

Üretim ve Hizmetin Ardındaki Güç İnsan Kaynakları



"En düz çevre görünümünde bile, yolun önce bir doruğa doğru tırmanıp, sonra da yeni bir vadiye doğru indiği geçitler bulunur. Bu geçitlerin çoğu yalnızca topografiyle ilgilidir; geçidin her iki yanında uzanan vadiler arasında, iklim, dil ve kültür yönünden pek az farklılık vardır ya da hiç yoktur. Ama bazı geçitler farklıdır. Böyle geçitler, gerçek sınır çizgileridir. Çoğu kez ne yükseltirler ne de gösterişli. Tarihte de bu tür sınır çizgileri görülür. Onlar da gösterişsiz olma eğilimindedirler ve kendi dönemlerinde fazlaca dikkat çektikleri pek görülmez. Ama bu sınır çizgileri bir kez aşıldı mı, sosyal ve siyasi görünüm değişir. Sosyal ve siyasi iklim farklıdır; sosyal ve siyasi dil de. Yeni gerçekler oluşmuştur."

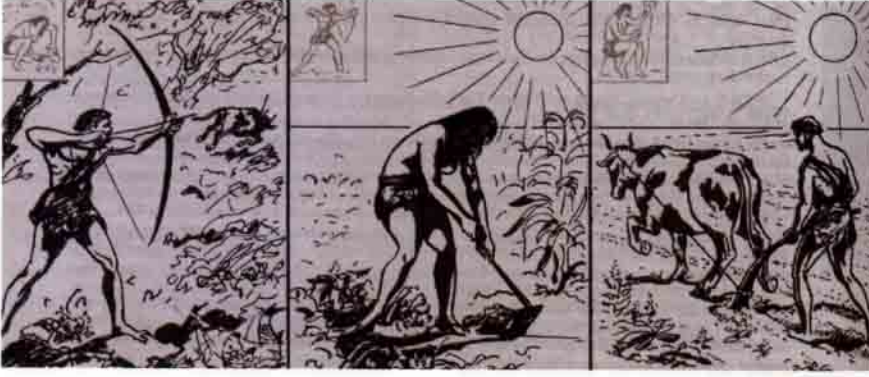
(Drucker, P. F., Yeni Gerçekler)

TARİHTE sosyal ve siyasi yapıyı belirleyen etmenler, işin doğası, yapısı ve insanların çalışma faaliyeti olmuştur. İş-çalışma anlayışı ve işe yüklenen anlam, her yüzyılda yavaş yavaş değişerek belli dönemlerde farkedilir yenilikleri ortaya çıkarmıştır. Birçok gelişmede artan iş bölümü, yani işin bölümlere ayrılarak yapılması etkileri bakımından büyük öneme sahiptir. Geçmişe doğru bir iş gezintisi yapıldığında dönemler arasındaki farklar, işin sosyal yapılanması ve bireylere olan etkisinde kendini gösterir.

İlkel toplumlarda her birey, çalışma faaliyetinin hemen hemen tümünde yer

alırdı. Sadece cinsiyete ve yaşa göre bazı iş ayrımları yapılırdı. Avcı ve toplayıcı konumundaki insanlar, işi yaşamın farklı bir parçası olarak algılamazlardı. Çok çalışmamalarının nedeni, kendi ihtiyaçlarından fazlasını üretmeye gerek duymamalarıydı. Zaten artık ürün elde edilse bile, gelecekte kullanım için taşıma ve saklama olanakları gelişmemişti. Toplumun, ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olan hemen hemen tüm beceriler ortaktı. Herhangi bir toplum üyesi bu becerileri tecrübeyle edinerek işin çoğunu yapabilecek yetenekteydi. Grup faaliyetlerine katılma baskısı ve açlık, çalışmayı zorunlu kılan etmenlerdendi. İlkel toplumların bir yerde oturup ken-

disine daha sağlam bir barınak ve ürün fazlası yaratmalarına kadar sınıflaşma olmadı. Yerleşik hayatla beraber tarımın geliştirilmesi, hayvanların evcilleştirilmesi toplumun ve işlerin yapılanmasını değiştirdi. Avlanan hayvan, toplanan bitki, ilkel dönemde avcı için ne ifade ediyorsa, toprak da çiftçi için işi ve statüyü belirliyordu. Tarımsal yöntemlerdeki teraslama, sulama, gübrenin kullanılması ve metalurjik ilerlemelerle metal aletlerin kullanılmaya başlaması, tarımcılık anlayışını da değiştirdi. Her geçen gün insanlar, tarım dışı faaliyetlere yönelmek zorunda kaldılar. Feodal toplumlarda terzi, kunduracı ve fırıncı gibi tek bir işle uğraşanlar dışında, halk ço-



günlükla tarımla meşgul olurdu. Tarım toplumlarında ürünlerin bir bölümünü hükümdara, ruhban ve askeri sınıfa vergi olarak geri veren köylüler, feodal toplumlarda bu vergiyi, hizmetinde çalıştıkları toprak sahiplerine verirlerdi. Ortaçağdaki bu gelişmeler ve gelir dağılımındaki adaletsizlik, yeni bir üretici sınıfının, yani serbest meslek sahipleri ya da zanaatçılar diyebileceğimiz bir sınıfın doğmasına yol açtı. Bu sınıf aslında toprak sahiplerinin hizmetinde çalışan köylülerin çocuklarından oluşuyordu. İlk mesleklerle, bankacılık, dericilik ve dokumacılıktı. Buradaki "sınıf" kavramını Marksist literatürdeki "sınıf" kavramıyla denk tutmaya gerek yoktur. Önemli olan böyle bir tanımlamaya giren insanların aralarında dayanışma olması ve sıkı bir iletişimin var olmasıdır. Artık, işgücünü egemenliği altına tutan toprak sahiplerine karşı tehdit oluşturabilecek bir insan topluluğundan söz etmek mümkündür. Bu tehditlerin ve köylülerden gelen özgürlükçü taleplerin önlenememesiyle serbest işgücüne dayalı yeni bir toplum inşa edildi.

