birlik sağlanması” ifadeleri, Hawthorne’den kalan miras üzerinde yükselen uygulamalardır ve tümü verimliliği arttırmak amacıyla yapılmaktadır. Huzur ve birlik sağlanması konusunda ise, psikolojik faktörlerin kullanımı öne çıkmakta ve metnin başında belirtilen “birlikte gidilen tatiller” v.b. ise bu faktörleri sağlamak için kullanılan bir araçtır. Ayrıca bu önermelere ek olarak, “Türkiye artık insan kaynağının sadece fiyatını değil, değerini de anlama noktasında bulunuyor” ifadesi, insana maliyet değil, değer yaratan unsur olarak bakıldığının göstergesidir. Bu gösterge, metnin söyleminin, İnsan Kaynakları’nın son dönem söylemi ile paralellik içerirken, ana akım fikirlerin, çalışan-yönetici-patron üçgeninde çıkar ortaklığı iddiasının bir uzantısı olarak metinde yer almakta ve araştırmanın temel iddiası ile çatışmaktadır. Şirkete katkı ölçüğünde insanın değerli olduğu savı, metnin arka planında görülen en temel önermedir.

- Analiz No: 1997/7.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 1997

Haberin Yazarı: Ebru Katip Laçınler

Başlık: Eleman Seçimi: Önemini Gerçekten Biliyor musunuz?

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Katma Değer Kazandıracak Eleman, Yeterlilik, Çalışma Şartları, İş Hedefleri, Görüşme Planı, Çalışanın Potansiyeli ve Motivasyonu

Haber Girişi: “Lider ve etkin olmayı hedeflerken insan faktörünü listenin en başına koyan firmalar artık organizasyonlarına “Katma Değer” kazandıracak elemanları seçmenin önemini biliyorlar. Bu bilince ulaştıktan sonra ikinci önemli adım ise bu seçimin nasıl yapılacağıdır. Görüşmelerin istenilen düzeyde etkili olabilmesi için en önemli faktör sorulan soruların iyi olmasıdır. İyi bir sorunun beş özelliği vardır: Her sorunun bir amacı olmalıdır: Her görüşme belli bir sonuca ve karar almaya yönelik yapılır. Örneğin: “Sık sık seyahat etmenizi engelleyecek herhangi bir sorunuz var

mi?” sorusu adayın seyahat edebilirliğini ölçerken, “Çocuklarınız var mı?” sorusunun işle ilgili hiçbir amacı yoktur.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı insan faktörünün değerini algılayan şirketlere, “katma değer” yaratacak elemanın nasıl seçileceği konusunda öneriler getirerek ele almaktadır. 6 aşamadan maddeler halinde bahseden metin, şirketin insan kaynakları bölümünün doğru eleman seçimi konusunda neler yapması gerektiği konusunda öğütler vermektedir. Metin, lider ve etkin olmanın, son günlerdeki “yeni” addedilen görüşme yöntemlerinin nasıl sağlanacağı ile neyi sağlayacağı üzerine de ayrıntılı bilgi vermektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Değer Yaratan Çalışan X Değer Yaratmayan Çalışan

Başarılı Görüşme X Başarısız Görüşme

Amaç Odaklı Soru X Odaksız Soru

Doğru Eleman Seçimi X Yanlış Eleman Seçimi

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde geçen çoğu cümle etken ve bileşiktir. Genellikle zorunluluk bildiren cümlelerin yer alıyor oluşu metnin öğüt veren tavrıyla örtüşmektedir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde değer yaratacak bir elemanı saptamanın yolları anlatılırken, “Sorulan sorular dört temel özelliği sorgulamalıdır: Deneyim ve beceriler, genel zeka ve yetenekler, davranış ve karakter, eğitim” şeklinde görüşmenin odak noktası belirlenmektedir. Bu odak noktası bir çalışan adayının iş için yeterliliğini saptamak amacıyla belirlenmiştir. “Yeterlilikler tanımlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar; çalışma şartları, öncelikli görevler, beklenen performans ve firma kültürüdür.” Bu ifade, şirketin çalışandan beklentisini göstermekte ve çalışanı iş konusunda bilgilendirirken verilmesi gereken ön bilgiyi dile getirmektedir. İş görüşmesi sırasında karakter ve davranışların anlaşılması psikoloji merkezli soruları öne

çıkarmak, çalışma şartları, becerileri ve potansiyeli geçmiş başarıları (performans) ve ücret beklentisine dair sorular çalışma ekonomisi bilimi yardımı ile şekillenir. Şirketlerden söz edilirken, bunun bir “organizasyon” olarak ele alınması da, yine “kar amaçlı ya da çıkar amaçlı birlikteliğin” gizlenmesi amacıyla “aile” mitini çağrıştıran bir ifadedir. Bu anlamda, Şirketin kendine daha çok kar getirebilecek elemanı şu şekilde ifadelendirmesi, şirketin mantığından bakıldığında tutarlı neden sonuç ilişkisi içinde ele alınabilir: “Organizasyonlara “Katma Değer” katabilecek adayın seçilmesi öncelikle seçim yapanlara kredi kazandırır. Bunun yanında seçilmiş olan doğru aday;

- Daha verimli olur
- Daha hızlı yol alır
- Daha az eğitim ve gözetim gerektirir
- İşte daha kalıcı olur
- Daha çabuk kabul edilir
- Yönetici ve birlikte çalıştığı ekibe güç katar
- Doğru yatırıma dönüşür”

Verimlilik, hız, daha az eğitim bir şirket için daha az masraf demektir. Daha az gözetim içsel bir rızanın inşasına tekabül ederken, işte kalıcılık HR Derginin diğer metinlerinde de değinilen, işgücü devir hızının düşüklüğünü anlatmaktadır. Çalışanın doğru bir yatırıma dönüşmesi konusu yatırımı yapanın şirket olduğunu unutmamak kaydıyla anlam kazanır. Bu bağlamda, insanın doğru bir yatırıma dönüşmesi, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalının temel konularından olan beşeri sermaye ile ilgili bir konu olup, Çalışma Ekonomisi Biliminin işe alış aşamasındaki araçsallığın en temel göstergesidir.

Kelime Seçimleri: Sorumluluk, Sosyal İmkânlar, Ücret, Eğitim, Deneyim, Organizasyon, Pozisyon, Beceri, Genel Zeka, Davranış ve Karakter

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metinde kullanılan kaynakça, metnin bilimsel bir temeli olduğunu kanıtlayarak inandırıcılığı yakalamaktadır. Çalışma Ekonomisi ve Psikoloji gibi Bilimlerin terminolojisi kullanılarak ve bu Bilim Dalları araçsallaştırılarak yine metne inandırıcılık kazandırılmıştır. Bununla birlikte, metin çeşitli aşamalar halinde, belli bir sistematığı izlemesi dolayısıyla etkili ve öğretici üslubu sayesinde

okuyucu ikna etmektedir. O yıllarda revaçta olan kelimelerin ve gönderge sistemlerinin kullanımı ise, metnin insan kaynakları'nın güncel söylemini kullandığını ve bu kullanımın İnsan Kaynakları'nın görüşlerini savunduğunu kanıtlamaktadır. Dolayısıyla metinde, İnsan Kaynakları'nın genel bir eğilimi olan Çalışma Ekonomisi ve Psikoloji Bilimlerini araçsallaştırma ve kendine mal etme eğilimi bulunmaktadır.

- Analiz No: 1997/8.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 1997

Haberin Yazarı: -

Başlık: Sevgi Hastanesi: “Mutlu Sevgi’liler”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Kalite Belgesi, Katılımcı Yönetim, ISO 9001, Takım Anlayışı, Sürekli Eğitim.

Haber Girişi: “Ülkemizde hemen hemen birçok şirkette insan kaynakları üzerine çeşitli projeler, çalışmalar geliştiriliyor. Söz konusu insan unsuru olunca zihinlerde, keşke iş yaşamının bütün alanlarında bu tür çalışmalara yer verilse düşüncesi beliriyor. Ve bu düşüncüyü daha spesifik hale getirip kendi kendimize soruyoruz, acaba böyle projeler sağlık kuruluşlarında uygulanabiliyor mu? İşte bu sorunun olumlu yanıtını bize “Daha iyi bir Sevgi için daha mutlu Sevgi’liler” anlayışının sahibi olan Sevgi Hastanesi verdi.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı öncelikle yeni anlayışı ile ön plana çıkmaya çalışan Sevgi Hastanesi'nin sağlık kuruluşlarındaki değişimi kendine göre nasıl ele aldığını anlatmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile hizmetteki kalite anlayışını değiştirerek ISO 9001 kalite belgesini almaya hak kazanan Sevgi Hastanesi, çalışanlarını sürekli eğiterek ve psikolojik destek sağlayarak hastane ile çalışanlarının çıkarlarını uyumlu hale

getirmeye çalışmaktadır. Metin, Sevgi Hastanesi'nin kalitesini iyileştirmek için kendine edinmiş olduğu çeşitli ilkeleri de ayrıntılarıyla vermektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Kaliteli Hizmet X Kalitesiz Hizmet

Sürekli Eğitim X Geleneksel Eğitim

Nitelikli Çalışan X Niteliksiz Çalışan

Sevgi Çalışma Kültürü X Geleneksel Çalışma Kültürü

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metin etken ve basit cümlelerden meydana gelmektedir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metindeki önermeler neden sonuç ilişkisi içinde tutarlılığa sahiptir. Ancak bu tutarlılık, insan kaynakları'nın bakış açısından bakılınca bir tutarlılık arz etmektedir. “Türkiye'nin ilk ve tek ISO 9001 Kalite Belgesi'ne sahip hastanesi olan Sevgi, aynı zamanda bir sağlık kuruluşu olarak dünyada bu konudaki ikinci örneği oluşturuyor” savı ile hizmette kalitenin hastane şirketi için önemli olduğu ifade edilmektedir. İnsanların mutluluğunu ön plana koyduğunu ifade eden hastane yönetimi, Toplam Kalite Yönetimini kendine düstur edinerek, bu mutluluğu sağlarken hizmette kalite ve verimi yakalamayı amaçlamaktadırlar. Bununla birlikte bir Özel Hastane Kurumu olarak, insanın bir sağlık hakkı bulunduğu iddiasında olan metin, sağlık hakkından kastedilen şeyin devletin sosyal sorumluluğu içinde olduğunu ve bunun özel sektörle ilgisi olmadığını gizleyen bir söylem benimseyerek kendi içinde çelişkilere düşmektedir. “Sevgi, adından da anlaşılacağı gibi kurulduğu günden itibaren hastalıkta ve sağlıkta yaşam kalitesini ve hasta mutluluğunu artırmayı varoluş nedeni olarak kabul etmiş; doğru teşhis ve tedavi, güler yüzlü ve bekletilmeden hizmet, hastalığı hakkında bilgilendirmek ve makul fiyatlar ile hizmet almak gibi en temel hasta haklarını insanlara sunmakta öncü olmayı hedeflemiş” ifadesi ile kastedilenin, hastanede yaratılmaya çalışılan hoşgörü ortamının hedefinde özel bir hastane olması nedeniyle “para ve kar” olduğu söylenebilir.

Yine; “Çalışanların inanç ve isteği olayın esasını meydana getirir, çalışanlar pasif katılımcılar değil, aktif sorun çözücüler ve uygulayıcılardır. Çalışanların

ihtiyaçları, kuruluşun ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmelidir” ifadeleri çalışanlarla şirketin ihtiyaçlarının uyumlu hale getirilmesi, insan kaynakları’nın şirket için yaratmaya çalıştığı “aile” miti ile örtüşmektedir. Burada verimlilik sağlanırken, psikoloji hoşgörü v.b birçok dinamikle araçsal hale getirilmektedir. “Geleneksel dikey örgütlenmelerden, olabilecek en yatay sisteme geçilmelidir. Bunu başarmanın yolu takımlar kurmak ve takımlara giderek artan yetki ve sorumluluklar vermektir. Eğitim herkes için ve sürekli bir ihtiyaçtır. Kuruluşun gerçek sermayesi çalışanlar, yani insandır.” Takım çalışması, geleneksel hiyerarşiden uzaklaşmak için oluşturulmuş bir başka mittir. “Bu organizasyonla takımlara, işleri üzerinde artan otonomi ve kontrol verilerek, yöneticilere ait olan pek çok geleneksel sorumluluk takımlara devredilmiş.” Ancak herhangi bir çatışma anında liderler, yönetimi devralarak sözde yaratılmaya çalışılan hoşgörülü ve otonom ortamın, kalkmasına neden olurlar. Bu anlamda, metindeki söylemler çelişkili ifadeler taşımaktadırlar. Bununla birlikte, “Takımların birlikte çalışacakları kişileri kendileri seçmeleri sayesinde, daha doğru seçim yapıldığını ve deneme sürecinde işten ayrılmaların büyük oranda azaldığı görülmüş” ifadesi ile işgücü devir hızını azaltmaya yönelik bir politikadan elde edilen verim vurgulanmaktadır. Bu vurgu ile Psikolojiden sonra Çalışma Ekonomisi’nin de insan kaynakları tarafından araçsallaştırıldığı söylenebilir.

Kelime Seçimleri: Bilgi ve Teknoloji, İnsan Kaynakları ve Kalite Takımı (İKKT), İşe Alma Prosedürü, Oryantasyon Programları, Geri Besleme

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber inandırıcılığını sağlamak amacıyla başarı ISO 9001 belgesi kazanmış olan ve bu belge sayesinde iş dünyasında kalitesini kanıtlamış olan Sevgi Hastanesi’nin hizmetteki kalitesini ayrıntılarıyla anlamaktadır. Sevgi Hastanesi’nin çalışanlarının uygulamasını sağladığı takım çalışması sayesinde verimin artışı önemli bir başarı olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte Kalite takımının meslek oryantasyonu ile çalışanda sağladığı verimlilik, kalitenin bir göstergesidir. Ayrıca Sevgi Hastanesi’nin yeni çalışma kültürü ve anlayışı olarak sunulmaktadır. Sevgi Hastanesi’nin hizmette sunduğu kalite için bir manifesto gibi sunduğu 22 maddeden oluşan “Temel Değerlerimiz” bölümü, metnin etkililiğini sağlamaktadır. Bununla birlikte metin bir haber metninden çok, manifesto gibi verilmiş olan son tanıtım bölümü ile bir reklam metnine benzemektedir.

- Analiz No: 1997/9.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs 1997

Haberin Yazarı: -

Başlık: 29. Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İnsan Kaynakları, Organizasyon/Şirket Yapısı, İnsan Kaynakları Uzmanlığı, Yönetici Standartları, Maliyetleri Azaltmak, Performans Desteği.

Haber Girişi: “29'uncu Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı 2 - 4 Nisan tarihleri arasında Paris'te yapıldı. Şirket genel müdürleri, üst düzey yöneticileri, insan kaynakları, personel yönetici ve uzmanları ile insan kaynaklarına ilgi duyan diğer yöneticilerin katıldığı konferansın ev sahipliğini yapan Management Center Europe, bu etkinlikle Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden 500 kişiyi ağırladı.”

Şematik Çözümleme

Durum: 29.'su yapılmış olan Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı'nın içeriğinden bahsederek gelişmeleri haberleştiren metin, konferansta yapılmış olan konuşmaların içeriklerinden bahsetmektedir. Bu içerikler kadar, Türkiye'nin bu konferansa katılımı ile ilgili ayrıntılı bilgi veren metin, Türkiye'den katılım yapan 32 şirketin adından oluşan bir liste de vermektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Eğitimle Geliştirilmiş Yöneticilik X Geleneksel Yöneticilik

Nitelikli Çalışan X Niteliksiz Çalışan

Uzman Danışman X Uzman Olmayan Danışman

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metindeki önermeler kendi mantığı içinde tutarlı bir neden sonuç ilişkisi içinde verilmiştir. Ancak bu mantık, diğer bir deyişle insan kaynakları'nın bir bilim olduğunu savunan mantık, kendi penceresinden baktığı çalışma dünyasında kendine bir yer edinmek adına başka bilimlere ve fikirlerini araçsallaştırmasıyla son bulmaktadır. “Bu konunun uzmanları olarak bizler organizasyonlarımızda İnsan Kaynakları adına yapmamız gerekenleri şimdiye kadar yeterince yapamadık. Mesela re engineering uygulamasında maliyetleri kontrol altında tutmak için inisiyatifi sadece finansman departmanına bıraktık. Aslında kendimizi insan kaynakları departmanı olarak adlandırmamız da doğru değil, çünkü bu işi tam anlamıyla yapmıyoruz. Daha çok çalışanlara performans desteği sağlıyoruz.” Bu ifade ile İnsan Kaynakları'nın içinden konuşan İnsan Kaynakları Uzmanı Mark Thomas, performans artırma gibi verimliliği etkileyen bir unsur dışında da uygulama alanlarının olması gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte, bu ifadede vurgulanan maliyetleri kontrol altında tutma vurgusu önemlidir. Çünkü bir departman olarak İnsan Kaynakları'nın kontrol altında tutacağı maliyetler, çalışanlara dair ücret, fazla mesai, kıdem ve ihbar tazminatları v.b. maliyetlerdir. Bu maliyetlerin tümünde iş hukuku aktif roledir. Maliyetleri kontrol altında tutma isteğiyle İnsan Kaynakları, iş hukukunun da dinamik rolüne eklemlenmek ve bu faaliyetleri kendini meşrulaştırmak amacıyla araçsallaştırmak istemektedir. Öte yandan burada öne çıkan diğer husus, bir departman olarak İK'nın kendi işini dahi tam anlamıyla yapamamasına yapılan vurgu ile finans departmanının öne çıkarılması, literatürde İK'nın öne çıkan “üst yönetim masasında bir sandalye kapmak” hedefiyle paralellik taşıması açısından dikkat çekmektedir. Buna ek olarak, metinde hukukun araçsallaştırılmasına dair sunulan bir diğer örnek ise, İnsan Kaynakları uzmanının hukuk bilgisinin hem kapsamı, hem de olması öngörülen seviyesi üzerinedir. “Yöneticiler Enstitüsü 1995'te “Yöneticiler için Standartlar” adı altında dört maddelik kanuni bir düzenleme getirdi. Bence bir yöneticinin söz konusu maddelerde yazan her şeyi bilmesine gerek yok, ancak uzman olmadıkları alanlarda yerinde sorular sorabilmeleri için yeteri kadar bilgi sahibi olmaları gerekiyor.” Bu, uzman olunmayan alanlarda genel kültür sahibi olmak anlamına gelirken, uzmanın hukuk gibi diğer alanlardan haberdar olmasının diğer bilimlere araçsallaştırmada avantajlı olması anlamına da geldiğinden önemlidir. Metinde önermeler İnsan Kaynakları'nın mevcut pratiği ile hedefledikleri arasındaki uzaklık üzerine odaklanmış ve neden sonuç ilişkisi

İK'nın bilimselleştirilmesi ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi üzerinden kurulmuştur.

Kelime Seçimleri: Rekabet, Girişimcilik, İkna, Maliyet, Performans.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını arttırmak amacıyla konferansa katılan uzmanların görüşlerinin yer aldığı konuşmalarından birer özet sunmaktadır. Uzmanların görüşleri, okuru İnsan Kaynakları'nın bulunması gereken ve hedeflenen konumu hakkında ikna etmektedir. İnsan Kaynakları'nın bulunması hedeflenen konum ise, daha bilimsel zemini olan bir alandır ve bu zemini diğer bilimlerin veri ve yöntemlerinden faydalanarak elde etmeye çalışmaktadır. Metin etkililiğini arttırmak için diğer bilimler ile şirketlerdeki departmanlar arasında İnsan Kaynakları ile olan bağlarını vurgulamayı seçmiştir. Metinde bu etkililiği destekleyen bir diğer unsur ise, "başarılı" ve "zengin" sayılan sermaye gruplarının ve holdinglerin, metnin konusu olan İnsan Kaynakları konferansına ilgi gösterip katılımcı olduklarının söylenmesidir.

- Analiz No: 1997/10.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs 1997

Haberin Yazarı: Ozan Çağım Şive

Başlık: Anahtar Noktalar

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Ücret Yönetimi, İşe Alma, Endüstriyel İlişkiler, İnsan Kaynakları Yönetimi

Haber Girişi: "Geçtiğimiz on yıl içinde insan kaynakları yönetiminin değişen rolleri üzerine birçok şey yazıldı. Konu hala güncelliğini koruyor. 1995 yılının Haziran ve Temmuz aylarında Avustralya İnsan Kaynakları Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırma insan kaynakları fonksiyonlarının günümüzdeki rolü hakkında bilgi veriyor."

Şematik Çözümleme

Durum: Metin, Avustralya İnsan Kaynakları Enstitüsü tarafından 2795 kişi üzerinde yapılan, İnsan Kaynakları fonksiyonlarının güncel tanımı üzerine yapılmış olan geniş bir anketin istatistikî sonuçlarını ve sonuçların niteliksel yorumlamasını içermektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Uzman X Uzman Olmayan

Eğitim Ve Geliştirme X Geleneksel Usta-Çırak İlişkisi

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve basit cümleler kullanılmış ve alanla ilgili birçok terime yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metin İnsan Kaynakları uzmanları üzerine yapılmış anketin sonuçlarını şu şekilde maddelenmektedir;

	Kişi sayısı	%
İşe Alma	174	6.2
Eğitim ve Geliştirme	369	13.2
Endüstriyel İlişkiler	113	4.0
Ücret Yönetimi	47	1.7

Metindeki önermeler arasında neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişki sayısal verilerin, betimsel bir çözümlemesinin yapılmasıyla tutarlı bir hale getirilmiştir. Anketin sayısal verilerinin betimsel çözümlemesi İnsan Kaynakları Uzmanlarının ilgi alanları ve İK ile ilgili eğilimlerinin yüzdesini vererek, İK uzmanlarının genel eğilimlerinin bir özetini vermektedir. “Görüldüğü gibi İnsan Kaynakları fonksiyonlarına katılan uzmanların çoğu spesifik bir alandan çok insan kaynakları alanına giren birden fazla konuya ilgi gösteriyor. İnsan kaynakları işlevlerine spesifik olarak yönelmiş uzmanlar ise daha çok eğitim geliştirme ve işe alma süreçlerine odaklanıyor.” İnsan kaynakları uzmanlarının ilgi alanları olarak sunulan bu dört alan birlikte

değerlendirildiğinde işe alma sürecinden, çalışma sürecinin aktif unsurları olan çalışanlara eğitim verme, performans değerlendirme ve ücretlendirmeye, son olarak da işten çıkarma sürecinde psikoloji, iş hukuku ve çalışma ekonomisi bilimlerinin terminolojisi ve altyapısının araçsal kullanımı görülmektedir. Zira ana akım İ.K.Y. yaklaşımında da görüldüğü üzere, ağırlıklı olarak bu üç bilimin kullanımı söz konusudur. İş tanımı ile uyumlu kişilerin işe alımında çeşitli yetkinliklerinin ölçümü ve test edilmesi, seçilen adaylara çalışma süreci boyunca uygun eğitimlerin verilmesi, eğitimlerin bir çıktısı olarak performans ve verimliliğin ölçümü, istenilen performansı gösteremeyen çalışanların motivasyon ve uyarılma ile başlayan, işten çıkarmaya değin devam eden süreçte gerekli psikolojik ve yasal süreçlerin işletilmesi söz konusudur.

Kelime Seçimleri: Ücret, fonksiyon, spesifik alan, eğitim, geliştirme, uzman, görev, yönetim

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin haberin inandırıcılığını arttırmak için anketin istatistikî sonuçlarını aynen verme yöntemini seçmiştir. Bu sayısal sonuçların bir çözümlemesini yaparak ve sonuçların bir değerlendirmesini okura vererek etkililiğini de arttırmaktadır.

- Analiz No: 1997/11.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Haziran 1997

Haberin Yazarı: Ebru Yıldırım

Başlık: Vestel Kariyer Günleri

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin, Slogan *“Başarı iyi seçilmiş güçlü ekiplerin ve etkin organizasyonların işidir.”*

Gönderge Sistemleri: İnsan Kaynakları Politikası, Kariyer Yönetimi, Teknoloji Yatırımı, İnsana Yatırım, Düşük Maliyet, Performansa Dayalı Ücret, Vestel Kurum Kültürü.

Haber Girişi: *“Başarı iyi seçilmiş güçlü ekiplerin ve etkin organizasyonların işidir.”*

“Bu slogan ile yola çıkan Vestel İnsan Kaynakları ekibi Türkiye’nin en dinamik

kadrolarını oluşturmakta kararlı. Bu amaçlarına ulaşmak için 24 Nisan / 12 Mayıs 1997 tarihleri arasında Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde Kariyer Günleri'ni gerçekleştirdi. Firmanın yeni vizyonu, hedefleri, stratejileri ve insan kaynakları politikalarının tanıtıldığı Vestel Kariyer Günleri'ne bu yıl yoğun bir ilgi vardı. Vestel Kariyer Günleri' Programı sonrasında Vestel şirketler Grubu İnsan Kaynakları Koordinatörü Coşkun Savcı'dan bizlere kısaca Vestel'in değişimi, insan kaynakları politikaları ve kariyer planlamasındaki hedeflerini anlatmasını istedik.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin, Vestel'in düzenlediği kariyer günleri ile ilgili duyuruyu iletme amacıyla, Vestel'in son dönemdeki atılımları, gelişimi, hedefleri ve yaptığı ihracat ile bir tanıtım yapmış, ardından metinde röportaj tekniği ile kariyer günlerinin sebepleri, hedefleri ve amaçları üzerinde durularak ayrıntılara yer verilmiştir. Kariyer günlerini Türkiye'nin çeşitli büyük üniversitelerinde düzenlemiş olan Vestel'in amacı ise, daha dinamik bir çalışan kadrosuna sahip olmak, daha verimli çalışmak ve maliyetleri azaltmak için 64 yeni üniversite mezununu bünyesine katmak için, Vestel'i gençlere tanıtmak.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Verimli Çalışan X Geleneksel Çalışan

Verimlilik Odaklı Maliyet X Düşük Maliyet

İç Terfi X Dışarıdan Eleman Kullanımı

Gelişen Yetkinlikler X Durağan Yetkinlikler

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde Vestel Şirketler Grubu İnsan Kaynakları Koordinatörü Coşkun Savcı'dan öğrenilen çalışanları seçme süreci ve çalışma eğitimi ile ilgili bilgiler diğer bilimlerin bazı kavram ve süreçlerinin araçsal kullanımına işaret etmektedir. Önermeler arasında neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır.

“64 yeni Vestel çalışanını seçebilmek için yabancı dil, genel yetenek ve psikoteknik testten oluşan bir sınavdan sonra iki aşamalı bir mülakat uygulayacağız... Seçilenler 1 Eylül'de oryantasyon eğitimi ile yeni kariyerlerine ilk adımı atacaklar. Seçim aşamasında üniversite ayrımına gitmeden kişisel potansiyelleri ve yeterliliklerine göre seçilecek adaylar, program süresince departman yöneticileri ve insan kaynakları yetkililerince yakından izlenecek ve performansları ölçülecek. İhtiyaç duydukları konularda standart eğitim programları haricinde ek eğitimlerde desteklenecekler.” Metinde söz konusu çalışanları seçebilmek için uygulanacak psikoteknik testlerden bahsedilmektedir. Bu işe alım sürecinde Psikoloji Biliminin araçsal kullanımına işaret etmektedir. Bununla birlikte seçimin kişisel potansiyel ve yeterliliklerine göre yapılacak olması, performans ölçümleri ve eğitimle desteklenmeleri sürecin beşeri sermaye boyutunu ve Çalışma Ekonomisi Bilimini gündeme getirmektedir. Ayrıca, performansa göre ücret, performansla ücret arasında kurulan pozitif korelasyon yine verimliliği etkileyen bir başka unsur olarak Çalışma Ekonomisi Bilimini araçsallaştırmaya bir başka örnektir.

Kelime Seçimleri: Phoenix, Teknoloji, İnsan, Kalite, Verimlilik, Potansiyel, Yetenek Havuzu

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını Vestel Şirketler Grubu İnsan Kaynakları Koordinatörü Coşkun Savcı ile yapılan röportaj ile Vestel'in 1997 yılındaki başarılarına istatistikî vurgular yapmasından almaktadır. Metinde kullanılan slogan ile ekip seçme, çalışanları seçme ve eğitme konusunda yapılan uygulamaları haklılaştırmak ve meşrulaştırmak için ortaya konmuş bir önerme olup, metnin etkililiğini arttırmak için italik olarak metnin en başında yer almaktadır.

- Analiz No: 1997/12.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Haziran 1997

Haberin Yazarı: Figen Tahiroğlu

Başlık: “Değişim İçinde Düzen... Düzen içinde değişim...”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Kalite Felsefesi, Sosyal Sorumluluk, Kalite Güvencesi, Toplam Kalite Yönetimi, Açık Kapı Yönetim, Berdan Kültürü, “Biz” Bilinci, Topluma Etki, Öneri Sistemi, “Çalışana Sor” Mantığı, Resmi Sponsorluk, Eğitici Havuzu.

Haber Girişi: “Gelişen dünya pazarlarında başarısını sürekli yenilemek hedefini taşıyan, kalitenin devamlı olarak geliştirilmesini amaçlayan, yaratıcılığı teşvik eden ve insan kaynaklarına yapılan yatırımın öneminin bilincinde olan bir şirket Berdan Tekstil... Şirket Profili bölümümüzde Berdan Tekstil'i ulaştığı başarısının sırları, kalite felsefesi, insan kaynakları yönetimi, toplumsal konu ve sorunlara ilişkin duyarlı çalışmalarıyla yakından tanımak istedik. Berdan Tekstil İnsan Kaynakları Müdürü Tekin Koçak ile sohbetimize yer veriyoruz.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin Berdan Tekstil ile ilgili genel bir bilgi verdikten sonra İ.K.Y. ile ilgili uygulamaları ve yenilikleri anlatmak üzere Berdan Tekstil İnsan Kaynakları Müdürü Tekin Koçak ile yapılan röportajdan meydana gelmektedir. Röportaj tekniği ile yazılmış metinde, Berdan Tekstil'in çalışma sistemi ve çalışanlarla yaptıkları faaliyetler dışında, sosyal sorumluluğunu yerine getirmek üzere firmanın gerçekleştirdiği çeşitli sponsorlukların küçük bir listesine de yer verilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Nitelikli Çalışan X Niteliksiz Çalışan

Çevre ile Barışık Üretim X Çevreye Zarar Veren Üretim

Verimli Üretim X Verimsiz Üretim

Açık Kapı Yönetimi X Geleneksel Hiyerarşik Yönetim

Etkili İletişim X Geleneksel İletişim

Sürekli Eğitim X Geleneksel Eğitim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken, basit ve bileşik cümleler birlikte kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde önermeler neden sonuç ilişkisi içinde verilmiş ve İ.K.Y. ile T.K.Y.'ne paralellik taşıyan görüşlere yer verilerek tutarlılık bu minvalde sağlanmıştır. Şirketin yaratmaya çalıştığı mit ise şirket çalışanlarının bir aile ya da ortak olduğunu gösteren “biz” ifadesidir. “Biz' bilincini yaymak ve çalışanlarımıza şirketimizi kendi şirketi olarak benimsetmek ve mutlu bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanlarımızı motive etmek görevlerimiz arasında yer alıyor. “Berdan Biziz”, “Biz Bir Takımız” sloganını tüm çalışanlarımıza benimsetmek istiyoruz.” Bu ifadeden anlaşılacağı üzere, “biz” miti verimliliği arttırmak için kullanılan bir mit olmakla birlikte, metinde özellikle motivasyon arttırmaya yapılmış olan vurgu, yine verimliliği arttırmak amacıyla yapılmış olan bir diğer faaliyet olarak yer almaktadır. **“Şirketinizde motivasyonu arttırmak ve iç iletişimi sağlamak için ne tür çalışmalar gerçekleştiriyorsunuz?”** sorusuna verilen yanıt, durumu daha net şekilde ortaya koymaktadır. “Eğitimlerin yanı sıra firma içerisinde motivasyona etkisi olan sosyal ve kültürel etkinlikler düzenliyoruz. Servisler arası futbol ve basketbol turnuvaları tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiriliyor. “Çalışana Sor” mantığı çerçevesinde çalışanları dinleme, fikirlerine ve sorunlarına sahip çıkma yaklaşımıyla şirket içinde ve dışında toplantılar yapıyoruz. Geliştirdiğimiz Öneri Sistemi'ni firmamızda çalışanların yönetime katılımının bir modülü olarak kabul ediyoruz. Yönetime, işletmeye katkı sağlayacak öneri veren çalışanlarımız ödüllendirilerek, her ay öneri veren kişilerle bir yöneticimiz akşam yemeğinde birlikte olarak üst yönetimle kaynaşma sağlanıyor.” Metindeki bu ifadeler ile çalışma süreci içinde psikoloji biliminin araçsal kullanımının söz konusu olduğu söylenebilir. Motivasyon ve “birlikte akşam yemeği yeme ve kaynaşma” gibi psikolojik unsurların kullanımı, aynı zamanda “biz” mitinin yaratım sürecini de perçinleyerek, yapılan uygulamalar sayesinde mit-gerçek bağıntısı çalışanların gözünde daha net kurularak, psikolojik bir strateji izlenmiş ve insana dair psikolojik veriler İ.K.Y.'nin bir aracı haline getirilmiştir. Bu psikolojik stratejinin kullanımı ise, yönetim ile çalışan arasında açıkça bir ayrıksılığın bulunduğu işaretidir. Bu ayrık durum hem işçi hem de yönetim biliyor olmalıdır ki kaynaşma amacıyla akşam yemeği düzenlenmekte ve böylece “biz” miti, çalışanın üretim kadar sosyal sürece de katılımı gerçekleştirilmektedir. Böylece, akşam yemeği, basketbol maçı vs. gibi kültürel unsurlarla sınıfsal ayrımın keskinliği İ.K.Y. tarafından

yumuşatılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte ise, araştırmanın konusu olan üç bilim dalından özellikle psikoloji araçsal olarak kullanılmaktadır.

Kelime Seçimleri: Yaratıcılık, kalite, ihraç, üretim, tedarikçi, hissedar, özdeğerlendirme, sponsorluk.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını sağlamak amacıyla Berdan Tekstil İnsan Kaynakları Müdürü Tekin Koçak ile yapılan bir röportaja yer vermektedir. Bununla birlikte, firma ile ilgili bilgileri veren kişinin konusunda uzman oluşu, metnin güvenilirliğini ve etkililiğini de arttırmaktadır. Öte yandan bilgileri veren ve başarılı olduğu vurgulanan bir “biz bilincinin yaratımı” üzerinde duran kişinin yönetici kimliği, kendi şirketinin başarısız uygulamalarından bir röportaj içerisinde bahsetmeyeceği mantığından hareketle güvenilirlik konusunda şüphe uyandırmaktadır.

- Analiz No: 1997/13.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Haziran 1997

Haberin Yazarı: Prof. Dr. Cavide Uyargil

Başlık: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Performans Değerlendirme, Toplam Kalite, Re-Engineering, İş Çıktılarının Kalitesi, 360 Degree Feedback System.

Haber Girişi: “Yirmi dört makamdan çenk çalan çalgıcıya dinleyen yoksa çengi yük olur. Aklına ne yanık bir nağme gelir, ne gazel, ne de on parmağını çalgı çalarken oynatası gelir.” Mevlana'nın bu güzel ve anlamlı sözü verilen onca uğraşın çevrede o uğraşı gören ve değerlendiren insanlar olmadıkça boşa gideceğini anlatıyor. Mevlana'nın 13.yüzyılda söylediği bu sözü günümüz iş yaşamına uyarlamak hatalı olmaz herhalde. Çünkü çoğumuz yüksek performansla çalışıyoruz, doğal olarak bunun karşılığını görmeyi ve performansımızın da değerlendirilmesini istiyoruz.

İşte bu doğrultuda düşündüğümüz için bu ayki konumuzu 'Performans Değerlendirme' olarak belirledik. İnsan kaynakları uygulamaları içinde birçok uzmana göre tartışılması bile gereksiz olan bu sistemle ilgili olarak konusunda uzman bir akademisyen olan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cavide Uyargil'in çalışmasına, Koç Üniversitesi öğrencilerinden Şahika Ayhan ve Aysu Acar'ın yaptıkları bir araştırmaya ve çalıştıkları şirketlerde performans değerlendirmeyi uygulayan insan kaynakları uzmanlarının görüşlerine yer verdik.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin olayı P.Y.'nin İ.K.Y.'ne dönüşmesi bağlamında ele almış, daha sonra da stratejik yönetim ile insan kaynakları bağlamında incelemiştir. Bu değişimler çerçevesinde, bazı şirketlerin İnsan Kaynakları ile ilgili yaptıkları çeşitli uygulamalar üzerine yapılan alan araştırmasının sonuçları istatistikî ve niteliksel olarak betimlenmiştir. Bu betimlemenin ardından metinde, Performans Değerlendirmenin yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Metnin bu kısmı, kaynakçası ile birlikte verilmiş akademik bir metin olma özelliğini taşımaktadır. Bunun ardından metnin devamında, Performans Değerlendirme ile ilgili uygulamaları üzerine çeşitli şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine yer verilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

İnsan Kaynakları Yönetimi X Personel Yönetimi

Uygulama X Kuram

Stratejik Yönetim X Geleneksel Yönetim

Yeterlilik X Yetersizlik

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmakla birlikte, alana ait birçok terim de kullanılmıştır. Bu terimlerin varlığı alanın sorunları ile ilgili kuramsal sorunlara değinildiğini de göstermektedir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metin organizasyon olarak ifade edilen şirketlerin performans değerlendirmesi ile ilgili uygulamalarını belirli başlıklar halinde

toparlamaktadır: “Araştırmaya göre, organizasyonların performans değerlendirme sistemi kullanılmakta en başlıca amaçları şunlardır: Şirketin geliştirilmesi, Çalışanın geliştirilmesi, Kariyer planlaması, Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, Maaş belirleme ve ayarlaması, Çalışanın başarısının takdiri”. Şirketlerin bakış açısından performans değerlendirme ile yönetimi ele alan metin, çalışanın bakış açısını ele almayarak, bu konuyu arka plana itmektedir. Oldukça doğal olan bu durum, insan kaynakları'nın öncelikli olarak şirketlerin karını göz ettiklerini gösteren bir gösterge olarak ele alınabilir. Özellikle araştırmamızın konusu içinde de yer alan, çalışana işe alma süreci ve çalışma sürecinden sıklıkla bahseden metinde, işten çıkarma ile ilgili her hangi bir önermeye rastlanmamaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirmenin faaliyet alanlarından ve faaliyetlerinden genişçe bahseden metnin önermeleri, performans değerlendirmenin çalışanın verimliliği ve gelişimi gibi çalışma süreci ile ilgili olan kısımda ve çalışana değerlendirmek ve kişiliğini anlamak gibi işe alım sürecinde de önemli olduğu şeklindedir. “Bu nedenlerle, personel yönetiminin birincil fonksiyonları olan işe alma, eğitim/geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin yeni anlayış ve yaklaşımlarla ele alınması gereği doğmuştur. Bunun sonucunda, geliştirilen yeni yöntem, teknik ve programları da içerecek yeni bir kavram olarak insan kaynakları yönetiminin, söz konusu ihtiyacı gayet iyi bir biçimde, gerekli anlam, gelişme ve konunun genişleyen sınırlarını da kapsayarak giderdiğini görmekteyiz” ifadesiyle, işe alma ve çalışma sürecinde, İ.K.Y.'nin şirket ve yöneticilerinin tarafını tutan ve performans gibi psikolojinin kavramları ile kişilik testleri gibi psikolojik yöntemlerini kullanan bir uygulamaya alanına sahip olduğu görülmektedir. Bu uygulamalar çerçevesinde, psikoloji biliminin İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından kendi çıkarları doğrultusunda araçsallaştırdığı söylenebilir.

Haberin devamında Prof. Dr. Cavide Uyargil'in Araştırması'na bir diğer bakışla akademik yaklaşıma ek olarak profesyonel platformdan çeşitli uzman görüşlerine de yer verilmiştir. Bu kişilerden biri Siemens Personel Direktörü Özer Öneren'dir. Öneren, Siemens'in kurumsal olarak performansı üç bacaklı sistematik bir çerçevede değerlendirdiğini; ilk ayağın, kurumsal olarak şirketin ve çalışanlarının ortaya çıkardığı bir sistem olduğu, ikinci ayağın Almanca 'mittarbeit' a geçmek diye tabir edilen kişinin gerçekten ileriye dönük düşüncelerini ve şefinin o yöndeki yorumlarını birleştiren çok hazırlıklı bir görüşme tarzı olan “çok modern bir sistem”,

üçüncü ayağın ise personel yapılarının incelenmesi olduğunu belirtmektedir. Öneren ayrıca tüm bunların altında da komplike gibi görünen ama komplike olmayan, kurumda çalışanların ortaya çıkardığı bir sistematığın ve “hedef belirleme olaylarının yattığının” altını çizmektedir. Yine Almanya'daki 400.000 veya 200.000 Siemens çalışanına uygulanan bir sistem olduğun altını çizen Öneren, “sadece değerlendirmek yeterli olmuyor. Sonuçların da ona bağlı olması veya değerlendirmenin neticeye bağlı olması gerekiyor. Kişi size göre çok başarılıdır. Ama o bölüm kar getirmemiştir. Yani o hedefe tam olarak ulaşılamamıştır. O hedef bacağının da tamamlanmış olması lazım. Ancak karlılık varsa o zaman performansın önemi vardır benim için” diyerek yönetimin performansın yükseltilmesinin ardında yatan bakış açısını net biçimde ifade etmektedir.

Öneren'in ifadeleri Prof. Dr. Cavide Uyargil'in verdiği teorik bilgilerle birlikte değerlendirildiğinde, “profesyonel ağzıyla” son cümlede hedef-sonuç arası ilişkinin oldukça net kurulmuş olması yönünden tutarlıdır. Öte yandan haberde verilen süreçlere dair teori ve pratik birlikte değerlendirildiğinde, sadece değerlendirmenin yeterli olmadığı bunun sonuçları etkilemesi gerekliliği de dikkate alındığında eğitim ya da işten çıkarma seçenekleri ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Kelime Seçimleri: Benchmarking, Ücret, Terfi, İletişim, İş Tatmini, Hedef, Performans.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını arttırmak için İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Cavide Uyargil'in çalışmasına, Koç Üniversitesi öğrencilerinden Şahika Ayhan ve Aysu Acar'ın yaptıkları bir araştırmaya ve çalıştıkları şirketlerde performans değerlendirmeyi uygulayan İnsan Kaynakları uzmanlarının görüşlerine yer vermektedir. Metinde hem akademik uzmanların hem de sektörel uzmanların görüşlerine yer verilerek, kuram ile pratiği birbirine yaklaştıran üslup ile konu ele alınmakta ve bu da konuya yaklaşımın ciddiyeti üzerine okuyucuyu ikna etmektedir. Metinde ele alınan konu olan Performans Değerlendirme ile ilgili etraflıca bir araştırma olan metinde, Performans Değerlendirmenin tarafını tutan bir üslup sergilenmiş, önermeler Şirketlerin açısından bakılarak haklılaştırılmıştır.

- Analiz No: 1997/14.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz 1997

Haberin Yazarı: Tuba İşlek

Başlık: “Edip İlkbahar”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Analitik Yapı, Katılımcı Yönetim, Doğru Çalışan, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Haber Girişi: “Portre sayfamızın bu ayki konuğu turizm sektöründen. Alarko Holding’in ikinci kuşak yöneticilerinden Edip İlkbahar’la gerçekleştirdiğimiz keyifli sohbeti sizlerle paylaşmak istedik. 1960 İstanbul doğumlu olan İlkbahar, lise eğitimini İngiliz Lisesi’nde, üniversite eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladı. 14 yıldır Alarko Holding’te çalışan, 1990 yılına kadar dış ticaretin başında bulunduktan sonra yine Alarko bünyesinde turizm, eğlence ve hizmet sektörüne geçen İlkbahar, hizmet sektöründeki ilk yöneticilik deneyimine Etiler’deki Hillside City Club ile başladı. Daha sonra yazlık Pasha Kuruçeşme’yi kuran ekibin başında bulunan, Edip İlkbahar, halen Alarko Holding Turistik İşletmeler Grup Koordinatörlüğü görevini sürdürüyor. Edip İlkbahar GYİAD, BÜMED ve World Future Society üyesidir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin başarılı bir yönetici ile röportaj olduğunun altını çizerek, öncelikle yöneticinin öz geçmişine yer vermiştir. Bu tanıtım evresinin ardından önce kişiyi tanımaya daha sonra da çalışma ortamını ve çalışma tekniklerini tanımaya yönelik, başarılı yöneticiye sorular sorulmuştur. Son olarak yöneticinin, sektör ile ilgili düşünceleri ve gençlere tavsiyeleri ile ilgili sorular metne son verilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Modern Yönetim Teknikleri X Geleneksel Yönetim Teknikleri

Modern Lider X Geleneksel Yönetici
Mutlu Çalışan X Geleneksel Çalışan
Mutlu Müşteri X Geleneksel Müşteri

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Etken ve bileşik çatılı fiiller genellikle kullanılmış, bunun dışında genellemeler ile gözlemlere sıklıkla yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde önermeler neden sonuç ilişkisi içinde verilmiş ve bu neden sonuç ilişkisi arasındaki tutarlılık genellikle, şirket yöneticilerinin bakış açısına yakın olan ve şirketin karlılığını hedefleyen ana akım politik görüşlerle paralellik göstermektedir. Müşterilerin sadece çalışanlar dışındaki dünyadan ibaret olmadığı görüşüne örnek olarak ve hem çalışan hem de müşteri döngüselliğini sağlayan görüş olarak şirket çeşitli uygulamalar yaptığını açıklamaktadır. “Ayrıca, iç müşteri dediğimiz personelimize büyük bir önem veriyoruz. Onların global olarak iş ortamlarında, hatta özel hayatlarında mutlu olmaları için elimizden geleni yapıyoruz. Onlarla bütünleşiyoruz. Biz her zaman şuna inandık ve ilk önce şunu personelimize anlattık: Mutlu personel müşteriyi mutlu eder, mutlu müşteri şirketi mutlu eder çünkü şirketin amacı kar ve de müşteri mutlu olursa bunun kar açısından ne anlama geldiği belli mutlu şirket de personelin mutlu olmasını sağlayabilir. Buna devamlı bir mutluluk döngüsü diyebiliriz.” Bu düşünce biçimi, çalışma sürecinde psikolojinin araçsal kullanımına direkt olarak işaret etmektedir. Çünkü hiçbir şekilde çıkarları ortak paydada birleşmeyecek olan yöneticiler ile çalışanların, “kar” başlığı altında şirket yöneticilerinin psikolojik süreçleri etkileme girişimleriyle çıkarları ortakmış gibi gösterilmeye çalışılmaktadır. Çalışanların düşünce ve duyguları, şirket çıkarları doğrultusunda etkilenmesi gereken bir nesne konumuna indirgenerek, onların aslında çalışanlar değil aynı zamanda şirket içi işleyişin ve bu işleyiş çerçevesinde “üretilenlerin” birer tüketicisi olması durumu hesaplanmaktadır. Çalışanın mutluluğu nihai bir amaç değil, kar için kullanılan bir araca dönüştürülmüştür. Bu bağlamda, psikoloji biliminin ve yöntemlerinin araçsal kullanımı söz konusudur.

“Ayrıca personele belli aralıklarla aynen müşteriye uyguladığımız gibi anketler gerçekleştiriyoruz. Böylece onlara maddi, manevi tüm konularda memnuniyetlerini

soruyoruz. Sonuçları bir önem sırasına göre diziyor, ilk önce en çok tatmin olmadıkları noktalara konsantre oluyoruz ve mutlaka önlemlerini alıp onların sorunlarına duyarlı olduğumuzu, gerçekten sorunlarını çözmek için bu anketleri yaptığımızı göstermeye çalışıyoruz. Çok kısa sürede sorunlar üzerine eğilerek onların inancını, güvenini kazanıyor ve gerçekten düzeltiyoruz.” Yine “onların sorunlarına duyarlı olduğumuzu göstermeye çalışıyoruz ve güvenlerini kazanıyoruz” cümleleri, psikolojik faktörlerin kullanıldığını ve yukarıda amacı açıkça belirtilen kari sağlamaya yönelik belli bir süreci işaret etmesi yönünden önemlidir. Metindeki önermeler, yöneticilerin bakış açısından ifade edilip savlandığından ve onaylandığından dolayı, neden-sonuç arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır ancak bu tutarlılık yine söylemdeki ideolojiyi gizleyememekte ve çalışmamızın konusu olan üç bilimden psikolojinin teknik bir araç olarak şirket yöneticilerinin ideolojilerinin hizmete sunulduğunu göstermektedir.

Kelime Seçimleri: Proje, duyarlılık, analitik düşünme, lider, vizyon, eğitim, saygı, sevgi, vakti satın almak, kişisel felsefe ile dolu dolu yaşamak.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını arttırmak için röportaj tekniğini kullanarak turizm sektörü perspektifinden Alarko Holding’in ikinci kuşak yöneticilerinden Edip İlkbahar’la görüşmeyi içermektedir. Metin, Edip İlkbahar’ın yönetici olarak seçtiği uygulamaların uzun bir açıklaması ile kendi kişisel yaşamına da aynı kalite felsefesini uyguladığını anlatan cevabını vererek, toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin “gerçek hayatta” da işlerliğini kanıtlayarak, okur ikna edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, yönetici profiline özellikleri irdelenerek, henüz hayat yolunu çizmemiş gençlerin yönetici olma özelliklerine bakarak kendilerine bir yol çizmeleri açısından öğütler verilmiş ve bu sayede etkililik sağlanmıştır.

- Analiz No: 1997/15.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz 1997

Haberin Yazarı: Ala Yalçın

Başlık: “SHL Türkiye Yeniden Yapılanma Projesi”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Sayısal Veri, Uzmanlık Alanı, Kişilik Envanteri, İş Profilleme Sistemi, Kurum Kültürü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Planlama.

Haber Girişi: “İnsan Kaynakları Yönetim danışmanlığı faaliyetlerini sürdüren SHL Türkiye’nin gerçekleştirdiği “Yeniden Yapılanma” projesini Şirket Genel Müdürü Betül Özkarahan Human Resources’a ayrıntılı olarak anlattı. Proje özellikle SHL’nin kendi danışmanlık alanındaki uzmanlığını, diğer konularda uzman olan danışmanlık şirketleriyle birleştirerek, bir konsorsiyum olarak gerçekleştirmesi yönüyle farklı bir örnek oluşturuyor. Saville & Holdsworth Limited Türkiye (SHL Türkiye), 30 SHL International Group Şirketinden biridir ve 1992 yılında Türkiye’de kurulmuştur. Hazırlık süresinin ardından 1993 yılında hizmetlerini Türk iş dünyası’na sunmuştur. SHL Türkiye, aynı zamanda Yönetim Danışmanları Derneği’nin de üyesidir. SHL’nin genel danışmanlık anlayışı ve çalışma tarzı, şirkete özel; kurum hakkında, işin o kurumdaki yapılışı veya yapıma gerekleri ile ilgili kişinin özelinde sahip olduğu yetenek, kişilik özellikleri, yetkinlikler, motivasyon noktaları gibi verileri objektif, yapılandırılmış bir yöntemle toplamak, daha sonra bunlara dayanarak iş, kurum ve insan arasındaki optimum beraberliği yakalayarak verimliliği arttırmaktır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde öncelikli olarak SHL şirketinin tanıtımına yer verilmiş ardından elde ettiği başarılar anlatılmıştır. Bu başarılarda İnsan Kaynakları departmanının etkisinin büyüklüğü vurgulandıktan sonra, bu departmanın uygulamaları anlatılmıştır. Bununla birlikte şirket olarak yürütülen politikadan bahsedilmiş ve bu politikalardan elde edilen sonuçlar ile elde edilmesi beklenen sonuçlardan bahsedilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Yüksek Performans X Düşük Performans

Performansı Arttırılmış Bilgi Akışı X Geleneksel Bilgi Akışı

Nitelikli Eleman X Niteliksiz Eleman

Kurum Kültürü X Geleneksel İş Kültürü

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde söylem olarak şirketin bakış açısına uygun bir söylem seçildiğinden, önermeler de bu yönde sunulduğundan, kendi arasında tutarlılık bulunmaktadır ancak bu tutarlılığın söyleminin irdelenmesi şarttır. “SHL’nin genel danışmanlık anlayışı ve çalışma tarzı, şirkete özel; kurum hakkında, işin o kurumdaki yapılışı veya yapılma gerekleri ile ilgili kişinin özelinde sahip olduğu yetenek, kişilik özellikleri, yetkinlikler, motivasyon noktaları gibi verileri objektif, yapılandırılmış bir yöntemle toplamak, daha sonra bunlara dayanarak iş, kurum ve insan arasındaki optimum beraberliği yakalayıp verimliliği arttırmaktır.” Bu ifadede özellikle “insanlar arası optimum beraberliği yakalayıp verimliliğe ulaşma hedefi”, açıkça Hawthorne Araştırmalarının da temel ilgi odağıdır ve aynı zamanda bu araştırmaların önemini yöneticilerce kavrandığını gösteren sonuçlardan biridir. Bu amaca ulaşmak için gerekli rasyonel elemanın seçiminde yetenek testleri, yetkinlik envanterleri, psikoloji bilimi yardımıyla kişilik envanterleri, motivasyon envanteri kullanıldığını belirtmektedir. Bütün bu yöntemlerin İnsan Kaynakları Departmanı tarafından benimsenmesi, psikolojinin yöntemlerini kullandığına bir kanıtken, bu yöntemleri kendine mal ederek şirket içi uygulamalarda bulunması, psikolojik yöntemlerin, insan kaynaklarının kendi yolunu çizirken araçsal olarak kullanıldığını da göstermektedir. Bu anlamda, şirketin verimliliğini arttırmak gibi hedefi olan insan kaynakları ve bu anlayışla yazılmış olan metnin söylemi, şirketin karını arttırmak üzere kurulduğundan ana akım görüşlerle paralellik göstermektedir.

