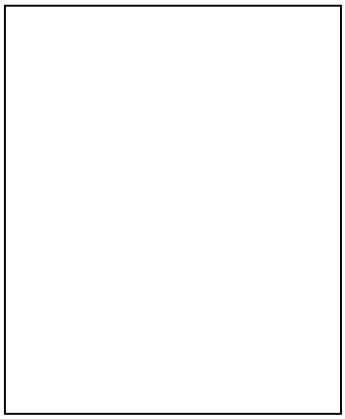
TEKNOLOJİK DEĞİŞİM, POSTFORDİST EĞİLİMLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE YENİ ARAYIŞLAR



Yrd. Doç. Dr. Tekin AKGEYİK

İ.Ü. İktisat Fakültesi

1992 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesini birincilikle bitirdi. Aynı Üniversitede İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında lisans üstü eğitimini tamamladı. 1995/96 eğitim döneminde İsrail'de Kudüs Hebrew Üniversitesi'nde araştırmacı olarak bulundu ve "Post-Fordist Üretim Tarzı ve İnsan Kaynakları Yönetimi" konulu bir projeyi hazırladı. Ocak 1997'de "Yalın Üretim ve Endüstri İlişkileri" konulu tezi ile doktorasını tamamlayan Akgeyik, Şubat 2000 Tarihinde İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalına Yardımcı Doçent olarak atandı.

Halen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde öğretim üyesi olan Yrd. Doç. Dr. Tekin Akgeyik'in Yalın Üretim ve Yalın Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanlı Üretim Modelleri, Takım Çalışması, Endüstri İlişkileri ile Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi konularında kitap ve makaleleri vardır.

GİRİŞ

Günümüzde yüksek teknolojili işletmeler, bilgisayar ve telekomünikasyon endüstrileri, toplumsal dönüşüm açısından önemli bir rol oynamakta, pek çok mesleğin yerini almaktadırlar. Hastalıkları teşhis edebilen programlanmış robotlar yanında, yüksek teknolojili makineler müzisyenlerin yaptıkları işleri ellerinden almakta hatta akıllı bilgisayarlar film starlarına gereksinim olmadan film üretebilmektedirler. Makineler bir anlamda yaşamımızın her alanını istila etmektedirler.

Teknolojik gelişmelerle eş zamanlı olarak işletmelerin esnek üretim modellerine yöneldikleri ve bu çerçevede müşteri ve kalite odaklı üretim anlayışlarını işletmelerinde uygulamayı tercih ettikleri gözlenmektedir. Diğer yandan, yeni üretim ve yönetim modelleri, rekabet stratejilerinin dinamik yapısı nedeniyle, özellikle, gelişmiş endüstrilerde yer alan firmaların, statik kalmamasını gerektirmektedir. Çünkü, yenilik anlayışı, piyasalarda ürün hayat süresini ve rekabet dinamiklerini sürekli bir şekilde değiştirmektedir.

Bu gereklilik geleneksel endüstri ilişkilerini dönüştürerek, birey odaklı yeni bir çalışma ilişkileri modeli yaratmaktadır. Bu model "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" adını almakta ve bireysel çalışanı yenilik ve yaratıcılığa teşvik etmektedir. Böylece örgütlü çalışma ilişkileri önem kaybetmekte, toplu pazarlık ise, giderek sadece ücret dışı konularla sınırlı kalmaktadır.

Bu makalenin amacı, globalleşen ekonomik ve sosyal koşullara bağlı olarak teknoloji ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişmeleri ele almak ve bu değişimlerin endüstri ilişkilerine etkisini değerlendirmektir. Makale üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde teknolojik evrim tartışılmaktadır. İkinci bölümde post-fordist üretim modeli ele alınmakta ve konuyla ilgili değerlendirmeler karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir. Son bölümde ise, global gelişmeler karşısında geleneksel endüstri ilişkilerinin konumu gözden geçirilmekte ve özellikle alternatif bir model ola-

rak stratejik insan kaynakları yönetimi değerlendirilmektedir.

A. TEKNOLOJİK EVRİMİN ÜÇ AŞAMASI

Tarih, teknolojik gelişmelerin tarihidir. Teknolojik değişimler tarih boyunca kendisiyle birlikte herşeyi de değiştirmiştir. 1770 tarihinde buhar makinesi gibi aslında oldukça basit bir teknoloji geliştirildiğinde, önceki 17 asırlık dönemin en önemli teknolojik devrimi de yaratılmış oluyordu. Buhar makinesi I. Endüstri Devrimi'nin simgelerken, çalışma yaşamında kol gücünün yerini almaktaydı. Üretim insanoğlunun sınırlı el emeği ile arttıramayacağı kadar artmış, kalite bir o kadar gelişmiştir.

Çok değil bir yüzyıl sonra 1851 yılında Londra'da Crystal Palace'da Dünya Fuarının açılışında sergilenen tekstil ve çelik ürünleri, verimlilik ve üretim kalite açısından hayal edilemeyecek ölçüde yüksek düzeylere çıkmıştı. Teknolojik gelişmelerin ulaşım alanında kullanılması hem deniz hem de kara taşımacılığında önemli gelişmeler yaratarak, ticareti dünya çapında bir düzleme taşımaktaydı.

Daha sonraki bir asır boyunca teknoloji, yeniliklerle endüstri alanında olduğu kadar toplumsal alanda da gerçek anlamda bir öncü rolü oynadı. II. Dünya Savaşı sonrası dönem, yeni bir Endüstri Devrimi'nin habercisiydi ve artık otomasyon çağı başlıyordu. Üretim alanında insanın dimağ gücü yerini makinelere bırakıyordu. Makinelerle donatılmış fabrikalarda ürünler bir aşamadan bir başka aşamaya kendiliğinden geçmekteydi. Teknoloji insan yerine düşünen bir süreci yaratmış oluyordu. II. Endüstri Devrimi ilkine göre çok daha kısa sürdü.

1970'li yıllar Üçüncü Endüstri Devrimi'nin başladığını ilan ediyordu. Teknoloji "bilgisayarı" yaratmıştı. Bilgisayarın simgelediği bu süreç önceki iki devrimden çok farklı olarak insanın yaratıcı gücünü elinden alıyordu. Günümüzde bilgi teknolojisi olarak da adlandırılan bu aşamada teknoloji, artık insana ihtiyaç duymadan kendi kendini programlayan, başlatabilen, geliştirebilen, onarabilen ve sonlandırabilen karmaşık bir yapıya bürünmüştü. İnsanoğlu tarihte ilk defa kendi yarattığı makinenin (sözgelimi satranç oynayan bir bilgisayarın) gerisinde kalıyordu.

Bilgisayar çağının ilginç bir özeliği de oldukça karmaşık olmasına rağmen bir o kadar da basit bir kullanıma sahip olmasıdır. Hemen herkes yeni teknolojileri çok basitçe öğrenebilmekte ve kullanabilmektedir. Buna karşılık, teknolojik değişim hızı baş döndürücü bir sürece girmiştir. Bilgi teknolojileri hemen her gün değişmekte, gelişme kaydetmektedir. Yeni teknolojiler bilgileri saklamada ve yeniden üretmede de önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Örneğin, bir kompact disk milyonlarca bilgiyi kapsayabilmekte, yıllarca bunu koruyabilmektedir[1].

Bilgi teknolojileri daha sofistikedir ancak daha kolay kullanım imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgisayarların toplumsal yaşamda yayılma hızları ve kullanım alanları hızla artmaktadır. Nitekim, kişisel bilgisayarlar milyonlara varan satış rakamlarına ulaşmaktadır. Amerika'da ilk defa 1980 yılında satılmaya başlanan kişisel bilgisayarlar bu tarihte sadece 78.000 düzeyinde kalmıştır. Bu rakam 1980'li yılların sonunda 5 milyona ulaşmış, rakam 1990'lı yıllarda yıllık yarım milyonluk bir artış hızı yakalamıştır. Günümüzde kişisel bilgisayar satış rakamları yıllık 8 milyonu aşmıştır. Bu rakam televizyon satışlarına eş değer bir satışı ifade etmektedir[2].

