

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ETKİLEŞİMİ

Yrd.Doç.Dr. Handan KUMAŞ\*

## GİRİŞ

Çalışma hayatı, işletmeler, çalışanlar ve çalıştıranlar, tarih boyunca farklı gelişim, değişim ve eğilimler sergilemiş ve ekonomi bilimi için sürekli araştırmayı gerekli kılan konuları oluşturmuşlardır. Özellikle çalışan ve çalıştıran arasındaki ilişki, tarafların "çalışma"dan beklenti ve hedeflerinin farklı olduğu noktasında önem kazanmaktadır. İşveren açısından kar, sürekliliği sağlama ve büyüme gibi maddesel faktörler, işçi açısından ise yaşamak için sahip olmak zorunda olduğu ücret ve dış çevre tarafından çalışmaya atfedilen sosyal, kültürel ve psikolojik anlamlar doğrultusunda oluşturduğu "çalışma" ile ilgili beklentileri öncelik kazanmaktadır. Yönetim anlayışlarında ki değişim, taraflar arasındaki beklenti ve ilişkileri biçimlendirmektedir. Endüstri ilişkileri ve TKY'de, işletme yönetiminde tarafların ilişkilerini içeren yönetim teknikleridir.

Bu bağlamda, çalışmada, endüstri ilişkilerinin kurumsallaşmış (işçi ve işveren örgütleri ve hiyerarşik yapıdaki bireysel ilişkiler), çoğulcu ve merkezîyetçi ilişkiler, TKY'nin ise adem-i merkezîyetçi ve bireyselliği ön plana çıkaran bir yönetim tekniği olduğu varsayılarak, iki kavram arasındaki etkileşim incelenmeye çalışılmıştır.

## A. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE TKY KAVRAMI

Endüstri devriminin doğal sonucu olarak ortaya çıkan endüstri ilişkileri kavramı; kapsam açısından irdelendiğinde sınırları yüzeysel anlamda çizilmiş yaklaşım ile çalışma yaşamında yer alan tarafların, özellikle işçi-işveren devlet ilişkilerini dolayısıyla, örgütsel bazdaki hareketliliği inceleyen (sendika ve toplu pazarlık konuları) ve disiplinlerarası bir görünüm sergileyen ekonomi biliminin bir araştırma alanı olarak ifade edilebilir. Endüstri ilişkileri salt ekonomik göstergelerle ifade edilemeyen bir kavramdır. Çünkü, endüstri ilişkilerinin örgütsel ilişkiler temelinde, insan

---

\* Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi.

ilişkilerini ve bireysel davranışları incelemesi psiko-sosyal, kültürel vb. konulara da değinilmesi gerekliliğini zorunlu kılar.

Kurumsallaşmış yaklaşım çerçevesinde dar anlamda endüstri ilişkilerinde konu olarak; endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşulları, sendikalar, toplu pazarlık, devletin çalışma yaşamındaki rolü, uyuşmazlıkların çözüm yolları, örgütlenmeler ve örgütler aracılığı ile oluşturulan kurumsallaşmış ilişkiler ağırlıklı yer tutmaktadır. Geniş anlamda endüstri ilişkileri, tüm ücretlilerin çalışma koşullarını ve bireysel ilişkiler (işçi-işveren), toplu ilişkiler (işçi ve işveren sendikaları) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını kapsar. Bireysel hizmet sözleşmeleri ve bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin araştırma konuları arasındadır<sup>1</sup>. Aynı zamanda endüstri ilişkileri, çalışanların üç taraflı ilişkilerini (işçi-işveren-devlet) ve çalışma ilişkilerinde güç mücadelesi anlamını da taşımaktadır.

Analitik bir değer taşıyan endüstri ilişkileri, sosyal sistem bütününe belirli bir parçasını oluşturan daha alt derecede bir sistemdir. Sistem, işçiler ve onların temsilcilerinden oluşan bir hiyerarşi, işveren ve onların temsilcilerinden oluşan bir hiyerarşi, işçi ve işveren uzmanlaşmış kamu kurumları ve organları olmak üzere başlıca üç aktörden oluşmaktadır. Bu aktörler kendilerine özgü bir kapsam içinde "işyeri ve iş çevresi" ile ilgili kurallara şekil vermektedir. Söz konusu kapsam ve çevre koşulları teknolojik çevre piyasa çevresi ve iktidar çevresi olmak üzere üç ayrı kategoride incelenmektedir<sup>2</sup>.

Endüstri ilişkileri toplumun sosyal, siyasal, kültürel, tarihsel, ekonomik ve psikolojik iklimi ile biçimlenmesinin yanında, uluslararası ekonomik düzen, küreselleşme ve küreselleşmeye bağlı olarak çalışma yaşamında meydana gelen gelişim ve değişimlerden veya yeni trendlerden de doğrudan etkilenmektedir.

Açıklamalar paralelinde, endüstri ilişkileri kavramı; tüm sektörlerde çalışanların iş ilişkilerini, özellikle kurumsallaşmış (sendikalar,devlet, toplu pazarlık) ilişkiler bazında, bireysel iş ilişkilerini de (işçi-işveren) kapsayacak biçimde, insan kaynağının dağılımını, ulusal ve uluslararası eğilimler ile birlikte ve tarafların ilişkilerini güç ilişkileri bağlamında incelemeye çalışan disiplinlerarası bir araştırma alanı biçiminde tanımlanabilir.

Günümüzde çalışma ilişkilerinde, TKY kavramına sıklıkla değinilmektedir. ISO 8420 (1994 yılı)'de TKY, "Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve

---

<sup>1</sup> KORAY, Meryem, Endüstri İlişkileri, BASISEN Eğitim ve Kültür Yayınları No: 22, İzmir, 1992, s. 25.

<sup>2</sup> EKN, Nusret; **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, 1994, s. 38.

topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı" olarak tanımlanmıştır<sup>3</sup>. TKY kavramına, "bir yaşam felsefesi" olarak yaklaşmaktadır.

Genel bir bakış açısı ile TKY; müşteri gereksinim, istek ve beklentilerini karşılayabilmek için şart olan insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin ve iş sonuçlarının mükemmelliğe ulaşabilmesi için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayanarak sürekli kılınmasını ve sürekliliğin işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımı, hedef ve fikir birlikleri ile beraber gerçekleştirilmesini sağlayan, yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve ekip çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan, bütün bunlarında ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır<sup>4</sup>.

## **B. TKY'NİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ**

Çağdaş anlamda "çalışma" fikrinin doğduğu kapitalizmin<sup>5</sup> ortaya çıkışından bugüne değin, daha az önemsenen ancak gereksinimi ve varlığı sürekli hissedilen, -insan faktörüne- bakış açısı, "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)" ve "TKY" gibi güncel yaklaşımlar ile değişimler sergilemiştir. İnsan faktörünün; kalite, verimlilik, ücret, mobilite açısından farklı yapısal özelliklere sahip oluşu ve kültürel, sosyal, psikolojik çevre koşullarından etkilenmesi vb. konular nedeni ile diğer üretim faktörlerinden farklı bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

Küreselleşme öncesi kapitalist uygulamalarda insan faktörü, üretime katkıda bulunan bir ölçüt olarak ele alınmış ve ikinci plana itilmiştir. Küreselleşme, "kapitalizmin sınırların ortadan kalkarak yayılması" olarak tanımlanırsa, kapitalizmin yayılma biçimine bağlı olarak oluşan; sert rekabet koşulları sonucunda karların azalmaması, pazar paylarının küçülmemesi vb., sonuçlar, üretim sistemi ve sürecinde kalite, verimlilik, bireysel performans gibi gelişimleri ve doğrudan biçimde "insan" unsurunu ön plana çıkarmayı gerekli kılmıştır. Kapitalizmin temel sorununun karını artırmak olması, sert rekabet koşulları, ekonomik krizler ve küresel krizin de aşılabilmesi gibi nedenler, üretim sistemleri ve yönetim biçimleri ile ilgili olarak yeni yöntem ve teknik arayışlarını gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, kapitalizm ve esnek üretim, İKY ve

<sup>3</sup> MIYAUCHI, Ichiro; **Japonya'da Kalite Yönetimi**, (Çev. Salim ATAY), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1999, s. 12.

<sup>4</sup> fiMfiEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul, Temmuz 2001, s. 78; BOLAT, Tamer; **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul, 2000, s. 26-27.

<sup>5</sup> LORDOLU vd.; **Çalışma İktisadi**, 3. Baskı, İstanbul, Eylül 1999, s. 5.

TKY arasında organik bir bağdan ya da neden sonuç ilişkisinden söz etmek mümkündür.

Yeni sosyal organizasyonlar yeni üretim tekniğinin hayata geçirilmesi, her yeni üretim tekniği de, ekonomik yapıdaki tıkanıklığın giderilmesine ilişkin girişimlerin sonuçlarıdır. Dolayısıyla, TKY'yi; yalın üretim, esnek üretim biçimi ve JIT'ten; bu üretim biçimlerini de, kapitalizmin kârlılık krizinden, yeni liberal ekonomik politikaların krizi aşmak için uygulamaya konulduğundan ve bu politikalara dayanarak oluşturulan yeni sağ ideolojiden soyutlayarak ele almak mümkün değildir<sup>6</sup>.

