

## İÇİNDEKİLER

### TABLolar LİSTESİ

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I. ÖRGÜTLERDE KATILIM KAVRAMI ve GELİŞİMİ</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. Katılım Kavramı: Endüstriyel Katılımdan İşçi Öneri Sistemine</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Katılım Kavramının Doğuşu ve Gelişimi</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1. Ekonomik ve Politik Gelişmeler</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1.1. Sanayi Devrimi ve Çalışma Etiği</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1.2. İlk Sınırları Aşan Kriz “1929 Dünya Ekonomik Buhranı”</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.1.3. İlk Sınırları Aşan Krizde Türkiye</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2. Üretim Modellerinde Gelişmeler</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.3. Organizasyon Modellerinde Katılımın Yeri</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.4. Katılım Konusunda ABD ve Japonya Örnekleri</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.4.2. Japonya</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.5. Katılım Konusunda Türkiye Örneği</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2.5.1. Tarihsel Arka Plan</b> .....	<b>30</b>
<b>1.2.5.2. Uygulama</b> .....	<b>31</b>
<b>1.2.5.3. 1980 Sonrası</b> .....	<b>33</b>

<b>BÖLÜM II. 1980 SONRASI ÜRETİM ve YÖNETİM</b>	
<b>MODELLERİNDE KATILIM.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1. 1980 Sonrası.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi – Toplam Kalite Yönetiminde</b>	
<b>Katılım.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları</b>	
<b>Yönetiminin Rolü .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.3. Kalite-Katılım Kavramlarının İlişkisi.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3. Yeni Katılım Modelleri .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.1. Grup Katılım Modelleri .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.1.1. Z Teorisi.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.1.2. Takım Çalışması.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.1.3. Kalite Çemberleri.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2. Bireysel Katılım Modelleri .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2.1. İşçi Öneri Sistemleri .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.2.2. Tanım.....</b>	<b>49</b>
<b>2.3.2.3. Diğer Modellerden Farklı Yönleri.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2.4. İşleyiş Biçimi .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.2.5. Ödüllendirme.....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2.6. Avantaj ve Dezavantajları .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2.7. İşletmeler Açısından Avantajlar .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2.8. İşçiler Açısından Avantajları.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3.2.9. İşletmeler Açısından Dezavantajları .....</b>	<b>58</b>

2.3.2.10. İşçiler Açısından Dezavantajları.....	59
2.3.2.11. Unsurları.....	61
<b>BÖLÜM 3. ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>65</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	65
3.2 Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar .....	67
3.3 Bulguların Değerlendirilmesi.....	73
3.3.1. Demografik ve Sosyo Ekonomik Özellikler .....	73
3.3.2. İşin Yapısal Özellikleri .....	82
3.3.3. Çalışanların Katılımı ile İlgili Bulgular .....	91
3.3.4. Eğitim ve Katılım İlişkisi .....	115
<b>SONUÇ .....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>135</b>
<b>EK 1. ....</b>	<b>139</b>
<b>EK 2. ....</b>	<b>149</b>
<b>EK 3. ....</b>	<b>155</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>172</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>174</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo.1.</u></b>	<b>Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....</b>	<b>73</b>
<b><u>Tablo.2.</u></b>	<b>Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>74</b>
<b><u>Tablo.3.</u></b>	<b>Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo.3.1.</b>	<b>Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Statülerinin Dağılımı .....</b>	<b>75</b>
<b><u>Tablo.4.</u></b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı.....</b>	<b>76</b>
<b><u>Tablo.5.</u></b>	<b>Çalışanların Daha Önce Farklı Bir İşte Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo.5.1.</b>	<b>Çalışanların Daha Önce Kimin Hesabına Çalıştıklarını Gösteren Dağılım .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo.5.2.</b>	<b>Çalışanların Daha Önce Kaç Kez İş Değiştirdiklerine İlişkin Dağılım.....</b>	<b>78</b>
<b><u>Tablo.6.</u></b>	<b>Çalışanların Yabancı Dil Bilip Bilmediğini Gösteren Dağılım .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo.6.1.</b>	<b>Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Yabancı Dil Bilip Bilmediğini Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım .....</b>	<b>79</b>
<b><u>Tablo.7.</u></b>	<b>Çalışanların Daha Önce Neden İş Değiştirdiklerini Gösteren Dağılım .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo.7.1.</b>	<b>Daha Önce Çalışanların Bundan Bir Önceki İşine Göre Pozisyonunda Yükselme Olup Olmadığını Gösteren Dağılım .....</b>	<b>81</b>

<b><u>Tablo.8.</u></b>	<b>Çalışanların Yaptıkları İşin Teknik ve Yöneticilik Boyutlarını Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Dağılım .....</b>	<b>81</b>
<b><u>Tablo.9.</u></b>	<b>Çalışanların Genellikle Çalışma Ortamında Karşılaştıkları En Önemli Teknik Sorunları Gösteren Dağılım .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo.9.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile İşyerinde Karşılaştıkları En Önemli Teknik Sorunları Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım .....</b>	<b>84</b>
<b><u>Tablo.10.</u></b>	<b>Çalışanların Genellikle Çalışma Ortamında Karşılaştıkları En Önemli Yönetimsel Sorunları Gösteren Dağılım .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo.10.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile İşyerinde Karşılaştıkları En Önemli Yönetimsel Sorunları Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım .....</b>	<b>86</b>
<b><u>Tablo.11.</u></b>	<b>Çalışanların Yaptıkları İşte Yaratıcılığın (Öneri, Yöntem, Teknik Geliştirme) Ne Ölçüde Önemli Olduğunu Gösteren Dağılım .....</b>	<b>87</b>
<b><u>Tablo.12.</u></b>	<b>Üretimde Kalitenin Sağlanmasına Öncelikli Olarak Etki Eden İlk Üç Şartın Dağılımları .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo.12.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Üretimde Kalitenin Sağlanmasına Öncelikli Olarak Etki Eden 1. Şartın Karşılaştırmalı Dağılımları .....</b>	<b>89</b>
<b><u>Tablo.13.</u></b>	<b>Çalışanların Üretim ile İlgili Kararlardaki Rollerine İlişkin Dağılım.....</b>	<b>91</b>

<b>Tablo.13.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Üretimle İlgili Kararlardaki Rollerinin Karşılaştırmalı Dağılımı .....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo.13.2.</b>	<b>Çalışanların Üretim Kararlarına Katılımda En Önemli Rolü Kim Oynadığına İlişkin Görüşlerini Gösteren Dağılım .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo.13.3.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri İle Üretim Kararlarına Katılımda En Önemli Rolü Kimin Oynadığına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırmalı Dağılımı .....</b>	<b>95</b>
<b><u>Tablo.14.</u></b>	<b>Çalışanların Bireysel Öneri Sistemi Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımları .....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo.14.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri İle Bireysel Öneri Sistemi Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırmalı Dağılımları .....</b>	<b>97</b>
<b><u>Tablo.15.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Ne Şekilde Ödüllendirildiğini Gösteren Dağılım .....</b>	<b>98</b>
<b><u>Tablo.16.</u></b>	<b>Maddi Olarak Ödüllendirilmenin Çalışanları Ne Derecede Motive Ettiğinin Dağılımı .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo.16.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri İle Maddi Olarak Ödüllendirilmenin Çalışanları Ne Derecede Motive Ettiğinin Karşılaştırmalı Dağılımı .....</b>	<b>101</b>
<b><u>Tablo.17.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Verdikleri Önerilerin Kabulü Halinde Ödüllendirilmelerini Ne Derecede Adil Bulduklarının Dağılımı .....</b>	<b>103</b>

<b>Tablo.17.1.</b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerindeki Statüleri İle Verdikleri Önerilerin Kabulü Halinde Ödüllendirilmelerini Ne Derecede Adil Bulduklarının Karşılaştırmalı Dağılımı.....</b>	<b>104</b>
<b><u>Tablo.18.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Kabul Edilen Önerilerinin Uygulanma Aşamasında Çeşitli Değişikliklere Uğrayıp Uğramadığına İlişkin Dağılım.....</b>	<b>106</b>
<b><u>Tablo.19.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Sunulan Önerilerinin Değerlendirme Aşamalarında Aksamalar Olup Olmamasına İlişkin Dağılım.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo.19.1.</b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Sundukları Önerilerin Değerlendirme Aşamasında Aksama Yaşayanların, Aksamaların En Çok Hangi Aşamada Gerçekleştiğine İlişkin Dağılımı.....</b>	<b>108</b>
<b><u>Tablo.20.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Sundukları Önerilerin Değerlendirilme Süresini Gösteren Dağılım.....</b>	<b>109</b>
<b><u>Tablo.21.</u></b>	<b>Çalışanların İşleri ile İlgili Önerileri İşbaşında mı Yoksa İş Dışında mı Tasarladıklarına İlişkin Dağılım .....</b>	<b>109</b>
<b><u>Tablo.22.</u></b>	<b>Çalışanların İdeal Bir Öneri Sisteminde Buldukları En Önemli Unsuru Belirttikleri Dağılım .....</b>	<b>111</b>

<b><u>Tablo.23.</u></b>	<b>Çalışanlara Göre Bir Çalışanın Öneri Hazırlayabilmesi İçin Ne Kadarlık Deneyim Süresine İhtiyacı Olduğunu Gösteren Dağılım .....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo.23.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Öneri Hazırlanabilmesi İçin İhtiyaç Duyulan Deneyim Süresine Verdikleri Yanıtların Karşılaştırmalı Dağılımları .....</b>	<b>113</b>
<b><u>Tablo.24.</u></b>	<b>Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin İş Baş Deneyimin Yeterli Olup Olmadığını Gösteren Dağılım .....</b>	<b>114</b>
<b><u>Tablo.25.</u></b>	<b>Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin Özel Bir Eğitimin Gerekip Gerekmediğini Belirten Dağılım.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo.25.1.</b>	<b>Çalışanların Eğitim Durumları İle Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin Özel Bir Eğitimin Gerekip Gerekmediğini Belirten Karşılaştırmalı Dağılım .....</b>	<b>116</b>
<b><u>Tablo.26.</u></b>	<b>Çalışanların Öneri Geliştirmek İçin Kendinizi Yeterli Bulup Bulmadıklarını Gösteren Dağılım .....</b>	<b>117</b>
<b><u>Tablo.27.</u></b>	<b>Öneri Sistemi ile İlgili Eğitim Alan Almayan Çalışanların Dağılımı .....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo.27.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerinde İşçi Öneri Sistemleri İle İlgili Eğitim Yapılıp Yapılmadığını Gösteren Dağılım .....</b>	<b>118</b>
<b><u>Tablo.28.</u></b>	<b>Çalışanların Firmaların Böyle Bir Eğitime Gereksinim Duymasının En Önemli Nedenini Belirttikleri Dağılım .....</b>	<b>118</b>
<b><u>Tablo.29.</u></b>	<b>Çalışanların Böyle Bir Eğitimin Başarı Şansını belirttikleri Dağılım .....</b>	<b>119</b>



<b>Tablo.29.1.</b>	<b>Çalışanlar Arasında Bireysel Öneri Sistemi İle İlgili Eğitimin Başarılı Olacağını Düşünenlerin Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo.29.2.</b>	<b>Çalışanlar Arasında Bireysel Öneri Sistemi İle İlgili Eğitimin Başarısız Olacağını Düşünenlerin Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....</b>	<b>120</b>
<b><u>Tablo.30.</u></b>	<b>Çalışanların Eğitim Sonrası Kar Artışında Nasıl Bir Değişim Yaşanabileceğini Belirttikleri Dağılımı.....</b>	<b>121</b>
<b><u>Tablo.31.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi İle İlgili Eğitim Alanların Beklentilerinin Ne Kadarının Karşılandığına İlişkin Dağılım.....</b>	<b>122</b>
<b><u>Tablo.32.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi İle İlgili Eğitim Alanlar ile Eğitimin Kişisel Olarak Ne Tür Bir Değişim Yarattığına İlişkin Dağılım,.....</b>	<b>122</b>
<b><u>Tablo.33.</u></b>	<b>Çalışanların İşyerinizde Öneri Sistemleri İle İlgili Bir Eğitim Talebi Olup Olmayanların Dağılımı .....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo.33.1.</b>	<b>Çalışanların İşyerinizde Öneri Sistemleri İle İlgili Eğitim Talebi Olanların, Eğitim Talebinin Kimden Geldiğine İlişkin Karşılaştırmalı Dağılımı.....</b>	<b>124</b>
<b><u>Tablo.34.</u></b>	<b>İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi İle İlgili Eğitim Alanlardan Eğitime İlişkin Eleştirilerin Önem Sırasına Göre Dağılımları .....</b>	<b>125</b>

## **GİRİŞ**

Kalite kavramı kuşkusuz ikinci dünya savaşından sonra öncelikle Japonya ve Amerika ile birlikte dünyada kendine önemli bir yer edinmiş ve günümüze kadar sürekli gelişmiştir. Kalite kavramının bu süreç içerisinde gelişmeye başlamasıyla beraber Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya çıkmış ve mal veya hizmet üretilen yerlerde üretimin her aşamasında topyekun kalite sağlamaya yönelik uygulamalar gelişmeye başlamıştır. Muhakkak ki bu uygulamalar sadece işveren tarafından ya da işyeri yönetimleri tarafından tek başına gerçekleştirilememiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında, çalışanların katılımcılığının sağlanması da Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir boyutudur. Bir işletmeyi tamamen kapsayan bir uygulamada çalışanların katılımının sağlanmaması zaten uygulamanın daha baştan başarısız olacağı anlamına gelmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının içerisinde var olan ve çalışanların katılımının sağlanmaya çalışıldığı öneri sistemlerinin, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde nasıl uygulandığını anlatmaktır. Nitekim ülkemizdeki yabancı sermaye ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları popüler hale gelmiş ve kalite belgeleri de son dönemlerde işletmelerin reklamlarında kullandıkları bir öge olarak ön plana çıkmıştır. Ancak bu kalite belgelerini elde edebilmek için firmaların üretim ve yönetim biçimlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Bu amaçla bir çok işletme Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamaları ile ilgili eğitimler almakta ayrıca üretim ve yönetim yapılarını değiştirmektedir. Özellikle metal işkolunda bu hareketlilik daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tez çalışmasında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının en önemli unsurlarından bir tanesi olan katılım kavramı, ayrıca öneri sistemlerinin ülkemizdeki

metal sanayinde bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde ne şekilde uygulandığı tüm yönleriyle anlatılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ülkemizde metal işkolunda faaliyet gösteren firmalarla görüşülmüş ve bu firmalardaki tüm çalışanlara anket uygulanmıştır.

Bu konunun çalışılmasının bir diğer amacı, konunun bu kadar gelişmeye müsait olması ve bilinmeyen yönlerinin fazla olmasıdır. Dolayısıyla keşfedici türde bir çalışma yapılmaya çalışılmıştır. Nitekim literatürde bu konuda yapılmış niceliksel çalışma eksikliği hissedilmektedir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi gibi popüler bir konunun asıl dinamiklerinden biri olan yönetime katılım ya da üretim kararlarına çalışanların katılımı pek popüler olmamakla beraber, esas popüler olması gereken yönlerinden birisidir. Yapılan çalışma ile literatürde eksikliği duyulan tarafa bir ışık tutulmaya çalışılmış ve asıl bilinmesi gereken yönler açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla örneklem de bu yönde belirlenmeye çalışılmıştır.

Özellikle bu konunun tarafımızdan seçilme nedeni, böylesine popüler bir konu olan Toplam Kalite Yönetiminin içerisinde pek popüler görünmeyen Yönetime Katılma kavramının, işlerliğinin ve işletmelerce tercih edilme oranının çok yüksek olmasıdır. Elbette tek neden bu olmamakla beraber artık ülkemizde birçok küçük ve orta büyüklükteki işletme tarafından uygulanmaya çalışılması ve uygulanırken de birçok eksik yönlerinin olmasıdır. Ne yazık ki bu “birçok eksik” yön genellikle çalışanların aleyhine olmaktadır. Bu da bu konuyu seçmemizde ayrı ve en önemli nedenlerden biridir. Bu konunun seçilmesinde yine önemli bir neden de; ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için özel danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin sunulmasıdır. Ayrıca bu konuda çok büyük rantlar oluşmuş durumdadır. Genelde

insanlar tarafından pek fark edilmeyen ancak içine girildiğinde çok değişik ve ilginç yönlerine rastladığımız bu konu, çalışma ilerledikçe daha çok dikkatimizi çekmiştir.

Çalışmamızın temelini oluşturan “katılım” kavramı, endüstri devriminden itibaren var olan ve “endüstriyel demokrasi”, başka bir deyişle “yönetime katılım” kavramı ile özdeşleşen bir kavram olup, çalışan kesimin yönetim katında temsiliyle ve yönetim kararlarına katılımı ile ilişkilidir. Toplam Kalite yönetiminin tarihsel süreç içerisinde gelişmeye başlaması ile beraber “katılım” kavramının dinamik yapısı, çalışma ilişkilerinin dinamik yapısına uydurulmaya çalışılmıştır. Endüstri devriminden bugüne kadar olan tarihsel süreçte, küresel çapta karşılaşılan krizler ve krizlerin sonucunda, endüstrileşmiş ülkelerin ekonomi politikalarında gerçekleşen değişimler, üretim sistemlerini ve işgücünün yapısını derinden etkilemiştir. Yeni yönetim modelleriyle birlikte yönetime katılım kavramı da değişime uğramıştır. Bugün gelinen noktada Toplam Kalite Yönetimi modeli ile “katılım” kavramının yönetime katılımdan çok üretime katılım ya da üretim kararlarına katılıma olarak tanımlandığı görülmektedir.

Küreselleşme, 1970 li yıllarda yaşanan ekonomik krizler, endüstrileşmiş devletlerin temel ekonomi politikalarında yaşanan değişimler ve üretim süreçlerinde kullanılan teknolojilerin hızlı gelişimi ile beraber çetin rekabet koşullarının oluşumu, işgücünün yapısında bir takım değişikliklere yol açmış; insan kaynağının efektif kullanımı da bu gelişmeler ışığında ön plana çıkmaya başlamıştır. Ayrıca bu dinamik yapıya, uluslar arası şirketlerin uyum sağlamaya çalışması da çalışma ilişkilerinde ve üretim sürecinde köklü bir takım gelişmeleri de beraberinde getirmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, “katılım” kavramının ortaya çıkışı ve 20. yüzyıldaki gelişmeler aktarılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde yaşanan 1929 Dünya

ekonomik buhranı, küresel anlamda yaşanan ilk büyük kriz olarak tarih sahnesinde yerini almıştır. Bu krizden çıkış yolu olarak Keynesyen politikaların devreye girmesi ve ekonomik sisteme devlet müdahalesinin artması sonucunda, 19. Yüzyıl liberal iktisat anlayışının temel taşı olan “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler – laissez faire, laissez passer” anlayışı terk edilmiştir. Yine bu dönemde devletin müdahaleci yapısı ve krizin ana nedeni olan efektif talep yetersizliği sorununun çözülmeye çalışılması, krizden çıkış yolu olarak görülmüştür. Özellikle bu dönemde yaşanan ekonomik ve politik gelişmeler ile yine bu dönemde yaşanan ve kapitalist sistemin kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan krizlerin çalışma ilişkilerinde yarattığı değişimler üretim modellerini derinden etkilemiştir. Bu bağlamda üretim modellerinde yaşanan gelişmeler irdelenmiş ve organizasyon modellerinde “katılım”ın yeri yine bu bölümde tartışılmıştır. Ayrıca 20. yüzyılın ilk yarısında özellikle “kalite” kavramının lider uygulayıcısı ve savunucusu konumunda bulunan ülkelerden Amerika ve Japonya’da “katılım” konusundaki uygulamalarla ilgili örnekler verilmiştir. Yine bu dönemle ilgili olarak “katılım” konusunda Türkiye’de yaşanan gelişmeler de anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimler ve teknolojinin işgücü yapısında yarattığı dönüşümden bahsedilmiştir. Yine bu dönemde özellikle 1970’li yıllarda küresel krizler yaşanmıştır. Bu sefer ki krizin 1929’da yaşanan büyük buhrandan farkı enflasyon ve işsizliğin bir arada ortaya çıkışıdır. Bu durum Keynesyen ekonomik politikasında açıklanamayan bir durumdur ve Keynesyen politikaların terk edilmesi de bu krizle gerçekleşmiştir. Hatta bu krizin ana nedenlerinden biri olarak da Keynesyen politikalar görülmüştür ve krizden çıkış yolu olarak da serbest piyasa

ekonomisini güçlendirecek bir ekonomik sistem yaratılması öngörülmüş ve bunun öncülüğünü de Milton Freidman’la birlikte monoterist akım yapmıştır. Bu kez devletin olabildiğince daraltılması hedeflenmiştir. Çalışma ilişkilerinde de köklü bir değişim yaşanmış ve üretimde kol emeği değersizleşmeye başlamıştır. Vasıflı işgücü kavramı ortaya çıkmış ve çalışanların üretim sürecine müdahalesi, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite uygulamaları ile beraber yeni yönetim teknikleri dünya da popüler hale gelmeye başlamıştır. Yine bu bölümde “kalite” ve “katılım” kavramları irdelenmiş ve katılım modelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda bizim esas konumuz olan bireysel öneri sistemi ve uygulamaları anlatılmaya çalışılmıştır.

Yeni üretim ve yönetim modellerinin ortaya çıkışı ile beraber “katılım” kavramı Toplam Kalite Yönetimi içerisinde daha ön plana çıkmıştır. “Katılım” ve “kalite” kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi ikinci bölümde anlatılmış ve Toplam Kalite Yönetiminin içerisinde nasıl bir yere sahip olukları belirtilmiştir. Katılım modelleri anlatılırken grup katılımı ve bireysel katılım olarak iki kategori altında incelenmiş ve iki kategoride de bu modeller ve işleyiş biçimleri irdelenmiştir. Asıl konumuzu oluşturan Bireysel Öneri Sistemi anlatılırken, ilk önce tanımı yapılmış, daha sonra unsurları, diğer modellerden farkları, işçiler ve işverenler açısından avantajları ile dezavantajları anlatılmış; ayrıca işleyiş biçimi de ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Son bölümde alan çalışmasına yer verilmiş ve yapılan niceliksel çalışmanın bulguları bu son bölümde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Alan çalışması yapılırken, ilk önce Türkiye’de faaliyet gösteren büyük bir otomobil firmasından izin alınmaya çalışılmış ancak izin alınamamıştır. Daha sonra İstanbul’da faaliyet gösteren metal sanayinde bulunan firmalarla iletişim kurulmuş ve sekiz tane firmadan toplam 119

kişi ile g6r6rř6lm6rşt6r. Bu noktada yaşanan en b6y6k zorluk coğrafi uzaklık olmuştur. Ancak İstanbul, metal sanayinde faaliyet g6steren firmaların sayısal olarak en fazla buldukları yerdir. Ayrıca 6alışanlar iş saatleri dışında g6r6rşmek istememiş, firma y6neticileri de iş saatleri dahilinde g6r6rşme yapmamıza pek sıcak bakmamıştır. Bu da araştırmada karşılaşılan en 6nemli kısıtlardan dır. Biz de iş saatleri i6erisinde bulunan 6ay molalar ve yemek saatlerinde, iş saatlerinin bitiş zamanlarında g6r6rşmelerimizi ger6ekleştirdik. Ayrıca g6r6rř6len firmaların k66k ve orta 6l6ekli yapıları, firmaların kuramsal yapılarıya sahip olmamaları gibi fakt6rlerden dolayı g6r6rşme g6n ve saatlerinin ayarlanamaması, ayarlansa da firmaların randevu saatlerine 6ok fazla 6nem vermemesi bizi en 6ok zorlayan noktalardan bir ka6ıdır. B6t6n bu kısıtlara rağmen anket 6ncesi katılımcılarla anket hakkında bilgilendirici g6r6rşmeler yapılmış ve sorulara objektif yanıt vermeleri sağlanmaya 6alışılmıştır.

Anket 6alışması yapılırken katılımcılar ile bire bir g6r6rř6lm6ř ve anket soruları dışında genel bir sohbet havasında anket kağdında olmayan bazı sorulara cevaplar aranmıştır. Bazı katılımcılar anket sorularının bazılarına yanıt vermekten ka6ınmışlardır. Bunun en 6nemli nedeni katılımcılardan aldığımız bilgilerin yazılı olması nedeniyle başkaları tarafından g6r6lmesi kaygısı olarak tarafımızdan yorumlanmıştır. Değerlendirmeler yapılırken iş6ilerle yapılan sohbetlerden de yararlanılarak objektif sonu6lar oluşturulmaya 6alışılmıştır. En son b6l6mde 6alışmanın sonucuna ilişkin genel bir değerlendirme yer almaktadır. Değerlendirme aşamasında ise SPSS programından faydalanılmıştır. Veriler d6z ve 6apraz tablolar halinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Sonu6 b6l6m6nde elde edilen bulgular tartışılmıştır. Yapılan bu tez 6alışmasıyla ilgili alana katkıda bulunmayı umuyoruz.

## BÖLÜM 1.

### ÖRGÜTLERDE KATILIM KAVRAMI ve GELİŞİMİ

#### 1.1. Katılım Kavramı: Endüstriyel Katılımdan İşçi Öneri Sistemine

Katılım kavramı, tarih sahnesinde, çeşitli toplumlarda değişik terimlerle ifade edilmiştir. Endüstriyel Demokrasi, İngiltere ve Fransa'da "Yönetime Katılma" (Participation) olarak ifade edilmiştir. Fransızlar bu terim için "Cogestion" terimini kullanmışlardır. Yine diğer bazı ülkelerde "İktisadi Demokrasi" terimi de kullanılmıştır. "İktisadi Demokrasi" terimi özellikle Almanya'da sendikalar tarafından kullanılmaktadır. İngilizler ise bu terim yerine "Endüstriyel Demokrasi" terimini kullanmayı tercih etmektedirler (Akçaylı,1978:22).

Yine Akçaylı'ya göre "Yönetime Katılma" kavramını açıklamaya çalışırken genel olarak "İktisadi Hayatın Demokratikleştirilmesi" kavramı üzerinden gitmek gerekir. İktisadi Hayatın Demokratikleştirilmesi derken emek ve sermaye arasındaki ilişkilerin demokratikleştirilmesi ifade edilmeye çalışılmaktadır. Çünkü siyasi demokrasinin bu demokrasiyi sağlayamayacağı düşüncesi hakimdir.

"Yönetime Katılma" nın tarihsel gelişimine bakıldığında ilk olarak 1918'de Federal Almanya'da sendikalar somut olarak bu kavramın üzerinde durmuşlardır. Bu kavramı somutlaştırırken de "İktisadi Demokrasi" terimini kullanmışlardır (Akçaylı,1978:24).

İkinci Dünya Savaşına kadar olan dönemde bu düşünce Sosyalizmi sağlayacak bir araç olarak görülmüş ancak İkinci Dünya Savaşı sonrası Alman Sendikalar Birliği (Deutscher Gewerkschaftsbund) denetimsiz Hitler iktidarının yol açtığı büyük felaketten hareket ederek 1949'da Münih Temel Programında Yönetime Katılmayı şöyle belirtmiştir (Akçaylı,1978:25): "Siyasi Demokrasi, İktisadi



Demokrasinin gerçekleşmesi hedefine kafi gelmemiştir. Bu nedenle siyasi hayatın demokratikleşmesi, iktisadi hayatın demokratikleşmesi ile tamamlanmalıdır.”

Akçaylı'ya (1978:21-26) göre burada hareket edilen nokta, çalışma hayatı ile ilgili kararlar aynı zamanda toplumdaki çalışan insanların ilişkilerini ve yaşamlarını ilgilendirmektedir. Bu durum da yüz binlerce çalışanı ya da başka bir deyişle yüz binlerce seçmeni ilgilendirmektedir.. Federal Almanya'daki sendikalar sosyalizm yolunda, yönetime katılmanın bir araç olduğu fikrinden vazgeçseler bile, siyasal demokrasi ile iktisadi demokrasi arasındaki bütünsellik söyleminden hiçbir zaman vazgeçmemişlerdir. Dolayısıyla yönetime katılma, işçilerin kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin olmaları anlamına bürünmüştür.

Akçaylı, yönetime katılma kavramının temelde iki anlayışı yansıttığını ifade etmektedir: Birincisi, gelişmiş toplumların vardıkları demokrasi anlayışının bir uzantısı olarak gündeme gelen endüstriyel demokrasi arayışlarını; İkincisi, işyerlerinde yönetim etkinliğini arttırma anlayışıdır. Bunlardan ilki sosyal refah devleti ve çoğulcu demokrasilerin kaçınılmaz bir sonucu, ikincisi yönetim ideolojilerindeki gelişmelerin bir ürünü olmaktadır. Yönetime katılma kavramının temelinde iki ayrı anlayışın iki ayrı amacı bulunmaktadır: Endüstriyel demokrasi ve verimlilik artışı. Bu iki amaç, benimsenen katılma yollarını da belirlemektedir. Birinci amaca ağırlık veren katılım uygulamalarında daha çok işçilerin yönetim organlarında yer alması biçiminde bir katılım söz konusudur. İkinci amaç ise, daha yaygın olarak görülen ve işin örgütlenmesine yönelik uygulamalara yol açan bazı köklü değişiklikler gerektirmektedir.

Yönetime katılma; ulusal düzeyde, girişim düzeyinde katılma ve işletme veya işyeri düzeyinde katılma olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir (Koray, 1992: 43):

- **Ulusal Düzeyde Yönetime Katılma:** bu katılım biçimi, çalışma hayatı ile ilgili alınan kararlarda mevcut üçlü anlaşmaların varlığı ve hükümet, işçi, işveren kesimlerine yer veren ortak karar verme organları ulusal düzeyde yönetime katılma uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Girişim Düzeyinde Yönetime Katılma:** Girişim düzeyinde yönetime katılma uygulaması, yönetim kurullarında işçilerin temsil edilmesi biçiminde olmaktadır. Bu düzeyde katılma, işletmenin yönetiminde yer olacak olanların atanması ve denetlenmesine çalışanların katılması anlamını taşımaktadır. Bu yolla katılım gerçekleştiğinde, işletmede çalışanların tümü işletmenin yönetim organlarının seçimine katılacaklar ve kendi aralarında bu organlara temsilci seçeceklerdir. Girişim düzeyinde işçilerin gözetim ve yönetim organlarına katılarak çalışanları temsil etmesi, kendi içinde bir çok sorunu barındırmaktadır. Örneğin yeterli bilgi birikimi ve deneyimi bulunmayan işçi temsilcilerinin yönetim organlarında yetersiz ve etkisiz kalmaları kaçınılmaz olabilmektedir. Bunun yanında yönetim sorumluluğu ile işçilerin çıkarlarını temsil etme sorumluluğu çoğu zaman çeliştiğinden, temsilciler için ne yönde karar verileceği çoğu zaman büyük bir sorun haline gelebilmektedir. Ayrıca yönetim kurullarında genellikle işçilerin temsilcilerinin payı az olduğundan yönetim kurulundaki işçi temsilcisi etkisiz hale getirilebilmektedir. Yine de yönetim kurulunda temsilci olması özellikle batı toplumlarındaki sendikaların ısrarla istediği bir durumdur. Çünkü yönetim kurullarında temsilci bulunması, toplu pazarlıkları güçlendirici bir takım roller oynamaktadır.

- **İşletme veya İşyeri Düzeyinde Yönetime Katılma:** İşletme veya işyeri düzeyinde yönetime katılma, işletme konseyleri veya işçi konseyleri gibi

uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Bu konseyler, işyerlerinde çalışma koşullarının, personel sorunlarının tartışıldığı ve bazı konularda karara varıldığı organlar niteliğindedir. Fransa, Hollanda, Lüksembourg gibi ülkelerde bu konseylerin kurulması yasa gereğidir.

Yönetime katılma kavramının bu gelişimi zaman içerisinde tüm endüstri ilişkilerini etkilemiştir. Ancak 1970'li yıllardan itibaren içine girilen küresel krizlerle beraber, çalışma ilişkileri sistemi de değişime uğramıştır. Bu dönemden itibaren, teknolojinin hızla gelişmesi ve üretimde ileri teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber vasıflı eleman ihtiyacının doğması ve verimliliğin önem kazanması, değişimin başlıca dinamikleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemden itibaren insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmıştır. Artık katılım kavramı yön değiştirmiştir. Bundan sonra çalışan kişilerin getirdikleri öneriler ön plana çıkmış ve yönetim katında dikkate değer bulunmaya başlamıştır. Bununla beraber verimlilik artışı da sağlanmaya başlanmış ve bireysel anlamda üretim ve yönetim kararlarına katılım yaygınlaşmaya başlanmıştır. Kalite kavramının da yükselen bir değer olarak karşımıza çıkması ile beraber özellikle Japon yönetim sistemleri yükselen bir değer niteliğinde yaygınlaşmaya başlamıştır. Japon yönetim ve üretim sistemlerinin batılı sistemlere göre değişik olan hiyerarşi anlayışı içerisinde kendine geniş bir alan bulmuş olan öneri sistemleri, kalite ve verimlilik konusunda bugünlere gelindiğinde önemli bir araç konumundadır. Günümüze gelindiğinde artık işçilere ve hatta müşterilere yönelik öneri sistemleri geliştirilmiş ve gelen öneriler doğrultusunda firmalar, yönetimlerine ve üretimlerine yön verir konuma gelmişlerdir. Ayrıca işçilere uygulanan öneri geliştirme sistemleri günümüzde

firmalara verimlilik ve kar artışı sağlamakla beraber işçilerin de motivasyonuna ve iş doyumlarına katkı sağlamaktadır.

## **1.2. Katılım Kavramının Doğuşu ve Gelişimi**

### **1.2.1. Ekonomik ve Politik Gelişmeler**

#### **1.2.1.1. Sanayi Devrimi ve Çalışma Etiği**

Sanayi devrimi sonrasında yaşanan farklılıklar içerisinde kapitalist değerlerin de yükselmesiyle beraber sanayileşme bağlamında toplum içerisinde oluşan çalışma etiğinden bahsedilebilir. Çalışma etiğinin oluşumunda en büyük sıkıntıyı emekçi kesimi yaşamıştır. Bunun ardında yatan neden de; çalışmanın normal ancak, çalışmamanın anormal olduğuna inanılmasıdır. İnsanlar yaşamak için çalışmaya ve çalışma yeteneklerini satmaya ve onun karşılığında elde ettikleri ile yaşamaya mecburdur. Tabii bu durum sanayi devrimi sonrasında daha da değişik bir hal almıştır. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmelere bakıldığında, kitlesel üretim oluşmuş, endüstri gelişmiş ve emeğe olan gereksinim artmıştır. Eskiden sessiz sedasız ve kendine yeter bir yaşam süren zanaatkarlar bile emekçi olmuşlardır ve teknolojinin de gelişmesi ile beraber makinelerin başına geçmişlerdir. Bu noktadan itibaren geçerli olmaya başlayan şey yöneten ve yönetilen ilişkisidir. Emeğini arz edenler eskisi gibi rahat değillerdir. Artık bir başkasının denetimi altında ve başkası için düşük bir ücret karşılığında çalışmak zorunda kalmışlardır. Emeğini arz edenler, sefalet ücreti olarak ve sadece fiziksel ihtiyaçlarını gidererek yaşamaya çalışırken, çalışmayanlar toplumun başına dert olmuştur.

Modern sanayi toplumunun klasik devrinde gerek kapitalist gerek Marksist kanadında çalışmak normal, çalışmamak anormal bir hal almıştır. Hatta öyle ki,

insanların çalışması onların toplumsal statülerinin de bir göstergesi haline gelmiştir. Geleneksel sonrası toplumda çalışma, insanın kimliğini belirten bir hal almıştır. Bu modern düzenin oluşmasında ise çalışma etiği kavramı çok önemli bir araçtır (Baumann, 1999:13-39).

Sanayi devrimi sonrası zamanda özellikle Avrupa’da oluşan bu fazla çalışma durumu ilerleyen zamanlarda bazı sıkıntılar yaratacaktır. Nitekim, “Kapitalizmin Ruhunu” yaygınlaşmasındaki en önemli araç durup dinlenmeden sürekli sistematik bir biçimde çalışmaktır. Bunun sonucunda ortaya çıkan şey şudur; sermaye birikimi. Kazanılmış olanın tüketilmesi engellendiği için biriken sermaye üretken bir hal almıştır (Weber, 1999:40-67). Endüstrileşmenin getirdiği değişimler büyük ekonomik buhranları da beraberinde getirmiştir.

Bu dönemde üretim hacminin aşırı genişlemesi, beraberinde teknolojik yatırımı ve teknolojik gelişimi de mecbur kılmıştır. Adeta bitip tükenmek bilmeyen talep artışı, özellikle sermayedarların başını döndürmüştür. Bu durum karşısında sermayedarlar birbiri ile rekabete girişmişlerdir. Zaten bundan sonra verimlilik ve kalite kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Emek yoğun bir biçimde üretim devam etmiş, zaman içinde emek sahiplerinin sıkıntıları bir şekilde yönetim katını rahatsız etmeye başlamıştır. Bu gelişmeler çalışanların yönetime katılmasını hazırlamış ve yönetime katılmanın gerçekleşmesi için gerekli olabilecek dinamikler kendiliğinden ortaya çıkmaya başlamıştır.

#### **1.2.1.2. İlk Sınırları Aşan Kriz “1929 Dünya Ekonomik Buhranı”**

I. Dünya Savaşı yıllarından sonra özellikle Türkiye ve Avrupa ülkeleri savaşların yaralarını sarmaya çalışmışlardır. Ancak 1929 yılına gelindiğinde özellikle

Amerika'dan başlayarak Avrupa'yı da etkisi altına alan ekonomik bir buhran yaşanmıştır. Bu buhran bir çok kişiyi işsiz bırakmıştır. İlk kez sınırları aşan bir kriz ortaya çıkmış ve yine sınırları aşan bir çözüm sistemi arayışına girilmiştir.

