



ÖNERİ SİSTEMLERİ REHBERİ

Dr. Orhan GÜZEL



ÖNERİ SİSTEMLERİ REHBERİ¹

Dr. Orhan GÜZEL

¹ Bu kitap yazarın, Prof. Dr. Sevinç KÖSE danışmanlığında hazırladığı "*Endüstriyel Demokrasi Açısından Öneri Sistemlerinin Rolü*" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



Öneri Sistemleri Rehberi
Dr. Orhan GÜZEL

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design
Yayın Tarihi: Ağustos 2024
Yayıncı Sertifika No: 49837
ISBN: 978-625-6069-56-5

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sevinç KÖSE' ye, çalışmalarım sırasında manevi desteğini her zaman hissettiğim değerli arkadaşım Fikret Işık'a, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Dr. Orhan GÜZEL

ÖZET

Demokrasi, demokrasinin işletme hayatındaki formu endüstriyel demokrasi, endüstriyel demokrasiye çalışanlar tarafından temas edilmesini sağlayan unsur öneri sistemleri. Bu çalışmada, insandan ayrılmaması gereken demokrasinin, insanın ana aktör olduğu işletme hayatında kendisine nasıl yer bulabileceği sorusunun cevabını araştırılmıştır.

Ulusal düzeyde ekonomilerin can damarı üretim sektörü ve fabrikalardır. Üretmeyen bir ülke dışa bağımlı hale gelir. Ülkemizin kalkınma sürecinin katlanarak devam edebilmesi ve muasır medeniyetler yarışında üst sıralara çıkabilmesi için üretim sektörünün gücü önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, ülkemiz üretim sektörünün başat rolünü oynayan fabrikalarımızın verimliliklerini artırmaları için, öneri sistemlerinin işleyişini ve verimliliğe olan katkısını bilimsel bir çalışma ile ortaya koyarak bir örneklik sunmaktır. Bu kapsamda üretim sürecinin en değerli girdisi olan insan kaynağını olabildiğince verimli kullanmak için onları insan olarak görmenin faydaları ve pratikteki yolları incelenmiştir.

ABSTRACT

Democracy, the form of democracy in business life: industrial democracy, the proposal systems that allows employees to be contacted with industrial democracy. In this study, the question of how the democracy which should not be separated from the people can find itself in the business life where man is the main actor has been researched.

At the national level, the production sectors and factories are the life blood of the economies. A non-producing country becomes foreign-dependent. The power of production sector is important in order to continue of the development process of our country in exponentially order and to be able to reach to the top ranks in the race for contemporary civilization.

The aim of this study is to present an example by presenting a scientific study on the functioning of suggestion systems and its contribution to productivity in order to increase the productivity of our factories which play a leading role of production sector in our country. In this context, the benefits and practical ways of seeing humans as human beings have been studied, in order to use the human resource –the most valuable input of the production process- as efficiently as possible.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xvi

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOKRASİ VE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	2
1.1. DEMOKRASİ KAVRAMI	2
1.1.1. Demokrasinin Tanımı	3
1.1.2. Demokrasi Süreci	4
1.1.3. İlkesel Anlamda Demokrasi.....	4
1.1.4. Demokrasi Türleri.....	5
1.1.4.1. Doğrudan Demokrasi.....	5
1.1.4.2. Temsili Demokrasi.....	6
1.1.4.3. Yarı Doğrudan Demokrasi	7
1.1.4.4. Klasik (Çoğulcu) Demokrasi.....	7
1.1.4.5. Çoğunlukçu (Mutlak) Demokrasi.....	9
1.1.4.6. Liberal Demokrasi	9
1.1.4.7. Plebisitçi Demokrasi.....	10
1.1.4.8. Radikal Demokrasi	10
1.1.4.9. Siber Demokrasi	11
1.1.4.10. Düşük Yoğunluklu Demokrasi.....	11
1.1.4.11. Militan Demokrasi	12
1.1.4.12. Uzlaşmacı Demokrasi.....	12
1.1.4.13. Delegasyoncu Demokrasi.....	13

1.1.4.14. Westminster Modeli Demokrasi	13
1.1.4.15. Oydaşmacı Demokrasi.....	14
1.1.4.16. Müzakereci Demokrasi.....	15
1.2. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLAR.....	16
1.2.1. Endüstriyel Demokrasi Nedir?	16
1.2.2. Endüstriyel Demokrasinin Nitelikleri.....	17
1.2.2.1. Yönetime Katılma.....	18
1.2.2.2. Kâra Katılma	20
1.2.2.3. Birlikte Yönetim	21
1.2.2.4. Özyönetim	22
1.2.3. Endüstriyel Demokrasi ile Benzeşen Kavramlar.....	23
1.2.3.1. Sosyal Diyalog.....	23
1.2.3.2. Yönetişim.....	24
1.2.3.3. Katılımlı yönetim.....	25
1.2.4. Endüstriyel Demokrasi Hakkında Görüşler.....	25
1.2.4.1. Endüstriyel Demokrasiyi Savunan Görüşler	25
1.2.4.2. Endüstriyel Demokrasiye Karşıt Görüşler.....	26
1.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ	26
1.4. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİNİN DÜNYADAKİ DURUMU.....	28
1.4.1. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Durum	28
1.4.2. Almanya’daki Durum	29
1.4.3. İngiltere’deki Durum	30
1.4.4. İsveç’teki Durum	32
1.5. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİNİN TÜRKİYE’DEKİ DURUMU....	33
1.5.1. Türkiye’nin Endüstriyel Demokrasi Karşısındaki Tutumu	36
1.5.2. Türkiye’de Endüstriyel Demokrasinin Yasal Çerçevesi	37
1.5.2.1. 3008 Sayılı İş Kanunu	37
1.5.2.2. 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu	38
1.5.2.3. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu....	38
1.5.2.4. 440 Sayılı Kanun	39

1.5.2.5. 4857 Sayılı İş Kanunu	39
1.5.2.6. Ekonomik ve Sosyal Konsey.....	41
1.5.3. Türkiye’de Sendikal Faaliyetler	42
1.5.3.1. İşçi Sendikaları Konfederasyonları	44
1.5.3.2. Memur Sendikaları Konfederasyonları	48
1.5.4. Endüstriyel Demokrasinin Türkiye’deki Durumu Hakkında Değerlendirmeler	53
1.6. UYGULAMADA ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ	55
1.6.1. Yönetim ve Denetim Kurullarında İşçilerin Temsili	55
1.6.2. İş Konseyleri.....	55
1.6.3. Uzman Kurullar	56
1.6.4. İşçi Temsilcileri	56
1.6.5. Öneri Sistemleri.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

ÖNERİ SİSTEMLERİNE GENEL BİR BAKIŞ.....57

2.1. ÖNERİ SİSTEMLERİ	57
2.1.1. Öneri Nedir	57
2.1.2. Öneri Sisteminin Tanımı.....	57
2.1.3. Öneri Sisteminin Tarihsel Gelişimi	58
2.1.4. Öneri Sisteminin Önemi	58
2.1.5. Öneri Sisteminin Gerekliliği.....	60
2.1.6. Öneri Sisteminin Yararları	60
2.1.7. Öneri Sisteminin Felsefesi.....	61
2.1.8. Öneri Sisteminin Etkinliği	62
2.1.9. Öneri Sisteminin Amacı.....	63
2.1.9.1. Organizasyon Yönünden	64
2.1.9.2. Çalışanlar Yönünden	64
2.1.10. Öneri Sisteminin Kapsamı.....	65
2.1.11. Öneri Sisteminin Unsurları.....	65
2.2. UYGULAMA SAHASINDA ÖNERİ SİSTEMLERİ	66
2.2.1. Öneri Sisteminin Organizasyonu ve İşleyişi.....	66

2.2.2. Kuruluş Aşamaları	67
2.2.3. Öneri Sisteminin Değerlendirmesi	68
2.2.4. Öneri Sistemlerinin Sürekliliğinin ve Etkinliğinin Sağlanması.....	69
2.2.5. Öneri Değerlendirme Kriterleri	70
2.2.6. Katılım Sürecinde Liderliğin Önemi	71
2.2.7. Organizasyonel Korku ve Öneri Sistemlerine Etkisi.....	71
2.2.8. Öneri Sisteminin Uygulama Boyutu.....	72
2.3. ÖNERİ SİSTEMİ VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR.....	72
2.3.1. Avantaj ve Dezavantajları	72
2.3.1.1. İşletmeler Açısından Avantajları.....	72
2.3.1.2. Çalışanlar Açısından Avantajları	73
2.3.1.3. İşletmeler Açısından Dezavantajları.....	74
2.3.1.4. Çalışanlar Açısından Dezavantajları.....	75
2.3.2. Öneri Sistemleri Hakkında Oluşabilecek Sorular.....	75
2.3.2.1. Önerenler Açısından	75
2.3.2.2. Ünite Yöneticileri Açısından	76
2.3.2.3. Tepe Yönetim Açısından.....	76
2.3.3. Öneri Sisteminin Çalışmadığı Durumlar	76
2.3.4. Önerileri Değerlendirme Gizliliği	77
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖNERİ SİSTEMLERİ.....	77
2.4.1. TKY’ de Öneri Sistemlerinin Önemi ve Çalışanların Katılımı.....	77
2.4.2. Kaizen ve Öneri Sistemi	78
2.5. ÖNERİ SİSTEMİ ÖRNEKLERİ.....	79
2.5.1. Canon Öneri Sistemi.....	79
2.5.2. Borusan Öneri Sistemi.....	79
2.5.3. Arçelik Öneri Sistemi	79
2.6. ÖNERİ SİSTEMLERİNDE ÖDÜL AÇMAZI: MADDİ ÖDÜL FAYDA GETİRİR Mİ?.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA OSB'DEKİ ÖNERİ SİSTEMLERİ

UYGULAMA ÖRNEKLERİ	83
3.1. MOSB (MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ).....	84
3.1.1. Tarihçe	85
3.1.2. Rakamlarla MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi).....	86
3.1.3. Sektörel Bazda Firmalar	86
3.2. ÖNERİ SİSTEMLERİNİN MOSB (MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ)' DAKİ DURUMU.....	87
3.2.2. MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi)'da Öneri Sistemi Kullanan ve Kullanmayan İşletmeler	89
3.3. MOSB (MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ)' DA KULLANILAN ÖNERİ SİSTEMİ ÖRNEKLERİ	96
3.3.1. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_1	97
3.3.1.1. Amaç.....	97
3.3.1.2. Kapsam	97
3.3.1.3. Sorumlular	98
3.3.1.4. Tanımlar	98
3.3.1.5. Uygulama	99
3.3.1.6. Ödüllendirme.....	100
3.3.1.7. Getiri Hesabı.....	101
3.3.1.8. Akış Şeması	102
3.3.1.9. Öneri Sistemi Hediye Teslim Formu	103
3.3.1.10. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	103
3.3.2. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_2	103
3.3.2.1. Amaç.....	104
3.3.2.2. Kapsam	104
3.3.2.3. Öneri Nedir?	104
3.3.2.4. Kimler Öneride Bulunabilir?.....	104

3.3.2.5. Öneri Nasıl Verilebilir?.....	104
3.3.2.6. Hangi Konularda Öneride Bulunulabilir?	105
3.3.2.7. Uygun Olmayan Öneriler	105
3.3.2.8. Ödüllendirme Süreci.....	106
3.3.2.9. Öneriler Nasıl Değerlendirilir?.....	106
3.3.2.10. Değerlendirme Kriterleri ve Ödüle Hak Kazanma.....	106
3.3.2.11. Öneri Değerlendirme Kurulu.....	107
3.3.2.12. Öneri Formu	108
3.3.3. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde	
Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_3	110
3.3.3.1. Amaç.....	110
3.3.3.2. Kapsam	111
3.3.3.3. Sorumlular	111
3.3.3.4. Uygulama	111
3.3.3.5. Fikir Verme Formu	112
3.3.4. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde	
Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_4	113
3.3.4.1. Ne Öneridir?	113
3.3.4.2. Ne Öneri Değildir?	113
3.3.4.3. Kimler Öneri Verebilir?	114
3.3.4.4. Hangi Öneriler Uygulanamaz?	114
3.3.4.5. Önerileriniz Nasıl Değerlendirilir?.....	114
3.3.4.6. Puanlama Kriterleri	115
3.3.4.7. Öneri Sistemi Akış Şeması	116
3.3.4.8. Çalışan Öneri Sistemi Anketi ve Aksiyon Planı.....	116
3.3.4.9. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve	
Genel Değerlendirmeler	117
3.3.5. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde	
Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_5	118
3.3.5.1. Sorumluluk ve Uygulama Alanı	118
3.3.5.2. Öneri Sistemi Kapsamı: Öneri konuları,	118
3.3.5.3. Geçerlilik	119

3.3.5.4. Grup Önerileri	119
3.3.5.5. Öneri Sistemi Kapsamına Girmeyen Konular.....	119
3.3.5.6. Önerinin Verilmesi.....	119
3.3.5.7. Önerinin Değerlendirilmesi	120
3.3.5.8. Verilecek Hediye ve Ödüllerin Belirlenmesi	121
3.3.5.9. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	121
3.3.6. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_6	122
3.3.6.1. Öneri Sistemi Proses Şeması.....	123
3.3.6.3. Öneri Sistemi Konuları.....	124
3.3.6.4. Öneri Sistemi İşleyişi	125
3.3.6.5. Puanlama Süreci ve Tabloları	126
3.3.6.6. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	127
3.3.7. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_7	128
3.3.7.1. Öneri Sisteminin İşleyişi	129
3.3.7.2. Öneri Sisteminin Tarafları	129
3.3.7.3. Öneri Sisteminin Başarı Göstergeleri.....	130
3.3.8. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_8	131
3.3.8.1. Amaç.....	131
3.3.8.2. Kapsam ve Uygulama.....	131
3.3.8.3. Terimler ve Tanımlar	132
3.3.8.4. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	132
3.3.9. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_9	132
3.3.9.1. Hangi Konularda Fikirler Beklenmektedir.....	132
3.3.9.2. Hangi Konularda Teklif Verilemez.....	133

3.3.9.3. Sistemin Çalışma Şekli.....	133
3.3.9.4. Sistemin Mekanizması.....	134
3.3.9.5. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	134
3.3.10. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_ 10	135
3.3.10.1. Amaç ve Uygulama Alanı.....	135
3.3.10.2. Kapsam	135
3.3.10.3. Öneriler İle İlgili Şartlar	135
3.3.10.4. Önerinin Alınması	136
3.3.10.5. Önerinin İncelenmesi.....	136
3.3.10.6. Öneri Değerlendirme Komitesi ve Önerilerin Değerlendirilmesi.....	137
3.3.10.7. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler	138
3.3.11. Uygulanan Öneri Sistemleri Hakkında Çalışanların Düşünceleri.....	138
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	139
ÇALIŞMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	139
4.1. DEMOKRASİ.....	139
4.2. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ	140
4.3. ÖNERİ SİSTEMLERİ	142
4.4. ÇALIŞMANIN TEMEL ÇERÇEVESİ	144
4.5. ÇALIŞMANIN GELİŞME SÜRECİ:.....	144
4.6. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE SONUÇLARI:.....	148
4.7. ÇALIŞMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR:	151
4.8. BENZER ÇALIŞMALAR İLE KARŞILAŞTIRILMASI:.....	152
4.9. ÇALIŞMADA KULLANILAN SORULAR:	153
KAYNAKÇA.....	154

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Sendikalı İşçi ve Sendikalaşma Oranlarının Yıllara Göre Dağılımı	43
Tablo:3.1. Öneri Sistemleri Kullanan/Kullanmayan İşletmeler	89
Tablo:3.2. Öneri Sistemi Puan Tablosu.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil:3.1. Tüketim Değerleri (Manisa Organize Sanayi Bölgesi).....	87
--	----

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
BDT	:Bağımsız Devletler Topluluğu
byy.	:Basım Yeri Yok
Çev.	:Çeviren
Haz.	:Hazırlayan
RF	:Rusya Federasyonu
Sad.	:Sadeleştiren

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin bir adım ileriye geçebilmeleri için bu amaca yardımcı olacak her unsur önem kazanmıştır. İşletmeler kârlılık oranlarını yukarıya çekebilmek için bir yandan üretim süreçlerindeki maliyetleri aşağıya çekmek için çabalarına aralıksız devam ederken diğer bir taraftan üretim süreçlerini hızlandırarak saatlik üretim sayılarını artırma yönünde uğraş içindedirler.

İşletmelerin içinde bulundukları rekabet ortamında, kendileri için bu olmazsa olmaz hedeflerin gerçekleştirilmesi, insan faktörünü işin içine katmaması halinde hayalden öteye geçemeyecektir. Bu durumun farkında olan işletme yöneticileri, en değerli varlıkları olan çalışanlarını, üretim süreçlerine tüm kabiliyetleri ve benlikleriyle dâhil etmenin çabası içindedirler. Özellikle uzun süreli kârlılık dönemlerini hedefleyen fabrikalar, bu durumun çalışanlara yatırım yapmadan gerçekleştiremeyeceğini, aksi bir şekilde kârlılığın artırılması için denenecek yöntemlerin uzun soluklu olamayacağını ve işletmenin kurumsal yapısına da zarar vereceğini görmekte ve adımlarını bu duruma göre atmaktadırlar.

Endüstriyel demokrasi, insan onuru için her organizasyonda bulunması gereken demokrasinin işletmelerdeki formudur. Çalışanların birer insan olduğu düşünülerek sadece beden gücü olarak değil, zihnen ve ruhen kabiliyetlerinin üretim sürecine dâhil edilmesi için işletmelerde somut adımlara ve mekanizmalara ihtiyaç vardır. Bu mekanizmalardan bir tanesi de öneri sistemleridir. Öneri sisteminin fabrikalarda iyi bir şekilde kurgulanması ve sürekliliğinin akılcı bir şekilde sağlanması halinde, çalışanlar üretim süreçlerine gönüllü olarak daha çok katkı sağlayacaklardır. Kendilerine değer verildiğini hisseden ve bunu somut adımlarla gören çalışanlar, tecrübe ve önerilerini kurulan sistem sayesinde işletme yöneticilerine aktarmak isteyeceklerdir.

Öneri sistemlerinin fabrikalardaki uygulama durumu, Türkiye’ nin en gelişmiş ve büyük OSB’ lerinden biri olma özelliğine sahip “Manisa Organize Sanayi Bölgesi”nde incelenmiştir. Öneri sistemlerinin ülkemizdeki uygulama yoğunluğu her geçen gün artmakta ve bu sistemler daha profesyonel bir şekilde uygulamaya geçirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOKRASİ VE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ KAVRAMINA GENELBİR BAKIŞ

1.1. DEMOKRASİ KAVRAMI

Demokrasi kavramı, endüstriyel demokrasi kavramının özünü ve temelini teşkil etmektedir. Endüstriyel demokrasiyi incelemeye demokrasi kavramını irdelemek ile başlayacak, ilerleyen süreçte endüstriyel demokrasi kavramını bu olgunun üzerine inşa etmeye çalışacağız.

Yeryüzünün demokrasi kavramı ile tanışıklığı yaklaşık iki bin beş yüz yıl öncesine kadar uzun bir geçmişe dayanmaktadır. İlk olarak Antik Yunanda ortaya çıkmıştır. Atina şehir devletinde kısmen de olsa uygulama sahası bulabilmiştir. AntikYunan'ın bir anlamda mirasçısı olan Avrupa'da ortaçağ süresince etkisini yitirmiş olduğu gözlenmektedir. Aydınlanma düşüncesinin ortaya çıkmasıyla demokrasi, kendine yeniden tarih sahnesinde yer bulabilmiştir (Erdoğan, 2005:229).

Demokrasi kavramı günümüzde çoğunluk tarafından olumlu anlamlar yüklenen ve benimsenen bir kavramdır. Ancak böyle olmasına karşılık demokrasi kavramının tek ve sabit bir anlamının olmadığını söyleyebiliriz. Demokrasi kavramına günümüzde üç farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar demokrasinin içeriğine yöneliktir ve muhalif, gerçekçi ve mükemmeliyetçi olarak sıralanabilir. Muhalif yaklaşım ile aslında demokrasinin ne olmaması gerektiği ortaya koyulurken gerçekçi yaklaşım ile demokrasinin işlevsel açıdan ne olduğu incelenmektedir. Mükemmeliyetçi yaklaşım ile ütöpik bir şekilde kusursuz toplumun nasıl olması gerektiği bağlamında ele alınmaktadır (Tosun, 2001:98).

Demokrasi kavramı farklı uygulama şekilleriyle farklı niteliklerde karşımıza çıkabilmektedir. Etkin olan gücün demokrasiyi yönetilenlerin çıkarları doğrultusunda ölçüde işleteceği, demokrasinin ideal halinde ortaya çıkma derecesine direkt olarak etki etmektedir. Demokrasi kavramı çoğu zaman içi boşaltılmış bir şekilde uygulama şansı bulabilmiştir.

Demokrasi kavramı, etkin ve iktidarı elinde bulunduran gücün, elindeki güç mekanizmalarının kullanımını sınırlandıran ve kurumsallaştıran bir anlam taşımakla birlikte, yönetilenler açısından ise ortaya çıkması doğal olan farklı çıkarların çatışmasını uzlaştıran bir yönetim şekli olma niteliğini ifade etmektedir (Tosun,2001:102).

1.1.1. Demokrasinin Tanımı

Uzun bir süredir Dünya’da en çok telaffuz edilen sözcüklerden biri olan demokrasi kelimesini çok klasik bir şekilde tanımlamak gerekirse; halkın, halk için, halk tarafından yönetilmesidir denilebilir. Bu tanım, Amerika Birleşik Devletleri’nin başkanlarından olan Abraham Lincoln tarafından dile getirilen ve demokrasinin pratikte ne anlama geldiğini de ifade eden bir tanımdır (Çam, 1999:387).

Demokrasi sözcüğünün köklerine incek olursak, eski Yunan’da kullanılan demos ve kratein kelimelerinin birleşmesinden ortaya çıkan demokratia sözcüğü ile karşılaşırız. Burada demos: halk, kratein: yönetim - yönetmek, demokratia ise halk yönetimi veya halkın iktidarı anlamlarını içermektedir (Erdoğan, 2005:232).

Demokrasinin muhatabı olan ve kendisi için var olduğu demos yani halk kelimesini derinlemesine incelemek gerekir. Demokrasinin gerçekte nasıl olması gerektiğine ulaşma adına Sartori’ nin halk kavramı konusundaki görüşleri önem arz etmektedir.

Sartori’ nin halk kavramı hakkında 6 farklı yorumu vardır (Sartori, 1996:23):

- “Halk sözcük anlamına göre herkes demektir”.
- “Halk sayısı belirsiz büyük bir kesim, pek çok insan demektir”.
- “Halk aşağı sınıf demektir”.
- “Halk bölünmez bir varlık, organik bir bütündür”.
- “Halk salt çoğunluk ilkesi ile beliren büyük kesimdir”.
- “Halk sınırlı çoğunluk ilkesi ile beliren büyük kesimdir”.

Demokrasiyi ve alt bileşenlerinden halkı, eşitlik kavramı temelinde değerlendirdiğimizde, buradaki eşitliğin göreceli bir eşitlikten ziyade mutlak eşitlik olarak düşünülmesi elzemdir. Mutlak eşitlik kavramı konusunda farkındalığı olan kişiler eğitilmiş bireylerdir. Bu açıdan bakıldığında kendini eğitime veya eğitilme imkânı bulamamış bireyleri bünyesinde barındıran bir toplumun tam anlamıyla demokrasi ile yönetildiğinin söylenebilmesi mümkün görünmemektedir (Yapıcı, 2004:2).

Demokrasi ile yönetim temennisinin gerçekleşebilme düzeyini belirleyen etmenlerden biri olarak eğitim, birçok yerde olduğu gibi karşımıza çıkmaktadır. Demokratik bir şekilde yönetilmek istenen toplumların eğitim seviyesinin öncelikli olarak yükseltilmesi, sistemi sağlıklı ve olması gerektiği şekilde işler hale getirecektir. Demokrasinin sadece sözde kalması istenen sistemlerde, yönetilenlerin eğitime ve eğitilmiş olma seviyesine ulaşmaları zorlaştırılır.

Demokrasiyi Beetham ise, “toplum için bağlayıcı kuralların ve politikaların halkın denetimi altında belirlendiği bir karar alma işi” şeklinde tanımlamıştır.

Beetham, bu karar alma işinde toplumdaki tüm bireylere katılma hakkı sağlayan bir demokrasinin ileri demokrasi olduğunu vurgulamaktadır. Katılımda eşitlik ve denetim altında bulundurma fonksiyonlarını yerine getirebilen bir halk demokrasi için olmazsa olmaz niteliğindedir (Beetham, 2007:49).

1.1.2. Demokrasi Süreci

Demokrasinin sabit bir formu yoktur. Farklı toplumların kendilerine özgü, tarihsel gelişimlerine bağlı olarak şekillenen demokrasileri vardır. Demokrasi, ülkelerin kendi yapılarına uyumlu hale gelir ve bu şekilde uygulama sahası bulur (Özüerman, 1998:51).

Demokrasinin insanlık tarihinde bu kadar uzun zamandır yer edinebilmesine olanak veren, süreç içinde farklı nitelikler kazanabilmek konusundaki esnekliğe imkân vermesidir.

Demokrasiyi bir yönetim şekli olmakla sınırlamak büyük bir yanlış da beraberinde getirir. Belirlenen yasal kurallar çerçevesinde kişisel hakların ve özgürlüklerin teminatı olmaklığı yönünün göz ardı edilmemesi gereklidir. Demokrasilerin süreç içerisinde kalıcılığını sağlayabilmeleri ve sürekliliklerini koruyabilmeleri için bu elzemdir. Zira toplumu oluşturan bireylere, yani halka, toplumsal gelişim süreci boyunca belirli özgürlükler sağlayamayan bir sistemin kabul görmesi ve kalıcı olabilmesi düşünülemez (Keyder, 1993:131).

1.1.3. İlkesel Anlamda Demokrasi

Demokrasinin temel ilkeleri arasında eşitlik ve özgürlük başta gelmektedir. Özgürlüğün yukarıya çekilmesi ise eşitliğin üst seviyeye çıkarılması ile mümkün kılınabilir. Bahsi geçen konu ancak karar alma gücünün sivil toplum ile paylaşılması ile mümkün olabilmektedir. Bu şekilde bireysel tercihlerin değeri artacaktır(Caniklioğlu, 2007:48).

Hirst, iki önemli dayanağın demokraside bulunması gerektiğini söylemiştir. İlki, uygulanacak politikaların muhatabı olan ve birinci derecede etkilenecek olanlarla sürekli bir müzakere halinde olunması gerekliliğidir. Bulunması gereken ikinci dayanak ise, yönetim erkini elinde bulunduranlardan, yönetilen konumunda olanlarla doğru bilgilendirmeye dayalı sağlam bir yönetim mekanizmasının kurulmasıdır (Tosun, 2009:29).

Demokrasinin ilkesel anlamda temelini oluşturan değer insan haklarıdır. Siyasal rejim çerçevesiyle baktığımızda, günümüzde gerçek mahiyetiyle uygulama şansı bulabilmiş olanların arasından, demokrasinin insan hakları anlamında nispeten daha başarılı bir düzen anlamını taşıdığını söyleyebiliriz (Yıldırım, 2004:95).

Sadece devletlerin yönetiminden ziyade, büyük veya küçük tüm topluluklarda ve organizasyonlarda, alınan kararlarla ve bireylerin uymak zorunda olacakları düzenlemelerle ilgilenen bir yapı olarak demokrasi karşımıza çıkmaktadır. En geniş halkada bu düzenlemeler siyasal yapının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Demokrasi, bireysel tercihlerin uygulanmasından daha çok, ortak kararların alınma şekliyle ilgilenmektedir (Beetham, 2007:7).

Demokrasinin başarması gereken en önemli olgu, sivil toplumun tüm unsurlarıyla aktif hale gelmesi ve örgütlü bir toplumun ortaya çıkabilmesidir. Yönetime katılmada toplumsal mekanizmaların işler hale getirilmesi bir demokrasinin hedefleri arasında yer almalıdır (Günay, 2007:6).

Toplumdaki tüm bireylerin;

- Görüşlerini özgürce ifade edebilmesi,
- Diğer fertler ile eşit söz hakkına sahip olması,
- Eşit oy verme hakkına sahip olması,
- Uygulanacak politikalar ve muhtemel sonuçlarını etkin bir şekilde öğrenebilmesi,

demokrasinin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır (Dahl, 2001:39).

1.1.4. Demokrasi Türleri

Halk için en ideal yönetim sistemlerinden biri olarak algılanan ve günümüze kadar uygulanagelen bir olgu olarak demokrasi, insanlığın gelişmesi ve farklılaşmasına paralel bir şekilde kendini farklı ortamlar için farklı formlara büründürmüştür. Ancak demokrasi, yine özünde demokrasi olarak kalmaya devam etmiştir.

Demokrasi kavramı farklı kuramsal yaklaşımlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Örneğin, temelindeki amaca göre; “klasik demokrasi, çoğunlukçu demokrasi, marksist demokrasi, liberal demokrasi, radikal demokrasi, siber demokrasi, düşük yoğunluklu demokrasi, militan demokrasi, uzlaşmacı demokrasi, delegasyoncu demokrasi” olarak da sınıflandırılabilir (Tunç, 2008:117).

Demokrasi, “egemenliğin kullanılması bakımından doğrudan demokrasi, temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasi” olarak sınıflandırılmaktadır (Gözler, 2006:115).

Zaman içinde ortaya çıkan bir kısım demokrasi türlerini kısaca inceleyecek olursak;

1.1.4.1. Doğrudan Demokrasi

Doğrudan demokrasi sisteminin ayırıcı özelliği halkın kanunları doğrudan kendisinin yapması, ayrıca bir yasama meclisinin bulunmayışıdır (Teziç, 2009:250).

Halk tarafından egemenliğin aracısız bir şekilde kullanılmasıdır. Bu tezinin

kökeni, Rousseau'nun sosyal sözleşme doktrinine ve egemenliğin devredilmezliği kuramına kadar ulaşmaktadır. Bu teoriye göre devlet adına gereken tüm kararlar halkın bizzat kendisi tarafından alınmaktadır. Doğrudan demokrasi, ideal demokrasiye en yakın sistem olarak kabul edilmekle birlikte, bu sistemin pratikte uygulanması artan nüfus düşünüldüğünde mümkün olamamaktadır. İsviçre' nin Appenzell, Unterwald ve Glaris gibi bölgelerinde günümüzde uygulanmaktadır (Gözler, 2006:115).

Bir toplumda siyasi yetkinliği ve erginliği kabul edilmiş yetişkin yurttaşların arada hiçbir aracı kurum ve/veya örgüt bulunmaksızın bütün kanunları hazırladığı, tartışıp oyladığı demokrasi tipi. Bu tanıma bakıldığında doğrudan demokrasinin kurgusal bir idealden ibaret olduğu görülür. Bu ideale en yakın olan deneyimler tarihte Atina demokrasisi ve günümüze kadar ulaşan ABD'deki "town meeting" ler ve İsviçre'deki Landsgemeinde uygulamalarıdır (Şen, 2010:6).

1.1.4.2. Temsili Demokrasi

Asıl olarak milletin olan egemenlik hakkının, yine millet tarafından belirlenen temsilcilerce kullanılmasıdır. Seçim, temsili demokraside temel unsurdur. Seçmen il temsilcileri arasındaki bağ seçimden seçime kuruluyor olsa da, farklı yöntemlerle halkın süreç içerisinde katılımı tesis edilmeye çalışılmaktadır. Milli egemenlik teorisinin dayanağı temsili demokrasidir. Seçilen temsilciler, seçildikleri bölgeden ziyade tüm milletin temsilcisidirler. Bu demokrasi türünün benimsendiği ülkeler arasında Almanya, Türkiye, İngiltere, ABD, Japonya ve Hollanda sayılabilir. (Derdiman, 2006:94).

İlk olarak 1789 İnsan ve Vatandaşlık Beyannamesi' nde ve 1791 Fransız Anayasası' nda kendine yer bulan milli hâkimiyet, iktidarın bir zümreye veya tek bir kişiye değil, milletin tümüne ait olması anlamına gelmektedir. Burada geçen "millet" kavramından fiziki bir varlık yerine, mücerret ve manevi bir hükmü olan bir bütün akla gelmektedir. Hâkimiyet hakkı, millet tarafından seçtikleri temsilcileri aracılığıyla kullanılır. Bunun sonucunda temsili demokrasi kavramı ortaya çıkar. Tek başına demokrasinin millet hâkimiyeti olduğu tanımı, demokrasiyi açıklamaz. Çünkü çoğunluğun istibdadı da tek kişinin istibdadından farklı değildir. Böyle düşünüldüğünde hâkimiyetin halktan ziyade, mücerret ve devamlılık arz eden bir kavram olan millete ait olması daha makuldür. Elbette manevi bir varlık olarak millet, kendiliğinden irade ortaya koyamaz. Kendisini temsil edecek organların iradesi, milletin iradesi yerine geçer. Diğer bir taraftan temsili organlar, seçmenlerin iradesine bağlı değildir. Zira seçmen iradesi, birebir millet iradesi anlamına gelmez. Millet iradesi, seçimle iş başına gelen bu organların ortaya koyduğu iradedir.

Güncel hayattaki problemlerin çözümü, halkın düşüncelerine bağlanacak olursa, çoğu zaman oy birliğinden söz etmek imkânsız hale gelir. Temsili demokrasio zaman tatbıkatta çoğunluk demokrasisine dönüşmek zorunda kalır. Temsili demokrasi, idare edenlerin otoritesi ile idare edilenlerin hürriyeti arasında denge sağlayan bir siyasal rejimdir (Kaplan, 1994:268).

1.1.4.3. Yarı Doğrudan Demokrasi

Halk ile temsilcileri arasında egemenlik kullanımının paylaştırılmasıdır. Bu demokrasi türü, egemenlik kullanımının halk tarafından seçilen temsilcilere bırakılmasından dolayı temsili demokrasiye, referandum ve benzeri yöntemlerle seçmenlerin egemenlik kullanımına doğrudan katılmaları yönüyle de doğrudan demokrasiyle benzeşmektedir. Bu anlamda doğrudan ve temsili demokrasinin bir araya gelmesiyle oluştuğu söylenebilir. Yarı doğrudan demokraside halk, temsilcilerin azli, halk vetosu, referandum ve halk teşebbüsü yollarıyla egemenliğe doğrudan katılmaktadır. İtalya ve İsviçre örneklerinde yarı doğrudan demokrasi görülmektedir (Gözler, 2006:120).

Yarı doğrudan demokrasi temelde yasama ve yürütme organı gibi temsil ve icra organlarına sahip olan, ancak bununla birlikte referandum ve halk girişimi gibi araçlarla halkın ülke yönetimine kısmi olarak katılmasına olanak sağlayan demokrasitipi olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2010:7).

Yarı doğrudan demokraside, temsili demokraside olduğu gibi yasalar ilke olarak yine halk tarafından seçilen meclis tarafından meydana getirilmekte ancak nispeten daha önemli meselelerde doğrudan yönetim yöntemleriyle kararlar bizzat seçmenler tarafından alınmaktadır (Teziç, 2009:232).

1.1.4.4. Klasik (Çoğulcu) Demokrasi

Batı demokrasisi veya çoğulcu demokrasi, çoğunluğu kazanan siyasal iktidara yönetme hakkının bırakıldığı, uyrukluk ve yaş gibi belli kriterlere sahip tüm vatandaşlara oy hakkı verildiği, siyasal iktidarın genel seçim yolu ile belirlendiği, demokrasinin bir ideolojiden ziyade yönetim şekli olarak ele alındığı bir demokrasi türüdür. Bu demokrasi türünde insan amaçtır ve her şey insanın huzuru ve refahı içindir. Devlet, insanların huzurunu ve refahını demokratik yöntemlerle yerine getirmekle yükümlüdür (Gözübüyük, 2003:23).

Özellikle sosyal ve ekonomik anlamda gelişmiş batı toplumlarında klasik demokrasinin uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Ülkelerin sosyal, ekonomik ve toplumsal şartlarının birbirinden farklı olmasından dolayı, klasik demokrasinin uygulamasında farklılıklar görülmektedir. Nitekim klasik demokrasi, parlamentersistem veya meclis hükümeti sistemi gibi farklı yönetim sistemlerine uyum sağlayabilmektedir (Giritli ve Sarmaşık, 2001:50).

Temel ilkeler olarak çoğulcu demokrasi şu şekilde maddelendirilebilir; (Gözübüyük, 2003:24-25).

- **Siyasal çoğulculuk:** Tüm inanış ve düşüncelerin ortaya konulması, topluluklar ve kişilerin iktidar ve birbiri ile iletişim kurması mümkündür. Mevcut iktidarı eleştirme, farklı görüşleri savunma ve iktidarı seçim yolu ile elde etme çoğulcu sistemin temel araçlarıdır.
- **Temsil:** Seçilmişler tarafından, halk adına kararlar alınmaktadır. Seçilmişler seçildikleri yerden ziyade, milletin tümünün temsilcisi olarak görev yapmaktadırlar.
- **Seçim:** Milletin tümünün temsilcisi olarak görev yapacak vekiller eşit oy, serbest oy ve genel oy esaslarına dayanan seçim yöntemiyle belirlenmektedir.
- **Çoğunluğun yönetme hakkı:** Kamu işlerini belli bir süre için yürütme hakkına seçimle iş başına gelen çoğunluk sahip bulunmaktadır. Bu yönetme hakkı siyasi partiler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Çoğunluğun partilerden biri tarafından sağlanamaması halinde, aralarında ittifak kuran partiler hükümeti beraber teşkil etme (koalisyon) yoluna başvururlar. Çoğunluk tarafından alınan kararların, açıklık ve özgür düşünce gibi demokratik ilkelere uygun bir şekilde, tartışılarak alınması gerekmektedir. Bunun dışındaki bir durum, çoğunluğun diktatörlüğü anlamına geleceğinden çoğunluk; kamuoyu, gelenekler ve anayasa ile sınırlandırılır. Yargı denetimi ile çoğunluğun hukuka uygunluğu sağlanır.
- **Muhalefet etme özgürlüğü:** Çoğulcu demokrasilerde, iktidar olma durumu geçici ve değişken olduğundan muhalefetin de iktidar olabilme adına doğal olarak değişik söylemler ve projeler üretme özgürlüğü mevcuttur. Bu anlamda özgür ve devamlı muhalefet esastır. Azınlığın korunması ve iktidarın sınırlandırılması, ancak muhalefetin sesini duyurması ile mümkündür. Kamuoyu, gelenekler ve anayasa bu durumun güvencesidir.
- **Temel hak ve özgürlüklerin korunması:** Devletin kişisel hak ve özgürlüklere müdahale etmesi önlenmek istenmiş ve iktidarın keyfi davranışlarına karşı güvence altına alınmıştır. Temel hak ve özgürlüklere anayasada yer verilmesi ve bu anlamda sınırlamaların yasalar vasıtasıyla yapılması, en önemlisi de yasaların anayasaya uygunluğunun yargısal denetimi düşünülmüştür.
- **Yasa önünde eşitlik:** Herhangi bir nedene bakılmaksızın herhangi bir şekilde herkese eşit olarak yasaların tatbik edilmesidir. Zaman içinde çoğulcu demokraside kurumsal anlamda gelişmiştir. Çoğulcu demokrasinin temel ilkelerinde ekonomik ve sosyal etkenlere bağlı olarak çeşitli gelişmeler

olmuştur. Klasik temel hakların, özgürlüklerin ve ekonomik - sosyal hakların ortaya çıkmasına liberal devletten sosyal devlete doğru bir akımın başlaması neden olmuştur. Bu haklar ve kişi haklarının koruyucusu bu anlamda devlet olmuş ve ekonomik hayata bir şekilde karışmaya başlamıştır.

1.1.4.5. Çoğunlukçu (Mutlak) Demokrasi

Temel anlamda çoğunluk kuralının üzerine bina edilir. Mutlakiyet prensibi halkın çoğunluğunun iradesine göre devletin pozisyon alması ve yönetilmesi, aynı zamanda çoğunluğu elinde bulunduran tarafın iradesinin esas olduğu anlamına gelir. Buna göre, çoğunluğun hükmetme hakkı vardır. Ancak bu hakkın çeşitli mekanizmalarla sınırlandırılması gerekmektedir. Bu mekanizmalar arasında çift meclis sistemi, kanunların yargısal denetimi, kuvvetler ayrılığı ve azınlık hakları sayılabilir(Gözler, 2006:114).

1.1.4.6. Liberal Demokrasi

“Batılı toplumsal siyasal örgütlenme tarzının kurumsallaşmış niteliklerini ifade etmektedir.” “Liberal demokrasi, insan hak ve hürriyetlerinin varlığını esas almakta, bireysel eşitlik ve özgürlüğü tesis etmeye gayret eden toplumsal-siyasal kurumsallaşmanın gerektiğini kabul etmektedir.” Kimi zaman bu anlamda “özgürlükçü demokrasi”, “çoğulcu demokrasi” terimleri liberal demokrasi yerine kullanılabilir(Tunç, 1999:190).

Halkın tümüne rekabet etme, yönetime katılma ve eşitlik imkânı sağlayan kural ve kurumlar bütününe liberal demokraside rastlamaktayız. Robert Dahl’ a göre, asgari anlamda liberal demokrasinin usul ve esasları şunlardır: (Tunç, 1999:191).

- **Seçilmiş görevliler:** Anayasaya uygun olarak seçilmiş kişilerin hükümet kararlarını ve devlet politikasını kontrol etmesi.
- **Kapsayıcı seçme hakkı:** Devlette yer alacak görevlilerin seçiminde her bir yetişkinin oy kullanması.
- **Özgür ve adil seçimler:** Sık aralıklarla yapılacak adil ve özgür seçimlerle yöneticilerin belirlenmesi.
- **Mevki için yarışma hakkı:** Seçimle gelinebilecek tüm makamlara ayırım olmaksızın tüm yetişkinlerin aday olup yarışabilmesi.
- **İfade özgürlüğü:** Tüm yetişkinlerin herhangi bir tehdit algısı ve ceza korkusu içinde olmaksızın yönetsel konular, ekonomik düzen, rejim, siyasal meseleler ve yürürlükteki ideoloji dâhil tüm konularda irade beyan etme hakkı.
- **Alternatif enformasyon:** Bilgiyi istenilen farklı kaynaklardan elde edebilme hakkı.

- **Örgütsel özerklik:** Tüm yetişkinlerin yönetsel anlamda ideallerine ulaşmak adına farklı örgütsel yapılar oluşturma hakkı.

Philippe Schmitter ve Terry Karl bu unsurlara iki şart daha ilave eder. Bunlar, “halk tarafından seçilmiş organların, anayasal yetkilerini seçilmemiş organların ezici muhalefetine tabi olmadan kullanabilmeleri” ve “devletin siyasi sistemler tarafından getirilen baskılardan bağımsız olarak hareket edebilmesi, kendi kendini yönetmesidir” (Diamond ve Plattner, 1995:73).

1.1.4.7. Plebisitçi Demokrasi

Plebisitçi demokrasiyi doğrudan demokrasinin bir türeği olarak görmek mümkündür. Referandum ve benzeri mekanizmalarla halk, yönetsel anlamda belirleyici rolü elinde tutar. Halk, siyasi anlamda fikirlerini aracısız bir şekilde yönetime ulaştırabilmektedir (İba, 2008:87).

Günümüzde halkın tümünün yönetime direkt olarak katılımı teknik ve demografik olarak mümkün olamamaktadır. Bu anlamda halkın doğrudan yönetime katılımı ancak bir ara çözüm olarak düşünebileceğimiz plebisitçi demokrasi ile mümkün olabilir. Plebisitçi demokrasi temsili ve direkt demokrasinin ara çözümüdür.

Bu demokrasi türünde halk hem vekilleri tarafından temsil edilip hem de bizzat karar alma/verme ve bunu ifade etme hakkına sahiptir. Bu anlamda hedeflenenler şöyle sıralanabilir;

Birinci hedef: Milletin iradesinin siyasi kararlara olabildiğince doğru bir şekilde yansması,

İkinci hedef: Azınlıkların haklarını, onları siyasi karar alma süreçlerine katarak korumaya çalışmak.,

Bu demokrasi türü de ülkelerin siyasi ve kültürel farklılıklarından bağımsız değildir ve farklı ülkelerdeki uygulamalarında farklı özellikler ortaya çıkabilir(Yarar, 2016:557).

1.1.4.8. Radikal Demokrasi

Demokrasi tek başına bireysel özgürlüklerin savunulması anlamına gelmez, demokrasi halkın çıkarına olan eylemlerin gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Bu yönüyle bakıldığında halkın katılımının olabildiğince yüksek tutulması elzemdir (İba,2008:87).

Radikal demokraside liberal demokraside yaşanan temsil krizinin yaşanmaması; dönüştürme yeterliliği ve karar süreçlerinde halkın etkin rol alması hedeflenmektedir. Radikal demokrasiye göre, kendileri adına alınan kararlardan birinci derecede etkilenen halkın, denetim gücünün genişletilmesi durumunda

toplumsal hayatta ve kurumlarda dönüştürücü bir sonuç üretileceği savunulur. Halkın siyasi süreçlere etkin biçimde dâhil olacağı bir temsile dayanan bir sistemdir denebilir. Diğer bir yönüyle radikal demokrasi, fikirlerin temsilinden ziyade, farklılıkların da temsilini hedefleyerek farklılıkların yaşamasını savunur (Erdem,2011:12).

1.1.4.9. Siber Demokrasi

Literatürde “e-demokrasi”, “dijital demokrasi”, “çevrimiçi demokrasi” “siber demokrasi” kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Teknolojinin getirdiği imkanlar vasıtasıyla doğrudan demokrasinin hayata geçirilebileceğini savunur (İba, 2008:87).

Gün geçtikçe dijitalleşen toplumda her türlü bilgiye rahat bir şekilde ulaşan insanların, kendileri adına işlem yapan kurumların karar alma süreçlerine katılabilmelerini öngörmektedir. Ancak bu demokrasi türünün tam anlamıyla uygulanabilmesi için öncelikle seçimlerin internet vasıtasıyla yapılmasına ihtiyaç vardır (Sağsan, 2001:92).

Seçimlerde oyların elektronik sistemlerle internetten kullanılabilmesi günümüz teknolojik yeterlilikleriyle mümkündür. Ancak seçimlerin sağlıklı yapılabilmesinin temel şartlarından olan oyların gizliliği şartının sağlanması aynı imkânlarla olanaksız hale gelmektedir (Gözler, 2006:116).

1.1.4.10. Düşük Yoğunluklu Demokrasi

Batı kaynaklıdır ancak aynı zamanda liberal demokrasiyi eleştirir. Amin, Chomsky ve Farnk tarafından kaleme alınan “Düşük Yoğunluklu Demokrasi” eserinde de bu kavram ele alınmıştır. Henüz gelişme sürecinde olan ülkeler tarafından, menşei batı olan demokrasi uygulamalarının hegemonyalarına bir cevap olarak nitelendirilmektedir (Sağır ve Karkın, 2005:20).

Bu demokrasi türü, Amerika Birleşik Devletleri ve diğer emperyalist güçlere, ülkelere istediklerinde çeşitli şekillerde müdahale imkânı sağlayacak bir sistem olarak da nitelendirilir. Bu yönüyle bakılırsa batı, gelişme sürecinde olan ülkelere bir yandan demokrasiyi sunmakta ancak diğer bir taraftan demokrasinin asli özelliklerinden onları mahrum bırakmaktadır (İba, 2008:88).

Az gelişmiş ülkelerde 1980’lerin başlarında demokrasiye dönüş dalgası görülür. Tüm bu dönüş öykülerindeki ortak bir nokta olarak, ordunun bu sürecin gözeticisi olarak başrolde olduğu ve demokrasiye döndükten sonra da çeşitli mekanizmalarla sistemin emniyet sübabı olarak kendini konumlandırması görülebilir. Ulusal güvenlik doktrini demokrasi sonrası dönem içinde varlığını devam ettirmiştir. Genel itibariyle demokrasiye dönen ülkelere askerlerin rejimdeki etkin rollerinin korunması için anayasal güvenceler tesis edilmiş ve

istikrarsızlık durumunda yönetimi tekrar ele alabilmeleri olasılığına yönelik iktidar, muhafazakâr yöneticilere devredilmiştir. Ancak 2. Dünya Savaşı' nın ardından yaşanan demokrasiye geçiş dönemindeki gibi demokrasiye dönüş de kısıtlı olmuştur (Ataay, 2003:150).

Demokrasiye dönüş sürecine giren birçok ülkede gelişmeler gerçek demokrasiyle sonuçlanmamış, gelişimler kısıtlı kalmıştır. Ortaya çıkan yeni rejimlerin çoğunda yürütme güçlenmiş, ancak askeri vesayetten kurtulamamıştır. Bu rejimler Gills (1994) tarafından, Amin, Chomsky ve Frank gibi “düşük yoğunluklu demokrasi” olarak adlandırılmıştır (Arı, 2004:67).

1.1.4.11. Militan Demokrasi

“Kendi değerlerini korumak amacıyla ifade hürriyetine ve siyasi örgütlenme hakkına sınırlama getiren demokrasidir” (Gözler, 2006:124).

Militan demokrasiye göre demokrasi karşıtı eylem ve düşünceler ile demokrasinin işlerliğine zarar verebilecek tüm unsurların engellenmesi gerekir. Devamlı demokrasi isteniyorsa, demokrasinin militanca hareket etmesi gereklidir (İba, 2008:88).

Bir diğer anlamda bu tür demokrasi “mücadeleci demokrasi” olarak da nitelendirilebilir. Militan demokrasiye göre birtakım düşünceler özgürlükler kapsamına alınamaz. Suç işlemeye teşvik, müstehcen ifadeler, iftira, küfür, din ve ırk ayrımcılığı, savaş kışkırtıcılığı vb. ifadeler düşünce özgürlüğü olarak değerlendirilmemektedir (Derdiman, 2006:117).

Bu demokrasi türüne göre (Fighting Democracy, Militant Democracy), her sistem gibi demokrasinin de kendini savunma hakkı vardır ve buna mecburdur. “Militan demokrasi, kendi değerlerini korumak için siyasî ifade hürriyetine ve siyasî örgütlenme hakkına sınırlama getiren demokrasilerdir” (Hakyemez, 2000:32).

Henüz ileri demokrasi aşamasına gelmemiş ekonomiler için “Militan Demokrasi”, “ters demokrasi dalgalarını püskürtecek bir yöntem” olarak düşünülebilir. Demokratik rejime karşı ortaya konulabilecek müdahalelere karşı “düşünce ve örgütlenme özgürlüğü” nde kısıtlamalara gidilebilir (Hakyemez, 2000:35).

1.1.4.12. Uzlaşmacı Demokrasi

Bu demokrasi türü karşılıklı mutabakatı esas alır. Uzlaşmacı demokrasiye göre, herhangi bir kanun yapımında veya herhangi bir karar alımında en geniş mutabakata ulaşılması elzemdir (İba, 2008:88).

Uzlaşmacı demokrasi “pazarlıkçı (bargaining democracy) demokrasi” ya da “oydaşmacı (consociational) demokrasi” olarak da tanımlanabilmektedir.

“Uzlaşma demokrasisi iktidarın paylaşılmasını hedefler, oydaşmacı demokrasi ise bunu talep ederken bütün önemli grupların dikkate alınmasını öngörür.”“Konsensüs demokrasisi toplumdaki ayrıışmış çıkarların özerkliğini kolaylaştırırken, oydaşmacı demokrasi böyle bir özerkliği önkoşul sayar.”İsviçre’ de 1965-1983 arasında ve 1999’da Avusturya’ da olduğu gibi neredeyse tüm partilerin temsil edildiği büyük koalisyonlar birer örnek olarak gösterilebilir. Uygulamada bazı konularda taraflara kısmi ya da mutlak veto hakkı tanınması veya kamu organlarında paylaşılmış temsil esası gibi araçlarında var olduğu bu sistem uzlaşmayı esas almaktadır (Göztepe, 2003:15).

1.1.4.13. Delegasyoncu Demokrasi

Bu demokrasi türünde lider aşırı kişiselleşmiştir. Henüz kurumsal anlamda demokrasinin yerleşmediği ülkelerdeki “lidere endeksli durumu” ifade eder. “Siyasal kurumlar dâhil hemen her şeyin lidere endeksli olduğu modeldir” (İba, 2008:88).

Kuvvetler ayrılığı anlamında dengeli siyasal zincir, işleyen demokrasilerin sahip olmak zorunda oldukları bir niteliktir. Delegasyoncu demokrasinin temel felsefesi, “Yatay hukuk devleti kontrolünün; diğer bir deyişle, siyasal sistemdeki göreceli kuvvet dengelerinin korunmasına yönelik anayasal kurumların karşılıklı kontrollerinin hasara uğramış olmasıdır”. Bu hasarın siyasal alandaki görünümü, yasama ve yargı kontrollerinin yürütme üzerinde yeterince işlemiyor/işletilemiyor olduğudur. Bu şekilde anayasal kural ve normların hükümet uygulamalarını bağlayıcı ve belirleyici niteliği zayıflatılmaktadır. Devletin başındaki idareci gücün nispeten daha güçlü olduğu Latin Amerika ülkelerini temel alarak öngörülen bu tiplemeye göre; “karizmatik başkanlar tarafından yönetilen hükümetler parlamentoları dolanarak, yargıya müdahale ederek, meşruluk prensibini zarara uğratmakta ve ölçülüp-biçilmiş güçler dengesini tek yanlı olarak yürütme (başkanlık) lehine dönüştürmektedirler” (Merkel,2003).

1.1.4.14. Westminster Modeli Demokrasi

Westminster demokrasi çoğunluğun hâkimiyetini temel alır. Öncelikle yönetimin, halkın çoğunluk kesimince üstlenileceği ancak halkın çelişen tercihler ve anlaşmazlıklar içinde olması durumunda ise hükümetin devreye girerek çoğunluğun çıkarlarını koruması gerektiğini savunur. Westminster demokrasi modeli, özellikle İngiliz parlamentosu ve hükümet sistemini tanımlamaktadır. Bu model dokuz öğeden oluşur. Sıralayacak olursak; “yürütme gücünün toplanması, iktidarın birleşmesi ve kabine üstünlüğü, asimetrik iki meclislilik, iki partili sistem, tek boyutlu parti sistemi, çoğunlukçu seçim sistemi, tekçi ve merkezîyetçi yönetim, yazılı olmayan anayasa ve meclis egemenliği ve münhasıran temsili demokrasi” dir (Lijphart, 1986:3).