TKY'nin ortaya çıkış süreci aşağıdaki gibi bir görünüm sergilemiştir:

1930'lu yıllarda yaşanan "Ekonomik Yapı-Üretim Sistemleri-Sosyal Organizasyonlar Bağlantısı" kapitalist ekonominin yaşadığı kriz Fordist üretim biçimini gündeme getirmiştir. Fordizm süreç içerisinde yaşanan sorunlara bağlı olarak, giderek daha fazla işçinin işten olması, toplam talepteki daralma, özel sektörde verimliliğin ve kârın düşmesi, enflasyon rakamlarının yükselmesi yeni bir krizin işaretlerini oluşturmaya başlamıştır. Yaşanan kriz sonucunda yapısal sorunlar işletmeler düzeyine inmiş; rekabet artmış, ürün piyasalarında hızlı değişimler ve bozulan gelir dağılımı sonucunda talep farklılaşmalarının ortaya çıkıştır<sup>7</sup>.

II. Dünya Savaşından 1970'e kadar olan dönemde üretimin örgütlenmesi, Fordizmi, (kitlesele üretim) ifade etmektedir. "Taylorist Bilimsel Yönetim" olarak da adlandırılan Fordizmde üretimde verimlilik hedefi; ayrıntılı ve dikey iş bölümü, seri ve rutin çalışma ve standart üretime dayalıdır. Benzer biçimde rekabet de, standart üretimin ucuza üretilmesine dayandırılmıştır<sup>8</sup>.

Kapitalizmin yapısal sorunlarına çözüm olarak geliştirilen yeni-liberal modellerin temeli; ekonomilerin tamamıyla piyasa işlerliğine bırakılması, para ve sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, devletin ekonomideki rolünün azaltılması ve sosyal devletin kazanımlarının kısıtlanması biçiminde sıralanabilir. Yeni-liberal ekonomik politikaların gerçekleşmesi için öngörülen üretim modeli, Post-Fordist üretim modelidir. Post-Fordizm, esnek üretim biçimi, "Tam zamanlı üretim (Just in Time/JIT)" ve yalın üretim bütünlüğünden oluşmaktadır. Post-Fordist üretim, esnek üretim sisteminde, üretim sürecinde yer alan tüm tarafların (işçiler, işverenler,

<sup>6</sup> YILGÖR, Ayşe Gül; "Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Model Oluşturabilme Potansiyeli", **İktisat Dergisi** "Ekonomide İstikrar Arayışları", Sayı: 405, İstanbul, Eylül 2000, s. 40.

<sup>7</sup> YILGÖR, 2000, s. 41.

<sup>8</sup> EKONOMİ FORUMU; **Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Etkileri**, Friedrich Ebert Stiftung Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000, s. 13.

satıcılar ve tedarikçiler) çalışma ilişkilerinde, yönetim modeli olarak TKY'yi benimsemiştir<sup>9</sup>.

Post-Fordizm ve Esnek Üretim Biçimlerinin hedefleri, büyük miktarda üretim faaliyetlerinin yerine, farklılaşan talep koşullarına uyum sağlayabilecek değişim özelliğine sahip üretimdir. Fordizm üretim tekniği ile tüketicinin standart mallara doymasına ve gelir dağılımının giderek bozulmasına bağlı olarak standart mallar yerine, farklılaştırılmış malların üretimi Post-Fordizm ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, tüketicinin sürekli değişim taleplerini dikkate alacak biçimde farklılaştırılmış mallar üretmek, üretim sistemlerinin ve emeğin esnek örgütlenmesini ve JIT'i gerektirmiştir. Farklılaştırılmış mallar için gereken çok sayıda, değişik zamanlarda, görece olarak küçük miktarlardaki girdilere olan gereksinim ve bu girdilerin işletmenin değişik departmanlarından sağlanması teknik olarak güçleşmiş ve ekonomik olmaktan çıkmıştır. Bu bağlamda girdi gereksinimi, işletme büyüklüğüne bağımlı olmaktan çıkarak giderek küçük ve orta ölçekli işletmelerden sağlanmaya başlamıştır. Üretim sürecinde yaşanan tüm değişimlere bağlı olarak kalite kavramının ve işletmeler tarafından uygulanışının değişimi kaçınılmaz olmuştur<sup>10</sup>.

Üretim sistemlerindeki değişiklikler ve kapitalist ekonominin yaşadığı krizlere de bağlı olarak, işletmelerin kaliteyi algılamaları ve uygulanmalarında farklılıklar yaşanmaya başlamış, kaliteyi sağlamak için gerçekleştirdikleri işlemler ve kullandıkları yöntemlerde değişimler gözlenmiştir. 1980'li yıllarda, üretim sisteminde ve çalışma ilişkilerinde yaşanan değişime paralel olarak, kalite kavramında ve kaliteyi sağlamaya yönelik araçlar da değişimler görülmüştür. Bu dönemden sonra kalite yönetiminde, kalite kontrolünün gelişmiş yöntemi olarak ifade edilen kalite güvencesi ve TKY belirleyici olmaya başlamıştır<sup>11</sup>.

TKY, daha çok Japon kültürüne yakın bir yönetim yaklaşımı olmasına rağmen ilk defa ABD'de toplam kalite kontrolü olarak ele alınmış, Japonya'nın kendi kültürüne uyarlamasıyla yeni bir anlam kazanmasından sonra gelişerek tüm dünyaya yayılmıştır<sup>12</sup>. Japon TKY sisteminde, hedeflenen müşteri tatminini gerçekleştirmek için; kalite, verimlilik, sürekli iyileştirme temel strateji olarak benimsenmiştir. Sistemin

---

<sup>9</sup> YILGÖR, 2000, s. 41.

<sup>10</sup> YILGÖR, 2000, s. 42.

<sup>11</sup> YILGÖR, 2000, s. 41-42.

<sup>12</sup> DEMİRKAN, Mustafa, **Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**, Sakarya, 1997, s. 46.

unsurları ise, müşteri odaklılık, yönetim sistemi, toplam katılımcılık sistematik süreç analizi ve iyileştirme ile istatistiksel kalite kontrolüdür<sup>13</sup>.

İşletmeler, küreselleşme ile rekabet sınırlarının genişlemesi, rekabette başarıyı sağlama, pazardan pay alabilmek, kaliteyi öne çıkaran uygulamalara yer verdiklerini göstermek ve bilinçlenen tüketicinin tercihi olabilmek için kalite güvence sistemi olarak nitelendirilen ISO 9000 gibi belgeleri almaya başlamışlardır. ISO 9000'leri, kalite yönetim sistemleriyle kolay entegrasyon sağlayan ekolojik standart belgeleri olan ISO 14000, işçi sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili olarak geliştirilen standart ISA 2000 (International Safety Audit-Uluslararası Güvenlik Denetimi) ve işçi haklarının standart hale getirilmesi ve eşit ortamlar yaratılmasını amaçlayan yeni bir standart türü olan SA 8000 (Social Accountability-Sosyal Muhasebeleştirilebilirlik) belgeleri izlemiştir. SA 8000 kalite belgelerinin içeriğinde; işçilerin katılımların sağlanması, toplu sözleşmelerin yapılması, çocuk işçilerin kurallara bağlı çalıştırılması, işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin kurallar çalışma saatlerinin haftada bir gün tatil biçiminde düzenlenmesi ve fazla mesaiye gönüllü katılım gibi standartlar bulunmaktadır.

Türkiye'de TKY uygulamalarının gelişiminde Batıda olduğu gibi uluslararası standartlaşma hareketinin söz etmek mümkündür. Uluslararası Standartlar Örgütü'nün geliştirmiş olduğu "Kalite Güvence Standartları" uygulamalarına geçiş TKY'nin önemini arttırmıştır. Dünya ülkeleri veya AB'ye uyum sürecinde AB'ye üye ülkeler ile rekabet edebilmek ve rekabette "ben de varım" diyebilmenin yolu "ISO 9000 Kalite Güvence Standartları"na sahip olmaktan geçmektedir. Söz konusu belgelere sahip olmak, TKY'nin başarı ile uygulandığının bir göstergesi olarak algılanabilir. Bu bağlamda da, ISO 9000 gibi kalite güvence standartları ve TKY, toplam kaliteye ulaşılmasını sağlayan unsurlardır.

Türkiye'de yapılan araştırmalar sonucunda, işletmeleri ISO 9000 belgesi almaya iten faktörler arasında, % 75 oranında TKY'ye başlangıcın oluşturduğu görülmüştür. ISO belgesi alan firmalardan TKY uygulayanların oranı yalnızca % 19 iken, % 50'si TKY'yi uygulamakta, % 11'i geçiş aşamasında, % 20'sinde TKY planlama aşamasındadır<sup>14</sup>. 1994 yılında yapılan bir araştırma ve gözlem sonuçlarına göre; işletmeleri TKY'ye iten en büyük nedenin, kalitenin yükselmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

---

<sup>13</sup> YILGÖR, 2000, s. 43.

