

İŞLETME EĞİTİMİ ALAN ÖĞRENCİLERİN FINANS ALANINDA KARIYER YAPMA EĞİLİMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA : İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

Yrd.Doç.Dr. Gönen DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Yrd.Doç.Dr. Ahmet KÖSE

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Finans Anabilim Dalı

GİRİŞ

Bu çalışmamızda; işletmelerin başarısında önemli bir rol oynayan insan kaynaklarından örgütsel hedefler doğrultusunda etkili biçimde yararlanılmasını sağlayan "kariyer yönetimi" olgusu ile yine günümüzde işletmecilik eğitimi alan öğrencilerin yoğun olarak tercih ettikleri iş alanlarından birisi olan "finans alanı" birlikte ele alınıp irdelenmektedir. İşletmecilik eğitimi alan öğrencilerin finans alanında kariyer yollarının belirlenmesine ve iş hayatında bu konudaki beklentilerine yönelik kapsamlı bir araştırmanın pilot niteliğindeki bu çalışma; İstanbul Üniversitesi İşletmesi Fakültesi son sınıf öğrencilerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini belirlemelerinde etkili olan faktörlerin ortaya konmasını hedeflemektedir.

Kariyer yönetimi sistemi bireysel ve örgütsel açıdan ele alınarak, incelenmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürecin ilk boyutunda çalışanın kariyer beklentileri, diğer boyutunda ise örgütün gelecekteki gereksinimleri etkili olacaktır (Kaynak ve diğerleri 2000). Bu iki boyutun birbiri ile örtüşmesi, hem çalışan hem de örgüt açısından yararlı olacaktır. Çalışanın iş güvenesi ve iş tatmininin artması, örgütün ileriye dönük daha tutarlı plan ve programlar oluşturabilme-

si; işletmenin rekabet gücünü arttıracaktır. Bununla birlikte finans alanındaki kariyer olanaklarına bakıldığında, temelde iki farklı kariyer yolunun varlığı görülür: bunlar reel sektörde veya finansal hizmetler alanında kariyer yapmak biçimindedir (Gitman 1987). Bu kariyer yolları ve finans alanında çalışanların profilleri A.B.D. gibi gelişmiş batı ekonomilerinde genellenbilmesine karşın (Boone ve James 1980; Gitman 1985) henüz ülkemizde böylesi genellemelerin varlığından söz edebilmek mümkün değildir. Bu çalışmanın ileriye dönük hedeflerinden birini de bu oluşturmaktadır.

Bu çalışmada konunun bireysel boyutu ele alınmakta ve kısa bir süre sonra çalışma yaşamına atılacak İ.Ü. İşletme Fakültesi öğrencilerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörler ortaya konmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin, mezuniyet sonrası finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesini hedeflemektedir. Araştırma; gerek ülkemizde işletme eğitimi alan öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, gerekse iş hayatının işletme eğitimi alan öğrencilerden

beklentilerini ortaya koymayı hedefleyen kapsamlı bir çalışmanın ön araştırması niteliğindedir.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimleri konusundaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada kariyer eğilimleri üzerinde etkili olduğu düşünülen faktörlerin, öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyip, etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır. Kariyer eğilimleri üzerinde etkili olduğu düşünülen bu faktörler şunlardır (Dessler 1997; De Cenzo ve Robbins 1996; Harcar 1993):

- Cinsiyet.
- Aile üyelerinin finans alanında veya işletmelerin finansla ilgili bölümlerinde çalışıyor olması.
- Staj yapmış olmak
- Herhangi bir işte çalışmak
- Finans alanına ilişkin genel beklentilerle ilgili tutumlar.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI, VARSAYIMLARI VE TANIMLAR

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinin son sınıf öğrencileridir. Kolayda örnekleme yolu seçilmiş ve 1999-2000 eğitim-öğretim yılında son sınıfta olan 96 adet öğrenciden anket formu yoluyla bilgi toplanmıştır. Bu öğrenciler; Türkçe, İngilizce ve İkinci Öğretim programlarının öğrencilerinden oluşmaktadır.

Kariyer eğilimine ilişkin literatürden ve konuya ilişkin diğer çalışmalardan hareketle belirli faktörlerin öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkilediği varsayılmıştır.

Araştırmada hem reel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin finans bölümleri hem de finans sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bütün bölümleri "finans alanı" olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla finans alanında kariyer yapma eğilimi reel sektördeki firmaların finans bölümlerinde ya da finans sektöründe kariyer yapma eğilimini ifade etmektedir. Aynı zamanda öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimleri mezuniyet sonrasında bu alanda çalışma niyetlerini ifade etmektedir.

Anket formunu yanıtlayanların soruları aynı şekilde algılayıp, doğru yanıtlar verdiği, kullanılan veri toplama ve analizde yararlanılan istatistik tekniklerle en gerçekçi sonuçlara ulaşıldığı varsayılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi % 5 olarak alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın modeli tanımlayıcı niteliktedir. Burada mevcut bir durumun belirlenmesi söz konusudur. Araştırma, çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket formundan yararlanılarak yapılmıştır. Bunun yanı sıra ankete katılanların finans alanında kariyer yapma eğilimleri ile değişik faktörler arasındaki ilgi de ortaya konmuştur.

Tahmin değişkeni finans alanında kariyer yapma eğilimi olan çalışmanın kriter değişkenleri öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkilediği düşünülen cinsiyet, aile üyelerinin finans alanında çalışması, finans alanında staj yapmış olmak, finans alanındaki iş deneyimi ve finans alanına ilişkin tutumlardır.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin, mezuniyet sonrası finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla geliştirilen hipotezler şunlardır:

- Öğrencilerin cinsiyeti ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında ilgi vardır.
- Öğrencilerin finans alanında çalışan aile üyesine sahip olmaları ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında ilgi vardır.
- Öğrencilerin finans alanında staj yapmış olmaları ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında ilgi vardır.
- Öğrencilerin finans alanında çalışmış olmaları ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında ilgi vardır.
- Öğrencilerin finans alanına ilişkin tutum ve beklentileri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında ilgi vardır.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ

Araştırmada öğrencilerin mezuniyet sonrası finans alanında kariyer yapma eğilimleri ile bunları etkileyen faktörler arasındaki ilgi belirlenmeye çalışılmıştır. Öğrencilerin mezuniyet sonrası finans alanında kariyer yapma eğilimleri ile bunları etkileyen faktörler arasında bir ilginin olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare bağımsızlık testi ve Kolmogorov-Smirnov testlerinden yararlanılmıştır.

Ki-kare bağımsızlık testinde iki veya daha fazla nitelik esas alınarak sınıflandırılan veriler değerlendirilerek bu iki niteliğin birbirinden bağımsız olup olmadığı test edilir (Kurtuluş 1996). Ki-kare uygunluk testinde teorik frekansların 5'ten küçük olması halinde birleştirme yapmak gerekir. Bu koşul özellikle az sayıda gözleme dayalı tablolarda bilgi kaybına neden olmaktadır. Ayrıca karar ve yorumlarda belirli kalıplara uyma gereği vardır. Sayılan bu sakıncalardan ya da zorlayıcı özellik-

lerden dolayı frekans dağılımlarının uygunluk analizlerinde Kolmogorov-Smirnov testi tercih edilmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi tek ve çift örnek durumlarında frekans dağılımını ele alarak varsayılan her hangi bir teorik dağılım ile uygunluğu test etmekte kullanılan bir testtir (Özdamar 1999). Bu çalışmada da teorik frekansların 5'ten büyük olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır.

A. Cinsiyet ile Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi Arasındaki İlgisi

Araştırmaya katılanların % 62,5'i erkek % 37,5'i kız öğrencidir. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olanların % 70'i erkek, % 30'u kız ve finans alanında kariyer yapma eğilimine olmayanların da % 50'si erkek ve % 50'si kız öğrencilerdir. Diğer yandan erkek öğrencilerin % 70'i finans alanında kariyer yapma eğilimindeyken bu oran kız öğrencilerde % 50 dir (Tablo 1A).

Cinsiyet ile finans alanında kariyer yapma eğilimi arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla ya-

TABLO 1A
Cinsiyet ve Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Cinsiyet	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Erkek			
Gerçekleşen Frekans	42,0	18,0	60,0
Beklenen Frekans	37,5	22,5	60,0
Cinsiyete Göre Dağılım	% 70,0	% 30,0	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 70,0	% 50,0	% 62,5
Toplam İçinde Dağılım	% 43,8	% 18,8	% 62,5
Kız			
Gerçekleşen Frekans	18,0	18,0	36,0
Beklenen Frekans	22,5	13,5	36,0
Cinsiyete Göre Dağılım	% 50,0	% 50,0	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 30,0	% 50,0	% 37,5
Toplam İçinde Dağılım	% 18,8	% 18,8	% 37,5
Toplam			
Gerçekleşen Frekans	60,0	36,0	96,0
Beklenen Frekans	60,0	36,0	96,0
Cinsiyete Göre Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Toplam İçinde Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0

pılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde cinsiyet ile finans alanında kariyer yapma eğilimi arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylememiz mümkündür (Tablo 1B). Kız öğrencilerin finans alanında kariyer yapmak istememeleri ki-kare değerine en büyük katkıyı sağlamaktadır (1,50). Dolayısıyla cinsiyet ile finans alanında kariyer yapma eğilimi arasındaki ilgi özellikle finans alanında kariyer yapma eğiliminde olmayan kız öğrencilerin beklenen daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

TABLO 1B
Cinsiyet ile Finans Alanında
Kariyer Yapma Eğilimi Arasındaki İlgisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	3,840	1	0,050

B. Aile Üyelerinin Finans Alanında Çalışması ile Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi Arasındaki İlgisi

Araştırmaya katılan öğrencilerin % 21,9'unun aile üyeleri arasında finans alanında çalışan birey varken % 78,1'inin yoktur. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olan öğrencilerin % 26,7'sinin aile üyeleri arasında finans alanında çalışan birey varken % 73,3'ünün yoktur. Finans alanında kariyer yapma eğilimine olmayan öğrencilerin % 13,9'unun aile üyeleri arasında finans alanında çalışan birey varken % 86,1'inin yoktur. Aynı zamanda finans alanında çalışan aile üyesine sahip olan öğrencilerden % 76,2'si finans alanında kariyer yapma eğiliminde iken % 23,8'i finans alanında kariyer yapmaya eğilimli değildir (Tablo 2A).

Öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimi ile aile üyelerinin finans alanında çalışması arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 kabul edilmektedir. Buna göre % 5 anlamlılık düzeyinde,

TABLO 2A
Aile Üyelerinin Finans Alanında Çalışmasına Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Çalışan Aile Üyesi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Var			
Gerçekleşen Frekans	16,0	5,0	21,0
Beklenen Frekans	13,1	7,9	21,0
Aile Üyelerine Göre Dağılım	% 76,2	% 23,8	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 26,7	% 13,9	% 21,9
Toplam İçinde Dağılım	% 16,7	% 5,2	% 21,9
Yok			
Gerçekleşen Frekans	44,0	31,0	75,0
Beklenen Frekans	46,9	28,0	75,0
Aile Üyelerine Göre Dağılım	% 58,7	% 41,3	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 73,3	% 86,1	% 78,1
Toplam İçinde Dağılım	% 45,8	% 32,3	% 78,1
Toplam			
Gerçekleşen Frekans	60,0	36,0	96,0
Beklenen Frekans	60,0	36,0	96,0
Aile Üyelerine Göre Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Toplam İçinde Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0

öğrencilerin ailelerinde finans alanında çalışan bireylerin olması ile bu alanda kariyer yapma eğilimleri arasında bir ilginin olduğunu söylememiz mümkün değildir (Tablo 2B).

TABLO 2B
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi ile Aile Üyelerinin Finans Alanında Çalışması Arasındaki İlgisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	2,150	1	0,143

C. Finans Alanında Staj Yapmış Olmak ile Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi Arasındaki İlgisi

Araştırmaya katılan öğrencilerin % 36,5'i daha önce finans alanında staj yapmış % 63,5'i ise yap-

mamıştır. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olan öğrencilerin % 40'ı daha önce finans alanında staj yapmış iken % 60'ı yapmamıştır. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olmayan öğrencilerin ise % 30,6'sı daha önce finans alanında staj yapmış ve % 69,4'ü yapmamıştır. Aynı zamanda daha önce finans alanında staj yapmış olan öğrencilerin % 68,6'sı finans alanında kariyer yapma eğiliminde iken bu oran daha önce staj yapmamış öğrencilerde % 59'dur (Tablo 3A).

Öğrencilerin finans alanında staj yapmış olmaları ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 kabul edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında staj yapmış olmaları ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylememiz mümkün değildir (Tablo 3B).

TABLO 3A
Finans Alanında Staj Yapmış Olmaya Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Öğrencilerin Finans Alanında Staj Yapıp Yapmadıkları	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Yapmış			
Gerçekleşen Frekans	24,0	11,0	35,0
Beklenen Frekans	21,9	13,1	35,0
Staja Göre Dağılım	%68,6	% 31,4	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 40,0	% 30,6	% 36,5
Toplam İçinde Dağılım	% 25,0	% 11,5	% 36,5
Yapmamış			
Gerçekleşen Frekans	36,0	25,0	61,0
Beklenen Frekans	38,1	22,9	61,0
Staja Göre Dağılım	% 59,0	% 41,0	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 60,0	% 69,4	% 63,5
Toplam İçinde Dağılım	% 37,5	% 26,0	% 63,5
Gerçekleşen Frekans	60,0		
Beklenen Frekans	60,0	36,0	96,0
Staja Göre Dağılım	% 62,5	36,0	96,0
Eğilime Göre Dağılım	% 100,0	% 37,5	% 100,0
Toplam İçinde Dağılım	% 62,5	% 100,0	% 100,0
		% 37,5	% 100,0

TABLO 3B
Finans Alanında Staj Yapmış Olmak ile
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri
Arasındaki İlgisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	0,866	1	0,352

D. Herhangi Bir İşyerinde Çalışmak ile
Finans Alanında Kariyer Yapma
Eğilimi Arasındaki İlgisi

Araştırmaya katılan öğrencilerin % 45,8'i daha önce finans alanında çalışmış % 54,2'si ise çalışmamıştır. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olan öğrencilerin %55'i daha önce finans alanında çalışmış iken % 45'i çalışmamıştır. Finans alanında kariyer yapma eğiliminde olmayan öğrencilerin ise % 30,6'sı daha önce finans alanın-

da çalışmış ve % 69,4'ü çalışmamıştır. Aynı zamanda daha önce finans alanında çalışmış olan öğrencilerin % 75'i finans alanında kariyer yapmaya eğilimli iken bu oran daha önce bir işte çalışmamış öğrencilerde % 62,5'dir (Tablo 4A).

Öğrencilerin herhangi bir iş yerinde çalışmalarını ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin herhangi bir iş yerinde çalışmalarını ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylememiz mümkündür (Tablo 4B). Daha önce finans alanında çalışmış olanların finans alanında kariyer yapmak istememeleri ki-kare değerine en büyük katkıyı sağlamaktadır (1,83). Dolayısıyla daha önce finans alanında çalışmış olmak ve finans alanında kariyer yapma eğilimi arasındaki ilişki özellikle daha önce finans alanında çalışmış olanların beklenenden daha az finans alanında kariyer yapmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

TABLO 4A
Finans Alanında Çalışmış Olmaya Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Öğrencilerin Daha Önce Finans Alanında Çalışıp Çalışmadıkları	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Çalışmış			
Gerçekleşen Frekans	33,0	11,0	44,0
Beklenen Frekans	27,5	16,5	44,0
Çalışmaya Göre Dağılım	% 75,0	% 25,0	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 55,0	% 30,6	% 45,8
Toplam İçinde Dağılım	% 34,4	% 11,5	% 45,8
Çalışmamış			
Gerçekleşen Frekans	27,0	25,0	52,0
Beklenen Frekans	32,5	19,5	52,0
Çalışmaya Göre Dağılım	% 51,9	% 48,1	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 45,0	% 69,4	% 54,2
Toplam İçinde Dağılım	% 28,1	% 26,0	% 54,2
Toplam			
Gerçekleşen Frekans	60,0	36,0	96,0
Beklenen Frekans	60,0	36,0	96,0
Çalışmaya Göre Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0
Eğilime Göre Dağılım	% 100,0	% 100,0	% 100,0
Toplam İçinde Dağılım	% 62,5	% 37,5	% 100,0

TABLO 4B
Finans Alanında Çalışmış Olmak ile Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri Arasındaki İlgisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-kare	5,415	1	0,020

E. Finans Alanına İlişkin Tutumlarla Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri Arasındaki İlgisi

Ankette öğrencilerin finans alanıyla ilgili tutumlarını belirlemeye yönelik sekiz soru sorulmuş ve burada beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Öğrencilerin finans alanıyla ilgili genel beklentilerine ilişkin tutum puanlarından hareketle finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişki Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5A öğrencilerin finans alanında çalışmayı kendilerine uygun bulma düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanında çalışmayı kendine uygun bulma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre

%5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında çalışmayı kendine uygun bulma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Tablo 5B).

TABLO 5B
Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği (Gruplama Değişkeni : Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Çalışmayı Kendine Uygun Bulma Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak Pozitif	0,706
	Negatif	0,000
Kolmogorov-Smirnov Z Anlamlılık Düzeyi		-0,706
		3,347
		0,000

Tablo 6A öğrencilerin finans alanında çalışmayı kariyerleri açısından önemli bulma düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanında çalışmayı kariyerleri açısından önemli görme düzeyi ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında çalışmayı kariyerleri açısından önemli görme düzeyi ile finans alanında kari-

TABLO 5A
Öğrencilerin Finans Alanında Çalışmayı Kendilerine Uygun Bulma Düzeyine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Çalışmayı Kendine Uygun Bulma Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	3	25	28
Kısmen Katılmıyor	5	3	8
Kararsız	8	7	15
Kısmen Katılıyor	27	1	28
Tamamen Katılıyor	17	0	17
Toplam	60	36	96

TABLO 6A
Öğrencilerin Finans Alanında Çalışmayı Kariyerleri Açısından Önemli Görme Düzeyine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Çalışmayı Kariyeri Açısından Önemli Görme Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	1	13	14
Kısmen Katılmıyor	4	6	12
Kararsız	9	8	17
Kısmen Katılıyor	15	5	20
Tamamen Katılıyor	31	2	33
Toplam	60	36	96

yer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilgi olduğu söylemek mümkündür (Tablo 6B).

TABLO 6B
Kolmogorov-Simirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Çalışmayı Kariyer Açısından Önemli Görme Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,572
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,572
Kolmogorov-Simirnov Z		2,714
Anlamlılık Düzeyi		0,000

Tablo 7A öğrencilerin finans alanında çalışmayı maddi kazanç açısından önemli bulma düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanında çalışmayı maddi kazanç açısından önemli görme düzeyi ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Simirnov testinin sonucuna göre H_0 kabul edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında çalışmayı maddi kazanç açısından önemli görme düzeyi ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylememiz mümkün değildir (Tablo 7B).

TABLO 7A
Öğrencilerin Finans Alanında Çalışmayı Maddi Kazanç Açısından Önemli Görme Düzeylerine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Çalışmayı Maddi Kazanç Açısından Önemli Görme Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	5	7	12
Kısmen Katılmıyor	5	4	9
Kararsız	9	3	12
Kısmen Katılıyor	23	18	41
Tamamen Katılıyor	18	4	22
Toplam	60	36	90

TABLO 7B
Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Çalışmayı Maddi Kazanç Açısından Önemli Görme Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,189
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,189
Kolmogorov-Smirnov Z Anlamlılık Düzeyi		0,896
		0,398

Tablo 8A öğrencilerin finans alanını daha dinamik bir alan olarak görme düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplan-

TABLO 8B
Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Daha Dinamik Bir Alan Olarak Görme Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,444
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,444
Kolmogorov-Smirnov Z Anlamlılık Düzeyi		2,108
		0,000

mümkündür (Tablo 8B).

Tablo 9A öğrencilerin finans alanının gelecekte öneminin artacağına inanma düzeylerinin fi-

TABLO 8A
Öğrencilerin Finans Alanını Daha Dinamik Bir Alan Olarak Görme Düzeylerine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Daha Dinamik Bir Alan Olarak Görme Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	2	11	13
Kısmen Katılmıyor	3	3	6
Kararsız	5	8	13
Kısmen Katılıyor	25	8	33
Tamamen Katılıyor	25	6	31
Toplam	60	36	96

mış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanını daha dinamik bir alan olarak görme düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanını daha dinamik bir alan olarak görme düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylemek

nans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanının gelecekte öneminin artacağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanının gelecekte öneminin artacağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eği-

TABLO 9A
Öğrencilerin Finans Alanının Gelecekte Öneminin Artacağına İnanma Düzeylerine Göre
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanının Gelecekte Öneminin Artacağına İnanma Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	2	7	9
Kısmen Katılmıyor	1	2	3
Kararsız	4	5	9
Kısmen Katılıyor	17	16	33
Tamamen Katılıyor	36	6	42
Toplam	60	36	96

TABLO 9B
Kolmogorov-Simirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Gelecekte Öneminin Artacağına İnanma Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,433
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,433
Kolmogorov-Simirnov Z Anlamlılık Düzeyi		2,055
		0,000

limleri arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 9B).

Tablo 10A öğrencilerin finans alanında uluslararası alanda çalışma olanağının daha fazla olacağına inanma düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin finans alanında uluslararası alanda çalışma olanağının daha fazla olacağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilginin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında uluslararası alanda çalışma olanağının daha fazla olacağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilgi olduğunu söylememiz mümkündür (Tablo 10B).

TABLO 10A
Öğrencilerin Finans Alanında Uluslararası Çalışma Olanağının Daha Fazla Olacağına İnanma Düzeylerine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Uluslararası Alanda Çalışma Olanağının Daha Fazla Olacağına İnanma Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	1	7	8
Kısmen Katılmıyor	0	0	0
Kararsız	12	10	22
Kısmen Katılıyor	20	11	31
Tamamen Katılıyor	27	8	35
Toplam	60	36	96

TABLO 10B
Kolmogorov-Simirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Uluslararası Alanda Çalışma Olanlarının Daha Fazla Olacağına İnanma Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,256
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,256
Kolmogorov-Simirnov Z		1,212
Anlamlılık Düzeyi		0,000

Tablo 11A öğrencilerin finans alanında çalışmanın kişisel gelişmeyi hızlandıracağına inanma düzeylerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerine göre gruplanmış dağılımını vermektedir.

Öğrencilerin, finans alanında çalışmanın kişisel gelişmeyi hızlandıracağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla yapılan ki-kare analizinin sonucuna göre H_0 ret edilmektedir. Buna göre %5 anlamlılık düzeyinde öğrencilerin finans alanında çalışmanın kişisel gelişmeyi hızlandıracağına inanma düzeyleri ile finans alanında kariyer yapma eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylememiz mümkündür (Tablo 11B).

