

ESNEK ÜRETİM ESNEK ORGANİZASYON ESNEK ÇALIŞMA

Süleyman ERYİĞİT
KAMU-İŞ Başuzmanı

GİRİŞ

Küreselleşme olgusu işletmelerin geleneksel fonksiyonlarından olan üretim ve pazarlamanın da global ölçekte ele alınması ve Davranması gereğini ortaya çıkarmıştır. Küreselleşme olgusu işletmeleri ulusal değil, küresel düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Bunun sebebi ise rekabettir. Globalizasyon trendi ile birlikte bütün Dünyada, özellikle gelişmiş sanayii ülkelerinde işletmelerin rekabet gücünü korumaya yönelik çabalar ön plana çıkmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde 1970'li yıllardaki petrol krizi şokunu çok önemli dersler çıkartarak atlatan sanayiilemiş ülkeler yeni arayışlara yönelmişlerdir. Özellikle Japonya'nın Dünya pazarlarında kalite, fiyat, hız gibi özellikleri ön plana çıkan ürünleriyle boy göstermesi rekabeti çok şiddetli hale getirmiştir. Ayrıca bölgesel ekonomik ve ticari entegrasyonlar kendi içlerinde ticaret artırıcı etki meydana getirirken, diğer ülkelere karşı katılma eğilimine girerek bir başka yönden rekabeti daha şiddetli hale getirici etkilere sebep olmuşlardır.

Yeni enformasyon teknolojilerinin geniş çaplı kullanıma başlanması üretimin, piyasaların ve işletmelerin organizasyonunda köklü değişiklikleri kolaylaştırmıştır: Yalın üretim, çok vasıflılık ve takım çalışması, örgütsel kademelerin kaldırılması (veya azaltılması) ve yönetim otoritesinin işletme birimlerine veya kâr merkezlerine aktarılması ile ücret, çalışma saatleri konusunda kararların merkezden alınması yerine yerinde alınması gibi gelişmeleri doğurmuştur.¹

¹ WINCHESTER, David: "Globalization and the Transformation of Industrial Relations In The European Union", **Küreselleşme Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm** TEİD, V.Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (14-15 Kasım 1996), KAMU İŞ Yayını (Ankara, 1998), 37-46.

Esnek üretim, esnek çalışma ve bunların tabii sonucu olan esnek organizasyon yaklaşımlarının ana kaynağı, son yirmi yılda çok şiddetli ve acımasız hale gelen "rekabet" olgusu ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. İşletmelerin karşı karşıya bulunduğu rekabet şartları onları çabuk, çeşitli ve değişken ürünler üretmeye, buna uygun istihdam ve organizasyon yapıları oluşturmaya yöneltmektedir. Bilgi ve bilgi teknolojilerinin sunmuş olduğu yeni üretim teknolojileri de bu tarz üretim ve organizasyon biçimlerini hem daha etkin hem de daha uygulanabilir kılmaktadır.

Bu çalışmada sırasıyla esnek üretim-esnek organizasyon ve esnek çalışma olguları incelenmeye çalışılmıştır.

I – ESNEK ÜRETİM – ESNEK ORGANİZASYON

A - ESNEK ÜRETİM KAVRAMI VE ESNEK ÜRETİM SİSTEMLERİ

1- Esnek Üretim Kavramı

Esnek üretim, klasik/geleneksel üretim biçimi olan işlemlerin oldukça basit parçalara ayrıldığı, bu işlemlerin yürüyen bir bant üzerinde bu konuda uzmanlaşmış iş görenlerce yapıldığı, işlemlerin basit, tekrarlamalı ve yığın üretime meydan verdiği "fordist" üretim biçiminden farklı bir üretim sistemidir. Esnek üretimde adından da bir miktar anlaşılacağı gibi; tekrarlanan seri üretim değil, değişen müşteri ve pazar taleplerine bağlı olarak çok amaçlı, fonksiyonlu üretim araçları ile aynı periyotta farklı üretimler yapılabilir. Bir başka deyişle yüksek miktarlarda üretimin özel amaçlı makineler üzerinde gerçekleştirildiği esneklikten yoksun sistemlerin yerine, kapsamı ve çeşidi artırılmış makine ve iş akış sistemleri ile hızlı kaliteli ve farklılaşmış ürün elde etme sistemleri esnek üretim sistemlerini oluşturmaktadır. Artık genel amaçlı üretim araçları özel amaçlı bilgisayar programları/yazılımları ile yönlendirilerek, belirli ürün ailesini oluşturan parçaların küçük partiler halinde üretiminin, sürekli sistemlere benzer düzgün bir akış içinde gerçekleştirilmesi² mümkün olmaya başlamıştır. Tabii olarak bu durum esnek üretim yapan işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu açıklamalara bağlı olarak esnek üretim kavramını şöyle tanımlamak mümkün olacaktır:

Esnek üretim; üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile ilgili bir kavramdır.³

² ÜRETEN,Sevinç: **Üretim İşlemler Yönetimi:Pazarlama-Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları**, Gazi Üniversitesi Yayını (Ankara 1998),507.

³ GUPTA, Douglas: "On Measurement and Valuation of Manufacturing Flexibility", **International Journal of Production Research**,Vol.31 (February 1993), ss.65-78.,SOYUER, Haluk: " Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları", **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi** (Güz 1999), 155-166.