<sup>14</sup> EKONOMİ FORUMU, s. 49.

Diğer faktörler olarak maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet şansının arttırılması ifade edilmiştir<sup>15</sup>.

Türkiye'de, 1980'li yılların ikinci yarısında başlayan TKY'yi, öncelikle yabancı sermayeli ve ihracat hacmi yüksek, Türkiye Şişe ve Cam Sanayi A.Ş., Türk Pirelli, SİMKO gibi kuruluşlar uygulamışlardır. 1990'lı yılların başlarında yine yabancı ortaklı, özellikle büyük holdinglere bağlı şirketlerin (BRİSA, NETAŞ, ARÇELİK, OYAK-RENAULT gibi) katılımıyla TKY hızlanmış ve 1990'lı yıllarda TKY yabancı sermaye katkısı olmayan, uluslararası anlamda ihracat düzeyi düşük veya ihracat hacmi olmayan küçük ölçekli işletmelerde de benimsenmeye başlanmıştır. Türkiye'de TKY'nin yayılmasında TŪSİAD ve KALDER'in 1993'ten bugüne değin uyguladıkları "Ulusal Kalite Ödülü"nün önemli katkısında da söz etmek mümkündür.

Günümüzde TKY, gerek özel gerekse kamu sektörü için "olmazsa olmaz" koşulmuş gibi nitelendirilip, tüm çalışanlarca onaylanan bir sisteme dönüşülmeye çalışılmaktadır. Uluslararası boyutta yaşanan yapısal değişiklikler ve yayılma süreçlerinin kurumsal bağlantısı, yeni yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını (İKY, TKY gibi) gerekli kılmaktadır. Değişen dünya ve ekonomik düzen ile birlikte, yönetim alanında her geçen gün yeni yaklaşım, gelişme, teknik veya felsefelerin olacağı ileri sürülebilir. Aynı zamanda, yönetim teknikleri de değişebilir bir yapı sergilemektedir. TKY, sürekli gelişme, iyileştirme ve toplam memnuniyeti hedeflemesi (iç müşteri/çalışanlar, dış müşteri, tüketiciler, hissedarlar, tedarikçi, toplum), özellikle insan kaynağına önem vermesi açısından, modası veya geçerliliği sürececek anlayışları içermektedir. Dolayısıyla, TKY'nin uygulanması düşünülen ya da uygulanmış diğer yönetim tekniklerini de içermesi, moda/güncel kavramı değişse bile uygulama ve felsefe açısından geçerliliğini uzun yıllar koruyacağını göstergesi olabilir.

### **C. TKY VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

TKY ve endüstri ilişkileri kavramlarının etkileşimini; sendikalar, toplu pazarlık veya toplu iş sözleşmesi kapsamı/düzeyi ve çalışanlar arasındaki ilişkiler biçiminde ele almak mümkündür.

#### **1. T KY ve Sendikaların Durumu**

Çalışma yaşamında makro anlamda baskın bir duruma gelen küresel rekabet, değişen endüstri ilişkileri, işgücü piyasalarının yapısı, hızla yükselen toplam kalite çalışmaları, verimlilik ve müşteri tatmini gibi trendler ekonominin işleyişini stratejik anlamda, merkezîyetçi yapıdan işletme ba-

---

<sup>15</sup> DEMİRKAN, 1997, s. 123.

zına veya ademi merkezîyetçi yapıya indirgemıştır. Tüm gelişmeler, günümüzde endüstri ilişkilerinin yeni bir biçim, yöntem, süreç ve dönüşüme girmesine neden olmuştur. İşçi ve işveren ilişkilerinde "İKY", "TKY" gibi yeni ya da modern yönetim biçimlerine geçilmesi, sendikaların doğuşu ve yaşam kaynakları olan "dayanışma" ruhuna aykırılık gibi gözükabilir.

1980'li yıllarda işletmelerde yönetim tekniklerinde insan kaynakları, toplam kalite uygulamaları yükselen değerler olarak göze çarparken, endüstri ilişkilerinin etkisinin azaldığından söz etmek mümkündür. İşçi sendikalarını 1980'li yıllarda ciddi üye kaybı, dolayısıyla güç kaybı yaşarlarken, 1990'lı yıllarda bu düşüş durağan bir trend izlemeye başlamıştır.

1980'li yıllarda endüstri ilişkilerinde yaşanan bu gerileme, endüstri ilişkileri yerine İKY'nin konulacağı yorumlarına neden olmuştur. Günümüzde geçerliliğini korumayan bu yaklaşımın çıkış noktası olarak, İKY'nin ilk modellerinin işçilerin sendikal örgütlenmelerinin daha düşük düzeyde olduğu ABD'ki işletmelerde başlaması gösterilmektedir<sup>16</sup>.

İşletmeler sadece ekonomik ya da teknik birimler değil, aynı zamanda sosyal birimlerdir. İşverenler, değişen koşullara bağlı olarak işletme organizasyonunda yer alan tüm kesimlere yönelik (işçi, tedarikçi, müşteri, tüketici, hissedar) yeni düzenlemeler, stratejiler ve politikalar geliştirebilirler. TKY gibi yeni yönetim tekniğinin uygulanmasında işletmelerin gerek teknik gerekse (esnek üretim, yalın üretim, JIT), sosyal organizasyon değişiklikleri ve değişikliklerine neden olacağı kar ve maliyet arasındaki tercihleri, sendikaların organizasyon içerisinde ya da çalışma ilişkilerinde nerede olacağı? sorusunu gündeme getirmektedir.

TKY, pazarının değişen koşullarına uyum sağlayabilmesi açısından işletmelere karşılaştırmalı üstünlük sağlayabilen bir araçtır<sup>17</sup>. TKY'ye ilişkin amaçlar; savurganlığın önlenmesi, verimliliğin ve kalitenin artırılması, maliyetin düşürülmesi, işlem zamanlarının kısaltılması, sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanmasıdır<sup>18</sup>. TKY'nin unsurları daha geniş anlamda; müşteri odaklı yönetim anlayışı, üst yönetim liderliği ve sorumluluğu, toplam katılım veya katılmalı yönetim, sürekli gelişme ve hedeflere göre yönetim olarak sıralanabilir<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> BEARDWELL, James N.; **Contemporary Industrial Relations: A Critical Analysis**, Oxford University, Press, London, 1996, s. 12'den aktaran ERDUT, Tijen; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İzmir, 2002, s. 56.

<sup>17</sup> EKONOMİ FORUMU, 2000, s. 26-81.

<sup>18</sup> DEMİRKAN, 1997, s. 91.

<sup>19</sup> DEMİRKAN, s. 60-82.



TKY'nin çağdaş, yenilikçi, modern, demokratik, endüstriyel demokrasiyi ya da üretim süreci ve sisteminde katılımcılığı çağrıştıran bir yapıda sunulması, TKY'ye yönelik eleştiri alanını kısıtlayıcı gibi gözükmektedir. TKY, işverenlerin yönetim erkini paylaşması açısından, çalışanlara yönetime katılma anlamında daha geniş bir serbesti bırakırken, işverenlere de işletme kültürünü, ekonomik sosyal değerlerini doğrudan, diğer hiçbir etkenin (sendika gibi) karşı koymasına fırsat vermeden onaylatma ya da değiştirme olanağı sunabilir. Bu bağlamda TKY'nin işçi ve işverenin çalışma ilişkileri açısından geniş bir perspektifte, kısa, orta ve uzun vadeli olumlu ve olumsuz tarafları ele alınarak incelenme zorunluluğu karşımıza çıkmaktadır.

Avrupa'da işletme merkezli gelişmeler ağırlık kazanmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin sendikalara alternatif olarak İKY metotlarına da ilgi duydukları belirtilmektedir. Ancak İKY gibi "insan" odaklı politikaların uygulamaya geçirilmesi sendikalar için bazı endişeleri de gündeme getirmektedir. Çünkü, gelişime açık personel politikaları veya katılımcı insan kaynakları programları sendikalaşma üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu tür programlar, örneğin; ekip (takım) çalışması, proje, problem çözme grupları, kalite kontrol çemberleri, sendikayı işçi gözünde gereksiz bir konuma getirerek, işçilerin işverene olan sadakatini arttırıcı ve sendikaya olan bağımlılığını azaltıcı etki yapabilmektedir. Örneğin, İKY ile tatminkar ücretler sağlanabilmekte, iş rotasyonları ile işçiye daha çok nitelik kazandırılabilen, kalite kontrol çemberleri de zaman zaman toplu pazarlığa alternatif yöntemler olarak sunulmaktadır. Bu bağlamda, bireysel iş hukukunun artan önemi vurgulanırken, örneğin ABD'de bu uygulamalar sonucunda işçi gözünde sendikaların özellikle "istihdam güvencesi" konusunda gereksiz kurumlar pozisyonuna düştüğü belirtilmektedir<sup>20</sup>.