Kelime Seçimleri: Ön bildirim, konsorsiyum, çözüm ortaklığı, verimlilik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metinde “İnsan Kaynakları Yönetim danışmanlığı faaliyetlerini sürdüren SHL Türkiye’nin gerçekleştirdiği “Yeniden Yapılanma” projesini Şirket Genel Müdürü Betül Özkarahan Human Resources’a ayrıntılı olarak anlatması üzerine kuruludur. Proje özellikle SHL’nin kendi danışmanlık alanındaki uzmanlığını, diğer konularda uzman olan danışmanlık şirketleriyle birleştirerek, bir konsorsiyum olarak gerçekleştirmesi yönüyle farklı bir örnek” olarak sunulmuş ve bu sunum sayesinde inandırıcılığı yakalamıştır. Aynı zamanda metinde,

“Saville & Holdsworth Limited Türkiye (SHL Türkiye), 30 SHL International Group Şirketinden biridir ve 1992 yılında Türkiye’de kurulmuştur. Hazırlık süresinin ardından 1993 yılında hizmetlerini Türk iş dünyası’na sunmuştur. SHL Türkiye, aynı zamanda Yönetim Danışmanları Derneği’nin de üyesidir” gibi ifadelerle başarısı kanıtlanan şirkete ve yöntemlerinden bahsedilen metne duyulacak olan güvenilirlik sağlanmıştır.

- Analiz No: 1997/16.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz 1997

Haberin Yazarı: Ertürk Aras

Başlık: Esnek İş Gücü

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin.

Gönderge Sistemleri: İş Sürelerini Farklılaştırmak, Ödünç İş İlişkisi, Hukuki Düzenlemeler, İş Kanunu, İşçi İçin Hukuki Düzenleme.

Haber Girişi: “İş Hukuku ve Endüstriyel İlişkiler Danışmanı Sanayileşme ile başlayan İş Hukuku’nun bugünkü duruma gelişimi, işçinin daha fazla korunması yönünde olmuştur. Bunun tabii sonucu olarak da, uzun olan çalışma sürelerinin çalışan lehine kısaltılması durumu ortaya çıkmış ve bir tavan ile de işçinin korunması amaçlanmıştır. İş sürelerinin işçiyi koruma amaçlı kısaltılması ve sınırlandırılması özellikle ekonomik buhran dönemlerinde, yeni istihdam imkanları yaratarak işsizliği azaltmak gayesi ile yeni tedbirlerin alınması düşüncesini de beraberinde getirdiğinden, “esneklik” karşımıza yeni bir kavram olarak çıkmıştır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metin, iş hukuku ile ilgili mevcut düzenlemelerden bahsettikten sonra değişen istihdam türlerinin gerekliliğini anlatmaktadır. Bunun ardından bu istihdam türlerine neden ihtiyaç duyulduğuna dair yapılan açıklama ile bu istihdam türlerinin sosyal hayata getireceği faydalardan bahsedilmektedir. Esnekliğin hukuki olarak nasıl ve neden uygulanabileceği üzerine yapılan açıklamalarda bu durumun suiistimal

edilmemesi amacıyla getirilecek yeni düzenlemelerin korunması ve oturtulması anlamında neler yapılması gerektiğine ilişkin öneriler de metinde mevcuttur.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Esnek Maliyet X Sabit Maliyet

Esnek Çalışma Saatleri X Geleneksel Çalışma Saatleri

Esnekliğe Uygun Hukuki Düzenlemeler X Geleneksel Hukuki Düzenlemeler

Geleneksel İstihdam Türleri X Yeni İstihdam Türleri

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Metinde öncelikle sanayi devriminden günümüze iş hukukunun iş yaşamını düzenleyici rolüne dikkat çekilmektedir. “Bunun tabii sonucu olarak da, uzun olan çalışma sürelerinin çalışan lehine kısaltılması durumu ortaya çıkmış ve bir tavan ile de işçinin korunması amaçlanmıştır. İş sürelerinin işçiyi koruma amaçlı kısaltılması ve sınırlandırılması özellikle ekonomik buhran dönemlerinde, yeni istihdam imkânları yaratarak işsizliği azaltmak gayesi ile yeni tedbirlerin alınması düşüncesini de beraberinde getirdiğinden, “esneklik” karşımıza yeni bir kavram olarak çıkmıştır.” Buradaki hukukun makro boyutta gelişmelere bağlılığına vurgu yapılmaktadır. Öte yandan “iş sürelerinin esnekleştirilmesi, değişik çalışma şekilleri ile iş sürelerinin farklılaştırılabileceği ve çalışana göre şekillendirilebileceği esasına dayanmaktadır” cümlesi ise makro hukuki düzenlemelerin mikro düzeyde araçsallığını gündeme getirmektedir. Bu araçsallık 1475 Sayılı İş Kanunu’na yapılan göndermeler ve çeşitli maddelerde değişiklik isteklerinde daha net şekilde görünmektedir.

Haberde esnekliğe ilişkin en temel gerekçe şöyle belirtilmektedir; “Globalleşen dünyamızda, işletmelerin rekabet güçlerini korumak ve artırmak. İşletmeler piyasadaki değişikliklere anında intibak edebilmek için hem iş sürelerine hem de maliyetlere getireceği esneklik ile korunabilecektir.” Metinde, konunun Türk İş Hukuku boyutu ise iş ilişkisinin iki temel ögesi olan çalışma süresi ve ücret üzerinden ele alınmaktadır.

Metinde 1475 Sayılı Kanun’un çalışma sürelerinde esneklik getirmek yerine zaman ve programa bağlı olarak sıkı ve katı düzenlemeler getirdiği belirtilirken işveren

veya yönetim açısından avantajlı olan ve Yasa'nın işveren lehine esnetilmesi anlamına gelen kimi uygulama örnekleri de verilmektedir. “Ülkemizde İş Kanunu'nun 35. Maddesi'nin hükümlerine aykırı düzenlemeler mümkün olamamaktadır. Yani; günlük çalışma üzerinde yapılan çalışmalar karşılığı serbest zaman olarak verilmesi, zorunlu olarak çalışılmayan zamanın ileride telafisi için çalışılması gibi hususlar hukuken mümkün olamamaktadır. Ancak pratikte, işin niteliği ya da çalışanların istekleri üzerine yasaya rağmen bu tür uygulamalar yapılmaktadır.”

Metinde “katı hükümlerine” dikkat çekilen 1475 S. K.'un 35. maddesi şöyledir; “Memleketin genel yararları yahut işin niteliği veya üretimin artırılması gibi sebeplerle kanunda yazılı günlük çalışma süresinin dışında fazla çalışma yapılabilir.

a) *Fazla çalışma süresi günde üç saati geçemez,*

b) Fazla çalışma yapılacak günlerin toplamı bir yılda doksan işgününden fazla olamaz.

c) *Her bir fazla saat çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir.*

ç) 61 inci maddede yazılı sağlık sebeplerine dayanan kısa veya sınırlı süreli işlerde fazla çalışma yapılamaz.

d) Fazla çalışma Bölge Çalışma Müdürlüğü iznine bağlıdır.

e) Fazla saatlerle çalışmak için işçinin muvafakatinin alınması gerekir.

f) Fazla saatlerde çalışmanın ne suretle uygulanacağı çıkarılacak bir tüzükte gösterilir.”

Haberde görüşleri verilen Avukat Ertürk Eras'ın yorumu, derginin hedef kitlesi ve bu bağlamda işveren tarafı dikkate alındığında kanunun özellikle günlük fazla çalışma süresini en çok 3 saatle sınırlayan “a maddesi” ve fazla çalışma ücreti belirleyen “c maddesinden” duyulan genel bir rahatsızlığa işaret etmektedir. Metinde daha sonra gelen “İş kanununda değişiklik gereği” başlığında ise 1475 Sayılı Kanun'da yapılması istenen değişiklikler sıralanmıştır.

Metinde uzmanın “ekonomik ve teknik gelişmelere paralel olarak yapılan uygulamalarla yasal durumun birbiri ile çeliştiği” şeklindeki görüşü, 1475 Sayılı Kanun'da “uygulamalar esas alınarak gerekli değişikliklerin yapılması zorunluluğu”nun

gerekçesini oluşturmaktadır. Metinde görüş bildiren uzmana göre İş Kanunu'nda yapılması gereken değişiklikler şöyledir; “işçinin korunması esas alınarak, İş Kanunu 61/a. f.2 deki Haftalık Çalışma Süresinin işgünlerine eşit ölçüde bölünmesi hükmü, zorlayıcı sebepler nedeniyle çalışılmayan sürenin telafi çalışması yapılabilmesi, ya da tatillerde olduğu gibi telafi çalışması yapılabilmesi, *fazla çalışma yerine, serbest zaman verilmesi*, ara dinlenmeleri (M:64), emzirme izni 2x45 dakika hükmü, *ihbar süreleri bildirim*i, kısmi süreli çalışma veya çağrı üzerine yapılacak çalışmaların yasal düzenlemeye tabi tutulması gibi hususların biran önce yasa değiştirilerek yürürlüğe konulması gerektiği kanısındayım.”

Uzmanın bu yorumu, derginin hedef kitlesi ve bu bağlamda işveren tarafıyla yöneticiler dikkate alındığında Kanunun özellikle c maddesiyle çatışan, fazla çalışma yerine, serbest zaman verilmemesinden duyulan genel bir rahatsızlığa işaret etmektedir. Bu rahatsızlık “Ekonomimizin rekabetçi dış dünyaya açılma hevesleri ve uygulamaları ile teknolojik gelişmeler İş Hukukumuzdaki mevcut yasa maddelerinin değişen ve gelişen şartlara adapte edilmesini adeta şart koşturmaktadır” cümlesinde net olarak görülebilmektedir. Söz konusu rahatsızlığın ve değişim isteğinin 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu'yla giderildiğinin altı ayrıca çizilmelidir.

Ücret (ve eklentileri) ile çalışma süresine dair köklü dönüşümlere işaret eden saptamaların yapıldığı bu çalışmada, çalışma süreci ve feshe dair araçsal kullanımın olanakları/sınırlılıkları ele alınmıştır. Çalışmanın başında belirtildiği şekliyle işçi lehine bir değişimden öte hukukun işveren tarafının “üretim süreci rasyonalitesine” göre değişimi isteğini de açıkça göstermektedir.

Kelime Seçimleri: İşçi, Esnekleşme, Grev, İstihdam, Buhran, Rekabetçi Ekonomi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin Avukat olan Ertürk Aras tarafından yazıldığından, bu kişinin avukat olarak uzmanlığı, yazılanların inandırıcılığını arttırmaktadır. Hukuki düzenlemeler ve yargılardan bahsedilerek, bunların üzerine gelişen sektörler bağlamında esnekliğin ele alınması ve esnekliğin hukuki düzenlemeler ile ilgili öneriler metindeki etkililiği arttırmaktadır. Son olarak metinde bu

uygulamaların devletin öncülüğünde yapılması gerektiğine dair yapılan vurgu, esneklik uygulamaların gerçeğe aktarılabilirliğine dair ikna ediciliği de sağlamaktadır.

- Analiz No: 1997/17.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ağustos 1997

Haberin Yazarı: Ozan Çağım Şive

Başlık: Görüşme Teknikleri

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Kişilik Envanteri, İş Doyumu, Beden Dili, Kendini İfade Edebilmek, Personel Seçimi, İş Görüşmesi, Emik Yaklaşım, Görüşme Teknikleri.

Haber Girişi: “Bu sene üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun olan öğrenciler bir süredir büyük bir telaş içerisinde. Herkes geleceğini belirleyecek yaşamsal bir seçimin eşiğinde bulunuyor ve ardı ardına iş başvuruları yapıyor. Sohbetlerin merkezinde en son girilen görüşmenin kriterleri yer alıyor. Artık yaşamın diğer alanlarında ne olup bittiği hiç önemli değil. Tek sorun gelecek vadeden bir işe merhaba diyebilmek. Human Resources Dergisi olarak “Görüşme Teknikleri” kavramı üzerine bir yazı çalışması sunuyoruz. Danışmanlık Şirketlerine. İnsan Kaynakları yöneticilerine ve gençlere “görüşmelere” nasıl baktıklarını sorduk. Herkesin gerek bireysel gerek kurumsal olarak bakış açılarını yansıtabilecekleri bir platform oluşturduk. Umarız “görüşmeler” kalıcı olur.”

Şematik Çözümleme

Durum: Üniversite’den yeni mezun olmuş ve iş aramakta olanlar için iş görüşmelerinde nelere dikkat etmeleri gerektiğine dair birçok öneri metnin başında verilmiştir. Bunun ardından, Danışma Şirketlerinin yeni mezunlara iş görüşmeleriyle ilgili önerileri anlatılmakta ve bu önerilere ek olarak bu şirketlerin mülakatlar ve yeni mezunlar ile ilgili tespitlerine yer verilmiştir. Bununla birlikte, yeni mezun olup

şirketlerle görüşmelere giden adayların şirketlerden ve mülakatlardan ne beledikleri, kendilerine nasıl davranılmasını istedikleri de yine metinde verilenler arasındadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Gerçekçi Çalışan Adayı X Hedeflerini Belirlememiş Çalışan Adayı

Revize Edilmiş İş Mülakatı X Geleneksel İş Mülakatı

Adayı Tanımaya Yönelik Mülakat X Eleman Seçmeye Yönelik Mülakat

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metnin genelinde etken ve basit yapılu cümleler kullanılmış, üçüncü çoğul şahıs ile birinci tekil şahsa yer verilmiştir. Üçüncü çoğul şahıs genellikle yeni mezunları nitelemek amacıyla danışmanlık şirketlerinin ifadelerinde yer almıştır. Birinci tekil şahıs ise, yeni mezun olmuş ve birçok mülakata katılmış kişilerin kendi deneyimlerini ve düşüncelerini ifade etmesi sırasında sıklıkla kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde ilk olarak Denge Danışmanlık Şirketinden İhsan Aykut'un iş arayan adayların kendilerini yeterince tanımadıklarına yaptığı vurgu şu örnekle yapılmaktadır; "Geçen haftalarda kişisel danışmanlığını yaptığım genç bir arkadaşım iş hayatına bir tekstil fabrikasının planlama bölümünde eleman düzeyinde başladığını, birinci yılını doldurmadan özel bir bankanın MT programına katıldığını, bunu takiben bankada geçirdiği ikinci yılın sonunda artık kariyerini İnsan Kaynakları bölümlerinde gördüğünü söylüyordu. Kayıp olarak geçen yaklaşık 4 yıl; Bu genç arkadaşımız gibi pek çok yeni üniversite mezunu tam olarak ne yönde uzmanlaşacaklarını bilmiyorlar. İş görüşmelerinde "çok sık iş değiştirdikleri" gerekçesiyle kadro dışı kalıyorlar. Kanımca başarılı olmak isteyen bir aday iş görüşmelerinde başarı sağlayabilmek için öncelikle kendini çok iyi tanımalıdır."

Aykut'un işe alım sürecini konu alan bir haberdeki bu vurgusu; işgücü devir hızı yüksek kişilerin işe alımda maruz kaldığı ayrımcılık konusunu gündeme getirmektedir. Uzun süreli çalışacak elemanların seçiminin ise verimlilik maksimizasyonu için yapılacak olan eğitim yatırımlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmek mümkün. Çalışma ekonomisi biliminin araçsal kullanımı, örtülü olarak

ifade edilen “işgücü devir hızı” ve işten ayrılmanın/çıkmanın getireceği “beşeri sermaye” yatırımı kaybında görülmektedir.

Haberde işe alım sürecinde adaylara çeşitli ipuçları da verilmektedir. Örneğin “görüşmecinizle göz göze geldiğiniz andan itibaren hayatınızın en önemli 15 saniyesi başlamış demektir” cümlesi psikolojik bir olgu olan ilk izlenime vurgu yaparken hemen ardından gelen; “bu süre içinde beden dilinizi çok iyi kullanın”, “sağlıklı ve rahat bir göz teması kurun”, “doğal bir şekilde el sıkışın”, “gülümseyin”, “görüşmeye arkadaş, akraba getirmeyin”, “teklif edilirse ikram reddetmeyin” gibi öneriler psikolojik boyutu öne çıkararak adaylara “yardım eder gözüken” bir söylem oluşturmaktadır. Yine, “hiç tecrübeniz yoksa bile staj döneminde kazandığınız deneyimlerle başvurduğunuz pozisyon arasında ilişki kurun” cümlesi deneyimin getirisi olarak verimliliği merkezine alan bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Haberde, iş ilişkisinin temeli olan maaş ve ücret konusunda “maaş ve diğer yardımları hemen ilk görüşmede söz konusu etmeyin. Eğer görüşen veya yetkili sizi bu konuda zorlarsa “şirket ücret politikasına esneklik göstermeye çalışacağınızı” belirtin” ifadeleri ayrıca öne çıkmaktadır. Bu ifadeleri “para her zaman en önemli şey değildir. Şirketin evinize uzak/yakın oluşu, karlılığı, geleceği, bir holdingin alt şirketi olup olmadığı, aile şirketi olması veya kurumsallaşmış bir yapı göstermesi bunların hepsi tek tek önemlidir” cümleleri takip etmektedir. HRDergi’nin hedef kitlesi ve yerine getirmeye çalıştığı işlev göz önüne alındığında son kertede bu ifadelerden çıkan sonuç, adayların şirketin isteklerine rıza göstermesi gerektiğidir.

Prometheus danışmanlık şirketi yöneticisi Ebru Katip Laçınler de dikkatini çeken nokta olarak “yeni mezun adayların ücretler konusunda pek ayaklarının yere basmaması”na işaret etmektedir. Adayların bir işe başvurmadan önce o sektördeki ücretler hakkında bilgi topladığını ve ona göre bir ücret beklentisinin oluştuğunu belirten Laçınler, “hangi üniversiteden veya bölümden mezun olunursa olunsun, firmaların yeni bir eleman işe alınırken iç dengeleri de korumak zorunda olduğunun” kabul edilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Laçınler’in ücrete dair görüşü haberdeki görüş ile birlikte değerlendirildiğinde; iş ilişkisinin en temel ögesi olan ücret üzerinde İ.K.Y.’nin derin baskı stratejisinin “nesnel gerekçeleriyle birlikte kabul edilmesi gereken bir gerçek olarak” henüz işe alım aşamasında başladığı görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Deneyim, Bilgi, İlk İntiba, Aday, Organizasyon, İşletme.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metinde çeşitli danışmanlık bürolarının iş mülakatları ile ilgili verdikleri stratejilerle öneriler, metnin hem inandırıcılığını arttırmakta hem de güvenilirliğini sağlamaktadır. Bununla birlikte danışman şirketlerin uzmanlıkları da yine onların bu konudaki deneyimlerini göstermesi bakımından metnin söylediklerinin okuyucu üzerinde ikna edici bir güce sahip olmasını sağlamaktadır. Metinde yeni mezunların iş mülakatlarında yaşadıkları sorunlara yer verilmiş ve çeşitli önerileri de göz önünde bulundurulmuştur. Bu anlamda, metin hem işvereni hem de adayı ilgilendirmesi bakımından büyük bir kitleye hitap etmekte ve bu kitleyi konuyla ilgili ayrıntılı önerilere yer vererek ikna etmektedir.

- Analiz No: 1997/18.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Eylül 1997

Haberin Yazarı: Ozan Çağım Şive ve Tuba İşlek

Başlık: “Pınar Gıda Grubu, Kendini Yöneten Takımlar Projesi”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Dünya Markası, Kendini Yöneten Takım, İnsan Kaynakları Politikası, Ortak Akıl Oluşumu, Arama Konferansları, Gönüllüler Meclisi, Taylorizm, Verimlilik Artışı, Beceri Artışı.

Haber Girişi: “1975 yılında PINAR SÜT’le tanışan Türkiye, hemen her sene yeni Pınar ürünlerinin doğuşuna tanık oldu. Etten süte, dondurulmuş yiyecekte balığa, yemden besiciliğe kadar entegre bir anlayışla kurumlaşan PINAR, bir dünya markası olma yolundaki çalışmalarına hızla devam ediyor. Pınar Gıda Grubu’na ait, Balkanlar’ın ve Ortadoğu’nun en büyük satış dağıtım şirketi olan YAPAS’ın İnsan Kaynakları ve Eğitim Uzmanı Ilgın Oral; Pınar Et İnsan Kaynakları ve Eğitim şefi Pınar Tümin, Pınar Gıda Grubu’ndaki Kendini Yöneten Takımlar” uygulamaları hakkında dergimize bilgi verdi.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde ilk olarak Pınar Gıda Grubunun tanıtımına ve başarılarına yer verilmiştir. Röportaj tekniği ile yazılmış olan metin, Pınar Gıda Grubu'na ait, Balkanlar'ın ve Ortadoğu'nun en büyük satış dağıtım şirketi olan YAPAS'ın İnsan Kaynakları ve Eğitim Uzmanı Ilgın Oral; Pınar Et İnsan Kaynakları ve Eğitim şefi Pınar Tümin,'in şirketlerindeki yatıkları yenilikleri ve değişimleri dile getirmektedir. Bununla birlikte bu şirketin hedefledikleri ve ulaştıkları hedefleri de yine metinde ifade edilenler arasındadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Sürekli Kendini Geliştiren Çalışan X Geleneksel Çalışan
Hiyerarşisiz Çalışma Grubu X Hiyerarşik Çalışma Grubu
İnisiyatif Kullanan Çalışan X İnisiyatif Kullanmayan Çalışan
Bütünü Gören İş Bölümü X Geleneksel İş Bölümü
Mutlu Çalışan X Geleneksel Çalışan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde kullanılan etken ve bileşik yapılı cümleler, röportaj tekniği ile elde edilen verilerin PINAR Gıda Grubunun İnsan Kaynakları bölümünden yetkili kişiler tarafından ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü dile getirilen eylemlerin eyleyicisi olarak konuşan bu uzmanlar, yapılan eylemlerin bizzat öznesi konumundadır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel vurgusu Pınar Gıda Grubunda uygulanmakta olan “kendini yöneten takımlar –KYT-” çalışmalarının şirkete kazandırdıkları üzerinedir. Kendini yöneten takımların yarattığı kazançlar incelendiğinde, kazanç olarak lanse edilen olguların sadece şirket için geçerli olduğu görülmektedir. “%47 verimlilik artışı, %68 beceri artışı, operatör becerilerine sahip çalışan sayısında %50 artış, makine verimliliklerinde %15 artış, kişi başına düşen üretim miktarında %40 artış, toplam kalite uygulamalarında %45'lik iyileştirme, yıllık izin kullanımında kolaylık, mesai saatleri dışında, üretim sorunlarında yetkili kişilere

danışma talebinde azalma, çapraz fonksiyonlarla oluşturulan koordinasyon toplantıları ile sürekli ürün / hizmet iyileştirme çalışmalarına odaklanma.”

Haberdeki bu istatistikî verilerden sonra kendini yöneten takımlar sayesinde şirketin ve çalışanların kazançları şöyle sıralanmaya devam edilmektedir; “Şu anda İmalat Üniteleri’nde vardiya sorumluları formenlerin işini yapabiliyor, üretim programı ve idari işleri yürütebiliyorlar. Örneğin bir düz işçi, operatörün yaptığı işleri yapabilmeyi öğrendi. Bu, yıllık izin kullanımında bir rahatlamayı beraberinde getirdi, izne çıkış oranı 1 yılda % 41'den % 156 'ya yükseldi. Tüm bunların ötesinde, elemanlarımız bütünü görme toplantıları sayesinde bilinçlendiklerini, yeni beceriler kazandıkları için özgüvenlerinin ve aidiyet duygularının arttığını, işi daha fazla sahiplendiklerini, mesai arkadaşları ile ilişkilerinin geliştiğini, yardımlaşma duygularının güçlendiğini, ürettikleri ürün ve hizmetlerinin kalitesini dış müşteri gözüyle değerlendirebilir hale geldiklerini dile getirmişlerdir.”

Çalışma sürecine dair gelişmelere yer verilen bu haberde kazanç olarak öne çıkarılanlar çalışanlar gözünden değerlendirildiğinde, çalışan ve makine verimliliğiyle beceri artışlarına ek olarak, kişi başına düşen üretimdeki artış dikkat çekmektedir. Toplam kalite uygulamalarının İ.K.Y. ile olan bağı bu tablo ile birlikte düşünüldüğünde istihdam ilişkisinin temeli olan çalışan ücretlerindeki herhangi bir artıştan bahsedilmemesi dikkat çekmektedir. Bu da İ.K.Y. literatüründe temel konulardan biri olan performansa dayalı ücret ödeme ilkesinin doğrudan göz ardı edilmesine bir örnektir. Çalışanların kazanç olarak değerlendirebilecekleri tek unsur, kendi verimlilik artışlarının bir fonksiyonu olan üretim zamanından tasarruftur ki, yıllık izne çıkışlardaki artışın kaynağı da bu tasarruftur.

Kelime Seçimleri: Teknoloji, insan kaynağı gücü, liderlik, takım, katılım, motivasyon, coaching, iş bölümü, aidiyet hissi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Pınar Gıda Grubu’na ait, Balkanlar’ın ve Ortadoğu’nun en büyük satış dağıtım şirketi olan YAPAs’ın İnsan Kaynakları ve Eğitim Uzmanı Ilgın Oral; Pınar Et İnsan Kaynakları ve Eğitim şefi Pınar Tümin ile yapılan görüşmelere yer veren metin, inandırıcılığını Pınar Gıda Grubu’nun yurt içi ve yurt dışı başarılarını dile getirerek ve bunu da yine bu konunun uzmanları olan kişilerin

ifadelerine yer vererek elde etmektedir. Bununla birlikte, şirkette yapılan Batı menşeli uygulamaların Türk değerlerine uygulanması kadar, Batı'yı referans noktası olarak göstermesi de metne ikna edicilik ve etkililik katmaktadır. Yapılan uygulamalara uzun uzun yer verilmesi ise şirketlere ve çalışanlarına bir fikir vermesi nedeniyle önemlidir. Ayrıca, verimli ve mutlu çalışma ortamının "aile" miti ile birleştirilmesi ve yer verilen başarıların istatistikî bilgisi de metine güvenilirlik ve inandırıcılık katan bir diğer unsurdur.

- Analiz No: 1997/19.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 1997

Haberin Yazarı: Ebru Katip Laçınler

Başlık: "Özenli Eleştiri Performansı Arttırır"

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Yıllık Performans Değerlendirme, Sürekli Gelişim, Performans Toplantısı.

Haber Girişi: "Kişileri eleştirmek pozitif yönde ise kolaydır; fakat negatif olduğu zaman çoğu yönetici paylaşmakta zorlanır. Oysaki eleştiri, çalışanların performansını geliştirmede çok önemli bir yer tutar. Farmington Hills, Mich'de bir pazarlama şirketinin İnsan Kaynakları Müdürü olan Bridget Hett "Eğer çalışanlarınızın ihtiyaç duydukları yönlerini belirlemezseniz, onların gelişmesini bekleyemezsiniz. Performansı engelleyen davranış açıkça ortaya konmadığı sürece değişmez" diyor. Ayrıca Hett'in üzerinde durduğu önemli bir nokta da "Belki de çalışanınız neyin yanlış olduğunu veya nasıl düzeltebileceğini bilmiyordur. Teşhis; sonucunda öğrenme, gelişme ve koçluk getirdiği için çok olumlu bir olgudur."

Şematik Çözümleme

Durum: Metin eleştirinin tanımını ile eleştirinin yararları ve zararlarından bahsetmektedir. Bunun ardından yöneticilerin çalışanın performansını olumlu yönde

geliştirmesi için nasıl yapıcı eleştiri yapabileceği ve performansları nasıl değerlendirebileceği üzerine yöneticilere ve patronlara öneriler verilmektedir. Metinde ceza vermektense çalışanın kendisini geliştirmesi için ona fırsatlar verebilmenin yollarını açan öneriler, stratejik davranmak isteyen yöneticilere, yapıcı stratejileri ayrıntılarıyla anlatılmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

İyi İş Performansı X Kötü İş Performansı

Sağlıklı Rekabet Ortamı X Sağlıksız Rekabet Ortamı

Çalışanın Yeterlilikleri X Çalışanın Yetersizlikleri

Problemi Çözmek X Ceza Vermek

Yapıcı Eleştiri X Yıkıcı Eleştiri

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik yapılı cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde “Discipline Without Punishment and the Complete Guide to Performance Appraisals” kitabının yazarı Drick Grote’ye dayanılarak kötü iş performansını çalışanlar ile konuşmanın onları motive ettiği gibi, problem yaratabilecek durumları da azaltacağı öne sürülmektedir. Grote’den alıntılanan şu ifadeler haberin temel önermesini oluşturmaktadır; “insanlar, hiç kimse aksini söylemeye cesaret edemediği için, işleri doğru yaptıklarına inanırlar ve hala niçin terfi etmediklerini anlayamazlar.” Öte yandan çalışanlarla performansları üzerine görüşmeler yapmanın bir diğer boyutu verimsizliğinden dolayı işten çıkarmada gerekçe sağlamasıdır. Grote’ye göre “*bir şirket kötü performansından dolayı bir elemanı işten çıkarmak isteyebilir ama sırf bu konuyla ilgili dokümantasyon eksikliğinden bunu yapamaz.* Ya da şirket şimdiye kadar hiç eleştirmedeği bir elemanı bir anda işten atabilir. Bu ise çalışanda kendini yanlış yargılama gibi sorunlar ortaya çıkarır. Örneğin: 50 yaşımın üzerinde olduğum için, bayan olduğum için, v. b.”

Kötü performanstan dolayı işten çıkarmalarda dokümantasyon eksikliğine yapılan vurgu, 4857 S. İş K.’nun geçerli sebeple işten çıkarma konusunda ispat

yükümlülüğünün işverenin üzerinde olması ile ilgilidir. Performans düşüklüğü nedeniyle geçerli sebeple işten çıkarma, çeviri makalenin HrDergi’de haberleştirildiği yıl olan 1997’de Türkiye’de mevcut olmasa da, 2003 yılı ortasında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu’yla temel bulmuştur. Haber, bireysel iş hukukunun Türkiye’de yaşayacağı dönüşümüne işaret etmesi bakımından da önem taşımaktadır.

Kelime Seçimleri: Eleştiri, Terfi, Geribilgi, Prezantasyon, Beklentiler, Performans, Strateji.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin öncelikli olarak Batılı kaynaklardan çeviri olması nedeniyle, Batı menşeli olan İ.K.Y.’nin merkezine ve merkezin uzmanlığına gönderme yaparak inandırıcılığını sağlamaktadır. Çalışanlara ceza yerine kendini geliştirmesi ve bu gelişimleri özümsemesi için verilecek olan hediye, izin veya konuşmalarla ilgili verilen ayrıntılı bilgiler ile yöntemler metnin etkililiğini ve ikna ediciliğini arttırmaktadır. Ayrıca iyi bir yönetici olmanın gerekenleri hakkında stratejiler örneklerle ayrıntılandırılarak metinde güvenilirlik sağlanmaktadır.

3.2.1.3. 1998 Yılı Analizleri

Analiz No: 1998/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 1998

Haberin Yazarı: Ebru Yıldırım

Başlık: Arçelik A.Ş.

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Kalite Ödülü, Kalite Yönetimi, Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti, Vizyona Doğru Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim Felsefesi, Liderlik Danışmanlığı, Strateji Ortağı.

Haber Girişi: “Arçelik’te yaşanan değişim süreci ve bu süreçte özellikle insan kaynakları bölümü’nün rolünü İnsan Kaynakları Yöneticisi Dr. A. Kemal Tuğcu, İnsan

Kaynakları Sistem Yöneticisi Gökhan Toğrul ve Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi Hasip Kurt Human Resources'a anlattı..."

Şematik Çözümleme

Durum: Metin Arçelik A.Ş.'nin gelişimlerini ve İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yaptıkları atılımları anlatmak üzere İnsan Kaynakları Yöneticisi Dr. A. Kemal Tuğcu, İnsan Kaynakları Sistem Yöneticisi Gökhan Toğrul ve Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi Hasip Kurt ile yapılan röportajdan meydana gelmektedir. Önce Arçelik'in hedefledikleri ve ulaştıkları ile ilgili bilgiler bulunan metin daha sonra Arçelik'in İnsan Kaynaklarına dair yaptığı atılımları ayrıntıları ile anlatmaktadır. Ayrıca geleceğe dönük hedeflerinden bahseden Arçelik'in İnsan Kaynakları uzmanlarının önerileri ise metinde yer alan diğer unsurlardandır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Vizyona doğru yönetim X Geleneksel yönetim

İnsan kaynakları yönetimi X Personel yönetimi

Dünya çalışma normları X Geleneksel çalışma normları

Takım arkadaşı X Geleneksel çalışan

Motive edilmiş verimlilik X Mevcut verimlilik

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır. Bununla birlikte İnsan Kaynakları'nın kendine özgü terminolojisi sıklıkla kullanılmış ve böylece metne daha ciddi ve akademik bir hava kazandırılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde Arçelik A.Ş.'nin İ.K.Y. uygulama örneği, "toplam kalite yönetim felsefesi içinde İnsan Kaynakları Bölümü'nün rolü ve işlevi nedir?" sorusuna verilen yanıtlarla açıklanmaktadır. Şirketin insan kaynakları yöneticisi Dr. A. Kemal Tuğcu'nun bu soruya verdiği yanıt, PY'nden İ.K.Y.'ne dönüşüm sürecine dair bilgiler de içermektedir. Tuğcu'nun ifadeleriyle bu süreç şöyle yaşanmıştır; "İnsan kaynakları bölümümüz son yıllarda ciddi bir değişimi gerçekleştirdi. Bundan üç yıl önce şirketimizde sadece personel ve idari işlerden sorumlu bir endüstriyel ilişkiler departmanı vardı. İnsan kaynakları departmanının

yaşadığı değişimin esas teması; ağırlıklı olarak hizmet sağlayan ve şirket politikalarını izleyerek kontrol eden bir departman durumundan, şirketin üst yönetiminde politika ve stratejilerin belirlenmesinde görev alan, daha sonra da bu politika ve stratejilerin şirket işinde yaygınlaştırılmasında önemli rolü olan bir departman haline gelmesidir.”

Tuğcu’ya göre Arçelik A.Ş. İK biriminin önemli görevlerinden bir tanesi de eskiden de var olan ve insan kaynakları alt süreçleri olarak nitelendirilen işe alma, yerleştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerdir; “Aslında işimiz değişti ama bu değişim sadece daha stratejik düzeydeki ek işlerin mevcut faaliyetlerimize eklenmesini getirdi. Eskiden daha çok memurlardan oluşan bölümde, çalışanlarımızın yanı sıra psikologlardan, iletişim uzmanlarından ve endüstri mühendislerinden oluşan bir kadro oluşturuldu.” Tuğcu’nun burada vurguladığı, psikolog, iletişim uzmanları ve endüstri mühendisleri gibi uzmanlardan oluşturulan İK departmanı kadrosu, yüksek verimliliğin sürekliliğini sağlama ve kar maksimizasyonu ile pazar payını en üst düzeye çıkarma konusunda amaca yönelik oluşturulmuş bir kadroya vurgu yapması nedeniyle önemlidir.

Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi Hasip Kurt ise sorumlusu olduğu görevler arasında insan kaynakları yönetiminin bir alt süreci olarak sayabilecek olan ve işlerin hukuki boyutunu gözeterek endüstriyel ilişkileri öne çıkarmaktadır. Kurt’a göre “Endüstriyel ilişkilerin amacı çalışanla çalıştıran arasına girip, iş barışını korumak ve dünya çalışma normlarına uygunluğu sağlamaktır.” Bu çerçevede Kurt, iş barışının korunmasını amaçlayan Anayasadan başlayarak çalışma hayatına yön veren 506 sayılı Sosyal Sigortalar Yasası, 1475 sayılı İş Yasası, 2821 Sayılı Sendika ve 2822 Sayılı Toplu Sözleşme Yasalarına uygun hareket etmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Hasip Kurt tarafından bir alt süreç olarak belirtilen “hukuki boyut”, hukuk biliminin özelde de iş hukukunun şirket çıkarları için araçsal kullanımına doğrudan vurgu yapmaktadır. Ayrıca Tuğcu’nun “İK departmanınca yapılmaya devam edilen işler” olarak nitelediği “işe alma, yerleştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme” gibi faaliyetlerin icrasında da hukukun sürece dahil olduğu düşünülürse söz konusu araçsallığın işlevi daha net anlaşılacaktır.

Haberin genelinde hakim olan iş barışını koruma konusunda hem hukuk hem de endüstriyel ilişkilere görev verilmektedir. Zira iş barışı sağlanamadığı takdirde, rekabette sağladığı avantajın üstünde sıklıkla durulan T.K.Y. v.b. uygulamalarda zorluklarla karşılaşılacaktır. Bu çerçevede yöneticilerin haberde belirttikleri uzman görüşleri şirket çıkarı açısından birbirlerini tamamlamakla birlikte içsel tutarlılık da göstermektedir. Haberde ayrıca işe alım sürecinde hukuk, çalışma sürecinde ise hukuk ve psikoloji bilimlerinin yüksek verimlilik ve kar maksimizasyonu için araçsal kullanımı öne çıkmaktadır.

Kelime Seçimleri: Yönetim felsefesi, iş mükemmelliği, ciro, müşteri, iş barışı, liderlik, iletişim, verimlilik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Arçelik firmasının İnsan Kaynakları Yöneticisi Dr. A. Kemal Tuğcu, İnsan Kaynakları Sistem Yöneticisi Gökhan Toğrul ve Endüstriyel İlişkiler Yöneticisi Hasip Kurt ile yapılan röportajın bulunduğu metinde, uzmanların görüşlerine deneyimlerine yer verilerek inandırıcılık elde edilmiştir. Metinde Arçelik'in kazandığı başarılar ile büyük hedefleri de organizasyonun büyüklüğünü kanıtlaması bakımından ikna ediciliği sağlamaktadır. Bununla birlikte metinde, ayrıntılarına yer verilen İnsan Kaynakları Yönetimini elde ettiği başarıların istatistiki sonuçları ve yorumları etkililiği ve güvenilirliği sağlamaktadır.

- Analiz No: 1998/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 1998

Haberin Yazarı: Figen Tahiroğlu

Başlık: Soykan Marketler Zinciri Değişim Projesi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin, Slogan "İnsanıyla elele".

Gönderge Sistemleri: Profesyonelleşme, Kurumsallaşma, Mağaza İşletim Prosedürü, Bütçeleme Sistemi, Dahili Denetim, Sürekli Eğitim .

Haber Girişi: " "Dış müşterilerini olduğu kadar, iç müşterilerini de memnun ederek daha büyük değil, daha iyi yönetilen bir Soykan olmak.

İnsanıyla elele... “Soykan Marketler Zinciri’nde Arthur Andersen’in danışmanlığında gerçekleştiren Değişim Projesi için Soykan’ı Ankara’da ziyaret ettik. Projenin başarıya ulaşmasında rolü geçen Üst Yönetim, İnsan Kaynakları Bölümü, Mağaza Müdürleri, Dahili Denetim ve Operasyonel Raporlama bölümü ve Arthur Andersen proje ekibinden değişim yolculuğunu dinledik.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haber öncelikle Soykan Marketler Zinciri’nin değişimi ile ilgili olarak önce tanıtıma yer vermiş ardından bu marketlerin hedeflerini dile getirmiştir. Daha sonra bu hedeflerin gerçekleştirme sürecinde yapılan uygulamalar ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Doğal sınırlarını aşmış olan bu aile şirketinin kurumsallaşma yolunda attığı adımların İnsan Kaynakları ile ilgili değişim ve gelişimleri ile bu konudaki beklentileri tüm ayrıntılarıyla metinde yer almıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Düşük İş Gücü Devir Hızı X Yüksek İş Gücü Devir Hızı

Performansa Göre Ücret Sistemi X Geleneksel Maaş Sistemi

Dahili Denetim X Harici Denetim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmakla birlikte, uzmanların konu ile ilgili görüşlerine ve röportajlarına yer verildiği için sıklıkla İnsan Kaynakları Yönetimi’ne özgü terminoloji kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde Soykan Marketler Zinciri’nde Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi’nden alınan yardımla gerçekleştirilen değişim projesiyle köklü bir değişiklik yaratıldığı anlatılmaktadır. Köklü değişikliklerin çalışanlar üzerinde yarattığı etki şöyle belirtilmektedir; “Köklü değişiklik birçok kişinin işten ayrılmasına neden oldu. Biz proje öncesinde profesyonel bir yönetim olarak yoktuk, patron olarak vardık. Ama değişimi, kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi çok istiyorduk. Eski elemanlarımızı değişime hazırlamak için kurs düzenlemeye karar verdik. Kurslara katılacak 75 kişi tespit ettik, alacakları eğitimin hem kendileri hem de şirket için gerekli olduğunu ve böyle bir projeye başlayabilecek büyüklüğe onların

sayesinde geldiğimizi anlatmaya çalıştık. Bu arada en az lise mezunu ve üniversite mezunu elemanları da almaya başladık. Fakat çok büyük güçlüklerle karşılaştık. Eski personelin yeniliğe karşı tavrı ortaya çıkıyordu. Yeni başlayanlarla tecrübelerini paylaşmadılar. Bu 75 kişiden sonuçta 15 kişi kaldı ve diğerlerine tazminatlarını verdik, ayrıldılar. Şirkette kalanlar değişime tam olarak uyum gösterdiler ve yeni ekiple kaynaştılar.”

“İnsanıyla elele” sloganıyla başlayan haberde şirket yöneticilerince, işe alımda “takım arkadaşı seçme”, kariyer v.b. ifadeler kullanılırken; işten ayrılma söz konusu olduğunda “tazminatlarını verdik, ayrıldılar” gibi ifadeler kullanılmaktadır. Tazminatı içeren ifade, iş ilişkisinin aslında işe alımdan itibaren gündeminde olan ancak söylemde psikoteknik testlerle yeterlilik testleri kadar göz önünde olmayan hukuki boyutunun iş ilişkisinin “artık gizlenemeyen bir anına denk gelmesi” yönüyle önemli olduğu kadar, bu ilişkinin aslında tüm literatürde görülebileceği gibi iki tarafın da birbirleri için eşit değer taşıdığı iddiasının da geçersizliğini göstermektedir. Zira şirket, yıllarca bünyesinde çalıştırdığı nitelikli ve deneyimli elemanları “değişime uyumsuzluk” sebebiyle ve ekstra bir durum gibi belirtilme ihtiyacı duyulan “tazminatlarını da vererek” düşünmeden işten çıkarabilmiştir. Bu ifadeler hukukun şirket açısından araçsal kullanımına işaret etmesi yönüyle önemlidir.

Çalışanların tepkisini çeken değişim süreci, iş ilişkisinin en temel unsuru olan ücret üzerinden incelendiğinde tepkilerin nedeni anlaşılabilir. Ömer Soykan’ın ifadeleriyle; “Bir maaş sistemimiz oldu. Önceden elemanın bir anlık başarısına ve başarısızlığına göre değerlendirme yapıyor ve bunu ücretine yansıtıyorduk. Dolayısıyla çok büyük bir dengesizlik oluşuyordu. Kıdemli personel ile yeni gelen eleman arasında çok büyük maaş farklılıkları vardı. Kıdemliler daha yüksek ücret alıyordu. Biz maaş sistemimizi kıdem üzerine kurmadık. Kıdeme çok az bir yüzde verdik. Bunu geçiş döneminde eski personelimizi küstürmemek için yaptık. Daha ileride bunu da ortadan kaldırmayı planlıyoruz. Bugün eğitim düzeyi, askerlik durumu, performans, kişinin yaptığı iş ve pozisyonunu önemli kriterler olarak gören maaş sistemimiz mevcut.” Soykan’ın bu ifadeleri yukarıda değinilen, “değişime karşı tepki ve isteksizlik eylemlerinin” ortaya çıkışının nedeni olarak görülebilir. Zira kıdem sisteminden gelen

bir kazanıma sahip olan çalışanların bu hakları, yeni sistemle birlikte ellerinden alınmak istenmektedir.

İK müdürü de dâhil olmak üzere, mağaza müdürlerinin konuyla ilgili geçmiş tecrübelerinin olmamasının artıları ve eksileriyle birlikte geldikleri için değişime ayak uydurmaları çok zor olduğundan bilinçli bir tercih olduğu özellikle belirtilen haberde “Soykan Şirket Kültürü” oluşturulma amacı açıkça belirtilmektedir. Ömer Soykan ise bu değişimin getirileri olarak iyi bir takım ruhunun yanı sıra önceki duruma nazaran ekibin şirkete karşı güven duygusu oluşmasına dikkat çekmektedir. Ömer Soykan’ın kurs için seçilen 75 kişilik eski eleman grubunun 60’ının kovulduğu bir süreci şirkete güven duygusunun gelişimiyle tanımlaması haberdeki önermeler arası bir tutarsızlıktır. Çünkü asıl belirtilmesi gereken, kovulmayan, yani şirkette kalan nispeten homojen grup içinde iyi bir takım ruhu oluştuğudur.

Kelime Seçimleri: İş Hacmi, Takım Ruhu, Şirkete İnanç, Güven, Oryantasyon, Kalite, Aile Şirketi

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metinde Soykan Marketler Zinciri’nin üst düzey yöneticilerinin görüşleri, Yönetim Danışmanlığı yapan Arthur Andersen şirketinden bir uzmanın görüşleri ve değişim uygulamasının gerçekleştirildiği pilot mağazaların müdürlerinin görüşlerine yer verilerek inandırıcılık sağlanmaktadır. Değişim projelerinin stratejileri gerekli terminolojiyle birlikte verilerek güvenilirlik ve etkililik sağlanmış, marketler zincirinin başarısı ve gelecek hedefleri vurgulanarak, stratejilerin ve önerilerin doğruluğu konusunda ikna edicilik elde edilmiştir.

- Analiz No: 1998/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Şubat 1998

Haberin Yazarı: Prof. Dr. Nursel Telman

Başlık: “Endüstri Psikolojisinde İnsan Kaynaklarının Yeri”

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İnsan Kaynağı, Endüstri Psikolojisi, Şirket Kültürü, İş Psikolojisi, İnsan Mühendisleri, Meslek Öğrenimi Metodları.

Haber Girişi: “İnsanın kaynak olarak ön plana çıkmasından bu yana psikoloji, endüstriye dev adımlarla girmiştir. Bu gün her ne kadar işletmelerde eski personel departmanlarının ismi “İnsan Kaynakları Departmanı” olarak değiştirilmiş ve içeriğinde pek bir değişim olmadan çalışmalarını devam ettiriyorlarsa da görülüyor ki, üst yönetimdekiler gerekliliklerin ne olması konusunda doğru cümleleri söylemeye başlamışlardır. Zira 1986’larda yönetim kadrolarına verdiğim seminerlerde işe göre eleman seçimi, vasıfları uygun insanın uygun yerde çalıştırılması halinde ancak işin hızlı ve kaliteli yapılmasını mümkün olur gibi sözlere yöneticiler ciddi bakmıyorlardı. Doksanlı yıllara geldiğimiz zaman, işletmelerin batı dünyası ile her düzlemde rekabet etmek zorunda kalması, yöneticilerin çeşitli uygulama alanlarının yardımını aramaya başlaması, yıllarca uygulamalarında doyuma ulaşmış, pazar arayışı içinde olan gelişmiş ülkelerin dikkatini çekmiş ve böylece Türkiye onlar için iyi bir pazar oluşturmuştur. Bugün sayıları oldukça yüksek olan bu temsilciliklerin yanı sıra kurulmuş olan yerli danışmanlık şirketleri, işletmelerde insan kaynaklarını kurma gibi bir işin pazarlamasını yapmaktadırlar.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde öncelikli olarak İnsan Kaynakları’nın Psikoloji bilimiyle olan ilgisinin önemli bir boyutta olduğu tartışılmıştır. Ardından bu bilimin İnsan Kaynakları Departmanları’na nasıl faydalı olacağı, yazarın deneyimleri üzerinden anlatılmaktadır. Bu deneyimler özellikle yabancı menşeli kaynaklardan yapılan alıntılarla desteklenmektedir. Ardından yazarın alanın uzmanı olarak, mevcut İnsan Kaynakları Departmanları’na ve kurulacak olan departmanlara tavsiyeleri, doğru işe alım, takım çalışması, performans değerlendirme, kariyer planlama gibi konuları içermektedir. Bu alanlarda doğru uygulamaların ve testlerin genel içerikleri ise bir liste şeklinde verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

İnsan Kaynakları Departmanı X Personel Departmanı

Şirket Kültürü X Geleneksel Çalışma Kültürü

Şirkette Yetiştirilen Eleman X Yetişmiş Eleman

Doğru ve İlgili Kişilik Testi X Yanlış ve İlgisiz Kişilik Testi

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin metnini oluşturan bilimsel makalenin temel argümanı, insanın “çeşitli kültürlerin ürünü olan bir kaynak olduğu” önkabülünden hareketle pratikte şirket yönetiminin ya da İK departmanının teorik olarak ise yönetim biliminin sınırlarına sokulması için gerekli bilimsel donanımın özellikle “endüstri psikolojisi” bilimi ile sağlanabileceğidir. Aşağıdaki alıntıyı Loren Baritz’in Hawthorne Araştırmaları örneği üzerinden açıklamış olduğu yönetim ve psikoloji ilişkisini İ.K.Y. örneği çerçevesinde araçsallaştırmaya doğrudan bir atıf olarak değerlendirmek mümkündür;

“Burada aile kültürü, sokak kültürü, okulların verdiği kültür, arkadaşlık ilişkilerinin oluşturduğu kültür, sosyal ilişkiler kültürü ve iş kültürü olmak üzere birçok değişik kültürler içinde olgunlaşan insanın gelişmişliğine damgasını vurmuş olan oluşumları kastediyoruz. Böylece, her bir bireyin birbirinden farklı bir kültüre yani yazılıma sahip olduğu gerçeğinin altını çiziyoruz. Bu farklılıkla bir araya gelen bireylerin bir şirket çatısı altında şirket kültürünü oluştururken, her birisi, var olan şirket kültürü, hedefler, imkanlar ve ümitlerden farklı farklı etkilenmiş olurlar. Çok zaman buna bağlı olarak, şirket kültürünün de profili değişir. Bu, dinamik bir süreçtir. Böylece farklılıkları içeren bireylerin oluşturduğu kaynağın da çok boyutlu olması söz konusudur. Bu boyutlara tek tek bakmak bütünün kavranmasını engeller. Bu sebeple, insanı ilgilendiren bu boyutların bütününe ait bilgileri içeren *Endüstri Psikolojisi donanımına sahip olma, bu kavrayışın daha etkin olmasını mümkün kılacaktır.*”

Bilimlerin şirket yönetimi özellikle de İK departmanlarınca araçsal kullanımına dair bir başka örneği oluşturan aşağıdaki alıntı ise, bu durumu her farklı boyutun uzmanına ihtiyaç duyulan “multi disiplinler bir olay” olarak açıklamaktadır;

“İkinci boyut, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde görev alacakların hangi formasyona sahip olacakları konusudur. İnsanın bir kaynak olarak ele alınması *multi disiplinler* bir olaydır. Bu noktadan hareket ederek, İnsan Kaynakları yönetimi, çeşitli

boyutta işlerin yapılmasını yönetmekle görevli olacağına göre *her boyutun uzmanına* ihtiyaç duyacaktır. Örneğin, yönetimin bir eğitim boyutu vardır, şu halde eğitim uzmanlarına, planlama boyutu için endüstri mühendisleri ve planlamacılara, *iş psikolojisi, personel seçme ve yerleştirme, işçi sağlığı ve koruyucu hekimlik gibi konular için endüstri psikoloğuna, yönetimin genel işlevleri için işletme formasyonu almış kişilere, bunların dışında halkla ilişkiler, endüstriyel ilişkiler gibi alanların uzmanlarının bir departman çatısı altında bir bütün olarak çalışması gerektiğini görüyoruz.* Bunların altını çizerken, belki de yarım başka bir ihtiyaç ve başka bir uzmanlık alanının da devreye girebileceğinin bilincindeyiz. Bu kavram ve buna göre yapılacak organizasyonun da bir yaşam süreci olduğunu da göz ardı edemeyiz.”

Yukarıdaki alıntıda pek çok disiplinin adı geçmekle birlikte bizim çalışmamızın sınırlarına giren; yönetimin işçilerle arasındaki hukuki sürecin gerekliliklerini de yerine getiren endüstri ilişkileri uzmanı, endüstri psikoloğu, eğitim uzmanı ve personel seçme ve yerleştirme uzmanına duyulan ihtiyaç, sayılan bilimlerin şirket çıkarları doğrultusunda ve insan faktörü üzerinde araçsal kullanımını göstermektedir. Dikkat edilirse, İ.K.Y. ile sayılan bilimler arasındaki bilgi alışverişinin tek yönlülüğü de ne teorisi ne de özgünlüğü olmayan, mükerrer bilgiler yığını halindeki İ.K.Y.'nin bir akademik disiplin olmadığı için yukarıda sayılan disiplinlerin oluşturduğu alt yapıyla sağlanan bu durum, “multi disiplinler” gösterilmektedir.

Psikoloji biliminin İK departmanınca araçsal kullanımı için gerekenin, “alan bilgilerini” maksimum verimlilik, maksimum kar ve minimum maliyet hedeflerine yönelik kullanacak özne olan psikologların salt bu bilgilerle değil, iş yaşamına dair bilgi, beceri ve deneyimlerle de donanmış olmaları gerekliliği haberde öne çıkan bir diğer önermedir. “İnsan Kaynakları’nda çalışacak olan psikologun, insanı zorlayan faktörlerin tespiti, işin insanı zorlamayacak şekilde düzenlenmesi, *insanın vasıflarına uygun bir işe alınması ve uygun yere yerleştirilmesi ve hatta gerekirse, koşulların değişmesi halinde etkilenen bireye destek terapinin verilmesi, iyi iletişimin kurulması ile şirket kültürünün oluşturulması ve iş tatmininin sağlanması konularındaki katkıları önemlidir.* Nasıl kaynağı kimyasal madde olan bir işletmenin yönetiminde kimya mühendislerine, makineler konusunda makine mühendislerine ihtiyaç varsa, kaynağın insan olması halinde de insan mühendislerine (*Human Engineer*) ihtiyaç vardır. Hiç

şüphe yok ki bu psikologların, iş hayatının yoğun bilgileri ile de donanmış olmaları zorunludur. Sadece psikoloji bilgileri yeterli olamaz.”

Bu alıntılar işe alım ve çalışma süreçlerinde psikoloji biliminin araçsallığını vermesi yönüyle önemli olduğu kadar, Wolfgang Sachs’ın insanın tıpkı diğer üretim faktörleri gibi işlenecek, sayılacak ve işi bittikten sonra atılacak bir kaynağa indirildiği tezini de desteklemesi yönüyle önemlidir.