Bir başka tanımda esnek üretim sistemi" ekipmanlara değişik nitelikteki çeşitli malların küçük partiler halinde üretimi için gerekli olan çok amaçlılığın kazandırılması ve etkin bir bilgi akışının gerçekleştirilmesi için mikro elektronik teknolojilerinden yararlanılmasını içermektedir.⁴ Başka bir deyişle esnek üretim sistemleri makro operasyonların planlama ve kontrolünü bilgisayara dayalı entegre kontrol sistemleri ile sağlayarak⁵ çok çeşitli ve hızlı mal yada hizmet üreten sistemlerdir.

Esnek üretim sistemleriyle ilgili ilk çalışmaların 1960 yılında İngiltere'de bir AR-GE mühendisi olan David Willionson tarafından başlatıldığı söylenmektedir.⁶Daha sonra rekabetin etkisiyle daha da gelişerek bugünlere gelinmiştir.

2-Esnek Üretim Sistemi ve Özellikleri

Esnek üretim sistemleri, ara veya nihai tüketicilerin (müşterilerin) değişik istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla, rekabet şartları içinde işletmeleri koruyan, onları yaşatmaya yetecek, yapılacak küçük değişikliklerle farklı mal ve hizmetlerin üretilebileceği sistemler olarak tasarlanmışlardır. Üretim hattı bilgisayarlarla desteklenmiştir. Talep edilen veya üretilmek istenen ürünler CAD (Computer Aided Design)yöntemiyle tasarlanıp, CAM (Computer Aided Manufacturing) yöntemiyle üretilmekte ve sistem merkezi bir bilgisayarla birbirine bağlanabilmektedir. Bütün bu özellikler kalite yükselmesinin yanında, düşen maliyetler dolayısıyla ucuz denilebilecek bir fiyat ve daha büyük bir Pazar payı fırsatı olarak işletmelere avantajlar sağlamaktadır.

Esnek imalat sistemlerinin büyük ölçüde bilgisayara dayalı olmasına karşılık, sistemin kurulmasında yöneticilerin işletmenin amaçlarını tam ve doğru olarak tanımlamaları büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler talep, başarı kriterleri kısıtlar ve kolaylıklar ile çalışma şartlarını belirledikten sonra sistemin kendi içinde önceliklerini ve işlem sıralarını belirleyerek işlem siparişleri çizelgelerler. Böylece sistem tezgahların çalışma zamanlarını belirlemeden parçaların tezgahlar arasındaki hareketini düzenlemiş olur. Esnek imalat sistemleri kavramsal olarak otomatik fabrika tanımına en yakın olan sistemlerdir. Bu sistemde kullanılan yöntemler ile, bilinen kontrol ve iş akış sistemleri, tam otomatik bir üretim için birleştirilmişlerdir.⁷

⁴ ERDUT, Tijen: "Esneklik ve İş Süresi", MESS, **MERCEK** (Temmuz 1999), 102-112.

⁵ ACAR, Nesime: "Bilgisayara Dayalı Üretim Planlama Sistemleri", MPM, **Verimlilik** (1986/1), 17-28.

⁶ AYDOĞAN,Enver: "Endüstriyel İşletmelerde Esnek Üretim Sistemleri, Esnek Yapılanma ve Esnek Çalışma", Yayınlanmamış bir makale (tarihsiz),1-15

⁷ YİĞİT,Vural: "Bilgisayar Destekli Ürün Geliştirme", MPM **Verimlilik** (1988/3),90-94.

Günümüzde otomatik hale gelmiş endüstrinin bütünleşmesi geniş bir kabul görmekte ve Bilgisayar Bütünleşik Üretim (CIM: Computer Integrated Manufacturing) olarak ifade edilmektedir. İşletmenin bütünleşmesi malzeme ve bilgi akışının daha iyi bir şekilde organize edilmesinin yanında asıl amaç kapasite, malzeme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan darboğazları gidererek kapasite kullanım oranını yükseltmektir. Esnek Üretim Sistemler (FMS: Flexible Manufacturing Systems) de CIM'in bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır.⁸

Esnek üretim sistemleri partiler halinde üretim yapmak yerine, belli bir parça veya ürün grubu içerisindeki ürünlerin çeşitli bileşenlerinin üretimine uygun sistemlerdir. Bu tarz bir esneklik sistemi, piyasanın istemiş olduğu parçayı o anda üretebilmek ve piyasanın o ürünü istemektense vazgeçtiği anlarda da çok hızlı bir biçimde üretimden vazgeçebilme imkanını vermektedir. Ayrıca yeni ürünlerin tasarımı daha çabuk ve maliyeti daha düşük olmaktadır. Ancak bilinmelidir ki esnek üretim sistemleri orta ve küçük ölçekli işletmelerde daha başarılı sonuçlar vermekte veya bu ölçekteki işletmeler tarafından tercih edilmektedir.⁹

Esnek üretim sistemlerinin çok daha fazla otomasyona giderek hatta robotların üretim sürecinde kullanılmasının da etkisiyle geleceğin üretim sistemi olacağı iddia edilmektedir. Hatta Saul esnek üretim sistemlerinin geleceğin fabrikası olmasının yanında bunları "insansız fabrika" olarak nitelendirmektedir.¹⁰

B- ESNEK ORGANİZASYON

1- Esnek Organizasyon Kavramı

Esnek organizasyon geleneksel organizasyon biçimlerinden olan Taylorist ve Bürokratik organizasyon yaklaşımlarından başta üretim sistemi olmak üzere pazarlama, insan kaynakları yönetimi gibi bazı işletme fonksiyonlarında farklılıkların yanında planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve koordinasyon olarak belirlenmiş bulunan yönetim fonksiyonlarının bazı zamanlarda bilinen / klasik tarzlarından sapmayı ifade eden oldukça geniş kapsamı olan iddialı bir yaklaşım şeklidir ve kavram henüz yerine oturmamıştır.

