

## **Yönetici Profilinin; Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi (Teknopark Örneği)**

**Yrd. Doç. Dr. Hasan UZUN<sup>1</sup>**

Fırat Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü  
huzun@firat.edu.tr

### **Özet**

Sanayileşme ile başlayan değer ve normlardaki değişim, bilgi toplumunun simgesi teknoparklarda yeniden şekillenmiştir. Teknoparkların bize sunmuş olduğu bu bilgi enflasyonu; çalışma hayatının her alanında kendisini hissettirmektedir. Teknoparklar bu açıdan, sanayi toplumunun simgesi fabrikalarda ki çalışma ikliminin aksine, çok daha farklı bir üretim/çalışma şekli ortaya koymaktadır. Yaşanan bu değişim/değişimler sadece sosyal ve ekonomik alanla sınırlı kalmamış, aynı zamanda yönetici profilini de değişime uğratmıştır. Özellikle bilginin üretilmesinde, saklanmasında ve açık bilgiye dönüştürülmesinde yaşanan bu yapısal değişim, yönetici profilini daha anlamlı kılmıştır.

Dolayısıyla bilgiye dayalı üretim birimlerinde ki üretim süreçleri; klasik işveren ve işgören iş ilişkisini kabul etmemektedir. Bu çalışma ile yeni bir üretim birimi olan teknoparkların, çalışma hayatına getirdiği yeni yönetici profili ve yeni yönetici profilinin üretim süreçleri üzerindeki rolleri teorik ve uygulamalı olarak irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Teknopark, Endüstriyel İlişkiler, Yönetici, Yönetim

## **The Manager Profile; Impact on Quality of Working Life (Techno park Example)**

### **Abstract**

Changes in norms and values that have started with industrialization, reshaped with techno parks which are the symbol of knowledge society. Knowledge inflation that served by techno parks to us, influenced the every aspects of working life. Techno parks show different production/working styles than factories which are the symbols of industrial society. These kinds of changes not only effect social and economic areas but also change the manager profiles. Especially structural change in the production, storage and transformation of knowledge to explicit content also makes more sense of manager profile.

Because of knowledge based production process rejects classical employee employer relationships, with in this study new production units techno parks, their new manager profile brought to working life and new managers profile's roles on the production process reviewed theoretically and practically.

**Keywords:** Technopark, Industrail Relations, Manager, Management

---

<sup>1</sup> (yapılan çalışmada kullanılan veriler doktora çalışmasında elde edilen ancak doktora tezinde kullanılmayan verilerdir)

## GİRİŞ

Sanayi devriminin simgesi olan fabrikalar, talebe cevap vermenin ötesinde, salt anlamda denetimin yoğun olduğu yerler olarak karşımıza çıkarken, teknoparklarda bu durum yok denecek kadar azdır. Öyle ki, sanayi devrimi ile hayatımıza giren part-time üretim şekli teknoparklarla daha farklı bir mecraya çekilmiştir. Bu açıdan bilginin girdi olduğu bir üretim birimi olan teknoparklarda, insanların mesai altında üretim yapması beklenemez. Çünkü bilginin belli bir zaman dilimi içerisinde üretilebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla zihni bir olgu olan bilginin, zihinden kopup nesnel bir hale gelebilmesi, başkaları tarafından alınıp yeniden şekillendirilebilmesi veya ekonomik anlamda katma değer kazanabilmesi, nihayetinde yönetici faktörü ile yakından alakalıdır.

Tüketimin sınırsızlaştığı, üretim ve tüketim arasındaki sürenin kısaldığı, bilginin katma değer olduğu ve yeni yaşam formlarının oluşturulduğu bir çağda yaşamaktayız. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu çağda paradigmalarda teknoparklarda hayat bulmaktadır. Her açıdan yeni bir kurumsal yapıyı ifade eden teknoparklar, özellikle yasal yapısı ve buna bağlı olarak oluşan çalışan ve yönetici profili ile toplumsal gelişmişliğin ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz toplumlarında gittikçe yoğunlaşan araştırma geliştirme faaliyetleri, artık sorunların kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemeden problem tasarlayıp, sonrada bunlara çözüm üretme şeklinde işlemektedir. Toplumların bilgi üretme temelinde organize olmaları, onlara ekonomik sosyal ve siyasi pek çok avantaj sağlamaktadır. Bu bakımdan bu gün artık ülkelerin pek çoğu, özellikle gelişmiş ülkeler, bu şekilde yeni ürünler üretmeye yönelik çalışmaları teşvik etmekte ve desteklemektedir. Özellikle bilgi toplumunda bilim ve teknolojinin temel amacı, insan kaynaklarını ar-ge faaliyetlerinde toplayarak, ucuz ve kaliteli yeni ürünler üretmektir.