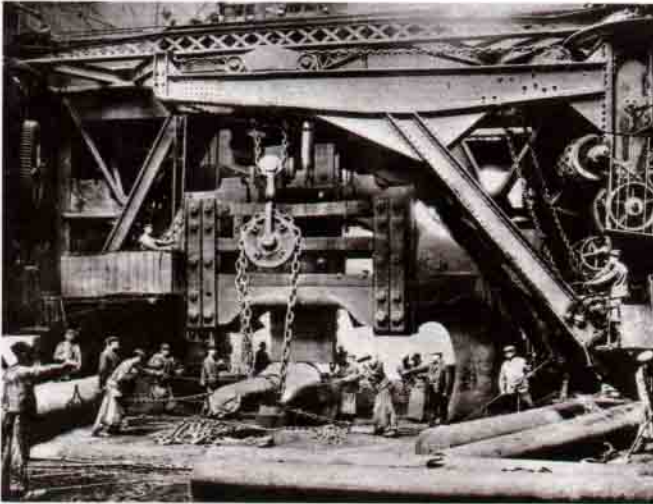
Yeni bir dönem, yeni bir yapılanma modern endüstrinin gelişmesiyle başladı. Modern endüstri, insan gücünün ya-

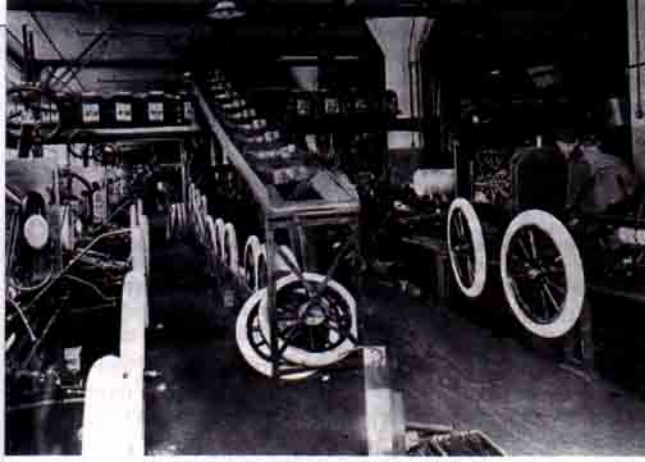
nında, makine gücünü de kullanarak, yeni iş dallarında, ürünler ve yöntemlerle gücünü gösteriyordu. Endüstri dönemiyle birlikte insanlar, toplu olarak sürekli işlemler yapabilen makineler etrafında çalışmaya başlıyorlardı. Adam Smith'in 1776'da yayımlanan *Ulusların Zenginliği* adlı kitabı, hangi iş kolunda olursa olsun, birçok kuruluşun ve fabrikanın çalışma tarzını, üretim biçimini ve buna bağlı olarak yönetim anlayışını da değiştirdi. Adam Smith, "Bir işçi teli geçiriyor, öbürü düzeltiyor, bir üçüncüsü keşiyor, dördüncüsü ucunu inceltiyor, beşincisi, ucun yerleştirilebilmesi için üst kısmını biliyor; ucun yapılması birbirinden ayrı iki ya da üç işlem gerektiriyor; yerine yerleştirilmesi özel bir iş, iğnelerin beyazlatılması ise, bambaşka bir iş; kağıda yerleştirilmeleri bile kendi içinde bir uzmanlık," diye yazmaktaydı. Smith, bu kitabıyla ve üretim felsefesiyle, etkisi yüzyıllar sürecek olan endüstri devriminin tohumlarını atıyordu. Üretimin basit ve temel görevlere bölünmesi ve her işçinin tek görev üstünde uzmanlaşması, aynı zamanda seri üretim kavramını ekonomilere kazandırdı. Zamanla birçok işin artarak makineler tarafından yapılması, işi daha da mekanikleştire-

rek, insanların işlemci olarak üretime katkılarını azalttı. Endüstri toplumunun sınıf yapılanması, o ana kadar görülen toplum yapılanmalarından tamamıyla farklıydı. Nüfus artışı nedeniyle ortaya çıkan işsizlik, bireyler arasında bir mücadelenin başlamasına yol açtı. İş bölümünün ve farklılaşmanın, tarım toplumlarına oranla daha gelişmiş olduğu endüstri toplumlarında eşitlikçi birliklik, yerini bazı sınıfların güç, refah ve prestij bakımından üstün oldukları hiyerarşik bir yapılanmaya bıraktı. Kararları beceri, eğitim ve deneyim bakımından üstün olan sınıflar alırken, diğer sınıflar da bu alınmış kararları uygulamakla görevlendirildiler. Nüfusun ve ticaretin artması seri üretimin artmasına, bu üretim anlayışı da var-olan işletmelerde bir büyüme yaratarak, bürokrasi tipi üretim ihtiyacını doğurdu. Bürokrasi yapılanmalarındaki yoğun iş bölümü, işlerin gerektirdiği becerileri de azaltarak, işe alınacak insan seçimini kolaylaştırdı. Çalışanlar kolayca değiştirilir ve yenilenir olduğundan, bu kocaman yapılanmada insanlardan çok, sistemin işleyişi ve görevlerin sırası sırasına yerine getirilmesi önem kazandı.

Yirminci Yüzyıl İnsan Kaynakları ve Yönetimi

Yirminci yüzyılın başlarında, disiplin ve kontrol sistemlerinin egemenliğindeki insan yönetimi anlayışı, bireylerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalarak, sadece üretim teknolojilerinin geliştirilmesine önem verdi. 1880'lerde gelişen ve öncülüğünü Frederic W. Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim" teknikleri, işlerin





Henry Ford'un meşhur "Model T" otomobilinin üretim bändi

daha verimli yapılması için "Süre ve Hareket" çalışmalarını uyguladı. Bu çalışmalarda, fabrikalarda üretim yapan işçilerin çalışma biçimleri ile işleri oluşturan alt görevler incelendi. Taylor, bir işi oluşturan görevlerin optimal bir sıraya konulduğunda görevler arasındaki zaman kaybının önleildiğini, dolayısıyla üretim seviyesinin ve işçigücünü verimliliğinin artırıldığını kanıtladı. Endüstri dönemi verimliliği artırma çabalarında, üretimde nitelik yerine nicelik düşünülürdü. Makinelere çok daha az ilgi gören işçiler ya da İngilizcede dendiği gibi "mavi yakalılar," belirlenen standartlara ulaşmaya zorlandılar ve ödenecek maaşlar ve verimlilik fabrikasının toplam üretim seviyesine göre belirlendi. Taylor'un bu çalışmaları, seri üretim kavramını pekiştirerek, zamanın küçük ve orta ölçekte üretim yapan bütün kuruluşlarını büyüledi. Yirminci yüzyıl başlarında Henry Ford, Smith'in ve Taylor'un düşüncelerinin etkisinde kalarak, "toplu iğne üretir gibi araba üretme" anlayışıyla *Model T* adlı ünlü otomobili yarattı. Bundan böyle ilk üretim hanedanlığını kazanarak, gelmiş geçmiş

en ünlü sanayiciler arasına girmeyi başardı.

Endüstri kapitalizmi, üretimde muazzam bir artış sağlmasına rağmen, işçilerin üretime olan bireysel katkılarını artırmadı. Bireysel işgücüne dayanan üretim sistemleri, işgücü potansiyelini geliştirmek ve bireylerin yaratıcılığını artırmak gibi kaygılardan yoksundu. Bu da birey ile iş arasında bir soğukluk ve yabancılaşma yarattı. Her şeyden önce, işçiler ne üreteceğini ve işlerin düzenlenme biçimini belirlemediklerinden dolayı, emeklerinin ürününden uzaklaştılar. İkel toplumlarda insanlar, emekleriyle elde ettikleri ürünlerin sahipleri olarak, bu ürünlerin dağıtımını denetleyebiliyorlardı. Endüstri toplumlarında ise emek, yaşamın fiziksel ihtiyaçlarından yararlanmak için bir araç, ancak ve ancak tüketime hizmet eden bir eylemdi. İkinci olarak, işçiler üretim biçimi ve üretim zamanlaması, makine ve aletlerin seçimi gibi konulardan uzak tutulduklarından, çalıştıkları ortamın denetimini kaybettiler. Dakikalık faaliyetleri üzerinde söz hakkı olmayan insanlar, tecrübelerini de kullanamadıkları için, işi daha da anlamsız buldular ve yaptıkları işe yabancılaştılar. Yaratıcılıklarını yadsır durum getirilmeleriyle, özgüvenlerini kaybettiler. Bu üretim

sistemi içindeki aşırı uzmanlaşma, işçinin son ürüne katkısını azaltarak, emeğinin kendi gözündeki değerini de düşürdü.