⁸ AYDOĞAN, Enver: a.g.m.,5.

⁹ AYNAGÖZ, Özge: "Makine İmalat Sanayiinde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler üzerine Bir Araştırma", **Ekonomik Yaklaşım**, GÜİİBF İktisat Bölümü (Yaz 99), 66-83., SOYUER, Haluk: agm.,156. KAVİ, Hüsamettin: Küreselleşme ve esnek Çalışma", MESS: **MERCEK** (Temmuz 1999),50-52.

¹⁰ SAUL, Gory: "FMS is Implemented at The Shop Floor Level, **Industrial Engineering**, Vol.17 (1985), 35-39.

Esnek organizasyon (örgüt) kavramının ortaya çıkışı, sürekli değişen ve yenilenen bir pazara bağlı olarak üretim sistemlerinin esnek hale getirilmesi gereğinden başlayarak, müşteri odaklılık, şiddetli rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin tasarımdan üretime, hatta pazarlama ve satış fonksiyonlarına kadar her alanda kullanılması, pratiklik, çabukluk ve ucuzluk sağlaması sonucu olmuştur. Dolayısıyla esnek organizasyon kavramının oluşumunda :

- Sürekli değişen ve çeşitlenen talep
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bunların kullanılabilirliği
- Bilgisayarların organizasyonlarda etkili kullanımı ve uygunluğu
- Şiddetli rekabet

olguları bulunmaktadır.¹¹

Literatürde modern sonrası veya çağdaş yönetim yaklaşımları olarak adlandırılan yeni organizasyon yaklaşımlarının hemen hemen tamamının daha esnek, klasik hiyerarşik kademelenme anlayışından ayrılmış, daha küçük yapılanma anlayışlarına dayandığı belirtilmektedir.¹² İşletmelerin iç ve dış çevreleriyle teknolojiye meydana gelen değişimlerin organizasyonlar üzerinde meydana getirdiği yeni yapılanmaları şu şekilde belirtmek mümkündür:¹³

- Büyük ve çeşitli üretim merkezleri yerine otomasyonu ve esnekliği yüksek küçük fabrikalar,
- Ölçek ekonomileri yerine esnek (flexibil) yapılar,
- Yüksek, kademe sayısı fazla olan dikey organizasyonlar yerine kademe sayısı azaltılmış basit organizasyonlar,
- Klasik rasyonel (ussal) organizasyonlar yerine mobilitesi ve uzmanlığı yüksek takımlardan oluşan yapılar,
- Ürün odaklılık yerine müşteri odaklılık.

¹¹ DRUCKER, Peter: **Gelecek İçin Yönetim; 1990'lar ve Sonrası**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 327(1993),357., ÜRETEN Sevinç: a.g.e., 503-520.

¹² Bak. KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını (İstanbul 1998), 268-329.

¹³ Bak. PFEFFER, Jeffrey: **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Sabah Kitapları (İstanbul 1995),3-23., NAİSSBIT, John: **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyunları**, Sabah Kitapları (İstanbul 1994).

2 - Esneklik İhtiyacının Ortaya Çıkardığı Organizasyon Yaklaşımları

Esnek örgütlenmeyi matriks organizasyon yaklaşımıyla başlatmak mümkünse de güncel anlamda yukarıda sayılan veya sayılabilecek olup da unutulmuş yeni bütün yaklaşımlar, esnek organizasyon yaklaşımını bir yönüyle kavramakta ve ifade etmektedir. Bir başka deyişle esnek organizasyon çağdaş / post-modern yaklaşımlar denilen yeni yaklaşımların ortak alanı olmaktadır.¹⁴ Bu nedenle esnek organizasyon kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için; Yalın Yönetim ve Organizasyon, Süreç Yenileme – Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering), Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) Öğrenen Organizasyon (Learning Organization), Temel Yetenek (Core Competence), Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Şebeke Organizasyon (Network Organization), İşletmelerarası Karşılaştırma (Benchmarking), Personeli Güçlendirme (Empowerment), Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances), Küçülme ve Kademe Azaltma (Downsizing and Delaying) ve Sanal Organizasyon (Virtual Organization) gibi yaklaşımları ana hatları ile ele almak gerekmektedir. Bütün bu yaklaşımlar daha esnek, çabuk, etkin bir organizasyon yaratmak amacıyla üretilmişlerdir. Yani bir tarafları ile esnek organizasyon yapılanmalarına katkı vermekte veya esnek organizasyon yapılanmalarını anlatmaktadırlar. Bu nedenle aşağıda ana özellikleri itibarıyla bu yaklaşımlardan temel olanları incelenerek esnek organizasyon yapılanması ile ilişkileri gösterilmeye çalışılmıştır. Çünkü yeni (post modern) yaklaşımların hemen hemen tamamının birbirleriyle kesişme alanları olan kümeler harmanizasyonu olduğunu görürüz. Bu nedenle temel yaklaşımlar ele alınmıştır.

a-Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı (Total Quality Management)

