



TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞÇİ ÖNERİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİME KATILMA

Yrd. Doç. Dr. Barış KOYUNCU
Yüzüncü Yıl Üniversitesi,
İİBF, ÇEEİ Bölümü,
bariskoyuncu@yahoo.com

Özet

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

Bu çalışmada, Türkiye’de özellikle metal sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde işçi öneri sistemlerinin nasıl uygulandığına ilişkin bir alan araştırması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Öneri sistemi, Kaizen, Katılım



EMPLOYEE SUGGESTION SYSTEMS AND PARTICIPATION IN MANAGEMENT THROUGH TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Abstract

Working life has always being in dynamizm from the indstrial revolution. Espacially the tecnological development of production process and the crises due to these development, it played a major role in changing forms of production and management. Implementation of the advanced technology in the production processes marks the start of a new area in the Post-fordist production system. Strong competition has forced the companies to seek for methods that can adopt their production and management structure to this evolving environment. The long-existing concept of “participation” has also been affected, evolving from representation of the labor force in the management level to participation in decision making within the total quality management system. Suggestion systems, implemented in national and international companies, are the platform enabling this participation. This system has recently been gaining popularity in Turkey and is being implemented in small to midsize companies.

In this study the results of a field study are discussed to evaluate the implications of suggestion systems in between small and mid-size companies in Turkey which are active in the metal industry.

Key Word: Total Quality Management, Suggestion System, Kaizen, Participation

Giriş

Kalite kavramı İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra öncelikle Japonya ve Amerika ile birlikte dünyada kendine önemli bir yer edinmiş ve günümüze kadar sürekli gelişmiştir. Kalite kavramının bu süreç içerisinde gelişmeye başlamasıyla beraber Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya çıkmış, mal veya hizmet üretilen yerlerde üretimin her aşamasında kalite sağlamaya yönelik uygulamalar gelişmeye başlamıştır. Muhakkak ki bu uygulamalar sadece işveren tarafından ya da işyeri yönetimleri tarafından tek başına gerçekleştirilememiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında, çalışanların katılımcılığının sağlanması da Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir boyutudur. Bir işletmeyi tamamen kapsayan bir uygulamada çalışanların katılımının sağlanmaması o işletmede verimliliği olumsuz etkileyebilecek bir etken olarak kendini gösterecektir.

Çalışanların görev paylaşımında buldukları bir örgüt yapısı içerisinde yönetimin alacağı kararlarda söz sahibi olması olarak ifade etmeye çalıştığımız “katılım” kavramı, Endüstri Devrimi’nden itibaren var olan ve “endüstriyel demokrasi”, başka bir deyişle



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

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları içerisinde var olan ve çalışanların katılımının sağlanmaya çalışıldığı öneri sistemlerinin, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde nasıl uygulandığını ortaya koymaktır.

1. “Kalite” ve “Katılım” Kavramının İlişkisi

Kalite kavramına ilişkin birçok tanım literatürde yer almaktadır. Bu anlamda en genel haliyle bir tanımlama yapmak gerekirse; “kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir” (Bozkurt ve Odaman, 1995: 4) denebilir.

Kalitenin tanımı Avrupa Kalite Organizasyonu’na göre ise; “Bir mal ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlanmaktadır (kaynak?). Bir ürünün kaliteli kabul edilebilmesi için tüketici isteklerine uygun olmanın yanında ihtiyaçları makul bir süre boyunca karşılaması da gerekmektedir. Dolayısıyla kaliteli ürün her ne olursa olsun (mal ya da hizmet) belli bir kullanım kolaylığına sahip, dayanıklı, estetik ve uygun fiyatlı olmalıdır. Kaliteli bir ürünün söz konusu özelliklere sahip olabilmesi, üretim öncesinde ürünün tasarımından satış sonrası hizmetlerine kadar olan sürecin tamamının kontrol altına alınabilmesi ile mümkündür. Bu durum çetin rekabet koşullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile mümkün olabilmektedir (Humphrey, 1994: 32).

Toplam kalite yönetimini benimseyen ve bu kapsamda üretim yapan işletmeler, üretim süreçlerinin her kademesinde sürekli kalite sağlayabilmek için tüm kademedeki çalışanlarının yönetim kararlarına katkı sunabilecekleri bir örgüt yapısı oluşturmalıdırlar. Böyle bir örgüt



yapısı ise, haberleşme ağının sağlıklı işleyebileceği bir iletişim yapısının oluşturulması neticesinde eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanabilir. Bunun için;

- Etkili bir haberleşme ve iletişim sisteminin olması,
- İşletme organizasyonunun her kademesinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması,
- Karar alma gücünün geliştirilmesi (yetki devri ile),
- Ödüllendirme mekanizmalarının olması gereklidir.