TKY'ye de yer verilen; kalite çemberleri, ekip çalışmaları, proje grupları, problem çözme grupları vb. çalışma ilişkilerinde bireyselleşme ön plana çıkararak uygulamalardır. Performans değerlendirmeleri ile bireysel başarı ve verimliliğe olanak verilirken, kolektif ilişkiler ikinci plana itilmektedir. Kalite çemberlerinin gönüllük esasına dayanan yapısı ile işletmeye bağlılık ve bağımlılığın arttırılması sağlanabilir.

Çalışanın işletmeye bağlılığı, işletmelerde yeniliklerin benimsenmesi ve kalitenin arttırılmasına ilişkin politikaların başarısını da beraberinde getirmektedir. İşletmeye bağlılık, işçi sendikacılığı için ciddi bir tehdit oluşturması nedeni ile stratejik tercihlerde işçi sendikalarının rolünü azaltmaktadır. Bu bağlamda da, endüstri ilişkileri bakımından önem

---

<sup>20</sup> DEMİRKAN, s. 168.

taşıyan konu, işletmeye bağlılığın işçinin kollektif bir faaliyete katılması için bir engel oluşturup, oluşturmayacağıdır?. Diğer bir ifade ile işçilerin ortak çıkarlarını koruyup geliştirmek için sendikal dayanışmaya gereksinim duyup, duymayacağıdır<sup>21</sup>.

İşletmeye ve sendikaya bağlılık açısından farklı seçenekler söz konusudur. Uygulamada eşzamanlı biçimde, işletme ve sendikaya bağlılığın olduğu ülkeye, Japonya örnek olarak verilebilir. Diğer yandan, işletmeye bağlılığın düşük, sendikaya bağlılığın yüksek olduğu ülkelere Almanya ve İsveç; işletmeye bağlılığın yüksek, sendikaya bağlılığın düşük olduğu ülkeye ise, İngiltere örnek olarak verilebilir<sup>22</sup>.

İşçi sendikası bakış açısını yansıtan bir görüşe göre; günümüzde yapılmaya başlayan çalışmalarda sendikaların neredeyse yok sayıldığı öne sürülmekte ve geçmiş yıllarda yaşanan olumsuzluklar ve düşüncelere rağmen sendikaların bu konuya gerekli yaklaşımı göstermediği ifade edilmektedir. Aynı görüşe göre; "kalite çemberleri uygulaması başlangıcında, sendikaların temsilcisi olan üyelerinin ve işyeri temsilcilerinin bu konu ile ilgili yapılacak ve yapılmakta olan uygulamalara katılımı tam olarak sağlanmalı, yapılan ve gerçekleştirilecek programlar sendika ile birlikte değerlendirilmelidir"<sup>23</sup>.

Yönetim, kalite çemberlerin başlaması ile çalışanlarına kendi işleri ile ilgili problemleri çözebilecekleri, uygulamanın kesinlikle gönüllülük temelinde olduğu, gösterecekleri bu çalışmaların her aşamasında onlara yardımcı olunacağı, uygun bulunan çözümlerin derhal uygulamaya geçirileceği gibi dizi söz vermektedir. Bu gibi sözler çalışanların değerlendirilmesinde farklılık yaratmakta, çalışanlar kendilerine verilen bu sözlerle, uygulamada yaşananları sürekli karşılaştırmaktadır. Yönetim tarafından verilen sözler ile uygulama arasında bir sapma gördükleri ve bunun süreklilik kazandığını hissettiklerinde toplantılara gelmemeye başlamakta ve uygulamayı aksatmaktadırlar. Bu aşamada kalite çemberleri ile ilgili olarak, "kalite çemberlerinin neden dağıldığı, başarı ile başlayan uygulamanın neden bittiği ya da hiç gelişmeden yıllarca aynı çember sayısı ile kaldığı"nın araştırılması gerekmektedir<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> GUEST, David E, "Human Resource Management Trade Unions And Industrial Relations" (içinde), **Strategic Human Resource Management**, Ed. By Christopher MABEY, Graeme SALAMAN, John STOREY, Sage Publications, London, 1998, s. 237'den akataran ERDUT, 1998, s. 57-58.

<sup>22</sup> GUEST, 1998, s. 240'dan aktaran ERDUT, 1998, s. 58.

<sup>23</sup> OKUR, Hüseyin; "Türkiye'deki Kalite Çemberleri Uygulamasında Karşılaşılan Aksaklıklar ve Sendikaların Durumu, **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl:3, Sayı:10, İstanbul, Nisan 1998, s. 71-72.

<sup>24</sup> OKUR, 1998, s. 71-72.

Çalışanların sendika desteğinde mevcut olan haklarının daha iyiye ve daha güzele, kaliteye nasıl ulaşılabilceğinin tam olarak güvenle anlatılmasını engelleyen unsur, sendika yetkilileri ile konsensüs oluşturulmasıdır. Yönetimin TKY ile hedeflediği yaklaşımı ne olursa olsun ve iyi niyetli yaklaşımlar ne kadar iyi algılanırsa algılsın, sendikal hakların ne olacağı ve sendikanın bu yaklaşımlara yaklaşımı, konsensüs oluşup/oluşmadığı sorularının yanıtları, çalışanlara sendika ile birlikte rasyonel biçimde anlatılmalıdır. Sendikalar, çalışma yaşamında yer alan taraflarca büyük oranda kabul edilmiş görünen kalite çemberleri konusunda ilgisiz kalamazlar. Çünkü, kalite çemberlerine üye bir kişi aynı zamanda sendika üyesidir. Bu çalışmalar ile sendika üyesi birey çalışma hayatından beklediği nesnel gereksinimlerini karşılamanın yanında, zihinsel yeteneklerini ortaya koyarak kendilerini gerçekleştirme ve yönetim tarafından dinlenilerek saygı görme veya onanma gereksinimlerini de doyuma ulaştırabilir<sup>25</sup>. Dolayısıyla, sendikaların bu süreçte nerede ve hangi konumda olacağını sorusunun yanıtlanması zorunluluğu bir kez daha karşımıza çıkmaktadır.

DEMİRKAN'a göre TKY ve sendikacılık etkileşimi aşağıdaki gibi iki başlık altında toplanabilir<sup>26</sup>:

a. TKY'nin felsefesinde sendikaları dışlayan bir görüş yoktur. Bununla birlikte TKY tarafları, sendikaların işçiye sağlayabilecekleri faydanın çoğunun firmalar tarafından sağlandığı, bundan dolayı sendikaların işyerinin başarısının devamı için işverenle birlikte hareket etmeleri görüşünde birleşmektedirler. Çünkü, TKY'nin başarılı olabilmesi için sağlıklı endüstri ilişkileri ve sendikaların desteği son derece önemlidir. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak, TKY ile daha insancıl politikaların izlenmesi veya bu sistemde insan kaynakları yönetiminin gelişmiş olması ilk planda sendikaları dışlar bir görünüm yaratabilir. Ancak bu durum, TKY'de sendikaların hayat hakkı yok anlamına gelmemektedir. Eğer TKY sendikalar açısından olumsuz bir yargı yaratıyor ise, bunda sendikalarında payı var demektir. Bundan dolayı sendikalar, TKY çerçevesinde çalışanlara sunulan iyileştirmelerde kendilerinin belli ölçüde katkıları olduğunu en azından üyelerine göstermeli ve böylece güven duygusunu korumalı ve yaymalıdırlar.

b. TKY ile birlikte işyerinin öneminin artması, endüstri ilişkilerini de işletme düzeyine kaydırmaktadır. Yani, TKY ile endüstri ilişkileri sistemi, merkezîyetçilikten adem-i merkezîyetçiliğe, sendikacılık da işyerine doğru

---

<sup>25</sup> OKUR, 1998, s. 72.

<sup>26</sup> DEMİRKAN, 1997, s. 173-174.

kaymaktadır. Bunun sonucunda işyeri sendikacılığının gelişmesi beklenebilir.

Değişen çalışma biçimleri, işsizlik gibi sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan esnek üretim esnek çalışma biçimleri ve sonuçları, üretim sürecini anlamış, nitelik düzeyi yüksek, zihinsel işlevlerde bulunarak üretim sürecini değiştirebilme potansiyeline sahip, ekip çalışması yapmaya alışmış işçi profilini gerekli kılmıştır. Günümüzde çalışan işçilerin profilinin esnek üretimin gerektirdiği profilde yoğunlaşması sendikalar için etkinlik bakımından yeni açılımları gerektirmektedir<sup>27</sup>. Nitelikli, üretim sürecine ve kararlara katılım bilincine sahip işgücünün, sendikaların kararlarını denetleme olasılığı bulunmaktadır. Diğer yandan, küreselleşme, teknoloji vb. koşullar da, sendikalara değişen koşulları öngörme, izleme ve değişimleri öz-yönetim ve denetimlerine en az zarar verecek düzeyde tutarak, yeni çözümleri yaratmaları konusunda baskı yapmaktadırlar.

