

# **TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI: BEYAZ EŞYA, OTOMOTİV VE TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Prof. Dr. Nadir Suğur**

Anadolu Üniversitesi  
İletişim Bilimleri Fakültesi

**Prof. Dr. Theo Nichols**

Cardiff Üniversitesi

**Yrd. Doç. Dr. Serap Suğur**

Anadolu Üniversitesi  
Edebiyat Fakültesi

• • •

## **Özet**

Küresel düzeyde sermayenin yeniden yapılanmasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili uygulamalar çok önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'de de 1990'lı yıllar ile birlikte başta büyük ölçekli firmalarda olmak üzere üretim ve yönetim süreçlerinin tümünü kapsayan bu yeniden yapılanma faaliyetlerinin yaygın bir şekilde uygulamaya konduğu görülmektedir. TKY uygulamalarının bir uzantısı olarak takım çalışmaları, kaizen, yalın yönetim, yalın üretim, esnek üretim, stoksuz üretim (Just-In-Time), balık kılıçığı ve Pareto Diyagramı gibi modern yönetim teknikleri Türkiye'nin önde gelen firmalarında uygulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise beyaz eşya, otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan yedi büyük firmada yapılan bir alan araştırmasının verilerini sunmak ve modern yönetim metotları ile ilgili uygulamaların çalışanlar üzerinde etkilerini belirlemektir.

**Anahtar Kelimeler:** Modern yönetim metotları, Türkiye, endüstri, çalışma, sermaye.

*Applications of Total Quality Management in Turkey: A Case Study of White Goods, Automotive and Textile Industries*

## **Abstract**

Applications of Total Quality Management (TQM) play an important role in the restructuring process of capital at the global level. In Turkey, these new structuring processes have widely taken place especially among large scale firms since the 1990s through the application of new management and production methods. As part of TQM, modern management methods include teamwork, kaizen, lean management, lean production, Just in Time Stock System (JIT), fishbone methods, Pareto Diagram and the like. This paper aims to present findings of a fieldwork conducted in seven large firms in the white goods, automotive and textile industries in Turkey and evaluate the effect of the application of modern management methods on workers.

**Keywords:** Modern management methods, Turkey, industry, work, capital.

## Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma

### Giriş

Bu çalışmanın amacı otomotiv, beyaz eşya ve tekstil sektörlerinde faaliyette bulunan büyük ölçekli endüstriyel kuruluşların yönetsel anlamda yeniden yapılanmalarında önemli bir rol oynayan TKY uygulamalarının eleştirel bir değerlendirmesini yapmaktır.

Bilindiği üzere, son yıllarda endüstriyel kuruluşların yeniden yapılanmaları en genel tanımıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Endüstriyel kuruluşların yeniden yapılanmaları bir anlamda sermayenin değişen piyasa koşullarına daha iyi uyum sağlaması ile yakından ilişkilidir. İkinci dünya savaşı sonrası artan rekabet koşullarında firmalar daha az hata, daha düşük maliyet, daha kaliteli ürün ve müşterilerine daha iyi hizmet sağlayabilmek için TKY uygulamalarına başlamışlardır. Bu nedenle TKY uygulamaları ilk önceleri ikinci dünya savaşı sonrasında ABD ve Japonya’da ortaya çıkmış ve daha sonra modern yönetim metotları konusunda dünya çapında etkili olan “gurular”ın etkisi ile birlikte popüler hale gelmiştir. Bu guruların başında W. Edwards Deming ve Kaoru İshikawa gibi mühendis ve teknisyenler gelmektedir. TKY uygulamaları 1970’li yıllar ile birlikte başta diğer gelişmiş ülkeler olmak üzere küresel düzeyde yayılmaya başlamıştır. Bu süreç 1980’li ve 1990’lı yıllardan itibaren gelişmiş ülkelerde de uygulamaya konulmuştur. Her ne kadar üretim sürecini iyileştirme çalışmaları kapitalizmin tarihi kadar eski olsa da günümüzdeki TKY uygulamaları üretim sürecinde emek sermaye karşılığının çözümlenebilir olduğu iddiasını içermesi açısından oldukça önemli bir ideolojik misyonu içinde taşımaktadır. Piyasa ekonomilerinde 1980’li yıllara kadar üretimde iyileştirme ve geliştirme çalışmaları ile ilgili olarak kullanılan *kârluluk, etkinlik ve verimlilik* kavramlarının yerine günümüzde *kalite anlayışının* yeni bir yönetim felsefesi olarak yerini aldığı görülmektedir.

