T. C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Neşe SAĞLAM

103864

Danışman
Tijen ERDUT

İzmir/2001

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Bütünsel Kalite Yönetimi ve Çalışma İlişkileri" adlı çalışmanın, tarafimdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

02.07.2001

Neşe SAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ...../...../.... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesi gereğince Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı **yüksek lisans** öğrencisi **Neşe SAĞLAM' ın "Bütünsel Kalite Yönetimi ve Çalışma İlişkileri"** konulu tezi incelenmiş ve aday 12/07/01 tarihinde, saat 14.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan ana bilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna ☒ **OY BİRLİĞİ** ☒

DÜZELTME yapılmasına ☐* **OY ÇOKLUĞU** ☐

RED edilmesine ☐** **ile karar verilmiştir**.

***Bu halde adaya 3 ay süre verilir.**

****** **Bu halde adayın kaydı silinir.**

ÜYE **ÜYE** **ÜYE**

	Evet	Hayır
*** **Tez, burs veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbrightht vb.) aday olabilir**	☐	☐
Tez, mutlaka basılmalıdır.	☐	☐
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	☐	☐
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	☐	☐
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	☐	☐

YÜKSEK ÖĞRENİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu:

* Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez yazarının

Soyadı: SAĞLAM Adı: NEŞE

Tezin Türkçe Adı: BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Tezin Yabancı Dildeki Adı: TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND LABOUR RELATIONS

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: DOKUZ EYLÜL Enstitü: SOSYAL BİLİMLER Yıl: 2001

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü: Dili: TÜRKÇE

Yüksek Lisans: ☑ Sayfa Sayısı: 104

Doktora: ☐ Referans Sayısı: 77

Tıpta Uzmanlık: ☐

Sanatta Yeterlik: ☐

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doç. Dr. Adı: TİJEN Soyadı: ERDUT

Türkçe Anahtar Kelimeler:	İngilizce Anahtar Kelimeler:
1. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ	1. TOTAL QUALITY MANAGEMENT
2. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	2. LABOUR RELATIONS
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3.HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
4. İŞÇİ SENDİKALARI	4. TRADE UNIONS
5. ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	5. INDUSTRIAL RELATIONS

Tarih: 02.07.2001

İmza:

ÖZET

Bütünsel kalite yönetimi kaliteye odaklanmış, bütün üyelerinin katılımına dayalı ve müşteri memnuniyeti yolu ile uzun dönemli başarıyı amaçlayan, organizasyonun ve toplumun üyelerine üstünlükler sunan bir yönetim yaklaşımıdır. Bütünsel kalite yönetimi organizasyonun tüm kademelerini ve tüm işlevlerini kapsamaktadır. Sadece kalite yönetimi departmanının alanı değildir. Bütünsel kalite yönetimi bağlamında kalite yaklaşımı tüm yönetsel hedefleri kapsamaktadır: müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, işletmenin kendi işgücüne sunduğu mesleki eğitimin kalitesi, süreçlerin planlanması, ürün ve hizmet tasarımının kalitesi gibi.

Bütünsel kalite yönetiminin uygulanması yüksek bağlılığı içeren işçi ilişkileri stratejilerini ve işçiler arasında bir sürekli iyileştirme kültürünün oluşturulmasını gerektirir. Çünkü, kararların alınmasında ve değerlendirme sürecinde karar alıcıların bağlılığı olmaksızın kalite oluşturulamaz. Bunun sonucu olarak, kalite ve esneklik amaçlarının gerçekleşmesi için işçilerin bağlılığını kazanma gereği vardır. Bundan dolayı, Bütünsel kalite yönetimi nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır.

Bununla birlikte, yönetim ve işçiler arasındaki yeni ilişkiler rekabet yerine işbirliğini, katılık yerine esnekliği vurgulamaktadır. Bu bağlamda, bütünsel kalite yönetimi çalışma ilişkilerinde değişime yol açmıştır. İşçi ve yönetim işbirliği bütünsel kalite yönetiminin başarısı için temel ögedir.

Bütünsel kalite yönetimi programlarının hedeflerinden biri, işçi-yönetim ilişkilerinde "onlar ve biz" anlayışından 'biz' anlayışına yönelmektir. İstihdam ilişkilerinin bireyselleşmiştir. Bireysel pazarlıklar ve hizmet sözleşmeleri oluşturulmuştur. Bu gelişmeler işçi sendikalarını etkilemiştir. Bütünsel kalite yönetimi işçi sendikalarını marjinalize etmeye yönelik bir yaklaşım olarak görülmektedir.

ABSTRACT

Total Quality management is management approach of an organization, centred on quality, based on the participation of all its members and aiming at long term success through customer satisfaction and benefits to all members of the organisation and to society. Total quality management applies to all levels and all functions of an organisation. It is certainly not the exclusive domain of the quality department. The concept of quality in the total quality management context is that it applies to all managerial objectives. Quality of service to the customer, quality of training for their labour, quality of planning for processes and desingn for product and services etc.

The implementation of total quality management requires the development of a high commitment employee relations strategy and involves an attempt build a culture of continuous improvement among employess. Because, without the involvement of makers in the decisions making and judgment-making process quality could not ve created because process lacked that geneune human dimension. There is in consequence a need to win employee commitment to the goals of quality and flexibility. Hence, total quality management requires multiskilled labour.

In addition, new relationship between management and labour emphasizes cooperation rather than advertisity, flexibility rather than rigidity. In this context, total quality management has changed work relationships. Labour- management cooperation is the key ingredient in the success of any total quality management.

One of aims of a total quality management programme may be to change the labour- management relationships, a move from "them and us" to 'us'. Individuvization of employment relations involving individualized bargaining, personalized contracts has evident. Trade unions is affected this developments.

Total quality management can be seen as an attempt to marginalize the trade unions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BAKIMINDAN ÖNEMİ

I. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI 3

A. Tanım 3

B. Unsurları 11

1. Kaliteye Odaklı Üretim 11

2. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması 13

3. Katılımcı Yönetim Anlayışı 16

4. Uzun Dönem Başarının Hedeflenmesi 18

5. Organizasyonun ve Toplumun Üyelerine Üstünlükler Sunulması 25

II. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNİN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BAKIMINDAN ÖNEMİ 28

İKİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE İŞ ORGANİZASYONU VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

I. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE İŞ ORGANİZASYONU 32

A. Geleneksel Organizasyondan Bütünsel Kalite Yönetimi Organizasyonuna Geçiş 33

B. Bütünsel Kalite Yönetiminde Organizasyon Üyelerinin Rolleri 39

C. İşçilerin Sürece Katılımı 42

D. Bütünsel Kalite Yönetiminde Ekipler 44

1. Kalite Çemberleri 46

2. Çapraz İşlevli Ekipler 50

I. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI 51

A. Ücret 52

B. İş Süresi 59

C. İş Güvencesi 60

D. Mesleki Eğitim 63

E. Sendikal Örgütlenme 66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

I. YÖNETİM VE İŞÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER 69

A. Yönetim ve İşçi Arasındaki İlişkilerde Karşılıklı Yükümlülükler 69

B. Yönetim ve İşçi Arasındaki İlişkilerde Yönetimin Yükümlülüklerinde Farklılaşma 77

II. YÖNETİM VE İŞÇİ SENDİKALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER 80

A. Yönetimin İşçi Sendikalarına Yaklaşımı 80

B. İşçi Sendikalarının Bütünsel Kalite Yönetimine Yaklaşımı 82

C. Bütünsel Kalite Yönetiminde İşçi Sendikalarının Rolü 84

SONUÇ 92

YARARLANILAN KAYNAKLAR 96

KISALTMALAR

A. k.	: Aynı Kaynak
BASİSEN	: Banka Sigorta İşçileri Sendikası
Bkz.	: Bakınız
et al	: ve diğerleri
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KalDer	: Kalite Derneği
KAMU-İŞ	: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
No.	: Numara
TÜHİS	: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
U.A.W.	: Amerika Birleşik Çelik İşçileri Sendikası
s.	: Sayfa
Vol.	: Volume
Yuk.	: Yukarıda

GİRİŞ

1980'li yıllarla birlikte, yenilik, kalite ve hıza dayalı olarak gelişen rekabet ve özellikle bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler işletmelerin müşteri odaklı bir yeniden yapılanma sürecine girmelerine neden olmuştur. İşletmelerde yeniden yapılanma çabaları çerçevesinde esnek iş organizasyonu ve bütünsel kalite yönetimi gibi hem yönetim, hem de organizasyon alanında yeniliklere tanık olunmaktadır. Bu yenilikler işçilerin çalışma koşullarını köklü bir biçimde değiştirmekte ve geleneksel çalışma ilişkilerinin yanı sıra, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmasına ortam hazırlamaktadır.

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında işletmelerin kaliteli ürün/hizmeti uygun fiyatla, tam zamanında ve gereken miktarda üretmesi esastır. Bu ölçütleri karşılayan bir üretim kuşkusuz ana işletmeye mal veya hizmet sağlayacak olan taşeron veya tedarikçi işletmelerle olan ilişkileri de kapsamaktadır. Bir başka deyişle, üretim organizasyonu temelinde bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı, ana işletmeyle birlikte, tedarikçi işletmeleri de kapsayacak biçimde düşünülmelidir.

Günümüzde, iş organizasyonunda dar iş tanımlarından, tekrara dayalı işlerden ve işlerde standartlaşmadan kaçınılmakta, bunun yerine, esneklik içeren ve çok niteliklilik gerektiren geniş iş tanımlarına yönelinmektedir. Esnek iş organizasyonlarına doğru bu yöneliş hem bireylerin, hem de ekiplerin performansını arttıracağı beklentisi nedeniyle önem taşımaktadır. Bütünsel kalite yönetimi de esnek organizasyonlarda uygulanabilecek bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır.

Esnek organizasyonlarda işçileri değerlendirme sistemleri ve performansa dayalı ücret gibi güncel uygulamalar çalışma ilişkilerinde bireyselleşme eğilimini arttırırken, toplu pazarlıktan uzaklaşılması ve işçi sendikalarının gücündeki azalma insan kaynakları yönetimi yaklaşımının benimsenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu anlamda, yönetim biçimi ve iş organizasyonunda gereksinim duyulan değişimlerin

yanı sıra, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları da bütünsel kalite yönetimi uygulamasını kolaylaştırmada son derece önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmelerin ekonomik tercihlerine göre biçimlendirilen insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, geleneksel çalışma ilişkileri yaklaşımından çok farklı değerlere dayanmaktadır. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminin üretim ve iş organizasyonunda verimlilik ve kalite açısından üstünlükler sunduğu kabul edilirken, çalışma ilişkileri üzerindeki etkileri sorgulanmaktadır. Çünkü, bütünsel kalite yönetimi işgücünün esnek istihdamına dayanmaktadır.

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı, işçi sendikalarını da etkilemektedir. Bu etkilenme, bütünsel kalite yönetimi uygulamaları kapsamında kalan çekirdek işgücünün sendikal eğilimlerinden, yönetimin bütünsel kalite yönetimi programlarında işçi sendikalarıyla işbirliği yapması veya yapmamasına kadar uzanan çok geniş bir alanda ortaya çıkmaktadır.

Bütünsel kalite yönetimi ve çalışma ilişkilerini konu alan bu çalışma üç bölüm halinde planlanmıştır. Birinci bölümde, bütünsel kalite yönetimi kavram ve unsurlarına yer verilecektir. Aynı bölümde, bütünsel kalite yönetiminin çalışma ilişkileri bakımından önemi ayrı bir başlık altında ele alınacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde, bütünsel kalite yönetimi yaklaşımıyla uyumlu esnek iş organizasyonunun özellikleri ve çalışma koşulları üzerindeki etkisi açıklanacaktır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde bütünsel kalite yönetiminde çalışma ilişkilerinin nasıl biçimlendiği üzerinde durulacaktır. Bütünsel kalite yönetiminin çalışma ilişkileri üzerindeki etkisi, yönetim, işçi ve işçi sendikaları arasındaki ilişkiler bakımından değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BAKIMINDAN ÖNEMİ

I. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

A. Tanım

Kaliteye ve kalitenin sağlandığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği, 1980'li yılların başından itibaren, "toplam kalite" kavramının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavramda yer alan "toplam" sözcüğü, esasen, kalitenin bütün süreçlerde, bütün işlerde ve herkesin katılımı ile sağlanabilir olmasını ifade etmektedir[1]. Bu nedenle, bu çalışmada "bütünsel kalite yönetimi" deyimi tercih edilecektir.

Bütünsel kalite yönetimi kavramının tanımlanması güç olduğu gibi, bu kavrama ilişkin tanımlar da çeşitlilik göstermektedir. Bir başka deyişle, bütünsel kalite yönetiminin üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımı ve tek bir uygulanma biçimi yoktur. Çünkü, bütünsel kalite yönetimi bir üretim felsefesini temsil etmekte, bütünsel kalite yönetimine değişik organizasyonlarda farklı üretim aşamalarında geçilebilmekte ve bütünsel kalite yönetiminin farklı uygulama biçimlerine gereksinim duyulabilmektedir[2].

Sistem yaklaşımına göre bütünsel kalite yönetimi, birbirleriyle bağlantılı süreçleri bütünsel anlayışla yöneten bir sistemdir. Bu sistem, ürün ve hizmet kalitesinin bütünsel olarak arttırılması için her bir sürecin sürekli iyileştirilmesine yönelik geri bildirimlerin kullanılmasıyla işlemektedir[3]. Buna göre, bütünsel kalite yönetimi yeni düşünce ve yöntemlerin zaman içinde geliştirilmesi ile değişebilmekte

---

[1]) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 620, Ankara, 1997, s. 35.

[2]) Greg BOUNDS, et al, Beyond Total Quality Management: Emerging The New Paradigm. McGraw-Hill Inc., Singapore, 1994, s. 3.

[3]) Ronald M. MC NEIL, "Managing for high productivity and quality," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By, Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 55.

ve yeniden biçimlenebilmektedir[4]. Bu bağlamda, bütünsel kalite yönetiminin dayanağı olan sistem yaklaşımının açıklanması gerekmektedir.

Sistem, alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Alt sistemlerin herbirinin kendine özgü bir işleyişi vardır ve belirli bir amaca ulaşmak üzere birbirleriyle etkileşim halindedir. Sistem yaklaşımında alt sistemler birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri esas alınarak incelenmektedir[5]. Buna göre, işletme organizasyonu da üretim, pazarlama, finans, Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) gibi pek çok alt sistemlerden oluşan bir sosyal sistem olarak kabul edilebilir.

Bu organizasyonel unsurlar, esasen, bütünleşmiş veya bütünleşmemiş işlevler olabilir. Bu işlevlerin ayrı hedefleri olması gerekmediği gibi, belirli bir hedefe yönelik olmaları da gerekmemektedir. Ancak, stratejik işletme yönetiminde iyi organize olmuş bir sistemin taşıması gereken özellik; sinerjidir. İşletme organizasyonunda tek tek işlevlerin sınırlı bir bakış açısıyla veya diğer işlevlerden bağımsız olarak yerine getirilmesi durumunda yeterli sinerji ortaya çıkmayacaktır. Sinerjinin yeterli olmaması halinde, stratejik yönetimle uyumlu bir bütünsel kalite yönetimi yaklaşımını sürdürmek de mümkün görünmemektedir. Çünkü, stratejik yönetimde işletmenin işlevleri ve departmanları arasında karşılıklı bağımlılık gerekli bir ön koşuldur[6]. Bu anlamda bütünsel kalite yönetimi, işletmedeki belirli bir alana veya programa özgü olmayan ve işletmenin üst düzey stratejilerinin ayrılmaz bir parçasını oluşturan bütünleyici bir sistem olarak düşünülmelidir[7].

Bütünsel kalite yönetimi; kalite kontrol kuramı, kalite kontrol sistemleri ve araçları ile Amerika ve Japonya'da son 40 yıl içinde geliştirilen organizasyon modellerini birleştiren bir sistemdir. Bütünsel kalite yönetiminde stratejik planlama, kalite çemberleri, kalite güvencesi ve diğer bir çok sistemin başarılı yanları alınmış, başarısız yanları dışlanmıştır[8].

---

[4]) BOUNDS, et al, s. 3.
[5]) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997, s.157.
[6]) Joel E. ROSS, Total Quality Management: Cases, Texts, Readings. Kogan Page Ltd., London, 1994, s. 265.
[7]) BOUNDS, et al., s. 4.
[8]) Edwin COATE, "Implementing total quality management in a university setting," Readings in Total Quality Management, (içinde) Ed. By, Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 451.

1951 yılında Feigenbaum tarafından geliştirilen Bütünsel Kalite Kontrol Kuramı, bütünsel kalite yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Feigenbaum'a göre bütünsel kalite kontrolu, müşteri memnuniyetini gözönünde bulundurarak, ürün veya hizmetin en az maliyetle sunulması için organizasyondaki çeşitli ekiplerin kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kaliteyi iyileştirme çalışmalarını bütünleştiren etkili bir sistemdir. Feigenbaum çalışmalarında organizasyondaki tüm birimlerin kalitenin iyileştirmesine katılmasının önemi üzerinde durmuştur[9]. Bununla, kalite kontrolünün işletmenin tasarım, satış departmanı ve giderek satış sonrasına kadar bütün birimlerine yayılmasını amaçlanmıştır. Kalitenin iyileştirmesine ilişkin daha sonraki çalışmalarda hataların düzeltmesi yerine, önlenmesi üzerinde durulmuştur. İşletmede özellikle imalat ve mühendislik fonksiyonlarında kalitenin önemi anlaşılmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde kalite arayışı işletmenin tüm işlevlerine yayılmıştır. Artık, işletmeler salt imalat sürecine değil, aynı zamanda sistemin bütününe de odaklanmaktadır[10].

Kalite kontrol kuramının işletme faaliyetlerindeki uygulaması kalite güvence sistemleri ile mümkün olmaktadır. Kalite güvence sistemleri, işletmelerin bütünsel kalite yönetimine geçmelerinde de temel oluşturmaktadır. Bu anlamda, kalite güvencesi, ürünlerin veya hizmetlerin belirli kalite ölçütlerine uygun olmasını güvence altına almaya yönelik, planlı ve sistematik faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetlerle kalitenin üretim sürecinin her aşamasında gerçekleştirilmesi, ürün kalitesinin belirlenmesi ve güvence altına alınması mümkün olmaktadır[11].

Kalite güvencesi, esasen, kalitenin kontrolüne değil, oluşturulmasına yönelik çalışmalardır. Bütünsel kalite yönetiminde her bir ürün veya hizmet için ayrı bir kalite sistemi oluşturulmaktadır. Çünkü, her bir ürün veya hizmet için farklı kalite ölçütleri temel alınmakta ve farklı faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Kalite ölçütleri teknolojiyi, teknoloji stratejiyi ve stratejiler de bütünsel kalite sistemini

---

[9]) Kaoru ISHIKAWA, "What is total quality control? The Japanese way," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 155.

[10]) Rıdvan BOZKURT, Aynur ODAMAN, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. KOSGEB & MPM Yayını, No. 549, Ankara, 1995, s. 2.

[11]) Besim AKIN, Canan ÇETİN, Vedat EROL, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 241.

belirlemektedir[12]. Kalite güvence sistemine uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmenin nihai hedefleri olan müşteri memnuniyetini sağlayıp sağlamadığının ölçülmesinde ise kalite kontrol tekniklerinden yararlanılmaktadır.

Bu bağlamda, bütünsel kalite kontrol içinde istatistik kalite kontrolün önemli bir yeri bulunmaktadır. İstatistiksel süreç kontrol teknikleri, ISO 9000 kalite güvence sistemi içinde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntemlere gereksinim duyulmasının nedeni, üretim sürecindeki hataların bulunması, hatalı ürünlerin çıkarılması ve kalite koşullarının yerine getirilerek standartlara uyumun sağlanmasıdır[13]. Buna göre, bilginin toplanması, analiz edilmesi ve sunulması yoluyla işletme içinde kaliteyi iyileştirme sürecinin geliştirilmesi ve biçimlendirilmesinde istatistiksel süreç kontrol tekniklerinden yararlanılmaktadır. Bu teknikler; yapılan işi gösteren süreç akım şeması, ne kadar sık yapıldığını gösteren kontrol listeleri, dağılım şeklini gösteren histogramlar, iki faktör arasındaki ilgiyi gösteren serpilme diyagramları, bilginin nasıl oluştuğunu gösteren gruplandırma, hangi problemlerin daha büyük olduğunu gösteren pareto analizi, problemlerin nedenlerini gösteren beyin fırtınası ve neden-sonuç diyagramları olarak sıralanabilir[14].

İstatistik kalite kontrolün yanı sıra, yeterlilik analizleri, kalite iyileştirme için kullanılan diğer araç ve teknikler (ilişkilendirme diyagramı, kıyaslama, ağaç diyagramı, süreç akışını ve girdilerin tam olarak anlaşılmasını sağlamaya yönelik işlev gelişimi için süreç akış diyagramı), kalite geliştirmede deney tasarımı ve Taguchi yöntemi de kalite güvence sisteminin denetiminde kullanılmaktadır[15].

Bütünsel kalite yönetimi, organizasyonda çeşitli alanların etkileşimi ile biçimlenmektedir. Bu alanlardan ilki, küresel rekabet ortamında pazar payını arttırabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla işletmenin uygun yönetim stratejilerinin geliştirildiği ve uygulandığı, vizyonunun belirlendiği ve

---

[12]) Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, 1997, s. 150-151.
[13]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 297.
[14]) ÖZEVREN, s. 150.
[15]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 324-339.

organizasyonun bütününde paylaşımının sağlanmasına yönelik çalışmaların yapıldığı ve kıyaslamanın (benchmarking) gerçekleştirildiği alandır[16].

Vizyon, işletmenin sahip olduğu değerlerin, mevcut durumunun, hedeflerinin saptandığı ve tüm çalışanların ortak bir hedefte bütünleşmesinin sağlanarak, işletmenin gelecekte varmak istediği noktaya doğru yönlendirildiği bir süreçtir[17]. Vizyon paylaşımı ile işletmenin vizyonunun organizasyonun bütününde kavranması ve paylaşılması amaçlanmaktadır. Çünkü, bütünsel kalite, işletmenin kaliteyi nasıl ürettiğine bağlı olduğu gibi, kaliteyi üretme görevi işlemedeki tüm çalışanların sorumluluğuna verilmektedir. Bu noktada, bütünsel kalite yönetiminin kalitenin arttırılması yoluyla işletmenin geliştirilmesi amacı önem kazanmaktadır[18].

Kıyaslama, işletmenin gelişebilmesi ve pazar payını arttırabilmesi için, başarı kazanmış diğer işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini değerlendirmede kullanılan, sürekli ve sistematik bir süreçtir[19].

Bu anlamda, işletmede gerek vizyon geliştirilmesi ve paylaşılması, gerekse kıyaslamadan yararlanılması, bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde yönetim anlayışında da bir dönüşümün yaşanmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

Yönetim anlayışındaki bu dönüşümün gereği olarak üst yönetimin, geleneksel görevinin ötesinde yeni görevler üstlenmesi gerekmektedir. Bütünsel kalite yönetiminin işleyişinde yönetim kademelerinde yer alanların iki temel görevi bulunmaktadır. Birincisi, sistemi kurmak ve geliştirmektir. İkincisi, kurulan sistemi işletmektir. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır. Sistemi kurmak üst yönetimin sorumluluğunda olduğu gibi, işletmenin sistemini değiştirme yetkisi de üst yönetime aittir[20]. Bu bağlamda bütünsel kalite yönetimi, hem teknik sistem, hem de yönetim sistemi olarak iki alt sistemin

---

[16]) Harry Ivan COSTIN, "What is the total quality management," Readings in Total Quality Management. Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 4.
[17]) ÖZEVREN, s. 91.
[18]) Gönül BUDAK, KOBİLER'de Toplam Kalite Yönetimi. D. E. Ü. Yayını, No. 172, İzmir, 1996, s. 35, 39.
[19]) Rıdvan KARALAR, Sezin SINMAZ, "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı," Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1-2, 1998, s. 55.
[20]) İbrahim KAVRAKOĞLU, Toplam Kalite Yönetimi. KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No. 3, İstanbul, 1998, s. 16-17.

bütünleşmesinden oluşmaktadır[21]. Bir başka deyişle bütünsel kalite yönetimi, kalite yönetimi ile yönetimin kalitesinin birleşmesini içermektedir[22].

Bütünsel kalite yönetimini biçimlendiren alanlardan ikincisi, geliştirilen yönetim stratejilerinin uygulanmasına ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik olarak organizasyon bünyesinde yapılan çalışmalardır. Bu alan, yönetim stratejileri ve organizasyonel çalışmaları, süreç analizinde etkinliği ön plana çıkaran faaliyetleri, sürekli iyileştirme ve verimliliğin attırılması gibi çalışmaları içermektedir[23]. Organizasyonun üretim faaliyetlerinde hataları önleme, ölçüm ve istatistiklerden yararlanma, grup çalışmaları ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile bir yandan verimlilik ve etkinliğin arttırılması, diğer yandan da maliyetlerin azaltılması ve kalite düzeyinin arttırılması amaçlanmaktadır.

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için, bütünsel kalite yönetiminde işletme organizasyonunda kalitenin iyileştirilmesi sürecinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, verimliliğin arttırılmasında, organizasyonel sistemde ve insan kaynaklarında sürekli gelişme önem kazanmaktadır[24]. Organizasyonun bütün kademelerinde çalışanların katkılarıyla üretim yöntemleri, problemlerin belirlenmesi ve çözülmesi veya önlenmesi tekniklerinden yararlanılarak işletme çapında sürekli gelişme sağlanmaktır. Bu çerçevede öncelikle, müşteri odaklı olma, vizyon strateji bildirimi, süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi, tedarikçilerin yönetimi, liderlik, katılımcı yönetim anlayışı, değerlendirme, takdir etme ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme üzerinde durulmaktadır[25].

Buna göre, stratejik yönetim anlayışının getirdiği organizasyon yapısının bilgiye, müşteriye, sisteme, öğrenmeye ve yetkilendirmeye odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyondaki herkes organizasyon hakkındaki hemen hemen tüm bilgilere sahip kılınmaktadır. Çalışanlar müşterilerin beklentilerini yerine getirmeye çalışırken, kendi işlevsel alanları ve ekiplerinin belirli

---

[21]) Mahmut DEMİRKAN, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme," 3. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 599, Ankara, 1997, s. 272.
[22]) ÖZEVREN, s. 14.
[23]) COSTIN, s. 4.
[24]) DEMİRKAN, s. 272.
[25]) Zhang ZHIHAI, "Developing a model of quality management methots and evaluating their effects on business performance," Total Quality Management, Vol. 11, Issue 1, January 2000, s. 130.

gereksinimlerine değil, bir bütün olarak organizasyonun gereksinmelerine odaklanmaktadır. Organizasyonda kalıplaşmış bilgiler yerine, yeni yol ve yöntemlerin geliştirilme olanaklarının arayışı içine girilmektedir. Bu nedenle, işçiler yönetimin empoze edeceği prosedürler ve talimatları beklemek yerine, harekete geçme konusunda yetkilendirilmektedir[26].

Bütünsel kalite yönetiminin biçimlenmesinde etkili olan üçüncü organizasyonel alan da çalışma yaşamının kalitesinin arttırılmasına ilişkindir[27].

En geniş ve soyut kullanımıyla çalışma yaşamının kalitesi kavramı, bir çalışanın çalışma yaşamı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerler toplamını ifade etmektedir. Bu anlamda çalışma yaşamının kalitesi, ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı, yan ödemeler ve diğer olanaklar, mesleki gelişme, insan ilişkileri gibi konuları içermektedir[28].

Dar anlamda çalışma yaşamının kalitesi kavramı ise, çalışanın motivasyonu açısından işin "değer" düzeyini ifade edebilir. Bu bakış açısı, işçinin çalışma yaşamında değer düzeyini yakalaması bakımından işin organizasyonu ve iş memnuniyetinin önem kazanması anlamına gelmektedir. Bu anlamda çalışma yaşamının kalitesi, işçinin anlamlı, tatminkar bir işte çalışması ve çalışma koşullarını etkileyecek kararlara katılmasıdır[29].

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında çalışma yaşamının kalitesinin arttırılması, yönetim ve işçi arasında işbirliği ve ekip çalışmaları yoluyla sinerji elde edilmesini içermektedir[30].

Bütünsel kalite yönetiminde işletmenin insan kaynaklarına ilişkin olarak organizasyonun bütününü kapsayan ve geleneksel örgüt yapısının farklılaştırılmasını gerektiren bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bütünsel kalite yönetimi,

---

[26]) Dennis T. JAFFE, Cynthia D. SCOTT, " Rekindling work commitment and effectiveness though a new work contract," The New Organizational Reality. (içinde) Ed. By. Marilyn K GROWING, John D. KRAFT, James Campbell QUICK, American Psychological Association. Washington, 1998, s.188.
[27]) COSTIN, s. 4.
[28]) Rüçhan IŞIK, "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları," Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 442, Ankara, 1991, s. 47.
[29]) A. k., s. 47-48.
[30]) COSTIN, s. 4.

ancak, yönetim kademesinin geliştirdiği stratejik planlamayla uyumlu olarak, çalışanların ortak sorumluluk ve otorite anlayışı ile katılımının sağlandığı bir örgütsel yapı içinde etkinlik kazanabilir[31].

Çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanamaması halinde doğal olarak çalışmaların işletme çapında ve birbiriyle uyum içinde gerçekleşmesini sağlayacak ekip çalışmalarının yapılması da mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminde çalışanları ön plana tutan bir anlayış benimsenmiştir. Özellikle emek-yoğun üretim yapan işletmelerde, ürün kalitesi büyük oranda çalışanların etkinliğine bağlıdır. Bu işletmelerde, çalışanların sorumluluğunda bulunan alanlarda hataların azaltılması için işçilere yeni yönetim anlayışı ile planlanan değişimlerin benimsetilmesi, işletmede iletişime açık bir ortamın oluşturulması, hataları önlemeye yönelik uygulamaların tercih edilmesi önerilmektedir. İşçilerin motivasyonunun arttırılması için de yönetim tarafından tanınmaları ve başarılarının ödüllendirmesi gibi çeşitli insan kaynakları uygulamaları da önerilenler arasında bulunmaktadır[32].

Bu çerçevede, işletmede insan faktörünün etkin olmasını sağlayacak sistemlerin kurularak eğitim ve motivasyonun arttırılması gibi önlemlerin alınması yönetimin görevidir. Gerçekten, bütünsel kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi, işletmede insan kaynaklarını geliştiren ve insan faktörünü ön planda tutan bir sistemin oluşturulmasına bağlıdır[33].

Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimi en az maliyetle en yüksek müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan insana odaklı bir yönetim sistemi olarak da tanımlanabilir[34]. Bu tanıma göre, bütünsel kalite yönetimi müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi amacıyla organizasyonda ekiplerce yürütülen tüm kalite faaliyetlerinin bütünleştirilmesi konusunda etkili bir sistem olarak görülmektedir[35]. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetiminde müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta

---

[31]) Ahmet SELAMOĞLU, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı. Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 27, İstanbul, 1998, s. 142.
[32]) K. N. ANAND, "Four step approach for eliminating people-dominand defect," Total Quality Management, Vol. 10, Issue 6, Aug'99, s. 830.
[33]) KAVRAKOĞLU, s. 17-18.
[34]) BOUNDS, et al., s. 4.
[35]) Fatma GEÇİKLİ, "Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri," Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Sayı 5, 1999, s. 225-226.

aşmak için işletmede sürekli bir iyileştirme süreci planlanması, uygulanması ve işletme çapında katılımın gerçekleştirilmesi esastır[36].

Yapılan çeşitli tanımlardan da anlaşıldığı gibi, bütünsel kalite yönetimi çok yönlü, geniş kapsamlı ve dinamik bir kavramdır. Bu nedenle, bu çalışmada bütünsel kalite yönetiminin çeşitli tanımlarının ortak unsurlarını içeren ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standarts Organization-ISO) tarafından 1994 yılında yapılan tanımı esas alınacaktır. Bu tanıma göre, bütünsel kalite yönetimi; kaliteye odaklanmış, bütün üyelerinin katılımına dayalı ve müşteri memnuniyeti yolu ile uzun dönemli başarıyı amaçlayan, organizasyonun ve toplumun üyelerine üstünlükler sunan bir organizasyon yönetimi yaklaşımıdır (ISO 8402)[37].