Haberde psikoloji biliminin İK ile ilişkisinde üzerinde özellikle durulan bir diğer konu işe alım sürecidir. Bu sürecin en önemli hedefinin “iş ile aday arasındaki uygunluğu aramak”^{*} olduğu belirtilen haberde, yetenekleri işe uygun olmayan elemanın hem işle ilgili hem kendi sağlığı ile ilgili problemler yaratacağı ve bu problemlerin günümüzdeki işletmelere oldukça pahalıya mal olabileceğinin altı çizilmektedir. Şirketlerin karşı karşıya kalabilecekleri problemlere; “işin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemanlarla *kaliteyi yakalamak mümkün olmadığı*, işin gerektirdiği yeteneği olmayan elemanın *istenilen hıza ulaşamayacağı dolayısıyla hedefleri yakalayamayacağı*, yeteneği uygun olmayan elemana verilecek eğitimde değişikliği sağlamak için daha çok zamana ihtiyaç olduğu ve hatta çok zaman istenilen seviyeye ulaşmasının mümkün olmayabileceği, yeteneği uygun olmayan kişilerin *daha uzun zaman eğitim ve deneyime ihtiyaç gösterecekleri*, iş yaparken zorlanacakları ve bu zorlanmanın onları *iş tatminsizliği ve yabancılaşma yaşamalarına neden olacağı*, yine zorlanmalar sebebiyle kişisel motivasyonun düşeceği stres ve dolayısıyla psikosomatik hastalıklara daha çok yakalanacakları ve böylece *tedavi ve işgücü kaybı ile işletmeye çok daha pahalıya mal olacakları*, daha çok *iş kazasına sebep olacakları*” örnek verilmektedir.

Yukarıdaki önermeler şirket açısından bakıldığında sonuçlar arası zincirleme bir ilişki ve mantıksal bir tutarlılık görülebilirken, sıralanan problemler içinde tıpkı iş kazalarında olduğu gibi yabancılaşmanın da insanların işe uyumsuzluğundan kaynaklanmakta olduğu görüşünün verilmesi bizce ücretli iş ilişkisinin mevcut olduğu bir işyerinin bir çıktısı olarak değerlendirilebilecek bir durum olan yabancılaşma için hatalıdır. Öte yandan insana değer verdiğini iddia eden yeni ve gelişkin bir yönetim

^{*} Bu açıklamalar Boyan Jovanovic’in “uygun eşleşme teorisi” ile örtüşmektedir.

sistemi olduğu iddia edilen İ.K.Y.’nin psikoloji ile ilişkisinin işe alım sürecindeki çıktıları dikkate alındığında, verimlilik, eğitimin geri dönüşü ve hızlı çalışma da dahil olmak üzere genel olarak hız, motivasyon, iş tatmini ve beşeri sermaye olgusu çerçevesinde değerlendirebileceğimiz “şirket için kalıcı bir yatırım haline gelmesi”nin öne çıkarılması bu haberde psikolojinin araçsal kullanımından beklenen şirket maddi çıkarını göstermesi açısından önemlidir.

Kelime Seçimleri: Eğitim, Deneyim, Uzmanlık, Değişim, Gençleşerek Yaşlanmak.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin Prof. Dr. Nursel Telman tarafından yazılmış olup, birçok kaynaktan faydalanılarak önermeler akademik yönden desteklenmiştir. Hem yazarın ünvanı ve alandaki uygulamaları hem de referans gösterdiği kaynaklar sayesinde metindeki önermelerin inandırıcılığı sağlanmaktadır. Bununla birlikte özellikle Telman’ın alandaki uygulamalara yönelik önerilerini bir liste halinde sunması ve işverenler ile İnsan Kaynakları Departmanı’na yapılması gerekenlerle ilgili ayrıntılı bilgi vermesi, metnin etkililiğini arttırmaktadır. Telman’ın alandaki deneyimi ise sözlerine ve metindeki bağlamlarına güvenilirlik katan bir diğer unsurdur.

- Analiz No: 1998/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan-Mayıs-Haziran 1998

Haberin Yazarı: (Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Şubat 1998, Yayın No: 174)

Başlık: İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Özelleştirme, Küreselleşme, İş Gücü Verimliliği, Verimliliğe Dayalı Ücret, Rant Gelirleri, Kayıt Dışı Ekonomi.

Haber Girişi: “İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi 1997 Yılı Sonuçları” Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan ve ekonomiye yön verme gücü bulunan özel sektör işletmelerine ilişkin önemli bilgiler içeriyor. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (T.İ.S.K.), işyerlerinde ve işkollarında yaşanan ekonomik, sosyal, siyasi ve rekabet gücüyle ilişkili sorunların tespiti amacıyla yapılan “İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi”nin ikincisini gerçekleştirmiştir. Ankete T.İ.S.K.’e üye 122 işletme katılmıştır. Ankete dahil olan firmalar, kendi sektörlerinde belirleyicilik niteliğine sahip, büyük işletmelerdir. Anket kapsamındaki 122 işletmeden 54’ü, yaklaşık %50’si Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alıyor. İşletmelerden alınan bilgi ve veriler, 1997 yılının ilk 9 ayına aittir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde önce “İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi 1997 Yılı Sonuçları” ibaresiyle birlikte söz konusu anketin “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu arasında yer alan ve ekonomiye yön verme gücü bulunan özel sektör işletmelerine ilişkin önemli bilgiler” içerdiği belirtilmektedir. Daha sonra kimi istatistikî veriler verilmiş ve işverenlerin beklentileri sıralanmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Çalışma Yaşamında Esneklik X Çalışma Yaşamında Katılık

Yüksek İşgücü Verimliliği X Düşük İşgücü Verimliliği

Verimliliğe Dayalı Ücret X Normal Ücret

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle basit yapılu cümleler ve net istekler belirten kısa cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Önermelerde kar maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu hedefine uygun olarak, hem makro hem de mikro düzeyde değişikliklere gidilmesi gerekliliğine vurgu yapılarak ücret ve verimlilik üzerine yoğunlaşmıştır. “Ücret üzerindeki vergi, sigorta, fon gibi yükler azaltılarak, işgücü maliyeti düşürülmeli, net ücret artırılmalı ve istihdam teşvik edilmelidir”, “kalkınmada öncelikli yörelerde asgari ücret vergi dışı bırakılmalıdır”, “işgücü verimliliği

artırılmalıdır”, “ücret sistemi, verimliliğe dayalı olmalıdır”, “yan ödemeler ücrette birleştirilmelidir”, “kalite ve verimlilik konuları çalışma düzeni içinde ön planda tutulmalıdır” “eğitime büyük önem verilmelidir” gibi cümleler buna örnek verilebilir.

Yine aynı hedeflere ulaşmada engel oluşturduğu imasıyla, “çalışma hayatında esnekliği sağlayacak mevzuat düzenlemelerine gidilmesi gerekliliği” iş hukukunun makro düzeyde araçsallığına işaret eden başka bir eğilimdir. Verimlilik ve maliyet ekseninde getirilen bir diğer öneri olan “sakat ve eski hükümlü çalıştırma gibi zorunlu istihdam uygulamaları gözden geçirilmesi” ise bir önceki öneriyi tamamlamaktadır. İ.K.Y. yazınının Hawthorne Araştırmalarından bu yana üzerine eğildiği konu olan “çalışma barışının korunmasına özen gösterilmesi” bir anlamda halen devam etmekte olan sorunun çözümsüzlüğüne de vurgu yapması açısından önemlidir.

Kelime Seçimleri: Ekonomik ve sosyal nitelikli sorunlar, rekabet gücü, verimlilik, enflasyon, reel kur, teknoloji, sakat ve yükümlü, tasarruf, kalite.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu’nun İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi’nin 1997 yılı sonuçlarını içeren metinde, istatistiki sonuçlar metindeki inandırıcılığı sağlamaktadır. Metindeki istatistiki sonuçların uygulamaya dair verdiği ipuçları işyeri ve işkollarının siyasi, sosyolojik, iktisadi ve rekabet gücü durumlarına göre niteliksel bir şekilde yorumlanarak metine güvenilirlik sağlanmaktadır. Bununla beraber, İşkollarının beklentileri ile ilgili yapılan değerlendirme, işkollarının değişim yönünü veya değişime duyduğu ihtiyaçları belirlediği için de bir uyarıcı olduğundan, metinde etkililik sağlanmaktadır.

3.2.1.4. 1999 Yılı Analizleri

-Analiz No: 1999/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz-Ağustos 1999

Haberin Yazarı: Dr. Zeynep Aslan Kuşluyan

Başlık: Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: Öneri sistemi, yetki devri, örgütsel iletişim sistemi, iş zenginleştirme.

Haber Girişi: “Örgütsel davranışta motivasyon çok önemli bir olgudur. Algılama, kişilik, tutum ve öğrenmenin yanısıra motivasyonda davranışa neden olan, etkileyen faktörlerden biridir. Bu nedenle bu çalışmada bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen ya da yönlendiren motivasyon konusu; kavramın tanımlanması, örgütler açısından önemi ve işgöreni motive etmede kullanılan belli başlı motivasyon araçları ele alınarak incelenecektir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Habere konu olan metin akademik bir makaledir. Makalede öncelikle pek çok alanın kesişme noktasındaki bir olgu olan motivasyonun tanımı yapılmakta ve motivasyonun önemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra şirketlerde kullanılan ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları hakkında bilgi verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Yüksek motivasyon X Düşük motivasyon

Şirket ile işçi arası çıkar/amaç birliği X Şirket/işverenle işçi arası çıkar çelişkisi

Çalışanların karara katılımı X Karar mercii olarak yönetim

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde basit ve bileşik zamanlı cümleler bir arada kullanılmıştır. Ayrıca metinde kurulan cümlelerin tanımlama ve bilgi verme yönünün öne çıkmasının sebebi akademik bir dilin ve kavramsal çerçevenin kullanımı olduğu kadar HRDergi okuyucularına motivasyon hakkında ihtiyaç duyabilecekleri temel teorik donanımı sağlamaktır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Motivasyonu “işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamak” olarak tanımlayan haberin temel önermesi, motivasyonun bir süreç olduğundan hareketle yöneticinin çalışan ihtiyaçlarını bilmesi, çalışan davranışlarını analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekliliğidir. Bu bağlamda haberde motivasyonel araçlar ekonomik ve

psikososyal araçlar öne çıkarılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki işsiz sayısının yüksek oluşunun iş ilişkisinin en temel ögesi olan ücreti önemli bir motivasyon kaynağı haline getirmesine dikkat çekilen haberde, ücret artışı “işteki başarının onaylanması” ve “diğer insanlarla ilişkiden ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak İ.K.Y. sistemi genelinde de olduğu gibi haberde motivasyonda yapılan asıl vurgu ücret artırımında değil, başarı ile ilişkilendirilen ödüller, kara katılma ve takdir etme, sosyal uğraşlar, psikolojik güvence sağlama gibi psikoteknik yönü öne çıkan çeşitli uygulamalardır. Örneğin, takdir ve eleştiri konusu hem İ.K.Y. literatüründe hem de haberde psikolojik yönü ağır basan bir motivasyon aracıdır. İnsan algısına dair yöneticilere getirilen zamanlamaya ilişkin şu öneri psikolojinin “algı” konusundaki bilimsel altyapısını kullanması itibariyle önemlidir; “Birçok insan, eleştiriye yumuşatmak için övgüyü kullanabileceğini zanneder. Oysa eleştirilenler yalnızca aldıkları eleştiriye belleklerine kaydederler. Övgü kısmı akılda kalmaz. Bu da onları motive etmek yerine tam tersine motivasyonlarını azaltır ve durum başarı grafiğinin düşmesiyle sonuçlanır. Eleştirmek için haklı bir neden ortaya çıktığında, eleştirmekten kaçınmamak, iş istenilen standarda uygun biçimde tamamlandığında da gerekli övgüyü sakınmamak gerekir. Ancak eleştiri ve övgüyü ayrı zamanlarda yapmak (ikisi arasında 10 dakika bile olsa) önemlidir. Bu yolla övgü, olumlu ve motive edici etkisini kazanacaktır”.

Benzeri bir politika iş zenginleştirme, iş genişletme ve çalışma ortamını geliştirme önerilerinde de görülmektedir. Bu noktada asıl dikkat edilmesi gereken; şirket etkinliğini ve bunun doğal bir çıktısı olarak da karlılığını arttırma amacıyla, çalışanların maksimum verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlamada psikoloji bilimine ait ve genel kabul gören tekniklerin yönetimce araçsal kullanımınıdır. Bu çerçevede haberde öne çıkan örnekler şöyledir; “Duvarları zaman zaman boyatmak: Yeni dekore edilmiş yerler insanların ruhunu açar ve yeni bir başlangıç yapma isteği doğurur. Eşyaları, insanları daha neşeli kılan kırmızı, yeşil, sarı gibi canlı renklerden seçmek. İşgörenlerde, onlara önem verildiği duygusunu yaratan özel kahve fincanları dağıtmak. Gazetelerin, iş dünyasıyla ilgili dergilerin bulunduğu bir dinlenme köşesi oluşturmak. İşgörenlerin burada satın almadıkları/alamadıkları, ancak izlemek isteyecekleri yayınları okuyarak iş dünyasındaki son gelişmelerden haberdar olmaları yararlı olur. İşgörenlerin öğle tatillerini boşa harcamamaları için bir çay / kahve makinesi koymak.

Özellikle işyeri şehir dışında ise, çalışanlara yemek vermek: Bu dışarı giderek işten kopmayı en aza indirir. İşyerinde aydınlatmayı güçlendirmek: Aydınlık mekânlar, havayı birdenbire değiştirir; insanların sıkıntılı, karamsar havalarını dağıtır. Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurmak: Müziğin çalışma verimini arttırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır. Bütün bunlar, başarı durumunu olumlu yönde etkileyen ve işgörenlerde kendilerine değer verildiği düşüncesini uyandıran davranışlardır. Çalışma ortamını düzenlemek ve bazı araç gereçleri almak maliyet gerektirse de, sonunda yaratılacak iyi niyet ve çalışma isteğindeki artış buna değecek, yapılan masrafların fazlasıyla geri alınmasını sağlayacaktır.” Görüldüğü gibi şirket perspektifinden bakıldığında motivasyon sürecinin özü; İ.K.Y.’nde iddia edildiği üzere işçilere değer vermek dahi dahil, “değer verildiğini hissettirmektir”. Bunun da bir adım ötesinde kar maksimizasyoncusu şirket için bir fayda/maliyet analizidir. Haberde motivasyon konusunda getirilen önerme, öneri ve “yapılan harcamalara”, “yatırım ve getirileri” mantığı ile yaklaşıldığında şirket açısından tutarlı bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımın kullandığı teknik araç ise psikoloji bilimidir.

Motivasyon artışıyla verimliliği sağlama konusunda psikolojik yöntemlerin kullanımının, ekonomik motivasyon araçlarının tümünde (prim, kar paylaşımı gibi) ücret artışı gerektiren ve böylece ücret ve kar arasındaki Marx’ın belirtmiş olduğu ters ilişki dikkate alındığında şirketler için uygun ve tutarlı bir politika örneği oluşturduğu görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Motivasyon (güdüleme), performans, ekonomik katılım, sosyal katılım.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberin akademik bir makale olması ve yazarın Dr. unvanına sahip oluşu, bir diğer deyişle toplum açısından uzman olarak kabul gören akademisyen kimliği habere karşı bir inanılabilirlik sağlamaktadır. Haber sonunda ana akım literatüre dair bir kaynakçanın verilmiş olması da etkililik sağlayıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Haberde sunulan teorinin uygulanmasına dair çeşitli önerilerin verilmesi ise ikna edicilik yönünden habere olumlu katkı yapmaktadır. Öte

yandan konunun girişinden itibaren haberin sahip olduğu akademik altyapı çerçevesinde verilen tarihsel bilgiler dikkatle incelendiğinde yönetimin temel sorununun çalışan motivasyonunu sağlamak olduğu; buna karşın, üretim sürecinde motivasyonu bozan yabancılaşma gibi oldukça temel bir unsurun göz ardı edildiği görülmektedir. Dolayısıyla haberin etkililiğini bozan, söz konusu haberin pek çok muadilinde de olduğu gibi tekdüze ve yoksun bir mantıktan hareket etmesi ve “eşyanın tabiatı gereği” farklı çözüm önerileri getirememesidir.

- Analiz No: 1999/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Eylül-Ekim 1999

Haberin Yazarı: Avukat Egemen Gürsel Ankaralı

Başlık: Aylık Ücrete, Fazla Mesai Ücreti de Dâhil Edilebilir

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Haftalık yasal iş süresi.

Haber Girişi: “Ücret tanımı, değişik yasalarda farklı şekillerde yapılmıştır. İş Kanunu’nda ücret; “Bir kimseye, bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakten ödenen meblağ” olarak tanımlanmıştır (İş Kanunu Md. 26/1). Deniz İş Kanunu ise ücreti; “Gemi adamına iş karşılığında işveren veya işveren vekili tarafından nakden ödenen meblağ” olarak tanımlamıştır (Deniz İş Kanunu Md. 29/1). Gelir Vergisi Kanunu’nda da ücret; “İşverene tabi ve belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara, hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir” şeklinde tanımlanmıştır. (GVK Md. 61/1).”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde genel olarak ücret konusu hukuki boyutuyla ele alınmakla birlikte, asıl olarak fazla mesai ücreti üzerinde durulmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Normal çalışma süresi X Ekstra çalışma süresi (Fazla mesai)
Normal ücret X Saat başı % 50 zamlı ücret

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle basit zamanlı cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde öncelikle 1475 Sayılı İş Kanunu'nun zorunlu ya da olağanüstü durumlar dışındaki fazla çalışmalarda, "fazla çalışma ücreti" başlıklı 35. maddesi hükümlerinin esas olduğu, bu çerçevede her bir fazla saat çalışma için verilecek ücretin, normal çalışma ücretinin, saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle bulunacağı belirtilmektedir. Bu saptamadan hareketle bu konunun istisnası sayılabilecek özellikteki bir duruma yani düzenlenen hizmet sözleşmesinde; aylık ücrete, fazla çalışma ücretinin de dâhil olduğunun belirtilmesi hakkındaki Yargıtay Kararı üzerinde durulmaktadır.

Avukat Egemen Gürsel Ankaralı'nın özetine yer verdiği Yargıtay Kararı'na göre (Yargıtay 9. H.D. 15.05.1997 tarih ve 1996/5352 E. ve 1997/ 9310 K sayılı kararı); "Düzenlenen hizmet akdinde, aylık ücrete fazla çalışma ücretinin de dahil olduğu belirtilmişse, günde 3 saat, yılda 90 iş gününü aşmayan çalışmalar için, fazla mesai ücreti ödenmez."

Yargıtay'ın " taraflar arasında hizmet sözleşmesi yapılması ve bu sözleşmede de; işçinin aylık ücreti belirtildikten sonra, bu ücrete fazla çalışma ücretleri ile çalışmayan tatil günlerine de ait ücretlerin de dahil olduğunun belirtilmesi durumu ile ilgili" bu saptaması bizce, işçiyi koruma felsefesiyle oluşan iş hukukunun, özeldede 1475 Sayılı İş Kanunu'nun, taraflar arasında yapılan sözleşme ile işçi lehine olan bir durumun işveren lehine kullanımının önünü açan teknik bir düzenleme niteliğindedir. Ankaralı ise Yargıtay'ın konuya olan yaklaşımını, "yapılan sözleşmeyi yorumlarken, 1475 Sayılı İş Yasası'nın 35. maddesinde, bu Kanun'da yazılı günlük çalışma süresinin dışında fazla mesai yapılacağı, fazla çalışma süresinin günde 3 saati geçemeyeceği ve fazla çalışma yapılacak günlerin toplamının bir yılda 90 iş gününden fazla olamayacağı hükmünden, bu saatler dahilinde yapılmış olan fazla mesailer için ücretin ayrıca ödenmemesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Yargıtay kararına konu edilen, somut olayda, anılan dönemde yapılan fazla mesai süresi de bu sınır içinde kalmaktadır"

şeklinde özetlemekte; şirket yöneticilerine de fazla çalışma konusunda iş hukukunun teknik bir araç kullanımının yolu göstermektedir. Ankaralı'ya göre, taraflar arasındaki bir hizmet sözleşmesinde “.....çalışanın aylık ücreti net.....TL'dir. Bu ücrete fazla çalışma ücretleri ile çalışılmayan tatil günlerine ait ücretler de dâhildir” gibi bir cümlenin olması ortaya bir kural koyacaktır. Bu kurala göre de, tespit edilen ücretin içinde fazla mesai ücretinin bulunduğu anlaşılacak ve “yukarıda belirtilen esaslara uyulduğu takdirde fazla mesaiye karşılık ücret ayrıca ödenmeyecektir. Ancak günde 3 saatten ve bir yılda 90 iş gününden fazla çalışma yapıldığının kanıtlanması halinde, aşan kısım için fazla mesai ücreti ödenebilecektir.” Görüldüğü gibi haberde kar maksimizasyoncusu şirket için çalışma sürecinde iş hukuku biliminin araçsal kullanımı söz konusudur. Zira uzmanın bu tavsiyesine uyan şirketler yılda 270 saate kadar fazla çalışmayı çalışanlara ek bir ücret ödemedi talep etme hakkına sahip olacaklardır. Bu haberde nispi artı değer üretimi de saklı kalmak kaydıyla özellikle iş gününün uzatılması ile elde edilen “mutlak artı değer” yaratımına hukuki altyapının oluşturulduğu görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Aylık ücret, fazla mesai, fazla mesai ücreti.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Yazarın avukat ve konunun da iş hukuku olması, mevzuata göndermeler yaparak uzman görüşünü vermesi yönüyle haberde inanılabilirliği sağlamaktadır. Fazla mesai konusunda verilen Yargıtay Karar örneği ise son karar mercii olması yönüyle haberin ikna ediciliğini güçlendirmektedir. Çalışanların aleyhine bir durum olduğu sabit olmakla birlikte HRDergi okuyucu profili dikkate alındığında, yazarın yöneticilere yapmış olduğu “çalışanları ek masraf yapmaksızın daha fazla çalıştırmanın yasal yolu” konusundaki açık yol göstericilik, maliyet minimizasyonu gibi temel bir hedefi olan kitleye sunulan haberin etkililiği üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

3.2.1.5. 2000 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2000/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz-Ağustos 2000

Haberin Yazarı: Jefferey O'Connor (Hazırlayan Esra Efeoğlu)

Başlık: İşe Son Verirken.

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Açık iletişim, işten çıkarma, toplu işten çıkarma.

Haber Girişi: “Normal zamanlarda çok açık sözlü olan yöneticiler bile, işten çıkartma gibi kötü bir haber verecekleri zaman lafı dolandırmaya başlarlar. Oysa bu tip bir haberin kendilerine nasıl verilmesini istedikleri sorulacak olsa pekçoğu: “Bana açıkça söyleyin ve nasıl başa çıkacağımı bana bırakın” diyecektir. Temel nokta özel belirtilmesi gerekenleri belirleyip, “ne kadar doğrudan konuşulursa, o kadar iyi olacağımı” akılda tutmaktır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde işten çıkarma kararını, söz konusu çalışan ile paylaşacak olan yöneticilere durumu başarıyla kotarmaları için tavsiyelerde bulunmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Net (doğrudan) bir işten çıkarma konuşması X Dolaylı, uzun bir işten çıkarma konuşması

İşten çıkarmada doğru gün seçimi X Yanlış gün seçimi

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle etken ve bileşik zamanlı cümleler kullanılmıştır. Haberin genelinde direktifler içeren cümlelere yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel önermesi işten çıkarma görüşmesinde kişilerle “ne kadar doğrudan konuşulursa, o kadar iyi olacaktır.” Bu çerçevede yöneticilere işten çıkarmaya dair prova yapma, doğru günü seçme, kararı ve işten çıkarma ile ilgili gereklilikleri çalışanın daha rahat olacağı nötr bir mekanda (çalışma odası ya da toplantı salonu gibi) açıklama, işten çıkarma kararının genel nedenlerine değinme gibi öneriler verilmektedir. Bireysel işten çıkarmalarda haberin asıl vurgusunun işten çıkarılan çalışanın değil çalışmaya devam eden kişiler üzerine

olduğu dikkat çekmektedir. “Hafta ortası bir gün, özellikle sabah saatleri masaların toplanmasına ve arkadaşlara hoşça kalın denmesine izin vereceği için çok daha iyi olacaktır. Bir sonraki pazartesi günü geride kalan iş arkadaşları yeniden işlerine konsantre olabileceklerdir” ve “Dedikoduyu engellemek için değişimden etkilenecek kişiler ve gruplarla hemen iletişime geçip, gerekli bilgilendirmeyi gerçekleştirin” önerilerini bu bağlamda değerlendirmek mümkündür. Çalışmaya devam eden kişilerin söz konusu işten çıkarmadan olumsuz etkilenip verimliliklerini düşürmemeleri için girişilen bu çabanın haberdeki dayanağı şöyle ifade edilmektedir; “İşverenler işten çıkartma nedenlerini diğer çalışanlara ve müşterilere tam olarak açıklamamalıdır. Birinci neden; işten ayrılan kişinin dava açmasına ve haklı olursa dahi gereksiz açıklamalara ve olumsuz imaja yol açabilmesidir. İkinci neden ise; bu tip bir davranış, çalışan ilişkileri açısından hiç de iyi bir fikir değildir. İyi çalışanlar, sorunlu bir çalışanın işten ayrılmasını olumlu karşılarlar ancak bu kişiye kötü davranıldığını görmeyi istemeyeceklerdir. Eğer mümkün olursa, işten çıkartma sırasında çalışana iş arkadaşlarına ve üçüncü şahıslara işten ayrılmasının nedeniyle ilgili nasıl bir açıklama yapacağınızı mutlaka iletin.” Çalışmaya devam eden kişilerde şirkete karşı güven sağlama ihtiyacı yukarıda geçen “olumsuz imaj” oluşması vurgusunda açıkça görülmektedir. Benzeri bir vurgu toplu işten çıkarmalarda da mevcuttur. “Toplu işten çıkartmalar söz konusu olduğu takdirde, işine son verilmeyen kişileri de bilgilendirmeniz gerekecektir. Bunun sonucunda sorulacak pek çok soruya ise güveni tazelemek veya oluşturmak ve açık iletişimi sağlamak için direkt ve dürüst cevaplar vermelisiniz.” Haberde şirket perspektifinden bakıldığında önerilen işten çıkarmada izlenecek olan psikolojik politikaların, kalan çalışanların motivasyonlarının durumdan olumsuz etkilenip kişisel verimliliklerini düşürmemeleri amacı açısından tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Aslında işe alım ile birlikte başlayan ancak söylemde özellikle işten çıkarma söz konusu olduğuunda açıkça görülen iş hukuku, işten çıkarmanın konu edildiği bu haberde; “Çalışanı kazanılmış hakları ve tazminatıyla ilgili bilgilendirmek için personel bölümüne yönlendirin” ifadesinde görülmektedir. Hukukun yönetimin elinde teknik bir araç oluşu “kazanılmış hakların” korunmasında ve tazminatın hesaplanmasında da kendisini göstermektedir.

Kelime Seçimleri: Şirkete güven, olumsuz şirket imajı.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin, A.B.D. menşeli “Society of Human Resources Management” (SHRM) adlı kuruluşun www.shrm.org web sitesinde yayınlanmış olan Jefferey O’Connor’a ait bir makalenin haberleştirilmiş halidir. Haberin, alanında köklü bir kuruluş olan SHRM’na dayanılarak hazırlanmış olması, metnin inandırıcılığı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Zira insan kaynakları yönetimi sisteminin akademik anlamda merkezi olan A.B.D. kaynaklarından yapılan bu çeviri, merkezden gelen yorum sayesinde etkiliğini de elde etmektedir.

- Analiz No: 2000/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Eylül-Ekim 2000

Haberin Yazarı: Arthur Andersen

Başlık: Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: İç transfer, dış transfer, “kelle avcılığı” (head hunting).

Haber Girişi: “Günümüzde profesyonel iş hayatında rol alan hemen herkes, kariyerinin bir noktasında şirket içerisinde açık olan bir pozisyon için en uygun adayı belirlemek ve uygun olmayan adayları elemek amacı ile iş başvurularını değerlendirerek, mülakatlar yürütmek durumunda kalmaktadır. Bu süreç içerisinde doğru seçilen adayların daha verimli, daha hızlı yol alan, daha az gözetim ve eğitime ihtiyaç duyan, işlerinde daha kalıcı, birlikte çalıştıkları gruplar tarafından daha çabuk kabul edilen, ekibe/yöneticisine güç katan, seçim yapanlara kredi kazandıran ve dolayısıyla doğru yatırıma dönüşen kişiler olduğu düşünülürse, sürecin önemi ön plana çıkmaktadır. Bu sürecin etkin bir biçimde işleyebilmesi amacıyla dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde işe almada kullanılan çeşitli yollar artı ve eksileriyle tanıtılmaktadır. Ayrıca işe almada adaylara yapılacak olan mülakatın en iyi şekilde yapılandırılmasına dair bilgiler de verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Bilinçli olarak hazırlanmış mülakat X Sıradan mülakat

Şirket içinden eleman tedariki X Dışarıdan eleman alımı

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde çoğunlukla basit zamanlı ve etken çatılı cümleler kullanılmıştır. Metinde sıralı cümleler de yer almaktadır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde işe alım sürecinin en kritik aşamalarından olan mülakat süreci; “daha verimli, daha hızlı yol alan, daha az gözetim ve eğitime ihtiyaç duyan, işlerinde daha kalıcı, birlikte çalıştıkları gruplar tarafından daha çabuk kabul edilen, ekibe/yöneticisine güç katan, seçim yapanlara kredi kazandıran ve dolayısıyla doğru yatırıma dönüşen kişileri seçme” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede iç ve dış transferle, tanıdık/referans, kariyer günleri, danışmanlık şirketleri ya da piyasa araştırması aracılığıyla eleman alımı üzerinde durulmaktadır. Mülakat süreci tanımından hareket edildiğinde işe alım sürecinde gözetilen unsurlar içinde “verimlilik, uyum ve yatırım” vurguları görülmektedir. Mülakat sürecine dair yöneticilere verilen taktiklerde ise işe alım sürecinde psikolojik tekniklerin söz konusu üç unsuru gözeterek doğru adayı seçmede araçsal kullanımı dikkat çekmektedir. Zira henüz mülakat başlamadan yapılacak olan davranışlar dahi adayın psikolojisini yönlendirmeye yöneliktir. Haberdeki şu ifadeler bütünü mülakatçının ses tonundan görüşme odasının ergonomik yapısına değin konuları içerecek biçimde mülakat öncesi özelliklerinin söz konusu pozisyon için uygun olduğu düşünülen adaya karşı oluşturulan psikolojik altyapıyı özetlemektedir; “Randevu verilmesi ve mülakat mekan bilgilerinin aktarılması konusunda görevlendirilen kişinin yaklaşımı, ses tonu ve iletişim becerileri de firma imajı açısından büyük önem taşımaktadır. Mülakatın yürütüleceği mekanın önceden rezerve edilmiş ve düzenlenmiş olması da önemlidir. Amaç, mümkün olduğu kadar rahat bir ortam yaratabilmektir.

Aday ile mülakatçının oturma düzeni de önceden ayarlanmalı ve mülakatçının aday ile aynı seviyede olduğu mesajını veren bir pozisyon tercih edilmelidir. Mülakatçının, mülakata gelmiş olan adayı bekletmeden, şahsen, beklediği odadan alması ve mülakat mekanına kadar kendisine eşlik etmesi, adaya verilen değeri yansıtması açısından önemlidir. Mülakata başlamadan önce adayla kısaca sohbet etmek, adayın mülakatçıya ve içinde bulunduğu fiziksel koşullara alışması için uygun olacaktır. Ne kadar rahat bir ortam yaratabilirsek, aday kendisini o kadar rahat ifade eder ve böylece kendisini daha yakından tanıma fırsatı bulabiliriz.”

Mülakatın yapısına dair getirilen öneri ise psikoloji bilimi ile kurulan araçsal ilişkinin en görünür halidir. Zira izleyen ifadelerde psikolojide Wilhelm Reich’in “kişilik analizi” çerçevesinde değerlendirilebilecek bir duruma gönderme yapılmaktadır; “Mülakata şirket hakkında kısaca bilgi verilerek başlanabilir. Ancak söz konusu olan pozisyonun detayları hakkında bilgiler kesinlikle mülakatın sonuna bırakılmalıdır. Psikologlar, insanların yaklaşık iki saatlik bir süre ile gerçek kişiliklerini gizleyebileceklerini söylüyor. Bir mülakatın 30 ila 60 dakikalık bir süre aldığı düşünülürse, pozisyonun gereklerine göre adayın cevaplarını değiştirebilme riski böylece azaltılmış olmaktadır.” Şirket perspektifinden mülakatın yönlendirilmesine dair psikolojik boyutu öne çıkan son önerinin, beşeri sermaye kapasitesine de gönderme yapar şekilde “işe en uygun özelliklere sahip adayı” seçmede diğer önermelerle tutarlı olduğu söylenebilir. Zira haberin en başında da belirtildiği gibi iyi yapılandırılmamış bir mülakat süreciyle gerçekleştirilen işe alımlar, şirketler için boşa yatırım ve ekstra maliyet olmaktan öteye gidemeyecektir. Bu çerçevede yönetim açısından çeşitli psikolojik öğelerin kullanımı oldukça doğaldır. Bu yöntemin kullanılması İ.K.Y.’ne kendisinin sahip olmadığı bilimsel altyapıyı, araçsal kullanarak kendisini meşrulaştırmasını sağlayan bir paye vermektedir.

Kelime Seçimleri: Mülakat, işe alım, referans, sözlü iletişim.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberdeki önerilerin hem alanında isim yapmış bir danışmanlık şirketi olan Arthur Andersen tarafından getirilmesi hem de örneklerle verilmesi haberin etkililiğini olumlu etkilemiştir. Ayrıca psikologların “insanların yaklaşık iki saatlik bir süre ile gerçek kişiliklerini gizleyebileceklerini

söylemeleri” vurgusu psikoloji biliminin kullanımıyla haberin bilimsel bir temele dayandığını göstererek haberin inandırıcılığını olumlu etkilemektedir.

- Analiz No: 2000/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Eylül-Ekim 2000

Haberin Yazarı: Özlem Soylu (Hazırlayan)

Başlık: Çalışan Memnuniyeti Anketleri

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti, esnek çalışma zamanı, takım ruhu.

Haber Girişi: “2000’ler; tüm literatürde bilgi çağı olarak bilinen dönem ve dönemin getirdiği yenilikler ve bu yeniliklerin iş dünyasının her noktasına yansımalarının yaşandığı yıllardır. Bütün bu kavramlar birbirleri ile entegre olmuş bir biçimde hızlı bir şekilde geliyor ve organizasyonlar da bu değişimde hayatta kalabilmek için geleneksel yöntemlerin dışına çıkıp, “kendimizi nasıl yenileyebiliriz” sorusuna cevaplar arıyorlar.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde bilgi toplumunda çalışanların şirketlerden temel beklentilerinin ücret olmadığı iddiasından hareketle, çalışan memnuniyetini sağlamanın şirketler açısından önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede çalışan memnuniyetini ölçmede “çalışan memnuniyet anketleri”nin önemine dikkat çekilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Modern iş yaşamı X Geleneksel iş yaşamı

Çalışan memnuniyeti X Çalışan memnuniyetsizliği

Motivasyonu yüksek, mutlu çalışan X Motivasyonu düşük, mutsuz çalışan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde basit ve bileşik zamanlı cümleler bir arada kullanılmıştır. Kimi konuların anlatımında kolaylık için maddelemelere gidilmiştir. Alana dair terminolojiye yer verilmekle birlikte haberleştirilen metin samimi bir dil ile yazılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haber çalışan memnuniyetinin önemi üzerinde durulmakta ve bu memnuniyeti sağlayabilen şirketlerin kazançları ile memnuniyet sağlayamayan şirketlerin karşılaşılabilecekleri zararlara odaklanmaktadır. İş ve özel yaşam arasındaki denge konusuna da değinilen haberde, şirketler için çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini, motivasyonlarını belirleyici unsurları bilmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Zira “bu bilgiye sahip olmak; hem üretimi arttırmak hem çalışanlarını elinde tutmak hem de kendisi için önemli rol oynayacak elemanları kendi bünyesine almak açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur.”

Haberde iş ilişkisinin en temel ögesi olan ücretin; “çalışanlarının çoğunun maaşlar yüzünden daha yüksek ücretler ödeyen firmalara geçtiği gerçeğini ortaya çıkartan bir şirket, ücret politikasını değiştirerek ve part time çalışanları için ek bazı imkanlar sağlamaya başlayarak işten ayrılma oranını yüzde 40’lardan yüzde 10’lara düştüğü” gibi örneklerle tümüyle geri plana itildiğinden hareketle çalışan motivasyonu konusunda “daha az masraflı” yollar önerilmektedir. Bu eğilim İ.K.Y.’nin maliyet minimizasyoncusu genel yaklaşımıyla uyumludur. Bu çerçevede çalışan memnuniyetini arttırmak için şirketler çalışanlarına şirketin kafeteryasından evlerine hazır yemek götürebilme imkanı gibi (cafeteria take home) servisler sunmamaları v.b. uygulama örneklerinin yanı sıra özünde “kişilerin kendilerini aile ortamında hissetmelerini” amaçlayan faaliyetlere dikkat çekilmektedir. Şirketlerin bu faaliyetlere yönelme sebebi ise verimlilik, motivasyon ve işgücü devir hızı kıstaslarından ve fayda-maliyet analiz çerçevesinde bakıldığında oldukça nettir; “Birçok yöneticiye göre iş dünyası kişilerin memnuniyeti üzerine yoğunlaşmış ve şirketler de işten ayrılma oranlarının ve dolayısıyla bunun getirmiş olduğu maliyetin, çalışan stresinin daha düşük olduğunu anlamış durumdadır. Ayrıca bahsi geçen unsurların işe alma ve çalışanını elinde tutması için de oldukça önemli olduğunun farkındadır.”

İşyerinde aile mitinin oluşturulması ve yöneticilerin çalışanlarla bire bir görüşmeler yapması çalışan memnuniyeti sağlama için getirilen diğer önerilerdir. “Jordan Evans; yöneticilerine, çalışanlarını ailelerinden biri gibi görmelerini tavsiye ediyor. Kendileri ile ilgilenilmesi çalışanları memnun edecektir. Çalışanlarla birebir olarak görüşülerek, onlar için nelerin önemli olduğunu anlamak bir yönetici için oldukça önemli bir görevdir. Her çalışanın kendisine göre diğerlerinden farklı ihtiyaçları ve istekleri olacağı gerçeğini de göz ardı etmeyelim tabii. Çalışanların her biri birer bireydir ve birbirlerinden farklılık gösterirler. Jordan Evans’ın tavsiyesi de çalışanlara eşit davranmaktan yanadır. Bu aynı davranmaktan farklı bir yaklaşımdır. Herhangi birisine herhangi bir konuda vermiş olduğunuz esneklik, bir diğerinin ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmayabilir. Bu anlamda yöneticiler yaratıcı ve esnek çözümler bularak çalışanlarının memnuniyet derecelerini yüksek tutmaya çalışabilirler.” Çalışanların ne istediklerini ve şirket ile çalışanlar arasındaki ortak noktayı bulma konusunda şirket yöneticilerine çalışanlara yönelik anketler düzenlemeleri önerilmektedir. Bu anketler, en az çalışan algısını etkilemesi hedeflenen aile miti yaratma uygulamaları kadar çalışma sürecinde psikolojinin araçsal kullanımının bir ögesidir; “Çalışan memnuniyeti anketleri aslında organizasyonun çalışan algısını ölçmeye yarar. Bir anlamda algı gerçek olanın kendisidir. Çünkü her organizasyonda çalışanlar kendi algılarına göre çalışırlar ve yönetim çalışanlarının bakış açılarından bir şekilde haberdar olmak zorundadır. Çalışan memnuniyeti anketleri çalışanların işleri ile ilgili konularda var olan inançlarını ölçmek için bir araçtır.”

Çalışan motivasyonu hakkında bilgi edinmek için yapılması önerilen anketlerin; “maliyetten kısma olanaklarını belirleme, üretimi arttırma, işten ayrılma oranlarında düşüş, işe gelmeme olaylarını engelleme, daha güçlü süpervizörlük, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, iletişimi verimli hale getirmek, müşteri memnuniyetinin artması, artan karlılık oranları, hedeflerinize daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilme imkânı, rekabet gücünü geliştirme” olarak belirtilen “yönetimsel konulardaki” çıktıları değerlendirildiğinde sadece şirket perspektifinden bakıldığında pozitif olan unsurların varlığına dikkat çekildiği görülmektedir. Ücretlerle ilgili herhangi bir öngörü bulunmaması; maliyetten kısma, üretimi arttırma, artan karlılık oranları ve işten ayrılma oranlarında düşüş ile birlikte değerlendirildiğinde çalışan memnuniyet anketleri şirket çıkarları perspektifinden mantıklı bir uygulamadır. Bu çerçevede uygulamadan

beklenen çıktılarının haberin başında kurulan çalışan memnuniyeti ve şirket kazancı arası doğrusal ilişkiyle tutarlı olduğu görülmektedir.

Haberin sonunda çalışanları motive etmek için neler yapılabileceği sorusuna yanıt aranmaktadır. Soruya verilen yanıtlar ana hatlarıyla şöyledir; “Cumartesi günü çalışan bir kişi Çarşamba günü tatil yapabilir ve kendisine zaman ayırabilir veya gece geç saatlere kadar çalışan bir kişi, ertesi gün öğlen işbaşı yapabilir”, “Şirkete getiremedikleri, evde besledikleri hayvanlar varsa, bu hayvanlarını da getirebilecekleri - ki bu hayvanlar onların ailelerinin bir parçasıdır aslında piknik türü organizasyonlar düzenleyin”, “Çalışanlarınızın özel günlerinde evlilik yıl dönümü, doğum günü gibi işten yarım gün erken ayrılmalarına müsaade edin”, “Eğer çalışmanız evinde çalışmak istiyorsa bu isteğini iyice gözden geçirin. Eğer uygun oluyorsa bu konuda kendisine esnek davranın”, “Çalışanlarınızın yaptıkları işlerin şirket için çok önemli işler olduğunu ve üretilen hizmet veya üründe onların katkısının olduğunu hissettirin.” Bu yanıtlar, emeğin kendini yeniden üretiminin kolaylaştırılması, aile miti yaratımı, esneklik, yabancılaşmanın getirdiği olumsuz etkileri önleme çevresinde dönmektedir.

Kelime Seçimleri: Motivasyon, performans, iş-özel yaşam dengesi, iş stresi, ödüllendirme.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde çalışan motivasyonu konusunun önemi bilgi çağıının bir gerekliliği olarak lanse edilmektedir. Bilgi çağı ve bilgi toplumu söylemini dayanak alan bu açıklama, motivasyon konusunun önemi, daha da önemlisi şirketler açısından kaçınılmazlığını vurgulayarak ikna ediciliği sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca “The Washington Post” gazetesinin web sitesinde (www.washingtonpost.com) online olarak yapılan anket sonuçlarına özet olarak değinilmesi haberin inanılabilirliğini arttırmaktadır. Buradan hareketle motivasyonel faktörlerin belirlenmesinde anket önerilmesi ve anketin beklenen çıktıları olarak; “maliyetten kısma olanaklarını belirleme, üretimi arttırma, işten ayrılma oranlarında düşüş, işe gelmeme olaylarını engelleme, daha güçlü süpervizörlük, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, iletişimi verimli hale getirmek, müşteri memnuniyetinin artması, artan karlılık oranları, hedeflerinize daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşabilme imkânı, rekabet gücünü geliştirme”nin sunulması HRDerginin okuyucu kitlesi dikkate alındığında haberin ikna ediciliğini arttırmaktadır.

3.2.1.6. 2001 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2001/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak-Şubat 2001

Haberin Yazarı: Hande Patır

Başlık: Başarı Şirketler Grubu

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Müşteri memnuniyeti, etkin ve etkili iletişim, doğru işe doğru eleman, çağdaş teknoloji ürünlerini dünyaya güvenle sunan yaratıcı lider kuruluş, ürünlere değer katma, pazarlama stratejisi, İ.K.Y., performans değerlendirme sistemi, değer networkü, iş tatminsizliği.

Haber Girişi: “Dergimizin bu sayısında “Şirket Profili” sayfalarımızda Başarı Şirketler Grubu İnsan Kaynakları Müdürü Kadriye Özeren, Samsung Grup Müdürü Bahadır Otaran, Pazarlama Koordinatörü Gamze Ergel, Pazarlama Uzmanı Şebnem Ernberg, Eğitim Danışmanı Dr. Uğur Tandoğan ve Bireysel Danışman Esra Orhon ile sohbet ettik...”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde Başarı Şirketler Grubu ve gruba ait şirketler kısaca tanıtılmış ayrıca grubun vizyon ve misyonu, yönetim anlayışı, geleceğe dönük beklentileriyle birlikte organizasyon şeması hakkında bilgiler verilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Saygın şirket X Saygın olmayan şirket

İnsan için teknoloji X Kar için Teknoloji

Çalışanlarının bireysel gelişimini destekleyen X Çalışanlarının bireysel gelişimini desteklemeyen

Nitelikli, eğitilmiş işçi X Geleneksel işçi

Etkili İletişim X Geleneksel İletişim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Başarı Şirketler Grubunun eleman seçimi süreci konusunda öne çıkardığı nokta ve teknikler şöyle belirtilmektedir; “doğru işe, doğru eleman” yaklaşımıyla seçme ve yerleştirmeyi gerçekleştirirken, etkin bir seçme ve değerlendirme için kişilik, yetenek ve teknik beceri ölçmeye yönelik testlerden yararlanıyor.” Yetkinliklere göre eleman seçimi konusu bireysel düzeyde beşeri sermaye kapasitesini ölçmeye yönelik olduğundan çalışma ekonomisi disiplinine ait bir ögenin kullanımını gündeme getirirken kişilik testlerinin kullanımı işe alım sürecinde psikoloji disiplininin kullanımına işaret etmektedir.

Haberde işe alım dışında çalışma sürecine yönelik öğeler de öne çıkarılmıştır. Örnek vermek gerekirse; “Başarı İnsan Kaynakları, “Nitelikli Eleman Yetiştirme Programı” çerçevesinde geleceğe yönelik insan gücünün yetiştirilmesi çalışmalarını yürütüyor. Teorik ve uygulamaya dönük bir eğitim süreciyle çalışanlar uygun bilgi, beceri ve yetkinlik ile donatılıyor. İnsan Kaynakları, mevcut insan gücünün hedefler doğrultusunda gelişimine yönelik eğitimlere önem veriyor. Çalışanların sadece bir örgütün bileşeni değil, aynı zamanda da toplumun bir parçası olması gerçeğinden hareketle, bireysel gelişimi destekleyici yönde eğitimlerle sürekli öğrenme ve gelişme ortamı sunuluyor. Başarı’da bireysel gelişime yönelik “İnsana Yatırım”, “Empatik İletişim”, takım çalışmasına yönelik “Ekip Oluşturma ve Geliştirme”, “Mükemmellik Yolunda Ekipleşme” eğitimleri çalışanların katıldığı eğitimlerdir. Ayrıca işe ve şirkete uyumu sağlayıcı yönde oryantasyon ve işbaşı eğitimleri, işin ve çalışanın gelişimini destekleyici rotasyon eğitimleri, bölümlerin ihtiyaçları doğrultusunda teknik eğitimler düzenleniyor. İnsan kaynakları çalışmaları çerçevesinde, çalışanların görüşleri alınarak oluşturulmuş, ölçülebilen sonuçlar üzerine odaklanılmış, çalışan ve yöneticinin günün değişen koşullarına göre karşılıklı görüşerek sürekli gözden geçirdiği bir Performans Değerlendirme Sistemi uygulanıyor.” Görüldüğü gibi bu alıntıda çalışma ekonomisi disiplininin temel konularından olan eğitim ve verimlilik ilişkisi üzerine kurulu beşeri sermayeye yönelik üstü kapalı vurgularla birlikte performans değerlemeye yönelik

açıktan vurgular dikkat çekmektedir. Performans değerlendirme konusuna yalnızca değinilip geçilmesi, söz konusu değerlendirme sonucunda düşük performanslı çalışanların işten çıkarılmasını gizleyici işlev görmektedir.

Bu bağlamda haberde geçen önermeler şirket perspektifinden bakıldığında tutarlılığa sahiptir. Zira eğitim unsuru ana akım beşeri sermaye yaklaşımıyla değerlendirildiğinde çalışanların verimliliğini arttırmada hem doğrudan hem de haberde da belirtildiği üzere çalışanların şirkete uyumunu sağlama gibi hedeflerle dolaylı olarak etkilidir. Doğal olarak haberde belirtilen tekniklerle verimlilikleri arttırılacak olan çalışanların şirkete katkıları da artacaktır.

Haberde ekonomik ve sosyal çıkarları farklı olan şirket/yönetim ile işçilerin çıkarları ortakmış gibi davranılarak, şirket ve şirketin çıkarları çalışanlara benimsetilmeye çalışılmakta bu da “aile” miti yaratılmaya çalışarak yapılmaktadır. Şirket çalışanları ile şirketlerin şubeleri arasında kurulmaya çalışılan “koordinasyon” ve “değer networkü” ise aile mitini perçinlemek ve şirket kültürüne eklemek için kullanılmaktadır.

Kelime Seçimleri: Performans değerlendirme, vizyon, misyon, teknoloji, müşteri memnuniyeti, motivasyon, koordinasyon, insangücü, seminer, yatırım.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde söz konusu şirketteki fiili durum ve geçmişten o güne değin uygulamalar, şirkette çalışan 4 yönetici ve uzmanın görüşleriyle birlikte verilerek bir inanılrlık sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca grup bünyesindeki farklı şirketlerin kuruluş tarihleri, fiziki yapıları, uzmanlık alanları ve eğitim v.b. uygulamalarla amaçlananların detaylıca verilmiş olması, habere inanılrlık düzeyini arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir. Ayrıca özellikle vizyon ve misyona dair açıklamalarda sloganvari bir dil kullanımı görülmektedir. “Başarı için birlikte omuz omuza yürürüz. Başarı’da çalışmanın bir ayrıcalık olduğuna inanırız. ... Bilgiyi paylaşırız. Özümüz sözümüz birdir” gibi ifadeler buna örnek olarak verilebilir.

- Analiz No: 2001/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs-Haziran 2001

Haberin Yazarı: Pembe Candaner

Başlık: Kriz Dönemi ve Beyaz Yakalılar

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Ekonomik kriz, Kriz Yönetimi, Gerçekçi Olmayan Ücret Düzeyleri, Krizi Fırsata Dönüştürmek.

Haber Girişi: “Türkiye bir kez daha, belki de bugüne kadar şahit olduğu en büyük krizi yaşıyor. Krizin ekonomik ve siyasi boyutunun yanında, aslında diğerleri kadar göze batmayan bir başka çok önemli ve tehlikeli bir boyutu daha var: Sosyal boyut ki durum, doğru yönlendirilmediği ve yönetilmediği takdirde karşımıza çok sakıncalı tablolar çıkabilir. Aslında, çıkmaya başladı bile de diyebiliriz. Oysa kriz anında yapılması gereken ilk şey paniğe kapılıp yanlış yöne gitmek yerine, sakin olmak ve onu soğukkanlılıkla yönetebilmektir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde Türkiye Ekonomisinin 2001 yılında girmiş olduğu krizin sosyal yönüne odaklanılmış ve krizin çalışanlar ve şirketler üzerindeki etkileri incelenerek hem çalışanlar hem de şirketler açısından kriz fırsata dönüştürme yolları tartışılmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Yaşanan En Büyük Ekonomik Kriz X Sıradan Ekonomik Kriz

Kriz Yönetimi X Normal Yönetim

Güvenli Ortam X Güvensizlik Ortamı

Normal Personel Ücreti X Şişirilmiş Personel Ücreti

Dönemsel Çalışma X Devamlı Çalışma

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde yaşanan krizin sosyal boyutuna daha da temelde çalışan şirket ilişkilerine değinilmiştir. Bu çerçevede işten çıkar(ıl)ma konusu üzerinde özellikle durulmuş ve taraflar açısından değerlendirilmiştir. Haberdeki önermelerden en çok öne çıkanlar işten çıkarma gerçekleştirilmeden önce emek maliyetlerinin minimize edilmesi yönünde girişimde bulunulmasıdır. Prim ve ikramiyelerin iptal edilmesi, gerektiği takdirde maaşlarda indirim yapılması bu girişimlere örnek olarak verilebilir. Yönetimin krize karşı bu refleksi, şirketin kar maksimizasyoncusu doğası ile uyumludur. Bir diğer önerme ise bankacılık ve internet alanında olduğu iddia edilen eleman sayısı ve ücret düzeyine dair aşırı şişkinlik durumunun krizde yaşanan işten çıkarma ve tasfiyelerle normal düzeyine gerileyeceğidir.

Haberde konunun psikolojik boyutuna da değinilmektedir. Bu bağlamda şirketler ve çalışanlar arasında güven ortamının önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, hem çalışanların hem de şirketlerin kendilerini sorgulamalarının gerekliliğinin altı çizilirken işten çıkartılan kişilerin önce; “Neden ben işten çıkartıldım?” sorusuna cevap aramaları gerektiği belirtilmektedir. Bir anlamda işsizliklerinin suçlusunun çalışanların kendileri olduğu imajı çizilmektedir. en akılcı çözüm olarak ise, sürekliliği olan bir iş bulana kadar dönemsel iş imkanları sağlayan danışman firmalara başvurmak salık verilmektedir. “Dönemsel iş imkanı” vurgusundaki muğlaklık, İ.K.Y.’nin temel konularından olan kariyer ile taban tabana zıt bir yaklaşıma denk gelmektedir. İşsizliklerinin nedenini çalışanların kendilerinde aramaları yaklaşımı, işsizlik korkusunun hem işsizler hem de halihazırda çalışanlar üzerinde kullanımında kendisini göstermektedir. Şu ifadeler bu duruma örnektir; “Çünkü daima geleceğe ve yeni iş imkânlarına bakmak gerekir. Unutmamak gerekiyor ki krizden yalnızca iyimserler kurtulur. Bu arada; halen işi olan şanslı kişilerin ise işlerinde fark yaratmayı öğrenmeleri gerekiyor. Günümüzde krizin görmemizi sağladığı çok önemli bir gerçek var ki: artık iş hayatı kolayca para kazanılan bir ortam değil, gerçekten iyi niyetle çalışan ve işlerinde farkı yaratacak kişilerin prim yapacağı zorlu bir arena olacaktır.”