Türkiye’de ise TKY 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren başta yabancı ortaklı firmalarda olmak üzere hızla uygulamaya konulmuştur. TKY uygulamalarını Türkiye açısından ilginç kılan noktalar ise bu uygulamaların özel sektörde tarihsel olarak etkili olan geleneksel-merkeziyetçi-taylorist yönetim anlayışını ne ölçüde değişime uğrattığı ve çalışanların bu tür uygulamaları nasıl değerlendirdiğidir.

### **Araştırma ve Yöntem**

Bu alışmada Türkiye’de beyaz eşya, otomotiv ve tekstil sektörlerinde faaliyette bulunan ve TKY’i yoğun bir şekilde uygulamakta olan 7 büyük firmada yürütülen ve toplam 356 işçiyi kapsayan bir alan araştırmasının sonuçları değerlendirilecektir. Coğrafi olarak firmaların biri Bolu’da, biri İzmit’te, 2 tanesi İstanbul’da ve 3 tanesi de Bursa’da bulunmaktadır. Sektörel olarak, firmalardan  beyaz eşya, ikisi otomotiv ve diğer ikisi de tekstil sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Firmaların hepsi kendi alanlarında Türkiye’nin nc kuruluşlarıdır. İstanbul Sanayi Odasının 2002 yılı verilerine göre araştırmanın yürütüldüğü firmaların 4 tanesi Türkiye’nin en büyük 30 firması arasında yer alırken diğer üçü Türkiye’nin en büyük 200 firması içerisinde yer almaktadır. Araştırmanın yapıldığı firmaların tümü son yıllarda ihracat ağırlıklı üretim yapmaktadırlar. Firmaların tümünde en az 500 ya da daha fazla iş çalıştırılmaktadır. Yine bu firmaların tümü Türkiye’nin en önde gelen holding gruplarına bağlı olan kuruluşlardır. Araştırma 1999-2002 yılları arasında yapılmıştır. Araştırmada 356 işiyile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve yine yaklaşık 20 işiyile fabrika dışında derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü firmalarda bölüm yöneticileri, sendika temsilcileri ve her ildeki sanayi ve ticaret odası yetkilileri ile görüşmeler yapılmıştır. Türkiye’nin ekonomik yapısında otomotiv, beyaz eşya ve tekstilin ağırlıklarının çok büyük olması araştırmanın sektörel tercihinde önemli bir rol oynamıştır. Araştırmanın yürütüldüğü büyük ölçekli firmaların Bolu’daki hariç altısının Marmara Bölgesi’nde bulunması, hepsinin kendi sektörlerinde büyüklük olarak en ön sıralarda bulunmaları, ihracat ağırlıklı çalışan kuruluşlar olmaları, her birinin Türkiye’nin en büyük holdinglerine bağlı olmaları ve TKY uygulamalarında deneyimlerinin bulunması nedeniyle alan araştırması için oldukça uygun görülmüşlerdir. Araştırmada görüşmelere katılan işçilerin % 77’si erkektir. Araştırmada % 33’lk bölümü oluşturan kadın işçilerin çok büyük bir bölümü Bursa’daki tekstil firmalarında çalışmaktadırlar. İşçilerin % 90’ı evlidir. Evli olan erkek işçilerin sadece % 13’nn eşleri dışarıda retli olarak çalışmakta, % 76’sı da aldıkları ücret dışında herhangi bir ek gelire sahip değillerdir. İşçilerin yaş ortalaması 30’dur.

İşçilerin % 36'sı köy, % 64'ü ise kent doğumludur. Baba mesleği olarak ise işçilerin %40'ı "köylü" kökenli ve %38'i "işçi" kökenli ailelerden gelmektedirler. Eğitim durumları açısından bakıldığında ise işçilerin yaklaşık % 75'i orta/lise ve dengi meslek lisesi mezunlardır.