B. Unsurları

Sistem yaklaşımına dayalı olarak bütünsel kalite yönetimi kavramı, kaliteye odaklı üretim, müşteri memnuniyetinin sağlanması, uzun dönemli başarının hedeflenmesi, katılımcı yönetim anlayışı, organizasyonun ve toplumun üyelerine üstünlükler sunulması olarak başlıca beş temel unsura ayrılabilir. İşletmede geliştirilen bir bütünsel kalite yönetimi sisteminde bu unsurlar birbirleriyle etkileşim halinde ve birbirlerine bağımlıdır.

1. Kaliteye Odaklı Üretim

1970'li yıllardan sonra işletmelerin rekabet stratejilerinde kalite olgusu ön plana çıkmıştır. Rekabet üstünlüğünün kazanılması açısından önemli olan, teknolojik

---

[36]) COATE, s. 451.
[37]) Fausto GALETTO, "The golden integral quality approach: from management of quality to quality of management," Total Quality Management, Vol.10, Issue 1, January 1999, s. 17.

gelişmelerden ve insan unsurundan yararlanarak kalite, verimlilik ve maliyet ölçütlerine uygun bir üretim anlayışı içinde ürün çeşitliliğini arttırabilmektir[38].

Kaliteye dayalı rekabette üstün gelme çabalarının sonucu olarak kalitenin, sadece nihai ürünün hatalı olup olmadığının kontrolü ile sağlanamayacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle, başlangıçta sadece ürünün kalitesine önem veren kalite kontrol anlayışı, değişen koşullara paralel olarak işletmenin tüm departmanlarında ve üretim döneminin her bir sürecinde kalitenin sağlanması biçiminde gelişmiştir[39].

Bütünsel kalite anlayışı kapsamında kalite, "topyekün ve eksiksiz olarak, işletme çapında ve tedarikçilerle (yan sanayi) bağlantılı biçimde uygulanan ve müşteri memnuniyetini amaçlayan bir süreç" olarak tanımlanmıştır[40]. Bu çerçevede, geleneksel yönetim anlayışında kalite, belirli koşulların ve kuralların yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımıyla uyumlu daha geniş bir tanıma göre kalite, ürün ve hizmette müşteri beklentilerinin karşılanmasında, ürün ve hizmetle ilgili üretim, mühendislik, destek, bakım, pazarlama gibi işlevlerin bileşimini içeren bir kavramdır[41].

Bu düşünce ile birlikte gelişen bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında kalite olgusu mal ve hizmetlerin kaliteli üretilmesi esasına dayanmaktadır. Ancak, bunun gerçekleştirilmesi, üretim sürecinde her yönüyle kaliteli girdiler sağlanması ve bu kaliteli girdilerin etkin bir biçimde kullanılması ile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, kullanılan hammaddenin, istihdam edilen işgücünün, verilen hizmet içi eğitimin, üretilen malın müşteriye sunumunun ve satış sonrası hizmetlerin kaliteli olması gerekmektedir. Bu çerçevede yürütülen çalışmaların da işletme çapında gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır[42].

Bununla birlikte, salt işletme çapındaki üretim faaliyetlerinin değil, işletme ile bağlantılı olan tedarikçi işletmelerin ve bu işletmelerin üretim faaliyetlerinin de kalite sürecinin kapsamına dahil edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü,

---

[38]) SELAMOĞLU, s. 34.
[39]) ÖZEVREN, s. 6.
[40]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 3.
[41]) SELAMOĞLU, s. 143.
[42]) Ülkü DİCLE, "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı," Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 320, Ankara, 1995, s. 151.

sistem yaklaşımı gereği, işletme ve tedarikçi işletmeler arasındaki alışverişte kalite düzeyinin birbirine uygun olması şarttır.

Bütünsel kalite yönetiminin bir diğer bileşeninin de yönetimin kalitesi olduğu bilinmektedir[43].

Kalite yönetimi; planlama, organizasyon, yöneltme, eşgüdüm gibi genel yönetim işlevlerinde kalite politikasının saptanması ve uygulanması anlamını taşımaktadır. Ayrıca, üretimde kalitenin sağlanması tüm çalışanların katılımına bağlanmaktadır[44]. Bu nedenle, işgücünün tasarım yeteneği ve enerjisi büyük önem taşımaktadır. Bunun için, nitelik düzeyi sürekli gelişen, organizasyon yapısında etkinlik kazanan, üretim sürecine katkı sağlayan, sorumluluk alabilen ve işbirliğine açık olan işgücü ile yönetimin organik bir bağ oluşturması gerekmektedir[45].

Yönetimin kalitesi ise, organizasyon kuramları ve insan faktörü ile ilgili yaklaşımlara dayanmaktadır. Buna göre, yönetim tekniklerinin gelişmesi sonucunda yönetimin kalitesi artmakta, kalite tekniklerinin gelişimi de kalite yönetimine ulaşılmasını sağlamaktadır. Burada bütünleşme bu iki alanın, yani kalite yönetimi ile yönetimin kalitesinin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşmaktadır [46].

2. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde işletmelerin temel amacı, pazar payını genişletmek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için müşteri kazanabilme becerisini geliştirmektir. Rekabet şiddetlendikçe işletmeler salt fiyat unsuruna dayalı olarak rekabet etmediklerinin farkına varmıştır. Günümüzde işletmeler ürün ve hizmetlerinde değişiklikler yaparak müşterilerin beğenisini kazanmayı sağlayacak stratejiler geliştirmeye yönelmektedir[47].

---

[43]) Bkz. yuk. s.8.
[44]) İsmail EFİL, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No. 110, Bursa, 1996, s. 19.
[45]) SELAMOĞLU, s. 34.
[46]) EFİL, s. 53.
[47]) Sarah COOK, Customer Care. Kogan Page Ltd., London, 1997, s. 11.

İşletmeler açısından müşteri memnuniyeti, üç unsurdan oluşan bir sistemin ürünü olarak görülmektedir. Bu unsurlar, işletme süreçleri, işletmenin işgücü ve müşterilerin beklentileridir. Sistemin etkinliğinin bu üç unsurun birbiriyle en iyi biçimde bütünleşmesine bağlı olduğu düşünülmektedir[48]. Bu nedenle, müşteri memnuniyetini sağlama konusunda işletme çapında oluşturulan tüm faaliyetler, müşterilerin saptanan beklentilerinin gerçekleştirilmesine yöneltilmiştir. Bu noktada işletmenin faaliyetlerinin kusursuz olmasının yanı sıra, işletme çalışanlarının da işlerinde yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların performanslarını arttırabilmelerinin, gereksinimlerinin karşılanması ile doğrudan ilgili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminde müşteri kavramının kapsamı genişletilmiş ve "dış müşteri" ve "iç müşteri" ayırımı yapılmıştır.

Dış müşteriler, işletmenin piyasaya sunduğu ürünü satın alma talebinde bulunan tüketicilerdir. Başlangıçta düşük maliyeti bir rekabet ölçütü olarak kabul eden işletmeler bunun yeterli olmadığını anlamıştır. Ayrıca, müşterilerin yüksek kalite ve güvenilirlik gibi beklentilerini karşılayabilen bir üretimin rekabet üstünlüğü sağladığını farketmişler ve değişime gitme zorunluluğu hissetmişlerdir. Ancak, kaliteli ve güvenilir mal üretimine dayanan rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi için dış müşterilerle üretici işletme arasında aktif bir diyalog sürecine gereksinim duyulmuştur. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminde işletme çalışanlarından dış müşteriler ile işletme arasında karşılıklı güvene dayanan bir iletişim kurması beklenmektedir[49].

Bütünsel kalite yönetiminde "bir sonraki süreç müşteridir" ifadesi iç müşteri kavramını açıklamaktadır. Bir başka deyişle, üretim sürecinde bir sonraki işi devralan çalışanlar, devraldıkları süreçte çalışanların müşterisi olarak nitelendirilmektedir. Buna göre, işletme içinde birbirlerine mal ya da hizmet sağlayan birimler, birbirlerinin müşterisi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, üretim

---

[18]) ROSS, s. 207.
[19]) Gülten KUTAL, Ali R. BÜYÜKUSLU, Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi. Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 143-144.

departmanı satın alma departmanının, pazarlama departmanı da üretim departmanının müşterisi olmaktadır[50].

Bir sonraki sürece hatalı parça sevk etmemeyi de içeren bu anlayış, kanban ve tam zamanında üretim (TZÜ) sistemleriyle kurumsallaştırılmıştır[51]. Kanban, ısmarlanan ürünün, istenilen zamanda ve miktarda, üretimi sırasında işletmenin bütün süreçlerini kapsayacak biçimde denetimi sağlayan bir bilgi sistemidir. TZÜ ise ısmarlanan ürün çeşidine göre üretimin istenilen miktarda, istenilen zamanda yapılması anlamına gelmektedir[52].

Ana işletmeye ürün veya hizmet sağlayan tedarikçi işletmeler ve işçileri de iç müşteri olarak kabul edilmektedir. Üretimde montaj için gerekli olan parçaların tam zamanında sağlanmasında tedarikçilerle ilişkilerin etkinliği büyük önem taşımaktadır[53]. Bu nedenle, işletmeye girdi sağlayan müşteri işletmelerle (tedarikçilerle) ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü, her bir üreticinin tedarikçisiyle, birbirlerine karşılıklı fayda sağlayacak bir ilişki içinde olması beklenmektedir. Bu amaçla, ana işletme ile tedarikçilerin ortak proje ekipleri kurmaları, yeni ürün geliştirme, kaynak ve enerji tasarrufu gibi konularda birlikte çalışmaları giderek yaygınlaşan ortak çalışmalara örnek oluşturmaktadır[54]. Bu anlamda kurulan ilişkinin sağlıklı biçimde sürdürülmesiyle, ürünlerin tam zamanında ve istenilen miktarda üretimi kontrol altına alınmış olmaktadır.

Bir sonraki sürecin müşteri olarak kabul edilmesiyle, işçiler üretim sürecinin başından itibaren, çalıştıkları yerin sorunlarını saptamaya ve çözmeye doğru yönlendirilmektedir[55]. Bu nedenle, iç müşterilerin (işçilerin) gereksinimlerinin karşılanması dış müşteriler kadar önem kazanmaktadır. Çünkü, istenilen kalitede üretim yapmak yükümlülüğü tüm departmanlardaki çalışanlara verilmiştir[56].

Buna göre, dış müşterilere sunulan hizmetin veya ürünün kalitesi büyük ölçüde birbirine kaliteli ürünler sunan iç müşteriler, yani işçiler tarafından

---

[50]) ÖZEVREN, s. 64.
[51]) Masaaki IMAI, Kaizen. Kalite Derneği (KalDer) Yayınları, No. 21, İstanbul, 1999, s. 50.
[52]) BOUNDS, et al., s. 8.
[53]) IMAI, s. 212.
[54]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 85 ; IMAI, s. 212-213.
[55]) IMAI, s. 50.
[56]) ÖZEVREN, s. 64.

belirlenmektedir. Üretimin kalite düzeyini yükseltmek isteyen işletmelere hem işçiler, hem de yöneticiler arasında yaygın olan "onlar ve biz" anlayışını aşmaları önerilmektedir. Bunun için, işletmede işçilerin değerinin, bilgiyi işçilerle paylaşmanın gerekliliğinin ve problemlerin çözümünün işçilerin sorumluluğunda olduğunun iyi anlaşılması gerekmektedir. Böylece, iç müşterilerin gereksinimlerinin anlaşılması, ürün kalitesinin geliştirilmesi için önemli ve öncelikli bir adım haline gelmektedir[57]. Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında dış müşteriler kadar iç müşterilerin de memnun edilmesi çabası, işletmenin bilgi düzeyi yüksek ve yetenekli işgücünün rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak kabul edilmesinin bir sonucu olarak görülebilir.

3. Katılımcı Yönetim Anlayışı

Katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel ve yönetsel sorun çözümünde süreç geliştirme çabalarının bütün yönetim ve üretim kademelerinde yayılmasını ifade etmektedir. Bu anlayış, işçilerin örgütteki karar verme sürecine katılımını da içermektedir[58].

İşçilerin işbirliğine dayalı olarak çalışmaları, bütünsel kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında işbirliği; ekip çalışmaları, organizasyonun her kademesinde görev alanların katkılarıyla ortak bir misyon ve vizyonun geliştirilmesi ve işgücü ile yönetimin işbirliği içinde olması biçiminde anlaşılmaktadır[59]. Ancak, işçiler için bu katılım yönetsel değil, daha çok işlemsel düzeyle veya süreçlerin iyileştirilmesi alanıyla sınırlı tutulmaktadır[60].

Bütünsel kalite yönetimindeki katılımcı yönetim anlayışı, gerek organizasyon yapısı, gerekse işgücünün niteliği üzerinde önemli etkiler yapmış ve bu alanlarda büyük değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler; organizasyonda yönetimin güdümünde olan bir yönetim yaklaşımından müşterilerin yönlendirdiği bir yönetim

---

[57]) COOK, s.130.
[58]) İsmail TÜRKMEN, "Katılımcı Yönetimin Ön Koşulu Yönetsel Değişimler," 3. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No: 599, Ankara 1997, s. 662.
[59]) Harry Ivan COSTIN, "Teams and Labor Issues," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry I. COSTIN, Harcourd Brace & Company, Orlando, 1994, s. 391.
[60]) TÜRKMEN, s. 662.

yaklaşımına geçilmesi, uzmanlaşmış işgücünden çok çeşitli becerilere sahip işgücünün tercih edilmeye başlanması, çok sayıda iş tanımı yerine az sayıda iş tanımının yapılması, sınırlı iletişim yerine bilginin geniş ölçüde paylaşımına önem verilmesi, yönetim kademelerinin azaltılması, belirli bir işlev yerine işin tamamına odaklanılması, ayrı amaçlar yerine ortak amaçların benimsenmesi, problem çözmenin ötesine geçilerek hedeflenenin başarılmasına önem verilmesi, salt yönetime bağlılığın değil, aynı zamanda işçilerin işletmeye bağlılığının da arttırılması, yönetimin kontrolünden çok oto-kontrole bağlı bir denetim oluşturulması yönünde gerçekleşmiştir[61].

Bütünsel kalite yönetiminde katılımcı yönetim anlayışının uygulanma biçimleri çeşitlidir. Genellikle kalite çemberleri, özerk ekipler (self-managed teams), süreç iyileştirme ekipleri (process improvement teams) gibi çeşitli isimlerle anılan ekipler, işbirliğine dayalı çalışma hedefini gerçekleştirmeye yöneliktir. Bununla birlikte, yetkilendirme derecelerine göre farklılık göstermektedirler.

Yetkilendirme, bir anlamda, işletmede çalışanların gizli yeteneklerinin, organizasyonun yararı için seferber edilmesidir[62]. Buna göre, yetkilendirmede işyerinin bütününde karar alma ve sorumluluk işçilere devredilmektedir[63]. İşçilere sürekli iyileştirmeyi sağlamak için gereksinim duydukları yetkinin verilmesi, verilen yetkiyi kullanabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri ve kaynakların sağlanmasını da kapsamalıdır. Çünkü, yerinde ve etkin olarak kullanılan yetkilendirme, her kademede insiyatif kullanılarak çabuk karar alınmasını ve bu sayede değişim sürecinin hızlanmasını sağlamaktadır[64].

Yetkilendirme derecelerine göre değerlendirildiğinde, kalite çemberlerinde yetkilendirmenin sınırlandırıldığı, buna karşılık özerk ekiplerin en yüksek derecede yetkilendirmeye sahip kılındığı görülmektedir. Yetkilendirme ile birlikte ekip

---

[61]) Kimball FISHER, Leading Self-Directed Work Teams. McGraw-Hill, Inc., New York, 1993, s.16.
[62]) JAFFE, SCOTT, s. 189.
[63]) COOK, s. 117.
[64]) Ayşem ERTOPUZ, Berker TELEK, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik-Katılımcı Yönetim," Türk Sanayici ve İşadamları Derneği & Kalite Derneği (TÜSİAD&KalDer) 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması 1998, Ödül Kazanan Makaleler. Yayın No. TÜSİAD-T/99-1-249, İstanbul, Ocak 1999, s. 97.

üyeleri, çalışmalarını planlamak, üretim faaliyetleri konusunda karar almak, ekip içinde görev dağılımını yapmak, problemleri çözmek gibi işlevler üstlenmektedir[65].

Bunun yanı sıra, katılım zihinsel emek harcamayı içeren bir çaba olduğundan, yüksek bir motivasyonu, gelişmiş bir aidiyet duygusunu ve gönüllülüğü gerektirmektedir. Bu nedenle, katılımın hiyerarşik ilişkilerin katı biçimde geçerli kılındığı emir-komuta zinciri içinde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Çalışanların katılımının sağlanabilmesi için, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve insancıllaştırılması, işten çıkarılma korkusunun yok edilmesi, yöneticiler tarafından çalışanlara saygı duyulması ve bunun belli edilmesi, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın hazırlanması, tüm örgütte kalite kontrol kültürü yerine kalite/verimlilik kültürünün egemen kılınması, tüm organizasyonda geçerli olacak biçimde çalışanların sorumluluk duygularının geliştirilmesi, organizasyonun amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi önem kazanmaktadır[66].

4. Uzun Dönemli Başarının Hedeflenmesi

İşletmeler değişen çevre koşullarının yol açtığı sorunlar bağlamında toplumsal, ekonomik ve teknolojik alandaki gelişmelerin tüketici tercihlerinde ve tüketim alışkanlıklarında meydana getirdiği değişimler karşısında, varlıklarını sürdürebilmek için sürekli gelişmek zorundadır. Bu nedenle, tasarım aşamasından ürünün müşteriye teslim edilmesi ve giderek satış sonrası hizmetlere kadar her evrede rakiplerinden daha hızlı hareket etme ve varolan veya henüz açığa çıkmamış gereksinimleri saptayarak müşteri memnuniyetini arttırma çabası içine girmektedirler[67]. Bu tür bir çaba, işletmede uzun dönemli başarı hedefinin gerçekleştirilmesi için sürekli iyileştirme faaliyetlerine giderek daha çok gereksinim duyulmasına neden olmaktadır.

---

[65]) FISHER, s. 15.
[66]) TÜRKMEN, s. 662.
[67]) GEÇİKLİ, s. 225.

İşletmenin faaliyetlerinde kalite felsefesini uygulamaya geçirmenin ön koşulu, örgüt felsefesini, kültürünü ve uygulamalarını tanımaktır. Varolan durum saptandıktan sonra, bu durumu daha iyiye götürme olanakları aranmalıdır. Sürekli iyileştirme de bu noktada başlamaktadır[68].

Sürekli iyileştirme kavramı, işletmenin bütün faaliyetlerinde performansın sürekli bir biçimde arttırılması amacıyla işletme organizasyonunun felsefesinde, yapısında ve işleyiş tekniklerinde bir bütünleşmeyi ifade etmektedir. Buna göre sürekli iyileştirme, organizasyonun salt belirli bir faaliyet alanına özgü biçimde sınırlandırılamayacak kadar kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu anlamda, organizasyonun işleyişinde iyileştirme süreci hem üretim hattını, hem de destek faaliyetlerini kapsamaktadır[69].

Sürekli iyileştirme çalışmaları çerçevesinde işletmedeki üretim yöntemlerinde iyileşmeyi sağlayacak biçimde değişiklikler yapılması ve bu sayede üretimde oluşabilecek hata oranının en aza indirilmesi de mümkün olmaktadır[70]. Bu kapsamda, organizasyonun felsefesi ve yapısı uygun iyileştirme teknikleri ile donatılmaktadır[71]. İyileşmenin sağlanabilmesi için sorun çözme tekniklerinden yararlanılmaktadır[72].

Bütünsel kalite yönetimi kavramı ile eş anlama gelebilen sürekli iyileştirme kavramı, işletmede birden çok boyutu içermektedir[73].

Sürekli iyileştirme süreç bakımından, süreçlerin korunmasını, iyileştirici önlemler alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini ifade etmektedir.

---

[68]) BUDAK, s. 44-45.
[69]) Harold L. GILMORE, "Continuous incremental improvement: operations strategy for higher quality, lower costs and global competitiveness," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 46.
[70]) Ali R. BÜYÜKUSLU, "The changing nature of production and its impact on industrial relations," Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 25, Ankara, 1998, s. 250.
[71]) GILMORE, s. 46.
[72]) BUDAK, s. 44-45.
[73]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 84.

Sürekli iyileştirme zaman bakımından, piyasadaki gelişmelere ve değişimlere hızla karşılık verebilme ve yeni ürün tasarımı, yeni teknolojilere geçiş gibi gelişmelere kısa zamanda uyum sağlamayı hedefleyip, gerçekleştirme anlamına gelmektedir.

Bu iyileştirme süreci teknoloji bakımından, maliyetlerin azaltılması, teknolojilerin birbirine dönüştürülmesi, basitleştirilmesi gibi uygulamaları içermektedir.

Sürekli iyileştirme çalışanlar bakımından, işletmede insan kaynağına önem verilmesini, işletme dışındaki insan kaynaklarından da yararlanılmasını, eğitim ve geliştirmeye önem verilip uygulamaya geçilmesini, ekipler oluşturulmasını ve çalışanların işteki başarılarının olduğu kadar, gelişme sürecine katkılarının da ödüllendirilmesini içeren bir sistemi ifade etmektedir.

Sürekli iyileştirme yaklaşımı kapsamında, insan kalitesinin ön planda tutulması gerektiği üzerinde özellikle durulmaktadır. Buna göre, sürekli iyileştirme felsefesine sadece insanların kalite bilincine ulaşmaları ile sahip olunabilecektir[74].

Sürekli iyileştirme konusunda batılı işletmeler ile Japon işletmeleri farklı yaklaşımları benimsemişlerdir. Amerikalı yöneticiler büyük buluşlara dayalı olarak performans düzeyini belirgin bir biçimde arttırma yönünde eğilim göstermektedir. Buna karşılık, Japon yöneticiler Kaizen düşüncesi ile gelişim sağlama eğilimindedir[75].

Batı yaklaşımında öncelikle teknoloji alanında ilerlemeler sağlanarak ve Ar-Ge'ye büyük bütçe ayrılarak oldukça belirgin, ancak sürekli olmayan büyük ataklar gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Kaizen düşüncesinde ise gerek süreçlerin işleyişinde, gerekse üretim yöntemlerinde çok belirgin olmayan gelişmeler ve performans düzeyinde küçük oranlarda, sürekli ve birikime dayalı olarak artışlar kaydedilmesini, bunun sonucunda da iyileşmenin sağlanmasına önem verilmektedir. Bu düşüncede basit teknolojileri uygulayan, performansa ilişkin standardın

---

[74]) IMAI, s. xxı.
[75]) BOUNDS, et al, s. 68-69.

devamlılığı ve bu standartların yükseltilmesi konusunda ortak bir düşünceye sahip olan çalışanlara güvenilmektedir [76].

Gerçekten, Japon yaklaşımı olan Kaizen düşüncesinde, sürekli iyileştirme faaliyetlerinde, işi geliştirmek için düzenli ve küçük basamaklar halinde ilerleme öngörülmektedir. Ancak, başarıya süreklilik kazandıran bu küçük gelişmeler büyük önem taşımaktadır. İyileştirme çalışmaları süreçlerde gerçekleştirildiğinden, her bir süreçte çalışanlara düşen görev, yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünmek ve projelendirmektir[77]. Bir başka deyişle, sürekli iyileştirme küçük çaptaki iyileştirme projeleri ile üretimdeki standartların aşamalı olarak geliştirilmesini de sağlamaktadır. Böylece yapılacak küçük iyileştirmeler büyük sıçramaların temeli olmakta ve sonuçta işletmede kalitenin ve verimliliğin artmasına mutlaka katkı yapmaktadır[78]. Bu anlamda, sürekli iyileştirme işletmenin bütün kademelerinde çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

İşletmede üretim sürecinin bütününe ilişkin her alanda iyileştirmeler yapılması hedeflenmekle birlikte, salt üç alanda yapılacak iyileştirme diğer iyileştirme faaliyetlerine esas oluşturacak niteliktedir. Bir başka deyişle, tüm geliştirme faaliyetleri bu üç alandaki çalışmaların sürekli olarak bir önceki iyileşmeden sağlanan durumdan (standarttan) daha iyi biçimde gerçekleşmesine yöneliktir.

Bu üç alan, Kalite-Maliyet-Termin olarak sıralanmaktadır. "Kalite", kaliteyi güvence altına almak için etkili bir sistem oluşturulması, "maliyet" üretimde maliyeti arttıran faktörlerin belirlenmesi ve maliyeti en aza indiren bir sistemin kurulması; "termin", sevkiyat ve miktar yönetimi yani, ürünün müşteriye zamanında ve eksiksiz olarak ulaştırılması konusunda iyi bir sistem kurulması anlamına gelmektedir. Belirtilen hedefler, politikalar yoluyla hat organizasyonlara yani, departmanlara aktarılmaktadır. Politikaların yayılması ve işlevler arası yönetimde, ekip çalışmalarının da işleyiş esasını oluşturan, P-U-K-Ö (Planla-Uygula-Kontrol Et-

---

[76]) A. k., s. 68-69.
[77]) Haldun ERSEN, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi. Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996, s. 74.
[78]) GEÇİKLİ, s. 225.

Önlem Al) döngüsü uygulanmaktadır[79]. P-U-K-Ö döngüsü, esasen, Deming çevriminin bir uyarlamasıdır.

Planla-Uygula-Kontrol Et-Düzelt evrelerinden oluşan P-D-C-A çevrimi ilk kez D. W. Shewhart tarafından tanımlanmıştır. Buna karşın, bu çevrimi Japonya'da tanıtan Edward Deming'tir. Bu nedenle, "Deming Döngüsü" olarak isimlendirilmektedir.

"Planla" evresinde, yapılacak iyileştirmenin planlanması, hedefin saptanması ve kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, verilerin toplanması gibi aşamalar bulunmaktadır. Planlamanın doğru bir biçimde yapılması düzeltme ve kontrol etme evrelerinin uzamasını önlemekte ve zaman kazandırmaktadır. "Uygula" evresinde plan gerçekleştirilmektedir. "Kontrol Et" evresinde başlangıçta hedeflenen ile elde edilen sonuç karşılaştırılmakta, değişikliğin yarar sağlayıp sağlamadığı irdelenmektedir. Eğer sonuç başarılı ve yararlı görülürse uygulama standartlaştırılmakta ve bu iyileştirmeden sürekli olarak yararlanılmaktadır. "Düzelt ya da önlem al" evresinde, eksik veya yanlışlar belirlenmekte ve düzeltilmektedir. Hedefler ile sonuçlar karşılaştırılarak, hedeften sapma oranı belirlenmektedir[80].

Bir yaklaşıma göre, Kaizen kavramı bir çok yönetim uygulamasını bünyesinde barındıracak biçimde "Kaizen şemsiyesi" olarak nitelendirilmektedir. Bu yapıda yer alan uygulamalar, müşteri yönetimi, bütünsel kalite kontrol, robot kullanımı, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemi, otomasyon, işyerinde disiplin, toplam verimli bakım, kanban, kalite iyileştirmesi, tam zamanında üretim, sıfır hata, küçük grup faaliyetleri, işçi ve yönetim işbirliği, verimliliğin arttırılması, yeni ürün geliştirilmesi olarak sıralanmaktadır [81].

Bu anlamda, sürekli iyileştirme çalışmalarının temel amaçlarından biri, üretimin hatasız olarak gerçekleştirilmesidir. Sürekli iyileştirmeyi içeren yönetim anlayışında TZÜ sistemi, sıfır stoklu üretim ve hatasız üretim amacının uygulamaya geçirilmesinde kullanılmaktadır[82]. TZÜ hem insan kaynaklarının, hem de insan

---

[79]) IMAI, s. 128-129.
[80]) GEÇİKLİ, s. 229-230.
[81]) IMAI, s. 4-5.
[82]) Neslihan ACAR, Tam Zamanında Üretim. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 542, Ankara, 1997, s. 4.

dışındaki diğer kaynakların, imalat sürecinde ürünlerin kaliteli, uygun bir fiyatla ve en az hata ile üretimine katkı yapacak biçimde düzenlenmesine ilişkin bir teknikler paketi olarak kabul edilebilir. TZÜ aynı zamanda, çalışma alanının etkin bir biçimde tasarımı, örneğin, oto-kontrole ve ekip çalışmalarına dayalı bir süreç olarak da düşünülmektedir. Bununla birlikte, TZÜ ana işletmenin, tedarikçileriyle olan bağlılığını ve etkileşimini de içermektedir. Çünkü, tedarikçilerle yakın ilişkilerin kurulması, kalite unsurlarının doğru zamanda ve doğru fiyatla müşteriye ulaştırılmasını desteklemektedir. Böylece TZÜ'nin asıl amacına ulaşılmış olmaktadır[83].

Sürekli iyileştirme çabaları sonucunda verimlilik artışının elde edilmesinde kanban sistemi de önemli bir araç olmuştur. Kanban sistemi TZÜ'i gerçekleştirmek için kullanılan bir sistemdir[84]. Bu sistem süreç içinde, bir önceki süreçte gerçekleşen işlemden gelen, salt gerekli olan parçaların, gereken miktarının işleme konulmasını sağlanmaktadır. Böylece, envanter düzeyi en alt seviyede tutulmaktadır. Üretim hattında herhangi bir problemin doğması halinde, işçiler tarafından doğrudan yavaşlatılabilmekte, hatta durdurulmaktadır. Bu şekilde, probleme anında odaklanılması ve çözümüne yönelik iyileştirme çalışmalarına başlanılması mümkün olmaktadır[85].

Kanban sisteminin uygulamalarından biri, Toyota üretim sisteminde montaj hattının işletilmesinde görülmektedir. Üretim süreci başladığında işçi, bir sonraki süreçte yer alacak işlem için gerekli olan montajı belirten bir kart almakta, daha önceki aşamada işlem gören ürünün karttaki bilgilere göre işlemini yaparak, bir sonraki sürece zamanında ulaşacak biçimde sıraya koymaktadır. Eğer süreçlerde bir problem belirirse, üretim hattı işçi tarafından durdurulmaktadır[86].

Sürekli iyileştirme çalışmalarında işletme içindeki öneri ve ödül sistemi de önemli bir araç olarak kabul edilmektedir[87].

---

[83]) David GRAND, "Japanization and new industrial relations," Contemporary Industrial Relations. (içinde) Ed. By. Ian Beardwell, Oxford University Press, New York, 1996, s. 209.
[84]) Bkz. Yuk. s. 15.
[85]) ACAR, s. 97.
[86]) ROSS, s. 166.
[87]) BÜYÜKUSLU, s. 250.

Öneri ve ödül sistemleri, işletmede insan kaynakları faaliyetleri çerçevesinde işleyen bir mekanizmadır. Çalışanlardan gelen öneriler ve bu önerilerin nitelikleri çalışanların performansı değerlendirilirken kullanılan bir ölçüttür. Uygulamaya konulan bir öneri, varolan standardın gözden geçirilmesine de yardımcı olmaktadır. Öneri kabul edildiğinde, sağladığı tasarruftan dolayı öneri sahibi ödüllendirilmektedir[88].

Toyota örneğinde, öneri sisteminin amacı "iyi ürünler ve iyi fikirler" biçiminde sloganlaştırılmıştır. Böylece amaç, işletmenin dünya pazarında payını arttırması için ürün kalitesini arttırmak ve maliyetleri azaltmak üzere çalışanların görüş ve önerilerinden yararlanmaktır. Toyota uygulamasında, çalışanların görüş ve önerilerine değer verildiği ve iyileştirme faaliyetlerinin bu doğrultuda yapılandırıldığı görülmektedir. İyileştirme planları ise ekip çalışmaları ile hazırlanıp sunulmaktadır [89].