TKY, toplam memnuniyete yönelik bir felsefeyi içermektedir Şirket yöneticileri ile sendikalar ve çalışanların, TKY'nin endişelere yer vermeden, en az maliyet ve sorunla benimsenmesi için işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Çıkarlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu bağlamda işveren açısından; şirketin karının ve rekabet edilebilirliğinin artırılması (diğer anlamı iş güvencesidir), sendikalar açısından da; birey olarak üyelerinin sendika ile ilgili beklentilerini karşılama, gelişimlerine katkıda bulunulma ve sürekliliğinin sağlanması mümkün olacaktır.

Endüstri ilişkileri yönetim biçimi olarak "çıkar uyumsuzluğu" yoksa, "çıkar birlikteliği" nemi (TKY gibi) dayanacak?. Bu soruya verilecek yanıt göre, işçi (sendikalar)-işveren arasındaki yönetim biçimleri farklılık gösterebilecektir. Eğer, endüstri ilişkilerinde sendikalar tarafından benimsenen strateji ve uygulanan politikalar da "ortak çıkar" birincil hedef olarak belirlenmiş ise, rekabet ve verimlilik sağlayabilmede ve barışçı bir sistem oluşturmada ortaklık yaratılabilir.

Sendikaların başarılı olması için; özellikle ülkemiz açısından AB'ye üyeliğin yoğun biçimde tartışıldığı günümüzde gerek Avrupa gerekse, dünyada gelişen politika ve stratejilere uyum sağlanması, dünyadaki diğer sendikalarla TKY'nin sendikalar üzerinde yarattığı etkiler konusunda işbirliği içerisinde yeni anlayışlar ve çözüm önerileri geliştirmeleri gereklidir. Çünkü, işçi ve işverenler varlıklarını sürdürebilmek, TKY'nin uygulanma maliyetlerini en aza indirmek ve küresel kriz ve rekabete birlikte karşı koymak zorundadırlar. Gelişmiş ülkelerde sendikalar, bireyselleşme eğiliminin artması ve İKY'nin önem

---

<sup>27</sup> LORDOLU vd., 1999, s. 225.

kazanması üzerine işçilerin bireysel çıkarlarını karşılamaya yönelik hizmet çeşitlendirmelerine gitmişlerdir.

## **2. TKY ve Toplu İş Sözleşmeleri**

Endüstri ilişkileri, toplu sözleşme gibi kurallarla yönetilmektedir. Başarılı Toplu iş sözleşmeleri, küresel rekabete yanıt vermeli, toplu pazarlıkta dayanışmayı güçlendirilmeli, bilgi ve paylaşımı desteklemelidir. Sendikalar öncelikle, üyelerinin ve diğer çalışanların beklentilerini toplu iş sözleşmeleri ile karşılayamadıkları ve bireylerin TKY gibi uygulamalar ile bireysel sorunlarına ve beklentilerine yanıt buldukları sürece varlıkları ciddi biçimde tehlike altında denilebilir. Sendikaların, politika ve stratejilerini yeniden gözden geçirme ve yenilemeye ihtiyaçları vardır. Diğer yandan işverenler tarafından uygulanan insanla bütünleşmiş TKY, sendikalar ile yönetim arasında insan faktörüne bakış açısını değiştirecek bir açılıma sahip olmalıdır.

TKY'nin uygulandığı işletmelerde, yönetimin TKY ile çalışanlarının, üretim süreci ve yönetimine daha dolaysız tekniklerle katılımını sağlaması toplu pazarlık düzeyinin ve kapsamının da işletme düzeyine inmesine neden olmaktadır. Özellikle ekonomik bakımdan kalkınmış ülkelerin çoğunda, toplu pazarlık düzeyi, 1980'lerden itibaren makro düzeyden (ulusal, sektörel veya grup düzeyinden), mikro düzeye (firma veya işletme düzeyine) doğru inmekte olduğu belirtilmektedir. Toplu pazarlıkta adem-i merkezîyetçilik eğilimi olarak nitelendirilen bu eğilimin; "yeni ekonomik koşullar çerçevesinde işverenlerin artan pazarlık güçleri", "yeni teknolojik ve rekabet koşulları çerçevesinde işyerinin yeniden organizasyonu" ve "işyeri düzeyinde mikro sorunların ve işletme kültürünün artan önemi" olmak üç temel nedeni vardır<sup>28</sup>.

TKY uygulamaları ile işletmede yaşanan sorunların, işletme bazında örneğin; kalite çemberleri, problem çözme grupları veya ekip çalışmaları ile çözülmesi sendikaların, "çıkar uyumsuzluğu"na dayanan yaklaşımından, "çıkar ortaklığı"na geçişini zorunlu kılmaktadır. Ekip çalışmaları, sendikaların uyumsuzlukların çözümüne ilişkin yeni teknikleri geliştirmelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla uyumsuzluklar, makro boyutlara (grup, işkolu veya ülke çapında) ulaşmadan (her sorun ve süreçte merkezîyetçi yapıyı gerekli kılmadan), adem-i merkezîyetçi yapıya indirilerek çözülebilir. Sendikalar işyerinde yaşanan sorunları sahiplenerek, çözüme ulaştıramadıkları durumlarda elde ettikleri gücü kaybetmiş olacaklardır. İşletme düzeyinde yaşanan sorunları, üyelerinin de yer aldığı kalite çemberleri, problem çözme grupları vb. ile çözebilirler. Aynı zamanda, toplu iş

---

<sup>28</sup> DEMİRKAN, 1997, s. 177.

sözleşmelerini de, işletme ya da işyeri düzeyinde/kapsamında yaparak, endüstri ilişkilerinde daha az sorunlar yaşanmasını sağlayabilirler.

### **3. TKY ve Çalışanlar Arasındaki Etkileşim**

Şirketler, insana yatırım yapmanın, makine ve ekipmana yatırım yapmaktan daha fazla verimlilik yarattığının farkındadırlar. İç müşterileri olan çalışanlarını yani insan kaynağını en verimli biçimde kullanan işletmeler rekabette öne geçmektedirler. TKY, işgücünü daha verimli kullanarak veya performansını arttırarak, atıl durumda olan enerjisinden yararlanabilir, dolayısıyla karının artmasını da sağlayabilir.

TKY, sürekli yapılan kalite kontrolleri ile hatalı ürünü ortaya çıkarılmadan önce, önlemeye çalışan teknikleri içermektedir. TKY'de toplam kaliteye yönelik üretim tekniğini gerçekleştirecek çalışan, Taylor'un benimsediği "işine yabancılaşmış düşünmeyen işçi" profilinde bir çalışan değildir. TKY ile başlayan yeni yönetim ilişkilerinde, yaratıcılığını kullanabilen, işletmeye aidiyet duygusu ile bağlı, örgüt kültürünü benimsemiş, sorgulayan bir işçi profili ortaya çıkmıştır<sup>29</sup>.

TKY ile yönetimde, üretim sürecindeki tüm karar ve hedefler belirlenmiş, kalite açısından da sürecin her aşamasındaki çıktının nitelikleri standartlarla sağlanmıştır. Kalite çemberleri, problem çözme grupları vb. ekip çalışmaları çalışanların, bedensel güçlerin yanında yaratıcı güçleri ile de üretim sürecine katılmalarını sağlayan süreçlerdir. Ancak çalışanların katılımları, kendi işlerinde ortaya çıkan sorunların çözümü ya da işlerin daha verimli hale getirilmesine yönelik katılımları ile sınırlıdır, görev tanımları ve katılım biçimleri de detaylı biçimde tanımlanmıştır. Dolayısıyla, yönetim TKY ile çalışanlarının nesnel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini doyuma ulaştırırken, üretim ve karar verme sürecinde ki yerlerini de belirlemiş olmaktadır.

Diğer yandan, teknolojik değişimlerin ve bilgi çağının hızlandığı dijital üretimin; "esnek üretimi", "esnek zamanlı çalışma" ve "meslek anlamsızlaşması" ya da "mesleksizleşme"yi getirdiği de öne sürülmektedir. Aynı zamanda, "İş"te ayrıntılı bilgiye sahip önce "Mesleksizleştirme"yi ardından "ücretsizleştirme" yi getirmiştir. Ücret, söz konusu koşullar altında "belirli bir iş karşılığında ödenen tutar olmaktan çıkmış" ve karmaşık ve değişken bir yapıya" bürünmüştür. Bu bağlamda sistemin uygulayıcısı durumunda olan "insan kaynakları yöneticileri", ücreti değil "ikame (compensation)"yi tercih etmeye başlamışlardır. İkame, ARTUN

---

<sup>29</sup> ÇETİK, Mete / AKKAYA, Yüksel; **1990'li Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı/ Friedrich Ebert Vakfı, İstanbul, 1999, s. 42.

tarafından "yarıştırılan bireyler olarak çalışanlar arasında yapılan performans ölçümleri ve karşılaştırmalar ile hesaplanan" bir sistem olarak tanımlanmıştır. İKY tarafından geliştirilen rejimler/politikalar ve değişken ödeme düzeni, yükselen farklılaşma kültürünü<sup>30</sup> işyerine de yansıtarak, ücreti bireyselleştirme çabalarını başarıyla uygulamıştır. Bu rejimin diğer sonuçlarına göre; işbaşındaki zamanı olabildiğince yoğunlaştırmış, düzenli işgücü hacmini asgarileştirmiş, işgücünün kendi içindeki rekabetini şiddetlendirerek maliyetini düşürmüş ve ücretler arasındaki kutuplaşma düzeyleri şiddetli boyutlara ulaşmıştır<sup>31</sup>.