Bu noktada katılımcılığın en önemli yanı, karar alma gücünün varlığı ile ortaya çıkmaktadır. Ancak karar alma gücünün geliştirilmesi için yetkilerin ilgili birimlere kademe kademe devri gereklidir. Yetkinin birden tamamen devri, firma açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bununla birlikte yetkinin devredilmesi ile ilgili olarak örgüt içerisinde bir takım engeller ortaya çıkabilir. Ortaya çıkabilecek engelleri yaratan faktörler;

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

Organizasyonlarda ortaya çıkan bu olumsuz durumların aşılması aslında zor değildir. Bu bağlamda yetki devrine ilişkin engellerin aşıldığı noktada sistem işlemeye başlamakta ve firmalar zor rekabet koşullarına karşı iyi ve eksiksiz işleyen bir sistemle mücadele edebilmektedir. Bunun yanında büyük firmalarda yetki devri ya da yönetime katılma düzgün işleyebilmekte iken küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yetki devri sorunlu olmaktadır. Bunun nedeni de ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yöneticilerinin aynı zamanda işletmenin sahibi ve birçoğunun aile işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal bir yapı oluşturamayan işletmelerde yukarıda sayılan ve yetki devri konusunda ortaya çıkan faktörler daha fazla ortaya çıkabilmektedir. Bu tip firmalarda yetki devri, otorite ya da yaptırım gücünün kaybolmasına neden olabilir korkusu yaşanmaktadır. Kaldı ki ülkemizdeki geleneksel yapının iş yaşamında hala bir nebze etkili olması bu korkuyu daha da tetiklemektedir.



2. Yeni Katılım Modelleri

Yeni katılım modelleri, grup katılımı modelleri ile bireysel katılım modeli olarak iki grupta incelenebilir.

Grup Katılımı Modelleri: Grup katılımı modelleri daha çok takım çalışmasını gerektirmekte ve çalışanların üretim süreci ile ilgili kararlara katılımında karşılıklı sözlü iletişimin etkinliğine bağlıdır. Bu bağlamda grup katılımı ile ilgili olarak geliştirilen bazı unsurların üzerinde ayrıca durulması gerekmektedir.

Z Teorisi: William Ouchi tarafından ortaya atılan bu yaklaşım Japon işletmelerinde benimsenen yönetim tarzının Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren işletmelere uygulanışını konu edinmektedir. Teori esas olarak firmalardaki verimlilik artışında çalışanların yönetim kararları üzerinde etkin rol oynaması gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır.

Buna göre Z teorisi yedi unsuru içerisinde barındırmaktadır:

- Birlikte (kolektif) karar verme,
 - Çalışanlara uzun dönemli istihdam,
 - Performans değerlendirme ve terfilerde iyileştirme,
 - Çalışanlar üzerinde işletmeye aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayıcı uygulamalar,
 - Kişisel sorumluluk alınmasını kolaylaştırma,
 - Tüm çalışanların güven duygusunun pekiştirilmesi,
 - Yatay hiyerarşinin geliştirilmesi
- olarak sıralanabilir.

Bu sistem 1980'li yıllardan sonra Amerika'da faaliyet gösteren işletmeler tarafından da benimsenmiş ve işçilerin çalıştıkları şirketlere karşı aidiyet duygularının geliştirilmesi hedeflenerek yönetime katılma uygulamaları kapsamında çalışanların şirket faaliyetlerinin nasıl daha verimli hale gelebileceğine yönelik söz sahibi olmaları sağlanmıştır. "Z Teorisi"ni benimseyen işletmeler yönetim ve üretim bölümlerini tekrar organize ederek üretim sürecinin daha verimli hale gelebilmesi için çalışanlarına yetki devri yapmakta ve onların önerilerinin uygulanabileceği yeni yapılar oluşturmaktadırlar (Mintzberg, 1978: 63-68).

Takım Çalışması: Takım çalışması Japon üretim anlayışının temel uygulamalarından biridir. Bu uygulamada oluşturulan çalışma grupları üretim sürecinde yetki ve sorumluluk sahibi olarak görev yaparlar



(Oliwer ve Wilkinson,1993:111). Bu iki temel özellik çerçevesinde oluşturulan çalışma grubu, bir araya gelerek sorunların tespiti, çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve çözüm yollarının belirlenerek kolektif olarak uygulanması, ilgili sürecin kontrolünün grup içerisinde yetkilendirilen kişilerde toplanması ve gruptaki herkesin tüm sürece hakim olmasını sağlayacak bir yapıya sahiptir (Kenney ve Florida,1993:37). Üretim sürecinde bu tarz bir yapının varlığı çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan aidiyet duygularını artırırken, kalitenin, verimliliğin ve dolayısıyla işletmenin karlılığı da artırmaktadır. Çünkü takım anlayışı içerisinde görev ve sorumluluklar, işleri verimli bir şekilde yönetebilen çalışma gruplarına devredilmekte ve bu gruplar, iç işleyişlerinde görev dağılımını gerçekleştirmektedir (Selamoğlu,1995:145).