İyileştirme sürecinde kararlar, elde bulunan verilere dayanılarak verilmek zorundadır. Bu nedenle, sürekli iyileştirme çalışmaları için önceki deneyimlerin düzenli bir biçimde kaydedilmesi gerekmektedir [90].

Sürekli iyileştirme çalışmaları ile işletme faaliyetleri dinamizm kazanmaktadır. Bütün işletme çalışanları ortak bir hedefe yönelik olarak hareket etmektedir. Böylece, departmanların daha etkin bir biçimde çalışması, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesi ve motivasyonlarının arttırılması, etkileşim halindeki departmanların ortak sorunları en kısa sürede ve kalıcı biçimde çözümlemesi, üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi de mümkün olmaktadır[91].

Bu noktada, çalışanların işletmeye bağlılığının arttırılması insan kaynakları yönetimi çerçevesinde önemli amaç haline gelmektedir[92]. Çünkü, çalışanların sürekli iyileştirme çalışmaları konusunda istekli olmaları ve bu yönde motive edilmeleri büyük önem taşımaktadır.

---

[88]) ERSEN, s. 74-75.
[89]) ACAR, s. 105.
[90]) COSTIN, s. 8.
[91]) ERSEN, s. 76.
[92]) ACAR, s. 105.

5. Organizasyonun ve Toplumun Üyelerine Üstünlükler Sunulması

Bütünsel kalite yönetiminde nihai hedef, bütünsel kalite anlayışının işletmeden başlayarak, endüstrilere ve ardından tüm topluma yayılmasıdır. Bu bir bakıma, bütünsel kalite yönetiminin başarısı için de bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bütünsel kalite yönetiminde başarılı olunması halinde, toplumsal kalkınmanın sağlanacağı ve sosyal politikanın konusunu oluşturan sorunların önemli ölçüde çözüleceği ileri sürülmektedir[93].

Bu bağlamda, kalite, verimlilik ve ekonomik büyüme arasında ilişki kurulmaktadır. Bu ilişkinin temelini, serbest piyasa ekonomilerinde rekabet mekanizmasının kaliteyi kendiliğinden arttıracağı ve artan kalitenin ekonomide verimlilik düzeyini yükselteceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bütünsel kalite yönetiminin de işletmede ve endüstride zincirleme bir kalite anlayışı oluşturmak, kaynak israfını önemli ölçüde azaltmak, verimliliği arttırmak, işgücünün, süreçlerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini sağlamak suretiyle bu sürece katkı yapması beklenmektedir[94].

Bütünsel kalite yönetiminde müşteriler işletmenin en değerli varlığı olmakla birlikte, kullanıcıların ve toplumun da gözardı edilmemesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Buna göre, müşterilerin, kullanıcıların ve toplumun memnuniyetinin sağlanması olarak anlaşılması gereken kalite, hem işletmelerin, hem de ulusların gelişiminde en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminin uzun dönemli bir bakış açısıyla liderlik, eğitim, yetkilendirme, kendi kendini geliştirme, etkin iletişim, kalite yaratma, daha yüksek verimlilik, daha az israf, daha yüksek karlılık, çalışma zevki, çok sayıda sadık müşteri gibi üstünlükler sunacak bir anlayışla uygulanmasına önem verilmektedir. Bütünsel kalite yönetiminin böyle bir içerik kazanması halinde, müşteriler ve kullanıcıların kalite için yaptıkları ödemenin karşılığını alması ve toplumun kalitesiz ürünler nedeniyle uğrayabileceği zarardan korunması mümkün olacaktır. Bunlar, işletmelerin kalite

---

[93]) DEMİRKAN, s. 276.
[94]) A. k., s. 277.

konusundaki vaadlerini bütünsel olarak yerine getirme yükümlülüğünün gerekçelerini oluşturmaktadır. Bu yükümlülük, "kalite bütünlüğü" olarak da isimlendirilmektedir[95].

Bütünsel kalite yönetiminde ulusların zenginliği doğal kaynaklardan çok, insan kaynağına, işletme ve ülke yöneticilerine bağlı görülmektedir. Müşteriler üretim hattının en önemli parçası kabul edilirken, yönetimin kaliteye gerçekten bağlı ve duyarlı olduğunu bütün süreçlerin iyileştirilmesinde, sorunların önlenmesinde ve müşterilerin kalite taleplerinin karşılanmasında lider olmak suretiyle göstermesi istenmektedir. Bir başka deyişle, yönetimin kalite konusundaki istekliliğini kanıtlayan liderliğin, diğer işletme yönetimleri için de öğretici ve özendirici bir örnek oluşturması beklenmektedir[96].

Bütünsel kalite yönetiminde hedeflenen kalite düzeyine ulaşması için, kalite konusundaki hataları önlemek amacıyla kalitenin önceden tasarlanması ve onaylanması gerekli görülmektedir. Bunun anlamı, ürünün piyasaya sunulmadan önce eksik yönlerinin belirlenmesi ve giderilmesidir. Bu işlemler büyük çaplı yatırımları gerektirmekle birlikte, aynı ölçüde geri dönüşüm sağlayacağı için gerekli görülmektedir. Buna göre, işletme açısından garanti maliyetleri, müşteriler, kullanıcılar ve toplum açısından kullanım maliyetlerini azaltılacak, satışlar arttıkça gelir vergisi ödemeleri azalacak, yani üreticinin karlılığı ve toplumsal fayda artacaktır. Bir başka deyişle, daha fazla satış yapılması, daha az gelir vergisi ödenmesi gibi hem işletme, hem de toplum için üstünlükler sağlanabilecektir. İşletmenin kaliteli ürünü daha az maliyetle üretmesi halinde, müşteriler daha uygun fiyattan ürün veya hizmet satın alırken, işletme rakiplerinden daha düşük fiyattan satış yapabilecek ve rekabet üstünlüğü elde ederek pazar payını arttırabilecektir[97].

Bütünsel kalite yönetiminin müşteri odaklı bir yönetim anlayışı olması, tüketicinin korunması bakımından da bir üstünlük olarak kabul edilmektedir. Buna göre, müşteri odaklı yönetim anlayışı, ürün ve hizmetlere olan tüketici talep ve beklentilerinin yüksek kalite ve uygun fiyatla karşılanması biçiminde yorumlanmaktadır. Bütünsel kalite yönetimi felsefesinde yer alan iç ve dış müşteri

---

[95]) GALETTO, s. 25.
[96]) A. k., s. 25.
[97]) A. k., s. 25.

memnuniyeti, sıfır hata ilkesi, hataların oluşumunu önlemeye dönük yaklaşım ve işletmedeki bütün süreçler için geçerli olan kalite hedefi gibi unsurlar bu yorumu destekler görülmektedir[98].

Endüstriyel, sektörel, bölgesel veya ulusal düzeydeki bütünsel kalite yönetimi uygulamalarını, genellikle bireysel olarak kuruluşlar tarafından yürütülen, kalite kültürü ve bilincinin geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar oluşturmaktadır. Bu çalışmalara ilişkin örneklerde kuruluşların bilginin paylaşımı, öğrenmenin öğretilmesi, kalite kültürünün geliştirilerek yaygınlaştırılması, yan sanayi ilişkilerinin geliştirilmesi, kalite sistemlerinin uyumlaştırılması, tanıtım vb. amaçlarla bütünsel kalite yönetimi bağlamında toplumsal sorumluluğun gereklerini yerine getirmeye çalıştıkları gözlenmektedir[99].

Bütünsel kalite yönetiminin işletme organizasyonu üyesi işçiler için de doğrudan veya dolaylı olarak üstünlükler sunabileceği ileri sürülmektedir. Bu üstünlükler, güçlü bir iş güvencesi vaadi, işletmeye daha fazla bağlılık, daha katılımcı bir yönetim anlayışı ve daha iyi çalışma ilişkileri olarak özetlenmektedir[100].

Ancak, bütünsel kalite yönetiminin içerdiği sürece ilişkin temel gerçeklerden birini oluşturan zenginleşme isteği ile çalışanları koruma gereksinmesi arasındaki çelişkiler henüz bağdaştırılamadığı gibi, bu yöndeki zorunluluk ulusal olduğu kadar, uluslararası düzeyde de yeni meydan okumalarla karşı karşıya kalınmasına yol açmaktadır[101]. Bu durum, bütünsel kalite yönetimini çalışma ilişkileri bakımından önemli ve araştırmaya değer kılmaktadır.

---

[98]) DEMİRKAN, s. 276.

[99]) Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık," Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite Özel Sayısı), 1995, s. 34.

[100]) Jill RUBERY, "Fragmenting the internal labour market," Globalization and Labour Relations. (içinde) Ed. By. Peter LEISINK, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltendam, 1999, s. 118.

[101]) Zeki ERDUT, Bütünsel Kalite Yönetiminin İşçi-İşveren İlişkileri Üzerine Etkileri," Friedrich Ebert Vakfı Ekonomi Forumu Dizisi, İstanbul, Temmuz 2000, s. 79.

II. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNİN ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ BAKIMINDAN ÖNEMİ

Üretim sürecinde dönüşümü anlatan bir organizasyon yönetimi tekniği olan bütünsel kalite yönetimi çalışma ilişkilerini etkilemektedir. Bütünsel kalite yönetimi tek bir modele dayanmamaktadır. Bununla birlikte, çalışma ilişkileri üzerindeki etkisinin pek çok bakımdan benzer, hatta ortak özellikler taşıdığına kuşku yoktur. Bir başka deyişle, ürün bakımından süreçte farklılık, sonuç açısından da çalışma ilişkilerinde benzerlik ortaya çıkmaktadır[102].

Günümüzde çalışma ilişkilerinde işletmenin merkez olduğu bir sistem oluşmaktadır. Bu sistemde günümüze kadar gelişimlerini birbirinden ayrı olarak sürdürmüş olan çalışma ilişkileri ve üretim sistemleri, yeni üretim biçiminde biraraya getirilmektedir. Yeni üretim biçiminde, ikinci dünya savaşını izleyen toplumsal gelişme dönemine özgü işçiler ve kişiler arasında dayanışma, yerini işletmeye bağlılık ve işbirliğine bırakmaktadır. Gerçekten, işletmelerin izledikleri stratejiler, yeni bir işletme kültürü oluşturmakta ve bir bütün olarak çalışma ilişkilerini etkisi altına almaktadır[103].

1980'li yıllarla birlikte, yenilik, kalite ve hıza dayalı olarak gelişen rekabet ve özellikle bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler, işletmelerin müşteri odaklı bir yeniden yapılanma sürecine girmelerine neden olmuştur. Bu süreçte yaygın bir uygulama alanı bulan bütünsel kalite yönetiminin, çalışma ilişkileri üzerindeki etkisinde içeriğinden çok, işleyişi belirleyici olmuştur[104].

İşletmeler değişen rekabet koşullarında talep, teknoloji ve pazarlama stratejilerindeki değişimlere bağlı olarak çalışanların gördüğü işleri çeşitlendirmek suretiyle işlevsel esneklik kazanmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda, yeni organizasyon modellerinin ve yeni üretim tekniklerinin gelişimi çerçevesinde üretimin sürekliliği ve endüstriyel ekipmanların aksamaya uğramadan kullanımı için

---

[102]) A. k., s. 79.
[103]) Tijen ERDUT, Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi. Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını No. 128, Ankara, 1998, s. 102.
[104]) ERDUT, Bütünsel, s. 80.

değişik işleri görebilme becerisine sahip nitelikli ve sınırlı sayıda bir işçi kümesine (çekirdek işgücü) gereksinme duymaktadırlar[105].

İşletmeler sayılarını ve ücret düzeylerini talepteki dalgalanmalara bağlı olarak değiştirebildikleri işçi kümelerinin (çevresel işgücü) varlığı ile de sayısal esneklik kazanmaktadır. Sayısal esneklik istihdamın dışsallaştırılması ile kendini göstermektedir. Dışsallaştırma işletme ile işçi arasında varolan sözleşmeye dayalı ilişkinin bir diğer (taşeron ya da benzeri) işletmeye aktarılmasından ibarettir. Bu aşamadan başlayarak eğreti (atipik) istihdam biçimleri geçerli olmaktadır[106].

Bu anlamda, işletmelerin izlediği esneklik stratejilerinin en belirgin ve çalışma ilişkileri bakımından önem taşıyan sonucu, işçiler arasında bir ayırıma yol açmasıdır. Çekirdek işgücü, işletmede sürekli statüde, nitelikli, işletme için vazgeçilmez ve sayıca az bir grubu oluştururken, geleneksel iş hukukunun kapsamı içinde kalmaktadır. Çevresel işgücü ise atipik hizmet sözleşmeleriyle istihdam edilen, işletmeyle ilişkisi hizmet sözleşmesinin süresine bağlı olan, mesleki yaşamı fiilen çalıştıkları süre ile sınırlı olan, genellikle niteliksiz işçilerdir. Bu gruptaki işçiler, iş hukukunun koruyucu hükümlerinden ya hiç yararlanmamakta, ya da sürekli statüdeki işçilere oranla daha az yararlanmaktadır[107].

Bütünsel kalite yönetiminde kalitenin arttırılmasına yönelik stratejiler, işçilerin itaatini teşvik planları ve doğrudan denetim aracılığıyla güvence altına almak yerine, işçilerin işletme organizasyonuna bağlılığının arttırılmasına önem veren özel bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımını gerektirmektedir[108]. Buna göre, bütünsel kalite yönetiminin bütünleşmesi önerilen, insan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık ve insancıl unsurlar içeren, yumuşak yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, işletme organizasyonunda müşteri sorumluluğu konusunda bir kültürün geliştirilmesine yönelik olup, işçilerin yetkilendirilmesini ve süreçlere katılımını içermektedir[109]. Gerçekten, işçilerin sürece katılım sistemleri, kalite çemberleri ve

---

[105]) A. k., s. 90.
[106]) A. k., s. 91.
[107]) ERDUT, s. 101.
[108]) Ed SNAPE, et al, Managing human resources for total quality management: possibilities and pitballs, Employee Relations , Vol. 17 No. 3, 1995, s. 45.
[109]) Linda GLOWER, Deborah FITZGERALD-MOORE, "Total quality management: shop floor perspectives," Experiencing Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK, Sage Publications, London, 1998, s. 55.

benzeri programlar çoğunlukla ekibe odaklı ve işçileri yoğun bir biçimde çalıştırmak üzere tasarlanmış insan kaynakları uygulamalarını yansıtmaktadır[110].

Bütünsel kalite yönetiminin temel unsurlarından birini oluşturan katılımcı yönetim anlayışı daha çok mal ve hizmet üretiminde doğrudan yer alan, beyaz veya mavi yakalı olan, yönetici veya formen olmayan işçi grubunu (çekirdek işgücünü) kapsamaktadır[111]. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimi çekirdek ve çevresel işgücü arasında bir ayırım çizgisi çekilmesini ister istemez beraberinde getirmektedir[112]. Çünkü, sayısal esneklik, işlevsel esnekliğin sonucu ve tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır[113].

Gerçekten, işletmeler sürekli istihdamı kısıtlamakta, (endüstri ve istihdam sistemi bölmekte), basık organizasyon yapıları, bireysel ödeme ve kariyer planları yaygın hale gelmektedir. Ücret, performansa dayalı olarak belirlenirken, iş etiğinde; müşteri memnuniyeti, kalite gibi ilkelere önem verilmekte, işletme bütçesi için birey ve grup sorumluluğu oluşturulması yönünde değişimler yaşanmaktadır. Bu uygulamalar, bir önceki döneme ilişkin kıdem esasına göre terfi ve kapsamlı bir bürokrasiye dayalı hiyerarşik kademelendirme ile aksi yöndeki gelişmelerdir. Ayrıca, çalışma biçimleri giderek çeşitlenmekte, çalışma ilişkilerinde işletmelerin rolleri artmakta ve işverenlerin yönetim hakkının kapsamı genişlemektedir. Bireysel hizmet sözleşmeleri ve bireysel pazarlıklar yaygınlaşmakta, kısaca, çalışma ilişkilerinin bireyselleşmesi yönünde bir eğilim belirginleşmektedir. Bütün bu gelişmeler, organizasyonda işgücünün istihdamına yönelik yeni düzenlemeler yapılması, varolan istihdam kurumlarının rollerinin azaltılması ve gerek ücret, gerekse çalışma koşullarının piyasaya göre belirlenmesi yönündeki esneklik arayışlarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir[114].

---

[110]) Jack FIORITO, "Human resource management practices and worker desires for union representation," Journal of Labor Research, Spring 2001, Vol. 22, Issue 2, s. 537.
[111]) Paul OSTERMAN, "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 2, January 2000, s. 179.
[112]) ERDUT, Bütünsel, s. 92.
[113]) A. k., s. 87.
[114]) RUBERY, s. 116.

Organizasyon alanındaki yenilikler ve katılımcı yönetim uygulamalarına geçilmesi, sendikalar dışında işçilerle doğrudan ilişki kurulması için de uygun bir ortam oluşturmaktadır[115].

İşçi sendikalarının üye sayılarında ve toplu pazarlığın kapsadığı işçi sayılarında azalmanın ortaya çıktığı 1980'li yıllarla birlikte, endüstride karar verme süreci olarak toplu pazarlığın pozisyonunda belirgin bir zayıflama ortaya çıkmıştır. Bu gelişme, bazı ülkelerde, işçi ve işveren arasında dayanışmaya dayalı ilişkilerde önemli bir artış meydana getirmiştir. Toplu pazarlığın nispi öneminde görülen zayıflama, birçok Avrupa ülkesinde bu yönteme alternatif olabilecek yeni mekanizmaların aranması sürecini başlatmıştır. Avrupa'daki işletme konseyleri ve işçilerin yönetime katılma mekanizmaları önemini korurken, Kuzey Amerika'da işletme yöneticilerinin insiyatifi ile başlatılan katılma planlarının, kalite çemberleri ve çalışma yaşamının kalitesi programlarının ve benzeri girişimlerin toplu pazarlığa bir alternatif olarak sunulduğu görülmektedir [116].

---

[115]) Ahmet SELAMOĞLU, İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim: Gelişmeler, Nedenler, Eğilimler. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ) Yayını, Ankara, 1995, s. 36.
[116]) ERDUT, s. 113.

İKİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE İŞ ORGANİZASYONU VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Bütünsel kalite yönetiminin uygulamaya konulması, işletmelerin geleneksel organizasyon yapılarının farklılaşmasını gerektirmiştir. Bütünsel kalite yönetimi organizasyonunda; işin düzenlenmesinde bilimsel yönetim anlayışı ve Taylorist iş organizasyonundan farklı bir yaklaşım benimsenmiştir. 1970'li yıllarla birlikte teknoloji alanında gelişme, tüketici taleplerinde dalgalanma ve çeşitlenme, ürün yaşam döngüsünde kısalma gibi işletmeleri Taylorist iş organizasyonundan uzaklaştıran ve esnek iş organizasyonu düzenlemelerini benimsemeye zorlayan etkenler ortaya çıkmıştır. Esnek iş organizasyonu, bütünsel kalite yönetiminin de organizasyonel temelini oluşturmaktadır. İş organizasyonunda bu yeni yaklaşım, işçilerin işletmedeki işlevlerine ilişkin son derece önemli gelişmelerin önünü açmış, çalışma koşullarını ve geleneksel çalışma ilişkilerini değişime uğratmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde bütünsel kalite yönetiminin çalışma ilişkileri bakımından değerlendirilebilmesi için, iş organizasyonu ve çalışma koşullarında yarattığı değişim sırasıyla ele alınacaktır.

I. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE İŞ ORGANİZASYONU

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı, işin organize edilmesinde reform niteliğinde bir etki yapmıştır. Çünkü, bütünsel kalite yönetimi, görevlerin tasarlanması ve çalışanların yetkilendirilmesinin bir yolu olarak görülmektedir. Bütünsel kalite yönetimi uygulamasında başarılı olan işletmelerin, problem çözme konusunda gelişme kaydetme ve çalışanları yetkilendirme isteği, kendi kararlarını

alma bakımından işçileri özgür kılan iş düzenlemelerine öncülük etmektedir. Bu tür işletmelerde işçilerin düşüncelerinin doğrudan ele alınması, söz konusu düzenlemelerin açık bir göstergesidir. Gerçekten, bütünsel kalite yönetimi programlarında problem çözümü çoğu zaman işçilerin katılımı ve ekip çalışmalarına dayalı olarak sağlanmaktadır[1].

A. Geleneksel Organizasyondan Bütünsel Kalite Yönetimi Organizasyonuna Geçiş

Günümüzde, bütünsel kalite yönetimi organizasyonu için iki öngereklilik kabul görmektedir. Birincisi, kalite tutumunun organizasyonun her alanına yayılmasıdır. İkincisi, bu yayılmayı destekleyen bir organizasyonel alt yapının kurulmasıdır. İşletmeler hedeflerine göre bir organizasyon yapısı oluşturmak, bu hedeflere uygun kişileri görevlendirmek ve hedefleri eylem planlarına dönüştürmek zorundadır. Bu nedenle, çalışanların kalitenin öneminin farkına varmaları ve üzerlerine düşen görevleri başarmaları için mesleki eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir[2]. Bir başka deyişle, organizasyondaki tüm çalışmalar kalitenin sağlanması hedefine yöneltilmelidir.

Kalite tutumunun organizasyonun bütününe yayılmasında ve süreçlere dayalı işleyiş yolu ile üretim sürecinin her aşamasında benimsenmesinde, işbirliğine dayalı çalışmaların büyük payı vardır. İşbirliğinin oluşturulması için, çalışanların işletmenin vizyonunu ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejileri bilmeleri ve benimsemeleri esastır. Bu nedenle, işletmede öncelikle vizyonun belirlenmesi ve bu vizyona ulaşmak için amaçların, hedeflerin ve müşteri beklentilerini aşmak için kritik süreçlerin saptanması, vizyonun işletme çalışanları arasında yayılması ve doğru bir biçimde ilerleyişini sağlayacak yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, organizasyonun tanımlanması ve temel hedeflerine yöneltilmesi mümkün olmaktadır[3].

---

[1]) Michael USEEM, Peter CAPPELLI, "The pressures to restructure employment," Change at Work. (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 43.
[2]) ROSS, s. 264.
[3]) COATE, s. 453.

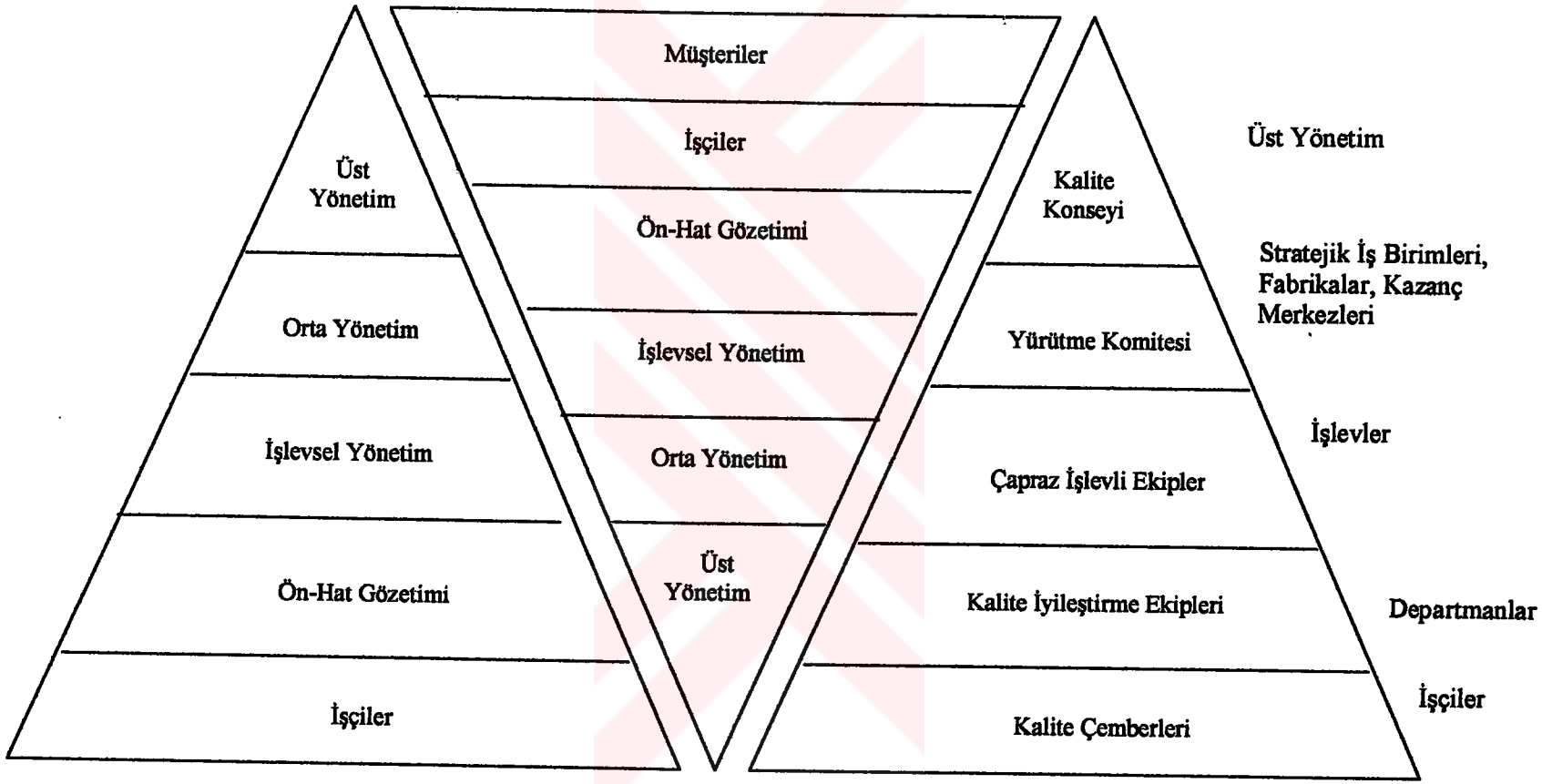
Kalite tutumunun işletmenin bütün departmanlarına yayılmasının bir diğer göstergesi, bütünsel kalite yönetiminin süreç odaklı uygulanmasının yanı sıra, bütünsel kalite kontrol anlayışının benimsenmesidir. Böylece, bütün departmanlarda çalışanların süreçlerde hatasız işleyişi sağlaması ve bu sayede kaliteye katkı yapması beklenmektedir. Bunun için, kalite kontrol anlayışının işletmenin tüm işlevleri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir[4]. Ayrıca, bütünsel kalite yönetiminde işletmedeki her işlemde ve görülen her işte kalite değerleri ile politikalarının sentezinin yapılması ve bunların uygun bir işlemsel altyapı ile desteklenmesi zorunludur. İşlemsel alt yapının oluşturulması süreci, işin işgücünün birlikte çalışmasına olanak tanıyacak biçimde organize edilmesini içermektedir. Bu nedenle, organizasyonda hem yapısal, hem de davranışsal boyutta bir yeniden yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir[5].

Bu bağlamda, işletme organizasyonunda yeniden yapılanma sürecinde geleneksel yönetim yaklaşımı ve bütünsel kalite yönetimi yaklaşımının farklılığı açıklanmalıdır. Bu açıklamada bir şekilden yararlanılabilir.

---

[4]) DEMİRKAN, s. 272.
[5]) ROSS, s. 263.

Geleneksel Yönetim Yaklaşımı ve Bütünsel Kalite Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması



Kaynak: Joel E. ROSS, Total Quality Management: Text, Case and Readings. Kogan Page Ltd., London, 1994, s. 272.

Geleneksel yönetim yaklaşımını (şekil 1) benimseyen işletmeler, birbirine benzer işlerin ücret düzeyi, işin türü gibi özelliklere göre ayrıntılı olarak gruplandırıldığı, bütçelendirme aşamalarını içeren, formel ilişkilere dayalı, dikey ve işlevsel organizasyon yapısı ile belirginleşmektedir. Bu yapı içinde işbölümü, pazarlama ve üretim gibi temel işlevler esas alınarak yapılmaktadır. İşletme içindeki iletişim ve ödül mekanizması da işlevsel yönelimli olarak oluşturulmaktadır[6].

Buna göre, işletmelerin organizasyon şemaları, üretim ve insan kaynakları gibi her bir departmanının ayrı bir yönetim hiyerarşisine sahip olması esasına dayanılarak yapılandırılmaktadır. Örneğin, pazarlama departmanının yöneticileri salt ürün ile ilgili pazarlama sorunları konusunda bilgiye sahip olmakta ve belirli bir ürüne yönelik olarak görevlendirilmektedir[7]. Bir başka deyişle, katı bir işbölümünü ve dar kapsamlı tasarlanmış uzmanlığa dayalı işleri içeren bir organizasyon yaklaşımı benimsenmektedir[8]. Bu nedenle de çok sayıda iş ünvanı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir montaj operasyonunda, üretim işi için yüz farklı iş ünvanının bulunması mümkündür. Çalışanların görevleri, işin en basit unsurlarına kadar ayrıştırılmıştır[9]. Ayrıştırmanın nedeni, uzmanlığa dayanan bir organizasyon ile verimliliğin arttırılabileceği düşüncesidir. Buna göre, her bir departmanın görevlerini belirli standartlara uygun olarak yapması beklenmektedir. İşçilerin de salt kendileri için tanımlanan işi yapmaları istenirken, görevlerin ayrıştırılmış olması nedeniyle sorumluluklar sınırlandırılmaktadır[10].

Geleneksel organizasyonlarda katı bürokratik yapı, süreçlerin işleyişini güçleştirmektedir. Bu organizasyonlarda yönetim mekanizması süreci yukarıdan aşağıya doğru bir akış içindedir[11]. Geleneksel organizasyon yapısında üst yönetim ile alt kademedeki üretim işçileri arasında on dört veya daha fazla kademenin yer alması, organizasyon şeması için yaygın bir özelliktir[12]. Karar verme yetkisi,

---

[6]) A. k., s. 272.
[7]) USEEM, CAPPELLI, s. 19
[8]) Paul OSTERMAN, "Work organization," Change at Work. (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLİ, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 90.
[9]) USEEM, CAPPELLI, s. 19.
[10]) EFİL, s. 54
[11]) ROSS, s. 272.
[12]) USEEM, CAPPELLI, s. 19.

organizasyondaki işlerin nasıl programlanıp yerine getirileceğine ve nasıl değerlendirileceğine karar verme konumunda olan denetimcilere aittir. Bu durum, işçilerin organizasyondaki kararların alınmasına katılımını sınırlandırılmaktadır[13]. Bir başka deyişle, işletmedeki üretim sürecine işçiler salt uygulayıcı olarak katılmakta ve kendilerine verilen talimatları yerine getirmektedir. Bu nedenle, geleneksel organizasyonda katılımcılığa dayalı bir anlayışın bulunmadığını belirtmek mümkündür.

Bütünsel kalite yönetimine özgü organizasyon şemasında geleneksel organizasyon şemasındaki hiyerarşik piramit ters çevrilmiştir (şekil 2). Piramidin tepesinde müşteriler yer almaktadır. Müşterileri sırasıyla, üretimi yapanlar (işçiler, ön hat denetimcileri, işlevsel yönetim), orta yönetim izlemekte ve üst yönetim piramidin tabanında yer almaktadır. Bu durumda, geleneksel yaklaşımda üst yönetimin yukarıdan aşağıya talimat vermesi ile gerçekleşen işleyiş, bütünsel kalite yönetiminde üst yönetimin aşağıdan yukarıya doğru uzanan desteği ile sağlanmaktadır[14]. Burada, asıl amacın müşteriye hizmet olduğu düşüncesinin yönetim tarafından kabul edilmesi ve tüm çalışanlara benimsetilmesi yaklaşımı geçerlidir. Yönetim piramidi, bu anlayışla ters çevrilmiştir[15]. Ancak bu yapılanma, asla hiyerarşiyi ve otorite akışını değiştirmemekte, bu kez yöneticiler öncekinden farklı bir işlev görmektedir. Bir başka deyişle, yönetimin geleneksel rolü değişime uğramaktadır. Buna göre, orta ve üst yönetimin görevi, işçilerin işlerini görmeleri sırasında karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu anlamda, orta ve üst yönetimin görevi yönetici olmaktan çok, yönlendirici, birleştirici ve kolaylaştırıcı bir rol oynamaktır[16].