Teknolojik değişimler ve çalışanın işlevselliğini en aza indiren dijital üretim biçimlerinin getirdiği mesleksizleşme, ücretsizleşme ve durmadan değişen işbölümü; çalışanların toplumla organik bağlarını sağlayan kurumlardan kopmalarına neden olmuştur. Diğer yandan, gelir dağılımının adaletsizliği ve düzenleyen yasaların, kuralların, sendika gibi kurumların, toplu pazarlık/sözleşme gibi işlerliklerin güç kaybı da eklenince, toplumsal bir bütüne ilişkin gruba ait olma ya da dayanışma çözülmeye başlamıştır. Bu bağlamda da sonuç olarak, çıkar çatışmaların çözümlendiği ve karşılıklı tavizlerin görüldüğü ve toplumsal beklentilere yanıt veremeyen ve dokuyu resmedemeyen sendika ve siyasal partiler, meşruiyet kaybına uğramışlardır<sup>32</sup>.

TKY ile çalışanlar, ortak kalite hedefi etrafında biraraya getirilen, karar alma sürecinin içindeymiş algısı yaratılan, örgüte ait olma (aidiyet duygusu) ve kendilerini kaliteden sorumlu hisseden bireyler durumuna getirilmektedir. Bu tür bir sistem, çalışanlar üzerinde doğrudan kontrol yerine; kontrol, izleme ve nezaret, işletme ile özdeşleşen bireyler ve oluşturulan ekip ruhu gibi yöntemlerle dolaylı yollarla kontrolü sağlamakta ve daha da kuvvetlendirilmektedir. Performans ölçümünün ekip çalışması düzeyinde yapılması, ekip içinde denetimi de sağlayabilmektedir. Üretim sürecinde yer alan her bir kişi ve takım, bir sonraki aşamanın "müşteri"si olarak kabul edilip, istenilen zaman, miktar ve kalite üretimini gerçekleştirmek için bir sonraki aşamada yer alan,

---

<sup>30</sup> ARTUN, Ali; "Çağdaş Sanat Tarihleri ve Türkiye'de Sanatın Çağdaşlaşması", **Toplum ve Bilim**, Sayı:79, Kış 1998, s. 45.'den aktaran ARTUN, Ali; **Fordizmin ve Mühendisin Çöküşü**, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) Yayını, Temmuz 1999, Ankara, s. 27.

<sup>31</sup> ARTUN, Ali; **Fordizmin ve Mühendisin Çöküşü**, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) Yayını, Temmuz 1999, Ankara, s. 27.

<sup>32</sup> AGLIETTA, Michel, "Capitalism at the Turn of the Century: Regulation Theory and the Challenge of Social Change", *New Left Review*, Nov-Dec 1998, s.72'den aktaran ARTUN, 1999, s. 29-30.

kendileri gibi bir başka takım tarafından denetlenmektedir. Ekip çalışmasının bu biçimi, olumlu ve sosyal iletişimden çok, aynı ekipte çalışan bireylerin ve farklı ekip çalışmasında, birbirlerini izleyen ve kontrol eden haline geldikleri, her bir kişi ve takımın diğerinin işvereni/yöneticisi gibi davrandığı dolayısı ile baskı unsuru olduğu söylenebilir<sup>33</sup>. Bu bağlamda TKY'nin, örgüt kültürü ile ilgili işletmede yaşanan değer çatışmalarını da gizleyebilen bir görüntüsü olduğundan söz etmek mümkündür.

Örgüt kültürü, işletmenin misyon ve vizyonun (hedefler) oluşturulmasında, insanla birlikte hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Yeni örgüt kültürünün (TKY'ye geçiş) çalışanlar açısından kolay ve gönüllü biçimde, kuşku ya da endişelere yer vermeden onaylanabilmesi için işletmenin yeni örgüt kültürünü oluşturma amacının sadece maddesel çıkarlara (karı arttırmak, pazar payının küçülmemesi vb.) yönelik olmadığı açık ve net biçimde gösterilmesi gerekmektedir. İnsana odaklanan TKY ile oluşturulacak örgüt kültürü, davranışlar, tutum ve sosyal ve psikolojik değerler gibi "maddi olmayan" unsurlar ile yürütülürse işletmeye rekabet gücünde üstünlük sağlayabilir.

Örgüt kültürü, toplumsal kültürden bağımsız düşünülemez. Çünkü, çalışanlar yaşadıkları toplumların parçalarıdır. TKY'nin başarısında diğer önemli bir faktör, işletmelerin yönetim değerleridir. Türkiye açısından değerlendirilecek olursa, yapılan araştırmalar sonunda, Türk yöneticilerinin profiline ya da Türk yönetim değerlerinin Türk toplumunun kültürünü yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Türk kültürü, ortaklaşa davranışın bireyciliğin üzerinde olması/toplumculuk (biz bilinci), belirsizliğe olan toleransın düşük olması, yüksek güç mesafesi/rijit hiyerarşik yapı (eşitsizliklerin normal karşılanması), otoriter yapı, erkek egemen toplum olunmadığı, geleneklere bağlılık, değişime direnç gösterme gibi değerleri içermektedir. Türk yönetim kültürünün genel karakteristiğinin de, güç mesafesi, üstlere itaat, belirsizliğe toleransın az oluşu, katılımcı ve demokratik yönetim tarzına olan taleplerin artması, kaderciliğin diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha yaygın olması, yetki devrinin az kullanılması, kolektif olma, işten memnuniyetsiz olma gibi özellikler yer almaktadır<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> YILGÖR, 2000, s. 44.

<sup>34</sup> Konu ile ilgili daha geniş bilgi için bakınız, CÜCELOLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, 14. Basım, İstanbul, 1997, s. 241; HOFSTEDE, Geert, **Culture Consequences: International Differences in Work Related Values**, London Sage, 1980, s.125 ; WASTI,



Örgüt yapılarındaki değişimlerin başarıyla yürütülebilmesi ve sonuçlanabilmesi için endüstri ilişkilerinde, öğrenen, yalın örgütler ve yatay organizasyonlar gereklidir. Endüstri ilişkileri ve TKY, insana yönelik süreçleri ve algılamaları içermesinden dolayı, içiçe konulardır. Endüstri ilişkilerinde TKY'nin varlığı yadsınamaz boyuttadır ve her geçen gün daha geniş kitleler tarafından onay görmektedir. Dolayısıyla, endüstri ilişkilerinin ve değişim sürecinin planlanması esnek bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır.

TKY kalite ve verimliliği arttırmaya yönelik ve insan odaklı bir yönetim anlayışını ifade etmesinden dolayı, işgücünün eğitim ve nitelik düzeyi kalite ve verim hedeflerine ulaşma konusunda önem kazacaktır. Bu bağlamda, eğitilmiş ve nitelikli işgücüne dayanan TKY'nin, eğitim düzeyi düşük işgücü arasında benimsenmesi ve yayılması güçleşebilecektir. Günümüzde işletmeler gerek iç, gerekse dış pazarda rekabet etmek zorundadırlar. Kaliteli ve ucuz üretim, ancak kalitenin önemini kavrayabilen nitelikli işgücü ile olabilir. Dolayısıyla, TKY'ye geçişte işgücünün verimliliği hem işletmeler hem de ülke bazında ele alınması gereken bir konudur. Yapılan araştırmada işgücünün niteliğini belirleyen faktörler; öğrenim, eğitim, motivasyon ve öğrenme isteği olarak sıralanmıştır. Japonya TKY'nin öncüsü bir ülke durumundadır ve Japonya'da işgücünün niteliğini belirleyen faktörler yüksek düzeydedir.

TKY, eğitim ve nitelikli işgücü arasındaki ilişki Türkiye açısından incelenirse, 2002 III. Dönem, "Hanehalkı İşgücü Anketleri" sonuçlarına göre; toplam istihdamın %50.8'inin eğitimin ilköğretim düzeyinde, istihdam edilenlerin %79.1'inin lise altı eğitim alanlar ile hiç eğitim almamış kişilerden oluştuğu ve eğitilmiş işgücünün %31.1 ile işsizlik içinde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir<sup>35</sup>. Bu veriler ışığında Türkiye'de toplam kalite anlayışının benimsenmesini ve yayılmasında güçlüklerin yaşanabileceğini söylemek mümkündür.

Türkiye'de işgücü kalitesinin düşüklüğü, eğitim sisteminin kalitesi ve sistemin problemleri ile yakından ilgilidir. İşgücünün niteliği ve işgücünün etkinliği arasında doğrudan bir ilişki vardır. İşgücünün niteliğinde yaşanması hedeflenen iyileşme işgücünün etkinliğini belirleyen unsurların (işgücünün bedeni, fikri ve gönül gücünün) geliştirilmesi ile

---

Arzu, "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırılmalı Bir İnceleme", **ODTÜ Gelişim Dergisi**, 22 (4), 1995, s. 503-529.