TABLO 11B
Kolmogorov-Simirnov Test İstatistiği
(Gruplama Değişkeni :
Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimi)

		Finans Alanında Çalışmanın Kişisel Gelişmeyi Hızlandıracağına İnanma Düzeyi
En Büyük Fark	Mutlak	0,539
	Pozitif	0,000
	Negatif	-0,539
Kolmogorov-Simirnov Z		2,556
Anlamlılık Düzeyi		0,000

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin, mezuniyet sonrası finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada fakülte öğrencilerine uygulanan anket formundan elde edilen verilerden hareketle yapılan analizlerin sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür.

Elde edilen bulgular İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi öğrencilerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerinin oldukça yüksek olduğu göstermektedir (% 62,5). 1980'li yıllarda uygulanmaya başlayan ekonomik politikaların sonucu

TABLO 11A
Öğrencilerin Finans Alanında Çalışmanın Kişisel Gelişimi Artıracağına İnanma Düzeylerine Göre Finans Alanında Kariyer Yapma Eğilimleri

Finans Alanında Çalışmanın Kişisel Gelişmeyi Artıracağına İnanma Düzeyi	Finans Alanında Kariyer Yapmaya Eğilimli Olanlar	Finans Alanda Kariyer Yapmaya Eğilimli Olmayanlar	Toplam
Hiç Katılmıyor	1	14	15
Kısmen Katılmıyor	2	5	7
Kararsız	13	10	23
Kısmen Katılıyor	23	6	29
Tamamen Katılıyor	21	1	22
Toplam	60	36	96

olarak finans piyasalarının öneminin giderek artmıştır. Finans alanında yüksek oranda kariyer yapma eğiliminin finans piyasalarının artan bu öneminden kaynakladığı söylenebilir. Ancak son dönemlerde yaşanan finansal krizlerin ardından halen aynı eğilimin geçerli olup olmadığı ayrı bir araştırma konusudur.

Araştırmanın bulguları cinsiyetin öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimini belirleyen bir faktör olduğunu göstermektedir. Daha çok erkek öğrenciler finans alanında kariyer yapma eğiliminde iken özellikle kız öğrencilerin bu alanda kariyer yapma eğiliminde olmamaları cinsiyeti bu eğilimi belirleyen bir faktör kılmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre herhangi bir işte çalışmak öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini belirleyen bir diğer faktördür. Özellikle daha önce finans alanında çalışmış olan öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğiliminde olmamaları daha önce finans alanında çalışmış olmayı bu eğilimi belirleyen bir faktör kılmaktadır.

Araştırmanın bulgularından hareketle, finans alanında çalışmayı kendine uygun bulmak, finans alanında çalışmayı kariyer açısından önemli bulmak, finans alanını daha dinamik bir alan olduğuna inanmak, finans alanının gelecekte öneminin artacağına inanmak, finans alanında uluslararası alanda çalışma olanaklarının daha fazla olacağına inanmak ve finans alanında çalışmanın kendi kişisel gelişmelerini hızlandıracağına inanmak gibi tutum ve beklentilerin öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini belirleyen faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun yanında, araştırmanın bulguları aile üyelerinin finans alanında çalışması, öğrencilerin finans alanında staj yapmış olmaları ve finans alanında çalışmanın daha fazla maddi olanak sağlayacağı beklentisi gibi faktörlerin öğrencilerin finans alanında kariyer yapma eğilimleri üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın öğrencilerin finans alanına yönelik genel tutum ve beklentilerine ilişkin sonuçları birlikte değerlendirildiğinde: öğrencilerin finans

alanında kariyer yapma eğilimlerinin kaynağının maddi kazanç gözetmek ve aile bireylerinden etkinleşmek yerine finans alanını dinamik, gelişime açık, kendilerini geliştirebilecekleri bir alan olarak görmeleri olduğu söylenebilir.

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin finans alanında kariyer yapma eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bu araştırma pilot bir çalışma niteliğindedir. Araştırmanın diğer üniversitelerin ilgili fakülte ve bölümlerini de kapsayacak şekilde yapılması ilgili bölüm ve fakültelerden mezun olma aşamasında olup da mezuniyet sonrasında finans alanında çalışma eğiliminde olan ülkemiz gençlerinin bu eğilimlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi açısından önemli bir katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda, söz konusu bu çalışmaları bütünlükten, iş hayatının bu gençlerden beklediği özelliklerin belirlenmesine yönelik bir diğer çalışma öğrencilerin kariyerlerinin yönlendirilmesinde ve fakültelerin ders programlarının oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Boone, L. E., ve Johnson, J. C., 1980, Profiles of the 801 Men and 1 Woman at the Top, *Business Horizons*, February, 47-52.
- De Cenzo D. A. ve Robbins S. P., 1996 Human Resource Management, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler G., 1997, Human Resource Management, New Jersey, Prentice Hall.
- Gitman, L., 1987, Basic Managerial Finance, New York, Harper & Row.
- Gitman, L. ve Maxwell, C. E., 1985, Financial Activities of Major U.S. Firms: Survey and Analysis of Fortune's 1000, *Financial Management*, Winter, 57-65.
- Harcar, T., 1993, İşletme Fakülte ve Bölümlerindeki Öğrencilerin Meslek Tercihleri, Fakülte ve Cinsiyet Faktörleri Açısından İlgisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan, 111-128.
- Kaynak, T. ve diğerleri., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Kurtuluş, K., 1996, Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Özdamar, K., 1999, Paket Programlar ile İstatistiksel Analiz-1, İstanbul, Kaan Kitapevi Yayını.

ÖRGÜT YAPILARINDAKİ YENİ GELİŞMELERİN KARİYER ANLAYIŞINA ETKİLERİ: GELENEKSEL KARİYERDEN SINIRSIZ KARİYERE

Yrd.Doç.Dr. Ergin Sait VAROL

İstanbul Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu,
Avcılar Kampüsü-İstanbul

GİRİŞ

Sanayi Devriminden günümüze kadar uzanan gelişim sürecini üç ayrı tarihsel dönemde incelemek mümkündür. Bu dönemler, standart mal ve hizmet üretim dönemi, müşteri gruplarına göre farklı mal ve hizmet üretim dönemi ve etkin farklılaştırma dönemi olarak adlandırılmaktadır (R.E.Miles, Snow, Mathews, G.Miles & Coleman,Jr, 1997). Gelişim süreci içerisindeki her dönem, şirketlerin işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgi birikimlerini (know-how'larını), piyasalarda oluşan talep ve fırsatlara uyum sağlamak için kullandıklarına imkan verecek olan yeni düşünce şeklini ve bunun sonucu olarak da kendine özgü bir örgütsel biçimi ortaya çıkarmıştır. Yeni örgütsel biçimler mevcut kariyer anlayışında da değişikliklere yol açmaktadır. Örgütlerin gelişimi bir süreç içerisinde ele alındığı zaman kariyer olgusunu kavramak kolaylaşmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, yönetim ve organizasyon alanındaki yeni gelişimlerin kariyer olgusuna etkilerinin incelenmesi olarak ifade edilebilir.

Gelişim süreci

Gelişim sürecinde ilk dönem

Standart mal ve hizmet üretim dönemi olan ilk dönemde, iletişimin yavaş olması ve bilginin elde edilmesinin zor olması sebebiyle tepe yöneticilerinin gereksinim duyduğu bilgiyi toplamak ve rapor hazırlamak için pek çok kişiye ihtiyaç duyulmak-

taydı. Sonuç olarak her bölümün başına bir yönetici getirilmiş ve bunlardan oluşan bir yöneticiler piramidi ortaya çıkmıştır. (Mills, 1991). Bu dönemde ortaya konmuş olan Klasik ve Neo-Klasik teoriler organizasyon konularını hep kontrol ve kumanda yaklaşımı içerisinde ele almışlardır. Organizasyon içerisinde görev yapan kişilerin çeşitli yapılar içerisinde gruplandırılması, bunların arasındaki hiyerarşik ilişkilerin belirlenmesi, yapılacak faaliyetlerin nasıl daha etkin kontrol edilebileceği, yönetenlerin başarılı bir şekilde kumanda edebilmesi için kontrol alanı ve diğer ilkelerin neler olması gerektiği gibi konular bu teorilerin temelini oluşturmuştur. Tüm bu çalışmalarla, her yerde ve zamanda geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği araştırılmıştır.

Bu dönemin kariyer anlayışı, geleneksel kariyer anlayışı olarak adlandırılmakta ve bunun gelişimi bir veya iki örgüte bağlı, hiyerarşik kademeler boyunca doğrusal ilerleme şeklinde olmaktadır. Başarının değerlendirilmesi ise, örgüt tarafından belirlenmiş çeşitli değerlendirme kriterlerine göre ödüllerin verilmesi ve aylıkların artırılması biçiminde gerçekleştirilirdi (Sullivan, 1999).

Gelişim sürecinde ikinci Dönem

İkinci dönemin birinci bölümü:

İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında Sistem Yaklaşımı olarak bilinen yeni bir yaklaşım hakim olmaya

başlamıştır. Bu yaklaşımın temelinde sistem olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Her sistem daha büyük bir sistemin parçasıdır ve her sistemin birçok alt sistemleri mevcuttur. Yönetimde sistem yaklaşımının kullanılması ve örgütlerin birer sistem olarak ele alınmaları ile bakış açısı, alt sistemlerin analizi ve tanınmasından bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin incelenmesine kaymıştır. Böylece örgütler çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmaya başlamışlardır. Sistem yaklaşımı örgüt konusunda önemli yenilikler getirmekle birlikte, yaklaşımın şekli açısından örgütlerin dizayn ve yönetim şekilleri gibi genel konulara basitleştirici açıklamalar getirmez (Birdal, Aydemir, 1992). Modern teorisinin ortaya koymuş olduğu diğer bir yaklaşım ise Durumsallık Yaklaşımıdır (Contingency Approach). Durumsallık yaklaşımı, her yerde ve zamanda geçerli en iyi bir örgüt yapısının olmadığı, örgüt ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu fikrini esas almıştır (Koçel, 1998). Durumsallık yaklaşımının ortaya koymuş olduğu örgütsel biçim ise öncelikle matriks örgütler olmuştur (Eren, 2001).

Yirminci yüzyılın ortalarına doğru piyasaların daha fazla talepkar hale gelmeye başlaması ve şirketlerin o andaki işlevsel mantıklarının elverdiğinden daha fazla bilgi birikimine sahip olmaları şirketleri genişlemenin olanaklı olduğu yeni pazarlara doğru itmiştir. Örgütsel yapıları değişime zorlanan şirketler, birbirleri ile bağlantılı piyasalara farklılaştırılmış mal ve hizmet sunabilmek için içlerinde yarı özerk birimler oluşturmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda birimsel örgüt biçimi (divisional organization) ortaya çıkmıştır. Birimsel örgüt biçimi sınırlı ölçülerde de olsa pazar ayrışmasının (market segmentation) öncülüğünü yapmıştır. Yetmişli yılların sonlarına gelindiğinde ortaya çıkan matriks örgütlenme biçimi şirketlere hem yerleşik, hem de yeni ortaya çıkan piyasa ve müşteri gruplarına aynı anda cevap verebilme olanağı sağlamıştır. Matriks örgütlenme biçimi ile şirketler, sahip oldukları bilgiyi hem standart üretim için hem de müşteriye özel dizayn ile üretilmiş mal ve hizmetler için kullanabilme olanağına kavuşmuşlardır.

İkinci dönemin ikinci bölümü:

Farklılaştırılmış mal ve hizmet üretimine doğru yönelişin yoğunlaşması 1980'li yıllardan itibaren görülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda değişimin çok hızlı bir biçimde yaşanmaya başladığı görülmektedir. Bu noktada örgütlerin yapılandırılmalarını etkileyen şu iki önemli faktör karşımıza çıkmaktadır:

1.Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bunun kişilere ve organizasyonlara önemli yansımaları ise sürekli değişim zorunluluğudur.

2.Uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme: Böylece firmalar ulusal sınırlar dışında düşünmeye ve karar vermeye başlamışlardır.

Seksenli yıllara gelindiğinde, çok sayıda yeni şirketin, özellikle Japon şirketlerinin, sahip olduğu işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgiyi (know-how) kullanarak küresel pazarlarda daha çok pay sahibi olduğunu ve farklılaştırılmış mal ve hizmet üretimine doğru yönelişin yoğunlaştığını görüyoruz. Bu yeni şirketler müşterilere çok sayıda değişik seçenekleri, daha düşük fiyat ve daha yüksek kalitede daha iyi dağıtım hizmetiyle sunarak rekabete girişmeye başladılar. Yeniliklerden anında haberdar olmaya başlayan müşterilerin istekleri ve beklentileri de gelişmelere paralellik gösteriyordu. Bu döneme kadar pazarları hakimiyeti altında bulduran firmalar bu yoğun rekabet karşısında çok zor duruma düşmüşlerdir. Bunların yeni oluşan piyasalara doğru hızla harekete geçmelerine halihazırdaki işlevsel mantıkları elvermiyordu. Rekabetin yumuşak olduğu dönemlerde, kendi içlerinde eşgüdüm sağlama amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş esnek olmayan, çok yavaş hareket kabiliyetindeki yapılarıyla, başlangıçta bu rekabete ayak uyduramadılar ve pazar paylarını büyük ölçüde kaybettiler (R.E.Miles, Snow, Mathews, G.Miles & Coleman, Jr, 1997). Bu gelişmeler üzerine firmalar yeni bir anlayış ve yapılanma arayışına girdiler.

Önce küçülüp (downsizing) daha sonra da yeniden yapılanma (reengineering) yoluna giren firmalar temel nitelik taşımayan faaliyetleri için gerekli mal ve hizmetleri, kendi yeteneklerini ta-

mamlayıcı türden yeteneklere sahip, diğer firmalarla ortaklık kurma yoluyla sağlamaya başladılar. İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin esnek bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğerlerini de başka işletmelere devretmesi neticesinde şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmıştır (Snow, Miles, & Coleman, Jr, 1992). Firmalar arası şebekelerin hayata geçmesiyle aynı endüstriyel değer zinciri üzerinde dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir firma ile ortaklık kurma potansiyeli de artmıştır. Bu durum firmalar açısından, daha çok esneklik ve sonuçta müşteri guruplarına özel mal ve hizmet üretimi için daha büyük fırsat anlamına gelmekteydi. Artan sayıda yetkin (competent) firmanın ortaya çıkışı, fiyatları kontrol altında tutup mal ve hizmet kalitesini yükseltmiş ve tüm firmaları daha iyi üretim ve iletişim teknolojileri uyarlamaya zorlamıştır (R.E.Miles, Snow, Mathews, G.Miles & Coleman, Jr, 1997). Şebeke örgütleri ile değişik müşteri guruplarına farklı mal ve hizmeti hızlı bir biçimde sunabilme yeteneği kazanan firmalar masraflarını azaltmak, üretim sürecinin zamanını kısaltmak, yüksek teknolojilerden yararlanmak imkanlarını elde etmekle, biraz rahat nefes alabilir hale gelmişlerdir (Varol & Tarcan, 2000). Şebeke örgüt yapısının özelliklerinden biri de, daha önceki örgütlerin ana karakteri olan komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır. Diğer taraftan, şebeke örgütlerde hiyerarşinin azalmasına karşılık fonksiyonel farklılaşma artmaktadır.

Şebeke örgütlerin gündeme gelmesi ile birlikte hiyerarşik, doğrusal ve bir örgüte bağlı kariyer anlayışı değişime uğramıştır. Bir örgütte uzun süre kalarak örgütsel hiyerarşide yükselmek imkanı azalmakta, onun yerine, yatay ilerlemeler ve sık kariyer değiştirmeler gelmektedir. Kişinin aynı örgütte uzun süreli istihdam imkanı azaldığından, başka bir örgütte, hatta başka bir sektörde, bulunulan pozisyon ve görevden daha düşük düzeyde yeniden işe başlaması olasıdır. Bu sebepten şebeke örgütlerde görev yapanların çevresel değişimlere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip

olma gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Gelişim sürecinde üçüncü dönem

Şebeke örgütler gibi önemi sürekli artan takım çalışmasında ise farklılıkların azaltılması hedeflenmektedir. Japon firmalarında hakim olan takım çalışmasında fonksiyonel farklılaşma yerine değişik bilgi, beceri ve görüş açılarının belli bir amaç için bir araya getirilmesi önem kazanmaktadır. Seksenli yıllarda Japon firmalarının küresel rekabetteki büyük üstünlüğü batılı firmaların, Japon yönetim sistemleri üzerinde ciddi araştırmalar yapmalarına sebep olmuş, bu çalışmalar sonucunda batının özelliği olan girişimcilik ve yaratıcılık ile doğunun özelliği olan takım çalışması beraberce değerlendirilmiştir. Batı dünyası Japon rekabete cevap verebilmek için tek çıkar yolun, bireyin girişimciliğini ve yaratıcılığını öldürmeden, onu grup içerisinde çalıştırmak olduğu sonucuna varmıştır. Böylece organizasyonları yeniden yapılandırmaya zorlayan, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler ile globalleşme ve uluslararası rekabette oluşan yeni gelişmelere, kısaca insan unsuru olarak tarif edebileceğimiz, insan hakları, kişilik, insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler de eklenmiş olmaktadır (Zahra, 1999, Pfeffer&Veiga, 1999, Dessler, 1999).

Piyasaların devamlılık arz eden çekici güçleri ve şebeke örgütlenmeler çerçevesinde kurulan ortaklıklarla durmadan artan işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilginin sürükleyici gücü, firmaları yenilik ve buluş sürecinin içine çekmiş bulunmaktadır. Bu yenilikçi firmalar için daha şimdiden katma değer yaratmanın temel odağı, müşteri gurupları için özel dizayn yapmanın ötesine geçerek, yeni ürünler ve hizmetler ortaya çıkarmak olmaktadır. Bu bağlamda karşımıza, bireyi girişimcilik ve yaratıcılığını öldürmeden gurup içerisinde çalıştıran, yığılım (cluster) tipi organizasyonların çıktığını görmekteyiz. Yığılım organizasyon, değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak, sürekli veya geçici bazda belli işleri gerçekleştirirken, mevki otoritesi yerine sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı çalışmaları, faaliyetlerin hiyerarşik kontrolle değil de grup üyeleri-

nin kendi aralarında geliştirdikleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde yerine getirildiği bir çalışma grupları organizasyonudur (Koçel, 1998). Bu tip yapılarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmış, geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip bilgi kanalları gibi hareket ederek sanki bir takım antrenörü vazifesini üstlenmişler, detaylı nezaretten ziyade geniş hedefler oluşturulmuştur. Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılarak, karar verme yetkisinin ön saf (front line) denilen hareket noktalarına kaydırılmasıyla, her bir yığılım içerisindeki hiyerarşi ortadan kaldırılarak organizasyona büyük bir esneklik ve hız kazandırılmıştır (Hellinghausen&Myers, 1998).

Bu yeni yapılarda yaygınlaşmaya başlayan yeni kariyer anlayışı işgörenlerin sistem yönelimli olmalarını gerektirmektedir. Bu yeni bakış açısı, süreçler arası yatay ilişkileri ve bütünü görebilmek imkanını vermektedir. Bu amaçla çalışanların çapraz fonksiyonlarda tecrübe kazanması sağlanırken, aynı zamanda daha alt düzeydeki çalışanlara güç ve karar verme otoritesinin verildiği görülmektedir. Bu değişikliklerin kariyer anlayışına en belirgin etkisi, sınırlı sayıda fonksiyonda doğrusal ilerleme yerine çapraz fonksiyonlu kariyer hareketlerinin artması olarak görülmektedir (Bowen&Lawler III, 1992). Karar verme yetkisi, örgütün üst kademeleri yerine ön saf elemanlarına bırakıldığı için örgütsel ortamlarda yatay ilerlemelerin benimsenmesi ve uygulanması daha kolay olmaktadır.

Yığılım türü yapının vazgeçilmez kuralı personeli güçlendirmek (empowerment) olarak belirtilen, örgütteki bir elemanın herhangi bir engellemeden müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesidir. Güçlendirme, hata yapabilme ihtimaline açık olan risk almayı da içerir (Quinn & Spreitzer, 1999). Hatalar örgütsel performansın artırılmasına yönelik denemeler sırasında gerçekleştiği için tolerans ile karşılanmaktadır (Carr, 1999, Pool, 1999, Wetlaufer, 1999).

Bu tür örgütlerde kariyer gelişimi bir tür bilgi edinme sürecini de ifade etmektedir. Bu süreç içe-

risinde kariyer, büyük ölçüde bireyin kontrol ettiği ve örgütün de bunu desteklediği bir biçimdedir. Kariyer bireyin kendisi tarafından yönlendirilen fakat içinde bulunduğu çalışma grubu ve örgüte bağlı olarak gelişen bir olgu olma özelliğine sahiptir. Birey, grup ve örgüt üçlüsünün karşılıklı etkileşimleri kariyer gelişimini şekillendirir.

Yığılım tipi yapıları hiyerarşik yapılarla unvanlar yönünden karşılaştırdığımız zaman, yığılım tipi yapılarda kariyer merdiveni (career ladder) basamaklarının daha az olduğunu, dolayısıyla yığılımdaki unvanların geleneksel olarak organize edilmiş yapılara göre tamamen farklı olduğunu görürüz. Örneğin bir yığılım elemanı, üretim yardımcısı, satış ortağı veya teknik katılımcı gibi unvanlara sahip olabilir. Bu unvanların çok azının karşılıkları diğer işletmelerde mevcuttur. Bu durum elemanda işletme dışında iş aradığı zaman değerinin düşeceği endişesini yaratabilir. Burada özgeçmişlerin sadece unvanları taşıması değil, aynı zamanda yapılan işlerin kapsamlı bir açıklaması şeklinde olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Özgeçmişlerde veya iş ön görüşmelerinde başarılı işlerle ilgili bilgiler belirtildiğinde yığılımda çalışanlar, hiyerarşiden gelenler karşısında daha avantajlı olacaklardır. Bunun sebebi de iş ile ilgili tecrübenin oynak yapıları bir yığılımda daha kolay kazanılmasıdır. Bu durum bir hiyerarşide, kişi tam olarak yönetimsel kademelere yükselmedikçe oluşmamaktadır. Diğer taraftan bir çok işletme yığılımları henüz kullanmasa bile önemli ölçüde birçok şekilde ekip çalışması yapmaktadır. Grup içerisinde çalışma tecrübesine sahip yığılım elemanı, ekip çalışmasına beceri kazandıracağı için değerli olmaktadır. Yığılımda çalışmanın insanlara hem hüner hem de tecrübe kazandırması, özgeçmişlerine artı bir değer olarak yansımaktadır. Yığılım organizasyonların kaynak yöneticileri, performans değerlendirmesinin ve kariyer planlamasının yapılmasında kullanılmak üzere, her bireyin özgeçmişini oluşturacak kayıtları muhafaza etmelidir (Mills, 1991).