Bununla birlikte, görevlerin çok yönlü hale getirilmesi işçilerin sorumluluk alanlarını arttırmakta ve işlerini yaparken bireysel olarak karar alabilmelerini gerektirmektedir[17]. Bütünsel kalite yönetiminde işçilerin yetkilendirilmeleri gözetmenlerin sayısının azaltılmasına neden olmaktadır[18].

---

[13]) OSTERMAN, Work, s. 90.
[14]) EFİL, s. 69.
[15]) KAVRAKOĞLU, s. 52.
[16]) ROSS, s. 273.
[17]) JAFFE, SCOTT, s. 189.
[18]) ERDUT, s. 48; JAFFE, SCOTT, s. 189.

Gözetmenlerin sayılarının azaltılması, işçilere işlerini nasıl yapacakları konusunda talimat veren, çalışmalarını izleyen ve gözetmenleri denetleyen orta kademe yöneticilerin sayılarının da azaltılması anlamına gelmektedir[19]. Gerçekten, çekirdek işgücünün karar verme yetkisine sahip kılınması ve yönetim kademelerinin azaltılması, yönetsel işlerin ve bu işleri görenlerin sayısının azalmasına yol açmıştır[20]. Böylece, organizasyon kademelerinin ve yönetim işlerinin sayısında azalmayı içeren esnek bir yapılanma gerçekleştirilmiş olmaktadır[21].

Esnek iş organizasyonlarında işletmede yatay örgütlenme ve hiyerarşik düzey sayısının en aza indirilmesi ve giderek ortadan kaldırılması, departmanlar arasında çok yönlü bağlantıların kurulması gibi düzenlemelere yer verilerek esneklik ve verimlilik düşüncesi birarada gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır[22]. Organizasyondaki departmanlar arasında çok yönlü bağlantıların kurulmasıyla, esasen, işleri birbirinden ayrı tutan Taylorist iş organizasyondan uzaklaşılırken, işbirliğine dayalı bir yönetimi hakim kılan organizasyonların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir[23].

Bu anlamda, esnek organizasyonu uygulayan işletmelerde işçilerin katılımı hem üretim, hem de yönetim sürecine katılma biçiminde olabilmektedir[24].

İşçilerin üretim sürecine etkin olarak katılımının sağlanması için iş tasarımında yenilikler yapılmıştır. İş tasarımı hem işin kapsamının genişletilmesini, hem de rutin, tekrara dayalı işlerden arındırılarak işin yalınlaştırılmasını sağlayacak biçimde yapılmaktadır[25]. İş tanımlarının genişletilmesi ile işçilerin nitelik düzeylerinin dolaylı olarak arttırılmasına ve özellikle ekip çalışması içinde yer alan iş rotasyonu[26] ile işçilerin görevler arasında geçişler yapmasına olanak tanınmaktadır. Böylece, işçilerin beceri düzeyleri artarken organizasyon da kısa zamanda etkin üretimi gerçekleştirecek biçimde esneklik kazanabilmektedir[27]. Bu durumda, esnek bir organizasyonda bir yandan çok yönlü becerilere sahip işgücüne ihtiyaç

---

[19]) ERDUT, s. 48.
[20]) OSTERMAN, s. 195.
[21]) USEEM, CAPPELLI, s. 42.
[22]) ERDUT, s. 48.
[23]) KAVRAKOĞLU, s. 93.
[24]) OSTERMAN, Work, s. 92.
[25]) James W. WALKER , Human Resource Strategy. McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1992, s. 262.
[26]) Bkz. s. 45.
[27]) SELAMOĞLU, s. 58.

duyulmakta, diğer yandan da bünyesindeki işgücünün işe ilişkin bilgi ve beceri düzeyi çeşitli uygulamalarla arttırılmaktadır.

Gerçekten, esnek iş organizasyonlarında iş tanımlarına yönelik olarak kullanılan teknikler görevlerin niteliğinde bir değişimi içermektedir. Ayrıca, işçilerin çalışmaya yönelik algılarının ve dolayısıyla da çalışma ilişkilerindeki tutumlarının değiştirilerek, performanslarının arttırılması amaçlanmaktadır. Burada iş tanımlarının işçilerin motivasyonunu arttırıcı etkisi ön plandadır ve işçilerin görevlerini yapmaları sırasında özerk kılınmasına önem verilmektedir[28]. Bu nedenle, esnek iş organizasyonlarındaki iş tasarımlarında tipik olarak, işçilerin işleri üzerinde kontrol sağlamasına, karar alma ve planlamada daha çok bireysel bir yapının gözetilmesine dikkat edilmektedir[29].

Yönetim sürecine katılmada bilinen bir yöntem, çoğunlukla çapraz işlevsel departmanların işçilerinden oluşturulan problem çözme ekipleridir. Bu yöntemle, geleneksel yönetim anlayışında ortaya çıkan yöneten ve yönetilenler arasındaki farklılaşmanın da önüne geçilmiş olmaktadır. Çünkü, bu ekipler kaynaklardan yararlanma ve tedarikçilere yönelik politikaların belirlenmesi gibi yönetime ilişkin konuları da ele alabilmektedir [30].

Bu anlamda, esnek organizasyon yaklaşımı üretimde etkinliğin arttırılması amacıyla hem yatay, hem de dikey işbölümünde değişiklikler yapılması anlamını taşımaktadır. Katı bir işlevsel uzmanlaşma ve işbölümü esasına dayalı olan organizasyon yapısı değişerek işlevsel farklılaşma yerini bütünleşmeye bırakmaktadır. Bununla birlikte, işgücünden zihinsel ve fiziksel olarak en iyi şekilde yararlanma anlayışı benimsenmektedir. Bu amaçla, işçilerin yaptıkları işlerin sayısının arttırılması, işbölümü yerine, yatay düzeyde görevlerin bütünleşmesini ifade eden işin genişletilmesi yoluna gidilmektedir. Bunun yanı sıra, işçinin değişik nitelik taşıyan işleri yapması, yürütme faaliyetlerine planlama, organizasyon ve kontrol de dahil edilmek suretiyle dikey düzeyde karar verme özerkliğinin arttırılması anlamına gelen işin zenginleştirilmesine başvurulmaktadır[31]. Bu

---

[28]) WALKER, s. 261.
[29]) A. k., s. 262.
[30]) OSTERMAN, Work, s. 92.
[31]) ERDUT, s. 48-49.

çerçevede yeni organizasyon modelleri bir yandan katılımcı ilişkileri içerirken, diğer yandan işgücünün zihinsel üretkenliğine dayanmaktadır[32].

İşin zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu gibi faaliyetler, işçilerin sorumluluklarını arttıran, departmanlar arasında işbirliğini geliştiren yönetim uygulamalarıdır[33]. Bu anlamda, yeni üretim modelleri kalite, verimlilik ve esnekliği sağlama hedeflerine, işçilerin performansından azami ölçüde yararlanarak ulaşma amacını taşımaktadır. Bu amaçla, sorumluluk ve karar verme, yönetim kademesinden, işçilere ve işçilerin oluşturduğu ekiplere aktarılmaktadır. Bu düzenlemeler, iş tanımlarının sınırlı olduğu ve karar verme yetkisinin bütünüyle işverene ait olduğu bilimsel yönetime dayalı geleneksel iş organizasyonuna göre, işçilerden beklenilenin çok daha fazla olduğunu da ortaya koymaktadır [34].

B. Bütünsel Kalite Yönetiminde Organizasyon Üyelerinin Rolleri

Bütünsel kalite yönetimi anlayışı ile işletmede alt kademede çalışanların yetkilendirilmesinin ve yönetimin destekleyici rolünün işletmenin organizasyon şemasına nasıl yansıdığı şekil 1 ve şekil 2'de gösterilmiştir. İşletmedeki kalite çalışmaları için yönetim kademesinde oluşturulması gereken yapılanma, yine bir şekilden yararlanılarak açıklanabilir (şekil 3).

Bütünsel kalite yönetiminde komuta-kontrol mekanizmasına dayalı geleneksel yapı yerine, kararların işe yakın olanlar tarafından alındığı yeni bir yönetsel modelin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu nedenle, işletme stratejisi ile donanmış ön hat çalışanlarına yeni iş sistemlerinin geliştirilmesi ve bu sistemlerin uygulanması konusunda yetki verilmektedir[35].

---

[32]) A. k., s. 48.
[33]) KAVRAKOĞLU, s. 93.
[34]) ERDUT, s. 50.
[35]) Birçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri," Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD)& Kalite Derneği (KalDer) 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması (1998) Ödül Kazanan Makaleler. Yayın No. TÜSİAD-T / 99-1-249, İstanbul 1999, s. 107; Robert P. WAXLER, Thomas HIGGINSON, "Total Quality Management: Labor-Management Cooperation," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace Company, Orlando, 1994, s. 424.

Bütünsel kalite yönetiminin katılımcı anlayışı ve işçilerin yetkilendirilmesi amacını taşıyan stratejileri, üst yönetimin görevine ilişkin temel felsefenin değişmesini gerektirmektedir[36]. Buna göre, üst düzeydeki yöneticiler ve birincil grup yöneticilerinden oluşan üst yönetimin görevi, işletmenin bütününü temel hedeflerle uyumlu yönetmek, yeni talimatları da bu hedeflere göre planlamak ve tanımlamaktır[37]. Bunun yanı sıra, çalışanların katılımını sağlamak da üst yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca, işletmenin vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirlemek ve tüm organizasyona iletmek, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapmak, kaynak tahsis etmek, eğitim olanakları sağlamak, adil ve objektif bir başarı değerleme ve ödüllendirme sistemi kurmak üst yönetimin görevleri arasındadır[38].

Bütünsel kalite yönetimi uygulamasında başarılı olan işletmelerin birçoğu bünyelerinde, üst yönetim ekibinden oluşan bir yürütme komitesi veya kalite kurulu örgütlemektedir (şekil 3). Yürütme komitesinin üyeleri, üst yönetim ekibinden oluşmaktadır. Bazı çok şubeli işletmelerde, her bir şubede veya stratejik iş biriminde bir konseyin bulunması istenmektedir. Yönetimin bu konseyden işletmenin kalite girişiminde liderliğini kanıtlaması yönünde, bir araç olarak yararlanması da sözkonusudur[39].

Orta yönetim, işletme birimlerinin yöneticilerini ve işlevsel yöneticileri kapsamaktadır. Bu yöneticiler stratejik talimatları işlemsel yönetim şartlarına dönüştürmekle görevlidir. Buna göre, orta yönetimin görevleri, stratejik hedefleri işlemsel performans hedeflerine ve her bir birim için plana dönüştürerek gerekli kaynakları, bilgi akışını, becerileri ve teknik bilgiyi/uzmanlığı sağlamaktır. Orta yönetim, kendi işlerinin yürütülmesi ile birlikte, bir bütün olarak işletmenin ve bağlı işletmelerin gereksinimlerinin dengelenmesinden de sorumlu tutulmaktadır. Bilgilendirme temeline dayalı esnek organizasyonda tipik olarak geniş yetki alanına sahip bir kaç yönetim kademesi bulunmaktadır. Bu kademelerde sorumluluklar arttırılmıştır. İşe ilişkin kararların hızlı bir biçimde alınması zorunludur[40]. Buna göre, orta yöneticiler geleneksel olarak bütünleyici bir rol üstlenmektedir. Kalitenin

---

[36]) WAXLER, HIGGINSON, s. 424.
[37]) WALKER, s. 142.
[38]) TAK, s. 106.
[39]) ROSS, s. 275.
[40]) WALKER, s. 142.

öncüsü, yönlendiricisi konumundadırlar ve değişim için hem yatay, hem de dikey (üst yönetim ile ön hat işçileri arasındaki) bilgi akışını yönlendirmektedirler. Ayrıca, üst yönetim tarafından tasarlanan stratejilerle, birimlerin hedefleri arasındaki bağlantıyı kurmaktadırlar[41].

Orta yönetim, işgücünün geliştirilmesi faaliyetlerinden de sorumlu tutulmaktadır[42]. Üst yönetim tarafından belirlenen politikalar doğrultusunda eğitim programları yapılmakta ve böylece bölümler arasında çapraz işlevli çalışmaların yürütülmesine de katkı sağlanmaktadır. Eğitim programlarının oluşturulması için, çalışanların hedeflere yönelik olarak programları izlemesine ve problem çözümü için yeni araçlar ve teknikler geliştirmesine yardımcı olmaktadırlar[43].

Ön hat gözetimi bütünsel kalite yönetiminin gizli hattı olarak kabul edilmektedir. Baldrige ödülünü kazanmış olan Federal Express işletmesinde, iletişim çalışmaları ön-hat gözetmenlerine odaklanmıştır. Çünkü, işçilerin çoğu doğrudan ön hat denetçilerine rapor vermektedir. Bu işletmede yöneticiler gerçek kalite sağlayıcılarının işçiler olduğunun ve temel kalite konseptinin dürüst, açık ve iki yönlü iletişime dayandığının farkındadır. Gözetmenler kalite çalışmalarını düzenleyebilir gerektiğinde durdurabilirler. Gözetmenlerin görevi, işçilerin ekip çalışmalarını desteklemek ve işletmede bireyler arasında ve ekip içinde bağlılığı arttıran bir örgüt iklimi oluşturmaktır[44]. Bu nedenle, gözetmenler çalışma ekiplerinde salt lider konumunda bir oyuncu olmayıp, çoğu zaman, işçilerle birebir etkileşim halindedirler. Çalışma ekipleri giderek farklı departmanlardan gelen üyelerden meydana geldikçe, ilk kademe yöneticilerin işleri güçleşmekte ve önemleri artmaktadır[45].

Bütünsel kalite yönetiminde üretim ait tüm sorumluluk işletme çapında paylaşıldığından, işçilerin organizasyondaki işlevleri geleneksel yönetim yaklaşımındaki işlevlerinden farklıdır. Bütünsel kalite yönetiminde, üretimin kalitesi konusundaki sorumluluğu, işçiler üstlenmişlerdir.

---

[41]) ROSS, s. 275.
[42]) A. k., s. 275.
[43]) GEÇİKLİ, s. 236.
[44]) ROSS, s. 275, 276.
[45]) WALKER, s. 143.

C. İşçilerin Sürece Katılımı

Katılımcı yönetim, bütünsel kalite yönetimi sisteminin alt sistemleri arasında en önemli ve en karmaşık olanıdır. Bu karmaşıklık, bir benzetmeden yararlanılarak açıklanabilir. Buna göre, işletmenin organizasyon yapısı bir buzdağı olarak düşünülürse, bunun yüzde 10'luk bölümü üst yönetim veya işlevsel yönetimdir. Yüzde 90'lık bölüm ise işletmenin kalite oluşturma konusunda gerçek potansiyelinin bulunduğu yerdir. Bu bölüm, kaliteyi üretenlerin, yani, ön-hat gözeticisi veya yönetici konumunda olmayan işçilerin faaliyet alanıdır[46]. Bu alanda, kararların işi yapan tarafından alınması düşüncesiyle işçiler yetkilendirilmektedir. Bunun da bütünsel kalite yönetimi yaklaşımının esaslarından birini oluşturduğu açıktır.

İşin nasıl tasarlandığı veya işin ne gibi özellikler taşıdığı çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işi anlamlı bulduklarında, işin sonuçlandırılmasına yönelik sorumluluk hissettiklerinde ve işlerini daha iyi nasıl yerine getireceklerini bildiklerinde olumlu tepkiler vermektedir. İşin tasarımında işe ait beş özellik bu koşulların yerine getirilmesine katkıda bulunmaktadır. Birinci özellik, işin farklı faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayacak beceri çeşitliliğini içermesidir. İkincisi, işçilerin işi başından sonuna kadar yapmak suretiyle, işin tanımlanabilir parçalarını bir araya getirerek bir bütün oluşturmalarıdır. Üçüncüsü, işçilerin işletme içindeki veya dışındaki kişiler üzerinde büyük bir etkiye sahip olmalarıdır. Dördüncüsü, işçilerin işlerini planlama ve yapma konusunda özgür olmaları, yani yetkilendirilmeleridir. Beşinci özellik de performansları konusundaki geribildirimin kesin bilgileri içermesinin ve kendilerine doğrudan iletilmesinin işçiler için motive edici olmasıdır[47].

İşçilerin katılımı yönünde bir anlayışın hakim kılınması, işin tasarımına yönelik düzenlemelerle desteklenmektedir. İşçilerin yetkilendirilmelerine bağlı olarak işin genişletilmesi ve işin zenginleştirilmesiyle işçilerin görevlerinde yatay ve dikey yönde artış yapmaktadır. Böylece çalışanların sorumlulukları arttırılarak süreçlerde daha etkin olmaları istenmektedir.

---

[46]) ROSS, s. 278.
[47]) WALKER, s. 262.

İşin genişletilmesi, işçinin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, birkaç işi birden öğrenmesi ve görmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, işin genişletilmesi, bir iş üzerinde uzmanlaşmış olmanın yararlarını azaltırken, sakıncalarını da ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte yönetim, işleri bireysel olarak belirlemek yerine, bir ekibin sorumluluğuna verebilmekte, işi kendi aralarında paylaşmalarını ve organize etmelerini isteyebilmektedir[48].

İşin zenginleştirilmesine ilişkin bir yaklaşımda, işin yatay olarak genişletilmesi ve dikey olarak genişletilmesi biçiminde iki boyut esas alınmaktadır. Buna göre; yatay iş genişletmede, çalışanlar işin tümünün nasıl yapılabileceği konusunda birlikte karar vermeye teşvik edilmektedir. Müzakere süreci sonunda görevlendirmede çeşitlilik yapılmasına olanak tanınabilmektedir. Dikey iş genişletmede ise çalışanlar ek görev almamakta, başlangıçta kendilerine verilen görevler için daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve özerkliğe sahip kılınmaktadır[49].

İşin zenginleştirilmesi, çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi ve dolayısıyla bireysel performansın ve organizasyonel verimliliğin artırılması konusunda önemli bir teknik olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, çalışanların uzmanlaşma ve işlerin basitleştirilmesine karşılık olarak, kendi işlerine ilişkin planlama ve kontrol etme sorumluluğunu da üstlenmelerinin motivasyonlarını arttırmasıdır[50]. Ayrıca, işin zenginleştirilmesinin çalışanların entellektüel yeteneklerini geliştirmelerine, yaptıkları işle özdeşleşmelerine ve iş üzerindeki kişisel katkılarını görmelerine olanak sağladığı belirtilmektedir[51].

Bütünsel kalite yönetimi, işçilerin işletmeye uzun dönemli bağlılığı ve organizasyonu sürekli gelişme olanağına kavuşturacak kararların alınmasına çalışanların katılımı üzerinde durmaktadır. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetiminin insanı ön plana çıkaran bir yaklaşıma sahip olduğu ileri sürülebilir. Geçmişte, kalite kontrolden ibaret olan kalite düşüncesinde insan katkısı gözardı edilerek kalite konusundaki sorumluluk sadece denetleme grubuna verilmiştir. Bir başka deyişle,

---

[48]) Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 193.
[49]) Joseph A. RAELIN, Clash of Cultures: Managers Managing Professionals. Harvard Business School Press, Boston, 1991, s. 236.
[50]) WALKER, s. 262.
[51]) RAELIN, s. 236.

üretim bölümünde çalışanların bu konuda bir sorumluluğu olmamıştır. Günümüzde ise kalite için organizasyonun insan boyutu ön plana geçmekte, kalite için üretim sürecinde işbirliğiyle organizasyondaki herkesin çabasının seferber edilmesi istenmektedir[52]. Bu nedenle, günümüzün başarılı işletmelerinde görevlerin nasıl yerine getirileceği, süreçlerin nasıl işletileceği konusunda açık bilgilere sahip işgücünün işletmenin iş organizasyonuyla bütünleşmesine önem verilmektedir[53].

Bütünsel kalite yönetiminde işçilerin katılımının, ekip çalışmaları ile gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Kalite hedeflerine ulaşılmasında ekip çalışmalarının motivasyonu arttırıcı etkisi olacağı düşünülmektedir. Bununla geleneksel yapıdaki işlevsel bazlı iletişim kopukluğu veya iletişim çatışmasının önlenmesi amaçlanmaktadır[54]. Ancak, işçilerin katılımı ve ekip çalışmalarının üzerinde çok fazla durulmasının nedeninin, işçilerin gereksinimlerinin değil, üretimin etkinliğinin ön planda tutulması olduğu da belirtilmelidir[55].

D. Bütünsel Kalite Yönetiminde Ekipler

Bütünsel kalite yönetiminin organizasyonel temelini oluşturan esnek çalışma sisteminin esası, işçilerin işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin değişikliklere dayanmaktadır[56]. İş organizasyonundaki yeni biçimlenmenin temelini ekip çalışmaları oluşturmaktadır. Bu ekipler, doğrudan ya da dolaylı olarak üretim aşamasında istihdam edilenlerin biraraya getirildikleri nitelikli işçi gruplarıdır. Bu tür organizasyonda iş tanımları bireyler değil, gruplar esas alınarak yapılmaktadır[57].

Birçok işletmede ekipler, yönetim kademesinde bulunanlar tarafından yönetilmektedir. Ancak, bu kişilerin rolleri denetleyici olmaktan yönlendiriciliğe doğru değişim göstermektedir. Bazı işletmelerde de ekipler özerk durumdadır. Her iki durumda da işçilerin görevler konusundaki sorumluluğu, ekip olarak üstlenmeleri

---

[52]) WAXLER, HIGGINSON, s. 422.
[53]) A. k., s. 424.
[54]) ROSS, s. 276.
[55]) ERDUT, s. 48.
[56]) OSTERMAN, Work, s. 91-92.
[57]) ERDUT, s. 49.

gerekmektedir. Ekip sorumluluğu duygusunun varlığı, bir yandan işçilerin çok nitelikli olmalarına, diğer yandan da iş rotasyonu uygulamasına dayanmaktadır[58].

Ekip çalışmalarında iş rotasyonu önemli bir uygulamadır. İşçilerin değişik işler arasındaki hareketi olarak tanımlanan iş rotasyonu, iki biçimde gerçekleştirilmektedir. Birincisi, belirli bir üretim aşamasında çalışan işçilerin işlerinin sistematik olarak değiştirilmesidir. Bu genellikle operatörlere yönelik bir uygulamadır. İkincisi, işçilerin zaman zaman bakım, onarım gibi destek faaliyetleri arasında, yeniden eğitim amacıyla değişime tabi tutulmalarıdır. Birinci uygulama, ekip çalışmaları ve işin genişletilmesi ile ilgili iken, ikinci uygulama, işin zenginleştirilmesine ilişkindir. Her ikisi de işçinin çok nitelikliliği ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda, iş rotasyonu ekip çalışmalarının bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır [59].

İş rotasyonu, işçiler için öğrenme sürecinin sürekliliği bakımından da etkili bir yöntem olabilmektedir. İş süreçleri, sistematik bir biçimde, başından sonuna kadar tamamlandığından, bu yolla işçilerin bilgilerinin kapsamı genişletilmekte ve işçiler süreçlerin yenilenmesine ilişkin yaklaşımlara açık hale getirilmektedir[60]. Sonuçta, kendi alanlarındaki birçok farklı görevi nasıl yerine getireceklerini öğrenmektedirler[61].

Ekip çalışmalarında genellikle gereksinim duyulan çok yönlü yeteneklere sahip olma özelliği, esasen, iş rotasyonunun temel uygulama alanını oluşturan özerk ekiplerde bulunmaktadır. Özerk ekiplerde, işçilerin süreçlere genel olarak hakim olması beklenmektedir. İş rotasyonu konusunda Japon işletmeleri oldukça etkili uygulamalar yapmıştır[62]. Toyota üretim sisteminde çok yönlü nitelik kazanacak biçimde yetiştirilmek üzere her işçi, bulunduğu atölyedeki bütün işleri sırayla dolaşarak öğrenmekte ve giderek bu işlerde uzmanlaşmaktadır. Toyota'da iş rotasyonu; yönetici ve gözetmenlerin rotasyonu, işçilerin rotasyonu, işçilerin iş

---

[58]) OSTERMAN, Work, s. 91-92.
[59]) ERDUT, s. 49.
[60]) Robert DILWORTH, "The DNA of the learning organization," Learning Organizations. (içinde) Ed. By. Sarita CHAWLA, John RENESCH, Productivity Press, 1995, Portland,s. 248.
[61]) WALKER, s. 210.
[62]) DILWORTH, s. 248.

rotasyonu yoluyla görevlendirilmesi ve iş rotasyonunun günde birkaç kez değiştirilebilmesi gibi bir çok uygulamayı içermektedir[63].

Organizasyonda işçilerin katılımına yönelik bir başka uygulama alanı da kalite çemberleridir. 1980'li yıllarla birlikte, kalite çemberlerinin yaygın olarak kullanıldığı bir dönem yaşanmaya başlamıştır. Ancak, bu dönemdeki kalite çembeleri uygulamaları beklentileri karşılamaya yetmemiştir[64]. Günümüzde organizasyonlarda kalite çemberlerinin değişik biçimleri oluşturulmaktadır. Kalite çemberleri, önceden belirlenmiş ve belirgin olarak odaklanılmış konular üzerinde çalışan Kalite İyileştirme Ekipleri (Quality Improvement Teams) biçiminde yenilenmiştir. Bu ekipler aynı zamanda Süreç İyileştirme Ekipleri (Prosess Improvement Teams) ve Süreç Eylem Ekipleri (Prosess Action Teams) isimleriyle de anılmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda birçok işletme, özerk ekipler içinde ön hat işçilerini örgütlemektedir. Özerk ekipler organizasyonun günlük çalışmasını planlamak, uygulamak ve geliştirmekle görevlendirilmektedir[65].

Bütün bu gelişmeler, ekip çalışmalarının bütünsel kalite yönetiminin temel uygulamaları olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çeşitli ekiplerin yapıları ve işlevleri açısından ayrıntılı olarak incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

1. Kalite Çemberleri

İşçilerin ekip çalışmaları yoluyla yönetim sürecine katılımları konusunda en yaygın örnek, kalite çemberleridir. Kalite çemberleri eşgüdümlü bir biçimde işletmenin tümünü kapsayan problem çözme faaliyetlerini üstlenmektedir. Bu ekipler, işletmenin genel faaliyetlerinin iyileştirilmesi, üretim sırasında doğabilecek problemlerin saptanması, analiz edilmesi, çözümlenmesi ile üretimin kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapmak amacıyla düzenli olarak toplanan, aynı veya birbiriyle bağlantılı olan işleri yapan işçilerden kurulu küçük gruplardır[66]. Beyin fırtınası ile desteklenen sebep-sonuç analizlerinin kalite kontrol çemberlerinde yaygınlaştırılmasıyla sürekli iyileştirme sağlanmaya ve hem ekip içinde, hem de

---

[63]) ACAR, s. 89.
[64]) ROSS, s. 279.
[65]) COSTIN, Teams, s. 392.
[66]) ROSS, s. 278.

ekipler arasında bilgi paylaşımı yoluyla işbirliği gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır[67]. Sürekli iyileştirme çalışmaları ekip çalışmaları ile yürütülerek ekip sinerjisi elde edilmesi amaçlanmaktadır[68].

Kalite çemberleri, yapılarından dolayı ekip üyelerinin faaliyet alanları ile sınırlı olan konular üzerinde çalışmaktadır[69]. Bir başka deyişle, bu ekipler organizasyon genelinde problem çözme çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak, üzerinde çalışacakları konuyu seçme konusunda tamamen bağımsız olmayıp, denetim altında çalışmaktadırlar. Kalite kontrol çemberleri kalite konusunda diğer çemberlerin faaliyetleri ile eşgüdüm halindedir[70]. Nitekim, kalite çemberlerinin toplantı gündemi yönetim tarafından kesin bir biçimde programlanıp, bildirilmektedir. Bunun amacı, toplantıların gündeminin verimlilik ve kalite konularıyla sınırlandırılmasıdır[71].

Kalite çemberleri sürekli üyeler, lider, yönlendirici ve eşgüdüm organlarından oluşmaktadır. Üye sayısı onikiyi geçmeyecek biçimde, atölyedeki iş akımı nedeni ile yakın ve sürekli bir iş ilişkisinde olan, ekibe gönüllü olarak katılmış işçilerden oluşmaktadır. Her ekibin, üyeleri arasından seçilen veya ustabaşı olan, bir lideri bulunmaktadır. İşletmedeki birden fazla kalite çemberine, sorun çözme ve karar verme çalışmalarında gereksinim duydukları teknik bilgileri verme ve yol gösterme görevi, yönlendiriciye aittir. Eşgüdüm organı ise işletmedeki çember sayısına göre yapılandırılmaktadır. Ekip sayısının sınırlı olduğu küçük işletmelerde, ekipler arasında ve ekipler ile yönetim arasında eşgüdümü sağlama görevi tek bir kişiye de verilebilmektedir. Ekip sayısının fazla olması halinde bir eşgüdüm komitesi kurulmaktadır[72].

Kalite çemberlerinin ayrı bir bütçesi veya işletmenin kaynaklarını kullanma yetkisi yoktur[73]. Bu nedenle, kalite çemberlerinin organizasyonda alınan kararlar üzerinde fazla bir etkisi olmamaktadır. Kalite çemberleri, esasen, geleneksel

---

[67]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 240.
[68]) A. k., s. 240.
[69]) ROSS, s. 278.
[70]) COSTIN, Teams, s. 392.
[71]) LAWLER Edward E., High-Involvement Management. Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991. s. 47.
[72]) DİCLE, s. 155-156.
[73]) LAWLER, s. 47.

hiyerarşik yetkiye paralel bir yapı sergilemektedir. Buna göre, kalite çemberlerinin oluşturulması sırasında, tüm geleneksel yetki ilişkileri olduğu gibi korunmaktadır. Buradaki farklılık, kalite çemberlerinde üyelerin, haftada bir veya iki saat, iyileştirme hakkında serbestçe fikir alışverişi yapabilme olanağının sağlandığı koşullarda toplanma şansına sahip olmalarıdır. Böylece, işçiler önerilerini geleneksel hiyerarşik yapıya sunma fırsatını bulmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapı içinde, çoğunlukla kalite çemberlerinin sonuç önerilerini kabul etmeye yönelik bir zorunluluk yoktur. Bu anlamda, kalite çemberi programları, esasen, formel bir yetkiye sahip bulunmamaktadır[74]. Bir başka deyişle, çember üyeleri kendi aralarında, çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde düşünce üretmekte veya görüşlerini paylaşmaktadır. Ancak, ürettikleri düşünceleri uygulatma gibi bir yetkileri söz konusu değildir[75].

Kalite çemberleri düşüncesi beyaz yakalı çalışanların işlemlerde bazı başarılar kazanmasını sağlamasına rağmen, en büyük etkisini maliyet, kalite ve verimlilik unsurlarıyla asıl ilgili olan imalat bölümündeki çekirdek işgücü üzerinde göstermektedir[76].

Fransız işletmelerindeki kalite çemberlerinde işçiler ürün kalitesi ve üretim problemleri ile ilgili sorunlara doğrudan katılmaktadır. Almanya'da kaliteye olan ilginin kaynağı, özellikle nitelikli işgücünün sahip olduğu iş bilincidir. Burada, işletme içinde iletişim, yönetime katılma kurumları aracılığıyla kurulmaktadır[77].

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında kalite çemberleri, yönetim sistemleri, işletmenin amaçları ve stratejisi konusunda ön gereklilik olan bütünleşmeden yoksun olduğu gerekçesiyle yetersiz bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin kalite çemberlerinin de ötesine geçerek yeni katılım türleri oluşturmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Uygulamada bu katılım türlerine örnek olarak, görev ekipleri (task

---

[74]) A. k., s. 51.
[75]) Enver ÖZKALP, "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1-2, 1997, s. 435-436.
[76]) ROSS, s. 278-279.
[77]) Marino REGINI, "Human resources management and industrial relations in European companies," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (içinde) Ed. By. John R. NILAND, Russell D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, Inc., California, 1994, s. 262-263.

forces), çalışma ekipleri (work teams) ve çapraz işlevli ekipler (cross functional teams) biçiminde, kalite çemberlerinin daha gelişmiş türleri gösterilmektedir[78].