Bu krizin esas nedeni ya da bizi ilgilendiren nedeni nedir? Bu krizin nedeni, aşırı çalışma sonunda yaratılan bir sermaye birikiminin oluşması ve yine daha önceden gelen ayrıca tüketmeyi engelleyip birikimi teşvik eden bir anlayışın sonucunda ciddi bir üretim fazlasının ortaya çıkmasıdır. Ancak bu üretilenleri tüketecek bir anlayış yoktur. Bu üretim fazlasını temel ihtiyaçları için bile olsa tüketecek gruplardan biri de; bu anlayış içerisinde üreten sınıftır. Ancak bu sınıfın tüketme şansı da yoktur. Bu sınıf zaten hayatını zor sürdürür durumdadır. Başka bir deyişle üretilenlerin tüketilememesi ya da efektif talep yetersizliği bu krizin ana nedenidir. Tabi ki bu krizin aşılması için elde biriken üretim fazlasının bir şekilde tüketilmesi gerekmektedir. İşte devlet bu noktada tüketimi artırmak için devreye girmiş ve efektif talep yetersizliğini ortadan kaldıracak çeşitli önlemler alınmaya başlamıştır. Bu noktadan itibaren tüketim ekonomisi söz konusu olmaya başlamıştır. Keynesyen politikaların benimsendiği bu dönemde yüksek bir büyüme ve tam istihdam düzeyi sağlanmış, ücret ve çalışma koşulları iyileştirilmiştir. Hızlı ekonomik büyüme, devletlerin maddi kaynaklarını artırmış ve refah devleti kavramı ön plana çıkmıştır. Adil ve eşitlikçi bir toplum amaçlı olarak devletin ekonomiye müdahalesi artmıştır. Diğer yandan işçi sınıfı da güçlenmeye başlamış ve sendikalar aracılığı ile gelirin yeniden dağılımında etkin rol oynamaya başlamıştır (Baumann, 1999:44-49).

1929 Dünya ekonomik krizine kadar olan süreçte kapitalist sistem, liberalizmin hakim olduğu bir süreç olarak varlığını sürdürmüştür. Bu dönem vahşi

kapitalizmin "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler " anlayışının tıkanıdığı ve sistemin derin bir krizle karşılaştığı dönemdir. Krizin derinleşmesi ve uzun süre kendiliğinden krizin ortadan kalkmaması, o güne kadar hakim olan Klasik İktisadi düşüncenin sarsılmasına neden olmuştur. Klasik iktisadi düşünceyi ortaya atan, Adam Smith, David Ricardo, Jan Sutuart Mill gibi iktisatçılar, ekonomiye kesinlikle devlet müdahalesine karşı çıkan, devletin kesinlikle ekonomiye müdahale etmemesi gerektiğini, devletin olabildiğince az vergi alan, olabildiğince az harcama yapan, sadece iç ve dış güvenliği sağlayan "jandarma devlet" olması gerektiği tezini ileri sürmüşlerdir. Krizlerin geçici olduğunu ve sistemin kendiliğinden bir süre sonra tekrar dengeye geleceğini savunmuşlardır.

Bu dönemde; işçi sınıfının mücadelesinin yoğunlaştığı Rusya'da, 1917 Ekim Devrimi sonrasında kapitalist sisteme karşı sosyalizmin alternatif olması, Keynesyen politikalarında aynı döneme denk gelmesi kapitalist ülkelerde " Sosyal Devlet" " Refah Devleti " anlayışının yaygınlaştığını, devletin ekonomideki ağırlığının önemli ölçüde arttığını söylemek mümkündür. Bu dönemden itibaren çalışanlar yönetim katında temsil edilmiş, güçlenen sendikalar da, sermaye sahipleri ile karşı karşıya gelmişlerdir. Refah devleti kavramının ortaya çıkışı ile beraber çalışanların tüketici konuma getirilme çabası sendikaların güçlenmesini ve çalışanların çalışma koşullarının sorgulanmasını da beraberinde getirmiştir. İşçi sınıfının güçlenmesi ile beraber işçilerin temsili ve sermaye sahipleri ile sendikaların karşı karşıya gelmesi, katılım kavramının güçlenmesini sağlamıştır.

### 1.2.1.3. İlk Sınırları Aşan Krizde Türkiye

Bu dönemlerde Türkiye ise cumhuriyetin kuruluşu ile beraber yeni bir ekonomik sistem ışığında yaralarını sarmaya çalışmıştır. Esas olarak yeni bir yapılanma içerisinde Türkiye Cumhuriyeti yöneticileri, batılı anlamda kalkınmayı düşlemişlerdir. Bu anlamda İzmir İktisat Kongresinde alınan kararlarda açıkça belirtilmese de artık ekonomik sistemin kapitalizme yakın bir anlayışla oluşturulacağı belirlenmiştir. Fakat Türkiye’de 1929 yılına kadar, düşlenen ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmemiştir. Bu dönemde yaşanan ekonomik buhranın etkileri Türkiye’ye de yansımıştır. Ancak bu buhran Türkiye’yi Avrupa devletleri gibi etkilememiştir. O dönemde bazı tarım ürünlerinin Avrupa’ya ihracatı sayesinde gelir elde etmeye çalışan Türkiye’nin bu buhranla beraber gelirlerinde azalma olmuştur. 1930’lu yıllardan itibaren I. Beş Yıllık Kalkınma Planı oluşturulmuş ve bu çerçevede devlet eliyle kalkınma sağlanmaya çalışılmıştır. Bu döneme kadar esas olarak sınıfsız bir toplum yaratılmaya çalışılmıştır. Fakat I. Beş Yıllık Kalkınma Planının devreye girmesinden itibaren ister-istemez bir burjuvazi sınıfı devlet eliyle oluşturulmaya başlamıştır. Bugün dahi bunun izleri görülebilmektedir. 1930’lu yıllara kadar egemen olan Halkçılık anlayışı bu dönemden itibaren Milliyetçilik ile bütünleşmiş ve sınıfsız toplum anlayışı pratik hayatta değişmeye başlamıştır. Fakat tek partili dönemde yönetim pratik hayattaki bu değişimle pek ilgilenmemiş ve sert bir şekilde sınıfsız toplum anlayışını savunmaya devam etmiştir. Bu anlayış 1946 yılından itibaren biraz daha yumuşamaya başlamıştır. Bunun nedeni de çok partili döneme geçilmiş olmasıdır (Makal, 1999:230-259).

Ülkemizde demokrasinin yerleşmeye başlaması, toplumsal katılımın da oluşmaya başlaması açısından önemi büyüktür. Hem siyasi anlamda hem de çalışma



yaşamında başlayan değişimler, bazı kanuni düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle çalışma yaşamında kanuni düzenlemelere şiddetle ihtiyaç duyulmuştur. 1936 yılında kabul edilen ilk iş kanununda katılımla ilgili olarak bazı maddeler düzenlenmiş ancak, çok partili hayata geçilmesi ve kapitalist sistemin oturtulmaya çalışılmasıyla beraber yeni kanuni düzenlemelerin yapılması kaçınılmaz olmuştur. Yeni yasalarda katılımla ilgili bazı düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Hem siyasi, hem de çalışma yaşamında katılım ile tanışan Türk toplumu yasal düzenlemelerin yapılmasıyla beraber gelişmiş ülkelerin yönetime katılımın sağlanması yolunda geçirmiş olduğu evrelerle tanışmaya başlamıştır. Bu alanda yaşanan gelişmeler ileriki bölümlerde daha detaylı olarak belirtilecektir.

### **1.2.2. Üretim Modellerinde Gelişmeler**

İlk kez 19. yüzyıl sonlarında ABD’de mühendislik endüstrisinde gelişen Taylorizm, 2. Dünya Savaşından sonra pek çok ülke endüstrisinin egemen emek rejimi haline gelmiştir. Sermeyenin iş süreçleri ve çalışanlar üzerindeki kesin egemenliğini temsil eden Taylorist iş örgütlenmesi, ikinci endüstri devriminin temeli olan mekanizasyona ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan aşırı uzmanlaşmaya bağlı olarak gelişmiştir. Takım çalışmasına dayalı mekanik bir hat üzerinde gerçekleşen üretimde iş sürecinin temel normu, emeğin türdeşleşmesi, çalışmanın süreklileşmesi ve çalışanların itaatidir. Bu açıdan “bilimsel yönetim”, üretim sürecindeki sınıf mücadelelerine karşı ilk kapitalist yanıt olarak değerlendirilebilir (Agleitta, 1979:114). Burada işin sürekliliğini ve kesin itaati sağlayan unsur, makineler arası iş bölümünü olanaklı kılan “zaman ve hareket” yasalarıdır. Zaman ve hareket bölümü, işlevler arasında iş bölümünü sağlayan ve bunun için çalışma koşullarını ve

çalışanları sürekli denetim altında tutan bir yönetim sistemidir (Öngen,1994:112). Böyle bir yönetim sisteminde çalışanların birer makine gibi hareket etmesi imkansızdır. Bu noktada, düşünen ve eyleme geçiren bir araç olarak ortaya çıkan insan emeği, üretimin yönetilmesi esnasında düşünme özelliğini kullanmak zorundadır. Üretim esnasında verilecek kararlarda çalışanların paylarının olması kaçınılmazdır. İşte bu özellik, insan emeğinin makinelerden farkını ortaya koyması bakımından çok önemlidir. Başka bir deyişle çalışanların üretime ya da yönetime katılması bu noktada kaçınılmaz hale gelmektedir.

1970 ve 1980'li yıllar, endüstrileşmiş ülkelerin temel ekonomik politikalarının değişimi ve rekabetin uluslararası ölçekte yoğunlaşmasının yanında teknolojik gelişmede de büyük bir dönüşüme sahne olmuştur. 1960'ların ortalarına kadar mekanizasyon ve sonrasında otomasyona dayalı teknolojiler geçerli olurken, 1960-1975 yılları arasında iletişim ve uzaktan kumandalı üretim araçları önem kazanmıştır. 1975 sonrası dönemde ise bilgisayar, iletişim ve mikro elektronik teknolojileri kapsayan enformasyon teknolojisiyle, üretim sürecinde esnek yapılı otomasyonun önem kazandığını görmekteyiz. Bu teknolojinin üretim sürecindeki temsilcisi olarak programlanabilir robotlar gösterilebilir. 1975 sonrası büyük bir dönüşüm yaratan teknolojik gelişme, bir anlamda elektriğin sanayileşme sürecine girmesinden bu yana ilk kez temel teknoloji gelişimini ifade etmektedir(Selamoğlu, 1995:27).

1970 sonrasında hızla gelişen enformasyon teknolojisi ile üretim sürecinde esneklik sağlanmış, buna bağlı olarak da ürün çeşitliliği yaratabilme imkanı ortaya çıkmıştır. Bu teknolojik gelişmeyle kitle üretiminin temel özelliği olarak kabul edilen standart ürünlere olan talep daralmış, çeşitlenmiş ürünlere olan talep hacmi büyük bir

artış göstermiştir. Sonuç olarak 1970 sonrasında gündeme gelen endüstrileşmiş ülkelerdeki temel ekonomi politikası değişimi, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmede yaşanan devrim, 1945 sonrası otuz yıl ekonomik kalkınmanın ve refah politikalarının dinamosu olarak etkinlik gösteren kitle üretiminin geçerliliğini yitirmesinde büyük rol oynamıştır (Oliver ve Wilkinson, 1989: 42). Bu süreçte iki temel unsur dikkati çekmektedir. Bunlar;

1. Yeni endüstrileşen ülkelerin ve hatta az gelişmiş ülkelerin kitle üretimini yüksek verimlilikle ve düşük işçilik maliyetiyle gerçekleştirerek uluslararası rekabete dahil olmasıdır. Bu ülkeler endüstrileşmiş ülkelere oranla aynı malları daha ucuza üreterek rekabet üstünlüğü sağlamışlardır. Kuşkusuz bu ülkelerin düşük işçilik ücreti ile uluslararası rekabette başarı sağlamaları, endüstrileşmiş ülkelerde kabul gören reel ücretlerdeki artışın tüketimi hızlandıracağı ve tam kapasite kullanımının yatırımları destekleyeceği görüşünü derinden sarsmıştır.

2. Artan üretim kapasitesi ile mikroprosesörler ve robotlara dayalı üretim teknolojilerinin sağladığı çeşitlilik, kitle üretiminin maliyet avantajını ortadan kaldırırken üretim sürecinde esneklik ve ürün çeşitliliği sağlanmış ve kaliteye öncelik veren pazarlarda rekabet yoğunlaşmıştır (Appelbaum, 1995:15). Bu bağlamda kaliteli, verimli ve esnek bir üretim modeli ortaya koyan, üretim ve planlama aşamalarında insan unsurunu ön plana çıkaran Japonya'nın, değişen talebe yönelik üretimde başarılı olarak rekabet gücünü arttırması, endüstrileşmiş batı ülkelerinin rekabet üstünlüğünü bozmuştur. Japon üretim ve yönetim tekniklerinin bugün dahi popüler olması ve en yeni üretim ve yönetim tekniklerinin temelini oluşturması, çalışanların yönetime ya da üretime katılımını sağlamalarıyla gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak tüm bu gelişmeler, 1980 sonrasında endüstrileşmiş ülkelerde üretim anlayışını derinden etkilemiştir. Çünkü, endüstrileşmiş ülkelerde 1970'lere kadar büyük bir verimlilik ve üretim artışı sağlayan kitle üretimi, 1980'lerde mikro ve makro düzeyde yaşanan gelişmelere beklenen uyumu gösterememiştir. Daha açık bir ifadeyle, standart ürünlerin üretiminde büyük bir başarı sağlayan kitle üretimi, bir yandan düşük ücretle aynı üretimin gerçekleştirilerek rekabetin fiyat üzerinde yoğunlaşması diğer yandan esnek üretim ve ürün çeşitliliğinin gündeme gelmesi ve ürün kalitesinin önem kazanması sonucu geçerliliğini büyük bir hızla yitirmiştir. Bugünlere gelindiğinde tüm dünya, Japonların önderliğini yaptığı üretim ve yönetim sistemlerine yönelmiştir. Bu yönelme, çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımını desteklemiştir. Önceden yönetim katında temsil edilmeye başlanan çalışanlar, artık üretim kararlarında ve üretim sürecinde de daha aktif hale gelmişlerdir. Başka bir deyişle yönetime katılımdan üretime katılım süreci işlemeye başlamıştır.

### **1.2.3. Organizasyon Modellerinde Katılımın Yeri**

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan Taylor'un görüşleri literatürde *Bilimsel Yönetim Teorisi* olarak adlandırılmaktadır. Taylor'un yönetim konusundaki düşünceleri birçok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkilemiştir. Bu teorinin belirgin özelliği, organizasyon ve yönetimde insan boyutunun yeterince dikkate alınmamış olmasıdır. Bir kısım yazarlar Taylor'u çalışanları bir makine gibi gören "Yönetim Mühendisi" olmakla suçlamışlardır. Taylor'un insan kaynağına değer vermeyen, sadece üretimi ve sonucu düşünen bir kimse olduğu iddiaları yaygınlaşmıştır. Ayrıca Taylor'un

Üretim sürecindeki görev ve fonksiyonları birbirinden kesin çizgilerle ayırması ve bu Şekilde organizasyonda iŐbölümü ve uzmanlaŐma sağlanarak etkinliğe ulaŐılabileceđi konusundaki görüşleri de eleŐtirilmiŐtir.

Taylor' un görüşleri literatürde “*Taylorizm*” olarak adlandırılmaktadır. Taylorizm, genel olarak Taylor'un yönetim alanındaki tüm düŐüncelerine verilen isimdir. Daha zel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. İŞçilerin yapması gereken sadece kendilerine verilen görevleri yapmak, konulan teknik ve iş standartlarını izlemektir. Taylorizm' e yöneltilen eleŐtiriler esasen burada yoğunluk kazanmaktadır. Taylor'un bu görüşleri yukarıda da belirtildiği üzere insana makine gibi davranıldığı iddiasıyla eleŐtirilmiŐtir. Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabını yazdığı dönemdeki özellikler ile günümüz Şartları birbirinden tamamen farklıdır (Aktan,1997:21). Ancak Taylor insanı motive eden tek Őeyin cret olduğunu düŐünmüŐ ve yönetimde çalışanların temsili konusuna deđinmemiŐtir. Gerçi klasik yönetim anlayışında yönetimde çalışanın boyutu pek dikkate alınmamakla beraber bugün dahi klasik yönetim anlayışının formüle ettiği ilkeler geçerliliğini halen korumaktadır.

Klasik yönetim anlayışı içerisinde değerlendirilen “bürokratik” yönetim teorisi Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, “Bürokrasi” olarak adlandırılan geniş bir organizasyon yapısı için rasyonel ilkeler ortaya koymaya çalışmıştır. Weber, bürokrasi adını verdiği geniş organizasyonlarda uzmanlaŐma, hiyerarşi ve kuralların önemi üzerinde daha çok durmuŐtur. Bürokratik yönetim anlayışının temelleri, otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık bir Şekilde belirlenmesi,

görevlerin ve yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve planlanması, sürekli kontrol ve teftiş, emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması gibi kuralcı bir yapının üzerine oturmuş ve çalışanların yönetime katılması gibi bir uygulamanın karşısında yer almıştır.

Organizasyon ve yönetim teorisi alanındaki gelişmeler 1920' ler ve 1930' larda farklı boyut kazanmıştır. Klasik organizasyon teorilerinden farklı olarak bir kısım araştırmacılar organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Organizasyonda insan ilişkileri ve insan faktörü ile ilgili teoriler Mary Parker Fullett, Chester Irwing Bernard ve Elton Mayo gibi insan ilişkileri ile uğraşan araştırmacılardan gelmiştir. Özellikle Mayo ve arkadaşlarının ABD' de Western Electric' de Hawthorne atölyelerinde personel üzerinde yaptığı deneyler bu konuda önemli bulgular olarak kabul edilmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar Hawthorne Deneyleri ya da Hawthorne Bulguları olarak adlandırılmaktadır. Mayo ve arkadaşları organizasyonda insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, organizasyonda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir. Neo-klasik yönetim anlayışı içerisinde çalışanların katılımı ve yöneticilerle olan ilişkileri ön plana çıkmaya başlamıştır.

Son olarak 1960 ve 1970' lerde organizasyon ve yönetim alanında Sistem Kuramları adı verilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir (Aktan, 1997: 24). Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert' tir. Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4

ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hâkim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dâhil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır. Likert’ in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir.
- Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.

- Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır- rak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Dikkat edilirse Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri birbirine tamamen ters modellerdir. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem 1 modellerinde tam bir adem-i merkeziyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı söz konusu değildir. Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3' ün Sistem 2 ye göre, Sistem 2' nin ise Sistem 1' e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır:

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,
- Güven.



1960'lı ve 1970'li yıllardan itibaren yeni yönetim kuramlarında çalışanların yönetime katılması konusunda ciddi gelişmeler yaşanmıştır. Sistem kuramlarının eksik yönlerinin tamamlanması olarak ya da sistem yaklaşımının devamı olarak durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımının temelinde yatan fikir; örgütteki yönetsel davranışları belirleyecek bir takım kuralların olmadığı yolundadır. Çünkü hiçbir kural bütünü, bir durumu açıklamaya tam uygun olmadığı gibi her duruma aynen uyan kurallar geliştirme de imkânsızdır. Örgütlerde karşılaşılan her durum ve bu durum da ona yaklaşım tarzı ve biçimi diğerlerinden farklılık gösterir (Özkalp, 2001:24).

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. "En iyi" durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neo - klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımlara uygun bir çerçeve (perspektif) içine koyarak bunları daha yararlı bir duruma getirmektedir. Örneğin, belirli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın öngördüğü hiyerarşik organizasyon yapısı veya otokratik önderlik tarzı uygun olabileceği halde, başka durum ve koşullarda bunların tam aksi, sistem - 4 tipi bir yapı ve demokratik bir önderlik tarzı uygun olabilir.

Durumsallık yaklaşımının diğer bir özeliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (önderlik, motivasyon gibi) organizasyon içi ve dışı faktörler arasında ilişki araştıran böyle bir yaklaşımın, organizasyonu sistem olarak ele alması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt -

sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır (Koçel, 1999: 199).

Özellikle yeni yönetim anlayışlarının temeli verimlilik, kalite ve yönetime katılım üzerine oturtulmaktadır. Teknolojinin gelişimi ve vasıflı çalışanın etkin hale gelmesi sonucu çalışanların vasıflarında ve bilgi seviyelerinde bariz bir artış olmuştur. Artık bilgisini kullanan çalışanların da yeni yönetim sistemleri içerisinde üretim yönetimine katılmamaları mümkün değildir.

Yeni üretim ve yönetim modelleri ile işletmelerin üretim tarzlarında, yönetim anlayışlarında, çalışma ilişkilerinde ve hattâ işletme dışı ilişkilerinde önemli değişimler oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu değişimlere paralel yeni düzenlemelerin tümü, insan faktörünü yani iş görenleri ilgilendirmektedir. Örneğin yeni yönetsel anlayışlar çerçevesinde gündeme gelen iş gören katılımı, ekip çalışması-kalite çemberleri, iş görenlerin yetkilendirilmesi (yetki-devri), yeni bir firma kültürü yaratılması, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme (kaizen) gibi uygulamaların tümü iş gören merkezli olmasına rağmen, uygulamaların çalışanlar cephesinden nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgilere pek fazla rastlanmamaktadır. Yeni düzenlemelerin işletmeler açısından getirdiği rekabet avantajları ve verimlilik kazançlarına ek olarak, çalışanların yetki ve motivasyonlarının arttırıldığı, emek ve sermaye arasındaki uzlaşmaz karşıtlıkların uyum ve işbirliğine dönüştürüldüğü, katılım sayesinde iş görenlerin özgürlük ve yaratıcılıklarının geliştirildiği bir örgüt yapısına da vurgu yapılmaktadır (Deming,1997:36).

#### **1.2.4. Katılım Konusunda ABD ve Japonya Örnekleri**

Katılım kavramının tarihsel süreçte gelişimi, katılım kavramının bugünkü geldiği noktanın anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Katılım kavramının Toplam Kalite Yönetimi ile birlikteliği, bu kavramın kalite konusunda öncülük yapan ülkelerdeki gelişim süreciyle alakalıdır. Bu açıdan ABD ve Japonya’da katılım konusunda yaşanan gelişmeler önem arz etmektedir.

##### **1.2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri**

19.Yüzyılın ikinci yarısından itibaren Amerika’da benimsenen sendikal akımda toplu pazarlık yoluyla ayrıca gerektiğinde grev mücadelesi ile işçilerin çıkarlarının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Böylece Amerikan işçi sınıfı hareketinin başlıca kaygısı kurulu düzene ilişmeden ulusal gelir dağılımının yeniden düzenlenmesi şeklinde belirlenmiştir. Bu durum doğal olarak yönetime katılma konusundaki tutumları direkt olarak etkilemiş olmakla beraber bu yönelimin çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce, sendika üyeliği uzun süre nitelikli işçilerle sınırlanmış, sendikacı bu işçilerin gelişen bir ekonomiden belli ölçülerde yararlanmasını ön görmüştür. İkinci neden ise ideolojik şartlanma olarak ifade edilebilir. Şöyle ki, Amerikan toplumunu oluşturan sınıfların karşılıklı ilişkilerinin düzenlenmesinde, güçlü olanın varlığını sürdürmesi ve isteklerini de bu gücü oranında benimsettirmesi anlayışına dayalı bir görüş egemendir. Bu durum işçi ve işveren sınıfı için düşünüldüğünde, toplu pazarlık masası tarafların birbirleriyle direkt güç savaşına girmelerine neden olmakta, sonuç olarak işçinin yönetime katılma çabası daha baştan başarısızlığa uğramaktadır. Bu durum işyeri ilişkilerinin yalnız grev ve toplu sözleşmelerle düzenlenmesine neden olmuştur. Böylece endüstriyel

demokrasinin sadece toplu pazarlık ve grev ile sağlanabileceğine dair bir kanı oluşmuştur (Fişek, 1977: 104-106).

Amerika'da toplu pazarlık sisteminin gerçekten de endüstriyel demokrasiyi sağlamada pek de etkili olmadığı zaman içinde belli olmuştur. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra kimi sendikalar işçi-işveren ilişkilerine geliştirmek için çaba sarf etmişlerdir ayrıca yönetimin karar alma sürecinde işçi ve işçi sendikalarının daha etkin hale getirilmesi gerektiğine yönelik de bazı çalışmalar yapılmıştır. İkinci dünya savaşından önce Amerika'da endüstriyel demokrasiye katkısı olabilecek bazı uygulamalar da yapılmıştır. Bunlardan biri Tennessee Valley Authority'de savurganlığı önlemek, verimliliği yükseltmek, eğitimi özendirmek ve işçi sağlığını korumak amacıyla oluşturulan "ortak işbirliği komiteleri"dir. Bir diğeri ise Scanlon Planıdır. Uygulamaya İkinci Dünya Savaşından sonra geçilen Scanlon Planında amaç, işletmelerde verimliliği yükseltmeye, maliyetleri düşürmeye ve işçilerin yaratıcı düşüncelerinden örgütlerde yenilik getirmeye yönelik bir hareket yaratmaktır. Bu uygulamalar Amerika'da çok uzun ömürlü olamamışlardır. Ancak 1970'li yıllardan itibaren Amerika'da uygulamaya konulan yeni ekonomik programla beraber bu konuda bazı gelişmeler ve uygulamalar olmuştur. ( Dicle, 1980: 222-228).

#### **1.2.4.2. Japonya**

Japonya gerek kültürel gerek coğrafi yapısıyla diğer gelişmiş ülkelerden ayrı bir yere sahiptir. Ancak ilginç olan bu ülkenin gerek teknoloji gerekse sanayi alanında dünyanın en gelişmiş ülkelerine oranla bugünkü konjonktürde bulunduğu konumdur. Geçmişine baktığımızda 19. yüzyıl ortalarında hızlı bir sanayileşme sürecine giren ve yarım yüzyıl gibi bir sürede feodal yapıyı kırarak sanayiye dayalı

bir toplum düzeni kuran Japonya, çağdaşlarından farklı olarak, başlangıçta bile geniş ve köklü bir “yönetim” tecrübesine sahipti. Japon ailesinin hiyerarşik yapısından yansıyan ve özelliğini de astların üstlere tam ve tartışmasız bağımlılığında alan bu otoriter ataerkil yönetim alışkanlığı, ulaşılan yüksek sanayileşme düzeyine rağmen, Japonya’daki işçi işveren ilişkilerinin şekillenmesinde bugün dahi etkilerini devam ettirebilmektedir (Fişek, 1977:156-157).

Fişek’e göre (1977:156-172); genel anlamda işçi-işveren ilişkilerinin ve yönetime katılmanın Japonya’daki şekillenişini izlerken, sendikalaşma yönünde oluşan baskılarla kökleşmiş yönetim alışkanlıklarının karşı yöndeki baskılardan doğan “hareketli denge” durumunun sürekli göz önünde tutulması gerekmektedir. Dengenin nerede tutturulacağını belirleyen birinci etken, Japon işletmelerindeki merkezi eğilimin köklü ve yaygın olmasıdır. Ataerkilliğin bütün dinamiklerini taşıyan bu yönetim anlayışı, bir yönüyle en önemsiz kararların bile hiyerarşinin en üst kademelerinde alınmasına yol açan bir otorite veya yetki topluşması yaratmakta, diğer yönüyle de işçi saflarında görülebilecek her bağımsızlık kıpırtısının karşısına tam bir hoş görüsüzlüğü çıkarmaktadır. Denge durumuna ilişkin olarak üzerinde durulan ikinci nokta, işçiler ve işverenler arasındaki yazılı ve yazısız anlaşmayla ilgilidir. Buna göre, tarafların karşılıklı görev ve sorumlulukları her türlü kişisel ve sınıfsal hakkın üstünde tutulmakta; işçilerin ömür boyu aynı işyerinde çalıştırılmaları zorunluluğu, o işyerindeki iş hacminden bağımsız olarak ele alınmakta, kısacası işçilerle yönetim işten çıkma ve çıkarılma haklarını karşılıklı ve süresiz olarak askıya almaktadırlar. Denge durumunu etkileyen diğer üçüncü unsur ise, Japonya’da ulusal sendikacılık anlayışının hemen hemen hiç gelişmemiş olmasıyla ilgilidir. Nitekim Japonya’daki işçilerin yüzde 80’i işyeri sendikalarına üyedir. Bu durum eşitlikçi ve

bağımsız pazarlık gücünün oluşmasında büyük bir engel olmakla birlikte Japon işverenlerin de sendikal baskılardan hemen hemen hiç rahatsız olmamalarına yol açmaktadır.

Yine Fişek'e göre (1977:156-160), işçi-işveren ilişkilerinin şekillenmesinde belirleyici rol oynayan bu üç etken, özel yönetsel şekillerin ortaya çıkmasında da dinamik bir rol oynamıştır. Bu açıdan bakıldığında, genel sendikal hakların gelişmesinden çok, her işletmenin kendisine en uygun katılma şekillerini geliştirmesine daha uygun bir düşünce ortamı doğmuştur. Nitekim sanayinin hızla geliştiği, ama, bu hızlı gelişmeden doğan enflasyonist etkilerin işçi gelirlerini olumsuz yönde etkilediği Birinci Dünya Savaşı yılları, işçi-işveren ilişkilerinin gelişmesinde bir bakıma dönüm noktası olmuştur. İşçilerin çalışma şartlarından ve geleneksel düzenlemelerden hoşnutsuzluklarının ilk kendiliğinden belirtisi olan 1918 gösterilerinin çok ciddi boyutlara ulaşması, Japon işçi sınıfının sosyalist etkilere açılması ve anarko-sendikalizmin yenilgisinden sonra ilgi merkezinin Sovyet devrimine kayması, gerek hükümette, gerekse işverenlerde, işçi-işveren ilişkilerini başıboş bırakmanın iyi bir yol olmadığı ve çalışma barışının geleneksel yol ve yöntemlerle artık gerçekleştirilemeyeceği bilincini yaratmıştır. Bu şartlar altında, birlik sağlama araçlarının aranmasına geçilmiş ve çalışanların yönetimde temsil edilmeleri planlarının geliştirilmeye başlanmasıyla sona ermiştir. Kökenleri bu döneme kadar uzanan işyeri ortak komiteleri, bugün de, yönetime katılmanın Japonya'daki egemen gerçekleşme şeklidir.

### **1.2.5. Katılım Konusunda Türkiye Örneği**

Türkiye'de cumhuriyetin kurulmasından itibaren yeni bir ekonomik sistem benimsenmiş, cumhuriyetin kuruluşundan sonra da çalışma hayatına ilişkin yasal

düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Yasal düzenlemelerin oluşması ile beraber yönetime katılma anlamında Türkiye’de de bazı uygulamalar görülmüştür. Ancak işçilerin üretim sürecine müdahalesi cumhuriyetin kuruluşundan 70-80 yıl sonra gerçekleşmiştir. Bu sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel arka planda yaşanan gelişmeler önem kazanmaktadır.

#### **1.2.5.1. Tarihsel Arka Plan**

Türkiye’de endüstriyel demokrasinin kökleri 1920’li yıllara kadar uzanır. Endüstriyel demokrasinin geçmişine bakıldığında esas olarak bilim adamları ve bunun ışığında toplumdaki aydınların etkisiyle bazı gelişmeler yaşanabilmiştir. Bunun dışında işçi sendikalarından yönetime katılma anlamında ısrarlı ve istikrarlı istekler oluşmamıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen bir grev de yaşanmamıştır. Toplu sözleşmelerle sınırlı bir biçimde gerçekleştirilen yönetime katılma ise yasal düzenlemeler çerçevesinde ve toplu pazarlık sisteminin kabulünden sonra ortaya çıkabilmiştir( Dicle,1980:235).

Türkiye’de endüstriyel demokrasinin gelişimi, gerek düşünce sistemi olarak, gerekse uygulama alanı olarak yavaş bir gelişim seyri göstermiştir. Bunun doğal olarak bir çok nedeni vardır. En önemli nedenleri, Türkiye’nin ekonomisinin tarıma dayalı olması, uzun süre bilinçli bir işçi sınıfının oluşamaması ve işçilerin örgütlenmelerinde yaşanan sıkıntılar olarak sayılabilir.

Türkiye’de endüstriyel demokrasinin yasal düzenlemelerle yerleştirilmesi şu şekilde olmuştur (Dicle, 1980:236-241):

-10 Eylül 1921 tarihinde kabul edilen 151 sayılı “Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun”la sağlanmıştır. Yasanın 11.

maddesi ile maden ocaklarında çalışan işçilerin en düşük ücretlerinin üçlü bir komisyon tarafından saptanacağı belirtilmiştir. Bu komisyonu Devlet, işçi ve işveren temsilcileri oluşturacaktır.

-1936 tarihli ve 3008 sayılı İş Kanununun 32. maddesinde de iktisadi ve toplumsal nedenlerle Çalışma Bakanlığının gerek görülecek yerlerde ve işlerde işin niteliği göz önünde tutularak ödenecek işçi ücretlerinin alt sınırlarının yerel komisyonlarca saptanması ön görülmüştür.

Yasal olarak 1921 yılından beri oluşturulmakta bulunan asgari ücret komisyonlarında işçiler temsil edilmektedirler. 1921 sayılı yasada işçilerin komisyona üçte bir oranında katılmalarının, 1936 tarihli İş Kanunu'nda işçi temsilcisi yanında bir de sendika temsilcisinin komisyona katılmasının kabul edilmiş olması önemli bir gelişmedir. Ayrıca işçi sendikaları ya da temsilcilerine tanınan karşı çıkma hakkı da endüstriyel demokrasiye geçişte önemli bir adımdır.

Kısaca ifade edilirse, Türkiye'de üç ayrı yol ile yönetime katılım sağlanmıştır:

- Kanun Yolu İle Yönetime Katılma
- Toplu Sözleşme Yoluyla Yönetime Katılma
- Kanun ve Toplu Sözleşme Yoluyla Yönetime Katılma

#### **1.2.5.2. Uygulama**

Türkiye'de yönetime katılım yukarıda da belirtildiği üzere üç yolla gerçekleşmiş ve ilk olarak iktisadi devlet teşekküllerinde uygulanmıştır. Bunun da başlıca örnekleri; Sümerbank, TCDD ve Türkiye Şeker Fabrikalarıdır. Bu



kurumlarda hem kanun yoluyla hem de toplu iş sözleşmeleri yoluyla yönetime katılım sağlanmıştır (Turan, 1973: 156).

9 Temmuz 1945 tarihli ve 4792 sayılı “İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu”, 23 sayılı Kanun, Bağ-Kur kanunu yönetime katılma konusunda çeşitli düzenlemeler içermiştir. Bu hazırlanan kanunlar yönetime katılma konusunda çok verimli olamamışlarsa da “otokratik yönetim” anlayışının görelî olarak yıkılmasına yardımcı olmuşlardır. 21 Mart 1964 yılında yürürlüğe giren 440 sayılı kanun ve beraberinde çıkartılan bir tüzükle işçinin yönetime katılması konusunda hem açıklık sağlamıştır hem de “beraber yönetim” anlayışını pekiştirmiştir (Turan, 1973: 158).

Endüstrileşmenin tabii sonucu olarak sanayi sektöründe çalışanların sayısının artması beraberinde emek kesiminin örgütlenmesini de getirmiştir. Özellikle 1961 anayasası işçilerin örgütlenmesine anayasal bir zemin kazandırmıştır. 1963 yılında kabul edilen 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu işçilerin örgütlenmesini belli bir yasal çerçeve içine almıştır. Turan’a göre (1973: 156-172), hem kanun yoluyla hem de Toplu İş Sözleşmeleri yoluyla yönetime katılım gerçekleşmiş ve bir çok iktisadi devlet teşekkülüne de yayılmıştır. Hatta daha sonradan bazı özel işletmelerde de benzer uygulamalar görülmüştür. İşçi ve işveren arasında üretimin maddî ve manevî şartlarının tespit edilmeye başlanması, işçiler tarafından yönetime katılmanın bir vasıtası olarak görülmüştür.

Bu dönemde uygulamalarda daha çok yönetim organlarında yer almaya başlayan işçiler yönetimde kısmen söz sahibi olmuşlarsa da tam anlamıyla bir hakimiyet hiçbir zaman gerçekleşmemiştir. İlerleyen dönemlerde özellikle 1980 dönemi ve sonrasında bir dönüşüm yaşanmıştır. 12 Eylül 1980’den sonra çalışma hayatını düzenleyen kanunların yeniden düzenlenmesi yönetime katılma

konusundaki bir çok gelişmeyi derinden sarsmıştır. Ekonomimiz dışa açılmış ve Türk Çalışma hayatında da ciddi bir dönüşüm meydana gelirken, hükümetler iktisadi devlet teşekküllerinden bir an önce kurtulmanın yollarını aramıştır. Ancak 1980’li yılların sonunda yönetim biçimlerinin özellikle özel sektörde değişmeye başlamasıyla birlikte yönetime katılma kavramı değişmiş ve Toplam Kalite Yönetiminin benimsenmesi ile beraber konjonktür üretime katılma şeklinde değişmiştir. Konjonktürün değişmesiyle beraber dünyada olduğu gibi Türkiye’de de sendikaların etkinliği azaltılmaya çalışılmıştır. Bu dönemden sonra benimsenen yeni yönetim anlayışlarında teknoloji büyük yer tutmaya başlamış ve işverenler teknolojiye yatırım yapar hale gelmiştir. Bunun sonuçlarından bir tanesi de emek kesiminin etkinliğinin yok edilmeye çalışılmasıdır. Artık günümüzde verimlilik ön plana çıkmış ve işçilerin de üretimde verimliliklerini artırmaya yönelik yöntemler çalışma hayatını meşgul etmeye başlamıştır. Özellikle sermaye kesimi verimlilik konusunda işçilerden yararlanmaya çalışmıştır. Bu durum halen devam etmektedir. Bunu yaparken de, toplam kalite yönetimi araç olarak kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmektedir.

### **1.2.5.3. 1980 Sonrası**

1980 sonrasında Türk çalışma hayatı yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bu dönemde gerek siyasal hayatta, gerek ekonomik konjonktürde daha önceki dönemlerden çok daha farklı bir süreç yaşanmaya başlamış, özellikle sendikacılık uzun süre baskı altında tutulmuş ve sendikalar doğal fonksiyonlarını yerine getirme yeteneğinden yoksun kalmışlardır. Yine bu dönemde Milli Güvenlik Konseyi çalışma hayatını ilgilendiren 274 ve 275 sayılı yasaları yürürlükten kaldırmış, ayrıca

1961 anayasası askıya alınmış, DİSK ve Misk gibi bazı konfederasyonların ve sendikaların faaliyetlerine son verilmiştir. Bütün bunlar bir karmaşa yaşanmasına neden olmuş ve bu durum çok uzun süreler devam etmekle beraber 1983 yılından itibaren yeni yasal düzenlemelerle karmaşık durum giderilmeye çalışılmıştır (Şenkal,1999:249-251). Ancak işçilerin yönetimde temsil edilmesine olanak sağlayan 440 sayılı yasa yürürlükten kaldırılmış ve yönetim kurullarında temsili konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır (Ünsal,2002:94). Böylece endüstriyel demokrasi alanında yaşanmış olan çok önemli gelişmeler bu dönemin karmaşası içerisinde yok olup gitmiştir. Nitekim yönetime katılma kavramı hep gündemde olmasına rağmen üretim ve yönetim biçimlerinin günümüze kadar bazı değişimlere uğraması bu kavramın da değişime uğramasına yol açmıştır. Ancak 1983 döneminden sonra bu kavramın herhangi bir yasal düzlem bulamayışı çok büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmıştır.