Takım çalışması anlayışında birince derece sorumluluk şüphesiz takım liderinin üzerindedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, takım liderinin en önemli sorumluluğunun üretim sürecini devamlı işler durumda tutmak olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede liderin temel fonksiyonu iş görenlere görev dağılımı yapmak ve kalite kontrolünü geliştirmek öncelikli olarak belirtilebilir (Kenney ve Florida,1993: 34). Ayrıca takım liderinin de çalışma grubunun bir üyesi olduğu unutulmamalıdır.

Çalışma ortamının ve üretim sürecinin hızlı ve sorunsuz işlemeye sürekli bir biçimde devam etmek zorunda olması işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Özellikle takım çalışması içerisinde işçiler, yeterince yetkilendirilmezler veya yeterince inisiyatif kullanamazlarsa olumsuz durumlar meydana gelebilmektedir. Bu da Fordist üretim düzeninde yaşanan yabancılaşma sorununu çağrıştırmaktadır. Aslında takım çalışması ve üretim sürecinde karar verebilme yetkisi, yabancılaşma sorununun önüne geçebileceği gibi görünse de sorun başka bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

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



Kalite Çemberleri: Kalite çemberleri Japon üretim tarzı içerisinde oldukça yaygın olarak uygulanan ve işçilerin üretim kararları üzerinde etkili oldukları bir yapıyı ifade etmektedir. Japonca “Jishu Kanri” adı verilen bu yapı üretim süreci içerisinde aktif rol alan çalışma gruplarını ifade etmektedir. Kalite çemberlerine ilişkin literatürde birçok tanım yapılmış olmasına rağmen genel olarak kalite ve verimlilik artışı sağlamak üzere işletme içerisinde sorumluluk alan kişilerin gönüllü olarak bir araya gelerek oluşturdukları küçük çalışma grupları olarak tanımlanabilir (Beyazıt, 1998: 96-97). Tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturulan bu çalışma grubunun temel amacı, üretim süreçlerinde doğrudan pratik bilgiye sahip kişilerin verimlilik artışı ve kalitenin sürekliliğinde sorumluluk almasını sağlamak ve üretimin her alanında oluşabilecek potansiyel sorunların kaynağa çözümüne katkı sağlamaktır. Diğer yandan örgüt içi hiyerarşinin yatay olarak organize edilmiş olması kalite çemberlerinin işleyişini ve grup içerisindeki üyelerin sağlıklı iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Böylece sorun potansiyeli taşıyan ya da sorun haline gelmiş konuların tespiti ve bunlara yönelik oluşturulan çözümler daha net olarak belirlenebilmektedir. Sonuç olarak oluşturulan bu çalışma grupları içerisinde çalışanlar doğrudan üretim kararlarında söz sahibi olabilmektedirler.

2.1. Bireysel Katılım Modeli

Üretim ile ilgili kararlara çalışanların katılımının sağlanmasının en yaygın yollarından biri öneri sistemleridir. Öneri sistemi ile çalışanlar üretim süreci içerisinde özellikle yaptıkları işleri daha iyi, verimli hale getirebilmek için kişisel önerilerini belli bir sistematik sistem içerisinde hayata geçirebilirler. "Bir işi en iyi, o işi yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir. Bireysel katılım modelinde en önemli araç, işçi öneri sistemidir. Bu sistemde işi yapan kişi önerilerini belli aşamalardan geçirerek yönetime ulaştırır ve kendi yaptığı işle ilgili olan iyileştirme önerisini sunar. Çalışan, bu modelde üretim sürecinde kendi yaptığı işle ilgili denetim hakkını kullanır ve önerisini bu çerçevede hazırlar. İyileştirme önerisi hayata geçtiği takdirde yönetim tarafından ödüllendirilir. Bu modelde amaç çalışanın katılımını en üst düzeyde sağlamak ve firmayla çalışan arasında organik bir bağ oluşturmaktır.

İşçi Öneri Sistemleri: Bireysel katılım modelleri, işletme içinde “Bir işi en iyi, o işi yapan bilir” anlayışından hareket eder. Bu model; işçi



öneri sistemi, bireysel öneri sistemi ya da buna benzer değişik isimler ile adlandırılabilir. En yaygın kullanılan adı “İşçi Öneri Sistemi”dir. Yapı olarak toplam kalite anlayışına ters düşmekle beraber, toplam kalite uygulamaları altında katılımıcılığı sağlamak amacı ile yaygın olarak uygulanmaktadır. Grup katılımı modellerine göre, daha hantal bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte bu çalışma açısından taşıdığı önem nedeniyle daha detaylı incelenmesi yerinde olacaktır. Öyle ki bireysel çalışanlar ile işyerinin ortak menfaatine olabilecek, taraflar arası açık bir iletişim sisteminin meydana getirilmesinde ve çalışanların yaratıcılığının kullanılarak sürekli gelişme ve iyileştirmenin sağlanmasında kalite çemberleri ve bireysel öneri sistemleri kullanılmaktadır.