İşçinin işin doğası gereği başkalarından ve sosyal ilişkilerin olduğu ortam üzerinde etkisiz bir durumda üretmeye yönlendirilmesi, kendisini yalnızlaştırdı ve diğer çalışanlarla beraberce karar alabilen, birbirine entegre olmuş bir çalışma grubu kurmasını engelledi.

Yukarıda anlatılan bütün bu olumsuzluklar, zamanla işverenler üzerinde baskı yaratarak, günümüzde insan kaynakları yönetimini belirleyen etmenler oldu. Kuruluşların büyümesiyle ve çalışanların sayısının artmasıyla, bu insanların güvenli işlerde ve koşullarda çalışma istekleri engellenemez hale geldi. 1920'lerden başlayarak, işverenler, bireysel farklılıkların üretimdeki önemini farkına vararak, işçilere psikolojik testler uygulamaya ve bu testlerin sonucuna uygun olarak danışmanlık hizmetleri vermeye başladılar. Zamanla, fabrikalarda



Kurumlarda Personel Envanterleri

Üzeyir Garin
Atatürk Şirketler Topluluğu Başkanı

Bir kurumun büyümesi, gelişmesi beyin gücü, finansal güç ve zamana bağlıdır. Her bireyde olduğu üzere her kurumun da sınırlı birer miktar beyin gücü, finansal imkanı ve zamanı vardır. Her kurum, gelişmesini planlarken bu üç öğeyi en iyi şekilde kullanma mecburiyetindedir. Bu öğeler içinde gelişmeyi sağlayacak olan en önemlisi kanımca beyin gücüdür. Beyin gücü kurumda çalışan insanların bilgi, deneyimi ve yönetim kabiliyetleri anlamına gelir.

Dünyada plasman arayan milyarlarca dolarlık finansman imkanları her an mevcuttur. Zannedildiğinin aksine finans en kolay bulunabilecek öğedir. Dünyada gelir arayan, verimli yatırım arayan hedsiz hesapsız para mevcuttur. Bu parayı harekete geçirecek beyin gücü ile desteklenen teşebbüs gücüdür.

Ciddi kurumlar genelde oportünizm ve maceraya pek yanaşmazlar. Sağlıklı bir büyüme hesabına kitaba dayanacak bir büyümedir. Kumar oy-

narcasına fırsatları şans ögesine fazla önem vererek değerlendirmeye çalışmak çoğu kez kurumları eninde sonunda sıkıntıya sokar. Bazı fırsatları iyi ve şanslı bir şekilde başarıya ulaştırmış ve saman alevi gibi aniden parlamış bir çok kurumun, her zaman aynı şansı yakalayabileceği inancı ile hareket ederek battıklarına yaşamım boyunca sık sık tanık oldum. Ancak bunun yanı sıra insan potansiyellerini en iyi şekilde değerlendiren kurumların ise sağlam, sağlıklı ve sürekli bir biçimde geliştiklerini de hep gördüm.

Deneyimli ve bilgili adam istihdamı bir kurumun bilgili ve deneyimli kılması, kurum içi deneyimi özümsemiş, kurumun gelenek ve göreneklerine ve iş yapma üslup ve şekline göre hareket edecek, bilgili, deneyimli ve uzman kişilerin yetiştirilmesi, kurumu başarıya ulaştıracak ana yoldur. Birçok ve özellikle büyük kurumlar bu tür kişilere veya adaylara sahip olduklarının bilincine erişemediklerinden gelişmelerini frenlerler.

Kanımızca takip edilmesi gerekli en sağlıklı yol kurum içi insan envanterinin her yıl yenilenmesi-

dir. Bu alanda kurumun insan kaynakları ile görevli birimi kadar her düzeyde yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Öncelikle çağdaş bir sicil sistemi oturtulmalı ve gelişen teknolojilere göre her yıl yenilenmelidir. Bunun yanısıra muayyen kriterleri haiz kişiler planlı bir şekilde kısa süreli özel eğitimlerden geçirilerek terfi ettirilmelidir. Terfi için bu eğitimlerden geçme şartı konularak eğitimlere iştirak teşvik edilmeli ve sertifika ile belgelendirilmelidir.

Yaptığım gözlemlerde bünye içinde yıllardan beri çalışan, üstün kaliteli kişilerin tanınmaktan ve sistematik bir şekilde eğitilmekten kıyıda kenarda kaldıkları ve terfi edebilecekleri mevkilere dışardan eleman arandığına şahit oldum. Çoğu kez de eleman yokluğu zannı ile bazı işlere el sürülmediği ve kurum gelişiminin kösteklendiği de olağan hallerdendir.

Kurumun insan kaynakları biriminin, sistemi vazdedip, modern sicil kaydının elemanın kendi kendini değerlendirmesinden başlaması gerektiğini telkin edip, bu konuda devamlı toplu veya ikili eğitim yapması gerektiğine inanıyorum.



Mavi önlüklü işçiler makineler çevresinde basit becerileri gerektiren işlemlerle üretimi gerçekleştirirken; beyaz gömleklili bilgi işçileri de üretim hattı boyunca teknik analizler yaparak standartları ölçmek olan kalite kontrolünü yapıyorlar.

verimliliği artırmak için işçilerin psikolojileriyle, ihtiyaçlarıyla ve aile hayatlarıyla ilgilenen birimler kuruldu. Artan sendikacılık hareketlerinin baskısını azaltmak, işçi ve işveren arasındaki uyumsuzlukları gidermek için iletişim programları uygulandı. Ekonomik özgürlük isteğinin ve koruma ihtiyacının doğduğu 1950'li yıllarda emeklilik, sağlık sigortası ve yan kazançlar adı altında, çalışma hayatına güvence getiren programlar yapıldı. Nihai amacı kâr ve üretimi artırmak için yapılan çalışmalar neredeyse 1960'lı yıllara kadar sürdü. İnsan gelişimini ve gücünü ikinci planda tutan bu eğilim yakın bir döneme değin üretim alanlarına egemendi. Ancak 1960'lı yıllardan sonra, üretimi artırmada esas etmenin, insanın işten aldığı tatmin olduğu anlaşıldı ve iş tatminini artırıcı yeni yöntemlerin, planların arayışı içine girildi.