Özellikle 1980 sonrasında ekonomimizin dışa açılmasıyla beraber özel sektörün rekabet gücünü yükseltmek amaçlı yapılan uygulamalar sonucunda dünyada yaşanan gelişmelere Türk endüstri ilişkileri sistemi daha kısa sürede tepki vermeye başlamıştır. Nitekim 1980’li yılları sonundan itibaren yabancı sermayenin ülkemize gelmesiyle beraber yeni üretim ve yönetim teknikleri de Türk endüstri ilişkileri sisteminin içine dahil olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin de popüler hale gelmesi sendikasılaşmayı destekler bir hal almıştır. Bu modelde, çalışanların üretim kararlarında rol alması, işletme yönetim ve çalışanlarının bir aile görüntüsüne bürünmek istemeleri beraberinde sendikaların dışlanmasını getirmiştir. Bu bağlamda sendikasılaşma kavramı kendine yer bulmuştur. Bu dönemden itibaren yönetime katılma konusunda özellikle özel sektör için herhangi bir yasal düzenleme bazılarında

göre gereksiz bir hal almıştır. Artık üretim kararlarına katılan ve üretim sürecinde iyileştirme yapabilen çemberler popüler hale gelmiş ve Kaizen felsefesi benimsenmeye başlanmıştır. Bu uygulamaya “gönüllü katılım ile yönetim ortaklığı” denmiştir (Ünsal,2002:98).

Yeni yönetim ve üretim sistemlerinin popüler hale gelmesi ve uluslar arası kalite standartlarında üretim yapan firmaların Türkiye’de üretim yapmaya başlamaları, bu firmaların tedarikçilerinin de üretim ve yönetim yapısını etkilemiştir. Uluslar arası kalite standartlarında üretim yapan yabancı sermaye, tedarikçi firmalardan uluslar arası kalite standartlarına göre üretim ve yönetim yapılarını değiştirmelerini istemiştir. Bu durum yerli sermaye ile kurulan tedarikçi firmaların üretim ve yönetim yapılarında ciddi değişimler yaratmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren yaşanmaya başlanan bu yeni sürece küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyumu bazı sorunlar yaratmıştır. Toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayan firmalar bu konuda eğitime ihtiyaç duymuşlar ve bu konuda eğitim verebilen firmalar sayıca çoğalmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda eğitim firmaları sayıca fazlalaşmış ve çok ayrıntılı konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri verir hale gelmişlerdir. Bu alanda işçi öneri sistemine yönelik olarak bir çok firma eğitimler verir durumdadır. Ayrıca son zamanlarda üniversiteler de bu alanda üniversite sanayi işbirliği kapsamında eğitim veriri durumdadırlar. Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi bu üniversitelerden bazılarıdır. Ayrıca, KOSGEB, Kalder, Milli Prodüktivite Merkezi gibi kurumlar da bu konularda eğitim vermektedirler. Bu alanda eğitim veren özel kuruluşların sayısına yönelik niceliksel bir veri bulunamamıştır ancak son yıllarda sayıları bir hayli artmaktadır. Bu alanda sadece KOSGEB’in danışman şirketler havuzunda

1000'den fazla eğitim ve danışmanlık şirketi vardır. Ancak bu konuda Türkiye'de yasal bir düzenleme henüz mevcut değildir. Bu firmaların verdikleri eğitimler hiçbir şekilde yasal yoldan denetlenmemekte ve eğitimlerin etkinliği ya da kalitesi, eğitim alan firmaların verimlilik ve kar artışlarında yaşanan değişimler yoluyla ölçülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. 1980 SONRASI ÜRETİM ve YÖNETİM MODELLERİNDE KATILIM

#### 2.1. 1980 SONRASI

Çalışma hayatını düzenleyen yasaların farklılaşmaya başlaması ve 1970'lerdeki ekonomik krizlerin olumsuz etkileri sonucunda uluslar arası firmalar insan kaynakları yönetimi politikaları geliştirmiş ve insan kaynakları yönetiminin önemi gitgide artmaya başlamıştır. Bunun nedeni, firmaların İnsan Kaynakları Yönetimini maliyet düşürücü, örgütün esnekliğini artıran ve ayakta tutan önemli bir etken olarak görmeye başlamalarıdır. Bazı durumlarda firmaların İnsan Kaynakları Yönetimini, sendikayı uzak tutma ve sendikasızlaştırma politikası olarak kullanıldığı da görülmektedir. Özellikle de az yakalı mavi yakalının çalıştığı bazı firmalarda sendikasızlaşma çabası ikinci planda gelmektedir. Aslında pek çok firmada İnsan Kaynakları Yönetimi daha üst tepe yöneticilerini ve beyaz yakalıları ilgilendirmektedir. Amaç firmanın verimini artırmak ve firmada işçi-yönetim ilişkilerini geliştirmektir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarıyla insan kaynağını en iyi şekilde kullanma ve verimli kılma hedeflenmektedir (Şenkal, 1999:194).

İnsan kaynakları bölümünde görevli uzmanlar, yüksek vasıf seviyesine sahip olmaları, istekli olmaları ve firmanın geleceğini belirleyecek özelliklere sahip olmaları gibi yönleriyle firma içinde çalışan diğer elemanlardan ayrılırlar. Ayrıca firmanın finansman, pazarlama stratejik ve teknolojik şartları değerlendirmek ve iyi bir planlama ile karar verme yeteneğine sahip olmaları, çalışanların motivasyonunu sağlayacak ve firma iklimini oluşturabilecek vasıflarla donatılmaları firmanın rekabet gücünü önemli derecede etkileyecektir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi – Toplam Kalite Yönetiminde Katılım**

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı:**

1970’li yılların sonundan beri başta ABD olmak üzere sanayileşmiş ülkelerdeki büyük işletmelerde insan kaynakları ile ilgili yönetim biçimleri değişmeye başlamıştır. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren birey kavramının ön plana çıkmasıyla bu yönetim biçimiyle ilgili çalışmalar daha da fazlalaşmıştır. Aslında bu değişimin asıl dinamiği teknolojinin gelişmesiyle beraber vasıflı insan kaynağı gereksiniminin artmasıdır(Selamoğlu, 1998:585).

Geniş anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, insan kaynakları yöneticisine bütün organizasyonlarda önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip yüksek düzeyde bir uzman rolü verir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin personelle ilgili olarak yapılan uygulamalarından başka ayrıca çalışanların yetenek ve becerilerini firmanın ihtiyaçlarına göre geliştirip yine firmanın başarılı olması için bunları uygun biçimde kullanmaktır (Selamoğlu, 1998:585-586).

### **2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü:**

Toplam kalite yönetimi içinde insan kaynakları yönetiminin rolü incelenmeden önce toplam kalite yönetimi ile anlatılmak istenen düşüncenin açıklanması gerekir.

Buradaki toplam kelimesi, kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonda en üst seviyedeki yöneticiden en alt seviyedeki iş görenlere, dış müşterilerden tedarikçilere kadar olan tüm kişilerdir. Kalite kelimesi ile anlatılmak istenen, çıkan ürünün hatasız olarak üretilmesidir. Yönetim ile anlatılan ise, bir vizyon belirlenip,

amaca ulaşmak için performansı arttıracak bütün olanakların sağlanmasıdır (Ersen, 1997:67).

İnsan kaynaklarının amacı ise, organizasyondaki tüm kişiler arasındaki diyalogun en üst seviyede anlaşılır olmasını sağlamaktır. İnsan bilinci, toplam kalite yönetimi düşüncesinin en önemli kısmını oluşturduğundan insan kaynakları yönetimi bu noktada devreye girer. İstenilen kalitenin sağlanması ve bir yönetim düşüncesinden söz edilebilmesinde insanın önemi her yönden temel bir unsurdur. Temel kurularak yani insana her yönden gereken önem verilerek diğer basamaklara geçilir (William ve Keith, 1993:71).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, personel seçimi, personelin geliştirilmesi, değerlendirme ve ücretleme ve çalışma ilkelerinin düzenlenmesi bölümlerinden oluşur (Ersen,1997:102).

İnsan kaynakları planlaması yapılırken, insan kaynaklarının etkin (doğru iş) ve verimli (doğru sonuç) kullanımı sağlanır. Etkin çalışan kişi, verilen görevi tam zamanında doğru bir şekilde bitirirken aynı zamanda görevini isteyerek yapar. Bu insan, verilen görevi kendi işiymiş gibi yaptığından dolayı olabilecek tüm hatalar en aza indirilmiş olur ve yönetim düşüncesinde bir aksama meydana gelmez.

Personelin seçiminde, organizasyonun almak istediği kişinin o işin tam adamı olması gerekir. Doğru yere yanlış insan getirilmemesi için, görevin gerektirdiği özellikleri yerine getirebileceğine inanılan kişinin seçilmesi gerekir. Yanlış seçim, belirlenen amaca ulaşma süresini uzatarak, maliyetlerin artmasına sebep olur .

Personelin geliştirilmesinde en önemli yatırım, insana verilen eğitimidir. Organizasyonda iş görenin kendi isteği ile veya yöneticinin gerekli görmesi ile iş görene eksik olduğu konular üzerinde eğitimler verilmeli, verilen eğitim istenilen



düzye verim sağlamadığı takdirde, eğitim tekrarlanmalıdır. Eğitim etkinliği, eğitimin konusuna göre belli bir zaman sonra test edilerek gerekli sonuçlar çıkarılmalıdır. Kalitenin artması kendiliğinden değil, her iş göreni kapsayan eğitimlerin başarılı olması ile gerçekleşir.

Ücretleme ise, başarıml değerlemesi sonucunda o iş için asgari ücret ile iş görenin performansı ve kendi yetenekleri göz önüne alınarak bunların toplamı ile oluşturulur (Ersen, 1997:115).

Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde organizasyonun, sosyal sorumluluk alması çok önemlidir. Organizasyonun yasalara göre çocuk yaşta iş gören çalıştırmaması, çalışanın sağlık ve güvenliğini düşünmesi, iş görenini organizasyon içinde ve dışında koruması ile verdiği ücreti garanti altına alması gerekmektedir.

### **2.2.3. Kalite – Katılım Kavramının İlişkisi**

Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birliği bulunan bir kalite tanımı yapabilmek pek mümkün değildir. Aşağıda günümüze kadar yapılmış olan bazı kalite tanımlarına yer verilmiştir:

- Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürünün piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.
- Kalite kullanıma uygunluktur.

- Kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir (Bozkurt ve Odaman, 1995: 4).

Kalitenin tanımı Avrupa Kalite Organizasyonu'na göre; bir mal yada hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bir mal yada hizmetin kaliteli olup olmamasında rol oynayan kriter: güvenilirliği, dayanıklılığı, servis kolaylığı, estetiği, fiyatı ve itibar görüp görmediğidir. Bu özellikler önceden üretim sürecindeki kontrol aşamasında göz önünde bulundurulmaktayken günümüzde sadece üretim sürecinde değil üretim öncesi tasarımda ve satış sonrası hizmetlerinde de dikkate alacak biçimde yeniden belirlenmektedir. Günümüzde işletmeler ister büyük, ister küçük ve orta büyüklükte olsun, hedef müşteri ile olan ilişkilerini sürekli iyileştirmek zorundadırlar. Bu ilke rekabetin altın kuralıdır. Bu zorunluluk toplam kalite yönetimi uygulamalarının da yaygınlaşmasını beraberinde getirmiştir (Humphrey, 1994:32)

Peşkircioğlu'na göre (1996:19) Toplam Kalite Yönetimi; "Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlüklerinin yerine getirmeleri ile tatmin edilerek işletme performansının iyileştirilmesi" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım incelendiğinde tüm çalışanların belirlenen hedefe ulaşılması için katılımlarının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimini sağlayan firmalar, hedeflerine ulaşmak için tüm çalışanlarının katılımını sağlamak durumundadırlar. Katılımcılık, haberleşme,

iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gúcünün paylaşımı ile sağlanabilir.

Bunun için;

- Etili bir haberleşme ve iletişim sisteminin olması,
- İşletme organizasyonunun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması,
- Karar alma gúcünün geliştirilmesi (Yetki Devri ile),
- Ödüllendirme mekanizmalarının olması

Gereklidir.

Bu noktada katılımcılığın en önemli yanı, karar alma gúcünün varlığı ile ortaya çıkmaktadır. Ancak karar alma gúcünün geliştirilmesi için yetkilerin kademe kademe devri gereklidir. Yetkinin birden tamamen devri, firma açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunun dışında yetkinin devredilmesi ile ilgili olarak bir sürü engel ortaya çıkabilir. Bu faktörler;

- Liderlerin yetki paylaşımına bakış açıları,
- Hata yapma korkusu,
- Otokratik yönetim,
- Sorumluluk almaktan kaçınma,
- Geleneksel bürokratik yöntemlerin en iyi yöntem olduğuna inanma,
- Yöneticilerin güven eksiklikleri (Efil, 1996:200-217).

Organizasyonlarda ortaya çıkan bu olumsuz durumların aşılması aslında zor değildir. Zaten bu engellerin aşıldığı noktada sistem işlemeye başlamakta ve firmalar zor rekabet koşullarına karşı iyi ve eksiksiz işleyen bir sistemle mücadele edebilmektedir. Büyük firmalarda yetki devri ya da yönetime katılma düzgün işleyebilmekte iken küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yetki devri sorunlu

olmaktadır. Bunun nedeni de ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yöneticilerinin de aynı zamanda işletmenin sahibi olmalarından ve bir çoğunun aile işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tip firmalarda yetki devri, otorite ya da yaptırım gücünün kaybolmasına neden olabilir korkusu yaşanmaktadır. Kaldı ki ülkemizdeki geleneksel yapının iş yaşamında hala bir nebze etkili olması bu korkuyu daha da tetiklemektedir.

### **2.3. Yeni Katılım Modelleri**

Yeni katılım modelleri incelendiğinde katılım konusunun, grup katılımı modelleri ile bireysel katılım modeli olarak iki grupta inceleneceği görülmektedir.

#### **2.3.1. Grup Katılımı Modelleri**

Grup katılımı modelleri daha çok takım çalışmasını gerektirmekte ve çalışanların üretim süreci ile ilgili kararlara katılımında karşılıklı sözlü iletişimin etkinliğine bağlıdır.

##### **2.3.1.1. Z Teorisi**

1980'lerde A.B.D.'deki bazı uygulamalarla ilgili yeni bir alfabetik organizasyon ve yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Japon rekabetine karşı nasıl rekabet edilebileceği konusunda yazdığı kitap en çok satan kitaplar listesine giren William Ouchi, "Z Teorisi" diye adlandırdığı farklı bir yaklaşım formüle etmiştir. Kitap, Japon işletmelerinin kendilerine özgü yönetim tarzını A.B.D. ortamında uygulamalarını konu almıştır. Buna göre Z teorisinin 7 tane unsuru vardır:

- Birlikte ( Kolektif ) karar verme
- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Nispi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler
- Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliği
- Kişisel sorumluluk beklentisi
- Tüm yöneticilere ve işçilere yönelik güven duygusu
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu olarak sıralanabilir.

Önceleri sadece Japon işletmelerinin uyguladığı bu yönetim ve organizasyon sistemi bir kısım A.B.D. işletmelerince de benimsenmekte; böylece, iş güvenliği olan işçinin, işi kendi aile işi gibi görmesine ve katılımlı yönetimin işçilerin kararlara katılmasının avantajlarından yararlanılmaktadır. “Z Teorisi” ne göre yeniden şekillenen işletmelerde, yöneticiler, işçilere işlerin nasıl geliştirileceğini sormakta ve önerilerini uygulama yetkisini vermektedir (Mintzberg, 1978:63-68).

Bu yönetim ve organizasyon tarzında, nispeten kısa dönemli istihdam, hızlı terfiler ve işten çıkarmalar, bireysel karar verme, çok yönetim kademesi ve birçok yönetim pozisyonu gibi alışlagelmiş yapı ve uygulamalar görülmektedir. İşin sürekli geliştirilmesi ve prodüktivitenin artırılması için tüm çalışanları kilit olarak gören bu yaklaşım, tamamen Japon modeli olmayıp, bunun “Y Teorisi” ile kısmi bir karması veya karışımıdır.

### **2.3.1.2. Takım Çalışması**

Japon üretim anlayışının yapısal taşlarından biri olan takım çalışması, küçük çalışma gruplarının üretim sürecinde, özellikle kendi çalışma alanlarıyla ilgili olarak

karar verme yetkisine sahip olmalarını ve üretim sorumluluğunu üstlenmelerini ifade etmektedir (Oliwer ve Wilkinson,1993:111). Bu iki temel özellik çerçevesinde çalışma grubu, öncelikle üretim faaliyetini kendi içerisinde düzenleyerek üyeleri arasında görev dağılımı yapmakta, yetki ve sorumluluğu belirli bir liderlik ve koordinasyon anlayışı içerisinde üyelerine vermekte, karşılıklı etkileşim ve iletişim ile ortak amaca yönelmeyi sağlamakta, kişisel yaratıcılığı harekete geçirmekte, geniş anlamda kontrol faaliyetini kendi bünyesinde gerçekleştirmekte, sayısal ve fonksiyonel esnekliği uygulamakta ve kalitenin yaratılmasında çekirdek yapıyı temsil etmektedir. Kısaca takım çalışması, üretim organizasyonunda görevlerin fonksiyonel olarak ilişkilendirilmesine olanak sağlamaktadır (Kenney ve Florida,1993:37). Üretim sürecinde böyle bir yapının oluşturulması çalışanın motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken, kaliteyi, verimliliği ve karlılığı da artırmaktadır. Çünkü takım anlayışı içerisinde görev ve sorumluluklar, işleri verimli bir biçimde organize etmesini bilen çalışma grubuna verilmekte ve grup, kendi içerisinde görev dağılımını gerçekleştirmektedir (Selamoğlu,1993:145).

Bu temel özellikleri itibariyle takım çalışması, üretim sürecinde sürekli gelişmeye zemin hazırlamakta ve dolayısıyla toplam kalite artarken üretim maliyeti de gerilemektedir.

Takım çalışması anlayışında en büyük etkinlik ve sorumluluk şüphesiz takım liderindedir. Takım lideri üretim sürecinin organizasyonunda en önemli rolü üstlenmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, takım liderinin temel sorumluluğunun üretim sürecini sürekli çalışır halde tutmak olduğu belirlenmiştir. Bu temel sorumluluk çerçevesinde liderin önemli görevleri arasında iş görenlere

görev dağılımı yapmak ve kalite kontrolünü geliştirmek öncelikli olarak sayılabilir (Kenney ve Florida,1993:34). Ayrıca takım liderinin de takım üyesi olduğu ve takım içerisinde diğer iş görenler gibi çalıştığı da unutulmamalıdır. Özellikle takım lideri, üretim sürecinin aksayan noktalarında bulunmak ve üretimin durmaması için çalışmak zorundadır.

Çalışma ortamının ve üretim sürecinin hızlı ve sorunsuz işlemeye sürekli bir biçimde devam etmek zorunda olması işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Özellikle takım çalışması içerisinde işçiler, üretim sürecinde karar verme ve kontrol yetkisi açısından yeterli sorumluluğa sahip değillerse, bu tür olumsuzluklar daha da çoğalmaktadır. Bu da Fordist üretim düzeni içerisinde yaşanan yabancılaşma sorununu çağrıştırmaktadır. Aslında takım çalışması ve üretim sürecinde karar verebilme yetkisi, yabancılaşma sorununun önüne geçebilecekmiş gibi görünse de sorun başka bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer nokta, takım çalışmasında grup baskısının ve üretim sürecinin aksamaması açısından kaçınılmaz olduğudur. Toplam kalitenin yaratılması hedefi içerisinde, sistemde kullanılan baskı kaynağı, her bir çalışanın diğer arkadaşının yaptığı işi kontrol etmek zorunda olmasıdır (neighbour-check system). Bu sistem toplam kalite açısından başarılı sonuçlar doğursa bile çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Örneğin, her bir çalışanın arkadaşını değerlendirmek zorunda olduğu sistem, hatalı üretimden dolayı sorumlu iş görenin isminin takım lideri tarafından belirlenmesi çalışanlar arasında bazı huzursuzluklara neden olmaktadır. Zaten çalışanlar tarafından da sistemin en çok eleştirildiği yönlerden birisi de bu durumdan kaynaklanan olumsuzluklardır.

Japon üretim sisteminde, ürün ve ürün sürecinin geliştirilmesinde takım çalışmasının yanı sıra bireysel öneri sisteminin uygulanması ve kalite çemberlerinin oluşturulması da önemli unsurlardır. Japon üretim modelinde toplam kalite anlayışı içerisinde bir anlamda birbirini tamamlayan bu üç yapısal özellik gerçekte tüm Japon çok uluslu şirketlerinde bir arada uygulanmaktadır. Başka bir ifadeyle, takım çalışmasını başarıyla uygulayan şirketlerin hepsinde bireysel öneri sistemi ve kalite çemberleri etkin olarak işlemektedir (Selamoğlu, 1998:145-154).

### **2.3.1.3. Kalite Çemberleri**

Japon yönetim sanatının en ilginç derslerinden biri ve Z teorisinin ruhuna en yakın olanı, “Kalite Çemberi” dir. Japonya’yı ziyaret eden Batılıların çoğu, bu çemberlerin etkinliği karşısında şaşırılmış ve aynı tekniği kendi şirketlerinde denemeye karar vermişlerdir.

Kalite çemberlerinin yaygın ve popüler olmasının nedeni, işlevleridir. Bunların görevi, koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır. Başka bir deyişle, bu ekiplerin görevi bir organizasyonda yanlış olan her şeyi fark edip ve ortaya çıkarmaktır. Bu yüzden Japonya’da geliştirilen kalite çemberleri, oldukça az bir harcamayla, yüksek kaliteyi, yüksek üretimi ve yüksek morali kazanmanın ve sağlamanın yararlı bir yoludur (Hills, 1991:61-67)

Kalite çemberleri, Japonya’da uzun yıllardır başarıyla yürütülmektedir. Bu yöntem, 1949 yılının Ocak ayında, II. Dünya Savaşı’ndan hemen sonra başlatılmıştır. Kullanılan teknikler, yüzyıldır ABD’de uygulanmaktadır, sihirli bir yanı yoktur.



Fakat aradaki fark, Japonların bu teknikleri üretim düzeyindeki işçilere öğretmedeki kararlılıkları ve daha sonra kalite ve üretimi artırmak için bu işçilere örgütte değişiklik yapma yetkisi ve gücünü vermeleridir. Gücün bu işçilerle paylaşılması ve bu çalışanların eğitimine yatırım yapılması, Japonya'nın başarısının ve sahip olduğu yeniliklerin kilit noktasıdır (Ishikawa, 1990:72)

Bir çemberin temel amaçları şunlardır:

1. Girişimin gelişmesine katkıda bulunmak.
2. İnsanların birbirlerine saygı duydukları, mutlu ve anlamlı bir iş atmosferi kurmak.
3. İnsan yeteneklerini tamamen ortaya çıkarmak ve sonsuz olanaklar sağlamak.

Elbette, kalite çemberlerinin Batıya başarıyla uygulanması, ancak orta ve üst düzey yöneticilerin, program için gerekli koşulları anlamaları ve bunları desteklemeleriyle mümkün olabilir. Bu da, yönetici gruplarının uzun vadeli ve işbirlikçi olmalarını gerektirir. Daha alt düzeylerden de aynı işbirliği sağlanmadıkça, başarı mümkün olamaz (Ishikawa, 1990:73).

### **2.3.2. Bireysel Katılım Modeli**

Bireysel katılım, öneri sistemleri ile hayata geçirilir. Öneri sistemi ile, bireyin yaratıcı gücü kurumun gelişimiyle ilişkilendirilerek önemli bir başlangıç yapılır. Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. "Bir işi en iyi, o işi yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Bireysel katılım modelinde en önemli araç,

işçi öneri sistemidir. Bu sistemde işi yapan kişi önerilerini belli aşamalardan geçirerek yönetime ulaştırır ve kendi yaptığı işle ilgili olan iyileştirme önerisini sunar. Çalışan, bu modelde üretim sürecinde kendi yaptığı işle ilgili denetim hakkını kullanır ve önerisini bu çerçevede hazırlar. İyileştirme önerisi hayata geçtiği takdirde yönetim tarafından ödüllendirilir. Bu modelde amaç çalışanın katılımını en üst düzeyde sağlamak ve firmayla çalışan arasında organik bir bağ oluşturmaktır.

### **2.3.2.1. İşçi Öneri Sistemleri**

Bireysel katılım modelleri, işletme içinde “Bir işi en iyi, o işi yapan bilir” anlayışından hareket eder. Bireysel katılım modelleri; işçi öneri sistemi, bireysel öneri sistemi ya da buna benzer değişik isimler ile adlandırılabilir. En yaygın kullanılan adı “işçi öneri sistemi”dir. Yapı olarak toplam kalite anlayışına ters düşmekle beraber, toplam kalite uygulamaları altında katılımcılığı sağlamak amacı ile yaygın olarak uygulanmaktadır. Grup katılımı modellerine göre, daha hantal bir yapıya sahiptir.

### **2.3.2.2. Tanım:**

Japon üretim ve yönetim modelinin temel özelliği, işgücünün tecrübelerinden ve eğitiminden edindiği bilgi ile yaratıcı yönünü paylaşımcı bir çalışma ortamı içerisinde ortaya koyarak sürekli gelişmenin sağlanmasıdır. Kuşkusuz böyle bir yapıda organizasyonun çeşitli mekanizmaları vardır. Bu mekanizmalar arasında en önemlileri, takım çalışması, kalite çemberleri ve bireysel öneri sistemleridir. Takım çalışması içerisinde işgücü sahip olduğu yeteneği ve bilgiyi ortak kullanıma açarak, üretim sürecinde önemli bir etki alanı yaratmakta ve sürekli gelişme sağlanmaktadır. Takım çalışmasının yanı sıra bireysel işgücü ile organizasyonun çıkarlarının

bütünleştirilmesinde, taraflar arası iki yönlü açık iletişim sürecinin oluşturulmasında ve işgücünün yaratıcılığının kullanılarak sürekli gelişme ve iyileştirmenin sağlanmasında kalite çemberleri ve bireysel öneri sistemleri kullanılmaktadır.

Bireysel öneri sistemi, özellikle ilk kademedeki çalışanların bireysel olarak yaptıkları işleri geliştirici düşüncelerini, toplayıp değerlendirmeyi kapsayan formel bir iletişim sistemi ve yönetime katılım modelidir (Kovancı,2004:266).

Bireysel öneri sistemleri, takım çalışmasıyla bütünleşmiş biçimde, kalite çemberleri ile ilişkili ya da tek başına işletmelerde uygulanabilmektedir. Kaizen sisteminin de olmazsa olmaz koşulu olan bireysel öneri sistemleri, sürekli iyileşmenin gerçekleşmesinde, sorunların analizi ve çözümünde, takım oluşturmada, hedefleri belirlemede ve kalite sağlamada önemli roller oynamaktadır (Masaaki, 1997:21).

### **2.3.2.3. Diğer Modellerden Farklı Yönleri:**

Bireysel öneri sistemlerinin en önemli yönü bireysel bazda ve formel olmasıdır. Diğer katılım biçimlerinde de (takım çalışması, kalite çemberleri, vb.) öneriler sunulmakta ama yazılı bir yolla ve değerlendirme kurullarından geçmemektedir. Bir diğer önemli fark da ödüllendirmedir. Bireysel öneri sisteminde öneri, işi yapan kişi tarafından geliştirilir ve geliştirilen öneri, öneri değerlendirme kurulunda kabul görürse uygulanır ve öneri sahibine maddi veya maddi olmayan ödüller sunulur. Ayrıca takım çalışması veya kalite çemberlerinde katılım öneri yoluyla sağlanırken gelen öneriler de tartışılarak beyin fırtınası yöntemiyle değiştirilip geliştirilir. Takım çalışmasında veya kalite çemberlerinde ortaya konan öneriler herhangi bir ödüllendirme sistemi dahilinde değerlendirilmez ve gelen

öneriler de genelde problemlerin çözümüne yönelik ya da iyileştirmeye yönelik önerilerdir. Diğer katılım modellerinde öneri geliştirme ve uygulama belli prosedürlere bağlı değildir. Ancak bireysel öneri sisteminde önerinin geliştirilip sunulmasının bazı prosedürleri olmakla beraber, öneri çalışan kişi tarafından geliştirilir. Bireysellik daha ön plana çıkmaktadır.

#### **2.3.2.4. İşleyiş Biçimi:**

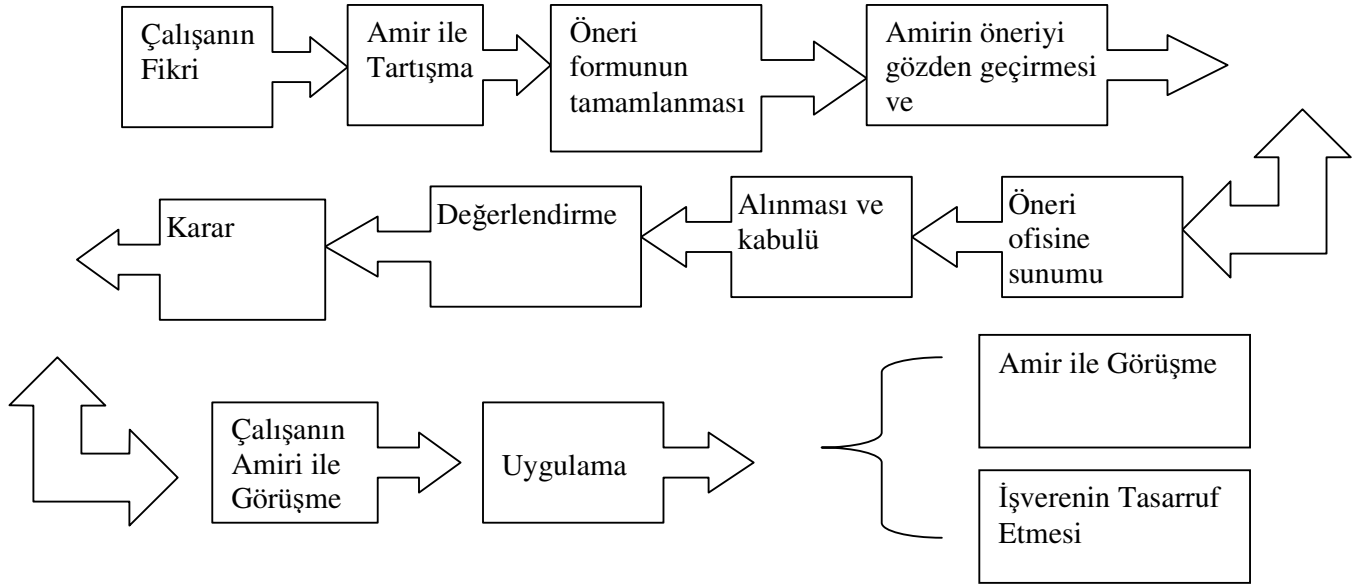
Bireysel öneri sistemlerinin temelini, işletme yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik bir şekilde toplanıp değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Çalışanların özel uzmanlığa sahip oldukları konular yanında, genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli potansiyeller bulunduğu gözden kaçırılmayıp, "iş en iyi yapan bilir" görüşü doğrultusunda çalışanlardan gelecek bilgiler ve önerilerin problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olabilecek katkılar olarak algılanması gerekmektedir (<http://www.eso-es.net>).

Öneri geliştirme sistemleri ile;

- 1- Önemli-önemsiz her önerinin açığı çıkarılması
- 2- Tüm önerilerin iletilmesi gerekliliğinin yaygınlaştırılması,
- 3-Çalışanların sürekli olarak çalışma yöntemlerini, iş ortamlarına sorgulamaları,
- 4-Çalışanların işletme politikasını benimsemeleri amaçlanmaktadır (Mess, 1998).

Bireysel öneri sisteminin genel olarak işleyiş biçimi adım adım aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

**Şekil.1: Öneri Sisteminin Aşamaları**



Kaynak: (Werther ve Davis,1993:546)

Bireysel öneri sistemleri, çalışanların fikirlerinin ortaya çıkması, değerlendirilmesi ve uygulamasının en geçerli yöntemidir. Yukarıdaki şekil başarılı bir öneri sisteminin anahtar evrelerini göstermektedir. Çalışanın bir fikir geliştirmesi ve geliştirdiği bu fikri amiri ile tartışması, bu evrelerin başlangıcını oluşturur. Amir hazırlanan öneri formunu gözden geçirir ve imzalar. Bu imza, amirin hazırlanan bir öneri formunun varlığından haberdar olduğu anlamına gelir. Yani aslında öneri kabul edilmez yalnızca varlığı amir tarafından onaylanır. Öneri değerlendirme kurullarının tek işi aslında öneri değerlendirme değildir. Ancak orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan bir kurul belli gün ve saatlerde toplantılar yaparak bu toplantılarda toplanan önerileri değerlendirmeye alır. Kurul değerlendirmeye alınan önerilerin kendilerine ulaştığını belirten bir yazıyı şirket içi haberleşme yöntemi ile

çalışanlarına duyurur. Öneri, kurul tarafından değerlendirildikten sonra varılan karar çalışanlara ya da öneri sahibine bildirilir. Eğer öneri kabul edilirse bir sonraki aşama önerinin uygulamaya konmasıdır ve ardından öneri sahibi, şirkette uygulanan ödüllendirme sistemine göre ödüllendirilir. Eğer yönetim hızlı ve adil değerlendirmelerde bulunursa ve amirler çalışanları öneri geliştirmeleri konusunda desteklerse yöntemin başarı şansı ya da firmanın bu sistem ile kar etme şansı oldukça yüksektir. Maalesef gerçekte, değerlendirme süreci aylar sürmekte ve amirler, önerilerin kendilerine ek iş yükü getirdiğini düşünmekte ve gelen ek iş yükünün parasal karşılığını göremediklerini düşündükleri için, sistem en çok bu noktada sekteye uğramaktadır. Bunun sonucunda bir çok şirkette öneri planları yalnızca kağıt üzerinde kalmakta ve sistemden tam verim elde edilememektedir (Werther ve Davis, 1993:546).

İşletmeler çalışanlarına tutum ölçekleri de uygulayabilmektedirler. Tutum ölçekleri, çalışanların çalıştıkları işyeri hakkında ne düşündüklerini belirleyen sistematik metotlardır. Bu ölçekler yüz yüze görüşme yoluyla veya anket yoluyla uygulanmaktadır. Tutum ölçekleri genellikle işçilerin; çalışma koşulları, denetim ve personel politikaları hakkında ne düşündüklerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Tutum ölçekleri, sonuçları işçiler tarafından görülmezse işçilerin ve yönetimin hoşlanmadığı sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle işçilerin sonuçları görmesi işçilerin tepkilerinin öğrenilmesi açısından faydalı olur. Bu geribildirim döngüsü kapandığında toplam süreç e tutum ölçeği geri bildirim denir. Fakat geri bildirim yeterli değildir. İşçiler tutum ölçeklerinde belirttikleri problemlerin çözümlerini görmek isterler (Werther ve Davis,1993:547).

#### **2.3.2.5. Ödüllendirme:**

Öneri sistemleri ile ulaşılmak istenen nokta, toplam kalite anlayışının firma bünyesine yerleşmesiyle beraber üretim maliyetlerinin ve kayıplarının azalması ile

beraber piyasa koşulları içerisinde firmanın rekabet gücünü artırmaktır. Tabii burada ikincil bir hedef de işçilerin üretim kararlarına katılımının sağlanarak yaptıkları işe daha fazla motive olmalarıdır. Ancak bu konuda uygulamada bazı sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle Türkiye gibi endüstrisi az gelişmiş ülkelerde bu bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimini tam olarak uygulayan ve Kaizen felsefesini benimsemiş büyük firmalar bile bu konuda önemli derecede sorunlar yaşamaktadırlar. Bu tarz uygulamalarda en büyük sorun öneri sistemlerinin devamlı nitelikte işleyemeyişidir. Aslında bu sistemin savunucuları bu sorun için de bazı önlemler getirmişlerdir. Özellikle bu sorunu aşmak için firmalar ödüllendirme yöntemine başvurmuşlardır. Ancak bu ödüllendirmenin nasıl olacağı konusunda da uygulamada sorunlar yaşanmaktadır. Bu konuda ki en büyük sorun ise, işçiler tarafından verilen önerilerin değerlendirilme boyutudur. Özellikle Türkiye’de bir çok firmada (uluslararası firmalar da dahil) üretim ile ilgili olarak işçiler tarafından verilen önerilerin gerçekleşme oranı çok düşüktür. Bu durum öneri sistemlerinin işleyişini derinden bozmaktadır. Çünkü çalışanlar, nasıl olsa verdikleri önerilerin daha değerlendirilme aşamasında eleneceğini düşünmektedir.

Çalışanların önerilerinin kabul edilmesi durumunda bir de ortaya ödüllendirme sorunu çıkmaktadır. Bu konuda yaşanan en büyük sorun ödüllendirmenin maddi olup olmayacağı noktasında düğümlenmektedir. İşveren tarafı ödüllendirmenin illa da maddi olmaması gerektiğini savunmaktadır. Bu konuda Türk Pirelli Lastikleri Anonim Şirketi Endüstri Direktörü Şendil (1996:20-21), bir yazısında aynen şöyle demektedir:

”Önerilerin ödüllendirilmesi, bireysel öneri sisteminin devamlılığı ve işlerliği açısından çok önemlidir. Burada unutulmaması gereken ödüllerin mutlaka maddi olması gerekmediğidir. Önemli olan öneri sahibinin onore edildiğini hissetmesi ve çalışmalarının devamı için motive olmasıdır. Bazen şirket gazetesinde veya dergisinde çıkan öneri sahibi ile ilgili çıkan bir yazı veya bir kutlama töreninde verilen küçük bir ödül parasal ödüllerden çok daha etkileyici ve motive edici olmaktadır.”