Müşteriye daha ucuz, daha çabuk, gerektiğinde çabucak farklılaştırılabilen ve mutlak surette kaliteli olan mal ve hizmet sunabilmek, ağır rekabet şartları içerisinde olan organizasyonların temel hedefi olmuştur. Bunu sağlayabilmek için organizasyonlar kendi yapıları içinde geleneksel/klasik olan uygulamaların dışına çıkarak, daha esnek birtakım farklı düzenlemelere gitmek zorundadırlar. Bu açıdan bakınca organizasyonlar dikey hiyerarşik yapılardan, yatay ve takım bazında yapılara dönüşmektedirler. Tabiatıyla daha esnek ve hareket kabiliyeti yüksek bu yeni yapılanmalarla organizasyonlar, müşteriye daha iyi tatmin edebilmek için üretimden satış sonrası hizmetlere kadar müşteri tatminini temel hedef olarak kabul etmektedir. Bunu sağlamak için yapılan her yeni düzenleme

¹⁴ Bu konuda bak. TROGEN, Göran;a.g.t., 40-41. KOCEL, Tamer, 268-329.

organizasyonları daha sade ve esnek bir yapıya dönüştürmektedir.¹⁵ "Müşteri odaklılık", "sıfır hata", "demokratiklik ve katılımcılık", "takım bazlı çalışma" gibi yaklaşım ve uygulamalar başta hizmet üreten işletmeler olmak üzere tüm organizasyonları esnekleştirmektedir.

b-Şebeke Organizasyonlar (Network Organization)

Geleneksel organizasyon yapılanmalarında amaçlara yönelik bütün iş ve faaliyetler, yine bu amaçların elde edilmesine yönelik olarak oluşturulmuş olan departman veya fonksiyonel bölümlerde gerçekleştirilir. Organizasyon bu çıktıları elde etmek için gerekli olan kaynakların tümüne sahip olmak zorundadır. Halbuki şebeke organizasyon yaklaşımında, uzmanlık gerektiren her bir faaliyet ayrı yönetim altında yapılır. Mesela herhangi bir üretime yönelik olarak yapılması gereken işlemlerden, tedarik ayrı bir işletme, üretim pazarlama ve satış ayrı ayrı işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. Böyle bir yapılanmada işletmeler hem yardımlaşma hem de rekabet içindedirler.¹⁶ Fakat amaç müşteriye daha çabuk, ucuz ve kaliteli mal yada hizmet sunmaktır. Dolayısıyla bu tarz organizasyon yapısı esnek davranma ve yapılanmayı gerektirmektedir.

c- Değişim Mühendisliği-Süreç Yenileme (Reengineering-Business Process Reengineering)

Süreç yenileme, işletmelerin rekabet şartlarına uyabilmeleri, müşterilere daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz mal yada hizmet sunabilmeleri için, organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve proseslerinin gözden geçirilmesi, kritik edilmesi, elenmesi gereken varsa elenmesini ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir.¹⁷ Dolayısıyla bir organizasyonda satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, personel gibi fonksiyonlar ve bunların iş yapma usulleri kritik bakış açısıyla ve personel de işin içine katılarak değerlemeye tabi tutulmakta, çabuk ve verimli olmayan süreçler elenmekte, organizasyonun müşteri taleplerine ve Pazar değişmelerine çabuk ve başarılı cevap verebilmesi için takım bazında esnek hareket edebilen yeni düzenlemeler yapılmaktadır. Bir başka deyişle klasik hiyerarşik organizasyon kademeleri yerine, birden fazla süreçlerden oluşan takımlar bazında esnek hareket edebilen organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır.

¹⁵ GRANT, Robert; SHANİ, Rahmi and KRASHNAN, R. "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", **Sloan Management Review**, (Winter 1994),26.

¹⁶ KOÇEL, Tamer: a.g.e.,284.

¹⁷ HAMMER, Michael., CHAMPY, James: **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları (İstanbul1995).

d- Personeli Güçlendirme (Empowerment)

Personeli güçlendirme yaklaşımı da klasik hiyerarşik yaklaşımlardan uzaklaşmayı ve işi yapanı işin yöneticisi haline getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım işi bilfiil yapan kişinin işi, organizasyonların üst kademe yöneticilerinden daha iyi bildiğini¹⁸ ve buna bağlı olarak inisiyatifin de bu kişide olması gerektiğini kabul eder. Bunun için de işi yapan personelin karar alabilme inisiyatifinin üst yönetim tarafından güçlendirilmesi gerektiğine inanır. Bu durumda klasik yapının aksine esnek bir karar alma ve uygulama yapısı ortaya çıkmaktadır.

e- Yalın Organizasyon (Lean Organization)

Müşterilerin istediği kalite ve standartlara, pazar şartlarına uygun daha çabuk cevap verebilmek için organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetler elenmeli, karar veren ile işi bilfiil yapan olabildiğince birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu şekilde daha sade bir yapının sağlanması ile organizasyonlarda haberleşme, karar alma ve uygulamayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar alma, talimat verme ve uygulama ile ilgili prosedürler basitleştirilmiş, dolayısıyla organizasyon olabildiğince bürokratik yapıdan arındırılmıştır. Bunun doğal sonucu olarak organizasyon müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen karşılık verebilen esnek ve dinamik, çabuk harekete geçen organizasyon yapısına dönüşmüş olmaktadır.

f- Küçülme ve Kademe Azaltma (Downsizing-Delaying)

Organizasyonel küçülme, daha az kademe, daha az personel, daha dinamik ve esnek organizasyon demektir. Bu nedenle küçülme ile kademe azaltmayı birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Kademe azaltma küçülmenin en etkili yollarından biridir. Aynı zamanda, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi , küçülme gibi yaklaşımlar yukarıda açıklanan yalın organizasyon kavramıyla çok yakından ilgilidir. Kademe azaltma; isminden de anlaşıldığı gibi organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki kademelerin sayısını azaltmak, bununla organizasyonun daha yalın, sade, esnek ve çabuk harekete geçebilen bir yapıya kavuşturulması demektir. Bunun en uç biçimi sıfır hiyerarşi denilen türüdür ki bununla organizasyon içinde kendi kendini yöneten (self managed work-teams) takımlar oluşur ve bu takımlar, daha esnek ve daha çabuk karar alır ve uygularlar. Bu ise organizasyona etkinlik kazandırır.