Bireysel öneri sistemi, özellikle ilk kademedeki çalışanların bireysel olarak yaptıkları işleri geliştirici düşüncelerini, toplayıp değerlendirmeyi kapsayan formal bir iletişim sistemi ve yönetime katılım modelidir (Kovancı,2004:266). Kaizen sisteminin temel uygulamalarından biri olan bireysel öneri sistemleri, sürekli iyileştirme felsefesinin gerçekleşmesinde, problemlerin analizi ve çözüm yollarının üretilmesinde, takım çalışması mantığının yerleşmesinde, hedeflerin belirlenmesinde ve kalitenin her alanda sağlanmasında önemli katkıları olmaktadır (Imai, 1997: 21).

Bireysel öneri sistemlerini diğer modellerden ayıran özelliklerine bakıldığında, en önemli yönü bireysel bazda ve formal olmasıdır. Diğer katılım biçimlerinde de (takım çalışması, kalite çemberleri, vb.) öneriler sunulmakta ama yazılı bir yolla ve değerlendirme kurullarından geçmemektedir. Bir diğer önemli fark da ödüllendirmedir. Bireysel öneri sisteminde öneri, işi yapan kişi tarafından geliştirilir ve geliştirilen öneri, öneri değerlendirme kurulunda kabul görürse uygulanır ve öneri sahibine maddi veya maddi olmayan ödüller sunulur. Ayrıca takım çalışması veya kalite çemberlerinde katılım öneri yoluyla sağlanırken gelen öneriler de tartışılarak beyin fırtınası yöntemiyle değiştirilip geliştirilir. Takım çalışmasında veya kalite çemberlerinde ortaya konan öneriler herhangi bir ödüllendirme sistemi dâhilinde değerlendirilmez ve gelen öneriler de genelde problemlerin çözümüne yönelik ya da iyileştirmeye yönelik önerilerdir. Diğer katılım modellerinde öneri geliştirme ve uygulama belli prosedürlere bağlı değildir. Ancak bireysel öneri sisteminde önerinin geliştirilip sunulmasının bazı prosedürleri olmakla beraber, öneri çalışan kişi tarafından geliştirilir. Bireysellik daha ön plana çıkmaktadır.

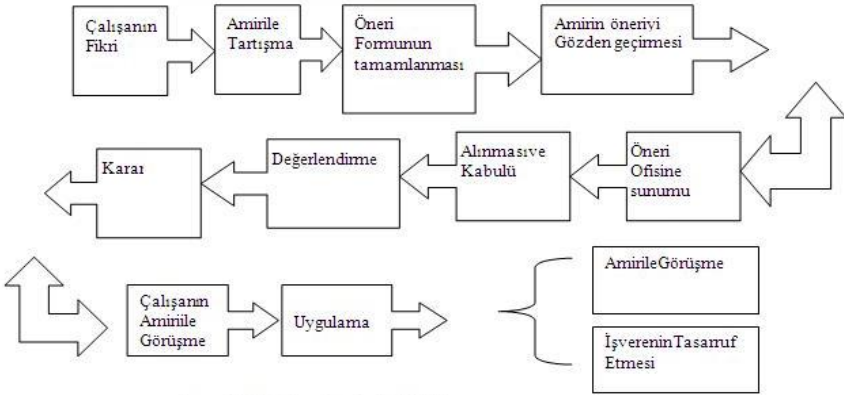
Bireysel öneri sistemlerinin temelini, işletmenin verim ve karlılığını olumlu biçimde etkileyebilecek önerilerin bürokratik bir

akış çerçevesinde değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda da uygulanması oluşturmaktadır. Çalışanların "iş en iyi yapan bilir" anlayışı çerçevesinde öneri geliştirmeleri ve önerilerin iş akış süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi mantığı çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Öneri geliştirme sistemleri ile;

- 1- Oluşturulan her önerinin (faydalı-faydasız) belirlenerek ayrıştırılması,
- 2- Her önerinin uygulanabilir potansiyele sahip olduğuna ilişkin anlayışın oluşturulması,
- 3-Çalışanların sürekli olarak çalışma yöntemlerini ve iş ortamlarını analiz etmeleri,
- 4-Çalışanların işletme politikasını içselleştirmeleri amaçlanmaktadır (Mess, 1998: sayfa?).