Ancak bu konuda çalışanların görüşleri işverenlerle çelişmektedir. Bir çok çalışan ödüllendirmenin maddi olması durumunda öneri sistemlerinin daha da işler hale geleceğini savunmaktadır. Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklendiği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer yaratırsa veya işletmeye kazandırırorsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin Eylül 1997'de İsveçli iki kağıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon İsveç kronu ile ödüllendirilmiş, üstelik rakam kağıt sektöründeki toplu sözleşmede belirlenen öneri şemaları çerçevesinde hesap edilmiştir. Ödül sektörde bugüne kadar ödenen en büyük miktardaki ödülü oluşturmuştur. İki işçi kağıt hamuru hazırlanmasında kullanılan suyun buharlaşmasını azaltmaya yönelik bir yöntem icat etmiş ve 1994 başında bu fikirlerini işverene duyurmuştur. Öneri hayata geçirildiğinde kağıt değirmeninin üretimi artmış ve firmanın buharlaşma sürecini yeniden yapılandırma planlarını uygulamasına gerek kalmamıştır. Kağıt İşçileri Sendikası ve İsveç Orman Endüstrileri İşverenleri Federasyonu arasında bağitlanan toplu sözleşmede önerileri hayata geçirilen işçilere ilk yıl sağlanan kâr artışının %50'sinin ödül olarak ödenmesi öngörülmüştür ([http:// www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie)).

Ancak öneri sistemlerinin uygulanmasında bazen uygulanan önerinin firmaya sağlayacağı maddi katkı ölçülemeyebilir. Yada bu maddi katkının ölçülmesi çok zor olur. Bu gibi durumlarda firmalar sabit para tutarlarını ödül olarak belirleyebilir. Ya da maddi ödülün mutlaka para olarak ödenmeyebilir. Bu ödül ticari bir mal veya hediye çeki olarak da verilebilir. Finansal ödüller ilk bakışta mükemmel gibi gözükse de aslında bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu konuda en büyük problem ödül miktarı ile kabul edilen önerinin işletmeye sağlayacağı maddi katkı ile orantılı olup



olmamasıdır. Hem önerinin katkısının ölçülmesi çok zordur hem de bu katkıyla orantılı bir parasal ödül oluşturulurken yapılan hesap karmaşık ve anlaşılması zordur (McDermott vd., 1993: 36).

Ancak de ödüllerin maddi olması, işçilerin motive olması konusunda bazen çok etkili olmaktadır. Özellikle ekonomisi çok iyi olmayan ve sanayileşmeye çalışan ülkelerde bu durum daha belirgindir. Bu bağlamda, ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve öneri sistemleri daha sorunlu uygulanmakta ve örgüt kültürünün yapısı büyük firmalardan daha farklı olmaktadır. Bu durum Türkiye için daha fazla önem taşımaktadır çünkü Türkiye’de ki firmaların çoğu orta küçük ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerde özellikle öneri sistemlerinin uygulanması zor olmakta ve devamı getirilememektedir. Ancak işçilerin motive edilmesi noktasında, firmalarca dağıtılan plaket yada teşekkür belgelerinin etkinliği çok daha azdır.

Öneri sistemlerinin üretim kararlarına katılımda bir payı mutlaka ki vardır ancak işçiler ve işverenler bu olaya farklı noktalardan bakmaktadırlar. İşçiler üretime dolayısıyla da yönetime etki edeceklerini düşünürken, işverenler tamamen farklı düşünmektedir. İşverenlere göre önemli olan üretim kayıplarının azalması ve çetin piyasa koşulları karşısında rekabet edebilme gücünün artmasıdır. Durum böyle olunca da gelişmeye çalışan ülkelerde bu tip uygulamalar daha sorunlu ve zor olmaktadır.

#### **2.3.2.6. Avantaj ve Dezavantajları:**

Bu başlığı tartışmadan önce öneri sisteminin kendine has üç ana özelliğini belirtmekte yarar görmekteyiz. Bu üç ana özellik:

- Önerilerin kabul edilmesi sonucu işletmenin elde ettiği kar ve finansal ödül,
- Sınırlandırılmış kazanç,
- Önerinin uygulanması ve öneri sahibinin bağlılığı (McDermott vd., 1993: 35).

Sisteme ait bu üç ana özellik, öneri sisteminin uygulanması sonucu ön plana çıkmaktadır. Her şeyden önce işletmede verimlilik ve kar artışı, işçinin bu uygulama sonucunda işletmenin karının belli bir bölümüyle sınırlandırılmış kazancı ve işçinin çalıştığı işyeri ile arasında organik bir bağ oluşması. Bu üç ana özellik kapsamında sistemin hem işçiler hem de işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Aşağıda, hem işçiler, hem de işletmeler açısından sistemin içinde barındırdığı avantaj ve dezavantajlar ayrıntılı biçimde anlatılmıştır.

#### **2.3.2.7. İşletme açısından Avantajları:**

Yukarıda belirtilen ana özellikler işletmeye bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar zaten Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının da bir sonucudur (Şimşek, 2004:226). Bu avantajların en büyüğü işletmenin kar elde etmesidir ki bu da zaten işletmelerin yaşama amacıdır. Dolayısıyla öneri sisteminin en büyük avantajı karın artması olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir avantaj da çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artmasıdır. İşletme çalışanlarının bağlılığının artması beraberinde kalite ve verimlilik artışını da getirecektir. Bu da yine işletmelerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmesinde ana etkenlerden biridir. Çalışanların bağımlı hale gelmesi sonucu çalışanlar işletmeleri benimseyecek ve var olan tüm güçlerini yaptıkları işin sürekli, sorunsuz, kaliteli ve hızlı olması için harcayacaklardır. Bunu bir amaç olarak değerlendirirsek, öneri sistemi de bu konuda en önemli araçlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkar. Aynı zamanda etkinliğin artışı, verimliliğin artışı ve

maliyetlerin düşmesi sonucu rekabet gücünde iyileşme de firma açısından çok önem arz eder. Saydığımız bu avantajlar işletme açısından bakıldığında tabii ki önem arz eder ancak çalışanlar açısından da öneri sistemleri bazı avantaj ve dezavantajları içinde barındırmaktadır.

#### **2.3.2.8. İşçiler Açısından Avantajları:**

İşçiler açısından bakıldığında, sistem işçilerin yaptıkları işte doyuma ulaşmaları için bir araç gibidir. Başka bir deyişle çalışanların iyi motivasyona sahip olması ve yaptıkları işte doyuma ulaşmaları hem işverenin hem de işçilerin istedikleri ortak noktalardan bir tanesidir. İşçi öneri sistemlerinde de böyle bir amaç vardır. Ayrıca çalışanların çalıştıkları işyerinde sahip oldukları önemin çalışanlara hatırlatılması ya da belli edilmesi çalışanların moralini yükseltmektedir. İşletmeler bunu motive aracı olarak kullanmaktadır fakat çalışanların moralinin yüksek olması çalışanları da mutlu etmektedir. Aynı zamanda öneri sistemlerinin ödüllendirme kısmı da işlerin morallerine katkıda bulunmaktadır (Şimşek, 2004: 232).

#### **2.3.2.9. İşletmeler Açısından Dezavantajları:**

İşletmeler açısında işçi öneri sistemlerinin dezavantajları incelendiğinde uygulamayla ilgili sık karşılaşılan bazı aksaklıklar vardır. Bu aksaklıklar sistemin dezavantajlarını oluşturmaktadır. Her şeyden önce çalışanların ürettikleri fikirlerin analizleri çok zaman almaktadır. Bu durumu düzeltmek için bazı firmalar gelen fikirlerin değerlendirilmesi için ayrı bir departman bile kurmuşlardır. Buradaki asıl sıkıntı, öneri değerlendirme kurulundaki sorumlu kişilerin firma içinde başka sorumluluklarının da bulunmasından kaynaklanmaktadır. Olağan öneri kurulu

toplantılarında gelen öneriler değerlendirilmekte ve önerinin firmanın karına olan etkileri hesaplanmaktadır. Ancak bu süreç görüldüğü kadar kısa olmayabilir. Bu sürecin uzun sürmesi öneri kurulunda olan ve aynı zamanda işletme içerisinde başka sorumlulukları da bulunan insanların bu kadar fazla vaktinin olmaması gelen önerilerin zaman içinde arka plana atılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca gelen öneri, öneri değerlendirme kurulunda kabul gördükten sonraki uygulama ve firmaya sağlayacağı tasarrufun hesaplanması çok zor olmakta ve eğer parasal ödül uygulaması da yapılıyorsa, parasal ödülün hesaplanması da çok zor ve sıkıntılı olmaktadır. Dolayısıyla öneri kurulunda görüşülmeye başlayan önerilerin değerlendirme süreçlerinin karmaşık ve uzun yapısı çalışanları da huzursuz etmektedir.

Ayrıca gelişmiş öneri sistemlerinde çok karşılaşılsa bile daha çok orta ve küçük ölçekli işletmelerde öneriler bazen kaybolabilmektedir. Gelişmiş arşivleme sistemi olmayan yerlerde zaman içerisinde öneri kağıtlarının arşivi işletmeler açısından zor olmaktadır.

Öneri sistemlerinin uygulanma aşamasında öneri sistemi yöneticisi, öneri kurulu ile öneriyi getiren işçi arasında köprü vazifesi kurmakta ancak çoğu zaman arada kalmaktadır. Ayrıca işletmeler, işçilerin önerilerini sadece parasal bir beklenti amacıyla verdiğini düşünmekte ve bu da hem firmalar açısından hem de işçileri açısından önemli sakıncaları içerisinde barındırmaktadır (McDermott vd, 1993: 43-44).

#### **2.3.2.10. İşçiler Açısından Dezavantajları:**

İşçi öneri sistemleri işçiler açısından da bazı dezavantajları içerisinde barındırmaktadır. İşçiler kendi yaptıkları işle ilgili sundukları önerilerin şirkete

sağlayacağı parasal tasarrufu tam kestiremezler. Çalışanlar yaptıkları önerilerle bazen çok küçük bir iyileştirme sonucu işletmeye büyük miktarlarda parasal tasarruf yaptırabilirlerken, bazen de iyileştirme çok zahmetli olabilir ama karşılığında beklenen parasal tasarruf elde edilemeyebilir.

Ayrıca önerilerin değerlendirme sürecinin uzun sürmesi, ya da herhangi bir çalışanın verdiği önerinin değerlendirme sürecinin uzaması, diğer çalışanları da olumsuz etkiler. Bazen verilen öneriler, öneri kurullarınca tam anlaşılabilir. Bunun sonucunda öneri sahibine öneri ile ilgili yapılan açıklamalar çalışanı genelde tam tatmin etmez. Bu durum diğer çalışanları da olumsuz etkiler. Ancak öneri veren herkes kendi önerisinin en iyi öneri olduğunu düşünür. Çalışana önerisiyle ilgili geribildirim yapılırken çalışanın duyguları göz ardı edilir.

Özellikle orta ve küçük ölçekli işyerlerinde önerilerin arşivlenmesi sıkıntı yaratabilir. İşletmeler arşivleme için harcama yapmak istemez ancak bu durum işçiler açısından pek hoş karşılanmaz.

Genelde önerilerin pek azı kabul edilir. Özellikle de parasal ödül uygulamalarının olduğu işletmelerde, gelen önerilerin pek azı kabul edilir. Amerika'da ki İşçi Katılım Derneği'nin 1991'de yayınladığı veriler göre 1991 yılında Amerika'da bu derneğe üye işyerlerinde gelen önerilerin sadece %33'ü kabul edilmiştir. Ancak bazı yazarlar bu %33'lük kabul edilme oranının hiç kabul edilmemesinden daha iyi olduğunu da savunmaktadır (McDermott vd., 1993: 41).

Yine öneri sistemlerinin işçiler açısından bir diğer aynı zamanda da en önemli dezavantajlarından bir tanesi de, önerilerin kabul edildikten sonraki uygulama aşamasında öneri sahibi olan çalışanın çok az söz hakkı olmasıdır. Öyle ki, işletmeler öneri geliştirmekle işçinin kendi üzerine düşen işi tamamladığını düşünürler ve kabul

edilmiş önerinin uygulanma safhasında devreye mühendisler girer ve öneri uygulanırken asıl detaylı iyileştirmede mühendisler öneri sahibi çalışandan daha fazla söz hakkına sahip olurlar.

İşçi öneri sistemlerinin çalışanlar açısından bir diğer olumsuz yönü de kabul edilen öneri sonunda belirlenecek parasal ödülün belirlenmesi konusundadır. Birçok işletme, parasal ödülü, gelen önerinin uygulanması sonucu işletmenin ne kadar kar edeceğinin belirlenip bu belirlenen tutar üzerinden belli bir yüzdesinin öneri sahibine ödül olarak verilmesini benimsemiş durumdadır. Durum böyle olunca da işletmenin gelen önerinin uygulanması sonucu tam olarak ne kadar kar edeceğinin hesaplanması zor ve sancılı bir süreçtir. Bu süreç sonucunda öneri sahibine parasal ödül konusunda yapılan açıklamalar genelde çalışanların anlayabileceği türde değildir. Genelde de bu açıklamalar çalışanlar tarafından tam anlaşılamadığı için sorun çıkabilmektedir.

Öneri sistemlerinin bir diğer olumsuz tarafı da özellikle parasal ödülün uygulandığı işletmelerde takım çalışmasının işleyişine zarar vermesidir. Çünkü öneri sistemleri bireysel katılımın sonucudur ve öneri veren işçinin önerisinin kabul edilmesi sonucunda alacağı parasal ödül onu takım çalışmasının ruhundan uzak tutabilir. Bu durum takım çalışmasının işleyişine ters bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olur (McDermott vd, 1993:35-43).

### **2.3.2.11. Unsurları:**

Bireysel öneri sistemleri, tüm bireylerde var olan yararlı olma isteğiyle, öneri yaratma potansiyelini aktif hale getirerek, dinamik ve girişken çalışanların oluşmasına öncülük etmekte, dolayısıyla işyeri verimliliğini arttıran ve toplam kalite yönetiminin doğru işlemesine yardımcı olan bir sistem olarak kendini

göstermektedir. Sistemi yaratmak için olması gereken en önemli unsur kararlara katılımın sağlanmasıdır.

Katılımın çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmasının en önemli nedeni, içinde bulunulan çetin rekabet koşullarıdır. Bu rekabet ortamı, daha çok işin daha kısa sürede, daha az kaynakla ve sıfır ya da sıfıra yakın bir hata oranıyla yapılmasını gerektirmektedir. İşletmeler bunu başarabildikleri oranda rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Bu üstünlüğün kazanılması için işletmede çalışan herkesin kapasitesinin ve işletmeye bağlılığının artması gerekmektedir. Bu kapasite ve bağlılığın artırılmasını sağlayacak şey salt ekonomik yaklaşımın da ötesinde bir şey olmalıdır. İşte bu noktada çalışanların söz hakkına sahip olmaları, işleri üzerinde denetim hakkına sahip olmaları ve işletme içerisinde bir sahiplik duygusu hissetmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, psikolojik sahiplik duygusu olmadan insanın emeği ve bunun sonuçları önemsizleşir. Çalışanların işyeri ile duygusal bağları kurulmazsa, insanlar işyerlerinde zaman geçirip ve sonra evlerine dönmektedir. Hatta işyerlerine kayıtsız kalır ve işyerlerine karşı yıkıcı duygular hissedebilirler. Bu bağlamda sahiplik duygusu ve bağlılık toplam kalite yönetiminde katılımın sağlanmasında en önemli unsurdur (Rosen,1996: 132).

Ayrıca çalışanların yarattıkları ve sahip oldukları geliştirme tekliflerinin en kısa zamanda, en iyi biçimde elde edilebilmesi için öneri değerlendirme işleyiş düzeninin kurulması gerekmektedir. Bu çerçevede öneri vermeye ve ödül almaya hak kazanacak iş görenlerin kapsamı ne kadar geniş tutulursa sistemden elde edilen yarar o derece artmakta, öneri verenlerin sayısı da çoğalmaktadır. Sistemin etkin olabilmesinin ilk şartı işletme yöneticilerinin sistemi desteklemeleri ve alt kadrolarında bulunan çalışanları yönlendirmeleridir (<http://eso-es.net>).

Böylece çalışanları mümkün olduğunca düşüncelerini dile getirebilecek girişken bireyler konumuna ulaştırmak, iletişim kanallarını çoğaltmak, öneri sistemlerinin etkin çalışması ile sağlanabilecektir.

Çalışanlar kişisel yeterlilikleri, yaklaşımları ya da çekingenlikleri nedeniyle problemler ve iyileştirmeler ile ilgili önerilerini ortaya koyamıyor, hatta ifade edemiyor olabilir. Bazen de bir sistem dahilinde olmaksızın ifade edilen öneriler çeşitli nedenlerle ara kademelerde eritiliyor ya da dikkate alınmıyor, dolayısıyla sisteme katma değer sağlayacak görüşlerin tamamı yönetime ulaşamıyor olabilmektedir. İşletmeye önemli yararlar sağlayacak olan bu potansiyelin kullanılmasını oluşturulacak sistematik bir yaklaşımla ortaya çıkarmak için öneri sistemleri kullanılmaktadır ( <http://eso-es.net>).

Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmakta, kuruluşlarsa bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun olanları ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanları hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir.

Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konması onların işletmeyi sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde arttırmakta, diğer çalışanlar için örnek ve özendirici olmaktadır.

Bireysel öneri sistemlerinin uygulanmasında, sistemin işlerliğini etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi de, öneri sistemine katılımın zorunlu olup olmadığı ile ilgilidir. Japon çok uluslu şirketlerinin bir kısmı katılımı zorunlu kılarken bazıları da gönüllü katılımı benimsemişlerdir. Özellikle çok uluslu şirketlerin faaliyette



buldukları ülkelerdeki çalışanların sisteme bakış açıları, katılımın zorunlu olup olmaması noktasında belirleyici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Japon çok uluslu şirketlerinden Nissan kendi ülkesindeki fabrikasında katılımı zorunlu kılarken Amerika'da ki fabrikasında gönüllü katılımı benimsemiştir (Kenney ve Florida, 1993:107).

Öneri sistemlerinin uygulanmasında, sistemin etkinliğini belirleyen diğer bir unsur da yöneticilerin yaklaşımıdır. Çalışanların katılımı gönüllü olsun veya olmasın, eğer yönetim kademesi gelen önerileri objektif bir değerlendirme sürecinden geçirmezse sistemin etkinliğinden bahsetmek mümkün değildir. Özellikle yönetimin katılımcı bir yaklaşım içerisinde önerileri değerlendirmemesi, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum, Türkiye'de özellikle de orta ölçekli işletmelerde sıkça karşımıza çıkmaktadır.

Öneri sistemlerinin etkinliğini belirleyen son ve üçüncü unsur ise katılımcı yönetim anlayışı içerisinde, çalışanların yaratıcılıklarını ve tecrübelerini bir arada değerlendirerek yeni fikirler geliştirebilmeleridir. Ancak yönetim kademesinin katılımcı yönetim anlayışını benimseme konusunda diğer alt kademelerle uyum içerisinde çalışması ve yönlendirici olması şarttır. Bu anlamda katılımcı yönetim anlayışının organizasyon içerisinde tam olarak işleyemeyişi öneri sistemlerinin etkin olarak işlemesini zorlaştırmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışma, özellikle Türkiye’de son 15-20 yıldır çok popüler olan; Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olarak görülen katılım konusunu kapsamaktadır. Eskiden beri var olan bu kavram, günümüzde yeni yönetim sistemlerinde özellikle de Japon yönetim sisteminde kendine oldukça geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Günümüzde yönetime katılma kavramı; bir çok katılım modeli yanında “ İşçi Öneri Sistemleri” adı altında da uygulanarak ve yönetimdeki güncel tartışmalar doğrultusunda halen popülerliğini korumaktadır.

Bu konuda danışmalık hizmeti veren firmaların sayısı son yıllarda hızla artmış ve artmaya da devam etmektedir. Bu konuya Türkiye’de ilgi sürekli olarak artmaktadır. Devlet de bu konun üzerine Milli Prodüktivite Merkezi ve KOSGEB gibi kurumlar vasıtası ile eğilmektedir. Dolayısıyla bu tarz bir eğitim ve danışmanlık hizmeti almış ve almak isteyen firmalarda bizim araştırma evrenimizde yer almaktadır. Nitekim üretim tarzlarında ve yönetim şekilleri değişmiş ya da değişecek firmalarda çalışanlar bir şekilde üretim kararlarına ya da yönetime müdahale edeceklerdir.

Bu konunun araştırılma amacı, son yıllarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin reklamlarında uluslar arası kalite standartlarına yönelik belgelerin ön plana çıkması ve çalışanlarının katılımcılığını sağladıklarını bir anlamda belgelemiş olmalarıdır. Bu kapsamda çalışanların katılımcılığının üretim sürecinde ne şekilde sağlandığı, çalışmanın ana hareket noktasını oluşturmuştur.

Bir diğer amacımız da, bu konunun gelişmeye açık bir yapısının olması ile beraber bilinmeyen yönlerinin fazla olmasıdır. Bu yüzden keşfedici türde bir çalışma yapılmıştır. Araştırılan konu, çalışanların yönetim ve üretim kararlarına katılımını ve katılımdaki etkililiği ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu kapsamda ilk önce Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçmeye çalışan ve metal işkolunda bulunana bir firmada çalışanların üretim ve yönetim kararlarına katılımını gözlemlemeyi uygun bulduk. Özellikle geleneksel Türk aile yapısının bazı özelliklerini taşıyan küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin böyle bir sistemde, çalışanlarının üretim ve yönetim kararlarına katılımını ya da başka bir deyişle yetki devrini nasıl karşılayacaklarını gözlemek bizim için anlamlı bazı sonuçlar doğurmuştur. Nitekim bu çalışmada metal işkolunda çalışanların katılımının boyutları araştırılmıştır.

Çalışma yapılırken özellikle de konumuzla ilgili olarak araştırmaya Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamaları konusunda eğitim ve danışmanlık hizmeti veren bir şirketten başlanmıştır. Esasında bu konuda danışmanlık ve eğitim hizmetleri KOSGEB tarafından da yürütölmektedir. Ancak KOSGEB danışmanlık şirketlerini değerlendirmeye alarak bir havuz oluşturmuş ve havuz içerisindeki danışmanlık ve eğitim şirketleri vasıtasıyla eğitim ve danışmanlık hizmetlerini yürötmektedir. Bizimde araştırma yaparken desteğini aldığımız şirket KOSGEB'in oluşturduğu bu havuz içerisinde yer almaktadır. İlk olarak eğitim ve danışmanlık firmasının eğitim ve danışmanlık hizmetlerini araştırdık ve bu firmanın hem sahibi olan hem de firmada eğitmen ve danışman olarak çalışan işletmecisiyle birebir görüşme yaptık. Daha sonra firmanın verdiği danışmanlık ve eğitim hizmetlerine bizzat katılarak çeşitli gözlemlerde bulunduk. Danışmanlık ve eğitim şirketince verilen bu hizmetler kapsamında verilen eğitimlere bizzat katılma nedenimiz, yeni bir üretim tarzına

geçmeyi hedefleyen bir firmada özellikle de işçilerin yönetime katılma konusunda verecekleri tepkiyi gözlemlemektir. Yine aynı şekilde işveren ve yönetim tarafının da verecekleri tepkiyi gözlemlemektir. Çıkan sonuçlar ve uygulanan anketlerle beraber yapılan birebir görüşmeler çalışmanın amacına ulaşmasını daha da kolaylaştırdı.

### **3.2 Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar**

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimini uygulayan firmaların tam sayısı bilinmemekle beraber özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerin Toplam Kalite Yönetimini uygulamasalar bile yönetime katılma anlamında uygulamalar yapıp yapmadıklarını belirlemek neredeyse imkansızdır. Dolayısıyla araştırmamızda niceliksel yöntem kullanılırken yöntemin temel aracı olarak anket çalışması uygulanmıştır. Söz konusu yöntem, özünde yönetime katılmayı açıklamaya çalışan sosyal bilimlerdeki olguların niceliksel olarak ifade edilmesinin oldukça zor olması nedeniyle içinde bir çok tartışmayı barındırmaktadır. Ayrıca bu konuda daha önce yapılmış niceliksel araştırma bulunmaması da diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Bu kısıt araştırmada özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerle yapılan yönetime katılma anlamındaki görüşmelerde daha ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, gerek alan çalışmasının temel amacı gerekse de mekan ve zamana ilişkin zorunluluklar, verilerin anket çalışması ile toplanmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında soru kağıdı hazırlanmıştır (Bkz.EK.2.). İlk olarak araştırmanın ana eksenini olan kalite ve yönetime katılmaya ilişkin kapalı uçlu sorular düzenlenmiştir. Ayrıca ankette üretim kararlarına katılım biçimini teorik olarak derinlemesine incelediğimiz işçi öneri sistemleri hakkında çalışanların düşüncelerini ayrıntısıyla belirleyebileceğimiz açık uçlu sorular da bulunmaktadır. Soru kağıdımızda dört bölüm ve 56 adet soru

bulunmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerine ilişkin sorular hazırlanmıştır. İkinci bölümde hazırlanan sorular, metal iş kolunda çalışanların yaptıkları işlerin yapısal özelliklerini açığa çıkarmaya yöneliktir. Üçüncü bölümde, çalışanların üretim sürecine katılımlarının ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin sorular hazırlanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise, işçi öneri sistemine yönelik eğitimler ile çalışanların katılımı arasındaki ilişkinin açığa çıkarılmasını yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırmamızda ilk olarak otomotiv sektöründe yönetime katılım uygulamalarını incelemeye çalıştık ve bu bağlamda Türkiye’de ki en büyük Japon otomobil fabrikasıyla çeşitli görüşmelerde bulduk ve bu fabrikada çeşitli statülerde çalışanlarla anket çalışması yapmak istediğimizi belirttik. Ancak bu görüşmelerden olumlu sonuç alamadık. Dolayısıyla çalışmamızı metal işkoluna kaydırmak zorunda kaldık. Çalışmamızı metal işkoluna kaydırmamızın nedeni, yine bu sektörde yönetime katılma uygulamalarının en rahat izlenebileceği sektörlerden biri olmasıdır. Coğrafi konum olarak Marmara Bölgesi üretim yapan sanayi kuruluşlarının yoğun olarak faaliyet gösterdikleri bir bölge olduğundan görüşme yaptığımız eğitim firması bu bölgede faaliyet gösteren firmalar arasından seçilmiştir. Yine bu bölgede faaliyet gösteren firmalarda özellikle mamul ve yarı mamul üreten metal işkolunda üretim yapan işletmelerle görüşülmüştür. Özellikle bu işkolunu seçmemizdeki ana nedenler;

- Bölgede sayısal olarak bu işkolunda fazla sayıda işletme bulunması,
- Genelde bu işkolundaki işletmelerden, eğitim firmasına özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve Öneri sistemleri konusunda danışmanlık talebi gelmesi,
- Bölgede bu işkolunda üretim ve yönetim kararlarına katılımın uygulandığı ve uygulanmadığı birçok işletme bulunması,

- Seçilen bu işkolunda kullanılan üretim teknolojilerinin gelişkinliğindeki farklılıktır.

Belirlediğimiz bu sektörde; işçi öneri sistemlerinin nasıl işlediği sonuçlarını ayrıntılı bir biçimde analiz etmek amacıyla; farklı statüde çalışanlara anket uygulanarak yöneticilerle de görüşme yapılmıştır. Böylece çalışma ortamında farklı statülerde olan çalışanların işçi öneri sistemlerine bakış açıları ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca öneri sistemlerinin katılımcı yönetim anlayışında ne derecede etkin bir model olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla bu şekilde bir sistem uygulamayan işletmelerde farklı statüdeki çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır.

Bu bağlamda araştırma evrenimizi Marmara Bölgesi'nde İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve metal işkolunda faaliyet gösteren firmalar olarak belirledik. Özellikle Marmara Bölgesi ve İstanbul ilini seçmemizdeki ana nedenler:

- Türkiye'de Metal işkolunda faaliyet gösteren kayıtlı 2032 tane işletme olması ve bunun 948 tanesinin Marmara Bölgesi'nde faaliyet göstermesi, 618 tanesinin de İstanbul'da faaliyet göstermesi,

## Şekil 2: Metal İşkolunda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dağılımı



(Kaynak: [http://sanayi.tobb.org.tr/sector\\_harita3.php?kod=37](http://sanayi.tobb.org.tr/sector_harita3.php?kod=37), 22/06/2006).

- KOSGEB ile yaptığımız görüşmeler doğrultusunda en çok eğitim desteği isteyen ve alan firmaların İstanbul'da bulunması,
- Özellikle İstanbul'da metal sanayinde faaliyet gösteren firmaların birkaç bölgede toplanmış olmaları' dır.

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almış ve almamış 10 ar adet firmaya ulaşılması hedeflenmiştir ve bu bağlamda 20 den fazla firma ile görüşülmüştür ancak firmaların bir çoğu bizimle anket çalışması yapmaya pek yanaşmamıştır ve bu da karşılaştığımız en önemli kısıtlardan biridir. Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almış ve almamış 8 tane firmaya ulaşılabilmiş ve toplam 119 kişi ile anket görüşmesi yapılmıştır. Ulaştığımız firmalardan dört tanesi Toplam Kalite Yönetimi kapsamında bireysel öneri sistemleri ilgili eğitimden geçmiştir. Diğer 4 firma bu konuda eğitim almamıştır. Bireysel öneri sistemleri ile ilgili eğitimden geçen dört tane firmadan toplam 53 kişi ile anket görüşmesi yapılabilmıştır. Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almış bir firmaya; eğitim veren firmanın portföyünden seçilerek ulaşılmış ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Ulaştığımız diğer eğitim almış firmalara da, eğitim almış firma vasıtası ile kartopu yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. Eğitim alan firmaların 3ü İstanbul'da Hadım köy'de ki organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermektedir. Bu firmalar, yay, somun ve makine parçası imal etmektedir. Diğer eğitim alan firma asansör rayları üretmekte ve Büyükçekmece'de faaliyet göstermektedir. Aynı şekilde eğitim almamış diğer dört firmaya da eğitim almış olan bir firma vasıtasıyla ulaşılmış ve yine kartopu tekniği kullanılarak diğer eğitim almamış firmalara da ulaşılmıştır. Eğitim almamış dört firmadan toplam 66 kişi ile anket görüşmesi yapılabilmıştır. Bu firmalar da yine İstanbul'da Bayrampaşa'da faaliyet göstermektedir. Bu dört

firmadan en büyüğü tekstil boyama makineleri imal etmekte ve bünyesinde 32 işçi çalıştırmaktadır. Diğer üç firma, menfez, döküm makineleri ve pirinç çubuk üreten firmalardır. Eğitim alan ve almayan firmalardan e-mail yoluyla pek detaylı bilgi alamadığımız için telefon yoluyla ve buldukları yerlere giderek görüşmeler yapılmıştır. Eğitim alan firmaların coğrafi konumlarındaki dağınıklık ve görüşme taleplerimize olumsuz yanıt verilmesi nedeniyle seçtiğimiz firmaların hepsine ulaşma imkanımızın olmaması bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

Bulguların değerlendirilme aşamasında, verilerin analizi için SPSS programından faydalanılmış ve ankete katılan 119 kişinin verdikleri yanıtlara ilişkin veri girişleri yapılmıştır. Anket dört ana bölümden oluşmakta; ilk bölümde demografik ve sosyo ekonomik özelliklere yönelik sorular bulunmaktadır (1.-14. sorular arası). Özellikle katılımcıların iş deneyimleri, daha önce iş değiştirip değiştirmemiş olmaları, öğrenim düzeyleri, vb.bu bölümde hazırlanan sorularla açığa çıkarılmak istenmiştir. İkinci bölümde ise işin yapısına yönelik sorular hazırlanmıştır(15-21. sorular arası). Bu bölümde çalışanların yaptıkları işin teknik ve yöneticilik boyutları, işyerinde karşılaştıkları teknik ve yönetsel sorunlar, çalışma süreleri, vb.. katılımcılara sorulmuştur. Üçüncü bölümde, çalışanların katılımına yönelik sorular hazırlanmıştır (22-42. sorular arası). Bu bölümde çalışanların kalite algıları, üretimdeki etkinlikleri ve karar yetkileri, öneri sistemine katılımları, ödüllendirme sistemleri, vb.. sorgulanmıştır. Son bölümde ise eğitim ve katılım ilişkisini açığa çıkarmaya yönelik sorular hazırlanmıştır (42.-56. sorular arası). Son olarak öneri sistemleri ile ilgili alınan eğitimlerin üretim yapısını ne şekilde etkilediği, eğitimlerin beklentileri ne ölçüde karşıladığı gibi eğitimi ve eğitimin sonuçlarını sorgulayıcı sorular sorulmuştur. Uygulanan ankette 56 tane soru



bulunmaktadır. 56 sorudan 7 tanesi açık uçlu olarak hazırlanmış, kalan 49 soru kapalı uçlu olarak düzenlenmiştir.

Araştırmamızda bağımsız değişkenlerimiz, çalışanların eğitim durumu, işyerindeki statüleri, daha önce iş deneyimlerinin olup olmaması, eğitim gördükleri alanlar, çalışanların üretim sürecindeki rolleri, bireysel öneri sistemi eğitimi alıp almamaları, öneri sistemi ile ilgili alınan eğitimin beklentileri ne kadar karşıladığı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerimiz, öneri sisteminde olan aksamalar (32. soru), ödüllendirme (29.soru), motivasyon (26. soru), çalışanların kalite algıları (24. soru), çalışanların karşılaştıkları teknik ve yönetsel sorunlar (25. soru), öneri sisteminin unsurları (37. soru), öneri sistemine yönelik eğitimlerin sonuçları (41,47 ve 49. sorular) olarak belirlenmiştir. Verilerin analizleri yapılırken ilk etapta frekans aralıkları hesaplanmış ve tablolar halinde belirtilmiştir. Bu bağlamda esas olarak değişkenlerin frekans dağılımları, ilişkili olabileceği düşünülen değişkenlere ilişkin çapraz tablolar ve Ki-kare testleri uygulanmıştır.

### 3.3 Bulguların Değerlendirilmesi

#### 3.3.1. Demografik Ve Sosyo Ekonomik Özellikler

Anket uygulaması için ziyaret ettiğimiz işletmelerin bir kısmında bireysel öneri sistemi uygulanmakta ancak bir kısmında da bireysel öneri sistemi uygulanmamaktadır. Her iki kategorideki işyerlerinde de anket uyguladığımız çalışanlar; işçi, mühendis, teknisyen, tekniker, yönetici konumlarında bulunmaktaydı. Tezimizin ana eksenini yönetim ve üretim kararlarına katılım olduğu için anketi yukarıda belirttiğimiz konumdaki çalışanlara uyguladık. Belirtilen konumda çalışanların arasında bayan çalışana hiç rastlamadık. Dolayısıyla anket sadece erkek çalışanlara uygulandı. Anketin uygulanmadığı ve sekreter konumunda çalışan bayan elemanlara rastladık ancak üretim ve yönetim kararlarına pozisyonları nedeniyle katılamadıkları için anketimiz sadece erkek çalışanlar uygulanmıştır.

**Tablo.1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>20-25 ARASI</b>	6	5,0
<b>26-30 ARASI</b>	37	31,1
<b>31-35 ARASI</b>	37	31,1
<b>36-40 ARASI</b>	23	19,3
<b>40 ÜSTÜ</b>	16	13,4
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların, %31,1'i 26-30 yaş arasında, %31,1'i 31-35 yaş arasında, %5'i 20-25 yaş arasında aralığında çıkmıştır. Anket uyguladığımız kişilerin %62,2'si 25-35 yaş aralığındadır. Ankete katılanların büyük çoğunluğu faal nüfus

(12-65 yaş) içerisinde. Anket sonuçlarına göre çalışanlar, kariyerlerini geliştirmek için uygun yaş aralığına sahiptir.

**Tablo.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>BEKAR</b>	14	11,8
<b>EVLİ</b>	92	77,3
<b>EŞİNDEN AYRILMIŞ</b>	8	6,7
<b>DUL</b>	3	2,5
<b>YANIT YOK</b>	2	1,7
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların, %77,3'ü evli , %11,8'i bekâr, %6,7'si eşinden ayrılmış, %2,5'i duldur. Çalışanların %1,7'si bu soruya yanıt vermekten kaçınmışlardır. Bu soruya yanıt vermekten kaçınmalarının sebebi, bu soruyu özel hayatlarını ilgilendiren bir soru olarak algılamalarıdır.

**Tablo.3. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>İLKOKUL</b>	50	42,0
<b>ORTAOKUL/ LİSE</b>	32	26,9
<b>TEKNİK LİSE</b>	16	13,4
<b>YÜKSEKOKUL</b>	2	1,7
<b>ÜNİVERSİTE</b>	13	10,9
<b>YÜKSEK LİSANS-DOKTORA</b>	6	5,0
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %42'si ilkokul, %1,7'si yüksekokul, düzeyinde eğitim almıştır. Görüşülen kişilerin %68,9'u ilkokul seviyesinde eğitim almıştır. Görüştüğümüz kişilerin çoğunluğu işçilerden oluşmaktadır ve işçilerin eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğunun ilkokul ve ortaöğretim mezunu olduğu göze çarpmaktadır. Buradan hareketle üretim sürecinde yapılan işlerin yüksek vasıf gerektirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların %13,4'ü teknik lise veya meslek lisesi mezunudur. Dolayısıyla yaptıkları işle ilgili olarak lise seviyesinde eğitim almış durumdadırlar. Ancak çalışanlardan yönetici ve mühendis konumunda bulunanların eğitim seviyeleri şüphesiz yüksektir ve özellikle mühendisler üniversite mezunu veya lisans üstü eğitim almışlardır.

**Tablo.3.1. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşyerindeki Statülerinin Dağılımı**

		İŞYERİNDEKİ STATÜ				Toplam		
		İŞÇİ	USTABAŞI	TEKNİK ELEMAN	İDARECİ			
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	Sayı	47	3			50	
		Satr %	94,0%	6,0%			100,0%	
	ORTAÖĞRETİM	Sayı	22	10			32	
		Satr %	68,8%	31,3%			100,0%	
	TEKNİK OKUL	Sayı	1	3	13		17	
		Satr %	5,8%	17,6%	76,4%		100,0%	
	YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ	Sayı			5	15	20	
		Satr %			25,0%	75,0%	100,0%	
	Toplam		Sayı	70	16	18	15	119
			Satr %	59,8%	13,7%	13,7%	12,8%	100,0%

İlköğretim mezunu katılımcıların %94'ü işçi olarak, %6'sı ustabaşı olarak çalışmaktadır.

Ortaöğretim mezunu katılımcıların %68,8'i işçi olarak, %31,3'ü ustabaşı olarak çalışmaktadır.

Teknik okul mezunu katılımcıların %76,4'ü teknik eleman olarak, %17,6'sı ustabaşı olarak çalışmaktadır.