Bu modelin özünde çoğunluğun hâkimiyeti yatmaktadır. Burada geçen çoğunluk aslında pratik bir fonksiyona sahiptir. Anglo-Sakson dünyanın düşünce yapısının bir yansıması olarak, demokrasinin içselleştirilmesinde rasyonel değerlendirmelerden çok pratik işleyişe önem atfedilir. Halkın tam anlamıyla temsili idealini savunan demokrasi sistemlerinde yönetilemezlik riski her zaman yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında demokrasinin kavramsal boyutundan çok işleyişine önem veren “deneyci demokrasilerde” çoğunluk ilkesi gereği yönetimin kim tarafından yapılacağı, anlaşmazlıklarda nasıl hareket edileceği vb. soruların cevapları, işleyişe yönelik sorunları ortadan kaldırmak noktasında sistemin bütünü için hayati öneme sahiptir. Ancak toplumun nispeten homojen olduğu durumlarda çoğunluk ilkesi bir meşruiyet ölçütü olabilir. Çoğunluk ilkesinin meşruiyeti etnik, dilsel, dinsel farklılıkların var olduğu bir toplumda geçerli sayılamayabilir. “Çoğunlukçu demokrasi modelinin en iyi örneğinin İngiltere olması bu meyanda önemlidir. İngiliz modernleşmesi gelişimsel bir değişim süreci içerisinde gerçekleşmiş ve bu yönüyle de İngiltere’de demokrasi, toplumsal kesimlerin uzlaşması esasına dayalı bir politik kültür üzerinde temellenebilmiştir.” İngiltere parlamentosunun Londra’daki Westminster Sarayında toplanması nedeniyle ve çoğunlukçu model noktasında İngiltere’nin iyi bir örneklik ortaya koymasından dolayı bu model, Westminster model adıyla da anılmaktadır (Küçükalp, 2001:3).

1.1.4.15. Oydaşmacı Demokrasi

Oydaşmacı demokrasilerde çoğunluğun yönetimde hakim olduğu ve bu hakimiyetin diktatörya ve iç çatışma riskini beraberinde getirmesi ihtimaline karşın, çatışmadan ziyade oydaşmayı önceleyen, dışlayıcılıktan çok kapsayıcılığı vurgulayan ve yönetim gücünü elinde bulunduran tarafın kucaklayıcı olmasını hedefleyen bir demokrasi modelidir. Oydaşmacı demokrasi modeli, Westminster demokrasi modelinin çoğunlukçu özelliklerine bir anlamda karşıtlık oluşturmaktadır. Oydaşmacı modelde çoğunluğu sınırlayan özellikleri sıralamak gerekirse; “yürütme gücünün paylaşılması, resmi ve gayri resmi kuvvetler ayrılığı, dengeli iki meclislilik ve azınlık temsili, çok partili sistem, çok boyutlu parti sistemi, nisbi temsil, yerel ve yerel olmayan federalizm ve yerinden yönetim ile yazılı anayasa ve halk vetosudur” (Lijphart, 1986:14).

Oydaşmacılık fikri, toplumsal istikrarın ancak çoğulluğun bir anlamda muhafaza edilmesi ile yönetilebilmesinin mümkün olabileceği fikrini temel alır. Farklı toplumsal grupların temsilcisi konumunda olan seçilmişlerin güç paylaşımını önceler. Oydaşmacı demokrasi modeli, organize grupların çoğulluğunun birbirleri ile etkileşimine dayanır. Halkı oluşturan kişiler, sistem içerisinde belirli bir gruba üyelik yoluyla yasal statü kazanırlar. Vatandaşlık durumları, kendilerini ait kıldıkları kolektif topluluk üzerinden belirlenir (Dahl, 2001:15).

1.1.4.16. Müzakereci Demokrasi

Bu demokrasi modelinde, yönetsel anlamda kurum ve kuralların meydana getirilmesi ve her türlü sorunların çözümü süreçlerinde, karşılıklı görüş alışverişi ve danışma ön plana çıkarılmıştır (Derdiman, 2006:117).

Müzakereci demokrasi, liberal demokrasi modelinin günümüz gelişen dünya düzeninde karşılaşılan problemlerin çözümünde yetersizliği ve meşruiyetini yitirdiği düşüncesiyle ortaya çıkarılan alternatif bir demokrasi modelidir (Sitembölükbaşı,2005:139).

Liberal demokrasi sistemi, çok kültürlülük ve küreselleşmenin olduğu günümüzde, etnik kökenler üzerine bina edilmiş ulusçuluk olarak değerlendirilmektedir. Devletlerin meşruiyeti, etnisite üzerine kurulan bu anlayış nedeniyle zayıflar, bu nedenle halkla etnik köken arasındaki ilişkinin zayıflatılması gerektiği savunulmaktadır. Bu doğrultuda geleneksel çoğulcu anlayışı barındıran, bireysel ve grup çatışmasını önceleyen liberal demokrasi alternatifini modeller ortaya çıkarılmaya başlanmıştır (Sitembölükbaşı, 2005:143).

Müzakereci demokrasi modeli, liberal sistemi eleştirenlerce alternatif bir sistem olarak ortaya atılmıştır. Müzakereci demokrasi modelinde vatandaşlar bilgilendirilir, bilgi alışverişinde bulunur, siyasi süreçlere dâhil olur ve toplumla ilgili görüşlerin oluşturulmasına katılır. Bu özellikleriyle müzakereci demokrasi modelinin doğrudan demokrasiye yakın olduğu söylenebilir. Müzakereci demokrasi modeli, vatandaşların temsilinden ziyade, kararların müzakere ile oluşmasına yani vatandaşların karar alma süreçlerine katılımına vurgu yapmaktadır. Müzakereci demokrasi modelinde yasalar, açık ve serbest bir müzakere ortamı içinde oluşmasına ve bunun bir sonucu olarak toplumun bütünü tarafından mantıklı bulunması ölçüsünde meşrudur (Sitembölükbaşı, 2005:148).

Habermas, “halkı siyaset öncesi var olan bir birlik olarak değil toplumsal sözleşmenin bir ürünü olarak algılamaktadır.” Toplumsal sözleşmeyi “özgür ve eşit yurttaşların bir araya gelmesiyle kendi koydukları yasaların düzeni içinde yaşama iradesi olarak kabul eden Habermas, toplumsal sözleşmenin niteliği gereği kararların demokratik biçimde işleyen düşünce ve irade süreçleri ile yani katılımı alınması gerektiği” görüşündedir (Göztepe,2010:236).

Müzakereci demokrasi modeli genel anlamıyla şu argümanlara dayanır: (Sitembölükbaşı, 2005:155).

- Müzakereci demokrasi, önceden belirlenen bir amaç veya gündem olmadan vatandaşların görüş alışverişi yapmalarını ve siyasal hayata katılımlarını sağlamaktadır.
- Müzakereci demokrasi, “kişilerin ihtilafları çözmeleri bakımından belli bir ortak faydayı değil, müzakere sonucu oluşturulan herhangi bir ortak

faydanın katılanlar tarafından üretilmesini sağlamaktadır.”

- Müzakereci demokrasi, öncelikle siyasi diyalogu ve birbirini anlamayı amaçlamakta, karşılıklı ikna ve eşitlik ilkelerini hâkim konuma getirmeye çalışmaktadır.
- Müzakereci demokrasi, bireylerin karar alma süreçlerine aktif katılımını ve bilgilendirilmelerini esas alır. Meşruiyetinin kaynağı olarak bireylerin önceden belirlenmiş iradesinden ziyade katılımı ile ortaya çıkan iradesini görür.
- Müzakereci demokrasi, bireylerin karşılıklı etkileşimde bulunmaları, birbirleriyle müzakere sonucunda değişik fikirleri de görmeleri, karar alma süreçleri içine dâhil olup ortak bir değerde buluşmaları ve tüm bu unsurların neticesi olarak alınan kararları benimsemelerini sağlamaktadır.
- Müzakereci demokrasi, karşılıklı tanımayı ve saygıyı teşvik eder. Toplumsal çıkarların öneminin kişiler tarafından benimsemesini sağlar. Çok derin görüş ayrılıklarını içermeyen anlaşmazlıkların daha kolay bir şekilde halledilmesini hedefler.

1.2. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLAR

1.2.1. Endüstriyel Demokrasi Nedir?

“Endüstriyel demokrasi kavramı ilk olarak Sidney ve Beatrice Webb ikilisi tarafından kullanılmıştır”. Bu ikili, 1897 yılında “Endüstriyel Demokrasi” (Industrial Democracy) isimli bir kitap yayımlamıştır. Bu kitapta; demokrasinin insan hayatında eşitlik ve insan hakları konusunda kazanımlar sağlaması bağlamında, endüstriyel demokrasinin de iş hayatında eşitlik ve özgürlükleri çalışanlara kazandırmak açısından önemli roller üstlenebileceği savunulmuştur. Webb’ler yayımladıkları bu kitaplarında endüstriyel demokrasi kavramını “insanın kişiliğine saygı gösterilen ve tüm bireylerin fırsat açısından eşit olduğu, ancak sarf ettikleri çaba, teşebbüs gücü ve sahip oldukları zihinsel ve bedensel niteliklerle ödüllendirildikleri bir toplum düzeni” şeklinde tanımlama yoluna gitmişlerdir (Uçkan ve Kağncıoğlu, 2004:45).

Endüstriyel demokrasinin ne olduğu sorusuna verilebilecek en genel cevaplardan biri ise şu şekilde karşımıza çıkmaktadır; endüstriyel hayatın yönetimini demokrasi kurallarına göre devam ettirmektir. Demokratik kuralları işletme hayatına hâkim kılmaktır. Üretim sürecinin temel unsurları olan emek ve sermaye olgularını demokratik bir potada eritmektir (Işığışok, 2012:3).

Endüstriyel demokrasi Dereli’ye göre, “kişisel çıkarların keyfi ve kötüye kullanımını önlemek amacıyla sanayide güç birikimini engellemeyi, bunun için de biriken gücü parçalamayı amaçlamaktadır” (Dereli, 1998:377).

“Endüstriyel demokrasi işçi ile işveren arasında eşitliği sağlamaya yöneliktir. Kararlar üzerinde güç kullanımı, yönetimin tek başına karar vermesinden ziyade işçilerin de kararlarda söz sahibi olması, yönetime katılması anlamına gelmektedir”.Endüstriyel demokrasi Webb’lere göre,“bilhassa sendikalarla birlikte düşünölür ve sendikaların fonksiyonları bir bakıma ekonomik ve sosyal alanda veya bu ekonomik ve sosyal alanın en küçük birimi olan işletmeler içinde bir iş birliğini tesis etmek ve işletmede çalışan insanları işletmenin gidişatında söz ve rol sahibi kılmaktır” (Talas, 1970:234).

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

Uygulanmakta olan demokrasilerdeki katılımcılık niteliğinin, işletmelerde uygulama şansı bulma şeklini endüstriyel demokrasi olarak tanımlamak mümkün olabilir (Taşkent, 1994:95).

Endüstriyel demokrasiye farklı yönlerden bakmak gerekirse;

Verimlilik yönünden; verimliliği artırmak adına başvurulmuş işçi ve işveren işbirliği,

Yetki yönünden; tamamıyla işveren tarafında toplanan bir yetki gücünden ziyade, işçi ve işveren arasında paylaşılan yetki gücü,

İnsani ilişkiler yönünden; işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin insani bir çerçevede yürütülmesi,

Güven yönünden; işçi ve işveren arasında güven zemininin oluşturulmasına yönelik adımlar, şeklinde de bir sıralamaya gidilebilir.

Endüstriyel demokrasiyi, katılımın sağlanması sureti ile demokrasinin uygulanmaya çalışılması sonucunda, işyerinde verimin ve karlılığın artması, çalışanların duygusal tatminlerinin sağlanması ve tüm bunların sonucunda insan kişiliğinin korunması şeklinde de açıklayabiliriz (Dicle, 1980:18).

1.2.2. Endüstriyel Demokrasinin Nitelikleri

Çalışma hayatı ile ilgili kararlar aynı zamanda toplumdaki çalışan insanların ilişkilerini ve yaşamlarını ilgilendirmektedir. Bu durum da yüz binlerce çalışanı ya da başka bir deyişle yüz binlerce seçmeni ilgilendirmektedir. Federal Almanya’daki sendikalar sosyalizm yolunda, yönetime katılmanın bir araç olduğu fikrinden vazgeçseler bile, siyasal demokrasi ile iktisadi demokrasi arasındaki bütünsellik söyleminden hiçbir zaman vazgeçmemişlerdir.

Dolayısıyla yönetime katılma, işçilerin kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin olmaları anlamına bürünmüştür (Akçaylı, 1978:21-26).

Endüstriyel demokrasi, ülkemizde ve diğer ülkelerde davranışsal ve toplumsal bilimler alanlarında çokça araştırmanın konusu olmuştur. Ancak genellikle anlaşıldığı gibi endüstriyel demokrasi sadece işçileri ilgilendiren bir konu olmaktan uzaktır. Bu kısıtlı görüşün tam aksine endüstriyel demokrasi, o ülkedeki başta işçi, işveren, memur, yönetici, devlet ve sendika olmak üzere birçok kesimi birebir ilgilendiren ve etkileyen bir düşünce ve yönetim biçimidir (Dicle, 1980:2).

Endüstriyel demokrasinin niteliklerini aşağıdaki şekliyle sıralamak mümkündür;

1.2.2.1. Yönetime Katılma

“Sanayi Devrimi ile endüstrileşme, tüm ekonomide hâkim hale gelip, sosyal kalkınmayı etkilemeye başladığından yeni birçok sorunla karşı karşıya kalınmıştır. İşçilerin yasal haklarından yoksun oldukları yıllarda inisiyatifin işverende olması ve işverenin keyfi kararlarına uymak zorunda bırakılmaları, işçinin yönetime katılma fikrini doğurmuş ve geliştirmiştir” (Erel, 1970:12).

Yönetime katılma yeni ve basit bir kavram değildir. İşgörenlerin yönetime katılmasını ifade eden yönetime katılma, üzerinde uzun süredir araştırmalar yapılan bir kavramdır. 1940 ve 1950’lerden itibaren işgörenlerin yönetime katılması örgütsel davranış araştırmalarında popüler bir konu olmuştur. İlk başlarda akademisyenler pratik uygulamayla bağlantı kurmaktan çok yönetime katılımın akademik alt yapısını oluşturmaya yönelmiş ve bunda da başarılı olmuştur. Hatta bu konudaki ilk bulgular işgörenlerin yönetime katılmasının iş tatminini ve başarımını iyileştirmede büyük bir potansiyele sahip olduğunu ortaya koymuştur. “2. Dünya Savaşı’ndan sonra, A.B.D. dünyanın en üstün yönetim yöntemlerine sahip ülke olarak tanınmış ve Avrupa’dan bu yönetim yöntemlerini öğrenmek için akademisyenler ve örgüt yöneticileri bu ülkeye akın etmiştir” (Murat, 2001:257-258).

Türkçede katılma olarak tanımlanan ve Batı dillerinde “participation” olarak kullanılan bu ifadenin başlıca iki anlamı vardır (Eren, 2000:498).

a) Ekonomik anlamıyla katılma, “bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye örgütün kârları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir. Pratikte bu duruma “kâra katılma” şeklinde ve örgütte tüm işgörenlerin kârdan yararlandırılması biçiminde sıkça rastlanmaktadır”.

b) Politik anlamda katılma, “kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır. O halde, burada, kamu politikaları ve kararlarının belirlenmesindeki katılmanın yararı söz konusudur”. Bu kavram daha sonra, mikro-ekonomik örgütler, yani

örgütlerin yönetimi içinkullanılmaya başlamıştır. Yönetime katılma genel anlamda, “mal ve hizmet üreten örgütlerde en alt kademedeki işgörenen başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma olanaklarının verilmesi” olarak tanımlanabilir (Paksoy, 2000:513).

Yönetime katılma Dicle’ye göre; “Bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır.” Yönetime katılma ile endüstriyel demokrasi genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Endüstriyel demokrasi ve yönetime katılma arasında çok yakın bir ilişki bulunmasına rağmen, bu iki kavramı birbiriyle özdeş kabul etmek yanlış olacaktır. Endüstriyel demokrasi çok geniş bir yelpazeyi ifade ederken yönetime katılma bu yelpazeyi oluşturan başlıklardan sadece bir tanesidir (Dicle, 1980:12).

Yönetime katılma, “işgörenlerin örgütsel kararlarn verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir” (Başaran, 1992:323).

Yönetime katılma, “tek kelimeyle, mesuliyetleri yaymak suretiyle politik gücü ve mülkiyeti yaymak suretiyle ekonomik gücü dağıtmaktadır” (Adalı, 1986:63).

Fişek’e göre ise yönetime katılma; “sınırları özel mülkiyetçe ve genel amacı da emek verimliliğinin artırılmasıyla belirlenmiş bir alanda, taraflara karşı görelî bağımsızlığı varsayılan ortak organlar yoluyla, işçi-işveren işbirliğini kurumlaştıran özel bir yönetim şeklidir” (Fişek, 1975:58).

Yönetime katılım, diğer bir deyimle, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin belli başlı yöntemlerinden biri haline gelmiştir. İnsanların kendi aldıkları kararlarn veya alınmasında söz sahibi oldukları kararlarn daha kolay ve daha samimi bir şekilde benimsedikleri ve uygulama alanına koymakta da daha başarılı oldukları bir gerçektir. Örgüt üyeleri, bu yolladüşüncelerini gerçekleştirme olanağına kavuşurken, yöneticilik yetenekleri ile vizyonlarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkılardabulunabilmektedirler (Şimşek, 2004:338).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılmalarıdır. İkincisi, katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmalarıdır.

Üçüncüsü, yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır (Eren, 2000:439).

Yönetime katılımın etkin olarak işleyebilmesi için (Kovancı, 2001:255).

- a) “Yöneticilerin bazı güçleri ve sorumlulukları paylaşmaya istekli olmaları gerekir”.
- b) “İleri düzeyde sorun çözümü ve önleme eğitimi verilmelidir”.
- c) “Yönetimle işgörenler arasında ortak bir çaba olarak görülmelidir”.
- d) “Yönetim, karar alma mekanizmasının merkezden uzaklaştırılmasını benimsemelidir”.
- e) “Yönetim, herkesin iyi görüşler üretebileceğine inanmalıdır ve kişisel görüşleri birleştirerek en iyi çözüme ulaşıldığını anlamalıdır”.
- f) “Yönetim, uygun olduğunda işgörenlerin önerilerini uygulamaya istekli olmalıdır”.
- g) “Çalışma ortamını ergonomikleştirme faaliyetleri, hissedilir derecede olmalıdır”.
- h) “Grup çalışmaları aktif olarak desteklenmelidir”.
- ı) “Yönetime katılım uzun dönemli bir uygulama olarak değerlendirilmeli vekısa vadeli sonuçlar beklenmemelidir”.
- j) “Yönetimin, işgörenlerin güvenini kazanması ve bunu sürdürmesi gereklidir. Bu pek kolay olmayacaktır; çünkü güven çok hassas bir üründür, devamlı üretilmelidir ve hiçbir zaman garanti altındaymış gibi görünmemelidir”.

1.2.2.2. Kâra Katılma

İşgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün, bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır. Kâra katılma sistemi, bir bakıma endüstriyel demokrasi adı verilen yönetime katılmanın bir başka görüntüsü ve uygulaması olarak görülmektedir. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak kârın bir kısmının sermaye getirenlere, diğer bir kısmının da emek getirenlere dağıtılması son derece doğalarak kabul edilmektedir (Ergül, 2006:103-104).

Kâra katılma, işletme çalışanlarının ücretlerine ek olarak işletmenin kârından pay almalarıdır. Endüstriyel demokrasinin bir uzantısı olarak finansal paylaşım modeli içerisinde özellikle 1990 sonrasında işletmeler tarafından daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Conyon ve Freeman, 2001:33).

İşletme yöneticilerinin kâra katılma yöntemini uygulamak istemelerinin nedenleri şöyle sıralanabilir:

- “Çalışanların kendilerini, işletme ile daha ilgili olduklarını hissetmelerini sağlamak”.
- “Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularını güçlendirmek”.
- “Çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini geliştirmek”.
- “Verimlilik artışı sağlamak”.
- “Grup teşviki sağlamak”.
- “İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemini oluşturmak”.
- “Nitelikli işçileri işletmeye çekmek”.
- “Çalışanların işletmenin başarıları konusunda eğitimlerini sağlamak için uygulama eğilimindedirler” (Yılmaz, 2006:990).

Kâra katılım yöntemini uygulamanın dezavantajlarını ise aşağıdaki şekliyle sıralayabiliriz; (Yılmaz, 2006:1002-1003):

- “Çalışanlar işletmenin performansı ile kendi performansları arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir şekilde değerlendiremez”.
- “Kâr, çalışanlara eşit oranda paylaştırıldığında, çalışkan ve tembelişçilerin ayrımının yapılması ortadan kalkar”.
- “Çalışanların sadece kârlılığı hedeflemesi verim ve kaliteyidüşürebilir”.
- “Yöneticiler kârın bir kısmını çalışanlara vermekte isteksiz davranabilir”.
- “Ödemeler yıllık olarak yapıldığı için uzun dönemli hedefler ihmal edilerek kısa dönemli amaç ve hedefler ön plana çıkabilmekte, çoğu zamanda kârların paylaştırılması şirket çalışanlarının kontrolleri dışında gerçekleşebilmektedir”.

1.2.2.3. Birlikte Yönetim

Birlikte yönetim, işçilerin yönetimde işverenle eşit oranda temsilini öngören bir sistemdir. Birlikte yönetim ilk olarak Batı Almanya’da 1950’lerde demir, çelik ve kömür endüstrisi işletmelerinde ortaya çıkmıştır. Bazı düşünürler ise birlikte yönetim kavramını, ülkelerin toplumsal ve ekonomik yapılarını yeniden düzenlemeye imkân sağlayan bir sistem olarak değerlendirmişlerdir (Dicle, 1980:17).

Kaynaklarda eşit sayıda katılma, birlikte yönetim biçiminde karşımıza çıkabilmektedir. Yönetimde çalışan ve işveren temsilcilerinin eşit sayı ve ağırlığa sahip olması esasına dayanmaktadır. Denge unsurunun ön planda olduğu bu katılım biçiminde, endüstriyel demokrasinin sağlanmasına odaklanıldığı, bu

çerçevede grev, lokavt vb. işletmeyi olumsuz etkileyebilecek süreçlerin yaşanmadığı söylenebilir (Uçak, 2011:23).

İşletmedeki işveren ve işgören temsilcilerinin yönetimin en üst basamaklarında eşit düzeyde karar alma hakkına sahip olmasıdır.

Birlikte yönetim işçilerin, sınırları da olsa imalatın bütün safhalarında yenilikçilik ve teşebbüs gücüne kavuşmalarını sağlayacaktır. İş temelden genişletilir ve zenginleştirilir, bazen de çalışma ekipleri kurularak işgörenlere varacakları hedefleri, en iyi usul ve araçları seçme hakkı tanınır (Adalı, 1986:127).

1.2.2.4. Özyönetim

Özyönetim, işletme çalışanlarının yönetim görevini kendilerinin gerçekleştirmesidir. Özyönetim, yönetime katılmanın ötesinde yönetimin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesidir. İşçiler tarafından işletmenin demokratik koşullarda yönetilmesidir.

Endüstriyel demokrasinin en son aşaması olarak kabul edilen özyönetim modelinde, çalışanların yönetime katılması değil, yönetim işini bizzat yerine getirmeleri söz konusu olmaktadır. Başka bir deyişle işçiler çalıştıkları işyerinin sahipleriymiş gibi yönetim fonksiyonunu yerine getirmekte, yani kendi kendilerini yönetmektedirler. Öz yönetim modeli işletmelerde belli bir örgüt düzeni içerisinde uygulanmıştır. Bu örgüt yapısı başlıca aşağıdaki kısımlardan oluşmaktadır:

- a. İşçi meclisi:** (İşçi kolektivitesi): Tüm işçilerin temsil edildiği en geniş organ olan işçi meclisi çeşitli işletme ve işçi sorunlarını tartışarak karara bağlar. Üretim planlarını ve kâr/zarar bilançolarını onaylar. Gelirin nasıl dağıtılacağını kararlaştırır.
- b. İşçi konseyi:** İşçi meclisi tarafından seçilir ve işletme müdürünü atamak, işletme hesaplarını denetlemek, yatırımları programlamak, iş yönetmelikleri hazırlamak, ekonomik konularda karar almak ve yönetim komitesini seçmek gibi görevleri yürütür.
- c. Yönetim komitesi:** İşçi konseyinin aldığı kararları uygulamaya koyan bir yürütme organıdır. Komitenin başkanı işletme müdürüdür.
- d. İşletme müdürü:** İşçi konseyi ve yönetim komitesinin kararlarını uygular.
- e. Denetim kurulu:** İşçi konseyi tarafından seçilir ve işletmenin tüm faaliyetleri ile hesaplarını denetlemekle yetkilidir.
- f. Referandum:** Yukarıda belirtilen organların karar vermede yetersiz kaldığı ya da işletmenin geleceğini ilgilendiren çok önemli konularda başvuru demokratik bir mekanizmadır. Konu işçilere sunulur ve alınan karar uygulamaya geçirilir (Geçkil, 2013:41-42).

Özyönetim, Yugoslavya’da İkinci Dünya Savaşından sonra, savaş sırasında ekonomiyi işletmek için oluşturulan komiteler ve iş konseyleri etrafında oluşturulmuştur. Özyönetimin temel fikri, sorumlulukların ve otoritenin işçilere aktarılması, devletin merkezi kontrol ve planlama uygulamasıdır. Bu sistemde katılım, doğrudan katılım ile tartışma ve karar alma süreçlerinin bir parçası olarak bütün çalışanların yer aldığı toplantılara bireysel katılım şekillerindedir. Katılım; bütün çalışanların oy hakkının bulunduğu referandum ile doğrudan ya da iş konseyleri aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşir. İş konseyleri işletmelerdeki en yüksek otoriteyi temsil eder (Seçer, 2009:25).

1.2.3. Endüstriyel Demokrasi ile Benzeşen Kavramlar

1.2.3.1. Sosyal Diyalog

Endüstriyel demokrasi, çalışanların katılımını öngören birçok kavramla benzeşmesiyle birlikte, genel itibariyle birlikte anıldığı bu kavramların üstünde, onları kapsayan ve onları da ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstriyel demokrasi, ulusal çapta bir söylem olan ve sosyal, ekonomik politikaların oluşumu ve yürütülmesini ifade eden Sosyal Diyalog kavramıyla benzeşmekte ancak bu kavramı içinde barındırmaktadır (Işığışık, 2012:4).

En genel anlamda sosyal diyalog; siyasal rejim olarak demokrasiyi kabul etmiş ülkelerde işveren ve işçi çatı kuruluşlarının temsilcilerinin sosyal taraf olarak toplumdaki farklı örgütlü çıkar gruplarının temsilcileriyle müştereken sosyal ve ekonomik politikaların belirlenme ve uygulanma süreçlerine dâhil olmaları şeklinde tanımlandırılabilir. Sosyal diyalog; makro seviyede sosyal ve ekonomik politikaların ortaya çıkarılması ve icra edilmesine, organize çıkar grupları temsilcileri ile birlikte işçi-işveren sosyal taraf temsilcilerine de katılma imkânı getiren bir mekanizmadır (Işığışık, 2001:10).

İnsanlar günümüzde tek başına maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olamamakta, özellikle çalışma hayatında, çalışanların verimli olmalarında mutlu olmaları büyük önem taşır hale gelmiştir. Diğerleri tarafından beğenilme, başarma, önemli roller üstlenme ve takdir edilme, kimi zaman maddi beklentilerinde önüne geçmektedir. “Katılımcı yönetim anlayışı” bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile işyerlerinde gelişmeye başlamıştır. İşgörenler, çalıştıkları işyerinin yönetim süreçlerine katılmayı, basit birer çalışandan ziyade işyerlerini ve kendilerini alakadar eden tüm karar alma süreçlerine aktif olarak katılmayı, düşünce ve önerilerininindikkate alınmasını, “tam katılımı” istemektedirler(Tuta, 2008:109).

Gelişmiş ülkelerin en önemli vasıflarından bir tanesi de, sosyal taraflar ve hükümetlerin birlikte ülkenin çıkarlarına uygun, yapıcı ve fedakârlıklar içeren tutumları benimsemeleridir. “Sosyal diyalog süreci” şeklinde tanımlandırılan bu

modelde, hükümet-işçi-işveren taraflarının çıkarları ile ulusal çıkarlar arasında uyum ve ülkenin genelini ilgilendiren ortak hedefler noktasında işbirliği sağlanmaktadır(TİSK,1996:5).

1.2.3.2. Yönetişim

Yönetişim kavramı ilk olarak Kuzey Avrupa, ardından tüm dünyada bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yönetişim kavramının köklerine 16. yüzyıla kadar rastlamak mümkündür. 17. yüzyılda sivil toplum ile Fransız hükümetinin uzlaştırılmasına çalışılan bir süreçten ortaya çıktığı ifade edilmektedir(Yüksel, 2000:147).

Yönetişim, politik bir toplumsal sistemde yer alan bütün tarafların ortak emekleriyle ortaya çıkan neticelerden oluşan yapı veya düzen şeklinde nitelendirilmektedir (Bozkurt, 1998:274).

Yönetmek ve yönetim terimleri arasında bir benzerlik görünse de, “hükmetmek” şeklinde de ifade edilebilecek yönetim kavramı, bürokratik yapının içerdiği hiyerarşik nitelik taşıyan yönetim anlayışını öncelerken; yönetim kavramı ise, yönetim süreçlerinde kendine yer bulan taraflar ile örgütler arasındaki çift taraflı etkileşimi ifade eder. Ayrıca yönetim kavramı, resmi ya da tanımlı bir sıfatı olmayan kişi, grup ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bir nitelik taşıyan bürokratik yapının yanı sıra, yönetim faaliyetinde hükümet dışındaki farklı aktörlerin de etkin olarak kendilerine yer bulması şeklinde açıklanabilir (Yüksel, 2000:145).

Yönetişim kavramı günümüzde, kamu yönetimi içerisine sivil toplum kuruluşları ve özel sektörü alan karmaşık bir sistemi ve bu tarafların aralarındaki ilişkiler bütünü ile etkileşimlerini ifade etmek şeklinde de kullanılmaktadır. Kamu yönetimi sürecinde yerel yönetim ve merkezi yönetim dışında, özel girişimcileri, kâr amacı gütmeyen kuruluşları ve sivil toplum örgütlerini de içine alan geniş bir aktörler dizisinin varlığı ile bu tarafların yönetim süreçlerine entegre edilmesi gündeme gelmektedir (Eryılmaz, 2000:28).

Yönetime katılım kavramına bir seçenek olarak yönetim kavramı ortaya çıkmaktadır. Temsilcileri tarafından yönetilenlerin karar alma süreçlerinde yer almaları hedeflenerek, katılımlı yönetimin bu şekilde demokratikleşmeyi sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak netice olarak yönetilen ve yöneten tarafların durumlarını durağanlaştıran bir yönetim şekli ortaya çıkacaktır. Oysa yönetim terimi, dışarıdan herhangi bir etki olmaksızın, tarafların aralarında etkileşimin var olduğu bir yapı veya da düzeni ifade etmektedir. “Bu durum, toplumsal-politik eylem için hemkısıtlayıcı hem de aynı zamanda ona yetenek kazandıran, ya da onu güçlendiren bir koşul olarak görülmektedir”(Bozkurt, 1998:274).

1.2.3.3. Katılımlı yönetim

Katılımlı yönetim, yönetime katılımın farklı bir açıdan ifadesi olarak değerlendirilebilir. Yönetime katılma, çalışanlar açısından yönetim süreçlerine katılmayı ifade eder ve incelerken, katılımlı yönetim bu değerler üzerine inşa edilmiş sistemi ifade eder.

Katılımlı yönetim özellikle Almanya’da gelişen bir modeldir. Almanya’da katılımlı yönetim üç farklı düzeyde incelenir (Dicle, 1980:146-155):

- 1. Gözetim Kurulu:** Yönetim kurullarını atar ve denetler. Bazı özel durumlarda pay sahiplerini toplantıya çağırabilir. Gözetim kurulu genellikle işletmenin günlük yönetimine karışmaz. Kurul üç ayda bir toplanır.
- 2. Yönetim Kurulu:** Gözetim kurulunca atanan müdürlerden oluşmaktadır. Yönetim kurullarında bir işçi üye bulunur. Genellikle 3 üyeden oluşur. Bunlardan birisi işçi müdürdür ve işçi müdürler işçi ve öteki görevlilerin ücret ve maaşlarından ve toplumsal sorunların yönetiminden sorumludur.
- 3. İşyeri Konseyleri:** İşyerinde tüm işçileri temsil eden organdır. Beşten fazla işçi çalıştıran her işletmede bir işyeri konseyi bulunmak zorundadır. İşyeri konseyleri çalışma saatleri, fazla mesai, dinlenme molaları, mesleki eğitim, işyeri güvenliği ve işçi sağlığı, tatil, primler, maaş ve ücret ödemeleri, performans değerlendirme vb. gibi konularda karar verme ve birlikte yönetim yetkisine sahiptirler.

1.2.4. Endüstriyel Demokrasi Hakkında Görüşler

1.2.4.1. Endüstriyel Demokrasiyi Savunan Görüşler

Endüstriyel demokrasi veya değişik bir şekilde adlandırmak gerekirse örgüt demokrasisi: üstlerin ve alt kademedeki bulunan çalışanların, işletmenin yönetsel erkini paylaşmaları; işletme ve çalışanlar açısından önem taşıyan hususlarda, alt kademedeki bulunan çalışanların kararlara katılımlarına imkân verilmesi; özellikle alt kademedeki bulunan çalışanların sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için yetkilendirilmelerinin sağlanması; kısacası görece özgürlüğe kavuşturulmaları anlamına gelir (Işığışık, 2012:15).

Endüstriyel demokrasi: İçinde bulunan işletmenin ne şekilde yönetileceğinin, Yönetim sürecinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinin, Sonuç olarak işletme yönetiminde başarıya nasıl ulaşılacağı, üstler ve alt kademedeki bulunan çalışanlar tarafından bir arada düşünülmesi ve karara bağlanmasıdır (Başaran, 1992:322).

Endüstriyel demokrasi kavramının çalışma hayatını kapsayan yapısının yanında, toplum hayatını da yakından etkileyen bir yönü vardır. Endüstriyel demokrasi, sermaye sahipleri tarafından biriken güçlerinin keyfi bir şekilde

kötüye kullanmalarını da engellemeyi sağlar. Çünkü endüstriyel demokrasinin uygulanmasıyla biriken güç birlikte kullanılarak parçalanmış olacaktır (Dereli, 1998:337).

Endüstriyel demokrasinin kurumsal hale geleceği işletmelerde asık suratlı, bitkin, umutsuzluk sarmalına düşmüş yüzlerden ziyade; güler yüzlü, enerjik işini ve işyerini seven demokrasiyi benimsemiş çalışanlar ortaya çıkacak ve bu örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir (Özden, 1994:104).

Endüstriyel demokrasinin organizasyonlarda yerleşmesinde en büyük rolü ve fonksiyonu, demokrasiyi kendi özünde yaşamakta olan sendikalar üstlenebilir. En özgür çalışan, belirli kurallar ve değerler çerçevesinde örgütlenmiş çalışan olarak nitelendirilebilir (Özden, 1994:105).

1.2.4.2. Endüstriyel Demokrasiye Karşıt Görüşler

Endüstriyel demokrasi konusundaki görüşler, ilgililerin konumuna göre de farklılık göstermektedir. Çalışanlar ve yöneticiler açısından endüstriyel demokrasi farklı anlamlar taşımakta, kesimler kavrama kendi çıkarları doğrultusunda bakmaktadırlar. Endüstriyel demokrasi kavramını çalışanlar ve yöneticiler açısından ayrı inceleyen İsveçli bilim adamı Rhenman, çalışmaları sonucunda endüstriyel demokrasinin çalışanlar için işletmede kendilerinin etki ve saygınlıklarını artırıcı tüm uygulamalar olarak anlam kazandığını ileri sürmüştür. Rhenman endüstriyel demokrasinin yöneticiler için, işletmenin verimliliğine ve büyümesine katkı sağlayabilecek olan çalışan görüşlerinin dikkate alınması şeklinde bir anlam taşıdığı sonucuna varmıştır (Dicle, 1980:19).

Endüstriyel demokrasi konusunda direkt katı bir karşıt görüş ile karşılaşmak mümkün olmamıştır. Ancak sistemin uygulanma yöntemleri belirli çekincelere göre şekil alabilmiştir. Bu durum ise endüstriyel demokrasinin işletmelerde karşımıza çıkış şeklinin sayıca çok olmasına yol açmıştır.

1.3. TARİHSEL SÜREÇ İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

Endüstri devriminden sonra tarımsal üretimin yerini alan ve hızlı bir şekilde sayıları çoğalan fabrikalarda çalışan işçi sınıfı zamanla büyüyordu. Diğer bir taraftan fabrikalarda “kötü çalışma koşulları, düşük ücretler ve uzun çalışma saatleri” gibi olumsuz şartlar hâkimdi. Bu durum başta işçiler olmak üzere bilim çevrelerinin de tepkisine yol açıyordu. Endüstriyel demokrasi düşüncesinin temelleri fabrikalardaki olumsuz şartlara karşı oluşan doğal tepkilere dayanmaktadır. İşçiler daha sonraki süreçte kurdukları sendikalar aracılığıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi için çaba sarf ettiler. Temel sorunlar noktasında zamanla kazanımlar elde eden işçiler, daha sonra fabrikalarda kendilerini yakından ilgilendiren konular hakkında alınan kararlarda söz ve oy hakkını elde etmek için çalıştılar. Verilen bu çabalar neticesinde

endüstri sektöründe efendi-uşak ilişkilerinin yerini, işçi-işveren ilişkileri almış ve işçilerin kazanımları gün geçtikçe artmıştır (Dicle, 1980:26).

Endüstriyel demokrasi kavramının ilk defa telaffuz edilmesi Amerika Birleşik Devletleri'ne dayanmaktadır. Amerika'da Richard T. Ely, 1889 yılında yayımlanan eserinde endüstriyel demokrasiden “geçimlerini sağlamak çabası içinde bulunan kitlelerin kendi kendilerini yönetmeleri, kendi kendilerini denetlemeleri ve kendilerine yön vermeleri” şeklinde bahsetmiştir. Yine Amerika Birleşik Devletleri'nde Henry D. Lloyd, 1893 yılındaki Amerikan İşçi Federasyonu yıllık toplantısındaki konuşmasında endüstriyel demokrasiyi, demokrasi ilkelerinin insanların topluca bir arada bulundukları her yerde, endüstri alanında da uygulanması gerektiği şeklinde dile getirmiştir (Dicle, 1980:19).

Endüstriyel demokrasi kavramı, Sidney ve Beatrice Webb tarafından da kullanılmıştır. Ancak kullandıkları endüstriyel demokrasi kavramı günümüzdeki yaklaşımlardan farklı anlamlar içermektedir. Webb ve Webb, endüstriyel demokrasiyi içsel ve dışsal boyutlu olarak ele almaktadır. Buna göre içsel boyutlu endüstriyel demokrasi sendikal demokrasi anlamına gelmektedir. Sendikaların örgütlenmeleri, “insanların insanlar tarafından insan için yönetilmesi” prensibine dayandığı için, sendikaların kendilerinin demokrasi olduğunu belirtmektedirler. Dışsal boyutta ise toplu pazarlık ile endüstriyel demokrasinin aynı anlama geldiğini ileri sürmektedirler (Müller-Jentsch, 2008:261).

Dünyada demokrasi kuramının giderek gelişmesiyle ve işçi örgütlenmelerinin zamanla bilinçlenmesiyle önemi artan ve daha çok dile getirilen endüstriyel demokrasi kavramı bu güne kadar bir kısım ülkelerde çeşitli şekillerde karşımıza çıkmıştır. Ancak endüstriyel demokrasi çağdaş anlamıyla ilk defa 1950'lerde uygulama alanı bulabilmiştir. Ülkemizde ise 1964 yılında 440 sayılı yasa ile düzenlenmiştir. Önceleri toplumsal düşünce akımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış olan endüstriyel demokrasi, ilerleyen süreçte toplumlarda verimliliği artıran, doyum seviyesini yükselten ve kurumsal kimliğin benimsenmesini artıran bir araç haline gelmiştir (Dicle, 1980:2-5).

70'li yıllarda patlak veren petrol krizi neticesinde dünya yeni arayışlara gitmiştir. Bu problemin bir sonucu olarak teknolojiye bir kısım gelişmeler yaşanmıştır. Kapitalizmin doğasında olan koşullara uyum sağlama özelliğinin bir neticesi olarak oluşan yeni şartlara uyum sağlaması nihayetinde ortaya çıkan bilgi toplumu, insanlık tarihinde o günlere kadar görülmeyen bir iletişim olanağını da beraberinde getirmiştir.

Endüstriyel demokrasinin konusu olan endüstriyel ilişkiler, temel olarak işçi ve işveren taraflarının aralarındaki ilişkileri konu almaktadır. Bu ilişkiler yumağı sanayi toplumunun ortaya çıkmasıyla birlikte şekillenmeye başlamış ve tarihsel bir süreç içerisinde gelişmeye başlamıştır. Bu süreç içerisinde toplumsal mekanizmalara

bakıldığında, temsili demokrasilerden katılımcı demokrasilere doğru bir gidişatın gözlemlendiği ortaya çıkmaktadır.

2. Dünya savaşından sonra gelişen süreç incelendiğinde, Japon sistemi olarak tanımlanan kalite çemberlerinin ortaya çıktığını ve çalışanın yaptığı işin mükemmel olması hususunda özgürce düşünmesine ve düşündüklerini uygulamaya geçirmesine imkân veren bu sistemlerin başarı kazandığını görebiliriz (Özden, 1994:100-102).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, işletmelerin içinde bulundukları çevresel koşulların da değişmesini sağlamış, işletmeler artan rekabet ve üretim sistemlerinin değişmesi gibi koşullara ayak uydurmaya çalışmışlardır. Bu uyum sürecinde işletmelerin temel iş görme faktörü olan çalışanların beklentilerinin değişerek artması ise işin farklı ve en önemli boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan bakıldığında endüstriyel demokrasi kavramına işletmeler ister istemez önem vermek zorunda kalmışlar ve bu yönde adımlar atmışlardır (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2004:273).

1.4. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİNİN DÜNYADAKİ DURUMU

Endüstriyel demokrasi çeşitli ülkelerde farklı şekillerde uygulama şansı bulabilmektedir. Dünya üzerinde kimi ülkelerde endüstriyel demokrasi uygulamaları yasalarla düzenlenmekte, kimi ülkelerde ise toplu sözleşmeler aracılığıyla endüstriyel demokrasi uygulamaları gerçekleşmektedir. Bir diğer grup ülkelerde ise bu uygulamalar yöneticilerin isteklerine bırakılmış durumdadır. Endüstriyel demokrasinin uygulama şekilleri de ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Çalışan kesimi kimi uygulamalarda kendi aralarından seçtikleri temsilcilerle demokratik katılım gösterirken kimi uygulamalarda ise sendikalar aracılığıyla endüstriyel demokrasinin gereklerini yerine getirme fırsatını bulabilmektedirler. Ülkeler arasında farklılık gösteren bir diğer konu ise endüstriyel demokrasinin yalnızca çalışanları ilgilendiren konularla sınırlı kalıp kalmayacağı hususudur. Bazı ülkelerde çalışanlar, işletmeleri ile ilgili konularla da endüstriyel demokrasi çerçevesinde ilgilenmektedirler (Dicle, 1980:3).

Endüstriyel demokrasi kavramı Avrupa Birliği'nde "Çalışanların Katılımı" terimi ile ifade edilir. "Çalışanların Katılımı" terimi içerisinde endüstriyel demokrasinin tüm türevlerini, toplu pazarlığı, işçilerin karar alma süreçlerine katılmalarını, iş veya işletme ile ilgili konularda bilgilendirilme, danışılma veya birlikte karar verme gibi unsurları içinde barındırır. Çalışanların bu haklarını kullanmaları, işçi kurullarında topluca temsil edilmeleriyle dolaylı yoldan sağlanır (Catherine, 2006:704-705).

1.4.1. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Durum

Kapitalist endüstri toplumuna güzel bir örnek olan Amerikan toplumunda, endüstri hayatı içinde yönetime katılma kendisine geniş bir uygulama alanı

bulmuştur. Sendikaların etkinliği yönetime katılma konusunda Amerika’da oldukça fazladır. Sendikaların aracılığıyla çalışanlar yönetime katılmış ve buna yönetim ile sendika arasındaki ilişkiler dolaylı olarak zemin hazırlamıştır (Fişek, 1975:104).

Amerika Birleşik Devletleri’nde yönetime katılım yönünde ilk önemli uygulamalar “6 Ağustos 1940’da görüşülüp, 1951 ve 1954 değişiklikleriyle yönetime katılma konusunu kapsama alan Tennessee Valley Authority ve Tennessee Valley İşçi Konseyi arasında imzalanan genel sözleşmelerdir” (Ünsal, 2006:16).

ABD’ de işyerlerindeki sorunların halledilmesinde yönetim ile sendika arasındaki uyum, toplu iş sözleşmesi düzeni içinde işveren ve işçi temsilcilerinin birbirlerinin haklarına saygı göstermelerinin olumlu bir sonucu olarak gösterilebilir (Turan, 1973:101).

Kurucusunun adıyla anılan Scanlon Planı, ABD yönetim uygulamaları içinde önemli bir yere sahiptir. Scanlon Planı, işçilerin önerilerinin dikkate alınmasını verimliliğin artması için bir şart olarak kabul eder. Bu durum işçi veya temsilcilerinin firmanın sorunlarıyla daha yakından ilgilenmelerini gerektirir. Scanlon Planına göre işçilerin tecrübelerinin işletmeye aktarılması yoluyla verimliliğin artırılması için işçilerin verilecek ödüllerle teşviki gerekir. Toplu pazarlık sisteminden farklı olarak bu sistemde kısaca işletmelerin kârlarına işçilerin ortak olması gündeme gelir. Üretim komitelerinin kurulması Scanlon Planında şarttır ve bu komitelerde işçilerin yönetime katılması sağlanmaktadır. Bahsedilen komiteler, işçilerden gelen önerileri dikkate aldıkları gibi işletmelerin sorunlarıyla da ilgilenmektedir. “Amerikan yönetime katılma modelinde, bağımsız sendikacılık ve devletten destek gören ikili toplu pazarlık düzeni göze çarpmaktadır” (Turan, 1973:102).

1.4.2. Almanya’daki Durum

İşçilerin yönetime katılma fikri, Almanya’da oldukça eskilere dayanmaktadır. 1835 yılında Profesör Von Mohıl bu alanda ileri sürülen ilk görüşü ortaya atmıştır (Ünsal, 2006:14).

Alman kurucu meclisi ilk olarak 18 Mart 1848’de toplanmış, işçilerin yönetime katılmaları konusunu işletmelerin yönetim yapısı bağlamında tartışmış ancak sonuç olarak müspet bir gelişme ortaya çıkmamıştır. Yönetime katılma düşüncesi Almanya’da 1880’lerde güncel haliyle nitelik elde edebilmiştir. İşçilerin çalıştıkları işyerlerindeki karar verme süreçlerine katılma istekleri özellikle bu yıllarda artmıştır. Ancak bu isteklilik işletmeyi ilgilendiren tüm konular yerine, işçilerin kendileriyle ilgili ücretler ve çalışma koşulları konularıyla sınırlı kalmaktaydı (Dicle, 1980:140).

İşçi komitelerinin işverenin isteğine bağlı olarak kurulmasına 1891 yılında yapılan yasal bir düzenlemeyle izin verilmiştir. Ancak bu yasa, çalışma kurullarının oluşturulmasını 20 ve daha çok işçi çalıştıran işletmelerde zorunlu hale getirmiştir. İşletme Komiteleri Kanunu 1920 yılında çıkarılmıştır. Zaman içinde yaşanan çeşitli

gelişmelerin neticesinde 21 Mayıs 1951’de yönetime katılmanın uygulanmasına ilişkin çıkarılan Ortak Yönetim Kanunu ile başlanmıştır. Bu kanunda;

- 1) “Her işletmede bir denetleme kurulu ve bu kurulda da eşit sayıda yönetim ve işçi temsilcisi bulunacak”,
- 2) “İşletmenin en yüksek karar organı Müdürler Kurulu’na da işçi sendikasının seçeceği bir ‘yönetici-işçi’ diğer üyelerle eşit haklara sahip olarak bu kurula girecektir”, denilmektedir (Fişek, 1975:133).

11 Ekim 1952’de bir diğer önemli kanun, Federal İşyeri Kuruluş Kanunu çıkartılmıştır. Bu kanun, Federal Almanya’daki yönetime katılma uygulamasının temel gerçekleştirme şekli olan işyeri komitelerinin;

- 1) “Yalnız işçilerinin seçilmiş temsilcilerinden oluşmasını”,
- 2) Beş ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran bütün işletmelerde kurulmasını” düzenlemektedir.

İşçilerin yönetime katılmaları, hizmet içi eğitim, izin cetvelinin hazırlanması, ücret sistemi, günlük çalışma saatlerinin belirlenmesi gibi daha çok personel ve sosyal sorunlarında kendini göstermiştir.

1972 “Temel İş Kanunu” ile 1952 “Federal İşyerleri Kuruluş Kanunu” tadil edilmiştir. Bu kanuna göre; “500’den fazla işçi çalıştıran işletmelerde, işyeri komitesi üyelerinin üçte biri işyeri konseyleri tarafından aday gösterilen ve direk işçiler tarafından seçilen işçi temsilcilerinden oluşmaktadır”. Eşit temsil sistemine göre işçilere tanınan üçte bir temsil yetkisinin yeterli görülmemesi ve sendikaların karşı tavır sonucunda 1976’da yeni “Birlikte Yönetim Kanunu” çıkarılmıştır.

1 Temmuz 1987 tarihinde çıkarılan yeni bir kanunla Almanya’daki yönetime katılma çabalarının devam ettiği görülür. Bu kanun ile aynı zamanda 1976 tarihli kanun elden geçirilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar bize gösteriyor ki Alman yönetime katılma uygulaması köklü bir geçmişe sahiptir (Fişek, 1975:130-131).

1.4.3. İngiltere’deki Durum

Yönetime katılma fikri İngiltere’de 17. y.y.’a kadar uzanmaktadır. Atölye komiteleri işçilerin sorunlarının çözülmesi amacıyla 17.y.y.’da kurulmuştur. Bu komiteler işverenlere karşı işçilerin temsil edilmesi ve işçilere danışma hizmetlerinin verilmesi fonksiyonlarını üstlenmişlerdir (Dicle, 1980:76).

I. Dünya Savaşı’nın başlangıcından hemen sonra 1914 yılında İngiliz İşçi Partisi’nin yaklaşık bir buçuk milyon üyesi ile savaş hükümetine ‘hizmet’ sunması, “Ortak Danışma Sistemi” adı ile ilk İngiliz yönetime katılma uygulaması olarak kabul edilmektedir. İngiltere’de Whitley Raporu 1916 yılında, 1918 yılından itibaren

işyerlerinin bazı kesimlerinde “Karma Komiteler” in kuruluşunu öngörmüştür (Turan, 1973:53).

İngiltere’ de iki büyük dünya savaşı arasındaki dönemde yönetime katılma alanında iki ana akım ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- 1) “İşyerlerinin yönetiminde işçilerin denetimi”,
- 2) “İşyerlerinin yönetiminde kamu denetimi” dir.

2.Dünya savaşı işçiyle işverenin birlikte hareket etme zorunluluğunu doğurmuştur. Zira iki grubunda varlığı bu tehlikenin atlatılmasına bağlıdır. Bu süreçte işçilerin İngiltere’ de yönetime katılma şekli toplu pazarlık yerine ortak komiteler şeklinde gerçekleşmiştir. Ortak danışma sistemi Yönetime katılma modeli olarak benimsenmiş ve verimliliği artırmanın bir yöntemi olarak görülmüştür.

“Ortak danışma sistemi, toplu sözleşmenin gerektirdiğinden daha değişik niteliklere sahip işçi temsilcilerine ihtiyaç gösteriyordu. Buna göre işçi isteklerinin temsilciler aracılığıyla yönetime iletilmesi ve işletmede kararların işçi ve yönetimin ortak çabalarıyla alınması düşünülmüştür”.

İşçi sendikaları 1960 dönemi sonrasında, İşçi Denetimi Enstitüsü ve güçlenen atölye temsilcileri, devletin elinde bulunan endüstri işletmelerinin bürokratik yapısınıdeğiştirmek için çalışmışlardır (Dicle, 1980:88).

İngiltere’ de İşçi Partisi tarafından 1968’de başlatılan uygulama uyarınca, işçiler çalışma hayatına dair tüm konularda kararlara katılacak, toplu sözleşmelerin kapsamı yönetimin tüm alanlarını kapsayacak şekilde olacak bu şekilde işçi temsilcileri işletme hakkındaki her türlü bilgiye vâkıf olabileceklerdir (Fişek, 1975:121).

İngiltere’nin 1973’ te Ortak Pazar’a katılması önemli bir gelişme olarak tarihe geçmiştir. İşçi Sendikaları Kongresi (T.U.C) aynı yıl bir rapor hazırlayarak eski uygulamaların terk edilmesini ve Avrupa’ daki endüstriyel demokrasi sisteminin kabul edilmesini öneriyordu (Dicle, 1980:80).

1974’de işçi partisinin iktidarı kazanmasından sonra yine aynı yıl kabul edilen “İşçi Sendikaları ve İşçi İlişkileri Kanunu” ile 1975 “İstihdamı Koruma Kanunu” yönetime katılma konusundaki tartışmalara yoğunluk kazandırmıştır. 1975 yılındaki “İstihdamı Koruma Kanunu” “toplusözleşmelerin yapılması için gerekli bilgilerin sendika temsilcilerine verilmesi kuralı” nı getirmiştir (Dicle, 1980:86).

Elbette ki ortak danışma sistemi oldukça yaygın bir şekilde İngiltere’de uygulama alanı bulmuştur ancak yönetime katılma oranları farklı işletmelerde farklı oranlar göstermiştir. Ortak danışma sistemi bu duruma rağmen, yöneticiler tarafındanrağbet görmüş ve sorunların ortadan kaldırılmasında yararlanılan bir sistem olarak kalmaya devam etmiştir. Ardından 1973 yılında kabul edilen temsil

sistemine sendikaların tavrı olumsuz şekilde ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, “İngiliz yönetime katılma pratiğinin katılma anlayışına değil, toplu görüşme esasına dayanan bir sınıf çatışması üzerine oturtulmuş olması” olarak açıklanabilir (Akrateleşian, 1985:60).

1.4.4. İsveç’teki Durum

İskandinav ülkelerinin deneyimleri işyerinde demokrasi ve çalışanların katılımı konularında geçmişten beri özenilen bir modeldir. İsveç üç İskandinav ülkesinden birisidir. 19. yüzyılın son diliminde sanayileşme hamleleri başlamış ancak Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’den farklı bir şekilde fabrikalar sanayi kasabalarında kurulmuştur. Bunun sonucu olarak küçük yerleşim yerlerine çalışmak üzere gelen işçilerin yabancısı oldukları bu küçük çevrede kaderlerini kontrol etme tutumları gelişmiştir. “İsveç Sendikalar Konfederasyonu” nun 1889 yılında kurulması ile çalışanların haklarında bir takım gelişmeler yaşanmıştır. Sosyal Demokrat Parti konfederasyonu desteklemiş, 1960’larda mavi yakalıların %95, beyaz yakalıların ise %75’i sendikalı olmuştur (Haug, 2004:7).

“Merkezi Ücretli Çalışanlar Organizasyonu” ve “İsveç Sendikalar Birliği” çalışma hayatına yönelik demokratik programlarını 1970’li yıllarda hazırladılar. İşçiler bu programlar ile kendilerini bireysel anlamda ilgilendirilen konularda “ortak karar (joint decision)” ve “ortak belirleme (co-determination)” hedeflerine doğru yöneltmişlerdi (Haug, 2004:10).