Kelime Seçimleri: Ekonomik Kriz, Nitelikli İşsizlik, Ücret İndirimi, Bankacılık.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde büyük ve önemli bir uluslar arası aracı istihdam şirketi olan Adecco'nun "Türkiye Genel Müdürü"nü görüşleri verilmiştir. Sürekli olarak insanları işe yerleştiren ve şirketlere ihtiyaçları doğrultusunda çalışan temin eden bir şirketin genel müdürünün görüşleri haberin inanılabilirliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Bir uzman olarak değerlendirebileceğimiz söz konusu şahıs, yaşanan işsizlikte her iki tarafın da kusurunun olduğu ancak daha fazla payın işsizlerin kendisinde olduğunu öne sürmüştür. Bizce bu tespit hatalıdır. Zira şirket ve maliyet minimizasyonu ölçeğinden bakıldığında kendi içinde tutarlı kabul edilebilecek olan "kusurun çalışanlara yüklenmesi", iş ilişkisinde karşılıklı tarafların güçlerinin birbirlerine eşit olmaması noktasından hareketle ve işten çıkmanın değil işten çıkarılmanın söz konusu olduğu bir durumda mantıklı bir yaklaşım değildir. "Beyaz yakalılarda işten çıkartılanların büyük bir kısmı performansından memnun olunmayan kişilerdi. İşveren tarafından kriz fırsat bilinip, bu kişiler işten çıkartıldı" cümlesi ise iş ilişkisinde iş hukukunun araçsal kullanımı yönünden önemli bir itiraf kabul edilebilir. Zira işten çıkarmanın söz konusu olduğu bir durumda iş akdinin feshi gündeme gelecektir. Ancak uzman burada bu konuya değinmemekte ve durumu eksilteli bir şekilde aktarmaktadır. Zira 2001 yılı itibariyle yürürlükte olan 1475 Sayılı İş Kanunu açısından herhangi bir sıkıntı yaratmayan bu durum, işveren tarafından bir uzman görüşü olarak değerlendirilebilecek olan bu itirafla birlikte değerlendirildiğinde, bizce, 2003 yılındaki İş Kanunu değişikliğinin altında yatan isteğe de ışık tutmaktadır. Zira performans düşüklüğünü sebep göstererek geçerli sebeple fesih 4857 Sayılı Kanununun 18. maddesinde "işçinin yeterliliğinden" ibaresiyle yürürlüğe girmiştir.

3.2.1.7. 2002 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2002/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 2002

Haberin Yazarı: -

Başlık: Oyak Bank

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin.

Gönderge Sistemleri: Performans yönetimi, amaçlara göre yönetim, güvenilir yönetim.

Haber Girişi: “Şirket Profili sayfalarımızın bu ayki konuğu Oyak Bank oldu. 2000 yılından itibaren büyük bir yenilenme ve değişim sürecine giren Oyak Bank’ın insan kaynakları uygulamaları ve hedeflerine yönelik tüm bilgileri İnsan Kaynakları Grup Müdürü Emre Somer, İnsan Kaynakları Müdürleri Oya Erdil ve T. Serkan Bayramoğlu’ndan dinledik...”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde Oyak Bank’ın İK Grup müdürü ve İK müdürleri tarafından banka tarihine dair bilgiler verilmekte ve 2000’li yıllarda geçirmekte olduğu yeniden yapılanma ve dönüşüm süreci anlatılmaktadır. Buna ek olarak bankanın performans değerlendirme, ücret belirleme gibi konulardaki tutumu ortaya konmuştur.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Bilimsel ve tarafsız işe alım X Klasik işe alım

Açık ve net bir performans değerlemesi X Klasik performans değerlemesi

Açık ve şeffaf yönetim X Klasik otoriter yönetim

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: İnsan kaynakları yönetiminin en temel işlevi olan işe alım sürecine Oyak Bank’ın yaklaşımı şöyle verilmektedir; “Görevlerimizden biri işe alım... Bilimsellik, tarafsızlık ve ölçülebilirlik ilkeleriyle; işe alım sürecini gerçekleştiriyoruz. Büyüdüğümüz ve bunu sürdüreceğimiz için planlamaya ağırlık veriyoruz. İşe alımda başlangıç noktası olan kadro gereksinimi bizim için çok önemli. Bu konuda; ilgili ünite yöneticisinin talebi üzerine, planlama grubunun onayıyla hareket ediyoruz.” Bu açıklama bankanın İK departmanının formel işleyişi ile ilgili bir bilgi olarak değerlendirilebilir. Ancak haberde daha sonra yapılan açıklamalar özellikle işe alımda bilimsellik iddiası ile çelişmektedir. Bu çelişkiyi, takip eden şu açıklamada

görmek mümkündür. “Amacımız; güvenen, güvenilen, söylenmeyip söyleyen, araştıran, sorgulayan, öneren ve takip eden bireylerle çalışmak... Zira bankamızın profili de bu... Bunun sağlanması için şu an maalesef ortam çok uygun. Seçme şansımız fazla. Bizde başvurular, hangi kanalla ulaşmış olursa olsun mutlaka yanıtlanmaya çalışılıyor. İşe alımın daha doğrusu çalışacağımız takım arkadaşlarımızı seçmenin çok zevkli bir yanı da var. Bankanın geleceğinin temellerine yeni bir taş ekliyorsunuz. En büyük hedeflerimizden biri de diğer büyük bankalar gibi burayı bir okul haline getirmek. İşe alım sürecimizi objektif kriterler doğrultusunda yürütebilmek için; psikometrik ve kişilik testlerinden yararlanıyoruz. Farklı pozisyonlar için farklı sınav tipleri uyguluyoruz. Adaylarla görüşmelerimiz paralelinde, adayları ilgili ünitelerle görüştürüyor, koordinasyonu sağlıyoruz.” Bu alıntı içinde “bizde başvurular, hangi kanalla ulaşmış olursa olsun mutlaka yanıtlanmaya çalışılıyor” cümlesi formel olmayan kartvizit cv, tanıdıklar aracılığıyla v.b. iş başvurularını kastetmesi yönüyle önemlidir. Zira bu gibi durumlar işçinin bilimsel seçimi ilkesini sekteye uğratacaktır. Öte yandan yönetimce iddia edilen işçinin bilimsel seçimi konusunda psikoteknik testlerin kullanımı bir dayanak olarak gösterilmektedir. Burada farklı yollarla yapılan başvuruların adaletli bir şekilde değerlendirilmesinde temel dayanak “farklı pozisyonlar için farklı sınav tipleri uygulaması”nın yapıldığı psikoteknik testlerdir. Psikoteknik ve kişilik testlerinin kullanımı tipik olarak psikoloji biliminin araçsal kullanımına işaret ederken, istenilen tipte bireylerle çalışmak için ortamın “maalesef çok uygun” olduğu ibaresi birçok banka çalışanının işsiz kaldığı 2001 Krizi’nin etkilerinin devam etmesiyle ilgilidir. Bu noktada ana akım yazında sıklıkla görüldüğü üzere tipik olarak emek arzı fazlalığı ve makro boyutta işgücü havuzunun genişliğine vurgu yapılmaktadır.

Haberde öne çıkan bir diğer konu ise ücretlendirmedir. Bu konuda piyasa ücret araştırması gibi makro boyutu da dikkate alan uzman bir danışmanlık şirketinden destek alındığı belirtilmektedir. Bu “teknik danışmanlık” sonrasında ise işyeri düzeyinde (mikro düzeyde) ayarlamalar yapıldığı şu ifadelerde görülmektedir; “Ücretlendirme konusunda bir danışman firma ile çalışıyoruz. Biz aldığımız bilgileri kendimize uyarladık ve devam ediyoruz. Özellikle ücretlendirme konusunda çok teknik bir danışmanlık aldığımızı söyleyebiliriz. Ancak bu teknik bir konu ve orada da kendimize özgü şeyler varsa oynamak zorunda kalıyoruz. O nedenle her danışmanlık hizmetinin ardından insan kaynakları departmanının da kendi birikimini projeye ilave etmesi

gerekiyor.” Bu ifadeler iş ilişkisinin doğal olarak da çalışma ekonomisi biliminin en temel konularından olan ücrete dair makro ve verimlilik, performans gibi mikro faktörlerin kullanımını göstermesi yönüyle önemlidir.

Psikolojik bir unsur olan karşılıklı güvenin ve güven ortamının sağlanması haberin öne çıkan çelişkili yönlerinden bir diğeridir. “Tüm bunların yanı sıra güven ortamının yaratılmasında ekibimizin yaklaşımının da çok önemli belirtmek isteriz. Bizler olaylara olumlu bakmaya çalışan, bardağın dolu tarafını görmeye meyilli bir ekibiz. 33 kişilik ekibimizin her bireyinde bu yaklaşım geçerli. Ekip olarak sürekli bir bütün imajı veriyor ve olumlu mesajlar vermeye çalışıyoruz. Hepimiz öfkemizi, olumsuzluğumuzu, eleştirel bakış açımızı kontrol altında tutuyor, içimizde muhafaza ediyoruz.” Tırnak içinde verdiğimiz bu cümleler güven ortamından öte, işyerinde ortaya çıkan istenmeyen davranışların bireysel engellemelerle “aşıldığını” göstermesi yönüyle önemlidir. Ayrıca haberin tümünde vurgulanan güven ortamı ve uyumlu bir ekibin söz konusu olduğu bir yerde öfkenin, olumsuzluğun, “eleştirel bakışın” ne aradığı da sorgulanması gereken bir durumdur. Bunun ötesinde tüm bu insani duygulanımların engellenmesi ve “insanların içinde muhafaza edilmesinin” şirket açısından görünürde bir uyum ortamı sağlamanın çalışanlar açısından ne kadar sağlıklı olduğu ya da ne pahasına olduğu tartışmalıdır.

“Bu noktada yönetimin desteğinin de bizler için çok önemli olduğunu söylememiz gerekiyor. İnsan kaynakları olarak özgürüz. Tabii ki koordinasyonu sağlıyoruz. Koordinasyonu sağladığımız ölçüde özgürüz. Büyük eleştiriler gelmiyor. Hatalar olsa da o hatalara bizi üzecek, pişman edecek bir yaklaşım sergilenmiyor. Bu, gerçekten önemli” ifadeleri haber metninin tümü dikkate alındığında kendi içinde tutarlıdır. Yukarıdaki çözümlerimiz ve İK departmanının maliyet minimizasyoncusu davranıştaki aktif rolü dikkate alındığında “yönetimden eleştiri gelmemesi” oldukça normal bir durumdur.

Kelime Seçimleri: Ücretlendirme, uyum, performans, güven, güvenilir eleman.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde bankanın yapılanmasına dair çeşitli istatistiki bilgiler verilmiştir. Bankanın İK Grup müdürleri ve birim İK müdürleri ile yapılan görüşme üzerinden ilerleyen metinde, İK departmanının iç işleyişine dair

bilgilerin verilmesi kısmi bir inandırıcılık sağlarken, son değerlendirmede, yer alan “hiçbir şekilde kendi hatası olmadığı halde binlerce insanın şu anda dışarıda olmasının bizi mutsuz ettiğini söyleyebiliriz. İş bulamayan üniversite mezunu, o genç ve pırl pırl insanlar adına derin üzüntü duyduğumuzu belirtmek isteriz” ifadeleri metnin tümü ve İ.K.Y.’nin en nitelikli insan kaynağını en az maliyetle elde etme yaklaşımıyla çelişmekte ve inandırıcılık unsuru üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

- Analiz No: 2002/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 2002

Haberin Yazarı: Gülçin Birben

Başlık: İş görüşmelerinde karşılıklı kazanmak mı?

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Karşılıklı kazanmak (kazan-kazan ilkesi).

Haber Girişi: “İş hayatımızın dönüm noktası olarak adlandırabileceğimiz anlardan birisi de iş görüşmeleridir. Karşılıklı pazarlığa oturuşan, anlaşmaya varılmak için karşılıklı stratejiler kullanılan, karşılıklı beklentileri açığa vuran, genellikle istemeden de olsa ilk etapta stresli ve gergin bir havada başlayan ama sonrasında değişkenlik gösterebilen ve kariyerimize yön verirken hep karşımıza çıkan iş görüşmeleri...”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde iş görüşmesinin aşamaları anlatılmakta ve iş arayanlarla işverenlere yönelik tavsiyeler verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Karşılıklı kazanç X Tek tarafın kazancı

Maaş ve eklentileri X Geleneksel anlamda maaş

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır. Az da olsa soru cümlelerine de yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: İşe giriş aşamasında önemli bir uygulama olan mülakatlar üzerine yoğunlaşılın bu haberin henüz ilk paragrafında iş görüşmesinin iki ayrı tarafı olan aday ve yönetim arası pazarlık eşitler arası ilişki gibi gösterilmektedir. “İş hayatımızın dönüm noktası olarak adlandırabileceğimiz anlardan birisi de iş görüşmeleridir. Karşılıklı pazarlığa oturan, anlaşmaya varılmak için karşılıklı stratejiler kullanılan, karşılıklı beklentileri açığa vuran, genellikle istemeden de olsa ilk etapta stresli ve gergin bir havada başlayan ama sonrasında değişkenlik gösterebilen ve kariyerimize yön verirken hep karşımıza çıkan iş görüşmeleri...” Bu durum psikolojik olarak söz konusu görüşmenin doğasını gizleyici bir işlev görmektedir. Çünkü her ne kadar çalışan arayan bir taraf varsa da iş arayan tarafın durumunun aciliyeti açıktır.

Haberde maaş, yetkinlikler, deneyim ilişkisi üzerinde de durulmakta ve bu çerçevede iş arayanlara çeşitli öğütler verilmektedir. Maaşın her şey olmadığını vurgulandığı haberde vurgu, maaşın “ödeme paketi içindeki öğelerden yalnızca biri” olduğudur. “Maaş her şey değildir ama her şey anlaşmaya tabidir ve kazanca dönüştürülebilir. Size beklediğinizin altında bir maaş önerirler ama bunun yanında öylesine ek olanaklar sunarlar ki, bunlar kimi zaman sizin ekonomik yükünüzü hafifletebilecek niteliklerde olabilir. Maaş size önerilen paketin içerisindeki bir parçadır. Önemli olan paketi bütün olarak değerlendirdiğinizde size ne sunduğudur. Kendiniz için bir skala belirleyin. Asla çalışamayacağınız bir alt maaşla, kendiniz için önereceğiniz en üst maaşı aklınızda oluşturun. Bu sizin ret ve kabul noktalarınızı belirlemede yardımcı olur. İkisi arasında bir miktar sizi tatmin edecek demektir.” Bu ifadeler bütün olarak değerlendirildiğinde ana akım İ.K.Y. yazını etkisinde olduğu görülmektedir ve işe giriş sürecinde ücretten, maaştan çok diğer ekonomik, psikolojik v.b. öğelere yapılan vurgu bu çerçevede anlamlıdır. “İş görüşmeleri sırasında şirketin açısından bakıldığında; kazanmak için karşıdaki adayı uzun vadeli yatırım olarak görmesi gerekmektedir. Ortak beklentiler ve özellikler üzerine gidilmeli ve net bir şekilde tarafların birbirlerini ifade etmeleri sağlanmalıdır. Görüşmenin sonunda bir taraf diğer tarafın galibi haline

gelmemelidir” şeklindeki görüş ise çalışma ekonomisi bilimi çerçevesinde beşeri sermayeye yapılan açık bir vurgudur. Beşeri sermayeye yapılan bu vurguyu Türkiye işgücü piyasası ile birlikte değerlendirecek olursak, yoğun ve yapısal işsizliğin veri olduğu bir zaman ve mekânda gerçekleştirilecek olan herhangi bir iş görüşmesinde taraflardan birinin (yönetim) diğer tarafın galibi haline gelmemesi gerçekçi bir istek olmadığı gibi İ.K.Y. felsefesiyle de uyumlu değildir.

Kelime Seçimleri: Mülakat, pazarlık, strateji, pazarlık stratejisi, anlaşma.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber, A.B.D.’deki Ohio Devlet Üniversitesi’nde <http://www.cob.ohio-state.edu/news> adresinde yer alan bir haberin çevirisini yapmıştır. İ.K.Y. sisteminin ana vatani olan A.B.D.’deki bir üniversitenin internet sitesinden yapılan bu çeviri, yazarının belli olmaması nedeniyle inandırıcılık konusunda önemli bir eksiye sahiptir. Hem işçi hem de yönetime yönelik tavsiyelere yer verilen haber yakından incelendiğinde başta eşit bir ilişki gibi sunulan karşılıklı pazarlık sürecinin aslında yönetim lehinde olduğu görülmektedir. Zira iş arayan tarafa deneyim, yetkinlikler ve maaşla ilgili 2 ayrı paragrafta tavsiyeler görülürken, yönetime verilen tek net tavsiye beşeri sermaye teorisinin bir çıktısı olarak “kazanmak için karşıdaki adayı uzun vadeli yatırım olarak görmesi” gerekliliğidir.

- Analiz No: 2002/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ağustos 2002

Haberin Yazarı: -

Başlık: Örnek Uygulama: DHL Türkiye

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Performans değerlendirme sistemi, “Dev Aynası Sendromu”.

Haber Girişi: “Uluslararası hava taşımacılığı alanında dünya lideri konumunda olan DHL, insan kaynakları açısından pekçok örnek uygulamaya imza atılan bir kurum. DHL Türkiye, geçtiğimiz yıl özellikle performans değerlendirme sisteminin

desteklenmesi ve teşvik edilmesi amacıyla Brüksel’de organize edilen bir yarışmada 50’den fazla ülke arasından sıyrılarak “Büyük Peap Ödülü”nü almaya hak kazandı. Peap adı Sistemde, çalışanın kendisini nasıl ve ne noktada gördüğünün değerlendirilmesi, hangi konularda desteklenmesini istediğini belirtmesi, performans değerlendirmenin yalnızca üstlerince değil kendisinin de katılımıyla yapıldığının bilincinde olması amaçlanıyor. DHL Türkiye; formlar, katılım oranı, formların kalitesi ve ne oranda doğru dolduruldukları kriterlerini dikkate alan 15 kişilik insan kaynakları jürisi tarafından birinci ilan edildi.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde DHL şirketinin aldığı uluslar arası PEAP performans değerlendirme ödülü ve genel olarak DHL bünyesindeki yüksek performanslı çalışma hakkında bilgi verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Adaletli çalışma ortamı X Adaletsiz çalışma ortamı

Samimi iş ortamı X Samimi olmayan iş ortamı

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde öncelikle DHL şirketinin çalışanlarına adaletli yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Söz konusu şirketin insan kaynakları konusunda ana prensipleri, ‘bulmak, şirketi çalışanlar için cazip hale getirmek, eğitmek ve saklamak’ olarak belirtilmiş ve bu prensipler ışığında adaletli bir performans değerlendirme sistemine dikkat çekilmiştir. “Bu ana prensiplerin oluşması için performans sistemimiz çok önemli. Her şeyden önce, insanların adaletli bir ortamda çalıştığına inanmasını sağlıyoruz. Çünkü şu bir gerçek: Dünyanın her yanındaki şirketlerde en çok verim düşüren unsurlar; adaletsizlik ve politikadır. Bu nedenle çalışanların, ‘Ben kimim, benim yolum nedir, benim değerlendirmem objektif mi?’ sorularına mutlaka yanıt vermek gerekir. Çalışanlar, performansları kötü çıktığında ‘Evet, haklılar’ diyebilmeli. Bizim sistemimizde bu olabiliyor.” Bu ifadelerde açıkça görülen, şirketin İK politikasının, çalışanların onayını kazanması gerekliliğidir. Ayrıca

haberde DHL şirketi İK biriminin performans değerlendirme konusunda çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinin de dikkate alındığının altı çizilmektedir. Öte yandan bu konuda şöyle bir sorun saptanmıştır; “İlk yaptığımız performans değerlendirmesinde çalışanlarımız kendilerine ortalama 4 puanı uygun görüyordu. Bu da mükemmele yakın anlamına geliyordu. Biz buna “Dev Aynası Sendromu” dedik ve bunun gerçekçi olmayacağını belirttik. Artık daha gerçekçi değerlendirmeler yapılıyor. Sistem iyice yoluna girdi.” Bu cümlelerle tanımlanan sorun tüm kararlarda olduğu gibi performans değerlendirme kararında da aslında nihai kararı verecek olanın yönetim olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede haberin başında vurgulanan adalet de tartışmalı hale gelmektedir.

Haberin sonunda, hem emeğin kendini yeniden üretimi kavramı çerçevesinde çalışma süresi göstergesi üzerinden çalışma ekonomisini hem de çalışanların kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlayarak motivasyonlarını yükseltici psikolojik bir araç olarak “işyerinde stres masajı”, yaratıcı bir fikir olarak lanse edilmektedir. “Evet, bu aslında bir arkadaşımın masaj yapan bir ekipten söz etmesiyle ortaya çıktı. Bu ekibin tüm çalışanlara masaj yapmasının yararlı olabileceğine inandık. Bunun için hemen bir oda tahsis ettik. Çalışanların yorgunluklarını ve streslerini çalışma ortamlarında atmaları gerçekten de yararlı oldu. 15 dakika içinde çalışanların kendilerini yenilediğini görüyoruz. Ayrıca masajın hem fiziksel olarak reel bir etkisi var, hem de çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissediyor ve motive oluyorlar.” Burada çalışanların eve gitmeden kendilerini yenileme ihtiyaçlarının giderildiği bir durumun ve fiziksel ve psikolojik yönleriyle şirkete ekonomik faydaları sıralanmakta ve şirket açısından deyim yerindeyse “bir taşla iki kuş vurma” durumu resmedilmektedir. Haber çalışanların fikirlerine saygı duyulduğu noktasında inandırıcılığa ve tutarlılığa sahip değildir. Zira haberde işlenen adalet anlayışının teori ve pratiği birbiriyle tutarlı değildir. Nihai söz hakkının yönetimin elinde olduğu açıkça görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Performans, performans değerlendirme.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde başarılı bir İK uygulama örneği olarak DHL Türkiye şirketi ele alınmıştır. Haber henüz girişinde haberin güvenilirliğini sağlamak açısından 50 ülke arasından birinci seçilerek şirketin almış olduğu “Büyük Peap Ödülü”nden ayrıntılı biçimde bahsedilmektedir. Öte yandan

performans değerlemeye yer verilen bir haberde, ücretlerden ya da düşük performanslı çalışanlara ne olduğu konusundan bahsedilmemesi, haberin eksilteli bir anlatıma sahip olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yine, ücretten bahsedilmezken çalışma sürecinde kişilerin kendilerine değer verildiğini hissederek motivasyonlarının yükseltilmesi ve fiziki yorgunluklarının önüne geçilmesinin üzerinde durulması, yönetimin ilgisinin birim zamanda maksimum çıktıyı minimum maliyetle elde etme isteği için psikolojik faktörleri devreye sokmasında görülebilmektedir.

- Analiz No. 2002/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Kasım 2002

Haberin Yazarı: Özlem Soylu

Başlık: Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat!

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: Küresel rekabet, performans ölçüm sistemleri, işgücü devir hızı.

Haber Girişi: “Performans Yönetimi ister hizmet, ister üretim sektöründe olsun tüm işletmelerde organizasyonel performansın gelişimini sağlamak amacı ile İK tarafından veya profesyonel firmalar işbirliği ile kurulan ve uygulanmaktadır. Şirketler, organizasyonlar kendi bünyelerinde İnsan Kaynakları Departmanı ve/veya dışarıdan profesyonel kuruluşlardan destek alarak, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmeyi hedefleyen politikalar ve sistemler geliştirirler. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, her organizasyonun sektörüne, yapısına, büyüklüğüne, vs. gibi özelliklerine göre kendilerine özel modeller geliştirmesi ve uygulamasıdır. “A” şirketi tarafından uygulanan herhangi bir performans değerlendirme modeli “B” şirketi için geçerli veya verimli olmayabilir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde İ.K.Y. ve performans yönetimi ilişkisi ve performans değerlendirme olgusunun önemi, çeşitli performans hesaplama yöntemlerinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Adil performans değerlendirme X Adil olmayan performans değerlendirme

En önemli üretim girdisi (kaynak) insan X Sıradan üretim girdisi (kaynak)

Gerçekleşen sonuç X Beklenen sonuç

Gerçekleşen çalışma süresi X Beklenen çalışma süresi

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genelde etken ve bileşik cümleler kullanılmış yer yer kullanılan soru cümleleriyle anlatım güçlendirilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde yoğun küresel rekabet dayanağından hareketle, rekabette fark yaratacak unsur olan insan kaynağının performansını değerlemenin önemi üzerinde durulmaktadır. Performans göstergeleri olarak gerçek çalışma süresi/beklenen çalışma süresi X 100 v.b. gibi örnekler verilerek insan kaynaklarının organize ve etkin kullanımına dikkat çekilmektedir. Aynı şekilde istatistiksel verilerin organizasyonlar için önemli bir performans kriteri olduğu noktasından hareketle, işgücü devir hızı da “personel değişim oranı” adı altında şu formülle hesaplanmaktadır; $\text{Personel Değişim Oranı} = (\text{İşten Çıkanlar} / \text{Ortalama İş Gören Sayısı}) \times 100$.

Haberin bir diğer önemli noktası, performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda araç olarak kullanılacağıdır. Bu alanlar İ.K.Y. anlayışıyla uyumlu ve tutarlı bir biçimde, eğitim programlarına esas olacak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi objektif bakış açısı ile değerlendirme ve eşitliği, adilliği sağlama, ödüllendirme ve cezalandırma programlarının uygulanması (kimi, neden, ne kadar ödüllendireceksiniz?), işgücü planlaması için mevcut potansiyelin değerlendirilmesi, ücret politikalarının geliştirilmesi, motivasyon ve son olarak terfi sistemleri şeklinde sıralanmaktadır.

Kelime Seçimleri: Performans, iş tanımı, performans görüşmesi, geribildirim, motivasyon.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Aktif çalışma sürecine dair bir olgu olan performans değerlemenin incelendiği bu haberde, performans değerlemenin temel meşruluğu küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği iddia edilen ve şu ifadelerde net biçimde görülebilen yoğunlaşan rekabet koşullarıdır; “Şirketler artık daha iyi, daha hızlı ve daha fazla rekabetin olduğu bir ortamda başarılı olabilmek için yoğun bir baskı altında bulunuyorlar. Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin, devlet politikalarını değişiklik gösterdiği bu ortamda organizasyonların bünyelerinde bulundukları personelin performansını değişen şartlara göre geliştirmesi, değerlendirmesi kaçınılmaz hale geliyor tabii.” Haberde küresel rekabet gibi bir meşruluk zemininden hareket eden İ.K.Y. ve onun bir uygulaması olan performans değerlemenin kullanım alanları da verilmiştir. Burada eksilteli bir anlatım söz konusudur. Zira performans değerlemenin en sık kullanıldığı yerlerden biri olan 4857 Sayılı Kanun’a dayanarak geçerli nedenle işten çıkarmaya hiç değinilmemektedir. Şüphesiz 2002 yılının Kasım ayında 4857 Sayılı İş Kanunu henüz yürürlükte değildir. Ancak hem düşük performanslı çalışanların kendilerini geliştirememeleri sonucunda şirket mantığıyla istenmeyen kişiler olmaları hem de yeni iş yasasının 2003 yılında yasalaşma sürecine girmeden aylar önce bir kanun taslağı olarak incelemeye sunulduğu göz önüne alınırsa eksilteli anlatım açıkça ortadadır. Zira işten çıkarma da tıpkı işe alım gibi iş ilişkisinin bir aşamasıdır.

- Analiz No: 2002/5.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 2002

Haberin Yazarı: -

Başlık: A’dan Z’ye Yeni İş Güvencesi Yasası

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İş Kanunu, İş Güvencesi Yasası, Haklı nedenle iş akdi feshi, performans değerlendirme.

Haber Girişi: “Human Resources Dergisi olarak, 21 Kasım 2002 tarihinde “Yeni Güvencesi Yasası” ile ilgili bir eğitim düzenledik. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, ILO, Hak – İş Konfederasyonu temsilcileri ile akademisyen, avukat ve yönetim danışmanlarının katılımı ile gerçekleşen toplantıda Yeni İş Güvencesi Yasası’nın Uygulama Alanları ve Zorlukları ile ilgili bir panel de düzenlendi.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde 1457 Sayılı İş Kanunu çerçevesinde yürürlüğe giren ve kamuoyunda bilinen adı ile “İş Güvencesi Yasası” hakkında tanıtıcı bilgiler verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Geçerli nedene dayalı sözleşme feshi X İş sözleşmesinin keyfi olarak feshi
İş güvenliği X İş güvencesizliği

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken çatılı ve bileşik zamanlı cümlelerin yanı sıra, anlatımı kuvvetlendirmek adına kimi zaman devrik cümlelere de yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde ilk olarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Müdür Yardımcısı Kasım Afşin’in, yasaya ilişkin görüşleri verilmektedir. İş güvencesi yasası olarak adlandırılan ancak 1475 sayılı İş Kanununun 13’üncü maddesini değiştiren ve bu maddeyi izleyen 13/A, 13/B, 13/C, 13/D, 13/E maddelerini ekleyen ve yasada diğer bazı değişiklikleri yapan yasaya göre iş ilişkisinin işveren tarafından bildirimli olarak sona erdirilmesine “geçerli neden” sınırlaması getirildiğini söyleyen Afşin; iş güvencesini, özünde işverenin iş sözleşmesini bildirimli olarak sona erdirmesi hakkının ancak işçinin şahsından doğan veya işletmecilik gereklerinden kaynaklanan nedenlerle kullanılabilmesi gibi bir sınırlama getirildiğini belirtmiş ve AB üyesi çeşitli ülke uygulamalarını örnek vermiştir. Öte yandan Afşin’in verdiği örnekler yetersizlik, ihmal, işbirliği eksikliği, istismar, alkol bağımlılığı, suça yönelik davranışlar gibi tümüyle işçinin şahsından doğan durumları kapsamaktadır. Afşin yine; “Yasa ile keyfiyetin ortadan kalkacağı ve işyerinin bir sahibinin de işçi olarak görülmeye başlanmasıyla yeni bir dönemin başlayacağını” belirtmektedir. Bu

nedenle İK departmanlarının dikkatli bir yol izlemesi gerektiğini söyleyen Afşin; yasa dikkatli değerlendirildiğinde işçi-işveren ilişkisinin olumlu bir yöne doğru sürüklenebileceğine dikkat çekmektedir. Bu noktadan sonra Afşin yerinde bir refleks ile performans değerlendirme sistemlerinin işyerlerinde geliştirilmesinin önem kazandığını belirtmekte ve insan kaynakları başta olmak üzere, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi sağlayan birimlere çok fazla iş düştüğünün alını çizmektedir. Afşin'in önermeleri kendi içinde tutarlıdır. Zira bu bakış açısıyla İK birimleri performans değerlendirme yoluyla üstün performans gösteren çalışanları maddi ve diğer yollarla çeşitli şekillerde ödüllendirecekleri gibi düşük performanslı çalışanlar için işten çıkarma gibi önlemler alacaklardır.

Haberde görüşleri verilen bir diğer kişi ise Toplantının konuşmacılarından biri de; Hak-İş Konfederasyonu Genel Eğitim Sekreteri ve Öziplik İş Sendikası Başkanı Yusuf Engin'dir. Engin, "işveren kesiminin yasaya ilişkin çekince ve endişelerinin yersiz olduğunu" belirtmiş ve iş güvencesinin işçilerin hiçbir şekilde işten çıkarılmaması anlamına gelmediğinin, yeterli ve gerektirici şartlar mevcutsa işçilerin gerek bireysel gerekse toplu olarak işten çıkarılmalarına yasal bir engel bulunmadığının altını çizmiştir. İş güvencesinin, işletmeleri tutarlı personel politikalarına yönelteceğini belirten Engin; "işverenlerin işçileri işten çıkarabilmek için bazı kısıtlamalara bağlı olduklarını bildiklerinde alacakları personelin seçiminde vasıflarında hatta sayısında daha dikkatli davranmak zorunda kalacaklarını" öne sürmüştür. Engin ayrıca, geçerli ve makul bir neden olmaksızın, keyfi olarak işten çıkarılmayacaklarını bilen işçinin de sağlıklı bir organizasyon içinde daha verimli olmaması için bir neden bulunmadığını vurgulamıştır. Devlet temsilcisi ile uyumlu ve daha çok işveren kesiminin endişelerini gidermek üzerine kurulu bir görüş hâkimdir. Bu söylem İşverenin kar etmeye ve maliyet kısımaya yönelik politikasının uygulayıcısı olan İK departmanının mantığıyla tutarlı ve uyumludur. Ancak işçi konfederasyonu temsilcisi olan bir kişinin, iş hukuku gibi iş ilişkisinin üzerine inşa edildiği bir alandaki bu yaklaşımı taşımakta olduğunu iddia ettiği işçi temsilcisi sıfatıyla tutarsızdır.

Haberde son olarak bir danışmanlık şirketinin genel müdürü olan Yücel Atış'ın görüşlerine yer verilmektedir. Atış'ın görüşleri iş hukukunun İ.K.Y. tarafından araçsal kullanımı konusunda daha net bir söyleme sahiptir. Örneğin Atış, Yasada çalışanın

davranışlarından doğan geçerli fesih sebepleri arasında işini uyarılara rağmen, eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirmek maddesinin yer aldığını belirtmektedir. Atış'a göre bunun anlamı artık duygusal şirketlerden sistematik şirketlere dönülmesi ve ödül/ceza sisteminin belli bir sistem içine oturtulması gerektiğidir. Bu yaklaşım şirketin çalışanlarından maksimum düzeyde yararlanma amacı ile örtüşmektedir. Yine çalışanın yetersizliğinden kaynaklanan geçerli sebepler konusunda “ortalama olarak benzer işi görenlerden daha az verimli çalışma” ifadesine dikkat çeken Atış, bunun İK departmanına yansımalarını performans konusunda belli göstergelerin belirlenmesi, standart performans düzeylerinin oluşturulması şeklinde ifade etmektedir. Atış'ın altını çizmiş olduğu noktalar aktif çalışma sürecinde iş hukukunun İK departmanları için araçsal kullanımının altyapısını oluşturması nedeniyle önemlidir.

Atış'ın ayrıca belirttiği işvereni yanıltma kapsamında değerlendirilen, haklı fesih nedenlerinden “çalışanın gösterdiği niteliklere uygun performanstan daha düşük performansa sahip olması” ve buradan hareketle işçinin bilimsel seçimi konusuna verdiği önem, işe alım sürecindeki verilerle iş bu nedenle bundan sonra eleman alımında daha bilimsel çalışmak, seçme – yerleştirme sistemini dikkatle yürütmek ve dokümantasyona önem vermek gerekiyor. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli sebepler arasında ekonomik nedenler yer aldığı için dokümantasyon sistemi çok önemli hale geliyor.

İş hukukunun işe alım, çalışma süreci ve işten çıkarma aşamalarında araçsal kullanımını açıkça destekler biçimde İK birimlerine getirilen öneriler ise şöyledir; “doğru sayıda elemanla çalışmak için norm kadro planlaması yapılmalı, eleman alım sistemi bilimsel hale getirilmeli, şirketteki her pozisyon için iş tanımları hazırlanmalı, şirketteki her pozisyon için yeterlilik analizleri hazırlanmalı, şirketteki her pozisyon ve kişi için iyi kurgulanmış ve uygulanan performans sistemi kurulmalı, etkin bir disiplin sistemi kurulmalı, iyi bir eğitim sistemi kurulmalı, iyi ve adil bir ücret sistemi kurulmalı, iyi bir kariyer planlama sistemi kurulmalı, iyi bir iletişim sistemi kurulmalı, dokümantasyon sistemi kurulmalı ve güncel tutulmalı, tüm yöneticiler iş güvencesi yasası konusunda eğitilmeli, sözleşme yapılıyorsa çalışanın başvuru formu ve orijinal detaylı özgeçmiş, yeterlilikler ve iş tanımları eklenmeli ve imza alınmalı, hiçbir adım ihmal edilmemeli, duygusal ve ilişkisel yönetimden kurumsal ve sistematik yönetime

geçilmeli.” Bu öneriler iş hukukunun İ.K.Y. tarafından araçsal kullanımında yönetimin elini güçlendirici araçlar sunması bakımından tutarlıdır. Ancak özellikle duygusal ve ilişkisel yönetimden kurumsal ve sistematik yönetime geçiş ile belirtilen istek, İ.K.Y. sisteminin psikoloji bilimini araçsal kullanarak yaratılmaya çalışılan “aile miti”ni yaralayıcı bir etkiye bulunacağından bu önerinin genel İ.K.Y. stratejisi ile çelişik ve tutarsız olduğu görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Adalet, performans, yeterlilik, iş tanımları, sözleşme feshi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: İş hukuku ve İ.K.Y. arası araçsal kullanım iş ilişkisinin başlangıcından bitişine değin, iş hukukunun işçi ve işveren arasındaki ilişkinin statüsünün aile mitinin gölgesinden kurtulduğu bir alan olması itibarıyla oldukça önemlidir.

İş ilişkisinin bitmesi ile ilgili bir sürecin konu alındığı haberde olumlu bir gelişme şeklinde sunulan, iş hukuku alanında uzman akademisyenlerin, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı temsilcilerinin, işçi konfederasyonu temsilcilerinin görüşlerine ve uluslar arası örnek uygulamalara yer verilen, “İş Güvencesi Yasası”nın getirilerinin üzerinde durulduğu bu haberde, yasanın kimleri kapsamına aldığından söz edilmemesi haberdeki uzman görüşlerinin eksilteli kullanımını göstermektedir. Ayrıca zaten fiilen var olan bir uygulama olan performans düşüklüğü ile işten çıkarmaların yasa ile meşruluk kazanması söz konusudur. Haberde öne çıkan bir diğer haklı fesih sebebi olan “uyum yetersizliğinin” kim tarafından ve nasıl ölçüleceği, nelerin kanıt olarak gösterileceği v.b. ayrı bir tartışmalı noktadır. Öneriler İ.K.Y.’nin psikolojinin araçsal kullanımıyla sağlamaya çalıştığı aile mitine zarar verecek niteliktedir.

3.2.1.8. 2003 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2003/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Şubat 2003

Haberin Yazarı: İlhan Özdiller

Başlık: İş Güvencesi Yasasının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi-1:
Yetkinlikler ve Seçme/Yerleştirme

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin

Gönderge Sistemleri: İş Güvencesi Yasası, İnsan kaynakları yönetimi, Eleman seçme/yerleştirme sistemi-süreci.

Haber Girişi: “Çalışma yaşamı açısından önemli bir dönemeç olarak tanımlayabileceğimiz “İş Güvencesi Yasası”nın yürürlüğe girmesine az bir sürenin kaldığı şu günlerde İnsan Kaynakları Yönetimi alanında çalışan hemen hemen herkes işletmelerinde yapılması gereken değişiklikler konusunda çalışmalarını - arayışlarını sürdürmektedir. Bu çalışmaların bir kısmı yasanın hukuksal boyutu ile ilgili iken bir diğer kısmı da İnsan Kaynakları Yönetimi alt süreçlerine yöneliktir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde İş Güvencesi Yasası'nın hukuksal boyutuyla birlikte insan kaynakları yönetiminin performans değerlendirme gibi alt süreçleri üzerine etkileri ve İK departmanlarının yapması gerekenler tartışılmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı X Klasik personel yönetimi anlayışı

İşyeri sendikacılığı X İşkolu sendikacılığı

Makul sebeple işten çıkarma X Makul olmayan sebeple işten çıkarma

Yeni yönetim, yeni dönem X Eski yönetim, eski dönem

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümlelerin yanı sıra soru cümleleri de kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde öncelikle bireysel ve toplu iş hukuku açısından İş Güvencesi Yasası'ndan önceki süreç anlatılmaktadır. Bu çerçevede haberde toplu iş ilişkileri döneminin personel yönetimi anlayışından iş ilişkisinin bireyselliğinin öne çık(arıl)dığı insan kaynakları yönetimine geçiş tartışması verilmektedir. Daha sonra haberin girişinde verilen haklı fesih sebepleriyle tutarlı bir

biçimde en temelde “iş”in ne olduğunun tanımlanması gerektiğinin altı çizilmektedir. Zira, “doğal olarak bir çalışanın yetersizliği, performans/verim düşüklüğünden söz edebilmek için önce ondan beklenen yeterliliklerin, performansın, verimin ne olduğunu tanımlamak gerekir. Çalışanın o işte sahip olması gereken yeterliliklerinden ve elde etmesi gereken verim/performanstan söz edebilmek için de, önce “iş”in tanımlanması gerekir.” Bundan sonraki adım ise kişiden beklenen kritik performans göstergelerinin belirlenmesidir. Üçüncü adım ise “kişinin rol tanımı” olarak adlandırılan kişinin söz konusu işi yapabilmesi ve o işte elde etmesi gereken kritik performans göstergelerini yakalayabilmesi için gerekli yetkinliklerin tespit edilmesidir. İşe alımdan itibaren bu adımlarda ifade edilen işlerin yapılması, İK departmanının şirkete yönelik, çalışanlardan kaynaklanabilecek herhangi bir sorunda iş hukukunun şirketin elini güçlendirecek şekilde en aktif araçsal kullanımının altyapısını oluşturması yönüyle önemlidir. Bu önermeler ve işe alım sürecinden itibaren tüm işlemlerin/her aşamanın yazılı olarak kaydedilmesi şeklinde özetlenen öneriler, şirket perspektifinden bakıldığında mantıklı ve tutarlıdır.

Kelime Seçimleri: Verim, düşük verim, performans, yetkinlik, insan kaynakları.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde verilen, Yasa'nın İ.K.Y. “eleman seçme/yerleştirme” gibi alt süreçlerine de ilişkin çeşitli etkilerinin “İ.K.Y. sistemlerinin birbirleriyle entegrasyonunu bir anlamda zorunlu kıldığına” dikkat çekilmektedir. Bu alt sistemlere örnek olarak, seçme/yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi verilebilir. Bu söylemde sorgulanması gereken hem makro hem de mikro düzeyde asıl hedeflenenin iş güvencesi mi yoksa işyerinin işçilere karşı güvencesinin mi sağlanmaya çalışıldığıdır. Haberde İK departmanlarına yönelik getirilen öneriler topluca değerlendirildiğinde, makro düzeyde hareket alanı yaratılan ve işyerini çalışana karşı koruma üzerine dayalı bir yapılanmaya gidildiği görülmektedir. Haberdeki görüş ve önerilerin, bir İK danışmanlık şirketinden uzmana ait oluşu, uzman görüşünün iş hukuku gibi işçiyi koruma felsefesi ile öne çıkması gereken bir noktada İ.K.Y. tarafından teknik bir araç olarak kullanımını gösterdiği kadar bu teknik kullanımın sınıfsallığına da vurgu yapmaktadır.

- Analiz No: 2003/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs 2003

Haberin Yazarı: -

Başlık: Organizasyonda “çalışma anayasası”nın oluşturulması ve işleyişi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: İK uyarı süreçleri, işyeri çalışma anayasası, performans değerlendirme.

Haber Girişi: “Organizasyona ve temel hedeflerine, bilinçli olarak katkıda bulunmak istemeyen çalışanlara nasıl davranılması gerektiği, İnsan Kaynakları departmanları için her zaman önemli bir konu olagelmıştır. Bu noktada akla en uygun çözüm; kabul edilebilir standartları yerine getirmemekte ısrar eden çalışan ile yolları ayırmaktır. Ancak çalışan işten ayrılmamak konusunda direnç gösterdiğinde İnsan Kaynakları departmanının özenli bir uyarı sürecini çoktan yürürlüğe sokmuş ve uygulamış olması gerekir. Ki bu; olayın mahkemeye intikal etmesi durumunda şirketin güçlü bir savunmaya sahip olmasını sağlar. Elbette, kestirme yolu tercih edip çalışan ile yollarınızı ayırabilirsiniz. Ancak bir kişiyi, gerekli süreçleri izlemeden kovduğunuz savı karşısında elinizde kanıt olduğundan emin olmanız gerekir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haber www.hrnext.com, adlı internet sitesinde 11 Nisan 2003’te “Firing and Disciplining Employees” adıyla yayınlanan bir haberin çevirisidir. Haberde çalışanlarla sorun yaşamadan ve herhangi bir hukuki sürece başvurmadan önce İK yöneticilerinin mutlaka yapmış olması gereken işler üzerinde durulmakta ve çalışanlardan kaynaklanabilecek sorunlara karşı şirket yöneticilerine öneriler getirilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Beklenen standartlara ulaşan çalışan X Beklenen standartlara ulaşamayan

çalışan

Çalışanı gerekli süreçleri izleyerek kovma X Çalışanı kovma

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde şirketlere çalışanlarını kovmadan önce yapmaları gereken; performans ve disiplini sağlamaya yönelik yazılı uyarı politikaları hakkında stratejiler sunulmaktadır. Bu stratejiler soruşturma aşamasını da kapsayacak şekilde geniş tutulmuştur. Her ne kadar A.B.D. kaynaklı bir internet sitesinde yayınlanmış olan bir haberin çevirisi olsa da, Türkiye'deki İş Kanunu'nun değişim sürecinde yapılmış olan ve kar maksimizasyonu "evrensel eğilimini" teşhir etmesi açısından önemlidir. Haberden aktif çalışma sürecine dair iki strateji örneği verebiliriz; "Performansın kabul edilebilir düzeye çıkmaması durumunda karşılaşılabilecek sorunlar konusunda MUTLAKA bir uyarıda bulunun. Bu uyarıyı yazılı olarak yapmamak; ileride hakem ya da yargıcın, çalışan uyarılmadan bir disiplin süreci ile karşı karşıya bırakıldığı izlenimi edinmesine neden olabilir. Bu tür durumda, hakem ya da yargıcın sıklıkla çalışanın yararına karar verdiğini unutmayın" ve "Ancak; HER ZAMAN YAZILI KURALLARINIZA UYMAYI VE BENZER DURUMLAR İÇİN GEÇMİŞ DENEYİMLERDEN YARARLANMAYI unutmayın. Konuyla ilgili politikalarımızın tümünü izlememek; hakem ya da yargıcın durumu sorgulamasına ve çalışanın işine son verilmeden önce gerekli sürecin izlenip izlenmediği konusunda kuşku duymasına neden olabilir. Bu özellikle uzun süredir şirkette görev yapan bir çalışan söz konusu olduğunda önemlidir" gibi ifadelerde görülebilen stratejiler, yönetim ve daha geniş anlamda şirket açısından bakıldığında kar maksimizasyonu ve maliyet minimizasyonu nihai hedefine ulaşmada pozitif etkide bulunacak bir araç olarak hukuki uygulamaların işleyişini kolaylaştıracaktır. Bu çerçevede haberin tümüne yayılmış olan bu tip strateji örnekleri birbirleri ile uyumludur ve şirket çıkarları açısından tutarlılık göstermektedir.

Kelime Seçimleri: Disiplin, performans, yazılı kurallar, uyarı, mahkeme, yetersizliğin ispatı.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberın asıl kaynağı, ana akım İ.K.Y. yaklaşımının merkezi olan A.B.D.’deki bir internet sitesindeki bir haberdir. Haber metninin sonunda 11 Nisan 2003 tarihinin de verilmesi, dünyada şirketler açısından benzeri süreçlerin ve yine çalışanlara dair benzer sorunların yaşandığını ve Türkiye’de yaşananların ya da yaşanacak olanların olağanlığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Haber retoriğinin tümüyle iş hukukunun şirketler için en uygun araç olarak kullanımı üzerine kurulduğunu ayrıca belirtmek gereklidir. Bu bağlamda haberde işe alım süreci kapsamamakla birlikte, çalışma süreci ve işten çıkarma sürecinde verimlilik ve performans değerlendirme noktalarından iş hukukunun İ.K.Y. tarafından araçsal kullanımı söz konusudur. Hukukun bu şekilde araçsal kullanımı ve haberde kullanılan “kovma” terimi, İ.K.Y. ve psikoloji bilimi arasındaki araçsal ile şirkette yaratılmaya çalışılan “aile miti”nin gizini de bozucu işlev görmektedir.

- Analiz No: 2003/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Haziran 2003

Haberin Yazarı: İsmet Sipahi

Başlık: İş Güvencesi ve İnsan Kaynaklarının Önemi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: İş Kanunu, İş Güvencesi Kanunu, Uluslar arası Hukuk, AB çalışma standartları, ILO.

Haber Girişi: “Türk çalışma mevzuatının ve özellikle 1936 tarihli İş Kanunu’nun çağdaş temellere oturtulması zorunluluğu karşısında Hükümet, işçi ve işveren kesimleri arasında Haziran 2001 tarihinde imzalanan protokol gereği oluşturulan Bilim Kurulu’na bir İş Kanunu Tasarısı hazırlanmıştır. Bu Tasarı, 26 Haziran 2002 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na sunulmuş, buna rağmen Bakanlık, yapılan Protokol’ün gereğini yerine getirmemiş, sadece iş güvencesine yönelik hükümleri Meclis’ten geçirerek 9 Ağustos 2002 tarihinde yasalaştırmıştır. Kanun’un yürürlük tarihi ise 15 Mart 2003 olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni ise, ülkemizin

ihtiyacı olan çağdaş bir iş kanununun bu süreçte çıkarılmasının hedeflenmesidir. Bu hedef doğrultusunda Bilim Kurulunca hazırlanan ve sosyal taraflar arasında yapılan görüşmelerle son şekli verilen Tasarı, 13 Mart 2003 tarihinde Bakanlar Kurulu'na sunulmuştur.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde İş Güvencesine yönelik hükümler içeren 4773 Sayılı Kanunun yasalama sürecinden itibaren çalışma yaşamı üzerine etkileri işyeri/şirket odaklı bir bakış ile ele alınmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Çağın gereklerine uygun Kanun X Çağın gereklerine uygun olmayan Kanun
AB standartlarına uygun Kanun X AB standartlarına uygun olmayan Kanun

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde A.B. ve I.L.O. normlarıyla birlikte şirketlerin ulusal rekabet gücünü zedelemeyecek bir iş hukukuna (İş Güvencesi Kanunu ve İş Kanunu bir arada) olan ihtiyacın altı çizilmekte ve 4773 Sayılı Kanun bu çerçevede şirket perspektifinden olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. İş hukuku alanında köklü değişimlerin başladığı süreçte, 6 Mayıs 2003 tarihinde T.B.M.M. Genel Kurulu'nda tekrar ele alınan İş Kanunu Tasarısının, 4773 sayılı Yasa'nın getirdiği iş güvencesine yönelik hükümlerde bazı değişiklikler getirdiğine değinilen haberde, en önemli değişikliğin iş güvencesinin kapsamıyla ilgili olduğu belirtilmiştir. “4773 sayılı Yasa, iş güvencesine yönelik hükümlerden yararlanabilmek için işyerinde on veya daha fazla işçi çalıştırma kriterini getirmişken, 6 Mayıs 2003 tarihinde Meclis Genel Kurulu'nda söz konusu maddede yapılan değişiklikle bu sayı otuza çıkarılmıştır. Bu değişiklik, son derece yerinde bir değişiklik olup AB ülkelerinin standartlarına da uygundur.” Dikkat edilirse, iş güvencesine yönelik hükümlerden yararlanmak için 10 veya daha fazla işçi çalıştırma zorunluluğu 30 veya daha fazla sayıda işçi çalıştırmaya yükseltilmesi iş güvencesi kapsamına girecek işyeri sayısını ciddi şekilde azaltıcı etki yapacağı görülecektir. Çalışanlar açısından olmasa da şirketler

açısından bu gelişme, KOBİ'lerin istihdamdaki ağırlığı ile birlikte değerlendirildiğinde daha da anlam kazanacaktır. Yine tasarı ile geçerli sebep sayılmayan haller genişletilmesine dikkat çekilmekte ve doğumun da kapsama alındığı belirtilmektedir. Haberde uzman görüşü bildiren işveren sendikası avukatına göre; “Hamilelik ve doğum izni esnasında işe gelmemek geçerli sebep sayılmayan haller içine alınmışken doğumun da bu sebepler içine alınması uygun değildir. Kaldı ki, söz konusu hükmün dayanağı olan Hizmet İlişkinde İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı I.L.O. Sözleşmesi'nde de doğum geçerli sebep sayılmayan haller arasında bulunmamaktadır. Söz konusu değişiklikle bu hüküm uluslararası standartların da üzerinde bir hal almıştır.” Tasarıyla öne çıkan bu görüşe yönelik olumsuz tutum, şirket perspektifinden değerlendirildiğinde iş güvencesi kapsamına girecek işyerleri için gerekli işçi sayısının yükseltilmesi isteğiyle tutarlıdır. Zira, bir uygulama makro düzeyde kapsama girecek şirket/işyeri sayısını azaltırken bir diğer uygulama mikro/işyeri düzeyinde kapsamı genişletmektedir.

Kelime Seçimleri: İşe iade, ispat yükümlülüğü, tazminat.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde iş hukukuna dair görüşler sunan kişi işveren sendikasının avukatı olması itibariyle uzman vasfı taşımaktadır. Bu durum haberin inandırıcılığını olumlu etkilemektedir. Uzman tarafından A.B. ve I.L.O. gibi uluslararası normlarla yapılan karşılaştırmalar ve değişikliğe olan ihtiyaç vurgusu bu çerçevede kaçınılmaz gözükmektedir. İş hukukunun araçsal kullanımı konusu işveren sendikası uzman avukatının görüş ve önerilerinde görülebilmektedir; “... MESS Akıllı Kitap, İş Kanunu Tasarısı'nda yapılan değişiklikler doğrultusunda bu Tasarının yasalaşmasıyla birlikte güncellenecektir. MESS Akıllı Kitap, Temel Hukuki Belgeler, İş Güvencesine İlişkin Kavramlar, 4773 sayılı Kanun'un Kapsamı, Bireysel İşçi Çıkarma, Toplu İşçi Çıkarma, Sendika ve İşçi Temsilcileri, Yargılama Süreci, Hukuki Sonuçlar, Toplu Sözleşme İle İlişkiler ve İnsan Kaynakları ve Personel Yöneticilerine Rehber bölümlerinden oluşmaktadır.” Yine araçsal kullanımın öznesi konumundaki İK departmanlarının kritik önemine dikkat çekilen haberde, çalışanların işe alınmasından işten ayrılmalarına ilişkin geçecek süreçte, özellikle personel sicil dosyalarının eksiksiz ve güncel tutulması gibi sorumlulukların önem kazanacağı, bu sorumlulukların tam olarak yerine getirilmesi halinde feshe karşı açılan davalarda fesih sebebinin

ispatlanabilmesinin mümkün olacağıın altı çizilmektedir. Bu vurgulardan çıkan sonuç, iş hukukunun işverenin elinde aktif kullanabileceği bir teknik araç olabilmesi için İK departmanlarının işe alım sürecinden işten çıkarmaya değin geçen sürecin tümünde gerekli kayıtları tutması gerektiğidir ve bu mantık değışimin işveren tarafından avantajlı yönlerini açıkça göstermektedir.