Yüksekokul ve üstü bir kurumdan mezun katılımcıların %75'i idareci olarak, %25'i teknik eleman olarak çalışmaktadır. Görüştüğümüz işletmelerde teknik okul mezunları, tekniker, teknisyen ya da ustabaşı olarak çalışmaktadırlar. Ancak idarecilerin eğitim seviyeleri genel olarak yüksektir. Doğal olarak eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların işyerindeki statüleri de yükselmektedir.

**Tablo.4. Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
İŞÇİ	70	58,8
USTABAŞI	16	13,4
TEKNİKER	3	2,5
TEKNİSYEN	8	6,7
MÜHENDİS	5	4,2
YÖNETİCİ MÜHENDİS	7	5,9
İDARECİ	8	6,7
DİĞER	2	1,7
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Çalışanların %58,8'i işçi statüsünde, %1,7'si diğer statülerde çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların %6,7'si idareci ve %5,9'u da yönetici mühendis statüsündedir. Çalışanların büyük çoğunluğu işçi statüsünde çalışmaktadır.

**Tablo.5. Çalışanların Daha Önce Farklı Bir İşte Çalışıp Çalışmama Durumlarına Göre Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	95	79,8
<b>HAYIR</b>	18	15,1
<b>İLK KEZ ÇALIŞMIŞ</b>	6	5,0
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %79,8'i daha önce farklı bir işte çalışmış, %15,1'i çalışmamış, %5'i ilk kez çalışmıştır. Bu durum bize, çalışanların bir çoğunun daha önceden çalışma tecrübesine sahip olduğunu göstermektedir. Nitekim Tablo 5.2.' de görüleceği üzere daha önce değiştirenlerin çoğu 2 kez ve daha fazla iş değiştirmişlerdir. Bu düşüncemizi, işçilerin eğitim seviyelerindeki düşüklük de desteklemektedir. Buradan, işçilerin çoğunluğunun küçük yaşta okumak yerine çalışmak zorunda kaldıkları ve genç ya da orta yaş grubuna eriştiklerinde ise birden çok iş değiştirmiş oldukları sonucuna da ulaşılabilmektedir. Ayrıca Tablo.5.1.'de daha önce farklı bir işte çalışanların özel sektörde mi yoksa kamu sektöründe mi çalıştığı da izlenebilmektedir.

**Tablo.5.1. Çalışanların Daha Önce Kimin Hesabına Çalıştıklarını Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖZEL</b>	87	91,6
<b>KENDİ HESABINA</b>	5	5,3
<b>KAMU</b>	-	-
<b>YANIT YOK</b>	3	3,2
<b>Genel Toplam</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Daha önce başka biri işte çalışmış olan katılımcıların %91,6'sı özel sektörde, %5,3'ü ise kendi hesabına çalışmıştır. Çalışanların %3,2'si bu soruya yanıt vermekten kaçınmıştır. Daha önce farklı bir işte çalışanların büyük çoğunluğu özel sektörde farklı işlerde çalışmışlardır. Ancak kendi hesabına çalışıp daha sonra işçi olarak çalışan bir kesim de bulunmaktadır (%5,3). Yüz yüze yapılan görüşmelerde, daha önce kendi hesabına çalışan kişiler, kendi başlarına veya birkaç kişi bir araya gelerek ufak atölyeler kurduklarını ifade etmiş, ancak özellikle kriz dönemlerinde atölyelerini kapatmak zorunda kaldıklarını ve tekrar işçi olarak çalışmaya başladıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo.5.2. Çalışanların Daha Önce Kaç Kez İş Değiştirdiklerine İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>1 KEZ</b>	7	7,4
<b>2 KEZ</b>	30	31,6
<b>3 KEZ</b>	13	13,7
<b>4 KEZ VE DAHA FAZLA</b>	45	47,4
<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Daha önce iş değiştirmiş olan katılımcıların %92,7'si 2 kez ve daha fazla iş değiştirmiş, ayrıca %47,4'ü 4 kez ve daha fazla iş değiştirmiştir. Daha önce iş değiştirenlerin fazla sayıda iş değiştirmeleri metal sektöründe iş mobilitesinin yüksek olduğunun göstergesidir. Ayrıca Türkiye ekonomisinde son yıllarda meydana gelen ekonomik krizlerinde iş değiştirme oranlarının yüksek olmasında payı yüksektir. Nitekim 2000 ve 2002 yıllarında meydana gelen ekonomik krizlerde çok sayıda işyeri kapanmış ve çok sayıda çalışan işsiz kalmıştır.

**Tablo.6. Çalışanların Yabancı Dil Bilip Bilmediğini Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>YOK</b>	90	75,6
<b>VAR</b>	29	24,4
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %75,6'sı yabancı dil bilmemekte, %24,4'ü yabancı dil bilmektedir. Tablo.6.1.'de Yabancı dil bilen katılımcıların, eğitim seviyeleri belirtilmiştir.

**Tablo.6.1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Yabancı Dil Bilip Bilmediğini Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım**

Kİ-KARE= 72,401 SD = 3 P = 0,000		BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL VAR MI?		Toplam	
		VAR	YOK		
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	Sayı	1	49	50
		Satır %	2,0%	98,0%	100,0%
	ORTAÖĞRETİM	Sayı	5	27	32
		Satır %	15,6%	84,4%	100,0%
	TEKNİK OKUL	Sayı	3	13	16
		Satır %	18,8%	81,3%	100,0%
	YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ	Sayı	20	1	21
		Satır %	95,2%	4,8%	100,0%
<b>Toplam</b>		Sayı	<b>29</b>	<b>90</b>	<b>119</b>
		Satır %	<b>24,4%</b>	<b>75,6%</b>	<b>100,0%</b>

Eğitim durumu ile yabancı dil bilme arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmaktadır ( $p=0,00<0,05$ ).

İlköğretim mezunlarının %2'si, ortaöğretim mezunlarının %15,6'sı, teknik okul mezunlarının %18,8'i, yüksek okul ya da daha üst düzeyde eğitime sahip



olanların %95,2'si en az bir yabancı dil bilmektedir. Özellikle mühendisler, yabancı dil bildiklerini ifade etmişlerdir. Eğitim düzeyi yükseldikçe yabancı dil bilme oranı da buna bağlı olarak artmaktadır.

**Tablo.7. Çalışanların Daha Önce Neden İş Değiştirdiklerini Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
ASKERLİK YÜZÜNDEN	13	12,9
YAPILAN İŞİN KABULLENİLEMESİ	3	3,0
ÇALIŞMA ŞARTLARININ AĞIRLIĞI	4	4,0
İŞ YERİNİN İFLAS ETMESİ	14	13,9
ÜCRET	57	56,4
ÇALIŞMA ORTAMINDAN DUYULAN HOŞNUTSUZLUK	7	6,9
YANIT YOK	3	3,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Daha önce iş değiştirenlerden %56,4'ü ücreti, %13,9'u iş yerinin iflas etmesini iş değiştirme nedeni olarak belirtmiştir. Çalışanların %3'ü bu soruya yanıt vermemiştir. Burada dikkati çeken bir nokta, iş değiştirme nedeni içerisinde sebep olarak ücreti gösterenlerin oranının beklenenden az çıkmasıdır (%56,4). Nitekim işçilerle yapılan sohbetlerde bir çoğu ücretin azlığından yakınmış ve iş değiştirmede en önemli nedenin ücret olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak daha önce iş değiştirmelerinin nedeni olarak ücret dışında diğer değişkenlerinde etkili olduğu anket sonuçlarına yansımıştır. Nitekim daha önce çalışılan yerin iflas etmesi nedeniyle iş değiştirenlerin oranı azımsanmayacak derecede fazladır (%13,9). Bu durum, Türkiye ekonomisinin kriz dönemlerinde bir çok orta ve küçük ölçekli işyerinin iflas ettiğinin de göstergesidir.

**Tablo.7.1. Çalışanların Bundan Bir Önceki İşine Göre Pozisyonunda Yükselme Olup Olmadığını Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>AYNI POZİSYON VE DAHA YÜKSEK ÜCRET</b>	58	57,4
<b>AYNI POZİSYON AMA DAHA BÜYÜK BİR FİRMA</b>	20	19,8
<b>DAHA YÜKSEK BİR POZİSYON AMA ÜCRET ÖNEMLİ DEĞİL</b>	4	4,0
<b>DAHA YÜKSEK BİR POZİSYON VE DAHA YÜKSEK BİR ÜCRET</b>	6	5,9
<b>DAHA ALT BİR POZİSYON VE DAHA AZ BİR ÜCRET</b>	9	8,9
<b>DAHA ALT BİR POZİSYON AMA AYNI ÜCRET</b>	1	1,0
<b>YANIT YOK</b>	3	3,0
<b>Genel Toplam</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %57,4'ü “bundan önceki işinize göre pozisyonunuzda bir yükselme oldu mu?” Sorusuna aynı pozisyon ve daha yüksek ücret cevabını, %1'i daha alt bir pozisyon ama aynı ücret cevabını vermişlerdir. Çalışanların %3'ü bu soruya yanıt vermemiştir. Tablo.7.1. de çalışanların iş değiştirmedeki en büyük faktörün ücret olduğunu destekleyecek sonuçlar çıkmıştır. Nitekim ücret nedeni ile iş değiştirenlerin büyük çoğunluğu yeni işlerinde daha yüksek bir pozisyonda çalışmamakta ancak bir önceki işine göre daha yüksek ücretle çalışmaktadır. Bu durum iş yerinde yükselmenin aslında iş değiştirme nedeni içerisinde beklendiği kadar etkili olmadığını göstermektedir.

### 3.3.2. İŞİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

**Tablo.8. Çalışanların Yaptıkları İşin Teknik ve Yöneticilik Boyutlarını Nasıl Değerlendirdiklerine İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
TAMAMEN TEKNİK	54	45,4
ÇOĞUNLUKLA TEKNİK	46	38,7
HEM TEKNİK HEM YÖNETİCİLİK	12	10,1
ÇOĞUNLUKLA YÖNETİCİLİK	5	4,2
TAMAMEN YÖNETİCİLİK	2	1,7
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %45,4'ü yaptığı işin teknik ve yöneticilik boyutlarını tamamen teknik olarak, %38,7'si çoğunlukla teknik, %10,1'i hem teknik hem yöneticilik olarak, %4,2'si çoğunlukla yöneticilik olarak, %1,7'si tamamen yöneticilik olarak değerlendirmektedir. Tablo.4. de belirtildiği üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu işçidir ve teknik beceri isteyen işlerle (Kaynak, Montaj, Freze operatörlüğü, torna, vb) uğraşmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da ankete katılanların büyük çoğunluğu yaptıkları işleri teknik olarak tanımlamışlardır. Ayrıca mühendis, yönetici mühendis ve idarecilerin bir kısmı da yaptıkları işleri teknik olarak tanımlamışlardır. Yaptıkları işi teknik olarak tanımlayanların da yaptıkları işin teknik beceri gerektirmesinden dolayı Bireysel Öneri Sistemi içerisinde yer alması ve öneri geliştirebilmesi beklenmektedir. Örneklemimizi metal işkolunda çalışanlardan seçmemizin de en büyük nedeni budur.

**Tablo.9. Çalışanların Genellikle Çalışma Ortamında Karşılaştıkları En Önemli Teknik Sorunları Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EKİPMANLARIN ESKİ TEKNOLOJİ İLE ÜRETİLMİŞ OLMASI</b>	15	12,6
<b>TEKNİK VE LOJİSTİK DESTEK EKSİKLİĞİ</b>	27	22,7
<b>MAKİNELERİN ÜRETİMDEN ÇEKİLİP BAKIMLARININ YAPILMAMASI</b>	36	30,3
<b>MAKİNE GÜVENLİK SİSTEMLERİNİN KULLANIMININ BİLİNMEMESİ</b>	5	4,2
<b>EN SON TEKNOLOJİ ÜRÜNÜ MAKİNELERİN KULLANIMININ BİLİNMEMESİ</b>	10	8,4
<b>MAKİNE PARKLARININ KURULMASINDA MEKÂNSAL HATALAR BULUNMASI</b>	10	8,4
<b>TEKNİK EĞİTİM YETERSİZLİĞİ</b>	16	13,4
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların 30,3'ü, işyerinde karşılaştığı en önemli teknik sorunun makinelerin üretimden çekilip bakımlarının yapılmaması olduğunu, %4,2'si makine güvenlik sistemlerinin kullanımının bilinmemesi olarak, belirtmiştir. Bu tabloda çalışanların % 30'unun karşılaştığı en büyük teknik sorunun makinelerin üretimden çekilip bakımlarının yapılamaması olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum üretim esnasında bir çok aksaklık yaşanabileceğini düşündürmektedir. Nitekim işçilerle yüz yüze yapılan görüşmelerde işçilerin bir çoğu bu durumdan yakınmışlardır. Ancak bu durum işçilerin işyerinde ki yaratıcılıklarını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü, gittiğimiz bir çok işyerinde, işçilerin kullandıkları makineler üzerinde kendi geliştirdikleri bir takım aparatlar eklediklerini ifade etmişlerdir. Bunun nedenini ise üretimde makineden kaynaklanan aksaklıkları gidermek olarak açıklamışlardır. Zaten bir çok işçi üretim esnasında makinelerde meydana gelen bir aksaklıkta makinelere doğrudan kendilerinin müdahale ettiğini belirtmiş hatta bu durumun, üretimi

hızlandıracak veya üretimde hatayı azaltacak bir takım önerileri geliştirmeye yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo.9.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile İşyerinde Karşılaştıkları En Önemli Teknik Sorunları Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım**

		İŞYERİNDE KARŞILAŞTIĞINIZ EN ÖNEMLİ TEKNİK SORUN								Toplam
		EKİPMANLARIN ESKİ TEKNOLOJİ İLE ÜRETİLMİŞ OLMASI	TEKNİK VE LOJİSTİK DESTEK EKSİKLİĞİ	MAKİNELERİN ÜRETİMDEN ÇEKİLİP BAKIMLARININ YAPILMAMASI	MAKİNE GÜVENLİK SİSTEMLERİNİN KULLANIMININ BİLİNMEMESİ	EN SON TEKNOLOJİ ÜRÜNÜ MAKİNELERİN KULLANIMININ BİLİNMEMESİ	MAKİNE PARKLARININ KURULMASINDA MEKANSAAL HATALAR BULUNMASI	TEKNİK EĞİTİM YETERSİZLİĞİ		
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	7	21	23	1	5	8	5	70
		Satr %	10,0%	30,0%	32,9%	1,4%	7,1%	11,4%	7,1%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	3	3	5	1	1	1	2	16
		Satr %	18,8%	18,8%	31,3%	6,3%	6,3%	6,3%	12,5%	100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	2		5	1	2	1	5	16
		Satr %	12,5%		31,3%	6,3%	12,5%	6,3%	31,3%	100,0%
	İDARECİ	Sayı	3	3	1	2	2		4	15
		Satr %	20,0%	20,0%	6,7%	13,3%	13,3%		26,7%	100,0%
	Toplam	Sayı	15	27	34	5	10	10	16	117
		Satr %	12,8%	23,1%	29,1%	4,3%	8,5%	8,5%	13,7%	100,0%

İşçi olarak görev yapan katılımcıların %32,9'u işyerinde karşılaştığı en önemli teknik sorunun makinelerin üretimden çekilip bakımlarının yapılmaması olduğunu belirtmiştir. Burada işçilerin teknik sorunu dışsallaştırdıkları düşünülmektedir.

İdareci olarak görev yapan katılımcıların %26,7'si işyerinde karşılaştığı en önemli teknik sorunun teknik eğitim yetersizliği olduğunu, %20'si teknik ve lojistik

destek eksikliği olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler de yine bir önceki tabloda da belirtildiği üzere teknik eğitim eksikliğini ön plana çıkarmaktadırlar.

**Tablo.10. Çalışanların Genellikle Çalışma Ortamında Karşılaştıkları En Önemli Yönetsel Sorunları Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>DENETİM SORUNU</b>	65	54,6
<b>YETKİ VE SORUMLULUK ARASINDA DENGESİZLİK</b>	28	23,5
<b>İŞ TANIMLARI OLMAMASI</b>	19	16,0
<b>KARİYER OLANAKLARI OLMAMASI</b>	6	5,0
<b>YANIT YOK</b>	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %54,6'sı işyerinde karşılaştığı en önemli yönetsel sorunu denetim sorunu olarak, %5'i kariyer olanakları olmaması olarak belirtmiştir. Çalışanların %0,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. Görüştüğümüz katılımcıların büyük çoğunluğu işyerinde karşılaştıkları en önemli yönetsel sorunun denetim sorunu olduğunu ayrıca yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizlik olduğunu belirtmişlerdir. Bunun da toplam oranı, %78,1dir ve bu çok büyük bir orandır. Bu durum görüşülen işletmelerde iş tanımlarının belli olmadığını ve örgütsel yapıda informel bir oluşumun varlığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca işyerinde çeşitli statülerde çalışanların en çok hangi yönetsel sorunla karşılaştıkları da Tablo.10.1 de görülmektedir.

**Tablo.10.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile İşyerinde Karşılaştıkları En Önemli Yönetsel Sorunları Gösteren Karşılaştırmalı Dağılım**

			İŞYERİNDE KARŞILAŞTIĞINIZ EN ÖNEMLİ YÖNETSEL SORUN				Toplam	
			DENETİM SORUNU	YETKİ VE SORUMLULUK ARASINDA DENGESİZLİK	İŞ TANIMLARI OLMAMASI	KARİYER OLANAKLARI OLMAMASI		
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	45	11	12	1	69	
		Satır %	65,2%	15,9%	17,4%	1,4%	100,0%	
	USTABAŞI	Sayı	4	8	4		16	
		Satır %	25,0%	50,0%	25,0%		100,0%	
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	4	7	2	3	16	
		Satır %	25,0%	43,8%	12,5%	18,8%	100,0%	
	İDARECİ	Sayı	11	2	1	1	15	
		Satır %	73,3%	13,3%	6,7%	6,7%	100,0%	
	Toplam		Sayı	64	28	19	5	116
			Satır %	55,2%	24,1%	16,4%	4,3%	100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %65,2'si ve idarecilerin %73,3'ü işyerinde karşılaştığı en önemli yönetsel sorunun denetim sorunu olduğunu ifade etmişlerdir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %50'si işyerinde karşılaştığı en önemli yönetsel sorunun yetki ve sorumluluk arası dengesizlik olduğunu, %25'i denetim sorunu olduğunu belirtmiştir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %43,8'i işyerinde karşılaştığı en önemli yönetsel sorunun yetki ve sorumluluk arası dengesizlik olduğunu, %25'i denetim sorunu olduğunu belirtmiştir.

Anket uyguladığımız yerlerde karşılaşılan en önemli yönetsel sorun denetim sorunu ve yetki-sorumluluk dengesizliği olarak karşımıza çıkmıştır. İlginç olan tüm statüde çalışanlar için karşılaşılan yönetsel sorun aynıdır. Bu durum özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde çok belirgin bir haldedir. Küçük ve orta ölçekli

işletmelerde denetim sorununun olması kalite sistemi uygulamalarını olumsuz etkilemekle birlikte yeki ve sorumluluk arasındaki dengesizlik de yine bu işletmelerin kalite uygulamalarında ve özellikle de öneri sistemi uygulamalarında başarısız olmalarına neden olabilecek iki önemli etkidir.

**Tablo.11. Çalışanların Yaptıkları İşte Yaratıcılığın (Öneri, Yöntem, Teknik Geliştirme) Ne Ölçüde Önemli Olduğunu Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÇOK ÖNEMLİ</b>	31	26,1
<b>ÖNEMLİ</b>	45	37,8
<b>KARARSIZIM</b>	5	4,2
<b>ÖNEMLİ DEĞİL</b>	20	16,8
<b>HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL</b>	18	15,1
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %37,8'i yaptığı işte yaratıcılığın önemli olduğunu düşünmektedir. %4,2'si ise kararsızdır. Sonuçlara bakıldığında katılımcıların % 63,9' u yaptığı işte yaratıcılığın önemli ve çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılanlardan % 36,1 i yaptığı işte yaratıcılığın işinde önemli olmadığını, hiç önemli olmadığını ya da kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu soruyu işçilere sorarken işçilerin bazı çekinceler içerisinde bu soruyu yanıtladığını gözlemledik. Nitekim ankete katılan bir çok işçi ile yüz yüze görüştüğümüzde; işinde yaratıcılığını kullandığı halde “ben sadece amirimin bana verdiği talimatı yerine getiriyorum o yüzden yaratıcılık benim için pek önemli değil” diye ifadeler kullanmışlardır.



**Tablo.12. Üretimde Kalitenin Sağlanması İçin Öncelikli Olarak Etki Eden İlk Üç Şartın Dağılımları**

	ÜRETİMDE KALİTE İÇİN 1. ŞART		ÜRETİMDE KALİTE İÇİN 2. ŞART		ÜRETİMDE KALİTE İÇİN 3. ŞART	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>TASARIMDA KUSURSUZLUK</b>	11	9,2	6	5,0	13	10,9
<b>PROTOTİP ÜRETİMİNDE KUSURSUZLUK</b>	4	3,4	1	0,8	5	4,2
<b>HAMMADDE TEDARİKİNDE KUSURSUZLUK VE DEVAMLILIK</b>	35	29,4	10	8,4	16	13,4
<b>ÜRETİM ESNASINDA KUSURSUZLUK</b>	32	26,9	45	37,8	11	9,2
<b>TESLİM SÜRESİNDE KUSURSUZLUK</b>	6	5,0	30	25,2	20	16,8
<b>VASIFLI ÇALIŞAN</b>	16	13,4	17	14,3	33	27,7
<b>ETKİLİ BİR YÖNETİM</b>	15	12,6	7	5,9	18	15,1
<b>YANIT YOK</b>	-	-	3	2,5	3	2,5
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Araştırma kapsamında; çalışanlar, üretimde kalite için 1. derecede önemli şartı, %29,4'ü hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılık olarak belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında; çalışanlar için üretimde kalite için 2. derecede önemli şartı, %37,8'i üretim esnasında kusursuzluk olarak belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında; çalışanlar için üretimde kalite için 3. derecede önemli şartı, %27,7'si vasıflı çalışan olarak belirtmişlerdir. Kalite için birinci derecede önemli şartın Hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılığın çıkması metal işkolunda üretim yapanların hammadde tedarikinde sorunlar yaşandığının bir göstergesidir. Aynı zamanda hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılık seçeneğini

işaretleyenlerin çoğunluğunu işçiler oluşturmaktadır. Nitekim, idarecilerin büyük bir çoğunluğu üretimde kalite için ilk şartın üretim esnasında kusursuzluk olduğunu belirtmişlerdir. Hammadde tedarikinde en büyük sorumluluğun idarecilere ait olduğu düşünüldüğünde, genelde çalışanlar idarecilerin sorumluluğunda bulunan işlerde aksama olduğunu düşünmekte, aynı şekilde de idareciler de üretimde kalite için en önemli şartın üretim esnasında kusursuzluk olduğunu belirterek işçilerin sorumluluğunda olan işlerin kalite için en gerekli şartları oluşturduğunu düşünmektedir. Bu durum Tablo.12.1.'den izlenebilmektedir.

**Tablo.12.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Üretimde Kalitenin Sağlanmasına Öncelikli Olarak Etki Eden 1. Şartın Karşılaştırmalı Dağılımları**

			ÜRETİMDE KALİTE İÇİN GEREKLİ 1. ŞART							Toplam
			TASARIMDA KUSURSUZLUK	PROTOTİP ÜRETİMİNDE KUSURSUZLUK	HAMMADE TEDARİKİNDE KUSURSUZLUK VE DEVAMLILIK	ÜRETİM ESNASINDA KUSURSUZLUK	TESLİM SÜRESİNDE KUSURSUZLUK	VASEFLİ ÇALIŞAN	ETKİLİ BİR YÖNETİM	
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	3		27	17	1	12	10	70
		Satır %	4,3%		38,6%	24,3%	1,4%	17,1%	14,3%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	2	2	4	4	2	1	1	16
		Satır %	12,5%	12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	3	2	2	3		2	4	16
		Satır %	18,8%	12,5%	12,5%	18,8%		12,5%	25,0%	100,0%
	İDARECİ	Sayı	3			8	3	1		15
		Satır %	20,0%			53,3%	20,0%	6,7%		100,0%
Toplam	Sayı	11	4	33	32	6	16	15	117	
	Satır %	9,4%	3,4%	28,2%	27,4%	5,1%	13,7%	12,8%	100,0%	

İşçi olarak çalışan katılımcıların %38,6'sı üretimde gerekli birinci şartın hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılık olduğunu, %24,3'ü üretim esnasında kusursuzluk olduğunu belirtmiştir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %25'i üretimde gerekli birinci şartın hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılık olduğunu, %25'i üretim esnasında kusursuzluk olduğunu belirtmiştir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %25'i üretimde gerekli birinci şartın etkili bir yönetim olduğunu, %18,8'i tasarımda kusursuzluk olduğunu belirtmiştir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %53,3'ü üretimde gerekli birinci şartın üretim esnasında kusursuzluk olduğunu, %20'si tasarımda kusursuzluk olduğunu belirtmiştir. Ancak idarecilerin %6.7'si vasıflı çalışanın üretimde kalite için birinci şart olduğunu belirtmiştir ki bu durum toplam kalite yönetiminin vasıflı çalışanlarla ilgili olan söylemi ile uyuşmamaktadır. İdarecilerin birinci şart olarak üretimde kusursuzluğu göstermelerinin en önemli nedeni, üretim maliyetlerinin minimum olması ve sattıkları ürünlerde optimal karı düşünmeleridir.

### 3.3.3. Çalışanların Katılımı İle İlgili Bulgular

**Tablo.13. Çalışanların Üretim ile İlgili Kararlardaki Rollerine İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>HER KARARI BEN VERİRİM</b>	8	6,7
<b>KARARLARI BEN VERİRİM, YÖNETİMDEN ONAY İSTERİM</b>	17	14,3
<b>KARARLARDA BANA DA DANIŞILIR</b>	20	16,8
<b>KARARLARDA BAZEN BANA DA DANIŞILIR</b>	29	24,4
<b>KARARLARDA BANA DANIŞILMAZ</b>	44	37,0
<b>YANIT YOK</b>	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların, %37'sine karar verilirken danışılmamakta, %6,7'si firmada üretim ile ilgili her kararı kendisi vermektedir. Çalışanların %0,8'i (bir kişi) bu soruya yanıt vermemiştir. Anketten de görüldüğü üzere üretim kararlarına katılım oranı düşüktür. Özellikle idarecilerin üretim kararları üzerinde hakimiyetleri belirgin olarak göze çarpmaktadır. Anket uygulanırken bazı çalışanların sorumluluk almamak için üretim kararlarına katılmayı istemedikleri de gözlemlenmiştir. Ancak ne olursa olsun üretim kararlarına çalışanların katılımını sağlamak zaten çalışanların değil idarecilerin görevidir ve anketimizin sonuçlarına göre idareciler de bu görevi pek yerine getirmemektedirler.

**Tablo.13.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Üretimle İlgili Kararlardaki Rollerinin Karşılaştırmalı Dağılımı**

		FİRMADA ÜRETİM İLE İLGİLİ KARARLARDA ROLÜNÜZ NEDİR?					Toplam	
		HER KARARI BEN VERİRİM	KARARLARIBEN VERİRİM, YÖNETİMDEN ONAY İSTERİM	KARARLARDA BANA DA DANIŞILIR	KARARLARDA BAZEN BANA DA DANIŞILIR	KARARLARDA BANA DANIŞILMAZ		
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı		4	6	17	42	69
		Satır %		5,8%	8,7%	24,6%	60,9%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	1	1	9	5		16
		Satır %	6,3%	6,3%	56,3%	31,3%		100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı		5	4	6	1	16
		Satır %		31,3%	25,0%	37,5%	6,3%	100,0%
	İDARECİ	Sayı	7	7		1		15
		Satır %	46,7%	46,7%		6,7%		100,0%
Toplam		Sayı	8	17	19	29	43	116
		Satır %	6,9%	14,7%	16,4%	25,0%	37,1%	100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %60,9'u üretim ile ilgili kararlarda kendisine danışılmadığını, %24,6'sı bazen danışıldığını, %8,7'si kararlarda kendisine danışıldığını, %5,8'i de kararları kendisinin verdiğini ancak yönetimden onay istediğini belirtmiştir. Araştırmamıza katılan işçilerin çoğunluğu üretim ile ilgili kararlara katılmamaktadır. Bunun nedeni küçük ve orta ölçekli firmalarda geleneksel yönetim anlayışının halen devam etmesidir. Bu yapı içerisinde idareciler üretim sürecinin tamamen kontrol altında tutmayı istemektedirler. Anketimize yaptığımız işletmelerde üretime kararlarına katılım oranının düşük olduğu saptanmıştır.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %56,3'ü üretim ile ilgili kararlarda kendisine danışıldığını, %31,3'ü bazen danışıldığını belirtmiştir. Ustabaşı olarak çalışanlarda üretim kararlarına katılım oranı işçilere nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni işçilerin başında bir nevi ilk ademe yönetici pozisyonunda olmaları olarak düşünülebilir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %37,5'i üretim ile ilgili kararlarda kendisine bazen danışıldığını, %31,3'ü kararları kendisinin verip yönetimden izin istediğini belirtmiştir. Teknik eleman olarak çalışanlarda üretim kararlarına katılım oranı işçilere nazaran daha yüksektir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %46,7'si üretim ile ilgili kararları kendisinin verdiğini, %46,7'si kararları kendisinin verip yönetimden izin istediğini belirtmiştir. İdareci olarak çalışanlar, üretim kararlarında söz sahibidir. Statü yükseldikçe üretim kararlarına katılım artmaktadır. Ancak bizim beklentimiz işçilerin üretim kararlarındaki rollerinin daha önemli olmasıydı.

Üretim kararlarına katılımında işçiler, halen en az söz sahibi olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır ancak ustabaşı ve teknik elemanların üretim kararlarında söz sahibi oldukları saptanmıştır. Bu veriler ışığında, idarecilerin üretim kararları konusunda en etkin kesim olduğu üretim ile ilgili her konuda onaylayan konumunda oldukları söylenebilir. Tablo.13.2. ve 13.3. de üretim kararlarına katılımında en önemli rolü kimin oynadığına yönelik veriler değerlendirildiğinde işçilerin tamamı, üst düzey yönetimin ve üst düzey teknik ekip olarak düşüncelerini belirtmişlerdir. Ancak idarecilerden sadece 1 kişi işçiler ve yöneticilerin üretim kararlarında ortak hareket ettiklerini ifade etmiştir. Bu durum öneri sisteminin yapısı ile çelişmektedir. Nitekim öneri sisteminde üretim kararlarına katılımın işçiler tarafından gerçekleştirilmesi

gerekmektedir. Bunun için en uygun ortamı da idarecilerin yaratması beklenir ancak anket sonuçları, anketi uyguladığımız yerlerde katılımı ilgili olarak öneri sistemlerinin aslında göstermelik uygulandığı konusundaki endişelerimizi destekler niteliktedir.

**Tablo.13.2. Çalışanların Üretim Kararlarına Katılımda En Önemli Rolü Kim Oynadığına İlişkin Görüşlerini Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
ÜST DÜZEY YÖNETİM	70	58,8
ÜST DÜZEY TEKNİK EKİP	47	39,5
YÖNETİCİLER VE İŞÇİLER ORTAK	1	0,8
YEREL BİRİMLER	-	-
SADECE İŞÇİLER	-	-
YANIT YOK	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %58,8'i üretim kararlarına katılımda en önemli rolün üst düzey yönetimde olduğunu, %39,5'i üst düzey teknik ekipte olduğunu düşünmektedir. Çalışanların %0,8'i yöneticiler ve işçilerin ortak olarak en önemli rolü oynadıklarını düşünmektedir. Çalışanların %0,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. Ankete katılan işçilerin ve yöneticiler üretim ile ilgili kararlarda yöneticilerin hele en etkin güç olduğunu kabul etmektedirler. KOBİ düzeyindeki işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi, Bireysel Öneri Sistemi gibi yeni yönetim tekniklerine çok fazla ilgi göstermekte, hatta ciddi düzeyde paralar harcayarak bu yeni yönetim teknikleri ile ilgili eğitimler almaktadırlar ancak uygulamada yeni teknikleri hayata geçirememektedirler. Dolayısıyla oluşan bu yeni durumda öneri sistemleri de tam olarak uygulanmaktadır.

**Tablo.13.3. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Üretim Kararlarına Katılımda En Önemli Rolü Kimin Oynadığına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırmalı Dağılımı**

		SİZCE ÜRETİM KARARLARINA KATILIMDA EN ÖNEMLİ ROLÜ KİM OYNUYOR			Toplam		
		ÜST DÜZEY YÖNETİM	ÜST DÜZEY TEKNİK EKİP	YÖNETİCİLER VE İŞÇİLER ORTAK			
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	42	28	70		
		Satır %	60,0%	40,0%	100,0%		
	USTABAŞI	Sayı	8	8	16		
		Satır %	50,0%	50,0%	100,0%		
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	9	6	15		
		Satır %	60,0%	40,0%	100,0%		
	İDARECİ	Sayı	11	3	1	15	
		Satır %	73,3%	20,0%	6,7%	100,0%	
	Toplam		Sayı	70	45	1	116
			Satır %	60,3%	38,8%	,9%	100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %60'ı üretim ile ilgili kararlara katılımda en önemli rolün üst düzey yönetimde olduğunu, %40'ı üst düzey teknik ekipte olduğunu belirtmiştir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %50'si üretim ile ilgili kararlara katılımda en önemli rolün üst düzey yönetimde olduğunu, %50'si üst düzey teknik ekipte olduğunu belirtmiştir.



Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %60'ı üretim ile ilgili kararlara katılımda en önemli rolün üst düzey yönetimde olduğunu, %40'ı üst düzey teknik ekipte olduğunu belirtmiştir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %73,3'ü üretim ile ilgili kararlara katılımda en önemli rolün üst düzey yönetimde olduğunu, %20'si üst düzey teknik ekipte olduğunu belirtmiştir. Anketimizde idareciler dışındaki statülerde çalışanlar; üretim kararlarında en önemli rolü, üst düzey yönetimin ve üst düzey teknik ekip olarak düşünebileceğimiz mühendislerin oynadığını düşünmektedirler. Ancak idareciler bu konuda biraz farklı düşünmektedirler. Esasen üretim kararlarına katılımda en önemli rol yönetimindir ve anketteki sorular yanıtlanırken idareciler üretim kararlarına kendi katılımlarını ifade etmişlerdir. Nitekim anketimizdeki sorulara verilen cevaplar, bu düşüncemizi doğrular niteliktedir.

**Tablo.14. Çalışanların Bireysel Öneri Sistemi Hakkındaki Düşüncelerinin Dağılımları**

	Sayı	Yüzde
<b>GRUP ETKİNLİĞİDİR</b>	13	10,9
<b>BİREYSEL YARATICILIK GEREKTİRİR</b>	36	30,3
<b>TEKNİK BİLGİYE DAYANIR</b>	29	24,4
<b>AMİRLERİN ETKİLİ YÖNTEMİNE DAYANIR</b>	14	11,8
<b>YETKİLENDİRMEYE DAYANIR</b>	12	10,1
<b>MOTİVASYON ARACIDIR</b>	15	12,6
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %30,3'ünün bireysel öneri sistemi hakkındaki düşüncesi bireysel yaratıcılık gerektirir şeklinde, %10,1'inin yetkilendirmeye dayanır şeklinde şeklindedir. Ankete katılanlardan %10,9'u Bireysel Öneri Sisteminin bir grup

etkinliği olarak görmesi, Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili yanlış bilgilendirildiklerini göstermektedir.

**Tablo.14.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Bireysel Öneri Sistemi Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırmalı Dağılımları**

			BİREYSEL ÖNERİ SİSTEMİ HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİNİZ NELER						Toplam
			GRUP ETKİNLİĞİDİR	BİREYSEL YARATICILIK GEREKTİRİR	TEKNİK BİLGİYE DAYANIR	AMİRLERİN ETKİLİ YÖNTEMENE DAYANIR	YETKİLENDİRİM EYE DAYANIR	MOTİVASYON ARACIDIR	
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	8	24	17	7	4	10	70
		Satır %	11,4%	34,3%	24,3%	10,0%	5,7%	14,3%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	1	5	6	2	1	1	16
		Satır %	6,3%	31,3%	37,5%	12,5%	6,3%	6,3%	100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	2	3	4	2	2	3	16
		Satır %	12,5%	18,8%	25,0%	12,5%	12,5%	18,8%	100,0%
	İDARECİ	Sayı	2	3	2	2	5	1	15
		Satır %	13,3%	20,0%	13,3%	13,3%	33,3%	6,7%	100,0%
	Toplam	Sayı	13	35	29	13	12	15	117
		Satır %	11,1%	29,9%	24,8%	11,1%	10,3%	12,8%	100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %34,3'ü bireysel öneri sisteminin bireysel yaratıcılık gerektirdiğini, %24,3'ü teknik bilgiye dayandığını belirtmiştir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %37,5'i bireysel öneri sisteminin teknik bilgiye dayandığını, %31,3'ü bireysel yaratıcılık gerektirdiğini belirtmiştir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %25'i bireysel öneri sisteminin teknik bilgiye dayandığını, %18,8'i motivasyon aracı olduğunu belirtmiştir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %33,3'ü bireysel öneri sisteminin yetkilendirmeye dayandığını, %20'si bireysel yaratıcılık gerektirdiğini belirtmiştir. İdareci olarak çalışanlar Bireysel Öneri Sistemi ile yetkilerini devrettiğini düşünmektedirler. Ancak bu sistemde yetki devri ön planda değildir. Çünkü öneri sistemlerinde gelen her türlü öneri bir çok aşamadan geçmekte ve öneri değerlendirme kurulu tarafından da onaylanmaktadır. İşçiden sadece öneri geliştirmesi istenmektedir ancak bunu idarecilerin bir çoğu yetki devri olarak yorumlamaktadır.