Alvin Toffler'in 1980'lerde yazdığı *Üçüncü Dalga* adlı kitabı, bize bilgi çağıyla beraber dünyanın yeni bir döneme girdiğini ve bu yüzden büyük kuruluşların satışları artırma amacı dışında, çok boyutlu amaçlara yönelmesi gerektiğini belirtiyordu. Toffler, hızlı değişen sosyal dünyanın gereklerine göre, organizasyonların, amaçlarını yeniden değerlendirmesi gerektiğini söylüyordu. Toffler'e göre, uzun vadede tüketici, işçi ve mal sahibi taraflarından sadece birinin veya birkaçının yararını gözeten sistemler çözümlenerek, işleyemez hale gelecektir. Bu yüzden, çalışanların iş tatminini, mal sahiplerinin elde edecekleri kâr ve tüketicinin ürün değerini gözetilen bir sistemin varlığı işletmelerin dengesini oluşturacak ve devamlılığını sağlayacaktır.

1980'lerde yazılan *Üçüncü Dalga* adlı kitap bize gelecekteki gelişmelerin, yani bugüne yansıyan gelişmelerin haberini de veriyordu. Üçüncü dalga, ikinci dönem olan endüstri döneminden bilgi toplumuna, bilgi çağına geçişi simgeler. Bu geçiş,

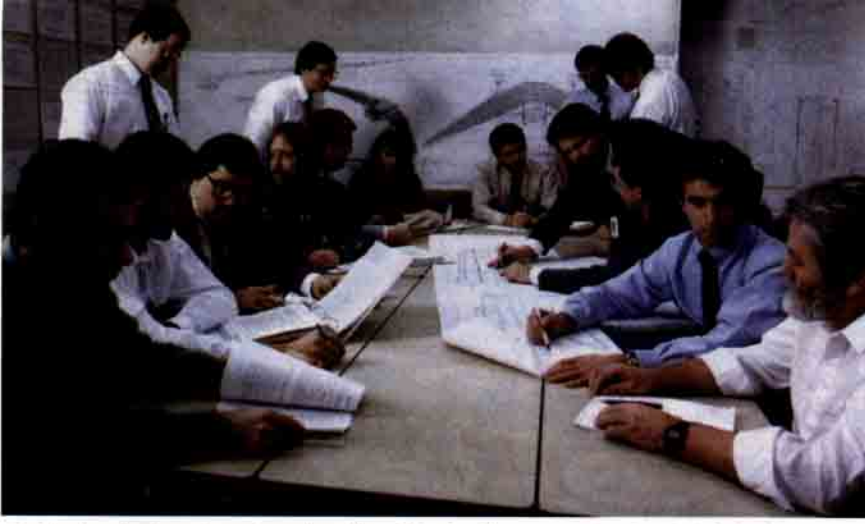
bir önceki geçiş döneminden daha etkili olacak ve çalışma hayatı, yetmiş seksen yıllık geçmiş düzeninden tamamen farklı bir yapıya bürünecektir. Bilgi çağına geçiş, aslında endüstri sonrası dönemi sayılsa bile, az gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkeyi de etkilemiştir. Asıl olan, enformasyonun, gücünü göstererek, işin yapılaş tarzını etkilemesidir. Endüstri döneminde makinelere dayanan üretim, bilgi çağında egemenliği ve denetimi bilgisayarlar ve robot teknolojilerine bıraktı. Bilgisayarların, üretimin ve gelişmekte olan hizmet sektörünün her alanında işi hızlandırması ve daha çok müşteriye ulaşması kuruluşların mevcut personeli artırması yerine, ekipmana ve teknolojiye yatırım yapmasını gerektirdi. Enformasyon alımı, dağıtımı ve kontrolü genişleterek, enformasyon yöneticilerinin, endüstri döneminde üretim sistemlerinin kontrolünü elinde bulduran üretim yöneticilerinden daha üst bir konuma gelmesini sağladı. Üretimde bilgisayar ve makine gücünün artmasıyla, kuruluşlarda işlem çekirdeğini oluşturan mavi gömleklili işçiler, endüstri dönemindeki önemlerini kaybetti. Bilgi akışını ve kontrolünü denetleyen teknologlar ve profesyoneller ise, üretimde önem kazanarak yirmibirinci yüzyıla koşan işletmelerde insan kaynaklarını oluşturdular. Bilgi üreten ve yaratıcılığını kullanabilen bu bilgi işçileri, üretimi de kontrol altına alarak, işverenlere kendi pazarlık güçlerini hissettirdiler. Bu şartlar altında, basit becerilere sahip üretim işçileri, her geçen gün artan işten atılma endişeleri karşısında örgütlenerek işveren-işçi ilişkilerini yönlendirdiler.

Son on beş yıl içinde azalan verimliliğe karşı başvurulan birinci-yol, kalitesine önem verilmeksizin çok sayıda ürünü üretmek, ikinci yol ise, etkin pazarlama araçlarını kullanarak insanları tüketim ve alışverişe özendirme oldu. Böylece, fazla üretilen mallar, kısa süre içinde satılabiliyordu. Üretim ve pazarlama kaynaklı yöntemler, verimliliği geliştirmedi, çoğu zaman, insan kaynaklarını geliştirme ve insan potansiyelini artırma çabalarından geride kaldı. Kısa vadede uygulanan çalışmalar, örneğin Amaçlarla Yönetim, Kalite Çemberleri, İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Motivasyon Seminerleri bazı organizasyonlarda yararlı sonuçlar verdi. Bu mikro çabalar, üretim sistemlerinin ve endüstride karşılaşılan uzun dönemli sorunların çözümü için sınırlı değer taşıyordu. Çünkü bu yaklaşımlar işletme bütününe göz ardı ederek birimlere, bir grup personele endekslenmişti.

Günümüzde küreselleşme rüzgarıyla birlikte, daha büyük düşünme ve düşünme gücü, finans ve pazarlama alanlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de değiştiriyor. Özellikle büyük kuruluşlarda çalışanlara işte ve iş dışında eğitimler verilerek, işgücünün değişen şartlar karşısında yenilenmesi, yeni bilgi ve donanımla üretime katkısı sağlanıyor. Bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmayı amaçlayan ve başarıyı ölçen performans değerlendirmeleri, kişileri çalışmalarına motive ederek, işe ve kuruluşa bağlıyor. Performansını artıran kişilere ücret artışı yanında işteki tatminini artırıcı yan kazançlar veriliyor. Belirli bir düşünce sistemini öğrenen, işletmenin işlevlerinden haberdar olan insanlardan, yaptıkları işlerle ilgili karar almalarını ve çalıştıkları birimle ilgili düşüncelerini dile getirmeleri bekleniyor.

Çalışanların organizasyonun işleyişi hakkındaki şikayetlerini ve önerilerini ilettikleri eleştiri kutuları birimlere yerleştiriliyor.





Farklı görevlerde çalışan insanlar, düzenli toplantılar yapıyorlar; üretimin işleyişi hakkında tartışarak ortak kararlar alıyorlar.