Bireysel öneri sisteminin genel olarak işleyiş biçimi aşağıdaki şekilde daha açık gösterilmektedir:

Şekil.1: Öneri Sisteminin Aşamaları



Kaynak: (Werther ve Davis,1993:546)

Bireysel öneri sistemleri, çalışanların fikirlerinin ortaya çıkması, değerlendirilmesi ve uygulamasının en geçerli yöntemidir. Yukarıdaki şekil başarılı bir öneri sisteminin anahtar evrelerini göstermektedir. Çalışanın bir fikir geliştirmesi ve geliştirdiği bu fikri amiri ile tartışması, bu evrelerin başlangıcını oluşturur. Amir hazırlanan öneri formunu gözden geçirir ve imzalar. Bu imza, amirin hazırlanan bir öneri formunun varlığından haberdar olduğu anlamına gelir. Yani aslında öneri kabul edilmez yalnızca varlığı amir tarafından onaylanır. Öneri değerlendirme kurullarının tek işi aslında öneri değerlendirme değildir. Ancak orta ve üst kademe

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

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

Çalışanların önerilerinin kabul edilmesi durumunda bir de ortaya ödüllendirme sorunu çıkmaktadır. Bu konuda yaşanan en



büyük sorun ödüllendirmenin maddi olup olmayacağı noktasında düğümlemektedir. İşveren tarafı ödüllendirmenin illa da (yerine kesinlikle kelimesi kullanılabilir) maddi olmaması gerektiğini savunmaktadır. Bu konuda Türk Pirelli Lastikleri Anonim Şirketi Endüstri Direktörü Şendil (1996: 20-21), bir yazısında şöyle demektedir:

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

Ancak bu konuda çalışanların görüşleri işverenlerle çelişmektedir. Birçok çalışan ödüllendirmenin maddi olması durumunda öneri sistemlerinin daha da işler hale geleceğini savunmaktadır. Kuşkusuz birçok işletmenin kabul edilen önerileri parasal ödüllerle desteklediği örnekler mevcuttur.

Ancak öneri sistemlerinin uygulanmasında bazen uygulanan önerinin firmaya sağlayacağı maddi katkı ölçülemeyebilir. Bu gibi durumlarda firmalar sabit para tutarlarını ödül olarak belirleyebilir. Ya da maddi ödül mutlaka para olarak ödenmeyebilir. Bu ödül ticari bir mal veya hediye çeki olarak da verilebilir. Finansal ödüller ilk bakışta mükemmel gibi gözükse de aslında bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu konuda en büyük problem ödül miktarı ile kabul edilen önerinin işletmeye sağlayacağı maddi katkı ile orantılı olup olmamasıdır. Hem önerinin katkısının ölçülmesi çok zordur hem de bu katkıyla orantılı bir parasal ödül oluşturulurken yapılan hesap karmaşık ve anlaşılması zordur (McDermott vd., 1993: 36).

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



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

2.2. Bireysel Öneri Sistemlerinin Unsurları:

Bireysel öneri sistemleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik, aynı zamanda verimliliği artırıcı çalışma koşullarının oluşmasına yardımcı olabilecek fikirlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların kendi işleri ile ilgili sorumluluk almalarına yardımcı olan bir sistem olarak kendini göstermektedir. Sistemi yaratmak için olması gereken en önemli unsur kararlara katılımın sağlanmasıdır.

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

Ayrıca çalışanların oluşturdukları önerilerin mümkün olan en kısa sürede ve objektif biçimde değerlendirilebilmesi için gerekli bir işleyiş sisteminin kurulması gerekmektedir. Öneri değerlendirme aşamalarının karmaşık olmamasına özen gösterilmelidir. Fazla karmaşık olmayan, çabuk işleyen ve objektif olarak oluşturulan bir sistemin varlığı çalışanları öneri geliştirme konusunda destekleyici olabilir. Diğer yandan işleyiş karmaşık ve bürokratik bir sistemin varlığı çalışanların öneri geliştirmesini engelleyici etkiler yaratabilir.



Sistemin verimli işleyebilmesi için yönetimde bulunanların öneri sistemini desteklemeleri ve işletmenin bütününde bulunan çalışanları öneri geliştirme konusunda doğru bilgilendirmeleri ve isteklendirmeleri gereklidir.

Bireysel öneri sistemlerinin uygulanmasında, sistemin işlerliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri de, öneri sistemine katılımın zorunlu olup olmaması ile ilgilidir. Japon çok uluslu şirketlerinin bir kısmı katılımı zorunlu kılarken bazıları da gönüllü katılımı benimsemişlerdir. Özellikle çok uluslu şirketlerin faaliyette buldukları ülkelerdeki çalışanların sisteme bakış açıları, katılımın zorunlu olup olmaması noktasında belirleyici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Japon çok uluslu şirketlerinden Nissan kendi ülkesindeki fabrikasında katılımı zorunlu kılarken Amerika'daki fabrikasında gönüllü katılımı benimsemiştir (Kenney ve Florida, 1993:107). Öneri sistemlerinin uygulanmasında, sistemin etkinliğini belirleyen diğer bir unsur da yöneticilerin yaklaşımıdır. Çalışanların katılımı gönüllü olsun veya olmasın, eğer yönetim kademesi gelen önerileri objektif bir değerlendirme sürecinden geçirmezse sistemin etkinliğinden bahsetmek mümkün değildir. Özellikle yönetimin katılımcı bir yaklaşım içerisinde önerileri değerlendirmemesi, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Bu durum, Türkiye'de özellikle orta ölçekli işletmelerde sıkça karşımıza çıkmaktadır.