¹⁸ HAÇAL , William: " From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets Are the New Foundation of Management", **Academy of Management Executive** (November 1994) ,71.

II- ESNEK ÇALIŞMA VE ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ

A- ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Diğer birçok yeni yaklaşımda olduğu gibi "esnek çalışma" olarak adlandırılan yeni istihdam biçiminin kaynağı da bilgi teknolojilerindeki gelişme ve rekabettir. Diğer sebep gibi görülen olguların (örneğin işsizliğin bütün dünyada artma eğiliminde olması) kaynağı da gerçekte rekabettir ve gelişen teknolojidir. Teknoloji bir yandan tüketicilere yeni talep ve tüketim alternatifleri sunarken aynı zamanda üretim proseslerinde de yeni fırsatları oluşturmaktadır. Böylece teknoloji, rekabet ve tüketim sarmalı (döngüsü) herkesi kapsamına almakta ve yaşama biçimimiz devamlı şekilde bir halden diğer bir hale çeşitlenerek dönüşmektedir. Dolayısıyla her konuda olduğu gibi değişim olgusu istihdam biçimlerini de dönüştürmektedir.¹⁹

Özellikle işyeri düzeyinde yukarıda söylenen faktörlerin etkisi sonucu; işyeri düzeyinde yeniden yapılanmalar, üretimin, kalitenin ve verimliliğin artırılması gereği, yeni yönetim teknikleri ve insan kaynaklarının yeniden organizasyonu ve yapılanması gibi bunlara bağlı olarak çalışma hayatının da esnekleştirilmesi, emeğin daha esnek kullanımı, işverenler açısından yeni istihdam şekillerinin gündeme getirilmesine neden olmuştur.²⁰ Bir başka yazara göre bu durum kapitalist üretim ve ekonomi görüşünün bir sonucu olup, endüstri ilişkilerinin yeni bir biçim kazanmasında etkili olan kavramlar, kapitalistler tarafından koşulların baskısı altında geliştirilmişlerdir. Şirket kârlarının artırılması için yapılmaktadır ve bunun için de işgücü bu tarz istihdam tercihlerinin kendisi için iyi olduğu konusunda ideolojik beyin yıkama ile ikna edilmektedir.²¹

Nasıl yaklaşırsanız yaklaşılırsınız esnek çalışma biçimleri reel bir olgudur. Her geçen gün yaygınlaşmaktadır.

Esnek çalışma klasik/geleneksel çalışma düzeninden ayrılmayı ifade eder. Bir başka ifade ile çalışanın yasaların koruması ve düzenlemesi altında bir iş yerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurullarla çalışması yerine işverenin ve çalışanın toplu iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçları da kullanarak çalışma şartlarını, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenleyebilmeye imkan veren açık ve serbest bir sistemin

¹⁹ TROGEN. Göran: " Global Pazarda İşletmenin Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Yeni perspektifler", **Global rekabet.Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri**, KİPLAS (3 Ekim 1997).39-43., WİNCHESTER, David: a.g.m;37-46.

²⁰ ARSEL, Çelik: "Liberalizm, Globalizasyon, Dünya Rekabeti Işığında Sosyal Devlet Anlayışı ve Sosyal Partnerlerin Geleceği" **Global Rekabet, Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri** KİPLAS (3 Ekim 1997), 27-31.

²¹ KISKER, Peter, K.: "Towards the 21. Century Unemployment and New Dimensions In Industrial Relations", **Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, TEİD V.Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (14-15 Kasım 1996), KAMU-İŞ Yayını (Ankara-1998),17-26.

kurulmasıdır.²² Bu sistemde standart olmayan çalışma şekilleri ve süreleri vardır. İşgören işverenle karşılıklı olarak çalışma düzenini standart olan şekilden farklı olarak belirleyebilmektedir. Esnek çalışmanın daha iyi anlaşılması için esnek çalışma türlerinin incelenmesi gerekmektedir. Aşağıdaki başlık altında bu inceleme yapılmıştır.

B-ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ

Literatürde genel kabul gördüğü şekliyle esnek çalışma türleri fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği ve çalışma süresi esnekliği başlıkları altında dört ana katagoride incelenmektedir.²³ Konu endüstriyel ilişkiler sistemi kapsamında daha başka tasniflerle incelenmekte ancak biz burada konunun bu tarafına ihtiyaç olduğu kadar girmeyi düşünmüyoruz. Bu nedenle burada yukarıda verilen dört temel başlık altında konu incelenmiştir.