Bu dilekler organizasyon danışmanları tarafından dikkate alınarak, gözden geçiriliyor ve problemleri ortadan kaldıran uygulamalar geliştiriliyor. Farklı düzeyde çalışan kişiler, belirli aralıklarla toplanarak, değişen şartlar ve işletmenin amaçları doğrultusunda, yeni kararlar alıyorlar. Bu birliktelik, ayrıca işlemleri (mavi yakalı) işçilerin beyin güçleriyle katkısını sağlayarak sorumluluklarını artırıcı rol oynuyor. Büyük kuruluşlar, teker teker kuruluşların bünyesinde çalışan binlerce insan, milyonlarca çeşit ürün ve milyarlarca tüketici yeni yüzyılın üretim sistemlerinin parçalarını oluşturuyor. Binlerce çalışanı olan ve milyarlarca insana hizmet veren bir işletme, uyguladığı planlarla ve insanlara verdiği

değerle iyi yetişmiş işgücünü etkileyerek, pazarda insan gücüne bağlı büyük bir üstünlük yakalıyor. Bu üstünlük, tıpkı görünmeyen bir el gibi, iyi yetişmiş üniversite mezunlarını kendine çekerek, gelişmeyi sağlayan en güvenilir kaynağı oluşturuyor.

Bireylerin Verimliliği ve İşten Aldığı Tatmin

İnsanlar ve çalıştıkları çevre verimliliğin anahtarıdır. Çalışılan çevre, ortam ister marangozhane, ister fabrika, ister bir lokanta, isterse dev bir çelik kuleye yayılmış bir kuruluş olsun. Bunların hepsi de bir tür yapılanmayı gerektirir.

İnsanın Artan Önemi

Müjgan Çetin
TÜBİTAK Enformatik Daire Başkanı

Dünyadaki yeni ekonomik gelişmeler, bilim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme hem birey olarak öncel hayatımıza kattığı değişikliklerle bizleri hem de kurum ve kuruluşları bir değişim rüzgârı içine almaktadır. Ülkesel ve küresel bilgi ve iletişim artıka; müşteri ve kullanıcı olarak istek ve beklentilerimiz de artmakta, seçici ve daha çok isteyici kişiler haline dönüşmekteyiz. Bu beklenti ve taleplerimizi karşılayan veya karşılamaya istekli olan kurum ve kuruluşlar, sundukları ürün ve hizmetlerinin kalitelerini artırmak ve bizleri kazanmak için yönetim biçimlerini ve insanlara yaklaşımlarını değiştirmek zorunda kalmaktalar.

Geçmişte bir veya birkaç çeşit ürün veya hizmeti belirli bir süre içerisinde üretmek üzere örgütlenmiş bulunan çok sayıda kuruluş; artık günümüzde müşteri ve kullanıcıların istek ve beklentilerine hızla cevap verebilecek şekilde sayıca az ama çeşit bakımından daha fazla ürün veya hizmeti, daha kısa zamanda üretir duruma gelebilmek için herşeyi yeni baştan düşünmektedirler. Eskiden siparişler, yapılması gereken işler, bu işlerin sırası, yapılış yöntemi ve süresi aylarca önceden belirlenirken, bu işleri verimli bir biçimde yerine getirmek en önemli amaçtı. Günümüzde ise karmaşık işleri takip edebilmek için esnek üretim ve yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmakta, günlük ve hatta saatlik değişen iş listeleri, kuruluşları değişime zorlamaktadır. Bilgi ve iletişim

teknolojileri bu konularda kuruluşlara hızlı ve entegre bilgiyi iletmekte yardımcı olmakta ancak ortaya bu bilgileri alıp kullanabilecek nitelikli insan ihtiyacı çıkmaktadır.

Artan bilgi-entegrasyon-koordinasyon ihtiyacı, görevleri yerine getirecek kişilerin, hızlı ve etkin karar alma ve karmaşık ilişkiler içinde çalışabilme yeteneklerinin olmasını zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde çalışanlar, ellerine önceden verilen iş listesi içindeki işleri, en verimli şekilde yapmakla sorumlu tutulmamakta, kendi iş listesini hazırlayabilen, istenilen sonucu elde edebilmek için yaratıcılığını ve ekip kültürünü kullanabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Bütün bu değişimleri göğüsleyebilmek için kurum ve kuruluşlar insan kaynakları yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermekte, insanı yaptığı işin karşılığı ödenecek bir personel olarak değil, bir iş ortağı olarak nasıl biçimlendirebileceği arayışına girmektedir. Toplam kalite yaklaşımı hızla yayılmakta değişim mühendisliği, yeniden yapılandırma ve motivasyon konuları tartışılarak insan yeniden keşfedilmektedir.

Mevcut iş yapma biçimleri hızla değiştiğinden, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlayacak şekilde, o işten beklenen sonuçlara yönelik olarak işin doğru tariflenmesi ve bu tarife uygun nitelik, yetenek, bilgi, beceri ve kişilik özelliklerine uygun insan seçimi çok önemli hale gelmektedir. Doğru insanı doğru yere yerleştirmek, çalışan kişinin kuruluş hedefleri ve ilkelere uygun etkin bir çalışma sergilemesi anlamına gelmektedir. Dinamik bir ortamda, motivasyonunu kaybetmeden doğru hedef-

Bu yapılanmayla beraber herkesin bir görevi, diğer çalışanlara ve kuruluşun amaçlarına karşı sorumlulukları vardır. İş tatmini, çalışılan organizasyona ilişkin özelliklerin, işi oluşturan bölümlerin ve bireysel ihtiyaç ve değerlerin sonucu olarak insanların çalıştıkları iş hakkında sahip oldukları tavırların toplamıdır. Maddi ve manevi ihtiyaçlara yeterince karşılık veremeyen işler, insanlarda genellikle soğukluk ve yabancılaşma yaratır. Yabancılaşma, çalışan kişinin iş ortamındaki verimliliğini etkilediği kadar, onun içinde yaşadığı toplumdaki katılımını, o topluma katkıda bulunmasını ve sadakatini de engeller. Maddi olanakları yanında, bireyin var olma, çalışırken huzur duyma gibi ihtiyaçlarına karşılık verebilen işler, kişiyi tatmin eder ve işe motive olmasını sağlar. Ondokuzuncu yüzyılda fiziksel çalışma koşulları şüphesiz bugünkü koşullardan daha insafsızdı. Fakat her geçen gün, mekanikleşmenin, otomasyonun ve iş bölümünün artması, işçilerin birbirinden ayrı çalışmasını doğuran şartlar olarak, insan verimliliğini ve insanın işten duyduğu tatmini etkilemeye devam ediyor. Amerikalı sosyolog Melvin Seeman, çalışanların genel olarak güçsüzlük, kayıtsızlık, anlamsızlık ve yalnızlık hissederek, so-

ğulluk, doğru zamanda koşabilecek kişiler yaratmak için planlı ve sistematik performans yönetimi ihtiyacı doğmaktadır. Performans yönetimi, beraberinde eğitim ve kariyer planlaması ihtiyacını ve kişilerin mevcut bilgi ve yeteneklerini değişen dünyaya adapte edebilmeleri için eğitim ihtiyaçlarının planlı ve sistematik bir biçimde karşılanması gerekmektedir.