Görev ekipleri, çeşitli komisyonlar ve özel olarak kurulan formel ekiplerden biridir. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmaktadır. Ekibin kuruluş amacı gerçekleştirildikten sonra, ekip dağılmakta ve üyeler kendi departmanlarına dönmektedir[79].

Son dönemde kullanımı yaygınlaşan özerk ekipler kalite çemberlerinin bir uzantısıdır. Ancak, bazı bakımlardan farklılık göstermektedir.

Özerk ekipler, her bir üyesinin çok yönlü görevleri yerine getirdiği ve tüm süreçlerden üyelerinin ortaklaşa sorumlu oldukları gruplardır[80]. Bir başka deyişle, ekip, kalite kontrolünü de içerecek biçimde her işten bir bütün olarak sorumludur[81].

Özerk ekipler, organizasyon yapısının yatay bir konuma gelmesi sonucunda tabanda ve ön hatta örgütlenmekte ve giderek bütünsel kalite yönetiminin işleyişinde başlıca araç haline gelmektedir. Bu anlamda, özerk ekipler sürekli bir yapıya sahiptir. Belirli bir çalışma alanında görev yapan 5-20 kişiden oluşmaktadırlar. Departmanda yer alan herkes ekibin üyesidir. Ekip üyeleri yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahiplerse, ekipmanlarını kendileri onarabilecek durumdadır. Üretim sırasında kendi materyal girdilerini kullanmakta ve bunların kalitesinden de yine kendileri sorumlu olmaktadırlar. Özerk ekip çalışmaları, seçilmiş veya atanmış bir liderin öncülüğünde gerçekleştirilmektedir. Geleneksel denetime maruz kalmadan kendi kendilerini yönetmektedirler. Bu nedenle, kalite çemberinden farklıdırlar [82].

Özerk ekibin üyeleri, işleri üzerinde oto-kontrol hakkına sahip olmakla birlikte, üretim sürecindeki tek veya belirli bir aşamada görev almak yerine, tüm süreçlerin etkinliğinin attırılabilmesi konusunda yetkilendirilmiştir[83]. Böylece, ekipler organizasyon içinde çalışma yöntemlerinin ve prosedürlerinin

---

[78]) ROSS, s. 278-279.
[79]) KOÇEL, s. 354.
[80]) FISHER, s. 15.
[81]) ERDUT, s. 49.
[82]) Michael J. BROWER, "Implementing total quality management with self-directed teams," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 404-405.
[83]) ROSS, s. 279.

geliştirilmesinde, beceri düzeyinin arttırılmasında, esnekliğin sağlanmasında, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılmasında ve karar alma mekanizmasının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır[84]. Bir başka deyişle, kararlar salt kalite konusu ile sınırlandırılmamakta, ekibin etkili olduğu bütün alanları kapsayabilmektedir. Buna göre, ekiplerin etkinlik alanı değerlendirme, ücret ve personelin seçimi konularını da içerecek biçimde genişleyebilmektedir[85]. Bu durumda, yapılan iş üzerinde ortak kontrol sağlamanın yanı sıra, iş tanımları, ara dinlenmeler, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda da karar alabilmektedirler. Tümüyle kendi üyelerini seçebilmekte ve her üye diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Özerk ekiplerin kurulması, danışman sayısının azaltılmasına, giderek ortadan kaldırılmasına da neden olabilmektedir[86]. Buna göre, özerk ekipler bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, program geliştirip, bunları uygulamakta ve bu programlara yönetici veya sorumlu atayabilmektedir [87].

Bütünsel kalite yönetiminde çok çeşitli işlevlere sahip özerk ekipler, müşteri taleplerinin yönlendirdiği, nitelikli işgücünden oluşan, az sayıdaki iş tanımları çerçevesinde yaygın bilgi paylaşımı ile işin bütününe odaklı bir üretimin gerçekleştirmesini amaçlayan ve üyelerinin bağlılığını içermesi gereken bir yapı sergilemektedir[88].

2. Çapraz İşlevli Ekipler

Geleneksel yönetim anlayışında organizasyon yapısı dikey bir komuta zinciri halinde işlemiştir. Ancak, bütünsel kalite yönetiminde planlama ve kontrol zincirinin yana doğru akışını sağlamak için dikey eşgüdüm kadar, yatay eşgüdüme de gerek duyulmaktadır. Çünkü, yatay eşgüdümün gerçekleştirilememesi halinde, sistemin gerektirdiği bütünleşme sağlanamayacaktır. Oysa, üretim sürecinde kalitenin sağlanması için, süreç iyileştirme çalışmalarının birbiriyle bağlantılı bir biçimde yapılması gerekmektedir. Bu bağlantılı işleyişin gerçekleşmesinde en etkili aracın

---

[84]) WALKER, s. 266.
[85]) ROSS, s. 279.
[86]) ÖZKALP, s. 436.
[87]) A. k., s. 436.
[88]) FISHER, s. 15.

çapraz işlevli ekipler olduğu yaygın bir görüştür [89].Bu görüş doğrultusunda çapraz işlevli ekipler, işçilerin katılım biçimleri arasındaki yerini almaktadır.

Çapraz işlevli ekipler, işlemede belirli bir projeyi tamamlamak için farklı departmanlardan gelen, ancak aynı hiyerarşik kademede çalışanlardan oluşan bir ekip türüdür. Böylece her departman, bir diğerinin faaliyetlerinden haberdar olmaktadır. Bunun sonucunda da aralarında eşgüdüm sağlanan teknik elemanlarla üretimin etkin işleyişi sağlanabilmektedir[90].

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan komiteler de çapraz işlevli ekiplere örnek oluşturmaktadır. Çünkü, bu komiteler de farklı departmanlarda çalışanların oluşturduğu ekip çalışmasının bir örneğidir[91].

Kalite iyileştirme ekipleri genellikle çapraz işlevlidir. Çeşitli departmanlardan gelen ekip üyeleri, iyileştirme sürecini, kendi departmanlarına katkı sağlamak üzere değerlendirmek durumundadır. Bir başka deyişle, ekip üyeleri tek bir departmanda görevli olan üyelerden seçilmemektedir. Her bir üye ait olduğu departmanla ilgili olarak sorumlu tutulmaktadır. Bu tür ekipler, önceden kararlaştırılmış belirli bir konu üzerinde çalışmakta olup, sürekli değildir. Buna göre, üzerinde çalışılan konu hakkında iyileşme sağlanıp, sonuca ulaşıldıktan sonra ekip dağılmaktadır [92].

II. BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Bütünsel kalite yönetiminde işçilerin çalışma koşulları, iş organizasyonundaki değişimin bir sonucu olarak yeniden biçimlenmektedir. Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı ve esnek iş organizasyonu yeni uygulamaları beraberinde getirmektedir. Bu bölümde, yeni uygulamaların somutlaştığı, işçilerin ücret, iş süresi, iş güvencesi, mesleki eğitim ve sendikal örgütlenmelerine ilişkin çalışma koşulları ele alınacaktır.

---

[89]) ROSS, s. 280.
[90]) ÖZKALP, s. 437-438.
[91]) A. k., s. 437-438.
[92]) BROWER, s. 404.

A. Ücret

Bütünsel kalite yönetiminde ücretin belirlenmesinde performans değerlendirmesinden yararlanılması, giderek yaygın bir uygulama haline gelmektedir. Performans değerlendirme, işletme stratejisi ve işletmedeki departmanların genel amaçları ile uyumlu olarak, her bir çalışan için özel bir hedefin belirlenmesi anlamını taşımaktadır. İşletmede performans değerlendirmeden, ekiplerin ve çalışanların gelişiminin saptanması ve denetlenmesi konusunda yararlanılmaktadır. Yapılan değerlendirmeler, çalışanların ödüllendirilmesinde, kariyer gelişimlerinde, işletmenin iletişim sisteminin etkinliğinin sağlamasında, işletmedeki görevlerin kolayca anlaşılabilir hale getirilmesinde kullanılmaktadır[93].

İşletmeler ücretin performansla ilişkilendirilmesinde farklı uygulamaları benimseyebilmektedir.

Ücretin performansla ilişkilendirilmesindeki uygulama farklılıklarından birincisi, performans ölçümünde bireylerin veya ekiplerin esas alınması bakımından ortaya çıkmaktadır. Bazı ücret sistemlerinde, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulurken, diğerlerinde ücret ekibin veya organizasyonun performansı ile ilişkilendirilebilmektedir[94].

İkinci uygulama farklılığı, performans ölçümünde kullanılan yöntem konusunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre, performansa dayalı ücret sistemlerinin verileri ve performans ölçüm yöntemleri çeşitlilik göstermektedir. Bunlardan bir bölümünde karlılık, satışlar, maliyetler gibi sonuçlara yönelik ölçütler kullanılırken, diğer bir bölümünde, yöneticinin sübjektif değer yargılarını da içerecek biçimde değerlendirme yapılabilmektedir[95].

Bunun yanı sıra, performans değerlendirmede çalışanların problemlere yaklaşımı ve çözümü sırasındaki başarısı, kişisel güvenilirliği, ekip çalışmasına uyumu ve zihinsel üretkenliği gibi faktörler de göz önünde bulundurulabilmektedir.

---

[93]) ROSS, s. 124, 126.
[94]) ERSEN, s. 116-117.
[95]) A. k., s. 116-117.

Bu tür performans değerlendirme yöntemlerinin nitelikli işçiler üzerinde yoğun bir biçimde uygulandığı görülmektedir[96].

Bu ölçütlere göre, bütünsel kalite yönetimi yaklaşımında nitelikli işgücünün kullanımı ve ekip çalışmaları nedeniyle işin değil, çalışaların değerlendirilmesine önem verildiği görülmektedir. Bir başka deyişle, ücret yapıları işe göre değil çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklere göre belirlenmektedir[97].

Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde, performans değerlendirmesinde müşterinin değerlendirmesi de bir faktör olarak hesaba katıldığından, müşteriler (ister iç, ister dış müşteri olsun), üstün bir konumdadır. Burada, yöneticilerin ve gözetmenlerin astlarınca değerlendirilmeleri daha açık ve daha katılımcı bir yönetim tarzının gelişmesine katkı sağlarken, benzer biçimde, emsallerin görüşleri ekip esasına dayalı performans ve işbirliği temelinin oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir[98].

Bütünsel kalite yönetimi çoğunlukla, organizasyonda varolan değerlendirme sistemlerine ek olarak uygulanmakta ve bazı durumlarda değerlendirmeye kalite göstergeleri de dahil edilmektedir. Amerika'daki bir büro otomasyonu işletmesinde, kalite iyileştirme faaliyetlerine astların katılımının yöneticiler tarafından ölçülmesi gibi sayısal hedefleri içeren, yani işçilerin kalite yönetimi prosedürlerine bağlılıklarını değerlendiren bir yaklaşım benimsenmiştir[99]. Yeni olan bu yaklaşım karşısında bütünsel kalite ile performans değerlendirmenin bütünleşmesi zorunluluğu doğmaktadır. Bir başka deyişle, birinin diğerini destekleyici biçimde uygulanması gerekmektedir[100]. Ancak, bu yaklaşımda çalışanlardan beklenenler salt iş tanımlarının gereği değil, aynı zamanda müşterilerin beklentilerinin de karşılanmasıdır. Bu beklentiler hedeflerle yönetim açıklamalarından daha farklı bir ölçütün karşılığı olmaktadır. Bu nedenle, performans beklentileri, kalite performansının arttırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması konusunda başarıya götürecek ve gerçek farkı yaratacak davranışsal becerileri içermek

---

[96]) KUTAL, BÜYÜKUSLU, s. 125-126.
[97]) Neslihan ACAR, İnsan Kaynakları Yönetimi. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 640, Ankara, 1999, s. 68.
[98]) SNAPE, et al, s. 44.
[99]) A. k., s. 44.
[100]) ROSS, s. 125.

zorundadır. Buna göre, puanlama cetvelinin gerçek performansı yansıtması ve işçilerin süreçlerde aktif katılımcı konumunda olması gerekmektedir[101].

Ücret ile performansın ilişkilendirilmesine yönelik üçüncü uygulama farklılığı ise parasal ödülün niteliğine ilişkindir. Parasal ödüller çeşitlilik göstermekte ve bu ödüllerde işletmenin ücret politikasına göre yılda bir veya daha çok değişiklik yapılabilmektedir. Buna göre, parasal ödüller ikramiye veya prim adı altında yılda bir kez veya birkaç kez verilebilmektedir[102].

İşçilerin işteki performanslarının artması, aynı oranda bireysel performansa dayalı ikramiye planlarından yararlanma şansını da arttırmaktadır. Buna göre, her bir işçiye saptanan hedefe ulaşması halinde ikramiye ödenmektedir. Bazı işletmelerde otomatik yıllık ücret artışları yerine, tümüyle performans ikramiyelerine dayanılarak ücret artışları yapılmaktadır[103].

Bununla birlikte, parasal teşvikler bütünsel kalite yönetimi yaklaşımları arasında tartışmalı bir konudur. Bu tartışmalar çerçevesinde, özellikle çıktılara dayalı ödeme sistemleri işçilerin kaliteye olan bağlılığına zarar verebileceği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle Deming, parasal teşviklere karşı çıkmaktadır. Deming parasal teşviklerin sürekli iyileştirme için gerekli olan davranışlar ile uyuşmadığını, çalışanları takdir etmenin ödemeden daha önemli olduğu üzerinde durmaktadır. Çalışanların başarılarının veya üstün performansının takdir edilmesinin bir yolu olarak da ödüllendirme planlarını önermektedir. Buna göre, planlar sembolik ödülleri veya önemli parasal değerlerden oluşan ikramiyeleri içerebilmektedir. Her iki durumda da amaç, takdir etmektir. Ancak, Deming'in bu görüşü sorgulanmaktadır[104].

Karşı görüşe göre, yönetimin kalite kültürünü oluşturmada teşviklerin tek başına yeterli olmadığını kabul etmesi koşuluyla ücretin ve performans değerlendirmenin, bütünsel kalite yönetimi uygulanmasının bir parçası olarak kullanılabilmesi gerekmektedir. Buna göre, ekip esasına dayalı teşviklerin ekip çalışmalarını desteklemesi ve beceriye dayalı ücretlendirmenin bireyleri becerilerini

---

[101]) A. k., s.125.
[102]) ERSEN, s. 116-117.
[103]) G. D. GREEN, Industrial Relations: Text and Case Study. Pitman Publishing, London, 1994, s. 212.
[104]) SNAPE, et al, s. 44.

arttırma yönünde teşvik etmesi amaçlanmalıdır[105]. Ancak, kalite çemberi programlarının çoğunda, maliyetten tasarruf sağlanmasına veya üzerinde çalışılan konu hakkında yeni düşüncelerin geliştirilmesine karşılık olarak verilen ödüller parasal değildir[106].

Bu bağlamda, bütünsel kalite yönetimi ile uyumlu, iyi tasarlanmış bir performans değerlendirme sisteminin içermesi gereken bazı unsurları belirtilebilir. Buna göre, sadece sonuçların değil, girdilerin ve süreçlerin kalitesinin kabul görmesi; bireylerin, ekiplerin ve işletmenin başarılarına odaklanılması; performansın planlaması, yönlendirme ve danışmanlık aracılığıyla gelecekteki performansın arttırılması; salt emsallerin ölçüt olarak alındığı bir performans sınıflandırması değil, kişisel gelişimin de ödüllendirilmesi ve işçilere niteliksel geribildirim sağlaması gibi unsurlara yer verilebilir. Bu unsurları içeren bir ödüllendirme sisteminin, işçileri bütünsel kalite yönetimi programlarının başarılması yönünde motive etmesi halinde, benzer biçimde performansa dayalı ücretlendirmenin de bu değerlendirme değişkenleri ile birleştirilmesi zorunluluğu doğacaktır. Bütünsel kalite yönetiminde ücretin parça başına veya saat başına belirlenmesine yönelik sistemler de işçiler için motive edici bulunmamaktadır. Çünkü bu tür yöntemler, ödemelerde çıktıya odaklanmayı destekleyici nitelikte görülmektedir[107].

Performans değerlendirmesinin işçileri bireysel olarak gelişmeye teşvik ettiği ve motivasyonlarını arttırdığı iddialarının yanı sıra, performans değerlendirmesinde bireylerin esas alınmasının bazı sakıncaları içerdiği de ileri sürülmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi, her bir çalışanı farklı şekilde ödüllendirmeye yöneliktir. Ancak bu durum, işçiler arasında ayırım yapılmasına yol açabilecektir. Kadınlar, yaşlı işçiler, esnek çalışma saatleriyle ve atipik istihdam biçimleriyle çalışanlar, engelliler, işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde çalışanlar bu açıdan risk altındaki grupları temsil etmektedir[108].

---

[105]) A. k., s. 44.
[106]) LAWLER, s. 47.
[107]) David E. SIMMONS, Mark A. SHADUR, Arthur P. PRESTON, ' Integrating total quality management and human resource management,' Employee Relations, Vol. 17, No. 3, 1995, s. 77.
[108]) Ayşe ÜNAL, "Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," Kamu-İş Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Temmuz 1999, s. 5-9.

Ayrıca, ücretin belirlenmesinde bireysel performansın esas alınması, işçiler arasında rekabetçi bir ortamın oluşmasına yol açmaktadır. Oysa, bütünsel kalite yönetimi felsefesi işletmede esneklik, yatay iletişim, ekip çalışmaları, müşteri memnuniyeti konusunda nihai sonuca ulaşmak bakımından tüm süreçleri kapsayacak bir sorumluluk anlayışı üzerinde durmaktadır. Bu nedenle, ücretin bireysel performansa göre belirlenmesi halinde, ekip çalışmaları başarısızlığa uğrayabilecektir[109].

Uygulamada, performansa dayalı ücretin, yönetim ve işçi sendikalarının temsilcilerinden oluşan ortak bir komite tarafından saptandığı örneklere de rastlanmaktadır. General Motors, Saturn gibi işletmelerde yönetim, sendika ve işçilerin ortak faaliyetleri, işyeri çalışma ekiplerinin oluşturulmasından, işletmedeki her kademede ve ürün tasarımından tedarikçilerle ilişkilere kadar her alanda ortak yönetim komitelerinin oluşturulmasına kadar uzanmaktadır[110].

Performans değerlendirme sisteminde, organizasyon düzeyinde performans artışı ile sağlanan tasarruftan çalışanlara pay verilmesi esasına dayanan kazanç paylaşımı veya kar paylaşımı gibi uygulamalar da yer almaktadır.

Kazanç paylaşımı, Amerikan endüstrisinde en hızlı gelişen ödeme ve katılım sistemi olarak kabul edilmektedir. Bu sistemde, işçilerin performansları arttığında, kazançtan pay alma hakları bulunmaktadır. Bu yaklaşım, işlemsel temelde, düzenli aralıklarda prim almaya uygun işler gören işçilerin bulunduğu bir ekip çalışmasına dayanmaktadır[111].

Kazanç paylaşımı, kısmen bütünsel kalite yönetiminin itici gücü olarak kabul edilmektedir. Çünkü, kazanç paylaşımı bütünsel kalite yönetimi ile katılımcılık, bağlılık gibi ortak unsurları içermektedir[112]. Bu nedenle, kazanç paylaşımı, kısaca, işçilerin performanslarındaki artış sonucu organizasyonun edindiği kazançtan pay

---

[109]) ROSS, s. 126.
[110]) OSTERMAN, Work, s. 91-93.
[111]) ROSS, s. 126.
[112]) A. k., s. 126.

almalarını sağlayan, belirli bir formüle dayalı işletme çapındaki planlar olarak tanımlanmaktadır[113].

Bu anlamda, kazanç paylaşımı organizasyon bünyesinde işbirliği felsefesi, katılımcı sistem ve finansal ödül olarak üç unsurdan oluşmaktadır. İşbirliği, organizasyonda işçiler ile yönetim arasında yüksek güveni, iki yönlü iletişimi ve işçi sendikalarını da içerecek biçimde uyumlu çalışma ilişkilerini içeren bir ortamı hazırlamaktadır. Kazanç paylaşımı planında, organizasyonun bütün çalışanlarının temsil edildiği bir komite tarafından uygulanan öneri sistemine önem verilmektedir. Bu yapıya bazen ekip çalışmaları ve kalite çemberleri de dahil edilmektedir. Komiteye katılan işçiler verimlilik artışı ile ilgili düşünceler geliştirebilmekte ve bunları uygulayabilmektedir. Finansal ödül, belirli bir ödül döneminde, hedeflenen maliyetler ve gerçekleşen maliyetler arasındaki farkın hesaplanması ile saptanmaktadır[114].

Kazanç paylaşımı planlarının, en çok bilinen türleri Scanlon, Rucker ve Improshare planlarıdır. Improshare dışındaki kazanç paylaşımı planları tipik olarak bir değer ölçütüne dayalıdır. Scanlon planı en yaygın olarak kullanılan kazanç paylaşımı planı türüdür ve işçi sendikaları ile yakından ilgilidir[115].

Scanlon planı, verimliliği arttırmak için sendika ile yönetim arasında işbirliği yapılarak primlerin, işgücü maliyetlerinden sağlanan tasarruflarla ödenmesi esasına dayanmaktadır. Scanlon planında maliyeti azaltan yöntemler bulmak amacıyla işçilerin ekip çalışması yapması ve yönetimin işçilere üretimle ilgili bilgiler vermesi gerekmektedir. Ayrıca bu plan gereği, işçilerden gelen maliyet tasarrufu sağlayıcı önerilerin yönetim ve işçilerin oluşturduğu bir komite tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Komite, önreilerin uygulamaya konulması için bir öneri şeması hazırlamakta ve verimlilik artışlarının ölçülmesi ile bu artışlardan doğan kazançların işçiler arasında paylaştırılması konusunda düzenlemeler yapmaktadır[116].

---

[113]) Ayşe ÜNAL, "**Organizasyon** Düzeyinde Ödüllendirme-Kar Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı," Kamu-İş Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Ocak 2000, s. 30.
[114]) A. k., s. 30.
[115]) Daniel J. B. MITCHEL, David LEWİN, Edward E. LAWLER; "Alternative pay systems, firm performance and productivity," Paying For Productivity: A look At The Evidence. (içinde) Ed By. Alan S. BLINDER, The Brookings Institution, Washington, 1990, s. 22.
[116]) ÜNAL, Organizasyon, s. 32-33.

Buna göre, planın uygulanması için organizasyonda işçilerin katılımına dayalı bir sisteme gerek duyulmaktadır. Bu sistemde, çalışanlar verimliliğin arttırılması ve maliyetlerin azaltılmasına ilişkin önerilerde bulunmaya teşvik edilmektedir[117].

Improshare planlarında, diğerlerinin aksine işçilerin katılımına yönelik bir sistem uygulanmamaktadır[118].

Kar paylaşımı ise, çalışanların düzenli ücretlerine ek olarak, işletme karına bağlı özel bir tutarın, hemen veya sonradan ödenmesi esasına dayalı olan planlardır. Bu planlarda salt işletmenin kar etmesi halinde ödeme yapılmaktadır. Bu nedenle, ücret değişken bir özellik taşımaktadır. Bir başka deyişle, işletmenin kar etmediği dönemlerde genellikle ödeme yapılmamaktadır[119].

Bu anlatımlardan da görüldüğü gibi, kazanç paylaşımı ve kar paylaşımı planları arasında farklar bulunmaktadır. Kazanç paylaşımında, kar paylaşımında olduğunun aksine, verimlilik ölçümü ve buna bağlı ödemeler daha sık yapılmaktadır. Ayrıca kazanç paylaşımı, ödemelerin ertelenebileceği kar planları paylaşımının aksine, hemen ödemeli planlardır. Bu nedenle, kazanç paylaşımı planları bir tür sosyal haktan daha çok, gerçek teşvik planları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, işçiler için verimliliğin arttırılması konusunda, kar paylaşımına göre daha fazla motive edici olduğu ileri sürülmektedir[120].

Almanya'da ücret artışları işletme ve işyeri düzeyinde formel olarak müzakere edilmemekte, kar planları, işçiler arasında kurulan ortaklıklar ve sözleşmeye dayanmayan çeşitli kazanç yöntemleri gibi seçici parasal teşviklere önem verilmektedir. Bu tür uygulamalarla, yönetim tarafından sendika üyesi olmayan işçilerin desteğinin ve güveninin kazanılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla başvurulan uygulamalar, hem olağan çalışma ilişkileri sürecini engellemeyen, hem de sendikaların etki alanını sınırlandıran girişimler olarak değerlendirilmektedir[121].

---

[117]) MITCHEL, LEWIN, LAWLER, s. 22-23.
[118]) A. k., s. 22-23.
[119]) ÜNAL, Organizasyon, s. 33-35.
[120]) A. k., s. 32.
[121]) REGINI, s. 263-264.

B. İş Süresi

Bütünsel kalite yönetiminde üretim organizasyonu zamanın etkin bir biçimde kullanılmasına esasına dayalı olarak yapılandırılmıştır. TZÜ, ekip çalışmaları ve yeni teknolojilerin asıl amacı, üretim sürecine aktarılan sermayenin kısa sürede üretimden çıkarak dolaşıma girmesidir. Burada zaman önemli bir maliyet unsuru olarak ele alınmakta ve gerek işgücünün tedarik ve etkinlik hızı, gerekse hammadde ve üretim için gerekli diğer malların hareketliliği büyük önem kazanmaktadır[122]. Çünkü, TZÜ işletmedeki bütün üretim faktörlerinin doğru zamanda ve etkin bir biçimde kullanılmasına bağlıdır.

İşletmeler bakımından işlevsel ve sayısal esnekliğin bir arada gerçekleştirilmesini mümkün kılması, iş süresi esnekliğinin üstünlüğünü arttırmaktadır. İşlevsel esneklik için iş süresi esnekliği, istikrarlı istihdam yapısı ve çok niteliklilikle birlikte sağlanmaktadır. Gerçekten, işletmede üretimin kısa sürede gerçekleşmesi ve iş akışının kesintisiz olması için çekirdek işgücünün çok nitelikliliğinden yararlanılmaktadır[123]. Buna göre, üretimde özerk ekiplerin üyeleri, gelmeyen işçilerin yerine geçebilecek biçimde, geçici yer değiştirmeye uygun olarak çalıştırılmaktadır[124].

Bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı çerçevesinde işletmede, katılımcı yönetim anlayışı ve sürekli iyileştirme unsurlarının yaşama geçirilmesine yönelik uygulamalar, çekirdek işgücünün tam gün çalışmasını gerektirmektedir. Çekirdek işgücü tam gün ve belirsiz süreli hizmet sözleşmelerine dayanarak çalıştırılmaktadır. Ancak, ağ işletmenin coğrafi bakımdan dağınık birimleri arasında (işletme içinde) gerektiğinde akıcı olmaları ve günlük olağan iş sürelerinden daha uzun sürelerle çalışmaları beklenmektedir[125].

Japonya'da ilk kalite çemberleri uygulamasında toplantılar iş süresi dışında yapılmıştır. Ancak, günümüzde gerek Japonya'da, gerekse diğer ülkelerde kalite

---

[122]) Tijen ERDUT, "**Esneklik** ve İş süresi," Mercek Dergisi (Esneklik Özel Sayısı), Temmuz 1999, s. 102-103.
[123]) A. k., s. 106-107.
[124]) BROWER, s. 406.
[125]) Zeki ERDUT, **Rekabetin** İşgücü Piyasasına Etkisi. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 29, Ankara, 1998, s. 64.

çemberlerinin faaliyetleri iş süresi içinde yapılmaktadır[126]. Buna karşılık, kalite çemberlerinin etkin bir şekilde çalışmamasının nedenleri arasında çember üyelerinin genellikle zorunlu-gönüllü olarak katılmaları, bu çalışmaların genellikle iş saatlerinin dışında olması beklentisinin yer aldığı da belirtilmiştir. Kalite çemberleri faaliyetlerinde, iş süresi dışında, işçinin kendisine ait olan zaman dilimi içerisinde (öğle arası, dinlenme araları, evde, vb.) kalite çemberi konularına zaman ayırabilmektedirler. Nitekim, Westinghouse işletmesinde yapılan bir araştırmada, bu durumu kabul edip etmediklerine ilişkin soruya çember üyeleri tarafından yüzde 88 oranında "evet" cevabı verilmiştir. Dinlenme saatlerinde çember faaliyetlerine katılmayı kabullenenlerin sayısının yüksek olması, işletme yönetimi tarafından, işçilerin işleriyle özdeşleşmesinin ve motivasyonlarının yüksek olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmıştır[127].

D. İş Güvencesi

Bütünsel kalite yönetiminin iş güvencesi ile doğrudan ilgili olmamasına rağmen işçilere yaşam boyu iş vaadini içerecek bir işleyişe kavuşturulması gerektiği ileri sürülmektedir. Bunun nedeni, işyerindeki işçilerin iş güvencesi konusundaki algılarının bütünsel kalite yönetimi karşısında önemli bir rol oynamasıdır. Buna göre, işyerinde güven ve işbirliği ortamının bir beklenti olarak iş güvencesini de içerecek biçimde oluşturulması halinde, bütünsel kalite yönetiminin başarısı için iki ön gereklilik sağlanmış olacaktır[128]. Bir başka deyişle, iş güvencesinin yokluğu işletmedeki güven ve işbirliği ortamını olumsuz etkileyebilecektir.

Bütünsel kalite yönetiminde ekip çalışmaları, esasen, ekip üyelerinin görevlerini ve ekip içinde birlikte çalışmayı öğrenebilmelerini ve istikrarlı bir istihdamı gerektirmektedir. Ancak, işçi devri ve kıdemli işçilerin yerine kıdemsiz işçilerin alınmasıyla bu istikrar tehlikeye girebilmektedir[129].

---

[126]) DİCLE, s. 157.
[127]) Naciye ÖZÜT, Kalite Kontrol Çemberleri Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 1999, s. 118-119.
[128]) GLOWER, FITZGERALD-MOORE, s. 58.
[129]) OSTERMAN, s. 182-183.

Esnek organizasyon yapısı bazı durumlarda, yetkinin ademi merkezileştirilmesi ve organizasyon bünyesinde ekip oluşturma çalışmalarının yanı sıra, istihdamın azaltılması yönündeki çabaları da içermektedir[130]. Oluşan yani iş ortamında orta düzey yöneticilerin işleri tehdit altında kalmaktadır. Çünkü, yönetim piramidi yassılaştıkça gözetmen konumunda bulunanlara daha az gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, birçok orta düzey yönetici organizasyondan ayrılmak zorunda kalmaktadır. Organizasyonlar değiştikçe, bir yandan üst yönetim tarafından orta düzey yöneticilerden sonuçlar üretmeleri beklenmekte, diğer yandan alt kademelerde yeni işe alınan ve nitelikli işçilerin baskısı hissedilmektedir. Bu durum, örgütsel davranış literatüründe "gözetmen sendromu" olarak isimlendirilmektedir. Bu deyim, organizasyonun küçülmesi sırasında geride kalanlar arasında da moral bozukluğuna yol açmaktadır. İşten çıkarmayı isteseler de istemeseler de iş güvencesinin yokluğu yoğun olarak hissetmektedirler[131].

Esnek organizasyonlar işçilerin işletmeye bağlılığına dayalı bir biçimde işlerken, çalışanlar da sürekli olarak bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek ve buna bağlı olarak düşüncelerini ve önerilerini sunmak, faaliyetlerde verimlilik ve kalite düzeyine ölçütlerine özen göstermeyi kabullenmek zorundadır[132]. Yönetim, işgücünden işletmenin verimliliğini ve karlılığını arttırarak, rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlamasını beklemektedir. Bu nedenle işletmeye bağlı çekirdek işgücünün eğitimine sürekli olarak yatırım yapılmaktadır. Böylece çekirdek işgücü, oluşturulan işletme dayanışması ortamında ancak işletme performansına yaptığı katkının sürekliliği ölçüsünde işletmede kalabilmektedir. Bir başka deyişle, iş güvencesi çekirdek işgücünün bireysel etkinliklerine bağlıdır. Bu anlamda, sürekli yenilenen teknolojilere uyum sağlamadıkları taktirde çekirdek işgücünün de işten çıkarılma tehlikesi bulunmaktadır[133].