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

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLAR:

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimini uygulayan firmaların tam sayısı bilinmemekle beraber özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin Toplam Kalite Yönetimini uygulamasalar bile yönetime katılma anlamında uygulamalar yapıp yapmadıklarını belirlemek neredeyse imkânsızdır. Dolayısıyla araştırmamızda niceliksel yöntem kullanılırken yöntemin temel aracı olarak anket tekniği uygulanmıştır. Söz konusu yöntem, özünde yönetime katılmayı açıklamaya çalışan sosyal bilimlerdeki olguların niceliksel olarak ifade edilmesinin



oldukça zor olması nedeniyle içinde birçok tartışmayı barındırmaktadır. Ayrıca bu konuda daha önce yapılmış niceliksel araştırma bulunmaması da diğer bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Bu kısıt araştırmada özellikle de küçük ve orta ölçekli işletmelerle yapılan yönetime katılma anlamındaki görüşmelerde daha ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, gerek alan çalışmasının temel amacı gerekse de mekân ve zamana ilişkin zorunluluklar, verilerin anket çalışması ile toplanmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında 56 maddeden oluşan soru kağıdı hazırlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak otomotiv sektöründe yönetime katılım uygulamalarını incelemeye çalıştık ve bu bağlamda Türkiye'deki en büyük Japon otomobil fabrikasıyla çeşitli görüşmelerde bulunulmuş ancak bu görüşmelerden olumlu sonuç alınamamıştır. Dolayısıyla çalışma metal işkoluna kaydırılmıştır. Bunun nedeni, yine bu sektörün yönetime katılma uygulamalarının en rahat izlenebileceği sektörlerden biri olmasıdır. Coğrafi konum olarak Marmara Bölgesi üretim yapan sanayi kuruluşlarının yoğun olarak faaliyet gösterdikleri bir bölge olduğundan görüşme yaptığımız eğitim firması bu bölgede faaliyet gösteren firmalar arasından seçilmiştir. Yine bu bölgede faaliyet gösteren firmalarda özellikle mamul ve yarı mamul üreten metal işkolunda üretim yapan işletmelerle görüşülmüştür.

Bu bağlamda işçi öneri sistemlerinin nasıl işlediği sonuçlarını ayrıntılı bir biçimde analiz etmek amacıyla; farklı statüde çalışanlara anket uygulanarak yöneticilerle de görüşme yapılmıştır. Böylece çalışma ortamında farklı statülerde olan çalışanların işçi öneri sistemlerine bakış açıları ayrıntılı bir biçimde ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca öneri sistemlerinin katılımcı yönetim anlayışında ne derecede etkin bir model olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla bu şekilde bir sistem uygulamayan işletmelerde farklı statüdeki çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Tüm bu anlatılanlar ışığında araştırma evreni Marmara Bölgesi'nde İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve metal işkolunda faaliyet gösteren firmalar olarak belirlenmiştir. Bunun temel nedenleri olarak:

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

Şekil 2: Metal İşkolunda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Dağılımı



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

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

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almış ve almamış onar firmaya ulaşılması hedeflenmiştir ve bu bağlamda 20 den fazla firma ile görüşülmüştür ancak firmaların birçoğu çalışmaya katılmak istememiş ve bu da karşılaştığımız en önemli kısıtlardan birisini oluşturmuştur. Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almış ve almamış 8 firmaya ulaşılabilmiş ve toplam 119 kişi ile anket görüşmesi yapılmıştır. Katılan firmalardan dördü Toplam Kalite Yönetimi kapsamında bireysel öneri sistemleri ilgili eğitimden geçmiştir. Diğer 4 firma bu konuda eğitim almamıştır. Eğitim almamış dört firmadan toplam 66 kişi ile anket görüşmesi yapılabilmiştir.

Eğitim alan ve almayan firmalardan e-mail yoluyla pek detaylı bilgi alamadığımız için telefon yoluyla ve buldukları yerlere giderek görüşmeler yapılmıştır. Eğitim alan firmaların coğrafi konumlarındaki dağınıklık ve görüşme taleplerimize olumsuz yanıt verilmesi nedeniyle seçtiğimiz firmaların hepsine ulaşma imkanımızın olmaması bir başka kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

Bulguların değerlendirilme aşamasında, verilerin analizi için SPSS programından faydalanılmış ve ankete katılan 119 kişinin verdikleri yanıtlara ilişkin veri girişleri yapılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler, çalışanların eğitim durumu, işyerindeki statüleri, daha önce iş deneyimlerinin olup olmaması, eğitim

gördükleri alanlar, çalışanların üretim sürecindeki rolleri, bireysel öneri sistemi eğitimi alıp almamaları, öneri sistemi ile ilgili alınan eğitimin beklentileri ne kadar karşıladığı olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişkenlerimiz, öneri sisteminde olan aksamalar, ödüllendirme, motivasyon, çalışanların kalite algıları, çalışanların karşılaştıkları teknik ve yönetsel sorunlar, öneri sisteminin unsurları, öneri sistemine yönelik eğitimlerin sonuçları olarak belirlenmiştir.