1-Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility)

Fonksiyonel esnekliğe aynı zamanda iç esneklik de denilmektedir.²⁴ Fonksiyonel esneklik işgücünün işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve çeşitli görevleri üstlenebilmesidir. Bir başka ifade ile fonksiyonel esneklik, işletmedeki mevcut işgücünün esnek üretim ve onun gerektirdiği esnek organizasyon yapılanmasının bir sonucu olarak, esnek uzmanlaşmaya dayalı küçük partiler halinde üretimi gerçekleştirecek, nitelikli ve mobilitesi yüksek bir hale getirilmesidir. Bu nedenle fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarı ile değil onun nitelik ve becerileri ile ilgilidir ve talepteki farklılaşmalara bağlı olarak esnek, yüksek vasıflı işgücüne ihtiyaç göstermektedir.²⁵

İşçilerin birden fazla işi görebilmesi işletmenin talep ve teknolojiye göre değişim karşısında gerekli düzenlemeleri yaparak organizasyonel etkinliği devam ettirmesi, geçici statüde uzman işgörenlerin istihdam edilmesi ile mümkün olabilmektedir.²⁶

²² EKONOMİ, Münir: "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği", **Çalışma Hayatında Esneklik Semineri** (27-31 Ekim 1993) Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını (İzmir 1994), 55-79.

²³ TREU, Tiziano: "Labour Flexibility In Europe", **International Labour Review**, Vol. 131 (1992), 497-511., YAVUZ, Arif: **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri**, KAMU-İŞ Yayını /Ankara 1995), 11., ERDUT, Tijen: a.g.m., 104-109., BAŞKAN, Recai: "Çalışma Barışı ve Esneklik Yaklaşımlarına Farklı Bir Yaklaşım", **MERCEK**, Özel Sayı, MESS (Temmuz 1999), 33-46., EKİN, Nusret: " Esneklik Çağı", **MERCEK**, Özel sayı, MESS (Temmuz 1999), 6-14.

²⁴ YAVUZ, Arif :a.g.e.,13.

²⁵ YAVUZ, Arif :a.g.e.,13., AYDOĞAN, Enver:a.g.m.,11.ERDUT, Tijen: a.g.m.,105., TREU, Tiziana: a.g.m., 505-506.

²⁶ MICHON, François: "Time and Flexibility", **Labour and Society**, Vol.12, (January 1987)158-165.

2-Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility)

Sayısal esneklik en tartışmalı konulardan birisi olmaktadır. Dış esneklik adı da verilen sayısal esneklikte işverenler (firmalar) işgücünün sayısını değiştirme imkanına sahiptirler. Bir başka deyişle firmaların piyasa şartlarına bağlı olarak çalıştırmakta bulunduğu işgücünün sayısında ihtiyaç duyduğu müdahaleleri yapabilmesidir.²⁷ Çekirdek işgücü, istihdam güvencesine sahip işgücüdür ve yasalarla çalışma şartları süreleri düzenlenmiştir. Oysa değişen ve gelişen yeni şartlar firmaları esnekleşmeye ittiği için şartlarla yasal düzenlemeler arasında çatışmalar meydana gelmektedir. Avrupa ülkeleri katı olan yasal çevreyi yumuşatarak firmaların esnek istihdam biçimlerini uygulama imkanlarını artırmak istemektedir.²⁸ Sayısal esneklik uygulaması teorik olarak çekirdek işgücü (firmada işgüvencesi altında çalışan full time işçiler) için düşünülebileceği gibi esas itibarıyla çevresel işgücü (peripheral labour force) için de kullanılmaktadır.²⁹ Kısmi süreli çalışma (part time working), iş paylaşımı (Job sharing), gibi istihdam şekilleri de sayısal esneklik uygulamalarını kolaylaştırmaktadır.³⁰

3-Ücret Esnekliği (Pay Flexibility)

Ücret esnekliği; işgörenlerin ücretlerinin artması, azaltılması konusundaki firmaların sahip olduğu esnek davranabilme özgürlüğüdür. Esasen ücret esnekliği diğer esneklik uygulamalarından etkilenen veya onları destekleyici bir mahiyet içermektedir. Bu yöntemle üstün vasıflı işçiler ödüllendirilebildiği gibi, ücret düşürebilme ekonomik kriz ve darboğaz zamanlarında firmaya rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bununla işgörene ücretinin düşürülmesi karşılığı olarak iş güvencesi sağlandığı düşüncesi de empoze edilmektedir.

Ücret esnekliği işletme düzeyinde ve makro düzeyde olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. İşletme, sektör yada işyeri bazında ücret esnekliği: ücretlerin endüstrilere, mesleklere, vasıflara ve firmaların gücüne göre esnek olmasını, makro düzeyde ise ücretlerin genel ekonomik şartlara göre ve konjonktürel dalgalanmalara bağlı olarak katı değil, uyum sağlama yeteneğine sahip olması ifade edilmektedir.³¹ Ancak, toplu pazarlık düzeni, yasalar ve sendikalar bu konuda direnç göstermeye devam etmektedirler.

²⁷ TREU, Tiziano: a.g.m.,498.

²⁸ TREU, Tiziano: a.g.m.,499-500., EKİN, Nusret: a.g.m.,12.

²⁹ TREU, Tiziano: a.g.m., 501., YAVUZ, Arif: a.g.e.,15.

³⁰ Bu tür çalışmalar için bkz. ROCHE, William K., FYNES, Brian., MORRİSEY, Terri: "Working Time and Employment : A Review of International Evidence", **International Labour Review**, Vol.135 (1996)., 129-155., AKTAY, Nizamettin: "İş Hukukunda Esneklik kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları", **MERCEK**, Özel Sayı, MESS (Temmuz 1999),53-61., ERDUT, Tijen: a.g.m., 104-110.