Orta kademe yöneticilerin değişen rolleri

Orta kademe yöneticiliğinin işlevi büyük ölçüde, üst düzey yöneticilerin olayların gelişimini iz-

leyebilmeleri ve aşağıya doğru işi gerçekleştiren kişilere gerekli emirleri aktarabilmeleri için, bir bilgi kanalı olarak hizmet görmek olmuştur. Bilgisayar ağlarının, işlerin durumuna ait birçok bilgiyi insanlardan daha randımanlı ve etkili bir şekilde taşıyabilmeleri sebebiyle artık orta kademe yöneticilerinin bu işlevi gereksiz hale gelmiştir. Diğer taraftan süreçleri işleyişine bırakan ve işgörenlere, neler yapılması gerektiğine ilişkin olarak karar vermelerine izin veren üst düzey yöneticileri daha az emir vereceklerdir. Eğer işgörenler yapmaları gereken işler konusunda kararlar veriyorlarsa ve bu kararların doğru kararlar olması için eğitiliyorlarsa, orta kademe yöneticilerine ihtiyaç ortadan kalkacaktır (Davidov & Malon, 1995).

İş için kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak, yöneticilerin geleneksel rollerinin çok büyük bir kısmının ortadan kalkması anlamına gelir. İşlevsel organizasyonların var oluş nedenleri ortadan kalkar. Önceden bir çok görevlere ayrılmış bir işi bir arada tutmak için her görevin başında bulunması gereken yöneticilere ihtiyaç kalmamıştır. Sorumluluğun alt kademelere inmesi, orta kademenin ortadan kalkması ile çok geniş bir kontrol sahası ortaya çıkmaktadır. Eski yöntemlerle bu alanın kontrol edilmesi fiziksel olarak da mümkün olmadığı için çalışanların belli sorunlarla ilgilenmek üzere kendine özgü çalışma grupları şeklinde birleşmeleri söz konusu olmuştur. Kontrol sahası genişledikçe doğal olarak ekipler oluşur (Davidov & Malon, 1995). İş birbirleriyle eşit olan ve bağımsız şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilir (Hammer & Champy, 1994).

Yığılım organizasyonlar bir çok yığılımlardan ve küçük bir ortakalmış hiyerarşiden (residual hierarchy) oluşur (Mills, 1991). Bu hiyerarşi CEO ve Tepe yöneticilerden meydana gelmiştir ve çekirdek ekip olarak adlandırılır. Merkezi bir liderlik rolleri vardır. Yığılımların bir bütün olarak hareket etmesini sağlarlar, onlara rehberlik edip destek verirler ve organizasyonu dışa karşı temsil ederler.

Yığılım organizasyonlarda her bir yığılım, içerisindeki yönetim kademeleri ortadan kaldırılarak, tamamen hiyerarşiden arındırılmış hale geti-

rilmiştir. Organizasyonu oluşturan yığılımlarda değişen doğal liderlik anlayışı mevcuttur. Diğer bir ifade ile, üzerinde çalışılan projenin özelliklerine göre yığılım lideri projeden projeye değişmektedir. Örneğin, elektrik, makine, bilgisayar, işletme vb. mühendislerinden oluşan bir yığılımda, o an üzerinde çalışılan proje elektrik ağırlıklı ise, yığılım lideri elektrik mühendisi olmakta, bundan sonraki makine ağırlıklı bir projede ise liderliği makine mühendisi almaktadır. Burada tekrar hiyerarşik bir yapıya dönülmemesi için, yığılım liderinin firma içerisinde bir yönetim unvanına sahip olmamasına dikkat edilmesi gerekir.

Hiyerarşik organizasyonlardan, yığılım tipi yapılara geçerken tüm orta kademe yöneticilerini veya denetimcileri ortadan kaldırmak ciddi problemler doğurabilir. Bu dönemde orta kademe yöneticileri yığılım üyeleri için daha özel hedefler içinde stratejik vizyonları, fikirleri, kavramları veya hedefleri naklederek ve strateji oluşturanlara karşı yığılım ilişkilerini tesis ederek, bu oyuncuların etkileşimlerine yardım etmeyi sürdüreceklerdir. Yığılım organizasyonlardaki orta kademe yöneticileri, iş akışının kolaylaştırılması ve değişen iş durumlarında yapılması gerekli değişimleri yapmaktan sorumludurlar. Şekil 1'de görüldüğü gibi tüm stratejiyi tespit eden tepe yöneticiler ile bunu yerine getiren işgörenler arasındaki aracı rolü ortadan kalkmayacak, sadece değişecektir.

ŞEKİL 1.
Orta Kademe Yönetim Fonksiyonları

YÖNELİM (Konum)	HİYERARŞİ (Kontrol)	YIĞIŞIM (Destek)
Daha önemli görevler ↓ Daha az önemli olan görevler	Denetim Takip Örgütlenme Raporlama Düzenleme Haberleşme Kolaylaştırmak (facilite)	Kolaylaştırmak (facilite) Haberleşme Düzenleme Raporlama Örgütlenme Takip Denetim

Kaynak: Mills, 1991

Bu geçiş döneminden sonra orta kademe yöneticilerin önlerinde şu üç yolun olduğu görülmektedir. Bunlar,

1)Çekirdek ekipte görev almak: Yığılım organizasyonlarda hiyerarşi tamamen ortadan kaldırılmamıştır. CEO ve tepe yöneticilerinden oluşan, çekirdek ekip olarak adlandırdığımız artakalan hiyerarşi hala mevcuttur. Gerekli yeterliliğe sahip bazı orta kademe yöneticileri, çekirdek ekipte görev alarak aynı işletmede çalışma yaşamlarına devam edebilirler.

2)Yığılım elemanı olarak aynı işletmede görev devam etmek: Diğer elemanları kontrol etmek ve tepeye rapor vermektan kurtulan orta kademe yöneticileri bunun yerine kendi yığılımları için işi kolaylaştırmak, iletişim kanallarını muhafaza etmek ve ele geçirmek ve kaynakların koordinasyonunu yapmak üzerinde yoğunlaşabilirler. Onların daha az tecrübeye sahip arkadaşlarına aktaracak, yıllarca müşteriler ile çalışmakla toplanmış eşsiz bir pratik bilgi birikimleri vardır ve bu yüzden örnek ve tecrübeleri ile önderlik edip, daha önce belirttiğimiz tarzda, yığılımın doğal lideri olabilirler (Knox.Jr, 2001).

Orta kademe yöneticilerinin işlerinin değiştirilmesi, bunlara artık ihtiyaç kalmadığı ve şirket içinde önemli bir role sahip olmayacakları anlamına gelmez. Ama bu elemanların yeniden eğitim görmeleri, yeni işlerinin ne olacağı ve nasıl değerlendirilecekleri konularında yeni beklentiler geliştirmeleri gerekecektir (Pfeffer, 1995).

3)Çalıştığı işletmeden ayrılıp, daha küçük işletmelere tepe yöneticisi olmak.: Verimlilikteki en büyük kazanç, yönetim kademelerinin azaltılması ile sağlanmaktadır. Çalışanları izleyen yöneticiler ve bunları da izleyen daha üst düzeydeki yöneticilerin sayısı azaldığında kazanç büyük olmaktadır. Aradan çıkartılan kademelerdeki yöneticiler genelde asıl işi yapanlardan daha fazla ücret almaktadırlar. Ayrıca gerçekten işi üretmeyen kademelerin kaldırılmasıyla, kişi başına düşen çıktı oranı da artmaktadır. İki yüz yıldan beri ekonomistler oldukça haklı sebeplerle işçilere, bütün alanlarda teknik ilerlemenin, teknoloji işçisinin yerini alsan bile, yeni işler yaratacağını açıkladılar. Teknik ilerleme ekonomik büyümeye yol açacak ve bu

büyüme yeni teknolojinin ortadan kaldırdığı işlerden daha fazla iş yaratabilecektir. Aynı şey yığılım organizasyonların orta kademe yöneticileri üzerine etkisi için de geçerli olabilir. Yığılım organizasyonlarda orta kademe yöneticilerinin işgörenlere oranı düşerken, daha küçük organizasyonlar ortaya çıkacak ve genişleyen ekonomide yaratılan yeni organizasyonlarda eski orta kademe yöneticilerine yeni işler yaratılmış olacaktır. Böylece yeni tip yapılanmalarla ortaya çıkan, "Orta kademe yöneticileri aniden ortadan kalkarsa, geleceğin tepe yöneticileri nereden gelecektir? Nasıl bir hazırlık dönemi geçireceklerdir? Bunların denemeleri nasıl olacaktır?" gibi soruların da cevabı verilmiş olmaktadır. Artık büyük firmaların tepe yöneticiliği daha küçük firmalardan alınan elemanlar tarafından doldurulmaktadır (Drucker, 1988)

Yığılım şeklinde yapılanma temel anlayışının ileri bir ucu olarak bilgisayar teknolojisinin, mesafe, zaman ve kültürel farklılıkların zorluklarını ortadan kaldıran, değişik bir iletişim şeklini mümkün kılması ile günümüzde sanal (virtual) organizasyonlar iş dünyasında hızla yayılmaya başlamıştır. Sanal ekip (virtual team), üyelerinin değişik coğrafi bölgelerde, zaman dilimlerinde ve organizasyonlarda olmalarına aldırış etmeden, beraberce bir projeyi sonuçlandırmak için oluşturulmuş, büyük ölçüde elektronik tekniklere dayanan bir çalışma grubu olarak tarif edilebilir (Hagen, 1999, Lipnack & Stamps, 1997).

Sanal ekiplerin bu derece kabul görmelerinin başında teknolojinin "siberleşmeyi" (cyberteaming) mümkün kılacak kadar gelişmesi gelmektedir. İnternet, intranet ve ortak veri tabanı yeteneğine sahip olmanın yanı sıra, "groupware" adı verilen aynı anda birkaç kullanıcının aynı dokümana veya programa girerek, ortak doküman yaratmalarına imkan sağlayan bilgisayar yazılımlarının artış hızındaki gelişmeler neticesinde, elektronik ekipler "siberuzayda" iletişim kurmaya başlamışlardır. Elektronik ekipleşmeye yönelmenin ikinci sebebi ise küresel rekabet olmuştur. Günümüzdeki organizasyonlar, müşterilerinin olabileceği tüm ülkelerdeki müşteri gereksinmelerini anlamak istiyorlar. Artık bir işletme elektronik ekipleşme saye-

sinde, iş yapmak istediği ülkede gerçekten ikamet eden elemanlar, uzmanlar ve danışmanlardan oluşan bir ekibi yaratabilmektedir. Elektronik ekipleşmeye yönelmenin üçüncü sebebi ise çevre faktörleri olarak görülmektedir. Kirlenme uyarıları ve diğer çevresel endişeler, bulunulan yerden uzakta iş yapma isteği bu tür yapılaşmayı etkilemektedir (Hagen, 1999).

Bu yeni gelişen akıcı ve esnek modelde merkezi ofisler, organizasyon kartları, hiyerarşi ve dikey ayrışimler bulunmaz. Değişik türden yeteneklere sahip katılımcılar, hızlı bir şekilde özel fırsatları değerlendirmek için bir yığışım oluştururlar. Bu şekilde oluşturulan çeşitli yığışımlar, ortak ilgi alanları, elektronik posta sistemleri ve teknik konferanslar gibi bir dizi enformasyon teknolojisi ve iletişim "süperotoyollarına" dayanan mekanizma sayesinde bağlantı kurup, ilişki içinde bulunurlar (R.E.Miles, Snow, Mathews, G.Miles & Coleman, Jr, 1997, Clauson, 1999). Fırsatların gereği yerine getirilince de dağılırlar.

Sanal yapılanmanın avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1)Örgütteki herkese, her yerde enformasyonun ve analizin hızlı bir şekilde ulaştırılması sayesinde kalitede çok yüksek seviyelerin yakalanması mümkün olmakta, kayıplarda büyük azalmalar görülmekte (Dolayısı ile fiyatlar pozitif yönde etkilenmekte), bir projenin tamamlanması için gerek görülen zamandan tasarruf sağlanmaktadır (Nagel, 1997).

2)Fiziksel olarak buldukları yeri dikkate almadan elemanlar arasında dinamik bir şekilde beraber çalışma ve ilişkileri geliştirme becerisi sayesinde, ofis alanlarından tasarruf sağlanmakta, seyahat harcamaları ortadan kalkmakta, yeni üyeler, işyeri değiştirme bedeli ödenmeden ekibe dahil edilebilmekte ve konularında en iyi elemanlar projeye dahil edilerek, uzmanlık derecesini arttırmaktadır(Biggs, 2000). Ayrıca sanal yapılanma, özel alanlarda uzmanlaşmış, geleneksel ekip ortamına uyamayacak veya bu ortamda çalışmak istemeyen kişilere, yüz yüze işlemlerde çekingen olan fakat sanal ortamda çok iyi olanlara, sözel iletişime nazaran yazılı iletişimde kendini daha rahat hissedip daha üretken olabilecek yabancı ülkeler-

deki insanlara, özürülü, emekli, çocuk veya özürülülere bakma zorunluluğunda olup da ekibe katkı yapabilecek bilgiye sahip insanlara iş vererek, değişik bir işgören tipinden faydalanmaktadır.

Örgüt yapılarındaki bu son gelişmeler kariyer anlayışını derinden etkilemektedir. Sanal organizasyonların başarıya ulaşması için kendi alanında uzmanlaşmış, profesyonel düzeyde olan, yüksek ve çeşitli becerilere sahip, bilgisayar destekli iletişim sistemlerini kullanabilen, güvenilir ve eğitimli elemanlarla çalışması gereklidir. Sanal ekipler fırsatların gereği yerine getirildiği zaman dağıldıkları için, çalışma süreleri proje süreleri ile sınırlı olmaktadır. Uzun süreli iş garantileri tamamen ortadan kalkmıştır. İş güvencesinin yerini nelerin alacağı sorusu gündeme gelmiştir. Böyle bir ortamda işgörenlere, bir iş veya işverene bağlı olmadan ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak bilgi ve becerileri geliştirmeleri önerilmektedir. Artık örgüt bireyin kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerinden atmış, bu sorumluluğu bireyin kendisine yüklemiştir (Mirvis&Hall, 1994). Birey bundan böyle çeşitli firmalarda, anlamlı işlerde çalışarak, yapılan her işten değişik, taşınabilir bilgi ve beceriler edinerek, kendisini yeni işler için çekici bir hale getirmek durumunda kalmaktadır. Bu yeni kariyer anlayışı, sınırsız kariyer (Boundaryless career) anlayışı olarak adlandırılmaktadır. Tablo 1'de geleneksel kariyer modeli ile sınırsız kariyer kavramı arasındaki farklılıklar özetlenmiştir.

Tablo 1.
Geleneksel ve sınırsız kariyerin karşılaştırılması

	Geleneksel	Sınırsız
İstihdam ilişkileri	İş güvenliği için bağlılık	İstidam edilebilirlik için çalışma ve esneklik
Sınırlar	Bir veya iki firma	Birçok firma
Beceriler	Firmaya özel	Aktarılabılır
Başarı ölçüm aracı	Ücret, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı iş
Kariyer yönetimi mesuliyeti	Örgüt	Birey
Yetiştirme	Biçimsel programlar	İş başında
Ağırlık	Yaş ile ilgili	Öğrenme ile ilgili

Kaynak: Sullivan, 1999

Psikolojik Sözleşmenin zayıflaması

Örgüt ve işgören arasındaki psikolojik sözleşme, yazılı olmayıp, iki tarafın zımnen kabulü ile devam eden ve bu taraflar arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan bir özelliğe sahiptir. Örgütlerin işgörenlerine adil ve performansa dayalı bir ücret ve iş garantisi sunmalarına karşılık, işgörenler de örgütlerine dürüst çalışma ve sadakat sözü vermektedirler. Seksenli yıllara kadar, iş garantisi, iyi bir kariyer, iyi ücret, prestij ve emeklilik gibi faktörler sebebi ile işgörenler, aileleri ve toplumsal ilişkilerine daha az zaman ayırarak, örgüt için çalışmayı ön planda tutuyorlardı. Seksenli yıllardan itibaren, yeni örgütsel yapıların ortaya çıkmasıyla birlikte işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin de yapısı değişmeye başlamıştır (Heerema&Lenz, 1996, Lawler III, 1994)

İşletmeler arasındaki birleşmeler, işletmelerin satın alınmaları, küçülme gibi sebeplerlerden dolayı iş garantisi ortadan kalkmaya başlamıştır. Örgütler eskiden olduğu gibi uzun süreli iş garantileri veremezken, işgörenlerin bağlılığında (Loyalty) da değişimler görülmektedir. Şirkete olan bağlılık yerini kendine bağlılığa bırakmıştır (Linsker, 1997). Bir örgüte bağlı kalmak yerine işgörenler çabalarını bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yöneltmektedirler. Gerek işverenler, gerek

se işgörenler açısından yakın geleceğin nasıl olacağını tahmin etmek oldukça güçleşmektedir. Bu yüzden psikolojik sözleşme değişime uğramaktadır. Eski sözleşmedeki iş garantisi için bağlılık ilkesi değişmiştir. Yeni kontratta, istihdam açısından çekiciliğini (marketability) korumak ve sürekli öğrenmek için çalışmak ilkesi vardır. İşgörenler artık "Benim iş garantim, benim değişim ve öğrenme yeteneğimdir" demeye başlamışlardır (Stuart, 1995, Lloyd& Bereznicki 1998). Psikolojik sözleşmedeki bu değişim, iş garantisinin ve işgörenlerin sadakatinin azalması ile işgörenlerin kö-tümserliğinin artması sonuçlarını beraberinde getirmektedir.

Geleneksel yapıların hakim olduğu dönemlerde mevcut olan geleneksel kariyer anlayışının dışında, firmadan firmaya geçerek iş değiştirip sınırsız kariyere sahip olan insanlar istisna olarak gösteriliyor ve bu duruma iyi gözle bakılmıyordu. Günümüzde ise durum bunun tamamen tersi bir hale gelmiştir. Artık işgörenler için geleneksel kariyer modelinin dışında olan ve sınırsız kariyer olarak adlandırılan kariyere sahip olmak istisna olmaktan çıkmış, olağan bir durum haline gelmiştir. Günümüzde geleneksel kariyere sahip işgörelere, becerileri ile ilgili olarak kuşku duyulmakta, bu durum genel beceri eksikliği olarak algılanabilmektedir. Geleneksel kariyerin, bir veya iki firma

ile sınırlı profesyonel gelişim olarak tarif edilmesine karşılık sınırsız kariyer, belirli bir yerde istihdam edilme sınırlarının ötesinde ardarda gelen iş fırsatları olarak tarif edilmektedir (DeFillippi&Aruthur, 1996).

Sınırsız kariyer anlayışı ile birlikte yeni kavram ve teknikler de kariyer literatüründe yerini almış bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en göze çarpanları, firmalar arasında taşınabilir bilgi, beceri ve ustalık (Portable skills, knowledge, and abilities across multiple firms), iş ile özdeşleşme (Personal identification with meaningful work), iş başında öğrenme (On the job action learning) ve kariyer yönetimi sorumluluğunu bireyin kendisinin yüklenmesidir (Individual responsibility for career management).

Sınırsız kariyer anlayışının işgörenlere getirmiş olduğu olumsuz etkilerden biri ise, kariyerin bir örgütle sınırlanmasının ortadan kalkmasıyla örgütlerin işgörenin gelişimine yardımcı olma konusunda isteksiz davranmaya başlamalarıdır. İşgörenler bu yeni durumda bilgi ve becerilerini geliştirmekten kendileri sorumlu hale gelmişlerdir. Buna bağlı olarak, sınırsız kariyer anlayışıyla, kariyer yönetimi mesuliyetinin örgüt üzerinden kalkarak bireye devredilmesiyle, yeni iş kolları da ortaya çıkmaya başlamıştır. Örneğin A.B.D.'de kariyer rehberliği önemli bir iş kolu haline gelmektedir. Bunlar bireyin gelişimine yardımcı olacak bilgi, beceri ve uzmanlık konularında bireye yol göstermekte ve gelişimlerin devam etme süreçlerinde yardımcı olmaktadır (Lloyd&Bereznicki, 1998). Kariyer rehberlik hizmetleri için yapılan ödemeler tamamen birey tarafından karşılanmaktadır. İşgörenler tarafından olumsuzluk taşıyan diğer bir husus da sağlık ve sosyal güvenlik konularıdır. Yeni anlayış ile birlikte tüm sağlık ve sosyal güvenlik harcamaları da işgörenin üzerinde kalmıştır.

Sonuç

Günümüzde kariyerlere olan bakış açımız büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Geleneksel olarak kariyerler, bir veya iki firmanın kapsamı içerisinde doğrusal kariyer basamaklarında gelişim

gösteren bir olgu olarak düşünülmüştür. Kendi işinde çalışanlar ve bir anlaşma dahilinde iş görenler gibi bazı kesimlerin her zaman geleneksel kariyerin dışında yer almalarına rağmen, geleneksel kariyer anlayışı yakın geçmişe kadar, örgüt yapılarından almış olduğu desteğe dayanarak, çalışma alanında hakimiyetini sürdürmüştür.

Özellikle seksenli yıllardan itibaren ortaya çıkan, teknolojideki hızlı gelişme, küresel rekabet ve insan hakları alanında meydana gelen ilerlemeler olarak nitelendirilen, çevresel faktörlere karşılık verebilmek için esnek bir yapı arayışına giren firmalar, çok katlı hiyerarşik organizasyon yapılarını terk ederek, küçülme yoluna gitmişlerdir. Son yirmi yıl içerisinde küçülme ve yeniden yapılanma sonucunda işgörenler arasında iş kaybetme oranları yüksek değerlere ulaşmıştır (Tarcan, 2000). Bu işgörenlerin çoğu bugün bir veya daha fazla part-time işlerde çalışmaktadır. Esnek çalışma uygulamaları arasında yer alan part-time, Avrupa ve ABD'de yaygın olarak kullanılmaktadır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda açılan işlerin çoğu part-time şeklinde olmuştur. Örneğin Avrupa Birliğinde 1995 yılında açılan işlerin yaklaşık %80'i part-time iştir (Branine, 1999). İşgörenlerin iş ile ilgili mesuliyetlerinin ve çalışma saatlerinin artması ve ödüllerin azalması da küçülmenin diğer sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler ve örgütler arasındaki psikolojik sözleşme eski anlamını tamamen yitirmiştir. İş garantisi için işverene olan bağlılık yerini kendine bağlılığa bırakmıştır. İşgörenler artık kendilerini çekici halde tutabilmek için sürekli öğrenmek amacıyla işlerini yapar hale gelmişlerdir.

Psikolojik sözleşmede meydana gelen değişimler iş garantisini ve işgören bağlılığını aşağı seviyelere çekmiş, işgörenlerin kötümserliğini ise yükseltmiştir. Örgütlerin yeniden yapılanmaları ve psikolojik sözleşmede meydana gelen değişimler, birçok firma kapsamında gerçekleşen sınırsız kariyer anlayışını gündeme getirmiştir. Artık günümüzde geleneksel kariyer anlayışının dışında, sınırsız kariyere sahip olmak az karşılaşılan bir durum olmaktan çıkmış, olağan bir durum haline gelmiştir.