BULGULAR VE SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin 2000’li yıllardan bu yana yeni üretim ve yönetim tekniklerine ilgi duymaya başlamasından itibaren günümüze kadar gelen dönemde katılım konusunda hangi evrelerden geçildiğini ve günümüzde öneri sistemlerinin nasıl uygulandığına ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Özellikle 1929 ekonomik buhranının ortaya çıkışı ile birlikte küreselleşmenin olumsuz etkileri ile batılı devletler tanışmış ve kriz dalga dalga bu devletlerin ekonomilerini etkilemeye başlamıştır. Bu durum üretim modellerinde ve organizasyon yapılarında bazı değişiklikler yaratmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika ve Japonya’da üretim yapısında meydana gelen çarpıcı gelişmeler, katılım kavramının da niteliğini değiştirmeye başlamıştır. Bu dönemden itibaren Keynesyen politikalar uygulanmış ve devletin çalışma hayatına müdahaleleri başlamıştır. Nitekim Amerika ve Japonya’da Kalite kavramı ön plana çıkmış ve Japonya üretim yapılarında devrim niteliğinde değişikliklerin başını çeker hale gelmiştir. Oluşan bu yeni konjonktürde Japonya kendine yeni pazarlar oluşturmuş ve istikrarlı politikalar uygulamıştır. Bu dönemden sonra Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda işçilerin yönetim katında temsili ve üretim kararlarına katılımı yavaş ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni üretim biçimi, Japonya’yı uluslar arası piyasalarda rekabetçi kılmış ve ön plana çıkarmıştır. 1970’li yıllardan itibaren yeni küresel krizler yaşanmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı doğmuştur.

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

yıllardan itibaren ekonomimiz dışa açılmıştır. Bu dönemden sonra yabancı ülkelerde çalışma yaşamı ile ilgili gelişmeler Türkiye'yi de daha derinden etkiler hale gelmiştir.

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

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

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmanın ana eksenini orta ve küçük ölçekli işletmelerde uygulanan işçi öneri sistemleri oluşturmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan alan çalışmasında ilginç bulgulara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan tablo, bu işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olmadıklarını ve bu yeni üretim tekniklerini eksik ve yanlış uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Birçok işletmenin ana amacı kalite belgelerine sahip olmaktır. Bu bağlamda kalite belgelerinin gereklerini üretim süreçlerine tam uygulayamamaktadırlar.

Alan çalışmasından elde edilen bulgular ışığında elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse;

—İşçiler üretim ile ilgili kararlarda pek fazla söz sahibi olmamakla beraber yaratıcılıklarını da kullanmaları yöneticiler tarafından kısıtlanmaktadır. Her ne kadar öneri sistemleri ile ilgili eğitimler idareciler ve işçilere uygulanıyorsa da idareciler işçilerin yaratıcılıklarını kullanmaları konusunda tutucu davranmaktadır. Bu durum katılım modeli olarak işçi öneri sistemlerinin sözde kullanıldığını, aslında geleneksel yönetim yaklaşımlarından ödün verilmediğini göstermektedir. İşçi öneri sistemlerinin bir bakıma vitrin süsü olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

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

—Çalışanlar işyerlerindeki ödüllendirme sistemini genel olarak adil bulmakla beraber, görüşmelerimizde ödül miktarının belirlenmesinde pek fazla söz sahibi olmadıklarını ve maddi ödül miktarlarının nasıl hesaplandığının kendileri tarafından bilinmediğini dile getirmişlerdir. Özellikle idarecilerin tamamı ödüllendirme mekanizmasını yüceltmek adına mekanizmanın çok adil işlediğini ifade etmişlerdir.

—Çalışanlar arasında işyerinde en çok karşılaşılan teknik sorun; işçiler açısından bakıldığında teknik ve lojistik destek eksikliği olarak belirlenirken, yöneticiler açısından bilgi eksikliği olarak belirlenmiştir. İşçiler genelde bilgi eksikliğinden kaynaklanabilecek sorunları dışsallaştırmaktadırlar.

—Ayrıca öneri sistemlerinin uygulamasında karşılaşılan bir diğer sorun da önerilerin uygulanma aşamasında idareciler tarafından çeşitli değişikliklere uğratılmasıdır. Birçok işyerinde çalışanlar bu durumdan şikâyet etmektedir. Burada orijinal fikrin dönüştürülmesi ya da önerinin uygulanmasında fikri verenin katkısını belirlemede zorluk yaşanmaktadır.