Bireysel ve toplumsal yaratıcılığı harekete geçirerek, çalışanları işin sonuçlarından ve geliştirilmesinden sorumlu iş ortakları haline dönüştürmek için öneri sistemleri, kalite çemberleri, süreç iyileştirme ekipleri vb. yöntemler daha çok kullanılmaktadır. Kuruluşlar, bütün bu gayretlerin başında ve her aşamasında çalışanların memnuniyetini ölçmek, değerlendirmek için değişik yöntem ve araçları kullanmaktadır. Bu yöntem ve araçlarla iş memnuniyetleri izlenmekte ve iyileştirmesi için çabalar sarfedilmektedir.

Bütün bu arayışlara ve gayretlere ilave olarak örgüt yapılarını; ara kademeleleri kaldırarak karar mekanizmalarına dinamizm katmak, süreç tipi örgütlenmelere geçmek ve bu geçişin sonuçlarını yaşamak, bugünlerini geleceğe taşımak isteyen kuruluşların güncel konuları haline gelmektedir.

İnsan müşteri-kullanıcı olarak, beklenti ve talepleri ile kurum ve kuruluşları zorlamaktadır. İnsan işyerilerindeki değişim süreci içinde değişmek zorunda olan ilk kaynak olarak büyüteç altına alınmaktadır. İnsanı hem müşteri hem de iş ortağı olarak kazanmak için, verilen ilginin daha uzun bir süre devam edeceğini düşünüyor ve bu ilginin keyfini çıkararak bu sürece katkıda bulunmanın hepimizin görevi olduğuna inanıyorum.

güçlük ve yabancılaşma yaşadıklarını belirtir. Organizasyondan kaynaklanan diğer soğutucu bir etmen ise, çalışanların iş standartlarını bilmemesi veya bu standartların ve kuralların tahammül edilemeyecek kadar zor olmasıdır.

Organizasyonu oluşturan insanlar, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeler bile, bireysel birçok farklılığa sahiptirler. İnsanlar, yetenek ve becerilerinde, işe duydukları ilgide ve tercih ettikleri yönetim anlayışında, diğer insanlarla iletişim kurabilme gücünde ve firmaya yaptıkları katkıda birbirlerinden ayrılırlar. Kendine güven, azim, istek, politik olabilme özelliği, işin iyi sonuçlanması için yeterli değildir. Bunların yanında, işi yapan kişinin, işin gerektirdiği beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olması performansını da etkiler. İşini seyerek yapanlar, işine şevkle sarılanlar, işinden haz alanlar, daha kolay zaman geçirir ve işlerini daha kısa zamanda hallederler. Bazı insanlar çalışırken olabilirdiğince özgür olmayı tercih ederken, diğerleri üstleri tarafından yakın ilgi ve denetimin ihtiyacını hissederler. Sonuçta insanlar verimlilikte de değişirler. Özellikle yapılan iş, bireyin katılımını temel alıyorsa, performans bireyin yukarıda saydığımız özelliklerine bağlı olarak belirlenir. Bireysel farklılıkların iş performansını nasıl etkilediğini anlamak için, çeşitli alanlarda çalışan on bin kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, işin daha karmaşık hale gelmesine paralel olarak, bireysel farklılıkların etkisinin arttığı ortaya çıkmıştır. Parlak bir satış temsilcisi, normal bir satış temsilcisinden yüz kat fazla satış yapabilirken, başarılı bir işemci, orta düzeydeki işemciden (veri teknisyeni) iki kat daha iyi hizmet verebilmektedir. Bu verimlilik oranlarındaki büyük fark, satış elemanının yaptığı işin daha karmaşık olması ve kişisel-sosyal becerilerin performansı etkilemede çok büyük öneme sahip olmasından kaynaklanır. Bireysel verimlilik, üretim işlemini çağrışırsa bile, kavram sadece sayıca ve kalite bakımından üretime katkıda bulunma ile sınırlı değildir. İşçi ve eleman verimliliğinin yanı sıra yönetim ve idari verimlili-



Yeni geliştirilen bilgisayar programları, üretimden kaynaklanan aksaklıklara anında müdahale imkanı sağlayarak üretimdeki kontrole katkıda bulunuyor.

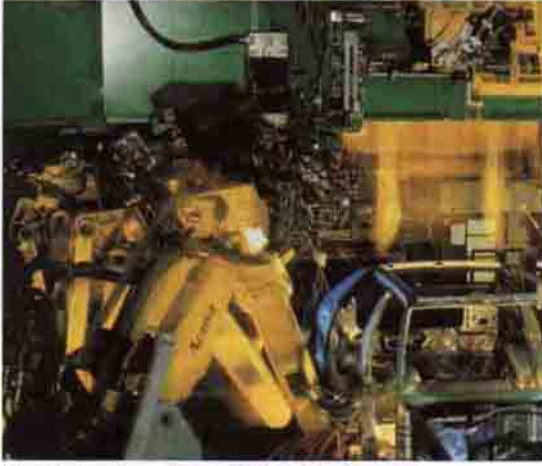
likten söz edilebilir. Buna da çok ihtiyaç vardır. Verimlilik de, tıpkı yaratıcılık gibi her alanda, her şey için geçerlidir. Verimlilik düşüncede, kararda, kullanıma hazır mamül mal ve hizmette geçerlidir.

Hem ürün kalitesini hem de insan gücü verimliliğini artırmada, günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yöntem, "Toplam Kalite Kontrolü" yaklaşımıdır. Standartların belirlenmesinde ve hataların ortaya çıkarılmasında, temelde işçinin katılımını esas alan bu yaklaşım, her seviyeden çalışana bir araya getirmeyi ve onların ortak kararlar almasını sağlar. Japonya'da uzun yıllar başarıyla yürütülen yöntem, Amerika'da son yirmi yıldır çoğunlukla üretim kuruluşlarında ve fabrikalarda kullanılıyor. Aynı iş kolundan on ya da daha az çalışandan oluşan *çember X* adlı gruplar, düzenli toplantılar yapıp üretimle ilgili sorunları bularak bunlara çözüm yöntemleri arıyorlar. İşemci işçilerin üretime en yakın insanlar olarak sorunlarla karşılaşmaları, bu sorunlar hakkında düşünmelerini ve sorunlara en yakın insanlar oldukları için de kuşkusuz, daha gerçekçi çözümlerle gelmelerini sağlıyor. Bir çember, aylarca tek bir çözüm için çalışabiliyor ve her çember yılda ortalama 50-60 öneriyi tartışıyor.