³¹ YAVUZ, Arif: a.g.e.,17.

4-Çalışma Süresi Esnekliği (Working Time Flexibility)

Endüstri toplumlarında teknolojiye ve üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler, uluslar arası rekabet, artan işsizlik gibi faktörler diğer esneklik türlerinin yanında çalışma sürelerinin de esnekleştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu konudaki talep genelde işverenlerden gelmiştir.³²

Çalışma süresi esnekliği çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin firma ve işgören tarafından standart çalışma biçiminden farklı bir şekilde birlikte düzenlenmesidir. Sistemin amacı, insanların dinlenme ihtiyaçları olmasına karşılık makinelerin dinlenme zamanlarında da çalıştırılabilmesidir.³³

Çalışma sürelerinde esneklik uygulaması kendi içinde aşağıda gösterilen türlere ayrılmaktadır.

a-Kayan İş Süresi:

Bu çalışma düzeninde işgörenlerin günlük çalışma süreleri toplamı aynı kalmakla birlikte işe başlama ve bitirme zamanını işgörenin kendisi belirlemektedir.³⁴ İşçinin çalışmaya erken yada geç başlaması yada erken yada geç paydos etmesi kendi inisiyatifindedir. Fakat günlük, haftalık ya da aylık çalışması gereken süre sabittir.

GÜNLÜK ÇALIŞMA PERİYODU

| Esnek Zaman | Çekirdek Zaman | Ara Dinlenmesi | Çekirdek Zaman | Esnek Zaman | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|-------------|-------|
| 08.00 | 10.00 | 12.30 | 13.30 | 16.30 | 17.00 |

Çekirdek zaman; bütün işgörenlerin iş yerinde bulunmak zorunda oldukları zaman dilimidir. Esnek zaman ise işgörenlerin bu zaman diliminde çalışıp çalışmaması kendi tercihlerinde olan zaman parçasıdır.

³² EKİN, Nusret: a.g.m.,13.,ERDUT, Tijen:a.g.m.,109.

³³ BAŞKAN, Recai: a.g.m.,37.

³⁴ AKTAY, Nizamettin: a.g.m.,56.,YAVUZ Arif: a.g.m.,91.

b-Çağrı Üzerine Çalışma

Taraflar önceden belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) işçinin toplam olarak ne kadar süre ile çalışacağını belirlerler. Fakat işçinin iş görme borcunu bu süre içinde ne kadar süre ile ve ne zaman yerine getireceğine işveren karar verecektir.³⁵

c-Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) İş Haftası

Önceden belirlenmiş haftalık bir çalışma süresini çalışanın haftanın çalışılması gereken bütün günleri yerine 3-4 güne sıkıştırarak tamamlamasını sağlayan çalışma biçimidir. Bu durumda çalışanın serbest zamanı artmaktadır.

d-Esnek İş Senesi

İşçilerin bir yıl içinde çalışmaları gereken süre belli ve sabittir. Ancak değişen üretim ve Pazar şartlarına bağlı olarak çalışılan süreler değişmektedir: haftada 6 gün 10'ar saat çalışabileceği gibi 3-4 gün 5'er saat de çalışabilmektedir.³⁶

Bu sayılanların dışında eve iş verme, tele çalışma, kısmi çalışma, ödünç iş ilişkisi adı altında çalışma düzenleri de Batı Avrupa Ülkelerinde uygulama alanı bulmuş olup, bütün bu yeni çalışma düzenlerinin ortaya çıkmasında değişen yeni rekabet, teknoloji ve işsizlik olgusunun bulunduğu gözlemlenmektedir.

SONUÇ

Esnek üretim, esnek organizasyon ve esnek çalışma gibi yeni kavram ve yaklaşımlar bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; bilgisayarların üretim süreçlerinde kullanışlı ve elverişli olması, buna bağlı olarak genel amaçlı makinelerin özel amaçlı programlar ile çabuk ve çeşitli mal üretimlerini mümkün kılması, müşteri talep ve tercihlerinin çeşitlenmesi ve sürekli değişmesi, şiddetli rekabet gibi iç ve dış çevresel etkilerin işletmeleri zorlaması sonucu meydana çıkmışlardır.

Esnek üretim sistemlerinin geleceğin fabrikası olacağı ileri sürülmektedir. Şimdiki durumda orta büyüklükteki işletmelerde daha kullanışlı olan esnek imalat istemlerinde otomasyon teknolojilerindeki gelişmelerin

³⁵ AKTAY, Nizamettin: a.g.m.,57.

³⁶ YAVUZ, Arif: "Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri", **MERCEK**, Özel Sayı, MESS (Temmuz 1999), 88-94.

de katkılarıyla hem esnek (çeşitlenmiş) hem de yığın (seri) üretimin mümkün olacağı, dolayısıyla geleceğin temel üretim sistemlerinin esnek üretim sistemleri olacağı tahmin edilmektedir.

Esnek organizasyon, hem üretim teknolojilerindeki esnek üretime imkan veren gelişmelerin hem de daha çabuk, daha çeşitlenmiş daha kaliteli mal veya hizmet talep eden müşteri tercihlerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, esnek organizasyon yaklaşımı ve uygulamaları organizasyonun bütününe tamamen değiştiren bütüncü bir yaklaşım olmayıp, sorunların ortaya çıktığı yada çıkması muhtemel yerlerde yapılan bir çeşit operasyonel, teknik müdahalelerden ibarettir. Bir başka deyişle klasik/geleneksel organizasyonu ortadan kaldıran ve onun yerine geçmeye aday olan bütüncü yeni bir organizasyon yapısı öneren bir yaklaşım değildir.