Bu gelişmeler göz önünde tutularak, kariyerin

örgütsel bir olgu olmanın ötesinde yeni bir anlayış ile ele alınması gerekmektedir. İşgörenler ve işlerin birbirlerine uygun bir biçimde eşleştirilmesi yoluyla örgüt içerisinde işgörenlerin yerleştirilmeleri ve işgörenlerin yeni bilgi ve beceriler kazanarak geliştirilmeleri, eskiden olduğu gibi bugün de önemli kariyer faaliyetleri olarak varlıklarını sürdürecektir. Ortaya çıkan yeni anlayışa uygun olarak, kariyer örgütlerle sınırlandırılmadığı için, örgütsel kariyer uygulamaları gerekli fakat yetersiz kalmaktadır. Günümüzde kariyer büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, örgütün de sadece desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyerin bir örgütle sınırlanmasının ortadan kalması ile örgütler, işgörenin gelişimine yardımcı olma konusuna soğuk bakmaya başlamışlardır (Tregaskis, Brewster, Mayne ve Hegewisch, 1998). Bu gelişim kariyer rehberliği gibi işgörenin gelişimine yardımcı olacak yeni iş kollarını ortaya çıkarmaya başlamıştır. Kariyer rehberliği yapan kuruluşlara bu iş karşılığı yapılacak ödemeler işgörenler tarafından karşılanmaktadır. Üzerinde çalışılması ve yeni düzenlemeler gerektiren diğer konular ise, sağlık ve sosyal güvenlik konularıdır. İşgören sağlık ve sosyal güvenlik harcamalarını kendisinin karşılaması veya bunlardan mahrum olma durumlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır.

Önümüze çıkan bu yeni durumda zorlukların üstesinden gelinebilmesi için yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Zaman içerisinde elbette dengeler yerine oturacaktır. Ülkemizdeki hükümetlerin, işgören ve işverenlerin dünyadaki bu gelişim trendini izlemeleri ve sonuçlarına karşı şimdiden tedbirler alma yolunda çalışmaları, bilgi toplumu olmamız yönündeki ilerlemede bize büyük zaman kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Biggs, Maggie (2000). Tomorrow's Workforce-Old School Organization Models are Out. *InfoWorld, The International Journal Of Human Resource Management*. Sept 18, 1-3. Ayrıca bak: www.findarticles.com
- Birdal, İlker& Aydemir, Nilgün. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bowen, David E., Lawler III, Edward E. (Spring-1992)

Total Quality-Oriented Human Resources Management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41

Branine, Mohamed (1999). Part-time Work In The Health Service Of Denmark, France And The UK. 10 (3), 411-428.

Clauson, J. (March 1999) Going On-line, not Airline. *Quality Progress*, 32 (3), 100-102

Carr, N. G.,(May/Jun, 1999) Being Virtual: Character and the New Economy. *Harvard Business Review*, 77 (3), 181-184.

Dessler, Gary (1999). How to earn your employees' commitment, *Academy of Management Executive*, 13 (2), 58-67.

Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1995). Sanal Şirket. (Çev., Mustafa Küpüşoğlu). İstanbul: Koç-Unisys Yayınları

DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1996). *The Boundary-less Career*: New York: Oxford University Press.

Drucker, Peter F. (Jan.-Feb. 1988) The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.

Eren, Erol. (2001) *Yönetim ve Organizasyon*. (5.b.). İstanbul: Beta Basım Yayını.

Hagen, M.R. (June 1999) Teams Expand Into Cyberspace. *Quality Progress*, 32(6), 90-93.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği*. (Çev., Sinem Gül). 2.b. İstanbul: Gençlik Yayınları.

Heerema Douglas L.& Lenz, R. Thomas (1996) Managerial Loyalty: Beyond the Towering Ziggurats of the Old Industrial System. *Business Horizons*, March-April, 85-92

Hellinghausen, M. A.& ,Myers, J. (Sep.-Oct. 1998) Empowered Employees: A New Team Concept. *Industrial Management*, 40 (5), 21-23.

Knox,Jr, Donald W. (1998) The Importance of Informal Leaders in Organizations. CSWT papers. University of North Texas. 1-11.

Ayrıca bak:

<http://www.workteams.unt.edu/reports/knox.html>

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği:Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. (7.b.). İstanbul: Beta Basım Yayını.

Lawler III, Edward E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (1), 3-15.

Linsker, Sharon W. (1997) The New Rules for Getting Ahead. *Ladies' Home Journal*, October-01, 1-3

Ayrıca bak: www.findarticles.com

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997).*Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, And Organizations With Technology*. N.Y.: John Wiley and Sons, Inc.

Lloyd, Bruce, Bereznicki, Cathy (1998) Careers for the New Millennium. *Career Development International* 3 (6), 266-270

Ayrıca bak: <http://www.emerald-library.com>

Miles, R. E., Snow, C.C. , Mathews,J.A., Miles,G., & Coleman, Jr.,H. J. (1997) Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 11 (4), 7-19.

Mills, D. Q. (1991) *Rebirth Of the Corporation*. N.Y:

John Wiley and Sons.

Mirvis, Philip H. & Hall, Douglas T. (1994) Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 365-380.

Nagel, R.N. (07/07/1997) Scratching The Surface. *Industry Week*, 246 (13), 54-55

Pfeffer, Jeffrey (1995) *Rekabetin Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (Çev., Sinem Gül) İstanbul: Gençlik Yayınları.

Pfeffer, Jeffrey & John F. Veiga (1999) Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

Pool, R. (Spring, 1999) When Failure is Not an Option. *IEEE Engineering Management Review*, 27 (1), 27-31.

Quinn, R E. & Spreitzer, G.M. (Summer, 1999) The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *IEEE Engineering Management Review*, 27 (2), 21-28.

Snow, C. C., Miles, R. E. , & Coleman, JR. H. J. (Winter, 1992). Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, 20 (3), 5-20.

Stuart, Anne (1995). The Adaptable Workforce. *CIO Magazine*, March 1, 1-9

Ayrıca bak: www.cio.com

Sullivan, Sherry E. (May-June-1999) The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25 (3), 457-484.

Ayrıca bak: <http://www.findarticles.com>

Tarcan, Ertuğrul (2000) Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (3), 1-18.

Tregaskis, Olga, Chris Brewster, Lesley Mayne ve Ariane Hegewisch (1998) Flexible Working in Europe: The Evidence And The Implications. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 7 (1), 61-78.

Varol, Ergin Sait & Tarcan, Ertuğrul (2000) Örgütsel Yapılanmada Geline Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar. *Yönetim*, 11 (35), 17-22.

Wetlaufer, S. (Jan./ Feb., 1999) Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke. *Harvard Business Review*, 77 (1), 111-123.

Zahra, Shaker A. (1999) The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st. Century *Academy of Management Executive*, 13 (1), 36-42.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. baskı

İsteme adresi :

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü - AVCILAR

Tel : (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78

KÜRESELLEŞMENİN SAĞLIK ÜZERİNE ETKİLERİ VE SAĞLIK İŞLETMELERİNİN KÜRESELLEŞME SÜRECİ

Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul TARCAN

İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu,
Avcılar Kampüsü-İstanbul

GİRİŞ

Yüksek teknolojiler, endüstriyel alandaki istihdam ihtiyacını azaltırken, hizmet işkollarındaki ihtiyacı arttırmıştır. Hizmet işkollarının dünya ekonomisindeki hızla artan ağırlığı, endüstriyel alandaki atılım imkanını kaçırmış olan ülkemizin önüne, küreselleşen dünyada hak ettiği yeri alabilmesi için yeni fırsatları ortaya çıkartmıştır. Bu fırsatların değerlendirilmesi, ancak ve ancak, bilgiye ve yüksek teknolojiye dayalı hizmet alanlarında faaliyet gösterilmesiyle mümkün olabilecektir. Dünya ekonomisi içindeki payı ve nitelikli işgücüne istihdam yaratması açısından önem derecesi yüksek bulunan sağlık işkolu, bu özelliklere sahip olup, ülkemizin küresel pazarda yönelebileceği katma değeri yüksek iş alanlarından biri olarak düşünülebilir (Karafakioğlu, 1998 ; Tarcan, 2000).

Yeni yüzyılın karmaşık küresel rekabet ortamında, işletmeler için yeni fırsatlarla birlikte tehditler de söz konusu olacaktır. Bu ortamda, küreselleşme için etkin stratejik kararların alınması daha da önem kazanmıştır. Ülkemizdeki sağlık işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyüme sağlayabilmeleri için değişen iç ve dış şartlara hızlı uyum sağlayabilecek esnek bir yapıyı oluşturmak durumundadırlar (Varol ve Tarcan, 2000a).

Yapılan literatür taramasında, sağlık işletmelerinin küreselleşmesi ile ilgili olarak az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konuda yapılacak bir

araştırmanın, sağlık işletmelerinin, küreselleşmenin sağlık hizmetleri üzerine etkilerinden haberdar olmaları, küreselleşmeye geçiş kararını vermeden önce işletmelerinin küreselleşmeye ne oranda hazır olduklarını belirlemeleri ve küreselleşmeye geçiş kararı için izlenmesi gereken süreç konularında katkıda bulunacağı düşünülmüştür. Çalışmamızda sağlık işletmeleri kavramıyla, hasta veya hastalığından şüphe edilen kişileri sağlığına kavuşturmaya yönelik "tedavi edici sağlık hizmetleri" olarak tanımlayabileceğimiz müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri veren kuruluşlar kastedilecektir (Orhaner, 2000, s.6 ; Seçim, 1991).

1. Tanımlar

Küreselleşmenin sağlık üzerine olan etkilerini incelemeye geçmeden önce, küreselleşme, sağlık ve hasta tanımlarına kısaca değinmek yerinde olacaktır.

1.1. Küreselleşme

Küreselleşme, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde mesafelerin ortadan kalkmasıdır; binlerce kilometre uzaktan faaliyette bulunmaktır; uzaklara kolaylıkla ulaşabilmektir. Bir başka tanım şekli ise sosyal ve ekonomik işlevlerin ulusal sınırları ortadan kaldırarak ya da bu sınırların ötesine taşarak gerçekleştirilmesidir (Fulcher, 2000). Küreselleşme, mal ve hizmetler ile üretim araçlarını oluşturan sermaye, işgücü ve teknolojinin

uluslararası dolaşımında engellerin ortadan kalkmasıdır (Schulze ve Ursprung, 1999). Küreselleşme, farklılıkların kaynaştırılması ve güçlerin birleştirilmesi yoluyla "kazandır-kazan" ilkesinin uygulanması için ortak çaba gösterilmesidir (Grannell, 2000, s.89).

Küreselleşmeyi refaha ulaşmanın bir aracı olarak tanımlayanların yanı sıra, onu siyasal, ekonomik ve sağlık sorunlarının başlıca sebebi olarak görenler de mevcuttur (Schulze ve Ursprung, 1999).

Küreselleşmeyi, insani yüzü olmayan, sistematik yağmayı amaçlayan, küresel pazar düşüncesine ve çıkarlarına uygun olarak insanların benzer kalıba girmesini isteyen "sanal sömürgeleşme" şeklinde tanımlayanlar da mevcuttur (Schuftan, 1999, s.12). Yine, dünyanın egemen güçlerinin, güçlerini arttırması ve/veya güçlerini birleştirmesi, gelir dağılımının bozulması şeklinde açıklanmaktadır. Bazı yazarlar küreselleşmeyi, "batılılaş-tırmak", batı dünyasının hakimiyetini dünyaya

yaymak şeklinde tanımlamaktadır (Tangwa, 1999, s.220).

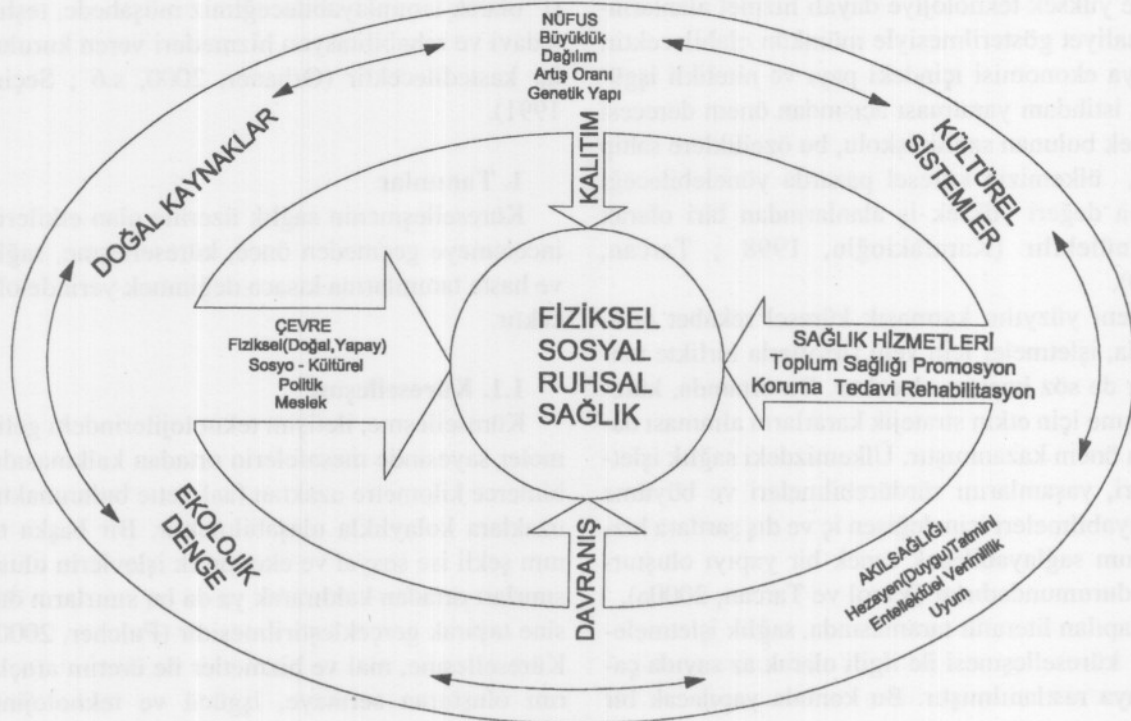
Küreselleşme denildiğinde, birbiriyle bağlantılı ve ilgili süreçlerden söz edilmektedir: Bunlardan ilki ekonomik küreselleşmedir. Bir diğeri ise, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri önde olmak üzere, teknolojik küreselleşmedir. Yine, örneğin İngilizce'nin diğer diller üzerindeki hakimiyetinin artmasında olduğu gibi kültürel alandaki küreselleşme sayılabilir.

Nihayet, ahlaki ve hukuki standartların küreselleşmesi de bu süreçler arasındadır McMichael ve Beaglehole, 2000).

1.2. Sağlık ve Hasta Tanımı

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), sağlığı sadece hastalık bulunmaması ile değil aynı zamanda fiziksel, ruhsal, ve sosyal iyilik durumu olarak açıklamaktadır. Bir başka yaklaşımla sağlık, "bireyin çevresine ruhsal, fiziksel ve sosyal uyumu" şeklinde belirtilmektedir. Şekil 1'de psiko-sosyal (ruh

ŞEKİL 1
Sağlığı Etkileyen Etmenler



Kaynak: Schulz ve Alton, 1976, s.5

ve akıl) ve somatik (fiziksel) sağlık veya iyilik durumuna etki eden kalıtım, çevre, davranış ve sağlık hizmetleri etkenleri belirtilmektedir. Bu dört etkenin birbirlerine etki ve birbirleriyle ilişkilerinde nüfus, kültürel sistemler, doğal kaynaklar, ekolojik denge ve akıl sağlığının da etkili olduğu görülmektedir (Schulz ve Alton, 1976). Bu açıklamalara göre sağlık tanımında yer alan iyilik durumlarından birinin kişide yokluğu veya yetersizliği veya kişinin çevreye uyumsuzluğu halinde kişi "hasta" olarak tanımlanabilir.

2. Küreselleşmenin Sağlık Üzerine Etkileri

Literatür taramasının sonucu, küreselleşmenin toplumların sağlık düzeyleri üzerine olumlu etkileri olduğunu savunanların yanında, bu görüşün karşıtı fikirleri öne sürenlerin de bulunduğunu göstermektedir.

Sağlık alanında gelecekle ilgili beklentiler, git-tikçe artan bir düzeyde, küreselleşme süreçlerine ve küreselleşmenin doğrudan ya da dolaylı etkilerine bağımlı hale gelmektedir. Küreselleşme, ekonomik büyüme ve yeni teknolojilerin yaygınlaşması nedeniyle, insanların ortalama yaşam sürelerinin yükselmesine olumlu katkı yapmıştır. (McMichael ve Beaglehole, 2000). Sosyal, siyasi, kültürel globalleşmenin getireceği sorunları azaltma konusunda işbirliği yapma amacıyla global ölçekte faaliyet gösteren gruplar ortaya çıkmıştır ve bu gruplar barış, adalet ve doğaya uyum ve doğal dengenin korunmasına yönelik başarılı çalışmalarını sürdürmektedir (Handmer ve Wisner, 1999).

Öte yandan küreselleşmenin, sosyal ve çevresel şartları erozyona uğrattığı, zengin - fakir sınıflar arasındaki uçurumun büyümesine yol açtığı, toplumların sağlığı üzerine olumsuz etki yaptığı tartışılmaktadır (McMichael ve Beaglehole, 2000). Küreselleşmenin insan sağlığını ne ölçüde etkilediği konusu kesin olarak belirlenmiş değildir. Ancak, son yirmi yıla bakıldığında, sağlık alanındaki gelişmelerin, gerek ülkelerin kendi içlerinde, gerekse ülkeler arasında adil bir şekilde paylaşılmadığı görülmektedir. Sınıflar ve ülkeler arasındaki eşitsizlik düzeyleri korunmuş veya artmıştır. Az gelişmiş ülkeler arasında en alt seviye-

de yer alan gruptaki ülkelerin dünya ticaret hacmindeki payları yarı yarıya azalarak %0.3 düzeyine düşmüştür (Walt, 1998). Dünya Bankası'nın 2000 yılı yaz dönemine ait verilere göre, dünyanın en zengin ülkelerinin (tüm ülkelerin %17'si) varlıklarının toplam piyasa değeri, diğer tüm ülkelere toplam varlıklarının değerinin 17.3 katı daha fazladır (Mike, 2000). Globalleşme sürecinde 1973 ile 1995 yılları arasında dünyanın günlük dış ticaret hacmi 100 kat, yabancı sermaye yatırımı 6 kat artmıştır (McMichael ve Beaglehole, 2000). Dış ticaret hacmindeki bu artış 2000 yılına kadar yıllık ortalama %6 civarında gerçekleşerek devam etmiştir. Ülkelerin yasal düzenlemelerle yabancı sermaye yatırımlarını teşvik etmeleri, sermaye hareketlerini hızlandırmıştır ve 2000 yılının ilk yarısı verilerine göre, bir sıçrama söz konusudur (WTO, 2000). Ekonomideki bu global değişimler, dünyanın refah düzeyini ve dağılımını derinden etkilemiştir.

Dünyanın en zengin 20 ülkesinin toplam geliri, en fakir grubu oluşturan 20 ülkeye ait değere göre, 2000 yılında, 37 kat daha fazladır. Bu uçurum son 40 yıl içinde ikiye katlanmıştır. Dünya nüfusunun günlük geliri 1 Amerikan Dolarının altında olan kısmı, 1990 yılında, 1.3 milyar, 1998'de ise 1.2 milyar; dünya nüfusunun günde 2 Amerikan Dolarının altında gelire sahip olan kısmı, 1990 yılında, 2.7 milyar, 1998'de ise 2.8 milyar kişidir. Burada, dünya nüfusedeki artış da dikkate alındığında, ilk bakışta nispi bir iyileşme var gibi görünmekle birlikte, dünya ticaret hacmindeki büyüme ve enflasyon etkisi dikkate alındığında, bu yargının yanıltıcı olduğu görülmektedir. Yine dünyanın en fakir ülkeler grubunu oluşturan 61 ülke, dünya gelirinin yalnızca %6'sını almaktadır. 1998'de, dünya nüfusunun %60'ı günde 3 Amerikan Dolarından daha az bir gelire sahiptir ve bunun iyiye gitmesi için bir umut ta yoktur. Yoksul halkın ciddi sağlık sorunları yalnızca temiz su, kanalizasyon, gıda, barınma ve diğer temel ihtiyaçlarının yeterince sağlanamamasından kaynaklanmaktadır; borçları, işten atılma, gıda, barınma v.b. konulardaki endişe, korku ve öfke ile toplumdaki dışlanmışlık hissi dolayısıyla yaşadığı kronik stres de sağlığı olumsuz etkilemektedir (Mike,

2000 ; The World Bank Group, 2000, 2001). Bu durumdaki ülkelerde, ister istemez, ekonomik nedenlerle göç, siyasal istikrarsızlık, şiddet ve dolaşısıyla toplumsal huzursuzluklar ortaya çıkmaktadır. Ülkelerin kendi içlerinde ve/veya ülkeler arasındaki eşitsizlikler insanların hassasiyetleri nedeniyle, sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Örneğin globalleşmenin getirdiği sorunlar nedeniyle Rusya'da, 1990'da, 63.5 yıl olan erkeklerin ortalama yaşam süresi, 1994'de, 57.6'ya, kadınlarda ise, 74.4'den 71.1'e düşmüştür. Bunun sebepleri arasında reel gelirin düşmesi, stresin artması, stresle ilgili davranışlar (örneğin alkol tüketiminin artması) gibi nedenler sayılabilir. Rusya'daki değişim sürecinin başlangıcına göre ekonomik alanda görülen iyileşmeyle birlikte, erkeklerin ortalama yaşam süresi, 1996'da 59'a, 1997'de 61'e, kadınlarda ise, 1996 ve 1997 için 72 yıla çıkmıştır (Sen ve Bonita, 2000 ; Walt, 1998 ; WHO, 2001 ; WTO, 2000).

Sağlığı ve sağlık hizmetlerini doğrudan veya

dolaylı olarak etkileyen etkenler, Tablo 1'de görüldüğü gibi, son 50 yılda önemli değişikliklere uğramıştır. Tıbbi teknoloji alanında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Salgın hastalıklar kontrol altına alınırken, AIDS gibi enfeksiyona dayalı olarak ortaya çıkmış olan hastalıklar, ulaşım imkanlarının artması sonucu insanların daha fazla seyahatleri ve ilişkileri nedeniyle yayılmıştır. Tedavide ilaçlara karşı direnç oluşması, uyuşturucu kullanımının yaygınlaşması, yaşam süresinin uzaması sonucu yaşlı nüfusun artması, göçmenler, savaş veya çatışmalar nedeniyle göçe zorlananlar gibi sağlık üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi olan sorunlar ortaya çıkmıştır (Walt, 1998).