**Tablo.15. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Ne Şekilde Ödüllendirildiğini Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖDÜLLENDİRİLMEZ</b>	11	20,8
<b>MADDİ OLARAK ÖDÜLLENDİRİLİR</b>	19	35,8
<b>AYNI OLARAK ÖDÜLLENDİRİLİR</b>	9	17,0
<b>MANEVİ OLARAK ÖDÜLLENDİRİLİR</b>	14	26,4
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %35.8'i verdiği öneri uygulandığı takdirde maddi olarak ödüllendirilir şeklinde yanıt vermiş, %17'si aynı olarak ödüllendirilir, %20,8'i de ödüllendirilmez şeklinde yanıt vermiştir. Bu durum bize işyerinde Bireysel Öneri Sistemi uygulayanların, %20,8'inin ödüllendirme sistemi uygulamadığını göstermektedir. Ödüllendirme sistemi Bireysel Öneri Sisteminin en önemli unsurlarındandır. Ödüllendirmenin manevi şekilde olması işçiye teşekkür belgesi veya plaket verilerek yüceltme şeklinde olmaktadır. Ancak verilen maddi ödüle de işveren tarafı maliyet olarak bakmaktadır. Bu durumda işveren işçiyi maddi olarak

ödüllendirmekten kaçınılmaktadır. KOBİ düzeyinde ki işletmeler formel bir öneri sistemi kuramamışlardır. Ancak bir çoğu göstermelik olarak bu sistemleri uygulamakta olup yüz yüze görüşmelerde ödüllendirme sisteminin takım çalışmasına olumsuz etkileri olacağını savunmuşlardır. Ancak ödüllendirme sistemi, bireysel öneri sisteminin sürekli işlemesi için gereklidir. İşverenlerin bu tavırları bize pek inandırıcı gelmemektedir. Nitekim çalışmamızın kuramsal bölümünde anlatıldığı gibi ödüllendirme sistemlerinin işçilerin öneri geliştirmesinde payı çok yüksektir. Ayrıca Tablo.16. da çalışanların bir çoğunun maddi olarak ödüllendirmek istedikleri de ayrıca gösterilmektedir.

**Tablo.16. Maddi Olarak Ödüllendirilmenin Çalışanları Ne Derecede Motive Ettiğinin Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>TAMAMEN MOTİVE EDER</b>	76	63,9
<b>MOTİVE EDER</b>	32	26,9
<b>KARARSIZIM</b>	2	1,7
<b>MOTİVE ETMEZ</b>	7	5,9
<b>TAMAMEN MOTİVE ETMEZ</b>	-	-
<b>YANIT YOK</b>	2	1,7
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %63,9'u önerisi kabul edildiği takdirde maddi olarak ödüllendirilmenin kendisini tamamen motive edeceğini, %5,9'u motive etmeyeceğini, %1,7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %1,7'i bu soruya yanıt vermekten kaçınmıştır. Çalışanların tamamına yakını, Bireysel Öneri Sisteminde maddi olarak ödüllendirilmek istediklerini belirtmişlerdir. Bu durum Türkiye'nin sosyo-ekonomik yapısıyla da ilişkilendirilebilir. Nitekim Türkiye'de

çalışan kesimlerin geliri düşüktür. Bireysel Öneri Sistemi yoluyla gelirlerinde bir artış bekleyen çalışanların sayısının yüksek olması normal karşılanmaktadır. Ayrıca Bireysel Öneri Sistemi uygulanan diğer ülkelerde de çalışanların bu tip bir beklentisi vardır. Özellikle Amerika gibi kapitalist ekonominin geliştiği ülkelerde bu beklenti daha da yüksektir. Çalışanların %65'inin maddi olarak ödüllendirilmesi onları tamamen motive etmektedir ayrıca %92.3'lük çoğunluk bu yolla motive olacağını belirtmiştir. Türkiye'de Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili yapılan tartışmalarda ödüllendirmenin motive ediciliği konusunda maddi olarak ödüllendirmenin çalışanları yeterince motive etmeyeceği görüşü de yaygındır. Nitekim çalışmamızın kuramsal bölümünde yer verdiğimiz, Türk Pirelli Lastikleri Anonim Şirketi Endüstri Direktörü'nün bir yazısında belirttiği fikirleri bizim görüşmemizi de desteklemektedir (Bkz.ss:66).

Ancak anketimize katılan ve işyerlerinde Bireysel Öneri sistemi uygulanan çalışanların düşünceleri çok farklıdır. Nitekim Tablo.16.1.' de özellikle işçi konumunda çalışanların bu konuda verdiği yanıtlar daha çarpıcıdır. Aşağıdaki tabloda, idareci olarak çalışanların yarısından fazlası, maddi olarak ödüllendirmenin idarecileri de motive edeceğini belirtmişlerdir. Ancak KOBİ düzeyinde ki işletmelerin bir kısmında (bkz.Tablo.15). Bireysel Öneri Sistemi uygulandığı halde ödüllendirme yapılmamaktadır. Bu durum sistemin uygulanışı ile ilgili ciddi çelişkiler içermektedir.

**Tablo.16.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Maddi Olarak Çalışanları Ne Derecede Motive Ettiğinin Karşılaştırmalı Dağılımı**

			ÖNERİNİZİN KABUL EDİLMESİ HALİNDE MADDİ OLARAK ÖDÜLLENDİRİLMENİZ SİZİ NE KADAR MOTİVE EDER?					Toplam
			TAMAMEN MOTİVE EDER	MOTİVE EDER	KARARSIZ	MOTİVE ETMEZ	TAMAMEN MOTİVE ETMEZ	
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	50	17		2		69
		Satır %	72,5%	24,6%		2,9%		100,0%
	USTABAŞI	Sayı	10	4		1		15
		Satır %	66,7%	26,7%		6,7%		100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	8	7	1			16
		Satır %	50,0%	43,8%	6,3%			100,0%
	İDARECİ	Sayı	7	3	1	4		15
		Satır %	46,7%	20,0%	6,7%	26,7%		100,0%
	Toplam	Sayı	75	31	2	7		115
		Satır %	65,2%	27,0%	1,7%	6,1%		100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %72,5'i önerisinin kabul edilmesi halinde maddi olarak ödüllendirilmesinin kendisini tamamen motive edeceğini, %24,6'sı motive edeceğini belirtmiştir. Sadece %2,9'luk bir kesim maddi olarak ödüllendirmenin kendisini motive etmeyeceğini belirtmiştir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %66,7'si önerisinin kabul edilmesi halinde maddi olarak ödüllendirilmesinin kendisini tamamen motive edeceğini, %26,7'si motive edeceğini belirtmiştir. Sadece %6,7'lik bir kesim maddi olarak ödüllendirmenin kendisini motive etmeyeceğini belirtmiştir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %50'si önerisinin kabul edilmesi halinde maddi olarak ödüllendirilmesinin kendisini tamamen motive edeceğini, %43,8'i motive edeceğini belirtmiştir. %6,7'lik bir kesim ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %46,7'si önerisinin kabul edilmesi halinde maddi olarak ödüllendirilmesinin kendisini tamamen motive edeceğini, %26,7'si motive etmeyeceğini belirtmiştir. %6,7'lik bir kesim kararsız olduğunu ifade etmiş, %26,7'lik bir kesimde maddi olarak ödüllendirmenin kendisini motive etmeyeceğini belirtmiştir. İdarecilerin maddi olarak ödüllendirme ile ilgili tutucu bir yanlarının olduğu düşünülmektedir. Statü yükseldikçe maddiyatın motive edici olma özelliği azalmaktadır. İşverenlerin veya idarecilerin maddi olarak ödüllendirmeden beklentileri işçilerin motive olup sürekli öneri geliştirmeleridir. Ancak özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde idareciler veya işverenler, maddi olarak ödüllendirmeyi ayrıca bir masraf kapısı olarak görmektedirler. Aslında verilen ödül, işçinin geliştirdiği önerinin çalıştığı yere olacak maddi katkısının sadece küçük bir kısmıdır. Buna rağmen, kurumsal ve uluslar arası büyüklüğe ulaşmış işletmelerde bile maddi olarak ödüllendirmenin yeterince motive edici olmadığı ileri sürülmesi pek gerçekçi kabul edilemez. Ancak yöneticiler maddi ödüllerin motive edici özelliğinin işçi açısından değil kendi açılarından değerlendirmektedir.

**Tablo.17. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Verdikleri Önerilerin Kabulü Halinde Ödüllendirilmelerini Ne Derecede Adil Bulduklarının Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>TAMAMEN ADİL BULUYORUM</b>	13	24,5
<b>ADİL BULUYORUM</b>	15	28,3
<b>KARARSIZIM</b>	7	13,2
<b>ADİL BULMUYORUM</b>	9	17,0
<b>TAMAMEN ADİL BULMUYORUM</b>	4	7,5
<b>YANIT YOK</b>	5	9,4
<b>Genel Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların , %28,3'ü aldığı ödülü adil bulmakta, %7,5'i tamamen adil bulmamaktadır. Çalışanların %13,2'si kararsızdır, %9,4'ü bu soruya yanıt vermekten kaçınmıştır. Bizce yanıt vermekten kaçınmalarının nedeni böyle bir sorunun cevaplarının idareciler tarafından görülebileceği düşüncesidir. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi uygulanan yerlerde çalışanların yarısından fazlası ödüllendirme sistemini adil bulmaktadır. Ancak adil bulmayan ve kararsız kalan kesim hiç de azımsanmayacak orandadır. Nitekim bu anketin küçük ve orta ölçekli işletmelere uygulandığı göz ardı edilmemeli ve öneri sistemi uygulandığı halde ödüllendirme sistemi uygulamayan işletmelerin varlığı unutulmamalıdır. Bu koşullar altında çıkan rakamlara bakıldığında çalışanların yarısından fazlasının ödüllendirme sistemini adil bulması Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili uygulamaların pek bilinmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Aşağıda Tablo.17.1. de farklı statüde çalışanların ödüllendirme sistemini adil bulup bulmadıkları ile ilgili dağılımı verilmiştir.



**Tablo.17.1. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Verdikleri Önerilerin Kabulü Halinde Ödüllendirilmelerini Ne Derecede Adil Bulduklarının Karşılaştırmalı Dağılımı**

			İŞYERİNDE ÖNERİLERİNİZ KABUL EDİLDİĞİ TAKDİRDE ALDIĞINIZ ÖDÜLÜ ADIL BULUYOR MUSUNUZ?					Toplam
			TAMAMEN ADIL BULUYORUM	ADIL BULUYORUM	KARARSIZIM	ADIL BULMUYORUM	TAMAMEN ADIL BULMUYORUM	
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	1	6	4	5	3	19
		Satır %	5,3%	31,6%	21,1%	26,3%	15,8%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	1	3	1	3	1	9
		Satır %	11,1%	33,3%	11,1%	33,3%	11,1%	100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	3	5	1	1		10
		Satır %	30,0%	50,0%	10,0%	10,0%		100,0%
	İDARECİ	Sayı	7	1				8
		Satır %	87,5%	12,5%				100,0%
	Toplam	Sayı	12	15	6	9	4	46
		Satır %	26,1%	32,6%	13,0%	19,6%	8,7%	100,0%

İşçi olarak çalışan katılımcıların %5,3'ü önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü tamamen adil bulduğunu, %31,6'sı önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü adil bulduğunu, %21,1'i kararsız olduğunu, %26,3'ü adil bulmadığını, %15,8'i ise tamamen adil bulmadığını belirtmiştir.ödüllendirme mekanizması adil bulunuyor. İdarecilerin ödülleri adil bulmasının en önemli nedeni hem daha yüksek

ödül alma hem de mekanizmayı olumlama açısından önemi büyüktür. Verilen önerilerin işletmeye ne kadar maddi getiri kazandıracığının hesaplanması zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu durum işçilerin maddi ödül belirleme mekanizmasının nasıl çalıştığını anlamasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca bazı önerilerin işletmeye getireceği maddi kazançlar ölçülememektedir. Bu tip durumlarda işletme yönetimi sabit miktarda bir parasal ödül belirleyebilmektedir. Ayrıca bir çok işletmede verilen maddi ödüllerin üst limitleri mevcuttur. Bu üst limitler işlerin maaşlarının bir veya iki katı ile sınırlandırılabilir. İşçilerin maddi ödül beklentisi bu miktarlardan daha fazla olması durumunda ödüllendirme sistemi işçilere pek adil görünmeyebilir. Bu durum işletmede farklı statüde çalışanlar için de geçerlidir.

Ustabaşı olarak çalışan katılımcıların %11,1'i önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü tamamen adil bulduğunu, %33,3'ü önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü adil bulduğunu, %11,1'i kararsız olduğunu, %33,3'ü adil bulmadığını, %11,1'i tamamen adil bulmadığını belirtmiştir.

Teknik eleman olarak çalışan katılımcıların %30'u önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü tamamen adil bulduğunu, %50'si önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü adil bulduğunu, %10'u kararsız olduğunu, %10'u adil bulmadığını belirtmiştir.

İdareci olarak çalışan katılımcıların %87,5'i önerileri kabul edildiği takdirde aldığı ödülü tamamen adil bulduğunu, %12,5'i adil bulduğunu belirtmiştir. İdarecilerin tamamı öneri sistemini adil bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedeni görüşme yaptığımız işletmelerin küçük ve orta ölçekte işletmeler oluşu ve genelde idarecileri işletmenin sahibi ya da ortağı konumunda oluşlarıdır. Ayrıca bu işletmelerde idareciler, zaten öneri değerlendirme kurulunda görev

almakta ve maddi ödüllerin miktarlarını hesaplamaktadırlar. Dolayısıyla yanıtların bu şekilde çıkması doğal kabul edilebilir.

**Tablo.18. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Kabul Edilen Önerilerinin Uygulanma Aşamasında Çeşitli Değişikliklere Uğrayıp Uğramadığına İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	4	7,5
<b>HAYIR</b>	20	37,7
<b>KISMEN</b>	29	54,7
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %54,7'si sunduğu ve kabul edilen önerisinin uygulanma aşamasında kısmen çeşitli değişikliklere uğradığını, %7,5'i tamamen değişikliğe uğradığını düşünmektedir. Çalışanların büyük bir çoğunluğun önerinin uygulanma aşamasında kısmen de olsa bazı değişiklikler uğradığını belirtmişlerdir. Çalışmamızın kuramsal bölümünde de tartışıldığı üzere, bu durum işçiler açısından bir dezavantaj olmaktadır. Yapılacak uygulama aslında işçinin tamamen kendi geliştirdiği ve üzerinde düşündüğü bir öneri iken uygulanma aşamasında işçi söz sahibi olamamaktadır. Bunun en önemli nedeni, işverenin işçinin öneri geliştirerek kendi üzerine düşen vazifeyi tamamladığını düşünmesidir. İşçi öneri geliştirmekte ancak kendi önerisi üzerinde söz sahibi olamamaktadır. Bu durum işçinin üretim kararlarına katılımının kısıtlanması demektir.

**Tablo.19. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Sunulan Önerilerinin Değerlendirme Aşamalarında Aksamalar Olup Olmamasına İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	17	32,1
<b>HAYIR</b>	36	67,9
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların, %67,9'u sunulan önerilerin değerlendirme aşamalarında aksaklık yaşanmadığını, %32,1'i yaşandığını düşünmektedir. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi uygulanan katılımcıların, büyük çoğunluğu önerilerin değerlendirilme sürecinde aksamalar yaşanmadığını düşünmektedir. Ancak öneri sistemlerinde önerinin değerlendirilme aşamasında bazı aksaklıkların yaşanması muhtemeldir. Burada en çok aksama, önerinin işletmeye getireceği maddi katkının hesaplanması sırasında yaşanır. Bu hesaplama süresi hem uzun hem de karmaşıktır. Ayrıca formel bir öneri sistemi uygulamasında, önerinin sunulmasından sonuçlanmasına kadar olan süreçte bir çok öneri formu bir çok işlemde geçmektedir. Ancak bizim gördüğümüz işletmelerde öneri sistemlerinin uygulanma aşamasında daha kısa ve enformel bir yol izlenmesi tercih edilmiştir. Formel bir öneri sisteminde öneri formunun düzenlenmesinden başlayan ve sonuçlanmasına kadar devam eden sürecin uzun ve karmaşık olması Bireysel Öneri Sisteminin en önemli dezavantajlarından birini oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, fazla sayıda işçi çalıştırmamanın avantajını kullanarak, daha informel bir yol tercih etmişler ve Bireysel Öneri Sisteminin bu dezavantajını ortadan kaldırmışlardır. Görüşme yaptığımız işletmelerde, işçileri önerilerini yazılı hale getirdikten sonra direkt kendileri yönetime sunmaktadır. Günlük olağan toplantılarda idareciler bu önerileri

tartışmakta ve hemen sonuca bağlamaktadır. Böylece önerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan karmaşık süreç sadeleşmiş ve hızlanmış olmaktadır.

**Tablo.19.1. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların Sundukları Önerilerin Değerlendirme Aşamasında Aksama Yaşayanların, Aksamaların En Çok Hangi Aşamada Gerçekleştiğine İlişkin Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
ÖNERİNİN HAZIRLANMA AŞAMASI	1	5,9
ÖNERİNİN DEĞERLENDİRME AŞAMASI	7	41,2
YÖNETİCİLERİN ÖNERİLERİ EN SON DEĞERLENDİRDİĞİ AŞAMADA	6	35,3
GERİ BİLDİRİM AŞAMASINDA	-	-
ÖDÜLENDİRMENİN BELİRLENMESİ AŞAMASINDA	-	-
ÖDÜLLERİN VERİLME AŞAMASINDA	2	11,8
ÖNERİNİN UYGULANMA AŞAMASINDA	1	5,9
<b>Toplam</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>

Öneri değerlendirme sürecinde aksama yaşandığını düşünen katılımcıların; %5,9'u aksamaların en çok önerinin hazırlanma aşamasında, %41,2'si önerinin değerlendirme aşamasında, %35,3'ü yöneticilerin önerileri en son değerlendirdiği aşamada, %11,8'i ödüllerin verilme aşamasında, %5,9'u önerinin uygulanma aşamasında yaşandığını düşünmektedir. Verilen önerilerin maddi getirisinin hesaplanması, önerilerin değerlendirildiği ve yöneticilerin önerilerin değerlendirdiği aşamalarda gerçekleşmektedir. Buna bağlı olarak öneri değerlendirme sürecinde aksama yaşandığını düşünenlerin büyük bir çoğunluğu da, aksamının önerinin değerlendirildiği ve yöneticilerin önerileri en son değerlendirdiği aşamalarda gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

**Tablo.20. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi Uygulanan Çalışanların İşyerinde Sundukları Önerilerin Değerlendirilme Süresini Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖNERİNİN NİTELİĞİNE BAĞLI</b>	44	83,0
<b>ÖNERİ KABUL EDİLECEKSE SÜRE UZAR</b>	3	5,7
<b>ÖNERİ KABUL EDİLMEZSE SÜRE KISALIR</b>	6	11,3
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %83'ü sunulan önerinin değerlendirilme süresinin önerinin niteliğine bağlı olduğunu, %5,7'si öneri kabul edilecekse bu sürenin uzayacağını düşünmektedir. Öneri değerlendirme süresinin görece bir anlama sahip olmasından dolayı çoğunluk, öneri değerlendirme süresini önerinin niteliği ile ilişkilendirmiştir. Ancak önerinin değerlendirme aşamasının uzun ve karmaşık olması kuşkusuz önerinin niteliği ile yakından ilişkilidir. Ayrıca kabul edilmeyen önerilerin değerlendirme süreleri kısa sürmektedir. Yaptığımız yüz yüze görüşmelerde, gerek idareciler gerekse işçiler, kabul edilmeyen önerilerin değerlendirme süresinin kısa olduğunu açıkça ifade etmişlerdir.

**Tablo.21. Çalışanların İşleri İle İlgili Önerileri İşbaşında mı Yoksa İş Dışında mı Tasarladıklarına İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>İŞ SAATLERİ İÇİNDE</b>	64	53,8
<b>İŞ SAATLERİ DIŞINDA</b>	7	5,9
<b>HEM İŞ SAATLERİ İÇİNDE HEM DE İŞ SAATLERİ DIŞINDA</b>	48	40,3
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %53,8'i iş ile ilgili önerilerini iş saatleri içinde, %5,9'u iş saatleri dışında tasarlamaktadır. "İşinizle ilgili önerileri iş başında mı yoksa iş dışında mı tasarlıyorsunuz" sorusu, Bireysel Öneri Sistemi uygulayan ve uygulamayan yerlerde tüm çalışanlara sorulmuştur, çünkü Bireysel Öneri Sisteminin uygulanmadığı işyerlerinde de çalışanların işleri ile ilgili öneriler geliştirdikleri ancak bunu yönetime ya da amirlerine ifade etmedikleri, yaptığımız görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışanların büyük çoğunluğu önerilerini iş saatleri içerisinde tasarlamaktadır. Ancak katılımı sağlamadaki araçlardan en önemlisi, çalışanların işyerine olan bağlılıklarının artırılmasıdır. Çalışanların iş saatleri dışında da yaptıkları işi düşünmeleri işverenlerin özellikle istedikleri bir durumdur. Çalışanların işyeri ile arasında duygusal bir bağ yaratılması işverenler açısından çok önemli olup katılımı sağlanması için ve duygusal bir bağın oluşması amaçlı olarak işletmeler, çalışanlara ve ailelerine yönelik sosyal etkinlikler düzenlemektedir. Nitekim anketimize katılanların %40,3'lük bir kısmı, önerilerini hem iş saatleri içinde hem de iş saatleri dışında tasarlamaktadır. Bu oran, görüştüğümüz işyerlerinin küçük ve orta ölçekli olduğunu dikkate aldığımızda pek az görünmemektedir. İşçileri işyerine olan bağlılıkları azımsanmayacak derecededir.

**Tablo.22. Çalışanların İdeal Bir Öneri Sisteminde Buldukları En Önemli Unsuru Belirttikleri Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖNERİ DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TAMAMINDA ÖNERİ SAHİBİNİN KATILIMCILIĞINA ÖNEM VERİLMELİDİR</b>	24	20,2
<b>ÖNERİ GELİŞTİRİLMESİ İÇİN UYGUN ORTAM YARATILMALIDIR</b>	28	23,5
<b>ÖNERİ GELİŞTİRME VE FİKİR ÜRETMEYE YÖNELİK EĞİTİM PROGRAMLARI UYGULANMALIDIR</b>	23	19,3
<b>İŞÇİ EĞİTİMLİ OLMALIDIR</b>	28	23,5
<b>ÖNERİNİN DEĞERLENDİRİLME AŞAMALARI UZUN SÜRMEYELİDİR</b>	3	2,5
<b>PARASAL KATKISI BELİRLENEMEYEN ÖNERİLER İÇİN SABİT BİR MADDİ ÖDÜL OLMALIDIR</b>	8	6,7
<b>GERİ BİLDİRİM KISA ZAMANDA VE AÇIKLAYICI OLMALIDIR</b>	1	0,8
<b>ÖNERİLERİN PARASAL KATKISININ NASIL BELİRLENDİĞİ KONUSUNDA AYRINTILI VE ANLAŞILIR GERİ BİLDİRİM SAĞLANMALIDIR</b>	3	2,5
<b>YANIT YOK</b>	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %23,5'i ideal bir öneri sisteminde en önemli unsur, öneri geliştirilmesi için uygun ortam yaratılmalıdır olarak, yine %23,5'i işçi eğitimi olmalıdır olarak, %0,8'i geri bildirim kısa zamanda ve açıklayıcı olmalıdır olarak belirtmiştir. Çalışanların %0,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. “İşçilerin eğitimi olması gerektiği”, “öneri geliştirmek için uygun ortam yaratılmalıdır” ve “öneri değerlendirme sürecinin tamamında öneri sahibinin katılımına önem verilmelidir” seçenekleri, çalışanların ideal bir öneri sisteminde en önemli unsurlar olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. İdeal bir öneri sisteminde öneri geliştirmek için uygun ortamdan, işçilerin fikirlerini özgürce ifade edebileceği ve katılımlarının sınırlandırılmaması gerektiği anlaşılabilir. Öneri sistemi uygulamasında, işçileri geliştirdikleri önerilerin uygulanmasında ya da değerlendirilmesinde işçilerin



mutlaka katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Eğer çalışanlarda, önerisinin nasıl olsa kabul görmeyeceğine ya da çok zor kabul göreceğine dair bir inanç varsa, çalışanların öneri sistemine katılımını sağlamak ve öneri sistemini sürekli işler hale getirmek çok zordur. Ancak kabul edilen önerilerin uygulanma ve değerlendirilme esnasında çalışanların katılımının sağlanmaması, çalışanların öneri sisteminin objektifliği ile ilgili şüphe duymalarına neden olabilir. Katılımcılığın sağlanması ve bu yolla çetin rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen işletmeler, bireysel öneri sisteminin işleyişinde yer alan bu kritik noktalarda hassas davranmak zorundadır. En azından çalışanların işyerlerinde böyle beklentileri vardır. Bu bağlamda, işyerinde önerilerin değerlendirme sürecinde aksamalar yaşandığını düşünen katılımcıların çoğu, öneri değerlendirme sürecinde öneri sahibinin katılımcılığını ve öneri geliştirmek için uygun ortamın yaratılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**Tablo.23. Çalışanlara Göre Bir Çalışanın Öneri Hazırlayabilmesi İçin Ne Kadarlık Deneyim Süresine İhtiyacı Olduğunu Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>3 YILDAN AZ</b>	31	26,1
<b>3-5 YIL ARASI</b>	61	51,3
<b>5 YILDAN FAZLA</b>	25	21,0
<b>YANIT YOK</b>	2	1,7
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %51,3'ü öneri hazırlayabilmek için 3-5 yıl arası deneyimin gerekli olduğunu, %21'i 5 yıldan fazla deneyim gerektiğini belirtmiştir. Çalışanların %1,7'i bu soruya yanıt vermemiştir çünkü bu konuda bir fikirleri

olmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların çoğu deneyimin öneri geliştirmede etkili olduğunu düşünmektedir.

**Tablo.23.1. Çalışanların İşyerindeki Statüleri ile Öneri Hazırlanabilmesi İçin İhtiyaç Duyulan Deneyim Süresine Verdikleri Yanıtların Karşılaştırmalı Dağılımları**

			SİZCE BİR ÇALIŞANIN ÖNERİ HAZIRLAYABİLMESİ İÇİN NE KADARLIK BİR DENEYİM SÜRESİNE İHTİYAÇ VARDIR?			Toplam
			3 YILDAN AZ	3-5 YIL ARASI	5 YILDAN FAZLA	
İŞYERİNDEKİ STATÜ	İŞÇİ	Sayı	10	39	20	69
		Satır %	14,5%	56,5%	29,0%	100,0%
	USTABAŞI	Sayı	7	5	3	15
		Satır %	46,7%	33,3%	20,0%	100,0%
	TEKNİK ELEMAN	Sayı	9	7		16
		Satır %	56,3%	43,8%		100,0%
	İDARECİ	Sayı	4	9	2	15
		Satır %	26,7%	60,0%	13,3%	100,0%
Toplam		Sayı	30	60	25	115
		Satır %	26,1%	52,2%	21,7%	100,0%

İşçi olarak görev yapan katılımcıların %56,5'i bir çalışanın öneri hazırlayabilmesi için gerekli deneyim süresinin 3-5 yıl arası olduğunu, %29'u 5 yıldan fazla olduğunu belirtmiştir.

Ustabaşı olarak görev yapan katılımcıların %46,7'si bir çalışanın öneri hazırlayabilmesi için gerekli deneyim süresinin 3 yıldan az olduğunu, %33,3'ü 3-5 yıl arası olduğunu belirtmiştir.

Teknik eleman olarak görev yapan katılımcıların %56,3'ü bir çalışanın öneri hazırlayabilmesi için gerekli deneyim süresinin 3 yıldan az olduğunu, %43,8'i 3-5 yıl arası olduğunu belirtmiştir.

İdareci olarak görev yapan katılımcıların %60'ı bir çalışanın öneri hazırlayabilmesi için gerekli deneyim süresinin 3-5 yıl arası olduğunu, %26,7'si 3 yıldan az olduğunu belirtmiştir.

Tablo.23.1. den çıkan sonuçlara göre, katılımcıların çoğunluğu öneri geliştirebilmek için en az 3-5 yıllık deneyimin gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu da bize mantıklı gelmektedir çünkü 3-5 yıllık deneyim yapılan işle ilgili tüm ayrıntıları detayları ile öğrenmeye yeterli bir süredir. İşle ilgili iyileştirme yapmak için pratik bilgi kuşkusuz önem taşımaktadır.

**Tablo.24. Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin İş Başı Deneyimin Yeterli Olup Olmadığını Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	43	36,1
<b>HAYIR</b>	76	63,9
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %63,9'u öneri geliştirmek için iş başı deneyimin yeterli olmadığını, 36,1'i yeterli olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar, iş tecrübeleri arttıkça öneri geliştirmek için yalnızca tecrübenin yeterli olmadığını düşünmektedirler. Ancak, tecrübesi az olan çalışanlar ise öneri geliştirmek için işbaşı deneyimin yeterli olduğunu düşünmektedir.

### 3.3.4. Eğitim ve Katılım İlişkisi

**Tablo.25. Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin Özel Bir Eğitimin Gerekip Gerekmediğini Belirten Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	78	65,5
<b>HAYIR</b>	41	34,5
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %65,5'i öneri geliştirmek için özel bir eğitim alınması gerektiğini, %34,5'i gerekmediğini düşünmektedir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde işçilerin bir çoğu, öneri sistemi ile ilgili eğitim almalarının, önerileri nasıl geliştireceklerini, nasıl sunacaklarını ve önerilerin nasıl değerlendirileceğini bilmek açısından önemli olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca öneri sisteminin nasıl işlediği ile ilgili kafasında zoru işareti olan çalışanların öneri geliştirmekten kaçınacağını belirtmişlerdir. Çalışanların bu yaklaşımı, Bireysel Öneri Sistemi uygulamasında çalışanların katılımı ile doğrudan alakalıdır. Bu konuda mutlaka bir eğitimden geçilmeli ve işyeri çalışanlarını sistemin nasıl işleyeceği ve özellikle de önerilerin nasıl değerlendireceğini açıklamalıdır. Aksi takdirde çalışanların katılımı sağlanamaz ve Bireysel Öneri Sisteminin işlerliğinden söz edilemez.

Çalışanların eğitim seviyesi ile öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak isteyenler arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki Tablo.25.1.'de görülmektedir.

**Tablo.25.1. Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışanlara Göre Öneri Geliştirmek İçin Özel Bir Eğitimin Gerekip Gerekmediğini Belirten Karşılaştırmalı Dağılım**

Kİ-KARE = 8,001 SD = 3 P = 0,046			ÖNERİ GELİŞTİRMEK İÇİN ÖZEL BİR EĞİTİM ALMAK GEREKİR Mİ?		Toplam
			EVET	HAYIR	
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	Sayı	28	22	50
		Satır %	56,0%	44,0%	100,0%
	ORTAÖĞRETİM	Sayı	20	12	32
		Satır %	62,5%	37,5%	100,0%
	TEKNİK OKUL	Sayı	11	5	16
		Satır %	68,8%	31,3%	100,0%
	YÜKSEKOKUL VE ÜSTÜ	Sayı	19	2	21
		Satır %	90,5%	9,5%	100,0%
Toplam		Sayı	78	41	119
		Satır %	65,5%	34,5%	100,0%

Eğitim durumu ile öneri geliştirmek için özel bir eğitim alma arasında istatistiksel olarak bağımlılık bulunmaktadır ( $p=0,046<0,05$ ).

İlköğretim mezunu katılımcıların %56'sı öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak gerektiğini, %44'ü özel bir eğitim almak gerekmediğini belirtmiştir.

Ortaöğretim mezunu katılımcıların %62,5'i öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak gerektiğini, %37,5'i özel bir eğitim almak gerekmediğini belirtmiştir.

Teknik okul mezunu katılımcıların %68,8'i öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak gerektiğini, %31,3'ü özel bir eğitim almak gerekmediğini belirtmiştir.

Yüksekokul ve üstü bir kurumdan mezun katılımcıların %90,5'i öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak gerektiğini, %9,5'i özel bir eğitim almak gerekmediğini belirtmiştir. Tablodan da görüleceği üzere çalışanların eğitim seviyesi arttıkça öneri geliştirmek için özel bir eğitim alınması gerektiğini düşünen katılımcıların oranı da artmaktadır.

**Tablo.26. Çalışanların Öneri Geliştirmek İçin Kendinizi Yeterli Bulup Bulmadıklarını Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	92	77,3
<b>HAYIR</b>	27	22,7
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %77,3'ü kendisini öneri geliştirmek için yeterli görmekte, %22,7'si görmemektedir. Anketimize katılanların bir çoğu, öneri geliştirmek için kendini yeterli görmektedir. Bu sonuç, Bireysel Öneri Sisteminin doğru uygulanması halinde katılımın da yüksek olacağını göstergesidir şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlarda üretim kararlarına katılmak için gerekli potansiyel bulunmaktadır.

**Tablo.27. Öneri Sistemi ile İlgili Eğitim Alan Almayan Çalışanların Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	53	44,5
<b>HAYIR</b>	66	55,5
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %55,5'i öneri geliştirmek için eğitimden geçmemiş, %44,5'i geçmiştir. Anketimize katılanların %44,5'lik kesimi Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili bir eğitim almış ve bu eğitimi alan işletmelerin hepsinde Bireysel Öneri Sistemi uygulanmaktadır. Ancak Bireysel öneri Sistemi hakkında eğitim almamış olan çalışanların çalıştıkları işyerlerinde Bireysel Öneri Sistemi uygulanmamaktadır.

**Tablo.27.1. Çalışanların İşyerinde İşçi Öneri Sistemleri ile İlgili Eğitim Yapılıp Yapılmadığını Gösteren Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	53	44,5
<b>HAYIR</b>	56	47,1
<b>PLANLANIYOR</b>	10	8,4
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %47'1'inin iş yerinde işçi öneri sistemleri ile ilgili eğitim yapılmamış, %8,4'ünün iş yerinde eğitim yapılması planlanmaktadır.

**Tablo.28. Çalışanların Firmaların Böyle Bir Eğitime Gereksinim Duymasının En Önemli Nedenini Belirttikleri Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>DAHA ÖNCE BÖYLE BİR EĞİTİMİN VERİLMEMESİ</b>	19	16,0
<b>İŞLETMEDE VERİMLİLİK SORUNLARI</b>	22	18,5
<b>İŞLETMEDE ÇALIŞANLAR ARASINDA UYUM SORUNLARI</b>	6	5,0
<b>SADECE BAZI KALİTE BELGELERİ ALMAK</b>	54	45,4
<b>FİRMALARIN ARTAN REKABET ORTAMINDA BÖYLE BİR EĞİTİME GEREKSİNİM DUYMASI</b>	16	13,4
<b>YANIT YOK</b>	2	1,7
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %45,4'ü böyle bir eğitime ihtiyaç duyulmasının en önemli nedenini sadece bazı kalite belgeleri almak olarak , %5'i işletmede çalışanlar arasında uyum sorunları olarak belirtmiştir. Çalışanların %1,7'si bu soruya yanıt vermemiştir. Çalışanların yarısına yakınının,firmaların Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili eğitim alma nedenini “Sadece bazı kalite belgeleri almak” olduğunu düşünmeleri ilginçtir. Bu durum bazı işletmelerin; bize, yeni üretim ve yönetim

teknikleri ile ilgili uygulamaları aslında göstermelik olarak uyguladığını düşündürmektedir. Gerçekten de eğitim ve danışmanlık hizmeti veren bazı firmaların aslında hiç eğitim hizmeti vermeden, kalite belgeleri almaya aracılık ettiklerini araştırmamız sırasında çalışanlardan duyduk. Firmalar özellikle son zamanlarda, bazı kalite belgelerini almak için uğraşmaktadırlar. Bu şekilde ticaret hacimlerinin yükseleceğini düşünmekte ancak firmada çalışanların katılımı, verimlilik, hatasız üretim gibi konulara önem vermemektedir.

**Tablo.29. Çalışanların Böyle Bir Eğitimin Başarı Şansını Belirttikleri Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÇOK BAŞARILI OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	3	2,5
<b>BAŞARILI OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	68	57,1
<b>KARARSIZIM</b>	36	30,3
<b>BAŞARISIZ OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	9	7,6
<b>TAMAMEN BAŞARISIZ OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	2	1,7
<b>YANIT YOK</b>	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %57,1'i böyle bir eğitimin başarılı olacağını, %1,7'si tamamen başarısız olacağını düşünmektedir. Çalışanların %0,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. Genelde çalışanların yarısından fazlası Bireysel Öneri Sistemi ile ilgili yapılacak olan bir eğitimin başarılı olacağını düşünmektedir. Böyle bir eğitimin başarı şansı hakkında çalışanların %30,3'ünün kararsız olması düşündürücüdür. Yine yaptığımız birebir görüşmelerde eğitim ile ilgili olarak çalışanlar olumlu düşüncelere sahiptir ancak eğitimin başarısı hakkında kararsız gözükmelerinin en önemli sebebi



idarecilerin gerçekten de eğitimde anlatılanları tam anlamıyla uygulayıp uygulamayacağı yönünde bazı şüphelerinin olmasıdır.

**Tablo.29.1. Çalışanlar Arasında Bireysel Öneri Sistemi ile İlgili Eğitimin Başarılı Olacağını Düşünenlerin Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>BU EĞİTİMDE ANLATILANLARIN ÜRETİM SÜRECİNDEKİ BİRÇOK PROBLEMİ ORTADAN KALDIRACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	22	31,0
<b>EĞİTİM SAYESİNDE ÜRETİME KATILIMIN SAĞLANACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	26	36,6
<b>EĞİTİM SONRASINDA HERKESİN ÖNERİ GELİŞTİRECEĞİNİ DÜŞÜNÜYORUM</b>	23	32,4
<b>Toplam</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan eğitimin başarılı veya tamamen başarılı olacağını düşünenlerin %31'i eğitimde anlatılanların üretim sürecindeki birçok problemi ortadan kaldıracağını, %36,6'sı eğitim sayesinde üretime katılımın sağlanacağını, %32,4'ü eğitim sonrasında herkesin öneri geliştireceğini düşünmektedir. Eğitimin başarılı olacağını düşünenlerin beklentileri, verimli işleyen bir öneri sisteminin işletmeye olan faydalarıyla uyumaktadır.

**Tablo.29.2. Çalışanlar Arasında Bireysel Öneri Sistemi ile İlgili Eğitimin Başarısız Olacağını Düşünenlerin Verdikleri Yanıtların Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖNERİ SİSTEMLERİ SADECE GÖSTERMELİK</b>	7	63,6
<b>UYGULAMASININ İMKÂNSIZ OLACAĞINI DÜŞÜNÜYORUM</b>	4	36,4
<b>İŞÇİ ÇOK EĞİTİMSİZ</b>	-	-
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan eğitimin başarısız veya tamamen başarısız olacağını düşünenlerin %63,6'sı bunun sebebinin öneri sisteminin sadece göstermelik olduğunu düşündüğünü, %36,4'ü uygulamasının imkânsız olacağını düşündüğünü belirtmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, çalışanların bir kısmı bu tip uygulamaların sadece göstermelik olduğunu düşünmektedir ve eğitimin başarısız olacağını düşünenlerin çoğu da eğitimin göstermelik olduğunu düşünmektedir.