---

[130]) USEEM, CAPPELLI, s. 42-44.
[131]) Harry KATZ, "Downsizing and employment insecurity,", Change at Work, (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 80.
[132]) OSTERMAN, s. 182-183.
[133]) Meryem KORAY, "Esneklik ve Emek Piyasasının Küreselleşmesi," Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası (PETROL-İŞ) 1995-1996 Yılığı, İstanbul, 1995, s. 762-763.

İşverenlerin iş güvencesine ilişkin tutumları bu noktada önem kazanmaktadır. Saturn, NUMMI, Xerox gibi işletmelerde işverenler ileri düzeyde iş güvencesi ile iş organizasyonunda yeniden yapılanmayı birleştirmiştir. Bu işverenler katı iş kuralları içinde geleneksel iş organizasyonunun iş güvencesini sağladığını anladıkları için iş güvencesi politikasını sürdürmektedir. İşçileri işletmede esnekliği sağlamaya ikna etmek için iş güvencesi sunulmasının zorunluluğunu kabullenmişlerdir. Bununla birlikte, günümüzde bu politikaları sürdüren işletmelerin azınlıkta olması, iş güvencesinin arttırılmasının bir kanıtı olarak görülmektedir. Temel soru, işletmedeki güvensiz ortamda yeni iş organizasyonu sisteminin sürdürülmesinin mümkün olup olmadığıdır [134].

NUMMI işletmesinde işçilerin yılda on bin adet öneri sundukları ve bu önerilerin yüzde 80'inin kabul gördüğü belirtilmiştir. Çalışma ilişkileri çerçevesinde işçilerin beklentisi, kendisinden beklenenlerin yerine getirilmesinin bir karşılığı olarak yönetimin iş güvencesi sunmasıdır[135].

Bütünsel kalite yönetimini uygulayan EngPland işletmesinde yapılan bir araştırmada, işçilerin işyerinde bütünsel kalite yönetiminin bütünleyici unsuru olan güven ve iş güvencesinin arttırılması beklentisi içinde olduğu görülmüştür. 1994 yılında yaşanan yoğun işten çıkarmalar, beklenen güven ortamının geliştirilmediğinin bir işareti olarak yorumlanmıştır. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminin işyerinde verimliliği arttırmasıyla birlikte işten çıkarmaların artabileceği düşüncesi, işçileri giderek daha fazla endişelendirmektedir[136].

İş güvencesinin varlığı, işletmenin örgütlü olup olmamasına göre de değişmektedir. Japon çok uluslu işletmelerinde iş güvencesi sendikalı ve sendikasız işletmelerde farklı biçimlerde uygulanmaktadır.

Sendikalı işletmelerde iş güvencesi toplu iş sözleşmeleriyle, sendikasız işletmelerde ise hizmet sözleşmeleriyle formel olmayan bir biçimde sağlanmaktadır. Sendikal örgütlenmenin bulunduğu işletmelerden NUMMI, Mazda ve Diamond-Star'da iş güvencesi garanti altına alınmıştır. Japon çok uluslu işletmelerinin sendikal

---

[134]) OSTERMAN, Work, s. 93.
[135]) OSTERMAN, s. 182-183.
[136]) GLOWER, FITZGERALD-MOORE, s. 67.

örgütlenmenin olmadığı yatırımlarında ise iş güvencesi formel nitelikte olmasa bile vaadedilmiştir. Sendikasız işletmelerden Nissan ve Toyota'da üretimin düşmesi halinde, işten çıkarma yerine işlevsel esnekliğin arttırılmasının tercih edileceği vaadinde bulunulmuştur[137].

Öte yandan, özellikle Japonların yabancı sermaye ile ortaklık kurarak oluşturdukları işletmelerde sendikal örgütlenme olmasına karşın, iş güvencesi garanti edilmemektedir. Buna karşılık, İngiltere'de yatırım yapmış olan Komatsu ve Yamazaki Makina çok uluslu işletmelerinde görüldüğü gibi, uzun dönemli kariyer geliştirme politikası uygulaması da tercih edilebilmektedir. Bu politika ile işçilerin kariyerlerinin organizasyonun hedefleriyle uyumlu bir biçimde geliştirilmesi, dolayısıyla uzun dönemli istihdam olanağı tanınmış olmaktadır[138].

D. Mesleki Eğitim

Bütünsel kalite yönetiminin başarısında bütün organizasyon üyelerinin, yani, hem işçilerin hem de yöneticilerin niteliklerinin arttırılmasına yönelik insan kaynaklarının geliştirilmesi faaliyetleri önemli rol oynamaktadır.

Mesleki eğitim faaliyetleriyle insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi, işletmelerde dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada işletmenin bilgi düzeyi ve hedeflenen bilgi düzeyi saptanmaktadır. Bu aşamada eğitim için gerekirse bazı departmanlara öncelik verilebilmektedir. İkinci aşamada eğitimin amacı ve içeriği saptanmaktadır. Ayrıca, verilecek eğitimin işgücünün kapasitesi ile uyumlu olması için eğitime tabi tutulacak işçilerin düzeylerinin saptanması gerekmektedir. Üçüncü aşamada, eğitimin yöntemi saptanmaktadır. Bu aşamada, eğitimin kurama ve uygulamaya yönelik olması ve eğitimin işletmede veya işletme dışında verilmesi karara bağlanmaktadır. Son aşamada ise eğitim programının başarısının değerlendirilmesi gerekmektedir[139].

---

[137]) SELAMOĞLU, s. 90-92.
[138]) A. k., s. 90-92.
[139]) KUTAL, BÜYÜKUSLU, s. 151.

Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde alt kademedeki işçilerin problem çözen ve karar alan konumuna getirilmeleriyle birlikte, işletmede aldıkları rol değişikliği gibi, sorumlulukları da artmaktadır. Bütünsel kalite yönetiminde yöntemlerin iyileştirilmesi konusundaki sorumluluğun yerine getirilmesinde, veri yürütümlü problem analizinin kullanılması önem taşımaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesinde işçilerin katılımına olanak tanınması ve problem analizi gibi yöntemlerin kullanılması nitelikli bir mesleki eğitimi gerektirmektedir[140].

Gerçekten, iş organizasyonunda yaşanan değişimle birlikte gelişen mesleki eğitim programlarının iki temel dayanağı bulunmaktadır. Birincisi, yeni yönetim anlayışının bir gereği olarak işçilerin sorumluluğunun arttırılmasıdır. İkincisi, işçilerin katılımcı yönetim anlayışı gereği yetkilendirilmeleri doğrultusunda, kendi taktir yetkilerini kullanabilmeleri için gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaşmalarının sağlanması ve bunun için hazırlamasıdır[141].

Mesleki eğitim; temel beceri eğitimi, becerilerin arttırılması, sosyal becerilerin eğitimi, ekip çalışmasında eğitim, iş değişikliğine tabi tutulan işçilerin eğitimi biçiminde sıralanabilir[142]. Bu anlamda mesleki eğitim, öğrenme yeteneğinin arttırılmasına yönelik eğitimi de içerecek bir nitelik kazanmaktadır. eğitimin gerek mesleki boyutu, gerekse yeteneklerin geliştirilmesine ilişkin boyutu, işçilerin kişisel gelişim sürecinin odak unsurları haline gelmektedir.

Buna göre pek çok türü olan mesleki eğitim, organizasyonun hedeflerine ulaştırılması, işçilerin performanslarının gelişimine katkı yapacak bilginin kazandırılması ve gördükleri işin gerektirdiği becerilerin öğretilmesi amacına yöneliktir. Mesleki eğitimin öğrenme yeteneğinin geliştirilmesine yönelik kısmı ise, işçilerin öğrenmeye ilişkin kapasitelerinin arttırılması ve gelecekte üstlenebilecekleri görevleri yapmasını sağlayacak bilgi ve becerilerle donatılması amacını taşımaktadır. Bu iki yönlü eğitim, işçilerin kişisel yeteneklerinin ve becerilerinin geliştirilmesinde son derece önemli rol oynamaktadır. Bu içerikteki mesleki eğitime, işçilerin memnuniyetini arttırması, bu memnuniyetin işçilerin tutumlarına yansıması ve bunun

---

[140]) SIMMONS, SHADUR, PRESTON, s. 77.
[141]) OSTERMAN, Work, s. 92.
[142]) David KNOKE, "Job training programs and practices," Change At Work, (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 138-139.

da işletmedeki uygulamalara etki etmesi beklentisi nedeniyle de önem verilmektedir. Ayrıca eğitim, yönetim tarafından kontrol edilen başlıca iletişim aracı olarak işletme stratejilerinin uygulanmaya aktarılmasının bir yöntemi gibi düşünülebilmektedir[143].

Birçok işletmede mesleki eğitim faaliyetleri, önceden saptanmış belirli hedeflere ulaşmak üzere tasarlanmaktadır. Bu hedefler; üretim hızının arttırılması, maliyetlerin azaltılması, işin yalınlaştırılması, kalitenin arttırılması, performansın arttırılması biçiminde belirlenebilmektedir. Belirlenmiş hedeflerle uyumlu bir eğitim sürecinden sonra, işçilerin davranışları eğitim öncesi davranışları ile karşılaştırılmakta ve ulaşılan düzey değerlendirilmektedir. Ekip performansının ön planda tutulduğu işletmelerde bu değerlendirmeler grup bazında yapılmaktadır. Buna göre ulaşılan düzey, verimlilik, kalite, devamsızlık, tutumlar ve benzeri ölçütlerden yararlanılarak değerlendirilmektedir[144].

Eğitimin içeriği, esasen, işletmelerin üretim alanlarına göre çeşitlilik göstermektedir. Ancak, problem çözme yaygın bir biçimde işletmelerin eğitim programlarında yer almaktadır. bunun yanı sıra, mesleki becerilerin geliştirilmesi, problem analizi, problem çözme teknikleri, istatistiksel süreç kontrolü, bütünsel kalite yönetiminin esasları eğitim programlarında çoğunlukla yer alan konulardır[145].

Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde yönetim kademelerinde bulunanların da eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. yöneticilerin eğitim programlarında yer alan başlıca konular, kalitenin stratejik önemi, düşük kalite düzeyinin maliyeti, kaliteyi iyileştirme faaliyetlerinde yönetimin sorumluluklarıdır[146]. Ayrıca, katılımcı yönetim anlayışının bir gereği olarak çalışanların işletmenin amacı, dış çevredeki değişimler (rekabetin niteliği), işletmenin mevcut performans düzeyi gibi konularda da bilgilendirilmeleri gerekmektedir[147].

İşletmede mesleki eğitim gereksinimi, yöneticiler tarafından belirlenmektedir. İşçilerin iş başında gelişimini arttıracak eğitim desteği yıl içinde işletme tarafından saptanmaktadır. Alternatif olarak eğitmenler çalışanların bireysel gelişim planlarını

---

143) WALKER, s. 212.
144) A. k., s. 212.
145) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 79.
146) ROSS, s. 122.
147) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 79.

yeniden değerlendirebilmekte ve eğitim gereksinimini saptayabilmektedir. Ancak, bu durum daha çok yönetim kademesinde bulunanlar için geçerli olmaktadır. Yönetim kademesinde olmayanlar için eğitim gereksinimi daha çok çoğunluğun durumuna göre belirlenmektedir[148].

Uluslararası rekabet sürecinde esnek organizasyon döneminde, işçi seçme süreci ve uzun dönemli çalışma ilişkisini birbiriyle bağdaştıran eğitim anlayışı artık tüm organizasyonlarda geçerlik kazanmaya başlamaktadır[149]. Bu anlamda, mesleki eğitim işçilere organizasyon içinde ilerleme ve iş güvencesini arttırma aracı olarak da kullanılabilmektedir[150].

Bu yönüyle değerlendirildiğinde, Japon modelinin çalışanların eğitimi konusunda oldukça etkili ve belirleyici olduğu görülmektedir. Japon işletmeleri işçilerini seçerken, öncelikle eğitilebilirlik durumunu değerlendirmektedir. İşçinin yeni nitelikler kazanabilme eğilimi ve belirli bir konuda uzlaşmak yerine, değişik işleri yapabilecek biçimde esnek olabilmeleri, seçme aşamasının temel ölçütleri olarak kullanılmaktadır. işe alınan işçilerin, işletmenin asıl faaliyet alanı ile ilgili sürekli eğitime tabi tutularak nitelik düzeyleri geliştirilmektedir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim büyük önem taşımaktadır. İşçilerin işyerinde eğitimi işletmenin esnekliğini de arttırmaktadır[151].

E. Sendikal Örgütlenme

Bütünsel kalite yönetimi organizasyonu içinde işçilerin süreçlere katılımına ilişkin uygulamalar sendikal örgütlenmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Buna göre, ekip çalışmasının üstünlükleri, işçi sendikalarına karşı olumsuz bir tutumu beraberinde getirmektedir.

İşletmelerde ekipler halinde çalışma, bilgi ve beceri düzeyi yüksek çekirdek işgücünün bir araya gelmesi ve kararlara katılması, bu işgücünün motivasyonunu arttırıcı nitelikte görülmektedir. Ekip çalışması ile üretim konusunda alınan kararların sorumluluğu ekiplere bırakılmaktadır. Ancak bu sorumluluk, işletmenin

---

[148]) WALKER, s. 212.
[149]) SELAMOĞLU, s. 58.
[150]) FIORITO, s. 537.
[151]) SELAMOĞLU, s. 58.

yüksek performans düzeyini korumaya katkıda bulunacak olan işçiler üzerinde bir baskı yapmaktadır[152]. Bu baskı sayesinde, işletmede yeni ürünlerin ve teknik buluşların tasarlanmasında karşılaşılan güçlükler işçilerin sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi ve üretimin arttırılması sağlanmaktadır. Böylece, ekip çalışması ortamı işçiler için özendirici ve teşvik edici olmasının yanı sıra, işletmenin amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır. Ekip çalışması işçilerin gördükleri için kontrolünü ellerinde tutmalarına ve sürekli eğitim almalarına olanak tanımaktadır. Bu uygulamalar, iş doyumu arttırdığı ve işe devamsızlığı azalttığı için yönetim tarafından da yararlı görülmektedir[153]. Ayrıca, ekip çalışmasını gerçekleştiren çekirdek işgücü kararlara olduğu gibi, işletme karına da pay almak suretiyle katılmaktadır. Ancak, bu koşullarda çalışan çekirdek işgücü için sendikal dayanışma önemini yitirmektedir[154].

Ayrıca, üretim sürecinde çok nitelikli duruma gelinmesi ile işletmede kişisel becerileri değerlendirme, işçi gruplarını doğru yönlendirme, iş doyumunu arttırma gibi olumlu noktalara sahip esnek çalışma sistemleri işletmedeki işçiler arasında rekabeti arttırmaktadır. Bu rekabet, çekirdek işgücü içinde dayanışmayı engellemekte ve işçilerin örgütlenerek bir baskı grubu kurma şansını azaltmaktadır[155].

Bu bağlamda, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde çalışanların işletmenin hedefleri ile bütünleşmesi istenmekte ve işletme içi dayanışmanın ön plana çıkması beklenmektedir.

İngiltere'deki Japon işletmelerindeki uygulamalara yönelik bir araştırmada, iletmelerin organizasyona bağlılığı yüksek, istikrarlı bir işgücü hedeflediği saptanmıştır. Bu işgücü grevlere ve diğer mücadele türlerine katılma konusunda isteksiz, genellikle işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde gören bir yapıya sahip olmaktadır. Aynı araştırmada işletme yararına sürekli artan bir verimlilik düzeyine ulaşıldığı ve bunun beraberinde ürün ve süreçlerin değişimi için planların

---

[152]) A. k., s. 145.
[153]) WALKER, s. 63.
[154]) Meryem KORAY, "**Sendikalar İçin Gelecek Var mı?**" Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 25, Ankara, 1998, s. 365.
[155]) SELAMOĞLU, s. 147.

yapılmasına elverişli bir işletme ortamı getirdiğinin işçiler tarafından da algılandığı sonucuna varılmaktadır[156].

Bu açıdan bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı ile katılımcı yönetim anlayışı, ekip çalışması ve kalite çemberleri, esnek organizasyon gibi çalışmalar, işçilerin motivasyonlarının arttırılması ve işletmeye olan bağlılıklarının güçlendirilmesine yönelik örgüt kültürünün işletme çapında bütünleştirici rolünün bir sonucu olarak kabul edilmektedir[157]. Gerçekten, işletmedeki ekip çalışmaları yönetim ve işçiler arasındaki sorunların çözümü ve ilişkilerin geliştirilmesi için uzlaştırıcı informel bir yolu temsil ettiği gerekçesiyle savunulmaktadır[158].

Ancak, yine gerekçeye dayanılarak kalite çemberlerinin, sendikal mücadelenin yerini almaya yönelik bir gelişme olarak işçi sınıfının bütünleşmesi karşısında ciddi bir tehdit oluşturduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, esnek üretim sistemlerinin uygulandığı ülkelerde gelişen işyeri sendikacılığının işçileri sadece işletme içindeki sorunlarla ilgilenmeye yöneltmesi ve uzlaşmaya dayalı bir sendikacılık anlayışını temsil etmesi nedeniyle eleştirilmektedir[159].

Kuşkusuz, işçilerin katılımcı rollerinde önemli sınırlamalar vardır. İnsan kaynakları yönetimine işverenin yönetim hakkı ve tek yanlılık üzerinde önemle durulmaktadır. Toyotaizm'de de bu yaklaşım açıkça savunulmaktadır. İşin yapısındaki herhangi temel değişimi değil, üretimin ussallaşmasına yönelik bir biçimde ileri derecede sınırlanmıştır[160].

---

[156]) GRAND, s. 205.
[157]) SELAMOĞLU, s. 221.
[158]) IMAI, s. 98.
[159]) Şevleda TOPAL, Yeni Teknolojilerin İşyeri Düzenindeki Çalışma İlişkilerine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) D. E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s. 62.
[160]) John PURCELL, "Human resources management: implications for teaching, theory and practice in industrial relations," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (içinde) Ed. By. John R. NILAND, Russel D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage publications, Inc., California, 1994, s. 210.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNSEL KALİTE YÖNETİMİNDE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

I. YÖNETİM VE İŞÇİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

A. Yönetim ve İşçi Arasındaki İlişkilerde Karşılıklı Yükümlülükler

Bütünsel kalite yönetiminde, işletme bütüncül bir yaklaşımla yönetilmektedir. Bütüncül bakış açısı, yönetim hakkının meşruluğunun kabul edilmesi ile birlikte organizasyondaki herkesin ortak çıkarları ve değerleri paylaştığı varsayımına dayandırılmaktadır[1]. Bu varsayımdan hareketle, bütünsel kalite yönetiminin gerek kalite düşüncesinin doğrudan üretim aşamasında gerçekleştirilmesi, gerekse işçiler ve işletmeler için çok yönlü kazanç kaynağı olabilecek bir organizasyon geliştirilmesi nedeniyle başarılı olacağı ileri sürülmektedir.

Gerçekten, esnek organizasyonlara ilişkin yaklaşımların çoğunda işin hem işçiler, hem de işletmelere çıkar sağlayacak biçimde organize edilebileceği görüşüne yer verilmektedir. Bu görüş iki gerekçe ile savunulmaktadır. Birinci gerekçe, esnek iş organizasyonları sayesinde elde edilecek verimlilik artışının, işçi ve işveren tarafları bakımından paylaşılabilir bir kazanç oluşturmakta yeterli olacağıdır[2].

İkinci gerekçe, iki yönlüdür. Buna göre, esnek iş organizasyonları bir yandan, yönetimin işçilerin işletmedeki görevlerini en iyi biçimde yapmasına yönelik teşvik edici çabalarını, diğer yandan da yenilikçi uygulamalar geliştirmelerini sağlamak için işçilerden beklenen ile eşdeğerde bağlılık göstermeyi sağlayacak düzenlemeleri gerektirmektedir. Bu yaklaşım, hem yaşam boyu iş güvencesi ile işçilerin bağlılığının arttırılmasının amaçlandığı Japon sisteminin incelenmesinden, hem de işletmelerin iş güvencesi sunmak yerine, işin düzenlemesinde esnekliği tercih ettiği Amerikan

---

[1]) SNAPE, et al, s. 45.
[2]) OSTERMAN, s. 186-187.

sisteminden ve bu ülkedeki çalışma ilişkilerinin tarihsel geçmişinden esinlenilerek geliştirmiştir[3].

Günümüzde organizasyonlarda meydana gelen derin ve büyük çaplı değişim, işçilerle organizasyon arasında yeni bir ilişki biçiminin geliştirilmesini gerektirmektedir. Yeni hizmet sözleşmeleri, hem işçilerin rollerinde, hem de organizasyonun kendilerine sağladığı güvencede, rolleriyle uyumlu bir kaymanın meydana gelmesi anlamını taşımaktadır. Roller ve güvencelerdeki kayma karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Öyle ki, birindeki değişim, ancak diğerindeki değişime bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Buna göre, işçilerin rollerinde değişim sağlanmaksızın, güvence de (olumlu yönde) değiştirilemez[4].

Yönetim ve işçi arasındaki bu yeni ilişkinin özelliklerinden bazıları belirtilebilir. Bu ilişki, işçilerin organizasyona yapmak zorunda olduğu katkılarla ilgili yeni beklentileri, bunun karşılığında organizasyondan alabilecekleri konusundaki beklentileri, kendisini başarıya götürecek olanı yapma konusunda yeni bir heves ve iddiaya sahip olunmasını, işin yapısı ve kapsamının belirlenmesi sonucunda sorumluluklarda artışı, rollerde değişimi içeren yeni bir yaklaşımı içermektedir. Bu anlamda, işletmedeki işlevi ne olursa olsun bütün işçiler, işletmenin başarısı ve organizasyonun geliştirilmesi için kendilerine daha fazla sorumluluk yükleyecek yeni bir role doğru kaymak zorundadır. İşçilerin işletmede daha önemli bir rol oynaması anlamına gelen bu değişiklik, yeni yükümlülükler altına girmelerini de gerektirmektedir[5].

Buna göre, işçiler yeni rolleri gereği, çalışırken kişisel muhakemelerine daha fazla başvurmak zorunda kalacaklardır. Salt belirlenmiş politikaları izlemek yerine, kapsamlı rehberlik bilgileri ve değerleri kullanacaklardır. Çok yönlü becerileri gerektiren geniş iş tanımlarına göre çalışacaklardır. Organizasyonun gelişmesine ilişkin stratejilerde daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. Yaptıkları işin geliştirilmesi için sürekli bir arayış içinde olacaklardır. Ekip ve kişiler olarak becerilerini kanıtlayacaklardır. Daha fazla belirsizlik içinde çalışacaklar, belirsizlik ve değişimin gerçek yaşamın bir parçası olduğunu farkında olacaklardır. Karar

---

[3]) A. k., s. 186-187.
[4]) JAFFE, SCOTT, s. 191.
[5]) A.k., s. 191.

almada ve harekete geçmede daha fazla serbestiye sahip olacaklar ve bu onlara başarılı olma şansını verecektir[6].

Gerçekten, işletmede çalışanların oynaması gereken rol değişime uğramıştır. Çünkü, bütünsel kalite yönetiminde, üretim sürecinde insan kaynağının etkin bir biçimde kullanılması amaçlanmaktadır[7].

Bu amaçla, işletmedeki işlevi ne olursa olsun bütün işçiler, daha fazla sorumluluk almayı zorlayan yeni bir role uyum sağlamak zorundadır. Buna göre, işçiler görevlerine ilişkin uygulama planlarını kendileri yapmak ve üretimden kaynaklanan sorunları yine kendileri çözmek durumundadır[8]. Organizasyonun gelişmesine yönelik stratejiler konusunda üstlendikleri sorumluluğun gereği olarak işin görülmesi sırasında sürekli bir biçimde iyileştirme yollarının arayışı içinde olmaları gerekmekte ve işletme içindeki rekabet ortamında becerilerini kanıtlamak zorundadırlar[9].

Bu koşullar altında bütünsel kalite yönetimi, bilgiyi algılama kapasitesi yüksek, bu yönetim anlayışının felsefesini ve yöntemlerini kavramış, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı ve sürekli öğrenen bir işgücünün varlığını gerektirmektedir[10]. Çünkü, sistem hatalarının azaltılması için işgücünün bilgi ve becerileri geliştirilerek ve düşünce yapısı değiştirilerek bütünsel kalite yaklaşımına uygun olarak organize edilmektedir[11].

İşletmede işgücünden davranışsal olarak kendilerini geliştirmelerinin yanısıra, performans düzeylerini arttırarak değişik alanlarda faaliyet göstermeleri de beklenmektedir. İşçiler bunun için çok çeşitli bilgi ve beceriye gereksinim duymaktadır[12]. Gerçekten, çekirdek işgücünün ekip halinde çalışma yeteneğine, sorunları görüşme ve çözme becerisine sahip olması beklenmektedir. Bu nitelikler

---

[6]) A. k., s. 191.
[7]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 80.
[8]) A. k., s. 80.
[9]) JAFFE, SCOTT, s. 191.
[10]) AKIN, ÇETİN, EROL, s. 80.
[11]) FISHER, s. 13.
[12]) A. k., s. 13.

ileri derecede bir mesleki bilgi birikimini, sorumluluk üstlenmeyi, özerkliği ve kararlara katılmayı gerektirmektedir[13].

Bütünsel kalite yönetiminde işçilere özerklik ve sorumluluk verilmesi karşılığında, organizasyona bağlı ve motive olmaları beklenmektedir. Buna göre, işçilerin bağlılığı, öz denetimi ve dürüstlüğü önem kazanmaktadır. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimi olumlu, umut veren mesajlar taşımakta, işçilere kendini geliştirme olanağı ve memnun eden bir iş ortamı sunmaktadır[14]. Yeni üretim ve yönetim anlayışı ile işletmeler çekirdek işgücünü bir maliyet unsuru olarak değil, bir varlık olarak değerlendirmeye başlamıştır. Bu nedenle, işgücünü işletme planlarına bir değer unsuru olarak yansıtmaktadırlar. Yine aynı nedenle, işgücünün beceri ve niteliğini geliştirmek amacıyla işletme içi eğitime büyük önem vermektedirler[15].

İşçilerin taahhütte bulunma, yetkilendirme ve sorumluluk gibi unsurları içeren bu yeni yükümlülükleri karşısında organizasyonlar da yükümlülükler üstlenmek zorundadır. Buna göre, yönetimin organizasyonda değişikliğe giderken, özellikle de işten çıkarma halinde, hoşgörülü ve adil davranması zorunludur. İşletmedeki dönüşüm sürecinde işçilerin manevi yönden desteklenmesi ve işçilere kişi olarak saygı gösterilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, işçilere işletmedeki değişiklikler hakkında bilgi verilmesi beklenmektedir. Ayrıca, meydan okumalara nasıl karşı konulacağı konusunda katılımın uygulanması ve gelişmek için yeni yolların keşfedilmesi gerekmektedir. İşçilerin kendilerini geliştirmeleri için eğitim fırsatlarının sunulması kaçınılmazdır. İşletmede işçilerden tam anlamıyla yararlanılabilmesi için, yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak meydan okumalarla karşı karşıya bırakılmalıdır[16].

Yeni iş yapılarına, güçlendirilmiş bir işyerine doğru başarılı bir kayma, salt bu rollerin ve beklentilerin tam olarak yerine getirilmesi halinde gerçekleşmiş olacaktır.

---

[13]) ERDUT, Rekabetin, s. 83-84.
[14]) SNAPE, et al, s. 45.
[15]) Faruk: SAPANCALI, "1980 Sonrası Ekonomik Gelişmelerin İşgücü ve İstihdama Etkisi," Kamu-İş Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, Ocak 1998, s. 155-156.
[16]) JAFFE, SCOTT, s. 192.

Yönetim ve işçi arasında yeni biçimlenen ilişkiler çerçevesinde, işçilerin işletmeye olan bağlılığının sürdürülmesi, değişime uyum sağlamasının kolaylaştırılması ve verimliliklerinin arttırılması için, yönetimin çeşitli yöntemler izleyerek yardım etmesi beklenmektedir. Bu yöntemlerden birincisi, işte yaşanan dönüşümün güç evrelerinde işçilere destek verilmesidir. İşçiler değişime uyum sağlamak için yeni beceriler kazanmak zorunda iken, organizasyondan işçilere bu değişim için manevi destek vermesi beklenmektedir. Buna göre, değişime yönelik stratejilerin her kademede, değişim sürecine destek sağlamak amacıyla ekip toplantıları yapılması ve çalışma atölyeleri (work shops) oluşturulması gibi uygulamaları içermesi gerekmektedir. Ayrıca, değişim stratejileri, işçilere yardım programları, işten çıkarılacak işçilerin yeni beceriler kazandırılarak dışarıda yeni bir işe yerleştirilmesi (out placements) gibi, işçilere yönelik bireysel destek süreçlerini de içermelidir[17].

Yönetimin işçilerin işletmeye olan bağlılığının arttırılması ve işletmeye uyum sağlamasının kolaylaştırılması için izleyebileceği ikinci yöntem, organizasyonun işçilere, ekiplere ve yöneticilere yeni rollerini ve becerilerini öğretecek bir ortam haline getirilmesidir. Yeni iş ortamında başarılı olabilmek için işçilerin yeni kurallara uygun olarak çalışmayı öğrenmek, yeni rollerini benimsemek, yeni yetenekler kazanmak ve yeni bir dizi sorumluluklar üstlenme zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun için yöneticilerin, yönlendirici liderler olmayı kabullenmesi ve işçileri yetkilendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticiler ve işçilerin çalışma ilişkilerindeki yeni yaklaşımla uyumlu olarak işletmede yeni rollerini oynayabilecekleri ekipler kurmak zorundadır. Bunlar, çalışma atölyeleri ve çeşitli öğrenme faaliyetleri gibi yeni beceriler kazanılmasına yardımcı olabilecek oluşumlardır. Bununla birlikte, işçiler yeni rollerini benimsedikçe mesleki eğitim alma gereksinimi daha da artmaktadır. Çünkü, yeni davranışların örgütsel hareketler, politikalar ve değerler ile desteklenmesi ve pekiştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır[18].

Gerçekten, bütünsel kalite yönetimi işçilerin ve yöneticilerin bilgi ve becerilerinde değişimi gerektirmektedir. İşletme çapında işlevsel bütünleşmenin

---

[17]) A. k., s. 199.
[18]) A. k., s. 199.

gerçekleştirilebilmesi ve ekipler halinde çalışamada başarılı olunabilmesi için işçilerin çeşitli işleri görebilecekleri çok yönlü becerilerle donatılması gerekmektedir[19].

Yönetimin işçilerin verimliliklerini ve işletmeye bağlılıklarını arttırmak için izleyebileceği yöntemlerden üçüncüsü, işletmedeki insan kaynakları yönetimi departmanı ile yeni bir partnerlik ilişkisinin geliştirilmesidir. İş değerlerinin alt yapısı, ödemeler, teşvikler ve mesleki eğitim, işçiler ve kariyer gelişimi ve gözetim geleneksel bakış açısından, genişleyen iş rolleri açısından ele alınmak zorundadır. Buna göre, herkes işe ilişkin yeni roller ve beceriler geliştirmek zorundadır. Yöneticiler, bu aşamada insan kaynağını sağlamaya, eğitim ve geliştirmeye, performans değerlendirmesine, gözetime, kariyer gelişimine, terfiye ve başarılı planlamaya ilişkin organizasyonel politikalar yoluyla yeni organizasyonel rollerin ve değerlerin desteklenmesine aracı olmaktadır. Bu anlamda, roller ve becerilerdeki değişim, organizasyon politikalarındaki ve kültürel unsurlardaki değişimle desteklenmeli ve güçlendirilmelidir[20]. Bu nedenle, insan kaynakları planlaması bütünsel kalite yönetiminde önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının sağlanması ve seçimi, bütünsel kalite yönetiminin amaçlarını ve değerlerini anlayan, bu amaçları ve değerleri gerçekleştirecek yönde etkili olarak çalışabilecek işçiler arasından yapılmak zorundadır[21].