Globalleşme mal ve hizmetlerin dünya ekonomisi içinde daha az kontrollü veya kontrolsüz dolaşımını getirmiştir. Bunun yararları yanında, ticareti yasal olmayan, standartlara uymayan, sağlık için zararlı olup imha edilmesi gereken ürünlerin; yine kullanılmasında bir yarar olmadığı ve/veya zararlı olduğu belirlenmiş tıbbi teknolojilerin ya-

TABLO 1
Sağlık Alanında Son Elli Yılda Ortaya Çıkan Değişiklikler*

Konu	1950	2000
Yaygın türdeki hastalıklar	Salgın	Salgın olmayan; yeniden ortaya çıkan; yeni ortaya çıkan enfeksiyonlar
İlaçlar	Ümit vaat edici; pahalı olmayan	Tedavide ilaçlara direnç oluşması
Teknoloji	Sınırlı	Artan oranda karmaşık
Ticaret şekli ve pazarlar	Bölgesel; ulusal; (sömürgeler ağı)	Liberalleşme; özelleştirme, küresel; çok uluslu
İnsanların ulaşımı	Gemi; demiryolu; nispeten sınırlı seyahat	Hava; otomobil; artan oranda seyahat
Yasal ve yasa dışı uyuşturucu ve silah satışları	Belirli bölgelerde yoğunlaşmış	Artan oranda çok uluslu; küresel
İletişim	Radyo	Film, televizyon, elektronik ağlar
Nüfus	Nüfus artışı	Yaşlı nüfus; göçmenler; mülteciler
Uluslar arası işbirliğine yaklaşım	Küresel çatışmaların sona ermesi; Birleşmiş Milletler kanalıyla uluslar arası işbirliği için büyük beklentiler	Birleşmiş Milletlerin hayal kırıklığı yaratması, çatışmalar, karışıklıklar; sivil toplum kuruluşlarının artması

*Tablo incelenirken, karşılaştırma verilerinin dünya nüfusunun çoğunluğuna göre değerlendirildiği hatırlanmalıdır.

Kaynak: Walt 1998 s. 434

yılması sakıncası doğmuştur.

Küreselleşmeye rağmen, sağlık sistemleri ulusal hükümetlerin kontrolü altındadır (Jarvis, 2000) ve hastaların ülke sınırları dışına çıkarak tedavi imkanları aramaları konusunda sınırlamalar vardır. Örneğin, ülkemizde sağlık harcamalarının, 1996'da %73.5'u, , 1998'de ise %63'ü kamu kuruluşları tarafından yapılmaktadır (Orhaner, 2000 ; BYEGM, 2001) ve gelir seviyesinin yetersizliği nedeniyle özel sağlık sigortası satın alma oranı da düşüktür. Bu da devletin bu sektör üzerindeki etkisini arttırmaktadır (Karafakioğlu, 1998). Sağlık çalışanlarının kendi ülkeleri dışında çalışabilme hakları, Avrupa Birliği'nin içinde bile, sınırlıdır (Walt, 1998).

Globalleşmeyle birlikte doğal kaynakların dengelerinin bozulması hızlanmıştır. Su, hava, toprak ve denizlerle ilgili biyolojik dengelerin çöküntüye uğraması, biyolojik çeşitliliğin azalması, insanlığın gelecekteki sağlık riskini de büyük ölçüde arttırmıştır (Demirci, Arıkan ve Erdoğan, 1998).

3. İşletmeleri Küreselleşmeye Yönelten Nedenler

İşletmeleri küreselleşmeye yönelten nedenler incelendiğinde, bunları küreselleşmeye çeken ve iten nedenler olarak sınıflandırılmasının mümkün olduğu görülmektedir. Bu nedenler arasında coğrafi ve iklimsel şartlar, üretim maliyetleri, işgücü arzı, doğal kaynakların durumu, rakipler, yeni fırsatların değerlendirilmesi arzusu ve yasalar sayılabilir (Mucuk, 2000).

3.1. Küreselleşmeye Çeken Nedenler

Üretimin başka ülkelerde veya bölgelerde gerçekleştirilmesi halinde maliyetlerin düşürülmesinin getirdiği avantajlar, küreselleşmeyi teşvik eden nedenlerden birisidir. Örneğin, yıllık satış hacmi 4 milyar Amerikan Dolarına ulaşan NIKE firması imalat ve toplam işgücü maliyetlerini azaltmak amacıyla dış kaynak kullanımı (outsourcing) 'na yoğun olarak başvuran şirketler arasındadır. Bu firma, 9000 kişiyi doğrudan istihdam ederken, işbirliği yaptığı işletmeler, toplam 75000 kişiyi çalıştırmaktadır (Roberts, Calhoun, Jones,

Sun ve Myron, 2000).

Ülkeler, vergi muafiyeti, bedelsiz arazi ve alt yapı sağlanması, tıbbi araştırmalar için kısıtlamaların azaltılması veya kaldırılması gibi uygulamalara yönelik yasa, tüzük ve düzenlemelerle işletmelerin küreselleşmesini teşvik edebilirler.

İletişim araçlarının hızlı gelişiminin verdiği sınırsız denilebilecek imkanlarla, bireyler ve dolaşısıyla toplumlar, sağlık alanında elde ettikleri bilgileri değerlendirme sonucu talep oluşturabilirler. Sürekli yeni bilgilere ulaşmayı, bunları değerlendirerek üretimde kullanmayı ve böylece bireylerin hayat standardını ve yaşam felsefesini iyileştirmeyi amaçlayan öğrenen organizasyon ve toplumlarda ise bu talep düzeyi daha da yüksek olabilir. Bu tür talepler, sağlık işletmelerinin küreselleşme kararlarında teşvik edici olabilir (Dikmen, 1999 ; Pınar, 1999 ; Jarvis, 2000).

İç pazardaki deneyimine, uzmanlık seviyesine ve hizmet kalitesinin yüksekliğine olan güvenleri, firmaları dışa açılmaya teşvik edebilir. İşletmelerin globalleşebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için tercih edilmeleri gerekmektedir; bu amaçla diğerlerinden daha iyi hizmet verebilmeyi amaçlamalıdır (Karafakioğlu, 1998 ; Saat, 1999). Milliyetçi duygular globalleşmeye engel teşkil edebileceği gibi, hizmet kalitesinin yüksekliği ile birleştiğinde, kendi ulusunun küresel pazarlarda hakimiyetini sağlama arzusunu kamçılatabilir. İç pazarda hizmet veren bir sağlık işletmesinin, girilmek istenen pazarlarda olumlu bir imaja sahip olması da küreselleşmeyi teşvik edici etkenler arasındadır (İTO, 1989).

Genişleme arzusu, kar amaçlı sağlık işletmelerinde piyasa değerini daha da artırarak yatırımcılara yatırımlarının karşılığını vermek düşüncesinden kaynaklanabilir. Kar amaçlı olmayan sağlık işletmelerinde ise, sağlanacak ek gelir artışları, yine işletmenin veya toplumun sağlık hizmetlerini iyileştirmesi veya diğer örgütsel amaçlarını gerçekleştirilmesi için kullanılabilir.

Müteşebbis ruhu yeni pazar fırsatlarının yakalanmasında önemli bir etken olabilir. Kablo üreticisi Siemens'in kurucusu Werner Siemens'in ürününe küresel düzeyde olan ihtiyacı görmesi sonucunda, bugün, şirketin 127 ülkede çalışanlarının

olması iyi bir örnektir (Roberts ve diğerleri, 2000).

Bir işletmede farklı kültürlerin yönetim kademelerine yansımış olması, kültürel farklılıkların mevcut olması, bu işletmenin küreselleşmesini teşvik eden bir unsur olarak nitelendirilebilir (Thomas, Pollock ve Gorman, 1999). Küreselleşme önce beyinde başlar. Bu nedenle küreselleşmeyi algılamış, anlamış ve kabul etmiş yöneticilerin ve toplumun varlığı esas olarak okul sıralarından başlayarak oluşturulabilir (Hill, 2000). Farklı kültürlerle sahip globalleşme düşüncesini benimsemiş yöneticilere sahip olmak, geçiş sürecini daha hızlı ve güvenilir hale getirecektir.

3.2. Küreselleşmeye İten Nedenler

Şiddetli rekabet nedeniyle firmalar baskı altında kalıp pazar kaybedebilirler. Bu da onları küreselleşmeye itebilir. 1980'lerde Japon'ların pazarındaki baskıları nedeniyle, Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D.) ve Avrupa'daki firmaların pazar payları küçülmeye başlamıştır. Firmalar bu nedenle yeni pazarlar bulmaya, dış yatırımlara yönelmişlerdir (Werther, 1999).

Sağlık hizmetleri ile ilgili yasalar, tüzük ve düzenlemeler, küreselleşmeye geçiş kararının verilmesinde teşvik unsuru olabileceği gibi, getirdiği sınırlamalar nedeniyle başka bölgelere ve ülkelere açılmaya zorlayan bir etken haline de gelebilir.

Ülkemizde de şiddetli rekabet nedeniyle şirketlerin küresel firmalarla işbirliğine gittikleri görülmektedir. Örneğin otomotiv sektöründeki firmaların, özellikle Avrupa Ortak Pazarı'yla yapılan gümrük anlaşmalarından sonra, dünyanın dev şirketleriyle işbirliğine veya ortaklıklara yönelmeleri örnek olarak verilebilir.

3.3. Sağlık Hizmetlerine Olan Talep Durumunun İncelenmesi

İktisatçılar talebi, "bir ferden belirli bir süre içerisinde, muayyen bir piyasada ve belirli bir fiyattan satın alabilecekleri mal ve hizmet miktarıdır" şeklinde tanımlamaktadırlar (Demirci ve diğerleri, 1998, s.85). "Sağlık hizmetleri talebi ise kişinin belli bir sağlık sorunuyla ilgili olarak sağlık kurumlarından faydalanabilme imkanı olarak

açıklanabilir" (Orhaner, 2000, s.26). Bu tanımlara göre fiyat ile sağlık hizmetlerinden yararlanma imkanı arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Sağlık temel bir ihtiyaç olduğu için talep elastikiyeti sınırlıdır. Gelir düzeyi, özel, kamu veya sosyal amaçlı sağlık işletmelerinin seçimine etki edecektir. Bu durum da daha çok özel sağlık işletmelerini etkileyecektir (Karafakioğlu, 1998). "Herhangi bir t anında sağlık işletmesinin talebi, takip ettiği pazarlama politikaları ile içinde yaşadığı çevreye ilişkin faktörlerin fonksiyonudur" şeklinde ifade edilebilir. Bu tanım şu formülle gösterilebilir (Karafakioğlu, 1998, s.32):

$T = f$ [Sağlık işletmesinin takip ettiği politikalar] [Çevresel faktörler]

Sağlık hizmetlerinin etkinlik düzeyinin yükseltilmesi bireylerin sağlık seviyesini iyileştirecektir. İnsan, diğer tüm işkolları için girdi olduğuna göre, makro düzeyde milletlerin kalkınma hızlarına olumlu yönde etki yapacak, gelirlerini arttıracaktır. Kalkınma düzeylerinin yüksekliği de sağlık hizmetlerinin kalitesini olumlu bir şekilde etkileyecektir (Tarcan, 1994). Dolayısıyla "sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi, ekonomik kalkınmanın hem aracı hem de amacıdır" denilebilir (Orhaner, 2000, s.8).

4. Sağlık İşletmelerinin Küreselleşme Karar Sürecinde Göz Önüne Alınacak Kriterler

İşletmeler, küreselleşme kararını verme sürecinde nasıl ve kim veya kimlerle rekabet edilecek? sorusuna yanıt aramalıdır. Bunun için işletme içinden ve dışından kaynaklanan kriterlerin analiz edilmesi gerekecektir. Dinamik rekabetçi çevreye uyum sağlayabilmek ve başarılı olmak için incelenecek olan küreselleşmeyi etkileyen kriterler açısından şu şekilde bir sınıflandırma yapılabilir (Mucuk, 2000 ; Thomas ve diğerleri, 1999):

4.1. İşletme İçi Kriterler

Bunlar arasında işletmenin örgütsel, kültürel, finansal, tıbbi ve yardımcı personel, teknoloji, tıbbi müdahale yöntemi avantajları, araştırma ve geliştirme, imaj ve pazarlama bileşenleri sayılabilir.

4.2. İşletme Çevresi İle İlgili Kriterler

Bunlar da işletmenin bölgesel ve ulusal düzeyde olan yakın çevresi ile küresel düzeydeki çevresi şeklinde sınıflandırılabilir. İşletmenin çevresi ile ilgili olarak, ilişkide bulunduğu kamuoyu grupları, demografik yapı, ekonomik, kültürel, sosyal, siyasal, hukuki, teknolojik, rekabet ve insan kaynakları kriterleri sayılabilir.

Bütün bu analiz edilmesi gereken kriterler Şekil 2'deki gibi özetlenebilir (Thomas ve diğerleri

,1999, s.71).

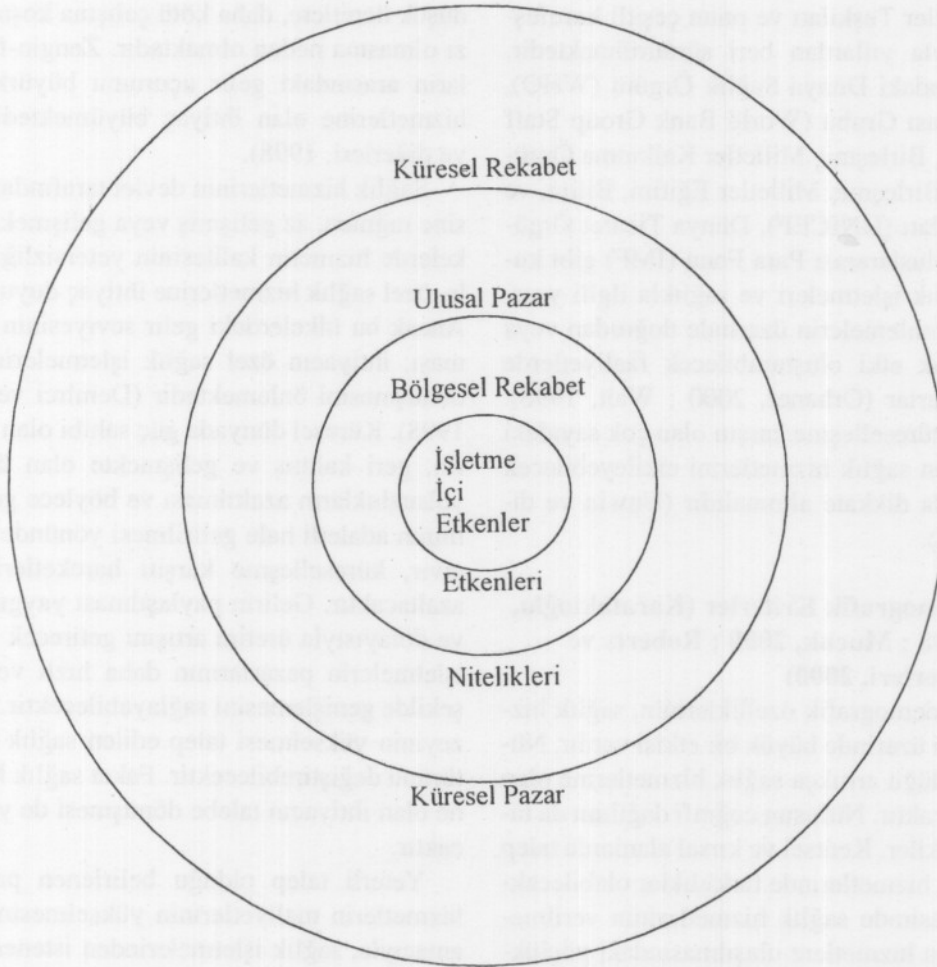
4.2.1. Kamuoyu Grupları

Sağlık işletmeleri ilişkide buldukları grupların muhtemel tavırlarını önceden tahmin etmek durumundadır. Bu gruplar, işletme ile ilişkileri açısından, şu şekilde sınıflandırılabilir (Karafaki-oğlu, 1998, s.33):

a. "İşlemeye ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayan kamuoyu grupları".

Bu gruplara, sağlık işletmeleri için bağlı ya-

ŞEKİL 2
Küreselleşme Kararında İşletme Çevresi



Kaynak: Thomas ve diğerleri, 1999, s.71

panlar örnek olarak verileceği gibi, kamuya ait sağlık işletmelerinin bütçelerini onaylayanlar da bu kamuoyu grupları arasında sayılabilir.

b. "İşletme içi kamuoyu grupları".

Bunlar arasında tıbbi personel, idare heyetleri, gönüllü kişi ve kuruluşlar bulunmaktadır.

c. "Aracı kamuoyu grupları".

Burada dağıtım kanalları zincirinde yer alan gruplar belirtilmektedir.

d. "Mal veya hizmetleri satın alan ve tüketen kamuoyu grupları".

Bu grupları hastalar ile sağlıklı olup koruyucu sağlık hizmetlerinden yararlanmak isteyen kişiler oluşturmaktadır.

e. Sağlık işletmelerinin çalışmalarını etkileyen organizasyonlar.

Sağlık konusunda milletlerarası işbirliği, Birleşmiş Milletler Teşkilatı ve onun çeşitli kuruluşları vasıtasıyla yıllardan beri sürdürülmektedir. Bunlar arasındaki Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Dünya Bankası Grubu (World Bank Group Staff Association), Birleşmiş Milletler Kalkınma Örgütü (UNDP), Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim, ve Kültür Teşkilatı (UNICEF), Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi kuruluşlar, sağlık işletmeleri ve sağlıkla ilgili yasa, tüzük ve düzenlemelerin üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etki oluşturabilecek faaliyetlerde bulunmaktadır (Orhaner, 2000 ; Walt, 1998). Öte yandan küreselleşme karşıtı olan çok sayıdaki sivil grupların sağlık hizmetlerini etkileyebilecek çalışmaları da dikkate alınmalıdır (Unwin ve diğerleri, 1998).

4.2.2. Demografik Kriterler (Karafakioğlu, 1998 ; Mucuk, 2000 ; Roberts ve diğerleri, 2000)

Nüfusun demografik özelliklerinin, sağlık hizmetleri talebi üzerinde büyük bir etkisi vardır. Nüfusun büyüklüğü arttıkça sağlık hizmetlerine olan talep de artacaktır. Nüfusun coğrafi dağılımı da talep türünü etkiler. Kentsel ve kırsal alanlarda talep edilen sağlık hizmetlerinde farklılıklar olabilecektir. Kırsal kesimde sağlık hizmetlerinin verilmesinde veya bu hizmetlere ulaşılmasındaki güçlükler, bu kesimin dağınık yerleşimi nedeniyle, kent-

lere göre daha fazla olacaktır.

Cinsiyete göre, sağlık hizmetlerine talepte farklılıklar oluşurken, hizmetlerden memnuniyet derecesi de değişiklikler göstermektedir. Nüfusun hastalık ve ölüm oranları, ihtiyaç duyulan sağlık hizmet çeşidini etkiler. Aile büyüklüğü, bireylerin eğitim düzeyi, çalışıp çalışmaması, meslekleri bir toplumun sağlık hizmetlerine olan ihtiyaç düzeyini ve bu ihtiyacın türünü belirler.

4.2.3. Ekonomik Kriterler

İşletmeler yapılması gereken sabit yatırım maliyetlerine göre, ya kendileri doğrudan ya da başka yatırımcılarla işbirliğine giderek, lisans veya ortaklıklar yoluyla yeni pazarlara girebilirler.

Küresel şirketlerin sürekli olarak daha ucuz işgücü ve diğer girdileri araması, çalışanların daha düşük ücretlere, daha kötü çalışma koşullarına razı olmasına neden olmaktadır. Zengin-fakir sınıfların arasındaki gelir uçurumu büyürken sağlık hizmetlerine olan ihtiyaç büyümektedir (Unwin ve diğerleri, 1998).

Sağlık hizmetlerinin devlet tarafından verilmesine rağmen, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde hizmetin kalitesinin yetersizliği nedeniyle, özel sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu ülkelerdeki gelir seviyesinin düşük olması, ihtiyacın özel sağlık işletmelerinde talebe dönüşmesini önlemektedir (Demirci ve diğerleri, 1998). Küresel dünyada güç sahibi olan işletmelerin, geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzlukların azaltılması ve böylece gelir dağılımının adaletli hale getirilmesi yönünde alacakları tavır, küreselleşme karşıtı hareketleri nispeten azaltacaktır. Gelirin paylaşılması yaygın tüketimi ve dolayısıyla üretim artışını getirecek ve küresel işletmelerin pazarlarının daha hızlı ve güvenilir şekilde genişlemesini sağlayabilecektir. Refah düzeyinin yükselmesi talep edilen sağlık hizmetleri türünü değiştirebilecektir. Fakat sağlık hizmetlerine olan ihtiyacın talebe dönüşmesi de yaygınlaşacaktır.

Yeterli talep olduğu belirlenen pazarlardan, hizmetlerin maliyetlerinin yükselmesini önlemek amacıyla, sağlık işletmelerinden istenen standartların düşük tutulduğu ülkeler tercih edilir. Hizme-

tin kalitesi yüksek tutulduğunda bunun bedelini ödeyebilecek yeterli talep oluşturulabilecekse, asgari standartların üzerindeki bir düzeye ulaşmak amaçlanabilir (Roberts ve diğerleri, 2000).

4.2.4. Siyasal Kriterler

Sağlık işkolunun siyasal açıdan önemi, hükümetlerin bu konuya ilgileri ve bu alandaki geniş yetki ve sorumlulukları nedeniyle ayrı bir önemi vardır (Jarvis, 2000 ; McMichael ve Beaglehole, 2000).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde temel sağlık hizmetlerinin hükümetler tarafından sağlanması temel politikalar arasındadır. Ancak, geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerde verilen sağlık hizmetlerinin yetersizliği nedeniyle ek sağlık hizmetlerine aşırı derecede bir ihtiyaç vardır; fakat, gelir düzeyinin düşük olması etkin talebin de düşük olmasına sebep olmaktadır. Gelir düzeyi düşük olan ülkelerde, yüksek gelir grupları için yapılacak yatırımların geri dönüşünün sağlanıp sağlanamayacağını belirlemek önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerde ise, hükümetler vatandaşlarına yüksek kalitede sağlık hizmetlerini sağlarken, özel şirketler ve kuruluşlar da ek olarak bu alanda hizmet vermektedir.

Politik istikrar ve milliyetçilik düzeyi de küreselleşme kararını etkileyen faktörlerdendir. Yeni yatırımlar, vergi, sermaye veya kar transferi gibi konularda istikrarlı bir siyasal yapı aranır. Aşırı milliyetçi grupların yabancı karşıtı tavırları küreselleşmeye karşı bir direnç oluşturabilir ve siyasal istikrarı olumsuz etkileyebilir. Tam aksine, milliyetçi duygular kendi ulusunun gücünü ve otoritesini yaymak amacıyla, işletmelerinin küreselleşmesini teşvik de edebilir (Mucuk, 2000).

4.2.5. Hukuki Kriterler

Küreselleşme kapsamında, sağlık alanında yatırımlar yapmak için düşünülen ülkelerin yasa ve yönetmeliklerinin buna uygun olup olmadığı araştırılmalıdır. Örneğin Fransa'da veya Amerika Birleşik Devletleri'nde bu tür bir yatırım mümkün olabilecek iken; Çin'de, özel hekimlik yapmak yasak olduğundan, küresel sağlık işletmelerinin bu ülkeye girmeleri engellenmiş olmaktadır (Roberts

ve diğerleri, 2000).