Araştırmanın yürütüldüğü firmaların genel özelliklerini kısaca belirtmek gerekirse; Bolu'daki firma Türkiye'nin en büyük elektrikli fırın üreticisidir ve iç piyasada % 50'lik bir paya sahiptir. Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birine ait olan firmada 1,000'den fazla kişi çalışmaktadır. Yine aynı holdinge bağlı olan ve araştırmanın yürütüldüğü bir diğer firma ise İstanbul-İzmit sınırında bulunmaktadır. Çamaşır makinesi üretimi yapan bu firma yine kendi alanında Türkiye'nin en büyük üreticisi konumundadır ve iç piyasanın yaklaşık % 50'sini elinde bulundurmaktadır. Firmada yaklaşık 1,000 kişi istihdam edilmektedir ve teknolojik düzey olarak Türkiye'nin en modern firmalarından birisidir. İstanbul'un yaklaşık 80 km batısında bulunan bir diğer firma ise buzdolabı üretimi yapmaktadır. 1997 yılında büyük ölçekli ünlü bir Alman beyaz eşya firması tarafından satın alınan bu firma Türkiye'nin kendi alanında ikinci büyük firmasıdır ve 1,000 fazla işçi istihdam etmektedir. İzmit-Gebze'de bulunan firma ise otomobil üretimi yapmaktadır. Bu firma 1997-1998 yılında Japon-Türk ortaklığı olarak kurulmuş ancak 2002 yılında Türk ortağının çekilmesi ile birlikte tamamen Japonların eline geçmiştir. Orta boy bir otomobil fabrikası olan bu firmada 500 işçi çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı diğer üç firma ise Bursa'dadır. Bu firmalardan birincisi otomobil üretmektedir. Türkiye'nin ilk otomobil fabrikası olarak 1969 yılında kurulmuş olan bu firma Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birine bağlıdır. Türk-İtalyan ortaklığında faaliyette bulunan firmada 4,000'den fazla işçi çalışmaktadır. Bursa'da araştırmanın yapıldığı diğer iki firma ise tekstil sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan birincisi İngiliz sermayesi ile kurulmuş ve nakış ipliği üretimi konusunda Türkiye'nin ikinci büyük firmasıdır. Firmada yaklaşık 900 kişi çalışmaktadır. Bursa'daki diğer tekstil firması ise yerli bir sermaye grubuna bağlı olarak havlu üretimi yapmaktadır. Kendi alanında Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise onuncu büyük havlu üreticisi olan firmada 1,500'ü aşkın işçi çalışmaktadır.

Yedi firmanın beş tanesinde sendika bulunmaktadır. Japon sermayeli otomotiv firması ile Bursa'daki yerli sermayeli tekstil firmasında sendika bulunmamaktadır. Bursa'daki otomotiv firması ile tüm beyaz eşya firmalarında işçiler Türk İş'e bağlı Türk Metal sendikası üyesidirler. Türk Metal otoriter bir sendikacılık anlayışı ile hareket eden ve işverenlerle modern yönetim metotları üzerine ortak seminerler düzenleyen bir sendika anlayışına sahiptir. Bursa'da İngiliz sermayeli tekstil firmasında ise DİSK'e bağlı *Tekstil İş sendikası* bulunmaktadır. Firmaların tümünde taşeron işçiler de istihdam edilmektedir.

Taşeron işçiler temizlik, güvenlik, paketleme ve yemekhane gibi üretim dışı alanlarda çalıştırılmakta, asgari ücret almakta, kısa dönemli ve sözleşmeli olarak istihdam edilmekte ve işveren tarafından sendika üyesi olmaları engellenmektedirler. Taşeron işçiler toplam çalışanların % 15-20’sini oluşturmaktadırlar. Ancak bu araştırmada kalite ile ilgili uygulamalar konusunda bizzat üretimde çalışan işçilerin bilgili olacağı düşüncesinden hareketle taşeron işçiler kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada sözleşmeli-kadrolu-sendikalı işçilerle görüşme yapılmıştır. Sendikanın olmadığı firmalarda ise yine üretimde çalışan işçilerle görüşülmüştür.