Bu amaçla teknoparklar ve teknopark firmaları, programlarını etkin bir şekilde yönetebilmek için yeni bir işveren-işçi profilini ortaya koymuşlardır. Bunun için firmalar sadece üretim (mühendislik) teknolojisi üzerine değil, aynı zamanda firma içi etkileşim konusunu da yeniden dizayn etmek zorunda kalmışlardır. Çünkü karşılaşılan yoğun rekabet ortamı yeni bir çalışan-yöneten profilini mecburi kılmıştır. Bu nedenle teknoparklar ve teknoparkların iç dinamiklerinin amacına uygun olarak hizmet vermesi, yönetici profilinden geçmektedir.

### 1.Literatür

Genel anlamda, bilgi toplumunun bir ürünü olan teknoparklar ile alakalı bir çok yayın ve tez çalışmaları bulunmaktadır. Bu tezlerin geneline bakıldığında teknopark kavramı ve sayısal veriler üzerine yapılmış çalışmalar olduğunu görmekteyiz. Ancak "Yeni Bir Toplumsal Dönüşüm Sürecinin Üretim Birimi Olarak: Teknoparklar" başlıklı 2011 yılında yapılmış olan doktora tezi kısmen konumuzla alakalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmamızın, yönetim ve çalışma sosyolojisi açısından, alana olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **2.Araştırmanın Metodu**

### **3.Araştırmanın Uygulanması Ve Veri Toplama Teknikleri**

Teknopark yöneticileri ve teknopark firma yetkilileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar, araştırmanın başlıca veri toplama tekniğidir. Görüşme yapılan firmalar tesadüfi örneklem şeklinde değil, temsil niteliği göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Ortalama görüşmeler 1 saat 15 dakikadır. Yapılan görüşmelerin %100'ü mülakata katılanların ofislerinde gerçekleşmiştir. Mülakatların kişilerin çalışma ortamlarında yapılması verilerin güvenilirliği açısından da olumlu sonuçlar doğurmuştur.

### **4.Çalışmanın Evren ve Örnekleme**

Evrenimiz Türkiye'deki aktif teknopark ve buralarda faaliyet gösteren firma yetkililerinden oluşmaktadır. Ancak bilimsel anlamda teknoparklarda faaliyet gösteren tüm firma yetkililerine, ulaşmamız mümkün olmadığından dolayı, örneklemimizi faaliyet gösterdiği teknoparkı temsil niteliği (sektörel dağılım) göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Buna göre örneklem sayımız farklı iki gruptan oluşmaktadır. Bunlardan birinci grubu 19 kişi ile teknopark yöneticilerinden. İkinci grubu ise, 96 kişi ile firma yöneticileri oluşturmaktadır. Toplamda 115 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **5.Teknopark**

Küçük veya büyük işletmelerin, inovatif projelerini gerçekleştirmeleri için oluşturulan organizasyonlardır. Aynı zamanda teknoparklar, yasal yapılarıyla bireysel, üniversite ortaklı veya birtakım araştırma kurumlarının çalışmasına iklim oluşturmaktadır. Young-Sub Kwon (<http://idbgbf.org/assets/2012>) teknoparkları, teknoloji ve ar-ge'nin bir araya geldiği organize bir alan olarak tanımlamaktadır. Lucerne ise teknoparkı uzun vadede firmalara başlangıç aşamasında rehberlik eden ve başarıları için destekleyen yapılar olarak tanımlamaktadır (<http://www.technopark-luzern>). Bu sayede girişimcilerin güvenli bir şekilde gelişmesi ve hedeflerine ulaşması amaçlanmaktadır.

Teknoparkı yenilik kümesi olarak tanımlayan Deok Soon Yim (2011:3), aynı zamanda teknoparkların hükümetler tarafından; üniversitelerin bilim ve teknoloji yeteneklerinin gelişmesi için kurulduğunu da ifade etmektedir. Bu açılarından ele alındığında teknopark, mesleki tatminliğin, ortak bir motivasyonun, hareket ve inançların, bölgesel ve ulusal düzeyde yenilik ve ekonomik büyümenin teşvik edildiği yerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **6.Endüstriyel İlişkiler**

Arthur (1992:491) ve Dale (1942), endüstriyel ilişkileri, sektörde yönetim ve çalışan arasındaki ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Endüstriyel ilişkileri, bireyin sektör içi üretim sürecinde, diğer çalışanlar ile kurduğu ilişkiler bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Koray (1987:3) ın da ifade ettiği (üretim ilişkilerinin tümü) gibi üretim ilişkileri deyimiyle, daha çok üretim aşamasında yer alan işçi-işveren ilişkileri anlatılmak isteniyorsa da, aslında üretim sürecinin tüm aşamalarında ki, ilişkiler bütünü de ifade edilmektedir.