Sağlık işletmelerinden istenen asgari standartlar, tıbbi personelin istihdamı, vergiler, sermaye ve kar transferi, ithalat sınırlamaları, sağlık hizmetleriyle ilgili tazminatlar ve denetim mekanizmaları hakkında ayrıntılı araştırma yapılması gerekmektedir. Yasalar ve diğer düzenlemelerle ilgili araştırma, işletmenin kendi ülkesi, girilecek ülke ve uluslararası düzeydeki bilgileri kapsamalıdır (Mucuk, 2000).

4.2.6. Sosyal ve Kültürel Kriterler

Aile, eğitim, sağlık, din, spor ve diğer sosyal kurumların yapısı yeni pazarlara girmeden önce incelenmelidir. Sosyal çevre şartlarında değişiklikler olduğunda sağlık da bundan etkilenir ve sağlık hizmetlerine olan ihtiyaç ve talep de değişir (Mucuk, 2000).

Kültürel farklılıklar ticaretin yapılış şeklini, insanların talep ettikleri mal veya hizmetlerin türünü ve pazarlama karması unsurlarını etkilemektedir. Yeni bir pazara girilirken karşılaşılan en büyük engellerden biri, bir toplumun yaşam biçiminin tümünü ilgilendiren kültürel yapı olmaktadır (İTO, 1989 ; Karafakioğlu, 1998 ; Mucuk, 2000). İşletmenin kendi kültürel yapısı da girilecek pazarların kültürel yapıları kadar önemlidir. İşletmenin kültürel yapısı küreselleşmenin önünde güçlü bir engel veya çekici bir güç oluşturabilir. Kültürel entegrasyon başarısının esas anahtarlarından biridir (Granel, 2000). Ancak, kültürel farklılıklar, örneğin dil farklılığı, entegrasyonda önemli zorluklar çıkarabilir (Kleinknecht ve Wengel, 1998).

İşletmelerin veya toplumların küreselleşmeye geçişlerindeki hızları ve başarı oranları, beyinsel olarak küreselleşmeyi kabullenmiş ve eyleme hazır durumda olan karar verici kademelerdeki yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu tip düşünce yapısına sahip yöneticilerin varlığı ise, eğitim çağından itibaren bireylerin ele alınıp yönlendirilmesiyle sağlanabilir (Hill, 2000).

4.2.7. Rekabet Kriterleri

Rekabetçi bir dünyada bir işletmeyi zorlayan pazar tehditleri aynı ülke içindeki bir işletmeden gelebileceği gibi başka bir kıtadaki firmadan da

kaynaklanabilir. Az sayıdaki güçlü işletmeler şiddetli rekabete neden olurken , küçük, fakat sayısı fazla işletme söz konusu olduğunda rekabet şiddeti azalır. Sağlık işletmelerinin paylaştıkları pazar payının büyüklüğü ve bu paylara ait işletme sayılarına bağlı olarak piyasa şekli oligopolden tam rekabete kadar farklılıklar gösterebilir (Demirci ve diğerleri, 1998).

İşletmeler, küreselleşme kararlarını, ucuz işgücü ve yasal teşviklerin bulunduğu, sağlık işletmelerinden gerçekleştirilmesi istenen standartların ve uygulamaların yüksek seviyede olmadığı, güçlü rakiplerin bulunmadığı pazarlara girme yönünde vermektedir. Ancak, bu özellikteki pazarda, sağlık hizmetleri için gerekli olan yüksek nitelikli tıbbi ve yardımcı işgücünü sağlamak çok güç olabilmektedir. Bu nedenle bu pazarlara girmekten vazgeçilmesi söz konusu olabilmektedir (Kleinknecht ve Wengel, 1998).

Faaliyet gösterilen pazarlardaki güçlü rakipler, sağlık işletmesinin hizmetlerini sürekli olarak yaratıcı bir şekilde iyileştirmesine ve böylece rekabet gücünü arttırmasına yol açabilir. Bu da, işletmenin küresel pazarlara girişini ve genişlemesini teşvik edebilir (Thomas ve diğerleri, 1999).

4.2.8. Teknoloji ve İşgücü Kriterleri

İletişim teknolojilerinin gelişmesi, zaman, mekan ve organizasyon farklılıklarından kaynaklanan sorunları ortadan kaldırarak, çalışma imkanlarını arttırmıştır. Örneğin, Tokyo'daki bir hastanenin bir ameliyat ekibi, İstanbul ve New York'taki hastanelerin ameliyat ekipleriyle işbirliği yapabilir. Bu ekipler günün değişik zamanlarında çalışmalarına rağmen, hastalarına tek başlarına verebileceklerinden çok daha iyi düzeyde bir hizmet verebilirler (Varol ve Tarcan, 2000b). İletişim teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak bilgi yönetim teknolojilerinin de gelişmesiyle birlikte, bu konudaki sistemlerin kullanımı hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bilgi toplama ve analiz tekniklerinin gelişmesi yöneticilerin karar almalarındaki güçlükleri azaltmıştır. Küreselleşme için düşünülen pazarlar hakkında gerekli araştırmaların yapılması nispeten kolaylaşmıştır (McDonald, 1996). Girilecek pazarda iletişim teknolojilerinin geliş-

miş veya yeterli düzeyde olması arzulanır. Kullanılan tıbbi cihaz teknolojilerinin ileri seviyede olmaması ise, işletmenin pazara yüksek teknolojiyle girmesi durumunda, bu pazara yerleşme ve büyüme açısından bir avantaj getirebilir. Ancak, bu kez de tıbbi cihazların kullanımı için gerekli kalifiye işgücü temininde sıkıntılar söz konusu olabilir.

Global pazara girebilmek için müteşebbis ruha sahip, hızlı ve doğru karar verebilen, değişimlere uyum sağlayarak hızlı hareket edebilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Girilecek pazarlarda küresel düşünceye sahip işgücü sağlanabilme imkanları araştırılmalıdır. (Ronkainen ve Menezes, 1996). Kalifiye tıbbi ve yardımcı işgücü teminindeki güçlük derecesi küreselleşme kararında önemli bir kriter olacaktır (Karafakioğlu, 1998).

4.2.9. Sağlık Sistemleriyle İlgili Kriterler

Girilecek pazarlardaki sağlık ve sosyal güvenlik sistemleri ile sağlık hizmetlerinin bedelinin karşılanması arasında bir ilişki vardır. Örneğin, nüfusun tamamı sağlık hizmetlerinin sağlanması açısından devlet güvencesi altında olup, giderleri devlet tarafından ödenebilir. Yine sağlık hizmetleri, resmi sağlık sigortaları, sosyal amaçlı kuruluşlar, kar amaçlı özel sigorta şirketleri tarafından verilebilir. Finansmanı işverenler, çalışanlar, hükümetler, vakıflar ve bağışlar yoluyla sağlanabilir (Karafakioğlu, 1998 ; Roberts ve diğerleri, 2000).

Girilecek pazarda yapılacak yatırımın karşılığının geri alınabilmesinin, belirtilen sistemlere uyum sağlanıp sağlanamayacağı ile yakın ilişkisi vardır.

5. Küreselleşme İle İlgili Nihai Kararın Verilmesi

Küreselleşme sürecini etkileyen faktörlerin incelenmesinden sonra, işletmeyle ve işletmenin çevresiyle ilgili yapılması gereken analizleri Tablo 2 ve Tablo 3'deki gibi özetlemek mümkün olabilir. Küreselleşmeyi etkileyebilecek olup da bu tablolarla yer almayan pek çok gözlenemeyen kriterden bahsedilebilir (Roberts ve diğerleri, 2000). Yine de bu çalışmada belirtilen kriterlerin analizleri sonucuna göre bir sağlık işletmesinin

TABLO 2
İşletme İçi Etkenlerin Analizi

Etkenler	Evet	Hayır	Kararsız
1. İşletmenin vizyonu, amaçları ve pazarlama anlayışı küreselleşme düşüncesine uygun olarak tanımlanmış ve çalışanlara iletilmiş midir?			
2. İşletmenin yapısı ve işlevsel süreçleri küreselleşmeye geçiş için uygun mudur?			
3. Üst kademe yöneticileri küresel düşünmeye ve davranmaya hazır mıdır?			
4. Bütün çalışanlar küreselleşme fikrini kabul etmişler midir?			
5. Ülke sınırları dışında merkezkaç bir yönetim tarzına geçmek mümkün müdür?			
6. Yöneticiler ülke sınırları dışında yetki paylaşımına hazır mıdır?			
7. Hedefe ulaşmak için yabancı firmalarla işbirliğine, ortaklığa hazır mıdır?			
8. Hedefe ulaşmak için yabancı firmaları satın almaya istekli midir?			
9. Küreselleşmeye uygun örgütsel bir tasarımı mevcut mudur?			
10. Yeniden yapılanma yeteneği var mıdır?			
11. Sermaye sağlama imkanı var mıdır?			
12. İşletmenin iyi bir imajı var mıdır?			
13. Sermayesini hızlı ve verimli bir şekilde dolaştırabilme yeteneği mevcut mudur?			

Kaynak: Roberts ve diğerleri, 2000, s. 30.

TABLO 3
İşletmenin Dış Çevresi İle İlgili Etkenlerin Analizi

Etkenler	Evet	Hayır	Kararsız
1. Girilecek pazarda özel sağlık hizmetleriyle ilgili olarak karşılanmayan bir talep mevcut mudur?			
2. Bu pazar yatırımın geri dönüşünü sağlayacak kadar büyük müdür?			
3. Gerekli işgücünü temin etmek mümkün müdür? İşgücünü işletmeye çekebilecek avantajlar var mıdır?			
4. İşletme, sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyanlar için hizmetlere ulaşım ve hizmetlerin maliyetleri açısından cazip olabilecek midir?			
5. Nüfusun çoğunluğu şehirlerde mi yaşamaktadır?			
6. Coğrafi yapı ve iklim özellikleri hizmete ulaşacaklar için uygun mudur?			
7. Siyasal istikrar var mı?			
8. Sosyal ve kültürel şartlar, verilecek sağlık hizmetlerini kabullenmeye uygun mudur?			
9. Kar transferi için yasalar müsait midir?			
10. Mevcut yasalar, yönetmelikler ve diğer düzenlemeler sağlık yatırımlarına izin vermekte midir?			
11. Ekonomik şartlar, rekabetçi bir ortamda özel sağlık hizmetlerinin verilmesine uygun mudur?			
12. Barış ortamı (savaş, iç karışıklıklar, çatışmalar olmaması) mevcut mudur?			
13. Girilen pazarda, küresel işbirliği desteklenmekte midir?			
14. Girilen pazarın ekonomik performansı iyimidir?			
15. Sağlık hizmetleriyle ilgili yasa ve düzenlemelerin standartları düşük mü? Devletin veya zorunlu sigorta sistemlerinin sağladığı hizmetlerin kalitesi düşük müdür?			

Kaynak: Roberts ve diğerleri, 2000, s. 31.

küreselleşmeye hazır olup olmadığı hakkında önemli ipuçları sağlanabilir.

Tablo 2 ve Tablo 3' de her "evet" cevabına bir puan verildiğinde işletme içi kriterlerle ilgili olarak 5 puan, işletmenin çevresi ile ilgili olarak 8 puan alındığı düşünülün. Nihai karar vermek için, bu veriler Şekil 3'deki gibi bir düzenleme ile değerlendirilebilir. Bu şekilde düşey eksende işletme içi kriterler, yatay eksende ise işletmenin çevresi ile ilgili kriterler gösterilmektedir. Verilen örnek 5 ve 8 puan değerleriyle şekilde C bölgesine düşmektedir. Bu durumda küreselleşme kararının ertelenmesi, işletmenin zayıf yönlerinin telafi edilmesi için çalışmalara başlanması gerekmektedir (Roberts ve diğerleri, 2000).

6. Küreselleşmeye Geçiş Kararının Uygulanmasında İzlenecek Stratejiler

Küreselleşmeye geçiş ile ilgili kararın verilmesinden sonra işletme içi ve çevresiyle ilgili kriterlerin durumuna göre, geçiş sürecinin bütün aşamaları sırasıyla izlenebileceği gibi bazı aşamalar atlanarak sonrakilere de geçilebilir. Küreselleşme-

ye geçiş sürecini "Şekil 4" 'de görüldüğü gibi dört aşamaya ayırmak mümkündür (Carr, 1999, s.418):

6.1. Ulusal Pazarda Tutunma ve Yayılma

Bu aşamada ulusal pazarda tutunma, genişleme çabaları söz konusudur. Ürüne, teknolojiye veya işletmenin öne çıkarabileceği bir faaliyetine dayalı strateji izlenir. İşletme içi şartlar uygunsa doğrudan küreselleşmeye geçilebilir.

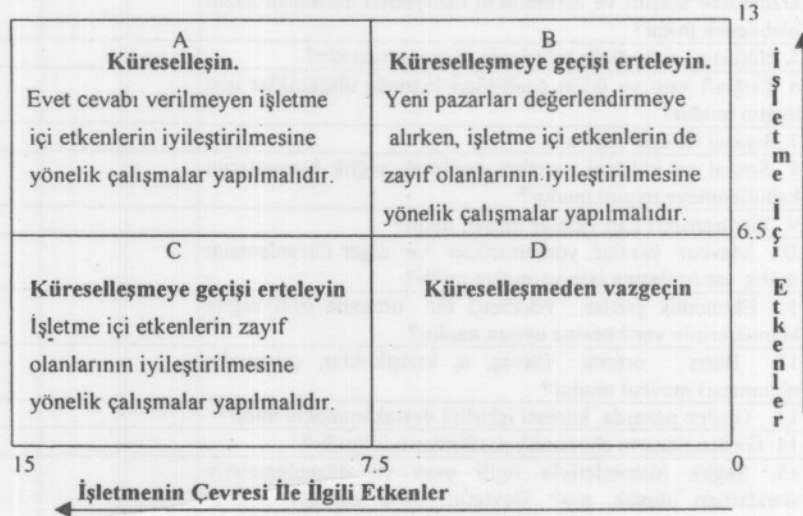
6.2. Ulusal Pazarda Yoğunlaşma

Bu aşamada ulusal pazarda lider olma stratejisi izlenir. Gerektiğinde, ulusal pazar için, ulusal ve uluslararası işletmelerle işbirliğine veya ortaklıklara gidilebilir. Bu aşamada doğrudan küreselleşmeye geçiş görülebilir.

6.3. Küreselleşmeye Isınma Dönemi ve Uluslararası Pazarlarla Kısmen Bütünleşme

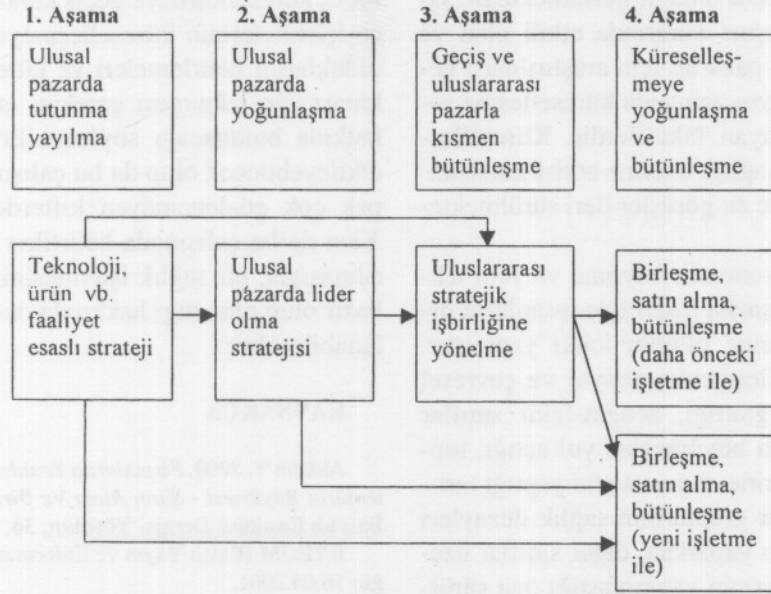
Bu aşamada ulusal sınırlar dışındaki pazarlara girme çalışmaları yapılır. Küreselleşmeye hazırlık

ŞEKİL 3
Küreselleşmeye Geçiş Kararının Verilmesi



Kaynak: Roberts ve diğerleri 2000 s.32

ŞEKİL 4
Küreselleşmeye Geçiş Kararının Uygulanmasında İzlenecek Stratejiler



Kaynak: Carr, 1999, s.418

olmak üzere ulusal sınırlar dışındaki firmalarla uluslararası stratejik işbirliğine yönelme görülür.

6.4. Küreselleşmeye Yönelme ve Bütünleşme

Küreselleşmeye geçiş süreci genelde birleşme (mergers - satın alan firma faaliyetini devam ettirir, diğeri tüzel kişiliğini kaybeder), satın alma (acquisition - bir firmanın diğer firmanın hisselerinden veya varlıklarından satın alması) veya konsolidasyon (iki veya daha fazla işletmenin birleşerek yeni bir firma oluşturmaları ve tüzel kişiliklerini kaybetmeleri) şeklinde tamamlanmaktadır ve bütünleşme gerçekleşmektedir (Akkum, 2000). Bu aşamada bütünleşme daha önceki aşamalarda işbirliğine gidilmiş olan firmayla veya farklı firmalarla gerçekleştirilir.

Sonuç

Yüksek teknolojiler, endüstriyel alandaki istihdam ihtiyacını azaltırken, hizmet işkollarındaki ihtiyacı arttırmıştır. Hizmet işkollarının dünya

ekonomisindeki hızla artan ağırlığı, endüstriyel alandaki atılım imkanını kaçırmış olan ülkemizin önüne, küreselleşen dünyada hak ettiği yeri alabilmesi için, yeni fırsatlar çıkartmıştır. Bu fırsatların değerlendirilmesi, ancak ve ancak, bilgiye ve yüksek teknolojiye dayalı hizmet alanlarında faaliyet gösterilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu özelliklere sahip olan sağlık işkolunun dünya ekonomisi içindeki payı ve nitelikli işgücüne istihdam yaratması açısından önem derecesi yüksektir. Sağlık işkolu, ülkemizin küresel pazarda yönelebileceği katma değeri yüksek iş alanlarından biri olarak düşünülebilir. Yeni fırsatlarla birlikte tehditlerin de söz konusu olduğu bu ortamda, küreselleşme için etkin stratejik kararların alınması daha da önem kazanmıştır. Ülkemizdeki sağlık işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyüme sağlayabilmeleri için, değişen iç ve dış şartlara hızlı uyum sağlayabilecek esnek bir yapıyı oluşturmak durumundadırlar.

Kalıtım, çevre, davranış ve sağlık hizmetleri insanın sağlığını etkileyen faktörlerdendir. Bu

dört kriterin birbirleriyle etki ve ilişkilerinde, demografik, ekonomik, siyasal, hukuki, sosyal, kültürel, teknolojik özellikler ile ekolojik denge ve akıl sağlığının da etkili olduğu görülmektedir. İşletmelerin küreselleşme kararında etkili olan ve girilmesi düşünülen pazarlar için araştırılması gereken bu kriterler, aynı zamanda küreselleşme sonucu değişime uğrayan faktörlerdir. Küreselleşmenin toplumların sağlığı üzerine etkisi konusunda, farklı ve birbirine zıt görüşler ileri sürülmektedir.

Küreselleşme, ekonomik büyüme ve yeni teknolojilerin yaygınlaşması nedeniyle insanların ortalama yaşam süresine olumlu katkı yapmıştır. Öte yandan küreselleşmenin, sosyal ve çevresel şartları erozyona uğrattığı, zengin-fakir sınıflar arasındaki uçurumun büyümesine yol açtığı, toplumların sağlığı üzerine olumsuz etki yaptığı tartışılmaktadır; üst gelir gruplarının sağlık düzeyleri üzerine olumlu katkı yaparken, diğer sınıflar üzerinde olumsuz etkilerinin yaygınlaştığı öne sürülmektedir. Küresel dünyada güç sahibi olan işletmelerin, geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzlukların azaltılması ve böylece gelir dağılımının adil hale getirilmesi yönünde alacakları tavır, küreselleşme karşıtı hareketleri nispeten azaltacaktır. Gelirin paylaşılması, yaygın tüketimi ve dolayısıyla üretim artışını getirecek ve küresel işletmelerin pazarlarının daha hızlı ve güvenilir şekilde genişlemesini sağlayabilecektir. Refah düzeyinin yükselmesi, talep edilen sağlık hizmetleri türünü değiştirebilecektir. Fakat, sağlık hizmetlerine olan ihtiyacın talebe dönüşmesi de yaygınlaşacaktır.

İşletmeler, küreselleşme kararı sürecinde, kendi iç çevrelerini analiz ederek işe başlamalıdır. Dış çevre ile ilgili olarak bölgesel, ulusal ve küresel rekabet ortamındaki gerek kendi, gerekse rakiplerin şartlarını ve pazar koşullarını araştırarak şiddetli rekabet ortamındaki avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemelidirler. Bu analizlerin sonucuna göre sağlık işletmeleri, tek başlarına veya başka işletmelerle işbirliği veya ortaklıklar yoluyla, kademeli veya doğrudan küreselleşmeye geçiş kararlarını vermelidirler.

Araştırmamızın, Türkiye'deki sağlık işletmele-

rinin, küreselleşmenin sağlık hizmetleri üzerine olan etkilerinden haberdar olmaları ve ortaya çıkardığı fırsatlar ile tehditlere dikkatlerinin çekilmesi, küreselleşmeye geçiş kararını vermeden önce işletmelerinin küreselleşmeye ne oranda hazır olduklarını belirlemeleri ve küreselleşmeye geçiş kararı için izlenmesi gereken süreç konularında katkıda bulunacağı söylenebilir. Küreselleşmeyi etkileyebilecek olup da bu çalışmada yer almayan pek çok gözlenemeyen kriterden bahsedilebilir. Yine de bu çalışmada belirtilen kriterlerin araştırılmasıyla, bir sağlık işletmesinin küreselleşmeye hazır olup olmadığı hakkında önemli ipuçları sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akkum T. 2000, *Firmalarda Yeniden Yapılanma (I): Firmaların Büyümesi - Satın Alma Ve Birleşmeler*, *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 36, 51-52.
- BYEGM (Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü) 16.04.2001, <http://www.byeegm.gov.tr/Turkiye/turkce/sosyal353.htm>, 1.
- Carr C. 1999, *Globalisation, Strategic Alliances, Acquisitions And Technology Transfer. Lessons From ICL / Fujitsu And Rover / Honda And BMW*, *R&D Management*, 4, 405-412.
- Demirci R., Arıkan R. ve Erdoğan İ.B., 1998, *Genel Ekonomi Mikro-Makro*, 2.b., Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dikmen Ç. 1999, *Organizasyonel Öğrenme Ve Öğrenen Organizasyonlar*, *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 34, 57-67.
- Fulcher J. 2000, *Globalisation, The Nation-State And Global Society*, *Sociological Review*, 4, 522-543.
- Granell E. 2000, *Culture And Globalisation: A Latin American Challenge*, *Industrial And Commercial Training*, 3, 89-93.
- Handmer J. ve Wisner B. 1999, *Conference Report: Hazards, Globalisation, And Sustainability*, *Development In Practise*, 3, 342-346.
- Hill R. 2000, *Culture Clash*, *Health Forum Journal*, 5, 12.
- İTO 1989, *Dışsatım Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Uluslararası Ticaret Merkezi.
- Jarvis P. 2000, *Globalisation, The Learning Society And Comparative Education*, *Comparative Education*, 3, 343-355.
- Karafakioğlu M. 1998, *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*, 1.b., İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Kleinknecht A. ve Wengel J.T. 1998, *The Myth Of Economic Globalisation*, *Cambridge Journal of Economics*, 5, 637-647.
- McDonald W.J. 1996, *Influences On The Adoption Of Global Marketing Decision Support Systems A Management*

Perspective, International Marketing Review, 1, 33-45.