—İşçiler daha çok bireysel öneri sisteminin bireysel yaratıcılık gerektirdiğini düşünürken, idareciler daha çok teknik bilgiyle ve yetkilendirmeye ilgi olduğunu düşünmektedir. Bu durum aslında idarecilerin yetki devri konusunda tutucu davranmaları ile çelişmektedir. Görünen o ki, yöneticiler ne yapmaları gerektiğini iyi bilmektedirler. Bunu statü ve güç kaybı endişesi ile göz ardı etmiş olabilecekleri dikkate alınmalıdır.

—Genelde çalışanlar öneri geliştirmek için özel bir eğitime ihtiyaç olduğunu düşünürken idareciler bunun tersini düşünmektedir.



İdareciler özellikle eğitim konusuna maliyet bakış açısıyla yaklaştıklarından dolayı bu şekilde düşünmeleri normal karşılanabilir. Nitekim olaya eğitim seviyesi açısından bakarsak aslında bu durum tam ters bir biçimde olmalıdır çünkü anketi uyguladığımız katılımcıların eğitim seviyeleri yükseldikçe statüleri de yükselmektedir.

—İşçiler öneri hazırlayabilmek için daha fazla deneyim süresine (5 yıldan fazla) ihtiyaç olduğunu düşünmekte, idareciler ise daha az deneyim süresine (3 yıldan az) ihtiyaç olduğunu düşünmektedir.

—Genelde işletmeler işçi öneri sistemleri ya da diğer kalite belgeleri ile ilgili eğitimlerden sonra kar beklentisi içine girmektedirler. Oysa başarı belli bir olgunlaşma sürecini gerektirmektedir. Bu durum zaten alınan eğitimin başarısız olmasının temel başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

—İşyerlerinde öneri sistemleri ile ilgili eğitim alanların çoğunluğu eğitim sonrası işletmede kar artışı olacağını düşünmektedir. İşyerlerinde öneri sistemlerine yönelik bir eğitim almayanların ve eğitim alması planlananların ise büyük çoğunluğu yine eğitim sonrası kar artışı olacağını düşünmektedir.

—Öneri sistemleri ile ilgili alınan eğitim, işçilerde özgüven artışı yaratmaktadır. Bunun iş doyumunu açısından önemi tartışılmayacağı gibi doğrudan işçi verimliliğini de olumlu etkileyeceği açıktır. Ancak idarecilerde ise durum, firmaya duyulan bağlılığın artışı olarak ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz idarecilerin işe bağlanımlarının boyutu çok önemlidir. İdarecilerin içsel yönelim ve güdülenmede yaşadıkları artışın doğrudan yüksek performans olarak geri dönmesi söz konusudur. Dolayısıyla her iki açıdan da gerek çalışanlar gerekse firma kazançlı görünmektedir.

İşyerlerinde öneri sistemine ilişkin eğitim yapılanlar eğitimin genelde başarılı olacağını düşünmektedir. Ancak işyerlerinde öneri sistemlerine ilişkin eğitim yapılması planlananların yarısı bu konuda kararsız olduklarını dile getirmektedirler.

—Öneri sistemleri ile ilgili alınan eğitim idarecilerin beklentilerini tamamen karşılamakta, ancak işçilerin beklentilerini karşılamamaktadır.

—Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların genel olarak bu tip eğitimlerden beklentisi kalite belgesi almak üzerinedir. Burada firmaların hala geleneksel yaklaşımlardan kurtulamadıklarının başka bir boyutunu görüyoruz. Bu tür bir firma beklentisi, zaten eğitimlerin başarısız sonuçlar yaratacağının da bir göstergesi durumundadır.

Yukarıda sıralanan sonuçlardan da anlaşılacağı gibi işçi öneri sistemlerinin de işleyişi sürekli olmamakta ve istenilen sonuç elde edilememektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler kalite



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

KAYNAKÇA

BEYAZIT, Özden (1998), *Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri*, SBF Dergisi, Cilt:53 Sayı:1, Ankara

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

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

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

HILLS, Stephen (1991), *How Do You Manage Flexible Firm: The Total Quality Model*, Work, Employment and Society, Vol.5, No.3

HUMPREY, John (1994), *Japanese Methods and the Changing Position of Direct Production Workers: Evidence From Brazil*, Routledge and NewYork

IMAI, Masaaki (1997), *Kaizen*, Kalder Yayınları, İstanbul

KENNEY, Martin ve Richard FLORIDA (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to U.S.*, Oxford University Press, NewYork

KOVANCI, Ahmet (2004), *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

McDERMOTT, Robin; Raymond MIKULAK ve Michael BEAUREGARD (1993), *Employee Driven Quality, (Quality Resources)*, A Division of the Kraus Organization Ltd., New York



MESS (1998), *Yeni Yönetim Teknikleri - Değişimle Baş Edebilmenin Yolları*, Mess Yayını, İstanbul

MINITZBERG, Henry (1978), *Patterns in Strategy Formulation*, *Management Science*, No:24

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

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

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

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

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

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