Teknolojinin bu denli hızlı yayılması bir çok yeni alanda kullanıma sunulmasından kaynaklanmaktadır. Sözgelimi, günümüzde bilgisayar simülasyonları kariyer danışmanlığında ve vaka yönetiminde de kullanılmaktadır. Çok daha yaygın olarak, bilgi-

---

[1] William H. Davidow-Michael S. Malone; Sanal Şirket; İstanbul-1995; s.86.

[2] Tekin Akgeyik; "Dijital Devrim ve İşsizliğin Geleceği"; Otomasyon Fuarına Sunulan Tebliğ; 30.3.1999; s.5.

sayarlar artık mevcut eğitim metotlarının yerini almaktadır[3].

Bilgisayar teknolojisi ticari alanı evrensel bir düzleme taşımaktadır. Bu nedenle bazı yazarlara göre, elektronik ticaret matbaanın icadı ya da endüstri devrimi kadar önemli bir olaydır. Bu devrimin yaşadığımız dünyadaki etkilerinin sonuçları yoğun tartışmaların konusu olmaktadır. Elektronik ticaretin, ekonomik büyümeyi hızlandıracağı ve tüketiciler için yeni fırsatlar yaratacağı, buna bağlı olarak geleneksel örgüt yapılarında değişim yaratacağı ifade edilmektedir.

Elektronik ticaret alanındaki önemli konular arasında tüketicinin korunması, rekabet, finans ve ödeme sistemleri, vergilendirme, entelektüel mülkiyet hakları, güvenlik, yasal düzenlemeler ve uyuşmazlıkların sona erdirilmesi mekanizmaları bulunmaktadır[4].

Elektronik ticaret böylece işletmelere yeni alternatif ve fırsatlar sunmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar ilgi çekici sonuçlar vermektedir. Örneğin, IBM tarafından teknoloji ve özellikle bilgi teknolojisi kullanım eğilimini saptamak amacıyla 800 kadın ve erkek girişimciyi kapsayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya göre, erkek girişimcilerin sadece %16'sı işletmeleriyle ilgili bir Internet sayfasına sahip iken, bu oran kadınlar arasında %23'ü aşmaktadır.

Ayrıca, kadın işverenlerin %17'si büyüme açısından en önemli faktörün teknoloji olduğunu belirtirken, erkekler arasında bu oranın %10 düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır. Benzeri sonuçlar iletişim açısından da gözlenebilir. Kadın işverenlerin %51'i e-mail aracılığı ile iletişim sağlarken erkeklerin ancak %40'ı bu yolu tercih etmektedir. Öte yandan kadınların %9'u internet ortamındaki iş fırsatlarını değerlendirme çabasında iken, bu oran erkekler arasında %3 düzeyinde kalmaktadır[5].

Teknolojik değişimin yaşattığı önemli bir gelişme de teknoloji ağırlıklı işletmelerin piyasa değerlerinin sürekli artma eğilimine girmesidir. Örneğin, Coca Cola ve Bank of American gibi teknolojik donanımı zayıf işletmelerin geçen yıl piyasa değerlerindeki kayıplarının 50 milyar dolara ulaştığı gözlenmektedir. Buna karşılık, teknoloji süper starı Cisco geçen yıl piyasa değerini 293.3 milyar dolar arttırmış, Oracle ise, 198.1 milyar dolarlık bir piyasa değeri yaratmıştır. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, en yüksek teknolojik donanıma sahip 10 işletmenin piyasa değeri geçen yıl 1.5 trilyon dolarlık bir artış gösterirken, eski işletmelerin piyasa değeri 284.3 milyar dolarlık bir kayba uğramıştır[6].

Teknoloji bu açıdan işletmelere yeni fırsatlar sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar için daha geniş sorumluluk alanları yaratılmakta, değişim yönetimi gündeme gelmekte ve karar alma süreçlerinde teknoloji çok daha etkin bir konuma yükselmektedir[7]. Dolayısıyla teknoloji örgütsel yapıları da dönüştürmektedir. Çünkü teknolojik değişim, yeniliği, sürekli gelişmeyi, küçülmeyi ve reorganizasyonu kapsayan süreçler getirmektedir. Özellikle teknolojik donanımı artan işletmelerin programlama, networking, donanım tasarımı ve teknik

---

[3] David Lunberg; "Integrating on-line Technology into Counseling Curricula: Emerging Humanistic Factors"; Journal of Humanistic Counseling Education & Development; V.38/3; Mar2000; p.142.

[4] Nusret Ekin; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999; s.43.

[5] Women's International Network News; "Women Entrepreneurs Embrace New Information Technology"; Winter 98; V.24/1; p.79.

[6] John Byrne & Debra Sparks; "What's An Old-Line CEO To Do ?"; Business Week; 03.27.00; p.38.

[7] Sage Public Administration; "Administrative Structure and Organization"; V.24/4; January 1998; p.467.

personel gibi konularda da kapsamlı yatırımlara yöneldikleri gözlenmektedir[8].

Nihayet, yeni teknolojik gelişmelerin önemli bir özelliği de hızının sürekli artmasına rağmen, maliyetinin sürekli gerilemesidir. Örneğin, CD ve DVD piyasasında teknoloji üreticileri global bir ortamda rekabet etmek zorundadırlar. Bu sektörde, üreticiler başarı için, daha hızlı CD ve DVD üretmek buna karşılık maliyetlerde de önemli gerilemeler yaratmak zorundadırlar[9].

B. POST-FORDİZM DEĞİŞİM ALANI: "YALIN ÜRETİM"

1.Fordizim ya da Seri Üretim

Üretim sistemlerini bazı niteliklerine göre sınıflandırmak mümkündür. Bu nitelikler arasında sistemin kontrol edilme sıklığı, stok seviyeleri, üretim esnekliği ve standartlaşma gibi bazı değişkenler sıralanabilir. Bu çerçevede fordist üretim tarzı el-sanat (Craft Production) üretimden, yalın üretim modeli de seri üretimden belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır.

Seri üretimden önce geçerli olan üretim sistemi el-sanat üretimiydi. Bu sistemde işgücü yüksek bir vasıf düzeyine sahipti. İşçiler sipariş esasına göre çalışmaktaydılar ve genellikle kendilerinin patronu konumundaydılar. Ürünler her müşteri için bağımsız bir şekilde üretildiğinden mamul standardından söz edilemezdi.

Müşteri ilişkileri birebir olmaktaydı. Maliyetler üretim başına değişmiyordu. Dolayısıyla bir araç üretmekle 10.000 araç üretmek arasında herhangi bir fark yoktu.

İşgücü üretimi tasarımdan montajına kadar tamamen kontrol edebiliyordu. Bu anlamda çalışanların üretim sürecine yabancılaşmaları söz konusu değildi. Üretim hacmi son derece sınırlıydı. Örneğin, Londra'da otomobil işletmelerinin tamamı yılda en fazla 1000 adet otomotiv üretebilmekteydi.

Üretim küçük atelyelerde gerçekleşmekteydi. Teknoloji sınırlıydı ve gelişme şansı fazla değildi. Aslında bireysel el sanat üreticisi yenilik peşinde değildi ve böyle bir talep de mevcut değildi[10].