### **Türkiye’de TKY uygulamaları**

Türkiye’de 1990’lı yıllar ile birlikte büyük ölçekli sanayi kuruluşlarının yönetim yapısında önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Sanayi kuruluşlarında geleneksel yönetim anlayışının yerine modern yönetim anlayışının yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bu modern yönetim anlayışında, “kâr” ve “üretim kaynakları” kavramları yerine “kalite” ve “insan kaynakları” kavramları belirgin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Modern yönetim metotları işletmenin belirli hedeflere ulaşmasında fiziksel kaynaklar kadar insan kaynaklarının da önemini vurgulamaktadır. Teknik bir terim olarak “kalite” kavramı firmaların geri bağlantılarını yaptığı tedarikçilerle ilişkilerini, firma içi üretim süreçlerini, grup yoğunluklu iyileştirme çalışmalarını, araştırma geliştirme faaliyetlerini, pazarlama kanallarını, satış bayilerini, satış sonrası hizmetleri ve müşteri taleplerinin belirlenmesi ile ilgili süreçlerin tümünü kapsamaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin varolan fiziksel potansiyellerinin yanı sıra insan kaynaklarını da en etkili ve verimli bir şekilde harekete geçirebilmesi için toplam kalite yönetimi felsefesi içerisinde kalite çemberleri, yalın üretim/yönetim, takım çalışmaları, stoksuz üretim, problem çözme teknikleri, sürekli iyileştirme, öneri sistemleri, 6 sigma, tam zamanında üretim ve esnek üretim gibi modern yönetim metotlarını zaman yitirmeden uygulamaları gerektiği öne sürülmektedir (DEMING, 1986; WOMACK vd., 1989; HAMMER/CHAMPY, 1993; HAMMER, 1996). Türkiye’de ise bu tür uygulamaların özellikle son yıllarda büyük ölçekli kuruluşlarda yaygın bir şekilde uygulamaya konulduğu bilinmektedir (WASTI, 1998; YILDIRIM, 1999; YÜCESAN, 1999; NICHOLS vd., 2002)

1980’li yıllar ile birlikte Türkiye’de liberal politikalar yoluyla ekonominin dışarıya açılması sanayi kuruluşlarının uluslararası piyasalardaki rekabet koşullarına uyum sağlamasını bir zorunluluk haline getirmiştir. 1996 yılında Türkiye’nin gümrük birliğine girmesi bu süreci daha da hızlandırmıştır.

Bu açıdan başta otomotiv, beyaz eşya, ve tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalar öncü kuruluşlar olarak bu rekabet sürecinde yerini almışlardır. Özellikle 1980'li ve 1990'lı yıllar ile birlikte ihracata ağırlık veren büyük ölçekli firmalar ucuz işgücünün yanı sıra yeni teknolojik yatırımlara ağırlık vermeye başlamış ve böylece bu firmaların rekabet gücü iç piyasaların yanı sıra dış piyasalarda da önemli ölçüde artmıştır. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra, firma bazında yönetim anlayışlarında da önemli değişimler yaşanmıştır. Sermayenin değişen piyasa koşullarına bağlı olarak yeniden yapılanması olarak tanımlayabileceğimiz bu tür uygulamalar ilk önce otomotiv ve beyaz eşya sektöründe hızla yaygınlaşmaya başlamış (NICHOLS, vd. 2002) ve daha sonra diğer sektörlerde bulunan kuruluşlarda bu sürece dahil olmuştur. Modern yönetim metotları 1990'lı yılların ikinci yarısı itibarıyla o kadar çok popüler hale gelmiştir ki yalnızca özel sektör kuruluşları ile sınırlı kalmamış başta belediyeler, hastaneler ve eğitim kurumları olmak üzere kamu sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır.

1990'lı yıllarda Türkiye'de büyük firmalarda daha önce var olan personel müdürlüklerinin yerini insan kaynakları yönetimi bölümleri almaya başlamıştır (YILDIRIM, 1997). Bu yeniden yapılanma genç, yeni, en az bir yabancı dili çok iyi düzeyde bilen, yankee/yuppie tarzına sahip ve modern yönetim metotlarını yakından takip edebilen bir yönetici kuşağın ortaya çıkmasına neden olmuştur (OKTAY, 1996:97). Bu yeni yönetici kuşak uluslararası gelişmeleri yakından takip edebilecek bilgi donanımına, web gibi iletişim araçlarına ve modern yönetim metotlarının eğitimi ve öğretimi konusunda uzman olan ulusal ve uluslararası danışmanlık firmalarından yararlanma gibi bilgi kaynaklarına sahiptir.