- Analiz No: 2003/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2003

Haberin Yazarı: -

Başlık: Yeni İş Kanunu ile İlgili Bilmek İstedığınız Her şey...

Alt Başlık: Norm kadro planlamasının ipuçları

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: İş Kanunu, S.W.O.T. Analizi, Outsourcing, Performans Değerleme Sistemi.

Haber Giriş: “Human Resources Dergisi olarak 10 Eylül tarihinde düzenlediğimiz “Yeni İş Kanunu Zirvesi”nde; Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden Prof. Dr. Can Tuncay, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden Doçent Dr. Ömer Ekmekçi, Galatasaray Üniversitesi’nden Yardımcı Doçent Dr. Murat Engin, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden Yardımcı Doçent Dr. Gülsevil Alpagut, Prometheus Danışmanlık Genel Müdürü Yücel Atış, Adecco Genel Müdürü Pembe Candaner, PricewaterhouseCoopers’dan Sinem Tuncay, Datassist Genel Müdürü Ayşe N. Yılmaz ve StratejİKa Danışmanlık Genel Müdürü İlhan Özdiller konuşmacı olarak yer aldı. Zirvenin sonunda gerçek olay ve örneklerin işlendiği bir workshop düzenlendi.”

Şematik Çözümleme

Durum: Birkaç uzmanın görüşlerinin birlikte verildiği haberde öncelikle norm kadro planlaması, çalışma zamanına göre eleman profilinin nasıl dağıtılması gerektiği gibi konular ele alınmıştır. Daha sonra ise 4857 sayılı İş Kanununun İK departmanı

politikalarına etkisi konusu; işe alım sürecinde odak noktaların belirlenmesi, çalışma sürecinde performans değerlendirme, ve işten çıkarma sürecinde geçerli fesih kurallarına uyulması konuları tartışılmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Etkin performans yönetimi (ölçülebilir) X Etkin olmayan performans yönetimi
(ölçülemeyen)

Yeni İş Kanunu (4857 S. K.) X Eski İş Kanunu (1457 S. K.)

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmasının yanı sıra anlatımı kuvvetlendirmek için konu yer yer maddeler halinde verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde Yeni İş Kanununun yürürlüğe girmesi, İK departmanlarının kurumsallaşması yolunda olumlu etkide bulunacağını altı çizilmektedir. Bu çerçevede PricewaterhouseCoopers adlı danışmanlık kuruluşunda çalışan bir uzman, şirketlerin İK departmanlarının iş tanımının içerdiği; işin gerektirdiği görev ve sorumluluklar, işin süresi, işten çıkarma için yapılan yazılı uyarılar v.b. tüm alt süreçlerin netleştirilmesinin gerekliliğini belirtmektedir. Haberde bir başka danışmanlık şirketi olan Datassist'in genel müdürü de, diğer uzmanın görüşü ile uyumlu bir biçimde, iş akdinin feshi konusunda yargı aşamasında ispat yükümlülüğünün işverene ait olduğunu belirtmekte ve bu aşamadan önce işveren tarafını temsilen İK departmanlarınca işe girişten işten ayrılışa kadar olan süreçte personel sicil dosyasının güncel tutulması gerektiğinin altını çizmektedir. Haberdeki öneriler şirket çıkarları açısından değerlendirildiğinde bu çıkarı savundukları için bir tutarlılık göstermektedir. Öte yandan İ.K.Y.'nin, karşılıklı güvenin sağlandığı bir aile ortamı yaratma, çalışanların ve şirketin çıkarlarının farklı olmadığı gibi en temel iddiaları ile çelişmektedir. Çünkü buradaki karşılıklı güven konusu sadece iş akdinin feshinin çalışan tarafından da kabul edilecek bir nedene dayandırılması çerçevesinde ele alınamaz. İK departmanının burada söz edilen fonksiyonu işe alım sürecinden itibaren temkinli olunan bir güvenmeme durumuna tekabül etmektedir.

Kelime Seçimleri: Performans, ölçme, değerlendirme, ispat yükümlülüğü.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde her şeyden önce belirtilmesi gereken, uzman görüşünün dahi İ.K.Y.'nin kurumsallığının sağlanamamasına yaptığı vurgudur. Uzmana göre bu kurumsallık, oldukça teknik bir araç kullanılan iş hukuku ile sağlanabilecektir. Yine haberde, çeşitli uzman görüşleriyle her ne kadar işe alımdan işten çıkarmaya değin çalışanlara dair tüm süreçlerin nesnel ölçütlerle ele alınması gerekliliğine yapılan vurgu öne çıksa da, bu vurgunun asıl amacının iş hukukunun en teknik kullanıldığı süreç olan işten çıkarmada şirketin elinde net veriler olmasını sağlamak olduğu unutulmamalıdır.

- Analiz No: 2003/5.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2003

Haberin Yazarı: -

Başlık: Çalışanları Motive Etmenin Yaratıcı Yolları

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Hizmet kalitesi, işgücü devir hızı, müşteri tatmini.

Haber Girişi: “Günümüzde, anketlere yanıt veren çoğu yöneticiden biriyseniz; yetkin çalışanları bulmak ve onları organizasyon içinde tutmak sizin de en önemli önceliğinizi oluşturuyor olmalı. Yüksek iş gücü devir oranı organizasyona maliyet getirdiği gibi işgücü içinde istikrarsızlık yaratır, etkinliği azaltır ve en önemlisi olumsuz bir etki bırakır. Pek çok kişi iş gücü devrinin bir sorun olduğu konusunda hemfikir olsa da, organizasyonların büyük bölümünde üstün yetenekli çalışanların kurumda tutulabilmesi için yetersiz kaynak yapıldığını görüyoruz. Bu çekincenin bir bölümü; iş gücü devir oranını azaltmak için yapılan çabaların zaten hiçbir şekilde sonuç vermediği ve çalışanların bir şekilde işten ayrıldığı görüşünden kaynaklanıyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde A.B.D.’deki şirketler üzerinden, sıradışılığı vurgulanan çalışanların motivasyonlarını yükseltecek çeşitli şirket içi ve dışı uygulama örnekleri verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Sıra dışı motivasyon X Sıradan motivasyon

Ekonomik motivasyon X Ekonomik olmayan motivasyon

Çalışan mutluluğunu önemseyen şirket X Çalışan mutluluğunu önemsemeyen şirket

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler ağırlıkla kullanılmakla birlikte devrik cümlelere de yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin verilen örneklerin değerlendirilmesini doğrudan etkileyecek olan can alıcı noktası, yöneticilerin, çalışanları organizasyonda tutmanın çok pahalıya mal olduğuna inandıklarından bu konuda yatırım yapmak konusunda gönülsüz davrandıkları, ancak yine de anımsanmayacak kadar çok sayıda yöneticinin, çalışanların bağlılığını sağlamak için “son derece ekonomik yollar” bulabildikleridir. Bu perspektiften bakıldığında haberde örnek olarak, şirket için az masraf karşılığında çalışanın işe zihnen daha aktif katılımının sağlandığı çalışanların çamaşırlarının şirket tarafından temizlenmesi, beşeri sermaye yatırım süreci ile uyumlu şekilde çalışanın zihin ve beden sağlığının iyileştirilmesine yönelik “şirket içi uyku odaları” ve “çocuk bakım desteği”, ücretten her hafta 100 dolar kesilerek oluşturulan tatil fonu ile zorunlu tatil gibi uygulamalar öne çıkarılmaktadır. Söz konusu uygulamaların ortak amacı çalışanların tüm enerjilerini işlerine vermelerini sağlamak, çalışma güçlerini gün içinde hem de tatil v.b. şekillerde yenilemelerini sağlamaktır. Bu amaç ve amaca yönelik uygulamaların, çalışanlardan en üst düzeyde yararlanma isteği içinde olan şirket açısından bakıldığında tutarlı bir bütün oluşturduğu söylenebilir. Uygulama sonuçlarına dair işgücü devir hızı v.b. verilerin sunulması haberin inanılabilirliğini arttırmaktadır. Verilen örnekler içinde özellikle altı çizilmesi gereken, çalışanların şirket tarafından yılda bir kez zorunlu tatile gönderilmesi

için oluşturulan fon örneğidir. Bu fonda biriken paraların, çalışanların ücretlerinden kesildiği dikkate alındığında şirket için çalışanların çıkacağı bu zorunlu tatilin maliyeti sıfırdır. Öte yandan tatilin zorunluluğunun dayandığı nokta, yıllık yorgunluğun giderilmesi ve çalışanın moral ve fizik olarak kendini yenilemesi ve tatil ile şirket arasında mantıksal bir bağ kurmasıdır. Şüphesiz bu şekilde dinlenip yenileneceği varsayılan çalışanın şirkete faydası daha da yükselecektir.

Kelime Seçimleri: Motivasyon, işgücü maliyeti, moral, güven, ekip ruhu, aile ortamı, çalışan sağlığı.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Bu haberde de temel unsur çalışana yatırım olarak görülebilecek ve çalışanın şirket algısını olumlu etkilemeyi amaçlayan psikolojik unsurların, şirket için basit bir fayda maliyet analizi uygulaması olduğu ve bu çerçevede kar maksimizasyoncusu şirketin uygulama maliyeti beklenen faydayı aştığı ya da eşit olduğu anda vazgeçileceği doğal bir sonuç olarak beklenebilir. Öte yandan söz konusu uygulamalar, iş olgusunu insan hayatının merkezine yerleştirme ve diğer tüm insani eylemleri bu durumun bir yan bileşeni haline getirme gibi bir etkide de bulunmakta; özetle İ.K.Y.'nin iddia ettiği gibi insana insan olduğu için değil, artı değerın kaynağı olduğu için değer verildiğinin gizlenmesine yardımcı olmaktadır. Şirketleri çalışanı zorunlu tatile göndermesi örneğinin de gösterdiği gibi çalışanlardan en üst düzeyde yararlanma amacının önüne çalışanın özel yaşamı bile geçememektedir. Zira çalışanın çıkacağı tatil bir tercih değil zorunluluktur. Haberde beşeri sermaye ve verimlilik ilişkisi üzerinden psikoloji biliminin kar maksimizasyonu amacına ulaşmada araçsal kullanımı mevcuttur.

3.2.1.9. 2004 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2004/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs 2004

Haberin Yazarı: -

Başlık: Çalışanlarımın Coşkusu Nereye Kayboldu?

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Ekip çalışması, kariyer gelişim fırsatları, açık iletişim ve şeffaflık.

Haber Girişi: ““Çalışanlarımız kendilerine verilen işleri yapıyor, ama bir adım daha fazlasını atmıyorlar”, “Uzun zamandır hizmet kalitemizi artıracak tek bir fikir bile çıkmadı”, “Potansiyel var, bunu biliyoruz. Ama nerede?” Bu cümleler tanıdık mı geldi? Üzülmeysin, yalnız değilsiniz... Örneğin A.B.D.’de yapılan araştırmalar organizasyonlardaki çalışanların sadece yüzde 25’inin coşkulu olduğunu, geri kalanının ise ya işlerinden sıkıldığını ya da sadece kendilerine verilenleri yapmakla yetindiğini gösteriyor. İşgücünün büyük bölümü her gün ofise geliyor, kendilerinden bekleneni yapıyor. Ancak yaratıcı öneriler sunan ya da mükemmel ürün / hizmet yaratmak için coşku sahibi olanların oranı çok az... Sonuç mu? Pek çok yöneticinin farkında olmadığı bu “kullanılmayan potansiyel” organizasyonun bütünsel performansının altını kazıyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde, bir şirketteki çalışanların şirket tarafından açığa çıkarılmayan bir diğer deyişle “kullanılmayan potansiyel”lerine dikkat çekilerek, çalışma süreci boyunca coşkularını canlı tutmanın ve böylece tüm potansiyellerinden yararlanmanın yolları tartışılmakta ve şirket yöneticilerine öneriler getirilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Kendinden beklenenden fazlasını yapan çalışan X Kendinden bekleneni yapan
çalışan

Coşkulu çalışan X Normal çalışan

Bütünsel performans X Bireysel performans

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel önermesi, herhangi bir şirkette görülebilecek kadar yaygın olduğu belirtilen çalışanların sahip oldukları tüm potansiyellerini şirket için kullanmamalarının nedeninin duygusal nedenlerden

kaynaklandığıdır. Habere göre “önemli olan çalışana ne kadar ödendiği değil; onun iş deneyimi hakkında neler hissettiği ya da kendisine nasıl davranıldığıdır” ve bu düşünce Türkiye’den çeşitli uygulama örnekleri ile desteklenmektedir. Örneğin, Çırağan Palace Hotel İK Müdürü Rengin Karahan “açık iletişim ve şeffaflığı” öne çıkarırken, çalışanların kendilerine bilgi ulaşmadığı takdirde kendilerini dışlanmış hissedebildiklerini, şeffaf olmadığımız sürece size olan güvenlerini yitirebileceklerini, bunun da enerjilerini ve şevklerini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir. Benzer bir şekilde Sanovel İlaç İnsan Kaynakları Müdürü Dr. Yaprak Baran da, çalışanların sürece katılımının ve tüm süreçte iletişimin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Baran ayrıca yaklaşık 80 yıl önce tamamlanmış olan Hawthorne Araştırmalarında da net olarak tespit edilen “çalışanlarda değişime karşı direnç”in yanı sıra, katılımı güçlendirme amaçlı öneri sistemlerini öne çıkarmaktadır.

Verilen örneklerin ortak vurgu noktaları, haberin sonunda şu şekilde özetlenmektedir; “üst düzey yöneticilerin çalışanların duygularına ilgi göstermesi, fikirlerin takdir görmesi, başarı duygusu, ekip çalışmasına dayalı bir kültür, karar alma yetkisi, şirketin müşterilere odaklanması, kariyer gelişim fırsatları, şirketin iyi bir işveren olarak ün yapması, işin yapılabilmesi için gerekli kaynak ve verilerin sağlanması, tepe yönetimden başarı konusunda net bir vizyon verilmesi.” Bu önerilerden de görülebileceği ve haberin başında da belirtildiği gibi çalışanların işe ve şirkete dair coşkusunu arttırmada araç olarak kullanılan güven duygusunun yaratılması, balolar, piknikler düzenlenmesi v.b. psikolojik yolları şirkete büyük bir maliyet getirmeyeceği, yöneticilerin bu yönde sarf edecekleri emekle halledileceği beklentisi mevcuttur. Bu sağlandığı takdirde çalışanların motivasyonlarının yükselerek performanslarının ve üretim-hizmet sürecine katkılarının artacağı belirtilmektedir. Şirket perspektifinden bakıldığında çalışanların şirkete güven ve bağlılık duygularını arttırarak verimliliklerini yükseltme yönünde psikolojik etkiler yaratması amaçlanan bu tip uygulamalar birbirleriyle tutarlıdır.

Kelime Seçimleri: Performans, güven, coşku, eğlence, iletişim, vizyon.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberın henüz başında, İ.K.Y. anlayışının öncüsü olan A.B.D.’de yapılan araştırmalara dayandırılarak veriler sunulmakta ve konunun önemi vurgulanmaktadır. Bu giriş ilk bakışta bir güvenilirlik yaratmış gözükse

de, hakkında ne zaman ve kimler tarafından yapıldığı gibi detaylar haberde yer almadığından haberin başında güvenilirliğin yaratılmadığını ifade edebiliriz. Her ne kadar haberin sonunda HR Magazine Şubat 2004 sayısında yayınlanan “Getting Engaged” adlı makaleden yararlanıldığı belirtilmiş olsa da bunun yapıldığı söylenen araştırmalara dair bir inanılabilirlik sağlaması söz konusu değildir. İK süreçlerinde yer alan profesyonellerin görüş ve deneyimlerinin verildiği bölümlerde şirketlerden uygulama örnekleri daha açık şekilde verildiğinden öneri v uygulamalar arasında belirli bir içsel tutarlılıktan söz etmek daha olasıdır. Ancak belirtmek gerekir ki, çalışanlara, “sizi gerçekten önemsiyoruz” mesajının verilmesi gerçekten de çalışanların önemsendiği anlamına gelmez. Zira bu mesajın verilme amacı haberin başında “motivasyon aracılığıyla çalışanlardan maksimum verimliliği elde etmek” şeklinde açıkça ifade edilmiştir. Burada psikoloji biliminin araçsal kullanılarak bireysel algı üzerinde şirket lehine olumlu etkilerde bulunacağı öngörülen davranışların uygulanması durumu söz konusudur.

-Analiz No: 2004/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mayıs 2004

Haberin Yazarı: Oya Torum

Başlık: Çalışanların Mutluluğu: “Taş attın da kolun mu yoruldu?”

Alt Başlık: Motivasyonun Anlamı

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: Bilgi toplumu, Herzberg’in hijyen faktörleri, Maslov’un ihtiyaçlar hiyerarşisi.

Haber Girişi: “Çalışanların mutluluğu (motivasyon) ve verimlilik içiçe kavramlardır. Çünkü, motivasyonu yüksek, işe yüreğini getiren kişiler daha verimli olurlar. Zaten, verimliliğin amacı da insanların yararına, eldeki kaynaklarla en fazla çıktıyı elde etmektir. Verimlilik ve motivasyon sadece insana özgü kavramlardır. Her iki kavramın da kapsamında gerek düşünsel, gerekse fiziki anlamda üretme / yapma eylemi yer alır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde motivasyon kavramı etimolojik kökeninden başlanarak incelenmiş ve endüstriyel psikoloji alanında çalışan ve motivasyon konusunda öne çıkan akademisyenlerin katkıları özet olarak verilmiştir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Motivasyonu yüksek, verimli çalışan X Motivasyonu düşük, verimsiz çalışan
Grup üyesi olan çalışan X Kendini gruba ait hissetmeyen çalışan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmakla birlikte anlatımı güçlendirme amaçlı bir kavramı/olguyu maddeler halinde veren cümleler kurulmuş ve kimi yerlerde soru cümlelerine yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde öne sürülen en temel iddia, çalışanların mutluluğunun ya da haberde mutlulukla birbiri yerine kullanılan motivasyonlarının ve verimliliğin iç içe kavramlar olduğudur. Bu iddiayı “motivasyonu yüksek, işe yüreğini getiren kişilerin daha verimli olduğu” iddiası tamamlamaktadır. Şirketlerin ortak bir görüşe ve motive olmuş personele sahip çalışanların yüksek motivasyonlarından ve mutluluklarından amaçladıkları ise; kârlarının ve verimliliklerinin artışı, kaza oranlarının ve kaytarmaların en aza indirilmesi gibi ekonomik yönü öne çıkan beklentilerdir. Haberdeki bu ekonomik fayda ve maliyet analizini hatırlatır biçimde “personeli motive etmenin pahalı ve zor bir olay olmadığı” ve “çok küçük ve basit şeyler yapılarak çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiyi geliştirmenin mümkün olduğu” vurgusu görülmektedir. “Motivasyon düzeyi yüksek bireylerin oluşturduğu işletmelerin, toplumun refah ve zenginlik yaratma odakları” olduğu önermesi haberde işlenen motivasyon olgusuna toplumsal ölçekte bir meşruiyet atfetmektedir.

Çalışanlarla tek tek tokalaşma, çalışanların eserler icra ederek katılımıyla sanatsal sergiler oluşturma, düzenleme ve onurlandırma, ağaç dikme ve dikilen ağaçlara emekliye ayrılanların isimlerini verme, babaların çocuklarına işyerlerini gezdirmesi ve gezdirirken işyerinin güzel noktalarını anlatarak aslında kendi kişisel koşullanmalarını

sağlaması gibi motivasyonu olumlu etkileyen, çalışan bağlılığını ve mutluluğunu artırılmasına “büyük katkıda bulunan” “geniş bütçeler, harcamalar gerektirmeyen örnekler” verilmektedir. Zira endüstriyel psikoloji alanının geçmiş örnekler dikkate alındığında; “çalışanların bağlılığı ve güveninin parayla satın alınamayacağı” bir veri olarak haber içinde geçmektedir. Haberde verilen bu iddia ve örnekler, minimum maliyetle maksimum kar elde etmeye çalışan şirketler açısından tutarlılık göstermektedir.

Kelime Seçimleri: Motivasyon, de-motivasyon, verimlilik, kişisel bütünlük, yaratıcılık.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde Herzberg, Maslow gibi motivasyon alanında ün yapmış olan teorisyenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Motivasyon verimlilik arasında bir neden sonuç ilişkisinin bilimsel bir altyapıyla birlikte kurulması haberin inandırıcılığını olumlu etkileyen bir faktördür. Öte yandan motivasyona önem verilmesi yeni bir yaklaşım değildir; Hawthorne Araştırmaları’nda araştırılan üretimi doğrudan etkileyen grup davranışı üzerine yapılan deneysel çalışmalarda motivasyonun ve şirket içi birlik duygusunu yaratmanın önemi gösterilmiştir. Motivasyon ve verimlilik arası pozitif ilişkinin kurulduğu bu haberde ücretin sadece iki yerde geçmesi ise oldukça önemlidir. Maksimize edilmeye çalışılan bir verimlilik anlayışı söz konusudur fakat bu verimliliğin iş ilişkisi içinde bulunulan çalışanlara maddi anlamda bir pozitif yansımından söz edilmemektedir. Örneğin, “iyi ücret önemli, iyi ilişkiler ve iyi bir çalışma ortamı ise yürek alıcıdır” cümlesi ücreti değil motive edici faktörleri öne çıkaran ve algıda bu tarz bir fark yaratmayı amaçlayan bir duruma tekabül etmektedir.

- Analiz No: 2004/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Haziran 2004

Haberin Yazarı: -

Başlık: Mercedes-Benz Türk’ten Mavi Yakalılar için Performans

Değerlendirmesi

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Kapsam içi Personel Performans Değerlendirme Sistemi, Postabaşı Aday Havuzu.

Haber Girişi: “Çalışanlarının yüzde 76’sını mavi yakalıların oluşturduğu Mercedes-Benz Türk, 2002 yılında “Kapsam içi Personel Performans Değerlendirme Sistemi”ni (KPDS) oluşturarak hayata geçirdi. KPDS ile kapsam içi personelin; kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenebilmesi, bireysel ve takım performansının artırılmasına katkıda bulunulması, Postabaşı Aday Havuzu’na (NEP) baz teşkil edecek verilerin toplanması hedefleniyor. Amaçlardan biri de; çalışanların motivasyonunda ve özgüvenlerinde artış sağlanması...”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde çalışanları içinde %76’lık mavi yakalı personel oranına sahip olan Mercedes şirketinin, söz konusu çalışanların performanslarını ölçmek için geliştirdiği KPDS sistemi tanıtılmaktadır. Sisteme duyulan ihtiyaç ve sistemin işlerlik kazanmasında 2003 yılındaki 4857 Sayılı İş Kanunu’na da göndermeler bulunan haberde, şirketin yaklaşımının yanı sıra çalışanların sisteme olan yaklaşımı da verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Beyaz yakalı personel X Mavi yakalı personel

Yüksek performans X Düşük performans

Rotasyonla çalışma X Sabit bir mekanda çalışma

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haber, Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Salih Ertör’ün, Almanya’da mavi yakalılar için de performans değerlendirmesi yapıldığını belirtmesiyle başlamakta ve Mercedes’de başlatılan uygulamayı Almanya örneğine dayandırmaktadır. Sendikalar ve işçi temsilcilerinin karşı çıkışlarına rağmen söz konusu sistemin Türkiye’de uygulamasının önünü açan

gelişme olarak 4857 Sayılı İş Kanunu'na merkezi rol verilmektedir. Bu çerçevede tam olarak uygulamaya geçilmeden önce, o yıla ait kişisel veriler toplanmıştır. Daha sonra bu veriler 2003 yılı verileri ile karşılaştırılmada kullanılmıştır. Kişilerin performans düzeylerini geliştirmek için mesleki teknik eğitimlerin yanı sıra, şirket ruhu ile bütünleşmeyi sağlayacak olan “duygusal yetkinlik eğitimi” verildiği belirtilmektedir. Mesleki yetkinlik kavramı içine, iş bilgisi, verimlilik, sorumluluk, yenilikçilik, kalite anlayışı, iş güvenliği ile ilgili değerlendirmelerin nasıl yapılacağına girerken; kişisel yetkinlik kavramına da iletişim, işe ve şirkete bağlılık, takım çalışmasının girdiği belirtilmektedir.

Öte yandan başarılı olduğu belirtilen bu örnek uygulamanın tıpkı motivasyonu öne çıkaran diğer örneklerde olduğu gibi artan performansın karşılığı olarak ücret konusundaki pasif tutumu öne çıkmaktadır. “Sonuçları ücrete yansıtamadığımız için yöneticinin eline, çalışanına sunması ve motivasyon yaratabilmesi için bir enstrüman sunmak durumundaydık, bu nedenle motivasyon araçları üzerinde düşündük. Örneğin bu yıl ilk kez bir tören düzenleyerek çalışanlarımızı başarı belgesi ile ödüllendirdik. Böylece takdir duygusunu yaşatmış olduk.” Verimlilik ücret arası ilişkinin, verimlilik ve “kişiyeye değer verildiği hissi”ne dönüşmesinin söz konusu olduğu örnekteki önermeler ve uygulama, minimum maliyet ile maksimum verimliliği hedefleyen İ.K.Y. perspektifinden bakıldığında tutarlıdır.

Kelime Seçimleri: Performans, iletişim, verimlilik, yetkinlik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Mercedes Benz örneğinin aktarıldığı haberde, doğrudan şirketin İK direktörü olan Salih Ertör'ün görüşlerinin verilmesinin haberin inandırıcılığı konusunda olumlu bir rol oynamamaktadır. Zira söz konusu şirketin yöneticilerinden olan bu kişinin İK departmanının uygulamış olduğu programı bu söyleşi içerisinde eleştirmesi beklenebilecek bir durum değildir. Öte yandan şirkette sırasıyla 6.5 ve 10 yıldır çalışan iki işçinin uygulamalar hakkındaki olumlu görüşlerinin haber içinde verilmesi inandırıcılık konusunda olumlu etkide bulunmaktadır. İşçilerin görüşlerinde de eğitimle artan beceriler ve verimlilik unsurlarına rastlanmakla birlikte ücret konusunun gündeme gelmemesi düşündürücüdür. Bu haberdeki verileri dikkate alarak İ.K.Y.'nin psikoloji bilimini araçsal kullanımının şirket açısından istenilen şekilde sonuç verdiğini belirtebiliriz.

- Analiz No: 2004/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ağustos 2004

Haberin Yazarı: -

Başlık: Sağlam Kafa, Sağlam Vücut: Başarılı Şirket...

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Stres yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yaşam kalitesi.

Haber Girişi: ““Basit” bir alerji ya da bahar nezlesi, bir organizasyona yılda ne kadara mal olur? Daha da önemlisi çalışanların verimliliğini ne ölçüde etkiler, hiç düşündünüz mü? Çalışanların sağlık ve yaşam kaliteleri artık şirketler için çok önemli bir parametre... Burada hastalıkları önlemek rolü ise İnsan Kaynakları'na düşüyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde çalışan sağlığıyla verimlilik ve doğal olarak şirket karı arasında pozitif bir korelasyon kurulmuştur. Çalışma yaşamında dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmakla beraber, çeşitli hastalıkların şirketlere maliyetleri de çıkarılmıştır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Sağlıklı, verimli çalışan X Sağlıksız, verimsiz çalışan

Kaliteli yaşam X Kalitesiz yaşam

İş hayatının “yeni hastalıkları” X Sıradan, normal hastalıklar

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde etken ve bileşik cümleler kurulmuştur.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde çeşitli örnekler üzerinden şirketlerin çalışan sağlığı konusunda uyguladıkları politikalara değinilmiştir. İlk olarak 80 bin çalışanlı Bank One adlı şirket ve çalışanlarının yaşadığı için alerji sorununu ortadan

kaldırmaya yönelik uygulanan politikalar incelenmiştir. Zira haberde de belirtildiği gibi “alerji nedeniyle çalışanların görev başındaki performansı düşüyor, işe gelmeme oranları yükseliyordu.” Şirket, sorunla başa çıkabilmek için öncelikle bir saatlik öğlen toplantıları düzenlemiş, kendi kendine tedavi yöntemleri konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapmış, evde bakımdan ilaç kullanımına kadar pek çok konuda çalışanlara bilgi verilmiştir. Şirketin programı başlatmasından bir yıl sonra; hastalıklarını anlayan ve kontrol altına almayı öğrenen çalışanlar için çalışmanın daha kolay hale geldiği belirtilmiştir. Yine aynı zaman periyodundan itibaren, astım nedeniyle meydana gelen kayıp iş günü oranının üçte bir azaldığı vurgulanmıştır.

Haberde öne çıkan diğer iki örnek ise General Motors’un fazla kilolu ve obez kişilerin yıllık medikal masraflarının normal kilolu kişilere göre kişi başına 1500 Dolar fazla olduğunu tespit etmesi ile 1 yılda 70 bin Euro’yu boyun – omuz ağrıları, kalp damar rahatsızlıkları ve stres bağlantılı problemleri hedefleyen planlara ayıran Varo Bruk şirketinin hastalık nedeniyle işe gelemekten kaynaklanan işgücü kaybında 280 bin Euro tasarruf etmesidir. Haberde vurgulanan nokta “programın 4 ayda kendini geri ödediğidir”. Bu örneklerle verilen mesaj; “çalışanların yaşam kalitesi artırıldığında iş kaybının asgariye indiği, personel sirkülasyonunun düştüğü, daha iyi bir stres yönetimi gerçekleştirildiği ve verimliliğin arttığıdır.” Haberin merkezinde çalışanların hastalıklarını önlemenin onları tedavi etmekten çok daha önemli hale geldiği, burada da en önemli görevin şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanları’na düştüğü önermesi yer almaktadır. Şirket için basit bir fayda-maliyet hesaplaması olması yönüyle bakıldığında kısmen tutarlılık gösteren bu öneriler, önleyici sağlık uygulamaları gibi aslında toplumsal boyutu olan ve İ.K.Y.’nin de bir parçası olduğu neo liberal paradigma ile uyumsuz olan bir olguyu, şirket düzeyinde ele alıyor olması nedeniyle tutarsızdır.

Kelime Seçimleri: Alerji, sağlık, stres, depresyon, performans.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Çalışma ekonomisi biliminin en temel konularından olan beşeri sermaye teorisinin sağlık unsuru kapsamında değerlendirilebilecek olan bu haber, şirket uygulamalarının işgücü devir hızının azaltılması, çalışılan gün sayısının arttırılması, çalışanların motivasyonlarını yükseltici etkide bulunması açısından da önemlidir. Haberde bahsedilen uygulamalarla çalışma ekonomisi biliminin teorik altyapısının kullanıldığı açıktır. Haberin inandırıcılığı

noktasında, A.B.D. kaynaklı bir araştırmaya (Healthy People/Productive CommunitySM Survey. Tapma, Fla: Employer Health Coalition Inc.: Mart 1999) dayanması ve haberde 10 ortak hastalığa göre 1999 yılı ortalama istatistiki harcama tutarlarının verilmesinin olumlu etki yaptığı söylenebilir.

- Analiz No: 2004/5.

MAKRO YAPILAR

Tematik zmleme

Tarih: Eylül 2004

Haberin Yazarı: Adrian Gostick

Başlık: İK'nın Olimpiyatlardan Alabileceği Dersler

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Kurumsal takdir dlleri, havuç-şopa ilişkisi.

Haber Girişi: "Yıl 2004. Atina güneşi olanca azametiyle parlıyor. Olimpiyatlarda madalya kazandınız – tebrikler bu arada – ve altın madalyanızı almak için ağır adımlarla podyuma yaklaşıyorsunuz. Zihninizde; saatler süren antrenmanlarınız, kendiniz ve sevdikleriniz için yaptığınız fedakarlıklar dolaşıyor. Bazı başarısızlıklarınızı ve neredeyse pes etmeye karar verdiğinizi anımsıyor, ancak başarılı olma duygusuyla nasıl yeniden çabalamaya başladığınızı hatırlıyorsunuz. Podyuma adımınızı attınız. lkenizin bayrağı dalgalanırken, milyonlarca kez dinlediğiniz halde hiç bu denli coşku duymadığınız milli marşınız alıyor. Görevli yanınıza yaklaşıp fısıldıyor: "Madalyanız postayla size gönderilecek. Sertifikanızı alabilirsiniz." Sertifikaya bakıyor ve isminizin yanlış yazılmış olduğunu görüyorsunuz."

şematik zmleme

Durum: Haberde olimpiyatta birinci olarak madalya kazanan bir sporcuya gösterilen de-motive edici davranışla, çeşitli şirketlerin en iyi çalışanlarına karşı davranışları arasında bir analogi kurulmakta ve yöneticilerin çalışanlarına yönelik uygun davranışları örneklendirilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Başarı X Başarısızlık

Ödül (havuç) X Ceza (sopa)

Etkin ödüllendirme X Etkin olmayan ödüllendirme

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde başarılı çalışanlara yönelik kurumsal takdir yöntemlerinin önemi üzerinde durulmuştur. Haberin temel önermesi, anlamlı bir ödül töreni düzenlemenin, mutlaka büyük maliyetler gerektirmeyeceği ve “en iyi ödüllendirmelerin, bir müdürün bu işe zaman ayırmasıyla gerçekleştiği”dir. Bu çerçevede söz konusu organizasyondan sorumlu birim olan İK’nın yapması gereken ilk şey, ödülü verecek doğru kişiyi seçmek olduğu belirtilmektedir. Bu noktada açıkça ifade edilmese de performans değerlendirme sisteminin önemi ortaya çıkmaktadır. Ödülün anlamlı ve dürüst olmasını sağlamak için, ödülü veren kişinin C.E.O. olmasından ziyade, çalışanın başarılarını yakından takip eden en üst düzey yönetici olmasının daha uygun olacağını altı çizilirken, ödülü veren kişinin, aynı zamanda “heyecan ve coşku uyandırabilmesinin” gerekliliği de ayrıca belirtilmektedir. Bu çerçevede İK yöneticilerinin tam olarak neyin ödüllendirildiğini ve şirkette hangi özel katkıların değerlendirildiğini bilme zorunlulukları üzerinde durulmaktadır. Zira bu yöneticilerin “ödüllendirme dönemlerinin sopa değil havuç gösterme zamanı olduğunu anlamaları şarttır. Şirkette olan her bir iyi şeye odaklanarak sadece olumlu ve yapıcı yorumlarda bulunmak çok önemlidir.”

İdeal bir ödül töreni için getirilen önerilerden; kişinin iş arkadaşlarının da etkinliğe katılmasını ve hatta onların konuyla ilgili yorumda bulunmasını sağlamak da olumlu bir tavır olarak belirtilmektedir. Habere göre ödül alan kişinin iş arkadaşlarını da ödül törenine dâhil etmek, hem iş arkadaşlarının performanslarını takdir etmesini hem de şirketin hangi değerlere önem verdiğini daha iyi kavranmasını sağlayacaktır. Yine ödül alan herkesten kısa bir yorum alınmasına izin verilmesinin yerinde olacağı vurgulanmaktadır. Son olarak, ödül töreninin sıcak ve samimi bir teşekkür ile sonlandırılmasının “çalışanların kendilerini altın madalya almış gibi hissetmelerini” sağlayacağı belirtilmektedir. Haberin temel önermesi olan az maliyetli ve daha anlamlı

ödül töreni düzenleyerek çalışanların şirkete bağlılığını arttırmaya yönelik verilen örnekler birbirleriyle tutarlıdır. Az maliyetli ancak psikolojik faktörleri kullanarak kişilerin kendilerine değer verildiği hissini sağlayan, birlik duygusunu öne çıkaran, tüm çalışanları motive edebilen ödüller minimum maliyet ile maksimum kar sağlamaya çalışan şirket açısından tutarlı bir yaklaşımdır.

Kelime Seçimleri: Ödül, bağlılık, takdir.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber, A.B.D. kaynaklı bir site olan www.hr.com'da "The 24 – Carrot Manager" kitabının yazarı olduğu belirtilen Adrian Gostick'in bir makalesinin çevirisidir. İK alanındaki bu haberin Amerikan kaynaklı olması inanılabilirlik üzerinde pozitif etkide bulunmaktadır. Haber içerisinde neden sonuç ilişkisi kurularak örnek olaylara yer verilmesi de inanılabilirliği olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan insana değer verildiği iddia edilen İ.K.Y.'nde ödül mekanizması gibi merkezi işleve sahip bir uygulamanın karşılığının çalışanlara ücret olarak dönmemesi İ.K.Y. için bir çelişki değildir. Haberde de görüldüğü gibi İ.K.Y.'nin asıl amacı maliyet minimizasyonu ilkesinden hareketle çalışanların şirketle bütünleşmesini ve verimlilik artışını sağlamaktır. Haberde ödüle yönelik psikolojik boyut "havuç-sopa" analojisi ile kurulmuştur; örnek olaylarda ise mikro düzeyde olumlu psikolojik etki yaratacak davranışlar örneklendirilerek psikolojinin İ.K.Y. için araçsallığı net olarak ortaya çıkmaktadır.

- Analiz No: 2004/6.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 2004

Haberin Yazarı: -

Başlık: Bir Kar Merkezi Olarak İnsan Kaynakları

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Stratejik İ.K.Y., Ar-Ge, bütünsel performans yönetimi.

Haber Girişi: “İnsan Kaynakları (İK) epey uzun bir zamandır statüsünü stratejik iş ortağı boyutuna ulaştırmaya çalışıyor. Bu nedenle böylesi bir dönemde, işverenler İK bütçelerini ve orta kademeye doğrudan katkıda bulunmayan Dış Kaynak Kullanımı fonksiyonlarını keserken İK’nın değerini gösterememesinin ciddi sonuçları olabilir. İK’nın stratejik bir iş birimi gibi algılanmaması pek çok kritik girişimin ertelenmesine ya da bütçe kesintisine uğramasına neden oldu. İK’nın orta kademenin karlılığına doğrudan etki etmediği inancı da ciddi rekabet avantajı ve hissedar dönüşü sağlayabilecek pek çok girişimde zaman yitirilmesiyle sonuçlandı.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde herhangi bir sebeple şirket içinde maliyet kesintilerinin gündeme geldiğinde öncelikle gereksiz görülen İK fonksiyonlarına bakıldığı tespitinden hareketle “günümüzün zeka temelli ekonomisinde; ürün ya da ekipmanların değil, kişilerin gelirlerin aslan payını yarattığı” vurgulanmaktadır. Finansal olmayan ölçütlerin iş performansını artırma becerisinin önemini genellikle gözden kaçırdığı tespitinden hareketle, hali hazırda İK bazlı girişimlerin değerinin miktarını belirlemek için pek çok deneysel kanıt olduğu belirtilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Zeka temelli ekonomi X Geleneksel ekonomi

Finansal ölçütler X Finansal olmayan ölçütler

Raporlara yansıtılabilen, somut değerler X Raporlara yansıtılamayan, somut olmayan değerler

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde İK tarihsel gelişimi açısından hep bir maliyet merkezi ve dolayısıyla maliyet kesintilerinin hedefi olarak görüldüğü ve pek çok İK bütçesinin; seçme – yerleştirme ve eğitim – geliştirme girişimlerinin satış ve karlılığı artırdığı düşünülmediği için kesintiye uğradığı tespitinden hareketle, İK girişimleri nedeniyle elde edilen maliyet kazançlarının ve artan gelirlerin İK finansal raporlarına yansıtıldığı takdirde, pek çok C.E.O. ve Finans Direktörü’nün yatırımların

getirisi nedeniyle şaşkınlığa uğrayacağı önermesi getirilmektedir. Kişi odaklı girişimlerin yatırım getirisi ile ilgili kanıt olarak, “İK yazılım pazarına bakmanın bile (online seçme yerleştirme ve performans yönetimi araçları da buna dahildir) bu uygulamalar sonucunda ne kadar dikkat çekici maliyet avantajları sağlandığını görmeyi sağlayacağı” gösterilmektedir. Yine finansal ve muhasebe raporlama sistemlerini kullanarak somut olmayan değerleri ölçmek başarısız olduğu için bu karların çoğunun raporlarda yer almadığı belirtilmektedir. Haberde vurgulanan ana fikir, İK'nın yarattığı değer ve önlediği maliyetin net olarak ortaya koyulduğu takdirde şirketlerin, İK birimlerine gerekli destek ve önemi verecekleri üzerine kuruludur. İK'nın yaratacağı değer verilen şu hayali örnekle ifade edilmeye çalışılmıştır. “2 bin 500 çalışanlı bir şirketin yüzde 25'i satış profesyonellerinden oluşuyor. Şimdi, satış gücünün yüzde 10'unun meslektaşlarından yüzde 100 daha iyi performans gösterdiğini ve yıllık kişi başı satış oranının 500 bin dolar olduğunu farz edelim. Bu; 250 satış elemanının yılda 1 milyon dolarlık satış yaptığı ve satışlarda meslektaşlarına göre 125 milyon dolar daha fazla katkı sağladığı anlamına gelir. (250 üstün performans gösteren x 500.000 \$ = 125 milyon \$) İK'nın; mükemmel performans gösterdiği kabul edilen bu 250 kişinin yeterliliklerini ya da benzersiz davranışlarını değiştirebilme becerisine sahip olduğunu farz edelim. Eldeki bu yeterlilik profili ile gelecekteki satış performansını tahmin etmek için araçlar geliştirilip kullanılabilir. Ardından bu profilden seçme, yerleştirme, performans yönetimi ve eğitim geliştirme sistemlerini optimize etmek için de yararlanılabilir. Eğer üstün performans gösteren satışçıların sayısı yüzde 5 oranında artırılırsa ya da fazladan 125 kişi yıllık satışlara 1 milyon \$ katkıda bulunursa, gelirler 62,5 milyon \$'a ulaşacaktır. (500.000 \$ x 125) Şimdi İK'nın bu girişimlere 2 milyon dolarlık yatırım yaptığını farz edelim. Yatırım getirisi, 2 milyon dolarlık yatırımın 31 katı olacaktır! Dünyanın herhangi bir yerinde bu yatırımı yapmayacak bir C.E.O. ya da Finans Direktörü tanıyor musunuz?” Haberin temel önermeleri verilen örnekle mantıksal olarak tutarlıdır ve beklenen bir sonuca ulaşılmaktadır.

Kelime Seçimleri: Performans, insan sermayesi, rekabet.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde izlenen neden sonuç ilişkisi ve verilen örnek İK biriminin şirket için gerekliliğini desteklemektedir. Haberin sonunda içinde Harvard Business Scholl baskılı kaynağın da bulunduğu 3 eserden oluşan bir

kaynakçanın sunulmuş olması haberin inandırıcılığı üzerinde kısmen olumlu bir etkide bulunurken; ölçülemediği haberin başında belirtilen insanların yarattığı değer için tamamen hayali bir hesaplama içerisine girilmiş olması haberin inandırıcılığını tümüyle olumsuz etkilemektedir. Çalışma ekonomisi biliminin en temel konularından olan beşeri sermaye teorisinin altyapısının acemice kullanıldığı bu haberde, beşeri sermaye teorisine getirilen salt “hesaplama yönteminin taşıdığı belirsizlikler” eleştirisi bile dikkate alındığı zaman haberde öne sürülen iddialar tamamen savunmasız bir durumda kalmaktadır.

3.2.1.10. 2005 Yılı Analizleri

Analiz No: 2005/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2005

Haberin Yazarı: -

Başlık: İnsan Kaynakları, Alarko'nun Kurmay Birimi...

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: İşe alım sürecinde eşit fırsatlar ilkesi, performans değerlendirme sistemi, N.L.P., SMART ilkesi.

Haber Girişi: “Her büyük kuruluş gibi Alarko'nun da bir yaşam öyküsü var: Alarko, 1954 yılında Karaköy'deki Vefa Han'ın ufak bir yazıhanesinde, kurucuları İshak Alaton ve Üzeyir Garih'ten oluşan kadrosu ile Türk sanayiindeki yerini aldı. 20.000 TL. sermayeli bir kolektif şirket olarak kurulan Alarko, apartman kaloriferleri tesisi ve ısı sanayii müteahhitliğiyle başladığı faaliyetlerini 1956 yılında Tophane Caddesinde kurduğu atölyesi ve daha sonra Rami'deki fabrikası ile sürdürdü.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde öncelikle Alarko Topluluğu'nun kuruluşu, tarihi ve organizasyon yapısı hakkında bilgiler verildikten sonra, işe alım, eğitim ve oryantasyon gibi İK süreçlerinin işleyişi hakkında bilgiler verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Dört yıllık üniversite mezunu olan aday X Dört yıllık üniversite mezunu
olmayan aday

Teknolojiyi etkin kullanabilen aday X Teknolojiyi etkin kullanamayan aday
İngilizce bilen aday X İngilizce bilmeyen aday

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde şirketin İK departmanı uygulamalarından önce değinilmesi gereken nokta; Alarko Topluluğuna bağlı şirketlerin otonom bir yapıya sahip olduğu önermesidir. Şirketin otonom yapıya sahip olduğu ifade edildikten sonra; finansman, mali işler, denetim, bütçe analiz, dış ilişkiler, bilgi işlem, insan kaynakları, eğitim, halkla ilişkiler ve hukuksal işlemler yönünden tek merkezden yönlendirilip denetlendiğinin belirtilmesi şirketin yapısına dair verilen bilgilerle ilgili genel bir tutarsızlıktır.

Haberde İK departmanının en önemli fonksiyonlarından olan işe alımın, İK ve yöneticinin, iş analizinden faydalanarak, ideal aday profilini belirlemesi ile başladığı belirtilmektedir. Seçim sürecinde İK Uzmanları tarafından görevin gerektirdiği becerileri adayda aramak amacı ile ön mülakat, ve görevin gerektirdiği beceri ve meslek bilgisine en yüksek seviyede sahip olan adayı belirlemek amacı ile, ilgili yönetici tarafından 2. mülakat yapıldığı belirtilmektedir. İşe alım sürecinde bu sürece konu olan pozisyonun durumuna göre, “psikometrik testler”, “meslek veya yabancı dil sınavları” yapılabileceği, böylece İK ve yöneticinin, adayların özgeçmiş, meslek veya yabancı dil sınavlarını, psikometrik testlerini, mülakat ve referans araştırmalarını değerlendirerek en uygun adayları saptayacağı önermesi mevcuttur.

İşe alım aşamasından sonra çalışma sürecinde öne çıkan İ.K.Y. fonksiyonu performans değerlemedir. Alarko Performans Yönetimi Sistemi'nde kullanılan başarı kriterlerinin gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, işle ilgili olması gibi özelliklerinin sağlanabilmesi için öncelikle işlerin analiz edildiği belirtilmiştir. Bu uygulama, diğer şirketlerin özellikle 4857 Sayılı İş Kanunu sonrası görülen uygulamalarıyla uyumludur. Alarko'da kişilerin performansının, hedeflerin ve başarı kriterlerinin gerçekleştirilme düzeyine göre ölçüldüğü; performans görüşmesinin çalışan ve yöneticisi arasında gerçekleştirildiği ve böylece çalışanın performansının yılda bir kez, 12. ayda veya takip eden yılın ilk ayında değerlendirildiği belirtilmektedir. İş grupları ve pozisyonların seviyelerine göre kategorik ve ücret bantları oluşturulduğu ve hem pozisyonun bandına göre ücretlendirilme yapıldığı hem de çalışanların performansının değişken gelirle ödüllendirildikleri belirtilen haberde, ücretlerdeki yıldan yıla artışların, çalışan performansına bağlı olmayan; piyasa verileri, ücret araştırmaları, genel ekonomik göstergeler, faaliyet gösterilen sektörün durumu, şirketin karlılık durumu (hedefleri tutturma, aşma ölçeği), dünya şirketi olmanın getirdiği farklı çalışma koşullarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Yine ücret artışlarının ve değerlendirmesinin, yılda iki defa bu parametrelerin değerlendirilerek yapıldığı belirtilmektedir. Çalışanın performansına bu kadar merkezi bir önem veren, bu amaçla seçme aşamasından itibaren titizce davranılarak, eğitim, oryantasyon v.b. çalışmalar yürütülen bir İK departmanının ücret ve performans arasında doğrudan bağ kurmaması tutarlı ve dürüst bir yaklaşım değildir. Zira burada, piyasada yaşanan kriz ortamının yüksek performanslı olmasına rağmen bir kişinin ücreti üzerinde etki yapmaması anlamına gelebilecek bir durumun meşru altyapısı oluşturulmaktadır.

Kelime Seçimleri: Mülakat, yabancı dil, yetkinlik, beceri, aday havuzu, bilgi bankası, eğitim bütçesi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Şirketin İnsan Kaynakları Koordinatörü Seyit M. Buruk ile İnsan Kaynakları Uzmanı Kıymet Çiğdem'in şirket İK uygulamalarına dair görüşleri ve detaylı sayılabilecek bilgilendirmeleri haberin inanılabilirliğini güçlendirmede önemli role sahiptir. Haberde verilen tek istatistiksel bilgi 2004'de 62.957 adam saat eğitim verildiğidir ve bu gösterge eğitime önem verildiği önermesinin inandırıcılığı üzerinde olumlu etkilidir. Öte yandan verilen eğitimin sonuçları

konusunda sadece 3 aylık değerlendirme süreçlerinin olduğunun belirtilmiş olması ve haberde bu yöndeki ölçüme dair herhangi veri bir bulunmaması haberin inandırıcılık iddiasını zayıflatmaktadır.

İşe alım aşamasında eşit fırsatlar ilkesinin geçerli olduğu önermesi, başvuru yapan ya da iş aramakta olan herkese yönelik uygulanacak bir ilke değildir. Zira “en az 4 yıllık Üniversite mezunu, iyi düzeyde İngilizce bilen, teknolojiyi etkin kullanabilen, davranış özellikleri itibariyle düzenli, gelişmeye ve değişime açık adaylar tercih edilir” cümlesiyle yine aynı yargılayıcı bakış olan neo-liberal düşünce çerçevesinde, üniversite ve İngilizce eğitimi almış olmak ve teknolojiyi etkin kullanmak gibi kendisine belirli bir eğitim yatırımı (beşeri sermaye yatırımı) yapmış olan kişiler kastedilmektedir. Özetle haberde bahsedilen şirketin eşit fırsatlar ilkesinin, başvuru sürecinde bu asgari düzeyi sağlayabilen ve bu anlamda bir elemeyi geçebilen adaylar arasında olduğunu belirtmek daha doğru olacaktır. Beşeri sermaye olgusunun belirleyiciliğine ek olarak bu adaylar arasından çalışan seçimi konusunda psikometrik ve mesleki beceri testlerinin kullanımı ise en üst düzeyde verimlilik elde edilmesi planlanan çalışanın seçiminde psikoloji ve çalışma ekonomisi bilimlerinin birlikte kullanımını gündeme getirmesi itibariyle önemlidir.

Analiz No: 2005/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2005

Haberin Yazarı: -

Başlık: Müşteri Bağlılığı Kadar Önemli Bir Konu: Çalışan Bağlılığı

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Müşteri bağlılığı, kurumsal sadakat.

Haber Girişi: “Müşteri bağlılığı için projeler üretip, stratejiler geliştiriyoruz. Bir diğer deyişle müşterimizi kendimize uzun vadede bağlamak için geceli gündüzlü çalışıyor, uğraşyoruz. Peki ya çalışanlarımız... Çalışanlarımızı kendimize,

kurumumuza bağlamak için neler yapıyoruz? Sadakatlerini ne derece önemsiyoruz? Yoksa “Biri gider, diğeri gelir” mi diyoruz?”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde müşteri bağlılığı yaratma yolundaki şirket stratejileri kadar önemli olduğu vurgulanan çalışan bağlılığı yaratma konusu tartışılmaktadır. Kurumsal sadakatin önemine dikkat çekilen haberde, şirketin uzun dönemdeki başarısı için en az müşteri sadakati kadar önemli olduğu vurgulanırken; kurumsal sadakat olgusunun altında yatan hem performansa dair hem de psikolojik boyut incelenmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Sadık çalışan X Sadık olmayan çalışan

Şirkette uzun süre çalışan X Şirkette kısa süre çalışan

Verimli çalışma ortamı X Verimsiz çalışma ortamı

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır. Bunun yanı sıra anlatımı güçlendirmek açısından kimi paragrafların sonunda önermeleri niteleyici soru cümleleri kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin en temel vurgusu olan çalışanların şirketlerine karşı kurumsal sadakatinin şirket için önemi ayrılan kişilere yapılan yatırımın boşa gideceğidir. “Kurumların çalışanlarını çeşitli nedenler ile kaybetmeleri yatırımların boşa gitmesi, yeni adaptasyon çabaları, yeni eğitimler demektir ve bu istenmeyen bir durumdur” cümlesi ile anlatılan bu durum beşeri sermaye olgusuna gönderme yapmaktadır. Bu çerçevede kurumun çalışanlarına verdiği önem ve değeri gösterdiği düşünülen eğitimin, çalışanın kariyer planına ilişkin ipuçlarını da verdiği ve istihdamın sürekliliğini sağlayıcı, şirkete olan bağlılığı arttırıcı bir araç olarak görüldüğü önermesi haber içindeki sadakat olgusu ile tutarlıdır.