El-sanat üretiminden sonra XX. yüzyılın başlarında yeni bir birikim rejimi ortaya çıkıyordu: Fordizim, Frederick Taylor ve Henry Ford'un üretim yönetiminde yarattıkları gerçek bir devrimdi. Taylor'un bilimsel yönetim programı, üretim süreçlerinin yönetsel ellerde toplanmasını ve çalışanların üretimin kontrolü dışında tutulmasını öngörmekteydi. Bu çalışma modeli işlerin en kısa zamanda yapılabilecek en küçük parçalara bölünmesini gerektirmekteydi. Böylece işler maksimum hızda yapılabilecekti. Henry Ford, yarattığı yeni sistemle kontrolün çalışanlardan yöneticilere aktarılmasını tamamlamaktaydı. Ford, bölünmüş iş süreçlerini bütünsel olarak rasyonelleştirilmiş makine sistemine yeniden entegre etmekteydi. Spesife edilmiş makineler operatörlerin vasıflarını ve basiretini elinden almaktaydı. Hareket eden her şeyi kontrol eden sistemde kayan bantlar üretim işçileri ile üretim istasyonlarını birbirine bağlıyordu. Fordist sistem ürünü standartlaştırarak, verimliliği arttırmaktaydı. Maliyetleri yükseltmemek için de ürün çeşitliliğini sadace Model-T ile sınırlamak zorundaydı. Ürün tasarımı yıllarca değişmeden aynı kalmak zorundaydı.

Fordist rejim, sadece yeni bir üretim sistemini değil aynı zamanda tüketim sistemini de ifade etmekteydi. Üretilen tüm mamulleri satın alacak yeni tüketiciler bulunmak zorundaydı. Sadece çalışan sınıf bu geniş tüketici kitlesi olabilirdi. Bunun için çalışanların ücretlerinin yükseltilmesi ve onlara üretilen mamulleri satın alacak yüksek gelir olanaklarının sunulması gerekmekteydi. Bu

[8] Joseph Yesulatitis; "Outsourcing for New Technology Adoption"; Information Systems Management; V.14/2; Spr97; p.83.

[9] Steve Trainman; "Higher Speed and Lower Costs"; Billboard; V.109/35; 8.3.1997; p.45.

[10] James Womack & Daniel Jones & Daniel Roos; Dünyayı Değiştiren Makine; 1992-İstanbul; s.24-26.

transformasyon çoğu gelişmiş ülkede uzun yıllar refah devleti kavramı çerçevesinde benimsenmiş bir politik algılama oldu. Ancak sistem iş ortamına yabancılaşma, yüksek devamsızlık ve sendikalaşma talepleriyle çalışanların direnciyle karşılaştı.

Özellikle büyük ekonomik kriz döneminde sendikalara gösterilen müsamahalı ortam yüksek ücretli toplu iş sözleşmeleri ile sonuçlanırken, böylece çalışanların alım gücü artmış olmaktaydı. Buna karşılık, sistem zamanla çalışanı üretim sürecine yabancılaştıran bir biçim almaya başladı. İnsancıl değerlerin ikincil planda kaldığı fordist sistemde, işçilerin katılımları önemli ölçüde sınırlandırılmaktaydı[11].

Bu nedenle fordist iş organizasyonunun tanımlayan niteliklerden biri de işyeri düzeyinde karar alma sürecine bireysel çalışanların katılımının sınırlandırılmış olmasıdır. Fordizm, planlama, işyeri tasarımı ve karşılaşılan günlük üretim problemlerinin çözümünde bireysel çalışanları kapsamamaktadır. Bu görevler yönetimin sorumluluğundaydı[12].

Fordist üretim modelinin sosyal ve ekonomik açıdan yarattığı bu negatif etkiler aslında uzun bir dönemdir bilinmekteydi. İşyeri yabancılaşması 1945'li yıllardan beri fordizmin eleştirilen boyutudur. Buna karşılık I. Dünya Savaşı öncesinde Ford yöneticileri, fordist modelin sonuçlarının farkındaydılar. İşgücü arasında artan tatminsizlik ve yabancılaşma karşısında, yönetim çalışanları tekrarlayıcı ve rutin işlerinin önemi konusunda ikna etmeye çalışıyordu. Çalışanlar karar alma sürecinde yer almadıkları gibi, planlama sorumluluğu konusunda da herhangi bir yetkinliğe sahip değillerdi. Fordist çalışma koşulları çalışanları büyük bir strese sokmakta, fiziksel sorunlar bunun bir yansıması olarak ortaya çıkmaktaydı. Bu stresin temel kaynağı, güvencesiz bir iş ortamı, ağır çalışma koşulları, çalışanın işi üzerindeki sınırlı otoritesiydi. Buna karşılık, fordist sistem insancıl olmayan bir çalışma ortamı yaratmasına karşılık verimlilik açısından mükemmel bir modeli ifade etmekteydi. Sıkıcı ve monoton işler çalışanlara yüksek ücret düzeyleri karşılığında benimsetilmişti. Böylece işçiler toplumda kendilerine yüksek standartlar sağlayan bir gelir düzeyine ulaşmaktaydılar [13].

2. Post-Fordist Döneme Geçiş: Dönüşümün Boyutları

1970'li yıllar Fordist üretim anlayışının ve çalışma organizasyonunun önemini kaybetmeye başladığı yılları temsil etmektedir. Soğuk savaş giderek sona ermekte, tüketici piyasaları yeniden yapılanmakta, çok uluslu işletmeler giderek egemen aktörler olmakta, buna bağlı olarak Batılı hükümetler ulusal ekonomiyi yönetmede ve işgücü ile sermaye arasında arabuluculuk rollerini gerçekleştirmede etkin olamamaktadırlar. Bu dönemde yaşanan petrol krizleri Fordist üretim anlayışını ve Keynezyen politikaları negatif yönde etkilemektedir.

1970'li yılların sonundan itibaren Batı dünyasında post-fordist dönemin başladığı görülmektedir. İngiltere'de Thatcher ve Amerika'da Reagan ülkelerini bu yönde dönüştürmekteydiler. Bu dönüşüm dört temel alanı kapsamaktaydı. Üretim açısından, post-fordist alan esnek uzmanlaşma ile simgelenmekte, ekonomi politik, Keynezyen yönetimden neo-liberal politikalara dönüşmekteydi. Devletin ekonomiye müdahalesi özelleştirme ve deregülasyon politikaları ile sınırlandırılmaktaydı. Sosyal açıdan ise, toplumun yeni değer yargıları ile tanıştığı gözlenmekteydi. Sürekli işsizlik toplumlar açısından bu dönemde kaçınılmaz bir değişken olmaya başlamıştır. Bireysel tercihler Protestan etiğinden hedonist ve tüketim ağırlıklı bir felsefeye dö-

---

[11] David Gartman; "Postmodernism or The Cultural Logic of Post-Fordism?"; Sociological Quarterly; V.39/1; Winter98; p.120.

[12] Wayne Lewchuk & David Robertson; "Production without Empowerment: Work Reorganization From the Perspective of Motor Vehicle Workers"; Capital & Class; Autumn 1997/63; p.37.

[13] A.g.e.; p.38.

nüşmektedir. Toplumsal dayanışma yerine bireysel tercihler ön plana çıkmaktadır.

Bireyselleşme süreci, modernleşmenin bizzatihi kendisindeki değişimdi. Böylece sosyal yapılar da dönüşmekteydi. Ekonomik alandaki yapısal değişim bireyi Fordist işgücü sürecinin yapısal katılığından ayrılmaya zorlamaktaydı. Hizmet sektörü genişlemekte, tüketim kültürü ön plana çıkmakta ve sınıf farklılığı ideolojik bir bölünme olmaktan çıkmaktaydı. Bireysel otonomi, ekonomik ve sosyal politika yanında insan ilişkilerine de yön vermekteydi. Böylece post-fordist ülkeler birey odaklı bir yapılanma sürecine girmekteydiler[14].