**Tablo.30. Çalışanların Eğitim Sonrası Kar Artışında Nasıl Bir Değişim Yaşanabileceğini Belirttikleri Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>BELİRGİN BİR KAR ARTIŞI OLUR</b>	18	15,1
<b>KAR ARTIŞI OLUR</b>	86	72,3
<b>DEĞİŞİM OLMAZ</b>	14	11,8
<b>KAR DÜŞÜŞÜ YAŞANIR</b>	-	-
<b>BELİRGİN BİR KAR DÜŞÜŞÜ OLUR</b>	-	-
<b>YANIT YOK</b>	1	0,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %72,3'ü böyle bir eğitim sonrası kar artışı olacağını, %11,8'i değişim olmayacağını düşünmektedir. Çalışanların %0,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. Çoğunluk, eğitim ile beraber öneri sistemlerinin işletmenin karında artış yaratacağını düşünmektedir. Bu bağlamda, daha önce eğitim alan çalışanlar ile eğitim almamış çalışanların fikirleri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır.

**Tablo.31. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi ile İlgili Eğitim Alanların Beklentilerinin Ne Kadarının Karşılandığına İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>BEKLENTİLERİMİ TAMAMEN KARŞILIYOR</b>	3	5,7
<b>BEKLENTİLERİMİN BİR KISMINI KARŞILIYOR</b>	31	58,5
<b>KARARSIZIM</b>	11	20,8
<b>BEKLENTİLERİMİ PEK KARŞILAMIYOR</b>	6	11,3
<b>BEKLENTİLERİMİ HİÇ KARŞILAMIYOR</b>	2	3,8
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %58,5'i eğitimde beklentilerinin kısmen karşılandığını, %3,8'i hiç karşılamadığını belirtmiştir. Çalışanlarla yaptığımız görüşmelerde, eğitimden beklenenin eğitim almadan önce daha yüksek olduğuna yönelik yanıtlar aldık ancak yine de yapılan eğitim çalışanların yarısından fazlasının beklentilerini niteliktedir. Bu durum eğitimin çalışanlar üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca katılımcıların statüleri ve eğitim seviyeleri de beklentilerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar ile eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar arasında ciddi farklar mevcuttur.

**Tablo.32. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi ile İlgili Eğitim Alanlar ile Eğitimin Kişisel Olarak Ne Tür Bir Değişim Yarattığına İlişkin Dağılım**

	Sayı	Yüzde
<b>ÖZGÜVEN ARTIŞI</b>	6	11,3
<b>KARİYER HEDEFLERİNDE DEĞİŞİKLİK</b>	3	5,7
<b>FİRMAYA BAĞLILIKTA ARTIŞ</b>	11	20,8
<b>MOTİVASYON ARTIŞI</b>	12	22,6
<b>GİRİŞKENLİK ARTIŞI</b>	19	35,8
<b>YARATMADI</b>	2	3,8
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %35,8'inin eğitim sonunda girişkenliği artmış, %3,8'inde herhangi bir değişim olmamıştır. Eğitim çalışanlarda girişkenliği açığa çıkarmaya çalışmaktadır. Bireysel Öneri Sistemi; işi en iyi, o işi yapan bilir prensibinden hareketle gelişmiştir. Katılımcılığı sağlamadaki amaç da işçilerin işi en iyi yaptığı düşüncesinden hareketle, işçilerin kafasında işin daha iyi ve daha kaliteli yapılması için var olan düşünceleri ortaya çıkarmaktır. Verilen eğitim de buna yöneliktir. Ancak verilen eğitimin işçilerin beklentilerini karşılayamaması önemli bir noksanlık olarak göze çarpmaktadır.

**Tablo.33. Çalışanların İşyerinizde Öneri Sistemleri ile İlgili Bir Eğitim Talebi Olup Olmayanların Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>EVET</b>	65	54,6
<b>HAYIR</b>	40	33,6
<b>YANIT YOK</b>	14	11,8
<b>Genel Toplam</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılanların %54,6'sının işyerinde öneri sistemleri ile ilgili bir eğitim talebi olmuş, %33,6'sının işyerinin böyle bir talep olmamıştır. Çalışanların %11,8'i bu soruya yanıt vermemiştir. Görüşme yaptığımız işyerlerinin %54,6'sı bu konuda eğitim almak istemektedir. Bu da Türkiye'de her geçen gün yeni üretim ve yönetim sistemlerine olan ilginin arttığının bir göstergesidir.

**Tablo.33.1. Çalışanların İşyerinizde Öneri Sistemleri ile İlgili Eğitim Talebi Olanların, Eğitim Talebinin Kimden Geldiğine İlişkin Karşılaştırmalı Dağılımı**

	Sayı	Yüzde
<b>YÖNETİCİLERDEN</b>	54	83,1
<b>MÜHENDİSLERDEN</b>	11	16,9
<b>İŞÇİLERDEN</b>	-	-
<b>TEKNİSYENLERDEN</b>	-	-
<b>Toplam</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan ve işyerinde eğitim talebi olanların %83,1'inin işyerindeki talep yöneticilerden, %16,9'unun mühendislerden gelmiştir. Eğitim ile ilgili taleplerde işçilerin payı yoktur. Eğitim ile ilgili talepler ya yöneticilerden ya da mühendislerden gelmektedir. Yönetim ve üretim sistemlerindeki yenilikleri işçiler takip etmemektedirler. Bireysel Öneri Sisteminden idarecilerin beklentileri karlarını maksimize etmeye yönelik olduğu için yönetim ve üretim sistemindeki yenilikleri özellikle vasıflı çalışanlar takip etmektedir. Nitekim tablodan çıkan sonuç da bu savımızı doğrulamaktadır.

**Tablo.34. İşyerinde Bireysel Öneri Sistemi ile İlgili Eğitim Alanlardan Eğitime İlişkin Eleştirilerin Önem Sırasına Göre Dağılımları**

	EĞİTİMLE İLGİLİ 1. ÖNEMLİ ELEŞTİRİ		EĞİTİMLE İLGİLİ 2. ÖNEMLİ ELEŞTİRİ		EĞİTİMLE İLGİLİ 3. ÖNEMLİ ELEŞTİRİ	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
ÜRETİM KARARLARINA KATILIM İÇİN MOTİVE EDİCİ	14	26,4	8	15,1	9	17,0
ÜRETİM KARARLARINA KATILIM İÇİN BİLGİLENDİRİCİ	10	18,9	17	32,1	6	11,3
ÜRETİM KARARLARINA KATILIM İÇİN BECERİ GELİŞTİRİCİ	9	17,0	9	17,0	14	26,4
YETERSİZ VE FAZLA BETİMLEYİCİ	3	5,7	1	1,9	2	3,8
ÇOK OLUMLU ANCAK TÜRKİYE'DE Kİ YÖNETİM MODELLERİNDE UYGULANMASI OLANAKSIZ	5	9,4	1	1,9	4	7,5
HİÇBİR KATKISI YOK	2	3,8	0	0	1	1,9
ÖNERİ GELİŞTİRMENİN BİR GRUP ETKİNLİĞİ OLDUĞUNU VURGULUYOR	10	18,9	3	5,7	3	5,7
YANIT YOK	-	-	14	26,4	14	26,4
<b>Genel Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların %26,4'ü eğitimle ilgili en önemli eleştiriyi üretim kararlarına katılım için motive edici olarak, %18,9'u üretim kararlarına katılım için bilgilendirici olarak, %17'si üretim kararlarına katılım için beceri geliştirici olarak, %5,7'si yetersiz ve fazla betimleyici olarak, %9,4'ü çok olumlu ancak Türkiye'de ki

yönetim modellerinde uygulanması olanaksız olarak, %3,8'i hiçbir katkısı yok olarak, %18,9'u öneri geliştirmenin bir grup etkinliği olduğunu vurguluyor olarak belirtmiştir. Aslında Bireysel Öneri Sistemi içerisinde öneri geliştirmek bir grup etkinliği değildir. Hatta Bireysel Öneri Sisteminin dezavantajlarından biri takım çalışmasının ya da grup etkinliğinin yapısına uygun olmamasıdır. Ancak bu dezavantajı yok etmek için bu konuda eğitim verenler, eğitimin içeriğinde bu konuya özel bir hassasiyet göstermektedir. Nitekim bu konuda eğitim veren bir firma sahibi bize bu konuya özellikle dikkat ettiklerini belirtmiştir. Böylece, Bireysel Öneri Sisteminin bir dezavantajı yok edilmeye çalışılmaktadır.

Ankete katılanların %15,1'i eğitimle ilgili 2.en önemli eleştiriyi üretim kararlarına katılım için motive edici olarak, %32,1'i üretim kararlarına katılım için bilgilendirici olarak, %17'si üretim kararlarına katılım için beceri geliştirici olarak, %1,9'u yetersiz ve fazla betimleyici olarak, %1,9'u hiçbir katkısı yok olarak, %5,7'si öneri geliştirmenin bir grup etkinliği olduğunu vurguluyor olarak belirtmiştir. Çalışanların %26,4'ü bu soruya yanıt vermemiştir. Bireysel Öneri Sistemlerinde eğitimin amaçları ile eğitim alan çalışanların eğitim ile ilgili eleştirileri birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Ankete katılanların %17'si eğitimle ilgili 3.en önemli eleştiriyi üretim kararlarına katılım için motive edici olarak, %11,3'ü üretim kararlarına katılım için bilgilendirici olarak, %26,4'ü üretim kararlarına katılım için beceri geliştirici olarak, %3,8'i yetersiz ve fazla betimleyici olarak, %7,5'i çok olumlu ancak Türkiye'de ki yönetim modellerinde uygulanması olanaksız olarak, %1,9'u hiçbir katkısı yok olarak, %5,7'si öneri geliştirmenin bir grup etkinliği olduğunu vurguluyor olarak belirtmiştir. Çalışanların %26,4'ü bu soruya yanıt vermemiştir.

## SONUÇ

Bu tezde, Türkiye’de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin 2000’li yıllardan buyana yeni üretim ve yönetim tekniklerine ilgi duymaya başlamasından itibaren günümüze kadar gelen dönemde katılım konusunda hangi evrelerden geçildiğini ve günümüzde öneri sistemlerinin nasıl uygulandığına ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmamızın kuramsal bölümünde çalışmamızla ilgili genel kavramlar açıklanmaya çalışılmış ve bu kavramların tarihsel araka planları anlatılmıştır. Çalışmamızın ilk bölümünde, katılım kavramı açıklanmaya çalışılmış ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimi anlatılmıştır. Katılım kavramının çalışma hayatına girmesi endüstri devrimi ile beraber başlamış ve ilk olarak 1920’li yıllarda Almanya’da ortaya çıkmıştır. O zamanlardaki katılım kavramı işçilerin yönetim katında temsili ile ortaya çıkmıştır. Ancak zaman içerisinde dinamik bir yapıya kavuşan katılım kavramı günümüze gelindiğinde ilk anlamından iyice uzaklaşmıştır.

Özellikle 1929 ekonomik buhranının ortaya çıkışı ile birlikte küreselleşmenin olumsuz etkileri ile batılı devletler tanışmış ve kriz dalga dalga bu devletlerin ekonomilerini etkilemeye başlamıştır. Bu durum üretim modellerinde ve organizasyon yapılarında bazı değişiklikler yaratmıştır. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası Amerika ve Japonya’da üretim yapısında meydana gelen çarpıcı gelişmeler, katılım kavramının da niteliğini değiştirmeye başlamıştır. Bu dönemden itibaren Keynesyen politikalar uygulanmış ve devletin çalışma hayatına müdahaleleri başlamıştır. Nitekim Amerika ve Japonya’da Kalite kavramı ön plana çıkmış ve Japonya üretim yapılarında devrim niteliğinde değişikliklerin başını çeker hale gelmiştir. Oluşan bu yeni konjonktürde Japonya kendine yeni pazarlar oluşturmuş ve



istikrarlı politikalar uygulamıştır. Bu dönemden sonra Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işçilerin yönetim katında temsili ve üretim kararlarına katılımı yavaş ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni üretim biçimi, Japonya'yı uluslar arası piyasalarda rekabetçi kılmış ve ön plana çıkarmıştır. 1970'li yıllardan itibaren yeni küresel krizler yaşanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı doğmuştur.

Türkiye, cumhuriyetin ilanından sonra genç bir ekonomi olarak kapitalist sistemi benimsemiş ve devletin ekonomik kalkınmayı destekleyici politikalarıyla kendi kendine yetmeye başlamıştır. Bu dönemde özellikle 1950'li yıllardan itibaren Türkiye'de işçileri haklarıyla ilgili somut gelişmeler yaşanmış ve 1961 anayasası ile ilke defa işçilere geniş haklar tanınmıştır. Bu dönemden itibaren işçiler yönetim katında temsil edilmeye başlamıştır. Ancak 1970'li yıllarda yaşanan küresel krizlerden ülkemiz de olumsuz etkilenmiş ve 1980'li yıllardan itibaren ekonomimiz dışa açılmıştır. Bu dönemden sonra yabancı ülkelerde çalışma yaşamı ile ilgili gelişmeler Türkiye'yi de daha derinden etkiler hale gelmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde kalite ve katılım kavramlarının ilişkisi irdelenmiş ve kalite kavramının ülkeler düzeyindeki gelişimi anlatılmaya çalışılmıştır. Ortaya çıkan gelişmeler ışığında Toplam Kalite Yönetimi ve kalite ile ilgili kavramlar tüm dünyada popüler hale gelmeye başlamıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren kalite konusunda Türkiye'de de gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Bu yeni gelişmelerin ortaya çıkmasındaki en önemli pay kuşkusuz ülkemizdeki ucuz işgücünü kullanmak üzere ülkemizde yatırım yapan yabancı sermayenindir. Bu dönemden itibaren Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır.

İşçilerin yönetime ya da üretime katılımının ön plana çıkmasıyla beraber, dünyada yaşanan gelişmelerin benzerleri aynı zamanda ülkemizde de yaşanmaya başlamıştır. İşçi öneri sistemleri bu aşamalardan sonra popüler hale gelmiş ve ilk önce Türkiye’de yatırım yapan yabancı sermaye sahiplerinin fabrikalarında uygulanmaya başlamıştır. 2000’li yıllardan itibaren de çeşitli belgeli kalite sistemlerinin (ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001, vb.) popüler hale gelmesi ve rekabet üstünlüğü yaratması nedeniyle ülkemizde üretim yapan yerli sanayiciler de belgeli kalite sistemlerine ilgi duymaya başlamıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretimlerini bu yeni gelişmelere uygulamak zorunda kalmışlardır.

Çalışmamızın ana eksenini orta ve küçük ölçekli işletmelerde uygulanan işçi öneri sistemleri oluşturmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan alan çalışmasında ilginç bulgulara ulaşılmıştır. Bizim çalışmamızda örneklememizi metal sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda İşçi Öneri sistemini uygulayan ve uygulamayan firmalarla görüşmeler yapılmıştır. Ortaya çıkan tablo, bu işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olmadıklarını ve bu yeni üretim tekniklerini eksik ve yanlış uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Birçok işletmenin ana amacı kalite belgelerine sahip olmaktır. Bu bağlamda kalite belgelerinin gereklerini üretim süreçlerine tam uygulayamamaktadırlar.

Alan çalışmamızın ortaya çıkardığı sonuçları irdelemek gerekirse;

- işçiler üretim ile ilgili kararlarda pek fazla söz sahibi olmamakla beraber yaratıcılıklarını da kullanmaları yöneticiler tarafından kısıtlanmaktadır. Her ne kadar öneri sistemleri ile ilgili eğitimler idareciler ve işçilere uygulanıyorsa da idareciler işçilerin yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda tutucu davranmaktadır. Bu

durum katılım modeli olarak işçi öneri sistemlerinin sözde kullanıldığını, aslında geleneksel yönetim yaklaşımlarından ödün verilmediğini göstermektedir. İşçi öneri sistemlerinin bir bakıma vitrin süsü olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

— Birçok çalışan öneri sistemini motive edici bulmakta ve öneri sistemlerinin ödüllendirme kısmıyla daha çok ilgilenmektedir. Nitekim anket sonuçlarımıza göre, çalışanlar maddi olarak ödüllendirilmek istemektedir. Manevi olarak ödüllendirilmek çalışanları pek tatmin etmemekle birlikte aynı ödüller ve maddi ödüller çalışanların daha çok istediği bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların maddi ve aynı ödüllendirilmeyi daha çok istemesinde kuşkusuz ülkemizin ekonomik koşullarının payı büyüktür. Ancak işyerindeki statü yükseldikçe maddi ödüllerin de motivasyon özelliği azalmaktadır. Bir diğer ilginç olan nokta ise, işçiler hep maddi ödülün motive edici olduğunu iddia etmektedir, fakat manevi ödüllendirme maddi ödül kadar olmasa da aslında işçiyi motive eder niteliktedir. Ayrıca, maddi ve aynı ödül miktarlarının belirlenmesinde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Nitekim katkısı ölçülemeyen önerilerin ödül miktarlarının belirlenmesi en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesidir. Bu durum işçilerle idareciler arasında sıkıntı yaratmaktadır.

— Çalışanlar işyerlerindeki ödüllendirme sistemini genel olarak adil bulmakla beraber, görüşmelerimizde ödül miktarının belirlenmesinde pek fazla söz sahibi olmadıklarını ve maddi ödül miktarlarının nasıl hesaplandığının kendileri tarafından bilinmediğini dile getirmişlerdir.

Özellikle idarecilerin tamamı ödüllendirme mekanizmasını yüceltmek adına mekanizmanın çok adil işlediğini ifade etmişlerdir.

- Çalışanlar arasında işyerinde en çok karşılaşılan teknik sorun; işçiler açısından bakıldığında teknik ve lojistik destek eksikliği olarak belirlenirken, yöneticiler açısından bilgi eksikliği olarak belirlenmiştir. İşçiler genelde bilgi eksikliğinde kaynaklanabilecek sorunları dışsallaştırmaktadırlar.
- Ayrıca öneri sistemlerinin uygulamasında karşılaşılan bir diğer sorun da önerilerin uygulanma aşamasında idareciler tarafından çeşitli değişikliklere uğratılmasıdır. Birçok işyerinde çalışanlar bu durumda şikâyet etmektedir. Burada orijinal fikrin dönüştürülmesi ya da önerinin uygulanmasında fikri verenin katkısını belirlemede zorluk yaşanmaktadır.
- İşçiler daha çok bireysel öneri sisteminin bireysel yaratıcılık gerektirdiğini düşünürken, idareciler daha çok bireysel öneri sisteminin teknik bilgiyle ve yetkilendirmeye ilgisi olduğunu düşünmektedir. Bu durum aslında idarecilerin yetki devri konusunda tutucu davranmaları ile çelişmektedir. Görünen o ki, yöneticiler ne yapmaları gerektiğini iyi bilmektedirler. Bunu statü ve güç kaybı endişesi ile göz ardı etmiş olabilecekleri dikkate alınmalıdır.
- Genelde çalışanlar öneri geliştirmek için özel bir eğitime ihtiyaç olduğunu düşünürken idareciler bunun tersini düşünmektedir. İdareciler özellikle eğitim konusuna maliyet bakış açısıyla yaklaştıklarından dolayı bu şekilde düşünmeleri normal karşılanabilir. Nitekim olaya

eğitim seviyesi açısından bakarsak aslında bu durum tam ters bir biçimde olmalıdır çünkü anketi uyguladığımız katılımcıların eğim seviyeleri yükseldikçe statüleri de yükselmektedir.

- İşçiler öneri hazırlayabilmek için daha fazla deneyim süresine (5 yıldan fazla) ihtiyaç olduğunu düşünmekte, idareciler ise daha az deneyim süresine (3 yıldan az) ihtiyaç olduğunu düşünmektedir.
- Genelde işletmeler işçi öneri sistemleri ya da diğer kalite belgeleri ile ilgili eğitimlerden sonra kar beklentisi içine girmektedirler. Oysa başarı belli bir olgunlaşma sürecini gerektirmektedir. Bu durum zaten alınan eğitimin başarısız olmasının temel başlangıç noktasını oluşturmaktadır.
- İşyerlerinde öneri sistemleri ile ilgili eğitim alanların çoğunluğu eğitim sonrası işletmede kar artışı olacağını düşünmektedir. İşyerlerinde öneri sistemlerine yönelik bir eğitim almayanların ve eğitim alması planlananların ise büyük çoğunluğu yine eğitim sonrası kar artışı olacağını düşünmektedir.
- Öneri sistemleri ile ilgili alınan eğitim, işçilerde özgüven artışı yaratmaktadır. Bunun iş doyumunu açısından önemi tartışılmayacağı gibi doğrudan işçi verimliliğini de olumlu etkileyeceği açıktır. Ancak idarecilerde ise durum, firmaya duyulan bağlılığın artışı olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz idarecilerin işe bağlanımlarının boyutu çok önemlidir. İdarecilerin içsel yönelim ve güdülenmede yaşadıkları artışın doğrudan yüksek performans olarak geri dönmesi söz konusudur. Dolayısıyla her iki açıdan da gerek çalışanlar gerekse firma kazançlı görünmektedir.

- İşyerlerinde öneri sistemine ilişkin eğitim yapılanlar eğitimin genelde başarılı olacağını düşünmektedir. Ancak işyerlerinde öneri sistemlerine ilişkin eğitim yapılması planlananların yarısı bu konuda kararsız olduklarını dile getirmektedirler.
- Öneri sistemleri ile ilgili alınan eğitim idarecilerin beklentilerini tamamen karşılamakta, ancak işçilerin beklentilerini karşılamamaktadır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların genel olarak bu tip eğitimlerden beklentisi kalite belgesi almak üzerinedir. Burada firmaların hala geleneksel yaklaşımlardan kurtulamadıklarının başka bir boyutunu görüyoruz. Bu tür bir firma beklentisi, zaten eğitimlerin başarısız sonuçlar yaratacağının da bir göstergesi durumundadır.

Dolayısıyla işçi öneri sistemlerinin de işleyişi sürekli olmamakta ve istenilen sonuç elde edilememektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kalite belgelendirme kuruluşlarının şartlarına uyabilmek için eğitim ve danışmanlık firmalarında hizmet satın almakta ve yeni üretim ve yönetim biçimlerinin işleyişi ile ilgili çalışanlarını bilgilendirmeye çalışmaktadır. Bu konuda ülkemizde KOSGEB, Milli Prodüktivite Merkezi gibi kuruluşlarda hizmet vermektedir. Verilen hizmetlerin etkinliği küçük ve orta ölçekli işletmelerde zaman içerisinde azalmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin de üretim sistemlerini yeni gelişmelere adapte etmede zorlanmalarıyla beraber işçi öneri sistemlerinin uygulanışı eksik kalmaktadır. Ancak bu konudaki gelişmeleri orta ve küçük ölçekli işletmeler yakından takip etmekte ve yeni sistemlerin uygulanmaya çalışılması gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Buna bir geçiş süreci olarak da bakılabilir. Firmaların aile şirketi özelliğine sahip olmaları

kurumsallaşamama sıkıntısını getirmekte, sonuç olarak işçi öneri sistemleri gibi örgütsel yenilik arayışları ve uygulamaları göstermelik olmaktadır.

Bu çalışma bir çok eksiğine rağmen işçi öneri sistemleri konusunda ilk olma özelliğine taşımaktadır. Metodoloji bölümünde de değinildiği gibi, alan çalışması esnasında yaşanan kısıtlar arzu edilen noktaya ulaşmamızı engelleyici olmuştur. Ancak ileride ki zamanlarda, özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve öneri sistemi uygulamaları geliştikçe, bu çalışmada yaşanan kısıtların önemli bir kısmı ortadan kalkacak ve araştırma yapmak daha da kolaylaşacaktır. Ayrıca bu konuya duyulan ilgi de sürekli artmaktadır. Dolayısıyla bu konu ile ilgili çalışmaların sayısında da zamanla artış olacaktır. Gelecekte bu konunun çalışılmasının özellikle üniversite sanayi işbirliğinin gelişmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye’de endüstri sektörü çalışanlarının sorunlarına ışık tutması açısından da yararlı olacağını düşünüyoruz. Çalışmamızın bu konuda yapılacak diğer çalışmalara bir zemin oluşturacağı ümit edilmektedir.

## KAYNAKÇA

AGLEITTA, Michael (1979), A Theory Of Capitalist Regulation, The US Experience, London, NLB

AKÇAYLI, Nurhan (1978), Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversite Yayınları:2, İstanbul

Aktan, Coşkun Can (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayını, İstanbul

APPELBAUM, Eileen.; BATT, Rosemary (1995), The New American Workforce: Transforming Work Systems In The United States; Cornell University Press; Ithaca; Second Printing

BAUMANN, Zygmunt (1999), Çalışma Tüketim ve Yeni Yollar, Sarmal Yayınevi, İstanbul

BOZKURT, Rıdvan ; ODAMAN, Aynur (1995), *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları No:549, Ankara

DEMİNG, Edward (1997), Krizden Çıkış, Arçelik

DİCLE, Atilla (1980), Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:35, Ankara

EFİL, İsmail (1996), İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa

ERKUT, Şendil (1996), Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı, Mercek Dergisi, Temmuz, 1996

ERSEN, Haldun (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul

FİŞEK, Kurthan (1977), Yönetime Katılma, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:158, Ankara



- HILLS, Stephen (1991), 'How Do You Manage a Flexible Firm: The Total Quality Model', Work, Employment and Society, Vol.5, No.3
- HUMPREY, John (1994), Japanese Methods and the Changing Position of Direct Production Workers: Evidence From Brazil, Routledge and New York
- İMAİ, Masaaki (1997), Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul
- ISHIKAWA, Kaoru (1990), Toplam Kalite Kontrol, Çeviri:Şişe Cam Eğitim Müdürlüğü
- KENNEY, Martin; FLORİDA, Richard (1993), Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to U.S Oxford University Press, New York
- KOÇEL, Tamer (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta yay. 7. Baskı, İstanbul
- KORAY, Meryem (1992), Endüstri İlişkileri, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları:22, İzmir
- KOVANCI, Ahmet (2004), Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- MAKAL, Ahmet (1999), Türkiye'de Tek Partili Dönemde Çalışma İlişkileri 1920-1946, İmge Kitabevi, Ankara
- MCDERMOTT, Robin; MIKULAK, Raymond ve BEAUREGARD, Michael (1993), Employee Driven Quality, (Quality Resources) A Division of the Kraus Organization Ltd., New York
- MESS (1998), Yeni Yönetim Teknikleri-Değişimle Baş Edebilmenin Yolları, Mess Yayını, İstanbul
- MİNİTZBERG, Henry (1978), Patterns in Strategy Formulation, Management Science, No:24
- OECD (1998), Economic Outlook and Statistics

ÖNGEN, Tülin (1994), Prometheus'un Sönmeyen Ateşi (Günümüzde İşçi Sınıfı), Alan Yayıncılık, İstanbul

ÖZKALP, Enver (2001), Örgütsel Davranış, A. Ü. İşletme Fak. Yayın no: 11, Eskişehir

PEŞKİRCİOĞLU Nurettin (1996), Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, MPM Verimlilik Dergisi Özel Sayısı, Ankara

SELAMOĞLU, Ahmet (1995), İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim: Gelişmeler-Nedenler-Eğilimler; Türk Tarih Kurumu Basımevi; Ankara

SELAMOĞLU, Ahmet (1998), Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını No:27, İstanbul

ŞENKAL, Abdülkadir (1999), Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünyada ve Türkiye'de), Kamu-İş Sendikası, Ankara

ŞİMŞEK, Muhittin (2004), Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul

ŞİMŞEK, Muhittin (2000), Kalite Kavramının Çeşitli Ülkelerdeki Gelişimi, Standart Dergisi, Ankara, Haziran Sayısı

OLİVER, Nick; WILKINSON (1989), Barry; Japanese Manufacturing Technics and Industrial Relations Practise in Britain: Evidance and Implications, British Journal of Industrial Relations, Vol.27, No:1

ROSEN, H. Robert (1996), Leading People, Transforming Business From the Inside Out, Viking/Penguin, USA

TURAN, Kamil (1973), İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:57, Ankara

ÜNSAL, Engin (2002), Endüstriyel Demokrasi, Maltepe üniversitesi Yayınları No:13, İstanbul

WEBER, Max (1999), Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu, Ayraç Yayınevi, Ankara

WILLIAM, B.Werther; KEITH, Davis (1993), Human Resources And Personnel Management, McGraw-Hill Intenational Editions Management and Organization Series Fourth Edition

### **İnternet Siteleri**

<http://eso-es.net>, 11/09/2004

[http:// www.eiro.eurofound.ie](http://www.eiro.eurofound.ie), 15/10/2005

[http://sanayi.tobb.org.tr/sector\\_harita3.php?kod=37](http://sanayi.tobb.org.tr/sector_harita3.php?kod=37), 22/06/2006

## **EK.1.**

### **3. Bireysel Öneri Sistemi Uygulamasına İlişkin Bir Örnek:**

İncelenen işletme, Türkiye'nin en büyük holdinglerinden biridir. 1944 yılından beri başta çelik, distribütör, teknoloji ve lojistik olmak üzere çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. İncelenen şirketin 2002 yılındaki konsolide cirosu 691 milyon dolardır. Holding, bünyesinde bir çok şirket barındırmakla beraber toplamda 3830 kişi istihdam etmektedir. İstihdam edilen bu 3830 kişiden 1911'i mavi yakalı, kalan 1893 kişi de beyaz yakalı olarak nitelendirilmektedir. Bu holdingin boru üreten şirketinde bireysel öneri sistemlerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Boru üreten bu fabrika Gemlikte bulunmakta ve yıllık 400 bin ton üretim kapasitesine sahiptir. Bu fabrikada ½" den (20 mm) 12" (365 mm) e kadar inşaat ve sanayi sektörlerine yönelik su boruları, kazan boruları, doğalgaz ve petrol boruları, güçlendirilmiş çelik yapı profilleri ile polipropilen temiz su boruları ve bağlantı parçalarının üretimi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, Gemlik'teki tesisin içinde hammadde teminin ve bitmiş ürünlerin hem yurtiçi hem de yurtdışı sevkiyatının gerçekleştiği bir liman yer almaktadır.

İncelenen boru fabrikasında "Bireysel Öneri Sistemi" 2003 yılının Mart ayında uygulamaya konmuş ve alt yapı hazırlamak amacıyla da tüm mavi yakalı işçilere yine 2003 yılının Ocak ve Şubat aylarında kırkar kişilik gruplar halinde sistemi tanıtıcı bir eğitim verilmiştir. Ayrıca, bu fabrikada çalışanlara bireysel öneri sistemini tanıtıcı ve sistemin fabrikada nasıl işleyeceğini anlatan ve örnek bir öneri formunun bulunduğu birkaç sayfalık açıklayıcı bir doküman dağıtılmıştır. Bu doküman aşağıdadır:

## BİREYSEL ÖNERİ SİSTEMİ

### AMAÇ:

Bireysel Öneri Sistemi'nin amacı, kuruluşumuzun ana iş hedefleri ve politikaları doğrultusunda, özellikle :

- Verimliliğin artırılması
- Kalitenin iyileştirilmesi
- Maliyetlerin azaltılması
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
- Müşteri memnuniyetinin artırılması

gibi konularda mevcut durumun geliştirilmesine yönelik fikirlerin ortaya konmasını sağlamak, bu önerileri değerlendirmek ve uygun olanlarını uygulamaya almaktır.

### **Bireysel Öneri Sistemi :**

Şirketin katılımcı yönetim felsefesini destekler

Çalışanların kendi iş çevrelerindeki iş güvenliği, prosesler, ürünler, hizmetler, sistemler, kalite, dizayn, vb. konulara ilişkin iyileştirmeler için mantıksal ve pratik öneri verme imkanını sağlar.

Çalışanların öneri vererek kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderme, amirleri ve diğer çalışanlar ile iletişim kurma gereksinimlerini karşılama imkanı verir.

Böylece çalışanların daha fazla katılımı ile kuruluşumuzun başarısı sürekli artırılması sağlanabilir.

**KAPSAM :**

BÖS “A“ Gemlik Fabrikası’nda tüm saat ücretli çalışanları kapsar.

**GÖREV VE SORUMLULUKLAR :**

**Fabrika Müdürü :**

BÖS’nin kuruluş temel amaç, hedef ve politikalarıyla uyumlu bir şekilde uygulanmasını sağlamaktan

İtiraz edilen önerinin tekrar incelenmesini sağlamaktan

Önerinin uygulanması için gerekli yatırımların onaylanmasından sorumludur.

**Kalite Geliştirme Kurulu :**

Bireysel Öneri Sorumlusu tarafından kendilerine öneri iletildikten en fazla on beş gün içinde ön incelemeyi yaparak öneri sahibine bilgi vermektir

Önerinin uygulanması halinde varsayılan kazanç ya da tasarrufun ölçülmesi zaman gerektiriyorsa, değerlendirmeyi en çok üç ay içinde yapmaktan

Öneriyi yeteri kadar açık bulmazsa, öneri sahibini sözlü olarak dinlemekten, Öneriyi uygulanabilir bulmazsa, kararı öneri sahibine bir yazıyla ve gerekçesiyle birlikte bildirmekten, ve gerekiyorsa sözlü açıklama yapmaktan, uygulanabilir bulunan önerilerin 15 gün içinde ödül miktarını belirlemekten sorumludur.

**Bireysel Öneri Sistemi Sekreteri :**

• BÖS ile ilgili form ve dokümanların temin edilmesi ve ilgili noktalarda bulundurulmasından

• Tüm yazışmaların yapılmasından ve takibinden

- Önerilerin tasnifi, dosyalanması ve arşivlenmesinden
- Önerilerin toplanmasından, kayıtların tutulmasından
- Topladığı önerileri Kalite Geliştirme Kurulu'na iletmekten
- İlgili tabloların doldurulmasından

sorumludur.

### **TANIMLAR :**

**Öneri :** Çalışan ve müşteri memnuniyetine, verimliliğin artmasına, maliyetin düşürülmesine, kalitenin artmasına, süreçlerin iyileştirilmesine ve toplumsal sorumluluk bilincine yönelik her türlü iyileştirme fikri, öneri kabul edilir. Öneri geleceğe yönelik uygulamaları hedef almalı, ihbar, şikayet ya da kişisel durumları içeren yakınma niteliğinde, geçmişte yürütülen uygulamaları eleştiri biçiminde olmamalıdır.

### **UYGULAMA:**

#### **Önerinin verilmesi ve toplanması :**

Öneriler “Öneri Formu” ile verilir.

Öneri birden fazla kişi tarafından ortaklaşa da verilebilir.

Aynı konu birden fazla kişi tarafından ayrı ayrı önerildiği takdirde, tarih itibariyle erken verilen öneri dikkate alınır ve geçerli olur.

Doldurulan Öneri Formu öneri sahibi tarafından en yakın öneri kutusuna atılır.

Öneri kutuları her Salı günü Gemlik fabrikasında Bireysel Öneri Sorumlusu tarafından toplanır.

Her öneriye bir öneri takip no verilir ve bir kopyası dosyalanmak üzere personele verilir.

Her öneri takip formuna yazılır ve öneri takip formu Bireysel Öneri Sorumlusu tarafından doldurulur.

Personele verilen öneri kopyası öneri sahibinin personel dosyasına saklanır.

### **Önerilerin değerlendirilmesi:**

Öneri Değerlendirme Kurulu iki haftada bir Çarşamba günü toplanır.

Öneriler Kalite Geliştirme Kurulu tarafından :

- Kabul
- Gözden geçirilsin
- Red

şeklinde ön bir değerlendirmeye tabi tutulur.

Uygulanması uygun görülmeyen öneriler sebepleri belirtilerek öneri sahibine iade edilir. Uygun bulunmama nedenleri detaylı olmalıdır. Ayrıca Kalite Geliştirme Kurulu ihtiyaç duyduğu taktirde öneri sahibine karşılıklı görüşerek de bilgi verebilir.

Kalite Geliştirme Kurulu verilen önerinin ekip çalışması gerektirip gerektirmediğine karar verir.

Verilen öneri bir ekip çalışmasını gerektirmiyorsa, Kalite Geliştirme Öneri Değerlendirme Kurulu öneri sahibine yetki verip önerinin uygulanmasını sağlar.

Verilen öneri bir ekip çalışması gerektiriyorsa Öneri Değerlendirme Kurulu öneri hakkında kalite çemberi veya iyileştirme ekibi kurulmasına karar verir. Bu durumda Öneri Değerlendirme Kurulu öneri sahibine yetki vererek ekip kurulmasını sağlar. Öneri sahibi kurulan ekibin içinde yer alır. Ekip öneri değerlendirme kurulunun onayından sonra çalışmasına başlar.



Öneri sahibi önerisinin gerektiği gibi değerlendirilmediğini veya anlaşlamadığını kanaatinde ise öneri değerlendirme kuruluna itirazda bulunabilir. İtiraz yazılı olmalıdır. Öneri değerlendirme kurulu itirazları öncelikli olarak ilk toplantısında görüşmek zorundadır.

### **Önerilerin Uygulanması :**

Kabul edilen önerilerin uygulanması, öneri verildikten ve onandıktan sonra en kısa zamanda gerçekleştirilmelidir. Uygulama tamamlandığında uygulamacılar yazılı olarak öneri değerlendirme kurulunu bilgilendirmelidir.

Uygulama sırasında ve sonrasında uygulama sorumlusu tarafından yapılan faaliyetin sonuçları ve beklenen iyileşmenin ne ölçüde gerçekleştiği izlenerek raporlanır ve departman müdürüne onaylatılır.

Uygulaması yapılan önerinin olumsuz bir etkisi olmadığı ve amaçlanan iyileşmeyi gerçekleştirdiği görüldüğünde uygulama prosedürlere, talimatlara işlenir ve uygulama standart hale getirilir.

Öneri değerlendirme kurulu gelen uygulama raporunu ilgili öneri formunun arkasına ekleyerek ve dosyalanmak üzere bireysel öneri sistemi sekreterine verir ve takip formunda öneriyi kapatır.

### **Ödüllendirme:**

Ödüllendirmeye uygulamadan sonra hak kazanılır.

Ödüllendirmenin gerçekleştirilebilmesi, önerinin uygulandıktan sonra hedefe ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılabilmesi için, 3 ay boyunca ölçüm yapılır.