Bu nedenle endüstriyel ilişkiler, toplumsal dinamiklerin anlaşılabilmesi için referans olarak kullanılmıştır. Çünkü üretim ilişkilerindeki değişimler, çalışanların kişiliklerini ve kuşkusuz tüketim kalıplarını ve günlük yaşamını da doğrudan etkilemektedir.

### 7.Yönetici

Yöneticinin doğru işler yapması mikro ve makro anlamda bir çok olumlu gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu açıdan yönetici olgusunun doğru anlaşılabilmesi sosyo-ekonomik açıdan çok önemlidir. Hatta sektörel ve toplumsal açıdan performansın geliştirilebilmesi yöneticiden geçmektedir. Öyle ki, Bartlett, yöneticileri, sınır ötesi fırsat ve risklerin yanı sıra bağlantı faaliyetleri, dünya çapında yetenekleri tanıyarak analiz eden kişiler olarak tanımlamaktadır (1992:127). Wermers'a (2004:22) göre ise yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını bir araya getiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir.

Mintzberg (1975:17) yöneticiyi organizasyonun kalbi ve tüm parçaları kontrol eden kişi olarak tanımlamaktadır. Block (2012:77) ise diğerlerinden farklı olarak sınıfsal bir yaklaşımla yöneticiyi, hiyerarşik sıralamada astlarına göre daha üst seviyede olan kişi veya yatay hiyerarşide herkesle eşit olan kişi olarak tanımlamaktadır.

### 8.Yönetim

Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeleri ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulamaya süreçlerinin toplamıdır (Hersey,1969:1). Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachmand,1992:56).

*Kısacası; toplum, iş görebilmek için koordinasyona muhtaçtır; herkesin kendi kendisinin patronu olduğu bir toplumda bu sağlanamayacağına göre, her toplumda emirleri verenler ve onlara uyanlar biçiminde bir farklılaşma olacağı açıktır* (Erkilet, 2007:54).

### 9.Teknoparklar ve Yönetici Profili

Günümüzde bilginin üretilmesi ve tüketilmesi sektörel bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, sektörlerin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi, inovatif yöneticilerden geçmektedir. Dolayısıyla sektörlerin sürekliliği, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yaratıcı çözümlerle fark yaratılması ile mümkündür.

Yukarıda ifade edilen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi herşeyden önce uygun çalışma iklimi ve yönetici profilinin kurum kimliğiyle örtüşebilirliğiyle alakalıdır. Çünkü başarılı bir inovasyon için gerekli olan entelektüel bir emek ve bu emeğin verimli olabilmesi için gerekli olan esnek ve karşılıklı güvene dayalı çalışma ortamıdır. Dolayısıyla tüm bu süreçler, inovatif yöneticilerden geçmektedir. Burada var olması gereken, problemleri

görebilen inovatif kişiler ve bu kişilerin problemleri çözmeye yönelik, zihinsel faaliyetlerini gerçekleştirebilecekleri uygun endüstriyel ilişkilerdir. Biliyoruz ki, sektörlerde yaratıcılığı engelleyen faktörlerden biride, yönetimden kaynaklanan engellerdir. Yöneticinin ast-üst ilişkisini kurallara bağlı şekillendirmesi, yaratıcı kurumlarda yaratıcılığı önleyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yaratıcı kurumlarda (teknopark) ki insan kaynağının sektörlerin amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda hareket edebilmesi, yöneticinin tutum ve davranışı ile yakından alakalıdır. Dolayısıyla geleneksel değerler dizisinden (paradigma) farklı, yeni fikirler, yeni çözüm yolları ve sonuçlar üretebilen yönetici profillerine ihtiyacımız vardır.