1973 “Yönetim Kurullarında İşçi Temsilciliği Yasası”, 1976 “Ortak Karar Alma Yasası” ve 1977 “Karar Almada İşçi Katılımı Yasaları” 1970’lerin başında hazırlanan programların birer sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1973 “Yönetim Kurullarında İşçi Temsilciliği Yasası” na göre, “en az yüz işçi çalıştıran şirketlerde (bu sayı 1976’da 25’e düşürülmüştür), yönetim kurullarında iki işçi temsilciliğinin bulunması gerekmektedir”. Yasa bu şekliyle birçok şirketi kapsasa da sigortacılık ve banka sektörleri ile kamu işletmeleri bu yasanın dışında tutulmuştur. Çalışan temsilcileri bu yasaya göre kurulun diğer üyeleri ile eşit imtiyazlara ve yükümlülüklerle sahiptilerdi. Buna rağmen çıkar çatışmaları durumlarında çalışan temsilcilerinin hakları geri alınabilmekteydi. Bu duruma örnek vermek gerekirse sendikalar ile yapılacak görüşmelerde bu üyelerin yer almasına izin verilmiyordu. 1976 “Ortak Karar Alma Yasası” na göre ise çalışma hayatında güvenlik ve bilgilendirilme hakkı işçilerin emeklerinin anlamlı olduğunu hissetmeleri ve kişisel tatmin yönünden gerekli görülen bir husustu (Calleman, 2000:612)

1977 “Karar Almada İşçi Katılımı” yasasının temel hedefi, çalışanların işyerindeki yönetsel kararlara da katılma haklarını garanti altına alarak endüstriyel demokrasiyi işletmede tam anlamıyla hâkim kılmaktı. İsveç’te “20. yüzyılın en büyük reformu” olarak nitelendirilen yasa tüm işyerlerini kapsıyordu

ve kamu çalışanlarına da özel sektör çalışanları gibi ortak belirleme ve ortak karar almakonusunda aynı hakları sağlıyordu (Haug, 2004:21).

1977 “Karar Almada İşçi Katılımı” yasasına göre çalışanlar işverenleri ile karşılıklı, ortak karar alma yöntemlerine yönelik sözleşme imzalayabileceklerdir. Bu anlaşmayı imzalamaktan işverenin kaçınması halinde ise, sendika tarafından grev kararı alınabilecekti. Bu yasa aynı zamanda, işverenlerin sendikalar ile görüşmeden karar almasını ve işlem yapmasını engelliyor ve sendikaya istediği herhangi bir konuda görüşme yapma talebinde bulunma hakkı tanıyordu (Alemdar, 2008:62).

“Karar Almada İşçi Katılımı” yasası çalışanlar ile işveren arasında yapılacak sözleşmeye yönelik uyuşmazlık durumunda, yapılacak yorumlarda sendika lehine olan yorumun kabul edileceğini öngörmekteydi. Elbette ki işverenin itiraz hakkı vardı ancak iş mahkemelerindeki sürecin uzun ve masraflı olması nedeniyle işveren bu yola başvurmuyordu. Ancak ücrete ilişkin konularda işverenin söylediklerine öncelik verilmekteydi (Alemdar, 2008:62).

Bu konu hakkında “Karar Almada İşçi Katılımı” yasasının son hükmü ise bilgilendirilme hakkına ilişkindi. Düzenlemeye göre sendikanın istediği her konuda işveren sendikayı bilgilendirmek zorundaydı. İşveren şirkete ilişkin konularda sendikanın çalışmalarını finanse etmek zorundaydı. İsveç’ te sistem, işçi sendikaları ile doğrudan bağlantılı bir şekilde düşünülmüştür (Oplustil ve Teichmann, 2004:311).

1.5. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİNİN TÜRKİYE’DEKİ DURUMU

1921 tarihli “Ereğli Havza-i Fahmiyesi Maden Amelesi Hukukuna Mütteallik Kanun” hükümleri yönetime katılım noktasında ülkemizde göze çarpan ilk düzenlemedir. Bu kanuna göre, kanun kapsamındaki çalışanların ücretlerinin belirlenmesi sürecinde devlet temsilcilerinin yanı sıra işçi ve işveren temsilcilerinin de yer aldığı bir komisyon yetkili olacaktır. Bundan sonraki uygulama ise kamu yatırımı olan “Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.” işletme komitelerinde çalışan temsilcilerine de yer verilmesidir(Güngör, 1998:530).

1936 tarihli 3008 sayılı ilk “İş Kanunu”, çalışanların yönetime katılımları anlamında genel hükümler barındıran ve içerik anlamında gerçekçi bir şekilde yönetime katılımın yer aldığı ilk yasama faaliyetidir. Bu kanun ile getirilen“işçi mümessilliği” ile çalışanın yönetime katılımı bir parça da olsa sağlanmış iken, 1963 tarihli 274 sayılı “Sendikalar Yasası” ile,“işçi mümessilliği” kurumu kaldırılarak“sendika temsilciliği” kurumu getirilmiştir. Bu şekilde, çalışanların işyerlerindeki problemlerinin tespiti ve çözümü noktasında rol alan işyeri temsilciliği müessesesi, yerini yalnızca sendikaların örgütlü olduğu işyerlerinde uygulanabilecek sendika işyeri temsilciliği müesseselerine bırakmıştır (Keskin, Radikal Gazetesi, 06.06.2003).

Kamu iktisâdî teşekküllerinin yönetim kurullarındaki çalışan temsilciği kurumları 1980 ihtilalından sonra kaldırılmış, 2821 sayılı “Sendikalar Yasası” ile “işçi temsilciliği” müessesesi yerini “sendika temsilciliği” müessesine terk etmiştir. Ülkemizde uzunca bir süre kendisine yer bulamayan işçi temsilciliği uygulaması, “İş Güvencesi Yasa Tasarısı” olarak da bilinen “İş Kanunu” ile “Sendikalar Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Tasarısı”nın, 9 Ağustos 2002’de Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilmesi sonucunda kendine kısmen de olsa “Türk İşHukuku”nda yer bulmaya başlamıştır. 15 Mart 2003 tarihli 4773 sayılı Kanun’un 5. Maddesinde, yürürlükteki 1475 sayılı İş Kanunu’nun 24. Maddesinde düzenlenmiş olan “toplu işten çıkarma” başlıklı maddesinde işverene “... bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile işyeri sendika temsilcilerine veya işçi temsilcilerine...” bildirme mecburiyeti getirilmiştir. 4773 sayılı Kanun’un bu düzenlemesi, uygulamada olan mevzuatta çalışanların temsilcilerinin bilgilendirilmesi anlamındaki ilk hüküm olma özelliğini taşımaktadır.

Yukarıda geçen kanunun ilgili maddesinin son fıkrası da işçi ve işverenin birlikte çıkarılacak işçi sayısının azaltılması veya çalışanların toplu olarak çıkarılmasının önlenmesi yahut mecbur kalınması halinde çıkarılan işçilerin bu durumun olumsuz etkilerinden olabildiğince korunması hususlarında çaba sarf edeceği yani çalışan temsilcilerinin bu süreçlerin içine katılması zorunluluğunu getirmektedir. Yürürlükteki düzenlemelerde çalışan temsilcilerine yönelik bir düzenlemenin bulunmamasının bu hükmün etkisini zedeleyebileceği ortadaydı. Kanun yapıcılar bu nedenle, 4773 sayılı Kanun’un 8. maddesi ile yürürlükte bulunan 1475 sayılı Kanun’una geçici bir madde ekleyerek “İşyeri temsilcileri ile ilgili olarak yeni bir düzenleme getirilinceye kadar, işyerinde sendika temsilcilerinin bulunmadığı hallerde, o işyerinde çalışan işçiler tarafından 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 34’ncü maddesinde “belirlenen sayıda seçilecek işçi temsilcileri görev yaparlar” hükmünü getirmişlerdir. Bu yeni duruma göre “işyerinde işyeri sendika temsilcisinin bulunmaması halinde, yasa koyucu tarafından yeni bir düzenleme yapılincaya kadar, işyerinde işçi sayısı elliye kadar ise bir, elli bir ile yüz arasında ise en çok iki, yüzbir ile beş yüz arasında ise en çok üç, beşyüzbir ile bin arasında ise en çok dört, binbir ile ikibin arasında ise en çok altı, ikibinden fazla ise en çok sekiz olmak üzere işyerinde çalışanlar arasından temsilci seçilecektir” (Alemdar, 2008:62).

4773 sayılı Yasada yer alan, işveren tarafından toplu işçi çıkarma durumunun işçi temsilcilerine veya işyerindeki sendika temsilcilerine bildirilmesi hususu, 4857 sayılı İş Kanunu’na aktarılırken bu cümledeki işçi temsilcilerine kısmı ortadankaldırılmıştır. Bu hüküm kanun tasarısında yer alsa da, işveren ve işçi sendika konfederasyonlarının karşıt görüşleri sonucunda metinden kaldırılmıştır.

Bunun sonucunda, çalışanların toplu olarak çıkarılmasında işverenin bu yöndeki kararına işçilerin katılımını tesis etmek amacıyla yapılan düzenlemenin yeni hali (m.29) ile amaca aykırı bir eksikliğin ve gereksiz bir ayırımın ortaya çıktığı açıktır (Çelik, 1996:412).

22 Mayıs 2003'te Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce kabul edilen ve 10 Haziran 2003'te uygulanmaya başlanan 4857 sayılı Kanuna göre “İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun çeşitli kurullarında, Asgari Ücret Tespit Komisyonu'nda, Devlet Planlama Özel İhtisas Komisyonları ile Milli Prodüktivite Merkezi'nin genel kurulu ve yönetim kurulunda sendika temsilcilerinin katılımları sağlanmaktadır” (Gürdal, 2001:22).

Halen yürürlükte olan mevzuata göre, 4857 sayılı Kanun'un çalışanların toplu olarak çıkarılmalarında sendikanın işyeri temsilcilerinin bilgilendirilmesi yönündeki kısmı korunmuş olup, işveren tarafından çalışanların toplu olarak çıkarılmalarında, işlemin gerçekleştirilmesinden otuz gün önce kanunda adı geçen diğer makamlar ile beraber sendikanın işyeri temsilcilerinin de bilgilendirmesine hükmedilmiştir. Yapılacak olan bu bildirimin ardından işveren ile işyeri sendika temsilcileri arasında yapılacak görüşmelerde, çıkarmanın işçiler açısından olumsuz etkilerinin azaltılması veya mümkünse toplu işçi çıkarmanın önlenmesi veya çıkarılacak işçi sayısının en asgari seviyeye indirilmesi hususlarında görüşmeler yapılacak ve önlemler alınacaktır (Alemdar, 2008:62).

Yönetime katılım konusunda 4857 sayılı Kanun' un getirdiği bir diğer düzenleme ücret kesme cezasına dairdir. Bu düzenlemeye göre, çalışanlardan kesilen ücretler yine kendilerinin sosyal gereksinimleri ve eğitimlerinin karşılanması için bir hesapta biriktirilecek, toplanan bu tutarın ne şekilde harcanacağına çalışan temsilcilerinin de bulunduğu bir kurul tarafından karar verilecektir. 4857 sayılı Yasa'nın 38. Maddesi uyarınca bu konuya ilişkin olarak çıkarılan “İşçi Ücretlerinden Ceza Olarak Kesilen Paraları Kullanmaya Yetkili Kurulun Teşekkülü Ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmeliğin” 5. Maddesi, kurulun oluşturulacağı kişileri düzenlemiş, kurulda çalışan tarafını temsil etmek üzere en fazla üyesi bulunan konfederasyona bağlı sendikanın yönetim kurulu tarafından seçilmiş iki çalışan temsilcisinin yer alacağı hükme bağlanmıştır. İşçi sendikası temsilciliğinin bu düzenlemede de işçi temsilciliği kurumu yerine tercih edildiği açıktır (Alemdar, 2008:62).

Halen yürürlükte bulunan mevzuata göre yönetime katılım, kanunlarımızca ağırlıklı olarak sendika temsilcilerinin yönetime katılımı olarak tanınmaktadır. “Sendikaların örgütlü bulunmadığı işyerlerinde işçi temsilciliği kurumuna yer veren 4773 sayılı Yasa hükümleri 4857 sayılı Yasa'da yer almamış ve bu nedenle ülkenin ekonomisinde nicel çoğunluğa sahip olan, sendikanın girmemiş olduğu işyerlerinde işçilerin yönetime bilgilendirilme veya danışılma aşamasında dahi katılım hakları ellerinden alınmıştır”(Alemdar, 2008:62).

Endüstriyel demokrasi açısından ülkemizdeki sendikalaşma oranı, Avrupa ülkeleri arasında Fransa'dan sonra en düşük seviyededir. Avrupa geneline bakıldığında ise Türkiye ve Fransa'nın aksine çok yüksek bir sendikalaşma oranının var olduğu göze çarpmaktadır. TİSK' e göre Türkiye'de ücretlilerin oranının Avrupa'ya nazaran düşük olması, çalışma mevzuatının yeterince esnek olmaması ve işçi sendikalarının işletmelerin rekabet gücünü önemsemeyen ve gözetmeyen bir yapıda politikalar izliyor olmaları, sendikalaşma oranını etkileyen en önemli faktörlerdir (TİSK, 2000:92).

Çalışanların kendilerini birebir ilgilendiren konularda yönetime dâhil olmasını benimseyen endüstriyel demokrasi talebi Türkiye' de süreç içerisinde gelişme göstermiş, yönetime katılma, denetime katılma ve kâra katılma gibi her alanda katılım, kendisine danışılma ve bilgi talep etme bir hak olarak görülme seviyesine gelmiştir. Öncelikle verimliliği ve üretimin kalitesini artırmaya yönelik uygulamalar işveren tarafından kabul görmüş, ilerleyen süreçte işçinin çalışma şartlarını, sosyal ve ekonomik konuları da düzenleme noktasında bir katılım ve iş birliği ortamı oluşmuştur. Tüm bu gelişmeler sonucunda ülkemizde endüstriyel demokrasiye karşı ilgi artmıştır(Şahin, 2006:2).

1.5.1. Türkiye'nin Endüstriyel Demokrasi Karşısındaki Tutumu

Tarihsel çerçeve içinde ülkemizdeki endüstriyel demokrasiye ilişkin yönetime katılmaya dair atılan adımlar, uygulamalar ve düzenlemeler aşağıdaki şekliyle özetlenebilir:

Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun:Yönetime katılma anlamında ilk örnek“Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun” da geçmektedir. Bu yasanın ikinci maddesinde“kömür madenlerinde çalışan işçilerin asgari ücretlerinin devlet, işveren ve işçi üçlüsünün oluşturduğu bir komisyon tarafından belirlenmesi” kararabağlanmıştır.

1936 tarih ve 3008 sayılı İş Kanunu: Bu kanun işveren ve işçiler arasındaki ilişkileri düzenlemiş, getirdiği işçi temsilciliği müessesesi ile yönetime katılma noktasında önemli sayılabacak bir adımı ülkemize getirmiştir. Ancak çalışanlara tam anlamıyla yönetime katılma hakkı bu kanunla sağlanmamıştır (Başaran, 1992:325).

Yönetime katılma uygulamaları gelişmiş ülkelerde 2. Dünya Savaşı'ndan sonra çeşitli süreçler sonucunda günümüzdeki durumuna ulaşmıştır. Türkiye' de yönetime katılmanın temelleri ise 1. İzmir İktisat Kongresi'ne kadar götürülebilir. “1.İzmir İktisat Kongresi'nde işçiler, kendilerine sendika kurma hakkının tanınması, ücretlerin nakden ödenmesi, günlük çalışma süresinin 8 saat olması, kadın- çocuk çalışmasının yasaklanması, çalışma yaşının tespit edilmesi, sosyal

güvenliklerin sağlanması ve hafta tatili, yıllık izin, evlenme yardımı gibi bir takım sosyo-ekonomik hakların verilmesini talep etmişlerdir”. Ülkemizde yönetime katılma uygulamalarının temelleriyle Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren karşılaşmaktadır. Ancak bu dönemlerde yönetime katılma uygulamaları sınırlı bir şekilde hayat şansı bulabilmiştir (Ekin, 1986:40).

Ülkemizde “işçi sınıfı hareketleri” nin ortaya çıkışı Avrupa’daki şekliyle bilinçli ve örgütlü bir şekilde olmaktan çok uzaktır. Türkiye’deki sanayi yapısının daha çok aile işletmeleri ve küçük ölçekli bir görünüm sergilemesi nedeniyle uzun yıllar işveren ve işçi ilişkilerinde büyük çatışmalar ortaya çıkmamıştır. Bir başka yönüyle bu yapı işveren ve işçi ilişkilerinin formel bir şekilde kurulması açısından uygun olmamıştır.

Hak-İş Konfederasyonuna bağlı Öz Gıda-İş Sendikası 1991 yılında, yetkili bulunduğu Ülker, Unilever, Uzay Gıda ve Turyağ firmalarında yeni bir toplu sözleşme anlayışının öncülüğünü yaptı. Tüm tarafların ortak çıkarlarını bulma yönünde hareket eden “Endüstriyel İlişkiler Kurulu”nun çalışmaları neticesinde imzalanacak olan toplu sözleşmeler, işverenle birlikte çalışanların da çıkarlarını barındıran toplu sözleşmeler üretmekte. İşçi ve işveren taraflarından oluşan bu kurul, üç ayda bir toplanıyor ve teknoloji transferinden sosyal faaliyetlere, etkin ve verimli çalışmadan çevresel konulara kadar birçok kalemi tartışıyor idi (Özden, 1994:106).

Ülkemizde yeni ve yabancı ortaklıkla kurulmuş işletmelerde dolaysız olarak yönetime katılma uygulamalarına rastlanmaktadır. SHELL, DUSA ve TOYOTA’ nın ülkemizde Türk müteşebbislerle veya tek başlarına kurdukları girişimler bu uygulamalara örnek olarak sunulabilir. Ayrıca son yirmi yıl içerisinde dünya genelinde ortaya çıkan ve globalleşmenin itici gücü şeklinde tanımlanabilecek gelişmeler “Altın çağın sona ermesi, uluslararası rekabetin artması, dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler” Türk girişimcileri yeni olan bu düzene uyum sağlamak, bu nedenle de yeni yönetim ve üretim tekniklerini benimsemeye ve kullanmaya itmiştir (Murat, 2001:279).

1.5.2. Türkiye’de Endüstriyel Demokrasinin Yasal Çerçevesi

1.5.2.1. 3008 Sayılı İş Kanunu

1936 yılında çıkarılan “İş Kanunu”, işçi temsilciliği müessesesini getirerek yönetime katılma noktasında önemli bir boşluğu doldurmuş ayrıca işveren ve işçi arasında ilişkileri düzenlemek adına önemli sayılacak düzenlemeler getirmiştir. Tüm bu önemli düzenlemelerinin yanında bu kanunla çalışan temsilcilerine yönetime katılma hakkı getirilmemiştir (Başaran, 1992:325).

1.5.2.2. 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu

Türkiye’ de yönetime katılma 1970’li yıllarda büyük ilgi görmüş ancak 1980’li yılların başından itibaren darbenin bir sonucu olarak iş hayatını düzenleyen kanunların yürürlüğünün durdurulması, ücretlerdeki azalmaya karşı sendikaların mücadele vermesi ve “Yüksek Hakem Kurulu” nun toplu sözleşmelerdeki yer verilen yönetime katılma içerikli düzenlemeleri askıya alması gibi sebepler nedeniyle popülerliğini yitirmeye başlamıştır (Taşkent, 1994:99-100).

1982 Anayasası’nın ardından çıkarılan “2821 sayılı Sendikalar Kanunu”, “274 sayılı Sendikalar Kanunu” ile aynı doğrultuda “işyeri sendika temsilciliği” kurumunu kabul etmiştir. Sendika adına hareket etmek üzere görevlendirilen sendika üyesi çalışan, iş yeri sendika temsilcisi olarak karşımıza çıkmaktadır. “İş yeri sendika temsilcileri işçilerin dileklerini dinlemek ve şikâyetlerini çözümlmek, işçi ve işveren arasındaki iş birliğini, çalışma ahengini ve çalışma barışını devam ettirmek; işçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek ve İş Kanunu ve toplu iş sözleşmelerinde ön görülen çalışma şartlarının uygulanmasını sağlamakla görevlidir” (Ekonomi, 1986:21).

1.5.2.3. 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu

1983 yılında 2822 sayılı Yasa çıkarılmış ve “Yüksek Hakem Kurulu” 53. Maddesi ile düzenlenmiştir. İşveren ve işçi arasındaki anlaşmazlıkların çözümlendiği üst kurul olarak ortaya konması nedeniyle söz konusu kurul önemlidir.

Kanunun içeriğinde farklı düzenlemelerin yanı sıra çalışan temsilciliği kurumuna yer vermesi yönüyle de endüstriyel demokrasinin kapsamına girmiştir. Yüksek Hakem Kurulu’nun teşekkülü 2822 sayılı Yasa’ ya göre aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

- “Yüksek Hakem Kurulunun başkanı, Yargıtay’ın iş davalarına bakan daire başkanıdır”,
- “Bakanlar kurulunca seçilecek ekonomi, işletme, sosyal politika uzmanlarından tarafsız bir üye”,
- “Üniversitelerin iş hukuku veya ekonomi öğretim üyeleri arasından Yüksek Öğretim Kurumunca seçilecek bir üye”,
- “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü”,
- “İşçi Konfederasyonlarından, kendisine mensup işçi sayısı en yüksek olan konfederasyonla seçilecek iki üye”,
- “İşverenler adına en çok işveren mensubu olan işveren konfederasyonunca biri kamu işverenlerinden olmak üzere seçilecek iki üyeden oluşur.” (Uğur, 2011:26)

1.5.2.4. 440 Sayılı Kanun

“1964 tarih ve 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesseseleri ve İştirakleri Hakkındaki Kanun”: Bu yasayla, en fazla 7 üyeden meydana gelecek “teşekkül yönetim kurulları” nda gerekli şartların oluşması halinde çalışanların bir üye ile temsili öngörülmüştür. Ancak ülkemizde yönetime katılma anlamında önemli olan bu düzenleme uygulamaya geçirilememiştir. Yönetim kurulunda yapılan seçimlerde çalışan temsilcilerine yer verilmemiştir (Taşkent, 1994:103).

1.5.2.5. 4857 Sayılı İş Kanunu

2003 yılında 4857 sayılı “İş Kanunu”, 1971 tarih, 1475 sayılı eski “İş Kanunu” nun günün şartlarını karşılayamadığı gerçeğinin bir sonucu olarak çıkarılmıştır. “4857 sayılı İş Kanunu” nda, yönetime katılma konusunda önceki yasalarda ortaya konan aynı fikirler korunmuştur. Bu düzenlemelere 4857 sayılı “İş Kanunu” cephesinden bakılacak olursa;

1.5.2.5.1. Asgari Ücret Tespit Komisyonu

İlgili yasanın 39. maddesi şu şekildedir:

“İş sözleşmesi ile çalışan ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.

Asgari ücret tespit komisyonu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın tespit edeceği üyelerden birinin başkanlığında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürü veya yardımcısı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü veya yardımcısı, Devlet İstatistik Enstitüsü Ekonomik İstatistikler Dairesi Başkanı veya Yardımcısı, Hazine Müsteşarlığı Temsilcisi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından konu ile ilgili dairenin başkanı veya yetki vereceği bir görevli ile bünyesinde en çok işçiyi bulunduran en üst işçi kuruluşundan değişik iş kolları için seçecekleri beş, bünyesinde en çok işvereni bulunduran işveren kuruluşundan değişik iş kolları için seçeceği beş temsilciden kurulur. Asgari ücret tespit komisyonu en az on üyenin katılması ile toplanır. Üye oylarının çoğunluğu ile karar verir, oyların eşitliği halinde ise başkanın bulunduğu taraf çoğunluğu sağlamış sayılır.”

İşçiler, bir çalışan olarak kendileri için en önemli konu olan ücretlerinin görüşülüp karara bağlandığı mekanizmada temsil edilmekte ve söz hakkına sahip bulunmaktadırlar.

1.5.2.5.2. Yıllık Ücretli İzin Kurulu

“4857 sayılı İş Kanunu” nun, 60. Maddesinde,

“Yıllık ücretli izinlerin, yürütülen işlerin niteliğine göre yıl boyunca hangi dönemlerde kullanılacağı, izinlerin ne suretle ve kimler tarafından verileceği veya sıraya bağlı tutulacağı, yıllık izninin faydalı olması için işveren tarafından alınması gereken tedbirler ve izinlerin kullanılması konusuna ilişkin usuller ve işverence tutulması zorunlu kayıtların şekli Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle gösterilir” denmektedir.

Bu atıf gereğince 2004 yılında çıkartılan yönetmeliğin 15. Maddesinde,

“İşçi sayısı yüzden fazla olan işyerlerinde işveren veya işveren vekilini temsilen bir, işçileri temsilen iki kişi olmak üzere toplam üç kişiden oluşan izin kurulu kurulur.

Kurula işveren temsilcisi başkanlık eder. Kurulun başkanı dışında kalan işçi üyeleri ve yedekleri işyerinde varsa, işyeri sendika temsilcileri tarafından seçilir.

Sendika temsilcileri seçilmemiş işyerinde izin kurulunun işçi üyeleri ve yedekleri, o işyerindeki işçilerin yarısından bir fazlasının katılacağı bir toplantıda açık oyla seçilir. İzin kurulu başkanı ile üye ve yedekleri işyerinde işveren tarafından ilan edilir. Asil üyelerin yokluğunda yedeklerin biri başkanın çağrısı üzerine toplantıya katılır” denmektedir.

İşçiler için en önemli konulardan biri olan yıllık izinlerde söz sahibi olmaları, ülkemizde yönetime katılmanın güzel bir örneğidir.

1.5.2.5.3. İşçi Ücretlerinden Kesilen Cezaları Yönetme Kurulu

“4857 sayılı İş Kanunu” nun 38. Maddesinde,

“İşveren toplu sözleşme veya iş sözleşmelerinde gösterilmiş olan sebepler dışında işçiye ücret kesme cezası veremez. İşçi ücretlerinden ceza olarak yapılacak kesintilerin işçiye derhal sebepleriyle beraber bildirilmesi gerekir. İşçi ücretlerinden bu yolda yapılacak kesintiler bir ayda iki gündelikten veya parça başına yahut yapılan iş miktarına göre verilen ücretlerde işçinin iki günlük kazancından fazla olamaz. Bu paralar işçilerin eğitimi ve sosyal hizmetleri için kullanılıp harcanmak üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı hesabına Bakanlıkça belirtilecek Türkiye’ de kurulu bulunan ve mevduat kabul etme yetkisini haiz bankalardan birine, kesildiği tarihten itibaren bir ay içinde yatırılır. Her işveren işyerinde bu paraların ayrı bir hesabını tutmaya mecburdur. Birikmiş bulunan ceza paralarının nerelere ve ne kadar verileceği Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanının başkanlık edeceği ve işçi temsilcilerinin de katılacağı bir kurul tarafından karara bağlanır. Bu kurulun kimlerden teşekkül edeceği, nasıl ve hangi esaslara göre çalışacağı çıkarılacak bir yönetmelikte gösterilir” denmektedir.

Bu düzenlemede de işçiler kendilerinden bir şekilde kesilen paraların nasıl kullanılacağı konusunda da söz sahibi olarak yönetime katılmaktadırlar.

1.5.2.6. Ekonomik ve Sosyal Konsey

Türkiye’de yönetime katılma ya da endüstriyel demokrasi ile ilgili yasal düzenlemeler arasında “Ekonomik ve Sosyal Konsey” den söz edilmesi gerekir. Her ne kadar konseyin kuruluşu kanun ile değil de Başbakanlık Genelgesi ile gerçekleşmiş ise de ulusal düzeyde katılmayı sağlaması bakımından son derece önemlidir. (Uğur, 2011:30)

Benzerlerinin Batı Avrupa ülkelerinde 1950’li 60’lı yıllarda kurulmuş olduğu görülen ekonomik ve sosyal konsey, ülkemizde ancak 17 Mart 1995 tarihinde Başbakanlık Genelgesi ile kurulabilmiştir.

Genelge uyarınca “Başbakan veya Başbakanın uygun göreceği bir bakanın başkanlığında toplanacak olan konsey, toplam 22 üyeden oluşmaktadır. Hükümeti temsilen katılan 15 siyasi ve bürokratik üyeye karşılık, sivil toplum örgütlerinin 7 üye ile katıldığı Konsey’in görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

- “İş dünyasının sorunları ile sosyal konularda hükümete görüş bildirmek,”
- “Kamu ve özel kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak,”
- “İş dünyası ve çalışma barışını ilgilendiren konulardaki yasal mevzuatın TBMM’de görüşülmeden önce konseyde tartışılması ve uygun görülen değişikliklerin hükümete bildirilmesi,”
- “Hükümet, işçi ve işveren ilişkilerinde düzenli ve kalıcı barış ve uzlaşma sağlamak amacıyla çaba gösterilmesi,”

Kurulmasından sonra ancak bir kere toplanabilen konsey, teşekkülündeki çarpıklık nedeniyle başta işçi kuruluşları olmak üzere birçok kesimden tenkit almış ve boykot edilmiştir. Bunun üzerine 5 Mayıs 1996 tarihli yeni bir Başbakanlık Genelgesi ile üye sayısı 22’den 30’a çıkarılmıştır. Böylece daha önce konseyde yer almayan DİSK, HAK-İŞ, TÜSİAD, Tüketici Derneği, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Türkiye Mühendis ve Mimarlar Odasından birer temsilciye de bu genelge ile konseyde yer verilmiştir. Konseyin amacı ise ILO’ nun 144 sayılı sözleşmesi de dikkate alınarak şu şekilde yeniden belirlenmiştir.

“Ülke ekonomisinin daha istikrarlı ve etkin bir biçimde yönetilebilmesi ve sosyal hayatın geliştirilebilmesi için toplumun çeşitli kesimlerinin temsilcilerinin bir araya gelerek devlet, işçi ve işveren ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmak...”

Bu konsey ise ortaya çıkan hükümet krizleri nedeniyle hiç toplanamamış ve yerini Üçüncü Konseye bırakmıştır. Üçüncü Konsey, yeni kurulan hükümetin Başbakan'ı tarafından 23 Temmuz 1997 tarihinde yayınlanan genelge ile kurulmuştur. Bu konseyin amacı da önceki konseyin amacı ile aynı olmakla birlikte üye sayısında bir ayarlamaya gidilmiştir. Önceki konseyde 30 olan üye sayısı 21'e düşürülmüştür. 11 hükümet üyesine karşılık 10 üye de sivil toplum örgütlerinden oluşmaktadır.

Ülkemizde, Ekonomik ve Sosyal Konseyin yasalaşması 21 Nisan 2001 tarihinde gerçekleşmiştir. Söz konusu yasada; hükümet, işçi ve işveren sendikalarının temsilcilerinin yanı sıra, ziraat odaları ve meslek odalarının da içinde yer aldığı genişbir katılımı görmek mümkündür.

Aynı yasaya göre kurulan konsey ile ülke sorunlarının yürürlükteki mevzuata ve onaylanmış uluslararası belgelere sosyal temelinde bir diyalog ve uzlaşma yoluyla ele alınıp çözüme kavuşturulması hedeflenmiştir. Ülkemizde Ekonomik ve Sosyal Konsey, son olarak 2009'da toplanmıştır.

1.5.3. Türkiye’de Sendikal Faaliyetler

Türkiye'nin ilk sendikalar kanunu olan 20.2.1947 tarih ve 5018 sayılı Sendikalar Kanunu'nda, sendikaların üye sayılarını görevli bir makama bildirmeleriyle ilgili bir yükümlülüğün söz edilmemiştir. Ancak, 1946'da kurulan Çalışma Bakanlığı'nın görevleri arasında “Çalışma hayatı ile ilgili istatistikleri derlemek” şeklinde bir ifade yer almaktaydı. Bakanlığa verilen bu görev çerçevesinde ilgili birim, 1948'den itibaren sendikaların üye sayıları ile ilgili verileri yayımlamaya başlamıştır. Sosyal siyasetçiler, bu dönemdeki verilerin güvenilir olduğuna inanmaktadırlar (Koç, 1998:49).

Tablo 1.1. Sendikalı İşçi ve Sendikalaşma Oranlarının Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Toplam SSK'lı İşçi	Sendikalı İşçi	Sendikalaşma Oranı (%)
1984	2.553.384	1.427.271	55,9
1985	2.819.517	1.828.471	64,9
1986	3.075.343	1.953.892	63,5
1987	3.268.030	2.044.797	62,6
1988	3.483.212	2.227.029	63,9
1989	3.564.214	1.834.969	51,5
1990	3.563.527	1.997.564	56,1
1991	3.513.064	2.130.811	60,7
1992	3.596.469	2.254.271	62,7
1993	3.742.380	2.485.681	66,4
1994	3.815.261	2.644.417	69,3
1995	3.905.118	2.667.014	68,3
1996	4.051.295	2.708.784	66,9
1997	4.215.375	2.774.622	65,8
1998	4.327.156	2.923.546	67,6
1999	4.381.039	3.037.172	69,3
2000	4.521.081	2.468.591	54,6
2001	4.562.454	2.609.672	57,2
2002	4.572.841	2.680.966	58,6
2003	4.781.958	2.751.670	57,5
2004	4.916.421	2.854.059	58,1
2005	5.022.584	2.944.929	58,6

Kaynak: ÇSGB İşkolu İstatistikleri, Temmuz ayı verileri esas alınmıştır

1961 Anayasasında işçilere sendikal hakları verilmiş ve 1963 yılında çıkarılan 274 sayılı sendikalar ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt yasalarıyla bu haklar yeniden düzenlenmiştir. 1961 Anayasası'nın getirdiği en önemli haklardan biri sendika kurma ve üye olma hakkıyla toplu sözleşme ve grev hakkının anayasal teminat altına alınmış olmasıdır (Çeçen, 1970:47).

1971 yılında 12 Mart günü ordu hükümete verdiği muhtırayla başlayan ve 17 Ekim 1973 seçimleriyle kapanan ara dönem 12 Mart dönemi olarak Türkiye'nin siyasi tarihinde yerini aldı. 27 Mayıs günü sıkıyönetim ilan edildi. Demokratik hak ve özgürlükler, dernek ve sendika hakları sınırlandırıldı. Memurların sendika kurmaları yasaklandı. 12 Mart yıllarının baskısı ve yarattığı siyasi gerilim aynı ağırlıkta olmasa da işçi ve sendika hareketi üzerinde de hissedildi (Şafak, 2013:123).

1980 Eylül müdahalesi, sendikal hareketleri etkisiz hale getirmiştir. Ayrıca, 274- 275 sayılı iş yasasını ilgilendiren demokratik içerikli yasaları da iyice budayarak bu yasalar yerine 2821- 2822 sayılı yasalarla sendikal hareketi kısırdıyamaz hale getirmiştir (Oğuz, 1995:10).

1980 sonrasında Türk sendikal hareketini etkileyen önemli bir gelişme de özelleştirme uygulamalarıdır. Türkiye'de özelleştirmeye ilgili yasaların çıktığı 1984 yılından itibaren özelleştirme uygulaması sürmektedir. Özelleştirme ile birlikte, gerek özelleştirme öncesinde gerekse sonrasında göze çarpan en önemli nokta istihdamda azalmaya gidilmesidir. Özel kesimin her zaman sendikalaşmaya olumlu bakmadığı da bir gerçek olarak düşünüldüğünde

taşeronlaşma, fason işçi çalıştırma gibi yollarla sendikal örgütlenme engellenmeye çalışılmaktadır. Tüm bu sebeplerle sendikalar, hem üye kaybı ile hem de toplu pazarlık gücünde zayıflamayla karşı karşıya kalmaktadır (Şenkal, 1999: 252).

Endüstriyel demokrasinin uygulamadaki en somut çabası olan sendikal faaliyetlerin ülkemizdeki boyutu ve uygulamasını; üye sayıları, güçlü örgütsel yapıları ve köklü geçmişleri ile ön plana çıkan işçi ve memur sendikalarını inceleyerek ortaya koyabiliriz.

1.5.3.1. İşçi Sendikaları Konfederasyonları

1.5.3.1.1. Türk – İş

31 Temmuz 1952 tarihinde 10 işçi sendikası, federasyon ve birliği tarafından kurulmuştur.

Bireysel olarak çeşitli işkollarında kurulu sendikaların üyeliği ile faaliyet gösteren bir üst örgüttür. 2018 yılı itibarıyla Türk-İş'e üye sendika sayısı 19 işkolunda 34 tür. Ülkemizin en büyük işçi konfederasyonudur. Türk-İş'in temel amacı çalışanların ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarının korunması ve geliştirilmesidir. İşçilerin çalışma koşullarının düzeltilmesi, sendikal ve toplu pazarlık düzeninin sağlıklı biçimde işlemesi, işsizlikle mücadele, işçilerin mesleki ve teknik eğitimi, kadın ve çocuk işçilerin korunması gibi, çalışma hayatıyla ilgili birçok alanda faaliyet göstermektedir.

Türk-İş bir işçi konfederasyonu olarak, işveren sendikaları veya işverenler ile doğrudan toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili değildir. Bir üst örgüt olarak genel politikaların belirlenmesiyle ilgilenir. Türk -İş'in organları üye sendikalar tarafından seçilen delegelerin oluşturduğu Genel Kurul ile üyeleri Genel Kurul'ca seçilen Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Disiplin Kurulu'dur. Bir de üye sendikaların başkanlarından oluşan Başkanlar Kurulu vardır. En yetkili organ Genel Kurul'dur, ondan sonra Yönetim Kurulu gelir.

Türk-İş'in tüzel kişiliğini temsil görev ve yetkisi Yönetim Kurulu'na aittir. Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından gizli oyla seçilecek genel başkan, genel sekreter, genel eğitim sekreteri ve genel teşkilatlandırma sekreteri olmak üzere 5 asıl ve aynı sayıda Unvansız yedek üyelerden oluşur. Türk-İş, işçi haklarının korunması ve geliştirilmesi amacını gerçekleştirmek üzere hükümet ve siyasal partiler karşısındabağımsız hareket etmeyi esas almıştır. Ancak demokratik bir baskı grubu olarak hükümet ve parlamenterler üzerinde önemli bir nüfuza sahip olduğu bir gerçektir.

Türk-İş'in genel merkezi Ankara'da olup yurdun çeşitli yörelerinde bölge temsilcilikleri vardır. Türk-İş bazı uluslararası kuruluşlara da üyedir.

Bu kuruluşlar arasında örneğin şunlar bulunmaktadır: Hür Dünya İşçi Sendikaları

Konfederasyonu (ICFTU), Hür Dünya Asya Sendikaları Birliği (ARO), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı Sendikal Danışma Komitesi (OECD-TUAC), Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC)(<http://www.nedir.com>: 06.05.2018).

Türk – İş Konfederasyonuna bağlı sendikaların 2018 Ocak ayı itibariyle üye sayısı 925.039 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.3.1.2. Hak – İş

Türkiye'nin ikinci büyük işçi konfederasyonu olan Hak-İş, bünyesinde 22 üye sendika bulundurmaktadır.

Hak-İş, 22 Ekim 1976 tarihinde Ankara'da kurulmuştur. 1977-1980 yılları arasında kurulu bulunan 8 konfederasyon içerisinde en genci ve yenisi olarak teşkilatlanma çalışmalarını sürdüren Hak-İş, daha henüz mücadelesinin başındayken 12 Eylül engeliyle karşılaştı. Milli Güvenlik Konseyinin 8 nolu kararıyla faaliyeti durdurulan Hak-İş'in yöneticileri yaptıkları girişimleri sonucu Şubat 1981'de yeniden faaliyete geçmeyi başardılar.

1984 yılına kadar sendikal faaliyetlerin yasaklı olduğu dönemlerde ise Hak-İş'e bağlı sendikalar zor şartlara rağmen üye kayıt faaliyetlerini sürdürdüler. 7 Mayıs 1983 tarihli Sendikalar ve TİS Grev ve Lokavt yasalarının yürürlüğe girmesinden sonra Hak-İş Konfederasyonu sendikalarını hızla yeni yasalara uyarlayarak yenisendikal döneme hazırlanmıştır.

Bir başka ifade ile Hak-İş'in tarihçesinin 3 ayrı aşamadan geçtiğini söyleyebiliriz. Yukarıda belirtilen gelişmeler ve siyasi ve sosyal olaylardan kaynaklı olarak ilk dört yılı (1976-1980) kuruluş, sonraki dört yılı (1980-1984) yasaklı dönem ve kaybolmuş yıllar ve 1984'ten günümüze kadar olan dönemi de Hak-İş'in açılma, gelişme ve etkin faaliyet yılları olarak tanımlayabiliriz.

Konfederasyon organları; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Başkanlar Kurulu'ndan oluşmaktadır. Ayrıca, Konfederasyon bünyesinde Araştırma-İstatistik, Endüstri İlişkiler, Projeler Koordinasyon, Basın-Yayın, Eğitim, Dış İlişkiler, Emekliler, Yurtdışındaki Vatandaşlar, Sosyal Güvenlik ve Hukuk Departmanları ile yöneticilere bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim ve örgütlenme birimleri ve uzmanları bulunmaktadır.

Ayrıca aktif olarak katılımcı anlayışla çalışmalar yürüten Kadın Komitesi ve Gençlik Komitesi bulunmaktadır.

Hak-İş'in endüstriyel ilişkiler içinde durduğu yer, daha çok pratiğe dönük faaliyetleriyle ve alternatif sosyal politikalar üretme girişimleriyle kendini göstermiştir. Toptan ret ve toptan kabullere dayalı önyargılar yerine tartışmaya açık, farklı söylemlerin kullanılmasını zenginlik kabul etmiş, ideolojik kavramların fetişizmine yakalanmayan yanıyla, Türkiye'yi ve Dünyayı tartışmanın yanında kendi sendikal anlayışını da tartışmayı başarmaktadır.

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyada büyük bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu süreç, endüstri ilişkiler sistemini ve sendikal hareketi de etkisi altına almıştır. Sendikalar açısından bu süreçte eski ezber ve alışkanlıklardan kurtulup, değişime ve gelişime ayak uydurmak, tenkit etmek yerine teklif üretmek, klasik anlayış yerine yenilikçi fikirler oluşturmak, sendikal mücadeleye yeni boyutlar ve ufuklar kazandırmak temel hale gelmiştir.

Yapılan faaliyetler sonucunda Mesleki Eğitim ve Kariyer Danışma Merkezinin oluşturulmasıyla, konfederal düzeyde ikili sosyal diyalogun imzalanması ile teoriden pratiğe geçmesinin sağlanmasıyla, gelecekte yapılacak yasal düzenlemelere ışık tutacak bir işyeri konseyi modelinin oluşturulup uygulamaya konmasıyla, çalışma hayatındaki kadınların en önemli sorunu olan çocuk bakım hizmetleri konusunda kreş kurulmasıyla, afet stratejisi, ray teknolojisi konularında yenilikçi mesleki eğitim modüllerinin ve eğitim setlerinin hazırlanmasıyla vizyon ve çözüm odaklı sonuçlar ortaya konmuştur(<http://www.hakis.org.tr>: 06.05.2018).

Hak-İş Konfederasyonuna bağlı sendikaların 2018 Ocak ayı itibarıyla üye sayısı 615.301 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.3.1.3. DİSK

Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu, (ya da kısaca DİSK), 13 Şubat 1967 tarihinde Türk-iş'ten ayrılan Maden-İş, Lastik-İş, Basın-İş ve Bağımsız Gıda-İş, Türk Maden-İş (Zonguldak) sendikaları ve onların genel başkanları olan Kemal Türkler, Rıza Kuas, İbrahim Güzelce, Mehmet Alp Dündar ve Kemal Nebioğlu tarafından kurulan işçi sendikaları konfederasyonudur. 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi ile kapatılmasının ardından 19 Ocak 1992 tarihinde yeniden kurulmuştur.

Kuruluşun hemen ardından 24 Haziran 1967 tarihinde yürürlükte olan İş Kanunu'nu protesto etmek için Ankara'da Tandoğan Meydanı'nda bir miting düzenlenmiş, bu DİSK'in ilk kitlesel eylemi olmuştur. Aynı dönemde İstanbul'da bulunan Gevriyeoğlu Mensucat fabrikasında çalışan Tekstil-İş üyesi işçiler uyuşmazlık üzerine greve çıkmış, grev 29 Ağustos'ta anlaşmayla kaldırılmıştır.

8 Nisan 2013 tarihinde gerçekleşen Olağanüstü Genel Kurulun ardından Genel-İş Başkanı Kani Beko, DİSK Genel Başkanlığına seçilmiştir. Genel merkezi Şişli, İstanbul'da bulunmaktadır.

DİSK, Avrupa Sendikalar Konfederasyonu ve Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu üyesidir.

DİSK, devletten ve sermayeden bağımsız olarak işçilerin aşağıdan yukarıya demokratik, yukarıdan aşağıya merkezi olarak bir araya geldikleri bir örgüttür.

DİSK üyesi sendikalara ırk, dil, din, inanç, mezhep, siyasal görüş ve dünya

anlayışı farkı gözetmeksizin her işçi üye olabilir.

DİSK yalnızca işçi sınıfının işyerlerindeki sorunları için değil, toplumda seslerini daha iyi duyurabilmeleri için de mücadele eder.

DİSK, işçi sınıfının özgürlük ve demokrasi mücadelesindeki rolünü geliştirerek, siyasete ağırlığını koymasını amaçlar.

DİSK bünyesinde 22 üye sendika bulundurmaktadır. Demokrasi, eşitlik, özgürlük, bağımsızlık, dayanışma, barış ve kardeşlik ilkelerini benimsemiştir (<http://disk.org.tr>: 06.05.2018).

İşçilerin ekonomik-demokratik haklarının kazanılması, korunması ve geliştirilmesi için mücadele veren DİSK cinsiyeti, ırkı, etnik kökeni, anadili, bölgesi, siyasal görüşü, dinsel inancı ne olursa olsun; mavi tulumlusu, beyaz yakalı, kırsal bölgede çalışanı, kısacası tüm ücretlilerin bir araya geldiği bir kitle örgütüdür.

Sendikalar emek-sermaye çelişkisinde ve mücadelesinde taraftırlar. Benzer koşullarda çalışıp birlikte üreten, emek güçlerini satıp ücretle çalışan, sorunları ortak olan, üretim içindeki yerleri ve toplumsal konumları gereği bir sınıf oluşturan işçilerin savundukları çıkarlar sınıf çıkarlarıdır. Nesnel durumu sonucu çıkarları sermaye ile çelişen tüm işçilerin aynı sendikaya üye olmaları sendikaları 'sınıf' örgütü yapar. Sendikaların kitle örgütü ve sınıf örgütü olmaları birbiriyle çelişmeyentersine birbirini tamamlayan niteliklerdir.

Sendikalar, işçi sınıfının ekonomik-demokratik hakları için mücadele verirken farklı işlevlere sahip siyasi partilerden, siyasal iktidarlardan, sermayeden, devletten, bağımsız çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle DİSK bağımsız bir örgüttür.

Ancak sendikal bağımsızlık, mücadelede 'tarafsızlık' anlamına gelemmez. Sendikalar siyasi mücadele konularına ilgisiz kalamazlar. İşte bu yüzden ki DİSK, kurulduğu günden bugüne kadar 'tarafsızlığa' ve 'partiler üstü politika'ya karşı olmuştur.

DİSK ve DİSK üyesi sendikalar, işçi sınıfının ve toplumun yararına olan politikaları destekler, zararına olan politikalara etkin bir biçimde karşı çıkarlar.

DİSK, demokrasi, ulusal bağımsızlık, sürekli ve kalıcı bir dünya barışı için mücadele verir. İşçilerin yalnız ücretlerini değil, toplumsal konumlarını değiştirmeyi, geliştirmeyi amaçlar.

DİSK ve DİSK üyesi sendikalar, demokrasinin sendikalara yansması olan sendikal demokrasiyi gerçekleştiren kuruluşlardır.

Sendikal demokrasi, sendikaya üye tüm işçilerin yüklenebilecekleri ve istedikleri görevlere seçilebilmeleri, yöneticilerini demokratik yöntemlerle seçebilmeleri, sendikal çalışmaya ilişkin her konuyu özgür iradeleriyle oylayarak belirleyebilmeleri, görüşlerini serbestçe dile getirebilmeleri demektir.

DİSK ve üyesi sendikalarda tüm kararların alınmasında, uygulanmasında, uygulamanın denetlenmesinde tüm üyelerin demokratik katılımı temel koşuldur. Bu nedenle DİSK ve üyesi sendikalarda 'taban söz ve karar sahibidir.'

DİSK ve üyesi sendikalarda işyeri temsilcileri, doğrudan o işyerinde çalışan işçiler tarafından seçilir. Toplu sözleşme taslağı o işyerinde çalışan işçilerle birlikte hazırlanır. Toplu sözleşme görüşmeleri işçilerce seçilen temsilcilerin katılımıyla sürdürülür ve görüşmelerin her aşaması üyelere duyurulur. Toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde anlaşma sağlanırsa, imzadan önce son bir kez o işyerinde çalışan işçilerin oylamasına sunulur. Grev söz konusu olduğunda greve o işyerindeki işçiler özgür iradelerle, gizli oy açık sayım yöntemiyle karar verirler. Tüm bu çalışmalarda açık bir politika izlenir (<http://insanca.kadikoy.bel.tr>: 06.05.2018).

DİSK Konfederasyonuna bağlı sendikaların 2018 Ocak ayı itibariyle üye sayısı 149.187 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.3.2. Memur Sendikaları Konfederasyonları

1.5.3.2.1. Memur – Sen

Memur-Sen'in kuruluşu yolunda ilk adım, 14 Şubat 1992 tarihinde Eğitimciler Birliği Sendikası'nın kurulmasıyla atıldı. Bunu ardı ardına Birlik Haber- Sen, Bem-Bir-Sen, Sağlık-Sen, Enerji Bir-Sen, Kamu Büro-Sen, Öz Büro- Sen ve Tok-Sen' in kuruluşları izledi. Memur Sendikaları Konfederasyonu (Memur-Sen) ise 9 Haziran 1995 tarihinde kuruluş işlemlerini tamamladı.

Konfederasyon' un 1. Genel Kurulu'na sunulan faaliyet raporunda, Memur- Sen' in amaç ve ilkeleri şöyle ifade ediliyordu: "Memur-Sen Konfederasyonu üyesi sendikalar, manevi değerlere saygıyı, hak ve hukuk kaidelerine bağlılığı temin, çalışma barışını tesis etmeyi, adil ücret sistemini getirip alın terini değerlendirmeyi, işveren bakanlıkların sorunlarının çözülmesi ile çalışma imkânı ve veriminin artırılması için her türlü gayreti sarf etmeyi ana gaye ittihaz etmiştir."

Akif İnan, vefat tarihi olan 6 Ocak 2000'e kadar Memur-Sen Konfederasyonu genel başkanlığı görevini yürüttü. Şair, yazar, düşünür olarak Büyük Doğu, Diriliş, Edebiyat ve Mavera Dergileri ve bazı gazetelerde yazdığı yazı ve şiirlerin yanı sıra verdiği konferanslarla da öncü bir rol üstlenen Akif İnan, sendikal mücadelenin muhafazakâr kitleler tarafından kabulünde de öncü bir rol üstlenmiştir.

Memur-Sen bu dönemde bir taraftan kurumsallaşmasını sürdürürken diğer taraftan başta Ankara olmak üzere yurdun pek çok yerinde konferans ve mitingler düzenlemiştir.

İnan, Türk-iş, Hak-iş, DİSK, KESK, Türkiye Kamu-Sen genel başkanlarının ilk kez 27 Ocak 1999 günü bir araya gelmesini sağlayarak ortak sorunların görüşülmesi ve Emek Platformu'nun kurulmasında çok önemli bir sorumluluk üstlenmiştir.

4688 sayılı Kanunun kabul edildiği 2001 yılında 41.871 üyesi olan Memur-Sen, Ahmet Gündoğdu' nun ekibiyle birlikte seçildiği 26 Nisan 2008 tarihindeki 3. Olağan Genel Kurul'a kadar 314.701 üyeye ulaştı.

Memur-Sen, sivilleşme, özgürleşme ve demokratikleşme süreçlerine aktif olarak katılmış, özellikle Ortak Akıl mitinglerindeki "kayıt yok, şart yok, egemenlik milletindir" düsturuyla sivil siyaseti yok etmeye yönelik girişimlerin püskürtülmesinde öncü rol oynamıştır.

2008 yılında gerçekleştirilen Toplu Görüşmelere üç yetkili sendika ile katılan Memur-Sen, 2009' da üye sayısını 376.355'e, yetkili sendika sayısını dörde çıkarmış,böylece Ahmet Gündoğdu Toplu Görüşme Heyeti Başkanlığı görevini üstlenmiştir.

Memur-Sen, 2010 yılında gerçekleştirilen Toplu Görüşmelerde yetkili sendika sayısını beşe çıkarmış, 392.171 üye ile yetkili konfederasyon olma özelliğini sürdürmüştür.

12 Eylül 2010 tarihinde yapılan referandumda "Toplu sözleşmeye de toplumsal sözleşmeye de evet" diyerek Anayasa değişikliğinin gerçekleşmesinde çok önemli katkılar sunmuştur. KESK ve Kamu-Sen'in karşı çıktığı bu referandumda, kabul edilen 26 maddelik paketin 6 maddesi doğrudan sendikal hayatla ilgilidir. Sendika tarihi açısından en önemli maddelerden biri olan Toplu Sözleşme hakkının kazanılması, kısa sürede örgütlenmeye yansımış ve kamu çalışanları arasında örgütlenme oranı, yüzde 40' lardan yüzde 70' lere çıkmıştır.

Memur-Sen, bu dönemde ilk kez yapılan Toplu Sözleşme görüşmelerine 11 hizmet kolunun 10'nunda yetkili olarak katıldı. Çözüm Süreci kapsamında hükümetinçağrısı üzerine oluşan Akil İnsanlar heyetinde Genel Başkan Ahmet Gündoğdu da yerini alırken, küresel emperyalizmin ve sömürü düzenlerinin mağdur ettiği insanlara yardım eli uzatıldı, başta Gazze, Filistin, Arakan, Suriye, Doğu Türkistan, Bosna ve Mısır olmak üzere dünyanın her yerindeki mazlumların yanında yer alındı.

2014 yılı resmi rakamlarına göre Memur-Sen'e bağlı sendikaların tamamı yetkiye ulaşırken, toplam üye sayısı da 800 binlere çıkarak ülkenin en büyük sivil toplum kuruluşu olma özelliğini kazandı.

Genç Memur-Sen, Kadınlar Komisyonu, Emekli Memur-Sen ve Engelli Çalışanlar Komisyonu ile Yeniden Büyük Türkiye ve yeniden büyük bir medeniyetin inşası için yeni ve büyük sorumlulukların bilinciyle yürüyüşüne devam eden Memur-Sen' de, Genel Başkan Ahmet Gündoğdu' nun 25. dönem milletvekilliği seçimleri dolayısıyla görevden ayrılması üzerine 5. Olağan Genel Kurul'a kadar görevi Genel Başkanvekili Günay Kaya devraldı.

18-19 Nisan 2015'de yapılan Memur-Sen Konfederasyonu 5.Olağan Genel Kurul'da ise Genel Başkanlığa Eğitim-Bir-Sen Genel Başkanı Ali Yalçın seçilerek görevi devraldı. Aynı kurulda Memur-Sen Eski Genel Başkanı Ahmet Gündoğdu ise 'Onursal Başkan' seçildi(<http://www.memursen.org.tr>: 06.05.2018).