Ödüllendirme önerinin şekline göre 2 şekilde yapılır :

### **Katkısı ölçülebilir öneriler:**

Bu önerinin bir yıllık getirisinden yatırım harcamasının yarısı düşüldükten sonra bulunan yıllık tasarrufun % 20 si öneri sahibine veya çalışma grubuna net olarak verilir. Ancak ödülün üst sınırı brüt asgari ücretin 10 katını aşamaz.

### **Katkısı ölçülemeyen öneriler:**

Çalışma ortamını geliştiren öneriler asgari ücretin 1-4, Müşteri memnuniyetini geliştiren öneriler asgari ücretin 4-7, ve ürün ve hizmet kalitesini geliştiren öneriler asgari ücretin 7-10 katı ile ödüllendirilir.

Ödüllendirmeler her yılın Şubat ve Eylül aylarında düzenlenecek toplantılarda verilir.

Ayrıca öneri değerlendirme kurulu gelen önerilerden en fazla 3 adedini dönem en iyi önerisi seçebilir. Bu öneriler ayrıca özel ödülle ödüllendirilebilir.

### **Uygulama verileri ve Sonuçları:**

2003 yılı içerisinde Mart ve Haziran ayları içerisinde toplam 193 öneri gelmiştir. Bu önerilerin sadece 63 tanesi kabul görmüştür. Kalan 130 öneri ise kabul görmemiş fakat 12 tanesi için ilave bilgi istenmiştir. 29 Haziran 2003 tarihi itibariyle gelen önerilerin %50 'si Mart ayında, %30 'u Nisan ayında ve %20'si de Mayıs ayı içerisinde verilmiş, Haziran ayı içinde ise öneri verilmemiştir. En fazla öneri veren personel, bu dört aylık süreçte yirmi adet öneri vermiş fakat sadece beş önerisi kabul görmüştür. Çıkan verilere göre, bu sistem uygulanmaya başlandığında öneri sistemi işçiler tarafında ilgiyle karşılanmış fakat zaman içerisinde işçilerin bu ilgisinde belirgin bir azalma olmuştur. Uygulamada karşılaşılan en büyük problemlerden bir tanesi, verilen önerilerin sürekliliğinin olmamasıdır. Ayrıca öneri sahibine verilen

olumsuz yanıtlar kısa ve nettir ama öneri sahibi, önerisinin reddedilmesi ile ilgili olarak istediği ayrıntılı bilgiyi ilgili kişiden alma hakkına sahiptir. Bu tip bir uygulama iş görenler için çok işlevsel değildir. Bir çok işçi ayrıntılı bilgiyi yüz yüze almaktan kaçınmaktadır. Ödüllendirme süreci de işçiye uzun ve karmaşık gelmektedir. Bunun yanında işçilerde, verilen önerilerin kabul edilmesinin çok zor olduğuna dair de bir kanı oluşmuştur. Bu durum da işçilerin sürekli öneri vermesini engellemektedir.

Firma, işçilerine, uygulamaya çalıştığı bu sistemle işçilerini üretim kararlarına katılıma teşvik ettiğini düşündürmeye çalışmaktadır. Ancak uygulamada karşılaşılan aksaklıklar ve işçiler gösterdiği davranışlar firmanın asıl düşüncesinin kar olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Nitekim işçilerin de fikirleri bu yöndedir. Dolayısıyla sistemin tam olarak işlemesi olanaksız olmaktadır.

Firmada verilen öneri sonuç formunun ve öneri formunun birer örnekleri aşağıdadır:

## ÖNERİ SONUÇ FORMU

ADI SOYADI	BÖLÜMÜ	ÖNERİ NO :
	PP BORU	ÖF-0089

### DEĞERLENDİRME SONUCU

Tarih : .2003

KABUL

RED

#### AÇIKLAMA :

Verdiğiniz öneri uygulamasının mümkün olmadığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili detaylı bilgiyi Sn. Murat GÜLEŞ' TEN alabilirsiniz.

Öneriniz için teşekkür eder, katkılarınızın devamını dileriz.

ÖNERİ DEĞERLENDİRME KURULU

## ÖNERİ FORMU

<b>Öneri takip no</b>				
<b>Ad Soyad</b>	<b>Sicil no</b>	<b>Tarih</b>	<b>Bölüm</b>	<b>İmza</b>
<b>Öneri</b>				
<b>Yapılması gerekenler ( adım adım belirtiniz )</b>				
<b>Sağlanacak fayda</b>				
<b>Öneri maliyeti ( varsa )</b>				
<b>Maddi net getiri ( varsa )</b>				
<b>Öneri Değerlendirme Kurulu Görüşü</b>				
				<b>Öneri Puanı</b>

## EK.2.

### EĞİTİME İLİŞKİN EĞİTİCİ FİRMAYLA YAPILAN MÜLAKAT

- 1) **Soru:** Firmanın şu an eğitim verdiği kaç tane firma var?  
**Cevap:** Bugüne kadar 50 ile 70 arasında firmaya eğitim verilmiştir. Ancak özellikle Temmuz ayında 6 veya 7 tane firma aktif olarak eğitim alacaktır.
- 2) **Soru:** Eğitim alan firmaların buldukları sektörler ve firmaların isimleri neler?  
**Cevap:** Genelde metal ve döküm sanayi üzerine fakat firmaların içinde kozmetik ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösterenler de var. Ayrıca firmamızın web sitesinde bugüne kadar eğitim alan tüm firmaların isimleri var.
- 3) **Soru:** Eğitimlerin süreleri ne kadar? Bu sürelerin eleman sayıları ile ilişkileri ne?  
**Cevap:** Eğitim süreleri değişken. Eğitim süresi 1 veya 2 gün de olabiliyor ancak eğitim süresi tam olarak belirlenemiyor. Bu süreyi etkileyen faktörler:
  - Firmaların eleman sayıları, (1-20 arası 4ay, 20-50 arası 6 ay, 50 ve üstü 1 yıl)
  - Şirketlerin kültürel alt yapısı,
  - Şirket proseslerinin karmaşıklığı,
  - Şirketlerin buldukları sektörler,
  - Çalışanların kendilerini yetiştirme istekleri,
  - Üst yönetimin eğitime verdiği önem.
- 4) **Soru:** Eğitim almak isteyen firmaların gerçek talepleri neler?  
**Cevap:** Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için eğitimden çok alacakları sertifika daha fazla önem taşıyor. Özellikle ISO belgesi almak isteyen firmalar eğitim ile pek ilgilenmiyorlar. Ayrıca küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda da eğitim almak istiyorlar. Ancak büyük şirketlerde bunların yanında bir diğer amaç da maliyet düşürmek ve verimlilik artırmak oluyor.
- 5) **Soru:** Eğiten ve eğitilen ilişkisi nasıl?

**Cevap:** Eğitilenlerin %60'ı ile olan ilişki klasik hoca-öğrenci ilişkisi (üniversitedeki gibi). Ancak genelde arada katı bir ilişki yok. Bu ilişkinin şekillenmesi eğitim alan firmaların çalışanlarının kişisel yetenekleriyle de ilgili. Ancak eğitim alan öğrencilerin hepsi çok sorgulayıcı. Bu bizim de çok hoşumuza gidiyor.

- 6) **Soru:** Eğitilenlerin aldıkları eğitime bakış açıları nasıl? Eğitim hakkındaki soruları ve önerileri neler?

**Cevap:** Eğitim alanların asıl derdi kendi şirketlerindeki problemleri tam anlamıyla çözmek dolayısıyla da eğitime bakış açıları bu. Ama sadece sertifika almak için gelenler daha az sorgulayıcı dolayısıyla da aldıkları eğitime pek değer vermiyorlar. Eğitim alanlardan gelen öneriler en çok uygulamalar ve dokümanlar konusunda geliyor. Yani firmalar direk sorunlarının çözümü konusunda bir reçete istiyor.

- 7) **Soru:** Hizmet alan firmaların değerlendirmeleri neler?

**Cevap:** Bu konuda tarafımızca bir eğitim değerlendirme anketi yapılıyor. Talep etmeniz durumunda bu anketleri size sunabiliriz.

- 8) **Soru:** Eğitici firmanın eğitilen firmaya bakış açısı nedir?

**Cevap:** Eğitim verdiğimiz firmalarda ilk etapta verimliliklerinin artması ve kültürel alt yapılarının oluşturularak sağlamaştırılması ve daha sonra da bunun ticari hayatlarına yansması.

- 9) **Soru:** Eğitimcilerin sorunları ve önerileri neler? Ayrıca kendilerini nasıl değerlendiriyorlar?

**Cevap:** Eğitimcilerin asıl sorunu, eğitim alan firmaların sadece sertifika peşinde koşuyor olmaları. Ayrıca devletin eğitim konusunda haksız rekabet oluşturabilecek uygulamalara gitmesi. Örneğin Kosgeb'in ücretsiz eğitim uygulamaları.

- 10) **Soru:** Eğitim alan firmalar kendi beklentilerini tam olarak karşılayabiliyorlar mı? Eğitimden sonra bir mucize mi bekliyorlar?

**Cevap:** Beklentileri daha çok firma kültürü ve çalışanlara bağlı olarak değişiyor. Geleneksel kültüre sahip firmalar bazen mucize bekliyor ancak eğitim düzeyi yüksek personelin ve yöneticilerin beklentileri daha makul

seviyede oluyor. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek firmaların beklentileri karşılanabiliyor.

- 11) **Soru:** Eğitim alan firma çalışanlarının eğitimden sonraki çalışma süreleri ve statüleri eğitim almadan önceki döneme göre değişiyor mu? Değişiyorsa ne ölçüde değişiyor?(performanslarında da bir değişim oluyor mu?, eğitim veren firma geri bildirim alıyor mu?)

**Cevap:** Eğitimden sonra personelde çok bariz bir değişim gözlenebiliyor. Ayrıca çalışanlara değer verildiğinde ki eğitime yollanmaları onlara değer verildiği anlamına da gelebiliyor, kendilerine ve işlerine güvenleri artıyor. Statülerinde pek bir farklılık olmasa bile performanslarında olumlu bir değişiklik oluyor. Eğitimin etkinliği eğitimden sonra firma tarafından ölçülmeye çalışılıyor. Eğitim öncesinde ve sonrasında aynı sorular sorularak eğitim alan personele iki ayrı sınav yapılıyor ve aradaki iyileşme böylece gözlemlenebiliyor. Ancak bu konuda eğitim alan firmalarla görüşülerek de daha objektif bir bilgi alınabilir.

- 12) **Soru:** Eğitimden sonra firmaların elemanlarını teşvik ve ödüllendirme sistemleri nasıl gelişiyor ve işliyor?

**Cevap:** Teşvik ve ödüllendirme sistemleri her firmada farklı farklı oluyor. Dolayısıyla eğitimle arada direk bir ilişki kurulması zor.

- 13) **Soru:** Eğitim verilen şirketlerin yönetim yapıları nasıl? Modern bir anlayış mı hakim yoksa geleneksel bir yaklaşım mı hakim?

**Cevap:** Türkiye'deki; küçük ölçekli şirketlerin %90'ı , orta ölçekli şirketlerin %60'ı ve büyük ölçekli şirketlerin de %40 'ı aile şirketi konumunda. Aile şirketlerinde de genel olarak geleneksel bir anlayış hakim. Ancak aile şirketi olsa da olmasa da modern bir anlayış yapısı şirket sahibi ya da yöneticilerinin eğitim seviyeleriyle doğrudan ilişkili yani eğitim düzeyi yüksek olanlar modern bir anlayış yapısına sahip ama diğerleri için aynı şeyi söyleyemeyiz.

- 14) **Soru:** Eğitim veren firmanın verdiği eğitim konusunda uzmanlığı nereden kaynaklanıyor?

**Cevap:** Eğitimcilerin uzmanlığı, aldıkları eğitimden ve iş tecrübelerinden kaynaklanıyor.

- 15) **Soru:** Eğitimcilerin aldıkları eğitim alanları neler?



**Cevap:** 8 tane eğitimci var ve bunlardan biri iş psikolojisi alanında diğerleri de mühendislik alanlarında uzman konumdadır. Yine mühendislerden bir tanesi prof., diğerleri de yüksek lisans düzeyinde eğitim almış kişiler.

16) **Soru:** Eğitim içerisinde re organizasyon, kalite çemberleri ve özellikle de işçi öneri sistemleri ne kadar yer tutuyor?

**Cevap:** Öncelikle eğitimin %50'lik bölümünde kalite konusu ön planda ancak verilen eğitim 4 aşamadan oluşuyor. Bu dört aşamanın içerisinde işçi öneri sistemleri kalite ve yönetim başlığı altında veriliyor. Bunlar:

- İnovasyon
- Teknoloji
- Kalite
- Yönetim

17) **Soru:** Üretim kararlarına katılım konusunda nasıl bir eğitim veriliyor?

**Cevap:** Toplantı yönetimi, problem çözme ve öneri sistemleri hakkında detaylı bir eğitim veriliyor ancak bu konuda daha detaylı bilgi web sitesinden de elde edilebilir.

18) **Soru:** Eğitim alan firmaların istihdam politikalarında ortak özellikler var mı? Varsa bu ortak özellikler neler?

**Cevap:** İstihdam politikalarında ortak bazı özellikler var. Ancak bu konuda elemanların eğitimleri ve deneyimleri çok önemli. Genelde hakim anlayış, en düşük maliyetle en iyi ve deneyimli personeli çalıştırmak. Yani bu anlayış içerisinde en iyi eleman en doğru eleman olmuyor hiçbir zaman.

19) **Soru:** Eğitimden sonra oluşan işçi öneri sistemleri ne kadar efektif?

**Cevap:** Eğer sistem iyi oluşmadıysa bile eğitim etkisini gösteriyor ancak bu etki 1-2 hafta sürüyor. Bu durumun böyle oluşması eğitim alan firmanın sadece sertifika almak için eğitim almasıyla da doğrudan bağlantılı. Ancak sistemi iyi oturttuğunuz zaman işçi öneri sistemleri de iyi işliyor ancak bunun devamlı olabilmesi için periyodik aralıklarla 1 veya 2 günlük seminer eğitimleri şart. Biz buna hatırlatma eğitimi diyoruz.

20) **Soru:** Eğitimden sonra, iş analizi, iş tanımları, işe uygun eleman alımları, performans değerlendirme, ücret ve verimlilik konusunda nasıl bir değişim yaşanıyor?

**Cevap:** Mutlaka bir değişim oluyor ancak şirketler bu değişimi bire bir alınan eğitime bağlamak istemiyor. Olumlu değişimler her eğitimden sonra gözleniyor ancak uzun süreli eğitimlerden sonra bu değişim çok net olarak gözlenebiliyor.

21) **Soru:** İşçi öneri sistemlerine ilişkin İngilizce kavramlar neler?

**Cevap:** Öneri sistemi genel olarak “Suggestion System” olarak adlandırılıyor.

Bunun dışında:

- FMEA: Failure Mode and Effect Analysis
- SPC: Statistical Process Control

gibi kavramlar da kullanılıyor. Ancak firmalar eğitim sırasında özellikle Türkçe kavramlar kullanmak istiyor. Sadece ihracata yönelik çalışan firmalar İngilizce kavramlar kullanıyorlar o da zaten gerekli.

22) **Soru:** Anket sırasında işçilerin veya teknik elemanların cevaplamaktan kaçınacağı veya rahatsız olacağı sorular olabilir mi? Rahatsız olabilecekleri konular veya sorular sizce neler olabilir?

**Cevap:** Genelde cevap vermek istemedikleri konular politik ve dini konularda olabilir. Ancak maaş ve çalışma hayatı ile ilgili sorulara kesinlikle olumsuz yanıtlar veriyorlar. Yani aslında bakarsanız iç kimse çalışma hayatında, maaşlarından falan memnun değil gibi gözükebilir.

23) **Soru:** Ekleme istedikleriniz?

**Cevap:** Genelde işçiler çalıştıkları iş yerlerine olana faydalarının aldıkları maaşlarla orantılandığında maaşlarının çok düşük olduğundan yakınıyorlar. Ödül sisteminde ise firmalar genelde tören, herhangi bir eğilence organizasyonu ya da çalışanın evine mektup yollayarak tebrik etme gibi yolları tercih ediyorlar ama personellerin genel beklentisi hep maddi yönde oluyor. Çünkü herkes belli bir gelir elde etmek için çalışıyor. Eğer ödüllendirme sistemi maddi bir gelir üzerine kurulursa da bu sistemin çok homojen olması gerekiyor yoksa sistem çabuk çöküyor. Bunu da sağlamak biraz zor ve zaten firmalar da her zaman bunu bahane ediyorlar.

Ayrıca kültürümüzden kaynaklansa gerek, katılımcılık konusunda eğitim alan personel genelde çok çekingen davranıyor. Özellikle de Kobilerde bu

çok belli oluyor. Aslında burada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bire bir kanıtlandığı görülüyor.

EK 3.



Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

GÖRÜŞME FORMU

Lütfen Okuyunuz:

Bu anketin amacı “İşçi Öneri Sistemleri”nin uygulanmasına yönelik keşfedici türde bir alan araştırması yapmaktır. Ayrıca çalışanların üretim kararlarına katılımlarını araştırmaya yöneliktir. Bu araştırmanın çalışmakta olduğunuz işyeri ya da kişisel kimliğinizle hiç bir alakası yoktur. Bu anket sonuçları hiç kimseye ya da hiçbir kuruma ileilmeyecektir. Bu nedenle sorulara vereceğiniz içten ve dürüst yanıtlar araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Adınızı ve soyadınızı yazmanız gerekmektedir. Gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

1) Doğum Tarihiniz? .....

2) Doğum yeriniz? .....

3) Cinsiyetiniz?

Kadın ( )

Erkek ( )

4) Medeni durumunuz?

1) Bekar ( )

2) Evli ( )

3) Eşinden ayrılmış ( )

4) Dul ( )

5) En son bitirdiğiniz sınıf/okul aşağıdakilerden hangisidir?

- 1) İlk Öğretim. ( )
- 2) Orta Öğretim. ( )
- 3) Teknik Okul. ( )
- 4) Yüksek Okul ( )
- 5) Üniversite. ( )
- 6) Yüksek Lisans veya Doktora. ( )

6) Eğitim alanınız nedir?

- 1) Mesleki teknik Eğitim. ( )
- 2) Mühendislik. ( )
- 3) İşletme. ( )
- 4) Mühendislik + Sosyal Bilimler Yük.Lis. ( )
- 5) Diğer. (Açıklayınız)

7) Daha önce farklı bir işte çalıştınız mı? (Bu Soruyu Hayır Diye Yanıtlayalar

11. Soruya Geçebilirler.)

EVET ( )                      HAYIR ( )                      İLK KEZ ÇALIŞMIŞ ( )

8) Çalıştıysanız kamu da mı yoksa özel bir kuruluşta mı çalıştınız?

KAMU ( )                      ÖZEL ( )                      KENDİ HESABINA ÇALIŞMIŞ ( )

9) Kaç kez iş değiştirdiniz? (Bu soruya “1 Kez” yanıtını verdiyseniz 11. soruya geçebilirsiniz)

- 1) 1 Kez ( )      2) 2 Kez ( )      3) 3 Kez ( )      4) 4 Kez ve daha fazla ( )

10) En uzun süreyle çalıştığınız yerde ne kadar çalıştınız?

11) Şu anda çalıştığınız işte ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

12) Bildiğiniz yabancı dil veya diller var mı?

	En İyi	İyi	Orta	Az
1) İngilizce ( )	( )	( )	( )	( )
2) Almanca ( )	( )	( )	( )	( )
3) Fransızca ( )	( )	( )	( )	( )
4) Diğer ( )	( )	( )	( )	( )
5) Yok ( )				

13) Neden iş değiştirdiniz? ( Daha önce bir işte çalışmayanlar bu soruyu boş geçebilirler.)

- 1) Askerlik yüzünden. ( )  
2) Yapılan işin kabullenilememesi ( )  
3) Çalışma şartlarının ağırlığı ( )  
4) İş yerinin iflas etmesi ( )  
5) Ücret ( )

6) Çalışma ortamından duyulan hoşnutsuzluk ( )

7) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

14) Bundan bir önceki işinize göre pozisyonunuzda bir yükselme oldu mu? (

Daha önce bir işte çalışmayanlar bu soruyu boş geçebilirler.)

1) Aynı pozisyon ama daha yüksek ücret ( )

2) Aynı pozisyon ama daha büyük bir firma ( )

3) Daha yüksek bir pozisyon ama ücret önemli değil ( )

4) Daha yüksek bir pozisyon ve daha yüksek bir ücret ( )

5) Daha alt bir pozisyon ve daha az bir ücret ( )

6) Daha alt bir pozisyon ama aynı ücret

15) Yaptığımız işin teknik ve yöneticilik boyutlarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

1) Tamamen Teknik ( )

2) 2) Çoğunlukla Teknik ( )

3) Hem Teknik Hem Yöneticilik ( )

4) 4)Çoğunlukla Yöneticilik ( )

5) Tamamen Yöneticilik ( )

16) Şimdiki işinizde göreviniz (pozisyon) nedir?

16.a) Statünüz?

-İşçi ( )

-Ustabaşı ( )

-Tekniker ( )

- Teknisyen ( )
- Mühendis ( )
- Yönetici Mühendis( )
- Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

16.b) Meslek?

17) Genellikle çalışma ortamında karşılaştığınız en önemli (teknik, yönetsel) sorun nelerdir?

17.a) Teknik ( Lütfen Açıklayınız )

1. Ekipmanların eski teknoloji ile üretilmiş olması ( )
2. Teknik ve lojistik destek eksikliği ( )
3. Makinelerin üretimden çekilip bakımlarının yapılamaması ( )
4. Makine güvenlik sistemlerinin kullanımının bilinmemesi ( )
5. En son teknoloji ürünü makinelerin kullanımının bilinmemesi ( )
6. Makine parklarının kurulmasında mekansal hatalar bulunması ( )
7. Teknik eğitim yetersizliği ( )
8. Diğer ( )



17.b) Yönetmel ( "Diğer" seçeneğini işaretlediyseniz lütfen açıklayınız.)

- Denetim Sorunu ( )
- Yetki ve sorumluluk arasında dengesizlik ( )
- İş tanımları yok, v.b. ( )
- Kariyer olanakları yok ( )
- Diğer ( )

18) Sizce yaptığınız işte "yaratıcılık" ( Öneri, yöntem, teknik geliştirme) ne ölçüde önemli?

- 1) Çok önemli ( )
- 2) Önemli ( )
- 3) Kararsızım ( )
- 4) Önemli değil ( )
- 5) Hiç önemli değil ( )

19) Sizin iş yerinde günlük çalışma süreniz kaç saattir?

- 1) Günlük 8 saatten az ( )
- 2) Günlük 8 saat ( )
- 3) Günlük 8 saatten fazla ( )

20) Hafta sonu çalışıyor musunuz?

- 1) Sadece Cumartesi günleri yarım gün çalışıyorum ( )
- 2) Sadece Cumartesi günleri tam gün çalışıyorum ( )

- 3) Hem cumartesi hem Pazar yarım gün çalışıyorum ( )
- 4) Hem cumartesi hem Pazar tüm gün çalışıyorum ( )
- 5) Sadece Pazar günleri yarım gün çalışıyorum ( )
- 6) Sadece Pazar günleri tam gün çalışıyorum ( )

21) Sizce üretimde kalite için en gerekli şartlar nelerdir? (Sizin için en gerekli 3 seçeneği 1'den başlayarak numaralandırınız.)

- 1) Tasarımda kusursuzluk. ( )
- 2) Prototip üretiminde kusursuzluk. ( )
- 3) Hammadde tedarikinde kusursuzluk ve devamlılık. ( )
- 4) Üretim esnasında kusursuzluk. ( )
- 5) Teslim süresinde kusursuzluk. ( )
- 6) Vasıflı çalışan ( )
- 7) Etkili bir yönetim ( )

22) Firmada Üretim ile ilgili kararlarda rolünüz nedir?

- 1) Üretim ile ilgili her kararı ben veririm. ( )
- 2) Üretim ile ilgili kararları ben veririm, üst düzey yönetimden onay isterim.( )
- 3) Üretim ile ilgili kararlarda bana da danışılır. ( )
- 4) Üretim ile ilgili kararlarda bazen bana da danışılır. ( )
- 5) Üretim ile ilgili hiçbir kararda bana danışılmaz. ( )

23) Sizce üretim kararlarına katılımda en önemli rolü kim oynuyor?

- 1) Üst düzey yönetim ( )
- 2) Üst düzey teknik ekip ( )
- 3) Yerel birimler ( )
- 4) Yöneticiler ve işçiler ortak ( )
- 5) Sadece İşçiler
- 6) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

24) Bireysel Öneri Sistemi hakkındaki düşünceleriniz neler? (Yalnızca tek seçenek işaretleyiniz)

- 1) Grup etkinliğidir. ( )
- 2) Bireysel yaratıcılık gerektirir. ( )
- 3) Teknik bilgiye dayanır. ( )
- 4) Amirlerin etkili yönetimine dayanır. ( )
- 5) Yetkilendirmeye dayanır. ( )
- 6) Motivasyon aracıdır. ( )
- 7) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

25) İşyerinde verdiğiniz öneri uygulandığı takdirde ne şekilde ödüllendirilir?

- 1) Ödüllendirilmez ( )
- 2) Maddi olarak ödüllendirilir ( )
- 3) Aynı olarak ödüllendirilir (Hediye çeki, tatil,vb.) ( )
- 4) Manevi olarak ödüllendirilir (Plaket, takdir belgesi,vb..) ( )
- 5) Diğer ( )

26) Önerinizin kabul edilmesi halinde maddi olarak ödüllendirilmeniz sizi ne kadar motive eder?

- 1) Tamamen motive eder ( )
- 2) Motive eder ( )
- 3) Kararsızım ( )
- 4) Motive etmez ( )
- 5) Tamamen motive etmez ( )

27) İşyerinde önerileriniz kabul edildiği takdirde aldığınız ödülü adil buluyor musunuz?

- 1) Tamamen adil buluyorum ( )
- 2) Adil buluyorum ( )
- 3) Kararsızım( )
- 4) Adil bulmuyorum ( )
- 5) Tamamen adil bulmuyorum ( )

28) Sizce bireysel öneri sisteminin uygulanması takım çalışmasını nasıl etkiler?

- 1) Tamamen olumlu etkiler ( )
- 2) Olumlu etkiler ( )
- 3) Etkilemez ( )
- 4) Olumsuz etkiler ( )
- 5) Tamamen olumsuz etkiler ( )

29) İşyerinizde önerinizin kabul edilmesi halinde ne tür bir ödüllendirmeyi tercih edersiniz?

- 1) Ödüllendirilme istemem ( )
- 2) Maddi olarak ödüllendirilmek isterim ( )
- 3) Ayni olarak ödüllendirilmek isterim (Hediye çeki, tatil,vb.) ( )
- 4) Manevi olarak ödüllendirilmek isterim (Plaket, takdir belgesi,vb..) ( )
- 5) Diğer ( )

30) İşyerinde sunduğunuz ve kabul edilen öneriniz uygulanma aşamasında çeşitli değişikliklere uğruyor mu? ( Mühendis ve/veya işverenin, vb. müdahalesi ile)

EVET ( )

HAYIR ( )

KISMEN ( )

31) Sizce işyerinde sunulan önerilerin değerlendirme aşamalarında aksamalar yaşanmakta mıdır? ( Bu soruya HAYIR yanıtını verdiyseniz 32 ve 33. soruları boş geçiniz)

EVET ( )

HAYIR ( )

32) Aksamalar en çok hangi aşamada gerçekleşmektedir?

1) Önerinin hazırlanma aşaması ( )

2) Önerinin değerlendirme aşaması ( )

3) Yöneticilerin önerileri en son değerlendirdiği aşamada ( )

4) Geri bildirim aşamasında ( )

5) Ödüllendirmenin belirlenmesi aşamasında ( )

6) Ödüllerin verilme aşamasında ( )

7) Önerinin uygulanma aşamasında ( )

33) Sizce aksamanın nedeni nedir?

34) İşyerinde sunduğunuz önerilerin değerlendirilme süresi uzun zaman alıyor mu?

- 1) Önerinin niteliğine bağlı ( )
- 2) Öneri kabul edilecekse süre uzar ( Öneri revize edilecekse süre uzar)
- 3) Öneri kabul edilmezse süre kısalır ( )
- 4) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız )

35) İşinizle ilgili önerileri işbaşında mı yoksa iş dışında mı tasarlarsınız?

- 1) İş saatleri içinde ( )
- 2) İş saatleri dışında ( )
- 3) Hem iş saatleri içinde hem de iş saatleri dışında ( )

36) Önerilerinizi belirlemeniz Haftada toplam kaç saatlik sürenizi alıyor?

- 1) 1 saatten az ( )
- 2) 1-2 saat ( )
- 3) 2-5 saat ( )
- 4) 5-10 saat ( )
- 5) 10-20 saat ( )
- 6) 20 saatten fazla ( )

37) Sizce ideal bir öneri sisteminde en önemli unsur hangisidir?

- 1) Öneri değerlendirme sürecinin tamamında öneri sahibinin katılımcılığına önem verilmelidir ( )
- 2) Öneri geliştirilmesi için uygun ortam yaratılmalıdır ( )

- 3) Öneri geliştirme ve fikir üretmeye yönelik eğitim programları uygulanmalıdır ( )
- 4) İşçi eğitimi olmalıdır ( )
- 5) Önerinin değerlendirme aşamaları uzun sürmemelidir ( )
- 6) Parasal katkısı belirlenemeyen öneriler için sabit bir maddi ödül olmalıdır ( )
- 7) Geri bildirim kısa zamanda ve açıklayıcı olmalıdır ( )
- 8) Önerilerin parasal katkısının nasıl belirlendiği konusunda ayrıntılı ve anlaşılır geri bildirim sağlanmalıdır ( )

38) Sizce bir çalışanın öneri hazırlayabilmesi için ne kadarlık bir deneyim süresine ihtiyaç vardır?

39) Öneri geliştirmek için iş başı deneyim yeterli midir?

EVET ( )

HAYIR ( )

40) Öneri geliştirmek için özel bir eğitim almak gerekir mi?

EVET ( )

HAYIR ( )

41) Öneri geliştirmek için kendinizi yeterli görüyor musunuz?

EVET ( )

HAYIR ( )

42) Siz böyle bir eğitimden geçtiniz mi?

EVET ( )

HAYIR ( )

43) İşyerinizde işçi öneri sistemleri ile ilgili eğitim yapıldı mı?

- 1) Evet                      2) Hayır                      3) Planlanıyor

44) Sizce firmaların böyle bir eğitime gereksinim duymasının en önemli nedeni nedir?

- 1) Daha önce böyle bir eğitimin verilmemesi ( )  
2) İşletmede verimlilik sorunları ( )  
3) İşletmede çalışanlar arasında uyum sorunları ( )  
4) Sadece Bazı Kalite belgeleri ( ISO, TSE, vb.) almak ( )  
4) Firmaların artan rekabet ortamında böyle bir eğitime gereksinim duyması( )  
6) Diğer. ( ) (Lütfen açıklayınız.)

45) Daha önce buna benzer bir eğitim programına katılmış mıydınız?

- 1) Evet benzeri eğitim programlarına katıldım. ( )  
2) Hayır katılmadım. ( )

45.a) soruya EVET yanıtını verdiyseniz;

- 1) Katıldığım programlar mesleki bilgiye yönelikti ( )  
2) Katıldığım programlar toplam kalite yönetimi eğitimi kapsamındaydı ( )  
3) Katıldığım programlar makine ve teçhizat kullanımına yönelikti ( )  
4) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)



45.b) soruya HAYIR yanıtını verdiyseniz;

- 1) Hayır ama bu konuda kendimi geliştirmek için çok okudum ( )
- 2) Hayır çünkü iş deneyiminin yeterli olduğunu düşünüyorum ( )
- 3) Hayır çünkü çalıştığım işyeri/işyerlerinde böyle bir eğitim programı daha önce hiç uygulanmadı ( )
- 4) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

46) Sizce böyle bir eğitimin başarı şansı nedir? ( Lütfen nedenini sorunun altındaki boşluğa yazınız.)

- 1) Çok başarılı olacağını düşünüyorum ( )
- 3) Başarılı olacağını düşünüyorum ( )
- 4) Kararsızım ( )
- 5) Başarısız olacağını düşünüyorum ( )
- 6) Tamamen başarısız olacağını düşünüyorum ( )

46.a) İlk iki seçenektan birini işaretlediyseniz;

- Bu eğitimde anlatılanların üretim sürecindeki birçok problemi ortadan kaldıracığını düşünüyorum ( )
- Eğitim sayesinde üretime katılımın sağlanacağını düşünüyorum ( )
- Eğitim sonrasında herkesin öneri geliştireceğini düşünüyorum ( )
- Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

46.b) Son iki seçenekten birini işaretlediyseniz;

-işçi çok eğitimsiz ( )

-Öneri sistemleri sadece göstermelik ( )

-Uygulanmasının imkansız olacağını düşünüyorum ( )

-Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

47) Sizce böyle bir eğitimden sonra verimlilik ve kar artışında nasıl bir değişim yaşanabilir?

1) Belirgin bir kar artışı olur. ( )

2) Kar artışı olur. ( )

3) Değişim olmaz. ( )

4) Kar düşüşü yaşanır. ( )

5) Belirgin bir kar düşüşü olur ( )

48) Alınan bu eğitim beklentilerinizin ne kadarını karşıladı?

1) Beklentilerimi tamamen karşılıyor. ( )

2) Beklentilerimin bir kısmını karşılıyor. ( )

3) Kararsızım. ( )

4) Beklentilerimi pek karşılamıyor. ( )

5) Beklentilerimi hiç karşılamıyor. ( )

49) Bu eğitim kişisel olarak sizde ne tür bir değişim yarattı?

1) Özgüven artışı ( )

2) Kariyer hedeflerinde değişiklik ( )

3) Firmaya bağlılıkta artış ( )

4) Motivasyon artışı ( )

5) Girişkenlik artışı ( )

6) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız.)

50) Böyle bir eğitimin gelirinizde bir değişim yaratacağını düşünüyor musunuz?

EVET ( )

HAYIR ( )

51) Sizce böyle bir eğitim şirketinizin beklentilerini karşılar nitelikte mi?

EVET ( )

HAYIR ( )

52) Etrafınızda öneri sistemleri ile ilgili eğitim almış birini tanıyor musunuz?

EVET ( )

HAYIR ( )

53) İşyerinizde öneri sistemleri ile ilgili bir eğitim talebi oldu mu?(Bu soruya

HAYIR yanıtını verenler bu soruyu boş geçebilirler)

EVET ( )

HAYIR ( )

54) Eğitim talebi olduysa bu talep kimden geldi?

1) Yöneticilerden ( )

2) İşçilerden ( )

3) Teknisyenlerden

4) Mühendislerden ( )

5) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız..)

55) Eğitimle ilgili kişisel eleştirileriniz nelerdir? (Önem sırasına göre numaralandırarak 3 tane seçeneği işaretleyiniz)

1) Üretim kararlarına katılım için motive edici. ( )

2) Üretim kararlarına katılım için bilgilendirici. ( )

3) Üretim kararlarına katılım için beceri geliştirici. ( )

4) Yetersiz ve fazla betimsel.(Klişeleşmiş) ( )

- 5) Çok olumlu ancak Türkiye’de ki yönetim modellerinde uygulanması olanaksız. ( )
- 6) Hiçbir katkısı yok. ( )
- 7) Öneri geliştirmenin bir grup etkinliği olduğunu vurguluyor. ( )
- 8) Diğer ( ) (Lütfen açıklayınız)

56) Sizin eklemek istedikleriniz.,

## ÖZET

Endüstri devriminden bugüne kadar çalışma yaşamı hep bir dinamizm içinde olmuştur. Özellikle üretim sürecinde yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı yaşanan krizler, üretim ve yönetim biçimlerinin değişmesinde başrol oynamıştır. Post-fordist üretim düzeninde teknolojinin de gelişmesiyle yeni bir dönem başlamış ve üretim sürecinde yeni teknolojilerin kullanımı ile beraber üretim sürecinin bu yeni teknolojilere uygun hale getirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Çetin rekabet koşulları altında üretim yapan işletmeler üretim ve yönetim yapılarını bu gelişen ortama hazırlamak için yeni bir takım arayışlara girmek zorunda kalmışlardır. Geçmişten beri var olan katılım kavramı, tarihsel süreç içerisinde bu değişimden etkilenmiştir. Eskiden işçilerin yönetim katında temsilini ifade eden bu kavram, bugün Toplam Kalite Yönetimi içerisinde kendine ayrı bir yer bulmuş ve üretim kararlarına katılımı ifade etmektedir. İşçi öneri sistemleri, işçilerin üretim sürecine katılmalarını sağlayan bir sistemdir. Bugün bir çok ulusal ve uluslar arası işletmede uygulanmaktadır. 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de de popüler olmaya başlayan bu sistem, artık küçük ve orta ölçekli işletmelerde de uygulanmaya başlamıştır.

Çalışmamızda, ilk önce katılım kavramı anlatılmış ve tarihsel süreç içerisinde bu kavramın gelişimi anlatılmıştır. Günümüze doğru gelindiğinde üretim ve yönetim biçimlerinin değişimi açıklanmaya çalışılmış ve örgütlerin yönetim biçimlerinde yaşanan değişimler anlatılmıştır. Yeni organizasyon modellerinin ortaya çıkması ile beraber işçi öneri sistemlerinin de yaygınlaşması kaçınılmaz olmuştur.

Çalışmamızda, Türkiye'de özellikle metal sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde nasıl uygulandığına ilişkin bir alan araştırması yer

almaktadır. Alan araştırmanızda, bu sistemi uygulayan ve uygulamayan işletmelere anket çalışması uygulanmış ve sonuçları analiz edilmiştir.

## **ABSTRACT**

Working life has been in dynamic change since the industrial revolution. Technological developments in production engineering and related crisis have played a major role in the evolution of the production and management policy. Implementation of the advanced technology in the production processes mark the start of a new era in the Post-fordist production system. Strong competition has forced the companies to seek for methods that can adopt their production and management structure to this evolving environment. The long-existing concept of “participation” has also been affected, evolving from representation of the labor force in the management level to participation in decision making within the total quality management system. Suggestion systems, implemented in national and international companies, is the platform enabling this participation. This system has recently been gaining popularity in Turkey and is being implemented in small to midsize companies.

In our study the concept of participation and its historical development is reviewed. Changes to-day in the production and management policies are elucidated, modifications in organizational management are described. It is recorded that the spread of suggestion systems has become inevitable with the emergence of new methods for organizational management.

In the third section of the study the results of a field study are discussed to evaluate the implications of suggestion systems in Turkey, with emphasis to small to midsize companies active in the metal industry. Data has been collected through a survey, from companies with and without a suggestion system and has been comparatively analyzed.