2001 Krizinin şirket içi sadakat olgusunu olumsuz etkilediği bildirilen haberde, “istediğim zaman istediğimi çıkarır, istediğimi alırım” anlayışının geliştiği ve kriz ve belirsizlik ortamının şirketler tarafından bu anlayışla desteklenmesi karşısında çalışanların da şirketlerin kendilerine olan bağlılığını sorgulamaya başladıklarını

bunların ise belirsizlik ortamını daha da kuvvetlendirdiği şeklinde bir kısır döngünün altı çizilmektedir. Belirsizliğin, güvensizliğin var oldukça çalışanların motivasyonlarının, dolayısıyla da performanslarının düştüğü, şirketlerin yine bir arayışa girdikleri ve kısirdöngünün devam ettiği önermesi getirilmektedir. Sadakat konusunda hem çalışan hem de işverenin ortak sorumluluğa sahip olduğu ve bu birlikteliğin temelinde güven ve sevgi ortamının yaratılmasının yattığı; çünkü sevgi ve güvenin olduğu bir ortamda “aitlik” duygusu ortaya çıkacağı belirtilmektedir. Ekonomideki belirsizliğin şirket içi olumsuz bir hava yarattığı iddiası tutarlı bir iddia değildir. Zira İ.K.Y. alanındaki yazın incelendiğinde, İ.K.Y. söyleminin meşruluğunu küresel rekabet ve belirsizlik üzerine kurduğu rahatlıkla görülebilir. Bu durum aslında hem çalışanlar hem de şirket içi diğer departmanlar gözünde kendi meşruluğu tartışmalı hale gelen İK departmanının en temel çelişkisidir ve kriz zamanları bu çelişkiyi açığa çıkaran bir turnusol kâğıdı işlevi görmektedir.

Kelime Seçimleri: Verimlilik, sadakat, bağlılık, motivasyon, aitlik duygusu.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde görüşleri alınan ve bu görüşler üzerinden çıkarımlar yapılan Hakan Yöney’in Prof. Dr. Unvanı, uzman görüşü niteliğiyle haberin güvenilirliğini olumlu etkilemektedir. Haberin can alıcı vurgusu şudur; “ücret konusunda bir sıkıntı olmadığını düşünelim; çalışanlarına her sabah güler yüzüyle ‘günaydın’ diyen ve çalışanlarının doğum günlerini hatırlayan bir yöneticiden iyisi olabilir mi? Ve böyle bir lideri kim bırakır ki?” Burada iş ilişkisinin en temel ögesi olan ücreti dahi ikinci planda bıraktıracak şekilde çalışanların işe ve yöneticilere karşı algıları üzerinde etkili olacak psikolojik teknikler ve yollar öne çıkarılmaktadır. Bunun yapılmasındaki amaç çalışan verimliliğini sağlamak olduğu kadar, verimli çalışanları mümkün olduğu kadar şirket bünyesinde tutmak ve şirket için böylesi bir kaybın önüne geçmektir. Bir diğer deyişle haberde açıkça vurgulanmasa da işgücü devir hızının mümkün olduğunca düşürülmesidir. Bu bağlamda haberde çalışma ekonomisi ve psikoloji bilimlerinin şirket çıkarları için araçsal kullanımını söz konusudur.

- Analiz No: 2005/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 2005

Haberin Yazarı: -

Başlık: İnsan Kaynakları'nın Çalışanların Ruhuna Yönelmesi Gerekliyor

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Ekonomik kriz, insan gücü planlaması, performans yönetim sistemi.

Haber Girişi: "İnsan faktörü her geçen gün önem kazandığı için İnsan Kaynakları uygulamalarının önemi de her geçen gün artıyor. Ama bunun olması için önce, insanın bir araç veya makine gibi görülmekten vazgeçilmesi gerekiyor. Bu nedenle kabuğundan çıkan Türkiye'de de, çalışanlara değer vererek ruhunu fethedecek ve performansını maksimuma çıkartacak bir sistem oluşturmak zorundayız."

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde öncelikle Tamek Şirketi'nin kuruluş tarihi ve gelişme süreci, personel sayısı, farklı düzeylerdeki elemanlar için uygulanan insan kaynakları süreçleri de dahil olmak üzere bir tanıtım ve incelenme yapılmaktadır. İşe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi kilit olarak tabir edilen uygulamalar hakkında detaylı bilgilerin verildiği haberde, Tamek İK Departmanının vizyonu üzerine çıkarımlara da yer verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

PY'den İ.K.Y.'ne tabula değişimi X PY'den İ.K.Y.'ne gerçek değişim

Bir araç, bir makine olarak görülen insan X İnsan olduğu için değer verilen
insan

Emek yoğun sektör X Sermaye yoğun sektör

Mavi yakalı çalışan X Beyaz yakalı çalışan

Daimi çalışan X Dönemsel çalışan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmış; bunun yanı sıra anlatımı güçlendirmek için kimi yerlerde konu maddeler halinde verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde İK süreçlerine dair ilk temel önerme işe alım süreci ile ilgilidir. Tamek'in işe alım konusundaki temel hedefi olarak; "optimum insan sayısıyla çalışma" belirtilmektedir. Zira haberde görüşleri alınan Tamek Gıda İnsan Kaynakları Müdürü Yalçiner'e göre, emek yoğun bir sektör olarak öne çıkarılan gıda sektörünün genel yapısı dikkate alındığında Tamek için insan gücü planlamasının önemi kendiliğinden görülecektir.

İşe alım sürecinde üzerinde özellikle durulan konulardan biri, "adayın deneyim ve eğitim düzeyinden daha da öte, "gözünde bir ışık" olması; işini sahipleneceğinin ve bundan keyif alacağını göstergesi olduğu için Tamek eleman seçiminde çok önemli" olduğudur. Ayrıca Tamek'in yeni mezun olmuş genç adayları yetiştirmek konusunda da son yıllarda özel bir çaba içinde olduğu vurgulanan haberde, "okuldan yeni mezun olmuş, deneyimsiz ama "gözünde ışık" olan gençlerimize kendilerini geliştirmeleri ve deneyim kazanmaları için fırsat verilmiş olduğu" belirtilmektedir. Özellikle fabrikalardaki mühendis kadrosunun işe alımlarında bu yöneme başvurulduğu ifade edilen haberde Tamek'in, kurulduğu günden bu yana çalışanları için bir okul olduğunun altı çizilmektedir. Şirketin üniversiteden yeni mezun olmuş kişilerin tercihinin, şirketin "kendilerini geliştirmeleri ve deneyim kazanmaları için çalışanlara verdiği bir fırsat olduğu" iddiasının tek yönlülüğü daha ilk bakışta görülmektedir. Bir iş ilişkisinin en temel ögesi olan ücret ve çalışma koşulları konularında yeni mezun kişilerin şirkete karşı herhangi bir pazarlık güçlerinin olmamasının Tamek'in uyguladığı bu stratejide payı büyüktür. Bu bağlamda iş ilişkisinin doğasını gizlemeye yönelik, maliyet minimizasyonu güdüsüyle hareket eden şirketi olumlayan bu önerme şirket açısından bakıldığında tutarlı, eleştirel bakışla ise iş ilişkisini, şirketin çalışanlara sunduğu bir ayrıcalık olarak görmek anlamına geldiğinden tutarlı değildir. Zira iş ilişkisine dair neden-sonuç ilişkisi hatalı bir biçimde kurulmuştur.

Haberde Tamek'in uyguladığı performans yönetimi ve ücretlendirme tekniği birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır. Beyaz yakalılara ve mavi yakalılara ayrı performans değerlendirme tekniklerinin kullanıldığı belirtilen haberde; beyaz yakalı

çalışanlara sadece satışlara göre prim değil, dönemsel olarak performans ve yetkinliklere göre de değerlendirmeler yapıldığı belirtilmektedir. Mavi yakalıların performansının ölçümünde ise, İ.K.Y.'nin tarihsel gelişim sürecinde örnekleri görülen şekilde kullanılan hatasız üretim, süresinde ürünü yetiştirmek, fire oranları, müşteri şikâyetleri v.b. bazı göstergelerin kullanıldığı belirtilmektedir. Şirketin ücret politikasının ise 2005 yılında kadar çalışan ücretlerine Ocak ve Temmuz aylarında olmak üzere yılda iki defa zam yapıldığı aşamadan daha rasyonel olduğu iddia edilen “yılda bir kereye” indirilmesi şeklinde değiştiği belirtilmiştir. Ücret zamlarında enflasyon oranının baz alındığı, 2004 yılından itibaren enflasyonun düşmesi üzerine bazı sosyal yardımların da ücret politikasına dahil edildiği performansın da artışı belli bir oranda etkilediği, bunların dışında ikramiye uygulamasının mevcut olduğu vurgulanmaktadır. Burada gözden kaçırılmaması gereken; ücret artışının 6 ayda birden, yılda bire düşürülmesidir. Ayrıca söylemde ücret ve çalışanın performansı arasında kurulan doğrudan ilişki, ücretin “düşük enflasyon” gibi performans dışı faktörlerin etkisine bırakılması ile çelişmektedir.

Haberde geçmişten bugüne değişmeyen tek bir temel nokta olarak paranın satın alamadığı tek şeyin çalışanların kalbi olduğu vurgulanırken; çalışanların duygu ve kalbinin sisteme nasıl entegre edileceği sorusuna yanıt verebilmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede çalışanlara değer vererek ruhunu fethedecek ve performansını maksimuma çıkartacak bir sistemin oluşturulma zorunluluğuna dikkat çekilirken, en önemli görev ise şirketlerin İnsan Kaynakları Departmanları'na verilmektedir. Ücret ve performans arası ilişkinin getirdiği çelişkinin önüne geçmede, çalışanların duygu ve kalplerini kazanma gerekliliğinin öne çıkarılması söz konusu çelişkinin giderilmesine yönelik olduğundan diğer önermelerle tutarlıdır.

Kelime Seçimleri: Performans, performans yönetimi, oryantasyon, hijyen, kalite, hedeflerle yönetim.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: İşe alımda yeni mezunların seçimi konusu özünde, örgün eğitimin kişilere verdiği iddia edilen beşeri sermayeye sahip ancak genel ya da spesifik eğitimden yoksun, böylece şirket ile yapılacak olan en temelde ücret ve eklentilerine dair pazarlıkta deneyimli adaylara göre daha da güçsüz olan adayların durumunu özetlemesi itibarıyla çalışma ekonomisinin bilimsel altyapısına

dayanmaktadır. Ücret ve performans düzeyi arası kurulmuş olan ilişki ise şirket perspektifinden tutarlı ancak çalışanlar açısından bakıldığında tutarsızdır. Bu tutarsızlığın giderilmesinde çalışanlar ve şirket arasında duygusal bağlar oluşturma ve çalışanların kalbini kazanma gibi yollar önerilmektedir ki bu öneriler doğrudan doğruya psikoloji biliminin kar maksimizasyonu ve maliyet minimizeasyonu amacına ulaşmada şirket tarafından kullanılan bir araç olduğunu göstermektedir.

3.2.1.11. 2006 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2006/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ocak 2006

Haberin Yazarı: -

Başlık: Şirketlerde değişim Ar&Ge'sinin sorumlusu İnsan Kaynakları'dır...

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Ar-Ge, değişim yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer planlaması, performans sistemi.

Haber Girişi: “Şirket Profili sayfalarımızın bu ayki konuğu İmteks Giyim Sanayi oldu. “Değişim yönetimi” ile birlikte İnsan Kaynakları uygulamalarına da hız kazandıran şirketin İnsan Kaynakları Müdürü Mehmet Öner, hedeflerinin 2010 yılına kadar Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketi içine girmek olduğunu ve bu noktada İK'nın “şirketin sağ beyni gibi çalışacağını” belirtiyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde 1985 yılında tekstil sektöründe küçük bir kadroyla kurulan ancak 2010 yılına kadar Türkiye'nin en büyük 100 şirketi arasına girmeyi hedefleyen İmteks şirketinin gelişim sürecinin yanı sıra, insan kaynakları politikaları ele alınmaktadır. İşe alım, ücretlendirme, performans yönetimi, kariyer planlama gibi

İK'nın temel fonksiyonları hakkında bilgiler verilen haberde, şirketin İK alanında yeni hedef ve projelerine de yer verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Yalın üretim süreci X Yalın olmayan üretim süreci

Emek yoğun sektörde İK X Sermaye yoğun sektörde İK

İnsan kaynakları yönetimi X Personel yönetimi

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken, bileşik ve genelde uzun cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde söz konusu şirketteki İK süreçleri hakkında bilgiler verilmektedir. İşe alımda deneyimli elemanların tercih edilmesi yanında, belirli görevler için yetiştirme elemanı alındığı da belirtilmekte; yetiştirme elemanlarının 4-6 aylık bir oryantasyon sürecinden sonra asistan olarak göreve başlatıldığı ifade edilmektedir. İK departmanının aranan özelliklere uygun aday arayışını aday havuzu, referanslar ve üye olduğu eleman sitelerinden sürdürdüğü bilgisi ayrıca verilmiştir. Çalışan adaylarında aranan özellikler denildiğinde bu özellikleri ölçmeye yönelik çeşitli testler öne çıkmaktadır. Bu bağlamda haberde, iş görüşmelerinde beyaz yakalılar için pozisyona ve göreve göre farklı psiko-teknik testler uygulandığı, mavi yakalı eleman alımlarında ise yetenek, çizgi takip, algılama, el-göz koordinasyonu, hafıza testi, renk körlüğü, genel kültür testi, stres toleransı testi ve güçlü yönlerini bulmaya yönelik anket ve görüşmeler yapıldığı belirtilmektedir. Burada belirtilen uygulamalar çalışan adaylarının sahip oldukları sağlık da dâhil olmak üzere "beşeri sermaye kapasitesini" ölçmeye yöneliktir ve bu çerçevede teoriyle örtüşmektedir.

İşe alım kadar öne çıkan bir diğer İK fonksiyonu ise, performans yönetimidir. Haberde şirkette çalışan mavi yakalılar için 4857 sayılı yasaya uygun olarak 2003 yılında 100 puan üzerinden değerlendirildikleri bir performans sisteminin kurulduğu ve mavi yaka performansının "İş Yapma Biçimi ile İlgili Beceriler" ile "Kişisel ve Kurumsal İletişim Becerileri" başlıkları altında yıl ortası ve yılsonlarında olmak üzere iki kez yapıldığı belirtilmektedir. İş Kanunu'na yapılan vurgunun önemi, Kanun'un

getirmiş olduğu “işten çıkarmalarda geçerli bir sebep gösterme” için yönetimin elinde yazılı ve ciddi bir performans kaydının bulunması gerekmesinden kaynaklanmaktadır ve bu çerçevede dşuk performanslı çalışanları işten çıkarmak için 100 puan gibi net bir ltnnden değerlendirilmesi, belirli bir puan düzeyine ulaşamayanların 4857 S. K. erevesinde işten çıkarılmasında hukuken geçerli sebep olacaktır. Uygulama iş hukukunun araçsal kullanımı konusunda şirketin elini güçlendirmesi açısından uygun ve kendi içinde tutarlıdır.

Bir diğer önemli İK fonksiyonu olan ücretlendirme konusunda söz konusu şirketin uyguladığı ücret sisteminin, ülke ve sektör ortalamalarının dikkate alınarak yapıldığı ifade edilmektedir. Son üç yıldan beri yapılan çalışmalarla “iş aileleri” oluşturularak ücret yapısında denge kurulması konusunda önemli adımlar atıldığı, her grubun kendi içinde alt ve üst limitlerinin olduğu, her ücret artışı döneminde ekonomik tüm verilerin değerlendirilerek artış yapıldığı belirtilmektedir. Yasal sosyal haklara ilave olarak, pozisyonlara göre farklı ek yardımların yapıldığı ve mavi yakalılarda yapılan uygulamaların, Adidas tarafından dünyadaki tedarikçileri arasında 2003 yılında “en iyi gelişim uygulaması” (best practice) olarak dllendirildiğinin altı çizilmektedir. şirketin ücret politikası, performans değerleme ile birlikte ele alındığında ülke ve sektör ortalamalarının dikkate alınması, iş ailelerinin oluşturulması gibi dışsal uygulamaların performansa dayalı ücret düzeyinin aralığını belirlemesi açısından bir tutarsızlıktır. Zira bir çalışan 100 puan olsa dahi performansından bağımsız olarak belirlenmiş olan ücret bandının üst sınırındaki ücreti elde edecektir.

Kelime Seçimleri: Performans, kariyer, oryantasyon, tekstil, yetkinlik, kalite.

Haberin Retoriği zmlemesi: Haberde söz konusu şirketin aktif olarak üretim yaptığı Adidas, Tommy Hilfiger, Marks&Spencer, Puma ve Nike olmak üzere beş küresel markaya birden hizmet veren tek şirket” olma sıfatını taşıması ve şirkete Adidas tarafından verildiği belirtilen: “En İyi Yalın retim Uygulamaları”, “En İyi alışma Koşulları ve alışan Uygulamaları”, “En İyi Yükleme Performansı” gibi ödüller haberin inandırıcılığı üzerinde olumlu etki yapmaktadır. 1985’te kurulmuş olan bir şirketin 20 yıl içinde 5 büyük küresel markanın üretimini yapıyor hale gelmesi haberin etkililiğini arttırırken, eğitim alındığı belirtilen A.B.D.’den dahi şirketin başarısı

üzerine incelemeye gelenlerin olduğu ifadesi ise haberin inandırıcılığını olumlu yönde etkilemektedir.

- Analiz No: 2006/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Temmuz-Ağustos 2006

Haberin Yazarı: Nancy S. Ahlrichs

Başlık: Tercih edilen yönetici: Üstün yetenekleri kazanabilmek için gereken beş yeterlilik

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: İnsan sermayesi yönetimi, yetenek yönetimi, insan yönetimi.

Haber Girişi: ““Manager of Choice: 5 Competencies for Cultivating Top Talent” kitabının yazarı olan ve İK danışmanlığı alanındaki kariyerinde 20 yılı geride bırakan Nancy S. Ahlrichs, HRDergi okurlarına özel bir makale kaleme aldı. İşgücü devir oranı sadece kâr üzerinde olumsuz etki yaratan bir unsur değildir. Eşitlerin, yöneticilerin ve hatta müşterilerin rutin günlük deneyimlerini tatsızlaştırır. Eğer çalışanların organizasyonları değil yöneticileri terk ettiği doğruysa, kendilerinden beklenenin üzerinde performans gösteren çalışanların bu başarısı da yöneticilerine bağlıdır. Üstün yetenekliler başarılı yöneticilerle çalışmayı ister: Bu nedenle biz bu kişilere “Tercih Edilen Yönetici” adını veriyoruz. Yönetici-çalışan ilişkilerinin kalitesi; karşılıklı kariyer gelişimi ve organizasyonel kârlılığın anahtarıdır. Tercih Edilen Yöneticiler olmaksızın Tercih Edilen Şirketler de olmaz.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haber, “Manager of Choice: 5 Competencies for Cultivating Top Talent” kitabının yazarı olan ve İK danışmanlığı alanındaki kariyerinde 20 yılı geride bıraktığı belirtilen Nancy S. Ahlrichs’in, kitabıyla uyumlu bir şekilde HRdergi okurlarına özel bir makalesidir. Haberde daha iyi bir yönetim için yöneticilerde olması

gereken beş temel yeterlilik yetenek keşfi, ilişki kurma, güven yaratma, yetenek geliştirme ve organizasyon markası yaratma şeklinde sıralanmıştır. Ahlrichs'e göre bu yeterliliklere sahip olan kişiler "tercih edilen Yöneticilerdir ve tercih edilen yöneticiler olmaksızın tercih edilen şirketler de olmaz.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Tercih edilen yönetici X Sıradan yönetici

Tercih edilen şirket X Sıradan şirket

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır. Anlatımı güçlendirmek için devrik cümlelerin yanı sıra ünlem cümlelerine de yer verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel önermesi, üstün yetenekli çalışanların başarılı yöneticilerle çalışmak istediği ve bu kişilerin "tercih edilen yöneticiler" olduğudur. Buradan hareketle yönetici-çalışan ilişkilerinin kalitesinin karşılıklı kariyer gelişimi ve organizasyonel kârlılığın anahtarı olduğu ve tercih edilen yöneticiler olmaksızın tercih edilen şirketlerin de olamayacağıdır. Bu bağlamda yöneticilerin yeni hareket alanı olarak "insan yönetimi"ne dikkat çekilmektedir.

Bu önermeden hareketle haberde işgücünün durumu, müşteri ve karlılık merkezlerinden basit bir mantık silsilesi kurulmaktadır. "İşgücü devir oranı, müşteri devir oranı ve kârlılık arasında güçlü bir ilişki vardır. Şirkette uzun süredir çalışan, bilgili çalışanlar daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunar. Sonuç olarak müşterinin bütünsel deneyiminin kalitesi de artar. Tersî şekilde, en itibarlı yeni çalışanlar bile işlerindeki ilk altı ay süresinde kapasitelerinin ancak yüzde 20'sini kullanabilir. Bu da çalışanın eşitlerini, yöneticilerini ve doğal olarak iç ve dış müşterileri geren bir durumdur. Zayıf çalışan performansı zayıf müşteri deneyimi yaratır; hatta potansiyel müşteri kaybına bile neden olabilir. Bu nedenle sürekli bir işgücü devir oranı, kârlılığı azaltacaktır. En iyi çalışanlarınızı elde tutarsanız müşterilerinizi elde tutmak da çok daha kolay olacaktır. İşte insan yönetimi ile kârlılık ilişkisini anlamak bu yüzden önemlidir."

Bu çerçevede özellikle işgücü devir hızını düşürmesi hedeflenen “tercih edilen yöneticilerin” sahip olması gereken 5 davranış yetenek keşfi, ilişki kurma, güven yaratma, yetenek geliştirme ve organizasyon markası yaratma olarak öne çıkarılmaktadır. Bu 5 yeterliliğin ortak vurgusu ise çalışanın işle ilgili şevkini ateşleme, çalışanlarla ilişki geliştirme ve koçluk yapma, çalışanların kendilerini biz ve onlar şeklinde ayırma içine sokmalarına karşı “zihin paylaşımında bulunan ekip üyeleri” olarak görmelerini ve dolayısıyla güveni sağlama gibi psikoloji biliminin yönetim için araçsallığını gündeme getirici fonksiyona sahip vurgulardır. Öte yandan değinilmesi gereken bir diğer nokta, haberde yeni ve orijinal bir uygulama olarak lanse edilen ve bütün olarak “insan yönetimi” kavramında vücut bulan yaklaşımın Hawthorne Araştırmaları’na değin izi sürülebilecek bir yaklaşım olduğu dolayısıyla yeni bir yönünün olmadığıdır.

Kelime Seçimleri: Yönetici, yetenek, güven, yeterlilik, organizasyonel karlılık, çalışan bağlılığı, işgücü devir oranı.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haber, “Manager of Choice: 5 Competencies for Cultivating Top Talent” kitabının yazarı olan, uluslar arası bir konuşmacı olduğu belirtilen ve alanında 20 yıllık bir kariyer geçmişi bulunan Nancy S. Ahlrichs’in kitabına dayandırdığı bir haber olması itibariyle okuyucuda belirli bir güvenilirlik sağlamaktadır. Haber sonunda verilen kaynakça ve web sitesi adresi (www.eocstrategies.com) bu güvenilirliği arttıran unsurlardır. Haber içinde çeşitli Chicago merkezli reklâmcılık devi Leo Burnett, uluslararası elektrik ve otomotiv parçaları üreticisi Stalcop gibi şirket uygulamalarıyla Towers Perrin’in A.B.D.’de halka açık şirketlerde görev yapan çalışanlar arasında yaptığı bir araştırmadan verimlilik, işgücü devir hızı ve karlılığa ilişkin verilen bilgi ve bulgular ise haberin etkililik düzeyini arttırmaktadır.

- Analiz No: 2006/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Aralık 2006

Haberin Yazarı: -

Başlık: Performans Yönetiminde Sekizinci Buluşma

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin

Gönderge Sistemleri: Performans yönetimi sistemleri, takdir yönetimi, koçluk.

Haber Girişi: “Geleneksel bir etkinliğimiz olan 8. Performans Yönetimi Zirvesi’ni 22-23 Kasım 2006 tarihlerinde gerçekleştirdik. 1999 yılından bu yana aralıksız düzenlediğimiz Performans Yönetimi Zirvesi bu yıl da ulusal ve uluslararası şirket temsilcilerinin yanı sıra dünyaca ünlü konukları ağırladı. HRdergi olarak 22 – 23 Kasım tarihlerinde İstanbul Ceylan InterContinental Hotel’de düzenlediğimiz “Performans Yönetimi Zirvesi”nin sekizincisi Masters Training International’ın Ana; Point Hotel’in Konaklama; messagemarketer’ın e-Pazarlama ve MTM’nin Hizmet sponsorluğunda gerçekleşti.”

Şematik Çözümleme

Durum: 8.’si yapılmış olan Performans Yönetimi Zirvesi’nin içeriğinden bahsederek gelişmeleri haberleştiren metinde, zirvede çeşitli yerli ve yabancı konuşmacıların gerçekleştirmiş oldukları konuşmaların içeriklerinden bahsedilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Koç (Coach) X Sıradan yönetici

Sürekli geribildirim X Geribildirim

En üst düzey performans X Performans

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Metinde genellikle etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde performans kavramı ve performans yönetim sistemleri üzerine çeşitli teorik ve pratik bilgiler verilmektedir. Zirvenin ana konuşmacısı, dünyaca ünlü motivasyon gurusu olduğu özellikle vurgulanan Chester Elton'dır. Elton'ın sunum başlığı; "Her gün bir havuç: Çalışanlarınız için her gün bir doz 'takdir'"dir. Haberde aidiyet duygusunu sağlamakta güçlük çeken şirketlerin en önemli sorunlarının "takdir ve ödüllendirme" eksikliği olduğuna işaret ettiği belirtilen Elton'ın, temel vurgusu, paranın ilk bakışta bir yönetim aracı olarak tatmin edici gibi görünse de şirketlerin çalışanlarını elde tutmak için ciddi paralar harcamanın kısa süreli çözümden öteye gidemediğidir. Elton'a göre çalışanlar için olmazsa olmaz olan unsurlar şunlardır; "Beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi, iyi bir iş yapabilmek için doğru araçlara sahip olmak, en iyi yaptıklarını yapabilme şansına sahip olmak ve iyi iş çıkardıklarını takdir almak". Zirvede katılımcılarla çalışan memnuniyeti, takdir ve performans arasındaki geri dönüşüm anketlerinin sonuçlarını da paylaşan Elton, Society for Human Resources Management tarafından gerçekleştirilen bir ankete göre, çalışanların % 79'unun fikirlerinin veya ortaya çıkardıkları işin takdir edilmemesini işten ayrılmak için kilit bir etken olduğunu belirttiklerini söylemiştir. Elton'a göre "Takdir, şirketinizin çalışanlarınızdan daha iyi iş sonuçları elde etmesi ve onları elde tutabilmesi için en güçlü stratejidir". Elton'ın çalışanların takdir ya da ödüllendirme yönünden beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekliliğine yaptığı göndermenin bir çıktısı da hem beklenen performansın hem de ödülün bireyselleştirilmesidir. Bireyselleştirme çalışanın performansı ve ödül arası doğrudan bir ödül-ceza ilişkisi kurulmasının yanı sıra, şirketi temsilen yönetici ve çalışan arasında da psikolojik bağ kurulmaktadır. İ.K.Y.'nin temel politikası olarak bu saptama zirvedeki diğer konuşmacıların tebliğleriyle birlikte değerlendirildiğinde daha net görülecektir.

Zirvede "İş Kavramları Danışmanlık Hizmetleri Yönetici Ortağı" olduğu belirtilen ve "Performans Değerlendirmede Kişilik Analizlerinin Yeri" başlıklı bir sunum yapan Zeynep Kurmuş, performans değerlendirmenin temeli olan beklentileri tanımlama ve paylaşma, değerlendirme ve geribildirimde bulunmanın önemine değinmektedir. Kurmuş'a göre, gerek performans öncesi ve sonrasında gerekse performans sırasında kişilik analizlerinin yol gösterici olarak "doğru kişiyi doğru araçlarla doğru işe kanalize etme"yi sağlanacaktır. Kurmuş'un önerisi Elton'ın ödüllendirme ve takdirin bireyselleştirmesi saptamasıyla birlikte değerlendirildiğinde

psikolojinin bilimsel altyapısının kullanımı rahatlıkla görülebilir. Zira burada Kurmuş'un vurgusu, "ödüllendirme" sistemindeki bireyselleşmenin psikoloji bilimiyle daha bilimsel bir temelde olması gerekliliği olarak görülebilir.

Zirvede öne çıkarılan kavramlardan birisi "koçluk"tur. Bu kavram, Unilever Türkiye İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı Cem Tarık Yüksel tarafından detaylıca ele alınmıştır. Yüksel'e göre koçluk, "içimizdeki devin zincirlerini kırmak" şeklinde özetlenebilir ve bu tanımın açılımı; "bir insanın performansını en üst düzeye çıkarmak için, potansiyelini kullanmasını sağlamak, kişinin kendi potansiyeli hakkında farkındalık ve bu potansiyeli kullanma sorumluluğu yaratmak"tır. Yüksel'e göre Unilever için koçluk; "kişinin performansını en üst düzeye çıkarmak için potansiyelini ortaya koymasına yardımcı olmaktır. Aynı zamanda performansları konusunda onları sorumlu tutmak, onları yetkilendirmek, yön vermek ve açıklık kazandırmak ve öğrenme süreçlerine destek olmaktır. Koçluk, lider olarak üstlendiğimiz ek bir sorumluluk değildir: nasıl liderlik yaptığımızdır." Yüksel son olarak, koçluğun amacının, karşısındaki kişinin performansını en üst düzeye çıkarmak için potansiyelini ortaya koymasına yardımcı olmak ve aynı zamanda performansları konusunda onları sorumlu tutmak, onları yetkilendirmek, yön vermek ve açıklık kazandırmak ve öğrenme süreçlerine destek olmak olduğunu belirtmiştir.

Yüksel'in ifadelerinde koçluk olarak öne çıkarılan olgunun İ.K.Y.'nin temel amacı olduğu üzere bireysel performansı ve dolayısıyla verimliliği yükseltecek bir araç olarak değerlendirmek mümkündür. Koçluğun bireylerin performanslarının yükseltilmesindeki yönlendiriciliğine dikkat çeken Yüksel'in asıl vurgusu gözden kaçırılmamalıdır; bu vurgu kişilerin "performansları konusunda onları sorumlu tutmak, onları yetkilendirmek, yön vermek, açıklık kazandırmak, öğrenme süreçlerine destek olmaktır." Bu ifadelerden çıkan sonuç, son kertede çeşitli bilimleri araç olarak kullanarak şirketin belirlediği ve kendisinden ulaşması ve hatta geçmesi beklenen performans düzeyine ulaşamayan çalışanlar için işten çıkarmaya değin bir sürecin yaşanacağı ve bunun tek sorumlusunun şirket değil, çalışanın kendisi olduğudur.

Kelime Seçimleri: Performans, koç-koçluk, geribildirim.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Metin inandırıcılığını arttırmak amacıyla performans zirvesine katılan uzmanların görüşlerinin yer aldığı konuşmalarından birer özet sunmaktadır. Uzmanların görüşleri, okuru performans yönetimi sürecindeki teknik detaylar ve şirketler açısından etkin sonuçlar veren bir performans değerlendirme için uyulması gereken normları işaret etmektedir. Metin etkililiğini arttırmak için psikoloji biliminin kişilik testleri gibi çeşitli tekniklerinin performans yönetimi ile olan bağlarını göstermeyi seçmiştir. Metinde bu etkililiği destekleyen bir diğer unsur ise, katılımcıların isimlerinin önünde verilmiş, unvan ya da uzmanlık belirten cümleciklerdir. “Fortune 500 şirketlerine danışmanlık yapan, kitapları Business Week ve New York Times gibi saygın yayınların en çok satanları arasında yer alan ve aynı zamanda dünyaca ünlü çalışan ödüllendirme şirketi O.C. Tanner’ın Ödüllendirmeden Sorumlu Başkan Yardımcısı olan Elton”, “İzğören&Akın Eğitim ve Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Şerif İzğören”, “İş Kavramları Danışmanlık Hizmetleri Yönetici Ortağı Zeynep Kurmuş”, “British American Tobacco’nun Türkiye ve CINCT İK Direktörü Zacharia Thomas” buna örnek verilebilir.

3.2.1.12. 2007 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2007/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Şubat 2007

Haberin Yazarı: -

Başlık: Artık ücretlere “performans” yön verecek.

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Ücret paketi sistemleri, ödül yönetimi, toplam kalite.

Haber Girişi: “HRdergi tarafından düzenlenen Ücret ve Ödül Yönetimi Zirvesi 19 Ocak tarihinde İstanbul Ceylan InterContinental Hotel’de gerçekleşti. Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden İnsan Kaynakları profesyoneli bir araya getiren zirvede 2007 yılında ücret yönetimi konusunda yaşanması beklenen gelişmeler ve sorunlar masaya yatırıldı.”

Şematik Çözümleme

Durum: Metinde 19 Ocak 2007’de İstanbul’da gerçekleştirilmiş olan “Ücret ve Ödül Yönetimi” adlı zirvedeki sunuşlar haberleştirilerek aktarılmıştır. Hem akademik hem de profesyonel iş dünyasından konuşmacıların katıldığı zirvenin odağında yer alan konu; sektörler ve şirketlere göre farklılıklar ödüllendirmede izlenmesi gereken en uygun yöntemin ne olduğudur.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Çalışanın performansına bağlı değeri X Çalışanın pazar değeri

Çağdaş ödüllendirme X Klasik ödüllendirme

Ücret paketi X Klasik ücret

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik zamanlı cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel önermesi, artık kurumsallaşmış herhangi bir şirkette çalışanlar için ilk sırada önemli olanın ücret olmadığıdır. Bu iddiaya göre çalışan motivasyonunu yükseltecek ve bu çerçevede performansını arttıracak, “çalışanların takdirini kazanacak” profesyonel süreçlerin varlığı birincil önemdedir.

Zirvede söz alan konuşmacılardan Siemens Business Services Bölüm Direktörü Ali Rıza Ersoy, “ücret söz konusu olduğunda göz önüne alınması gereken temel kriterin “pazar değeri” değil “performans” olduğuna” dikkat çekmiş ve ideal ücretin pazarın minimum değeri ile maksimum değeri arasında performansa göre değişen bir ücret olduğunu belirtmiştir. Ersoy bu çerçevede “profesyonel bir İK şirketi desteğinde, şirketin tüm pozisyonlarının (masalarının) değerinin ölçtürülerek her pozisyonun, kendi pazarındaki minimum ve maksimum sabit ücretlerine göre, her bir çalışanın sabit ücretlerini minimum civarında (ama kişisel görgü, bilgi, tecrübe, yetkinlikleri vs. dikkate alarak) belirlenmesini” önermektedir.

Zirvedeki bir diğer konuşmacı olan Akbank İnsan Kaynakları Genel Müdürü Esra Bozkurt, “değişen ücret yapısında sistemin pazarı mı yoksa kurum içi dengeleri mi ön planda tutacağına karar vermesi gerektiğine” dikkat çekmiştir. Bozkurt bunun yanı

sıra değişken ücret yapısının gelecek dönemde kurumların yaşamlarının bir parçası haline geleceğine işaret ederek, “bunun sadece üst kademe için değil organizasyonun tümüne yayılacak bir sistem haline getirilmesi gerektiğini” söylemiştir. Bozkurt ayrıca sadakat ile ücret arası bir ilişkiye dikkat çekmiştir; “Artık daha mobil ve sadakat duygusu çok daha az çalışanları yönetmeye çalışıyoruz. Bu bağlamda değişken ücret yapısı oldukça iyi bir araç... Çünkü çalışanın performansına göre artırılabilen ya da organizasyonun ihtiyaçlarına göre kısılabilen bu sistem çok daha rahat kullanılıyor.”

Zirvede söz alan isimlerden Nurol Holding İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Cihat Yeşertener ise klasik havuç sopa ilişkisi çerçevesinde bir çözüme işaret etmiştir. Yeşertener’e göre; “Bireyin ödüllendirilmesinin pozitif yararlarının yanında, ödülün mahrum bırakılması halinde bir tür cezalandırma şekli olacağını hatırdan çıkarmamak gerekir. Prensipler oluşturulurken hakkaniyetli uygulamalar iyi sonuçlar verecektir. Çalışanlar arasında ödüle farklı bakışlar olabilecektir. Bazıları ödülü son derece arzu ederken, bazıları buna hiç değer vermeyebilir, bazıları ise ödülü uğruna gayret sarf etmeye değmeyecek bir değer olarak görebilir.”

Başarılı ve oldukça verimli geçtiği izlenimi ile birlikte sunulan ve yukarıda alıntılanan haberdeki görüşler değerlendirildiğinde, öncelikle tespit edilmesi gereken ortak nokta; insana insan olduğu için değer verdiğini iddia eden İ.K.Y.’nin gerçek yüzünü afişe eder şekilde “insana piyasa fiyatı belli olan bir meta” şeklinde bakıldığı görülmektedir. Öte yandan her bir pozisyonun piyasa minimum ve maksimum ücretini belirleme hedefi oldukça muğlâktır. Ayrıca söz konusu fiyatı belirleyen nihai aşamada çalışanlar değil yöneticilerdir. Çalışma sürecinde yönetimin bakış açısından maliyet minimizasyonu ilkesine uyumlu olduğu için tutarlılık taşıyan bu önermeler, ücretin belirlenmesi konusunda getirilen “değişen ücret yapısında sistemin pazarı mı yoksa kurum içi dengeleri mi ön planda tutacağına karar vermesi gerekliliği” fikri ile birlikte değerlendirildiğinde bir tutarsızlık ortaya çıkmaktadır. Zira “çalışanın performansına göre artırılabilen ya da organizasyonun ihtiyaçlarına göre kısılabilen değişken ücret yapısı sistemi” önerisinde ücret-performans arası varolduğu iddia edilen bağın açıkça kopmuş olduğu, yüksek performanslı bir işçinin/çalışanın kriz nedeniyle düşük ücrete razı olması gerekliliğinin nesnel altyapısı hazırlanmaktadır. Ödülün kazanılması gereken ve kaybedildiğinde kişilerde tatminsizlik yaratan nitelikte olmasının altı

çizilirken, ayrıca ceza mekanizmasının hatırlatılması, yüksek performans amacıyla psikolojik faktörlerin havuç-sopa ilişkisi bağlamında dikkatlice kullanımına işaret etmektedir.

Kelime Seçimleri: Ücret, performans, ödül, performans primi, proje bazlı prim, satış primi.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberin henüz başında Bahçeşehir Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı Taner Berksoy'un Hamburg Üniversitesi tarafından yapılmış bir araştırmaya değinilmesi inanılrlığını arttırmaktadır. Zira bu başlangıç, hem uzman görüşü hem de bilimsel bir çalışmaya yapılmış bir atf olması nedeniyle önemlidir. Diğer konuşmacıların da alanlarında tanınmış şirketlerin insan kaynakları müdürleri veya şirket genel müdürleri olması, uzman görüşü niteliği taşıdığından haberin etkililiğini arttırmaktadır.

-Analiz No: 2007/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 2007

Haberin Yazarı: -

Başlık: Çalışma hayatının tatsız gerçeği: İşten çıkarmalar

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: İş arama desteği, yapılandırılmış işe alım süreci, performans değerlendirme.

Haber Girişi: “Ekonomide yaşanan çalkantılar, birleşme/satın almalar ve şirket kapanmaları arttıkça işten çıkarmalar da iş hayatının tatsız ama vazgeçilmez bir parçası olmaya devam edecek... Fakat artık birçok şirket için önemli olan işten çıkarmanın nedeni ne olursa olsun çalışanın şirketten pozitif bir bakışla ayrılmasını sağlamak. Bununla birlikte yapılan araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların sadece yüzde beşi işten çıkarıldıktan sonra işverenlerine karşı olumlu duygular besliyor! Öyleyse İnsan

Kaynakları yöneticilerinin işten çıkarma konusu üzerine harcaması gereken daha çok mesai var. Bu ay sizler için tüm yönleri ile “işten çıkarma” dosyasını açıyoruz...”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde işten çıkışta kişilerle yapılacak olan görüşmelerin (çıkış mülakatları) önemine dikkat çekilmekte ve bu görüşmelerde yapılması gerekenlerle, görüşmelerin yapılandırılmasına dair taktikler verilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Stratejik olarak planlanmış işten çıkarma süreci X Klasik işten çıkarma

Sürece yayılan işten çıkarma X Derhal işten çıkarma

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle etken çatılı ve bileşik zamanlı cümleler kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel önermesi “şirketlerin işten çıkarma politikalarını en az işe alım kadar önemsemesi ve ciddiyetle ele alması gerektiğidir.” Bu önermenin altında ise “şirkette kalanların bir gün işten çıkarıldıklarında başlarına ne geleceği hakkında fikir edinmeleri” yatmaktadır. Bu çerçevede “yeterince planlanmamış bir işten çıkarma süreci”nin şirketteki “moral değerleri” yıprattığı gibi “verimlilik ve çalışan bağlılığı” üzerinde de önemli ölçüde etkili olduğu ve bunun yanı sıra süreç, şirket dışındaki kişilere de dolaylı yansıtıldığı için potansiyel çalışanların da şirkete bakışının önemli ölçüde etkilendiği belirtilmektedir. Verimlilik, motivasyon ve bağlılık ekseninde işten çıkarma sistematiğini geliştirmeye çalışan bu düşünce tarzı, kar maksimizasyoncusu şirketin, varoluş amacını gerçekleştirmede psikolojik faktörlerin araçsal kullanımını gündeme getirmektedir.

Haberin vurgusu işten çıkarılan çalışanlardan ziyade, şu ifadelerde de görülebileceği gibi şirkette çalışmaya devam eden kişilerin motivasyonel durumlarını iyileştirmeye, beşeri sermaye boyutuyla işten çıkarmanın yaratacağı gerginliğin bu kişilerin verimliliklerinde bir düşüşe yol açmasını engelleme üzerindedir; “Özellikle bir

İnsan Kaynakları yöneticisi için süreçte hem ayrılanlara hem de şirkette kalanlara moral destek verme gibi kritik bir görev düşüyor. Bu görev için kendinizi önceden hazırlamak durumunda olduğunuzu unutmayın. Geride kalanlara yatırım yapmaya devam edin. Kendilerini batan bir gemide gibi hissetmelerinin önüne geçerken, bağlılıklarının ödüllendirildiğini de hissetmeliler.”

Haberdeki ikinci vurgu ise performans düşüklüğü sebebiyle işten çıkarmada izlenecek hukuki yoldur. Hukuki boyut itibariyle şirket için söz konusu olabilecek herhangi bir olumsuzluğu önleyici işleve sahip olan öneriler, psikolojinin araçsal kullanımını ilkesi ile birlikte şirket perspektifinden değerlendirildiğinde aynı amaca hizmet etmesi yönüyle tutarlıdır. Öte yandan alıntılarda da görüldüğü gibi şirket ve çalışan arası çıkar ortaklığı, yaratılan aile miti v.b. İ.K.Y.’nin temel önermeleriyle örtüşmemektedir. “Eğer söz konusu çalışan bir takım prosedür ve politikalara ısrarla karşı geliyorsa bunların yazılı olup olmadığını ve oryantasyon sürecinde çalışanın bu kurallarla ilgili bir eğitim alıp almadığını denetleyin. Çalışanlar ile şirket politikaları hakkında karşılıklı imzalayacağınız bir sözleşmenin ileride karşınıza çıkabilecek hukuki davalarda elinizde önemli bir kanıt teşkil edeceğini aklınızdan çıkarmayın” Hukuki açıdan performans değerlemenin net kriterlere sahip olması gerekliliğinin üzeri de ayrıca çizilmektedir; “Performans standartlarını her çalışan için adil şekilde uygulanıp uygulanmadığını düzenli şekilde denetlemelisiniz. Gelecekte şirketiniz hakkında ayrımcılık ile ilgili bir iddianın söz konusu olabilmesini engellemek için her çalışanın aynı şekilde değerlendirildiğinden emin olmanız oldukça önemli. Prosedürlere karşı gelen her çalışan gösterdiği performansa göre değil, önceden belirlenmiş prosedürlere göre disipline edilmeli. Her şeyden önemlisi çalışanların performans görüşmesi kayıtlarını büyük bir titizlikle tutmalısınız. Tarih, saat, performans hedefleri ve çıktıları detaylı olarak kaydedilmeli. Çünkü bu kayıtlara ne zaman ihtiyacınız olacağını asla bilemezsiniz. Ayrıca kendi performansı ile ilgili kayıtların düzenli ve detaylı bir şekilde tutulduğunu ve kurum için bu konunun gerçekten önemli olduğunu gören bir çalışan da bundan sonraki hedefleri yerine getirme konusunda daha dikkatli ve temkinli olacaktır.”

Haberde ayrıca işten çıkarma konusunda yapılan “en büyük 10 hata”ya da yer verilmiştir. Bu hatalar işten çıkarma sürecinde öncelikle iş hukukunun, hukuka oranla daha az öncelikle de psikolojinin araçsal kullanılmamasından doğan hatalar olarak

kabul edilebilir. Haberdeki sırasıyla bu hatalar; çalışanlar ile bir iş sözleşmesi imzalamamak, yazılı politikalara sahip olmamak, düzenli dokümantasyon eksikliği, işten çıkarmanın nedeninin işle ilgili olmaması, işten çıkarma konusunda bilgi eksikliği, süreci gereğinden fazla uzatmak, önceden planlanmadan süreci başlatmak, konuşmayı gereğinden fazla uzatmak, işten çıkarmanın nedenini diğer çalışanlara anlatmak ve işten çıkarmayla ilgili çalışanlarla tartışma ortamı yaratmaktır.

Kelime Seçimleri: Performans, mülakat, işten çıkarma.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberın henüz başında “yakın zamanda A.B.D.’de yapılan bir araştırma” ifadesinin kullanımı görüleceği gibi bilimsellik vurgusuyla inanılabilirliğine olumlu etki yapmaktadır; “Yakın zamanda A.B.D.’de yapılan bir araştırmaya katılan çalışanların ifadelerine bakıldığında, işten çıkarılan her üç çalışandan ikisinin bu süreci iş arkadaşları ve yakın çevresi ile mutlaka paylaştığı görülüyor.” A.B.D. şirket uygulamaları üzerinden verilen Procter&Gamble v.b. şirket örnekleri, hedeflendiği gibi haberin ikna ediciliğini arttırırken, işten çıkarma sürecinin tümüne dair maddelenerek yapılan analizler ve profesyonellere yönelik çıkarılan “yol haritaları” haberin etkililiğini arttırırken, “Hugo Boss- İzmir” örneği A.B.D. etkisi oldukça net şekilde görülen haberde Türkiye’deki işleyişi vermesi açısından haberin inanılabilirliğini arttırmaktadır. Yine haberin sonunda yararlanılan kaynaklara dair verilen (10.05.2005 tarihinde www.personneltoday.com adlı sitede yayınlanan “Redundancy Strategy”, www.allbusiness.com adlı sitede yayınlanan “Top 10 Employee Firing Mistakes”, www.hr.com adlı sitede yer alan “Routine Layoff? There is no such thing! başlıklı makaleler) bilgiler de haberin inanılabilirliği üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Öte yandan haberin etkililiği, inanılabilirliği ve ikna ediciliğinin; HrDergi’nin hedef kitlesi, İ.K.Y. sisteminin çalışanlara bakış açısı ile birlikte düşünüldüğünde salt ana akım yaklaşım çerçevesinde geçerli olduğu görülmektedir.

- Analiz No: 2007/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2007

Haberin Yazarı: Cam Marston

Başlık: Gençleri Elde Tutmak

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin, mit; “genç kuşakta hiç iş etiği yok”, “saatlerini işe vermek istemiyorlar”, “otoriteye hiç saygıları yok”, “büyüme istemiyorlar”.

Gönderge Sistemleri: İş etiği, işgücü devir hızı.

Haber Girişi: “Eğer siz de pek çok lider gibiyseniz, son yıllarda çalışanların davranışlarına yönelik bir trend olduğu konusunda şüphemiz yoktur. Çoğunuz bunu olumsuz bir trend olarak değerlendiriyor olabilirsiniz; çok fazla yetkilendirme var, yeterince sadakat yok, iş etiğine pek rastlanmıyor, sadece kendileriyle ilgileniyorlar, gibi gibi... Ancak tüm bunları olumsuz bir trend değil, belki de sadece farklı olanlar şeklinde değerlendirmenizi istiyorum. Her şey her zaman görüldüğü gibi değildir.

Her şey her zaman görüldüğü gibi değildir. Eğer size, yönetiminiz altındaki yeni çalışan nesliyle başa çıkabilmek konusunda tek bir öneri sunabilseydim, tavsiyem bu sözleri hatırlamanız olurdu: Her şey her zaman görüldüğü gibi değildir.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde 1980 sonrasında doğan “milenyum kuşağı”na mensup günümüz çalışanlarının, önceki kuşaklarla aralarındaki sadakat, zaman ve başarı tanımlamalarındaki farklara değinilmekte ve milenyum kuşağına mensup başarılı çalışanları şirketlerde daha uzun süre tutabilmek için öneriler getirilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

İş etiği X Benmerkezci iş etiği

Milenyum kuşağı X Daha eski kuşaklar

Çalışanın kendi belirlediği anda kullanabileceği zaman X Çalışma süresi

Çalışma yaşamında planlı bir kariyer X Önceliğin ücret olduğu bir çalışma

Görev tamamlama bazında çalışma X Belirli zaman aralığında sürekli çalışma

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken ve bileşik cümleler kullanılmıştır. Kimi akademik terimler kullanılmakla beraber haberde samimiliği öne çıkan bir konuşma dili kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberde genç çalışanların motivasyonlarının diğer çalışanlara göre farklı unsurlardan etkilendiğine dikkat çekilmekte ve bu farklılığa vurgu yapan uygun yönetici davranışının nasıl olması gerektiği tartışılmaktadır. Vurguların en temeli, çalışanların işe bakış açılarının hayatlarının odağında olmaması bir bakıma yapmaları gereken asıl işler için maddi kaynak sağlamasıdır. Bu vurgu şu ifadelerde net şekilde görülmektedir; “Çalışanların yaşı ne kadar küçükse, işlerini “hafta sonlarının arasında yaptıkları bir şeyler” olarak görme oranları o kadar artar. Pek çoğu için, erken çalışmaya başlamanın kariyer patikası ile bir ilgisi yoktur. Bu, boş zamanlarında para kazanıp, iyi vakit geçirmenin bir yoludur sadece. Bu tamam. Siz de çalışanlarınızı neyin motive ettiğini anlarsanız, başarı konusunda karşılıklı beklentiler yaratmayı daha iyi becerebilirsiniz.”

Bu bağlamda bahsedilen kuşak ve duruma uygun motivasyonel tekniklerin verimlilik amacına yönelik kullanımı gündeme gelmektedir. “Genç çalışanlarınız kurumsal merdivenleri tırmanmakla ilgilenmedikleri için gerilmek yerine, onların gerçek motivasyonunu (güvenilir şekilde para harcamak) kucaklayın ve bunu bir avantaj olarak kullanın. Bir çalışana “Bunun yaşam boyu kariyerin değil, her hafta maaş çekini almanı sağlayacak bir iş olarak gördüğünü anlıyorum. Senden beklentim şu...” dediğinizde; onları terfi ve unvan vaatleri ile motive etmeye çalışmaktan daha fazla yanıt alacağınız kesindir.”

Genç çalışanların, ücretli izin önerilerine daha fazla yanıt verme eğilimi göstermesi haberde öne çıkan önermelerden bir diğeridir. “Lider konumdaki bir perakende organizasyonu, bu yeni bakış açısını Çok Çalışma Kartı aracılığıyla kullanıyordu: Yöneticiler, bir çalışanın herhangi bir mücadelenin üstesinden geldiğini, beklentileri aştığını ya da kendisinin yüzde 110’unu işe verdiğini görünce çalışana Çok Çalışma Kartı’nı veriyordu. Her kart, çalışanın kendi belirlediği bir zamanda kullanabileceği bir zaman miktarı değerindeydi. Bu, çalışanları kendilerinin en çok değer verdiği para birimi ile; yani zamanla ödüllendirmek konusunda basit bir stratejiydi.” Görüleceği gibi burada çalışma zamanı ve boş zaman arasındaki tercih, çalışan tarafından avantajlı ve istenen bir durum olması yönüyle öne çıkarılmakta ayrıca iş ilişkisinin temeli olan ücret söz konusu çalışanlar için geri plana atılmaktadır. Öte yandan haberde vurgulanan çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri istekleri

bunu destekleyebilecek olan bir ekonomik altyapı olmadan anlamsızlaşacaktır. Ayrıca bu iddianın geçerliliği kabul edilse dahi asıl faydayı sağlayan şirketin kazancı konusu anlatıda eksik bırakılmaktadır. Öyle ki kendini tümüyle, hatta verilen oranı dikkate alacak olursak %110 oranında işine veren bir kişinin yaratacağı artı değer, işi kusursuz tamamlamış olması da dikkate alındığında maksimize edildiği söylenebilir. Bu çerçevede fazladan süre ile çalıştırılıp motivasyon düşürüleceğine çalışanı motive edici bir biçimde bu süre ek izin süresi olarak verilmesi yazara teorik olarak sakıncalı gelmemektedir, belirli bir içsel tutarlılıktan söz etmek mümkündür. Ancak kapitalist sistemde çalışmanın doğası gereği işveren ya da şirketin aynı gün içinde bir görev tamamlanmış olsa dahi çalışana ek bir görev vereceğini beklemek de oldukça doğaldır.

Haberin sonunda ise önermelerle uyumlu şekilde işgücü devir hızı ve ölçülebilir iş sonuçlarına gönderme yapılmaktadır; “Günümüz gençlerinin değişen davranışlarına yanıt vermek için yapılan düzenlemeler size on katı geri dönecek; işgücü devir oranı azalacak, moral yükselecek ve iş sonuçları ölçülebilir hale gelecektir.” Bu ifadeler bize, hangi kuşaktan bahsedilirse bahsedilsin şirketin bakış açısının ve amaca yönelik araçsal kullanılan psikoloji v.b. bilimlerin değişmediğini, yalnızca duruma göre farklılaştığını açıkça göstermektedir.