Teknoparklar bu açıdan önemli bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoparkların sektörel yapısının üst-alt ilişkisi bağlamında irdelenmesi teknoparkların verimliliği açısından önemlidir. Bu amaçla teknoparkların örgütsel yapısının varlık sebebine uygun olup olmadığının analizi amacıyla teknopark ve firma yöneticilerine '*Patron-işveren şeklinde mi, bir etkileşim var? Yoksa daha esnek bir etkileşim mi var? 'Ar-Ge biriminizde çalışan kişilerin belli bir giriş-çıkış saatleri var mı?*' şeklinde sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplardan seçilmişleri aşağıda sıralanmıştır.

**M.H.(GOSB Teknopark):** *Bizde üst-alt yok denecek kadar az. Yani hem küçüğüz hem Ar-Ge de grup çalışması yapılması gerektiği için birlikte ne yapabiliriz diye konuşuyoruz.*

**S.G.G.(İTÜ Teknopark):** *Yo. yok esnek. Çünkü bilgi üretmek zapturapt altında olmaz ki. Uzmanlığa yönelik bizim işimiz.*

**T.E.(ULUTEK):** *Ara kademe çalışan olmadığı için yok. Bizde hiyerarşi çok yoktur.*

**Z.E.(Konya Teknopark):** *Yok ya biz paralel yönetici yani aynı seviyedeyiz, kartvizitlerimiz bile unvan yoktur. Dikey bir organizasyonumuz yok.*

**A.O.(ULUTEK):** *Mesai uygulamamız yok ya... proje bazlı olduğu için nasıl diyeyim? Rutin bir çalışmalar olmadığı için, yok.*

**B.B.(Konya Teknopark):** *Olamaz. Yani kesinlikle kod yazan insanı da rahat bırakmanız lazım, yani belli bir kalıba sokarsanız kesinlikle bir verim düşüşü olur, evinden çalışabilir, her gün gelmeye bilir.*

Yapılan görüşmelerden anlıyoruz ki işveren ve çalışan arasında işin niteliğine bağlı olarak üst-alt ilişkisi yok denecek kadar azdır. Çünkü teknoparklarda ki endüstriyel ilişki işveren-çalışan arasında organik örgütlenmeyi mecbur kılmıştır. Kardeşliğe dayalı, danışmaya dayalı ve proje bazlı çalışma şekli teknoparklarda örgütsel yapıya esnek çalışma şekline büründürmüştür. S.G.G.'nin de söylediği gibi; bilginin üretildiği ve ar-ge' nin yapıldığı teknoparklarda '*insanları zapturapt altına almak çok doğru bir tarz değil*'. Kumar bunu doğrular nitelikte şöyle söylüyor;

'...merkezleşmiş sanayi çağında, iyi iş görmüş olan hiyerarşileri terk etmeye başlıyoruz. Bunların yerine, kökleri benzer zihniyette insanlar arasında grupların doğal, eşitlikçi ve kendiliğinden oluşturulmasında yatan bir şebeke örgütlenmesi ve iletişim modelini koyuyoruz. Şebeke modeli bir

örgüt içerisindeki, dikey iktidar ve iletişim akışını yeniden yapılandırarak yatay bir akış halinde örgütler...' (1999: 27).

Teknoparklarda çalışan profili yönetici profilini belirleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşveren ve çalışan arasındaki mesleki farklılığın yok denecek kadar az olması veya olmaması katı işveren-çalışan ilişkisini rafa kaldırmıştır. Aynı zamanda çalışanların ekonomik kaygıların ötesinde mesleki tatminliği ön planda tutması bilindik katı yönetici profilini değiştirmiştir. Öyle ki bilgi toplumunun simgesi teknoparklar, biçimsel ve rasyonellikten uzak samimi ve yüz yüze ilişkilerin daha fazla işlendiği örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Merton, kendini gerçekleştirmenin 'kurumsal kontrolün yokluğunda gerçekleşeceğini' belirterek (Polama, 1993: 38) bu vurguyu güçlendirmektedir.

Teknoparkların kurumsal yapısına uygun, yeniliğe açık, kurumun varoluşu sebebini içselleştirmiş yönetici profili hem kurum için hem de toplum için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Yapılan çalışmada genel olarak bu yapının yakalandığı sonucu da görülmektedir. Kısacası çalışmayı verimli kılmak, ister bir kişi ister bir ekip tarafından uygulanıyor olsun bir organizasyon işidir. Aldemir'in de söylediği gibi, kurumların organizasyon yapılarının ve bunların yöneticilerinin insan ilişkilerine önem vermesi çağımızın gerekliliğidir (Koray, 1987: 17).