<sup>35</sup> [www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/121102ie.htm](http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/121102ie.htm), 01/01/2003.

mümkün olacaktır. Bu doğrultuda, Türkiye'de toplam kalite anlayışının benimsenmesi, yaygınlaştırılması ve rekabette başarının yakalanması, işgücünün etkinliğini (dolayısıyla niteliğini) belirleyen tüm faktörlerin iyileştirilmesini gerektirmektedir. Çünkü, TKY'de istenilen sağlıklı endüstri ilişkileri; iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş ve sürekliliği olan bir işgücünün yaratılması ile mümkün olabilecektir<sup>36</sup>.

TKY'nin gereksinim duyduğu eğitimli, nitelikli, işletme ile bütünleşmiş işgücünün oluşturulması "iş güvencesi"ni de sağlamaktadır. TKY uygulamalarının algılanıp, ülke koşullarına göre uyarlanması ve başarıya ulaşması belli bir süreci gerektirmektedir. Bu nedenle, TKY ile ilgili istenen hedeflere ulaşıncaya kadar iş güvencesinin tam anlamıyla sağlandığını ya da işsizliğin azalacağını söylemek iyimser bir bakış açısı olacaktır.

Toplumlardaki çalışma düzeni TKY'nin amacına ulaşmasında etkili bir faktördür. Eğitimli ve nitelikli işgücünün işsizlik riski ancak, ekonomik istikrarın ve işgücü piyasasının sürekli işgücü arzının aleyhine işlemediği koşullarda azalacaktır. İstikrarsız ekonominin, yüksek enflasyonun, işsizliğin, fason üretimin, taşeronlaşmanın, kayıt dışı sektörlerin ve istihdamın olduğu ülkelerde TKY gibi uygulamaların geçerliliği ve başarıları tartışmalıdır. Türkiye'de 1 milyon yabancı kaçak işçi, 4-4.5 milyon kayıt dışı istihdam bulunmaktadır ve yerli ve yabancı kaçak işçi sayısının ülke nüfusuna oranı % 8'dir<sup>37</sup>. Ülkemiz örneğinde olduğu gibi işletmelerin çoğunluğunun orta ve büyük ölçekli işletmelerden diğer bir ifade ile kayıt dışı istihdamın yaşandığı işletmelerden oluştuğu ve bu işletmelerde yer alan işgücünün eğitim ve nitelik düzeyi yeterliliği de düşünülecek olur ise, TKY'nin uygulanması ve başarıya ulaşmasının uzun bir süreci gerektireceği açıktır.

Türkiye'de sendikacılık anlayışının "ücret sendikacılığı"dışında, TKY çerçevesinde toplu iş sözleşmeleri hükümlerinin, işletmenin rekabet gücünü ve istihdamını arttırıcı olanakları içeren hükümlerden oluşmasına dikkat edilmelidir.

TKY sadece özel sektörde uygulanacak bir yönetim anlayışı değildir. TKY'ye kamu sektöründe de geçilmelidir. Türkiye'de son yıllarda kamu sektöründe TKY çalışmalarında ciddi bir artış gözlenmektedir (örneğin,

<sup>36</sup> DEMİRKAN, 1997, s. 182-186.

<sup>37</sup> SSK BÜLTENİ, "Kayıt Dışı İstihdama İlişkin Sorunlar", Sayı:79; [www.ssk.gov.tr/wps/sskroot/bulten/bulten79/h17.jsp](http://www.ssk.gov.tr/wps/sskroot/bulten/bulten79/h17.jsp), 01/01/2003.

### **Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003**

Milli Eğitim Bakanlığı ve SSK vd. kuruluşlarda TKY'ye geçilmiştir. Bağ-Kur, İş-Kur vd. kurumlar da geçiş aşamasındadırlar). Ancak, özel sektör ve kamu sektöründe çalışan profillerinin farklı olması ve kamu sektöründeki işgücü yığılımı kamu sektöründe TKY'nin nasıl, hangi metotlarla ve süreçte uygulanacağı sorunlarını gündeme getirmektedir. TKY, kamu sektöründe değişimlere neden olacaktır. TKY'nin müşteri odaklılık yaklaşımında, hizmet alanlar "dış müşteri" ve çalışanlar "iç müşteri" olarak görülmelidir. Bu noktada, kamu sektöründe yer alan sendikaların rol ve görevlerinin (özellikle ücret, kaliteyi sağlama, performans değerlendirme, sürekli iyileştirme ve üretim sürecine katılım konusunda) rasyonel biçimde belirlenmiş ve değişimlere açık olmaları gerekmektedir.

Endüstri ilişkilerinde, TKY'nin makro açılımı kabul edilerek, uluslararası boyutta rekabet ve strateji geliştirilmelidir. TKY'nin mikro açılımında (işyeri, işletme) insan ilişkilerinin ya da işçi-işveren ilişkilerinin değişimi kabul edilmelidir. Çünkü, TKY örgütsel hedefler ile bireysel hedefleri aynı potada eriterek maliyeti azaltabilecek, kaliteyi arttıracak ve yeniliğe uyumu kolaylaştırabilecek bir yönetim anlayışıdır.

TKY'yi algılama ve uygulama biçimi TKY'nin başarılı olmasında doğrudan etkili faktörlerdir. TKY, işletmeleri sadece daha fazla kara götüren ya da rekabet şansını artıran bir araç yöntem tekniği değil, amaç olarak değerlendirilmelidir. Çünkü, işletmelerin TKY'yi araç olarak görmesi TKY'nin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Günümüzde, endüstri ilişkilerinde çıkar ortaklığının ve barışın sağlanabilmesi TKY anlayışının kabul edilmesini ile ilgili gözükmektedir.

### **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Tarih boyunca, kapitalist sistem, emek faktörü üzerinde yükselen işlevsel bir değer olmuştur. İşine ve kendisine yabancılaşan bireyleri yaratan kapitalist sistemde, işçilerin ideolojileri, toplumsal kültür ile birlikte çalışma hayatından beklentileri ve rolleri yeterince önemsenmemiştir. Kapitalizmin kar hedefine paralel oluşan verimliliğin artması, kalitenin yükselmesi ve maliyetlerin düşmesini sağlayacak TKY gibi "insan ağırlıklı" yöntemler, karı artırmada etkili bir faktör olan insanı göz ardı etmeyen süreçleri içermektedir.

Sendikaların gücü, işlevselliği ve emek üzerindeki kontrolü özellikle bireysel beklenti hedef ve isteklere yanıt verebilen TKY gibi yönetim

teknikleri geliştikçe farklılık gösterebilecektir. Çünkü sendikalar, varlıklarını sürdürebilmek için üyelerinin yeni yönetim tekniklerinden nasıl ve hangi biçimde etkileneceğini öngörebilmeleri sonucunda, işyerinde üretim süreci ve yönetimden uzak kalma riskine karşı koyabilirler.

Klasik endüstri ilişkilerinde, işçi sendikaların işletme organizasyonu içerisindeki yeri Şekil 1'deki gibi gösterilebilir. Klasik endüstri ilişkilerinde sendikalar, "çıkar çatışması" ve çalışanların özellikle nesnel (ücret, çalışma koşulları vb.) beklentilerini karşılamaya yönelik merkeziyetçi yapıda toplu sözleşmeler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bireysel taleplerden daha çok, kollektif amaçlar üzerinde durmuşlar ve birey ve işveren arasında güç mesafesini indirmeye çalışan aracı kurum olmuşlardır.

**Şekil 1:** Klasik Endüstri İlişkinde Çerçevesinde İşletmelerde Sendikaların Yeri

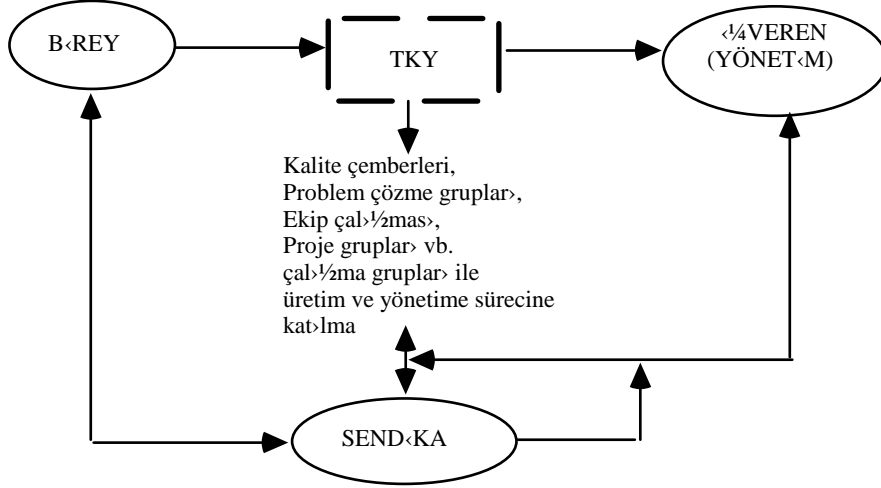


TKY gibi güncel ya da yeni yönetim anlayışlarının çalışma yaşamında uygulanmaya başlaması ile birlikte çalışma ilişkilerinde (özellikle birey-işveren ilişkilerinin ağırlık kazanması durumunda), sendikaların önemi, yeri, gücü ve görevleri tartışılmaya başlanmıştır. TKY'de, kalite çemberleri, problem çözme grupları vb. çalışma gruplarında yer alan çalışanlar aynı zamanda sendika üyesidirler. Dolayısıyla, TKY'de sendikalar varlıklarını sürdürebileceklerdir. Diğer yandan, sendikaya bağlılığı yüksek işletmeye bağlılığı düşük olan çalışanlarını da çalışma gruplarına sürekli katılımlarını sağlayarak, kendi istek ve beklentilerine

**Kamu-İř; C: 7, S: 2/2003**

Üretim ve yönetim sürecinde yer verilmesini saęlayamaya devam edebilirler (şekil 2).