Kelime Seçimleri: X Kuşağı, Milenyum Kuşağı, iş etiği, motivasyon, otorite eksikliği, değişim.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde mit ve gerçek arası farklılığı ortaya koymak ve okuyucuyu ikna edebilmek için iş yaşamından örnekler verilmektedir. Öte yandan verilen bu örneklerde şirket adlarının verilmemiş olması haberin inandırıcılık düzeyini düşürmektedir. Yazarın makalesinin orijinalinin A.B.D. merkezli www.hr.com web adresinde yayınlanmış olmasının belirtilmesi haberin etkililiği üzerinde kısmen olumlu etki yapmıştır. Öte yandan haberde sıklıkla görülen ve “size önerim” v.b. şekillerde başlayan cümleler yazarın uzman vasfı taşımaması ya da düşük bir olasılık da olsa böyle bir vasfın haberde belirtilmemiş olması haberin etkililiğini tamamen olumsuz etkilemiştir.

3.2.1.13. 2008 Yılı Analizleri

- Analiz No: 2008/1.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Mart 2008

Haberin Yazarı: İlhan Özdiller

Başlık: Performans Koçluğu

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin.

Gönderge Sistemleri: Performans Koçluğu, ikna teknik ve yöntemleri, kişilik analizi, ödüllendirme, yetkinlik yönetimi.

Haber Girişi: “Alanımız ve işimiz gereği koçluk konusunu yönetim ve İnsan Kaynakları yönetimi açısından ele alacağız, bu nedenle yazımızın içeriği Performans Koçluğu ile sınırlı kalacak. O yüzden de, koçluğu çalışanı ile yöneticisi arasındaki ilişki olarak ele alacağız.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde koçluk olgusunun kişiler için öneminden hareketle şirket içi bir uygulama olan performans koçluğu incelenmektedir. Bu inceleme kapsamına koçluğun tanımı ve koçluk sürecinde yöneticinin yapması gerekenlerin sıralandığı bir liste de girmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Kılavuz koçluk X Talimat verici koçluk

MIKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle etken ve bileşik zamanlı cümleler kullanılmıştır. Alana dair terminoloji kullanılmış olsa da, haberde kullanılan dili akademik olmaktan çok, uygulayıcılara çeşitli önerilerin de getirildiği samimi bir söyleşi olarak nitelemek mümkündür.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Koçluk olgusunun çeşitli boyutlarıyla incelendiği haberin temel iddiası, her ne kadar bir psikologla aynı işlevde olmadığı iddia edilse de, performans koçluğunun; “çalışanın performansını arttırmak için, çalışanın yetkinliklerini ve motivasyonunu geliştirmeye yönelik olarak, yönetici tarafından düzenli ve planlı yapılan öğretme/eğitme, yol gösterme/kılavuzluk yapma, motive etme/teşvik etme, destek olma/yönlendirme aktivitelerini” kapsadığıdır. Öte yandan haberde performans koçluğuyla ilişkili bir kavram olarak motivasyonun özellikle açıklanması, çalışma sürecinde “motivasyon-verimlilik” arası doğrusal kabul edilen ilişkiye yapılmış bir vurgu olarak kabul edilebilir. Motivasyon söz konusu olduğunda hem her bireyin motivasyon unsurlarının hem de yetkinlik düzeylerinin farklı olabileceği önkabulünden hareketle, farklı koçluk tarzları örneklendirilmektedir. Haberde yer alan şu ifadeler de ayrıca durumu özetlemektedir; “Koç, sadece kişinin sonuçlarına/davranışlarına ve istenilen davranışları gösterebilmesi için de, kişinin yetkinlik ve motivasyonel durumunu geliştirmeye odaklanmalıdır.”

Bu çerçevede çalışanları bireysel psikolojik düzeyde etkilemesi beklenen koçun, şu bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olma gerekliliğinin şu ifadelerle altı çizilmektedir; “kişiler için hedefler belirleme ve aktivite planı yapma (belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlı hedefler tespit edilmeli), kişinin performansını ve davranışlarını gözleme/izleme ve kişiyle ilgili sonuçlara/davranışlara yönelik notlar tutma ve kişiye zamanında geri bildirim verme, çalışanlarla empati kurma, çalışanların düşünsel becerilerini geliştirmek için doğru sorular sorma, kişileri motive edecek teknikleri iyi bilme, kazan/kazan ilkesi çerçevesinde ikna ve müzakere sürecini yönetebilme, kişiye rol model olacak tutum ve davranışlar içinde olma”. Haberde sıralanan bu unsurlar, bireylerin performanslarını ve dolayısıyla verimliliklerini arttırma konusunda performans koçluğu şeklinde öne çıkarılan olgu ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla haberde çalışma sürecinde verimliliği maksimize etmeye yönelik olarak psikolojik unsurların kullanımı da söz konusudur.

Kelime Seçimleri: Koçluk (Coaching), kazan/kazan ilkesi, güven, yetkinlik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde StratejiKa Eğitim&Danışmanlık Genel Müdürü İlhan Özdiller’in performans koçluğu konusundaki görüşlerine yer verilmektedir. Özdiller’in eğitim ve danışmanlık şirketindeki genel müdürlük

pozisyonu, uzmanın alana dair getirdiği öneriler çerçevesindedir ve haberde uzman görüşünün verilmesi inanılırlığı arttırmaktadır. Haberde getirilen önerilerin neden-sonuç ilişkisi çerçevesinde verilmesi, haberin ikna ediciliğini güçlendirmektedir.

- Analiz No: 2008/2.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 2008

Haberin Yazarı: -

Başlık: Takdir etmenin hiçbir karanlık yanı yoktur

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı Metin.

Gönderge Sistemleri: İşgücü devir hızı, havuç-sopa ilişkisi.

Haber Girişi: “Hiç, medeni ve nazik olmayı unuttunuz; çalışanlarınıza onları ne kadar takdir ettiğinizi göstermediğiniz oldu mu? Günümüzün yoğun iş yaşamında, her zaman daha azla daha çoğunu yapmanız istendiğinde her şey kar elde etmekle ilgili değil mi? Çığır açan bir araştırmayı içeren The Carrot Principle (Havuç İlkesi) kitabında, New York Times’ın en çok satanlar listesine giren yazarlar Chester Elton ve Adrian Gostick, nazik ve medeni olmanın iyi bir iş olduğunu; takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir kültürü besleyen organizasyonların mükemmel iş sonuçlarına ulaşabildiğini kuşkuya yer vermez biçimde kanıtlıyor.”

Şematik Çözümleme

Durum: Alanında tanınan bir uzmanla yapılan bir röportaja dayanan haberde, yöneticilerin çalışanlarını takdir etmeleri konusunda yaşanan sıkıntılara değinilmektedir. Haberde yöneticilere çeşitli durum ve örneklerden hareketle, deyim yerindeyse bir “yol haritası” çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Çalışanları takdir eden yönetici X Çalışanlarını takdir etmeyen yönetici

Yerinde ve zamanında yapılan takdir X Geç kalınmış, zamansız takdir

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken çatılı ve bileşik cümlelerin yanı sıra akademik dilden uzak, samimi bir dil kullanılmıştır. Ancak alana dair işgücü devir hızı, motivasyon v.b. kavramların kullanımı da dikkat çekmektedir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Chester Elton ve Adrian Gostick'in "The Carrot Principle" adlı kitaplarına göndermeler yapan haberin temel önermesi, "takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir kültürü besleyen organizasyonların mükemmel iş sonuçlarına ulaşabildiğidir." Mükemmel iş sonuçları ile kastedilen, şirketler için temel amaç olan "daha azla daha çok yapma" yani kar elde etmektir. Öte yandan Elton ve Gostick, bu amaca ulaşmada izlenecek olan yola dair öneriler getirmekte ve bunu "havuç kültürü" olarak tanımlamaktadırlar.

Elton ve Gostick, "havuç kültürünün; verimlilik, bağlılık, elde tutma ve müşteri tatmini ile karlılık artışı yarattığı"ndan hareketle, yapılan işlerdeki hız ile öne çıkan çalışma ortamında, havuçla simgelenen "yöneticilerin çalışanları takdir etme" davranışındaki nadirliğin, motivasyonda düşüşle birlikte işten ayrılmalara ve dolayısıyla işgücü devir hızında yükselişe yol açtığını belirtmektedir. Bu iddialarını işten ayrılan çalışanların %79'unun takdir eksikliğinden kaynaklandığı tespiti ile destekleyen Elton ve Gostick'e göre, takdir ederken spesifik ve net olma, bireysel psikolojik düzeyde maksimum etkiyi gösterecek, inanılabilirlik sağlayacak ve kişilerde kendilerine ve yaptıkları işlere önem verildiği hissini uyandıracaktır. Bu bağlamda Elton ve Gostick takdir için hafta sonu, dönem sonu veya yılsonundaki resmi görüşmelerin beklendiği takdirde, işgücü devir hızının oldukça yükseleceği tespitini yapmaktadırlar. Elton ve Gostick, çalışanlara yönelik el yazısıyla hazırlanmış teşekkür notlarından eve barbeküye davet etmeye, çalışanları sevdikleri dergilere abone yapmaktan maaş çekini elden vermeye değin çalışan performansını yükseltecek uygulamalara örnekler vermektedirler. "Çalışanlarınızı takdir etmek iyi bir iştir. Sonuçları harekete geçirir ve daha karlı olmanızı sağlar" ifadeleriyle konunun yöneticiler ve şirket için öneminin altını bir kez daha çizen Elton ve Gostick, basit bir "teşekkür ederim" cümlesinin bile bu yolda önemli aşama kaydetmede işe yarayacağını belirtmekte ve kişiyi iyi hissettirenin para olmadığını özellikle vurgulamaktadır.

Görüldüğü gibi haberde yöneticiler için uyulması gerektiği belirtilen ve öne çıkarılan davranış kipinden beklenen, bireysel psikolojik düzeyde oluşturması beklenen davranış değişiklikleriyle çalışan motivasyonunu ve verimliliği yükseltmek ile işgücü devir hızını düşürmeye çare olmasıdır. Elton ve Gostick'in öneri ve örneklerinin ortak özelliği, özellikle çalışan sayısının görece fazla olduğu şirketlerde, "maaş artışlarıyla yaşanabilecek maddi kayıpla" kıyaslandığında çok daha az maliyet yaratacak olmasıdır. Bu özellik, şirket perspektifinden bakıldığında haberin temel önermesi olan karlılık artışı hedefi ile tutarlıdır. Haberde bireysel verimliliği artırma çerçevesinde psikoloji biliminin araçsal kullanımı; işyerinde takdir etmeye dair psikolojik unsurların zamanlaması, tekniği ve doğru yerde kullanımının öne çıkarılışında açık bir biçimde görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Takdir, havuç ilkesi, havuç kültürü, verimlilik, motivasyon, müşteri tatmini.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Chester Elton ile yapılan bir röportaja dayanan haberin henüz girişinde Elton ve Gostick'in "The Carrot Principle" adlı kitaplarının New York Times'in en çok satanlar listesinde olduğu bilgisi verilmektedir. Kitabın bir "best seller" olması ve haberde kitabın yazarlarından biriyle bir eğitim zirvesi öncesinde röportaj yapılması uzman görüşü olmasının da etkisiyle haberin inanılabilirliğini ve etkililiğini arttırmaktadır. Öte yandan haberde verilen istatistiki bilgileri genellikle haberi güçlendiren unsurlar arasında saymak mümkünken, bu bilgilerin ne zamana ve nereye ait olduğunun bildirilmemesi diğer bir deyişle zaman ve mekan unsurlarından arındırılmış oluşu nedeniyle inanılabilirliği sağlamamaktadır.

- Analiz No: 2008/3.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Nisan 2008

Haberin Yazarı: Gülcan Çağlar (Derleyen)

Başlık: "Mavi değerlerini kuşanan şirketler hikâyelerini paylaşmak için zirvede buluştu"

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin.

Gönderge Sistemleri: Performans değerlendirme, psikometrik test, kişilik envanteri uygulaması, kariyer yönetimi, “Akıl Küpü” öneri sistemi.

Haber Girişi: “İnsan Kaynakları profesyonellerini farklı eğitim ve zirvelerle bir araya getiren HRdergi tarafından düzenlenen ve mavi yakalılara yönelik tek İnsan Kaynakları organizasyonu olan “Mavi Yakalılarda İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi” 20 Mart 2008 Perşembe günü Polat Renaissance Hotel’de gerçekleşti. Zirvede; Tofaş, Bilim İlaç, Ekol Lojistik, Tekfen İnşaat, AkçanSA, Marshall ve Ülker gibi şirketlerin yöneticileri, kendi bünyelerindeki mavi yakalı çalışanlara uyguladıkları İK süreçlerini ve operasyonlarını anlattı.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde, HRdergi tarafından 20 Mart 2008 tarihinde Polat Renaissance Hotel’de düzenlenen “Mavi Yakalılarda İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi”nden çeşitli konuşmacıların sunuşlarına yer verilmiştir ve haberde Türkiye’deki çeşitli şirketler üzerinden İK departmanlarının mavi yakalı çalışan politika ve uygulamalarına değinilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Mavi yakalı işçi X Beyaz yakalı işçi

Yeterli performans X Yetersiz performans

Beyin gücü ve yaratıcılığın öne çıktığı katılımcı mavi yakalı işçi X Beden gücüne dayalı klasik mavi yakalı işçi

Üst yönetimle doğrudan iletişim X Şirket içi klasik iletişim zinciri

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde etken çatılı ve basit zamanlı cümleler kullanılmıştır. Alanlarında önde gelen şirket uygulamalarının, profesyonellerin bildirimleri üzerinden anlatıldığı haberde kimi yerlerde akademik kavramlar da kullanılmıştır.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberdeki ilk uygulama örneği Tofaş Türk Otomotiv Endüstriyel İlişkiler ve İK Operasyonları Müdürü Ünal Çilingir'in "Mavi Yakalı Çalışan Seçme ve Yerleştirme Süreci-Tofaş Uygulaması" başlıklı sunumunda öne çıkarılan "işe alımda mavi yaka kişilik envanteri" ve zihinsel beceri testleri kullanımındır. Bu testlerle çalışan adaylarının; uyum (geçimlilik), strese dayanıklılık (duygusal dengesizlik), sosyallik (dışadönüklük), özdisiplin (sorumluluk), kızgınlık (duygusal dengesizlik) görev sorumluluğu (sorumluluk), düzen (sorumluluk), kontrolsüz davranış (duygusal dengesizlik), deneyime açıklık (açıklık), hareketlilik (dışadönüklük) gibi kişilik özelliklerinin ölçüldüğünü belirten Çilingir'e göre işe alımda bu tarz uygulamalardan hedeflenen, hem sınav, mülakat ve diğer seçim prosedürleri giderleri gibi standart maliyet unsurlarının azaltılması hem de "elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler ve yeni elemanların hatalarından doğan giderleri" minimuma indirmektir. Çilingir'in belirttiği "mavi yakalıların işe alımında web tabanlı bir sistemin uygulanması" standart maliyette bir azalmaya işaret ederken, bizim için asıl önemli nokta, işe alımla birlikte çalışanlara belirli bir eğitim yatırımı yapılacağı varsayımından hareketle, "işgücü devir hızı" çerçevesinde değerlendirilebilecek olan "işten erken ayrılma" durumunda beşeri sermaye yatırımının şirket açısından boşa gitmesini önleme isteğidir. Çilingir'in ifadeleri; verimlilik ve etkinlik amacına yönelik olarak, bilimsel terim açıkça kullanılmamış olsa da çalışma ekonomisi biliminin temel kavramlarından beşeri sermaye ve işgücü devir hızının merkezinde olduğu ve bu bağlamda işe alım sürecinde psikolojik unsurların ve dolayısıyla psikoloji biliminin araçsal kullanıldığına dair bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Haberde bahsedilen bir diğer uygulama, "Kapsam içi Personelde Performans Değerlendirme Sistemleri" adını taşıyan Ülker Şirketi örneğidir. Ülker Grubu İnsan Kaynakları Grup Müdürü Bahattin Aydın, söz konusu sistemin amacını, "Toplu İş Sözleşmesi kapsamında olan çalışanların dönemsel performanslarını ölçmek, başarılı performans gösterenleri ödüllendirmek, yetersiz performans gösterenleri de değerlendirmek" şeklinde belirtmiştir. Aydın'ın ifadelerinden; yönetimin performansa dair yeterlilik saptamasına göre ödüllendirmeye gidildiği anlamı çıkarılabilirken, yetersiz performans gösteren kişilerin "değerlendirileceği" ifadesi geribildirim, uyarı ve işten çıkarmayı da içine alan genişlikte bir yönetimsel eylem alanına gizli bir gönderme

yapması açısından önemlidir. Haberin devamında yer alan şu ifadeler, bu görüşümüzü desteklemektedir; “Değerlendirmelerin haftalık/aylık olarak sistem üzerinde elde edilen sayısal verilerin kişi/tesis bazında yorumlanmasıyla yapıldığını belirten Bahattin Aydın, dönemsel olarak (her 4 ayda bir) çalışanlara performans seviyeleriyle ilgili geri bildirim verildiğini ve yetersiz performans gösterenler için gelişme sağlamaya çalıştıklarını söyledi. Aydın, performansı yetersiz çalışanlara geri bildirimim kimi zaman ilk amirleri tarafından, kimi zamanda sendika baş temsilcisinin ve İK bölümünün de katılımıyla ikinci amir tarafından verildiğini ifade etti.” Buradaki ifadelerde de, performans düşüklüğü sebebiyle geçerli nedenle (4857 Sayılı Kanun madde 18) işten çıkarmalarda işverenin ispat yükümlülüğü yönünden gerekli koşulları sağlaması açısından dikkate değer bir gizli vurgu hâkimdir. Zira düşük performansa dair geri bildirim ilk amirler, sendika baş temsilcisi ya da İK bölümünün de katılımıyla ikinci amir tarafından verilmesi, geçerli nedene dayandırılma şartı bulunan fesihte, yönetimin elini güçlendiren kanıtlardır. Haberde verilen şirket uygulama örneğinin, Ülker gibi 30’dan çok işçi çalıştıran büyük bir şirket oluşu da, 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 18. maddesinin uygulanması için gerekli ilk koşulu sağlanması açısından bizim bu savımızı güçlendirmektedir.

Dolayısıyla iki uygulama örneğinin ele alındığı bu haberde, hem çalışma ekonomisi, hem endüstriyel psikoloji, hem de iş hukukunun yönetim tarafından araçsal kullanıldığını gösteren kavram, unsur ve teknikler birlikte görülmektedir.

Kelime Seçimleri: Performans, motivasyon, kariyer, mavi yakalı çalışan/operasyon çalışanı, hayat boyu eğitim, işte uzmanlaşma, verimlilik, etkinlik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde HRdergi tarafından düzenlenen ve mavi yakalılara yönelik tek İnsan Kaynakları organizasyonu olduğu belirtilen “Mavi Yakalılarda İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi”nden; Tofaş, Bilim İlaç, Ekol Lojistik, Tekfen İnşaat, AkçanSA, Marshall ve Ülker gibi şirketlerin yöneticilerinin mavi yakalı çalışanlara uyguladıkları İK süreçleri ve operasyonları anlatılmaktadır. Bu çerçevede alanındaki tek olduğu belirtilen zirvenin öneminin açık şekilde belirtilmesi ve haberde adı geçen şirketlerin üst düzey yöneticilerinin bir başka deyişle profesyonellerin bildirilerinin yer alması, haberin etkililik ve inanılabilirliğini arttırmaktadır. Bu bildirimlerde örnek uygulama süreç ve sonuçlarına yer verilmesi de haberin inandırıcılığını

arttırmaktadır. Ayrıca belirtilmesi gereken uzman görüşü olarak nitelendirilebilecek olan bu bildirimlerde, eksiltili bir anlatımın varlığıdır. Örneğin performans değerlendirme sürecinde ödüllendirmeye değinilirken, işten çıkarmadan bahsedilmemektedir. Performans geribildiriminin yaptırımına değinilmemesi bu çerçevede değerlendirilebilir.

- Analiz No. 2008/4.

MAKRO YAPILAR

Tematik Çözümleme

Tarih: Ekim 2008

Haberin Yazarı: Baltaş Grubu

Başlık: Kurumun başarısının ve sürekliliğinin temel taşı: Güven

Alt Başlık: -

Gösterenler: Yazılı metin, grafik.

Gönderge Sistemleri: İnsan kaynakları yönetimi, ekip çalışması.

Haber Girişi: “Günümüz küresel rekabet ortamında yaşamını sürdürmek isteyen firmalar rekabetçi avantaj arayışındadır. Rekabetçi avantaj sağlamak için verimliliği artırmak gerekir. Fark yaratan rekabetçi avantaj sağlamak isteyen firmalar, verimliliği maddi kaynakların yönetiminin yanında İnsan Kaynakları Yönetiminde de aramak zorundadır.”

Şematik Çözümleme

Durum: Haberde işyeri ve işletme düzeylerinde ast ve üst çalışanlar arası güven ortamının tesis edilmesinin şirket açısından yararları anlatılmakta ve güven tesisinde etki olacak çeşitli yollar örneklendirilmektedir.

Derin Yapısal Karşıtlıklar:

Güven X Güvensizlik

Yüksek güven ortamı X Düşük güven ortamı

Ekip çalışması X Bireysel çalışma

Sık takdir gören çalışan X Hiç takdir görmeyen çalışan

MİKRO YAPILAR

Söz Dizimsel Yapı: Haberde genellikle basit zamanlı ve etken çatılı cümleler kullanılmıştır. Bazı yerlerde anlatımı güçlendirmek için konu maddeler halinde verilmiştir.

Kelimeler Arası Bölgesel Uyum: Haberin temel iddiası, küresel rekabet ortamında yaşamını sürdürmek isteyen firmaların rekabetçi avantaj arayışında olmalarından hareketle, çalışan verimliliğini artırmalarının belki de en önemli yolunun iş ortamında güven duygusunu artırmak olduğudur. Bu iddia Fukuyama'nın "işlem maliyeti" olarak kavramlaştırdığı duruma gönderme yaparak savunulmaktadır. Fukuyama'ya göre şirket içi güvensizlik ortamı şirketlere ek maliyetler getirecektir. Zira güvensizlik durumunun aşılması, biçimsel kurallar, sözleşmeler ve yasal aygıtlarla gerçekleşeceğinden bu araçları kullanmak şirketlere "işlem maliyeti" olarak adlandırılan bir yük getirecektir. Bu bağlamda haberde söz konusu işlem maliyetinden kaçınmanın yollarına dikkat çekilmektedir.

Haberde güven olgusunun "ekip çalışmasının ilişki boyutuyla ilgili olduğu" belirtildikten sonra güvensizliğin hâkim olduğu bir şirkete dair çıkarımlar yapılmaktadır. Bu çıkarımlara şu ifadeler örnek verilebilir; "Birbirini eylemlerinden sorumlu tutmama, alınan sonuçları göz ardı etmeye yol açar. Ekip üyelerinin her biri kendi ihtiyaçlarını (egosunu, mesleki geleceğini, kendi başarısını) ya da kendi bölümünün çıkarlarını öne alır, ekibin hedeflerini görmezden gelir."

Yine haberde, "bir tür vergi" olarak nitelenen şirketteki güvensizlik ortamını önlemede "çalışanların kendilerine değer verildiğini düşünmesi" faktörü üzerinde önemle durulmaktadır. Bu çerçevede "Baltaş 2008 Davranış Araştırması" verilerine dayanılarak, "yöneticisinin kendisine değer verdiğine inanan çalışanların, inanmayan çalışanlara oranla yöneticisine her zaman güvenme konusunda yaklaşık 10 kat daha fazla olduğu" belirtilmektedir. Baltaş 2008 Davranış Araştırmasına dayanılarak; "çalışanın yöneticisi tarafından görüşlerinin alınması, çalışanın yöneticisi tarafından cesaretlendirilmesi, çalışanın yöneticisi tarafından takdir görmesi, çalışanın işini doğru yapması için gerekli donanıma ve malzemeye sahip olması ve çalışanın yöneticisinin kendisinden ne beklediğini bilmesi" gerekliliğine vurgu yapılmakta ve bu vurgular

istatistiki araştırma sonuçlarına dayandırılmaktadır. Görüldüğü gibi haberdeki vurgular temelde halihazırda çalışmakta olan kişiler üzerinde bireysel psikolojik düzeyde etki yapması beklenen; görüş alma, cesaretlendirme, takdir etme, değer verildiğini hissettirme gibi olgulara dayanmaktadır. Bu bağlamda haberin temel önermesi olan işlem maliyetinin azaltılması ile tutarlılık sağlandığı söylenebilir.

Özetle haberde, çalışanlar arasında sinerji olarak da adlandırılan işlem maliyetini minimuma indirecek bir bütünlük durumu yaratabilmeyi hedeflediği söylenebilecek olan haberde, psikolojik bir olgu olan güvene verilen önemin ardında, salt üretim sürecinde değil, müşteri ilişkilerine değin geniş bir faaliyet alanında yaratması beklenen maddi katkının altı çizilmektedir.

Kelime Seçimleri: Güven, çalışan memnuniyeti, çalışan doyumu, işlem maliyeti, liderlik.

Haberin Retoriği Çözümlemesi: Haberde “Baltaş 2008 Davranış Araştırması” verilerine dayanılarak şirket içi güven olgusunu etkileyebilecek çeşitli unsurlar neden sonuç ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına grafiklerle değinilmesi ve sonuçlara dair istatistiki veriler sunulması haberin inanılabilirliğini ve etkililiğini arttırmaktadır.

Öte yandan çalışanlarda güven duygusunu yaratmaya bu denli önem verildiği görülen habere, aynı zamanda benzeri haber ve makalelere de yöneltebilecek olan “neden güvensizliği yaratan yapı ve koşulların değil de varolan bir güvensizlik durumunun ortadan kaldırılmaya çalışıldığı” sorusu yöneltildiğinde oldukça detaylı bir çalışmanın ürünü gibi görülen haberin tıpkı muadili çalışmalar gibi aslında oldukça yüzeysel kaldığı söylenebilir.

3.2.2. DERGİYE VE DÖNEME DAİR GENEL DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, söylem analizine toplam 64 makale dahil edilmiş ve incelenmiştir. Nicel bir saptama yapıldığında; 19 makalenin incelendiği 1997 yılı hariç, psikoloji, hukuk ve çalışma ekonomisi bilimlerinin araçsal kullanımının görüldüğü her yıl ortalama 4 makale (3,75) incelenmiştir. 1997 yılında 19 makalede araçsal kullanım ilişkisine rastlanmasında bizce birkaç faktör bir arada etkilidir. Buna

göre bizce en önemli faktör, yeni kurulmuş ve İK alanında ilk olma sıfatını taşıyan bir dergide öncelikle İK'nın temel fonksiyonları olan işe alma, eğitim ve işten çıkarmaya yoğunlaşmış olmasıdır. Gerçekten de ilerleyen yıllarda ve günümüze gelindiğinde dergide yer alan makaleler genel olarak İ.K.Y.'nin temel fonksiyonlarından uzaklaşmakta ve stratejik İ.K.Y.'ne yaklaşmaktadır. Bu durum sadece HrDergi'ye özgü değildir; kabaca 1990 sonrası ana akım ve Türkçe literatürde de benzer bir eğilim söz konusudur.

Tablo 1

HrDergi'de Söylem Analizi Yapılan Makalelerin Yıl ve Aylara Göre Dağılımı

Sayı/ Yıl	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam
1996											2	2	4
1997	3	1	2	2	2	3	3	1	1	-	-	1	19
1998	2	1	-	2		-		-		-			5
1999	-		-		-		1	1		-			2
2000	-		-		-		1	2		-			3
2001	1		-		1		-		-		-		2
2002	-		-	2	-	-	-	1	-	-	1	1	5
2003	-	1	-	-	1	1			-	2	-	-	5
2004	-	-	-	-	2	1	1	1	-	-	-	1	6
2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	3
2006	1	-	-	-	-	-	1		-	-	-	1	3
2007	-	1	-	1	-	-	-		-	1	-	-	3
2008	-	-	1	2	-	-	-		-	1	-	-	4

 Derginin yayında olmadığı dönem
 Aylık Çıkan Sayı
 2 Aylık Çıkan Sayı
 3 Aylık Çıkan Sayı

1997 yılının özgünlüğünü açıklamada yukarıdaki savımızı destekleyen bir diğer unsur, HrDergi'nin Nisan 1998- Şubat 2002 döneminde aylık değil 2, bazen de 3 aylık çıkmış olması buna karşın dergideki makale sayısının aynı oranda artmamasıdır. Bu çerçevede 1997 yılında 12 sayı çıkarırken, 1997'yi takip eden ve 47 ayı kapsayan bir süreçte 5'i 3 aylık sayılar olmak üzere toplam 21 sayının çıkmış olmasının; HrDergi'de

araçsal kullanım ilişkisinin daha çok öne çıkacağı İK temel fonksiyonlarına dair makale sayısında bir azalmaya yol açtığını öne sürmek mümkündür.

2002-2008 yılları arasında yılda tekrar 11 ya da 12 sayı olarak çıkmaya devam eden HrDergi'de incelenen makale sayısına bakıldığında azalmakla birlikte belirli bir istikrar göze çarpmaktadır. Bu durumu hem işe alım v.b. konularda çeşitli programların yardımıyla da sağlanmış olan otomasyon sonucu konuya dair yapılan yayınlardaki azalmayla hem de İ.K.Y.'nde stratejikleşme konusuna yönelim eğilimi ile açıklamak mantık dâhilindedir. Ana akım yazının genelinde de, özel olarak incelediğimiz HrDergi'de de stratejikleşme eğilimini, belirli standartlara uyulması gereken ve nispeten statik süreçler olan işe alım, işten çıkarma gibi süreçlerden uzaklaşma ve hem içsel hem de çevresel değişimlerden etkilendiği belirtilen şirket stratejisiyle bütünleşme bağlamında insan kaynakları işlevinin nasıl en aktif şekilde katkıda bulunacağı olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka tanım ise “Stratejik İ.K.Y.”, İK departmanlarının şirket yönetiminde özellikle de “sürdürülebilir rekabeti sağlama” noktasında, geleceğe dönük karar alımında daha aktif rol alması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede çalışanlarla şirketin hedef ve isteklerini birbiriyle uyumlulaştırma bir diğer deyişle “amaç birliğini tatminkar bir şekilde sağlamak” için politikalar geliştirilmeye çalışılır. Ayrıca beşeri sermaye çerçevesinde ele alınan spesifik işbaşı eğitime gönderme yapan “şirkette transfer edilemez yetenek ve becerilerin oluşturulması” da stratejik İ.K.Y.'nin hedefleri içerisindedir.⁷⁷⁸

Bununla birlikte, stratejik İ.K.Y.'ne söylem analizi aracılığıyla Türkiye perspektifinden bakıldığında, özellikle son dönemde İ.K.Y. sisteminin şirketler için işlevselliğinin tam olarak yerine oturması değerlendirilmesi de yapılabilir. Bu çerçevede HrDergi yayınları üzerinden ulaşılan ilk veri, yukarıda da belirtildiği üzere stratejik İ.K.Y. konusu üzerine olan makale sayısındaki artıştır. Hem akademik hem de profesyonel yayınları kapsayan yazındaki bu artış, makro gelişmeler açısından değerlendirdirildiğinde anlam kazanmaktadır. Yaşanan makro dönüşümü anlamak adına 2007-2013 yıllarını kapsayan “Dokuzuncu Kalkınma Planı” (9. K.P.) bizce kritik bir öneme sahiptir. Öyle ki, Plan'da, daha önce de belirttiğimiz “şirketlerin artan görece

⁷⁷⁸ Seyyar ve Selek Öz, “İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi) maddesi, 2007, ss. 166-167.

teknoloji yoğun sanayi ürünleri ihracatına yönelmesi” konusunda, şirketlerin şu an ihtiyaç duydukları ve ileride ihtiyaç duyacakları işgücü profiline sahip olmalarında, eşdeyişle şirket stratejisiyle uyumlu “insan kaynağına” ulaşmada, stratejik İ.K.Y.’nin artan önemini açıklamaktadır. Zira 9. K. P.’nin üzerinde en çok durduğu hedeflerden birisi sanayi ve hizmetlerde yüksek katma değerli üretim yapısına geçişin sağlanmasıdır. Bunun için yapılması gerekenlerden belki de en önemlisi, sürece uyumlu, beşeri sermaye kapasitesi yüksek nitelikli işgücünün yetiştirilmesidir.⁷⁸³

HrDergi üzerinde yapılmış olan söylem analizlerine dair yapabileceğimiz nitel bir saptama sıkça öne çıkarılan başarı öykülerine dairdir. Başarı öykülerinde ya da başarılı addedilen uygulamalarda, olumlu örneklerin Türkiye’den verilirken, başarısız görülen uygulamalarda ya yabancı şirketlerden ya da mizansen örnekler verilmektedir. Okuyucuların bu şekilde yönlendirilmesi Türkçe ve Türkiye iş piyasasına yönelik yayın yapan derginin politikasına uygundur.

Yine sıklıkla göze çarpan bir diğer slogan olan “her şey ücret/maaş değil” söylemi, çalışanın şirkete kattığı değer şirketin çalışana verdiği değerden yüksek olması sonucunun doğal bir çıktısı olarak bu farkı kapayıcı işlev görecektir olan psikolojik faktörlerin kullanımını meşrulaştırması açısından önemlidir.

HrDergi’ye konu olan çeşitli şirketlerdeki İK yöneticilerinin/uygulayıcılarının büyük çoğunluğunun mühendislik kökenli oluşu, ilgi çekici olduğu kadar F. W. Taylor ve Henri Fayol’un konuları hatırlanacak olursa aslında olağan karşılanması gereken bir diğer unsurdur. Röportaj yapılan ya da dergiye makale yazan yöneticiler genelde aldıkları mühendislik lisans eğitiminin üzerine M.B.A. yaptıklarını belirtmişlerdir.

Dergide iş ilişkilerine toplu yaklaşımdan ziyade, bireysel düzeyde ele alınışı ve işçi sınıfının sınıf olarak değil, atomize edilmiş, birbirleriyle rekabet halinde bireyler olarak değerlendirilmesi sürpriz olmayan bir bulgudur. Zira kapitalizm kendisine göre insan yetiştirmektedir. Ayrıca çalışanları maksimum verimlilik için uzmanlaştırma bağlamında bireyselleştirme eğiliminin, sendikal örgütlenmenin ve sınıf bilincinin önlenmesi sonuçlarını beraberinde getirdiği öne sürülebilir.

⁷⁸³ Bkz. D.P.T., “Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)”, **Resmi Gazete**, Sayı: 26215, ss. 32-36.

Üzerinde durulması gereken kilit konulardan birisi de performans değerlemedir. Şirket performans değerlemelerinin yılın özellikle ortasında ve sonundaki aylarda yapıldığı göz önüne alındığında, HrDerginin Haziran-Aralık aylarına denk gelen sayılarında bireysel performans değerlendirme ile ilgili haber ve makalelerin doğal bir refleks olarak arttığı söylenebilir. Öte yandan performans değerlendirme ile ilgili makalelere bakıldığında beşeri sermaye teorisini hatırlayacak olursak, özellikle beyaz yakalı çalışanlar için performans değerlendirmeyle net bir sonuç elde edilemeyeceği bilgisinin bulgularımız içinde olduğunu görmekteyiz. Psikolojik faktörlerin de performansa net etkisinin ölçülememesi, incelenen makalelerde net şekilde görülen ve İ.K.Y. açısından bir handicap olarak saptanabilecek bir durumdur. Zira her insanın aynı duruma karşı vereceği psikolojik tepki farklıdır. Bu çerçevede işe alım sürecinde şirketle uyum gösterebilecek personeli seçmenin, çalışma sürecinde çalışan motivasyonunu sağlamaktan daha öncelikli ve kolay olduğundan hareketle işe alım aşamasının İK departmanlarınca uygulanan süreçlerin en önemlisi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Sürekli değişen dünya ve buna ayak uydurması gereken çalışanlar vurgusunun çıktısı olarak “işsizliğin nedeni kendilerini geliştire(meyen) işsizlerin kendileridir” anlayışını savunan beşeri sermaye teorisinin araçsal kullanım konusundaki bir yansıması olarak HrDergi örneğinde performans değerlendirme sonucunda geçerli nedenle işten çıkarma durumu görülmektedir. Hatanın sistemin işleyişinde değil işçinin kendisinde araması gerekliliği bir sonuç olarak ortadadır.

HrDergi'nin yayın sürecinde (1996-2009) yaşanan krizlerden (1994-2001-2008) doğal olarak etkilenen makale yazarlarının, yazılarında öne çıkardıkları görüşler bilinçli bir şekilde “işçi-işsiz-işveren” şeklindeki çok katmanlı yapıyı yeniden üretmektedir. Bu yeniden üretimde emek piyasasının çalışanlar açısından içerdiği belirsizlikler, çalışma hukukuna dair süreçlerin sermaye lehine değişimi ve yoğun işsizlik korkusuyla “her şeye göz yumacak” hale getirilen çalışanların algısını yanıltmada psikolojik faktörlerin kullanımı bu çerçevede değerlendirilebilir.

SONUÇ

Kapitalist üretim sürecinde Fordizmden Post-Fordizme doğru bir dönüşümün yaşanması ve özellikle beyaz eya, otomotiv gibi hem emek hem de sermaye yoğun sektörlerde toplam kalite anlayışının yüceltilmesiyle birlikte .K.Y., son yıllarda akademide oldukça popülerleşen bir çalışma konusu olmuştur. Bu popülerlik, çeşitli bilim dallarında yapılan yüksek lisans, doktora tezlerindeki artışla da sabittir. Ancak madalyonun diğer yüzünde, .K.Y.'ne ilişkin ve de a kın ele tiri l yaklaşımların sınırlılığı dikkat çeken bir diğer noktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın temel problemi “ .K.Y. sisteminin kendine has bir teorik temelden yoksun olduğunu ve sistemin me ruiyetini çalışma ekonomisi, endüstri psikolojisi, i hukuku disiplinlerinin teorik temellerini kullanarak sağladı ” şeklinde ele tiri l bir yönelime sahiptir. Bununla ilgili olarak, “yeni ve gelişkin” bir sistem olduğu iddia edilen .K.Y. sisteminin, kar maksimizasyoncusu şirket perspektifinden bakıldığında “ne yeni, ne de gelişkin” olduğu, çalışma boyunca ispatlanmaya çalışılan bir diğer tezdur. Bu çerçevede öncelikle .K.Y. sisteminin teorik temeli olarak nitelenen ve ana akım yazında “i ba l e itim”, “sürekli e itim” v.b. uygulamalarla karımıza çıkan be eri sermaye teorisi ele alınmıştır. Be eri sermaye teorisinin tarihselli i de dikkate alınarak yapılan bu çalışmada, teorinin taşıdığı çeşitli zayıflıkların .K.Y.'ni de etkiledi i görülmüştür. .K.Y.'nin “yaratıcı de rin” görünmezli i, bir diğer deyi le şirketlerin pazarlama ya da muhasebe birimlerinin aksine, K biriminin sağladı l e itim v.b. girişimlerin şirkete net katkısının ölçülememesi gibi zayıflıklar bu çerçevede de erlendirilebilir.

.K.Y.'nin kendinden önceki yönetim pratiklerine göre özgünlüğünün olup olmadığının sorgulanması, çalışmanın .K.Y. sisteminin kökenlerinin ve gelişiminin sorgulandığı ikinci ve üçüncü bölümlerine yayılmıştır. Bu çerçevede ikinci bölüm, üçüncü bölümdeki söylem analiziyle ulaşılan sonuçlarla birlikte de erlendirildi inde, .K.Y.'nin kendini önceleyen yönetim pratiklerinden ayırt edici bir özgünlüğünün olmadığı, köklü, devrim niteli inde bir yenilik barındırmadığı, buna karın .K.Y.'nde önceki yönetim pratiklerinden farklı olarak psikoloji, hukuk ve iktisat bilimlerinin teorik altyapılarının daha sistematik şekilde kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekten de, çalışmamızın üçüncü bölümünde gerçekleştirilen söylem analizinden ortaya çıkan sonuç, en temel i levlerinde çalışma ekonomisinin, i hukukunun ve endüstri psikolojisinin sağladı l teorik ve pratik imkânlarla hareket etti i gösterilen .K.Y.'nin, kendine has bir teorik altyapıdan yoksunluğunun ortaya konulmuş olmasıdır. .K.Y.'nin önceki yönetim pratiklerine nazaran

“i ç-i veren ili kilerinde devrim yaratan” yenili i ve geli kinli i ise modern i yeri/ irket yönetim tarihi dikkatle incelendi inde oldukça desteksiz kalan bir sav olarak öne çıkmaktadır.

Bu ba lamda .K.Y. sistemi için en iyimser yakla ımla, “Taylor’un bilimsel yönetim anlayı mın daha kristalize halidir” sonucuna ula ılabilir. Zira hem Taylor ve di er yönetim dü ünçesi öncülerinin hem de “yeni, geli kin ve insana de er veren bir sistem oldu u” iddia edilen .K.Y.’nin, bireysel verimlilik maksimizasyonu ekindeki amaç birli i gayet net biçimde ortadadır. .K.Y.’nde Taylor v.d.’den farklıla an nokta, e yanın do ası gere i .K.Y.’nin kullandı ı teknik araçlardır. Hem 1990 sonrası ana akım yazında, hem de çalı mamız kapsamında söylem analizi çerçevesinde yapılan dergi taramalarında görülen bir di er fark ise .K.Y.’nin stratejikle me e ilimidir.

Stratejikle me, .K.Y. sisteminin uygulamacısı olan irket K birimleri açısından “standardize edilebilen tüm i ve süreçlerin maliyet minimizasyonu ilkesi çerçevesinde ta eronla tırılması” ekinde nitelenebilir. Bu süreçler içerisine i e alım, i ili kisinden kaynaklanan ve i ten çıkarmaya de in tüm hukuki süreçlerin takibi, uzman i hukukçularından alınan destek, ki ilik testlerinde oldu u gibi performans de erlemede de di kaynak kullanımı v.b. ö eler girmektedir. Ancak .K.Y.’nin stratejikle mesi, bizim çalı mamızda ele aldı ımız, i e alım, çalı ma sürecinde e itim ve i ten çıkarma gibi .K.Y.’nin bir sistem olarak kendisini finans, üretim, pazarlama ve irket içindeki di er birimler kar ısında en net ekilde ortaya koyabildi i süreçlerden, kısmen de olsa feragatini gündeme getirmektedir. Bu noktada .K.Y. sisteminin stratejikle me çabalarıyla bir bakıma K departmanlarının “bindi i dalı kesti i” ifade edilebilir. Öte yandan i e alımdan i ten çıkarmaya de in standardize edilen çe itli i ve süreçler, irket içinde gerçekle tirilmese ya da çe itli programlar aracılı ıyla yapılsa dahi, çalı mamızın oda ında yer alan üç disiplinin .K.Y. sistemi tarafından minimum emek maliyetiyle maksimum kar elde etme amacına yönelik araçsallık ili kisi çerçevesinde kullanıldı ı gerçe ini de i tirmemektedir.

.K.Y.’nin stratejikle me yöneliminden, çalı mamızın temel tezi olan çalı ma ekonomisi, i hukuku ve endüstri psikolojisi disiplinlerinin .K.Y. sistemince araçsal kullanımına geldi imizde, ilk bakı ta motivasyon, yabancıla mayı önlemeye yönelik aile mitinin kullanımı v.b. çe itli pratiklerle psikoloji bilimi öne çıkmaktadır. Bireysel psikolojik düzeyde ki isel verimlilik üzerinde olumlu etki yaratması amaçlanan bu bilimsel uygulamaları, Lilian Gilbreth, Hugo Munsterberg ve Hawthorne Ara tırmaları Ekibi’ne kadar geriye götürmek mümkündür. .K.Y.’nin psikoloji bilimi ile ili kisinin kristalize hale geli inin

ise, bu tarihsel mirasın yanı sıra endüstri psikolojisi disiplininin teorik olanaklarındaki gelişimle gerçekleştirebilir görülmektedir.

Verimlilik maksimizasyonu önündeki en büyük engel olarak görülen yabancıla manın önlenmesinde, maaş artışı v.b. uygulamalardan ziyade, aile mitinin öne çıkarılması ve haftanın belirli günlerinde (free friday v.b.) spor giyime izin verilmesi gibi “çalışanların ödüllendirilmelerinde insani yönü öne çıkan” bir yönetim davranış kalıbı görülmektedir. .K.Y.’nin insana değer verme iddiasının temelinde de “formel örgüt yapısının kısmen esnetildiği” bu tarz davranışlar vardır. Öte yandan ücretler ve kar arasındaki ilişki hatırlandığında, bu tip çözümlerin şirket açısından ümitsiz şekilde ücret artışıyla motivasyon sağlamakla sınırlıdır. .K.Y.’nin önceki yönetim pratiklerinin kristalleşmiş hali olması sonucuna, “ekonomiklik ilkesiyle”, “insana değer verildiği” imajını birlikte taşıyabilmelerinden de yararlanılabilir.

.K.Y.’nin insana verdiği iddia edilen değerlerin realitesi ise kriz ortamında görülmektedir. HrDergi’de de gördüğümüz gibi yoğun çıkarmaların yaşadığı kriz yıllarında şirketlere dair yayınlanan deyim yerindeyse “günah çıkarmaya yönelik” makaleler, hem şirket içi diğer departmanlar arasında .K.Y.’ni koruma, hem de dışarıya kalan ancak yeniden değerlendirilmeyle “tercih öncelikleri olan” eski çalışanların gözünde imaj tazeleme amaçlı gürültüdür. Bu çerçevede krizlerin “.K.Y. için bir turnusol kağıdı değil” gördüğünü ifade etmek yanlış bir tespit olmaz. Zira kriz ortamı; “aynı geminin kaderi ortak yolcuları” olduysa söylenen içi ve dışarıya veren tarafları için, asıl konularına sert bir geçişle tekabül ettiği ölçüde, .K.Y.’nin hem çalışanlar hem de şirket karışında ne kadar başarılı tartışılmalı olan “saygınlığı” daha da zedelenmektedir.

Aile mitinin yaratılması, üst ya da üst tüm çalışanların çalıştığı birimin bir “müdürü” olması, düşük düzeyde yani insanın temel unsurlarını etkilemeyecek kararlarda katılımın sağlanması v.b. şekillerde çalışmaya sürecinde ve sonrasında (emgün kendini yeniden üretiminin sağlanacağı serbest zamanda) bireysel tatmini hedefleyen icraatlar çerçevesinde psikoloji biliminin teknik olanaklarıyla sınırlı gibi gözükken araçsal kullanım, insanlığı kişiden kişiye bağımsız olarak sonuna dek dikkate alındığında maskesini düzmektedir. Bu noktada insanlığı bireysel verimlilik maksimizasyonu sağlamakla, insanlığı devir hızını düşürme yöntemlerinden çalışmaya ekonomisi biliminin teorik altyapısı, insanlığı bağımsız olarak en düşük emek maliyetiyle fazla mesai yaptırma ve gerektiğinde yoğun çıkarmaya (iş akdinin feshi) kadar insanlığı hukuku ile araçsal kullanım ilişkileri açığa çıkmaktadır.

e alımlarda, çalı an adaylarının e itim düzeyleri ve varsa önceki i deneyimlerinin de erlendirilmesi, adayın i e uygunlu unu ve irkete yapması beklenen katkının öngörülebilirli ini saptamaya yöneliktir. Bu ba lamda be eri sermaye teorisinden hareketle çalı ma ekonomisi biliminin araçsal kullanımı söz konusudur. Ayrıca e itimden, özellikle de i ba ı e itimden kaynaklanan çıktının de erlendirilmesinde, i ten çıkarma gibi hukuki yaptırımları da olan “performans de erlendirme” adlı sürecin i letildi i görülmektedir. Bu süreç söylem analiziyle de ifre edilmi tir. Performans de erlemede ilk a ama, aynı i i yapan ki iler arasında birim zamanda yapılan i miktarının kar ıla tırılarak en verimli ki i ya da ki ilerın saptanmasıdır. Bu a amayı di er çalı anların da yeni düzeye getirilmesi takip etmektedir. Bunun için gerekti i takdirde çe itli e itimler verilmekte ve/veya çalı anlarla irketi bütünle tirecek motivasyonel çalı malar yapılmaktadır. Bu noktadan sonra, 4857 S. K.’a dayanılarak irketteki yeni verimlilik düzeyine ula amayan çalı anlar, di er çalı anlara göre dü ük performanslı oldu u gerekçesiyle i ten çıkarılmaktadır. Dolayısıyla performans de erleme, çalı ma ekonomisi biliminin yanı sıra, i hukuku ve endüstri psikolojisi disiplinlerinin teorik olanaklarının birlikte kullanıldı ı bir süreç olarak öne çıkmaktadır.

“Çalı anlara verilen e itim” konusunda söz konusu e itimin içeri i dikkatlice ele alındı ında, e itim faaliyetinin “ irket için ihtiyaç duyulan ki isel yönlerin ve yeterliliklerin geli tirilmesi” amacı çerçevesinde örgütlendi i ancak insanların insan olmalarından gelen fakat irket açısından önemli görülmeyen yönlerinin dikkate alınmadı ı görülmektedir. Bu ba lamda insana de er verdi i ve bu yönüyle kendini önceleyen yönetim pratiklerinden farklıla tı ı iddiasında olan .K.Y.’nin insana verdi i “de erin” bedelinin, irketin ihtiyaçları ile örtü tü ü yerde belirlendi i yerinde bir saptama olacaktır.

Bu noktada söylem analizi ile ara tırılan bir di er araçsal kullanım ili kisi olan i hukuku ve .K.Y. sistemi arasındaki ili kiye biraz daha de inmek gereklidir. HrDergi incelemelerinden, 2003 yılına de in “uzmanlardan” 1457 S. K.’a dair de i im isteklerinin geldi i, ardından söz konusu Kanun’un de i ti i 2003 yılı ve ba ta 2004 olmak üzere takip eden yıllarda hukukun yönetimin elinde teknik bir araç olarak görüldü ü makalelerin sayısının arttı ı görülmü tür. Ancak bu sonuçtan, 2003 yılı öncesi 1457 S. K. döneminde araçsal kullanım ili kisinin olmadı ı çıkarılmamalıdır. Zira çalı mamızda 1996-2003 döneminde i hukukunun araçsal kullanımına dair yapılmı söylem çözümlerimiz de mevcuttur. Bu çözümlerlerde; i e ba landı ı günden itibaren çalı anlarla ilgili konularda net raporlamaların yapılması gereklili i ve olası dokümantasyon eksikli inden kaynaklanabilecek maddi kayıplar gibi uyarı niteli inde örnekler oldu u kadar, “aylık ücrete fazla mesailerin de

dahil edilmesi” gibi kimi hukuki bo lukları irket lehine çevirmeyi hedefleyen örnekler de mevcuttur. Çalı anlara de er verildi i hissini verilmesi amacıyla gerekirse ki iye özel psikolojik teknikler uygulamayı salık veren ana akım .K.Y. yazını ile uyumlu olan HrDergi’de, “yeniden yapılanma” sürecinde 15 yıllık çalı anları için “tazminatını verdik, çıkardık” örne indeki gibi vurgular da görülmektedir. Söz konusu örnekte, .K.Y.’nin çalı anlara verdi ini iddia etti i de er, liyakata dayalı ücret sisteminden performansa dayalı ücrete geçi konusunda de i ime direnen çalı anların, i hukukunun araçsal kullanımı ile i ten atıldıkları görülmektedir. Buradaki vurgular ve inceledi imiz benzer örnekler, hem 1457 S. K. hem de 4857 S. K.’un yürürlükte oldu u dönemlerde araçsal kullanımın varlı mını göstermektedir. Öte yandan söylem çözümlemelerimizde de görüldü ü üzere, irketler açısından daha esnek uygulama imkanları sa laması yönüyle 4857 S. K., K departmanlarına ve dolayısıyla da irketlere daha elveri li kullanılan bir teknik araca dönü mektedir.

Performans de erlemeyle “hukuken geçerli sebebe dayalı” i ten çıkarmanın, mavi yakalılarda daha etkin biçimde kullanıldı ı görülmektedir. Beyaz yakalılarda ise performans de erlendirme süreci, ilk amirle yapılan görü meye ek olarak, rehberlik görü mesi ve bu görü meyi takip eden 6 ayın sonunda yapılan de erlendirme ile yapılmaktadır. Bunda beyaz yakalılarının performanslarının be eri sermaye teorisinden kaynaklanan “ölçüm problemine” takılmasının etkisi büyüktür. Söylem analiziyle ula ılan bir ba ka sonuç, i e alımda neredeyse üzerinde hiç durulmayan hukuki yönün, çalı anların yapımı oldukları fazla mesailerin normal ücret içerisinde gösterilme çabalarında, en çok da performans dü üklü ü v.b. nedenlerle i ten çıkarmalarda tüm a ırlı ı ile ortada olmasıdır.

Hukukun yönetim tarafından araçsal kullanımı konusunda oldukça sınırlı da olsa “hukukun tarafsızlı ı ilkesi” sorgulanmı tır. Bu sorgulamadan ula ılan sonuç, i yeri düzeyinde kuralları belirleyen hukuki yapının, uzmanların getirdi i önerilerle birlikte de erlendirildi inde, 4857 S. K. ile i hukukunun, yönetimin elinde çalı anlar üzerindeki iktidarını sa lamlama için “kullanıma oldukça elveri li bir teknik araç” oldu udur. Bunda küresel rekabet gerekçesiyle i hukukundaki “i çiyi koruma” ilkesinden, “i i koruma” ilkesine do ru ya anmakta olan makro düzeydeki dönü ümün de payı vardır. 4857 S. K.’un fazla sürelerle çalı ma ve fazla mesai ücreti konularında altyapı sa ladı ı “esnek” uygulamalar, HrDergi’de esnekli e uygun yeni hukuksal düzenin yüceltilmesi ve bu uygulamaların inceliklerinin konu edildi i makaleler mevcut durumun açık kanıtıdır. hukukunun irketlere sa ladı ı bu imkanlar emek verimlili indeki artı la birlikte de erlendirildi inde, hem mutlak hem de görelî artı de er konusunda irketlerin sa ladı ı avantajlar daha net anla ılabilir.

Sonuç olarak, bu çalı mayla, iddia edilenin aksine, yeni, geli kin ve özgün bir yönetim sistemi olmayan .K.Y. sisteminin, irketlerin emek maliyeti minimizasyonu ve kar maksimizasyonu hedeflerine ula malarında çalı ma ekonomisi, endüstri psikolojisi ve i hukuku disiplinlerinin teorik altyapısıyla hareket etti i ve bu alanlardaki akademik çalı malardan beslendi i ortaya konulmu tur. Çalı ma ekonomisi, endüstri psikolojisi ve i hukuku disiplinlerinin .K.Y. tarafından araçsal kullanım olgusu için sırasıyla, “insanları kullanma yönetimi”, “insanları kandırma yönetimi” ve “insanları kovma yönetimi” tanımları kullanılabilir.