McMichael A.J. ve Beaglehole R. 2000, *The Changing Global Context Of Public Health*, Lancet, 9228, 495-499.

Mike B. 2000, *The Meaning Of Poor*, Report/News magazine, 27, 6, 31.

Mucuk İ., 2000, *Pazarlama İlkeleri*, 12.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Orhaner E., 2000, *Türkiye'de Sağlık Sigortası*, 1.b., Ankara: Gazi Kitabevi

Pınar İ. 1999, *Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı*, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 34, 24-40.

Roberts V., Calhoun J., Jones R., Sun F. ve Fottler M. 2000, *Globalisation Of U.S. Health care Services: Assessment And Implementation*, Health Care Management Review, 3, 24-35.

Ronkainen I.A. ve Menezes I. 1996, *Implementing Global Marketing Strategy An Interview With Whirlpool Corporation*, International Marketing Review, 3, 56-63.

Saat M. 1999, *Kavramsal Hizmet Modeli Ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi*, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 107-117.

Schuftan C. 1999, *Equity In Health Economic Globalisation*, Development in Practise, 5, 610-614.

Schulze G.G. ve Ursprung H.W. 1999, *Globalisation Of The Economy And The Nation State*, The World Economy, 3, 293-352.

Schulz R. ve Alton C., 1976, *Management of Hospitals*, New York: Mc Graw-Hill Book Co.

Seçim H., 1991, *Hastane Yönetim Ve Organizasyonu*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Sen K. ve Bonita R. 2000, *Global Health Status: Two Steps Forward, One Step Back*, Lancet, 9229, 577-582.

Tangwa G.B. 1999, *Globalisation Or Westernisation? Ethical In The Whole Bio-Business*, Bioethics, 3/4, 218-227.

Tarcan E. 1994, *Hastanelerin Etkinliğinde Bina Yönetimi ve Bakım Hizmetlerinin Rolü ve İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bakım Yönetimi Örgütü ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Tarcan E. 2000, *Esnek İstihdamdaki Trend Ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri*, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3, 1-18.

The World Bank Group, 2000, *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty: Opportunity, Empowerment, and Security*. 18.05.2001, <http://www.worldbank.org/poverty/wdrpoverty>

The World Bank Group, 2001, *World Development Indicators 2001*. 18.05.2001, <http://www.worldbank.org/data/wdi2001/worldview.htm>

Thomas H. Pollock, T. ve Gorman P. 1999, *Global Strategic Analyses: Frameworks and approaches*, Academy of Management Executive, 4, 70-82.

Unwin N. ve diğerleri 1998, *Economic Globalisation And Its Effect On Health* BMJ: British Medical Journal, 7142, 1401-1402.

Varol E. S. ve Tarcan E. 2000a, *Örgütsel Yapılanmada Geline Nokta: Yığılım (Cluster) Organizasyonlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 35, 17-22.

Varol E. S. ve Tarcan E. 2000b, *Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual) Organizasyonlar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 36, 25-32.

Walt G. 1998, *Globalisation Of International Health*, Lancet, 9100, 434-437.

Werther Jr W. 1999, *Structure - Driven Strategy And Virtual Organisation Design*, Business Horizon, 2, 13-18.

WHO (World Health Organization) 15.04.2001, <http://www.who.int/whosis>, 1.

WTO (World Trade Organization) 2000, *International Trade Statistics 2000*, France: WTO Publications. 18.05.2001, <http://www.wto.org>

KENDİ KENDİNİ YÖNETEN EKİPLER (ÖRGÜTLERDE İLK ÖRNEKLER)

Güler İSLAMOĞLU

Marmara Üniversitesi,
İİBF, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Göztepe, İstanbul

Son yıllarda örgütsel yapı içinde görülmeye başlayan ve dikkati çeken ekip kavramı ve olgusu toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler gibi performans artırıcı yeni kavramlar ile birlikte tekrardan gündeme gelmiştir. Örgütsel davranışın ön plana çıkmasıyla çalışanların iş tatminini arttırmak ve onlara huzurlu bir çalışma ortamı hazırlayarak etkililiklerini ve verimliliklerini arttırmak isteyen örgütler, ekip kavramını ortaya atarak örgütlerde eskiden beri varolan grup çalışmalarına belki de yeni bir bakış açısı getirmek çabasıdadırlar. Çünkü tarihsel gelişime bakıldığında, ekip kavramının çok yeni bir kavram olmadığı, örgütlerde çok eskiden beri varlığını sürdürdüğü görülmekte ve bilinmektedir.

Kendi kendini yöneten ekipler ise, örgütlerde çok eskiden beri var olan ekiplere göre daha yeni bir kavram olup geleneksel ekip yapısından bazı farklılıklar göstermekle birlikte tarihsel gelişim incelendiğinde, örgütsel yapı içinde 1950'li yıllardan itibaren yer aldıkları görülmektedir. Bu tarihten itibaren kendi kendini yöneten ekipler konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar ise, kendi kendini yöneten ekipler kavramının bir açıdan kalite çemberlerinin ve çalışanların katılımını arttırmaya yönelik bir çok kalite artırma programlarının bir devamı olduğunu düşünmektedirler. Çünkü bütün bu çalışmalarda esas amaç çalışanların yaptıkları işte daha çok söz sahibi olmalarını sağlamaktır (Glaser, 1990).

I. Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Tanımı

Kendi kendini yöneten ekipler belirli bir işi yaparken yapılacak işlerin planlaması, çıkan sorun-

ların çözümü ve yaptıkları işi kontrol etme gibi işlevleri yerine getiren başka bir deyişle işin başından sonuna kadar tam bir sorumluluk ve yetkiyle çalışan ekiplerdir. Bu yetki onlara yönetim tarafından verilir (Orsburn, Moran, Musselwhite & Zenger, 1990; Wellins, Byham & Wilson, 1991).

Kendi kendini yöneten ekipleri tanımlayabilmek ve diğer ekiplerden farklı olan yönlerini belirtebilmek için ayırtedici özelliklerini açıklamak gerekmektedir. Bu ekiplerin en önemli özelliği birbirine bağımlı görevleri yerine getiren ve kendi kendilerini yöneten kişilerden oluşmasıdır. Bunun yanı sıra diğer önemli özellikleri ise,

- üyeler arası yüz yüze etkileşim olması,
- fiziki olarak tanımlanmış bir alanda çalışılması,
- birbirine bağımlı bir çok görevin yerine getirilmesi,
- görevlerin yerine getirilmesini kontrol etme ve yönetimden (planlama, örgütleme, yönlendirme v.s) yine grup üyelerinin sorumlu olmasıdır (Campbell&Campbell, 1988).

Kendi kendini yöneten ekiplerde yönetim işlevlerinin ekip üyeleri tarafından yürütülmesi ve ayrıca bir yöneticilerinin olmaması geleneksel ekiplerden farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel ekiplerde planlama, örgütleme, yönlendirme v.s gibi yönetim işlevleri ilk kademe yöneticisinin görevidir. (Goodman,1979).

II. Grup Dinamiği ve Kendi Kendini Yöneten Ekipler

Kurt Lewin'in (1951) grup dinamikleri üzerin-

de yaptığı çalışma kendi kendini yöneten ekiplerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Grup dinamikleri konusunda yapılan araştırmalar gruplardaki katılım tarzlarını ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda geliştirilen teori ile kendi kendini yöneten ekipler arasında benzerlikler gözlemlenmektedir. Grup dinamikleri konusu Kurt Lewin ile tanınmış olmasına karşın daha sonraları bir çok araştırmacı bu konu üzerine eğilip çalışmalar yapmış ve sonuçta çeşitli tanımlamalar ortaya çıkarmışlardır. Bu tanımlamalardan birine göre; grup dinamiği, grubun nasıl örgütlenmesi ve yönetilmesi gerektiğini tanımlar ve gruplarda demokratik liderlik, üyelerin katılımı ve üyeler arası etkileşim ve yardımlaşmayı vurgular (Luthans, 1995). Başka bir tanımlamada ise; grup dinamiği, grupların nasıl kurulması gerektiği, yapıları ve süreçleri, nasıl faaliyet gösterdikleri ve grubun kendi üyeleri, diğer gruplar ve örgüt ile arasındaki etkileşimi inceleyen bir alandır denilmektedir.

Grupların kuruluşu, işleyişi ve hareketliliği üzerinde duran grup dinamiğinde ele alınan bütün konular kendi kendini yöneten ekiplerin gelişiminde etkili olmuştur. Grup dinamiği çerçevesi içinde işlenen grup üyeleri arası birlik-beraberlik (group cohesiveness) oluşması için gereken şartlar ve bu yakınlığın sonuçları kendi kendini yöneten ekipler ile yakından ilgilidir. Çünkü bu ekiplerde üyeler arasında birlik-beraberlik oluşturmak çok istenilen bir özelliktir (Seashore, 1954). Ayrıca, grup dinamiğinde vurgulanan grup üyelerinin karar mekanizmasına katılımı konusu da kendi kendini yöneten ekiplerin en önemli özelliğidir (Mair, 1963; Coch ve French, 1968; Vroom, 1964).

III. Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Tarihsel Gelişimi

Kurt Lewin'in grup dinamikleri çalışması kendi kendini yöneten ekiplerin ortaya çıkmasında önemli bir başlangıç noktası olmakla birlikte tarihsel gelişime bakıldığında ekipler ile ilgili çalışmaların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başladığı görülmektedir. İş yaşamının kalitesi ve İsveç'te ortaya çıkan sosyo-teknik yaklaşım (Cummings, 1978; Denison, 1982) günümüzde yaygınlaşmaya

başlayan kendi kendini yöneten ekip çalışmasına ışık tutan en güçlü örneklerdir. Kendi kendini yöneten ekiplerin ilk ortaya çıkışına Trist ve Bamforth'un (1951) bir maden ocağında yapmış oldukları araştırmada rastlanmaktadır.

A. İş Yaşamının Kalitesi (İYK)

İYK yaklaşımı iş iklimi ve işin çalışanlar üzerindeki etkisi konusu üzerinde durur. Ayrıca İYK yaklaşımı çerçevesinde, çalışanları örgütsel sorun çözme ve karar verme mekanizmasına katarak örgütsel etkililiği artırma konusunda yapılan çalışmalar sonucunda çalışanların karar mekanizmasına katıldıkça örgüte bağlılıklarının arttığı savunulmuştur (Luthans, 1995).

İYK'de amaç, örgüt kültürünü değiştirerek çalışan-teknoloji-örgüt etkileşiminin düzeltilip daha iyi bir iş ortamı oluşturulmasına çalışmaktır. Aslında bunun nasıl sağlandığı ve daha iyi bir İYK ile ne demek istenildiği pek de açık olmamasına rağmen İYK ile aynı olduğu iddia edilen sosyo-teknik yaklaşımın iş tasarımı uygulanması konusunda bir çok çalışma vardır (Luthans, 1995).

İş yaşamının kalitesi yaklaşımı, sosyo-teknik yaklaşımla eşleştirilmiş olmakla beraber konuya daha genel açıdan bakılır. Sosyo-teknik yaklaşımda ise amaç sosyal ve teknolojik sistemi en iyi hale getirmektir. Bu yaklaşım kişisel, sosyal ve teknolojik işlevlerin birbirleri ile etkileşimi ve uyumu konusunu vurgular ve uygulamada teknolojik süreçlerin değiştirilerek kendi kendini yöneten özerk ekiplerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar (Luthans, 1995).

B. Sosyo-teknik yaklaşım

Sosyo-teknik yaklaşım Peter Gyllenhamar'ın İsveç'teki Volvo otomobil fabrikasının başına getirildiği dönemde başlamıştır (Luthans, 1995). Bu yaklaşım teknoloji, sosyal sistem ve çalışanlar arasındaki uyumu en iyi hale getirmeye çalışan bir sistemdir. Peter Gyllenhamar Volvo fabrikasının başına geçtiğinde, fabrikada işten ayrılma, işe gelmeme ve düşük performans sorunlarının arttığını gözlemlemiştir. Bunun işçilerin değerlerindeki

değişimden kaynaklandığına inanmıştır. Ona göre, işçiler daha anlamlı bir iş arayışına girmişler, yalnızca daha iyi para ve iş güvenliği değil, karar mekanizmasına katılım beklentisi de ön plana çıkmıştır. Fabrikada var olan üretim montaj hattı işçilerin bu değişen değerlerini gerçekleştirmekten uzaktır ve bu nedenle işten ayrılma, işe gelmeme ve düşük performans sorunları artmıştır. Bu sorunları çözmek amacıyla sosyo-teknik yaklaşımın kullanılmasının daha iyi sonuç vereceği düşünülmüştür (Luthans, 1995).

Son yıllarda örgütler, çalışanların şirkete bağlılıklarını artık sadece yüksek ücret vererek ve iş güvenliği sağlayarak (Maslow'un güdüleme teorisindeki ilk iki ihtiyacı doyurarak) arttırmayacaklarını anlamaya başlamışlardır. Çalışanlar, artık kendi kendilerini yönettikleri ve karar mekanizmasına katıldıkları ortamlarda işi daha anlamlı bulmakta ve bu durumda daha yararlı olacakları inancı taşımaktadırlar. Bu nedenle de bu tip işlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için sosyo-teknik sistemler geliştirilmiş ve teknolojik düzenlemeler yapılarak sürekli üretim hattı (continuous assembly line) değiştirilmiştir. Sonuçta, her biri iki ile beş kişi arasında değişen özerk iş grupları kurulmuştur. Bu gruplara kendi yöneticilerini seçmeleri, işleri programlayıp kendi aralarında görev dağılımı yapmaları ve birbirlerini kontrol etme özgürlüğü verilmiştir. Ücretleme konusunda da değişiklik yapılarak her kişiye parça başına ödeme yapma yerine grup başına ödeme uygulamasına geçilmiştir. Fakat, bu ekiplerde yöneticiler haricinde bütün grup üyeleri için parça başı ücretleri eşit olarak belirlenmiştir. Sosyo-teknik yaklaşım önceleri sadece bu fabrikada uygulanmakla birlikte daha sonra, yeni Kalmar fabrikasında da yeniden yapılanmaya gidilerek sosyo-teknik sistem yaygınlaştırılmıştır (Luthans, 1995). İşin teknik yanı da değiştirilmiş, önceki sistemde var olan sürekli üretim hattında işçilerin belirli bir yerde durup sürekli olarak önlerinden geçen bantta yer alan belirli bir parçayı belirli bir noktaya koymalarına son verilmiştir. Bir otomobilin yapımını değişik iş gruplarının üstlenmesi sağlanmıştır. Bunun için, her biri otomobilin değişik bölümlerinde (elektrik sistemi, direksiyon v.s.) çalış-

şan yirmi kişilik yirmi beş ekip oluşturulmuştur. Ekiplerin her biri kendi aralarında ve kendi diledikleri şekillerde örgütlenmişlerdir. Bu ekipler yönetimle bir sözleşme imzalayarak her gün ne kadar üretim yapacaklarını (kaç adet fren monte edeceklerini veya kaç tane arabanın iç kısmını biteceklerini) kendileri belirlemişlerdir. İşçiler yaptıkları işin tamamını kendileri kontrol etmektedirler, yani programlama, iş hızı ve dinlenme aralarının belirlenmesi kendileri tarafından kararlaştırılmaktadır. Ayrıca, bu ekipler kendi kendilerini denetlemektedirler ve her gruba televizyon ekranı vasıtasıyla geri bildirim verilmektedir (Luthans, 1995).

Yukarıda sözü edilen çalışmalara ek olarak İYK hedeflerine ulaşma amacıyla daha sıcak bir iş ortamı yaratılması için fabrikanın daha havadar, gürültüden uzakta ve bol ışık almasına özen gösterilmiştir. Ayrıca kahve araları için yerleri halı ile kaplı odalar kurulmuş ve işçilerin üstlerini değiştirme odaları da her türlü donanıma sahip hale getirilmiştir (Luthans, 1995).

Bu yaklaşım Volvo fabrikasında işten ayrılma, işe gelmeme gibi sorunları çözerek iş yaşamının kalitesini arttırmıştır. Üst yönetim bu yeni yaklaşımın başarılı olduğunu kabul etmiş, fabrikada çalışanlar ise uygulama sırasında başlangıçta bazı hatalar, başarısızlıklar olmasına rağmen dönemseller olarak çok iyi sonuçlar da elde ettiklerini belirtmişlerdir (Jönsson ve Lank, 1985). Aynı zamanda, Kalmar fabrikası da diğer fabrikalarla karşılaştırıldığında üretim maliyetleri en düşük fabrika olmuştur (Luthans, 1995).

Volvo, sosyo-teknik yaklaşımın uygulandığı meşhur bir fabrika olmasına rağmen, A.B.D.'de bu yaklaşım çok fazla benimsenmemiştir (Osterman, 1994; Towers, 1990).

Kendi kendini yöneten ekiplerin A.B.D.'de örgütlerde kullanımı daha çok 1980'lerin sonunda benimsenmeye başlamıştır ve General Foods, Topeka ilk örneklerdendir.

C. Topeka İş Sistemi (Topeka Work System)

Topeka, A.B.D.'de kendi kendini yöneten ekiplerin kullanıldığı şirketlerin ilk örneklerindendir

(Walton, 1972). General Foods, Topeka, Kansas'taki Gaines hayvan yiyeceği üreten fabrikasında sosyo-teknik yaklaşımı uygulayan ilk fabrikadır. 1968'de, General Foods değişik bir bölgede yeni bir fabrika açmaya karar vermiştir. Daha önceki fabrikasında, işe karşı kayıtsızlık ve dikkatsizlik ile birçok sabotaj ve şiddet olayları zaman zaman fabrikanın kapanmasına neden olmaktadır (Campbell ve arkadaşları, 1988). Bu nedenle, yönetim yeni fabrikada bu sorunları çözecek bir sistem geliştirmeye karar vermiş ve yeni fabrika Ocak 1971'de açılmıştır.

Kalmar'daki Volvo fabrikası gibi Topeka fabrikasında da daha önceki fabrikada uygulananlardan farklı olarak bir takım teknolojik değişiklikler yapılmış ve sistem kendi kendini yöneten ekiplerin kurulabilmesi için uygun hale getirilmiştir. Ekipler Volvo fabrikasındaki ekiplerle aynı şekilde kurulup sorumluluk üyeler arasında dağıtılmıştır. Ekipte şef yerine bir danışman (coach) görev almıştır (Luthans, 1995).

Yönetim, çeşitli uzmanlara danışarak ve diğer örgütleri gözlemleyerek yeni bir yapı kurmuş ve iş tasarımları ve iş görme yöntemleri geliştirmiştir. Buna göre:

• Hedefler: Amaç, üretkenliği artırıp iş hayatının kalitesini geliştirmektir.

• Ana Birim: Ana birim yedi ile ondört arasında üyesi ve bir lideri olan iş ekiplerinden oluşmaktadır. Bütün fabrikada altı ekip bulunur. Ayrıca hammaddeyi işleyip son ürün haline getiren üretim (processing) ekipleri ile paketleme yapıp hayvan yiyeceklerini nakliye araçlarına yükleyen ekipler de kurulmuştur.

• Kendi kendini yöneten ekipler: Ekipte çalışanların görevleri birbirine bağımlı olup ekipler üretim sürecinin büyük bir bölümünde toplu sorumluluğa sahiplerdir.

• Destek işlevleri: Personel, kalite kontrol, bakım ve onarım gibi işlevlerin sorumluluğu da yine ekip üyelerine verilir.

• Şefin rolü: Ekipte şef yoktur fakat ekip oluşumunu ve grubun karar verme mekanizmasını hızlandırmak için bir lider vardır.

• Eğitim: Fabrikanın iki yıllık kuruluş sürecinde, ekip üyelerine gerekli olacak bazı beceriler

için eğitim verilir. Ayrıca, yeni örgütün ekip felsefesinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması için de eğitim programları hazırlanmıştır.

• İşe alma: İşten ayrılan çalışanların yerine yenileri alınırken başvuruları eleyip aralarından seçim yapmaları için ekibe sorumluluk verilir.

• İş esnekliği (job flexibility): Ekibin yapması gereken işlerde görev dağılımını ekip üyeleri kendi aralarında yapar. Görev dağılımı yapıldıktan sonra işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek yine ekibin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk daha önceden yönetimin elindeydi

• Ücret: Çalışanın ekip içinde ve örgütte uzmanlaştığı görevlere göre ücret artışları belirlenir.

• Şikayetler: Ekip sorunlarına yine ekip içinde çözümler bulunur.

• Diğer değişiklikler: Çalışanların işleri kendi aralarında paylaşarak öğrenmeleri ve birbirlerine öğretmeleri teşvik edilir. Fabrika içinde her yerde aynı dekorasyon ve herkese açık park alanı yapılarak statü farkları en aza indirgenir. Zor ve kolay görevler için sorumluluk herkes arasında eşit dağıtılır. Fabrikanın düzenli ve temiz tutulması için de herkese sorumluluk verilir.

Bu sistemin geliştirilmesi sonucu, ilk önceleri çok olumlu sonuçlar alınmıştır. Çalışanlar işe karşı tutumlarının çok olumlu olarak değiştiğini belirtmişlerdir. Yönetim ise %35 daha az çalışanla fabrikayı yönetmenin mümkün olduğunu, kalitede %92 artış olup yıllık 600,000\$ kazanç sağlandığını ve işten ayrılmanın endüstri ortalamasının altına düştüğünü belirtmiştir. Ancak, çalışanlar daha sonraları bu sistemin etkililiğinin yavaş yavaş düştüğünü söylemişlerdir. Ayrıca bazı yöneticiler bu sisteme aleni olarak düşmanca yaklaşmışlardır çünkü yeni sistem ile birlikte güçleri, otoriteleri ve karar verme esneklikleri ellerinden alınmıştır.