**Şekil 2:** TKY ile Oluşan Birey- Sendika- İşveren (Yönetim) İlişkileri



TKY ve endüstri ilişkileri çerçevesinde uygulanan yöntemler (toplu pazarlık, toplu iş sözleşmeleri, grev ve lokavt gibi) işletmeler için maliyet nedenidir. İşletmeler, sendikalar ve TKY arasında bir tercih yapabilirler. TKY ile çalışanların, işten memnuniyetinin sağlanması, ücret, çalışma koşulları, kariyer olanakları, dayanışma ruhu, aidiyet duygusu, kararlarına önem verilmesi vb. koşullar ile işletmeye bağlılığın artırılması durumunda, sendikaların sürekliliği tehlikeye düşebilir. Ancak, çalışanların ideolojik beklentilerinin olabileceği, sendikalara bağlılığın farklı gereksinimlere dayanabileceği, sendikalara toplumsal açıdan atfedilen rol ve görevler anlamında sendikalar aracılığı ile farklı dayanışma ve aidiyet duygularının da doyuma ulaşabileceği göz ardı edilmemelidir. TKY'nin temel çıkış noktasının sendikalara karşı olmadığı varsayımından hareketle, TKY ile yönetim ve sendika arasında ortak çıkar, hedef, beklenti ve değerlerin yaratılması yoluna gidilebilir. Çatışan noktalar tespit edilerek iki farklı unsura bağlılık konusunda tek tercihe yönelme döngüsü ortadan kaldırılabilir.

Yöneticiler, insan kaynağına yapılan yatırımların ve dolayısıyla değişikliklerin çok kısa zamanda gerçekleşebileceğini varsayabilirler. TKY ile işgücünün, daha önce hiç olmamış bir biçimde işini sahipleneceğini, daha verimli veya yüksek performansla çalışacağını düşünebilirler. TKY ile insana yapılan yatırım, tasarruf sağlayabilir, fire oranlarında azalma ile maliyetlerde düşüşe ve kalitede yükselmeye neden olabilir. Ancak, çalışanların işe yaklaşımlarındaki bu değişiklik kısa sürede gerçekleşmemektedir. Hedeflenen değişikliğin sağlıklı bir biçimde yerleşmesi ve sınırlı sayıda ve

çalışanla uygulanan kalite çemberlerinin tüm kuruluşa yayılabilmesi çok uzun bir süreyi gerektirmektedir<sup>38</sup>.

İşverenlerin sendikaları dışlar politika, stratejiler izlemeleri ya da TKY'yi "uyguluyor gibi" görünmeleri özellikle güçlü sendikacılığın ve sendikalara bağlılığın yüksek olduğu ülkelerde, TKY'de başarısızlığa neden olabilir. Çünkü, sendikalar demokrasinin vazgeçilmez unsurları olarak, çalışma yaşamındaki varlıklarını sürdüreceklerdir. İşçi sendikalarının da, TKY gerçeğini kabul ederek, zaman alsa da yeni yönetim tekniklerine uyum gösterecek strateji ve politikalar üretme zorunlulukları bulunmaktadır.

Kalite çemberleri yeni ve değişik bir yönetim anlayışını simgelemektedir. Dolayısıyla, kültür ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, yeni oluşumun getireceği belirsizliğe fazla toleranslı olmayan ve değişime direnç gösterme olasılığı olan Türk çalışanları ile TKY'nin başarısı için ne kadar süreye gereksinim vardır?. Kalite uygulamaları ve paralelinde tutum ve davranışlarının değişiminde başarıya ulaşabilmesi için uzun zamana ve yönetimde yer alan tüm katılımcıların, özellikle sendikaların çalışan ve yönetimle eşzamanlı ve eşgüdümlü hareket etmelerine gereksinim vardır. Türkiye'de TKY'nin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükler kaliteli iş gücünün niceliği, yönetim ve çalışanların TKY ve olumlu sonuçlarına inanmaları ve uygulama istekleri olabilir. Aynı zamanda, Türkiye'de TKY'nin mikro (işyeri, işletme) ve makro anlamda uygulanması ve başarıya ulaşabilmesi için sadece büyük işletmelerin (holdingler gibi) uyguladığı bir yöntem olarak algılanmaması gerekmektedir.

Kalitede insan faktörü önemlidir, kaliteyi yaratan ve talep eden de insandır. TKY ve "İKY" gibi "insan odaklı" akımların (kendi iç dinamikleri de dikkate alındığında) özellikle gelişmekte olan üçüncü dünya ülkeleri açısından kendi iç dinamikleri içerisinde hangi düzeyde kabul edilip uygulanacağı veya kabul edilmeyeceği dikkate alınmadan, eşit koşullarda rekabet koşullarından veya yeni yönetim tekniklerinin başarısından söz etmek mümkün değildir.

Endüstri ilişkilerin değişen tüm ekonomik, sosyal, siyasal vb. koşullara paralel çağın gereklerine uygun yapıya bürünebileceği sonucu kabul edilebilir bir sonuçtur. Aynı zamanda, sermaye ve çalışan (emek) arasındaki çelişki ve mücadele, kapitalist sistemin varlığı ve emeğin sermaye karşısındaki konumu değişmedikçe devam edecektir.

## **KAYNAKÇA**

---

<sup>38</sup> OKUR, 1998, s. 74.

- ARTUN, Ali; **Fordizmin ve Mühendisin Çöküşü**, Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) Yayını, Temmuz 1999, Ankara.
- BOLAT, Tamer; **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, İstanbul, 2000.
- CÜCELOLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, 14. Basım, İstanbul, 1997.
- ÇETİK, Mete / AKKAYA, Yüksel; **1990'li Yıllarda Türkiye'de Endüstri İlişkileri Araştırma Raporu**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı/ Friedrich Ebert Vakfı, İstanbul, 1999.
- DEMİRKAN, Mustafa, **Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**, Sakarya, 1997.
- EKİN, Nusret; **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, 1994
- EKONOMİ FORUMU; **Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişkileri Üzerindeki Etkileri**, Friedrich Ebert Stiftung Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.
- ERDUT, Tijen; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İzmir, 2002.
- HOFSTEDE, Geert, **Culture Consequences: International Differences in Work Related Values**, London Sage, 1980.
- KORAY, Meryem, **Endüstri İlişkileri**, BASISEN Eğitim ve Kültür Yayınları No: 22, İzmir, 1992.
- LORDOLU, Kuvvet / ÖZKAPLAN, Nurcan / TÖRÜNER, Mete; **Çalışma İktisadi**, 3. Baskı, İstanbul, Eylül 1999.
- MIYAUCHI, Ichiro; **Japonya'da Kalite Yönetimi**, (Çev. Salim ATAY), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul, 1999.
- OKUR, Hüseyin; "Türkiye'deki Kalite Çemberleri Uygulamasında Karşılaşılan Aksaklıklar ve Sendikaların Durumu", **Mercek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Yıl: 3, Sayı: 10, İstanbul, Nisan 1998, s. 70-73.
- SSK BÜLTENİ, "Kayıt Dışı İstihdama İlişkin Sorunlar", Sayı: 79; [www.ssk.gov.tr/wps/sskroot/bulten/bulten79/h17.jsp](http://www.ssk.gov.tr/wps/sskroot/bulten/bulten79/h17.jsp), 01/01/2003.
- ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetimi**, Gözden geçirilmiş 3. Baskı, İstanbul, Temmuz 2000.
- WASTİ, Arzu, "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırılmalı Bir İnceleme", **ODTÜ Gelişim Dergisi**, 22 (4), 1995, s. 503-529.
- YILGÖR, Ayşe Gül; "Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Model Oluşturabilme Potansiyeli", **İktisat Dergisi**



**Kamu-İř; C: 7, S: 2/2003**

"Ekonomide İstikrar Arayışları", Sayı: 405, İstanbul, Eylül 2000, s.  
40-47.

[www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/121102ie.htm](http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/ISGUCU/121102ie.htm), 01/01/2003.