Bu fonksiyonları ile .K.Y., üretim sürecinde eme in kontrol gücünü tamamen ortadan kaldırmakta ve sermayenin denetimini güçlendirmektedir. Bunu yaparken, kapitalist üretim biçiminden kaynaklanan antagonistik çeli kileri ise sermaye adına bir kodlama olan “biz” mitinden yararlanarak a maya çalı maktadır. Bu kodlama yapılırken de irketler, çe itli uygulamalarla ki ile tirilmektedir. Ki ile tirilen irketle ve “takım arkada ları” olan yöneticilerle i çilerin, zihinsel bir ili ki kurmalarının sa lanması konusu, üzerinde özellikle zaman harcanan ve fakat oldukça çeli kili bir konudur. Konunun çeli kili yanı, benzer sosyo-ekonomik ko ullarda ya ayan i çi sınıfının kendi örgütü olan sendikalardan hiç bahsedilmemekteyken, en basit anlamda aralarında ücret ve sosyal haklar yönünden çok ciddi farklar olan i çilerle yöneticiler ya da i çilerle irket sahipleri/hissedarları arasında çıkar farklılı ının olmadığı i aıyla “biz kültürünün” yaratılmaya çalı ılmasıdır. Öte yandan ilan edilen ya da yaratılmaya çalı ılan “biz kültürünün” gerçekli i, kriz dönemlerinde çalı anlarca ciddi ekilde sorgulanmakta ve deyim yerindeyse .K.Y. pratikleri maskesini dü ürmektedir.

Gerçekten de “biz”e yapılan sürekli vurgular, aslında bu konuda ciddi bir sorun ya andı na i aret etmektedir. Çıkar ortaklı ı ve i yeri barı ının sa lanmasında, çalı mamızın ikinci bölümünde yer verdi imiz kimi öncü isimlerin çalı malarında ve özellikle de Hawthorne Ara tırmalarında oldu u gibi yo un bir çaba sarf edildi i görülmektedir. Öte yandan .K.Y. sisteminin, faydalandı ı öncü deneyimlerden farkı; günümüzde esneklik v.b. olgularla birlikte i , i çi, niteliklilik, çalı ma olgusu, çalı ma zamanı, çalı ma mekânı v.b. konularda ya anan de i imlerle sermayenin kendi adına yarataca ı artı de eri arttırmak için sermayenin ihtiyaçlarına göre farklıla an bir yönetim dili olmasıdır. Sonuç olarak .K.Y.’nin dili ve ideolojisi, sınıf çatı masını önlemek, yatı tırmak, hiç olmazsa gizlemek gibi bir amaç çerçevesinde örgütlenmi tir. Katılımcı ve e itlikçi bir söylem üzerinde yükselen .K.Y., insanlar arasındaki varolu sal farklılıklardan dahi beslenen ve iktidarını, aldı ı akademik destek ile perçinleyen bir sistemdir. .K.Y.’nde kullanılan dil, iddia edildi i üzere duygusal

ba ların ya da insanlı ın dili de ildir. Kayıtsızlı ın, ayırmanın, gizlili in, sınıfsal sömürünün ve hiyerar inin dilidir.

Sermayenin ihtiyaçlarına göre örgütlenmi bu sınıfsal dil, yaygınla an i sizli in i çi sınıfı üzerinde olu turdu u baskıdan yararlanarak, sendikal örgütlülü ün zayıflamasında da etkili olmaktadır. Aynı ekilde, ister örgün isterse de i ba ında olsun giderek daha e itimli bir i çi sınıftan bahsedilmekle birlikte, bu durum sınıfın eyleminde kendisini gösterememektedir. Bu ba lamda e itimin, kapitalist toplumun ve de bu toplumun ba at kurumlarından olan “ irket”in, bireylerden beklenen ve beklenmeyen davranı ların içselle tirilmesinde önemli etkide bulundu u söylenebilir.

.K.Y. sistemini çalı anlar yönünden ele tirel sorgulamaya tabi tutan ve bu çerçevede çe itli disiplinlerle kurdu u araçsallık ili kisinin temellerini ortaya koyan bir çalı manın getirece i öneriler de üphesiz irketlere de il, i çi sınıfı ve onun örgütü olan sendikalara yönelik olacaktır. çi sınıfını bireyselle tirme ve toplu i ten çıkarma haricinde i ili kisinin her anında bireysel de erlendirmeler yaparak etkisizle tirme eklinde politikaları öne çıkan bir sistem olarak .K.Y.’ne kar ı yaka ayrımı yapılmadan sınıf bilincini yükseltecek geni tabanlı bir örgütlenmeye yönelmesi kaçınılmazdır. “Yedek i gücü ordusu” olan i sizleri de mutlaka kapsaması gereken bu bilinçlenme sürecinde, .K.Y.’nin hem teorik-tarihsel zemininde hem de söylem analizinde ortaya konulan güncel iç çeli kilerinden ve özellikle di er yönetim birimleri kar ısındaki “me ruiyet zaafı” gibi çe itli zayıflıklarından da faydalanılabilir.

Bunun dı ında “toplam kalite uygulamalarının gözdesi” olan mavi yakalılarda ya andı ı gibi beyaz yakalılarda da ya anan kitlesel i ten çıkarmalar, insana de er verdi i iddia edilen .K.Y.’nin gerçek yüzünün afi e edilmesinde elveri li ekilde kullanılabilir. “ nsanları nasıl daha verimli kılarım?”, “Örgütsel motivasyonu nasıl sa larım?”, “ irket kar oranlarını nasıl yükseltirim?” gibi irket ve i veren tarafından yapılan akademik çalı maların yo unlu unun tartı masız ortada oldu u bir zamanda, bunlara kar ıt çalı maların da artması gereklidir. Bu ba lamda i ili kisinin üç temel ö esi olan verimlilik, ücret ve çalı ma süresi üzerinden ele aldı ımız araçsallık ili kisine konu olan çalı ma ekonomisi, endüstri psikolojisi ve i hukuku alanlarında, i çi sınıfı perspektifinden yapılacak daha derinlikli analizlerle, bu alanlarda ya anan süreçlerin de ifrasyonunu yapacak akademik çalı malara olan ihtiyaç elzemdir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aguayo, Rafael. **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Y. Kaan Tunçbilek (çev.), İstanbul: Form Yayınları, 1994.
- Akıncı Vural, Z. Beril. **Kurum Kültürü ve Örgütsel Değişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.106.
- Al, Hamza. **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, Sakarya: Bilim Adamı Yayınları, 2002.
- Albert, Michel. **Kapitalizme Karşı Kapitalizm**. Cemil Oktay ve Hüsnu Dilli(çev.). İstanbul: Afa Yayınları. 1992.
- Aybay, Rona. **Sosyalizmin Öncülerinden Robert Owen Yaşamı, Eylemi, Öğretisi**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2005.
- Bakan, Joel. **Şirket Kar ve Güç Peşindeki Patolojik Kurum**, Rahmi G. Ögdül (çev.), 1. Baskı, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2007.
- Baritz, Loren. **The Servants of Power A History of the Use of Social Science in American Industry**, Connecticut: Greenwood Press, 1974.
- Beach, Dale S. **The Management of People at Work**, McMillan, 1975.
- Becker, Gary. **Human Capital A Theoretical and Emprical Analysis with Special Reference to Education**, 3rd Edition, Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
- Belek, İlker. **Marxist Bakış Açısıyla Bilimsel Teknolojik Devrim ve “Endüstriyel Demokrasi”**, İstanbul: Sorun Yayınları, 1. Baskı, 1993.
- Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişme Süreci ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1714, 2006.
- Biçerli, Kemal. **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Boltanski, Luc ve Eve Chiapello. **The New Spirit of Capitalism**. Gregory Elliott(çev.). New York. NY: Verso, 2005.
- Bottomore, Tom. “Özyönetim”, **Marksist Düşünce Sözlüğü**, Mete Tunçay(der.), İstanbul: İletişim Yayınları, 4. Baskı, 2005.
- Bozkurt, Veysel. **Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm Bilgi, Ekonomi, Kültür**, Aktüel Yayınları, 2005.

- Bradshaw, Jonathan, Carol Stimson, Christine Skinner ve Julie Williams, **Absent Fathers?.** London: Routledge, 1999.
- Braverman, Harry. **Emek ve Tekelci Sermaye**, Çiğdem Çıdamlı(çev.), İstanbul: Kalkedon Yayınları, 2008.
- Castells, Manuel. **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür 1. Cilt Ağ Toplumunun Yükselişi**, Ebru Kılıç(çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2005.
- Cole, Gerald A. **Management: Theory and Practice**, Londra: DP Publications, 1993.
- Çetik, Mete ve Yüksel Akkaya, **Türkiye’de Endüstri İlişkileri**, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 1999.
- Dalay, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Danışoğlu, Bülent. “Beşeri Sermaye” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006.
- Danışoğlu, Bülent. “Pareto Optimumu” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006, s. 683.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**, Cilt 1, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1976, ss. 32-33.
- Derr, Mark. **Dog's Best Friend: Annals of the Dog-Human Relationship**, University of Chicago Press, 2004.
- Drucker, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum**. Belkıs Çorakçı(çev.). İstanbul: İnkılap Kitapevi. 1993.
- **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.
- **Yeni Gerçekler**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları. 2000.
- Du Gay, Paul. **Bürokrasiye Övgü**, Engin Yıldırım, Serkan Bayraktar, İrfan Haşlak ve Şuayip Çalış(çev.), Sakarya: Değişim Yayınları, 2002.
- Duhm, Dieter. **Kapitalizmde Korku**, (çev.) Sargut Şölçün, Ankara: Ayraç Yayınevi, 1996.
- Emiroğlu, Kudret. “Stahanovizm” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006.
- “Verimlilik” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü**, Haz. Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006.

- Engels, Friedrich. **İngiltere’de Emekçi Sınıfların Durumu**, İstanbul: Gözlem Yayınları, 1974.
- “Sunuş Yazısı”, Karl Marx, **Ücretli Emek ve Sermaye-Ücret, Fiyat ve Kar** içinde, Ankara: Sol Yayınları, 1977.
- Ercan, Fuat. **Eğitim ve Kapitalizm Neo-Liberal Eğitim Ekonomisinin Eleştirisi**. İstanbul: Bilim Yayıncılık. 1998.
- Fayol, Henri. **Genel ve Endüstriyel Yönetim**. M. Asım Çalikoğlu(çev.) Ankara: Adres Yayınları. 2005.
- Field, John. **Sosyal Sermaye**, Bahar Bilgen ve Bayram Şen(çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Fişek, Kurthan. **Yönetim**, Ankara: Paragraf Yayınları, 2005.
- Foucault, Michel. **Büyük Kapatılma Seçme Yazılar 3**, Işık Ergüden ve Ferda Keskin(çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2005.
- Fukuyama, Francis. **Güven [Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması]**. Ahmet Buğdaycı(çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları. 2. Baskı. 2000.
- Giddens, Anthony. **Sosyoloji**, Hüseyin Özel ve Cemal Güzel(haz.), Ankara: Ayraç Yayınları, 2000.
- Güven, Sami. **Sosyal Politikanın Temelleri**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1997.
- Hahnel, Robin. **İktisadi Adalet ve Demokrasi Rekabetten İşbirliğine**, Yavuz Alogan (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2006.
- Harbison, Frederick ve Charles A. Myers, **Education, Manpower and Economic Growth Strategies of Human Resource Development**, New York: McGraw-Hill, 1964.
- Hart, Robert A. ve Thomas Moutos, **Human Capital, Employment and Bargaining**, Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Harvey, David. **Postmodernliğin Durumu**, Sungur Savran(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2003.
- Hicks, Philip E. **Industrial Engineering and Management A New Perspective**, Singapore: McGraw-Hill Press, 1994.
- Himanen, Pekka. **Hacker Etiği İş Hayatına Yıkıcı Bir Yaklaşım**, Şebnem Kaptan(çev.), 1. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 2005.
- Hobsbawm, Eric. **Sermaye Çağı 1848-1875**, Bahadır Sina Şener(çev.), 3. Baskı, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005.
- Horkheimer, Max. **Akıl Tutulması**, Orhan Koçak(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2005.

- Huberman, Leo. **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**. Murat Belge(çev.). İstanbul: İletişim Yayınları. 2005.
- Hunt, E. K. **İktisadi Düşünce Tarihi**, Müfit Günay (çev.), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları, 2005.
- Hunter, Janet E. **Modern Japonya'nın Doğuşu 1853'ten Günümüze**, Müfit Günay(çev.), Ankara: İmge Kitabevi, 2002.
- Inozemtsev, Nikolai N. **Kapitalizmin Yeni Gelişmeleri ve Çelişkileri**, Muzaffer Öktem(çev.), 1. Baskı, İstanbul: Konuk Yayınları, 1978.
- İnceoğlu, Yasemin G. ve Nebahat A. Çomak. **Metin Çözümlemeleri**. İstanbul: Ayrıntı Yayınları. 2009.
- Locke, John. **Eğitim Üzerine Düşünceler**, Hakan Zengin(çev.), İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2003.
- Lordoğlu, Kuvvet ve Nurcan Özkaplan, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Der Yayınevi, 2003.
- Mandel, Ernest. **Marksist Ekonomi Kuramına Giriş**, Ali Ünlü(çev.), İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları, 1998.
- Marx, Karl. **Ücretli Emek ve Sermaye – Ücret, Fiyat ve Kar**, Sevim Belli(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1977.
- **Artı-Değer Teorileri Birinci Kitap**, Yurdakul Fincancı(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1998.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. McGraw-Hill. 1960.
- Mendel, Gérard. **Bir Otorite Tarihi Süreklilikler ve Değişiklikler**, Işık Ergüden(çev.), İstanbul: İletişim Yayınları, 2005.
- Meyer III, Stephen. **The Five Dollar Day 'Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921'**, New York: State University of New York Press, 1981.
- Mouzelis, Nicos P. **Örgüt ve Bürokrasi**, H Bahadır Akın (çev.), Konya: Çizgi Kitabevi, 2003.
- Neale, Jonathan. **Amerikan Savaşı Vietnam 1960-1975**, Doğan Tarkan(çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2004.
- Nikitin, P. **Ekonomi Politik**, Hamdi Konur(çev.). 9. Baskı, Ankara: Sol Yayınları, 2005.
- Ohno, Taiichi. **Toyota Ruhu Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi**, Canan Feyyat(çev.), İstanbul: Scala Yayıncılık, 1996.
- Parasız, İlker. **İktisada Giriş Prensipler ve Politika**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998.

- Parasız, İlker ve Melike Bildirici. **Modern Emek Ekonomisi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2002.
- Pareto, Vilfredo. **Seçkinlerin Yükselişi ve Düşüşü Kuramsal Bir Sosyoloji Uygulaması**, Merve Zeynep Doğan (çev.), Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2005.
- Pigors, Paul Charles, A. Myers, F. T. Malm, **Management of Human Resources Readings in Personel Administration**, New York: McGraw-Hill, 1964.
- Ricardo, David. **Ekonomi Politüğın ve Vergilendirmenin İlkeleri**, Tayfun Ertan(çev.), İstanbul: Belge Yayınları, 2007.
- Roethlisberger, F. J. William, J. Dickson ve Harold A. Wright. **Management and The Worker**, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1964.
- Ryndina, M. ve G. Chernikiov(edt.), **Kapitalizmin Ekonomi Politüğü**, Metin Çulhaoğlu(çev.), İstanbul: Bilim Yayınları, 1978.
- Schultz, Theodore W. **Origins of Increasing Returns**, Cambridge: Blackwell Press, 1993.
- Sennett, Richard. **Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerine Etkileri**. Barış Yıldırım(çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları. 2005.
- Seyyar, Ali ve Cihan Selek Öz, “İnsan Gücü (Beşeri Sermaye-Kapital)” maddesi, **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük** içinde, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.
- . “Performans (Prodüktivite; Verimlilik; Üretkenlik; Müstahsiliyet) maddesi, **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük** içinde, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.
- . “İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi) maddesi, **İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük** içinde, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007.
- Smith, Adam. **Milletlerin Zenginliğı**, Haldun Derin(çev.), 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2006.
- Stewart, Thomas A. **The Wealth of Knowledge Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization**, New York: Currency Books, 2001.
- Sullivan, Gordon R. ve Michael V. Harper, **Umut Bir Yöntem Olamaz İş Dünyasının Fikir Geliştirme, Yeniden Yapılanma ve Strateji Konularında Amerikan Kara Kuvvetlerinden Öğrenebileceğı Her Şey**, Ayşe Bilge Dicleli(çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.
- Swingewood, Alan. **Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi**, Osman Akınhay(çev.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 1998.

- Talas, Cahit. **Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi**, Ankara: İmge Yayınevi, 7. Baskı, 1997.
- Taylor, Frederick W. **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. H. Bahadır Akın(çev.). Ankara: Adres Yayınları. 2005.
- Ülsever, Cüneyt. **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış**, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2005.
- Ünsal, Suha. “Toplam Kalite Yönetimi” maddesi, **Ekonomi Sözlüğü** içinde, Kudret Emiroğlu, Bülent Danışoğlu ve Binnur Berberoğlu (Der.), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2006.
- Vakıfbank. **Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme**. Sektör Araştırmaları. İstanbul: VakıfbankYayınları. Eylül 2007.
- Weber, Max. **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**. Özer Ozankaya(çev.). Ankara: İmge Kitabevi. 1995.
- **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, Zeynep Aruoba(çev.), İstanbul: Hil Yayın, 1997.
- **Bürokrasi ve Otorite**. H. Bahadır Akın(çev.), Ankara: Adres Yayınları, 2005.
- Wren, Daniel A. **The Evolution of Management Thought**, 4th Edition, Singapore: JohnWiley & Sons, 1994.
- Wren, Daniel A. ve Ronald G. Greenwood. **Management Innovators The People and Ideas That Have Shaped Modern Business**, New York: Oxford University Press, 1998.
- Yıldırım, Engin. **Endüstri İlişkileri Teorileri (Sosyolojik Bir Değerlendirme)**, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997.
- Zubritski, Mitropolski, Kerov, **Kapitalist Toplum**, Sevim Belli(çev.), Ankara: Sol Yayınları, 1995.

Yayınlanmamış Tezler

- Dağtaş, Banu. “Reklamda İdeoloji Çözümlemesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Anadolu Üniversitesi. SBE. 1999.

Sürelî Yayınlar ve Diğer Makaleler

- Abaoğlu, Cihat. “İşçi Sağlığı ve Beslenme”, **Sosyal Siyaset Konferansları Sekizinci Kitap**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, 1956, ss. 22-24.
- Ackers, Peter. “Back to Basics? Industrial Relations and the Enterprise Culture”, **Employee Relations**, Vol. 16 No. 8, 1994, ss. 32-47.
- Ahlburg, Dennis. “Intergenerational Transmission of Health”, **The American Economic Review**, Vol. 88, No.2, 1998, ss. 265-270.
- Akkaya, Yüksel. “Makine Kırıcılarından Hayat Kırıcılara”, **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, “Küreselleşme”** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008. ss. 19-45.
- “Subotnikler’den Stahanovistler’e Sovyetler Birliği’nde Emek Süreçleri (Gotha Programı’nın Eleştirisi Versus Anti-Dühring”, **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, “Küreselleşme”** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008, ss. 275-318.
- “Küreselleşme’, Sendikasılaştırma ve Yoksullaştırma”, **Kapitalizmin Hapishanelerinde Ödünç Hayatlar Sınıf Mücadeleleri, Avrupa Birliği, “Küreselleşme”** içinde, İstanbul: Eksen Yayıncılık, 2008, ss. 153-182.
- “İş Hukuku Tehlikede mi?”, **Türkiye İşçi Sınıfı ve Emek Hareketi Küreselleşiyor mu? içinde**, İstanbul: SAV Yayınları, 2008, ss. 332-343.
- Amin, Ash. “Post-Fordism: Models, Fantasies and Phantoms of Transition”. **Post-Fordism A Reader** içinde. Ash Amin (Edt.)Blackwell Press. 1994. ss. 1-39.
- Anderberg, Dan, Arnaud Chevalier ve Jonathan Wadsworth. “Anatomy of a Health Scare: Education, Income and the MMR Controversy in the UK”, **Iza Discussion Paper No. 3590**, July 2008, ss. 1-56.
- Ansal, Hacer. “Emek Sürecinde Yeni Hedef: Esneklik Çalışanlar İçin Ne Demek?”, **Toplum ve Hekim**, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004, ss. 164-168.
- “Sovyetler Birliği’nde Emek Süreci”, **11. Tez Kitap Dizisi**, Sayı: 12, 1992, ss. 142-168.
- Arıcioglu, M. Atilla. “Weber ve Düşünce Dünyası”, Max Weber, **Bürokrasi ve Otorite** içinde, H. Bahadır Akın(çev.), Ankara: Adres Yayınları, 2005 ss. 1-19.
- Armstrong, Geoff. “Differentiation Through People: How Can HR Move Beyond Business Partner?”, **Human Resource Management**. Vol. 44. No.2. 2005. ss. 195-199.

- Bach, Stephen. "Employee Participation and Union Voice in the National Health Service", **Human Resource Management Journal**, Vol. 14 No. 2, 2004, ss. 3-19.
- Becker, Gary ve Nigel Tomes "Human Capital and the Rise and Fall of Families", Gary Becker, **Human Capital içinde**, 1993, ss. 257-298.
- Benson, George S., Susan M. Young ve Edward E. Lawler III, "High-Involvement Work Practices and Analysts Forecasts of Corporate Earnings", **Human Resource Management**, Vol. 45 No.4, 2006, ss. 519-537.
- Black, Sandra E., Paul J. Devereux ve Kjell G. Salvanes, "Why the Apple Doesn't Fall Far: Understanding Intergenerational Transmission of Human Capital", **IZA Discussion Paper** No.926, November 2003. ss. 437-449.
- Blair, Margaret M. "Firm Specific Human Capital and The Theories of the Firm". **Georgetown University Law Center**. Business, Economics and Regulatory Policy Working Paper. No. 167848., 2003. ss. 58-90.
- Blandy, Richard. "Marshall on Human Capital: A Note", **The Journal of Political Economy**, Vol.75, No.6, 1967, ss. 874-875.
- Blaug, Mark. "The Empirical Status of Human Capital Theory: A Slightly Jaundiced Survey", **Journal of Economic Literature**, Vol. 14, No. 3, 1976, ss. 827-855.
- Boddewyn, J. "Frederick Winslow Taylor Revisited", **The Journal of the Academy of the Management**, Vol. 4, No. 2, 1961, ss. 100-107.
- Boratav, Korkut. "Emperyalizm mi? Küreselleşme mi?", **Küreselleşme, Emperyalizm, Yerelcilik, İşçi Sınıfı** içinde, E. Ahmet Tonak(Der.), Ankara: İmge Yayınları, 2000, ss. 15-25.
- Bowles, Samuel ve Herbert Gintis, "The Problem with Human Capital Theory: A Marxian Critique", **The American Economic Review**. Vol.65 No.2, 1975, ss. 74-82.
- Brewster, Chris. "European Perspectives on Human Resource Management". **Human Resource Management Review**. Vol. 14. 2004. ss.. 365-382.
- Brown, Percy. "The Work and Aims of the Taylor Society", **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 119 Science in Modern Industry, 1925, ss. 134- 139.
- Burke, Ronald J. and Eddy Ng. "The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management", **Human Resource Management Review**. Vol.16. 2006. ss. 86-94.

- Cardy, Robert L., Janice S. Miller and Aimee D. Ellis, "Employee Equity: Toward a Person Based Approach to Hrm", **Human Resource Management Review**. Vol.17. 2007. ss. 140-151.
- Ciavarella, Mark A. "The Adoption of High-Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: A Descriptive and Prescriptive Approach", **Human Resource Management**, Vol. 42 No. 4, 2003, s. 337-356.
- Cox, Annette, Stefan Zagelmayer and Mick Marchington. "Embedding Employee Involvement and Participation at Work", **Human Resource Management Journal**. Vol.16 No.3. 2006. ss. 250-267.
- Crainer, Stuart. "One Hundred Years of Management", **Business Strategy Review**, Vol. 14, Issue 2, 2003, ss. 41-49.
- Cochrane, James L. ve B. F. Kiker, "An Austrian Approach to the Theory of Investment in Human Beings", **Southern Economic Journal**, Vol.36, No.4, 1970, ss. 385-389.
- Dean, Alison ve Martin Kretschmer, "Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Post-Industrial Economy: A Review and Critique", (Pre-Print) **Academy of Management Review**, 2007, ss. 1-31.
- Deckop, John R., Alison M. Konrad, Felice Davidson Perlmutter ve Joshua L. Freely, "The Effect of Human Resource Management Practices on the Job Retention of Former Welfare Clients", **Human Resource Management**, Vol. 45 No.4, 2006, ss. 539-559.
- Dedeoğlu, Saniye. "Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye'de Aile ve Kadın Emeği". **Toplum ve Bilim**. Sayı 86., Güz 2000. ss. 139-170.
- Dikmen, Meltem Kayıran. "Teknolojik Değişim, Küreselleşme ve Emeğin Vasfı Üzerine". **Toplum ve Hekim**, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004. ss. 169-175.
- Dikmen, Meltem Kayıran ve Ahmet Alpay Dikmen, "Her Derde Deva İksir: Toplam Kalite Yönetimi". **Toplum ve Hekim**, Cilt 19, Sayı 3, Mayıs-Haziran 2004. ss. 190-196.
- Downey, Gary Lee. "Low Cost, Mass Use: American Engineers and the Metrics of Progress", **History and Technology an International Journal**, Vol. 23, No. 3, September 2007. ss. 289-308.
- D.P.T., "Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)", **Resmi Gazete**, Sayı: 26215.
- Eckaus, R. S. "Investment in Human Capital: A Comment", **The Journal of Political Economy**, Vol.71, No.5, 1963, ss. 501-504.
- "Edwards W. Deming: Organizasyonel Değişim ve Toplam Kalite", http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/deming.htm, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].

- Elias, Juanita and Harry Scarbrough. "Evaluating Human Capital: An Exploratory Study of Management Practice", **Human Resource Management Journal**. Vol.14 No.4. 2004. ss. 21-40.
- England, Paula. "The Failure of Human Capital Theory to Explain Occupational Sex Segregation", **The Journal of Human Resources**, Vol. 17, No. 3, 1982, ss. 358-370.
- Florides, Andros. "Human Capital: A Theoretical Outline",
<http://www.maths.tcd.ie/local/JUNK/econrev/ser/html/hkap2.html>, [Erişim Tarihi 25.03.2008]
- Finkelstein, Lisa M., Rachel L. Frautschy Demuth ve Dona L. Sweeney, "Bias Against Overweight Job Applicants: Further Explorations of When and Why", **Human Resource Management**, Vol. 46 No. 2, 2007, ss. 203-222.
- Fry, Brian R. ve Lotte L. Thomas. "Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of Her Writings", **Journal of Management History**, Vol. 2, No. 2, 1996, ss. 11-19.
- Gale, E. A. M. "The Hawthorne Studies-A Fable for Our Times?", **Q J Med**, 2004, 97, ss. 439-449.
- Gee, James Paul. "The New Capitalism: What's New?", Working Paper No. 25, **UTS Research Centre Vocational Education & Training Working Knowledge: Productive Learning at Work Conference Proceedings** 10-13 December 2000, University of Technology Sydney, New South Wales Australia, ss. 1-11.
- Gilbreth, Frank B. "Motion Study in Surgery", <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 1-10. [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008].
- "Scientific Management in the Hospital", <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 1-10. [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008].
- "Hospital Efficiency From the Standpoint of the Efficiency Expert", **Boston Medical and Surgical Journal**. (reprint) Vol. CLXXII. No. 21. ss. 774-775. <http://cobweb.ecn.purdue.edu/IE/GilbrethLibrary/gilbrethproject/mgmthospitals.pdf>, ss. 1-4, [Erişim Tarihi 15 Kasım 2008].
- Groot, Wim ve Henriette Maassen van den Brink, "The Health Effects of Education", **Economics of Education Review**, Vol. 26, 2007, ss. 186-200.
- Grossman, Michael. "Household Production and Health", **Review of Economics of the Household**, Vol. 1, No. 4, 2003, ss. 331-342.

- Gulick, Luther ve L. Urwick (Edt.), "Chapter X – Relationship in Organization", **Papers on the Science of Administration**, New York: Institute of Public Administration. 1937. ss. 183-187.
- Harris, Martin. "F. W. Taylor and the Legacies of Systemization", **Information, Communication & Society**. Vol. 9. No. 1. 2006. ss. 109-120.
- Hodgson, Geoffrey M. "Frank A. Fetter (1863–1949): Capital (1930)", **Journal of Institutional Economics**. 2008. 4: 1, ss. 127-137.
- Horrell, Sara., Jane Humphries ve Hans-Joachim Voth. "Destined for Deprivation: Human Capital Formation and Intergenerational Poverty in Nineteenth-Century England". **Explorations in Economic History**. Vol. 38. 2001. ss. 339-365.
- Hunt, Janet C. ve B. F. Kiker, "Valuation of Household Services: Methodology and Estimation", **The Journal of Risk and Insurance**, Vol. 46, No. 4, 1979, ss. 697-706.
- Iden, George. "Human Resource Cost of the War", **Journal of Peace Research**, Vol. 8 No: ¾, 1971, ss. 293-298.
- İnhan, M. Zühtü. "Fayol Kimdir? Fayolizm Nedir?", Henri Fayol, **Genel ve Endüstriyel Yönetim** içinde, Ankara: Adres Yayınları, 2005, ss. v-xi.
- Jordan, Rita A. "Reflecting on the Military's Best Practices", **Human Resource Management**, Vol.46 No.1, 2007, ss. 143-146.
- Jovanovic, Boyan. "Firm-specific Capital and Turnover", **The Journal of Political Economy**, Vol. 87, No. 6, 1979, ss. 1246-1260.
- Kalmi, Panu., Andrew Pendleton ve Erik Poutsma, "Financial Participation and Performance in Europe", **Human Resource Management Journal**, Vol 15 No.4, 2005, ss. 54-67.
- Kamenou, Nicolina ve Anne Fearfull, "Ethnic Minority Women: A Lost Voice in HRM", **Human Resource Management Journal**, Vol.16 No.2, 2006, ss. 154-172.
- Kaufman, Bruce. "High-Level Employee Involvement at Delta Air Lines", **Human Resource Management**, Vol.42, No.2, 2003, ss.175-190.
- Kelly, Diana J. "Marxist Manager Amidst the Progressives: Walter N. Polakov and the Taylor Society", **Faculty of Arts – Papers**, 2004, ss. 61-75, <http://works.bepress.com/djkelly/13>, [Erişim Tarihi 10.09.2008].
- Kessler, Anke S. ve Christoph Lülfesmann, "The Theory of Human Capital Revisited: On the Interaction of General and Specific Investments", **The Economic Journal**, Vol. 116, Issue 514, 2006, ss. 1-33.
- Kiker, B. F. "The Historical Roots of the Concept of Human Capital", **The Journal of Political Economy**, Vol. 74, No. 5, October 1966, ss. 481-499.

- . “Marshall on Human Capital: Comment”, **The Journal of Political Economy**, Vol. 76 No.5, 1968, ss. 1088-1090.
- . “Von Thunen on Human Capital”. **Oxford Economic Papers**. New Series, Vol. 21., No. 3., November 1969. ss. 339-343.
- . “Nicholson on Human Capital”. **Scottish Journal of Political Economy**. Vol. XXI. No. 2. June 1974. ss. 171-176.
- Kiker, B. F. ve Jon Birkeli, “Human Capital Losses Resulting From U.S. Casualties of the War in Vietnam”, **The Journal of Political Economy**, Vol.80, No.5, 1972, ss. 1023-1030.
- Kishita, Tetsuhiro. “The HRM of Japanese Firms in the Days to Come of Global Competition”, **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol.14/1. 2006. ss. 29-48.
- Klevmarken, Anders ve John M. Quigley, “Age, Experience, Earnings and Investments in Human Capital”, **The Journal of Political Economy**, Vol. 84, No. 1, 1976, ss. 47-72.
- Legge, Karen. “Human Resource Management: A Critical Analysis”, **New Perspectives on Human Resource Management** içinde, (Edt.) John Storey, Padstow-Cornwall: International Thompson Business Press, 1999, ss. 19-40.
- Livingstone, D. W. “The Limits of Human Capital Theory: Expanding Knowledge, Informal Learning and Underemployment”, **Policy Options**, July/August 1997, ss. 9-13.
- Locke, Edwin A. “The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation”, **Academy of Management Review**, Vol.7 No. 1, 1982, ss. 14-24.
- Loretto, Wendy and Phil White. “Employers Attitudes, Practices and Policies Towards Older Workers”, **Human Resource Management Journal**. Vol.16. No.3. 2006. ss. 313-330.
- Losey, Michael., Susan R. Meisinger and Dave Ulrich. “Conclusion: Reality, Impact and Professionalism”, **Human Resource Management**. Vol. 44 No.2. 2005. ss.. 201-206.
- McKenna, Christopher D. “The Origins of Modern Management Consulting”, **Business and Economic History**, Vol. 24, No. 1, 1995, ss. 51-58.
- McMahon, Dave ve Jon C. Carr. “The Contributions of Chester Barnard to Strategic Management Theory”, **Journal of Management History**, Vol. 5, No. 5, 1999, ss. 228-240.
- Meisinger, Susan. “The Four Cs of the HR Profession: Being Competent, Curious, Courageous, and Caring About People”, **Human Resource Management**. Vol. 44 No.2. 2005. ss. 189-194.

- Michie, Jonathan ve Christine Oughton, "HRM, Employee Share Ownership and Corporate Performance", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.11 No.1, 2003, ss.15-36.
- Mincer, Jacob. "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution", **The Journal of Political Economy**, Vol. 66, No.4, 1958, ss. 281-302.
- "On the Job Training: Costs, Returns and Some Implications", **The Journal of Political Economy**, Vol. 70., No. 5., Part 2., -Investment in Human Beings-, 1962, ss. 50-79.
- "The Distribution of Labor Incomes: A Survey", **Journal of Economic Literature**, Vol. 8, No. 1, 1970, ss. 1-26.
- Mincer, Jacob ve Solomon Polachek. "Family Investments in Human Capital: Earnings of Women". *Journal of Political Economy*. Vol. 82. 1974. ss. 76-108
- "Women's Earnings Reexamined". *Journal of Human Resources*. Vol. 13. 1978. ss. 118-134.
- Mora, Necla. "Haber Söylem Çözümlemesinde Van Dijk Yöntemi".
<http://www.dorduncukuvvetmedya.com/dkm/article.php?sid=7771>. [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Morley, Michael J. "Contemporary Debates in European Human Resource Management: Context and Content". **Human Resource Management Review**. Vol. 14. 2004. ss. 353-364.
- Mushkin, Selma J. "Health as an Investment", **The Journal of Political Economy**. Vol. 70, No. 5, Part 2, 1962, ss. 129-157.
- Nafukho, Fredrick Muyia, Nancy R. Hairston ve Kit Brooks, "Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development", **Human Resource Development International**, Vol.7, Issue 4, 2004, ss. 545-551.
- Nicholson, J. S. "The Living Capital of the United Kingdom", **The Economic Journal**, Vol. 1, No. 1, 1891, ss. 95-107.
- Nyland, Chris ve Amanda McLeod. "The Scientific Management of the Consumer Interest", **Business History**, Vol. 49, No. 5, 2007, ss. 717-735.
- Parasız, İlker. "Hanehalkının Tercihleri Üzerine Gary Becker'le Söyleşi" **İktisada Giriş Prensipler ve Politika** içinde, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2006, s. 111.
- Porath, Yoram Ben. "The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings", **The Journal of Political Economy**, Vol. 75 No. 4, Part 1, August 1967, ss. 352-365.

- Pugh, Derek S. ve David J. Hickson. "Elton Mayo and the Hawthorne Investigations".
Writers on Organizations içinde. England: Penguin Books. 1996. ss. 157-160.
- "Frederick W. Taylor", **Writers on Organizations** içinde, England:
Penguin Books, 1996, ss. 102-106.
- "Henri Fayol", **Writers on Organizations** içinde, England: Penguin Books,
1995, ss. 97-101.
- Riordan, Christine M., Robert J. Vandenberg and Hettie A. Richardson, "Employee
Involvement Climate and Organizational Effectiveness", **Human Resource
Management**. Vol.44 No.4. 2005. ss. 471-488.
- Sachs, Wolfgang. "Global Verimlilik Tapınması", çev. Akdoğan Özkan ve Mehmet Şenol,
Birikim: Sayı: 6 Ekim 1989, ss. 28-32.
- Savran, Sungur. "Ricardo'nun Dehası ve Körlüğü", David Ricardo, **Ekonomi Politğin ve
Vergilendirmenin İlkeleri** içinde, Tayfun Ertan(çev.), İstanbul: Belge Yayınları,
2007, ss. 7-21.
- Schlosser, Rebecca. "Taylor and Gulick: A Comparison of Two Legendary Change Agents",
Graduate Research Journal, [http://www.shsu.edu/~edu_elc/journal/researchonline/
82Taylor&Gulick-a.pdf](http://www.shsu.edu/~edu_elc/journal/researchonline/82Taylor&Gulick-a.pdf), 2003, [Erişim Tarihi 16 Mayıs 2008].
- Schultz, Theodore W. "Capital Formation by Education", **The Journal of Political
Economy**, Vol. 68. No. 6, 1960, ss. 571-583.
- "Reflections on Investment in Man", **The Journal of Political Economy**,
Vol. 70. No. 5. Part 2: Investment on Human Beings, 1962, ss. 1-8.
- Shaffer, Harry G. "Investment in Human Capital: Comment". **The American Economic
Review**. Vol. 51. No. 5. December 1961. ss. 1026-1035.
- Solow, Robert M. "A Contribution to the Theory of Economic Growth", **The Quarterly
Journal of Economics**, Vol. 70, No. 1, 1956, ss. 65-94.
- Somel, Cem. "Azgelişmişlik Perspektifinden Küreselleşme", **Doğu-Batı**, Yıl 5, Sayı 18,
2002, ss. 195-204.
- Snape, Ed ve Tom Redman, "Too Old or Too Young? The Impact of Perceived Age
Discrimination", **Human Resource Management Journal**, Vol.13 No.1, 2003, ss.
78-89.
- Spengler, Joseph J. "Adam Smith on Human Capital", **The American Economic Review**,
Vol. 67., No. 1, Papers and Proceedings of the Eighty-ninth Annual Meeting of the
American Economic Association, 1977, ss. 32-36.

- Spratt Jr., John S. "The Relation of 'Human Capital' Preservation to Health Costs", **American Journal of Economics and Sociology**, Vol. 34, No. 3, 1975, ss. 295-307.
- Storey, John. "Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management", **New Perspectives on Human Resource Management** içinde, (Edt.) John Storey, Padstow-Cornwall: International Thompson Business Press, 1999, ss. 1-18.
- Sweetland, Scott R. "Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry". **Review of Educational Research**. Vol. 66. No. 3. Autumn 1996. ss. 341-359.
- Taylor, Shannon G. ve Arthur G. Bedeian, "From Boardroom to Bunker: How Fred Taylor Changed the Game of Golf Forever", **Management & Organizational History**, Vol. 2, No. 3, 2007, ss. 195-218.
- Thompson, Edward Palmer. "Zaman, İş Disiplini ve Sanayi Kapitalizmi", **Avam ve Görenek İngiltere'de Geleneksel Popüler Kültür Üzerine Araştırmalar** içinde, Uygur Kocabaşoğlu (çev.), İstanbul: Birikim Yayınları, 2006, ss. 437-494.
- Top, Aykut. "Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler", **Öneri**, S. 17, Ocak 2002, ss. 31-34.
- Tsui, Anne S. ve Joshua B. Wu, "The New Employment Relationship Versus The Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management", **Human Resource Management**, Vol.44., No.2., 2005, ss. 115-121.
- Turner, Christina. "The Spirit of Productivity: Workplace Discourse on Culture and Economics in Japan", **Boundary 2**, Vol. 18, No. 3, 1991, ss. 90-105.
- Üsdiken, Behlül ve S. Arzu Wasti, "Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi 1972-1999, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 35, Sayı 3, Eylül 2002, ss. 1-37.
- Vandenberghe, V. "Economics of Education. The Need to go Beyond Human Capital Theory and Production-Function Analysis". **Educational Studies**. Vol. 25. No. 2. 1999. ss. 129-143.
- Walter-Busch, Emil. "Albert Thomas and Scientific Management in War and Peace, 1914-1932", **Journal of Management History**, Vol. 12, No. 2, 2006, ss. 212-231.
- Ward, John O. "Estimating Economic Loss in the Case of a Death of a Child", **Journal of Forensic Economics**, 1989, ss. 19-29.
- Weisbrod, Burton A. "Education and Investment in Human Capital", **The Journal of Political Economy**, Vol. 70., No. 5., Part 2, 1962. ss. 106-123.

- Wigens, Lynne. "The Conflict Between 'New Nursing' and 'Scientific Management' as Perceived by Surgical Nurses", **Journal of Advanced Nursing**, Vol. 25, 1997, ss. 1116-1122.
- Witmer, David R. "Economic Benefits of College Education", **Review of Educational Research**, Vol. 40, No. 4, Science and Mathematics Education, 1970, ss. 511-523.
- Wren, Daniel A. ve Robert D. Hay, "Management Historians and Business Historians: Differing Perceptions of Pioneer Contributors", **The Academy of Management Journal**, Vol. 20, No. 3, 1977, ss. 470-476.
- Wren, Daniel A. "Scientific Management in the U.S.S.R., with Particular Reference to the Contribution of Walter N. Polakov", **Academy of Management Review**, Vol. 5, No. 1, 1980, ss. 1-11.
- "Henri Fayol: Learning from Experience", **Journal of Management History**, Vol. 1, No. 3, 1995, ss. 5-12.
- Wren, Daniel A. ve Arthur G. Bedeian, "The Taylorization of Lenin: Rhetoric or Reality?", **International Journal of Social Economics**, Vol. 31, No. 3, 2004, ss. 287-299.
- Yıldırım, Engin. "Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri", **Toplum ve Bilim**, Sayı 86, Güz 2000, ss. 260-280.
- Yılmaz, Gaye. "İşçilerarası Rekabetin ve Bölünmenin Arttığı Günümüzde 'Ulusların İşçileri' Versus İşçi Sınıfının Uluslar arası Dayanışması", TUSAM Sınıf Çalışmaları Sempozyumu 3, **Türkiye İşçi Sınıfı ve Emek Hareketi Küreselleşiyor mu?** içinde, İstanbul: Sav Yayınları, 2008, ss. 132-147.

Söylem Analizi Yapılan Makaleler

- Akıncı, Z. Beril. "İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler". **HrDergi**. Sayı 4. Şubat 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1350>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- Ahlich, Nancy S. "Tercih Edilen Yönetici: Üstün Yetenekleri Kazanabilmek İçin Gereken Beş Yeterlilik". **HrDergi**. Sayı 91. Temmuz-Ağustos 2006.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=314>, [Erişim Tarihi 10 Şubat 2009].
- Andersen, Arthur. "Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri". **HrDergi**. Sayı 30. Eylül-Ekim 2000. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1164>, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].
- Ankaralı, Egemen Gürsel. "Aylık Ücrete, Fazla Mesai Ücreti de Dâhil Edilebilir". **HrDergi**. Sayı 24. Eylül-Ekim 1999. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1234>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].

- Aras, Ertürk. “Esnek İşgücü”. **HrDergi**. Sayı 9. Temmuz 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1404>, [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- Baltaş Grubu, “Kurumun Başarısının ve Sürekliliğinin Temel Taşı: Güven”. **HrDergi**. Sayı 115. Ekim 2008. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1514>, [Erişim Tarihi 15 Şubat 2009].
- Bayer, Merve. “Rekabet, Zihinsel Yeteneklerin En Üst Düzeyde Kullanılmasıyla Mümkündür”. **HrDergi**. Sayı 3. Ocak 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1332>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- Birben, Gülçin. “İş Görüşmelerinde Karşılıklı Kazanmak mı?”. **HrDergi**. Sayı 40. Nisan 2002. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=895>, [Erişim Tarihi 20 Ocak 2009].
- Candaner, Pembe. “Kriz Dönemi ve Beyaz Yakalılar”. **HrDergi**. Sayı 34. Mayıs-Haziran 2001. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1028>, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].
- Çağlar, Gülcan. (Der.). “Mavi Değerlerini Kuşanan Şirketler Hikâyelerini Paylaşmak İçin Zirvede Buluştu”. **HrDergi**. Sayı 110. Nisan 2008.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=452>, [Erişim Tarihi 15 Şubat 2009].
- Eryılmaz, Ahmet. “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi”. **HrDergi**. Sayı 3., Ocak 1997,
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1325>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- Fındıkçı, İlhami. “Neden Yaşadıkça Eğitim?”. **HrDergi**. Sayı 3. Ocak 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1333>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- Gostick, Adrian. “İK'nın Olimpiyatlardan Alabileceği Dersler”. **HrDergi**. Sayı 69. Eylül 2004. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=698>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].
- HrDergi. “Kariyer Planlama”. **HrDergi**. Sayı 2. Aralık 1996.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1480>, [Erişim Tarihi 15 Aralık 2008].
- , “Sevgi Hastanesi: “Mutlu Sevgi”liler”. **HrDergi**. Sayı 6. Nisan 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1371>, [Erişim Tarihi 25 Aralık 2008].
- , “29. Uluslararası İnsan Kaynakları Konferansı”. **HrDergi**. Sayı 7. Mayıs 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1376>, [Erişim Tarihi 4 Ocak 2009].
- , “Oyak Bank”. **HrDergi**. Sayı 40. Nisan 2002.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=901>, [Erişim Tarihi 20 Ocak 2009].
- , “Örnek Uygulama: DHL Türkiye”. **HrDergi**. Sayı 44. Ağustos 2002.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=939>, [Erişim Tarihi 23 Ocak 2009].
- , “A'dan Z'ye Yeni İş Güvencesi Yasası”. **HrDergi**. Sayı 48. Aralık 2002.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=968>, [Erişim Tarihi 23 Ocak 2009].

- “Organizasyonda “Çalışma Anayasası”nın Oluşturulması ve İşleyişi”.
HrDergi. Sayı 53. Mayıs 2003. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=749>,
[Erişim Tarihi 27 Ocak 2009].
- “Yeni İş Kanunu ile İlgili Bilmek İstedığınız Her şey...”. **HrDergi.** Ekim
2003. Sayı 58. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=849>, [Erişim Tarihi 30 Ocak
2009].
- “Çalışanları Motive Etmenin Yaratıcı Yolları”. **HrDergi.** Ekim 2003. Sayı
58. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=846>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].
- “Çalışanlarımın Coşkusu Nereye Kayboldu?”. **HrDergi.** Mayıs 2004. Sayı
65. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=662>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].
- “Mercedes-Benz Türk’ten Mavi Yakalılar için Performans Değerlendirmesi”.
HrDergi. Sayı 66. Haziran 2004. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=672>, [30
Ocak 2009].
- “Sağlam Kafa, Sağlam Vücut: Başarılı Şirket...”. **HrDergi.** Sayı 68. Ağustos
2004. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=675>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].
- “Bir Kar Merkezi Olarak İnsan Kaynakları”. **HrDergi.** Sayı 72. Aralık 2004.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=731>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].
- “İnsan Kaynakları, Alarko’nun Kurmay Birimi...”. **HrDergi.** Sayı 82. Ekim
2005. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=537>, [Erişim Tarihi 7 Şubat 2009].
- “Müşteri Bağlılığı Kadar Önemli Bir Konu: Çalışan Bağlılığı”. **HrDergi.**
Sayı 82. Ekim 2005. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=532>, [Erişim Tarihi 7
Şubat 2009].
- “İnsan Kaynakları’nın Çalışanların Ruhuna Yönelmesi Gerekliyor”. **HrDergi.**
Sayı 84. Aralık 2005. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=503>, [Erişim Tarihi
7 Şubat 2009].
- “Şirketlerde değişim Ar&Ge’sinin sorumlusu İnsan Kaynakları’dır...”.
HrDergi. Sayı 85. Ocak 2006. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=402>, [Erişim
Tarihi 7 Şubat 2009].
- “Performans Yönetiminde Sekizinci Buluşma”. **HrDergi.** Sayı 95. Aralık
2006. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=280>, [Erişim Tarihi 10 Şubat 2009].
- “Artık Ücretlere “Performans” Yön Verecek”. **HrDergi.** Sayı 97. Şubat 2007.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=233>, [Erişim Tarihi 12 Şubat 2009].

- .“Çalışma Hayatının Tatsız Gerçeği: İşten Çıkarmalar”. **HrDergi**. Sayı 99. Nisan 2007. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=185>, [Erişim Tarihi 12 Şubat 2009].
- .“Takdir Etmenin Hiçbir Karanlık Yanı Yoktur”. **HrDergi**. Sayı 110. Nisan 2008. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=458>, [Erişim Tarihi 14 Şubat 2009].
- İşlek, Tuba. “Edip İlkbahar”, **HrDergi**. Sayı 9. Temmuz 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1410>, [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- Kuşluvan, Zeynep Aslan. “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”. **HrDergi**. Sayı 23. Temmuz-Ağustos 1999. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1224>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Laçınler, Ebru Katip. (Haz.) “Eleman Seçimi: Önemini Gerçekten Biliyor musunuz?”. **HrDergi**. Sayı 6. Nisan 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1374>, [Erişim Tarihi 25 Aralık 2008].
- . (Çev.). “Özenli Eleştiri Performansı Arttırır”. **HrDergi**. Sayı 14. Aralık 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1450>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Marston, Cam. “Gençleri Elde Tutmak”. **HrDergi**. Sayı 104. Ekim 2007. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=177>, [Erişim Tarihi 12 Şubat 2009].
- O’Connor, Jefferey. “İşe Son Verirken”. Esra Efeoğlu(Haz.). **HrDergi**. Sayı 29. Temmuz-Ağustos 2000. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1140>, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].
- Özdiller, İlhan. “İş Güvencesi Yasasının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi-1: Yetkinlikler ve Seçme/Yerleştirme”. **HrDergi**. Sayı 50. Şubat 2003. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=779>, [Erişim Tarihi 26 Ocak 2009].
- .“Performans Koçluğu”. **HrDergi**. Sayı 109. Mart 2008. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=93>, [Erişim Tarihi 14 Şubat 2009].
- Pars, Füsün ve Ozan Çağım Şive. “İş Yerinde Motivasyon”. **HrDergi**. Sayı 2. Aralık 1996. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1486>, [Erişim Tarihi 15 Aralık 2008].
- Patır, Hande. (Haz.). “Başarı Şirketler Grubu”. **HrDergi**. Sayı 32. Ocak-Şubat 2001. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=992>, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].
- Prometheus Turkey (Haz.). “Yeterlilik”. **HrDergi**. Sayı 1., Kasım 1996, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1466>, [Erişim Tarihi 15 Aralık 2008].
- Sipahi, İsmet. “İş Güvencesi ve İnsan Kaynaklarının Önemi”. **HrDergi**. Sayı 54. Haziran 2003. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=808>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].

- Soylu, Özlem. (Haz.) “Çalışan Memnuniyeti Anketleri”. **HrDergi**. Sayı 30. Eylül-Ekim 2000.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1160>, [Erişim Tarihi 15 Ocak 2009].
- (Haz.) “Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat!”. **HrDergi**. Sayı 47.
Kasım 2002. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=957>, [Erişim Tarihi 23 Ocak 2009].
- Şive, Ozan Çağım. (Haz.) “M.Ü. Genç Kaynakları Verimli Kullanıyor”. **HrDergi**. Sayı 1.
Kasım 1996. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1464>, [Erişim Tarihi 15 Aralık 2008].
- (Haz.) “Anahtar Noktalar”. **HrDergi**. Sayı 7. Mayıs 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1383>, [Erişim Tarihi 4 Ocak 2009].
- (Haz.) “Görüşme Teknikleri”. **HrDergi**. Sayı 10. Ağustos 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1418>, [Erişim Tarihi 7 Ocak 2009].
- Şive, Ozan Çağım ve Tuba İşlek (Haz.) “Pınar Gıda Grubu, Kendini Yöneten Takımlar Projesi”. **HrDergi**. Sayı 11. Eylül 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1427>, [Erişim Tarihi 7 Ocak 2009].
- Tahiroğlu, Figen. (Haz.) “Ümran Beba”. **HrDergi**. Sayı 5., Mart 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1361>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- (Haz.) ““Demirbank” Geleceği Yaratmak İçin Değişim”. **HrDergi**. Sayı 5.,
Mart 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1352>, [Erişim Tarihi 20 Aralık 2008].
- (Haz.) “Değişim İçinde Düzen... Düzen içinde değişim...”. **HrDergi**. Sayı
8. Haziran 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1399>, [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- (Haz.) “Soykan Marketler Zinciri Değişim Projesi”. **HrDergi**. Sayı 15. Ocak
1998. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1264>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Telman, Nursel. (Haz.) “Endüstri Psikolojisinde İnsan Kaynaklarının Yeri”. **HrDergi**. Sayı
16. Şubat 1998. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1285>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Torum, Oya. “Çalışanların Mutluluğu: “Taş attın da kolun mu yoruldu?”. **HrDergi**. Sayı 65.
Mayıs 2004. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=656>, [Erişim Tarihi 30 Ocak 2009].

- Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. “İşyeri ve İşkolu Sorunları Anketi”.
HrDergi. Sayı 18. Şubat 1998. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1298>,
[Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].
- Uyargil, Cavide. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”.
HrDergi. Sayı 8. Haziran 1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1398>,
[Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- Yalçın, Ala. (Haz.). “SHL Türkiye Yeniden Yapılanma Projesi”. **HrDergi.** Sayı 9. Temmuz
1997. <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1408>, [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- Yıldırım, Ebru. (Haz.). “Vestel Kariyer Günleri”, **HrDergi.** Sayı 8. Haziran 1997.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1401>, [Erişim Tarihi 5 Ocak 2009].
- (Haz.). “Arçelik A.Ş.”, **HrDergi.** Sayı 15. Ocak 1998.
<http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1268>, [Erişim Tarihi 10 Ocak 2009].