Walton (1982) Topeka ile ilgili sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

• İşe bağlılık ilk yıllarda artmış, 1974'ten itibaren düşmüştür. Walton'a göre bu düşüşün nedeni teknolojiye yapılan değişikliklerin gerekleri ile ekiplerin mevcut sorun çözüme becerileri arasındaki uyumsuzluktu. Yeni teknoloji ile operasyonlar kalıcı bir seviyede devam ederken ekiplerdeki insanların becerilerinin kullanımına gerek kalmadı-

ğı için bu kişiler ile iş arasında uyumsuzluklar ortaya çıkmıştır. Ancak, Topeka 1978 yılında yeni ürünler geliştirmeye ve büyümeye başladığında işe bağlılık yeniden artmıştır. Bunun sonucunda;

- Üretkenlik ve üretim kalitesi artmış, maliyetler düşmüştür.

- İş tatmini de işe bağlılık gibi önceleri hızla artmış, daha sonra çok kısa bir düşme devresine girip tekrardan artmıştır.

- Bu uygulamanın olumlu sonuçları benzer örgütlere göre ücretlerin ve iş güvenliğinin daha yüksek olmasıdır. Fakat aynı zamanda üst seviye Topeka yöneticileri ile Genel Müdürlükteki destek personeli arasındaki sürtüşme Topeka'daki bir müdürün işten ayrılmasına neden olmuştur. (Campbell & Campbell, 1988).

D. Rushton İş Projesi Kalitesi (Rushton Quality of Work Project)

Bu proje bir kömür madeninde gerçekleştirilmiş kendi kendini yöneten ekiplere iyi bir örnektir. (Goodman, 1979) ve başkanlığını Eric Trist yapmıştır. Pensilvanya'daki Rushton Madencilik şirketi, elektrik üreten santrallerde kullanılan kömür madenini çıkarmaktadır. 1973 yılının sonlarına doğru, yönetim ve sendika Rushton'ı gelecek yıllarda genç madenciler için cazip hale getirmek için bir takım yenilikler yapılması gerektiğine karar verdiler. Çünkü Rushton iş hayatında yüksek beklentileri olan genç madencilerin pek rağbet etmedikleri oldukça eski bir madendi. Ayrıca işyerinde güvenliğin de artırılması gerekiyordu. Bu nedenle, yönetimin değiştirilmesi ve yeni bir yapılanma sürecine girilmesine karar verildi. Bu karar doğrultusunda yönetim, sendika, Eric Trist'in liderliğinde bir danışmanlık firması ve bağımsız bir değerlendirme ekibi yeni projeyi geliştirmek üzere çalışmalara başladılar (Campbell ve arkadaşları, 1988).

Proje ekibinin üzerinde durduğu konular şöyle özetlenebilir.

- Hedefler: İşte emniyeti, üretimi arttırmak ve çalışanların daha fazla iş tatmini, yüksek kazanç ve beceriler elde etmelerini sağlamak.

- Ana Birim: Bölümler kurularak çalışanlar

arasında daha az rekabet daha çok işbirliği hedeflemek

- Özerk iş ekipleri: İşçilere günlük üretim ve işgücünü yönetmek için sorumluluk vermek

- Ustabaşının işi: Daha önceki sistemde var olandan farklı olarak, herhangi bir sorumluluğa sahip olmadan daha çok planlama ve işçileri madenin diğer birimlerindekiyle kaynaştırma görevini üstlenecek ustabaşılıarı istihdam etmek.

- İş değiş-tokuşu (Job switching): Kişilerin yaptıkları işleri aralarında değiştirerek birbirlerinin yaptıkları işleri de öğrenme fırsatı bulmalarını sağlamak. Bu şekilde işçilerin bir çok beceri geliştirmeleri mümkündür.

- Ücret: Bu projenin gerçekleştirildiği fabrikada bütün çalışanlar aynı ücreti alıyorlardı ve bu ücret ödenebilecek en yüksek ücretti. Yönetim, çalışanların üretim, araç-gereç bakımı gibi her türlü sorumluluğa sahip oldukları ve çeşitli beceriler geliştirdikleri için aldıkları ücretin de yüksek olması gerektiğine inanmaktadır.

- Diğer ekip üyeleri: Altı kişiden oluşan ekiplere destek işleri için (tuğla dizmek, malzeme nakli gibi) ayrıca iki kişi eklenmiş ve böylece iş hızının artması sağlanmıştır.

- Birleşik komiteler (joint committee): Bu deneyin başlamasından yetmişbeş gün sonra yöneticilerden beş ve işçilerden beş kişinin katıldığı bir küçük işçi-yönetim komitesi kuruldu. Bu komite tamamen bu projedeki günlük işleri kontrol amacıyla oluşturulmuştur.

- Eğitim: Emniyet, çatı kontrolü, havalandırma ve diğer olası sorunlar ile ilgili eğitim bu projenin en önemli kısımlarından biriydi.

- Şikayetler: Sorunlar ekip içinde çözümlenmeye çalışılıyordu ve eğer çözülemez ise birleşik komiteye götürülüyordu.

- Mali kazancın dağılımı: Kar, yönetim ve işçiler arasında paylaşılıyordu.

Rushton'da bu sistemin oluşturulması sonucu kendi kendini yöneten ekiplerin kullanıldığı bölümlerde çalışanların işe karşı tutumları ilk yirmi ayda çok olumlu olmuştur. Madenciler daha çok karar verme imkanı bulduklarını, işin daha renkli olduğunu belirtmiş ve aynı zamanda işçilerin üretkenliği artmıştır. Daha sonraları kendi kendini yö-

neten ekipler fabrikanın tamamına yaygınlaştırılınca çalışanların işe karşı tutumlarında tekrardan bozulma başlamıştır. Bununla birlikte, sendika, yönetim ve güvenlik uzmanları madende güvenliğin arttığı konusunda hemfikir olmuşlardır. Üretkenlik ise % 3-4 gibi çok az bir artış göstermiş, kendi kendini yöneten ekiplerin kurulması için yapılan yatırım üretimden elde edilen gelirlerle karşılaştırıldığında gelirlerin biraz fazla olduğu görülmüştür. Bu sistemin de hem olumlu hem olumsuz sonuçları vardır. Olumlu olarak iletişim ve eşgüdümde düzelmeler olmuş, çalışanlar arası beceriler ve yetenekler gelişmiştir. Genel olarak işçi-yönetim arasındaki ilişkilerin kalitesi artmıştır. Ancak, birinci ve orta kademe yöneticiler için stres ve sendika içinde çatışmalar artmıştır.

E. Konfeksiyon Şirketi (Confectionary Company)

Wall, Kemp, Jackson and Clegg (1986), pek çok büyük fabrikası olan, sendikanın girmemiş olduğu bir İngiliz konfeksiyon şirketinde de kendi kendini yöneten ekiplerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Üst yönetim Tavistock Enstitüsü'nden bir danışman ile işbirliği yaparak yeni bir fabrika ve yeni bir çalışma şekli geliştirmiştir (Campbell ve diğerleri, 1988). Bu grubun yaptığı çalışmalar sonucu:

- Ana Birim: 8-12 kişiden oluşan iş grupları olarak tasarlanmıştır.
- İş görevlerinin tipi: İş ekipleri görev dağılımı, kalite ve üretim hedeflerine ulaşma, yerel üretim sorunlarını çözme, üretim bilgisini kayıt etme, iş aralarını ayarlama, hammadde toplama, bitmiş ürünlerin nakli, gerektiğinde mühendislerden destek alma ve işe yeni eleman seçme konularında sorumluluk taşıyacak şekilde oluşturulmuştur.
- Denetim (supervision): Böyle bir pozisyona yer verilmemiştir.
- Eğitim: İş ekiplerine fabrikanın nasıl örgütlenip yönetileceği konusunda eğitim verilmiştir.
- Diğer değişiklikler: Tek bir yemekhane vardı, hiç saat asılmamıştı, aylık ödemeler hesaba transfer şeklinde yapılmaktaydı. Çok yalın bir yö-

netim yapısı (üç-basamaklı) kurulmuştur.

Kendi kendini yöneten ekiplerin bu İngiliz Şirketindeki yararları çok belirgin değildir. Şirketteki diğer birimlerle karşılaştırıldığında bu ekiplerde çalışanlar daha çok içsel tatmin göstermiş, fakat üretkenlik bakımından bir fark bulunamamıştır. Ayrıca bu ekiplerde işten ayrılma ve disiplin sorunları nedeniyle işten çıkarmanın arttığı gözlemlenmiştir. Disiplin sorunları nedeniyle işten çıkarma vak'alarının artması şöyle açıklanmıştır: Yeni fabrikada müdürler belirli bir üretim miktarını yakalayabilmek için baskı altında çalışıyorlardı. Ekiplerde de ast-üst ilişkisi olmadığından ve üyeler de sorun çıkaran arkadaşlarına herhangi bir ceza vermek istemediklerinden üst yönetim sorun çıkaran kişilere fazla bir zaman harcamayıp işine son vermekteydi. Halbuki, eski fabrikada bu tip sorunlar yaşanmamaktaydı. Fakat, çalışanlar kendi kendini yöneten ekipleri eski sisteme göre daha çok tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak, yöneticiler bu sistem ile birlikte daha çok stres yaşadıklarını söylemişlerdir.

IV. Sonuç

Yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı gibi, geçen otuz yıl boyunca teori ve uygulamada, iş tasarımlarında (job design) daha çok katılıma doğru bir hareket başlamıştır. (Locke ve Schweiger, 1979). Katılım, kontrol ve gücün dağıtılması ile sağlanmıştır. Çalışanlara daha çok kontrol, bilgi ve sorumluluk vermenin çok önemli ve değerli bir uygulama olduğu ve bu uygulamanın çalışanların iş tatminini ve üretkenliğini arttıracakları düşünülmüş, fakat çelişkili sonuçlar alınmıştır. Kendi kendini yöneten ekiplerin ilk uygulamalarında örgütsel etkililiğin arttığı bir gerçektir. Ancak çalışanların tutumları ve yaşam kalitesi artmakla birlikte, üretkenlik için aynı şeyi söylemek her zaman için mümkün olmamıştır.

Kontrol ve gücün el değiştirmesiyle sağlanan kazanımlara genel olarak bakıldığında kendi kendini yöneten ekipler iyi bir örnek oluşturur. Ekip üyeleri sadece karar verme mekanizmasına katılmakla kalmaz, üyelik şartları ve iş tasarımı ile de ilgilenirler (Campbell ve arkadaşları, 1988)

Günümüzde de birçok şirket örgüt hedeflerine

ulaşmak için ekip kullanmayı tercih etmekte ve bu şekilde stratejik bir avantaj sağlamayı planlamaktadır. Tüm dünyada kendini yöneten ekiplerin kullanıldığı şirket sayısı artmakta ve bu ekiplerin yarattığı olumlu sonuçlar sık sık gündeme gelmektedir.

- Fortune 1000'deki şirketlerin de % 68'i kendi kendini yöneten ekip kullandığını belirtmiştir. Diğer şirketlerle de görüşüldüğünde, çok yakın bir tarihte örgüt yapılarını kendi kendini yöneten ekipler oluşturarak değiştireceklerini ifade etmişlerdir. Yüz veya daha fazla çalışanı olan şirketlerin % 82'si de ekip kullandıklarını belirtmişlerdir (Gordon,1992).

- Ford, General Motors, Xerox, Honeywell, Westinghouse, AT&T ve General Electric daha çok katılımın teşvik edildiği bir yapıya sahiptirler.

- Xerox Kaliteyle Birlikte Liderlik (Leadership through Quality) sürecinin bir parçası olarak ekipler oluşturmaya başladıktan sonra, fatura hesaplamalarındaki doğruluğun %35 artması, servis süresinin %27 azalması ve müşteri tatmininin %42 artması sonucu Malcolm Bridge National Quality ödülünü kazanmıştır.

- 3M'de ekiplerin kullanılmasıyla birlikte yeni ürünler üç katına çıkmıştır.

- Monsanto şirketinde kendi kendini yöneten ekipler dört yıl içinde kalite ve üretkenliğin % 47 artmasını sağlamıştır.

- Harley Davidson, Pennsylvania'da kendi kendini yöneten ekiplerle birlikte şirket altı ay gibi kısa bir sürede rekabetin çok yüksek olduğu Japon pazarına girebilmiş ve karlılığını arttırmıştır.

- Maryland'deki Johns Hopkins Hastanesi işten ayrılma, işe gelmeme oranlarını düşürmek için hemşireler arasında ekipler oluşturmuş ve tedavi için hastaneye yatan g-hasta sayısı %21 artmıştır (Harper&Harper, 1993).

- Kartpostallarıyla ünlü Hallmark şirketi çeşitli birimlerde çalışanlardan oluşan (satış, tasarım, resim v.s) ekipler kurarak kart tasarım süresini %200 azaltmış ve bu sayede her yıl 23,000 yeni kart piyasaya sürme imkanına sahip olmuştur (Wellins &Murphy, 1995).

Kendi kendini yöneten ekipler çalışanları günlük sorunların çözümüne katıp onları söz sahibi

yaparak günümüzün çok güçlü birer yönetim aracı haline gelmişlerdir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ile birlikte daha sıkça gündeme gelen kendi kendini yöneten ekiplerle birlikte bir çok şirket geleneksel katı örgüt yapısından daha esnek ve katılımcı yapılara doğru bir değişim göstermiştir. Ancak, bu ekiplerin başarılı olup olmayacakları şirketin kaynaklarının çokluğundan veya şirketin büyüklüğünden daha çok ekip çalışmasına geçerken uygun planlamanın yapılmasına ve çok uzun süredir geleneksel yollarla çalışmaya alışmış kişilerden gelebilecek tepkilerin öngörülüp çalışanların güçlü bir iletişim ve eğitim programlarıyla bu geçişe ayak uydurabilmelerini sağlamaya bağlıdır. Bu nedenle, şirket üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Coch, L. ve French, J. R. P., Jr. (1968). *Overcoming Resistance to Change*. In D. Cartwright ve A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory* (3rd. ed) New York: Harper& Row. Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Cummings, T. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, 3; 625-634. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Denison, D.R. (1982). Sociotechnical design and self-managing work groups: The impact on control. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 297-314. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Glaser, R. (1990). Moving Your Team Toward Self-Management, Organization Design and Development, Inc. Attaran, Mohsen & Nguyen, Tai T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams (makalesinde) *Team Performance Management*, Vol. 6, No: 1/2, 25-33.

Goodman, P.S. (1979). Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment. New York: Wiley-Interscience. Cited in Campbell P. John & Campbell J.

Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Harper, B & Harper, A. (1993). *Succeeding As a Self-Directed Work Team*. MW Corporation, Morgan Lake, New York, NY. Attaran, Mohsen & Nguyen, Tai T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams (makalesinde) *Team Performance Management*, Vol. 6, No: 1/2, 25-33.

Jönsson, Berth ve Lank, G. Alden (1985) Volvo: A Report on the Workshop on Production Technology and Quality of Working Life. *Human Resources Management*, Winter, 463. Luthans, Fred (1995) *Organizational Behavior* (kitabında). (7th Ed.) Istanbul: Literatür Yayıncılık.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper&Row. Cited in Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations - New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Locke, E.A.,&Schweiger, D.M. (1979). 'Participation in Decision Making: One more Look.' Research in Organizational Behavior. Vol.1. Greenwich, Conn.: JAI Press. Cited in Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Luthans, Fred (1995) *Organizational Behavior* (7th Ed.) Istanbul: Literatür Yayıncılık.

Maier, N. R. F (1963). *Problem Solving Discussion and Conferences: Leadership Methods and Skills*. New York: McGraw Hill. Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Orsburn, J.D., Moran, L., Musselwhite, E. & Zenger, J.H. (1990). *Self-directed work teams: The new American challenge*. Homewood II: Business One Irwin. Cited in Cohen, G. Susan & Bailey, E. Diane (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. (makalesinde) *Journal of Management*, Vol.23, No: 3, 239-290.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Seashore, S.E. (1954). *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research. Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Towers Perrin. (1990). *Workforce 2000 Today: A bottom-line concern*. Towers Perrin. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Trist, E.L. & Bamforth K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the Long Wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R., & Clegg, C.W. (1986). Outcomes of autonomous work-groups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 280-304. Cited in Kirkman, L. Bradley & Shapiro, L. Debra. (1997). The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness (makalesinde). *Academy of Management Review*, Vol. 22, No: 3, 730-757.

Walton, R.E. (1972). 'How to Counter Alienation in the Plant.' *Harvard Business Review*, Nov/Dec, (70-81). Cited in Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations- New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Walton, R. E. (1982) *The Topeca Work System: Optimistic Visions, Pessimistic Hypotheses, and Reality*. In R. Zager and M. P. Rosow (eds.). *The Innovative Organization: Productivity Programs in Action*. Elmsford, N.Y.: Pergamon Press. Campbell P. John & Campbell J. Richard and Associates (1988). *Productivity in Organizations - New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology* (kitabında). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers

Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson J.M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity and participation*. San Fransisco: Jossey-Bass. Cohen, G. Susan & Bailey, E. Diane (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. (makalesinde) *Journal of Management*, Vol.23, No: 3, 239-290.

Wellins, R.S & Murphy, J.S. (1995). *Reengineering: plug into the human factor*. Training and Development, 33-7. Attaran, Mohsen & Nguyen, Tai T. (2000). Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams (makalesinde) *Team Performance Management*, Vol. 6, No: 1/2, 25-33.

X BANKASINDA TÜKETİCİ TATMİNİ



Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Sema KURTULUŞ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Ercan Bey X bankasının en sadık müşterilerinden olup yaklaşık 35 yıldır bu bankayla çalışmaktadır. Çalışma hayatına ilk atıldığı yıllarda, işyerinin hemen yanındaki X bankası şubesinin müşterisi olmuş; ve bu yıllardan beri devam etmektedir. X Bankası Türkiye'nin en eski bankalarından birisi olup, zaman içinde ülkedeki çeşitli sektörlerde de yatırımlar yapmıştır ve bugün Türkiye'nin en önde gelen kurumlarından birisidir.

Ercan Bey bankayla çalışmaya başladığı ilk yıllarda sadece mevduat hesabı müşterisi idi. Ancak zaman içinde ilk çek hesabı ve banka kartı kullanıcılarından birisi olmuştu. Zaman içinde bankanın verdiği hizmetlerdeki gelişmeler doğrultusunda Ercan Bey ATM kartı, Gold Master Kredi Kartı ve Gold Visa Kredi Kartı gibi hizmetleri ilk kullananlardan biri olarak, bankanın sadık müşterisi olmaya devam etmiştir. Aynı şekilde banka yatırım fonlarını bir bankacılık enstrümanı olarak geliştirdiğinde de Ercan bey ilk satılan müşterilerinden olmuştur. Ercan Bey bankanın yan kuruluşu olan sigorta şirketinin de bir müşterisidir. Hem evinin hem de arabalarının sigortaları bu firma tarafından yapılmıştır.

Zaman içinde Ercan Bey gerek ev gerekse işyeri olarak İstanbul içinde çok farklı semtlere taşınmış, tüm bu adres değişimlerine rağmen bankasını terk etmemiş, bir şekilde yine aynı bankanın müşterisi olmaya devam etmiştir. Geçen bu zaman zarfında Ercan Bey'in bankayla olan ilişkisi sadece müşteri olmaktan öteye, bir çeşit iş ilişkisi şeklinde de gelişmiştir. Bu süreçte, bankanın birçok üst ve orta kademe yöneticileri ile tanışmış, onlarla çeşitli toplantılar nedeni ile biraraya gel-

miştir. Bu yöneticilerden birisi olan Numan Bey, bankanın Fon Merkezi yöneticisi olup, A.B.D'de master yapmış, oldukça dinamik bir kişidir. Numan Bey Ercan Bey'e bir çeşit ayrıcalık tanıyarak, bankadaki yatırımlarının takibini, herhangi bir şube veya elemanın yerine başında bulunduğu merkezi birime almıştır. Ercan Bey'in bu merkezi fon yönetimindeki gerek yöneticiler gerekse uzman kişilerle hem müşteri hem de kişisel düzeyde oldukça iyi bir ilişkisi bulunmaktadır. Ancak Numan Bey'in banka içinde X Gayrimenkul Yönetim Şirketi'nin Genel Müdürlüğü'ne atanmasıyla birlikte Ercan Bey'le müşteri seviyesindeki bu iyi ilişkileri de ortadan kalkmıştır.

Ercan Bey'in Numan Bey'in departmandan ayrılmasından sonrada ilişkileri 19 Şubat 2001 tarihinde ülkede patlak veren krize kadar gayet iyi bir biçimde devam etmiştir. En fazla bankacılık sektörünü etkileyen bu krizin patlak vermesiyle faizler binlerle ifade edilen rakkamlara ulaşmış, döviz Türk lirası karşısında çok fazla değer kazanmıştır. Bankalar, farklı bankalar arasındaki para hareketleri konusunda oldukça hassas hale gelmiştir.

19 Şubat- 26 Şubat 2001 tarihleri arasında geçen bu zaman içinde Ercan Bey yatırım uzmanının (yöneticisinin) almış olduğu yanlış karar nedeniyle oldukça önemli miktarda para kaybetmiştir. Ercan Bey'in likid fonu tercih etmesine ve parasının burada kalmasını istemesine rağmen, repo yapılmış; ve repo oranıda o an piyasada var olan oranların oldukça altında kalmıştır. 21 Şubat'ta durumu fark eden Ercan Bey, hesaplarını takip eden yatırım uzmanını likid fona geçmesini söylemek için aramış, fakat kendisine hiçbir şekilde ulaş-

mamıştır. Defalarca denemesine rağmen ne telefonlarına cevap verilmiş ne de bıraktığı notlar ilgili kişiye ulaştırılmıştır. Bunu üzerine çalıştığı banka şubesini arayıp, bu değişimin onlar aracılığıyla yapılmasını sağlamaya çalışmış ancak, şubedekilerde hiçbir şekilde fon yönetim merkezine ulaşamadıklarını belirtmişlerdir. Sonunda Ercan Bey, bölümün yeni başkanı olan Cumhuriyet Bey'e ulaşabilmiş ve durumu anlatmıştır. Cumhuriyet Bey'in verdiği cevap oldukça ilginçtir. Çünkü banka krizin olduğu bu zaman zarfında bu likid fonu satmama kararı almıştır.

İşin ilginç yanı kriz Ercan Bey'in eşi kendi çalıştığı bir başka bankada ki, bu bankada ülkenin

büyük bankaları arasındadır, parasını benzer bir likid fonda değerlendirerek, gayet iyi kazanç elde etmiştir.

Geçen tüm bu zaman içinde bankanın oldukça sadık bir müşterisi olan ve pazarlama, müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti gibi konularda uzman olan Ercan Bey, maalesef banka ile olan ilişkisini sorgulamaya, herşeyi daha sorgulayıcı biçimde yeniden gözden geçirmeye başlamıştır.

SORULAR:

1- Ercan Bey'e ne yapmasını önerirsiniz?

2- X Bankası yöneticilerine ne gibi önerileriniz olabilir?

ÖRNEKLEME YÖNTEMLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Prof. Dr. Neyran Orhunbilge

Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş

2. Baskı

İsteme adresi :

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi - Avcılar/İSTANBUL

Tel: (0212) 590 14 27