Bilgi Toplumunda uluslararası alanda ülkelerin değil yenilikçi firmaların rekabet ettiği düşünülürse, teknoparklardaki yönetici profilinin neden bu kadar önemli olduğunu anlamamız kolaylaşacaktır.

## SONUÇ

Bilgi girdabına kapıldığımız bugünlerde bilginin üretildiği teknoparklar ve teknoparkların yönetici profili önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bir üretim birimi olarak teknoparklar, kuşkusuz ki yeni bir yönetici profilini zorunlu kılmaktadır. Bilginin girdi olduğu teknoparklarda, fabrikalarda ki *işveren-işçi arasındaki o keskin ve katı yönetici ilişkisini görmemiz mümkün değildir*. Çalışanın profili, işin niteliği ve kurumsal kimlik; işveren-işçi arasındaki iş ilişkilerini şekillendirmiştir.

Fabrikalarda ki işgücünün disipline edilmiş olmasının aksine, teknoparklarda *çalışma performansı disipline edilmiştir*. Dolayısıyla teknopark yöneticisi inovatif yapının ortaya çıkarılmasına dönük yönetici profili oluşturmak zorundadır. Çünkü teknoparklardaki işveren-işçi arasındaki profil benzerliği, *ikili sosyal diyalog mekanizmasını arttırırken*, aynı zamanda yeni bir üretim ilişkisini de beraberinde getirmiştir: *resmiyetten uzak, emir-komuta hattının olmadığı, bireysel örgütlenmeye fırsat veren, katılımcı, davranışların standardize edilmediği ve sıkı bir kontrolün olmadığı, giriş-çıkış esnekliğinin bulunduğu* bir ortamı ifade etmektedir. Ve çalışanın, *mesleki tatminliği* ön planda tutuyor olması, yönetici profilini bilindik yönetici profilinden uzaklaştırmıştır.

Bu verilerden yola çıkacak olursak, her kurum gibi, teknoparklarda kendi varoluşu sebebine uygun bir üretim ilişkisi oluşturmuştur. Özellikle düşünen bir varlık olarak insan, bugün; sanayi toplumunda ki, emirlere ve kurallara kesinlikle uyan makineler olmaktan çıkmıştır; *kendisini ifade eden, ortama katkıda bulunan ve işinden zevk alan bir varlık* haline getirmiştir.

Yukarıdaki anlatımların ışığında teknoparkların gönüllülük esasına dayanan bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda sosyal sorumluluğun temel oluşturduğu, herkesin yönetici olduğu, örgütsel hiyerarşinin yok olduğu bir kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye'de ki teknoparkların genelinde, kurumun varlık sebebine uygun, başarılı bir yönetici profilinin oluştuğunu söyleyebiliriz.

## **KAYNAKÇA**

- Bartlett, Christopher A. and S.Ghoshal: What Is Global Manager?, Harvard Business Review, Page:124-132, 1992.
- Blok, Peter, D Jackson: The Empowered Manager, Executive Book Summary by Debbie Thomas EADM 826, 2012.
- Dale, Yoder: Personnel Management and Industrial Relation, New York.
- Erkilet, Alev: Toplumsal Yapı ve Değişme Kuramları, Hece Yay., Ankara, 2007.
- Hersey, Paul and Kenneth H.Blanchard: Management Of Organization Behavior: Utilizing Human Resource, Academy of Management, December, Vol: 12,1, 1969.
- <http://idbgbf.org/assets/2012>.
- <http://www.technopark-luzern.ch/files/fly-en.pdf>.
- Jeffrey, B.Arthur: The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills, Industrial and Labor Relations Review, Cornell University ILG,Vol.45, Page:488-508, 1992.
- Koray, Meryem: Endüstri İlişkileri, Karınca Mat., İzmir, 1987.
- Kumar, Krishan: Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma, Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları, Dost Yay., Ankara, 1999.
- Mintzberg, Henry: The Manager Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, Page:12-20.
- Persistence, University of Maryland, Robert H.Smith School of Business, Page: 1-56, 2003.
- Polama, Margaret M.: Çağdaş Sosyoloji Kuramları, (Çev. Dr. Hayriye Erbaş), Ankara, 1993.
- Rachman, David vd.:Business Today, US:7, 1992.
- Wermers, Russ: Is Money Really Smart? New Evidence on The Relation Between Mutuall Fund Flows, Manager Bhavior and Performance YİM, Deok Soon: Wonll Lee Management and Governance Issues İnThe Development Of Science and Technology Based İnnovation Cluster, July 31,Page: 1-8, Portland, 2011.