Memur - Sen Konfederasyonuna bağlı sendikaların 2017 Temmuz ayı itibariyle üye sayısı 997.089 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.3.2.2. Türkiye Kamu – Sen

Türkiye Kamu-Sen, 24 Haziran 1992'de kurulmuş olan ve kamu çalışanları arasında faaliyet gösteren bir memur sendikaları konfederasyonu olup tam adı "Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu “dur. Türkiye'nin ilk memursendikaları konfederasyonudur.

12 Eylül darbesi ile memur derneklerinin kapatılması, derneklerin mal varlıklarına el konulması, binlerce memurun örgütsel faaliyetlerden dolayı cezaevlerine konulması memurların çalışma alanında örgütlenme faaliyetine ağır darbeler vurmuştur. Bu sebeple 12 Eylül 1980 darbesinden sonra uzun süre kamu çalışanları arasında bir sendikal faaliyet ve benzeri örgütlenme çalışmaları yapılamamıştır.

Baskıların azalmaya başladığı 1985'e gelindiğinde ise bazı bilim adamlarının 1982 Anayasası'nın 51. maddesinin sendika hakkını sadece işçilere ve işverenlere tanıdığı fakat memurlara yasaklamamış olmasından yola çıkarak kamu görevlilerinin sendikal örgütlenmelerinin ve sendika kurmalarının önünde Anayasal bir engel olmadığı, uluslararası sözleşmelerin ve 1982 Anayasası'nın 90. maddesinin kamu görevlilerine sendikal örgütlenme hakkı tanıdığı yönünde yaptıkları yorumların ve açılımların kamu çalışanları arasında sendikal örgütlenme girişimlerinin başlamasına katkısı olmuştur.

Bu bağlamda 1985'den itibaren devam eden çalışmalar, 1987 yılında kamu çalışanlarının tümünü bir araya toplayacak bir örgüt halini almıştır. Sendikal örgütlenmenin mümkün olmadığı bu dönemde bir vakıf kurma yoluna gidilerek 6 Mart 1989 tarihinde Türkiye Kamu Çalışanları Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı (TÜRKAV) kurulmuştur.

Vakıf kendisine öncelikli amaç olarak "Türkiye'de kamu çalışanlarının sendikal haklarını elde edebilmesi için öncelikle kamuoyunun oluşturulması ve kamu çalışanları nezdinde iyi bir alt yapı çalışmasının yapılması" nı belirlemiş ve bu doğrultuda konferans, seminer, bilgilendirme toplantıları gibi çalışmalar yapmıştır.

Bu dönemde TRKAV' ın koordinatörlüğünde, sendikal faaliyetler hazırlık komisyonu oluşturulmuş ve TBMM'ye sunulmak üzere "Kamu Personeli Sendika Kanunu Tasarısı" hazırlanmıştır. Ayrıca Uluslararası Çalışma rgt (ILO) normlarına uygun olarak hazırlanan kanun tasarısına uygun, tüzük çalışmaları başlatılmıştır.

Ardından hazırlanan yasa tasarısına istinaden bir konfederasyon kurulmasına ve adının "Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu" olarak belirlenmesine karar verilmiştir. 14 iş kolunda yapılandırılan sendikalar, kuruluş dilekçelerini 18 Haziran 1992 tarihinde Ankara Valiliğine vermiş ve 14 sendikanın bir araya gelmesiyle de 24 Haziran 1992'de Türkiye Kamu-Sen kurulmuştur (https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_Kamu-Sen).

Türkiye Kamu-Sen, kamu görevlilerinin tamamının çatısı altında rgtlendiğ-i, çatışan değ-il çalışan, üreten, yol gösteren ve hak ettiğ-ini mutlaka alan bir konfederasyon olarak kamu görevlilerinin hak ve menfaatlerini her platformda korumak ve geliştirmek, ülkeye, çalışma yaşamına, üyelere ve evrensel sendikacılığ-a artı değ-erler katmak, Anayasada belirlenen ilkelerden sapmaksızın milli değ-erlerine bağlı, çığır ačan, güçlü, lider, büyük bir Türkiye için her alanda fikir üreten bir sivil toplum rgt olma vizyonu ile yola çıkmıştır.

Türkiye Kamu-Sen, Avrupa Birliği standartları, ILO sözleşmeleri ve İnsan Hakları beyannamelerinde tanımlanan niteliklere sahip, grevli, gerçek anlamda toplu sözleşmeli, siyasete katılma hakkını da içeren, özgürlükçü sendikal haklarla donanmış, saygın iş kavramına uygun bir kamu istihdam yapısı ve adil bir ücret sistemi içerisinde insanca yaşama yetecek düzeyde refah ücretine kavuşmuş, geleceğe umutla ve güvenle bakan bir kamu çalışanı; birlik, bütünlük ve kardeşlik içinde yaşayan, huzurlu bir topluma ulaşmak için birliktelik sağlama, toplu sözleşmelere katılma, görüşmeler yapma, gerektiğ-inde greve gitme yoluyla mücadele etme misyonu ile kurulmuştur.

Fiilen 25 yıllık birikim, 22 yıllık sendikacılık tecrübesi, kalifiye, uzman ve deneyimli kadrosuyla iş yaşamındaki gelişmeleri yakından takip eden ve üyelerinin sorunlarına anında çözüm üreten, çağdaş bir konfederasyondur.

yelerinin hak ve menfaatlerini koruyan, milli ve manevi değerlere saygılı, ülkemizin devleti ve milleti ile bölünmez bütünlüğü ilkesinden taviz vermeyen ve sendikacılığ-a yeni bir bakış açısı, yeni bir yaklaşım getirirken, bu ilkeleri ile üyelerinin hak ve menfaatlerini her platformda korumuş ve geliştirmiştir.

Toplu sözleşme görüşmelerinde kamu görevlilerinin haklarının geriletilmesinin; enflasyon farkı, iş güvencesi, aile birliğinin sağlanma zorunluluğu gibi var olan haklarının gasp edilmesinin; memurlarımızın ve emeklilerimizin sorunlarının tam olarak görüşülmeden 30 gün sürmesi gereken toplu sözleşme görüşmelerinin 7 gün içinde bitirilmesinin; kamu görevlilerinin

şahsi ve politik menfaatler uğruna pazarlanmasının önüne geçmek için faaliyetlerine devam etmektedir.

Kamu görevlilerinin atanmalarında, görevde yükselmelerinde, tayin ve terfilerinde tarafsızlık ve liyakat ilkelerinden vazgeçilmemesi; hak eden memurun hak ettiği göreve gelmesi; kamu kurum ve kuruluşlarında, çalışma barışının, birlik, dayanışma ve verimlilik artışının sağlanması, kamu kurum ve kuruluşlarının idarelerinin tarafsızlığının sağlanması, adil bir sınav ve atama sistemi ile çağdaş bir yönetim anlayışının oluşturulmasını amaçlamaktadır (<https://kamusen.org.tr>: 06.05.2018).

Türkiye Kamu- Sen Konfederasyonuna bağlı sendikaların 2017 Temmuz ayı itibariyle üye sayısı 395.250 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.3.2.3. KESK

Kamu emekçileri, sendikalarını kurmadan önce, Kamu Çalışanları Platformu (KÇP) adıyla oluşturdukları birlikteliklerini, sendikalar kurulduktan sonra, iş ve güç birliğini sağlamak amacıyla Kamu Çalışanları Sendikaları Platformu'nu (KÇSP) oluşturarak sürdürdüler. Diğer yandan Ankara'da bulunan bazı sendikalar da EŞGÜDÜM adıyla bir araya geldiler.

Bu iki platform 1994 Nisan'ında bir araya gelerek, kamu emekçilerinin birleşik sendikal eylemini ve mücadelesini sistemli bir tarzda sürdürmek amacıyla, konfederal bir yapılanmanın kurulması konusunda görüş birliğine vardılar ve bunu 15 Mayıs 1994 tarihinde kamuoyuna açıkladılar KÇSP ve EŞGÜDÜM'ü oluşturan sendikalar, 11 Haziran 1994'te bir araya gelerek ortak komisyonlar oluşturdular. 9 Temmuz 1994'te ise komisyonların adının Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonlaşma Kurulu (KÇSKK) olması kararlaştırıldı.

Konfederasyonun kamu çalışanlarının gelenekleri doğrultusunda kurulması yönelimi çerçevesinde, tabanın eğilimlerini belirlemek amacıyla, 26-27 Kasım 1994 tarihlerinde 4 bölgede (İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir) ve 25-26 Şubat 1995 tarihlerinde Ankara'da Merkezi Kurultay düzenlendi. 26 Sendikadan 710 delegenin katıldığı Merkezi Kurultay'da, konfederasyonun 4 ay içinde kurulması kararı alındı.

4 ay içerisinde kuruluş süreci tamamlanamadı ancak, konfederasyonun kurulması için 11-12 Kasım 1995 tarihlerinde 28 sendikadan 500 delegenin katılımı ile Ankara'da "Konfederasyonlaşma Tüzük ve Kuruluş Kurultayı" yapıldı. Kurultayda kabul edilen tüzük ile 8 Aralık 1995 tarihinde kuruluş dilekçesi İstanbul Valiliği'ne verilerek Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK) kuruldu.

KESK 1. Olağan Genel Kurulu'nu 16-17-18 Ağustos 1996 tarihinde yaptı. KESK' e bağlı sendikalar hukuksal dayanaklarını başta ILO' nun 87, 98, 151 sayılı sözleşmeleri olmak üzere TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi) tarafından onaylanarak yürürlüğe konulan uluslararası sözleşmeler ve antlaşmalar ile bu

sözleşmelere iç hukukta bağlayıcılık getiren Anayasa'nın 90. maddesinden almıştır. Ülkemiz Anayasasının 90. maddesi “usulüne göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası Anlaşmalar kanun hükmündedir, bunlar hakkında Anayasa'ya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz.” demektedir.

Devlet tarafından, ülkemizde hakların kullanımı için yapılan Anayasa değişikliklerine bağlı olarak iç hukukumuzda da yasal düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmektedir. Hakların yalnızca Anayasa ile güvence altına alınması bu hakların kullanımı için yeterli görülmemektedir.

Genel Kurul(GK), konfederasyonun en yetkili karar organıdır. 2 yılda bir olağan olarak toplanır. Genel kurul delege sayısı 500'dür. Üye sendikalar kendi genel kurullarında üyeleri oranında KESK delegesi seçerler.

Genel Yönetim Kurulu(GYK), genel kuruldan sonra konfederasyonun en yetkili organıdır. GYK, genel kuruldan sendikaların üyeleri oranında seçilen 91 kişiden oluşur. Üye sendikaların genel başkanları ve KESK MYK üyeleri bu kurulun doğal üyesidir. GYK, 3 ayda bir toplanır.

Merkez Yönetim Kurulu, Genel kurul ve GYK kararlarını uygulamakla görevlidir. MYK, genel kuruldan seçilen 11 kişiden oluşur.

KESK, sendikal anlayışı gereği, bir parçası olduğu işçi sınıfı ve onun sendika ve konfederasyonları ile ortak örgütlenmeyi ve mücadeleyi savunmaktadır. Mevcut yasalar ortak örgütlenmeyi engellemektedir. Ancak kamu çalışanları, KESK öncesi oluşturduğu platformlarla, KESK oluştuktan sonra da KESK olarak işçi sendikaları konfederasyonları ile birlikte bir çok eylem gerçekleştirdi. Son üç yılda yapılan 1 Mayıs kutlamalarını KESK, TÜRK-İŞ, DİSK ve HAK-İŞ konfederasyonları birlikte kutlamışlardır. KESK, TÜRK-İŞ ve DİSK'in gerçekleştirdiği tüm eylemlere aktif destek vermiştir. Aynı şekilde TÜRK-İŞ ve DİSK'de KESK eylemlerine aynı desteği vermiştir. KESK, özellikle TÜRK-İŞ ve DİSK'le iyi ilişkiler içindedir (<http://www.kesk.org.tr>: 06.05.2018).

Kesk' e bağlı sendikaların 2017 Temmuz ayı itibarıyla üye sayısı 167.403 olarak Bakanlık istatistiklerine yansımıştır.

1.5.4. Endüstriyel Demokrasinin Türkiye'deki Durumu Hakkında Değerlendirmeler

Demokrasi, geniş bir bakış açısıyla bakıldığında bir kültür düzeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelinde ise insanı değiştirmeye ve eğitmeye dayanır. Bu değişim ve eğitim süreci kısa sürede sonuçlanamayacak ve uzun bir süreyi hakedecek derecede önemli bir yönetim şeklidir (Tosun, 1992:351).

1980 sonrasında Türk çalışma hayatı yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bu dönemde gerek siyasal hayatta, gerek ekonomik konjonktürde daha önceki dönemlerden çok daha farklı bir süreç yaşanmaya başlamış, sendikacılık

faaliyetleri özellikle uzun süre baskılanmış ve sendikalar doğal fonksiyonlarını yerine getirme yeteneğinden yoksun kalmışlardır. Yine bu dönemde Milli Güvenlik Konseyi iş yaşamını düzenleyen“274 ve 275 sayılı Kanun” ları yürürlükten kaldırmış, 1961 anayasası askıya alınmış, DİSK ve Misk gibi bazı konfederasyonların ve sendikaların faaliyetlerine son verilmiştir. Bütün bunlar bir karmaşa yaşanmasına neden olmuş ve bu durum çok uzun süreler devam etmekle beraber, 1983 yılından itibaren yeni yasal düzenlemelerle karmaşık durum giderilmeye çalışılmıştır (Şenkal,1999:251).

Ancak işçilerin yönetimde temsil edilmesine olanak sağlayan 440 sayılı yasa yürürlükten kaldırılmış ve yönetim kurullarında temsili konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır (Ünsal,2006:94).

Yönetime katılma kavramı hep gündemde olmasına rağmen üretim ve yönetim biçimlerinin günümüze kadar bazı değişimlere uğraması bu kavramın da değişime uğramasına yol açmıştır. Ancak 1983 döneminden sonra bu kavramın herhangi bir yasal düzlem bulamayışı çok büyük bir eksiklik olarak karşımıza çıkmıştır. Özellikle 1980 sonrasında ekonomimizin dışa açılmasıyla beraber özel sektörün rekabet gücünü yükseltmek amaçlı yapılan uygulamalar sonucunda dünyada yaşanan gelişmelere Türk endüstri ilişkileri sistemi daha kısa sürede tepki vermeye başlamıştır. Nitekim 1980’li yılların sonundan itibaren yabancı sermayenin ülkemize gelmesiyle beraber yeni üretim ve yönetim teknikleri de Türk endüstri ilişkileri sisteminin içine dâhil olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminin de popüler hale gelmesi sendikasızlaşmayı destekler bir hal almıştır. Bu modelde, çalışanların üretim kararlarında rol alması, işletme yönetim ve çalışanlarının bir aile görüntüsüne bürünmek istemeleri, beraberinde sendikaların dışlanmasını getirmiştir. Bu bağlamda sendikasızlaşma kavramı kendine yer bulmuştur. Bu dönemden itibaren yönetime katılma konusunda özellikle özel sektör için herhangi bir yasal düzenleme, bazılarına göre gereksiz bir hal almıştır. Artık üretim kararlarına katılan ve üretim sürecinde iyileştirme yapabilen çemberler popüler hale gelmiş ve Kaizen felsefesi benimsenmeye başlanmıştır. Bu uygulamaya “gönüllü katılım ile yönetim ortaklığı” denmiştir (Ünsal,2006:98).

Yeni yönetim ve üretim sistemlerinin popüler hale gelmesi ve uluslararası kalite standartlarında üretim yapan firmaların Türkiye’de üretim yapmaya başlamaları, bu firmaların tedarikçilerinin de üretim ve yönetim yapısını etkilemiştir. Uluslararası kalite standartlarında üretim yapan yabancı sermaye, tedarikçi firmalardan uluslararası kalite standartlarına göre üretim ve yönetim yapılarını değiştirmelerini istemiştir. Bu durum yerli sermaye ile kurulan tedarikçi firmaların üretim ve yönetim yapılarında ciddi değişimler oluşturmuştur. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren yaşanmaya başlanan bu yeni sürece küçük ve orta ölçekli işletmelerin uyumu bazı sorunlar ortaya çıkarmıştır.

Toplam kalite yönetimini uygulamaya başlayan firmalar, bu konuda eğitimlere ihtiyaç duymuşlar ve bu konuda eğitim verebilen firmalar sayıca çoğalmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda eğitim firmaları sayıca fazlaşmış ve çok ayrıntılı konularda eğitim ve danışmanlık hizmetleri verir hale gelmişlerdir. Bu alanda işçi öneri sistemine yönelik olarak birçok firma eğitimler verir durumdadır. Ayrıca son zamanlarda üniversiteler de bu alanda üniversite-sanayi işbirliği kapsamında eğitim verir durumdadırlar. Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, ODTÜ, Boğaziçi Üniversitesi bu üniversitelerden bazılarıdır. Ayrıca, KOSGEB, Kalder, Verimlilik Genel Müdürlüğü gibi kurumlar da bu konularda eğitim vermektedirler. Bu alanda sadece KOSGEB'in danışman şirketler havuzunda 1000'den fazla eğitim ve danışmanlık şirketi vardır(Koyuncu, 2006:35).

1.6. UYGULAMADA ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

İş hayatında çalışanların demokrasi talebini karşılamaya yönelik uygulamada çeşitli sistemler kullanılmaktadır. Bunlardan bir kısmını ele alarak inceleyelim.

1.6.1. Yönetim ve Denetim Kurullarında İşçilerin Temsili

Temel olarak işçilerin veya temsilcilerinin mensubu bulundukları işletmenin yetkili kurullarında yer almalarına dayalı bir sistemi ifade etmektedir. Günümüzde dünya devletlerinin önemli bir kısmında işçilerin işletme kurullarında temsiline rastlamak mümkündür. Kimi uygulamalarda işçilerin katılımı gözlenirken, kimi uygulamalarda sendika temsilcilerinin de bu kurullarda yer aldığı görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde işçilerin temsiline gelişmekte olan ülkelere nazaran daha fazla önem verildiği ortaya çıkmaktadır (Ünsal, 2006:39).

1.6.2. İş Konseyleri

İş konseyleri, çeşitli isimlerde karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, ortak danışma komiteleri ve iş komiteleri gibi isimler alabilir. Belçika, Fransa, Almanya ve Avusturya gibi ülkelerde iş konseyleri yasalar ile kurulmuştur. İşçilerin yönetime katılmasının en yaygın örneği iş konseyleri ile gerçekleşenleridir. İş konseyleri çalışan sayısı belirli bir sınırın üstünde olan işletmelerde kurulur. İşçi temsilcilerinin ve işveren tarafının bir arada bulunduğu bu konseylerde genellikle başkan işletme yönetimi tarafından, yardımcısı ise işçi kesimi tarafından birer kişi olarak belirlenir. İşveren işçileri ilgilendiren konularda iş konseyi aracılığıyla bilgilendirmede bulunur. Sosyal konular, işten çıkarma ve benzeri konularda da işçi kesimi iş konseyi aracılığıyla görüşlerini işveren ile paylaşır (Ünsal, 2006:41).

1.6.3. Uzman Kurullar

İşyerlerinde çalışanların katılımının sağlandığı bir diğer sistem uzman kurullar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşçileri ilgilendiren ve uzmanlık isteyen belirli bir konu hakkında oluşturulan bu kurullarda işçiler uzmanlık alanlarına göre katılarak yöneticilerle birlikte ilgili konu hakkında yönetime katkı sağlarlar. Bu kurullara örnek olarak iş güvenliği ve sağlığı kurulları verilebilir (Ünsal, 2006:43).

1.6.4. İşçi Temsilcileri

İşçi temsilciliği ile yönetime katılma, aslına bakıldığında yukarıda değinilen iş konseyleri ile aynı doğrultuda bir adımdır. Genellikle sendikaların toplu sözleşme fonksiyonlarının bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı Avrupa ülkelerinde iş konseylerinin gücünü azaltmak üzere işçi temsilciliği ön plana çıkarılmaktadır (Ünsal, 2006:43).

1.6.5. Öneri Sistemleri

Çalışmamızın ana konusu olan öneri sistemleri aracılığıyla çalışanlar kendileri veya işletmeleriyle ilgili konularda fikirlerini yöneticilerle paylaşma imkânı bulabilmektedirler. Bu konuyu aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alacağız.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖNERİ SİSTEMLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. ÖNERİ SİSTEMLERİ

2.1.1. Öneri Nedir

Önerinin kelime anlamı, “bir sorunu çözmek üzere öne sürülen görüş, düşünce, teklif” tir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1994:1139).

Sistem olarak düşünüldüğünde ise “işgörenlerin örgütü ilgilendiren her türlü görüş ve fikirlerini üst yönetime sunmalarını sağlayan anlamlı parçalardan oluşan bütünlük” tür (Tuta, 2008:33).

Çalışanlara “önerinin ne olup olmadığı” çok iyi anlatılmalıdır. Önerinin başlıca özellikleri;

- Açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Mümkün olduğunca olgunlaştırılmış olmalıdır,
- Somut sonuçlar ortaya koyabilmelidir,
- Abartılmış olmamalıdır,
- Yeterli detayı kapsamış olmalıdır (İmrek, 2011:362).

2.1.2. Öneri Sisteminin Tanımı

Öneri sistemi, işgörenlerin işleriyle ilgili iyileştirici fikirlerini toplayan, sınıflandıran, geliştiren, uygulayan bir sistemdir. Öneri sistemi uygulanan örgütlerde, insanların fiziki güçlerinin yanında zihinsel güçlerinden yararlanılacağından işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini artar ve daha verimli olarak çalışmaları sağlanır. Bu sistemde işgörenler, günlük çalışma hayatını ilgilendiren konularda yazılı önerilerde bulunmakta ve karşılığında mükâfatlandırılmaktadırlar (Karlı, 1996:62).

Öneri sistemi işgörenlerin, özellikle ilk kademedeki işgörenlerin, bireysel olarak yaptıkları işleri geliştirici, düşüncelerini toplayıp değerlendirmeyi kapsayan formel bir iletişim sistemi ve yönetime katılma yöntemidir (Kovancı, 2001:266).

İşi bizzat yapanlar işi yapma esnasında sistemin eksiklerini veya sistemin daha iyi bir şekilde nasıl işleyebileceğini görme fırsatı bulmaktadırlar. İşgörenler yaptıkları iş hakkında en fazla düşünsel yeteneğe sahip olan insanlardır. Sistem zaten işi yapanlar yaptıkları işe kendi düşünce ve birikimlerini katmıyorlarsa işin geliştirilmesi sınırlı kalır, düşüncesinden hareketle geliştirilmiştir (Muter, 1999:21).

2.1.3. Öneri Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Öneri sistemi ilk kez 1880 yılında ABD’ de Yale&TownInc.’de kurulmuştur. Daha sonraları birçok ülkede uygulanır hale gelmiştir. 1.ve 2.Dünya Savaşlarında ABD’ de firma yöneticilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan danışma kurullarından hareketle Ulusal Öneri Sistemi Birliği (NASS-National Association Suggestion System) kurulmuş, daha sonra NASS’ın ismi EIA (Employee Involvement Association) olarak değiştirilmiştir. ABD’de EIA’ya üye Öneri Sistemi firmalarından elde edilen bilgilere göre 1992 yılında ülke genelinde 1,010,889 önerinin 293,298 adedi uygulamaya konulmuş olup çalışanlara toplam 160 milyon \$ ödül verilmiş, bir yıllık 2,2 milyar \$ yarar sağlanmıştır (<http://www.odevsel.com>: 23.04.2015).

İkinci Dünya Savaşı başladığında ilk kademedeki işgörenlerden fikir alma zorunluluğu duyuldu. Fabrikalarda ne mühendis, ne psikolog ne de ustabaşı kalmıştı; hepsi silâh altındaydı. İlk kademedeki işgörelere düşünceleri sorulduğunda çok büyük bir sürpriz olmuş işgörelenler yaptıkları işlerin mantığı, ritmi, aletleri ve kalitesi hakkında çok şey biliyorlardı. Onlardan fikir almak verimliliği artırmada ve kaliteyi geliştirmede ilk adım olacaktı. Başlangıçta bu yeni öneriyi, sadece birkaç örgütbenimsedi. IBM herhalde ilkiydi. Uzun süre tek başına kaldı. Daha sonra, 1950’li yılların sonlarında Japonlar bu yöntemi uyguladılar (Kovancı, 2001:266).

“İkinci Dünya Savaşından sonra ABD’ne giden Japon yöneticiler öneri sistemini öğrenip kendi şirketlerinde uygulamaya başladılar. Kaizen düşüncelerini daha da geliştirme fırsatları oldu” (<https://prezi.com>: 14.12.2016).

Bundan sonraki süreçte öneri sistemleri, Japon kalite yönetim sistemleri ile daha bilinir hale gelmiş ve dünyaya yayılan Kaizen sistemiyle kendisine küresel çapta zemin bulmuştur. Öneri sistemleri günümüzde kalite yönetim sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak algılanmaya başlanmıştır.

2.1.4. Öneri Sisteminin Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlilerinden birisi de, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörelenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgörelenler ve müşteriler olması gerekliliği, örgütleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörelenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin, örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde önemli olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörelenlerin fikirlerine değeri verilmektedir (Akıncı, 2002:2).

İş başarısı; elde edilen, geliştirilen ve uygulanabilen fikirlere bağlıdır. Birçok örgüt iş problemlerine önem veren işgörenlerine bunu bir sistem içinde yaptırmakta ve problemlerle ilgili olan düşüncelerini söylemelerini teşvik etmektedir. Bir öneri sisteminin amacı, işgörenlerin kişisel ve pratik bilgilerini ortaya çıkararak örgüte doğrudan faydalı olabilecek fikirleri araştırmaktır. Örgütler belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için sahip oldukları zihinsel gücü, bilgi ve beceriyi kullanacaktır, yani sahip olduğu insan faktörünü yönetim süreçlerine dâhil edecektir. Öneri sistemi işgörenlerin yönetime katılmasını sağlayan bir araçtır. Öneri sistemleri işgörenlerin fikir ve önerileriyle yönetime katılmalarını sağlarken, yönetim ve kuruluşun işleyiş sistemindeki aksaklıkları, işgörenler aracılığıyla görmeyi ve olası iyileştirme fırsatlarını yakalamasını sağlarlar (Sezek, 1998:1027).

Bir örgüt, işgörenlerin sadakatini sağlarsa öneri sistemi vasıtası ile yönetime katılma oranında önemli artışlar ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, işgörenlerin davranış modellerini, tepki nedenlerini ve şiddetlerini öğrenerek işgörenlerin kararlara katılma oranlarını arttırabilir. Yakından tanındığını ve doğru yorumlandığını gören işgörenlerde işlerinde daha verimli olacaktır (Kovancı, 2001:267).

Yönetime katılma ekonomik ve sosyal yapıda devrim niteliğinde bir gelişmenin ürünüdür. Bu gelişme yeni toplumsal modelin oluşması olarak nitelenebilir. Toplumlar ve onu oluşturan ekonomi birimleri, az sayıda yöneticilerle çok sayıda kişilerin yönetildiği bir modelin geçersizliğini gördükçe ve yaşadıkça yeni modeller arayışı içine girmişlerdir. Bu arayış belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır. Büyüyen ve hızlı gelişen örgütlerin yönetim sorunları, az sayıda yöneticinin kaldırabileceği bir yük olmaktan çıktığı için, yönetimin paylaşılması da bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Yönetim yükünün paylaşılması demek, düne kadar sadece yönetilen personel olarak görülen işgörenlerin yönetim basamağında yöneticiler tarafından alınan güncel ya da geleceğe dönük kararlara etkin biçimde katılması demektir. Böylelikle çok sayıda kişinin katkısıyla daha sağlıklı kararların alınmasını sağlayan, etkinlik ve başarıyı artıran yeni bir modelin gün ışığına çıkması gerçekleşmiş olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998:239).

Bireyin iş tatminini sağlamaya yönelik altyapıların hazırlanmasından sonra, işgöreni, ‘insan’ ve ‘en önemli kaynak’ olarak kabul etmenin bir gereği olarak, onun fikirlerinin, işi ile ilgili düşüncelerinin ve önerilerinin nasıl dinleneceği ve değerlendirileceği, yani katılımın nasıl sağlanacağı konusu gelmektedir. Bu amaçla uygulanabilecek en etkili yöntem ise öneri sistemleridir. Öneri sistemlerinin uygulama türleri ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri ve Batı ülkelerinde uygulanan, Japon öneri

sisteminden farklıdır. ABD’de ki öneri sistemi pasiftir. Yani sistem kurulur ve yönetim oturup öneri gelmesini bekler (Yenersoy, 1997:183).

Japon sistemi aktiftir, yani işgören önerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda eğitilir, teşvik edilir ve önerilerinin yöneltileceği hedefler gösterilir. Öneri verme Japon işçisi için bir iş alışkanlığı haline gelmiştir. Öyle ki her işgören yaptığı işi iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak zihinsel yeteneklerini kullanmayı ve öneri hazırlamayı adeta bir görev ve sorumluluğu olarak görür. Japonya’ da öneri oranlarının ABD’ye nazaran 100 kat daha fazla olduğu ve kişi başı ortalamanın 17 olduğu belirtilmektedir. Bu farklılık elbette Japonların % 100 katılımını sağlayan Kaizen felsefesinden kaynaklanmaktadır (Yenersoy, 1997:84).

2.1.5. Öneri Sisteminin Gerekliliği

Günümüz iş hayatında İnsan kaynağı faktörü, insan unsurunun ön plana çıkması ve bu doğrultuda, mevcut insan faktörünün mümkün olduğu kadar verimli kullanılması ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. İnsan gücünü en iyi kullanma yolu ise, çalışanları hem rekabetçi iş ortamına hazırlamaktan, hem de şirket hedeflerine uyumlu eğitim ve becerilerle donatmak, bunlara uygun donanım ile güçlendirmekten geçer (Dubrin, 1996).

Yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak öneri sistemleri ön plana çıkmaktadır ve çalışanlardan gelen önerilerin çokluğu, bu çalışanların yöneticileri tarafından performansları gözden geçirilirken başvuru çok önemli bir kıstastır (İmai, 1999:114).

Çalışmadaki etkinlik, verimlilik, kalite alanındaki gelişmeleri ortaya çıkarmak için işgörenlerin önerilerine fırsat tanınmalıdır. Öneri sistemlerinin yararı, küçük parçalı değişimler yoluyla sürekli gelişmeye imkân veren bir sistem olmasıdır. Öneri sistemini uygulamak ve tasarlamak için zaman, para, insan ve diğer kaynaklara yapılan yatırımlar hemen sınırsız sayılabilecek kazançlar sağlayabilir (Tuta, 2008:91).

İşgörenlerden gelen önerilerin uygulamaya konulması onların örgütü sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde arttırmaktadır. İşgörenleri çalışmaya yönelten, önemli bir etmen: gösterdikleri çabaları sonucunda elde edecekleri başarı beklentileridir. Bu beklentiler gerçekleştirildiği ölçüde, işgörenler tatmin olacaklardır (Tutum, 1976:190).

2.1.6. Öneri Sisteminin Yararları

Örgüt içinde fikirlerine ihtiyaç duyulduğunu düşünen işgörenler kendilerini bulundukları örgüt içerisinde daha değerli hissedeceklerdir. Fikirlerin öneri sistemi ile iletilmesinden oluşacak demokratik örgütsel ortam, karşılıklı saygı,

güven ve dayanışma ortamını beraberinde getirecektir. Böylece daha üretken bir örgütsel yapı oluşacaktır (Tuta, 2008:91).

Her işgörene fırsat tanımayı bir politika haline getiren örgütler, işyerinin başarısını işgörenlerin yenilikçi düşüncelerinden istifade etmekle elde ederler. İşgörenlerin bu yenilikçi düşüncelerinden istifade etmenin en önemli yollarından biriside örgütlerde uygulanan öneri sistemleridir. Ortaya koyduğu ürün üzerinde söz sahibi olma güdüsü her işgörenin yaradılışında mevcut bulunmaktadır. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda fikri sorulan ve kontrol yetkisiyle donatılan işgören bu fonksiyonundan dolayı iş tatminini hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:137).

Öneri sistemleri tüm bireylerde var olan yararlı olma isteğiyle, öneri oluşturma potansiyelini aktif hale getirerek, dinamik ve girişken çalışanların oluşmasına öncülük etmekte, dolayısıyla işyeri verimliliğini arttıran ve toplam kalite yönetiminin doğru işlemesine yardımcı olan bir sistem olarak kendini göstermektedir. Çalışanların oluşturdukları ve sahip oldukları geliştirme tekliflerinin en kısa zamanda, en iyi biçimde elde edilebilmesi için öneri değerlendirme işleyiş düzeninin kurulması gerekmektedir. Bu çerçevede öneri vermeye ve ödül almaya hakkazanacak işgörenlerin kapsamı ne kadar geniş tutulursa sistemden elde edilen yararlar derece artmakta, öneri verenlerin sayısı da çoğalmaktadır. Sistemin etkin olabilmesinin ilk şartı işletme yöneticilerinin sistemi desteklemeleri ve alt kadrolarında bulunan çalışanları yönlendirmeleridir (<http://www.isguc.org>: 29.07.2015).

Böylece çalışanları, mümkün olduğunca düşüncelerini dile getirebilen girişken bireyler konumuna ulaştırmak, iletişim kanallarını çoğaltmak, öneri sistemlerinin etkin çalışması ile sağlanabilecektir. Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmakta, kuruluşlarsa bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun olanları ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanları hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir. Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması onların işletmeyi sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde arttırmakta, diğer çalışanlar için örnek ve özendirici olmaktadır (<http://www.isguc.org>: 29.07.2005).

2.1.7. Öneri Sisteminin Felsefesi

Öneri Sisteminin felsefesi; Her şeyin değişebileceği, gelişebileceği yani “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” anlayışıdır. Öneri Sisteminin felsefesinin temeli şöyle şekillenir(<http://www.biymed.com>: 04.01.2015);

- “Önemli ve önemsiz her önerinin açığa çıkarılması ve açığa çıkmasının desteklenmesi”,
- “Tüm önerilerin iletilmesi gerekliliğinin yaygınlaştırılması”,
- “Öneri sistemlerinin var olmasının bir sonucu olarak, çalışanların sürekli olarak çalışma yöntemlerini, iş ortamlarını sorgulamaları”,
- “Çalışanların, çalıştıkları şirketi tümüyle sahiplenecekleri konuma ulaşmaları”.

Bir öneri sisteminin amaçlarıyla katılımcı yönetim tarzının felsefesi birbiriyle paraleldir. İkisinin de odak noktası tüm çalışanların ekip anlayışına sahip olmasıdır. Böylece örgütsel gelişme ve değişimin itici gücü olarak kabul gören ‘katılımcı yönetim’ kavramı ortaya çıkmaktadır. Katılımcı Yönetim; empatik iletişimin güçlendirildiği, endüstriyel demokrasinin yanı sıra insan kaynakları yönetimine ağırlık verildiği ve otoritenin tekil karar vericilik ya da ikna ile değil çok yönlü iletişim ile ortaklaşa oluşturulduğu bir yaklaşımdır. Bu yönetim yaklaşımı yüksek düzeyde aidiyet ve motivasyona dayalıdır. Her düzeydeki çalışanlar ve yöneticiler kendi düzeyleri ve yetenekleri ile ilgili operasyonel ve yönetsel sorunların çözümüne gönüllü olarak katılmalıdırlar (Türkmen, 1996).

2.1.8. Öneri Sisteminin Etkinliği

Öneri sisteminin etkin olabilmesinin ilk şartı örgüt yöneticilerinin sistemi desteklemeleri, alt kadrolarındaki işgörenleri yönlendirmeleridir. Kurulmuş olan öneri sistemi böylece benimsenecektir. Yönetimin “Gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme” görüşü örgütte işgörenlerin önerilerini açıklamalarına yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:132).

Bugün bilgi iletişim sistemleri çok gelişmiş, organizasyon yapısı tabana olabildiğince yayılmıştır. Ünitelerde çalışanların oluşturduğu önerilerin çokluğu ya da azlığı, o ünitelerde yönetim yanlışlarının veya doğrularının bulunduğu sonucunu kesinlikle çağrıştırmamalıdır. Bu düşüncenin yerine uygulanabilir önerilerin işlerlik kazanacağı ünitelerde, önerilerin oluşmasından önceki duruma göre üretimin daha verimli ve kaliteli, çalışanın motivasyonunun daha yüksek olacağı düşüncesi hâkim olmalıdır. (<http://www.biymed.com>: 04.01.2015) Etkinliğin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar ise;

- Getirilen her önerinin dikkate alınması, işgörelere fikirlerinin önemsendiğini göstermek açısından gereklidir,
- Önerilerin değerlendirilme ve uygulanma hızı önemlidir, çünkü bu konudaki gecikmeler motivasyonu bozmakta ve işgörenlerin konuya olan ilgisini azaltmaktadır,

- Gerçekleştirilmesine gerek görülmeyen öneriler konusunda geri bilgi verilmesi, çünkü önerisinin neden kabul edilmediğini bilmeyen bir işgören tekrar öneri vermede tereddütlü davranacaktır. Diğer taraftan bunun izah edilmesi durumunda ise gelecekteki önerilerinde aynı yanlışları yapmamaya özen gösterecek ve eksikliklerini gidermek için çaba gösterecektir,
- Önerilerin mutlaka ödüllendirilmesi, bu 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,
- Son olarak da, öneri sahiplerinin önerilerin uygulanmasında görev almalarının sağlanmasıdır,

Kişinin kendi örgütü ile ilgili doğrudan bir etkisi olsun olmasın, örgütte iyileştirme sağlayacak her öneri kabul edilir (Şendil, 1996:20).

Sadece aşağıdaki türden öneriler reddedilebilir;

- Yeni ürünler için öneriler (çünkü örgütün bu konu için farklı bir öneri planı olabilir),
- İşgören idaresi ve esas itibarıyla mevzuatlara uygun çalışma koşullarına ilişkin öneriler,
- Gereksiz ve iş barışını zedeleyecek nitelikte yakınmalar ve şikâyetler,
- Amirin emrinde yapılacak işlerle ilgili öneriler,
- Çok belirsiz veya gerçekleştirilmesi mümkün olmayan öneriler,
- Başkasına ait önerinin kendi eseri olarak gösterilmesi gibi durumlar (İmai, 1999:120).

2.1.9. Öneri Sisteminin Amacı

Hemen her kuruluşta, çalışanların özel uzmanlığa sahip olduğu konular olmasının yanında genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli bir potansiyel mevcuttur. “İşi en iyi o işi yapan bilir.” görüşü doğrultusunda, işleyişte yaşanan sorunların da en iyi o sorunu bizzat yaşayanların bilecekleri açıktır. Dolayısıyla bu kaynaklardan gelecek bilgiler ve öneriler problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan değerli katkılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluş çalışanları kişisel yeterlilik ya da yaklaşımları belki de çekingenlikleri nedeniyle sorunlar ve iyileştirmeler ile ilgili önerilerini açıkça ifade edemiyor olabilir. Belki de sözel anlamda ya da yazılı ama bir sistem dâhilinde olmaksızın ifade edilen öneriler çeşitli nedenlerle ara kademelerde

eritiliyor ya da dikkate alınmıyor, dolayısıyla sisteme katma değer sağlayacak görüşlerin tamamı yönetime ulaşamıyor olabilmektedir (Karayazı, 2007:4).

Kuruluşa önemli yararlar sağlayacak olan bu potansiyelin kullanılmasını şansa bırakmak yerine, oluşturulacak sistematik bir yaklaşımla ortaya çıkarmak için öneri sistemleri kullanılmaktadır (<http://www.eso-es.net>: 14.05.2015).

Günümüz değişim ve rekabet ortamında örgütler için yaşamsal öneme sahip insan faktörünü artı değer olarak sürece katmanın yolu ise,işgörenlerin üretkenliklerini destekleyen bir örgüt iklimi yapılandırmaktır. Yapılan araştırmalar kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yenilikçi fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde, yenilikçi fikir ve ürünlerin arttığını göstermektedir. Aynı şekilde yapılan araştırmalar, örgüt ikliminin iş tatmini, işten ayrılma oranı, işgücü performansı gibi değişkenleri de etkilediğini ve işgörenlerin iş tatminini sağlamanın örgüt performansını arttırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir (Çekmecelioglu, 2005:24).

Öneri sistemi aşağıdaki amaçlara hizmet etmek için tasarlanmalıdır;

2.1.9.1. Organizasyon Yönünden

1. Personelin; teknolojik ilerlemeye, araçların metotların, proseslerin ve ekipmanın geliştirilmesine katkıda bulunacak yapıcı fikirlerinden yararlanmak ve böylece aynı işgücü ile daha fazla üretim ve veri elde etmek,
2. Maliyet unsurlarında sağlanacak gelişme ile üretim maliyetini düşürmek,
3. Personelin ilgi ve dikkatini, işlerini olumlu yönde geliştirmelerine yönlendirmek,
4. Yöneticiler ve personel arasında karşılıklı ilişkileri ve iletişimi geliştiricibir ortam sağlamak (İmrek, 2011:362).

2.1.9.2. Çalışanlar Yönünden

1. Personelin inisiyatif ve yenilikçiliğini geliştireceği ve gösterebileceği, yapıcı fikirlerini yönetime aktarabileceği bir ortam sağlamak,
2. Kişileri yapıcı düşünceleri ile ön plana çıkarmak ve önerilerinin uygulanmasının gurur ve hazzını yaşatmak,
3. Personele, uygulanan önerileri ile sağlanan kazançtan somut bir pay vermek (İmrek, 2011:362).

2.1.10. Öneri Sisteminin Kapsamı

Öneri sistemleri içerisinde yer alan konular sırasıyla şöyledir;

- “Kişinin kendi işinde iyileştirmeler”,
- “Enerji, malzeme ve diğer kaynakların tasarrufu”,
- “Çalışma alanında iyileştirmeler”,
- “Makineler ve süreçlerde iyileştirmeler”,
- “Araç-gereçlerde iyileştirmeler”,
- “Ofis çalışmasında iyileştirmeler”,
- “Ürün kalitesinde iyileştirmeler”,
- “Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri”,
- “Ve diğer iyileştirmeler”,

İşgörenin öneri getirebilmesi için ona her türlü imkân verilmelidir. İşgücü örgüt ile ilgili düzenlemelere ve bilgilere sahip olmalı ve böylece tasarruf sağlayıcı yeni ve basit yollar bulmaya teşvik edilmeli, ayrıca başarılı öneriler verenler ödüllendirilmelidir (İmai, 1999:113).

Öneri sistemlerinde amaç, sonuç odaklı ve kurumun hedeflerine ulaşmada katma değer oluşturan tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Öneri sistemi, katılımcıanlayışla tüm kaynakların ki en önemlilerinden olan insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı amaçlar tüm çalışanların katılımının sağlanabileceği ortamlar oluşturur. Öneri Sistemi sayesinde tüm çalışanlar fiziksel ve zihinsel gücünü kullanarak şirketin performansını ve hizmet kalitesini artırır (<http://www.artikalite.com>: 27.03.2015).

2.1.11. Öneri Sisteminin Unsurları

Önerinin başarısı bazı ön koşulların ne ölçüde karşılandığına bağlıdır. Bu koşulların bazıları katılımcılarda, bazıları çevrelerinde bulunur. Hep birlikte ele alındığında, bu koşullar katılımın bu durumsallık ilişkisi içinde uygulandığını ifade eder. Bazı durumlarda diğerlerine göre daha iyi sonuçlar verir, bazı durumlarda ise hiç yürümez (Davis, 1982).

Bir öneri sisteminin unsurları aşağıdaki şekilde belirtilebilir;

Üst Yönetim Desteği: Üst yönetim liderliği olmadan hiçbir anlayış ve faaliyetin devamlılığı sağlanamaz,

Uygun Kılavuzlar: Önerilerin uygunluğu, kapsamı ve türü ile ödüllerin belirlenmesi ve hesaplanmasına yönelik açık politikalar geliştirilmelidir,

Sistem Prosedürleri: Önerilerin değerlendirilmesinde ve öneri sahibine geri bildiriminde geç kalınması işgörenlerin programa olan ilgilerinin azalmasına yol açabilir,

Öneri Değerlendirme: Bir önerinin değerlendirilmesinde tutarlı ve ayrımcı olmayan bir yol izlenmelidir. Bir öneri, işgörenlerin uygun bir önerinin ne anlama geldiğini anlamalarını sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır,

İsteklendirme ve Açıklık: Öneri sisteminin sürdürülmesi için program üzerinde işgörenlerin ilgisini sürdürebilmek amacıyla yoğun bir promosyon uygulanmalıdır,

Kayıtların Saklanması: Yapılan önerilerin değerlendirilmesinin, uygulanmasının ve kabul edilmeyen önerilerin reddedilme nedenlerinin detaylı ve doğru kayıtları tutulmalıdır,

Formlar: Öneriler doldurulması ve anlaşılması kolay formlar üzerine yapılmalıdır,

İtiraz Süreci: Birçok öneri, reddedilen bir düşüncenin itirazı ile ilgili yeni fikirler içermektedir, itiraz süreci öneri sisteminin açık tutulması elzem bir parçasıdır,

Ret Süreci: Geri çevrilecek önerilerin reddedilmesi nazik bir şekilde yapılmalıdır (Bozkurt, 1995:29-30).

2.2. UYGULAMA SAHASINDA ÖNERİ SİSTEMLERİ

2.2.1. Öneri Sisteminin Organizasyonu ve İşleyişi

Öneri sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle sistem kurulurken göz önünde bulundurulacak hususlar vardır. Uygulanması düşünülen sistem, herhangi bir firmanın uyguladığı öneri sisteminin aynen nakledilmiş hali olmamalıdır. Öneri sistemi, uygulanacağı örgütün yönetim ve organizasyon yapısını, personel politikasını, ürün kültürünü, işgörenlerin ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Hatta sistem ülke koşullarını, çalışma yaşamındaki gelişmeleri de dikkate almalıdır. Öneri sisteminin işleyişi iyi planlanmalı ve sistemin hangi çerçevede, hangi şekilde işleyeceği belirlenerek bunlar biçimsel hale getirilmelidir. Bunu yapmaktaki amaç işleyişte bir standart sağlamak ve işgörenlerin sistemi kavramasını sağlamaktır. (Tuta, 2008:36)

Birçok değişik işleyiş şekli bulunan öneri sistemi, “Birey Öncelikli Kaizen” gerçekleştirilmesine ve kişinin daha çok değil, daha akıllıca çalışmasını sağlamaya yönelik bir araçtır (İmai, 1999:13).

Öneri sistemleri kurulurken, kişisel çıkarların ön plana çıkarılmasını önleyecek biçimde ele alınmalıdır. Örneğin kişi kendi maaşının arttırılmasını bu sistemle talep edememelidir. Ya da takım halinde çözülebilecek bir sorunla ilgili fikrini sadece ödül alma hırsıyla takım çalışması platformu yerine öneri sistemine getirmesi engellenecek şekilde sistem oluşturulmalıdır.

Öneri sistemlerinin işleyişinde genelde bir öneri formu kullanılmaktadır. Çalışanlar önerilerini çözüm yöntemiyle birlikte bu form ile şirket yönetimine

iletmektedir. Öneri sahibinin çözüm yöntemi belki en iyi yöntem olmayabilecektir ama en iyi olma olasılığı da göz ardı edilmemelidir. Öneri sahibi tarafından belirtilecek öneri, yeni fikirlere ışık tutacak bir yaklaşım da olabilmektedir. Ayrıca öneri verip geri çekilmek yerine, sorunun çözümüne katkı sağlamak amacıyla çalışanların kafa yorması için zemin oluşturulmaktadır. Böylece kurumsal takımın bir elemanı olarak elin taşın altına sokulması gerektiği anlayışının yaygınlaşması da sağlanmaktadır.

Genelde öneri formları çalışanın kolay ulaşabileceği bir kutuyla toplanmaktadır. Tabi ki bilgisayar ağının elverişli olduğu ve çalışanların bilgisayar kullanımını bildiği kurumlarda, oluşturulacak basit bir programla önerilerin doğrudan bilgisayar terminalleri aracılığıyla iletilmesi sağlanabilir. İster öneri kutusu, ister bilgisayar ağı kullanılsın, burada önemli olan bir konu da önerilerin değerlendirilirken değerlendirme ekibinin sistemi yavaşlatmayacak biçimde çalışma yöntemi belirlemesidir.

Öneri sistemiyle ilgili işleyişin, değerlendirmelerin, ödüllendirmelerin çalışanlarla paylaşıldığı öneri sistemi iletişim panoları da bu sistemin önemli araçlarındandır. Bu panoların kuruluşlarda çalışanların kolayca inceleyebilecekleri bölgelerde yer alması gerekmektedir. Panolarda yer alacak bilgiler çalışanları dakatılım konusunda teşvik etmelidir.

Öneri sistemleri de sık gözden geçirilerek kuruluş için en yararlı olacak hale getirilmelidir. Bunun için belirlenecek izleme göstergeleri belli periyotlarda değerlendirilmeli ve sonuçları ilgililere duyurulmalıdır. Böylece sürekli gelişmeye olanak oluşturabilecektir.

Toplam kalite yönetimi felsefesini esas almış olan ve katılımcı anlayışla tüm kaynaklarını -ki en önemlilerinden olan insan kaynağını- etkin ve verimli kullanmayı amaçlayan kuruluşlarda, öneri sistemleri, yaygın olarak yararlanılan bir araç ve katma değer sağlayan başarılı bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Çalışanları bu konuya inanmış ve sistemi sahiplenmiş kuruluşlarda ise mükemmelliğe doğru olan adımlar hızlanmaktadır (<http://www.eso-es.net:14.05.2015>).

2.2.2. Kuruluş Aşamaları

Öneri sisteminin örgüt için faydalı bir sistem olabilmesi için öncelikle sistemin oluşturulmasında şu hususlara dikkat edilmelidir;

- Öncelikle sistemin işleyişine yönelik ilkeler belirlenir. İlkelerin belirlenmesinde, kendi iç bünyesinde bu yapılanmayı gerçekleştirebileceği gibi, danışmanlık firmalarından ya da sistemi uygulayan rakip firmalardan yararlanılabilir. Burada öneri kabul şartları, hangi tür önerilerin değerlendirileceği, nasıl sınıflandırılacağı, kimler tarafından ne gibi

ölçütlere göre değerlendirileceği, ödüllendirmede dikkate alınacak ölçütlerin neler olacağı ve ödüllendirme türleri belirlenir,

- Sistemin kurulması aşamasında öncelikle üst yönetimin desteği alınmalıdır. Yönetim, işgörenin görevini ve işyerini iyileştirme konusunda fikir öneri üretmesi yönünde yapılabilecek ne varsa ortaya koymalıdır. Daha sonrasında da kimin ne zaman öneri verdiği, hangi önerilerin uygulandığı, verilen ödüllerin takip edileceği bir sistem kurularak öneri formları hazırlanır,
- Sistemin işgörenlere tanıtımı aşamasında; ilkeler belirlenip, sistem kurulduktan sonra, uygulamaya geçmeden önce sistem hakkında ve de işleyişiyle ilgili bilgiler işgörenlere mutlaka verilmelidir. Bu tanıtım kitapçık dağıtılarak, seminerler düzenlenerek ya da eğitim faaliyetleriyle yapılabilir. Eğitim zorunlu olmalıdır ki, işgörenler daha iyi öneriler sunabilsinler. “Çünkü işgörenler daha iyi öneriler getirebilmek için problemleri ve içinde bulunulan şartları analiz edebilecek durumda olmalıdır, bu da eğitimi gerektirir”,
- Sistemin revizyonu aşamasında ise; sistem uygulanmaya başladıktan sonra gelişmeler sürekli gözlenmeli, sistemin işleyişi denetim altında tutularak gerekli özen gösterilmelidir. Ayrıca sonuçlar değerlendirilerek sistemin örgüte ekonomik getirisi çerçevesinde sürekli geliştirilmelidir (İmai, 1999:114).

2.2.3. Öneri Sisteminin Değerlendirmesi

Öneri sisteminin örgüt açısından başarılı olabilmesi için, uygulanmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir;

- Arkadaşça rekabet ortamı oluşturmak için her işgörenin, yaptığı öneri sayısını gösteren bir grafik yapılmalıdır. Bu grafik, belirli periyotlarla yenilenmelidir,
- En iyi ve en çok öneri gibi kavramları tanımlayarak, bu kavramlara erişenleri ödüllendirip, işgörenler motive edilmelidir,
- Önerileri değerlendirme sorumluluğu kalite yürütme kurulunda olmalıdır. Önerilerin, öneri kutularından toplanması, tasnifi ve öneri inceleme kurulunun oluşturularak görevlerinin bildirilmesi, inceleme sonuçlarının belirlenen süre içinde tamamlanması ve sonucun kalite yürütme kuruluna iletilmesi ile ilgili işlemleri yürütmekten, insan kaynakları ve kalite güvence bölümü yöneticileri sorumlu olmalıdır,
- Toplanan öneriler, sistemin yürütülmesi görevini üstlenen insan kaynakları ve kalite güvence bölümü sorumluları tarafından oluşturulan, öneri

inceleme kurulları tarafından belirlenecek süre içerisinde incelenerek karara bağlanmalıdır,

- Öneri inceleme kurulu tarafından verilen kararlar, ayda bir toplanan kalite yürütme kurulu tarafından değerlendirilerek onaylanmalı ve yürürlüğe konulmalıdır,
- Uygulamaya konulan önerilerin, belirli bir periyottaki maddi getirisi dikkate alınarak bu getirinin kalite yürütme kurulu tarafından belirlenecek oranı, öneride bulunan kişi veya gruba ödül olarak verilmelidir,
- Ödüllerin maddi boyutunun yanında, duygusal tatmin sağlamasına da önem verilmelidir,
- Uygulamaya konulan önerilerin sahiplerine, öneri inceleme kurulu tarafından belirlenecek uygulama süresinin sonunda, tahmin edilen kazanımların elde edildiğinin gözlenmesi ile kalite yürütme kurulu tarafından uygun görülen ödül, katılımın fazla olduğu bir törende olabildiğince üst düzey bir yönetici tarafından verilmelidir,
- Alınan önerilerden ödüllendirilme kararı alınanların gerekçeleri ve önerinin uygulamaya konması ile örgüte kazandırdığı maddi ve maddi olmayan kazançlar vurgulanmalıdır. Bu kazanımların, hangi kıstaslara göre belirlendiği açıklanmalıdır,
- İşgörenlere, önerileri uygulamaya konulsun veya konulmasın belirli periyotlarla teşekkür belgesi verilmelidir. Bu belgenin, mümkün olduğunca kişiye özel hazırlanmasına özen gösterilmeli belgenin metin kısmında, işgörenin öneri sistemine ne ölçüde katkıda bulunduğu ve önerilerin örgüte sağladığı kazanımlar ifade edilmelidir,
- En çok öneri üreten bölüm yöneticileri de katılımcı yönetimi destekledikleri gerekçesi ile ödüllendirilmelidir(Kovancı, 2001:272- 273).