Post-fordizim, fordizmin krizlerini çözmek amacıyla geliştirilmiş yeni bir birikim rejimiydi. Fordizm kökeni 1960'lı yıllara uzanan bir kriz sürecine girmişti. Bu krizi çözmek amacıyla yeni ekonomik gelişmeler ortaya çıkmaya başlamıştı. 1970'li yıllar ise, fordist örgütsel yapıların daha fazla uzmanlaşma için daha alt birimlere bölünemediği ve verimliliğin yavaşladığı, karların düştüğü yılları simgelemektedir. Ayrıca, fordist sistem Avrupa, Asya ve Latin Amerika'ya yayıldıkça fordist modellerin rekabet üstünlüğü de ortadan kalmaya başlamıştı[15].

Post-fordist üretim modelleri özellikle 1970 ve 1980'li yıllarda Japon işletmelerinin gösterdikleri üstün başarı karşısında batı dünyasında da dikkat çekmiştir. Honda ve Toyota gibi araba üreticilerinin üretim hızını ve etkinliğini rakiplerine göre bir kaç kat arttırmaları geleneksel seri üretim anlayışının da sonunu getirmiştir. Nitekim araştırmalara göre, Japon üreticiler nerede ise her yıl yeni bir araba modelini piyasaya sürmektedirler.

Japon kökenli işletmelerin 1970'li yıllarda batı dünyasında gösterdikleri rekabet üstünlüğü pek çok analisti Fordizmin varsayılan üstünlüklerini yeniden değerlendirmeye yöneltmiştir. Fordist üretim sistemi, bu değerlendirmelerde hantal, etkin olmayan, tüketicinin değişen beğenilerine hitap edemeyen ve üretim işçilerinin yaratıcı potansiyelini israf eden bir model olarak görülmeye başlandı[16].

Yeni üretim sistemi, sadece kitle piyasalarına odaklanmakla kalmıyor aynı zamanda özel ve küçük piyasa alanlarına da giriyordu. Ancak bu piyasalara dönük üretim, geleneksel katı üretim hatları ve vasıfsız işgücü ile yapılamazdı. Yeni metot esneklikti. Esneklik, çalışanlara ve makinelerin değişen talep yapısına hızla uyum sağlamasına olanak sağlıyordu. Fordist teknolojiler yerini robotlar, bilgisayar destekli makineler gibi mikro elektronik teknolojilere bırakmaktaydı. Vasıfsız işgücünün yerini birden fazla alanda uzmanlaşmış işgücü almaktaydı.

Öte yandan, rekabet edebilirliliklerini arttırmak için, imalatçılar, sadece esneklikle yetinemezdiler aynı zamanda endüstri ilişkilerini de yeniden düzenlemek zorundaydılar. Bu amaçla geleneksel hasmane endüstri ilişkileri yerine sendikasız üretim alanları yaratılmış ve ücret, sendikaların etki alanı dışında tutulmuştu. Çoğu işletme küçülme eğilimine girerken, üretimde geniş bir dış kaynak kullanımına yönelmişti. Üretimde ademi-merkezileşme süreci yaşanmış, maliyetlerin düşürülmesi ve yüksek kalite temel hedef haline gelmişti.

Bu yeni, daha küresel ve farklılaşmış üretim sistemi yeni bir tüketim sistemini de ortaya çıkarmaktaydı. Göreli olarak kitlevi fordist piyasanın aksine, geniş anlamda, post-fordist piyasa bölünmüş ve eşit değildir. Yüksek gelir grupları esnek uzmanlaşma ile üretilen özel malları satın alırken düşük gelir grupları daha ucuz nitelikli ve

---

[14] Anrthony King; "Legitimating Post-Fordism: A Critique of Anthony Giddens' Later Works"; Telos; Spring99 Issue; pp.63.

[15] David Gartman; "Postmodernism or The Cultural Logic of Post-Fordism?"; a.g.e.; p.121.

[16] Michael Cusumano; "The Limits of 'Lean' "; Sloan Management Review; Summer 1994; V.35/4; p. 28.

genellikle seri üretimle imal edilen malları almaya devam etmekteydi[17].

3. Modelin Prensipleri

Yalın üretim bir anlamda üretim sistemlerinde yeni bir milenyumu temsil etmektedir. Sistem seçkin, farklı bir üretim modeli önermekte ve çalışanlar yalın üretim sisteminde seri üretimin aksine daha özgür bir ortamda yaratıcı vasıflarını ön plana çıkarmaktadırlar[18].

Japon işletmelerinin günümüzde yarattıkları başarı pek çok faktöre bağlanmaktadır. Bu faktörler arasında en önemlisi "yalın" üretim olarak adlandırılan ve imalat sanayiinde bir dizi yeniliği ve uygulamayı kapsayan yeni bir üretim yönetimi tarzıdır. Yalın üretim, mühendislik ve imalat süreçlerinde yüksek verimliliği ve kaliteyi hedeflemekte, böylece müşterilere yüksek performanslı, hatasız ürünler sunmayı amaçlamaktadır.

Yalın üretim sistemini oluşturan imalat prensipleri, 1940'lı ve 50'li yıllarda Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno tarafından Toyota Motor İşletmesi'nde geliştirilmiştir. Bu tekniklerin, bir bütün olarak "Yalın Üretim" kavramı ile izahı, ilk defa Harvard Üniversitesi araştırmacılarından John Krafcik tarafından yapılmıştır. Krafcik, Toyota Motor İşletmesi'nde oluşturulan yeni üretim organizasyonunun özünü tanımlamak amacıyla bu kavramı tercih etmiştir. Yazarın, yalın üretim terimini kullanmasının nedeni, yeni sistemin seri üretime göre her şeyi daha az talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir değişle, yalın üretim sistemi, işletmelerde daha az insan gücü, daha az imalat alanı ve yeni bir mamul geliştirmede daha az mühendislik süresi gibi bir dizi prensipleri kapsamaktadır.

Yalın üretim modeli, Fordist sistemin katı hiyerarşisini kırmak ve üretim problemlerine çözüm üretmek amacıyla geliştirilmiştir. Yalın üretimin tanımlanması konusu yoğun bir tartışma alanı bulunmakla beraber, genellikle dört temel prensibin yeni sistemi kapsadığı ifade edilebilir;

- Sürekli geliştirme esasına dayalı ürün diyaznı,
- Daha esnek bir makine kullanımı,
- Stoku engellemek ve üretim akışını geliştirmek için imalat sürecinin yeniden reorganizasyonu,
- İşgücünün entelektüel bilgisinden üretimde daha fazla yararlanacak yeni bir çalışma organizasyonu yaratmak.

Bazı yazarlara göre, ilk üç prensip aslında 1920'li yıllarda Henry Ford tarafından savunulmaktaydı. Ancak zamanla unutulan bu prensipler bir anlamda Toyota tarafından yeniden keşfedilmişti. Son prensip yani işgücü bilgisinden daha fazla yararlanılması prensibi yalın üretim ile fordist üretim arasındaki en önemli yaklaşım farklılığıdır[19].

Aşağıdaki tabloda yalın üretimin ve ürün geliştirmenin prensipleri sıralanmaktadır. Bu prensipler Toyota modeli olarak da bilinmektedir ve Toyota gibi pek çok Japon işletmesinin yüksek bir kalite ve verimlilik düzeyine ulaşmasına olanak sağlamıştır. Kalite düzeyi "hatasız ürünler" sloganı ile somutlaştırılmıştır. Çalışan başına düşen verimlilik ise, Avrupalı veya Amerikalı çalışanların iki hatta üç katına ulaşmaktadır. Yalın üretim modelini uygulanayan işletmeler aynı zamanda esnek üretim uygulamaları ile ürün çeşitliliğine olanak sağlayan bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Sistemi tamamlayan bir diğer prensip hammadde ve üretimde stoksuz bir imalatı öngören Just In Time'dır. Bu yaklaşım ürün farklılığını desteklemekte ve ortaya çıkan yeni talep biçimlerine hızla cevap verebilmektedir.

---

[17] David Gartman; "Post-Modernism; or The Cultural Logic of Post-Fordism?"; a.g.e.; p.122.