Yönetimin işçilerin işletmeye olan bağlılığını arttırması ve işletmeye uyum sağlaması için beklenen yükümlülükleri yerine getirirken izleyebileceği yöntemlerden dördüncüsü de sistemin bütünüyle değişmesidir[22]. Sistemin bütünüyle değiştirilmesi, işgücünün bağlılığını yenilemenin, ekip olarak öğrenmeye önderlik etmenin, işbirliği halinde çalışmanın bir yolunun bulunması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, ekip toplantıları ile katılımcılar arasında daha fazla bağlılık ve işbirliği duygusunun geliştirilmesi ve ortak bir bakış açısının oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece, taraflar problemleri birlikte çözebilmekte ve değişimi zamanında gerçekleştirebilmektedir.

---

[19]) SIMMONS, SHADUR, PRESTON, s. 77.
[20]) JAFFE, SCOTT, s. 199.
[21]) SIMMIONS, SHADUR, PRESTON, s. 77.
[22]) JAFFE, SCOTT, s. 199.

Bu bağlamda, genellikle işçilerin değişimi hoşnutlukla karşıladıkları gözlenmektedir. Ancak bazen yöneticiler yetkilerini devretmekte direnmekte veya işçiler yeni sorumluluklar üstlenmekten çekinmektedir[23]. Çünkü, organizasyondan ayrılanların sorumluluğu işletmede kalanlara yüklenmektedir. Ayrıca, yetkilendirme yoluyla karar alma gücü ve yetkisinin çekirdek işgücüne verilmesiyle yönetim görevlerine ilişkin istihdam azalmaktadır[24]. Böylece, çekirdek işgücünün kişisel sorumlulukları artmaktadır. Bu nedenle, işçiler çoğu zaman artan sorumluluk düzeyinden kaygılanmakta ve değişime direniş her kademede ortaya çıkabilmektedir[25].

Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde işletmelerde giderek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi, yönetim ve işçi arasındaki ilişkilerde gücün önemli bir bölümünün yönetim elinde toplanmasının hem nedeni, hem de bir sonucudur. Bu, gücün algılanması kadar uygulamada da açık olan bir durumdur. Yöneticiler işletmede değişimi başlatan ve yönlendiren taraf olarak istedikleri herşeyi yapabileceklerine inanmaktadır[26]. Gerçekten, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde esneklik stratejilerinin uygulanması temelde yönetimin tek taraflı belirleyiciliğine dayanmaktadır[27]. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, hem yönetsel gücün meşru kılınması konusunda, hem de işletmenin bütüncül bir yapı olarak tanımlanmasında etkili olmaktadır. Bu tanıma göre, işletme, çıkarları için yönetimle birlikte çalışmayı kabul eden işçilerin de oluşturduğu bir ekiptir[28].

İşletmedeki bütüncül yaklaşım gereği, bütünsel kalite yönetiminde, müşterilerin taleplerine göre belirlenen işletme hedefleri sorgulanmadığı gibi, yönetimin görevi müşteri memnuniyetini sağlamaya engel olabilecek teknik sorunları azaltmak olarak belirlenmiştir. İşçilerin katılımı ise bu koşullarda gerçekleşmektedir. Buna göre, bütünsel kalite yönetiminde katılım, işletme stratejisi sorunları, yatırım ve personel gibi kapsamlı sorunlar yerine, salt görevlere odaklanma ile sınırlandırılmaktadır. Bu nedenle, çeşitli bütünsel kalite yönetimi yaklaşımlarında

---

[23]) A. k., s. 195.
[24]) OSTERMAN, s. 193-194.
[25]) JAFFE, SCOTT, s. 195.
[26]) PURCELL, s. 209-210.
[27]) ERDUT, s. 113.
[28]) PURCELL, s. 209-210.

yukarıdan aşağı yönetim yaklaşımının desteklenmesi, temel sorunlarda işçi katılımının gerçekleşmesine sınırlama getirilmesi anlamına da gelmektedir[29].

Bazı katılım biçimlerinin işçilerin nüfuzlarının artması ile sonlanan yeni yollar açmasına rağmen, bütünsel kalite yönetiminin gereği olan katılımın yönetimin otoriteyi veya gücü işçilerle paylaşması anlamına geldiğini söylemek olası değildir. En yalın anlatımıyla, bütünsel kalite yönetiminin salt kaliteye ilişkin problemleri çözmeyi sağlayacak bir mekanizma olarak görülmesi halinde, işçilerin sürece katılımın yönetim tarafından desteklenmesi olasıdır. Gerçekten, çeşitli bütünsel kalite yönetimi programlarında işçilerin katılımının ve bağlılığının işletmeden işletmeye değiştiği ve farklı derecelerde gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminin genel ilkelerinin organizasyonun güçler dengesine yönelik devrim niteliğinde bir değişime yol açmadığı yaygın bir görüştür[30].

Yönetim ve işçi arasında yeni yükümlülüklere dayanan ilişkiler gelişmesi, işletmede bilimsel yönetim ilkelerinden tamamen vazgeçildiği anlamına da gelmemektedir[31]. Aksine, insan kaynakları yönetimi alanında işletme içinde çekirdek ve çevresel işgücüne yönelik olarak farklı uygulamalara gidildiği bilinmektedir. Bu anlamda, bir yandan işletmeye bağlılık, esneklik, bireycilik ve ekip çalışmaları ve çalışanların yetkilendirilmesi yönünde uygulamalar yapılırken, diğer yandan standartlaşma ve kontrola başvurulması arasında çelişki bulunmaktadır[32]. Bu ikili uygulama, esasen, yönetimin üstünlüğünü vurgulamakta ve güç ilişkilerinde yönetim lehine bir değişime işaret etmektedir Bir başka deyişle, komuta ve kontrolun yerini alan yönetim hakkı, adeta yeniden keşfedilmektedir. Kalite, esneklik ve yeterlilik, bağlılık ve kontrolün niceliğin, görev ve itirazsız itaatin yerini almasına önem verilmektedir. Yönetimin gündemi giderek yeniliğe, esnekliğe ve maliyetlerin azaltılmasına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi adı altında işçilerden giderek daha fazlası talep edilirken, işin yoğunluğu artmakta ve yönetim işçilere yönelik uygulamalarında giderek daha az hoşgörülü davranmaktadır[33].

---

[29]) SNAPE, et al, s. 45.
[30]) GLOVER, FITZGERALD-MOORE, s. 56.
[31]) PURCELL, s. 207.
[32]) Karen LEDGE, "The morality of human resources management," Experiencing Human Resource Management. (içinde) Ed. By. Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK, Sage Publications, London, 1998, s. 19.
[33]) PURCELL, s. 207.

B. Yönetim ve İşçi Arasındaki İlişkilerde Yönetimin Yükümlülüklerinde Farklılaşma

Yeni yönetim anlayışında çekirdek işgücünün istikrarlı işgücü kümesi ile çevresel işgücünden oluşan esneklik kümeleri işletme mekanında biraraya getirilmektedir. Bir başka deyişle, işletme nezdinde bölünmüş bir işgücü yönetiminin kurulmasına olanak tanınmaktadır[34]. Bu durum, çalışma koşulları birbirine benzemeyen işgücü arasında da kutuplaşmaya yol açmaktadır.

İşletme için duyarlı iş postalarında çalıştırılan çekirdek işgücü, ücret ve çalışma koşullarında çevresel işgücünden ayrılan ve geleneksel çalışma ilişkilerini anımsatan özellikler taşımaktadır. Herşeyden önce çekirdek işgücü iş güvencesine sahiptir. Çevresel işgücüne göre kardan pay verme de dahil olmak üzere, yüksek olan ücretleri pazarlık yoluyla değil, düzeyi verimliliğe göre değişen ve toplu performansa dayalı bir grup ücretinin saptanması söz konusudur[35].

Çekirdek işgücünün sürekli istihdam şansı bulunmaktadır. Bu işgücü yüksek ücret almakta olup, verimliliği yüksek ve iş doyumuna ulaşmıştır. İşverenle yüksek bir pazarlık gücüne sahiptir[36].

Çekirdek işgücü, işe özgü becerilere sahip olduğu gibi, aynı zamanda organizasyona özgü becerilere de sahiptir. Teknolojik yeniliklerin ve çevresel değişimlerin hızlı olması nedeniyle, hiç bir becerinin sürekli olarak telep göreceğinin garantisi yoktur. Bununla birlikte, işletmeye özgü becerilere sahip olduklarından işverenler de bu işçilere bağımlı durumdadır[37].

Sürekli statüde, nitelikli, işletme için vazgeçilmez ve sayıca az olan çekirdek işgücü grubu geleneksel iş hukukunun kapsamı içinde kalmaktadır[38]. Gelişmelere

---

[34]) ERDUT, Rekabetin, s. 65.
[35]) A. k., s. 64.
[36]) SAPANCALI, s. 155-156.
[37]) Robert E. MARTIN, Sarah J. FREEMAN, "The Economic Context of The New Organizational Reality," The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring and Revitalization. (içinde) Ed. By. Marilyn K. GROWING, John D. KRAFT, James Campbell OUICK, American Psychological Association, Washington, 1998, s. 19.
[38]) ERDUT, s. 101.

sürekli uyum sağlaması istenen bu esnek işgücü kümesinin, gerekirse coğrafi bakımdan akıcı olması beklenmektedir. Çekirdek işçi grubunun bu biçimde istihdam edilmesi, işverenle işçiler arasındaki ilişkinin pazarlık edilmediği, ancak ücret ve diğer çalışma koşullarının beirlenmesine ilişkin (piyasa prosedürlerinin aksine) yönetsel tipte uygulamalara tabi tutulması ile ilgili bir özelliktir[39].

Çekirdek işgücü iş güvencesine sahip olsa bile bu güvence geleneksel üretim anlayışındaki iş güvencesinden farklı bir anlam taşımaktadır. Japon yaklaşımı kısa dönemli değişimlerde çekirdek işgücünün istihdamının korunmasından yanadır. Bu nedenle, işletme içinde eğitime tabi tutularak farklı alanlarda istihdam edilmekte, taşeron uygulamaları kısıtlanmakta, talebin azaldığı üretim sürecinden talebin arttığı üretim sürecine veya yakın ilişkide bulunulan başka işletmelere kaydırılmaktadır. Kuşkusuz, işçilerin işletmeler arası transferinde değişik işkollarında faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerin avantajı fazla olmaktadır. Ancak, uzun dönemli transferlerde iş güvencesi uygulaması güçleşmektedir[40].

Çekirdek işgücünün güvencesi büyük ölçüde işletmenin karlılığı, büyümesi ve piyasadaki işgücü fazlalığı nedeniyle çok yetersiz koşullarda çalışmaya razı bir işgücü grubunun varlığı ile yakından ilişkilidir[41].

Gerçekten, ürün ve süreci yenileyen, işletmeyi çeşit ekonomisine uyduran çekirdek işgücü sınırlı sayıdadır. Asıl sorun, sınırlı sayıdaki çekirdek işçinin yarattığı ürünü mala dönüştürenlerde, yani çevresel işgücünde yaşanmaktadır. İş hukukunun değerleri, iş ilişkilerinde geçerli olan kurum, kural ve usuller bu noktada dağınıklaşmaktadır. Fordist dönemdeki iş ilişkisi, yani geleneksel iş ilişkisinin özellikleri, belirsiz süreli, düzenli ve kollektif oluşuyla belirginleşmekteydi. Günümüzde çevresel işgücü artık düzensiz, belirli süreli ve bireysel iş ilişkileri çerçevesinde çalışmaktadır. Bir başka deyişle, çalışma ilişkilerinde ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim de kaçınılmazdır. Çünkü, ürün ve yaşam döngüsü kısaldığında, sermayenin dolanım hızı arttırılacak, stokta bağlı kalacak sermaye daha kısa sürede daha fazla gelir getirecektir. Ancak, talepteki ve teknolojideki değişime uygun üretim yapmak gerektiğinden bu kez üretim faktörlerinin buna uyum

---

[39]) ERDUT, Rekabetin, s. 49-52.
[40]) SELAMOĞLU, s. 87, 89.
[41]) KORAY, s. 762.

sağlaması gerekecektir. Bir başka deyişle, üretim faktörleri, özellikle çevresel işgücü bir uyum değişkeni haline gelmektedir. Bu değişken haline getirme, ister bireysel, isterse toplu iş ilişkisinin geleneksel kural ve usullerinin yıkılmasına yol açmaktadır[42].

Taşeronlaşma ve çalışma ilişkilerindeki diğer değişimler, içsel işgücü piyasasındaki değişim sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmenin sorumluluğunu üstlenen ve işletmenin performansına katkıda bulunan çekirdek işgücünün toplam işçiler içindeki payı daraltılmaktadır. Çekirdek işgücünün sayısının azaltılmasına yönelik diğer yöntemler, işçilerin tam gün çalışanlara göre düzenlenmiş hakların ve ödemelerin dışında kalacak biçimde geçici veya belirli süreli sözleşmelerle, özel istihdam büroları aracılığıyla veya kısmi süreli olarak çalıştırılmalarıdır. İşletme içinde çalışma ilişkilerinin böyle bölünmesi, içsel işgücü piyasasının bir özelliği olmuştur. Ancak, 1970'li yıllardan sonra bu bölünmenin sürekli kılınabilmesi üzerinde durulmuş, koruma ile korunmama veya çekirdek ile çevresel işgücü arasındaki sınırda çevresel işgücü aleyhine değişime yol açan esneklik uygulamalarının arttırılmasına çalışılmıştır[43].

Buna göre, çeşit ekonomisinin, siparişi anında karşılamanın ve rekabet edebilmenin gerektirdiği ürün ve üretim sürecinde yenilik yapabilecek çekirdek işgücü "korunma"lı, buna karşılık, üretim sürecinin uygulamalarını gerçekleştiren çevresel ve çoğunluktaki işgücü işletmenin uyum değişkeni olarak piyasa koşullarına göre çalıştırılmaktadır[44].

İnsanın mutluluğunu hedef alan bütünsel kalite yönetimi yaşam kalitesini arttırmakla özdeştir. Bu özdeşlik doğal olarak çalışma yaşamının kalitesini de içermelidir. Kendisine iş ve gelir güvencesi sağlamayan, özellikle çevresel işgücünün bütünsel kalite yönetimini benimsemesi ve uygulamasına katılması güç hatta imkansızdır. Bu anlamda, ürün kalitesini ve işgücü verimliliğini arttırabilmek için iş güvencesi gereklidir. Oysa, bütünsel kalite yönetimi yaklaşımı iş güvencesi kurumuyla ilgili değildir[45].

---

[42]) ERDUT, Bütünsel, s. 99-100.
[43]) RUBERY, s. 118-119.
[44]) ERDUT, Bütünsel, s. 92.
[45]) A. k., s. 95.

II. YÖNETİM VE İŞÇİ SENDİKALARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

A. Yönetimin İşçi Sendikalarına Yaklaşımı

Bütünsel kalite yönetiminde işlevsel esnekliğin uygulanması, işverenlere sendikal kontrolden uzaklaşmaları için olanak sağlamaktadır[46]. Bir başka deyişle, yeni organizasyon yönetim teknikleri sendikasızlaşmaya yol açmaktadır[47].

Buna göre, bütünsel kalite yönetimi, işçi sendikalarını marjinalize etmeye yönelik bir girişim olarak görülebilir. Bu yönetim anlayışı ile geliştirilen yeni ilişkiler organizasyonda işin yeniden düzenlenmesi ve basık organizasyon yapısı ile bunu destekleyen işçilerin bireysel katılım biçimlerini içermektedir[48]. Gerçekten, bütünsel kalite yönetimi uygulamasında da işçilerin katılım teknikleri en önemli değişim faktörü olarak görülmektedir. Çünkü, işçilerin sürece katılımı bütünsel kalite yönetiminin kaçınılmaz bir uygulamasıdır[49].

Bu bağlamda, işletmede işbirliği kavramının önem kazanması ve gelişen yeni işletme yönetim anlayışı, işçi sendikalarının önemini azaltıcı özellikler taşımaktadır. Çalışanlar açısından işçi sendikalarının geleneksel faaliyetlerinin yerini alan katılımcı programlar, yüksek ücret ve esnek çalışma koşulları, işçi ile işletme yönetimi arasındaki ilişkiyi güçlendirirken işçi sendikacılığını zayıflatabilmektedir[50].

Günümüzde, Amerikan işletmelerinde yönetim, işçi sendikalarına tamamen karşı olmak yerine, ikame etmeye yönelik insan kaynakları uygulamaları (olumlu insan kaynakları uygulamaları) benimsemektedir. Buna göre, sendikalı işçilere karşı herhangi bir tehdit yöneltilmemekte veya sendikalı oldukları için cezalandırılmamaktadırlar. Bunun yerine, yönetim işçilere insan kaynakları yönetimini geliştirmeyi veya çalışma koşullarını iyileştirmeyi önermektedir. Bu

---

[46]) ERDUT, s. 39.
[47]) ERDUT, Bütünsel, s. 103.
[48]) GLOWER, FITZGERALD-MOORE, s. 57.
[49]) SNAPE, et al, s. 45-46.
[50]) SELAMOĞLU, İşçi, s. 39.

çerçevede, ücret düzeyini yükseltmeye karar verilmesi veya bir katılım programı düzenlenmesi, bu yöndeki girişimlere örnek oluşturmaktadır[51].

Bu uygulamalar, doğrudan veya kasıtlı olarak sendikanın ikame edilmesi biçiminde düşünülebilir. Kuşkusuz, pek çok olumlu insan kaynakları yönetimi uygulaması, sendikalaşma üzerindeki etkisi düşünülmeksizin benimsenecektir. Bu uygulamaların işçilerin sendikalaşmaya ilişkin kararlarını etkilemesi de kaçınılmazdır. Bir başka deyişle, bu uygulamalar işçilerin tercihlerine müdahale edilmesi anlamına gelebilecektir. Bu nedenle, sendikanın dolaylı değil, doğrudan ikamesi sonucunu doğurabilecektir[52].

Sendikaları ikame etme amacına yönelik olarak tasarlansın ya da tasarlanmasın, bu tür uygulamalar sendikalaşmanın etkilerini azaltıcı bir işlev görmekte ve işçilerin, esasen, memnun olmamasına yol açmaktadır. Örneğin, yönetimin dışsal işgücü piyasasından nitelikli işçileri işletmeye çekmek veya işçileri işletmede tutmak amacıyla, ücret düzeylerini yükseltmesi biçimindeki olumlu insan kaynakları uygulamasının beraberinde getireceği yan etki, bu işçilerin sendikalaşmaya gereksinim duymaması olabilecektir. Ayrıca, yönetim insan kaynakları uygulamasındaki değişiklikleri, sendikaya desteği azaltmak amacıyla gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, sendikal örgütlenmeye karşı işçi katılım progamlarını benimseyen bir yönetim, bu uygulama ile, işçilere yaptıkları bireysel katkıların önemini farkında olduğu mesajını vermeyi isteyebilmektedir. Burada iletilmek istenen asıl mesaj, artık bir sendikaya gereksinimin olmadığıdır. Oysa, yönetimin işçilerin taleplerini dikkate almada yetersiz veya isteksiz davranması durumunda hak ve çıkarların korunması ve geliştirilmesi olası olmayacaktır. Bu durumda da sendikaya gereksinim duyulduğu kanıtlanmış olmaktadır. Bu nedenle, sendikalaşmanın amacı belirsiz hale getirilmiş, hatta görmezden gelinmiş olmaktadır. Her iki örnek de işçilerin çıkarlarına yönelik ve hem işçinin memnuniyetini, hem de organizasyonun performansını arttırabilecek olumlu insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, önemli bir ayırım, son örnekte

---

[51]) FIORITO, s. 336.
[52]) A. k., s. 336.

yönetimin davranışının açıkça işçilerin sendikal örgütlenme konusunda serbest iradelerini kullanmalarına bir müdahale anlamına gelmesidir[53].

Bu bağlamda, bir yandan yönetimin ve işçi sendikalarıyla arasındaki ilişkilerin biçimlenmesinde çalışma ilişkilerinin bütünsel kalite yönetimi üzerindeki etkilerini göz ardı etmemeleri ve işçi sendikalarını yok saymak gibi bir yanılgıya düşmemeleri gerektiği görüşü ileri sürülmektedir[54]. Diğer yandan, işçi sendikaları için de benzer görüşler dile getirilmektedir. Bu görüşlerde, endüstrileşmiş batı ülkelerinde işçi sendikalarının işletmede etkinliğini devam ettirebilmesinin, yönetim ve işçilerin ortak değerlerine dayanan bir yapının oluşturulabilmesine bağlı olduğu belirtilmektedir[55].

B. İşçi Sendikalarının Bütünsel Kalite Yönetimine Yaklaşımı

Ekip çalışmaları ile geleneksel iş organizasyonundaki gözetmenlerin işlevlerinin ekiplere devredilmesi ve geleneksel yönetim aşamalarının kaldırılması, işin sınıflandırılmasında varolan yapıların dağılmasına ve ücret sisteminde performans değerlendirmesi gibi yeni unsurların oluşumuna yol açmıştır[56].

Günümüzde, çalışma ilişkilerinde bireysel pazarlık toplu pazarlıktan daha fazla tercih edilmektedir. Bunun nedenlerinden biri, ücretin bireysel performans ile doğrudan ilişkilendirilmesiyle yönetim ve işçinin bire bir ilişkisinin güçlenmesidir[57].

Performansa dayalı ücret uygulaması, esasen, işçi sendikaları için güçlük yaratıcı bir nitelik taşımaktadır. Çünkü, bu ücretlendirme sisteminin doğası gereği sendikaların ücret pazarlığı sürecinde oynadıkları rol ortadan kaldırılmaktadır. İşçi sendikaları, performansa dayalı ücret ile ücretin bireyselleştiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kollektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret düzeyinden uzaklaşıldığı kaygısıyla bu yönteme karşı çıkmaktadır. İşverenler, esasen, hizmet sözleşmelerinin yaygınlaştırılması ile sendikaları devreden çıkarma ve etkinliklerini

---

[53]) A. k., s. 336.
[54]) SNAPE, et al, s. 45.
[55]) SELAMOĞLU, İşçi, s. 39.
[56]) ERDUT, Rekabetin, s. 63.
[57]) GREEN, s. 212.

azaltma yolunu tercih etmektedir. Bu bakımdan performansa dayalı ücret, çalışma ilişkilerini kollektif boyuttan uzaklaştırıp bireysel ilişkilere yöneltmekte bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit eder boyuta ulaştırmaktadır. İşçi sendikalarına göre bu tür planlar işçileri karşı karşıya getirmekte, ekip içi çatışmalara yol açmakta ve işçiler arasında dayanışma ve örgütlenme isteğini azaltmaktadır[58].

Performansa dayalı ücret, yönetim tarafından işçilere ve ekiplere kendi çabalarının karşılığını alma fırsatına verdiği düşünülerek savunulmaktadır. Ancak, bu yöntemle ödemenin riski işverenden işçilere doğru yön değiştirmektedir. Bu anlamda, çalışma koşullarında geriye gidiş olarak yorumlanabilmektedir[59]. Çünkü, ekipler halinde çalışan işgücü, rekabet baskısıyla kendi performansını artırma çabası içine girmekte ve giderek işletme yönetiminin amaçlarıyla özdeşleşmektedir. Bu durum, işçi sendikacılığının ilgi ve etki alanını kısıtlayıcı niteliktedir[60].

İşçi sendikalarının kaygılandıkları bir başka konu, bütünsel kalite yönetiminin iş yoğunluğu üzerindeki olası etkileridir. Oval ve basık organizasyon yapısı, çoğunlukla bazı yönetim kademelerinden vazgeçilmesini, gözetmen ve personelin rollerinin değişmesini ve ekip çalışmalarını gerektirmektedir[61]. Gözetmenlerin sayısının azaltılması ile birlikte işçilerin üretimle ilgili iş yükleri ve sorumlulukları artmaktadır. Ancak, işçi sendikaları ek ödemelerin az olduğu veya hiç yapılmadığı koşullarda işçilerin giderek artan bir sorumluluk altına girmelerini zorlayan bir baskının varlığından kaygılandıklarını dile getirmektedir[62].

Ulusal işçi sendikalarının bütünsel kalite yönetimi, işçilerin yetkilendirilmesi, insan kaynakları yönetimi ve müşteri hizmetleri programları gibi girişimlerin etkilerine ilişkin olarak da itirazları bulunmaktadır. İşçi sendikaları esnek çalışma saatleri uygulaması, müşterilerden alınan geri bildirimlerin işçiler üzerinde disiplin kurmak için kullanılması gibi konuların üyeleri üzerindeki olası etkileri bakımından kaygılanmaktadır[63].

---

[58]) BÜYÜKUSLU, s. 254; ÜNAL, s. 4.
[59]) OSTERMAN, Work, s. 92-93.
[60]) ERDUT, Rekabetin, s. 63.
[61]) BÜYÜKUSLU, s. 251.
[62]) SNAPE, et al, s. 45.
[63]) A. k., s. 45.

Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimine kuramsal olarak bakıldığında işçi sendikaları ile aynı sistem içinde yer almasına olanak yoktur. Çünkü, istihdamın esnekleştirilmesi ve çevresel işgücünün atipik istihdam biçimleriyle çalıştırılabilmesi için iş yasalarının katı düzenlemelerinin değiştirilmesine (kuralsızlaştırma) dayalı olan bir yönetim anlayışı ile kural getirmeyi amaç edinen sendikaların bir arada varolması olayın doğasına aykırıdır[64].

Buna karşı, işçi sendikalarının bütünsel kalite yönetimine karşı olmasının gerekli olmadığı ileri sürülmektedir. 1994 yılında TUC (Trade Union Congress) insan kaynakları yönetimi konusunda bir rapor yayınlamıştır. Bu raporda, yönetim ve sendikaların organizasyonel değişimin tasarlanmasında ve uygulanmasında işbirliği yapabilecekleri ileri sürülmüştür. İşletme yöneticileri ve sendika liderlerinin ortak görüşlerini yansıtan bir başka raporda da işyeri düzeyinde partnerlik ilişkisinin kurulması önerisine yer verilmiştir. Bu görüşler, işletme tarafından işçilerin ve yönetimin ortak çıkarları bulunduğunun kabul edilmesine dayalı, verimlilik ve kalitenin arttırılmasına yönelik taahhütler üstlenen işletme sendikacılığını çağrıştırmaktadır[65].

C. Bütünsel Kalite Yönetiminde İşçi Sendikalarının Rolü

Bütünsel kalite yönetimi uygulamaları, kendi doğuşuna kaynaklık eden Japon kültürünün özelliklerini yansıtmaktadır. İş süresi başta olmak üzere başarıya ulaşılabilmesi için ağır çalışma koşullarını ve karşılığında ödülü de işverenin takdir ettiği bu yaklaşım uzun ve masraflı bir eğitime, işletmeye bağlılığa ve hepsinden önemlisi işçinin gönüllü katılımına dayanmaktadır. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimi tek yanlı düzenlemeyi beraberinde getirmektedir. Buna göre, sendikaların karara katılmasına katlanılamaz[66].

Japonya'da genellikle işletme düzeyinde yer alan sendikaların iki temel özelliği bulunmaktadır. Birincisi, sendikalar ister mavi yakalı, ister beyaz yakalı olsun, yönetim düzeyinde veya teknik hizmette bulunsun, tüm işçi gruplarını

[64]) ERDUT, Bütünsel, s. 102.
[65]) SNAPE, et al, s. 45-46.
[66]) ERDUT, Bütünsel, s. 102, 103.

kapsamaktadır. İkincisi, sendikalar işletmelerde sürekli işçi statüsünde çalışanları kapsama almaktadır. Sendikaların kuruluş düzeyine bağlı olarak toplu pazarlıklar da işletme düzeyinde yapılmakta, birden fazla işyerine sahip işletmelerde merkezde yapılan çerçeve anlaşmaların ayrıntıları işyeri düzeyinde tamamlanmaktadır. Japon işçilerin işyerine bağlılığı gibi, sendikaların da işyerine bağlılık duyguları geliştirdikleri görülmektedir. Bunun sendikaların etkinlik alanını sınırlandırması gibi sakıncaları olduğu ileri sürülmekle birlikte, Japon geleneklerine uygunluğu yanında, çalışma ilişkilerinde işyerine uygun ve pratik çözümler getirdiği de ileri sürülmektedir[67].

Ortak istişareden oluşan Japon sistemi, çatışmayı çözmek konusunda işgücünün ve yönetimin esnekliğini arttırmaktadır. Buna göre, Japon işgücü anlaşmaları sendika temsilciliği ile yönetim arasında istişare yoluyla sürdürülen toplu pazarlığa göre prosedürleri saptamaktadır. Japon sendikalarının yüzde 50'den fazlası yönetim, işgücü ve üretim sorunları konusunda ortak istişarede bulunmaktadır. Ayrıca, sendikaların yüzde 80 ile yüzde 90'ı personel değişimi konusundaki kararlara kısmen katılmaktadır. Ortak istişare bürokratik kurallar, düzenlemeler ve geleneksel sendika sözleşmelerinden daha esnek bir süreçtir. Bu süreç sonunda taraflar, işçi devrinin azaltılması ve işgücü verimliliğinin arttırılması sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra, işçilere söz hakkı tanıyan bir süreç olarak da görülebilmektedir[68].

Bütünsel kalite yönetiminin hedeflerinden biri, işyeri düzeyinde yönetim ve işçi arasındaki ilişkilerde yaygın olan "onlar ve biz" anlayışının aşılmasında bir gelişme sağlamaktır. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetimi işçi sendikalarını marjinalleştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak görülebilir. Gerçekten, bu yönetim anlayışı ile organizasyonda geliştirilen yeni ilişkiler, işin yeniden düzenlenmesi ve basık organizasyon yapısının bunu desteklenmesi sonucunda salt işçilerin katılımının bireyselleşmiş biçimlerini içerebilir[69].

---

[67]) Meryem KORAY, Endüstri İlişkileri. Banka-Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) Yayını, No. 22, İzmir, 1992, s. 119.
[68]) Mitchell LANBERG, "Human resources management and Deming's continuous improvement concept," Journal of Quality Management, Vol. 5, Issue 1, Spring 2000, s. 91-92.
[69]) GLOWER, FITZGERALD-MOORE, s. 57.

Bütünsel kalite yönetiminde yönetim ve işçiler arasında işbirliğine dayalı bir ilişki kurulabilmesine rağmen, esasen, bu işbirliğinin bir yandan yönetimin haklarını destekleyen, diğer yandan da gelirin paylaşılmasında işçilerin daha fazla bir pay almasını sağlayan bir sistem içinde işleyebileceği unutulmamalıdır. Böyle bir sistemin kurulması halinde, işçilerin insan yönünün hesaba katılmayacak olması, temel bir çelişki olarak belirecektir. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetimi kapitalist ekonomik ve toplumsal düzenle uyumsuz olabilecek en radikal kavramlardan bir haline gelecektir. Bununla birlikte, pek çok yönetim bilimci tarafından bütünsel kalite yönetimi gibi bir programın, salt kısa dönemde değil, aynı zamanda uzun dönemde varlığın korunmasına yönelik dikkate değer bir umut sunduğu için de desteklenmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde bu tür bir yaklaşım, yönetimin sürekli taahhütlerde bulunan bir konumda olması ve emek ve sermaye, yönetim ve işçi sendikaları arasında yeni bir işbirliği ilişkisi biçiminin geliştirilmesi anlamına gelmektedir[70].

Yönetim ve işçi sendikaları arasındaki ilişkilerin bir başka yönü, işletmede uyglanacak olan bütünsel kalite yönetimi programının kontroludür. Girişimi başlatan, programdan sorumlu olan ve üretim, kalite gibi konularda güç sahibi olan taraf yönetimdir. Sendikalar ise, işçilerin ücret, iş süresi ve diğer çalışma koşulları bakımından haklarının koruması ve geliştirilmesinde etkindir. Bu bağlamda, işçiler salt toplu pazarlık sürecinde yönetimle eşit koşullarda hak ve çıkar mücadelesi verebilmektedir[71].