2.2.4. Öneri Sistemlerinin Sürekliliğinin ve Etkinliğinin Sağlanması

Bir öneri sisteminin sürekliliğinin ve etkinliğinin nasıl sağlanabileceği ve işgörenlerin katılımının nasıl artırılacağı en az öneri sisteminin oluşturulması kadar önem taşır. Öneri sistemlerinin göstermelik bir “dilek kutusu uygulaması” haline dönmesine engel olmak için yönetimin üzerine düşen önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Örneğin, uygulamaya konulan öneri sayısının yüksekliği, işgöreni öneri vermeye teşvik eden ve böylece sistemin sürekliliğini ve etkinliğini sağlayan önemli hususlardan birisidir. Bu amaçla, öneriler titizlikle incelenmeli ve fayda sağlayan en ufak bir değişiklik bile önemsenerek mutlaka uygulanmalıdır (Yenersoy,1997:56)

Öneri prosedürünü tamamlayan son nokta ise kabul edilir önerilerin takdir edilmesi ve bireyin onurlandırılmasıdır. Çünkü insanların gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri doğaldır ve bu psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde gerekli olan motivasyon düşer ve öneri sistemlerinden beklenen fayda gerçekleşmez. (Acuner, 2002:89)

Öneri Sistemlerinin sürekliliğinin ve etkinliğinin sağlanmasında katılımın mümkün olduğunca güçlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. Katılımın güçlendirildiği süreç dört aşamada oluşmaktadır;

- “Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak, tüm çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması”,
- “Yöneticiler de dâhil olmak üzere organizasyonun her kademesinde yaygın, sürekli ve planlı eğitim programlarının uygulanması”,
- “Gerçekçi performans kriterlerine dayalı olarak performansın ölçülmesi ve uygun özendiricilerle motivasyon ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesi”,
- “Karar alma gücünün organizasyonun her kademesinde paylaşılarak merkeziyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi” (Peşkirioğlu, 1999: 21)

2.2.5. Öneri Değerlendirme Kriterleri

Sistemi kurarken değerlendirme kriterleri de çalışanlara anlatılmalı ve yazılı olarak işletme panolarına ve el kitaplarına konmalıdır. Öneriyi veren kişi fikrinin bu kriterlere göre değerlendirmeye alınacağını bilmelidir.

1- Öneri Uygulanabilir Olmalıdır,

Bazen öneri teknik bir uygulamayı içerebilmekte ve önerinin denenmeden uygulanabilir olup olmadığı anlaşılamamaktadır.

2- Öneri Düşük Maliyetli Olmalıdır,

Önerilerin Endüstri Mühendisleri ve ilgili mühendislerce çok iyi tasarıma tabi tutulması ve getiri-götürü analizinin yapılması gerekmektedir. Öneri sahiplerinin maliyet konusunda daha hassas olmalarını sağlayacak bir yaklaşıma sokulmaları zorunludur.

3- Öneri Gerçeklerle Bağdaşabilmelidir,

Kişilerin önerilerinin pratikte değer oluşturmaları gereği, kişilerinde yüksek faydaya odaklanarak kendi kazançlarını arttırmalarının gereği ve önemi çok iyi bir şekilde izah edilmelidir.

4- Önerinin Zamana Uygunluğu Sağlanmalıdır,

Kısa, orta ve uzun vadeli önerilerin kabulü, ödüllendirme biçimi ya da reddi ile ilgili kararların sistemin işlerliğe girmesinden önce yönetim tarafından karara

bağlanması ve çalışanlara bildirilmesi, gelecekteki birçok problemi baştan engelleyecektir (İmrek, 2011:365).

2.2.6. Katılım Sürecinde Liderliğin Önemi

Organizasyon içindeki profesyonel yöneticiler etkin bir katılımı özendirerek yüksek düzeyde gruba bağlı arkadaşlığı ve işbirliğini sağlayabilmektedirler. Yöneticiler güçlü ve etkin bir vizyona sahip olabilirler. Ancak eğer bu vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılmıyorsa örgüt harekete geçmeyecektir. Örgütteki çalışanlar, istikameti “liderin vizyonu” olarak değil “bizim vizyonumuz” olarak görmelidirler (Dinçer, 1998:55).

Liderler astların yenilikçilik gücünü geliştirmek ve önerilerde bulunmalarını sağlamak için yol gösterici rol üstlenirler. Yol göstericilik emir vermek değil, personelin doğru yönü bulması için kılavuzluk etmektir. Bir çeşit mentor vazifesi gören liderler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Çalışanlarını takdir eden liderler, işgörenlerin kendilerinin önemli olduklarını, yaptıkları işlerin takdir edildiğini ve kendileriyle içten ilgilenildiğini düşünmelerine yardımcı olurlar (Massie, 1983:45).

Liderler, öneri mekanizmasının işleyiş sürecinde çalışanlarına şu şartları da sağlayabilmelidirler;

- Grup üyelerine yetki vermek,
- Cesaretlendirmek, teşvik etmek ve meydan okuyucu bir grup coşkusu kazandırmak,
- Bilgi içerikli bir iletişime ağırlık vermek,
- Yatay ve diyagonal iletişimi güçlendirmek,
- Çok yönlü düşünme ve tartışma alışkanlığını kazandırmak,
- Eylem-söylem birliği içinde olmak,
- İletişimi yalın ve anlaşılır kılmak,
- Amaç ve hedefleri net koymak ve zaman zaman vurgulamak, '
- Yoğun katılıma olanak sağlamak ve herkesin düşüncesine önem vermek (Türkmen, 1996:71).

2.2.7. Organizasyonel Korku ve Öneri Sistemlerine Etkisi

Bir organizasyonda, korku veya kalitenin bir arada hâkim olması düşünülemez. Bu kavramlar ancak biri diğerinden bağımsız bir şekilde işletmelerde hâkim olabilirler. Kişilerle uğraşan sistemlerde yenilikçiliğin önü kapanır. Korkunun, gelişimi ve yenilikçiliği körelttiği bilinen bir gerçektir. Sağlıklı bir öneri mekanizması kurulmak isteniyorsa, kişilerle değil, kişilere hata yaptıran sistemle ilgilenmek gerekmektedir. Biz bilincinin yerleşmiş olduğu iş

ortamlarında, sadece yöneticinin değil, tüm çalışanların duygu ve düşüncelerinin değerli olduğu kabul edilir. Eğer bir organizasyonda korku hâkimse, örgüt üyelerinin öneride bulunması ve buna bağlı olarak kalitenin yükselmesi zordur. Korkunun hâkim olduğu organizasyonlarda insanlar bir araya sorun üretmek, biz bilincinin hâkim olduğu organizasyonlarda ise çözüm üretmek için gelirler (Cüceloğlu, 1998:242).

Sorunlara çözüm getirmeyen bir yeniden yapılanma, korkuyla birlikte firma içindeki kişilerarası rekabeti artıracak, bununla birlikte katılımcılık ve firma kültürüne aidiyet gibi kavramlar zayıflayacaktır (Hild ve Parr, 1996:19).

Öneri sisteminin oluşturulmasında ve uygulamasında, örgüt üyelerinde ve örgüt kültüründe korkuya yer verilmemeli, çalışanların her türlü öneri, fikir ve düşüncelerinden dolayı suçlanmamaları sistemin başarısında odak noktaya konulmalı. Çünkü tüm çabalar organizasyonun başarısı içindir ve işgörenler, öneri ve düşünceleriyle bu başarıyı sağlayacak olan esas unsurlardır. Etkin ve sağlıklı bir sistem, insani davranışların altında yatan bir korku ile değil, inanç, istek ve heyecan ile mümkün olabilir (Acuner, 2002:92).

2.2.8. Öneri Sisteminin Uygulama Boyutu

Öneri Sistemi, aşağıdaki komite ve kişilerden oluşturulabilir,

- Öneriyi veren,
- Öneri takip sorumlusu,
- Öneri değerlendirme komitesi,
- Ödül komitesi, (İmrek, 2011:361).

2.3. ÖNERİ SİSTEMİ VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

Öneri sisteminin iyi bir şekilde anlatılamaması halinde yanlış uygulamalar ortaya çıkabilir. Sistemin benimsenilmesi çalışması yeterince yapılmaz ise gerçekten fayda oluşturabilecek bazı kişilerin adamsendeciliğe girdikleri görülecektir. Öneri kavramının ne olup olmadığı iyi anlatılmaz ise, yerli yersiz birçok öneri ile boğulma tehlikesi çıkabilecektir. Önerilerin olgunlaştırılması gayesi ile sık geri çevrilmeleri moral bozucu olabilecektir. Maddi ödülün yanı sıra manevi bazı takdir mekanizmalarının işletilmemesi halinde tatmin oranı azalabilecektir (İmrek, 2011:369).

2.3.1. Avantaj ve Dezavantajları

2.3.1.1. İşletmeler Açısından Avantajları

- “Ürün ve hizmet kalitesinde iyileşme”,
- “Maliyetlerin düşmesi, rekabet gücünün artması”,

- “Çalışanların katılımı”,
- “Ortak geleceği paylaşma bilinci”,
- “Görüşlerine değer verilen çalışanlar”,
- “Motivasyon ve verimlilik artışı”,
- “Bir ailenin bireyi olma bilinci”,
- “Sürekli gelişimin bir yaşam biçimi haline gelmesi”,

Yukarıda belirtilen ana özellikler işletmeye bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının da bir sonucudur (Şimşek,2004:226).

İşletmeler açısından avantajları farklı bir boyutuyla aşağıdaki şekilde incelenebilir:

- Fayda oluşturma kavramı beyinlere yerleşir,
- Tüm çalışanlar eşit şanslarının olduğunu ve bir kayırılmanın söz konusu olmadığını algılar,
- Yönetimin bu sistemin ciddiyetine ve önemine inandığı ve sistemi benimsediği hissedilir,
- Yenilikçilik gelişir,
- Problemlere daima çözüm üretici gözle bakılır (İmrek, 2011:361).

2.3.1.2. Çalışanlar Açısından Avantajları

- “Moralin yükselmesi”,
- “Daha fazla işbirliği”,
- “Somut ödüller”,
- “Parasız yapılan onurlandırma”,
- “Yenilikçiliğin artması”,
- “Çalışmaların tekrarlanmasının azalması”,
- “Mesleki gelişim”,
- “İş güvenliğinin artması”,

İşçiler açısından bakıldığında, sistem işçilerin yaptıkları işte doyuma ulaşmaları için bir araç gibidir. Başka bir deyişle çalışanların iyi motivasyona sahip olması ve yaptıkları işte doyuma ulaşmaları, hem işverenin hem de işçilerin istedikleri ortak noktalardan bir tanesidir. İşçi öneri sistemlerinde böyle bir amaç vardır. Ayrıca çalışanların işyerinde sahip oldukları önemin kendilerine hatırlatılması ya da belli edilmesi, çalışanların moralini yükseltmektedir.

İşletmeler bunu motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların moralinin yüksek olması onları da mutlu etmektedir. Öneri sistemlerinin ödüllendirme kısmı da işçilerin morallerine katkıda bulunmaktadır(Şimşek, 2004:232).

2.3.1.3. İşletmeler Açısından Dezavantajları

İşletmeler açısından işçi öneri sistemlerinin dezavantajları incelendiğinde, uygulamayla ilgili sık karşılaşılan bazı aksaklıklar vardır. Bu aksaklıklar sistemin dezavantajlarını oluşturmaktadır. Her şeyden önce, çalışanların ürettikleri fikirlerin analizleri uzun zaman almaktadır. Bu durumu düzeltmek için bazı firmalar, gelen fikirlerin değerlendirilmesi için ayrı bir bölüm bile kurmuşlardır. Buradaki asıl sıkıntı, öneri değerlendirme kurulundaki sorumlu kişilerin firma içinde başka sorumluluklarının da bulunmasından kaynaklanmaktadır. Olağan öneri kurulu toplantılarında gelen öneriler değerlendirilmekte ve önerinin firmanın kârına olan etkileri hesaplanmaktadır. Ancak bu süreç görüldüğü kadar kısa olmayabilir. Bu sürecin uzun sürmesi, öneri kurulunda olan ve aynı zamanda işletme içerisinde başka sorumlulukları da bulunan insanların bu kadar fazla vaktinin olmaması, gelen önerilerin zaman içinde arka plana atılmasına neden olabilmektedir. Ayrıca gelen önerinin, öneri değerlendirme kurulunda kabul gördükten sonraki uygulama ve firmaya sağlayacağı tasarrufunun hesaplanması çok zor olmakta ve eğer parasal ödül uygulaması da yapıyorsa, parasal ödülün hesaplanması da çok zor ve sıkıntılı olmaktadır. Dolayısıyla öneri kurulunda görüşülmeye başlayan önerilerin değerlendirme süreçlerinin karmaşık ve uzun yapısı çalışanları da huzursuz etmektedir. Ayrıca gelişmiş öneri sistemlerinde çok karşılaşılmaya bile daha çok orta ve küçük ölçekli işletmelerde öneriler bazen kaybolabilmektedir. Gelişmiş arşivleme sistemi olmayan yerlerde, zaman içerisinde öneri kâğıtlarının arşivi işletmeler açısından zor olmaktadır (Koyuncu, 2006:59-60).

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

İşletmeler açısından dezavantajları farklı bir boyutuyla aşağıdaki şekilde incelenebilir:

- Fazla zaman harcanır,
- Önerinin ne olup olmadığı iyi anlatılamaz ise öneri sistemi uygulayıcıları önerilere boğulur ve komite üstüne komite kurulur. Bu da komite üyelerinin asli fonksiyonlarına yeterli zaman ayırmamalarına sebep olabilir,

- Geniş çapta tanıtım ve eğitim yapılamaz ise sistem daha baştan ölü doğabilir,
- Öneri değerlendirmelerinde gecikmelerin olması halinde öneri sahiplerinde sabırsızlık, bıkkınlık ve güvensizlik oluşabilir (İmrek, 2011:361).

2.3.1.4. Çalışanlar Açısından Dezavantajları

İşçi öneri sistemleri işçiler açısından da bazı dezavantajları içerisinde barındırmaktadır. İşçiler kendi yaptıkları işle ilgili sundukları önerilerin şirkete sağlayacağı parasal tasarrufu tam kestiremezler. Çalışanlar yaptıkları önerilerle bazen çok küçük bir iyileştirme sonucu işletmeye büyük miktarlarda parasal tasarruf yaptırabilirlerken, bazen de iyileştirme çok zahmetli olabilir ama karşılığında beklenen parasal tasarruf elde edilemeyebilir. Ayrıca önerilerin değerlendirme sürecinin uzun sürmesi, ya da herhangi bir çalışanın verdiği önerinin değerlendirme sürecinin uzaması, diğer çalışanları da olumsuz etkiler. Bazen verilen öneriler, öneri kurullarınca tam anlaşılamayabilir. Bunun sonucunda öneri sahibine öneri ile ilgili yapılan açıklamalar çalışanı genelde tam tatmin etmez. Bu durum diğer çalışanları da olumsuz etkiler. Ancak öneri veren herkes kendi önerisinin en iyi öneri olduğunu düşünür. Çalışana önerisiyle ilgili geribildirim yapılırken çalışanın duyguları göz ardı edilir. Özellikle orta ve küçük ölçekli işyerlerinde önerilerin arşivlenmesi sıkıntı oluşturabilir. İşletmeler arşivleme için harcama yapmak istemez ancak bu durum işçiler açısından pek hoş karşılanmaz (Koyuncu, 2006:60).

Öneri sistemlerinin işçiler açısından dezavantajlarından bir tanesi de, önerilerin kabul edildikten sonraki uygulama aşamasında, öneri sahibi olan çalışanın çok az söz hakkı olmasıdır. Öyle ki işletmeler öneri geliştirmekle işçinin kendi üzerine düşen işi tamamladığını düşünürler, kabul edilmiş önerinin uygulanma safhasında devreye mühendisler girer ve öneri uygulanırken asıl detaylı iyileştirmede mühendisler, öneri sahibi çalışandan daha fazla söz hakkına sahip olurlar (Koyuncu, 2006:61).

2.3.2. Öneri Sistemleri Hakkında Oluşabilecek Sorular

2.3.2.1. Önerenler Açısından

- “Önerim ile komik duruma düşer, mahcup olur muyum?”
- “Önerimi ifade etmekte zorlanır mıyım?”
- “Önerimi değerlendirenler dürüst davranıp, önerimin uygulanması için gerekli özeni gösterirler mi?”
- “Önerimi başkası sahiplenir mi?”

- “Ödül alabilir miyim?”
- “Ortak çalıştığım insanlar ödül almamdan dolayı bana içerlerler mi?”
- “Amirlerim ve arkadaşlarım kendilerine ihanet ettiğimi düşünüp, beni dışlarlar mı?” (<http://www.biymed.com>: 04.01.2015).

2.3.2.2. Ünite Yöneticileri Açısından

- “Kendi bölümümle ilgili önerileri düşünmemiş (önemsememiş) olmam yüzünden üst yönetim hakkımda yanlış düşünür mü?”
- “Önerilerin miktarı ve niteliği benim başarısızlığımı çağrıştırır mı?”
- “Öneri Sistemi, çalışanların işlerini aksatır mı?”
- “Önerileri değerlendirenler önerileri incelerken işlerime karışır, bana akıl vermeye kalkışır mı?”
- “Öneri getirenlere çalışanlar bozulur, anlaşmazlık çıkar mı?”
- “Öneri getirmeyenler bir eziklik veya moral çöküntüsü yaşar mı?”
- “Çalışanlar kendilerini kestirme yoldan kanıtlamak veya maddi katkı sağlamak için normal işlerini bile Öneri Sistemine kanalize ederler mi?”(<http://www.biymed.com>: 04.01.2015).

2.3.2.3. Tepe Yönetim Açısından

- “Öneri sistemi, maliyetleri düşürücü, kâr artırıcı olur mu?”
- “Öneri sistemi, toplam kalite anlayışına yararlı olur mu?”
- “Çalışanlar sistemi yararlı olarak kabul ederler mi?”
- “Şirketin üretim ve yönetim sistemine Öneri Sistemi uyum sağlayabilir mi?”
- “Ödüllendirme ve diğer giderler için bütçeden ayrılacak ödenek fazla olur mu?”
- “Öneri sisteminin uygulamaya geçmesinin ardından Öneri Sistemi yöneticileri, yönetim hakkıma müdahale etmeye kalkışır mı?” (<http://www.biymed.com>: 04.01.2015).

2.3.3. Öneri Sisteminin Çalışmadığı Durumlar

Öneri sistemlerinin kurulmak istendiği organizasyonlarda yönetim klasik tarzda ve merkeziyetçi ise, gerçek anlamıyla bir şeffaflık mevcut değilse, “Çözüm arama” ve “Neden oldu?” anlayışı yerine; “Suçlu arama” düşüncesi yerleşmişse öneri kutuları ve sistemin işe yaraması düşünülemez (<http://www.ydd.org.tr>: 06.03.2016).

Liderliğin olmaması, takdir edilme ve tanıma alışkanlığının bulunmaması, bunların yerine sürekli hata bulma kültürünün oluşması, örgütte ilgisiz ve öğrenmeyen bir çoğunluğun olması, öneri sisteminin çalışmasını engeller. Öneri sisteminin net olarak ortaya konulmadığı, çalışma şeklinin kurallarının açıklanmadığı veya sürekli eğitimlerle iletilmediği durumlarda sistem çalışmayacaktır. Örgütte öneri komitesinin olmaması veya bu komitenin etkin çalışmaması, düzenli olarak toplanmaması nedeniyle verimsiz çalışma ve tüm önerileri değerlendirememelerine yol açması, öneri sahiplerine geri bildirim yapılmaması, ödül değerini taşımayan ve sadece isimlerin ilan edilmesi şeklindeki uygulamalar öneri sistemini işlevsiz hale getirir. Takdir kültürünün olmaması ve yaygınlaştırılmaması, öğrenme ve öğrendiklerini aktarma alışkanlığının olmaması da öneri sisteminin çalışmasını engeller (Davis, 1982).

2.3.4. Önerileri Değerlendirme Gizliliği

Öneri sisteminin en hassas yönlerinden biri de reddedilen önerilerin deşifre edilmesi halidir ve bu durum son derece sakıncalıdır. Gelen öneri saçma olabilir, uygulanabilir görülmeyebilir, çok yüksek maliyetli olduğundan reddedilmiş olabilir. Bu tür öneriler saçma, gereksiz hatta komik dahi olsa, öneri sahibine uygun bir dille ret cevabının yazılması ve reddedilen öneri ile ret gerekçesini ancak ilgili değerlendirici ve öneri sahibinin bilmesi gerekmektedir. Aksi hallerde öneri sahibi küçük düşebilir, alay konusu olabilir ve neticede demoralize olarak mevcut iş verimini düşürebilir. Gizlilik prensiplerine uyulacağının ilgili çalışanlarca bildirilmesi ve cevapların gizli ve isme gönderilmesi ya da yüz yüze iletişimden anlatılması daha yerinde olacaktır (İmrek, 2011:371).

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖNERİ SİSTEMLERİ

2.4.1. TKY’ de Öneri Sistemlerinin Önemi ve Çalışanların Katılımı

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

onlara güvenmek olduğuna ve olumlu davranıldığına mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inanarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar oluşturabileceğini belirlemektedir. Çünkü hiç bir şey “bana gereksinim duyuluyor” duygusundan etkili olmaz” (Yenersoy, 1997).

Toplam kalite yönetimi ile kalite, üretim, yönetim süreçleri, insan kaynakları ve katılımcılığın sürekli iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Çağdaş tüm yaklaşımların temelinde katılımcı yönetim anlayışı egemendir (Türkmen, 1996)

Toplam kalite yönetiminde amaçlara ulaşılması işletmenin bütününe ilgilendiren bir sonuçtur. Bu sonuca, çalışanların tamamının inanması ve katılması ile ulaşılabilir. Karar alma sürecine katılan çalışanlar kendi görüşlerine değer verildiğini hisseder ve psikolojik doyum sağlarlar. Verilen kararları kendileri de onayladıkları için uygulanmasına destek olurlar (Kuru, 1997:17).

Toplam kalite yönetimi, işletmelerin marka değeri olan bir işletme statüsüne kavuşmasına yardımcı olmuş bir yönetim felsefesi ve düşüncesi olarak nitelendirilmiştir. Toplam kalite yönetimi, güven, katılım, takım çalışması, duyarlılık, sürekli iyileştirme ve sürekli öğrenme kültürü oluşmasına yardımcı olmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesinin temelinde sürekli gelişme yer aldığından tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilerek işlerin daha iyi ve hızlı nasıl yapılabileceğinin sorgulanması gerekmektedir (Karayazı, 2007,18).

2.4.2. Kaizen ve Öneri Sistemi

Aktif KAİZEN programı olan birçok Japon şirketinde, uyumlu çalışan bir öneri sistemi vardır. Japon yönetiminin önde gelen özelliklerinden biri de, işçilerin çok sayıda öneri getirmelerini sağlaması; bu önerileri değerlendirmek üzere kafa yorması ve çoğu kez bu önerileri KAİZEN stratejisine dâhil etmektir. Öneri sisteminin bir başka önemli yönü de, uygulanan her önerinin mevcut standardın gözden geçirilmesine yol açmasıdır. Örneğin bir işçinin önerisiyle makineye eklenen basit bir parça, o işçinin daha farklı ve zamanla daha dikkatli çalışmasını sağlayabilmektedir (Karayazı, 2007:56).

Kaizen'in (7) prensibi bulunmaktadır;

1. “Problemi kabul edin”,
2. “Çok para gerektirmeyen projeleri seçin”,
3. “Önce "bizim" problemlerimize bakın, "onlarınkine" değil”,
4. “Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır”,
5. “Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkelerine dayalı olarak yürütün”,
6. “Planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) çevrimini izleyin”,
7. “Doğru çözüm araçlarını kullanın” (<http://apk.akdeniz.edu.tr:06.05.2015>)

Yukarıda yer verilen Kaizen prensiplerinin uygulanabilmesi için en önemli ve öncelikli şart çalışanların işletmedeki süreçlere gönüllü bir şekilde katılımının sağlanmasıdır. Öneri sistemi, bu katılımı mümkün kılan etkin bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira bu prensipler ile insan faktöründen yaptıkları işle ilgili bir etkileşim beklentisi vardır ve öneri sistemi bunu sağlamaktadır.

2.5. ÖNERİ SİSTEMİ ÖRNEKLERİ

2.5.1. Canon Öneri Sistemi

Canon' un öneri sistemi, yöneticiler dışında kalan işçilere yaygınlaştırılmıştır. Bu sistemde grup önerileri ve ortak öneriler teşvik edilmektedir. 1983'te Canon çalışanları 390.000 öneri sunmuşlardır. Öneriler için yapılan toplam harcama 1.08milyon USD' dir. Canon öneri sisteminin bir başka özelliği de, yaşam boyu artan ödül sistemidir. Her öneriye belirli bir puan verilir sistem başlangıcından beri en fazla puanı toplayan 20 kişiye her yıl başkanlık ödülü verilir. Ödülün sahibi 1,350 USD ve bir altın madalya alır (<http://www.ikyworld.com>: 07.01.2015).

2.5.2. Borusan Öneri Sistemi

Borusan Lojistik, tüm çalışanların öneri sistemine dâhil olması için 2006 yılında "Online Öneri Sistemi"ni hayata geçirdi. Önerilerin değerlendirmeleri sonucunda da her yıl VOC (Voice of Customer) komitesi tarafından belirlenen en başarılı müşteri odaklı öneri ödüllendirilir. Ayrıca her yıl önerisi 6 Sigma projesi haline gelen çalışanlar onur plaketi ve fikir sahibi rozeti alırlar.

Borusan Lojistik'te çalışanlardan ayda ortalama 15 öneri gelir. 3 yılda toplam 53 öneri hayata geçirildi. 2006 yılına kadar Borusan Lojistik çalışanlarından gelen ve hayata geçen önerilerden elde edilen maddi gelir yaklaşık 500 bin dolar civarındadır.

Beyaz yaka, mavi yaka ayırımı yapmaksızın da tüm çalışanlar müşteri memnuniyeti, iş güvenliği, süreçler, ürünler, hizmetler, sistemler, kalite gibi konularda öneri sunmaları için teşvik edilir (<https://www.capital.com.tr>: 05.04.2017).

2.5.3. Arçelik Öneri Sistemi

Arçelik' te çalışanların önerileri şirketin yenilikçi yaklaşımının önemli bir parçasıdır. Şirket gerek üretim gerekse üretim dışı süreçlerle ilgili olarak bireylerden gelen önerileri uzun yıllardır Arçelik Bireysel Öneri Sistemi ile yönetmektedir.

İntranet destekli bir platform olan "Fikir Bankası" uygulaması ile çalışanlar önerilerini anında diğer çalışanlar ve yöneticilerle paylaşabilmektedir. Örneğin, Türk kahvesi makinesi "Telve"nin üretimine ilişkin ilk tartışmalar ve bu fikrin olgunlaşması da bu platformda gerçekleşmiştir. Arçelik, problem çözme ve yenilikçi özelliklerin ürüne kazandırılması amacıyla öneri sistemleri dışında farklı teknikler de uygulamaktadır.

Arçelik yetkilileri, şirkette bu zamana kadar her yıl ortalama 150-200 süzölmüş fikir ve bunların sonucunda 10'un üzerinde patent başvurusu yapıldığını bildirmektedir. Farklı fikirler, 15-20 prototip üzerinde denenmiş ve gerekli görölenler pazardan gelen geribildirimler doğrultusunda hayata geçirilmiştir.

Arçelik, çalışanlarını dinlediği gibi tüketicilerini de dinlemektedir. Bu amaçla tüketiciye en yakın bayilerden öneri almak için de bir öneri sistemi oluşturulmuş durumdadır. 2005 yılında hayata geçen bu sistem aracılığıyla Arçelik bayilerinden yüzlerce öneri toplanmış ve bu fikirlerin yüzde 60'ı uygulamaya geçmiştir (<https://www.capital.com.tr: 05.04.2017>).

2.6. ÖNERİ SİSTEMLERİNDE ÖDÖL AÇMAZI: MADDİ ÖDÖL FAYDA GETİRİR Mİ?

Öneri sisteminin uygulandığı organizasyonlarda, genelde önerilerin pek azı kabul edilir. Özellikle de parasal ödöl uygulamalarının olduğu işletmelerde, bu durum daha belirgin bir haldedir. Amerika'daki İşçi Katılım Derneği'nin 1991'de yayınladığı verilere göre 1991 yılında Amerika'da bu derneğe üye işyerlerinden gelen önerilerin sadece %33'ü kabul edilmiştir. Ancak bazı yazarlar bu %33'lük kabul edilme oranının hiç kabul edilmemesinden daha iyi olduğunu da savunmaktadır (Mc Dermott, 1993:41).

Öneri sistemlerinin çalışanlar açısından olumsuz bir yönü de, kabul edilen öneri sonunda verilecek parasal ödölün belirlenmesi konusundadır. Birçok işletme parasal ödöl, gelen önerinin uygulanması sonucu işletmenin ne kadar kâr edeceğinin belirlenip bu tutar üzerinden belli bir yüzdesinin öneri sahibine ödöl olarak verilmesini benimsemiş durumdadır. Durum böyle olunca da işletmenin gelen önerinin uygulanması sonucu tam olarak ne kadar kâr edeceğinin hesaplanması zor ve sancılı bir süreçtir. Bu süreç sonucunda öneri sahibine parasal ödöl konusunda yapılan açıklamalar genelde çalışanların anlayabileceği türde değildir. Genelde de bu açıklamalar çalışanlar tarafından tam anlaşılamadığı için sorun çıkabilmektedir. (Koyuncu, 2006:62)

Öneri sistemlerinin olumsuz bir tarafı da özellikle parasal ödölün uygulandığı işletmelerde takım çalışmasının işleyişine zarar vermesidir. Çünkü öneri sistemleri bireysel katılımın sonucudur ve öneri veren işçinin önerisinin kabul edilmesi sonucunda alacağı parasal ödöl, onu takım çalışmasının ruhundan uzak tutabilir. Bu durum takım çalışmasının işleyişine ters bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olur (McDermott, 1993:38).

Örgüt açısından ödölendirme adaletinin sağlanması, her işgörenin örgüte yaptığı hizmetin değerinin doğru ve adil bir şekilde ölçölüp ortaya çıkarılarak saptanmasıdır. Bunun amacı işgörenlerin iş tatmininin artırılarak daha verimli çalışmaya özendirilmesidir (Ersen, 1997:114).

Ödüllendirme ve takdir edilme sisteminin adil bir biçimde kullanılması, işgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır. Maddi ödüllerin bu anlamda etkisi bir yere kadardır. Bu anlamda işgörenlerin manevi yönden de ödüllendirilmeleri ve takdir edilmeleri gerekmektedir. Kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidinegöre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Belirli birdavranış karşısında eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir (Tuta, 2008:92).

Bu anlamda verilen önerilerin neticesinde bir geribildirim alınması ve karşılaşılan bu durumun adaletli olduğuna inanılacak bir sonuç olarak algılanması önemlidir.

Önerilerin yararı uygulamada görüldükten sonra, teşvik etmek amacıyla sistematik ödüllendirme de gündeme getirilebilmekte bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince, çalışanlara onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmektedir. Bu ödüllerin parasal ödüllere göre tercih edildiği görülmektedir. Bireylerin gösterdiği performansa bağlı olarak bireysel performans ücreti almaları toplam kalite anlayışında takım çalışmasını baltalayacağı düşüncesiyle fazla kabul görmemektedir (<http://www.isguc.org>: 29.07.2015).

Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik küçük çabaları dahi önemsenmektedir. Japonya'da yapılan bir araştırmada, ödüllerin %99'unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı tespit edilmiştir. Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklendiği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer oluşturursa veya işletmeye kazandırırorsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin Eylül 1997'de İsveçli iki kâğıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon İsveç kronu ile ödüllendirilmiş, üstelik rakam kâğıt sektöründeki toplu sözleşmede belirlenen öneri şemaları çerçevesinde hesap edilmiştir. Ödül sektörde bugüne kadar ödenen en büyük miktardaki ödülü oluşturmuştur. İki işçi kâğıt hamuru hazırlanmasında kullanılan suyun buharlaşmasını azaltmaya yönelik bir yöntem icat etmiş ve 1994 başında bu fikirlerini işverene duyurmuştur. Öneri hayata geçirildiğinde kâğıt değirmeninin üretimi artmış ve firmanın buharlaşma sürecini yeniden

yapılandırma planlarını uygulamasına gerek kalmamıştır. Kâğıt İşçileri Sendikası ve İsveç Orman Endüstrileri İşverenleri Federasyonu arasında bağitlanan toplu sözleşmede, önerileri hayata geçirilen işçilere, ilk yıl sağlanan kâr artışının %50'sinin ödül olarak ödenmesi öngörölmüştür (<http://www.isguc.org>: 29.07.2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA OSB'DEKİ ÖNERİ SİSTEMLERİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Endüstriyel demokrasi; işçilerin yoğun olduğu sanayi bölgelerinde ve işyerlerinde, demokrasinin temel ilkelerine uygun olarak idari ve ekonomik kararların, çalışanların da katılımıyla belirlenmesi; demokratik yöntemlerin global siyasi kararların yanı sıra yerel, idari kararların alınmasında da kullanılmasını öngören demokrasi anlayışıdır.

Kısacası endüstriyel demokrasi, çalışan kesimin ekonomik ve sosyal kapsamı bulunan tüm kararlara katılması şeklinde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 1987:149).

Öneri sistemi endüstriyel demokrasinin işletmede hayata geçme sürecinin belirli bir mekanizmaya bağlanmış şeklidir. Uygulanan bu sistemle, işletmede devam eden üretim süreci dâhil diğer tüm süreçlerle uyumlu, bu süreçleri aksatmadan destekleyen ve işletmenin ana hedefi olan kârın maksimizasyonunu hedefleyen bir yapı oluşturulur. Aynı zamanda görüşlerine değer verilen çalışanların memnuniyeti de bu sistemle sağlanmış olunur.

Bu bölümde, ülkemiz genelinde işçi yoğunluğu açısından en üst sıralarda yer alan ve aynı zamanda Avrupa' nın en uygun yatırım şehirleri arasında gösterilen Manisa' nın organize sanayi bölgesi olan MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi)' ni inceleyerek, endüstriyel demokrasinin en somut ve en güncel bir şekilde nasıl uygulandığı sorusuna cevap bulmaya çalışacağız.

Öncelikle MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi) hakkında genel bilgilere yer vererek örneklem olarak aldığımız işçi yoğun bölgenin karakteristik özelliklerini ortaya koymaya çalışacağız.

Ardından endüstriyel demokrasinin günümüzde pratiğe yansıdığı şekli olan öneri sistemlerinin MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi) fabrikaları genelinde ne ölçüde yer bulabildiğini, işletmelerinin çalışanlarının yönetime katılımına bakış açılarını, öneri sistemlerinin kullanım durumu aracılığıyla sorgulayacağız.Üçüncü olarak literatür çalışmalarımızda incelediğimiz endüstriyel demokrasi ve öneri sistemlerinin en somut haliyle ne şekilde pratiğe döküldüğünün cevabını, derinlemesine inceleyeceğimiz fabrikalarda bulmaya çalışacağız.

Son olarak öneri sistemlerinin fabrikalarda kullanılarak çalışanların yönetime katılımı ile ulaşılmak istenen endüstriyel demokrasi anlayışının, işletmeler üzerindeki olumlu-olumsuz etkileri hakkında, sistemin MOSB(Manisa Organize Sanayi Bölgesi) fabrikalarındaki uygulayıcılarının saha tecrübelerine dayanarak somut önerilere ulaşmaya çalışacağız.

Öneri sistemleri ve dolayısıyla endüstriyel demokrasi uygulamasından asıl maksat olan, uygulanan sistemin işletmenin kâr maksimizasyonu ve çalışanların refahına eş zamanlı katkısını araştıracağız.

3.1. MOSB (MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ)

Çağdaş sanayileşmenin gereklerini yerine getirme çabası içinde olan Manisa Organize Sanayi Bölgesi, hem ülke ekonomisi için hem de yöresel gelişme için istihdamı arttırıcı bir özelliğe sahiptir. Katma değer oluşturmaya ve yan sanayi olanaklarının gelişmesine paralel olarak ciddi bir ekonomik faaliyet kaynağı olması sebebiyle yatırımcıların gözde yatırım noktası haline gelmiştir. Bölge sürekli devam eden yatırım taleplerine cevap verebilmek için tevsii alanlarla büyümüş ve büyümeye devam etmektedir.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi, 450 hektarlık tevsii alanın 2007 yılı başında yapılaşmaya açılmasıyla toplam 960 hektar üzerinde sanayileşme eşiğini aşmış, Avrupa ve dünya ekonomileriyle bağlarını kurmuş, sanayi odaklı, kalıcı ekonomik gelişme stratejisine ve buna uygun politikaları oluşturma ve uygulama becerisine erişmiş bir Organize Sanayi Bölgesidir.

Türkiye'nin en önemli sorunu olan "üretim-ihracat-istihdam üçlüsünü geliştirmek" konusundaki çalışmalarda önemli pay sahibi olan Manisa Organize Sanayi Bölgesi, yeni tevsii alanlarında da, mevcut yatırımlarında olduğu gibi çevre normlarına uygun üretim yapan, yüksek nitelikli işgücü kullanan, Ar-Ge'ye önem veren, teknoloji üreten ve uluslararası pazarlarda yerini alabilecek sanayi yapılarına sahiptir. Bölgede sektörlerinde bir numara olan ve ülkemizin en büyük şirketleri arasında yer alan birçok firma bulunmaktadır.

Manisa OSB'den dünyanın 100'ü aşkın ülkesine ihracat yapılmakta olup 2018 yılı toplam dış ticaret hacmi yaklaşık 8.405.000 USD' ye ulaşmıştır.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nin hizmet anlayışı belirlenen hedefleri gelişen gündemle birlikte sürekli olarak güncelleyerek, istikrarlı yönetim sayesinde, sanayi tesislerinin girdi maliyetlerini aşağı çekmeğe yönelik kararları almak ve mevcut şartlarını sürekli iyileştirerek sanayicisinin rekabet gücünü arttırmaya destek vermek üzerine inşa edilmiştir.

- Manisa Organize Sanayi Bölgesinde macera yatırımlarına, arsa spekülasyonu amaçlı arazi tahsislerine izin verilmemektedir.
- Sanayi yelpazesi, tek ya da birkaç klasik sektöre göre değil ileri teknoloji ve yüksek katma değer odaklıdır.
- Manisa Organize Sanayi Bölgesi, her türlü altyapı, sosyal tesis destek unsurları ve hizmet anlayışı ile geleceğe hazır bir OSB'dir.
- Manisa Organize Sanayi Bölgesi, hem il içindeki sermayeyi, hem de il dışı ve yabancı sermayeyi yatırıma dönüştürmeye çalışır.

Bu ana başlıklarla özetlenebilecek etkenler, Manisa OSB'nin bugünkü çehresini oluşturmuştur(<https://www.mosb.org.tr>: 06.05.2018).

3.1.1. Tarihçe

Ülke ekonomisinin dünya ile bütünleşebilmesinde üzerine düşen görevleri en üst düzeyde yerine getirmek çabasında olan ve planlı kalkınma modeli çerçevesinde çalışmalarını sürdüren Manisa Organize Sanayi Bölgesi, gerek bünyesinde faaliyet gösteren sanayi tesislerinin büyüklüğü, gerekse sanayiciye sağlanan tüm altyapı ve destek hizmetlerinin yanı sıra çevreye vermiş olduğu önemle de diğer OSB'ler arasında tercih sıralamasında önde gelmektedir.

Manisa Organize Sanayi Bölgesinin kuruluş çalışmaları 1963 yılında Manisa Ticaret Borsasının da maddi katkılarıyla, Manisa Ticaret Odası tarafından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Sanayi Dairesi'ne Bölgenin fizibilite etüdünün yaptırılması ile başlamıştır.

1964 yılında Manisa Organize Sanayi Bölgesi Tesis ve Geliştirme Projesi Sanayi Bakanlığına sunulmuş ve yapılabilirliği tespit edilmiştir. 1 Haziran 1966 tarihinde Sanayi Bakanlığınca istenen Kredi Taahhütnamesi Manisa Ticaret Odası tarafından imzalanmıştır.

10 Temmuz 1966 tarihinde Manisa Ticaret Odası ile Türkiye Halk Bankası arasında kredi sözleşmesi imzalanmıştır. Kredi anlaşmasını müteakip arsa alımlarına başlanmış ve 15 Mart 1968 tarihinde ihale yapılarak Temmuz 1968 tarihinde altyapı inşaatına başlanmıştır. 1970 yılı Ocak ayından itibaren de sanayicilere yer tahsis yapılmıştır.

Bölgenin 1986 yılında % 90 oranında doluluğa ulaşması sebebiyle Bölgenin büyütülmesi düşünülmüş ve 14 Ekim 1986 tarihinde Bakanlar Kurulunda alınan 86/11103 sayılı karar ile Bölgenin II. kısmının yapılacağı alanda süratle arazi alımlarına başlanmıştır. Arazi alımlarının tamamlanmasının ardından altyapı inşaatlarının yapımı için Kasım 1989 da yüklenici firma ile sözleşme imzalanmış ve Kasım 1991 tarihinde altyapı inşaatları tamamlanarak geçici kabulü yapılmış ve Bölgenin II. Kısmı hizmete açılmıştır.

I. Kısımda olduğu gibi doluluk oranı % 90'a ulaştınca 1997 yılında Bölgenin III. Kısımının kuruluş çalışmalarına başlanmıştır. 1998 yılında kamulaştırma işlemleri, Ağustos 2001'de ise altyapı çalışmaları tamamlanmıştır. Aralık 2003 itibariyle Bölgenin III. Kısımının da arsa doluluk oranı % 100'e ulaşmıştır.

Bölgede bu şekilde artan sınaî potansiyele paralel olarak mevcut Bölgenin batısında yer alan IV. Kısım ve kuzeyinde yer alan ve demiryolu bağlantılı olarak kurulacak Lojistik Merkezin de bulunduğu Bölgenin V.Kısımının oluşumuna karar verilmiştir. 3.759.600 m² büyüklüğündeki IV. Kısım ve 743.000 m² büyüklüğündeki V. Kısımın kamulaştırma çalışmaları ve altyapı ihalesi 2006 yılında tamamlanarak 2007 yılı başında arsa tahsislerine başlanmıştır. 2018yılı itibariyle tüm parsellerin tahsis tamamlanarak IV. ve V. Kısımlarda da % 100 doluluk oranına ulaşılmıştır. VI. Kısım için kamulaştırma çalışmalarına devam edilmektedir.

Manisa Organize Sanayi Bölgesi sanayicilerinin büyük çoğunluğunun katılımıyla 11 Temmuz 2008 tarihinde gerçekleştirilen 1. Genel Kuruldan sonra Manisa Organize Sanayi Bölgesi kendi sanayicisi tarafından yönetilmeye başlanmıştır (<https://www.mosb.org.tr: 06.05.2018>).

3.1.2. Rakamlarla MOSB(Manisa Organize Sanayi Bölgesi)

2018 yılı itibariyle Manisa Organize Sanayi Bölgesi' ne ait rakamlar aşağıdaki şekildedir.

Alan Dağılımı:10.000.000 M2

Doluluk Oranı:% 98

İşletme Sayısı: 226

Dış Ticaret Hacmi:8.405 Milyon USD

Toplam Çalışan Sayısı:50.000 Kişi (<https://www.mosb.org.tr: 06.05.2018>).

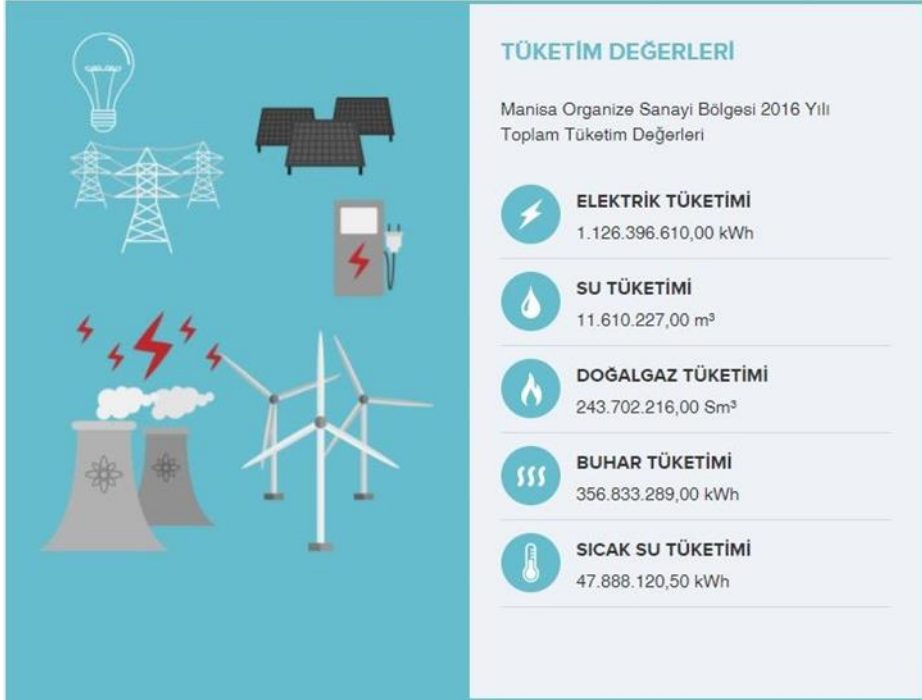
3.1.3. Sektörel Bazda Firmalar

Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı	3
Ana Metal Sanayi	19
Başka Yerde Sınıflandırılmamış Makine ve Ekipman İmalatı	18
Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	4
Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı	0
Diğer İmalatlar	1
Diğer Metalik olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	10
Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı	3
Elektrikli Teçhizat İmalatı	21
Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı	37
Gıda Ürünleri İmalatı	6
Giyim Eşyaları İmalatı	1
İçeceklerin İmalatı	0
Kâğıt ve Kâğıt Ürünlerinin İmalatı	7
Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	23
Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	1
Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	4
Kok Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı	0
Makine ve Ekipmanların Kurulumu ve Onarımı	0
Mobilya İmalatı	0
Motorlu Kara Taşıtı, Treyler ve Yarı Treyler İmalatı	11
Temel Eczacılık Ürünleri ve Eczacılık Malzemelerin İmalatı	0
Tekstil Ürünlerinin İmalatı	4
Tütün Ürünleri İmalatı	1

(<http://www.mosb.org.tr: 06.05.2018>).

Tüketim Değerleri

Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim için kullanılan enerji değerleri MOSB Yönetimi tarafından kayıt altına alınmakta ve bu değerler Bölgenin büyüklüğü ve kapasitesi hakkında farklı bir açıdan fikir vermektedir.



Şekil:3.1. Tüketim Değerleri (Manisa Organize Sanayi Bölgesi)
(<https://www.mosb.org.tr>: 06.05.2018)

3.2. ÖNERİ SİSTEMLERİNİN MOSB(MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ)' DAKİ DURUMU

3.2.1. Saha Çalışmasındaki Bulgular

Çalışanların yönetime katılımı olarak çok kısaca ifade edebileceğimiz endüstriyel demokrasinin, sahadaki en belirgin yansıması ve en çok uygulama yöntemi olarak öneri sistemleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışmamızda öneri sistemlerinin uygulanma yoğunluğu, olabildiğince geniş bir örneklem olan MOSB(Manisa Organize Sanayi Bölgesi)'da ortaya konulmuştur. 18 farklı sektörde 226 işletmenin bulunduğu bölgede, öneri sistemlerinin kullanılma durumu 134 işletme ile telefon ve yüz yüze görüşme teknikleri kullanılarak sorgulanmıştır.

Yapılan saha çalışmaları kapsamında gerek telefonla ve gerek yüzyüze görüşme gerçekleştirilen işletmelerin bir kısmı, kendileri tarafından uygulanan

öneri sistemi hakkında bilgi vermekten imtina etmişlerdir. Bu davranışın sebebi, iyi ve amacına yönelik olarak uygulanan bir öneri sisteminin işletmenin temel amacı olan kar maksimizasyonuna katkı sağlayacak önemli bir unsur olabileceği gerçeğidir. İşletmeler arasında rekabetin alabildiğine ilerlediği ve uygulanan benzer üretim yöntemlerinin kullanıldığı bir ortamda, rekabet gücünü etkileyebilecek bir unsur halini alabilen öneri sistemi uygulamasını, ilgili işletmelerin paylaşmamayı tercih etmeleri anlayışla karşılanabilir.

İşletmelerle yapılan görüşmeler neticesinde öneri sistemi kullanan birtakım işletmelerin çalışan önerilerini toplamak için öneri kutuları kullandıkları gözlemlenmiştir. Çalışan sayısının yüksek olduğu işletmelerde ise önerilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreçlerinin bilgisayar yazılımı ile takip edildiği ortaya konulmuştur.

Önerilerin değerlendirilmesi sonucunda, özellikle önerinin işletme karlılığına katkısı dikkate alınarak belirli bir ödül mekanizması işletildiği izlenmiştir. Ancak bazı işletmelerde ise öneri için ödül öngörüsünün, sistemi gereksiz yere yorduğu ve çalışanların ödül kazanma kaygısıyla gereksiz ve çok sayıda öneri üretme eğilimi içine girdikleri, bu durumun çalışanların performanslarına olumsuz yansımalarının olduğu ve bu durumun kimi zaman asli işlerini etkileyecek derecelere kadar vardığı gerekçesiyle, öneriler için herhangi bir ödül öngörülmediği ortaya konmuştur.

Öneri sistemi koordinatörleri ile yapılan görüşmeler neticesinde, bazı işletmelerde öneri üretilmesi için uzman personellerin katıldığı ve haftada bir gün gerçekleştirilen “Muda-Walk” uygulaması ile karşılaşılmıştır. Bu uygulamada, haftanın belirli bir gün ve saatinde bir araya gelen farklı departmanlardan uzman personel, kararlaştırılan bir noktadan işletmeyi ve özellikle üretim sahasını dolaşmaya başlayarak etrafı gözlemlerler. İşletme içerisinde gereksiz işgücü ve zaman kaybını ortadan kaldırmaya yönelik fikirler üretmek mantığıyla yaptıkları bu gözlemlerinden elde ettikleri önerileri ellerinde bulundurdıkları not defterlerine kaydederler. Bu şekilde işletme içerisinde gerçekleştirdikleri toplu inceleme gezisinden hemen sonra toplantı gerçekleştirilir ve bu toplantıda “Muda-Walk” neticesinde üretilen öneriler tartışılarak belirli kararlara ulaşılmaya çalışılır.

Farklı bir teknikle uzman çalışanların ürettiği nitelikli önerilerin ortaya konulduğu bu çalışma işletmeler için önemli bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan görüşmelerde öneri sistemlerinin kullanıldığı işletmeler arasında, sistemin diğerlerine nispeten daha özenle kullanıldığı işletmelerdeki öneri sistemi uygulama örnekleri derinlemesine araştırılmış ve çalışmamızın ilerleyen kısımlarında bu bulgulara ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

3.2.2. MOSB (Manisa Organize Sanayi Bölgesi)'da Öneri Sistemi Kullanan ve Kullanmayan İşletmeler

MOSB(Manisa Organize Sanayi Bölgesi)'da aktif 226 işletmeden 134' ünün projeksiyon altına alındığı çalışma sonrası, 65 adet işletmenin öneri kutuları, otomasyon tabanlı öneri sistemi gibi öneri sistemlerinden en az birini bir şekilde kullandığı, buna karşın 69 işletmede öneri sistemlerinin hiç kullanılmadığı veya bir süre kullanıldıktan sonra bırakıldığı sonucuna varılmıştır.