[18] Steve Babson; "International and Comparative Relations"; Industrial & Labor Review; V.52/4; Jul99; p.652.

[19] Wayne Lewchuk & David Robertson; "Production without Empowerment: Work Reorganization From the Perspective of Motor Vehicle Workers"; a.g.e.; p.38.

TABLO: YALIN ÜRETİM PRENSİPLERİ

Üretim Prensipleri
• Just In Time Sistemi, • Minimal Stok, • Çok Vasıflı İşgücü, • Takım Çalışması, • İş Standizasyonu, • Yüksek Düzeyde Dış Kaynak Kullanımı, • Otomasyonun Seçici Olarak Kullanılması, • Sürekli Geliştirme Anlayışı, • Kanban Kart Sistemi, • Makine ve Üretim Hattının Rasyonalize Edilmesi.
Ürün Geliştirme Prensipleri
• Hızlı Model Yenileme, • Ürün Çeşitliliğinin Sürekli Genişletilmesi, • Geliştirme Aşamalarının Hızlandırılması, • Tasarım Takımları, • Katı Mühendislik Programı ve İş Disiplini, • İyi İletişim Mekanizmaları ve Vasıfları, • Çok Vasıflı Mühendisler ve Tasarım Takımları, • Bilgisayar Destekli Üretim Sistemleri, • Sürekli Geliştirme Anlayışı.

Kaynak: Michael Cusumano; "The Limits of 'Lean' "; Sloan Management Review; Summer 1994; V.35/4; p. 28.

Yalın üretim bu niteliği ile kendisinden önceki iki üretim sisteminin üstünlüklerini birleştirmektedir. Böylece bir yandan maliyet etkinliği sağlanmakta diğer yandan da geniş bir çeşitliliğe imkan veren bir üretim esnekliği yaratılmaktadır. Yalın üretimde çalışanların rolü ve yetki alanı genişlemektedir. Fordizim'in aşırı uzmanlaşma felsefesine dayalı kayan band sistemi yerine esnek uzmanlaşmayı esas alan ve çalışanları birden fazla alanda vasıflı kılan takım çalışması geleneksel modelden önemli ölçüde farklılaşma yaratmaktadır. Üretim takımları, büyük ölçüde otonomdur ve üretimdeki dönüşümleri sağlayacak yetkinliktedir [20].

Takım çalışması aslında yalın üretim uygulamalarının en önemli yönünü oluşturmaktadır. Takım çalışması ile çalışanlar organize oldukları takımlar içinde kendi kendilerini yönetebilmekte (planlama, organizasyon, kontrol, personelin takım içinde dağılımı ve denetim) üyeleri arasında görev bölüşümünü gerçekleştirebilmekte (kimin hangi işi nezaman yapacağına karar vermek), işi planlayabilmekte ve programlayabilmekte (işin başlangıç ve bitiş zamanlarının, niteliğinin ve hedeflerin belirlenmesi), üretim ya da hizmetle ilgili kararları alabilmekte (üretimin kalitesi, stok düzeyleri vd.) ve ortaya çıkan problemler konusunda çözümler üretebilmektedir (kalite sorunlarını tanımlamakta, tüketici hizmet ihtiyaçlarını belirlemekte, üye disiplini ve ödüllendirmesi konusunda karar verebilmektedir). Böylece üretim takımları, kendi kendini yönetebilmekte ve yönlendirebilmekte, tüm kararları üyeleri arasında alabilmektedir[21].

Yalın işletmelerde yapılan araştırmalar takım çalışması konusunda üç temel sonuca ulaşmaktadır. Takımlar işletmenin başarısı için çabalayan bir grup işçiden oluşmaktadır. Takımlar üretim hattı dışında problem çözme faaliyetlerine katılabilmekte, endüstriyel mühendislerin fonksiyonlarını üstlenmektedirler. Hat üzerinde takımlar takım liderinin klavuzluğu altında arabaların montajı için organize olmaktadırlar. Böyle bir çalışma anlayışı, çalışanlar arasında sosyal birlik duygusu yaratmaktadır. Takım çalışması işçiler açısından çeşitli avantajlar yaratmaktadır. Çalışanlar kendilerine olan güvenlerini güçlendirirken, işletmenin katı çalışma prensiplerini esne-

[20] Tekin Akgeyik; Stratejik Üretim Yönetimi; İstanbul-1998; s. 54.

[21] Breadly Kirkman; "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward A Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness"; Academy of Management Review; V. 22/3; 1997; p.735.

tebilmektedirler. Böylece fordist sistemin aksine çalışanlar her hangi bir yönetim baskısı olmadan disipline olmaktadırlar[22].

Takım çalışmasında en kritik görev liderliktir. Liderlik enformel bir yapı gösterir ve üyeler takım liderini kendi aralarında seçerler. Takım liderinin görevi, takım çalışmasının etkinliğini sağlamak ve üyelerin üretim yönetimine katılımını arttırmaktır. İletişim kanallarının açık olması bu amacın gerçekleştirilmesinde önemli bir faktördür. Takım hedefinin ortak bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflere bağlılık aynı şekilde takım çalışmasının başarısını arttıran kriterlerdir. Böylece üyeler kendi aralarında dayanışma ortamı yaratabilecek, sorunları çözebilecek, iletişim yaratacak ve müzakere oluşturabilecek bir zemin hazırlayabileceklerdir[23].

Takım çalışması yönetimin, yeni sistemde çalışanları makine dişlileri olarak görmediğinin açık göstergesidir. Bu amaçla her işçi sistemin bir gereği olarak geniş bir iş ve vasıf farklılığı içinde eğitilmektedir. Bu eğitim, sadece üretim görevlerini değil, aynı zamanda bakım, kayıt tutma, kalite kontrolü ve diğer görevleri de kapsamaktadır. Ayrıca, yönetim, çalışanlara işletme performansını sürekli geliştirme sorumluluğunu da vermektedir[24].

Bu nedenle yalın üretim sadece en iyi üretim metodu değil ayrıca, işçi ile dost bir çalışma sistemidir. Yalın üretim ekonomik açıdan dakiklik ve esneklik, stoksuz üretim, hızlı değişim ve montaj başına daha az üretim alanı öngörürken, çalışanlar için yoğun eğitim, çok vasıflılık, yetkilendirme ve işçi/yönetim ilişkilerinde harmonizasyon talep etmektedir. Bu insani öngörüler insan kaynakları yönetimi politikalarının bir sonucudur. Amaç çalışanı işletmenin hedefleri ile özdeşleştirmek ve üretime katılımını etkinleştirmektir. Bu, işyeri insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar arasında takım çalışması, yoğun iş rotasyonu, problem çözme takımları, öneri programları, üretimde çalışanların kalite denetimi, eğitim olanakları, performansa dayalı ücretlendirme ve daha az statü farklılıkları (örneğin özel kafeteryanın olmaması ya da benzer park olanakları gibi) ile olmaktadır[25].

Öte yandan, çalışanların yetkilendirilmesi yalın üretim isteminde üretimin daha etkin nasıl yapılacağına ilişkin tartışmalardan fazla önemsenmektedir. Yalın üretimin yaratıcıları yetkilendirmenin, fordist sistemin ortaya çıkardığı sosyal problemlere çözüm olduğu görüşündedirler. Böylece hem etkinliği arttıran hem de çözüm üreten böyle bir çalışma organizasyonu büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Yalın üretim modelinde çalışanlar, araç tasarımının karmaşık sürecine, makine seçimine, ya da üretim sürecinin koordine edilmesine tam olarak entegre edilmese de, işlerini doğrudan etkileyen kararları alabilmekte ve böylece çalışma yaşamlarının kalitesini geliştirebilmektedirler.