Esnek çalışma (istihdam) ihtiyacı da yine yoğun rekabet, bunun yanında teknolojik gelişmeler ve zaman zaman da artan işsizlik oranlarını aşağı çekmek için işletmelerce başvurulmuş yeni personel çalıştırma uygulamalarıdır. Uzmanlığın artması da esnek çalışmayı doğuran bir diğer faktör olup, esnek çalıştırma imkanları işletmelere düşük işçilik maliyeti avantajı sunmaktadır. Bu da işletmeleri rekabet yarısında avantajlı hale getirebilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR, Nesime. "Bilgisayarlara Dayalı Üretim Planlama Sistemleri" MPM. **Verimlilik** (1986/1)
- AKTAY, Nizamettin."İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları" **MERCEK Özel Sayı** (Temmuz 1999)
- ARSEL, Çelik."Liberalizm, Globalizasyon Dünya Rekabeti Işığında Sosyal Devlet Anlayışı ve Sosyal Partnerlerin Geleceği" **Global Rekabet Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri** (3 Ekim 1997) KIPLAS İstanbul 1998.
- AYDOĞAN, Enver. "Endüstriyel İşletmelerde Esnek Üretim Sistemleri Esnek Yapılanma ve Esnek Çalışma" **Yayınlanmamış Bir Makale** (Tarihsiz)
- AYNAGÖZ, Özge. "Makine İmalat Sanayiinde Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma" **Ekonomik Yaklaşım** GÜİİBF İktisat Bölümü (Yaz 99)

- BAŞKAN, Recai. "Çalışma Başarısı ve Esneklik Yaklaşımlarına Farklı Bir Yaklaşım" **MERCEK Özel Sayı** (Temmuz 1999)
- DRUCKER, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim; 1990'lar ve Sonrası**. Türkiye İş Bankası Kültür Yayını. 1993.
- EKİN, Nusret. "Esneklik Çağı" **MERCEK Özel Sayı** (Temmuz 1999)
- EKONOMİ, Münir. "Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği", Çalışma Hayatında Esneklik Semineri (27-31 Ekim 1993) **Yaşar Eğitim ve Kültür Hizmeti Vakfı Yayını** (İzmir 1994).
- ERDUT, Tijen. "**Esneklik ve İş Süresi**" **MERCEK** (Temmuz 1999)
- GRANT, Robert., SHANI, Rahmi and KRİSHNAN.R. "TQM's Challenge to Management Theory and Practise" **Sloon Management Review**. (Winter 1994).
- GUPTA, Douglas. "On Measurement and Valuation of Manufacturing Flexibility." **International Journal of Production Resourch**. Vol.31 (1993)
- HAMMER, Michael., CHAMPY James. **Değişim Mühendisliği** Sabah Kitapları. İstanbul 1995.
- HALAL, William. " From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets are the New Foundation of Management." **Academy of Management Executive**. (November 1994)
- KAVİ, Hüsamettin. "Küreselleşme ve Esnek Çalışma." MESS **Mercek** (Temmuz 1999)
- KISKER, Peter K. " Towards The 21ST Century : Unemployment and New Dimensions in Industrial Relations." **Küreselleşme Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**, TEİD V.Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (14-15 Kasım 1996). KAMU-İŞ Yayını: Ankara 1998.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizason, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul 1999.
- NAISBITT,John. **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**. Sabah Kitapları. İstanbul 1994.
- PFEFFER, Jeffrey. Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan. **Sabah Kitapları**. İstanbul 1995.
- MICHON, Francois. "Time and flexibility: Working time in the debate on flexibility." **Labour and Society**. Vol 12 (January 1987)

- ROCHE, William K.,MORRISEY,Terri. "Working time and employment: A review at international evidence." **International Labour Review** Vol 135 (1996)
- SAUL, Gary. "FMS is Implement at The Shop Floor Level." **Industrial Engineering**. Vol.17 (1985)
- SOYUER, Haluk. " Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları." **GÜİİBF Dergisi** (Güz 1999)
- TREU,Tiziano. " "Labour Flexibility in Europe." **International Labour Review**. Vol 131 (1992)
- TROGEN; Göran. " Global Pazarda İşletmenin Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler." Global Rekabet Endüstriyel Değişim ve Türk Sanayii Semineri (3 Ekim 1997)
- ÜRETEN, Sevinç. **Üretim İşlemler Yönetimi: Planlama- Denetim Kararları- Karar Modelleri ve İyileştirme yaklaşımları**. Gazi Üniversitesi Yayını: (Ankara 1998)
- WINCHESTER, David. "Globalization and The Transformation of Industrial Relations In The European Union." **Küreselleşme Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm**. TEİD V. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi (14-15 Kasım 1996). KAMU-İŞ Yayını: Ankara 1998.
- YAVUZ, Arif. **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri**. KAMU-İŞ Yayını: Ankara 1995.
- YAVUZ, Arif. "Çalışma Süresi Esnekliği ve Türleri." **MERCEK Özel Sayı** (Temmuz 1997)
- YİĞİT, Ural. "Bilgisayar Destekli Ürün Geliştirme." **MPM Verimlilik** (1998/3).