Tablo:3.1. Öneri Sistemleri Kullanan/Kullanmayan İşletmeler
(ManisaOrganize Sanayi Bölgesi)

SIRA NO	FİRMA İSMİ	ÖNERİ SİSTEMİ DURUMU
1	Accell Bisiklet(Bianchi) Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
2	Akçe Plastik ve Kimyevi Maddeler Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
3	Akset Elektrolast Yedek Parça İnşaat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
4	Batı Pres Makine Kalıp İmalat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
5	Bitron Elektromekanik Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
6	BMS Çelik Hasır Sanayi ve Ticaret A.Ş	Kullanılıyor
7	BMS Mutfak Eşyaları Su Arıtma Sistemleri Sanayi İç ve Dış Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
8	BOSCH Termoteknik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
9	BSS Boray İnşaat Elektronik Turizm Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
10	BUNDY REFRIGERATION Ev gereçleri Komponentleri Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Kullanılıyor
11	Bursan Bursa Sanayi İşletmeleri A.Ş.	Kullanılıyor
12	Commital Isı Ekipmanları Kalıp Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor

13	Componenta Dökümcülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
14	Çapra İnşaat Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
15	Çetin Elektro Plastik A.Ş.	Kullanılmıyor
16	Çimbeton Hazır Beton Prefabrik Yapı Elemanları Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
17	Çukurova Kimya Endüstrisi A.Ş.	Kullanılmıyor
18	Daussan-Çukurova Kimya Döküm Refrakter Malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
19	Delron Elektronik Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
20	Demiraktiv Radyatör Oto Yedek Parça Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
21	Demotek Plastik Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
22	Doğuş Vana ve Döküm Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
23	DYO Matbaa Mürekkepleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
24	Ecetaş İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
25	Ege Ofset Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
26	Egem Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
27	Egemas Makine Kimya Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
28	Ekinler Elektromekanik San. Tic.A. Ş.	Kullanılıyor
29	Elba Basınçlı Döküm Sanayii A.Ş.	Kullanılıyor
30	Elektro-Mak Vinç Sistemleri Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor

31	Elki Elektrik Kablo Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
32	Elsan Hammadde Sanayii A.Ş.	Kullanılmıyor
33	EMAS Makine Sanayi A.Ş.	Kullanılıyor
34	Endel Endüstri Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
35	Etap Otomotiv Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
36	Etkin Plastik, Kalıp, Makine Tekstil ve Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
37	Fabak Elektrik Elektronik İnşaat Sanayi Ltd. Şti.	Kullanılıyor
38	Fer Isı Teknolojileri Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
39	GENCER Ambalaj İnşaat Montaj ve Tarım Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
40	Genç Kalıp Makine Metal Plastik Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
41	Gen-ti Mekanik Elektrik Elektronik Makine Plastik Kimyevi Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş	Kullanılmıyor
42	Güner Elektroplastik Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
43	HAKSAN Otomotiv Mamülleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
44	Hayes LemmerzJantaş Jant Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
45	ISM Makine Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
46	İlpea Plastik ve Kauçuk Ürünleri Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
47	İmperialTobacco Sigara ve Tütüncülük Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
48	İnci Akü Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor

49	İndesitCompany Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
50	İndex Otomotiv Kalıp ve Pres Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
51	İnterAbrasiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
52	İpek Kâğıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
53	İzmir Kalıp Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
54	İzmir MAKPA Endüstriyel Mutfak Ekipmanları Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
55	Kalmaksan Kalıp Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
56	Karmak Makine Kalıp Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
57	Karpek Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
58	Kerim Çelik Mamulleri İmalat ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
59	Klimasan Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
60	Konveyör Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
61	Korel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
62	Korkmaz Çelik Ticaret ve Sanayi A.Ş.	Kullanılmıyor
63	Kral Tekstil Örne Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
64	Kromsan Metal Kaplama Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
65	MAGMA Mekatronik Makine Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
66	MaksanKağıt Karton Mukavva Ambalaj Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor

67	Manisa Çelik Döküm Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
68	Manisa Kaplama Pres Sanayi Ticaret Ltd.Şti.	Kullanılıyor
69	Manisa Özgür Elektrik Elektronik Plastik Sananayi Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
70	Manisa Yem Fabrikası A.Ş.	Kullanılmıyor
71	Marsan Makine Kalıp İmalat Sanayi ve Ticaret İthalat İhracat Ltd.Şti.	Kullanılmıyor
72	Matel Hammadde A.Ş. / Manisa Serel Şubesi	Kullanılıyor
73	Mayteks Örme Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
74	Mebant İzolasyon ve Bant Sanayi AŞ.	Kullanılıyor
75	Mensan Otomotiv ve Makine Aksamı Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
76	Messer - Aligaz Sanayi Gazları A.Ş.	Kullanılıyor
77	Metalsan Endüstriyel Ürünler Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
78	Metrosan Endüstri ve Elektrik Mekanik Cihaz ve Tıbbi Malzeme Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
79	MND İzolasyon ve Ekip. KâğıtTeks. Matb. Elektromekanik Paz. Dış Tic. San. Ltd.Şti.	Kullanılmıyor
80	MONDİ - Tire Kutsan Oluklu Mukavva Kutu ve Kağıt Sanayi A.Ş.	Kullanılıyor
81	NBR Makine ve Yedek Parça Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
82	NEKA Kalıp Makine Plastik Taşımacılık Ticaret Ltd. Şti	Kullanılmıyor
83	Oerlikon Kaynak Elektrodları Sanayi A.Ş.	Kullanılıyor
84	Olgun Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor

85	Olmuksa International Paper Sabancı Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
86	ÖZ Simge Boya Serigrafi Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
87	Öztaş Saç Demir İnşaat Ltd. Şti. Organize Sanayi Bölgesi Şubesi	Kullanılmıyor
88	Öztürk Endüstriyel Plastik Kalıp Metal Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
89	Özvardar Cam Ürünleri Mobilya ve Aks. Elektrik cihazları İmalat San. İnşaat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti	Kullanılmıyor
90	Peker Yüzey Tasarımları A.Ş.	Kullanılıyor
91	Pilenpak Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
92	Polinas Plastik Sanayii ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
93	Raf - San Metal Plastik Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
94	REM Elektronik Yatırım ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
95	Renkler Makine ve Yedek Parça Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
96	Rexam Paketleme Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
97	Royal Plastik Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
98	Ruba Fermuar Sanayi A.Ş.	Kullanılmıyor
99	SABAF Beyaz Eşya Parçaları Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
100	Sanpan Isıtma Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
101	Sarıgözoğlu Hidrolik Makine ve Kalıp Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
102	Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. MANİSA Fabrikası	Kullanılıyor

103	Sarten Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş. PETPAK Fabrikası	Kullanılıyor
104	SAS Alüminyum Metal Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
105	Savran Sanayi Hizmetleri Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
106	Saygın Kastor ve Tekerlek İmalat ve Pazarlama Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
107	SCHNEIDER Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
108	SelkasanKâğıt ve Paketleme Malzemeleri İmalat Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
109	Selolit Lif Levha Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
110	Sipil İnşaat Mühendislik Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş	Kullanılıyor
111	Skp Makine ve Kalıp Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
112	SL Enerji Aydınlatma Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
113	Standard Profil Otomotiv Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
114	Sur Kalıp Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
115	Şahan Elektrostatik Toz Boya Uygulama ve Bağlantı Elemanları İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş	Kullanılmıyor
116	Tafe International Traktör ve Tarım Ekipmanları Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
117	Tekeli Makine Parçaları İmalat Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
118	Teknik Ambalaj Makine Kalıp Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
119	TeknikaPlast Teknik Kalıp Plastik Sanayi Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
120	Tekpar Mühendislik Ltd. Şti.	Kullanılmıyor

121	Teksan İç ve Dış Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
122	Telateks Tekstil Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Manisa Şubesi)	Kullanılıyor
123	TelesetElektromekanik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
124	Termokar Isıtma Soğutma Klima Cihazları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
125	Tezel Gıda Maddeleri İmalat ve Satış A.Ş.	Kullanılmıyor
126	Tirsan Kardan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
127	Tor Demir Metal Ürünleri ve Makine Pazarlama Sanayi Ticaret	Kullanılıyor
128	Toskano Bisiklet Motosiklet Otomotiv İnşaat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
129	Valf Sanayi A.Ş.	Kullanılıyor
130	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılıyor
131	Veston Beyaz Eşya İmalat Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılıyor
132	Warma Isı Ürünleri Makine Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Kullanılmıyor
133	Yonca Gıda Sanayi İşletmeleri İç ve Dış Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor
134	Yonsan Ege Yonga Levha Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kullanılmıyor

3.3. MOSB (MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ)' DA KULLANILAN ÖNERİ SİSTEMİ ÖRNEKLERİ

Endüstriyel demokrasi işletmelerde çalışanların memnuniyetine katkı sağlayan önemli bir faktördür. İşletmelerde incelenebilecek birçok konunun temelinde insan kaynağı yer almaktadır. İnsan faktörünün işletmedeki süreçlere yapacağı olumlu katkıların en önemli şartlarından biri de çalışanın işletmeye duyduğu saygıdır. Bu saygının oluşabilmesini sağlayacak öncelikli şart ise çalışanın işletme tarafından kendisine saygı duyulduğunu hissetmesidir. Endüstriyel demokrasinin örgütsel

iklimde belirgin hale gelmesinin önemli bir yolu da öneri sistemleridir. Öneri sistemi ile çalışan tecrübelerini ve düşüncelerini içinde bulunduğu ve bir parçası olduğu organizasyona aktarabilme imkânına sahip olur. Çalışanın, kendine bir makine olarak değil, insan olarak bakıldığı bilinciyle üretkenliği artar. Bu da işletmenin ana amacı olan kâr oranının yükselmesine direkt etki eder. Endüstriyel demokrasi ve onun vücut bulmuş şekli olan öneri sistemi işletmenin kârlılığına önemli katkıda bulunur.

Belirli bir amaca dönük bir sistemin kullanımından beklenen sonuç çoğu zaman farklı işletmeler için aynı olsa da, kullanılan sistemin rekabet ortamında işletmeye avantaj sağlaması; sistemin işletme gerçeklerine ve spesifik beklentilerine göre özenle dizayn edilmesi ve süreç içerisinde modifikasyonlara tabi tutularak yaşayan bir sistem olarak tutulma başarısı ile doğru orantılıdır.

Bu kısımda kullandıkları öneri sisteminin işletmenin ana amacı olan kâr maksimizasyonu ile eşgüdüm ve ona hizmet eder şekilde tutulmaya çalışıldığı, görevi bu yönde çaba göstermek olan personel görevlendirmelerinin yapıldığı işletmelerin öneri sistemi uygulama örneklerine yer vereceğiz.

3.3.1. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_1

Örnek_1 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yabancı sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına endüstriyel elektrik malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.1.1. Amaç

İyileştirme hedefli öneri sisteminin amacı, “Sürekli İyileştirme” düşünce tarzını uygulamaya geçirme, geliştirme ve yaygınlaştırmanın yanı sıra, farklı konularda iyileştirme / geliştirme önerilerinin teşvik edilmesi, gelen önerilerin belli bir prosedür çerçevesinde değerlendirilerek uygun olanların hayata geçirilmesini sağlamak ve takım çalışmasını teşvik etmektir.

3.3.1.2. Kapsam

Öneri sistemi, tüm beyaz ve mavi yakalı personeli içerir. Çalışanların öneri verebileceği konu başlıklarından bazı örnekler şunlardır:

- Ürün kalitesinde iyileştirme,
- Zaman, enerji, malzeme ve diğer kaynaklardan tasarruf ve maliyetlerin azaltılması,
- Verimliliğin artırılması,
- İş güvenliği ile ilgili iyileştirme,

- Çevre ile ilgili iyileştirme,
- İletişim, eğitim vs. konularında gelişim,
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Müşteri şikâyetlerinin azaltılması,
- I SEE I DO numarası ile verilen Quick Hitler (Hızlı Kazanımlar) Kişinin kendi görevi kapsamındaki önerileri ISID olarak girilmelidir,
- Kaza Geliyorum Formu bildirim (KGF) numarası ile verilen öneriler,

Öneriler,

- Fabrika genel hedef ve politikalarına uygun olmalıdır. Aksi öneriler değerlendirmeye alınmaz.
- Tekrarlayan önerilerde ilk öneri değerlendirilir tekrar eden diğer öneriler reddedilir.
- Üzerinde çalışma başlatılmış konularla ilgili öneriler reddedilir.
- Aynı öneri farklı birimlere yönelik tekrarlandığında, “tekrarlanan öneri” sayılır.
- Bir birimdeki uygulamanın diğer birimlerde de yapılmasının talep edilmesi öneri sayılmaz.
- Uygunsuzluk bildirimleri öneri sayılmaz.
- Verimlilik ve maliyet önerilerinin getirisi, maliyetinden az ise öneri sayılmaz.
- Maaş, sosyal haklar, idari konularla ilgili öneriler bu sistemin kapsamında değildir. Bu konularda gelen öneriler değerlendirmeye alınmaz.

3.3.1.3. Sorumlular

İnsan Kaynakları Departmanı sorumludur.

3.3.1.4. Tanımlar

Red: Görev Tanımı/ Kapsam dışı / Mevcut uygulama tekrarı / Hedeflere uygun değil / SET politikalarına uygun değil / Öneri değil / Öneri Yok / Bu tip öneriler, öneri olarak kabul edilmez ancak yine de kayıt edilir.

Kabul: Öneri Değerlendirme Komitesi'ne sevki uygun görülen önerilerdir. Kabul edilen öneri, sistem üzerinden komiteye incelenmek üzere gider. İş en iyi o işi yapan bilir mantığıyla, I SEE I DO (ISID) kapsamındaki öneriler inceleme sorumlusu tarafından sonlandırılabilir.

3.3.1.5. Uygulama

1. Öneri sistemi sorumlusu, oluşturulan komitedir.
2. Kapsam dâhilindeki konulardan biri hakkında öneri vermek isteyen çalışan, sisteme ulaşabileceği herhangi bir bilgisayardan öneri programını tıklayarak ve formu doldurarak da önerisini verebilir.
3. Sistemden direk yollanan öneriler bölüm sorumlusu onayınadüşer. Öneri hangi bölümle ilgili ise o bölüm seçilerek öneri girilmelidir.
4. Bölüm sorumlusu inceleyerek Red ya da Kabul şeklinde cevap verir.
5. Öneri ve ödül sistemi veri tabanı üzerinden yönetilir.
6. Öneri Değerlendirme Komitesi: İncelemeye uygun görülen önerilerin değerlendirileceği komitedir. Öneri değerlendirme komitesi, Komite Başkanının (moderatör) belirlediği gündemle haftada bir kez toplanır. Toplantıda;
 - a. Bölüm sorumluları tarafından incelenerek komiteye gönderilmesine karar verilen öneriler incelenir. Önerinin uygulanıp uygulanmayacağına ilişkin karar verilir.
 - b. Kararın verilmesi ek bir çalışma gerektiriyor ise; komite bu konuda, komite içi veya dışından ilgili bir personele veya çalışma grubuna görevlendirme yaparak, öneri hakkında bir çalışma yapılmasını ister. Görevlendirme kararı öneri sistemi üzerinden maille görevlendirilen personele gider. Personel, gerekli fizibilite çalışmasını yaparak önerinin uygulanması için gerekli kaynakları ve önerinin getireceği yararları/kazançları kendisine sistem üzerinden gönderilen maile cevap vererek komiteye geri gönderir.
 - c. Komite; görevli personelden gelen fizibilite raporlarını inceleyerek öneri hakkında uygulama /uygulamama kararını verir.
 - d. Uygulama kararı verilen öneriler için, öneriyi hayata geçirecek olan personele görevlendirme yapılır. Öneri formu ve varsa ilgili fizibilite raporları görevlendirilen personele aynı mail ile iletilir. Öneri sahibi/sahiplerinin proje uygulama ekibinde görev alması teşvik edilir.
 - e. Önerilerin değerlendirme sonuçları öneri sisteminde bulunur. Değerlendirme komitesi uygulama aşaması biten önerilerin puanlamasını yapar.
7. Öneri Değerlendirme Komitesi; Moderatör, Üretim, Metot, İnsan kaynakları ve SPS bölümü üyelerinden oluşur. Gerekli hallerde; Teknik Ekip, Proje, Satınalma, Planlama, Ambar ve diğer birimler toplantılara davet edilir.
8. Öneri Değerlendirme Komitesi, tüm önerileri hayata geçirecek kişiler

değil, bunları organize edecek ve hayata geçmesi için görevlendirmeleri yapacak çalışma grubudur.

9. Puanlama: Önerilerin puanlaması aşağıdaki tabloya göre gerçekleştirilir. Sadece kabul edilip uygulanan öneriler için aşağıdaki puanlar geçerlidir. İlk veya ikinci değerlendirmede red olan önerilere puan verilmez. Öneriyi yapan kişi haricinde uygulayıcıya da öneri puanının %10'u kadar puan otomatik olarak verilir.
10. Komite aşağıdaki kapsamlar dâhilinde getirisi diğer önerilerden daha yüksek ve yenilikçi olan öneriler varsa, bunları belirler ve yönetime sunar.

Tablo:3.2. Öneri Sistemi Puan Tablosu

Öneri Kapsamı	Puan
Çevre	30
İletişim	25
İş Güvenliği	60
Maliyet Düşürme	40
Süreç / İş Akışı Verimlilik	30
Kalite	50
Çalışan Memnuniyeti	30
ISID (I See I Do)	15

3.3.1.6. Ödüllendirme

1. Öneri puanları ve adetleri güncel olarak öneri sistemi programında bulunur. Öneri veren kişi kendi ismini girerek toplam puanını, önerisinin ne durumda olduğunu görür.
2. Toplanan puanlara göre, öneri sistemi içindeki yayınlanan katalog üzerinden, ödüller çalışanlar tarafından seçilir ve ödül talep formu sistemden doldurularak yollanır. Satınalma Bölümü tarafından, çalışanlar tarafından talep edilen hediyeler temin edilerek sahiplerine ulaştırılması sağlanır.
3. Siparişler her ayın ikinci haftası başında satınalma bölümü tarafından gerçekleştirilir. Bir sonraki ayın ilk haftası İnsan Kaynakları Bölümü ödülleri teslim eder.

3.3.1.7. Getiri Hesabı

Getiri hesabı öneri sisteminde otomatik olarak aşağıdaki ortalama formüllere göre hesaplanır. Hesap komitenin aşağıdaki seçeneklerden birini seçmesiyle çalışır. Getiri hesabı maliyet ve verimlilik öneri türleri için uygulanır.

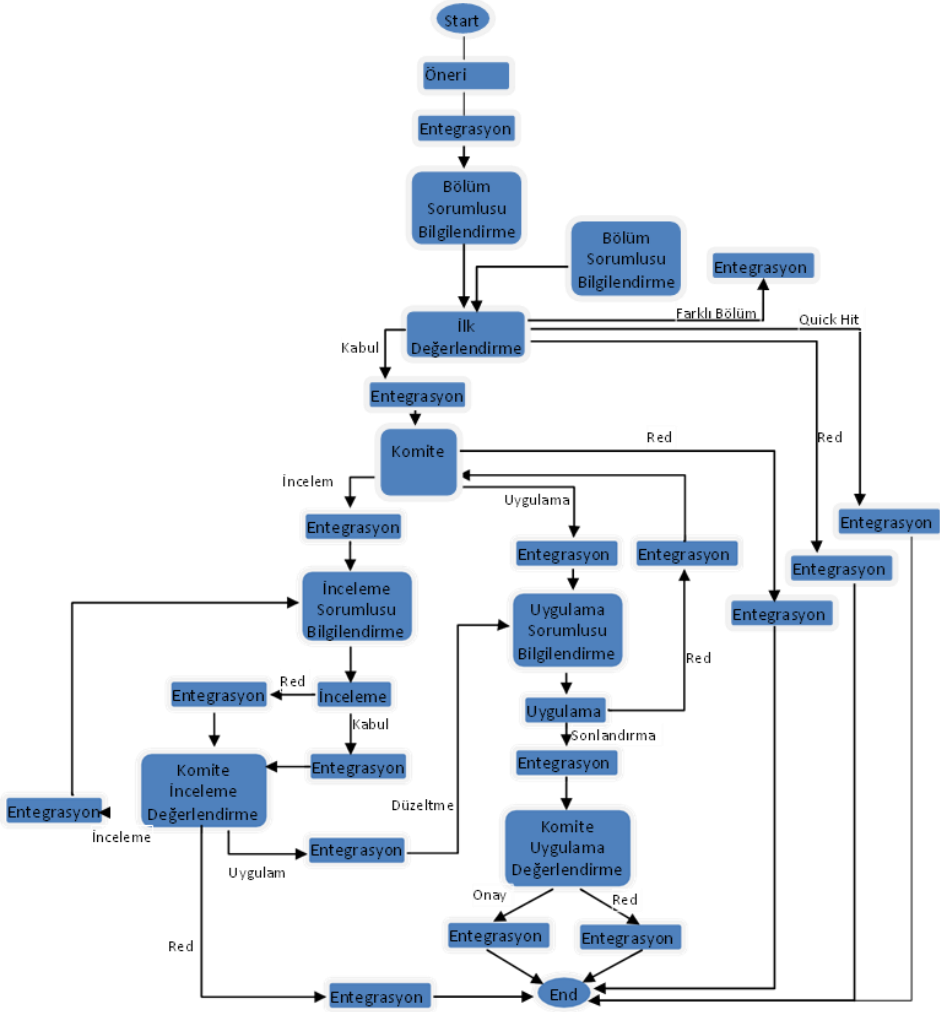
3.3.1.7.1. Maliyet İyileştirmesi

- a- Tekil parça: ortalama 3-5 kişi 10ar dakikadan yaklaşık 150saat/yıl iyileştirme. $150 \times 7\text{€} = 1050\text{€} \sim 5.565 \text{ TL}$ getiri (7€ bir işçinin saatlik maliyetidir. Finans bölümü tarafından her yıl güncellenir.)
- b- Çoğul parça iyileştirmesi ~ 5 parça $\sim 15000 \text{ TL}$ getiri.
- c- Ürün iyileştirmesi ~ 20 parça $\sim 60000 \text{ TL}$ getiri.

3.3.1.7.2. Süreç İyileştirmesi

- a- Tek bir fonksiyonun iyileştirilmesi: (örneğin tek hat-tek bölüm) ortalama 12 kişi $\times 0,17 \text{ saat} \times 48 \text{ hafta} \times 25\text{€} \times 3 \text{ TL} = \sim 3000 \text{ TL}$ (25€: ortalama saatlik maliyet ve fabrikaya satış, verimlilik gibi diğer getiriler de düşünülerek öngörülmüştür. Finans bölümü tarafından her yıl güncellenir.)
- b- Birden çok fonksiyonun iyileştirilmesi (örneğin birkaçbölüm veya birkaç hat) ortalama 12×4 kişi $= \sim 12000 \text{ TL}$.

3.3.1.8. Akış Şeması



3.3.1.9. Öneri Sistemi Hediye Teslim Formu

KİŞİSEL BİLGİLER			
İsim/Soyad:		Bölüm Adı:	
Sicil No:		Masraf Mrk.:	
HEDİYE BİLGİLERİ			
HEDİYE TİPİ			
ÜRÜN CİNSİ			
HEDİYE PUANI			
ONAY			
ÇALIŞAN		ÖNERİ SİSTEMİ SORUMLUSU	
Adı Soyadı:	Adı Soyadı:		
Tarih:	Tarih:		
İmza:	İmza:		

3.3.1.10. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

İşletmede kullanılan öneri sistemi kapsamında çalışanlar tarafından yıllar bazında verilen öneri sayıları aşağıdaki şekildedir:

2014: 1347

2015: 1843

2016: 1274

2017: 1394

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir: “İşletmemizde öneri sistemi bir yazılım üzerinden takip edilmektedir. Yakın bir zamanda bu yazılımda bir yenilenmeye gittik. Program eski programa göre çok daha hızlı ve kullanıcı dostudur. Raporlamalar detaylı ve özet olarak çeşitlidir ve kullanışlıdır. Programda yönetici yetkisi ile birçok güncelleme/değişikliği yapabilmemiz yazılım firmasına bağımlılığı azaltıyor.

Sistemimizin işleyişi ile ilgili konulara gelecek olursak; değerlendirme komitemiz her hafta toplandığı için sistem aktif ve hızlı ilerliyor. I SEE I DO öneri kapsam süreci onaylardan ötürü uzun sürebiliyor. Zamanında yapılmayan öneriler ile ilgili hatırlatma mailleri çok sık gelebiliyor ve bu iş yükü getirirse de olumlu bir yön.”

3.3.2. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_2

Örnek_2 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yerli sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına yapı malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir.İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.2.1. Amaç

- Şirkete fayda sağlayacak her türlü önerinin saptanabilmesi için çalışanların potansiyellerinden faydalanmak,
- İş sonuçlarında ve personel performansında sürekli iyileşmeyi temin etmek,
- Üstün performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi suretiyle, diğer çalışanları özendirmek,
- Çalışanların, işi daha fazla sahiplenerek geliştirmesini sağlamak,

3.3.2.2. Kapsam

“Dilek ve Öneriler Sistemi”, Yönetim sistemleri gelişim ve iyileştirme çalışmalarına tüm çalışanların dilek ve önerileri ile katıldığı bir mekanizmadır.

Bu mekanizma içinde, tüm çalışanlar **“İşimi daha iyi nasıl yapabilirim?”** veya **“Günlük iş hayatımda karşılaştığım problemleri nasıl çözebilirim?”** ve **“Yönetim Sistemlerine nasıl katkıda bulunabilirim?”** gibi sorular sorarak çözümlerini öneri haline getirip, ilgili talimata uygun bir biçimde **“Öneri Formu”** nu doldurarak **“Dilek ve Öneri”** kutusuna atarlar ve/veya Kalite Yönetim Sistemi içerisindeki tanımlı kullanıcılar, Kalite Yönetim Sistemi yazılımı üzerinde yer alan öneri sistemi modülü ile öneri girişlerini elektronik ortamdan da yapabilirler.

3.3.2.3. Öneri Nedir?

Öneri; ürün, hizmet ya da çalışma metotları konularında gelişme sağlamak amacıyla ileri sürülen somut bir tekliftir. Öneri bir şikâyet değildir.

3.3.2.4. Kimler Öneride Bulunabilir?

Bütün çalışanlar öneride bulunabilir. Bir öneri **“BİREYSEL”**(tek bir öneri sahibi tarafından), ya da **“GRUP”** olarak (birçok öneri sahibi tarafından) verilebilir.

3.3.2.5. Öneri Nasıl Verilebilir?

- Önerinin daha çabuk değerlendirilebilmesi için **“Öneri Formu”** eksiksiz doldurulmalı.
- Fikirler olabildiğince açık ve okunaklı bir biçimde yazılmalı.
- Mevcut durum ve önerilen çözüm açıklanmalı.
- Bu çözümün uygulanması için gerekli koşullar belirtilmeli.
- Gerektiğinde öneri formunun ekine, çoğu kez yazılı bir metinden daha aydınlatıcı olan bir şema çizilmeli.
- Öneri formuna tamamlayıcı bilgiler eklemekten kaçınılmamalı.

3.3.2.6. Hangi Konularda Öneride Bulunulabilir?

- Daha kaliteli ürün üreterek, müşterileri daha çok memnun etmeye,
- Tasarruf yapmaya,
- İşlerin daha iyi yürütülmesine,
- İş güvenliği ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine,
- Yönetim Sistemlerinin geliştirilmesine ve sürekli iyileştirilmesine,olanak vermelidir.

Yukarıdaki konulara uygun olarak aşağıda belirtilen sahalarda öneri yapılabilir.

A: Tasarruf:

Zaman, malzeme, enerji vb. gibi konularda tasarruf sağlayarak maliyetin düşürülmesi.

B: Verimlilik:

Hizmetlerin zamanında ya da en uygun sürede gerçekleştirilmesi, işlem metodunun iyileştirilmesi, kullanılan üretim ve hizmet araçlarının geliştirilmesi.

C: Kalite:

Ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi.

D: İdari işler:

Standartlaştırma, idari işlerin kolaylaştırılması.

E: Çalışma koşulları:

İş ortamının iyileştirilmesi; temizlik, tertip, düzen, gürültü, çevre, uyarı işaretleri, güvenlik.

F: Enerji:

Enerji performansının iyileştirilmesi.

3.3.2.7. Uygun Olmayan Öneriler

Fabrika ile ilgili idari ve yönetim konuları öneri kapsamına girmez ve bu tür öneriler değerlendirilmez.

Ayrıca;

- Önerilen çözümün maliyeti beklenen gelişmeye göre yüksekse,
 - Yapılan öneri zaman aşımına uğramışsa,
 - Aynı öneri daha önce yapılmışsa,
- Öneriler uygulanmaz ve değerlendirme dışı bırakılır.

3.3.2.8. Ödüllendirme Süreci

- Tüm çalışanlar, sene içerisinde herhangi bir zaman kısıtlaması bulunmadan, her türlü öneriyi sunabilirler.
- Öneriler yıllık olarak değerlendirilir. Ancak iş akışı ve önerinin yapısına göre kısa periyotlarla değerlendirmeler yapılabilir.

3.3.2.9. Öneriler Nasıl Değerlendirilir?

- Öneri kutusunun açılması ve önerilerin ön değerlendirilmesi yönetim temsilcisi yetkisindedir. Yönetim temsilcisi tarafından değerlendirilen öneriler ilgili bölüm Müdür/Şef/Mühendis/Sorumlu görüşleri de alınarak “Öneri Değerlendirme Formu” na kaydedilir.
- Uygulamaya karar verilen öneriler değerlendirme kurulu ve Şirket Müdürü onayı sonrası bir plan içerisinde uygulamaya alınır.
- Ödüllendirmeye değer öneri ve çalışmalar proje büyüklüğü, şirkete sağladığı fayda ve sürece katkısı ile orantılı olarak değerlendirilir. Amaç, önerinin katkısının katma değerinin ölçülmesidir.
- Ödüllendirmeye değer öneri ve çalışma yapan tüm personele, yazılı olarak şirket müdürlüğü tarafından teşekkür edilir.
- Bölüm müdürleri ve “Öneri Değerlendirme Kurulu” üyeleri öneri sisteminde ödül kapsamı dışında bırakılmıştır.

3.3.2.10. Değerlendirme Kriterleri ve Ödüle Hak Kazanma

- Devamlılık
- İş heyecanı
- Ürün kalitesini arttırıcı çalışmada bulunma
- Yönetim sistemlerine katkısı
- Uygulamaya alınan öneride bulunma
- Grup çalışması içerisinde yer alma
- Başarı durumu

Öneride bulunanların ödüllendirilmesi “Öneri Değerlendirme Kurulu” ve Şirket Müdürü/Fabrika Müdürü onayı ile belirlenir.

Ödüle değer görülen öneriler Değerlendirme Kurulu ve Şirket Müdürü/Fabrika Müdürü onayı ile aşağıdaki takdir seçeneklerinden bir veya bir kaç ile ödüllendirilir.

- a) Para
- b) Hediye

- c) Yazılı tebliğ
- d) Diğer

3.3.2.11. Öneri Değerlendirme Kurulu

Öneri Değerlendirme Kurulu aşağıdaki Şirket yöneticilerinden oluşmaktadır;

- Şirket Müdürü
- Fabrika Müdürü
- Mali ve İdari İşler Müdürü
- Teknik Müdür
- Ticaret Müdürü
- İhracat Müdürü
- Tasarım ve Uygulama Müdürü
- İşletme Müdürü
- Yardımcı İşletmeler Müdürü
- Yönetim Temsilcisi

3.3.2.12. Öneri Formu

☐ Bireysel Öneri		
Personel No:	Personel Adı:	Departman:
.....		
☐ Grup Önerisi:		
Personel No:	Personel Adı:	Departman:
.....		
.....		
.....		
.....		

Öneri Özeti

--

Problem / Hata / Geliştirme nedir?

--

Düzeltilme Nasıl Olmalı?

--

Sağlanacak Tasarruf / Fayda nedir?

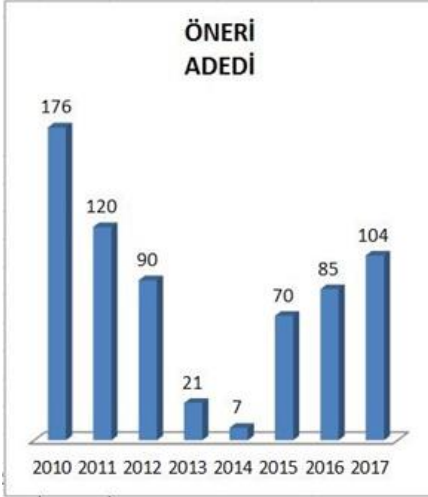
--

Öneri formunu hazırlayan

İletilecek uzman

Ad / Tarih / İmza

3.3.2.13. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler



ÖNERİ İSTATİSTİK DEĞERLENDİRME TABLOLARI										
YILLAR	ÖNERİ ADEDİ	UYGUN BULUNAN	TOPLAM ÖNERİYE ORANI	MALİYET KAZANCI	MAVİ YAKA	MAVİ YAKA /TOPLAM ÇALIŞAN SAYISINAORANI	BEYAZ YAKA	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISINAORANI	TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI	KİŞİ BAŞINA DÜŞEN ÖNERİ ADEDİ
2010	176	10	5.68	0.00	21	4.21	15	3.01	499	0.35
2011	120	4	3.33	0.00	17	3.25	15	2.87	523	0.23
2012	90	9	10.00	0.00	24	4.44	15	2.78	540	0.17
2013	21	13	61.90	0.00	23	4.19	19	3.46	549	0.04
2014	7	2	28.57	0.00	7	1.26	0	0.00	557	0.01
2015	70	54	77.14	176,000.00 ₺	42	7.71	40	7.34	545	0.13
2016	85	66	77.65	258,000.00 ₺	45	7.48	50	8.31	602	0.14
2017	104	81	77.88	473,000.00 ₺	65	10.40	54	8.64	625	0.17

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

“Çalışanlara fikirlerini iletmede kolaylık sağlayacak, yenilikçiliğe teşvik edecek, iş doyumlarını arttıracak ve de kuruluşumuza küçük adımlarla sürekli iyileştirme sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlayacak bir sistemin kurulması Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimseyen firmamızda olmazsa olmazların başında gelmiştir. Öneri sisteminin kurulumu çerçevenin en başında doğru çizilmesi, sağlam temelli olması çok önemlidir. Her sistem kurulumu ve ilk işleyiş süreçlerinde sarsıntıya uğrayabilir bu bağlamda sistemin çöküşünü önleyecek nedenlerin önceden öngörülmesi önem arz etmektedir.

Kuruluşumuzda sistemin kapsamı, mavi yaka çalışanların küçük önerilerle katılım sağlayabileceği beyaz yakanın Kaizen projeleri ile sistemi beslemesi üzerine belirlenmiştir. Yönetim desteği alınarak kurulum için aksiyon planlaması yapılmıştır.

Öneri sisteminin duyurulması ve anlatılabilmesi için eğitim planları oluşturulmuştur. Öneri sistemini anlatan kitapçıklar basılmış ve ilk kıvılcım için belirlenen konularda öneri yarışması düzenlenmiştir.

Eğitim faaliyetleri sonrasında çalışanların öneri verme açlığı bizleri sevindiren nokta olurken ödül sistemi konusunda beklentilerin yüksek olması da sistem için bir negatiflik oluşturmıştır.

Tekrar eğitimlerinde takdir ve tanıma faaliyetleri için ödül beklentisinin azaltılması konusunda yapılan bilgilendirmeler ile sistemin sekteye uğraması engellenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların iş doyumunu arttıran, kurumun benimsenmesini ve kuruma bağlılığı arttıran bir sistem olması açısından da çalışan iş huzur ve güveni sağlamaktadır. Çalışanların nitelikli öneri sunabilmek için eğitim almaya hevesli olmaları sayesinde kişisel gelişimin daha verimli olmasını sağlamıştır.”

3.3.3. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_3

Örnek_3 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yabancı sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına yapı malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.3.1. Amaç

Şirket içinde çalışan motivasyonunu arttırmak ve sürekli iyileştirme çalışmalarına kişilerin katılımını sağlayıp yıllık hedeflere ulaşmak ve şirket sürekliliğini sağlamak.

3.3.3.2. Kapsam

Fabrika bünyesinde çalışan tüm personel

3.3.3.3. Sorumlular

Tüm bölüm yöneticileri sorumludur.

3.3.3.4. Uygulama

- Fabrika bünyesinde bulunan tüm personel fikir ve önerilerini ilgili bölümün amirine ya da Kaizen Takım Liderine (Facilitator) ya da Kaizen Şefine bildirir.
- İlgili amir gelen fikir/öneriyi bilgisayar ağı üzerinde bulunan Fikir- Öneri klasöründeki ilgili listeye girer.
- Fikir/Öneri konuları aşağıda belirtildiği gibi olacaktır
 - a) Kalite Hedeflerini iyileştirmeye yönelik olmalıdır,
 - b) Yapılan işin daha az sürede yapılmasını sağlamalıdır,
 - c) Yapılan işin daha az gereksiz hareketle yapılmasını sağlamalıdır,
 - d) Yapılan işin daha az maliyetle yapılmasını sağlamalıdır,
 - e) Yapılan işin daha az hataya ve tashihe neden olacak şekilde yapılmasını sağlamalıdır,
 - f) Yapılan işin daha verimli olmasını sağlamalıdır,
 - g) Maliyetleri düşürmeyi hedeflemelidir,
 - h) Çalışma ortamının daha temiz, daha düzenli, sürdürülebilir ve ergonomik olmasını sağlamalıdır,
 - i) İşçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili olmalıdır,
 - j) Çevre ile ilgili olmalıdır,
- Yukarıdaki konuların dışında da öneri verilebilir. Örneğin,
 - a) Çalışma saatleri ve fazla mesailer,
 - b) Sosyal etkinlikler (piknik, firma dışında yemek gibi),
 - c) Servis saatleri,
 - d) Yemek,
 - e) Diğer,
- Gelen fikir/öneri İlgili Bölüm Kaizen Ekip Lideri ve/veya Kaizen Şefi ve/veya Yönetim Temsilcisi ve/veya İcracısı ve/veya ilgili amir tarafından değerlendirilir.
- Gelen fikir/öneri sonucu, hemen yapılacaksa “Önce-Sonra Kaizen” yapılarak uygulamaya geçilebilir. Proje yapılacaksa, bir ekip oluşturulmasına karar verilip, form doldurulur. Eğer uygulamaya

alınmayacaksa gerekçesi belirlenir ve öneri sahibine Bölüm Amiri ya da Kaizen Ekip Lideri ya da Kaizen Şefi tarafından bilgi verilir.

- Gelen fikir/öneri bütçeleme yapılmasını gerektiriyorsa ilgili karar, bağlı bulunulan Müdür ve Genel Müdür tarafından verilir. Çalışma onaylandığında ekip çalışmalarına başlar.
- Verilen fikir/öneriler performans kriteridir ve kişi başına 3 fikir hedefi konulmuştur. İlerleyen yıllarda fikir sayısı değişecektir.
- Ay içerisinde gelen, geliştirme sağlayan fikir/öneriler ilgili bölüm panolarında fikrin gerçekleştirilmesini takip eden bir ay boyunca sergilenir.

3.3.3.5. Fikir Verme Formu

FİKİR NOT DEFTERİ

Ad-Soyad: _____ Tarih: _____

Bölüm: _____

Fikir Kapsamı: _____

Fikir: _____

Aşırı Üretim	Bekleme Zamanı	Gereksiz Hareket	Gereksiz İşlem	Stoklar	Hata ve Yeniden İşleme	Taşıma
						

3.3.3.6. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

“2012 senesinde patron şirketinden kurumsal firma şekline dönüştük. Bununla birlikte Kaizen sistemleri fabrikamıza girmeye başladı. Daha önceden de fikir öneri sistemimiz vardı. Öneri kutularımıza çalışanlar önerilerini atardı. Patronumuz ve üç tane bölüm müdürümüz kutularından çıkan önerileri incelerdi. Verilen öneriler fabrikaya bir şey kazandırıyorrsa çalışana küçük bir ödül öngörürlerdi.

Kaizenle beraber Kaizen koordinatörü göreve başladı. Maddi ödül kaldırıldı ancak çalışanlar Kaizen koordinatörü tarafından öneri vermeleri noktasında motive

edildi. Özellikle çalışma alanlarından başlandı ve çalışma ortamında verilen önerilerle ortaya çıkan değişim yeni sistemin çalışanlarca kabulünü sağladı. Yapılan muda-walk uygulamasıyla fabrikanın genelinde de değişimler yaşanmaya başlandı. Sistemimiz bu şekilde uygulanmaya devam etmektedir.”

3.3.4. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_4

Örnek_4 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yerli sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına elektronik malzeme üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.4.1. Ne Öneridir?

Ürün, hizmet, kalite, çalışma ortamı ve koşulları ile verimlilik konularında gelişme sağlamak amacı ile sunulan tüm somut teklifler öneridir. Çalışanlar, kendi çalışma alanları ya da farklı alanlarda aşağıdaki konular kapsamında her türlü iyileştirme çalışması için öneri verebilir.

- İş sağlığı ve güvenliğine yönelik iyileştirmeler
- Üretim ve ürün kalitesinde iyileştirmeler
- Üretim verimliliği artırma
- İş kolaylaştırma, hızlandırma
- Kayıpları (enerji, malzeme, zaman vs) azaltma
- Yeni ürün fikirleri
- Poka Yoke (hata önleyici) düzenekleri
- Kara kuri (enerjisiz çalışan) düzenekleri
- Low Cost Automation (Düşük Maliyetli Otomasyon) fikirleri
- Doğal kaynakların korunması ve tasarrufuna yönelik iyileştirmeler
- Çalışma alanı iyileştirmeleri (yerleşim, ortam şartları, 5S, ergonomi)
- Ofis süreçlerinde iyileştirmeler
- İdari iş süreçlerinde iyileştirmeler
- Sosyal imkân iyileştirme

3.3.4.2. Ne Öneri Değildir?

İş yerindeki herhangi bir aksaklığın sadece duyurulması olumlu bir davranış olmasına rağmen çözümü içermediğinden öneri olarak değerlendirilmez.

- Hata kartı ya da arıza kaydı açılması gerekli durumlar
- Çalışanların özlük hakları ile ilgili istekleri (maaş, çalışma saatleri vs)

- Personel politikalarına ve yönetim biçimine ilişkin dilek ve şikâyetler
- Ücret ve sosyal haklar
- Şirketin anlaşmaları
- Hali hazırda iyileştirme projesinin yürütüldüğü konular
- Dilek, temenni, şikâyet şeklindeki bilgiler
- Genel yasalar ve işletme politikaları ile ilgili konular

3.3.4.3. Kimler Öneri Verebilir?

- Çalışma yeri ve görevi ne olursa olsun tüm çalışanlar öneri verebilir.
- Kendi görevi dâhilinde, kişiden yapılması beklenen iyileştirme projeleri için öneri kaydı oluşturulmaz.
- Öneriler bireysel ya da en fazla 3 kişilik gruplar halinde verilebilir. Grup önerilerinde alınan puanlar kişi sayısına bölünür.

3.3.4.4. Hangi Öneriler Uygulanamaz?

- Önerilen önerinin maliyeti beklenen gelişmeye göre yüksek ise
- İmkânlar doğrultusunda hayata geçirebilecek bir öneri değil ise
- Daha önce benzer öneri verilmiş ise
- Geçerliliği kalmamış öneri ise

Uygun olmayan öneriler olarak değerlendirilir.

3.3.4.5. Önerileriniz Nasıl Değerlendirilir?

Ön Değerlendirme Sorumluları (TPM İlgilileri)

- Önerilerin öneri olup olmadığının kararını verir ve öneri ise uzman değerlendirmeciye gönderir. Eğer öneri kapsamında değil ise öneri sahibine bilgi verir.
- Daha önce verilmiş önerileri kapsam dışı tutar ve öneri sahibini bilgilendirir.
- Kapsamı tam olarak anlaşılmayan önerilerle ilgili öneride bulunan kişiden bilgi alır.
- İlgili döneme ait önerilerin dökümünü ve istatistiksel değerlendirmelerini yapar ve gerektiğinde yönetime sunar.
- Öneri olarak değerlendirilen önerilerin uygulanabilir/uygulanmaz ve bölümümle ilgili/ilgili değil kararını verir. Bölümü ile ilgili değilse ilgili bölümün uzman değerlendirmecisine öneriyi atar.
- Uygulanamaz öneriler için öneri sahibine bilgi verir.
- Uygulanabilir öneriler için önerinin hayata geçirilmesi için sorumlu atar.

- Aksiyon sorumlusu önerinin hayata geçmesi için gerekli planlamayı yapar ve öneriyi hayata geçirir. (Çalışmada yer alacak ekip içinde öneriyi veren kişi mutlaka yer almalıdır.)
- Tamamlanan öneriler için tasarruf/maliyet hesabını yapar. Daha sonra öneri puanlama safhası için TPM Uzman'ına yönlendirilir.

3.3.4.6. Puanlama Kriterleri

Tüm çalışanların yenilikçilik, katılım ve verimliliğini artırmak, şirketi bir adım öteye taşıma yönünde yapılan çalışmaları teşvik etmek amacı ile ödüllendirme sistemi oluşturulmuştur. Ödüllendirme, hesaplanan tasarruflar göz önüne alınarak aşağıdaki puanlama yöntemi ile yapılmaktadır.

- Kendi görevi dâhilinde, kişiden yapılması beklenen iyileştirme projeleri için öneri kaydı oluşturulmaz.
- Ön değerlendirme safhasını geçen tüm öneriler için öneri sahiplerine 1 puan verilir.
- Tüm hesaplamalar «Kayıp Yapısı ve Tasarruf Hesaplamaları» yöntemleri ile yapılır.
- Brüt kazanç üzerinden A kategorisi puanı verilir.
- B kategorisine girenler için ek puan verilir.
- Öneri puanı bu iki kategorinin toplanmasıyla bulunur.

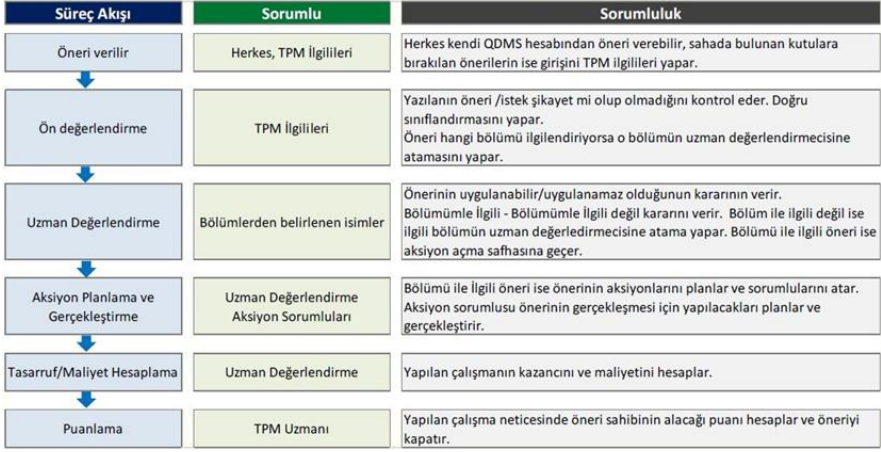
Öneri Puanı Hesaplama= A+B Puanı

A Kategorisi (Tasarruf Sınıfı)	Puan
0-500 €	5
500-1000 €	10
1000-3000 €	15
3000-5000 €	25
5000-10000 €	35
10000-25000 €	50
25000-50000 €	75
50000-100000 €	100
100000 € +	150

B Kategorisi	Puan
Sosyal İmkan İyileştirme	5
5S Çalışmaları	5
Ergonomi İyileştirme	5
Kaza Riski Sıfırlama	10
Çevre Kazası Riski Önleme	10
Ürün İnovasyon Fikirleri	30
Poka-Yoke	30
Karakuri (Enerjisiz Çalışan Sistemler)	30
Low Cost Automation (Düşük Maliyetli Otomasyon)	30

- Grup önerilerinde alınan puanlar kişi sayısına bölünür.
- 6 aylık periyotlarla toplam puanlar duyuru panolarında ilan edilir ve yılda 2 kez bu puanlar doğrultusunda belirlenen ödüller çalışanlara verilir.
- Belli dönemlerde ya da belli konu başlıklarında daha fazla puan biriktirilebilecek kampanyalar yapılmaktadır. Bu kampanyaların duyuruları monitörlerde ve panolarda yer almaktadır.

3.3.4.7. Öneri Sistemi Akış Şeması



Öneri Sistemi Akış Şeması

3.3.4.8. Çalışan Öneri Sistemi Anketi ve Aksiyon Planı

İşletme çapında farklı lokasyonlarda çalışanlar ile öneri sisteminin işleyişine ilişkin yapılan anket sonuçları ve bu doğrultuda alınan aksiyon planı aşağıda verilmiştir.

	Lok 1	Lok 2	Lok 3	Lok 4	Lok 5	Lok 6
Öneriler Çözülmemiyor	59	7		189	56	311
Aklıma Öneri Gelmiyor	69	8	20	125	49	271
Yazmaya vaktim olmuyor		4	15	97	8	124
Amirime Önerilerimi Sözlü Olarak İletiyorum	31	3	45	18		97
Ödül Sisteminden Memnun Değilim	9	23		23		55
Öneri Sistemi Hakkında Bilgisi Yok	26	3		5	5	39
Gerketiğinde öneride bulunuyorum		6		11		17
Gerekli iyileştirmeler yapılıyor		5		8	4	17
Önerilerimin son durumu hakkında bilgi alamıyorum	5					5
Öneri kutularında kalem ve kağıt yok				4		4
Problemlerimi kendim çözüme ulaştırıyorum	3					3
Öneri kutuları uzak	3					3
	205	59	80	480	122	946
	Lok 1	Lok 2	Lok 3	Lok 4	Lok 5	Lok 6
Öneriler Çözülmemiyor	29%	12%	0%	39%	46%	33%
Aklıma Öneri Gelmiyor	34%	14%	25%	26%	40%	29%
Yazmaya vaktim olmuyor	0%	7%	19%	20%	7%	13%
Amirime Önerilerimi Sözlü Olarak İletiyorum	15%	5%	56%	4%	0%	10%
Ödül Sisteminden Memnun Değilim	4%	39%	0%	5%	0%	6%
Öneri Sistemi Hakkında Bilgisi Yok	13%	5%	0%	1%	4%	4%
Gerketiğinde öneride bulunuyorum	0%	10%	0%	2%	0%	2%
Gerekli iyileştirmeler yapılıyor	0%	8%	0%	2%	3%	2%
Önerilerimin son durumu hakkında bilgi alamıyorum	2%	0%	0%	0%	0%	1%
Öneri kutularında kalem ve kağıt yok	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Problemlerimi kendim çözüme ulaştırıyorum	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Öneri kutuları uzak	1%	0%	0%	0%	0%	0%

	Aksiyon Planı	Durum
1	Öneri kayıt sistemimiz excel üzerinden yapıldığı için takibi sağlıklı yapılamıyor. Önerilerin sorumlulara atanması ve durumlarının takip edilmesi için Öneri Sistemi modülleri araştırıldı ve benchmark ziyaretleri yapıldı.	Tamamlandı
2	Öneri Sistemi modülü için QDMS programı seçildi, bu yılın sonuna kadar Öneri Sistemi QDMS'de devreye alınacak.	01.01.2017
3	İkinci aşama olarak Ödül sistemi üzerinde çalışılıyor, alternatif ödüllendirme sistemleri içinden onaylanan sistem 2017 yılı başında devreye alınacak.	01.01.2017
4	Personellerin bilinçlendirilmesi ve öneri sistemi hakkında bilgi sahibi olmaları için GYS'lerde personellere öneri sistemi anlatılıyor ve öneri yazmaları için vakit tanınıyor.	Sürekli
5	Öneri sistemi hakkında eğitimler veriliyor.	Sürekli
6	Her dört ayda bir gerçekleştirilen Kaizen Günleri organizasyonunda 4 ayın en iyi 5 önerisi seçilerek Fabrika Müdürleri eşliğinde öneri yazan personeller küçük ev aleti verilerek onure ediliyor.	Sürekli
7	Verilen her öneri için öneri veren kişinin çalıştığı yere amirleri ile gidilerek önerisi yerinde dinleniyor ve onure ediliyor.	Sürekli

3.3.4.9. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

Öneri sistemi 2014 yılından itibaren mevcut. 2017 yılında süreçler QDMS Sistemine taşıyarak standart hale getirildi ve ödüllendirme sistemi devreye alındı. 2014 yılının başından 2018 yılının başına kadar toplam 9500 adet öneri bulunmaktadır.

2017 yılında toplam verilen 2365 öneri sonucunda çalışanlara 6874 puan yüklenmiştir. Çalışanlar bu puanlarla katalogdaki ürünlerden alabilir. Verilen önerilerin sayesinde işletme olarak 1.768.196 € tasarruf edilmiştir. (tasarruflar potansiyel tasarruflardır, bütçede net görülebilecek tasarruflar değildir.)

Ayrıca çalışanları onore etmek adına, her ay “ayın en iyi önerisi” seçilip tüm fabrikaya yayınlanmakta ve fabrika içinde bulunan “ENLER PANOSU”nda sergilenmektedir. Hediye alan arkadaşlarla ilgili videolar hazırlanıp fabrika sahası içerisinde bulunan ekranlarda döndürülmektedir. Fabrika müdürü ile öneriler yerinde dinlenip öneri sahiplerine teşekkür edilmektedir.

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir: “Öneri sisteminin etkinliği aslında bu sistem dışındaki sistemlerinizin de etkinliğine bağlı. Eğer öneri sistemi işliyorsa kaliteli öneriler verilir hızlı ve etkin bir şekilde kapatılıyor demektir. Bu yüzden öneri sistemimizle birlikte biz eğitim sistemimizi ve aksiyon alma sistemimizi de geliştiriyoruz. Daha nitelikli önerilerin verilmesi için tek nokta dersleri, eğitimler ve eğitim setleri hazırlıyoruz. Önerileri hızlı ve etkin şekilde kapatabilmek için süreçlerimizi iyileştiriyoruz. Bu konularda dinamik olarak aksiyon aldığınız zaman öneri sisteminin faydalarını daha iyi görüyorsunuz.

2014 yılında başladığımız bu süreçten 2017 yılına kadar öneri adetlerimizde, öneri kapanma oranımızda ve öneri katılım oranımızda istediğimiz seviyeyi yakalayamadık. 2015 yılının 8. ayında öneri sistemimiz ile ilgili çalışanlarımızın %15'ine anket düzenledik ve öneri sistemi ile ilgili düşüncelerini sorduk. Bu sonuçlara yönelik aksiyonlarımızı 2016 yılı sonuna kadar tamamladık. Şu an sistemimiz daha sağlıklı, daha şeffaf ve çalışanlarımız öneri sistemimize daha fazla katılım gösteriyorlar.

Son 3 senede öneri katılım oranımızı %25'ten %60'a ve öneri kapanma oranımızı %30'dan %80 seviyelerine çıkarmayı başardık."

3.3.5. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)' nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_5

Örnek_5 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetlerine devam eden yerli sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına otomotiv malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.5.1. Sorumluluk ve Uygulama Alanı

Şirkette öneri prosedürünün yürütülmesi ve tüm personelin yönlendirilmesi Proses Geliştirme ve Metot Müdürlüğü sorumluluğundadır.

Tüm mavi yaka çalışanlar ile kendi görev tanımı dışındaki konular olmak üzere Müdür kademesi altındaki tüm beyaz yaka çalışanlar öneri verebilirler.

3.3.5.2. Öneri Sistemi Kapsamı: Öneri konuları,

- Üretimi ve verimliliği arttıran,
- Her aşamada (ürün, proses, çevre, iş güvenliği, bilgi ve beceri) kalite seviyesini yükselten,
- Ham malzeme, zaman, enerji, işgücü, ekipman, ofis malzemesi, alan, sermaye, makine/araç vb. kaynakların en etkin ve verimli kullanımını sağlayan,
- Metot geliştiren ve iş basitleştiren,
- İşçi ve işyeri güvenliğini arttıran,
- Yeni teknoloji / proses / ürün geliştiren,
- Mevcut makine, ekipman, araç ve gereçleri geliştiren,
- Çevresel koşulları iyileştiren,
- Bilgi akışını hızlandıran ve benzeri diğer konuları iyileştirmeyeyönelik önerilerdir.

3.3.5.3. Geçerlilik

Bir öneri, uygulanabilir kararı verilsin veya verilmesin, iki yıl için geçerlidir. İki yıl içerisinde uygulamaya sokulan önerinin sahibine, önerinin kabul edildiği tarihte geçerli olan ödül sistemi uygulanır. İki yıl içinde uygulanmayan öneriler iki yıl sonra tekrar verilebilir. Öneri sahibi yazmış olduğu formda isim belirtmemiş ise, sonradan ortaya çıksa dahi ödül alamayacaktır.

3.3.5.4. Grup Önerileri

Personel gruplaşarak da öneri verebilir. Grup önerisinin uygulanması durumunda takdir edilen ödül grup elemanlarına eşit olarak bölüştürülür.

3.3.5.5. Öneri Sistemi Kapsamına Girmeyen Konular

- Madde 3.3.5.2.'de belirtilen konuların dışında kalan öneriler,
- Son iki yıl içerisinde öneri olarak verilmiş ve kayda geçmiş öneriler,
- Şirketin yatırım planında olan konular,
- Başka bir grup tarafından halen üzerinde çalışılmakta olan, öneri sistemine sunulmuş veya aksiyon planı içerisinde yönetime yazılı sunulmuş olan konular,
- İçeriğinde kişisel şikâyet ve onur kırıcı ifadeler bulunan yazılar,
- Bakım onarım çalışması gerektiren ve “Bakım Onarım İstek Formu ile” kolayca işe dönüşebilecek işler,
- Sendika kapsamındaki konular,
- Öneri veren kişi beyaz yaka çalışan ise kendi görev tanımı kapsamında olan fikirler
- Çözümü olmayan fikirler kabul edilemez ve ödüllendirilemez.

3.3.5.6. Önerinin Verilmesi

- Öneriler Öneri Formu kullanılarak isim ve yaş imza ile yapılır. Farklı şekilde yazılı ve yaş imzalı aktarılan öneriler de kabul edilir, ancak öneri puanı kırılır.
- Öneriler xxx girişlerinde bulunan büyük boy, kilitli şeffaf kutulara tersine katlanarak atılır. Bu kutuların çevresinde gerekli kırtasiye yer alır.
- Öneri ifadeleri; net bir şekilde mümkün ise teknik resimlenerek veya fotoğraflanarak öneri sahibi/sahiplerinin açık isimleri belli olacak şekilde öneri formuna aktarılmalıdır.
- Mevcut durum ve öne sürülen fikrin getirileri/faydaları öneri formunda yer almalıdır.