Bu toplantılarla beraber insanlar birbirlerini daha iyi tanıyarak yakınlaşıyor ve birbirleriyle sosyal ilişkilerde bulunuyorlar. Japonya'da bu yöntemin uzun yıllar uygulandığının ve başarılı olmasının nedenleri arasında, gelenekler ve o ülkenin kültürü başta geliyor. Takım çalışmasına ve katılımcılığa açık Japon kültürü ve çalışma hayatı, bu özelliğinden dolayı, çalışan ve işveren arasındaki kazançların ve faydaların ortak paylaşımını doğuruyor. Amerika'da kalite çemberlerinin kabul görüp geç uygulamaya geçmesi, bireyselleliği ve bireysel kazanımı ön plana çıkaran sosyal ve ekonomik hayattan kaynaklanıyor. Çember toplantılarında Amerikalılar tarafından önerilen çözümlerin kabul edilmeyişi, üyelere hayal kırıklığı yaratarak gruptan ayrılmalara sebep olabiliyor. Japonlar ise, yönetim veya denetim sınıfından bir üyenin önerileri geri çevirmesi durumunda, kişileri sorgulamayıp organizasyondaki otoriteyi kabul ediyorlar ve diğer birleşmelere farklı önerilerle gelebilecek gücü kendilerinde buluyorlar.

Üretim ve hizmette verimliliği artırma, genel olarak bazı etmenlere bağlıdır. Özellikle insanların yoğun olarak çalıştığı işletmelerde, çalışanları tatmin eden, onların katılımını sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak, iş akışı hakkında personeli bilgilendirmek, bireyin ve grubun başarısını, katkısını ölçülebilen bir değerlendirme planını uygulamak, üretim miktarını, kalitesini ve verimliliği ölçülebilen mekanizmaları işletebilmek, verimliliği sağlayan altyapıyı oluşturur. Düşük verimlilik, çoğu zaman salt işçiden kaynaklanmaz. Birçok işçi ve yönetici, zamanının çoğunu enformasyon ve malzeme bek-





Üretim bantlarında robot teknolojilerinin kullanımı, çalışanları başka işlere yönlendiriyor.

leyerek geçirir. Yetersiz gözetim ve denetim, çalışma ortamındaki sert kurallar, çabaların koordinesiz kullanımı ve önceden belirlenmiş olan standartların göz ardı edilmesi, düşük verimliliğe yol açar. Kendilerinden beklenilenin tam olarak bilinmemesi, üst düzey çalışanlarla iletişim kopukluğunun olması nedeniyle işçiler verimsiz çalışabilirler. İşinin gereklerini, içeriğini bilenler ve beklenti sahibi olanlar verimliliği artırmak için gayret sarfederler.

Motivasyonla Gelen Başarı...

Motive edilme veya içsel motivasyon güçleri, insanların bazı işleri nasıl üstlendiklerinin, üstlenir duruma geldiklerinin veya işletme hedeflerine ulaşmada ne kadar çaba gösterdiklerinin altında yatan temel etmenlerdendir. Hedefler, sadece işletme ile ilgili olmayabilir; bireyler kitap okurken, tiyatroya giderken ve hatta söyleşilere katılırken bile, birtakım ihtiyaçlarını karşılarlar. Abraham Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisi, motivasyonu açıklayan en ünlü teorilerden biri olarak, insanların, ihtiyaçlarını karşılamak için mücadele ettiklerinin önemine değinir. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre bir hiyerarşi altında bulunarak bireyin kendisini mükemmelliğe ve öz saygıya götüreceği davranışlarda bulunmasını sağlar. İhtiyaçların ilk seviyesini fizyolojik, di-

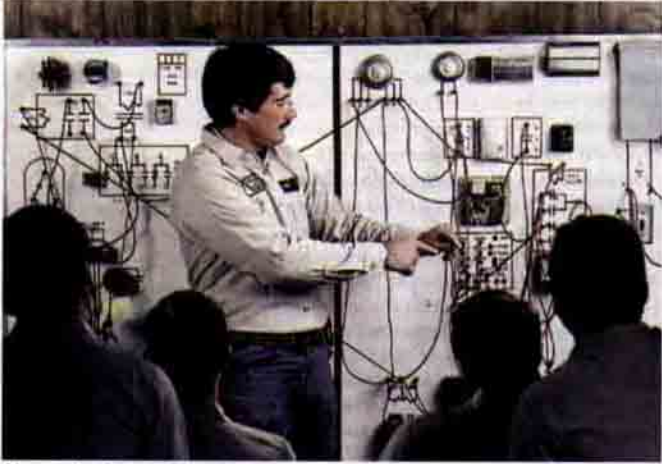
ğer seviyelerini de güvenlik, sosyal, öz saygı ve benliği bulma ihtiyaçları oluşturur.

İşlerin çoğu, hiyerarşinin en altındaki fizyolojik diyebileceğimiz besin, su barınak ve yatak gibi ihtiyaçları karşılar. Bu ihtiyaçların şiddeti diğer ihtiyaçlardan daha fazla hissedilir. Örneğin, işe aç ve uykusuz gelen bir insandan karnını doyurana ve uykusunu alana kadar yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenebilir. İkinci sıradaki güvenlik ihtiyaçları, fiziksel olduğu kadar ruhsal güvenliği ve huzuru içerir. Otomobil yarışçıları ve cambazlar gibi tehlikeli işlerle geçimlerini sağlayanlar için bu ihtiyacın yerini beğenilme ve ilgi alır. Sosyal ihtiyaçlar sevgi, ait olma, paylaşma duygularından oluşur. Bu ihtiyaç ilk iki ihtiyacın aksine başka insanlarla olan iletişimi merkez alır. Birçok insanın bir grup üyesi olmak ve grup tarafından kabul edilmek gibi kuvvetli istekleri vardır. Farkedilme, öz saygı ihtiyaçları da bireyin başkaları tarafından yeterli ve değerli bulunmasıyla, saygı görmesiyle karşılanır. En üst seviye olan ve tatmin sınırı olmayan *kendini bulma* (self actualization) ihtiyacı, sürekli olarak kişinin potansiyelini geliştirmesini ve potansiyelini daha iyi kullanmasını hedef alır. Maslow'a göre bir insan, üst seviyedeki ihti-

yaçlarını karşılamak için mücadele etmeye, ancak bir alt seviyede bulunan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra başlar. Bireylerin birbirlerinden farklı olduklarını düşünürsek, ihtiyaçların da bireylerin kendi durumlarına göre farklı düzeylerde sıralanabileceği kanaatine varırız. Bu da bize, bu ihtiyaçlar hiyerarşisinin herkes için aynı şekilde sıralanmayacağını gösterir. Maslow, normal koşullarda yetişkin bir insanın % 85 fizyolojik, % 70 güvenlik ve garanti, % 50 sosyal ait olma, % 40 öz saygı ve % 10 oranında kendini bulma ihtiyaçlarını karşıladığını düşünür. Onun bu çalışmasının birinci değeri, iş ortamındaki insan ihtiyaçlarının önemini aydınlatmasıdır. Herhangi bir yönetici, altında çalışan bir kimsenin performansını artırmak için, onun ihtiyaçlarına duyarlı kısa veya uzun dönemli motivasyonunu artırıcı olanaklar sağlaması, çalışanı işine bağlar ve ona, ihtiyaçlarının karşılanması için fırsat yaratır.