Dolayısıyla, yalın üretim çalışanlara iş ortamlarını kontrol etme vasıfları sağlamakta ve onlardan işin daha kaliteli yapılması konusunda daha fazla çaba göstermelerini beklemektedir. Yalın üretim, çalışanlara karşılaştıkları sorunları tanımlama konusunda yaratıcı bir eğilim önermektedir. Bu yaratıcı eğilim, karmaşık sorunları çözmede mavi yakalı çalışana entelektüel bilgisinden yararlanma fırsatı sağlamaktadır.

---

[22] Ann C. Frost; “Just Another Car Factory ?”; Journal of Labor Research; Winter 2000; V.21/1; pp.182.

[23] Frank Mueller; "Teams Between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the 'Internal Environment' "; Journal of Management Studies; V.31/3; May 1994; p.384.

[24] John F. Krafcik; “Triumph of the Lean Production System”; Sloan Management Review; V.30/1; Fall-1988; p.42.

[25] James Rinehart; "The International Motor Vehicle Program's Lean Production Benchmark: A Critique"; Monthly Review; V.50/8; Jan99; p.24.

Araştırmalar, yalın üretimin çalışanların fiziksel kabiliyetleri yanında entelektüel yetkinliklerini kullanma ortamı yarattığı teyid etmektedirler. Böylece karar alma sürecine katılan çalışan daha kaliteli bir çalışma ortamı oluşturabilmektedir. Böylece, sistem, sürekli gelişme konusunda çalışanların kolektif yaratıcılığından yararlanmaktadır[26].

C. ÖRGÜTLÜ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE DARALMA EĞİLİMLERİ

1. Sendikasız Endüstri İlişkilerinden Sendikasız Toplu Pazarlığa

1980'li ve 90'lı yıllarda tüm OECD ülkelerinde kolektif endüstri ilişkilerinin giderek daralma eğilimine girdiği gözlenmektedir. Ulusal ekonomilerin uluslararası piyasalara daha fazla açılmaları ile sendikaların güç kaybetmesine yol açan çok sayıda faktör ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu gerileme, sendikaların ücret etkilerini de sınırlandırmaktadır.

Sendikalaşma oranındaki gerileme bazı nedenlere bağlanabilir. Bunlar arasında uluslararası rekabet, işsizlik oranlarındaki artış, yabancı sermaye yatırımlarının artan oranı ve sektörler arası işgücünün dağılışı ön plana çıkmaktadır.

Sendikalaşma gücünü etkileyen ikinci önemli değişme, işletme sendikacılığına doğru yöneliştir. Küresel piyasa koşulları, deregülasyon ihtiyaçları ve uluslararası sermayenin artan mobilitesi gibi faktörler sendikaları kendi stratejileri ve davranışlarını gözden geçirmeye zorlamaktadır[27].

Endüstri ilişkilerinde yaşanan bu daralma süreci Avrupa ülkelerinde daha hızlı yaşanmaktadır. Örneğin, tarihsel olarak güçlü bir sendikacılık geleneğine sahip olan Almanya'da sendikaların etki alanı belirgin şekilde gerilemektedir. 1970'li yıllarda başlayan bu gerileme toplu iş sözleşmelerinde kapsanan işgücü oranının 1990'lı yıllarda %90'lardan %30'lara kadar düşürmüştür. Ayrıca, işyeri düzeyindeki çalışma konseylerinin son yıllarda sendikaların etki alanı dışında kaldığı görülmektedir[28].

Benzeri gelişmelere Fransa'da da tanıklık edilmektedir. Bu ülkede sendikaların örgütlenme potansiyeli yanında son yıllarda toplu pazarlık gücü de önemli ölçüde sınırlanmıştır. Fransa'da işletme düzeyinde işletme yönetimleri oldukça otonom bir karakter kazanmakta, bu durum yeni kurulan işletmelerde sendikalaşma eğilimini zayıflatmaktadır. Bu nedenle Fransa'da sendikalaşma düzeyi Kıta Avrupa'sında en düşük düzey olan %10'lar seviyesinde bulunmaktadır.

Kollektif endüstri ilişkilerindeki gerileme diğer Avrupa ülkelerinde de görülmektedir. II. Dünya Savaşı sonrasında güçlü bir kollektif endüstri ilişkiler ortamı yaratan Danimarka ve Norveç gibi Kuzey ülkelerinde de göreli olarak daha düşük düzeylerde kalmakla birlikte açık bir gerileme kaydedilmektedir. Örneği, 1990'lı yıllarda Danimarka'da işletmelerin %23'ü sendikal etkinin azaldığını kaydetmektedir. Bu oran Norveç'te %8'lerde kalmaktadır.

Öte yandan, her iki ülkede de son yıllarda insan kaynakları uygulamalarının işletmeler arasında yaygınlık kazandığı ve buna bağlı olarak küçülmelerin (downsizing), dış kaynak kullanımının (outsourcing) ve potansiyel işletme evliliklerinin arttığı kaydedilmektedir. Bu uygulamalara güçlü olan sendikaların sınırlı düzeyde katılabildiği ve özellikle işletmelerin esnek çalışma uygulamaları ile bu etki alanını daraltmaya yöneldikleri anlaşılmaktadır[29]. Bu gelişmeler

---

[26] Wayne Lewchuk & David Robertson; "Production without Empowerment: Work Reorganization From the Perspective of Motor Vehicle Workers"; a.g.e.; p.41.

[27] Tekin Akgeyik; Stratejik Üretim Yönetimi; a.g.e.; s. 38.

[28] Paul Gooderham & Odd Nordhaug & Kristen Ringdal; "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms"; Administrative Science Quarterly; V.44/3; Sep99; p.512.

[29] A.g.e.; p.514.

bazı işletmelerde sendikasız endüstri ilişkileri uygulamalarını gündeme getirmektedir.

Sendikasız endüstri ilişkileri yanında 1993 yılında Avustralya'da endüstri ilişkileri alanında gerçekleştirilen bir reform sendikasız toplu pazarlığı gündeme getirmiştir. Reform çerçevesinde uygulamaya konan yeni endüstri ilişkileri yasasının III. Bölümü "sendikasız" toplu iş sözleşmelerine olanak tanımakta, buna gerekçe olarak da esnek işyeri uygulamalarını göstermektedir. Böylece, işletme esnekliğini sağlamak amacıyla, işveren ve işçiler arasında sendikaların dahil olmadığı bir toplu iş sözleşmesi yapılabilmektedir. Bu durum, "sendikasız pazarlık" olarak tanımlanmaktadır. Bu düzenleme böylece geleneksel olarak sendikaların tekelinde bulunan toplu pazarlık hakkını doğrudan çalışanlara vererek, endüstri ilişkilerinde bireysel sözleşme uygulamalarına geçişi hızlandırmakta, işletmenin rekabete uygun sözleşmelerin oluşturulmasına mümkün kılmaktadır. Sendikasız toplu pazarlığın sendikasız işletmelerin artışına zemin hazırlayacağı ileri sürülmektedir[30].

2. Endüstri İlişkilerinde Model Arayışları

Özellikle son 10 yıllık dönemde Avrupa'da geleneksel üretim sistemleri yerine yalın üretim modellerinin egemen olması endüstri ilişkiler yeni yapılanmaları gündeme getirmektedir. Bu amaçla örneğin Avrupa'da ICTU ve SIPTU ve AEEU gibi sendikaların bu değişimlere cevap vermeye çalıştıkları görülmektedir. Bu sendikalar düzenledikleri konferans ve seminerlerle üyelerine yeni gelişmeler konusunda düzenli bilgi aktarmaya yönelmektedirler.