3.3.5.7. Önerinin Değerlendirilmesi

- Söz konusu kutular Proses Geliştirme ve Metot bölümü tarafından haftada iki kez açılarak öneriler toplanır. Her öneriye bir öneri numarası verilerek Öneri Takip Listesi'ne işlenip kayda geçirilir.
- Proses Geliştirme ve Metot bölümü tarafından öneriler madde 3.3.5.5.'deki kapsama uygunluğu yönüyle ön elemeyden geçirilir. Öneri konusu hakkında, gerektiğinde ilgili bölüm yöneticisinden yatırım planı, başlatılmış bir aksiyon olup olmaması yönünde yazılı bilgi istenir.
- Verilen önerinin konusu kapsamlara uygun değilse form üzerinde gerekli yer işaretlenir, nedeni belirtilerek Proses Geliştirme ve Metot Bölümü tarafından kabul edilmez. Öneri sahibine önerisinin kabul edilmediği, nedeni ile birlikte Proses Geliştirme ve Metot Bölümü tarafından açıklanır, nelerin kapsama gireceği yönünde hatırlatma bilgilendirmesi yapılır.
- Ön eleme sonucu kapsama uygun bulunan öneriler ilgili bölüm yöneticilerinin değerlendirmesi için e-mail ile görüşlere sunulur.
- Öneri; kapsama uygun ancak uygulanabilir/yapılabilir değerde bulunmaz ise;
- Öneri Formu üzerinde gerekli notlar düşülüp, ilgili yönetici tarafından imzalanır.
- Önerinin reddedildiği teyit edilir ise uygulamasının başlatılmayacağı form üzerinde belirtilerek, tarih bilgisiyle birlikte imzalanır.
- Proses Geliştirme ve Metot bölümü tarafından öneri sahibine, önerisinin kabul edilmediği özet nedenleri bildirilir; teşekkür edilir.
- Öneri uygulaması başlatılmayacak kararı verilen öneriler için puan verilmez.
- Kapsama uygun ve “başlatılacak” kararı ile yapılabilirliği uygun bulunan öneriler, son değerlendirme yapılması, aksiyon planı oluşturulması, sorumlu ve hedef tarihlerin belirlenebilmesi için, konuyla ilgili bölüm müdürlerine iletilir.
- Bölüm müdürünün gerekli gördüğü yönetici ve kısım sorumlularıyla birlikte önerinin devreye alınması için faaliyetler belirlenir. Öneri Formu üzerine bunlar not edilir ve gerekli imzalar atılır.
- Önerinin kabul edilip, aksiyonların belirlenmesiyle birlikte, ilgili bölüm müdürü tarafından önerinin şirkete sağlayacağı yıllık getirisiyle ilgili çalışma yapılması istenir. Bu çalışma aynı form üzerinde veya farklı bir formatta Proses Geliştirme ve Metot bölümüne raporlanır.
- Konu öneriyle ilgili atanan yöneticinin koordinasyonunda ve Proses Geliştirme ve Metot Bölümü takibinde hedef tarihinde sonuçlanıncaya kadar yürütülür.

3.3.5.8. Verilecek Hediye ve Ödüllerin Belirlenmesi

- Öneri kabul edilip, aksiyonlar belirlendikten sonra öneri Proses Geliştirme ve Metot bölümü tarafından puanlamaya tabi tutulur. Puanlama işlemi Öneri Puanı Tablosunda verildiği gibi yapılır ve puanlar Öneri Formu üzerine işlenir.
- Proses Geliştirme ve Metot bölümü puana göre söz konusu ödül değerini belirler. Öneri sonucunun, aksiyonların ve yatırım gerektiren konuların değerlendirmesi için, öneri formunu fabrika direktörü onayına sunar.
- Son olarak söz konusu ödüllendirme, Genel Müdürün veya yokluğunda yetkili amirin imzasıyla onaylanır.
- Genel Müdürlük onayından sonra, ilgili personele ait ödülü bir hafta içinde veya Genel Müdürlük tarafından belirtilen süre içerisinde ve belirtilen törenle verilecek şekilde organizasyon yapılır.
- Bu organizasyonu Proses Geliştirme ve Metot Bölümü, İnsan Kaynakları Bölümü desteği ile gerçekleştirir.
- Yıl içerisinde kabul edilen ve ödüllendirmesi tamamlanmış olan öneriler için, iki ayda bir yönetimin uygun gördüğü bir seremoni ile ayrıca öneri teşekkür sertifikası dağıtılır.
- Bunun dışında yılsonunda en fazla öneri sayısına sahip kişiler ve en yüksek toplam öneri puanına sahip kişilere de, yönetimin uygun gördüğü ilave bir ödül veya sertifika verilmesi de sağlanabilir.

3.3.5.9. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

2013 yılından itibaren öneri sisteminin uygulandığı işletmede yıllar bazında verilen öneri sayıları,

2013: 417 adet

2014: 194 adet

2015: 17 adet

2016: 82 adet

Verilen öneriler neticesinde elde edilen getiri, (Yalnızca net gelir değil potansiyel getiri dâhildir)2013:200.000 TL

2014: 60.000 TL

2015: 1.100 TL

2016: 270.000 TL

Verilen bu öneriler karşılığı verilen maddi ödüller,

2013: 4.550 TL

2014: 1.725 TL

2015: 200 TL

2016: 15.000 TL

Ödüller üst yönetimin katılımı ile törenle dağıtılmaktadır. Törende en kapsamlı projenin sunumunun; proje sahiplerine yaptırılması planlanmaktadır. Böylece öneri sahiplerinin kendilerini üst yönetime ve şirkete daha yakın hissedecekleri ve önemsendikleri bilincine ulaşacakları düşünülmektedir.

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

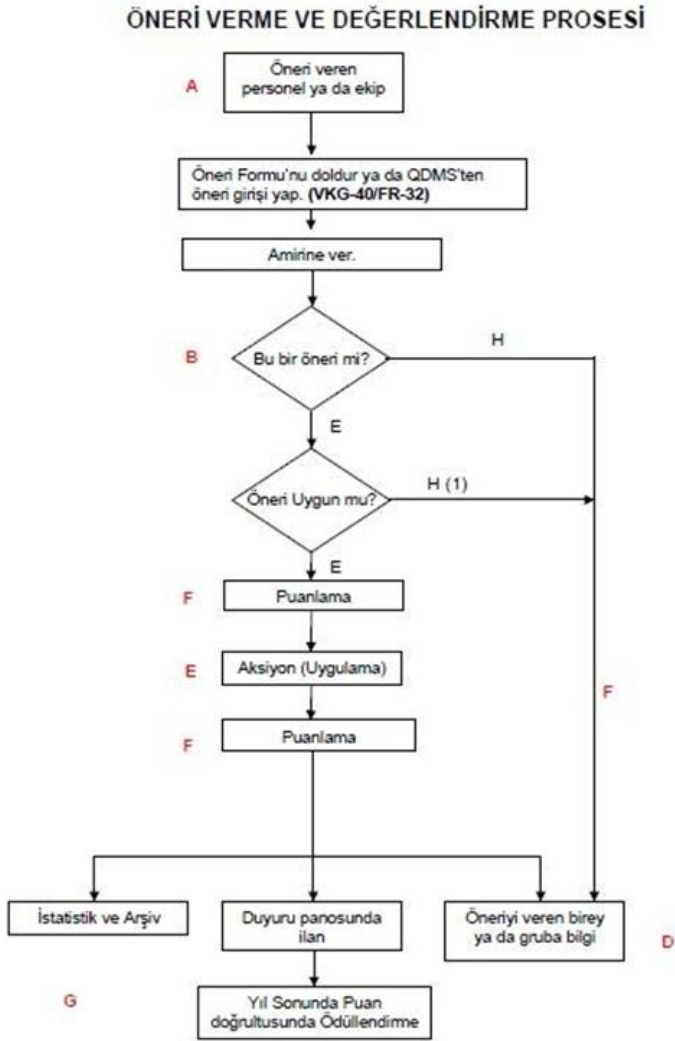
“Öneri sistemi çok kapsamlı ve adil davranılması gereken bir süreçtir. Bu nedenle uygulayıcı birimin daimi olarak disiplinli çalışması gerekiyor. Ele alınan sistemlerde yapılan projelerin devamlılığını sağlamak öneriyi kabul etmekten çok daha zor. Bu nedenle belirli sıklıklarda devreye alınan projelerin kontrol edilmesi gereklidir. Bunun için de insan kaynağının yeterli ve kalifiye olması gerekir. Bununla birlikte getirileri hesaplayabilmek ve buna uygun ödül seviyesi için uygulamanın kesinlikle devreye alınması gereklidir. Sorumlu ekip tarafından da olumlu etkileri sayısal olarak ortaya konmalı ve onaylanmalıdır. Aksi halde faydası olmayan bir çalışma için ekstra takdir farklı disiplinlerden olumsuz geri bildirimleri getirir.

Öneri sisteminin şirket çıkarları açısından verimliliği tartışılmaz bir gerçektir. Finansal tablolara yansıyan verilerden daha çok iş yapış şeklini kolaylaştırmak, ergonomik çalışmalarda kolaylık sağlamak, İSG riskini düşürmek gibi çok önemli sonuçlar elde edilmektedir. Fakat bu olumlu etkileri görmek için objektif değerlendirme süreci ve öneri sahibinin uygulama içerisinde olması bizim en temel prensibimizdir.”

3.3.6. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_6

Örnek_6 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yerli sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına yapı malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.6.1. Öneri Sistemi Proses Şeması



3.3.6.2. Öneri Sistemi Proses Özeti

PROSES ADI:	Öneri Verme ve Değerlendirme Prosesi
PERFORMANS KRİTERİ:	Yıllık öneri sayısı- Öneri gerçekleşme oranı
PROSES AMACI:	Sürekli geliştirme sistemine çalışan katılımını sağlamak
PROSES SORUMLUSU:	Yönetim Sistemleri Müdürü
GİRDİLER:	Her türlü iyileştirme önerisi
MÜŞTERİSİ:	Tüm Firma
TEDARİKÇİSİ:	Tüm Çalışanlar
ÇIKTILAR:	İşlenmiş öneri, İyileştirilmiş metot/ürün/çalışma ortamı
KAYNAKLAR:	İnsan

3.3.6.3. Öneri Sistemi Konuları

Çalışanlar kendi çalışma alanları ya da farklı alanlarda aşağıdaki konular kapsamında her türlü iyileştirme çalışması için öneri verebilirler.

- Üretim ve ürün kalitesinde iyileştirmeler
- Üretim verimliliğini artırma
- Tezgâh ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi
- Aparat, araç ve gereçlerdeki iyileştirmeler
- İş kolaylaştırma
- İş akışını hızlandırma
- Kayıpların (enerji, malzeme, zaman ve diğer kayıplar) azaltılması
- Hataların (Iskarta, %100 seçim, tashih/düzeltilme) azaltılması
- Tezgâh/cihaz bakımına ilişkin iyileştirmeler
- Yeni ürünler için fikirler
- Hata önleyici düzenekler
- Doğal kaynakların korunması ve tasarrufuna yönelik iyileştirmeler
- Zaman ve maliyet konularında iyileştirmeler
- Çalışma alanı iyileştirmeleri (iş yeri yerleşimi, ortam şartları, temizlik, tertip-düzen,ergonomi vs.)
- Çevre koşullarına yönelik iyileştirmeler
- İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin iyileştirmeler
- Ofis çalışmalarında iyileştirmeler
- Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri
- İdari işlerin kolaylaştırılması

3.3.6.4. Öneri Sistemi İşleyişi

Öneriler, ilk amir tarafından değerlendirilerek uygunsa derhal aksiyon planlanır ve gerçekleşmesi sağlanır. İlk amir öneriyle ilgili aksiyonu gerçekleştirmek için kaynak gerektiren ya da bilgi ve yetkisi dâhilinde olmayan önerileri bölüm yöneticisine aktarır, bölüm yöneticisi ise kendi yetkisini aşan ve karar veremediği durumlar için öneriyi ilgili Pillar Liderine yönlendirir.

Pillar Lideri önerilere ilişkin aksiyonların gerçekleşmesi için gerekli görevlendirmeleri yapar, gerekirse direkt ilgili birim yöneticisiyle iletişime geçerek öneriyi sonuçlandırır. Konuyla ilgili durumun QDMS de kayıt altına alınmasını sağlar.

Bölüm sorumluları, usta/ustabaşı ve kendilerine iletilen öneri formlarını alarak haftanın son günü Yalın Üretim Ekibine iletir. Aynı şekilde Pillar Liderleri de kendilerine gelen öneri formlarını hafta sonunda iletirler. Formun üstünde öneri uygun bulunmamışsa gerekçesi de belirtilir. Önerilerin istatistiksel değerlendirmeleri Yalın Üretim ekibi tarafından yapılır ve aylık olarak yayımlanır.

Uygun bulunan önerilere ilişkin çalışma yapılması ve bu çalışmaların QDMS de kayıt altına alınması ve gerektiğinde Önce/Sonra Kaizen formlarının hazırlanması bölüm sorumlularından talep edilir. Ayın önerisi Pillar Liderlerinden oluşan SGK ve sendika temsilcisi tarafından değerlendirilerek belirlenir.

Öneriler ile ilgili verilen karar olumlu ya da olumsuz, öneri sahiplerine sözlü ya da panolarda duyurulmak suretiyle bildirilir.

Uygulanabilir olarak değerlendirilen önerilerin gerçekleşmesi için metotlar ve sorumlular ilgili bölüm sorumlusu/pillar lideri tarafından belirlenir (Önce-sonra Kaizeni (Kaizen: sürekli iyileştirme)- 5S Ekip Çalışması-Kobetsu Kaizen Ekip çalışması (Odaklanmış Kaizen) –SMED Çalışması, Set-up (Ayar) Kaizeni- Poka Yoke Çalışması- Metot Geliştirme Çalışması-Satınalma Talebi-Uygulama Talebi-Yatırım Planlaması Öneriyle ilgili Ekip çalışması yürütülmesine karar verilirse;

- Bölümün/sürecin sorumlusu ekibe mutlaka bölümünden bir üye atar.
- Öneriyi veren(ler) ekip üyesi olarak oluşturulacak proje ekibi içinde yer alır.
- Ekip 6 kişiden fazla olamaz.
- Ekip üyeleri ekip lideri tarafından öncelikli olarak gönüllüler arasından seçilir.
- Karar verilen önerilerde çalışacak ekip belirli aşamalarda Teknik Müdürlük, Bakım, Kalite Kontrol vb. bölümlerden danışman talebinde bulunabilir.

3.3.6.5. Puanlama Süreci ve Tabloları

Personel ödüllendirmeye temel olan puanlama aşağıdaki şekilde yapılır.

- Öneri niteliği taşıyan her öneriye 1 puan verilir.
- Eğer öneri uygun bulunursa, öneriyi verene 3 puan verilir. Verilen öneriaksiyona dönüşürse öneriyi gerçekleştiren kişi 10 puan alacaktır.
- Ayın önerisi sahiplerine ayrıca 10' ar puan daha verilir.
- Öneri uygulanırken 5S, Odaklanılmış Kaizen vb. proje ekibi çalışmasına dönüşebilir. Bu ekiplerde görev alan üyelerin tümüne 10 ar puan verilir. Ekip liderine 20 puan verilir.
- Kazaya Ramak Kalma Kartı, Çevre/İSG Risk Bildirim Kartı ve Hata Kartı asan kişiler 1 er puan daha alacaktır.
- Ayrıca belirlenmiş 5S bölgeleri için Puanlama tablosunda belirtildiği şekilde, her bölgenin uygunluğunun korunmasından sorumlu olarak atanan personele 3 ayda bir 5S Süreklilik puanı verilir. Bunun yanı sıra çalışma bölgeleri bazında tespit edilen ekiplerde yer alan personelin tümünün birden kazasızlık günleri dikkate alınarak 3'er aylık ve 1 yıl boyunca kazasızlık durumları puanlanır.
- Tüm bu değerlendirme kriterlerine göre belirlenen puanlar düzenli olarak Yalın Yönetim Sistem ekibi tarafından personel puan takip dosyasına işlenir. 2 aylık periyotlarla toplam puanlar duyuru panolarında ilan edilir ve yılda 1 kez bu puanlar doğrultusunda belirlenen ödüller çalışanlara verilir.
- Hangi puana ne ödül verileceği SGK ve şirket yönetimi tarafından belirlenir.

Puanlama Tablosu

FAALİYET	AÇIKLAMA	KİM	PUAN
Öneri Vermek	Her türlü iyileştirme/geliştirme önerisi	Öneriyi Veren	1
Hata Kartı Asmak	Otonom bakım projesi yapılan tezgaha asılan hata kartı	Kartı asan	1
Ramak Kala Bildirimi	İş kazası ramak kala bildirimi	Bildirimde bulunan	1
Çevre/İSG Risk Bildirimi	Olası çevre&İSG risk bildirimi	Bildirimde bulunan	1
Kalite/Otonom bakım/Planlı Bakım çalışmalarında iyileştirme önerisi vermek	Günaydın kalite toplantılarında soruna yönelik verilen iyileştirme önerisi, Planlı bakımda arıza bildirim formu ile belirtilen tekrarlamayı önleme için verilen öneri, Otonom bakımda hata kartında belirtilen sorun için verilen öneri	Öneriyi Veren	1
Öneri/Bildirim uygun bulunması	Kısmi iyileştirme sağlayan öneriler	Öneriyi Veren	2
	Kök çözüm getiren öneriler		5
Hata Kartı Giderimi (Onarım)		Hatayı Gideren/ Onarımı yapan	2
Önerinin Gerçekleşmesi(Önce/Sonra Kaizen)	Kısmi iyileştirme sağlayan öneriler	Öneriyi Veren *	2
		Öneriyi Gerçekleştiren	2
Önerinin Gerçekleşmesi(Önce/Sonra Kaizen)	Kök çözüm getiren öneriler	Öneriyi Veren *	5
		Öneriyi Gerçekleştiren	10
Kobetsu Kaizen Ekiplerinde yer almak		Ekiptekiler	10
Kobetsu Kaizen ekip lideri olmak		Ekip Lideri	20
Kobetsu Kaizen & Projenin Sonuçlanması**	SGKK kurulu değerlendirmesine göre puan belirlenir	Ekiptekiler	max 100
Ayrın Önerisi	SGKK kurulu değerlendirmesine göre puan belirlenir	Öneriyi veren	10
5 S Süreklilik Puanı***	Aylık yapılan 5 S denetimlerinde ortalama 4,85 ve üstü alan bölgelerden sorumlu kişilere 3 ayda bir	5S bölge sorumluları	10
Tek Nokta Dersi Hazırlama		Dokümanı Hazırlayan	10
Tek Nokta Dersi Verme		Dersi Veren	5
MP Formu Hazırlama	Onay alan her MP formu için	Dokümanı Hazırlayan	20
Eğitim Hazırlama/Verme		Hazırlayan/Veren	30
Otonom Bakım Seviye Terfi	Her seviye için +10 puan artışı	Ekiptekiler	20
Yılın Kobetsu Kaizeni -1.		Ekiptekiler	300
Yılın Kobetsu Kaizeni -2.	SGKK kurulu değerlendirmesine göre	Ekiptekiler	200
Yılın Kobetsu Kaizeni -3.		Ekiptekiler	100
Sıfır Arıza Ayı	Tezgah MTBF hedefinin gerçekleştiği aylarda (sorumlu olunan her tezgah için ayrı puanlanır)	Bakım personeli+ Usta	10
		Tezgah operatörleri	30
Sıfır Küçük Duruş (Belirsiz Duruş) Ayı	Tezgah küçük duruş hedefinin gerçekleştiği aylarda (sorumlu olunan her tezgah için ayrı puanlanır)	Usta	10
		Tezgah operatörleri	30
Sıfır Hurda Ayı	Adetisel İskarta hedefinin gerçekleştiği aylarda	Operatörler+Usta	30
		Kalite Teknisyenleri	50
Bakım Sertifikası Alan Operatör	(Her tezgah için ve her modül için)	Operatöre	50
Eğitim Alma	Her eğitim için	Operatöre	5
Sıfır Kaza (Yıllık)	Kaza sıklık oranı hedefini tutturana tüm atölye personeline	Operatör+ Usta	20

3.3.6.6. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

İşletmede 2012-2017 yılları arasında verilen öneri sayısı 6098 adettir. Verilen öneriler neticesinde son 3 yılda elde edilen kazanç miktarı 4.858.294 TL’ dir. İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

“Fabrikamızda öneri sistemi 2010 yılında başlamıştır. Öneri sistemine sadece mavi yaka personel dâhildir. 2010-2014 yılları arasında öneriler, öneri formu doldurularak fabrikanın çeşitli bölgelerinde bulunan kilitli kutulara atılıyordu. 3

aydabir, öneri puanları toplanıp puanlar duyuru panolarında yayınlanıyordu. 6 ayda bir ödül töreni düzenlenerek fabrika kazancının bir kısmı katkıda bulunan kişilere para ödülü olarak dağıtılıyordu. 2014 yılında QDMS yazılımı kullanılmaya başlandı. Kişiler fabrikanın çeşitli bölgelerinde bulunan bilgisayarlardan öneri girişi yapmaya başladılar.

2015 yılında TPM sistemine geçiş yaptık. TPM sistemiyle puanlama yöntemi değişti ve çok karışık bir hal aldı. Sistem karışık olduğundan puanlar geç hesaplanmaya başlandı, bu da kişilerin sisteme katılımını olumsuz etkiledi. Bu olumsuzluğu gidermek adına puanların otomatik olarak hesaplanacağı bir süreç tasarlıyoruz.

2016 yılında para ödülü yerine puana karşılık ödül dağıtmaya başladık. Ödül yerine market fişi çok tercih edildi. Para ödülü yerine hediye ödülü verilmesi ve ödül öneri sisteminin onurlandırmayla desteklenmesinin daha yerinde olacağı kanaatindeyim. Sadece para ödülü olunca kişiler sistemi kötüye kullanmaya başlıyor ve bu defa başarıya değil, sistemi kötü kullananlara ödül verilmiş olunuyor. Gerçekten katkı sağlayanlar için adaletsiz bir durum olduğundan katkının katma değeri düşüyor.

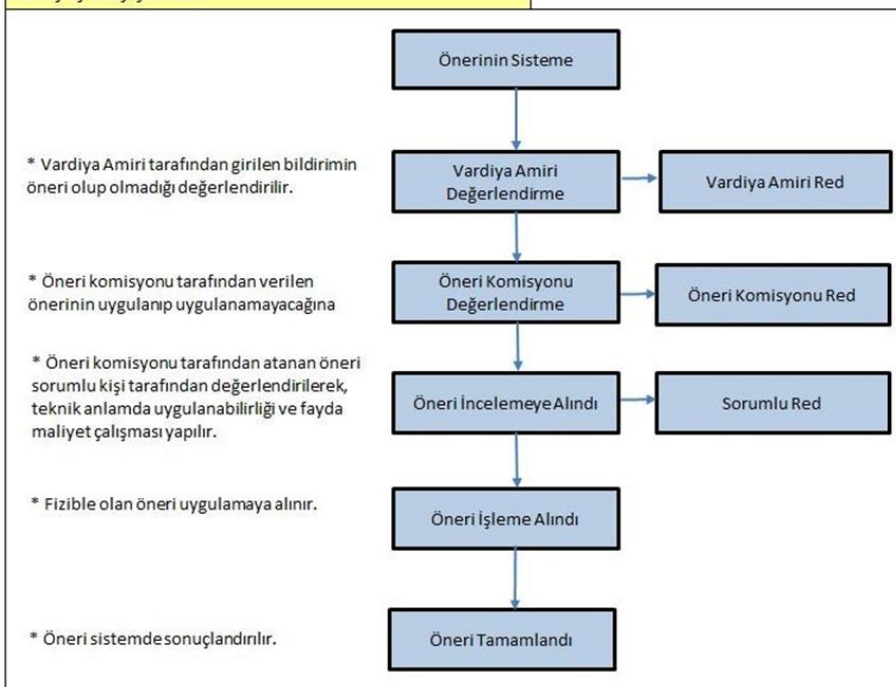
Hediye ödülü ve yanında onurlandırma bir nebze olsun kötü niyetli kişileri eleyecektir. Onurlandırma adına her ay, ayın önerisinin sahibinin üst yönetim tarafından sahada tebrik edilmesini kurguladık. Olumlu geri dönüşler almamıza rağmen maalesef süreklilik sağlayamadık.”

3.3.7. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_7

Örnek_7 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yabancı sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına paketleme malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.7.1. Öneri Sisteminin İşleyişi

Süreç İş Akış Şeması



3.3.7.2. Öneri Sisteminin Tarafları

Süreç Tedarikçileri		Süreç Müşterileri	
Girdi	Tedarik eden	Çıktı	Müşterisi
İsraf tespiti	Tüm paydaşlar	Standart ve verimli çalışma ortamı	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Değer yaratma veya arttırma ihtiyacı	Tüm paydaşlar	Verimlilik	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Çalışan memnuniyeti anket sonuçları	Çalışanlar, İnsan Kaynakları Bölümü	İyileştirilme Potansiyeli olan memnuniyet kriterleri	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Öneri sistemi	Tüm çalışanlar, güvenlik, lojistik, temizlik ve yemek sağlayan işbirliklerimiz	Maliyet azaltımı, Güvenli çalışma ortamı, verimlilik	Hissedarlar, Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
6S self audit sistem uygunsuzlukları	Operatör ve bakımıcılar	Standart ve verimli çalışma ortamı	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Strateji ve politikalar	Ball merkez, AMEA, Manisa yönetim ekibi	İyileştirilme Potansiyeli olan 6S kriterleri	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Dış denetlemeler	Müşteriler, Rexam Merkez BCE, TSE	İyileştirilme Potansiyeli olan 6S kriterleri	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Kıyaslamalar	Ball merkez, AMEA, UKÖ almış firmalar, rakipler	İyileştirilme Potansiyeli olan 6S kriterleri	Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz
Önleyici, koruyucu ve kestirimci bakım uygunsuzlukları	Operatör ve bakımıcılar	İyileştirilme Potansiyeli olan makine ve ekipman düzen veyerleşimleri	Hissedarlar, Çalışanlar, fabrikamızda çalışan işbirliklerimiz

3.3.7.3. Öneri Sisteminin Başarı Göstergeleri

Süreç Performans Göstergeleri		
Gösterge	Takip Edilen Rapor	Ölçüm Sıklığı
6S değerlendirmeleri	6S self audit değerlendirme	1/hafta
Öneri Performans	Öneri Performans Raporu	1/hafta
Personel Gelişim Sistemi	PDS	1/yıl
Kaizen Projeleri	Intranet Proje Sistemi	1/yıl
Takdir ve Ödül Sistemi	Takdir ve Ödül Prosedürü	1/yıl

3.3.7.4. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

İşletmede öneri sistemi 2013 yılından itibaren uygulanmaktadır, 2013-2017yılları arasında verilen toplam öneri sayısı 1982 adettir.

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

“Öneri sistemi performans takip sisteminin de bir parçası ve fabrikada, çalışan yıllık hedeflerinin içinde yer alıyor(min 2 adet öneri/kişi-yıl). Bunun yanında yılda en fazla öneri veren, firmaya öneri sistemi ile en fazla katkı sağlayan kişileresembolik bazı küçük ödüller verilerek takdir ediliyor.

Öneri sistemiyle paralel yürüten ve öneri sisteminin de beslediği Kaizen Projelerimiz var ancak her öneri bir projeye dönüştürülmüyor. Dönüşen projelerde deyişonunda en iyi olanları seçtiğimiz ayrı bir takdir ve ödüllendirme sürecimiz bulunuyor. 2017 yılında Kaizen’e dönüşen yaklaşık 25 proje bulunmaktadır. Buprojeler için ödüllendirme 5 Kategori bazında yapıyor;

- 1) İş Güvenliği & Çevre
- 2) Kalite & Süreç İyileştirme
- 3) Kullanım
- 4) Maliyet
- 5) Verimlilik & Hurda

Bu projeler için ödüllendirme başarı plaketlerinin takdimi, yılsonu fabrika yemeği sırasında fabrika müdürü ve yönetim ekibi tarafından proje çalışanlarına yapılmaktadır.

Sistem koordinatörüne sürekli gelişim lideri denmektedir. Sistem hem fabrika içinde iyileştirme fırsatlarını ve gelişim olanaklarını bize göstermekte, hem de çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Gelişimin, işi yapan kişilerden başlaması bizim için çok önemli; çünkü süreci en iyi bilen, sıkıntılarını – problemlerini her gün yaşayan kişiler ilgili bölgenin çalışanları. Onlardan gelen önerilerle yapılan iyileştirmeler, yapılan iyileştirmenin sürekliliğini garanti ediyor. Öneriyi veren kişiler iyileştirmeyi sahipleniyor ve fabrika içinde yayılımına liderlik ediyorlar. İyileştirme sürecine ne kadar çok kişiyi katabilirsek sürekliliği o kadaruzun oluyor, sadece ofis kadrolarından gelen iyileştirmeler belli bir noktadan sonra ivme kaybedip yavaşlayabiliyor.

Özetle bizim öneri sistemiyle hedeflediğimiz durum; mümkün olduğunca fazla çalışanın sisteme katılımı ile yeniliği ve değişimi tetikleyen, sürekliliği olan iyileştirmeleri sağlamaktır.”

3.3.8. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_8

Örnek_8 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yabancı sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına ev aletleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.8.1. Amaç

Şirket içerisindeki tüm çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi yoluyla onların fikirlerini dinleyerek ve onları olağanüstü dönüşümün bir parçası haline getirerek organizasyon kültürünü değiştirmek, çalışanların aidiyet duygusunu oluşturmak, çalışanların deneyimi ve yeteneklerini geliştirmek, yüksek yatırım olmadan süreç iyileştirmek.

3.3.8.2. Kapsam ve Uygulama

Bu program, çalışanların şirket için iyileştirme fikirleri, güvenlik, verimlilik, kalite felsefesine dayanan etkin süreçleri hedefleyen herhangi bir alan için iyileştirme önerebileceği fırsat kutuları aracılığıyla bir iletişim kanalı açılmasını kapsar.

Fabrika içerisinde her alanda iyileştirmeye yönelik önerisi olan çalışanlar, öneri bildirim formunda ilgili tüm alanları doldurarak, formları öneri kutusuna atarlar.

Her ay bu öneri kutusu İnsan Kaynakları departmanı tarafından açılır, tüm öneriler sisteme kaydedilir, her ayın ilk haftası öneri değerlendirme komisyonu toplanarak bu önerileri değerlendirir ve her ayın ikinci haftası bir önceki ayın öneri sonuçları açıklanmak üzere, bir toplantı düzenlenir ve öneri şampiyonları açıklanır, ödül talepleri var ise ödüller teslim edilir.

Puan,

- Öneri formatına uygun her öneri 5 puan,
- Uygulanabilir her öneri 10 puan,
- Her uygulanan öneri 25 puan,
- Uygulanan ve şirkete yıllık 7500 TL’den fazla kazanç sağlayan her öneri 50
- Uygulanan ve şirkete yıllık 15000TL’den fazla kazanç sağlayan her öneri 100 puan.

Şeklinde puanlanır.

Öneri şampiyonları her ay 2 kategoride ilan edilir,

1. En çok Öneri veren
2. En çok puan alan

Toplamda çalışanların kaçır puana ulaştıkları her ay açıklanır.

Ve ilgili ödüllerden talep eden çalışan var ise talepleri yazılı bir şekilde alınır ve bir sonraki ay kendilerine teslim edilir.

Ödüller, işverence belirlenip, işyerinde ilan edilir.

3.3.8.3. Terimler ve Tanımlar

Öneri Değerlendirme Komisyonu: Üretim Müdürü, Bakım Müdürü, Mühendislik ve Geliştirme Müdürü, Kalite Müdürü, Üretim Lideri, Finans Temsilcisi ve İnsan Kaynakları Müdürü ve/veya sorumlusundan oluşur.

3.3.8.4. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

Sistem 2015 yılından itibaren uygulanmaktadır. Ancak 2016 yılında daha aktif hale gelmiştir. 2015 – 2017 yılları arasında 314 öneri verilmiştir. 2017 yılına kadar elde edilen kazanç yaklaşık 35.000,00TL’dir. Maddi 35 hediye dağıtılmıştır. Her ay öneri şampiyonuna isme özel madalyon verilmektedir. 2017 yılı öneri şampiyonuna fabrika müdürü imzalı sertifika ve 2 kişilik akşam yemeği hediye edilmiştir.

3.3.9. Manisa Organize Sanayi Bölgesi (MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_9

Örnek_9 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yerli sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına ambalaj malzemeleri üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.9.1. Hangi Konularda Fikirler Beklenmektedir

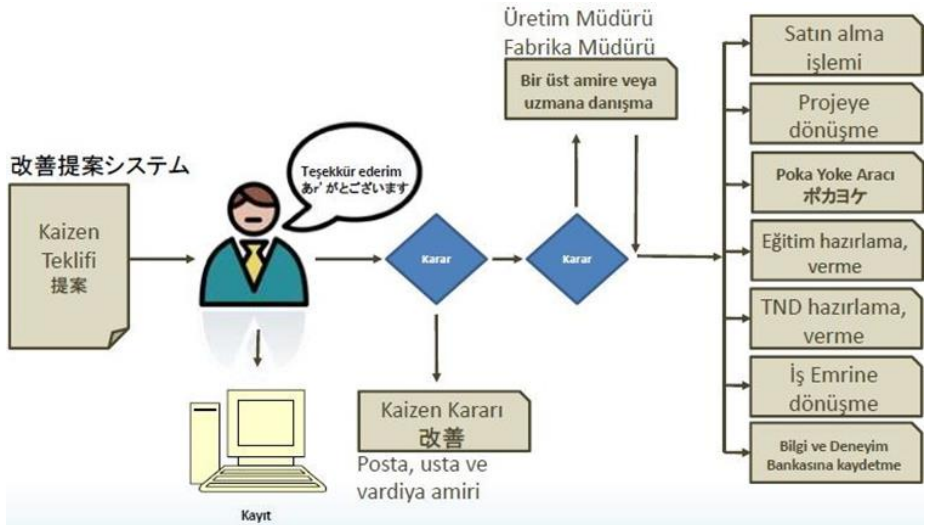
- Verimliliği artırma
- Makine, ekipman ve tüm süreçlerin iyileştirilmesi
- Enerji, malzeme ve diğer kaynakların tasarrufu
- Araç-gereçlerdeki iyileştirmeler
- Ürün Kalitesini artırma
- Kayıpları önleme
- Maliyet azaltma
- Müşteri ilişkilerinde gelişme sağlayan iyileştirmeler
- Çalışma alanı iyileştirmeler (iş yeri yerleşimi, ortam şartları, tertip - düzen, ergonomi vs.)

3.3.9.2. Hangi Konularda Teklif Verilemez

- Ücret, ödül ve ceza politikaları,
- Terfi, işe almalar, organizasyon değişiklikleri, işten çıkarma, disiplin gibipersonel politikaları,
- Genel yasalar, işletme politikaları ilgili konular
- Prosedür, talimat, form, şartname ile ilgili belirlenmiş uygunsuzluklar
- Dilek, temenni ve şikâyet şeklindeki bilgiler,
- Kişisel eleştiriler
- Daha önce başkası tarafından verilen öneriler tekrarverilemez.

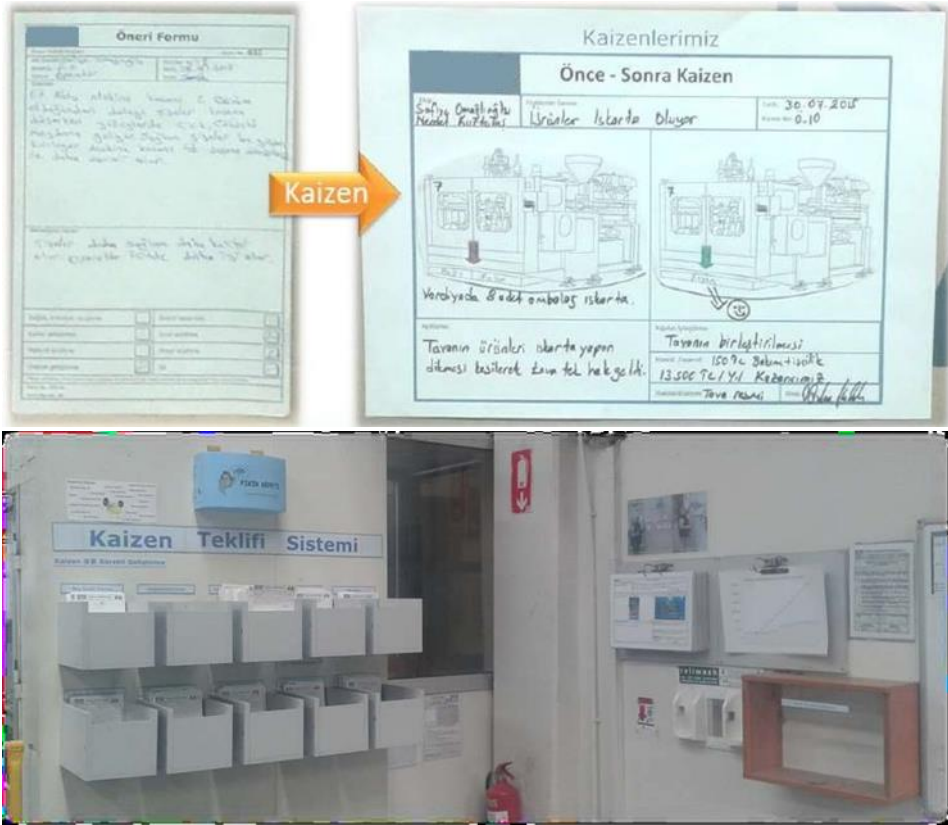
3.3.9.3. Sistemin Çalışma Şekli

- Herkes öneri vermelidir
- Öneriler bireyseldir, topluca verilemez
- Öneri üst amire verilir
- “Öneri olma” özelliği taşıyan her öneri kabul edilmiş sayılır ve kayda geçer
- “Öneri olma” özelliği taşımayan belgeler teslim alınmaz ve kayda geçmez
- Önerinin ret edilmesi söz konusu değildir



3.3.9.4. Sistemin Mekanizması

Hedefi ön safta çalışanlar belirler. Her öneri bir kaizen ve kuruluşa olan güvendir. Uсталık bir güdüdür, hayal kurmak gerektirir ve bu hayalleri gerçekleştirmek için üst yönetim ön saftın sesine kulak verir.



3.3.9.5. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve GenelDeğerlendirmeler

İşletmede öneri sistemi 2015 yılından itibaren uygulanmaktadır.2015 – 2017 yılları arasında 1500 adedin üzerinde öneri alınmıştır.

İşletmede öneri sistemi uygulayıcı koordinatörünün görüşleri şu şekildedir:

“Kazancımızı para cinsinden paylaşmamızın şirketimizin özeline saygısızlık olacağı kanaatiyle şöyle ifade etmek isterim; Bir buçuk yıllık geliştirme çalışmalarına harcanan parayla Kaizenlerden gelen tasarrufu teraziye koyduğumuzda bire üç gibi bir oranla karşılaşıyoruz. Teklif veren operatörle teklif vermeyen operatörü birbirinden ayırıyoruz. Örneğin en iyi Kaizen teklifi veren operatörlerimiziTürkiye Toyota’ya götürdük.

Öneri sistemi sektör ne olursa olsun mutlak uygulanmalıdır. Öneri sistemi demek az para harcayarak çok para kazanmak demektir. Kaizen ve öneri sistemi israfların panzehiridir.”

3.3.10. Manisa Organize Sanayi Bölgesi(MOSB)’ nde Uygulanan Öneri Sistemi Örneği_10

Örnek_10 olarak çalışmamızda yer verdiğimiz işletme, Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyetlerine devam eden yabancı sermayeli bir şirkettir. Şirket çalışmalarına kimyasal malzemeler üretimi sektöründe devam etmektedir. İşletmede görüşmeler öneri sistemi koordinatörü ile yapılmıştır.

3.3.10.1. Amaç ve Uygulama Alanı

İşletme çatısı altında Öneri Sistemi; Şirket vizyon, misyon kurumsal değerler ve hedefler doğrultusunda şirket ve çalışanların yararına olabilecek, “Sürekli İyileştirme” düşünce tarzını uygulamaya geçirme, geliştirme ve yaygınlaştırmanın yanı sıra şirkette farklı konularda iyileştirme / geliştirme önerilerinin teşvik edilmesi, gelen önerilerin belli bir prosedür çerçevesinde değerlendirilerek uygun olanların hayata geçirilmesini sağlamak ve takım çalışmasını teşvik etmektir.

3.3.10.2. Kapsam

Öneri sistemi, tüm çalışan personeli içerir. Çalışanların öneri verebileceği konu başlıkları;

- Süreç iyileştirme
- Verimliliğin artırılması
- İş güvenliği ile ilgili iyileştirme
- Çevre ile ilgili iyileştirme
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
- Müşteri şikâyetlerinin azaltılması
- Ürün iadelerin azaltılması
- İç/Dış İletişim önerileri

3.3.10.3. Öneriler İle İlgili Şartlar

Şirket genel hedef ve politikalarına uygun olmalıdır. Aksi öneriler değerlendirmeye alınmaz.

Tekrarlayan önerilerde ilk öneri değerlendirilir tekrar eden diğer öneriler reddedilir.

Üzerinde çalışma başlatılmış konularla ilgili öneriler reddedilir.

Aynı öneri farklı birimlere yönelik tekrarlandığında tekrarlanan öneri sayılır. Bir birimdeki uygulamanın diğer birimlerde de yapılmasının talep edilmesi öneri sayılmaz.

Uygunsuzluk (DÖF), ramak kala bildirimleri öneri sayılmaz.

Maaş, sosyal haklar, yönetsel konularla ilgili öneriler bu sistemin kapsamında değildir. Bu konularda gelen öneriler değerlendirmeye alınmayacaktır.

3.3.10.4. Önerinin Alınması

Bilgisayar erişimi olan çalışanlar için; e-mail adresi oluşturulmuştur. “Bir Fikrim Var” formu doldurularak belirtilen mail adresine iletilecektir.

Bilgisayar erişimi olmayan çalışanlar için ; “Bir Fikrim Var” formu matbu olarak doldurulur ve “Öneri Kutularına” atılarak süreç başlatılır.

İnsan Kaynakları birimi tarafından gün sonunda gelen öneriler kutulardan alınarak Kalite Güvence Sorumlusuna iletilir. Mail adresine gönderilen öneriler hem İnsan Kaynakları hem de Kalite Güvence Sorumlusu tarafından görülür.

3.3.10.5. Önerinin İncelenmesi

Gelen tüm öneriler, Kalite Güvence Sorumlusu tarafından gerekli incelemelerin yapılması için konuyla ilgili birim yöneticisine QDMS üzerinden Aksiyon Modülü kullanılarak yönlendirilir.

Öneriyle ilgili inceleme sonucu en geç 7 işgünü içerisinde Birim Yöneticileri tarafından QDMS Sisteminde puanlandırılır ve ilgili Birim Yöneticisi öneriyi inceleyerek aşağıdaki kategorilerde inceleme sonucunu QDMS’ de belirtmektedir.

UYGUN DEĞİL: “Öneri kapsamı dışında / Tekrarlayan öneri / öneri değil (arıza, problem bildirimi) ”. Bu tip öneriler, öneri olarak kabul edilmez ancak yine de kayıtlı edilir.

UYGUN: Öneri Değerlendirme Komitesine sevki uygun görülen önerilerdir. İncelenmek üzere komiteye gönderilir.

Yönetici, uygun bulunan öneriler için; varsa uygulanmasına yönelik yapılacak işin tarifi, maliyeti vb. detayları formda açıklama bölümünde belirtir.

UYGUN ANCAK DAHA SONRA UYGULANABİLİR: Önerinin uygun fakat aksiyonda ilgili birim yöneticisinin belirteceği sebeplerden ötürü o an içerisinde uygulamaya hemen konamayacak olan önerileri içermektedir.

“Bir Fikrim Var” formu üzerinden inceleme sonucu öneri sahibine Kalite Güvence Sorumlusu tarafından iletilir. İlk aşama sonucu tamamlanan önerilere yukarıda belirtilen başlıklar kapsamında geri dönüş yapılır.

3.3.10.6. Öneri Değerlendirme Komitesi ve Önerilerin Değerlendirilmesi

Öneri Değerlendirme Komitesi; Genel Müdür, Direktörler, İnsan Kaynakları Müdürü ve Çalışan Temsilcilerinden oluşur. Komite katılımcıları yıllık değerlendirmeye göre belirlenir. İlgili Birim Yöneticilerinin yaptıkları inceleme sonucunda “UYGUN” ve “UYGUN ANCAK DAHA SONRA UYGULANABİLECEK” önerilerin değerlendirileceği komitedir. Komite, gelen önerilerden uygulamaya geçecekler için, çalışanları organize eder ve önerilerin hayata geçmesi için gerekli görevlendirmeleri yapar.

Öneriler her ayın son haftasında Değerlendirme Komitesi tarafından incelenir ve Değerlendirme Komitesi, gelen önerileri ve Birim Yöneticilerinin verdiği puanları gözden geçirerek puanların uygunluğunu değerlendirir. Değerlendirme sonucu; UYGUN / UYGUN DEĞİL /UYGUN ANCAK DAHA SONRA UYGULANABİLİR olarak belirlenir.

Uygulanması kararı verilen öneriler için, Değerlendirme Komitesi, komite içinden veya dışından ilgili bir personele/ çalışma grubuna görevlendirme yapar.

Komite ve görevlendirmesi yapılan kişi/kişiler uygulamanın tamamlanma tarihini belirler.

Önerilerin puanlanması aşağıdaki tabloya göre yapılır, tüm kriterlerden tam puan alan bir öneri toplam 45 puan alır.

Kapsam	Öneri içeren Fikir	6-10 arası puan
	Öneri içermeyen Fikir	1-5 arası puan
Süreç	Kendi Birimi ile ilgili	6-10 arası puan
	Başka Birim ile ilgili	1-5 arası puan
Uygulama alanı	Tüm şirkette	6-10 arası puan
	Bir alanda	1-5 arası puan
Yenilikçi	Daha önce hiç uygulanmamış	6-10 arası puan
	Mevcutta geliştirme	1-5 arası puan
İç/Dış Müşterilerde Oluşturacağı Katkı		1-5 arası puan

Öneri sahibine Değerlendirme Komitesinin sonucu, varsa değerlendirme puanı, görevlendirme bilgileri ile önerinin gerçekleşme tarihi, “Bir Fikrim Var” formu ile iletilir.

Ayda bir puanlaması yapılan önerilerden; 3 ayda bir En Yüksek Puanı alan 3 öneri Genel Müdür onayına sunularak ödül verilir. Yılsonunda da; puanlaması yapılan önerilerden seçilen En İyi Öneri’ ye ödüllendirme yapılmak üzere Genel Müdür onayına sunulur. Ödüllendirme tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir.

3.3.10.7. Uygulanan Öneri Sisteminin Sonuçları ve Genel Değerlendirmeler

Fabrikamızda öneri sistemi 8 yıl operasyonel maliyet iyileştirme sistemi olarak devam etmiş ve son 2 senedir mevcut sistemimiz uygulamaya alınmıştır. Uygulana gelen mevcut sistemimizle bu güne kadar, (2 yılda) 48 öneri verilmiştir. Öneriler ile iş yapış şekillerinde iyileştirmeler sağlamıştır. Ayrıca öneriler için çalışanlara hediye çeki verilmiştir. Bu ödüllendirmeler üst yönetimin toplu törenlerde takdir etmesi şeklinde yapılmıştır. Önerilerin elektronik ortamdan verilmesi, işlemleri kolaylaştıracaktır. Bu yönde çalışmalarımız devam etmektedir.

3.3.11. Uygulanan Öneri Sistemleri Hakkında Çalışanların Düşünceleri Öneri Sahibi_1:

“Çalıştığım kuruma katkıda bulunmak için yaptığım işi iyileştirmek beni son derece mutlu eden bir olay olduğundan dolayı öneri sisteminin fabrikada uygulanmasını çok önemsiyorum.”

Öneri Sahibi_2:

“Müdürlerimiz tarafından bütün fabrikanın önünde takdir edilmek, plaket almak benim için çok onur vericiydi. Evimizde eşimize, çocuklarımıza gösterebileceğim bir iş hatıram olmuş oldu.”

Öneri Sahibi_3:

“Ödüllendirmenin maddi olarak az olduğunu düşünüyorum. Diğer fabrikalarda çalışan arkadaşlarımızın daha büyük maddi kazançlar elde ettiğini duyuyoruz. Bu konuda iyileştirme yapılmasını bekliyoruz.”

Öneri Sahibi_4:

“Maddi ödül olmadığı zaman faydalı olduğuna inandığım bir fikri firmaya bildirir ancak arkasını pek aramam, verdiğim fikrin akıbetini merak etmem. Ancak parasal ödül olursa fikrimin peşini bırakmam ve uygulanması için gerekiyorsa sürecin içinde gönüllü olarak yer alırım. Parasal ödül elde edebilmek için özellikle maliyetleri düşüren ve firmaya kazandıran fikirlere odaklanırım. Maddi ödül olmadığı zaman sadece kendi çalışma konforuma yönelik fikirleri önemserim.”

Öneri Sahibi_5:

“Fabrikamızın yeni kurulduğu ve kurumsallaşma sürecindeki aşamada fikirlerimiz daha önem arz ediyordu. Ortada düzeltilmesi gereken daha çok konu mevcuttu. Birkaç defa olumlu öneri verdiğimizde artık tanınıyoruz ve üst yönetim nezdinde saygınlığımız artıyor. Bu şekilde yeni oluşan durumlarda belki de benim fikrimi de soracaklar. Maddi ödülense bu benim için daha önemlidir. Verdiğimiz önerilerle işin pratik yönlerini fabrikaya kazandırmış oluyoruz. Eğer bana değer vermezlerse aklımda oluşan iyi fikirleri, pratik yolları fabrikayla paylaşmam.”

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

4.1. DEMOKRASİ

Demokrasi, insanoğlunun yaratılışından itibaren beraberinde getirdiği temel hak ve özgürlüklerinin, yaşadığı ve içinde bulunduğu toplumda güvence altına alınması olarak değerlendirilebilir. İnsan çok değerli bir varlıktır ve birçok değeri içinde barındırmaktadır. Sahip olduğu bu değerler arasında fiziki özellikleri ve kabiliyetleri ile birlikte insan; duygu, düşünce ve bilişsel boyut gibi soyut ancak enaz fiziksel değerleri kadar önemli özellikleri taşımaktadır.

Tüm bu değerleri ile kendisine saygı duyulması ihtiyacı, her insanda var olan bir gerçekliktir. İnsanın bilinç düzeyi arttıkça ve sahip olduğu niteliklerin farkına vardıkça, kendisine saygı duyulması ihtiyacı da şiddetlenir. Ayrıca içinde bulunduğu çevrede bulunan diğer bireylerden kişisel çabaları ile kazandığı veya doğuştan getirdiği üstünlükler, diğer kişiler tarafından saygı duyulma isteğini daha da artırır.

Demokrasi, toplum hayatında insanın diğer bireylere saygı duyması ve diğer bireylerin de kendisine saygı duyulmasına olanak sağlayan, kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kurallar bütünüdür.

Demokrasi, kişiler arasındaki ilişkileri düzenlediği gibi kişiler ile kurumlar arasındaki ilişkilerin de belirli bir sistematik içerisinde yürütülebilmesine imkân sağlar. Toplumdaki bireylerin birbirlerine karşı sorumlulukları olduğu gibi, toplum hayatında ortaya çıkmış kurumlarında toplumu oluşturan bireylere karşı sorumlulukları vardır. Bu varoluş iki taraflı bir ilişkiyi beraberinde getirmektedir. Toplumun temel yapı taşları olan insanların da, yine o toplumda ortaya çıkmış ve esas itibarıyla kendisine hizmet edilmesi amacıyla ortaya çıkabilmiş, vücut bulabilmiş kurumlara karşı görev ve sorumlulukları vardır.

Tarafların birbirlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmeleri ile demokrasi çarkı dönmeye başlar ve insan onuruna yakışır bir yönetim tarzı kendini göstererek hayata geçmiş olur. Bu görev ve sorumluluklar ne ölçüde kaliteli bir şekilde uygulanırsa, o toplum o derecede demokratik hale gelir ve bireyler mutlu, tatmin edilmiş ve huzurlu olur. O toplumdaki kurumlar da o ölçüde üretken ve sağlıklı işler hale gelmiş olur. Nitekim kurumlar insanlardan oluşur. İnsan kaynağındaki kalite direkt olarak kurumların kalitesi demektir. İnsanları ve kurumları demokratik bir şekilde işleyen toplum, demokratik toplumdur. Bu şekilde refah yolunda hızla ve emin adımlarla ilerleyen bir yapı ortaya çıkmış olur.

Demokrasi kendisine farklı alanlarda uygulama şansı bulabilir. Uygulandığı alanda, o çevreyi oluşturan bileşenlerin ihtiyaçlarının yerine getirilmesine olanak

sağlayan bir nitelik taşıması hasebiyle, çarkların daha iyi işlemesine ve bu şekilde direkt olarak verimliliğin ve refahın artmasına sebep olur.

Şirketlerin temel kuruluş amaçları kâr elde etmektir. Şirketler faaliyetlerini ve attıkları yönetsel adımları kârlarının maksimizasyonu yönünde atar bu yönde kararlar alırlar. Kâr oranlarını yükseltmek amacıyla sürekli çaba ve arayış içerisinde oldukları. Şirketleri oluşturan temel faktörün insan olduğu düşünülecek olursa, temel amaçlarına ulaşmak adına işletmelerin insana yatırım yapmaları önemli hale gelmektedir.

4.2. ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ

Demokrasi kavramının sanayileşmiş hali, “Endüstriyel Demokrasi” olarak nitelendirilebilir. Sanayi devriminden sonra hızla gelişen endüstri alanında, insan faktörüne olan ihtiyaç artmıştır. Üretim kapasitelerinin artması ve aynı zamanda talepmiktarının da artış göstermesi, sayısal anlamda daha çok insanın üretim süreçlerine katılmasına yol açmıştır. Üretim süreçlerine dâhil olan yeni iş gücüyle büyüyen “çalışan” faktörünün niteliksel anlamda gelişerek kişisel kabiliyetlerini şirket faaliyetlerine gönüllü olarak katması şirketler için en önemli rekabet unsurlarından biri olmuştur.

Rekabet birden fazla aktörün faaliyette bulunduğu her alanda olmazsa olmaz bir kanun hükmündedir. Endüstri alanında faaliyet gösteren ve neticesinde maddi kazanç içeren bir alanda rekabet çok çetin bir şekilde yaşanmakta ve rekabeti etkileyebilecek her unsur ayrı bir önem kazanmaktadır.

Endüstriyel Demokrasi, kabiliyetlerinin sınırları çok yukarılarda olan insan faktörünün işletmenin karlılık sürecine daha çok katkısını vaat etmektedir. Bir insan olarak çalışan, üretim sürecinin içerisinde olduğu işletmeye, şirketin kendisine verdiği değer nispetinde katkı sunmak eğilimindedir. Çalışanın öncelikli beklentisi, temel hak ve hürriyetlerine saygı duyan bir yönetim anlayışıdır. Temelde bu şartları çalışanlarına sağlayan işletme, çalışanlarıyla barış içerisinde faaliyetlerini yürütür. Bu temel gerçekleşmenin üzerine, işletmenin çalışanlarına göstereceği her bir yeni ayrıcalık, orada endüstriyel demokrasi ortamını güçlendirecek ve çalışanın işletmeye olan saygısını ve sahiplenme duygusunu artıracak, netice olarak bu durum işletmeye kısa ve uzun vadede karlılık olarak geri dönecektir.

Yönetim biliminin gelişim anlamında çok önemli noktalara geldiği günümüzde dahi çalışana insani özelliklerinden arındırarak bir makine suretinde gören işletmeler mevcuttur. Aynı zamanda gelişmiş endüstriyel üretim tekniklerini kullanan ve makineleşmiş bir üretim yapısına sahip bazı işletmeler, üretim hatlarında insana olabildiğince az yer vermek yönünde adımlar atmaktadırlar. Ancak insan faktörüne yeterince önem vermeyen ve çalışma

barışını sağlayamayan işletmelerin uzun soluklu olamayacakları çok açık bir şekilde ortada durmaktadır.