İşletmelerin girişimleriyle esnekliğin giderek yaygınlaşması, işçi sendikalarının yönetim karşısında güç kazanma arayışı içine girmesine neden olmaktadır. Bu koşullarda bütünsel kalite yönetimi programlarının yönetim ve işçi sendikaları arasında yapılan ayrı bir sözleşme biçiminde uygulaması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Böylece, bütünsel kalite yönetimi programının toplu iş sözleşmesinde kararlaştırılmış olan konularla aksi yönde bir düzenleme getiremeyeceği açıklığa kavuşturulmuş olmaktadır. Amerika'da bütünsel kalite yönetimi prosedürleri hakkındaki bütün toplantılar sırasında ulusal düzeyde yasal bir

---

[70]) WAXLER, HIGGINSON, s. 427.
[71]) A. k., s. 425.

konsey oluşturulmuştur. Kuşkusuz, kalitenin arttırılması için yenilikçi süreçler yeni sözleşmelerin bir parçası olarak taraflar arasında görüşülebilmektedir[72].

Toplu pazarlık, taraflar arasında güvenin sağlandığı koşullarda her iki tarafın da saygı duymasını gerektirmektedir. Ancak, işçi sendikalarının bu bağlamdaki eleştirilerinin, çoğu zaman, bu önemli konuda oynayacakları rolleri yanlış anlamalarından ileri geldiği belirtilmektedir. Amerika'da yönetim ve işçi sendikaları arasında, yönetim-işçi işbirliğini, çalışma yaşamının kalitesini ve yönetime katılma komitelerini konu alan sayısız sözleşme yapılmıştır. Bunlardan bir bölümü, U.A.W. ile General Motors, Chrysler, Ford arasında yapılmıştır. U.A.W. ile Chrysler işletmesi arasındaki anlaşmada özellikle birbirlerine karşı bir girişimde bulunmayacakları ve sözleşmenin hem sendika hem de yönetim tarafından desteklendiği belirtilmiştir. Bu sözleşmeye göre, bilinçli bir tercihle, ekiplerin çalışmaları salt ürün kalitesini doğrudan etkileyen faaliyetlerle sınırlandırılmıştır. Bu girişimlerden de anlaşıldığı gibi, bütünsel kalite yönetimi programları kesinlikle açık bir biçimde müzakere edilebilmekte ve sözleşme konuları arasına dahil olabilmektedir. Ancak, bunun için tarafların iyi niyetlerine ve samimiyetlerine güvenilmektedir[73].

Carneile Mellon Üniversitesi'nin son yıllarda yaptığı bir araştırmaya göre, büyük ölçekli ve çok sayıda şubeye sahip işletmeler, başarılı ve verimli olduğuna inandıkları bütünsel kalite yönetimi programlarına destek sağlamak üzere işçi sendikalarına gereksinim duymaktadır. Yine aynı araştırmanın verilerine göre, sendikanın örgütlü olmadığı ve bir işçi katılım programlarına sahip işletmelerin verimliliğinin, sendikal örgütlenmenin bulunduğu, ancak formel programlara sahip olmayan işletmelere göre, yüzde 34.9 oranında daha az olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar kısmen, sendikaların salt işçilerin korumasıyla ilgilenmediği, aynı zamanda sistemin geliştirilmesine yönelik taahhütler altına girmekten de çekinmediği gerçeğinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerde kalite düzeyinin arttırılamamasına ilişkin sorunların yaklaşık yüzde 90'nı işçilerden değil, sistemden kaynaklandığı koşullarda, sendika düşüncesi salt bütünsel kalite yönetimi çabalarını zenginleştiren bir etki yapmaktadır. Bu bağlamda yönetimin, özellikle, kalitenin yeterli düzeyde

---

[72]) A. k., s. 425-426.
[73]) A. k., s. 426.

olmaması nedeniyle satışlarda ve karda yaklaşık yüzde 30 kayıpla karşılaştığı zaman, sendikanın desteğine başvurmaktan başka çıkış yolu olmadığını fark edeceği ileri sürülmektedir[74].

Bütünsel kalite yönetimi uygulamasının çalışma ilişkileri üzerindeki etkileri ve işçi sendikalarının rolü konusunda işletme yönetimlerinin benimsediği iki farklı yaklaşımı ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır. 1993 yılında yapılan bu araştırmada bir otomobil işletmesi olan (Carplant) ve bir metal işletmesi olan (EngPlant) örnek olarak seçilmiştir. Yaklaşık olarak dört yüz işçinin istihdam edildiği her iki işletmenin de otoriter yönetime dayanan bir geçmişi olup, yönetim ve işçi sendikası arasındaki ilişkiler çatışmacı bir özellik taşımaktadır. Bu işletmelerin bir başka ortak yönü, bütünsel kalite yönetiminin işletme düzeyinde uygulanması yönünde karar almış olmalarıdır. Ayrıca, her iki işletme de yönetime, işçi sendikasına ve işyerlerindeki işçilere geniş bir söz hakkı tanıma konusunda son derece istekli davranmaktadır. Ancak, bu organizasyonlardaki bütünsel kalite yönetimi uygulaması, özellikle de işletme yönetimlerinin yaklaşımları bakımından büyük farklılıklar saptanmıştır[75].

Carplant işletmesinde bütünsel kalite yönetimi uygulamasına geçilirken, yumuşak bir tutum benimsenmiştir. Bu tutum gereği, işler yeniden tasarlanmış, işçiler iş başında veya seminerlerde bütünsel kalite yönetimi konusunda eğitime tabi tutulmuş, ücretler kalite ve beceri gibi faktörlerle ilişkilendirilerek belirlenmiş ve işçi sendikalarıyla bütünsel kalite sözleşmesi yapılmak üzere bir görüşme süreci başlatılmıştır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip de programın uygulanması sırasında destek vermiştir[76]. Bu işletmede bütünsel kalite yönetimi uygulamasına geçildikten sonra yöneticiler ve işyerindeki işçiler arasında daha olumlu ilişkiler kurulmuştur. Yöneticilerin işçilere karşı daha anlayışlı bir davranış biçimini benimsemeleri, bütünsel kalite yönetimi organizasyonunun gerektirdiği yönetim anlayışıyla uyum göstermiştir. İşçilerin sürece katılımı, işin yeniden tasarlanmasında

---

[74]) A. k., s. 426.
[75]) GLOWER, FITZGERALD-MOORE, s. 58.
[76]) A. k., s. 59.

işlemsel bir katkı anlamına gelen problem çözme üzerinde yoğunlaşırken, bu süreç uygun bir eğitimle desteklenmiştir[77].

Carplant işletmesinde, insan kaynaklarına ilişkin yumuşak yaklaşım çerçevesinde, iş güvencesiyle desteklenen ve yönetimle işçiler arasında karşılıklı bağımlılığı içeren ilişkiler gözlenmektedir[78].

EngPlant işletmesinde ise bütünsel kalite yönetimi uygulamasında katı bir tutum benimsenmiştir. Buna göre, işin düzenlenmesinde herhangi bir değişiklik yapılmadığı gibi, üst yönetim ekibinde de bir değişikliğe gidilmemiştir. Bütünsel kalite yönetimi uygulamasına geçilmesinden bir yıl sonra yetmiş beş işçi işten çıkarılmıştır[79]. Bu nedenle, bütünsel kalite yönetiminin işyerindeki etkileri son derece farklı olmuştur. EngPlant işletmesinde, bütünsel kalite yönetimi programı uygulanırken, kaliteli üretim yapmak için çaba harcanmış, programın gerektirdiği ekip çalışması, katılım, iletişim gibi konulara özen gösterilmiş, uyum ve işbirliği içinde çalışılmış, karşılıklı olarak tam anlamıyla güven sağlanmıştır. Bu uygulamanın sonucuna ilişkin beklentilerden en önemlisi, bütünsel kalite yönetiminin yönetim ve işçiler arasındaki ilişkilere yapacağı olumlu etkidir. Bu anlamda, bütünsel kalite yönetiminin yöneticiler ve işçiler arasında çatışma yerine, işbirliğine dayalı bir ilişkinin geliştirilmesi sürecini başlatması beklenmektedir[80].

EngPlant işletmesinde, eğitim sürecinden hemen sonraki izlenimler her şeyin iyi yönde değişeceği beklentisinin egemen olduğu biçimindedir. Bütünsel kalite yönetimi programından beklentilerin iyice arttığı bir süreçten sonra, 1994 yılının Ocak ayında yeniden yapılanma nedeniyle, yaklaşık yetmiş beş iş kaybı yaşanmıştır. İşlerdeki bu azaltmalar, kuşkusuz EngPlant işletmesinin işçileri üzerinde doğrudan bir etki yapmış ve kısa bir süre içinde algılanarak, bütünsel kalite yönetimine yönelik tepki biçiminde kendisini göstermiştir. Başlangıçta, bütünsel kalite yönetiminin yeniden organizasyon süreci ile ilişkili olduğunu farkında olan işçilerin program konusunda son derece istekli oldukları belirlenmiştir. Ancak, yeniden organizasyon sürecinin ve işten çıkarmaların yaşanmasından sonra hayal kırıklığına uğradıkları

---

[77]) A. k., s. 62.
[78]) A. k., s. 71.
[79]) A. k., s. 61.
[80]) A. k., s. 65.

görülmüştür. Gerçekten, bütünsel kalite yönetimi olumlu bir program olarak algılandığı için işletmedeki pek çok işçi tarafından desteklenmiş, ancak yönetimin üzerine düşeni yapmadığı düşünülmeye başlanmıştır. Bu koşullarda, bütünsel kalite yönetimi programı uygulanmaya devam edilmesine rağmen, yönetim ve işçiler arasındaki ilişkilerde artık güvensizlik, kuşku, işbirliği sağlama güçlükleri ve bunun gibi çeşitli engellerle karşılaşılmaya başlanmıştır. Bunun nedeninin bütünsel kalite yönetimi uygulamasının işten çıkarmalara yol açtığı yönündeki izlenim olduğu düşünülebilir[81].

Sonuçta her iki işletmede de rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmek için bütünsel kalite yönetiminin gerekliliği kabul edilmiştir. Uygulama sürecinde, bütünsel kalite yönetiminin özellikle, çalışma ilişkileri, yönetim biçimi ve işin düzenlenmesine ilişkin konular bakımından ne anlama geleceği yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu konular çoğu zaman, katılım süreci ile ilişkili olarak değerlendirilmiş, yönetim biçimi ve yeni ekip uygulamaları arasında bir uyum kurulmaya çalışılmıştır. Her iki örnekte de bütünsel kalite yönetimi, özellikle çalışma yaşamına ilişkin olarak gelişmeye açık, insancıl bir model olarak algılanmıştır. Ancak uygulamada modelde yer alan bazı konularda, bütünsel kalite yönetimine ilişkin beklentilerin gerçekleşmediği görülmüştür. Carplant işletmesinde bütünsel kalite yönetimi, insan kaynakları yönetiminde yumuşak bir yaklaşımla bütünleştirilmiştir. Ancak, EngPlant işletmesinde önce bütünsel kalite yönetiminden beklentilerin artmasına neden sorunlar olduğu görülmüş, ancak daha sonra verilen sözler tutulamamıştır. Bütünsel kalite yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin yumuşak yaklaşımının bütünleştirilmesi, esasen, yönetimin işgücünün işletmeye bağlılığını kazanmasının bir yoludur. Üstelik bütünsel kalite yönetiminin iş güvencesi ve güven ile birlikte uygulanması halinde yönetim, daha da kazançlı olabilecektir. Ancak, EngPlant işletmesinde, bütünsel kalite yönetiminin iş güvencesini arttıracağı izlenimine ve beklentisine rağmen, işçi sayısının azaltılması, bu izlenimin bozulmasına ve beklentilerin karşılanamamasına neden olmuştur[82].

Carplant işletmesinde, pek çok bakımdan tercih edilebilir bir sistem oluşturmada oldukça yol katedilmiş olmasına rağmen, işçilerin halen kendilerinin ve

---

[81]) A. k., s. 66.
[82]) A. k., s. 70.

yönetimin karşı taraflarda olduklarını düşündükleri ve sendikanın korumasına gereksinim duydukları saptanmıştır. Bir başka deyişle, Carplant işletmesinde bütünsel kalite yönetimi uygulaması, pek çok olumlu yanına karşın, yöneticiler ve bağımlı çalışanlar arasındaki geleneksel ayırımı ortadan kaldırmaya yetmemiştir. Bu nedenle, işyerlerinde işçi sendikalarına yönelik sürekli bir talep yaratan son derece büyük bir destek bulunduğu görülmüştür[83].

[83]) A. k., s. 64.

SONUÇ

Bütünsel kalite yönetimi, üretim maliyetlerinden tasarruf sağlaması, kalite düzeyini yükseltmesi ve müşteri memnuniyetini arttırması nedeniyle işletmeler için yaşamsal bir nitelik taşımaktadır. Ancak, bütünsel kalite yönetiminin üretim ve yönetim anlayışında yol açtığı gelişmeler, çalışma ilişkilerinde önemli değişimlere neden olmaktadır. İş ilişkileri bireyselleşmektedir. İş ilişkilerinin bireyselleşmesi işverenin yönetim hakkının kapsamını arttırmaktadır.

Bütünsel kalite yönetiminde, üretim ve iş organizasyonundaki esnek yapılanma sonucu işgücüne yönelik olarak farklı uygulamalara başvurulmaktadır. Bütünsel kalite yönetimi uygulaması, işgücünün istihdamında ve çalışma koşullarında esnekliği gerektirmektedir.

Bütünsel kalite yönetiminde ekip çalışmaları ve dolayısıyla üretim faaliyetlerine yönelik sürekli iyileştirme çalışmalarına işçilerin gönüllü katılımı esastır. Ancak, katılımcı yönetim anlayışı salt üretim süreçlerine ilişkin kararlarla sınırlı tutulmaktadır. İşletme stratejilerine ilişkin kararlara katılım yoktur. Ayrıca, bütünsel kalite yönetimi çerçevesinde işçilerin üretime ilişkin süreçlerde yetkilendirilmesi, işin riskinin ve sorumluluğunun işçilere yüklenmesi anlamına gelmektedir.

İşletme düzeyinde mesleki eğitim uygulamaları ile işgücünün sürekli olarak kendisini geliştirmesi sağlanmaktadır. Bir başka deyişle, işletme çekirdek işgücünü yatırım yapmaya değer bir insan kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu anlamda, mesleki eğitim ve geliştirmeye, yönetimin işgücünü işletmede değişik işlerde çalıştırabilmesi için gerek duyulmaktadır. Buna göre, işletmeye özgü yenilik yapan ve yeni ürün geliştiren, işletmenin üretim süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunan çekirdek işgücü işlevsel esnekliğe tabi tutulmaktadır. İşçilerin çok çeşitli görevleri yapabilecek durumda olması, işletmede istihdam edilen nitelikli işgücü sayısının sınırlı tutulmasını da sağlamaktadır.

İşletmede bilgi ve beceri düzeyi düşük olan çevresel işgücünün ücret düzeyi yüksek olmayıp, atipik çalışma biçimlerine tabidir. Bu nedenle, iş hukukunun koruyucu hükümlerinden yararlanamamaktadır. Çünkü, bu işgücü belirli süreli hizmet sözleşmelerine göre istihdam edilmekle birlikte, piyasadaki koşullara göre, talebin az olduğu dönemlerde işveren tarafından kolaylıkla işten çıkartılabilmektedir. Buna göre, çevresel işgücünün sosyal haklar bakımından çekirdek işgücünden en önemli farklılığı, iş güvencesinin olmamasıdır.

İşgücünün çekirdek ve çevresel olarak gruplanması, organizasyonun işçilere olan vaadlerinin azaltılması anlamına gelmektedir. Çekirdek işgücü, bilgi ve beceri düzeyi son derece yüksek, işletmeye bağlı olması beklenen ve işletmede uzun süre kalması istenen işgücüdür. Çekirdek işgücünün işletmeye olan bağlılığını arttırmak için ücret düzeyleri yüksek tutulmakta ve iş güvencesi sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sistemlerine tabi tutulmakta ve bireysel hizmet sözleşmeleriyle verimliliğin arttırılmasına katkısı denetlenmektedir. Ancak, işletmede istihdam edilen çekirdek işgücünün sayısı oldukça sınırlı tutulmaktadır. Bir başka deyişle, yeni yönetim anlayışında Fordist döneme özgü çalışma ilişkileriyle ulaşılmış olan çalışma koşulları, ekonomik ve sosyal olanaklara sahip sınırlı sayıda işgücü bulunmaktadır.

Çekirdek işgücünün ekonomik ve sosyal haklar bakımından göreceli olarak iyi konumda olması, sendikal örgütlenme eğilimi göstermemesine neden olmaktadır. Bu durumda işçi sendikaları üye kaybına uğramaktadır. Çevresel işgücü ise atipik istihdam biçimleriyle çalışması ve iş güvencesinin olmaması nedeniyle örgütlenememektedir. Bununla birlikte, bütünsel kalite yönetimi esnek iş organizasyonun gereği olan kuralsızlığı da beraberinde getirmektedir.

Bu yönetim yaklaşımının ürünü olan yönetim ile işçi arasındaki işbirliği anlayışı, iş ilişkilerinde de işçi ile işverenin birebir ilişki içerisine girmesine, bireysel pazarlıkların ve hizmet sözleşmelerinin tercih edilmesine yol açmaktadır.

Çalışma ilişkilerinde oluşan bu gelişmelerden işçi sendikaları olumsuz yönde etkilenmektedir. Organizasyonda bireysel katkıların kabul görmesi, sendikal

örgütlenme ve toplu pazarlık üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulaması, işçi sendikalarının ücret pazarlığındaki rollerini ortadan kaldırmakta, ücretin kollektif ilişkiler çerçevesinde belirlenmesinden uzaklaşılmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, işçiler arasında rekabete yol açmakta ve bu durum işçiler arasındaki dayanışmayı olumsuz etkilemektedir. İşçiler arasındaki rekabet, esasen, işletmedeki işbirliği uygulamalarına da zarar veren bir nitelik taşımaktadır.

Öte yandan yönetimin de işçi sendikalarına karşı farklı tutumlar benimsediği görülmektedir. İş organizasyonunda işlevsel esneklik, katılımcı yönetim gibi yeni uygulamalar ve yönetimin işçiler ile işbirliği içinde olması anlayışı, işyerinde sendikaya olan gereksinimi azaltmaktadır. Bununla birlikte, işletme yönetimleri sendikal örgütlenmeyi azaltmak için zaman zaman insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmaktadır. Buna göre, çekirdek işgücünü işletmede tutabilmek için iş güvencesi vaadinde bulunmakta ve yüksek ücret verme gibi üstünlükler sunabilmektedirler.

Günümüzde, organizasyonel değişimlerde yönetimin sendikalarla işbirliği içerisine girebileceği ileri sürülmektedir. İşletme yönetimleri ile sendika liderleri tarafından onaylanan, işyeri düzeyinde bir tür partnerlik ilişkisi oluşturmaya yönelik olarak katılım ve ortaklık sözleşmelerine rastlanmaktadır. Bütünsel kalite yönetimi konusunda işçi sendikalarıyla işbirliği yapan işletmeler de bulunmaktadır. Bu durum sendikaların sistemden tümüyle dışlamaması yönünde bir yaklaşımın geliştirilmesinin sonucu olarak görülebilir. Bu yaklaşım, işçilerin ve yönetimin ortak çıkarlarının varlığının kabulü anlamına gelmekte ve işletme sendikacılığını çağrıştırmaktadır.

Bütünsel kalite yönetimi karşısında işçi sendikaları farklı tutumlar sergilemektedir. Bütünsel kalite yönetimine karşı çıkan sendikalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, bütünsel kalite yönetimi uygulamalarının işletmeye kazanç sağlayacağını ve dolaylı olarak kendi üyelerine de yararlı olacağını kanısını taşıyıp destek veren sendikalara da rastlanmaktadır. Ayrıca, Japon sendikacılığında olduğu gibi, bütünsel kalite yönetimi programlarını bütünüyle işverenin sorumluğunda

olduğunu düşünen ve hiç bir müdahalede bulunmayan sendikal yaklaşımlar da bulunmaktadır.

İşletme düzeyindeki uygulamalardan da anlaşıldığı gibi, bütünsel kalite yönetiminin işyerindeki işçiler açısından, özellikle işçilerin sürece katılımını kurumsallaştırdığı için, bir çok üstünlükler sunacağı yönündeki yaklaşım ile işçilerin pek çok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalacağı yönündeki yaklaşımların her ikisi de geçerliliğini korumaktadır. Ancak, bu iki yaklaşım çalışma ilişkileri bakımından değerlendirildiğinde, bütünsel kalite yönetiminin işletmedeki işçiler arasında çalışma koşulları ve sosyal haklar bakımından kutuplaşmayı içeren bir yapıya dayanması olumlu bir sonuca varmayı engellemektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR*

ACAR, Neslihan: Tam Zamanında Üretim. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 542, Ankara, 1997.

ACAR, Neslihan: İnsan Kaynakları Yönetimi. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını,No. 640, Ankara, 1999.

AKIN, Besim; ÇETİN, Canan; EROL, Vedat: Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998.

ANAND, K. N.: "Four step approach for eliminating people-dominant defect," Total Quality Management, Vol. 10, Issue 6, Aug'99, s. 829-856.

BOUNDS, Greg et al: Beyond Total Quality Management: Emerging The New Paradigm. McGraw-Hill Inc., Singapore, 1994.

BOZKURT, Rıdvan; ODAMAN, Aynur: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. KOSGEB&MPM, No. 549, Ankara, 1995.

BROWER, Michael J.: "Implementing total quality management with self-directed teams," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 403-420.

BUDAK, Gönül: KOBİLER'de Toplam Kalite Yönetimi. D. E. Ü. Yayını, No. 172, İzmir, 1996.

BÜYÜKUSLU, Ali R.: "The changing nature of production and its impact on industrial relations," Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 25, Ankara, 1998, 247-256.

* Dipnotlarda kullanılan kısaltmalar koyu renk dizilmiştir.

COATE, Edwin; "Implementing total quality management in a university setting," Readings in Total Quality Management, (içinde) Ed. By, Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 447-485.

COOK, Sarah: Customer Care. Kogan Page Ltd., London, 1997.

COSTIN, Harry Ivan: "What is the total quality management," Readings in Total QualityManagement. (içinde) Ed. By. Hary Ivan COSTIN, Harcourt Brace & Company, Orlando, 1994, s. 3-5

COSTIN, Harry Ivan: "**Teams** and Labor Issues," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourd Brace & Company, Orlando, 1994, s. 391-392.

DEMİRKAN, Mahmut: "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme," 3. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 599, Ankara, 1997, s. 269-282.

DILWORTH, Robert.: "The DNA of the learning organization," Learning Organizations. (içinde) Ed. By. Sarita CHAWLA, John RENESCH, Productivity Press, Portland, 1995, s. 243-255.

DİCLE, Ülkü: "Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı," Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 320, Ankara, 1995, s. 150-163.

EFİL, İsmail: Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No. 110, Bursa, 1996.

ERSEN, Haldun: Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi. Yön Matbaacılık, İstanbul, 1996.

ERDUT, Tijen: Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerindeki Etkisi. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 128, Ankara, 1998.

ERDUT, Tijen; "**Esneklik** ve İş süresi," Mercek Dergisi, Esneklik Özel Sayısı, Temmuz, 1999, s. 102-112.

ERDUT, Zeki: **Rekabetin** İşgücü Piyasasına Etkisi. Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS)Yayını, No. 29, Ankara, 1998.

ERDUT, Zeki: "**Bütünsel** Kalite Yönetiminin İşçi İşveren İlişkileri Üzerindeki Etkileri," Friedrich EBERT Vakfı Ekonomi Forumu, İstanbul, 2000, s. 79-119.

EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998.

ERTOPUZ, Ayşem; TELEK Berker: "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Katılımcı Yönetim," Türk Sanayici ve İşadamları Derneği & Kalite Derneği (TÜSİAD&KalDer) 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması 1998, Ödül Kazanan Makaleler. Yayın No. TÜSİAD-T/99-1-249, İstanbul, Ocak 1999, s. 91-103.

FIORITO, Jack: "Human Resource Management Practices and Worker Desires For Union Representation", Journal of Labor Research, Vol. 22, Issue 2, Spring 2001, s. 335-355.

FISHER, Kimball: Leading Self-Directed Work Teams. McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

GALETTO, Fausto: "The golden integral quality approach: from management of quality to quality of management," Total Quality Management, Vol.10, Issue 1, January 1999, s. 17-33.

GEÇİKLİ, Fatma: "Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Sayı: 5, 1999, s. 225-239.

GILMORE, Harold L.: Continious incremental improvement: operations strategy for higher quality, lower costs and global competitiveness," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace&Company, Orlando, 1994, s. 45-53.

GLOVER, Linda; FITZGERALD-MOORE, Deborah: "Total Quality Management: Shop Floor Perspectives" Experiencing Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK, Sage Publications, London, 1998, 54-72.

GRAND, David: "Japanization and new industrial relations," Contemporary Industrial Relations. (içinde) Ed. By. Ian Beardwell, Oxford University Press, New York, 1996, s. 203-233.

GREEN, G. D.: Industrial Relations: Text and Case Study. Pitman Publishing, London, 1994.

IMAI, Masaaki: Kaizen. Kalite Derneği (KalDer) Yayınları, No. 21, İstanbul, 1999.

ISHIKAWA, Kaoru: "What is total quality control? The Japanese way," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace&Company, Orlando, 1994, s. 155-168.

IŞIK, Rüçhan: "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Hükümet, İşçi, İşveren ve Özellikle ILO'nun Yaklaşımları," Verimlilik ve Çalışma Hayatının

Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 442, Ankara, 1991, s. 47-66.

JAFFE, Dennis T.; SCOTT Cynthia D.: "Rekindling work commitment and effectiveness though a new work contract," The New Organizational Reality. (içinde) Ed. By. Marilyn K. GROWING, John D. KRAFT, James Campbell QUICK, American Psychological Association, Washington, 1998, s. 185-205.

KARALAR, Rıdvan; SINMAZ, Sezin: "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme (Benchmarking) Yaklaşımı," Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1-2, 1998, s. 53-91.

KATZ, Harry: "Downsizing and employment insecurity," Change At Work, (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 66-88.

KAVRAKOĞLU, İbrahim: Toplam Kalite Yönetimi. KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No. 3, İstanbul, 1998.

KNOKE, David: "Job training programs and practices," Change At Work. (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 122-153.

KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 1997.

KORAY, Meryem: **Endüstri** İlişkileri. Banka-Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) Yayını, No. 22, İzmir, 1992.

KORAY, Meryem: "Esneklik ya da Emek Piyasasının Küreselleşmesi," Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası (PETROL-İŞ) 1995-1996 Yıllığı, İstanbul, 1995,s. 747-772.

KORAY, Meryem: "**Sendikalar** İçin Gelecek Var Mı?" Prof. Dr. Metin KUTAL'A Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayını, No. 25, Ankara, 1998, s. 359-371.

KUTAL, Gülten; BÜYÜKUSLU, Ali R.: Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi. Der Yayınları, İstanbul, 1996.

LANBERG, Mitchell: "Human resources management and Deming's continuous improvement concept," Journal of Quality Management, Vol. 5, Issue 1, Spring 2000, s. 85-101.

LAWLER, Edward E.: High-Involvement Management. Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991.

LEDGE, Karen: "The morality of human resources management," Experiencing HumanResource Management. (içinde) Ed. By. Christopher MABEY, Denise SKINNER, Timothy CLARK, Sage Publications, London, 1998, s. 14-30.

MARTIN, Robert E.; FREEMAN, Sarah J.: "The Economic Context of The New Organizational Reality," The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring and Revitalization. (içinde) Ed. By. Marilyn K. GROWING, John D. KRAFT, James Campbell OUICK, American Psychological Association, Washington, 1998, s. 5-21.

MC NEIL, Ronald M.: "Managing for high productivity and quality," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By, Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace&Company, Orlando, 1994, s. 55-57.

MITCHEL, Daniel J.; LEWIN, David; LAWLER, Edward E.: "Alternative pay systems, firm performance and productivity," Paying For Productivity :A look At The Evidence. (içinde) Ed. By. Alan S. BLINDER, The Brookings Institution, Washington, 1990, s. 15-93.

OSTERMAN, Paul: "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 2, January 2000, s. 179-195.

OSTERMAN, Paul: "Work organization," Change at Work. (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York 1997, s. 89-121.

ÖZEVREN, Mina: Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, 1997.

ÖZKALP, Enver: "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği," Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1-2, 1997, 431-459.

ÖZÜT, Naciye: Kalite Kontrol Çemberleri Açısından İnsangücü Kaynağının Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin: "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık," Verimlilik Dergisi, (Toplam Kalite Özel Sayısı), 1995, s. 31-41.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin: Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 620, Ankara, 1997.

PURCELL, John: "Human resources management: implications for teaching, theory and practice in industrial relations," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (içinde) Ed. By. John R. NILAND, Russell D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, Inc, California, 1994, s. 203-218.

RAELIN, Joseph A.: Clash of Cultures: Managers Managing Professionals. Harvard Business School Press, Boston, 1991.

REGINI, Marino: "Human resources management and industrial relations in European companies," The Future of Industrial Relations: Global Change and Challenges. (içinde) Ed. By. John R. NILAND, Russell D. LANSBURY, Chrissie VEREVIS, Sage Publications, Inc., California, 1994, s. 256-269.

ROSS, Joel E.: Total Quality Management: Cases, Texts, Readings. Kogan Page Ltd., London, 1994.

RUBERY, Jill: "Fragmenting the internal labour market," Gobalization and Labour Relations. (içinde) Ed. By. Peter LEISINK, Edward Elgar Publishing, Inc., Cheltendam, 1999, s. 116-138.

SAPANCALI, Faruk: "1980 Sonrası Ekonomik Gelişmelerin İşgücü ve İstihdama Etkisi," Kamu-İş Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, Ocak 1998, s. 131-159.

SELAMOĞLU, Ahmet: İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim: Gelişmeler, Nedenler, Eğilimler. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ) Yayını, Ankara, 1995.

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

SIMMONS, David E.; SHADUR Mark A.; PRESTON Arthur P.: "Integrating total quality management and human resource management," Employee Relations,Vol. 17, No. 3, 1995, s. 75-86.

SNAPE, Ed; et al,: "Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls," Employee Relations, Vol. 17, No. 3, 1995, s. 42-51.

TAK, Birçin: "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri," TÜSİAD&KalDer 3. Toplam Kalite

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Yönetimi Makale Yarışması (1998) Ödül Kazanan Makaleler. Yayın No. TÜSİAD-T/99-1-249, İstanbul 1999, s. 103-121.

TOPAL, Şevleda: Yeni Teknolojilerin İşyeri Düzenindeki Çalışma İlişkilerine Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) D. E. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1998.

TÜRKMEN, İsmail: "Katılımcı Yönetimin Ön Koşulu Yönetsel Değişimler," 3. Verimlilik Kongresi Bildirileri. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayını, No. 599, Ankara, 1997, s. 657-670.

USEEM, Michael; CAPPELLI, Peter: "The pressures to restructure employment," Change at Work. (içinde) Ed. By. Peter CAPPELLI, et al, Oxford University Press, New York, 1997, s. 15-65.

ÜNAL, Ayşe: "Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar," Kamu-İş Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Temmuz 1999, s. 1-17.

ÜNAL, Ayşe: "**Organizasyon** Düzeyinde Ödülllendirme-Kar Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı," Kamu-İş Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, Ocak 2000, s. 29-36.

ZHIHAI, Zhang: "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance," Total Quality Management, Vol. 11, Issue 1, January 2000, s. 129-137.

WALKER, James W.: Human Resource Strategy. McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1992.

WAXLER, Robert P.; HIGGINSON, Thomas: "Total Quality Management: Labor Management Cooperation," Readings in Total Quality Management. (içinde) Ed. By. Harry Ivan COSTIN, Harcourt Brace Company, Orlando, 1994, s. 421-430.