Kolektif endüstri ilişkilerindeki daralma bazı işletmelerde "Sendikasız Endüstri İlişkiler Modeli"nin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Yeni üretim ve yönetim uygulamalarının bir sonucu olarak 1990'lı yıllarda daha fazla ön plana çıkan sendikasız endüstri ilişkileri özellikle gerilen sendikal yapıların açık belirtisi olarak gösterilebilir. Bu gelişmeler Amerika'da "Yeni Endüstri İlişkileri" çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu model daha çok elektronik sektöründe gözlenen bir olgu konumundadır. Nitekim, araştırmalar bu sektördeki işçilerin en az %60'nın sendikasız işletmelerde çalıştıklarını göstermektedir. Bu sonuç, yüksek teknolojili firmalarda işletmelerin sendikaları taraf olarak kabul etmeme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir[31].

Sendikasız endüstri ilişkileri modelinde çekirdek ve çevre işgücü işletmenin farklı ihtiyaçlarına göre oluşturulmaktadır. Çekirdek işgücü işletmenin temel işlevlerini yerine getirmekte ve performansa dayalı ücret, kar paylaşımı gibi insan kaynakları uygulamalarına konu olmaktadır. Çevre işgücü ise, talep değişimlerine bağlı olarak part-time, geçici ve belirli hizmet sözleşmeleri ile istihdam edilmektedir. Bu model Amerika'da elektronik sektöründe yaygınlaşma eğilimi kazanmakta, iş organizasyonu ve örgütsel yapı bu çerçevede düzenlenmektedir. Finans ve bankacılık sektöründe de son dönemlerde bu tür uygulamalar yaygınlık kazanmaktadır.

Diğer bir endüstri ilişkileri modeli de "Partnerlik"tir. Partnerlik modelinde yönetim ve sendikalar sadece çalışma koşuları konusunda değil aynı zamanda işletmenin geliştirilmesi, ürün planlaması ve üretim sisteminin yeniden tasarlanması gibi konularda da işbirliğine gitmektedirler. Model, esneklik uygulamaları ve performansa dayalı ücret sistemleri ile desteklenmektedir. Bu tür modellere Amerika'da Analog Device ve Syntex gibi işletmelerde rastlanmakta ayrıca Avrupa'da da örneğin İrlanda kökenli Bord Na Mona gibi işletmelerin bu yönde çalışmalar yürüttükleri kaydedilmektedir.

---

[30] Amanda Coulthard; "Non-Union Bargaining: Enterprise Flexibility Agreements"; Journal of Industrial Relations; V. 38/3; September 1996; p. 342.

[31] Ian McLoughlin & Stephen Gourlay; "Enterprise Without Union: The Management of Employee Relations in Non-Union Firms"; Journal of Management Studies; V.29/5; September 1992; p. 675.

Partnerlik modelinin karşıtı olarak yönetim ağırlıklı bir model ise, "Deregülasyon Modeli"dir. Bu modelde işgücü istihdamında ve işten çıkarmalarda maksimum esneklik uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Sendikaların hareket alanın sınırlandırıldığı Deregülasyon modelinde çalışma koşullarının düzenlenmesinde sendikaların rolü ve fonksiyonları insan kaynakları yönetimine geçmektedir. Bu modelin ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde geçerli olduğu, buna karşılık son yıllarda bazı büyük işletmelerin de (Packard Electric gibi) bu tür uygulamalar başlattıkları anlaşılmaktadır[32].

3. Alternatif Bir Model Önerisi: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde uluslarası çevre hızla değişmektedir. Uluslararası rekabet artmakta ve işletmelerin bu alandaki etkinlik gereksinimleri değişmektedir. Teknolojik değişimler, kalite ve hız faktörünü rekabetin ana unsuru haline getirmektedir. Rekabet teknolojik alt yapılarla küresel bir konuma yükselmektedir. Küreselleşme işletmelerdeki yönetim anlayışını da değişime zorlamaktadır. Geleneksel işletme yapıları ve yönetim anlayışları yerini daha esnek ve etkin yönetim anlayışlarına terk ederken, insan kaynakları yönetimi de yeni ve farklı bir perspektifle yeniden ele alınmaktadır.

İnsan kaynaklarının etkinliği böyle bir ortamda liderlik faktörüne bağlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel yapı, liderlik tarzı, motivasyon unsuru, eğitim ve gelişme modellerine özel bir öneme vermektedir. Bu niteliği ile insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile etkileşim içine girdiği ve ulusal sınırların dışına çıktığı gözlenmektedir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Böyle bir konumdaki insan kaynakları yönetiminin güçlü bir rekabet silahı olacağı kabul edilmektedir[33].

Stratejik insan kaynakları yönetimi bu bağlamda işletmelerin değişen üretim yönetimine, teknolojik değişime, bilgi yönetimine, hızlı piyasa değişimlerine ve artan uluslararası rekabete cevap vermede geliştirdikleri bir model olma eğilimindedir. Bu modelde insan kaynakları girdisi ile firmanın işletme stratejisinden kaynaklanan üretim faaliyetleri arasında optimal bir uygunluk derecesi aranmaktadır. Böylece insan kaynakları genel işletme stratejisinin talepleri doğrultusunda geliştirilmekte, eğitilmekte ve bir rekabet silahı olarak kullanılmaktadır. Stratejik performans hedeflerine ulaşmak için, insan kaynakları yöneticilerinin sistematik olarak bireysel performans değerlendirmeleri yapmaları, bireysel performansla ücret arasında ilişki kurmaları ve eğitim ve gelişme konularındaki eksikleri gidermeleri beklenmektedir.

Stratejik insan kaynakları modelinin firmanın hedefleri ve ihtiyaçları ile çalışanlar artasındaki harmonizasyonu sağlamasına ilave olarak dört alanda optimal denge yaratması gerekmektedir. Bunlar, çevre, organizasyon, iş ve bireydir. Modelin etkinliği yönetim ile çalışanlar arasında oluşturulacak karşılıklı konsensüse bağlıdır. Diğer bir ifade ile hedeflerin, saygının, ödüllendirmenin ve sorumluluğun karşılıklı olarak oluşturulması önemlidir.

Bu açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi bir yönü ile güçlü ekonomik beklentilere sahip iken diğer yönü ile insani değerleri barındırmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi "katı(hard)" bir anlayıştan "yumuşak(soft)" bir yaklaşıma geçmektedir.

"Yumuşak" insan kaynakları modeli işbirliğine dayalı bir yaklaşım göstermektedir. Diğer bir ifade ile, gelişime açık bir yapı-

---

[32] David Jacobson; "New Forms of Work Organizations in Ireland"; Dublin City University Business School Research Papers: No.9; 1996; p.5.

[33] Pan Suk Kim; "Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective for the Public Sector"; Public Personnel Management; V.28/2; Summer99; pp.227.

lanma ve birey esas olmaktadır. İstihdam ilişkilerinde çalışanların değerleri ile firmaya ait değerler arasında bir denge kurulmaktadır. İşgücü bu modelde pasif bir input olmaktan ziyade, aktif partner ve en önemli işletme varlığı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların fiziksel vasıfları yanında entelektüel birikimleri ve yaratıcı yönleri de dikkate alınmaktadır.

Çalışanlar bu modelde tıpkı her hangi bir projeye katılan birer ortak konumunda yer alırlar. Bu entegrasyon işletme vizyonu ile yaratılmakta ve çalışanların işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisini benimsenmesi sağlanmaktadır. Yönetim düzenli olarak işletmenin değerlerini çalışanlara aktarmaktadır. İletişim politikası bunu yaratmada önemli bir araç konumundadır.

İşbirliğine dayalı insan kaynakları yönetimi, geleneksel katı uygulamaları içeren insan kaynaklarından bir kaç açıdan farklılaşmaktadır. İlk olarak, bu modelde sendikaların karşı çıkacağı herhangi bir uygulama mevcut değildir. İkinci olarak, gelişmiş insan kaynakları politikalarının uygulanması, geleneksel insan kaynakları yöneticisinin rol sınırlarını aşmaktadır. Diğer bir değişle, insan kaynakları yönetimi yasal uygulamalar dışında yeni fırsat ve alternatifler yaratmak zorundadır. Böylece işbirliğine dayalı insan kaynakları uygulamaları insan kaynakları departmanın tutumuna bağlı olarak gelişmektedir. Bu rol geleneksel personel yönetiminin çok ötesindedir ve işletme yönetiminde önemli bir konuma sahip olmayı gerektirmektedir[34].

Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerinin de görev alanı ve fonksiyonu transformasyon geçirmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri işletme içinde etkin bir rol alanı yaratmakta, potansiyel yetkileri genişlemektedir. İşletme bilgisi özellikle insan kaynakları yöneticiliğinde arasınan kritik bir vasıf olmaktadır. Bu, insan kaynakları departmanının işletme stratejisinin belirlenmesine daha etkin katılımının bir gereğidir[35].

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Rekabet avantajını geliştirme isteği, son yirmi yıllık dönemde işletmelerin yüksek teknolojiye ve post-fordist üretim modellerine yönelmelerinin önemli bir nedeni olarak gözükmektedir. Böylece, işletmeler, tüketici taleplerini daha hızlı ve daha kaliteli mamullerle karşılama olanağına ve piyasalarda yüksek pay oranına sahip olabilmektedirler. Böyle bir eğilim, aynı zamanda yeni mamul ve imalat süreçleri ile ilave bir rekabet avantajı da getirmektedir.

Diğer yandan, mikro elektroniklere dayalı yeni teknolojiler programlanabilirlilik yoluyla esnekliği önermektedirler. Ancak, bu esnekliğe, Taylorist çalışma yapısı olanak tanımamaktadır. Üretimde kayan band sistemi ile elde edilen verimlilik artışları aldatıcı olmaktadır. Zira, bu artışlar, genellikle, çalışanların psikolojik sınırlarını zorlayıcı ve tekrarlayıcı çalışma sistemleri ile devamsızlığı, işe karşı sorumsuzluğu ve sosyal huzursuzluğu ortaya çıkarmaktadırlar.

Rekabetin teknoloji ile olan yakın bağı, yeni yönetsel yaklaşımlarda esnekliği, ana felsefe olarak ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, firmalar, teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler ve bunun sonucu olarak piyasaları istila eden yeni mamuller karşısında rakiplerinin stratejilerine cevap vermek için üretim stratejilerinde oldukça esnek olmak zorundadırlar. Stratejik esnekliğe sahip olmak için firmaların daha esnek bir karar alma süreci kullanmalarının zorunlu olduğu bildirilmektedir. Ayrıca, küçük üreticiler de programlanabilir mikro elektronik ekipmanları sayesinde esnek üretim modelle-

[34] Paul Gooderham & Odd Nordhaug & Kristen Ringdal; "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms"; a.g.e.; p.511.

[35] Jay Barney; "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage; Human Resource Management; V.37/1; Spring 1998; p.31.

rini düşük maliyetlerle uygulayabilmekte ve küçük gruplara dayalı çalışma organizasyonları ile yüksek teknolojili piyasalara girebilmektedirler.

Çalışanlar açısından ise, stratejik esneklik, görev birleşimi, grup çalışması ve çok vasıflılık gerektirmektedir. Geleneksel modelde ayrıcalıklı bir konuma sahip yönetici, tüm sistemi tasarlama, gerekli vasıflara sahip işçileri istihdam etme ve tüm bunları sıkı bir şekilde kontrol etme görevini üstlenmekteydi. Buna karşılık, yeni modelde çalışanlar bireysel ve örgütsel gelişime doğrudan katkıda bulunabilirken, çeşitli yönetsel sorumlulukları da paylaşabilmektedirler. Organizasyonlar bu nedenle "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini" uygulamayı tercih etmektedirler.

KAYNAKLAR

Akgeyik, Tekin; "Dijital Devrim ve İşsizliğin Geleceği"; Otomasyon Fuarına Sunulan Tebliğ; 30.3.2000; s.1-21.

Akgeyik, Tekin; Stratejik Üretim Yönetimi; İstanbul-1998.

Babson, Steve; "International and Comparative Relations"; Industrial & Labor Review; V.52/4; Jul99; pp.652-653.

Barney, Jay & Wright; "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage"; Human Resource Management; V.37/1; Spring 1998; pp.31-46.

Byrne, John & Sparks, Debra; "What's An Old-Line CEO To Do ?"; Business Week; 03.27.00; pp.38-39.

Coulthard, Amanda; "Non-Union Bargaining: Enterprise Flexibility Agreements"; Journal of Industrial Relations; V. 38/3; September 1996; pp.339-358.

Cusumano, Michael; "The Limits of 'Lean' "; Sloan Management Review; Summer 1994; V.35/4; pp. 27-32.

Davidow, William H. & Malone, Michael S.; Sanal Şirket; İstanbul-1995.

Ekin Nusret; Küreselleşme ve Gümrük Birliği; İstanbul-1999.

Frost, Ann C.; "Just Another Car Factory?"; Journal of Labor Research; Winter 2000; V.21/1; pp.181-186.

Gartman, David; "Postmodernism or The Cultural Logic of Post-Fordism?"; Sociological Quarterly; V.39/1; Winter98; pp.119-138.

Gooderham, Paul & Nordhaug, Odd & Ringdal, Kristen; "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms"; Administrative Science Quarterly; V.44/3; Sep99; pp.507-532.

Jacobson, David; "New Forms of Work Organizations in Ireland"; Dublin City University Business School Research Papers: No.9; 1996; pp.1-17.

Kim, Pan Suk; "Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective for the Public Sector"; Public Personnel Management; V.28/2; Summer99; pp.227-244.

King, Anthony; "Legitimating Post-Fordism: A Critique of Anthony Giddens' Later Works"; Telos; Spring99 Issue; pp.61-78.

Kirkman, Breadly; "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward A Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness"; Academy of Management Review; V. 22/3; 1997; pp.730-757.

Knauss, Jody; "Modular Mass Production: High Performance on the Low Road"; Politics & Society; V.26/1; June 98; pp.273-297.

Krafcik, F. John ; " Triumph of the Lean Production System " ; Sloan Management Review ; V. 30/1 ; Fall - 1988 ; pp. 41 - 52.

Lewchuk, Wayne & Robertson, David; "Production without Empowerment: Work Reorganization From the Perspective of Motor Vehicle Workers"; Capital & Class; Autumn 1997/63; pp.37-65.

Lunberg, David; "Integrating on-line Technology into Counseling Curricula: Emerging Humanistic Factors; Journal of K-Humanistic Counseling Education & Development; V.38/3; Mar2000; pp.142-152.

Mueller, Frank; "Teams Between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the ' Internal Environment' "; Journal of Management Studies; V. 31/3; May 1994; pp.383-403.

Rinehart, James; "The International Motor Vehicle Program's Lean Production Benchmark: A Critique"; Monthly Review; V.50/8; Jan99; pp.19-28.

Sage Public Administration; "Administrative Structure and Organization; January 1998; V.24/4; p.467.

Trainman, Steve; "Higher Speed and Lower Costs"; Billboard; V.109/35; 8.3.1997; pp.44-45.

Womack, James & Jones, Daniel & Roos, Daniel; Dünyayı Değiştiren Makine; 1992-İstanbul.

Women's International Network News; "Women Entrepreneurs Embrace New Information Technology; Winter 98; V.24/1; p.79.

Yesulatitis, Joseph; "Outsourcing for New Technology Adoption"; Information Systems Management; V.14/2; Spr97; pp.80-83.

BAŞSAĞLIĞI

Türkiye Çimse-İş Sendikası Yöneticilerinden

İSMAİL FULSER

27.04.2000 tarihinde vefat etmiştir.
Merhuma Tanrı'dan rahmet, yakınlarına
ve Türkiye Çimse-İş Sendikası camiasına
başsağlığı dileriz.

Çimento İşveren Dergisi