Bununla birlikte insan faktörünün başarı çıtasının çok yukarıda olduğunun farkında olan işletmeler de azımsanmayacak derecede çoktur. Öyle ki günümüzde bazı şirketler, çalışanlarını ve çalışan memnuniyetini müşterilerinden ve müşteri memnuniyetinden daha önde konumlandırmışlardır. Endüstriyel demokrasinin çok ciddi bir şekilde uygulandığı bu şirketler izlendiğinde, uyguladıkları çalışan memnuniyeti politikasının bir şekilde müşteri memnuniyetine de dönüştüğü görülmektedir.

Endüstriyel Demokrasi demek mutlu, huzurlu ve verimli çalışan demektir. Huzurlu ve mutlu çalışan ise verimli üretim süreçleri anlamına gelir. Üretim sektöründe bu durum verimliliğe ve karlılığa direkt katkıda bulunur. Hizmet sektöründe ise huzurlu ve mutlu çalışan, mutlu ve aldığı hizmetten tatmin olmuş müşteri demektir ve bu işletmenin karlılığının başlıca şartıdır.

İnsanın ve yaşamın her boyutunda yer alması gereken demokrasi ve onun iş hayatındaki karşılığı olan endüstriyel demokrasi. Endüstriyel demokrasinin ise işletmede hissedilir hale geçmesi, işletme uygulama ve politikaları ile yönetim tarzına tam anlamda sirayet etmesi, hissedilebilir hale gelmesi gerekmektedir.

Endüstriyel demokrasinin işletmelerde hissedilir halde olmasını iki maddede inceleyebiliriz;

- 1 - Uygulanan somut sistemlerle endüstriyel demokrasinin vücut bulması ve gelişmesi,
- 2 - Örgüt ikliminde endüstriyel demokrasinin hissedilmesi,
- 3-Uygulanan somut sistemlerle endüstriyel demokrasinin vücut bulması ve gelişmesi:

Endüstriyel demokrasi soyut bir kavramdır. Bu kavram işletmelerde somut hale getirilmelidir. İşletme yönetimi, çalışanlara endüstriyel demokrasinin o işletmede var olduğunu somut bir şekilde gösterebilmelidir. Demokrasi, katılım demektir. Endüstriyel demokrasi bir boyutuyla çalışanların kendilerini ilgilendiren süreçlere kararlarıyla katılabilmesi anlamına gelir.

Çalışanların işletmelerde karar alma süreçlerine katılımı için öneri sistemleri geliştirilmiştir. Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, önceden belirlenmiş belirli kurallar ve ilkeler çerçevesinde, emeklerini ortaya koydukları işletmelerde kendilerini ilgilendiren ve yaşamlarını etkileyebilecek nitelikteki kararlarda söz sahibi olma fırsatına sahip olurlar. Elbette çalışanların önerilerini işletme yönetimine sunabilecekleri bu somut ve sistematiği belirlenmiş mekanizma sayesinde işletmelerin karlılık oranları artmakta ve maliyetleri düşürücü bazı

tedbirler alma olanağı işletmeler açısından ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda öneri sistemleri, işletmedeki çalışanlara ve işletme sahiplerine ayrı getirileri beraberinde sunmaktadır.

1- Örgüt ikliminde endüstriyel demokrasinin hissedilmesi:

Bir işletmedeki genel hava, o işletmedeki genel yönetim tarzı ve işverenlerin çalışanlara karşı tutumları gibi etmenler örgüt iklimini oluşturur. Burada gelişen şartlar ve birikmişlikler neticesinde olumlu veya olumsuz bir atmosfer, kendini işletmede olumlu veya olumsuz bir şekilde hissettirir. Örgütsel iklim, işletmenin yakın ve uzak vadedeki karlılığı başta olmak üzere kurumsallaşma, verimlilik ve kalite gibi farklı ana damarlarda işletmeye etki eder, işletmenin geleceğini belirler.

Örgütsel iklim, işletme sahipleri tarafından önemsenmeli ve işletme içerisindeki genel havanın sürekli pozitif olarak kalmasına çaba sarf edilmelidir. Endüstriyel demokrasinin esas alındığı bir yönetim tarzının benimsenmesi, örgütsel iklimin elverişli olmasının sigortası olacaktır. Alınan yönetsel kararlar ve karşılaşılan sorunlarda aranacak ortak akıl, endüstriyel demokrasiyi örgüt iklimine hâkim kılacaktır.

4.3. ÖNERİ SİSTEMLERİ

Öneri sistemleri, herhangi bir işletmede yöneticilerin karlılığı artırmak amacıyla uygulayıcıların bilgi, birikim ve tecrübelerinden üretim süreçleri için katmadeğer üretmesini sağlayan bir köprüdür.

Öneri sistemleri ile toplanan öneriler iki ana başlıkta karşımıza çıkmaktadır. Her iki türde alınan öneriler nihayetinde işletmeye karlılık olarak geri dönmektedir. Verilen bir öneri, birinci derecede maliyetleri düşürücü veya üretimi hızlandırıcı bir mahiyet taşımazsa dahi, çalışanın daha konforlu ve huzurlu bir şekilde üretimde bulunmasını sağlıyorsa karlılığa etki ediyor anlamına gelir.

İşletmelerde uygulanan öneri sistemlerinin bazılarında, verilen öneriler karşılığında maddi ödül öngörülmüş iken bazılarında herhangi bir maddi ödül öngörülmemiştir. Maddi ödülün planlanmadığı sistemlerde dahi çalışanlar dolaylı olarak verdikleri önerilerin karşılığını almaktadırlar. Verilen öneri çalışma konforlarını artırıcı nitelikte ise ve bu öneri işletme yönetimi tarafından kabul görmüşse, burada çalışan lehine direkt bir faydadan bahsetmek mümkündür. Verilen öneri işletmeye maddi getiri sağlayacak nitelikte ise, ancak bu öneri sonucundasistemde maddi ödül öngörülmediyse bile çalışan üst yönetim tarafından tanınma ve kabul edilme, çeşitli şekillerde çalışma arkadaşları arasında onore edilme gibi iş tatminini artıracak sonuçlarla karşılaşarak bir fayda elde edecektir.

Yukarıda sözü edilen iki ana başlık:

- 1 – Çalışanların iş konforlarına yönelik öneriler,
- 2 – İşletmenin maliyetlerini düşürücü ve karlılığını artırıcı öneriler,

1 – Çalışanların iş konforlarına yönelik öneriler:

Bilindiği üzere bir çalışan, günün önemli bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Çalışanlar için işyerleri ile ilgili iki önemli soru ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bu işyeri için harcadığı mesai için ne kadar maddi gelir elde ettiğidir. Bu maddi geliri oluşturan kalemler maaş artı ek ödemeler ve ikramiyelerden oluşmaktadır. Çalışanları ilgilendiren bir diğer önemli husus ise, işyerinde harcadığı mesai saatleri içerisinde zihnen ve fiziki şartlar anlamında ne kadar rahat ve huzurlu olduğudur.

Çalışma şartları, işyerlerindeki çalışan devir hızını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma şartlarında katlanılmayacak derecede yaşanan olumsuzluklar çalışanları yeni bir iş arama noktasına getirmektedir. Bazı durumlarda alınan ücretin çokluğu dahi çalışma konforundan yoksunluğu baskılayamamakta, çalışanlar istifa ederek yeni bir çalışma ortamı arayışına girmektedirler.

İşletmelerde uygulanan öneri sistemi sayesinde çalışanlar, çalışma konforlarına yönelik taleplerini firma yönetimine ileterek bu noktadaki iyileştirmelerin hayata geçmesini sağlayabilmektedirler. İşletme yönetimi, yüksek maliyet içermeyen iyileştirmelere olumlu bakmakta ve bu düzenlemelerin karşılığını çalışan verimliliğindeki artış ve işgücü devir hızındaki düşüş olarak almaktadırlar.

2 – İşletmenin maliyetlerini düşürücü ve kârlılığını artırıcı öneriler:

İşletmenin kârlılığını yükseltebilmesinin yöntemlerinden biri, üretim süreçlerindeki gereksiz sarfiyatları ortadan kaldırmaktır. Bunlar arasında; işgücü kayıplarını en aza indirmek, gereksiz hammadde kullanımını ortadan kaldırmak ve daha ucuz üretim tekniklerini kullanmak sayılabilir. İşte bu açıdan bakıldığında çalışanların sürekli yaptıkları prosesler hakkında maliyet düşürücü ve karlılık artırıcı fikirlere sahip olmaları ve bu fikirlerin bir şekilde toplanması, ardından uygulamaya geçirilmesi ile kârlılık sağlanacağı çok açık bir şekilde göz önünde durmaktadır.

Öneri sistemi ile amaç, işletmenin faaliyetlerini kendileriyle yürüttüğü ve üretim süreçlerine hâkim olan çalışanların zihninde işletme yararına fikirler oluşmasını sağlamak ve bu bir şekilde oluşan fikirleri işletme yönetimiyle paylaşmalarını sağlamak, alınan bu önerilerin yine çalışanların desteğiyle hayata geçmesini sağlayarak günümüz rekabet ortamında kârlılık elde edebilmektir.

Çalışanlar, içinde bulundukları ve emekleri karşılığında kazanç sağladıkları firmaların asıl kuruluş amaçlarının kâr elde etmek olduğunu bilmekte ve bu durumu saygıyla karşılamaktadırlar. Ancak çalışanların önerileriyle de üretim sürecine katılmaları ve yaptıkları işi bu yolla da sahiplenmeleri için küçük maddi getiriler olan ödüller veya motive edici mekanizmaların devreye alınması uygun olacaktır.

4.4. ÇALIŞMANIN TEMEL ÇERÇEVESİ

Demokrasi, demokrasinin işletme hayatındaki formu endüstriyel demokrasi, endüstriyel demokrasiye çalışanlar tarafından temas edilmesini sağlayan öneri sistemleri. “Endüstriyel Demokrasi Açısından Öneri Sistemleri” isimli bu çalışmamızda, insan faktörünün ayrılmaz bir parçası olan demokrasinin, yine insanın ana aktör olduğu işletme hayatında kendisine nasıl yer bulabildiği sorusunun cevabını aradık.

Bu anlamda giderek yaygın bir kullanım alanına kavuşmakta olan öneri sistemlerini inceledik. İşletmelerin bu sistemleri neden kabullendiklerinin cevaplarını ortaya koymaya çalıştık. Dünyada -özellikle Japonya’ da- ve ülkemizdeki farklı öneri sistemi uygulamalarına göz attık ve ülkemizdeki yasal altyapısını maddeler halinde sıraladık.

Çalışmamızın son bölümünde ise, ülkemizdeki en büyük organize sanayi bölgelerinden biri olan, Manisa Organize Sanayi Bölgesini inceledik. Bölgede faaliyetlerine devam eden fabrikaların öneri sistemi kullanma durumlarını araştırdık.

Ardından öneri sistemi kullanan ve bilgi paylaşmakta sakınca görmeyen fabrikalardan 10 tanesini derinlemesine bir incelemeye tabi tutarak sistemlerinin uygulama esaslarını ve sonuçlarını ortaya koyduk.

4.5. ÇALIŞMANIN GELİŞME SÜRECİ:

Çalışmamız, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 226 işletmenin genel durumunu yansıtabilecek nitelikte olarak ortaya çıkan farklı sektörlerden 134 işletmede nitel bir araştırma yöntemi kullanarak, detayları son kısımda verilen yarı yapılandırılmış sorularla gerçekleştirdik.

Sahada yapılan çalışmada ve yapılan ikili görüşmelerde, öneri sistemi kullanılmasının bazı avantajları ve dezavantajları bir arada bünyesinde barındırdığı anlaşılmıştır. Öneri sisteminin işletmenin kârlılığına olumlu yönde katkı sağlayabilmesinin, sistemin ciddi bir şekilde uygulanmasına bağlı olduğu net bir şekilde görülmüştür. Ancak gereken bu ciddiyetin gösterilememesi durumu ile de sık bir şekilde karşılaşıldığı, bu nedenle uygulamadan vaz geçilen fabrikalar olduğuyönünde bilgi alınmıştır.

Çalışma kapsamında, öneri sisteminin uygulayıcıları ve öneri sistemini kullanarak öneri veren çalışanlarla yapılan birebir görüşmelerde, verilen önerilerin çalışanlar açısından farklı, sistem yöneticileri açısından farklı anlamlar taşıdığı görülmüştür. Çalışanlar açısından önerinin, daha çok alacakları ödül veya çalışma konforlarında meydana gelecek olumlu gelişmeler anlamına geldiği, ancak işletme cephesinde önerinin, kârlılığa katacağı olumlu etki veya maliyetlerdeki düşüş ile üretim süreçlerindeki iyileşme anlamına geldiği anlaşılmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen işletmelerden patron şirketi olarak nitelendirilebilecek daha çok küçük ölçekli olanlardan öneri sistemi kullananların çalışan fikirlerini daha çok öneri kutuları vasıtasıyla topladıkları görülmüştür. Bu işletmelerde öneri sistemi daha çok münferit bir şekilde yürütülmektedir. Ancak öneri toplama ve değerlendirme süreçlerinin, işletmelerin kurumsallaşmasıyla birlikte kullanılmaya başlanan Kaizen gibi toplam kalite yönetimi sistemlerine entegre edildiği ve önerilerin toplanmasında bilgisayar otomasyonundan faydalanılma yolunun seçildiği görülmüştür. Bazı işletmelerde üretim bölümüne konulan herkese açık bilgisayar terminalleri vasıtasıyla çalışanların elektronik ortamda öneri sunmalarına imkân sağlanmıştır. Öneri sistemi uygulayıcılarının kullandığı otomasyonda yönetici yetkisine sahip olması ile birçok güncelleme/değişikliği yapabildiği ve bu durumun sistemin daha esnek ve pratik hale gelmesine olanak sağladığı görülmüştür.

İncelenen fabrikalardan toplam kalite yönetimi sistemi kullananların genelinde, Japon tarzı kalite yönetim sistemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Bu anlamda Kaizen' in, toplam kalitenin başka bir adı olarak bölge fabrikalarında yerleşmiş olduğu rahatlıkla görülebilmektedir.

Maddi ödülün bazı işletmelerde kullanılırken bazılarında kullanılmadığı görülmüştür. Bunun nedeni sorgulandığında, maddi ödülün sistemde öngörüldüğü hallerde çalışanların maddi ödüle odaklanarak gerekli gereksiz birçok öneri verdikleri ve beklenti içine girdikleri ancak olumsuz bir cevap karşısında hayalkırıklıkları yaşadıkları, maddi ödül nedeniyle çalışma arkadaşları ile gereksiz çekişmelere girdikleri, tüm bu durumların kimi zaman iş veriminde düşüklüğe sebep olduğu görülmüştür. Maddi ödül öngörülmendiğinde ise çalışanların öneri verme noktasında isteksiz davranabildikleri, ancak bu durumun çalışanlarla öneri vermeleri yönünde kurulacak birebir iletişimlerin neticesinde aşılabildiği anlaşılmıştır.

Maddi ödül ile ilgili olan bir diğer husus ise, maddi ödül olmadığı zaman çalışanların faydalı olduğuna inandıkları bir fikri firmaya bildirdikleri ancak arkasını aramadıkları, verdikleri fikrin akıbetini merak etmedikleri, bu durumunda bazı fikirlerin ölü doğması anlamına geldiğidir. Ancak çalışanların

maddi ödöl olması halinde, verdikleri fikrin peşini bırakmadıkları ve uygulanması için gerekiyorsa sürecin içinde gönüllü olarak yer almak istedikleri anlaşılmıştır.

Toplam kalite yönetimi sistemlerinin benimsendiği işletmelerde, sadece öneri sisteminin işleyişi ile ilgilenen bir personelin veya birimin olduğu örnekler ile karşılaşılmıştır. Bu durum, öneri sisteminin doğru işletilerek fabrikaya kazandırdığı katma değer ile doğru orantılıdır.

Çalışma kapsamında incelenen bazı işletmelerde, mantıklı önerilerin Kaizen projelerine dönüştürüldüğü görülmüştür. Ayrıca çalışan başına yıllık 3 öneri hedefi gibi belirli bir öneri sayısının hedeflendiği fabrikalarda, işletme yönetiminin öneri sistemine verdiği önem ve öneri sistemi uygulayıcılarını canlı tutma yönünde bir adımla da karşılaşılmıştır.

İncelenen fabrikalarda, bazı işletmelerin değerli buldukları öneriler mukabilinde çalışanlarına hepsiburada.com gibi internet alış veriş sitelerinde kullanabilecekleri puanlar verdikleri görülmüştür. Fabrika, sırf bu iş için ilgili internet sitesi şirketiyle özel bir anlaşma içine girmiştir. Bazı fabrikaların ise, grupları bünyesinde üretilen ürünleri öneri karşılığı hediyeler için kullandıklarına şahit olunmuştur.

Çalışma kapsamında incelenen bazı işletmelerde, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili fikirlere ek puanlar verilerek çalışanların bu alanda daha fazla öneri vermeye yönlendirildiği görülmüştür. Yasal sonuçları itibariyle günümüzde iş sağlığı ve güvenliği konusunda sorun yaşamak istemeyen fabrikalar için bu yönde atılacak düzeltici/önleyici faaliyetler, işletmeler için önem arz ettiği ve sahada işlerin başında olan üretim elemanlarından riskleri ortadan kaldıracak fikirler edinmek istedikleri görülmüştür.

İncelenen fabrikalardan bazılarında, yıl içerisinde öneri sistemini yöneten ekip tarafından çeşitli konularda belirli süreli öneri yarışmaları yapıldığı görülmüştür. Bu yarışmaların çalışanların öneri verme isteklerini canlı tutma ve fabrikanın o dönemde ihtiyacı olan konularda fikir toplamasını sağladığı görülmüştür.

Bazı işletmelerde verilen önerilerin ilgili olduğu konular noktasında belirli sınırlar çizildiği görülürken bazı işletmelerde herhangi bir konu sınırlamasına gidilmediği görülmüştür. Elbette ikinci yöntem daha cesurca ve daha fazla iş yükü getirecek bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanıldığı fabrikalarda öneri sisteminin ayrı ve profesyonel ekipler tarafından yönetildiğini görmek mümkündür.

Öneri sisteminin kullanıldığı bir kısım işletmelerde ekip olarak verilen önerilerin kabul edildiği görülmüştür. Bu durum, daha fazla alan bazlı üretim yapan fabrikalarda karşımıza çıkmıştır. Bu yöntemin, bir üretim prosesi üzerinde

ortak bir şekilde çalışan bireylerin, sorumlulukları altındaki prosesi geliştirecek nitelikte bir fikri topluca verebilmeleri, fikrin uygulama sürecini de garanti altına almak noktasında faydalı bir yöntem olduğu değerlendirilmiştir.

Öneri sisteminde en önemli noktalardan biri olan motivasyonu sağlamaya yönelik bazı işletmelerde, her ayın enleri adı altında ilgili ayda en fazla öneri veren çalışanların isimlerinin ilan edildiği panolar vasıtasıyla çalışanların onore edilmesi yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

Öneri sisteminin ciddiyetle uygulandığı işletmelerde, çalışanlar tarafından verilen öneriler değerlendirilirken, verilen önerinin bir kısım sorulara yanıt verebilir nitelikte olmasına özel önem verildiği görülmüştür. Bu sorular önerinin neyi, neden ve nasıl düzeltildiğidir. Önerinin öznesinin net bir şekilde belli olması, ortada düzeltilmeye muhtaç olan konunun somut olarak gösterilmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi bir fikri uygulamanın, fikri ortaya atmaktan daha zor olduğu gerçeğinden hareketle, sahada o fikrin nasıl uygulanabileceğine öneri sistemi uygulayıcıları tarafından özel bir önem verildiği görülmüştür.

Bazı işletmelerde öneri değerlendirme komitesinin her hafta toplandığı ve bu durumun sistemin daha aktif ve hızlı ilerlemesine olanak verdiği görülürken, bazı işletmelerde rutin toplantıların yapılmadığı ve bu durumun birtakım önerilerin bir yıldan daha fazla süre geçmesine rağmen olumlu veya olumsuz bir yönde sonuçlanmamasına sebep olduğu görülmüştür. Öneri sahiplerinin yeni öneriler vererek sistemi beslemeleri, sistemin mantıklı sayılabilecek bir sürede döngüsünü tamamlayarak öneri sahiplerine sonuçları bildirmelerine bağlıdır.

İşletmelerde öneri sisteminin kurulumu aşamasında, sistemin çerçevesinin doğru çizilerek, temellerinin sağlam atılması ve sistemin çalışanlara doğru bir şekilde anlatılmasının önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bunun için eğitim planlarının oluşturulması, eğitim faaliyetleri sonrasında çalışanların öneri verme isteğinin canlı tutulmasının sistem için hayati önem taşıdığı görülmüştür. Baştan sağlıklı planlanmayan öneri sistemi ile başlanan süreçlerde, çalışanların sistemi benimsememesi nedeniyle süreçlerin sekteye uğradığı anlaşılmıştır.

Bazı işletmelerde verdikleri öneri nedeniyle ödül alan çalışanlarla ilgili videolar hazırlanıp fabrika sahası içerisinde bulunan ekranlarda döndürüldüğü, fabrika müdürü ile önerilerin yerinde dinlenip öneri sahiplerine teşekkür edildiği, bu şekilde çalışanların yeni öneri vermeleri yönünde motive edildikleri gözlemlenmiştir. Çalışanlarında müdürleri tarafından bütün fabrika çalışanlarının önünde takdir edilmek, plaket almak neticesinde çok onurlandıkları, evlerinde sergileyebilecekleri, eş ve çocuklarına gösterebilecekleri bir hatıralarının olmasından çok mutlu oldukları görülmüştür.

İncelenen fabrikalardan bazılarının öneri sistemi uygulama sonuçlarını analiz ettikleri, buradan elde ettikleri verilerle sistemi revize ettikleri görülmüştür.

Özellikle sistem sayesinde toplanan kişi başına öneri sayısı ve bu önerilerin toplam malî getirisi sistemi ciddiyle uygulayan fabrikalarda takip edilmektedir.

Tüm bu incelemeler neticesinde aslında öneri sisteminin etkinliğinin, bu sistemin doğru işletilmesiyle birlikte, bu sistem dışındaki mekanizmaların etkinliğine bağlı olduğu anlaşılmıştır. İşletme çapında öneri sistemi işliyorsa, verilen öneriler ilgililer tarafından hızlı ve etkin bir şekilde değerlendiriliyor ve sonuçlandırılıyor demektir. Çalışan öneri verdiğinde, sisteme sunduğu fikir önemseniyor, işleme alınıyor, olumlu veya olumsuz bir şekilde sonuçlandırılıyorsa, çalışanın yeni fikirler ürettiği ve yeni kişilerin sisteme dâhil olmak yönünde adım attığı ortaya çıkmıştır. Bu anlamda bir taraftan verilen öneri sayısını yüksek tutmak, diğer bir taraftan da kapatılan öneri sayısı oranını yüksek tutmanın önemi anlaşılmıştır.

Öneri sistemi uygulayıcıları ile yapılan görüşmelerde uygulayıcılar: “işletmede iyileştirme sürecine ne kadar çok kişiyi katabilirsek sistemin sürekliliği o kadar uzun oluyor, sadece ofis kadrolarından gelen iyileştirmeler belli bir noktadan sonra ivme kaybedip yavaşlayabiliyor” ve “öneri sistemi sektör ne olursa olsun mutlak uygulanmalıdır. Öneri sistemi demek az para harcayarak çok para kazanmak demektir. Kaizen ve öneri sistemi israfların panzehiridir” şeklinde görüş beyanında bulunmuşlardır. Öneri sisteminin bizzat işi yapanların üretim süreçlerindeki izlenimlerine yönelik fikirlerini alma aracı olduğu düşünülürse, bu süreçlerde ortaya çıkan kayıp-kaçakların tespiti için çok önemli bir araç olduğu anlaşılabacaktır.

Yapılan çalışma ile, yeni kurulan fabrikalarda kurumsallaşma süreci aşamasında ortada düzeltilmesi gereken daha çok konunun mevcut olduğu ve bu nedenle çalışanların fikirlerinin daha önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bu süreçte çalışanların birkaç defa olumlu öneri verdiğinde tanındıkları ve üst yönetim nezdinde saygınlıklarının arttığını düşündükleri anlaşılmıştır. Çalışanların verdikleri önerilerle işin pratik yönlerini fabrikaya kazandırmış oldukları, ancak kendilerine değer verilmediği düşüncesine kapıldıklarında akıllarında oluşan iyi fikirleri, pratik yolları fabrikayla paylaşmama yolunu seçtikleri anlaşılmıştır.

4.6. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE SONUÇLARI:

Demokrasi'nin insan hayatı üzerindeki etkilerini çalışma hayatı gibi farklı bir alanda göstermesi açısından çalışmamızın ortaya koyduğu sonuçlar, bu yönde önemli bir boşluğu doldurmuştur.

Çalışma, işletmeler için ana amaç olan kârlılığa etki edecek bir konuyu ele aldığı için önem arz etmektedir. Çalışmanın 10 farklı işyeri üzerinde birebir yapılması ve bu yönde farklı uygulama örnekleri ve uygulama tecrübelerine ilişkin notlar içermesi önemini artırmaktadır.

Çalışmanın Manisa Organize Sanayi Bölgesi gibi aktif ve ülkemizin en büyük işletmelerinin de faaliyetlerine devam ettiği bir sahada, çalışan sayısı ve sermaye olarak bakıldığında ciddi büyük işletmelerin derinlemesine incelendiği bir yöntemle yapılmış olması, uygulamanın getirdiği zorluklarla birlikte önemini de bir kat daha artırmıştır.

Bilindiği üzere insan toplumunu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğu, sosyal hayatın içerisinde “çalışan” sıfatıyla yer almaktadır. Çalışanlardan belirli bir kısmı kendi nam ve hesabına çalışırken, çok daha önemli bir kısmı ise belirli bir ücret karşılığı farklı iş ve işletmelerde çalışma hayatlarına devam etmektedirler. Farklı işletmelerde çalıştırılan bireyler ise çalışma ortamlarında farklı roller üstlenerek hizmet veya üretim faaliyetlerinin içinde bulunmaktadır.

Çalışma hayatında bir kısım çalışan yönetici pozisyonunda bulunarak işveren adına hareket ederken, diğer bir kitle ise daha ziyade sadece zihnen veya bedenen emeklerini ortaya koyarak çalışma hayatlarına devam etmektedirler. Bu anlamda iş hayatında işveren, işçi, yönetici, beyaz yakalı, mavi yakalı gibi farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Bu tür her bir tanımlamanın farklı bir tarafı temsil ettiği ve bu kadar çok ve çeşitli tarafların olduğu çalışma hayatında, tarafların birbirleri arasında sürekli ilişki içerisinde olmaları kaçınılmazdır.

Bu ilişkiler aynı zamanda farklı sosyal gruplarında ilişkisi anlamına gelmektedir. İşte tam bu noktada çalışma hayatındaki bu grupların arasındaki ilişkiler sırasında çatışmalar çıkması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu kaçınılmaz durumu disiplin altına alarak üretim sürecini garantilemek için belirlenmiş kurallara ihtiyaç vardır.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde çalışma hayatında farklı kurallar sistemleri uygulanmış gelmiştir. Ancak çalışma hayatını düzenleyen kurallar belirli bir gelişmişlik sürecine kadar insan onuruna yakışır şekilde olmaktan uzak halde seyretmiştir. Nitekim sanayi devrimi ile günümüzdeki şekliyle şekillenmeye başlayan çalışma hayatının ilk dönemlerinde bu olumsuzluklar sıkça yaşanmıştır. Nispeten pasif taraf olarak nitelendirilebileceğimiz işçi sınıfı, sermaye sahipleri tarafından belirli haksızlıklara uğratılmışlardır. Ancak işçi sınıfı örgütlenerek gösterdikleri mücadeleler sonucunda belirli kazanımlar elde etmiş ve hâlâ da yeni kazanımlar elde etme noktasında çalışmalarına özellikle sendikalar aracılığı ile devam etmektedirler.

İnsan hayatına ve onuruna yakışır bir yönetim anlayışının olmazsa olmazı konumunda olan demokrasinin, çalışma hayatında da yer alması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Normal hayatında demokrasinin getirdiği kazanımlarla tanışan insan, çalışma hayatında da bu kazanımları istemiş, elde etmek için gereken mücadeleyi vermiş ve vermeye devam etmektedir.

Demokrasinin endüstri alanında uygulama şekli olan endüstriyel demokrasiye ilişkin yaptığımız bu çalışmayla, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'ni araştırma sahasıolarak belirleyerek, demokrasinin endüstriyel demokrasi formunda çalışma hayatındakendisine giderek artan bir seviyede yer bulma oranının, sadece sendikal çalışmalar neticesinde olmadığını, süreç içerisinde işverenlerin çalışanlara tanıdıkları demokratik hakların kendilerine maliyetlerde düşüş, üretim süreçlerinin hızlanmasıve üretim süreçlerinde yaşanan kayıpların ortadan kalkması neticesinde kârlılık olarak geri döndüğünü fark etmeleri ile de ciddi oranda arttığını ortaya koymuş bulunmaktayız.

Bu çalışma ile çalışanların üretim süreçleri hakkındaki önerilerinin dikkate alınmasının işletmenin kârlılığına olumlu yönde etki ettiği ortaya konulmuştur. Çalışanların öneri ve taleplerinin üretim süreçleri ile ilgili olmaması, çalışma şartları gibi çalışanların kişisel faydalarına yönelik konularla ilgili olması durumunda dahi, çalışanların bu konularda dikkate alındıkları hissini, iş verimliliklerine olumlu etki yaptığı ve işletmeyi sahiplenerek üretim süreçlerinde de fayda getirecek etki yapma eğilimlerini artırdığı çalışmamızın sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Yine çalışmamızın sonucunda Manisa Organize Sanayi Bölgesi gibi büyük bir örneklem sahasından elde ettiğimiz veriler ile işletmelerin çalışanlarının öneri ve taleplerini dikkate alma noktasında öneri sistemlerini kullanma eğiliminde oldukları görülmüştür. İncelenen işletmelerde bu amaçla en basit anlamda öneri kutularının kullanıldığı, yazılım tabanlı öneri sistemlerinin popülerliğinin artmasıyla birlikte çalışan önerilerinin toplanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde profesyonel yazılımlar kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışma ile bir kısım fabrikalarda öneri sisteminin iyi niyetle başlatıldığı, ancak uygulama safhasında yanlış uygulamalar ve sistemin çalışanlara yeterince benimsetilememesi neticesinde kâğıt üzerinden pratiğe geçiş noktasında yaşanan sıkıntılardan dolayı sistemin askıya alındığı görülmüştür.

Uygulamasının fabrikalar üzerinde yapıldığı çalışmamız sonucunda, öneri sistemleri aracılığı ile uygulamada hayata geçirilen endüstriyel demokrasinin kendisine örgüt ikliminde yer bulduğu işletmelerde, sistemin çalışan refahına olumlu yönde etkiler bıraktığı ve aynı zamanda işletmenin kârlılığına da olumlu katkılar sunduğu, bu sayede işletme yönetimlerinin sistemi, kendilerine bir kısım maliyetler oluştursa da kullanarak aktif tutma yönünde çaba içerisinde oldukları neticesineulaşmıştır.

Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yaptığımız çalışmamız ile 134 işletmeden, 65 adedinde öneri sistemlerinin bir şekilde kendine uygulama şansı bulabildiği düşünülürse, Manisa Organize Sanayi Bölgesindeki fabrikaların öneri sistemine bakış açıları olumludur.

4.7. ÇALIŞMADA KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR:

Çalışmamızın Manisa Organize Sanayi Bölgesinde bulunan fabrikalar üzerinde gerçekleştirilen uygulama kısmında bir takım zorluklar ile karşılaşmıştır

Her şeyden önce uygulamanın tek bir işletme üzerinde yapılmamış olması ve gayet iddialı bir şekilde tüm organize sanayi bölgesini hedef alması araştırmayı doğal olarak zor hale getirmiştir. Tüm fabrikalarla öncelikle telefon yoluyla öneri sistemi kullanma durumlarının sorgulanması ve irtibat kişilerinin tespiti için görüşülmüş ancak örneklem büyüklüğü çalışmayı zorlaştıracı bir faktör olarak tekrar karşımıza çıkmıştır.

Öneri sistemi kullanan fabrikaların tespitinden sonra ikinci aşama olan derinlemesine ve daha detaylı inceleme için sistemi kullanan fabrikalar ile ikinci bir defa iletişim kurulmuş, birebir görüşme ve bu görüşme neticesinde uyguladıkları öneri sistemlerine ilişkin verilere çalışmamızda yer verme taleplerimiz kendilerine iletilmiştir. Ancak bu aşamada iki farklı zorluk karşımıza çıkmıştır.

İlk olarak öneri sistemlerinin işletmeler için kârlılığa etki eden ve rekabet unsuru olan bir enstrüman olması nedeniyle, ilk irtibatın kurulduğu ve genelde öneri sistemi koordinatörü olan kişiler bilgi paylaşımı hakkında onay mekanizmalarının işletilmesi gerekliliğini bildirmişlerdir. İş yoğunlukları ile bu süreçler birleştiğinde olumlu veya olumsuz bir karar alınması zorlukla gerçekleşmiştir. İşletmelerden gelen kararlar çoğunlukla olumsuz sonuçlanmıştır. İşletmeler, ticari olarak gördükleri bu sistemlerini ya paylaşmamış ya da çalışmamızda kullanılamayacak ölçüde az bir kısmını paylaşmışlardır.

Buradaki diğer bir zorlukta, işletmelerdeki ilgili kişilerin iş yoğunluklarını öne sürerek yeterince yardımcı olmaktan kaçınmaları olmuştur.

Tüm bu çabaların neticesinde çok önemli bir sayı olarak gördüğümüz 10 farklı fabrikada birebir derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve uyguladıkları öneri sistemlerine ilişkin detaylı bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Öncelikle fabrikadaki öneri sisteminin uygulama esasları oldukça detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur. Ardından uygulanan bu sistem neticesinde elde edilen sonuçlara ilişkin veriler talep edilmiş ancak bu aşamada da fabrikaların bir kısmı bu bilgileri paylaşmaktan imtina etmişlerdir. Ayrıca fabrikada öneri sistemi uygulayıcılarından sistem hakkındaki genel görüşleri ve karşılaşılan zorluklar talep edilmiş ve çalışmada yer verilmiştir. Bu arada çalışanlarla birebir görüşmeler yapılarak sistem hakkındaki görüşleri bizzat alınmış ve çalışmada yer verilmiştir.

Tüm bu süreçlerin bir arada detaylı ve derinlemesine bir şekilde, çalışmamızdan sonra bu sistemi kurmak isteyenlere bir rehber olma gayretiyle,

sistemin faydaları ve risklerinin uygulama sahasından somut tecrübelerle aktarılmaya çalışılarak yürütülmesi çalışmanın zorluk derecesini artırmıştır.

4.8. BENZER ÇALIŞMALAR İLE KARŞILAŞTIRILMASI:

“Endüstriyel Demokrasi Açısından Öneri Sistemlerinin Rolü” isimli bu çalışmamız, demokrasi sürecinden başlayarak endüstriyel demokrasi ve bu olguların somut anlamda hayata geçirilmesinin yöntemlerinden olan öneri sistemlerini bir arada ele almasıyla bu alanda yapılmış diğer çalışmalardan farklılaşmış ve bu anlamda bir açığı kapatmak yönünde bir adım olmuştur.

Her ne kadar bu alanda yapılan çalışmaların sayısı çok az dahi olsa, daha önce farklı kişiler tarafından yapılan çalışmalarda demokrasi ve öneri sistemleri kavramlarından birine, diğerini biraz daha dışarıda bırakacak şekilde yaklaşmıştır. Ancak yaptığımız bu çalışmada demokrasi kavramı ile öneri sistemleri, aralarında endüstriyel demokrasi kavramıyla bağ kurularak ve sürekli bir birine atıf yapılarak işlenmeye çalışılmış ve öneri sistemlerinin işletmelere getirileri, demokrasiden asıl amaç olan insan refahından uzaklaşmadan ortaya konulmuştur.

Çalışmamızla aynı alanda yapılan diğer çalışmaların genelinde, saha çalışması sadece bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiş, sistemin işleyişi ve sonuçlarına ilişkin verilere sadece bu örnek üzerinden gidilmeye çalışılmıştır. Bizim yaptığımız çalışmada ise öneri sistemlerinin oldukça büyük bir saha olan organize sanayi bölgesindeki genel kabul durumu ele alınmış, ardından sistemin işleyişi ve sonuçları 10 farklı fabrikada derinlemesine incelenmiştir. Çalışmamız bu özelliği ile de bu alandaki diğer çalışmalardan sıyrılarak ön plana çıkmaktadır.

Ülkemizde öneri sistemleri ve bu sistemlerin demokrasiyle ilişkilendirilmesine yönelik yapılan bilimsel çalışmalardan en başarılısı olarak Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı’nda Ahmet Karayazı tarafından yapılan “Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri” yüksek lisans tezi olarak karşımıza çıkmıştır.

Ancak bu çalışmada öneri sistemlerinin demokrasi ile ilişkilendirilmesi yeterince güçlü bir şekilde sağlanamamıştır. Öneri sistemlerinin yönetime katılma kavramı ile ilişkisi ön plana çıkarılmıştır. Karayazı, öneri sistemlerini yönetime katılmanın bir yöntemi olarak işlemiştir.

Karayazı tarafından yapılan ve yukarıda ismi geçen çalışmada, sadece bir işletme üzerinde öneri sistemi incelenmiş ve bu durum, sistemin işleyişi ve sonuçlarının gayet dar denecek bir bakış açısından ortaya konulmasına yol açmıştır. Ancak bizim çalışmamızda özellikle bu durumdan kaçınmak için örneklem olabildiğince geniş tutulmuş ve sistemin farklı işletmelerde nasıl işlediği ele alınmıştır.

4.9. ÇALIŞMADA KULLANILAN SORULAR:

Çalışma kapsamında öneri sistemi koordinatörlerine ve çalışanlara yöneltilen sorular aşağıdaki şekildedir:

Koordinatörlere;

- 1 – İşletmenizde kullanılan öneri sisteminin işleyişi hakkında detaylı bir şekilde bilgi verebilir misiniz?
- 2 – Öneri sisteminizin işletmenize kattıkları, getirisi hakkında bilgi verebilirmisiniz?
- 3 – Öneri sisteminin uygulanmasındaki kritik noktalar nelerdir?

Çalışanlara;

- 1 – Sizin için öneri sistemi neyi ifade ediyor?
- 2 – Öneri sisteminde işletme yönetiminden beklentiniz nedir?

KAYNAKÇA

- Acuner, T. (2002). İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi. Öneri / Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (18).
- Adalı, S., (1986), Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, İstanbul.
- Akçaylı, N. (1978). Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversite Yayınları:2, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:4.
- Akretelaşian, C. (1985). “İşçilerin Yönetime Katılması”, Gazi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Alemdar, H. Ö. (2008). Avrupa Şirketinde İşçinin Yönetime Katılma Hakkı, Yüksek Lisans Tezi.
- Arı, M. (2004). *Düşük Yoğunluklu Demokrasi Ve Türkiye: 1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Demokratikleşme Süreci*, Doktora Tezi.
- Ataay F. (2003). *Tarihsel Süreçte Azgelişmişlik ve Demokrasi*, Praksis, no.10.
- Başaran, E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara.
- Beetham, (2007). *Demokrasi ve İnsan Hakları*, Çev. Bilal Canatan, Liberte Yay., Ankara.
- Bozkurt, R. (1995). Toplam Katılımcılık, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Nisan-Mayıs- Haziran.
- Bozkurt, R. (1998), *Kalite İyileştirme Araç Ve Yöntemleri*, MPM Yayınları No:630, Ankara. Calleman C. (2000), Information About Employers-Sweden, Comp. *Labor Law & PolycyJournal*.
- Caniklioğlu, M. D. (2007). *Sivil Toplum ve Türkiye Demokrasisindeki İzdüşümleri*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Catherine, B. (2006), *EC Employment Law*, Oxford University Press. Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki Biz*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI, Çalışma Hayatı İstatistikleri, Ankara. Çeşitli Yıllar
- Çam, E. (1999). *Siyaset Bilimine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çeçen, A. (1970). *Sendikalizm, Özgür İnsan* Yayınları, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*, Sivas, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2.

- Çelik N. (1996). *İşyeri İşçi Temsilciliği*, Prof. Dr. Halid Kemal Elbir'e Armağan, İstanbul. Conyon, M.ve R. Freeman(2001).*Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence* Working Paper Number 8488. National Bureau of Economic Research Dahl, R. (2001). *Demokrasi Üstüne*, çev: Betül Kadioğlu, Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, İstanbul Üniversitesi İİBF yayını, 5. Baskı, İstanbul.
- Derdiman, R. (2006). Cengiz, *Anayasa Hukukunun Genel Esasları ve Türk Anayasa Düzeni*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Dereli, T. (1998). *Endüstriyel Demokrasi*, İstanbul, Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi Cilt 1, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Diamond, L. J., Plattner, M. F. (1995). *Demokrasinin küresel yükselişi*. Yetkin Yayınları, Ankara.
- Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Ankara, ODTÜ Yayınları, No:35.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Marmara Üniversitesi İİBF Yayını, İstanbul.
- Disk (2018) Resmi İnternet Sitesi <http://disk.org.tr/hakkimizda/> (06.05.2018).
- Dubrin, A. (1996) *Essentials of Management*, Cengage South-Western, Virginia.
- Ekin, N., (1986). “Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Gelişimi ve 1936 İş kanunu”, Sosyal Siyaset Konferansları, 22. ve 23. Kitaplar, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No:515, İstanbul.
- Ekonomi, M.(1986). 2821 sayılı *Sendikalar Kanununun Uluslararası Normlara Uygunluğu*, TİSK Yayını, Ankara.
- Erdem, B. K. (2011). *Radikal Demokrasi Kuramı Bağlamında Yeni Medyanın Geleceği: Wikileaks Örneği*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, (40).
- Erdoğan, M. (2005). *Anayasal Demokrasi*, Siyasal Demokrasi, Ankara.
- Erel, G. N., (1970). Türkiye’de İşçi Gözü ile Endüstriyel Demokrasi. Endüstriyel Demokrasi Semineri, Ankara.
- Eren, E. (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, Beta Basım Yayın A.Ş, İstanbul.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(18).
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul, Alfa Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2000). *Kamu Yönetimi*, İstanbul, Erkan Matbaacılık. Fişek, K. (1975). *Yönetime Katılma*, TODAİE Yayını, Ankara.

- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel Demokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Trb1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi.
- Giritli. İ.-Sarmaşık J., (2001). *Anayasa Hukuku, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Yeni Bası, 2. Baskı*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Gözler, K. (2006). *Anayasa Hukukuna Giriş*, Yedinci Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Göztepe, E. (2003). *Yurttaşlığın Kamusal ve Ulusüstü Boyutu: Avrupa Yurttaşlığı ve*
- Göçmen Forumu Örnekleri, <http://dergiler.ankara.edu.tr>, 10.03.2009.
- Göztepe, E. (2010). *Çoğunlukçu Demokrasi Anlayışına Karşı Çoğulcu Demokrasi Modelleri*. Editör: Ece Göztepe, *Çoğulcu Demokrasi–Çoğunlukçu Demokrasi İkilemi ve İnsan Hakları içinde*. Ankara: TBB Yayını.
- Gözübüyük, A. Ş. (2003). *Anayasa Hukuku*, 11. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Günay, E. (2007). *Evrensel İlkeleri ile Sosyal Demokrasi, Demokrasi Platformu*, Yıl:3, Sayı:9/Kış, Ankara, Mayıs.
- Güngör, Y. (1998). *Yönetime Katılma*. Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, III. Cilt, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Gürdal, B., (2001). *Avrupa Birliği Yönetime Katılma Normlarının Türk Bankacılık Sektörüne Olası Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Hak – İş (2018) Resmi İnternet Sitesi <http://www.hakis.org.tr/icerik.php?sayfa=3> (06.05.2018).
- Hakyemez, Y. Ş. (2000). *Militan Demokrasi Anlayışı ve 1982 Anayasası*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Haug R., (2004). The History of Industrial Democracy in Sweden: Industrial Revolutionto 1980, *International Journal of Management*, Mart: 21:13.
- Hild, C.R. ; Parr. C.W. (1996). *Başka Yedi Araç*, İstanbul, Önce Kalite Dergisi Yıl:4, Sayı:18, Kalder Yayınları.
- <http://www.nedir.com/t%C3%BCrk-i%C5%9F:06.05.2018>
- <http://www.odevsel.com/genel-kultur/846/oneri-sisteminin-tanimi.html:23.04.2015>
- <https://prezi.com/e9om9q912pjj/oneri-sistemleri/:14.12.2016>
- <http://apk.akdeniz.edu.tr/tr.i38.kaizen-felsefesi:06.05.2015>
- <http://www.biyomed.com/forum/forumİposts.asp?TID=14538&title=nerisistemi#ixzz39IylfEfOI:04.01.2015>
- <http://www.biyomed.com/forum/forumİposts.asp?TID=14538&title=neri-sistemi#ixzz39Iyl53qi:04.01.2015>
- <http://www.biyomed.com/forum/forumİposts.asp?TID=14538&title=neri-sistemi#ixzz39Iz05ChL:04.01.2015>
- <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=195:06.03.2016>

- <http://www.ikyworld.com/depo/OneriIsisIstezi.pdf>: 07.01.2015
- <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/sirketlerde-oneri-yagmuru?sayfa=4>: 05.04.2017
- <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/sirketlerde-oneri-yagmuru?sayfa=3>: 05.04.2017
- <http://www.isguc.org>: 29.07.2015
- <http://www.eso-es.net>: 14.05.2015
- <http://www.artikalite.com>: 27.03.2015
- Işığışok, Ö. (2001). *Sosyal Diyalog, Temel Nitelikleri ve Türkiye’de Sosyal Diyaloga İlişkin Genel Bir Değerlendirme*, Akademik Bakış, Türk Metal Sendikası Aylık Yayını, Sayı 27, Ankara.
- Işığışok, Ö. (2012). *Yönetime Katılma*, Bursa:Ekin Basın Yayın Dağıtım. İba, Ş. (2008). *Anayasa Hukuku ve Siyasal Kurumlar*, 2. Bası, Ankara.
- İmai, M. (1999). *Kaizen (Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı)*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- İmrek, M. K. (2011). *Yönetmeye Başlamak*, Derin yayıncılık, İstanbul.
- Kadıköy Belediyesi (2018) Resmi İnternet Sitesi http://insanca.kadikoy.bel.tr/tih_disk.html (06.05.2018).
- Kamu – Sen (2018) Resmi İnternet Sitesi https://kamusen.org.tr/menu_goster.php?Id=3 (06.05.2018).
- Kaplan, İ. (1994). *Demokrasi-Hukuk-Otorite*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 49(01). Karlı, S. (1996). “Yeni Yönetim Tekniklerinin Endüstri İlişkilerine Etkileri”, MESS. Karayazı A. (2007). *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kesk (2018) Resmi İnternet Sitesi <http://www.kesk.org.tr/business/> (06.05.2018).
- Keskin D. (2003). *Bir Uyum Fırsatı Kaçırıldı*, Radikal Gazetesi, 06.06.2003
- Keyder, Ç. (1993). *Ulusal Kalkınmacılığın İflası ve Demokrasi*, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt:20, Sayı 1-2, Ankara.
- Koç, Y. (1998). *Türkiye’de Sendika Üyeliği ve Sendikalı İşçiler*, Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, C: 3, T. Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı Yayını, İstanbul.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Koyuncu, B. (2006). *Üretim Kararlarına Katılımla İşçi Öneri Sistemi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Kuru, S. (1997). *TKY’nden Toplumsal Kaliteye, Liderlik ve katılımcı Yönetim, Önce Kalite Dergisi*, KalDERYayını, Yıl:4, Sayı:18.

- Küçükalp, D. (2001). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 2 Sıra: 2 / No: 74.
- Lijphart, A. (1986). *Çağdaş Demokrasiler*, Türk Demokrasi Vakfı ve Siyasi İlimler Derneği Ortak Yayını, Çev. Prof.Dr.Ergun ÖZBUDUN, Doç.Dr.Ersin Onuldan.
- Massie, J. L. (1983). *İşletme Yönetimi*, (Çeviren: Öz-Alp Şan, Seçim Hikmet, Alptekin Mehmet, Dizdaroğlu Kazım, Ataç Deniz), Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir.
- Mcdermott, R.(1993). *Employee Driven Quality*, New York, A Division of theKraus Organization Ltd..
- Memur – Sen (2018) Resmi İnternet Sitesi <http://www.memursen.org.tr/tarihce> (06.05.2018).
- Merkel, W.(2003).*Defekte Demokratie. Band 1 Theorie*,Opladen, Leske+Budrich.
- Mosb (2018) Resmi İnternet Sitesi <https://www.mosb.org.tr/tr/kurumsal/hakkimizda/> (06.05.2018).
- Mosb (2018) Resmi İnternet Sitesi <https://www.mosb.org.tr/tr/kurumsal/tarihce/>(06.05.2018).
- Mosb (2018) Resmi İnternet Sitesi <https://www.mosb.org.tr/>(06.05.2018).
- Mosb (2018) Resmi İnternet Sitesi <https://www.mosb.org.tr/tr/kurumsal/rakamlarla-mosb/>(06.05.2018).
- Murat, G., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. Muter, Ş. (1999). *Şirket Kalite Kültürü*, İstanbul, MESS.
- Müller-Jentsch, W. (2008). *IndustrialDemocracy: Historical Development And Current Challenges*, Management Revue. Vol:19(4),
- Oğuz, H. (1995).*İşçi Hareketinde Durum*, ScalaYayıncılık,İstanbul.
- Oplustil, K.,&Teichmann, C. (Eds.). (2004). *TheEuropeanCompany-allover Europe: A state- by-stateaccount of theintroduction of theEuropeanCompany*. Walter de Gruyter.
- Özden, D. (1994). *Sendikal Kriz ve Endüstriyel Demokrasi*, İstanbul: Evrim Yayınları. Özüerman, T. (1998). *Türkiye'nin Batılılaşma ve Demokratikleşme Açmazı*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Paksoy, S. (2000),*Ekonomik Bütünleşmeler ve Avrupa Birliği*, Şanlıurfa.
- Parr, C. W.,Hilld, C. R. (1996). Başka Yedi Araç, Çev: Eser Önsel, *Önce Kalite Dergisi*, Güz.
- Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayını, Ankara. Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi.

- Sağır, M. Ö., Karkın, N. (2005). Demokrasinin Güncel Sorunları Ve Demokratik Paradokslar, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(10).
- Sağsan, M. (2001) *EDevlet Toplumların Yeni Umut Işığı mı?*. Stratejik Analiz Dergisi, Cilt 2, Sayı 19.
- Sartori, G. (1996). *Demokrasi Teorisine Dönüş*, (Çev. Tunçer Karamustafaoğlu – Mehmet Turhan) Yetkin Yayınları, Ankara.
- Seçer, B. (2009). Endüstriyel Demokrasi: İşçilerin Yönetime Katılmasından İşçi Katılımına, *Çimento İşveren Dergisi*.
- Sezek, İ. (1998). *Yönetimde İnsan Faktörü*, İstanbul, TÜSİAD Kalder Yayınları.
- Sitembölükbaşı, Ş. (2005). Liberal Demokrasinin Çıkmazlarına Çözüm Olarak Müzakereci Demokrasi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (10), www.akdeniz.edu.tr, 09.03.2009.)
- Şafak, C. (2013), *12 Mart'tan 12 Eylül'e Türkiye'de Sendikalar*, Toplum Ve Bilim Dergisi Sayı, 127.
- Şahin, L. (2006). *Endüstriyel Demokrasinin Getirdikleri: Yönetime Katılma ve Almanya' da Yönetime Katılma Uygulamaları*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şen, İ. G. (2010). *Doğrudan Demokrasi Kurumlar, Hukuki Ve Siyasi Sorunlar*, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Şendil, E. (1996). *Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı; TPM*, İstanbul, MESS.
- Şenkal, A. (1999), *Sendikasız Endüstri İlişkileri*, Kamu-İş., Ankara. Şimşek, M. (2004), *Güvence Sistemleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Talas, C. (1970), *Endüstriyel Demokrasi ve Türkiye'de Uygulama Olanakları*, AÜSBF Dergisi, Cilt XXV, No:2.
- Taşkent, S. (1994). *Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması*, Belediye İş Sendikası Yayınları, İstanbul.
- Teziç, E. (2009). *Anayasa Hukuku*, 13.Bası. İstanbul: Beta.
- TİSK, (1996). *Üçlü Anlaşmalar Ekonomik ve Sosyal Konseyler*, İnceleme Yayın No:158, Ankara.
- TİSK, (2000). “Avrupa Birliği’ ne Üyelik Sürecinde AB Ülkeleri ve Diğer Aday Ülkeler Karşısında Türkiye’nin Durumu: TİSK Kıyaslama Raporu, Ekonomik ve Sosyal Alanlarda Seçilmiş 80 Gösterge”, Ankara, Ajanstürk Basım, Yayın No:202, Kasım)
- Tosun G. (2009). *Türkiye’de Devlet-Sivil toplum ilişkisi Bağlamında Demokrasinin Pekışmesinin Önündeki Engellere İlişkin Kuramsal ve Pratik Bir Yaklaşım*, Ege Akademik Bakış, Cilt:1, Sayı:1, www.eab.ege.edu.tr., 09.03.2009.)

- Tosun, G. (2001). *Demokratikleşme Perspektifinden: Devlet-Sivil Toplum İlişkisi*, Alfa Yay. Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tunç H. (1999). *Anayasa Hukukuna Giriş*, Nobel Yayınları, Ankara. Tunç, H. (2008). Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XII, Y.
- Turan, K. (1973). *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:57, Ankara.
- Tuta, Y. (2008). *Yönetime Katılmada Öneri Sistemleriyle İş Tatmini Arasındaki ilişki ve Bir Örgütteki Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens.,Ankara. Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük. (1994). İstanbul.
- Türkmen İ. (1996). *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, M.P.M.Ya..No.480, Ankara.
- Uçak, G. (2011). *Çalışanların Yönetime Katılması Alanı Olarak İş Sağlığı Ve Güvenliği*, Yüksek Lisans Tezi.
- Uçkan B., ve Kağncıoğlu, D., (2004). *Endüstri İlişkileri*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1573:45.
- Uğur, A. (2011). <https://drademugur.wordpress.com/2011/11/22/endustriyel-demokrasi- ders-notlari/> (21.02.2017)
- Ünsal, E. (2006). *Endüstriyel Demokrasi*, Maltepe Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yapıcı, M. (2004). Eğitimli Birey Demokratik Birey İlişkisi, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, Eylül 2004:2.
- Yarçı, S. (2016). İki Farklı Demokrasi Pratiği;Totaliter Demokrasi Ve Liquid (Akışkan) Demokrasi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37).
- Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, Seçkin Yay., Ankara.
- Yılmaz, T. (2006). *İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları - İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*
- Yüksel, M. (2000).*Yönetişim Kavramı Üzerine*. Ankara Barosu Dergisi, 58(3).