İnsan motivasyonunu açıklayan başka bir teori ise, beklenti teorisidir. Bu teori, bir işi yapmak, başarmak için sarfedilen çabanın, o işi başaran kişinin beklentilerine bağlı olduğunu açıklar. İnsanlar, ihtiyaçlarını karşılayacak, beledikleri kazançları alacak işleri tercih ederlerken, işte karşılaşacakları tüm zorlukların üstesinden gelebileceklerine inanırlar. Beklenti teorisinin üç ana parçası vardır. Beklenti, kişinin gösterdiği çabanın, işin doğru sonuçlanabilme olasılığını etkiler. "Bu işi üstlendiğimde başyana ulaşabilecek miyim?" sorusu bu olasılığı sorgular. Kendine güvenen kimselerin işi yapabilmek için gerekli tecrübelerle sahip oldukları inancı ve yüksek beklentileri vardır. Araçsallık kişinin başarısının ödüle veya herhangi bir karşılığa dönüşme olasılığıdır. "İki hafta boyunca sıkı çalışarak iyi bir not/maaş alacağım," cümlesi emeğin yüksek bir olasılıkla değerlendirilebileceğini belirtir. Değer ise, emeğin karşılığı olarak alınan ödülün birey gözündeki değeridir. Çalışarak mesleğinde yükselmiş bir kimse, daha yüksek bir maaşa ve sorumluluğa değer veriyorsa eğer, istediği sonuca ulaşmış olur. Bütün bu etmenlerle birey, işi yüklenebileceğine, başara-acağına, emeğinin





Kurumlarda teknisyenler ve üst yönetimce verilen eğitimler, çalışanların beceri düzeylerini artırarak onlara, mesleklerinde yükselme fırsatı sağlıyor. İnsanlar bu eğitimlerle işten ayrıldıklarında, farklı deneyimlere sahip olarak bir başka işe girme şanslarını da artırıyorklar.

belirli şekilde değerlendirileceğine inanırsa ve emeğinin karşılığı olarak sunulan kazanç bireyce değerli bulunursa birey işine motive olur.

Kişisel tatminin, paradan çok, kendini geliştirme, bireysel kazanım, üstlerden itibar görme ve çabaların değerlendirilmesi gibi etmenlerden etkilendiğini söyleyen Herzberg, bu etmenlerin işte motivasyonu sağlayarak, kişiyi işe bağladığını belirtir. Para, belki yaşamak için gerekli olan en büyük ihtiyaç; fakat para, olsa olsa temel ihtiyaçların karşılandığı noktaya kadar önemini korur. Bu noktadan sonra kişiyi diğer etmenler işe bağlar. Örneğin öğretmenlik memnuniyet verici bir meslek olmasına rağmen, bir öğretmen geçim zorlukları nedeniyle işinden ayrılmayı düşünebilir ve işine bağlayan şeyin paraymış gibi algılanmasına neden olabilir; çünkü öğretmenin eline geçen maaş normal bir hayat standardının gerektirdiği ihtiyaçları karşılamaya yetmiyordur. Bunun yanında bir mühendis çok para kazanmasına rağmen, çalıştığı işletmenin örgütlenme biçiminden veya beraber çalıştığı insanlarla olan uyumsuzluğundan dolayı, olanakları görece iyi olan işini terkedip daha az maaş alacağı ama çalışmayı daha çok seveceği yeni bir şirkete girebilir.

Yönetici konumundaki insanlar üzerinde yapılan motivasyonla ilgili bir araştırmaya göre, yöneticilerin işletmeye ortak olmak istekleri, hizmetlerinin karşılığını alabilme ölçüsü olarak onları işe motive ediyor. Taşadıkları sorumlulu-

ğun bilincinde, işletmenin başarısında ve başarısızlığında kendi verdikleri kararların etkinliğinden haberdarlar. Araştırmaya konu olan yöneticiler, temel ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü karşılayacak imkanlarda çalışıyor olmalarından ötürü, şirket içinde daha fazla güç ve söz sahibi olmak için çabalıyorlar.

İhtiyaçlar her bireyde hissedilir. Kimileri daha iyi bir yaşam aracını kullanmak, kimileri daha uzun bir tatil dönemi geçirmek, kimileri de daha sıkı sosyal ilişkilerde bulunmak ihtiyacıdır. Hissedilen ihtiyaçların şiddeti, tıpkı bu ihtiyaçların motive etme derecelerinde olduğu gibi, bir insandan diğerine ve zamandan zamana göre değişir. Önemli olan, farklı biçimlerde üreten bireylerin, çalışma ortamındaki verimliliğini artırıcı birtakım teşviklerle desteklenmesidir. İşverenler çalıştırdıkları insanların bireysel özelliklerine önem vermelerinin yanında, onların ihtiyaçlarına da ilgi duymalı ve çalışma ortamında sorunlarla başa çıkabilmeyi ve çaba göstermeyi anlamlı kılan bir ortam yaratmalıdırlar.

Yirmibirinci yüzyıla girerken çoğu kurum, yeniden yapılanmayı gerektiren bir çok yöntem kullanarak, verimliliği artırıcı programlar uygulayacak. Fakat sadece bazı kurumlar, uyguladıkları politikalar ve stratejiler doğrultusunda başarıya ulaşacaklar. İnsanların yaratıcılık gücüne dayandırılan ve eğitimlerini ön plana alan verimliliği artırıcı çalışmalar, değişen şartlar karşısında dinamizmi kaybetmeyerek işletmelerin devamlılığını sağlayacaktır. Firmalar her ne kadar mavi yakalı emek işçilerini işletmelerden çıkarmak isteseler bile sonunda onların da potansiyelini ve akılcı düşüncelerini artırıcı faaliyetler içine gireceklerdir. Basit becerilerle işe giren çoğu çalışan, işte ve iş dışında aldığı eğitimle yüksek becerilere sahip olarak firmaya, topluma ve devlete olan katkısını artıracaktır. Bilgi ve eğitim eksikliği, her alanda kendini hissettirerek, insanların kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaçlar sırasında, öncelikle tatmin edilmesi gereken bir konuma gelecektir. İnsan kaynaklarının gelişimini sağlayan bütün gerçekçi çabalar, sınıflar arası uçurumları azaltarak, modern endüstrinin avantajlarını geniş halk kesimlerine dağıtmayı gerçekleştirebilecek etkilere sahip olacaktır.

Ela Şahin

Konu Danışmanı: Müjgan Çetin

- Kaynaklar:**
 Davidson, M. "The Will to Work: What People Struggle to Achieve", <http://www.demon.co.uk/solhanan/articles/>
 Drucker, F. P. *Yeni Gerçekler*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1993.
 Dullin, J. A. *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice Hall, New York, 1992.
 Hammer, M., Champy, J. *Değişim Mühendisliği*, Sahah Kitapları, İstanbul, 1993.
 Hodson, R., Sullivan, A.T. *The Social Organization of Work*, Wadsworth, California, 1994.