Bu süreci hızlandıran bir gelişme ise ulusal ve uluslararası düzeyde "kalite" ile ilgili çeşitli kuruluşların ortaya çıkmış olmasıdır. Bu kuruluşlar tarafından değişik kalite ödülleri verilmeye başlanmıştır. Ulusal düzeyde Kal-Der ve uluslararası düzeyde ise Avrupa Kalite Derneği gibi kuruluşların verdiği ödülleri almak için Türkiye'de önde gelen firmalar büyük bir rekabet içerisine girmiştir. Özellikle Kal-Der'in düzenlemiş olduğu konferanslar değişik firmaların uygulamalarının tartışıldığı ve paylaşıldığı önemli bir platform haline gelmiştir. Ayrıca uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için başta ISO 9000 kalite belgesi olmak üzere, ISO 14001 çevre sağlığı belgesi ve BS8800 işçi sağlığı ve iş güvenesi gibi belgeler ve sertifikalar firmalar için adeta birer zorunluluk haline gelmiştir. Diğer taraftan Avrupa Birliği standartlarına uyum için gerekli olan "CE" sertifikasının ürünlerin uluslararası piyasalara girebilmesinde adeta bir pasaport işlevini görmeye başlaması ile birlikte Türkiye'deki endüstriyel kuruluşlar TKY uygulamalarını daha da hızlandırmıştır.

Tarihsel açıdan bakıldığında cumhuriyetin ilk yıllarından 1980’li yıllara kadar Türkiye’de yönetim metotları ile ilgili bilgi kaynaklarına ulaşmak oldukça fazla zaman almaktaydı. Örneğin F. W. Taylor’un *Principles of Scientific Management* (1911) adlı kitabı ancak 30 yıl sonra Türkçe’ye çevrilmiştir. Yine 1950’li ve 1960’lı yıllarda yeni insan ilişkileri ekolünün temsilcileri olan McGregor, Likert ve Herzberg gibi düşünürlerin eserleri Türkçeye çevrilmemiştir. Herzberg’in ileriki yıllarda yazdığı *Management by Objectives* (1971) adlı eseri 3 yıl sonra Türkçe’ye çevrilmiştir. 1980’li yıllarda batı literatüründe yönetim metotları üzerine çıkan yayınlarda çok büyük artışlar olmuştur. Türkçe’ye yapılan çevirilerde de hem bir artış yaşanmaya başlamış hem de çevirilerdeki zaman aralığı kısalmaya başlamıştır. Örneğin Ouchi’nin *Theory Z* (1981) adlı eseri 1987 yılında ve Peters ve Waterman’ın *In Search for Excellence* (1982) adlı eseri ise yine 1987 yılında Türkçe’ye çevrilmiştir. Imai’nin *Kaizen* (1986) adlı çalışması 1994 yılında ve Demings’in *Out of the Crisis* (1986) adlı çalışması 1996 yılında Türkçe’ye çevrilmiştir. Peters’in *Thriving on Chaos* (1987) adlı çalışması ile Womack’ın *The Machine that Change the World* (1989) adlı çalışması yurt dışındaki basımı ile aynı yıllarda Türkçe’ye çevrilmiştir. Hammer ve Champy’nin *Re-engineering the Corporation* (1993) adlı çalışması ile yine Hammer ve Stanton’un *The Re-engineering Revolution* (1995) adlı çalışmaları aynı yıl Türkçe’ye çevrilmiştir. Yine aynı şekilde Hammer’in *Beyond the Re-engineering* adlı 1996 yılındaki çalışması da aynı yıl Türkçe’ye çevrilmiştir. Artık son yıllarda profesyonel guruların popüler yayınlarının ve Harvard Business Review gibi etkili dergilerin zaman geçirilmeden Türkçe’ye kazandırıldığını görmekteyiz.

Tüm bu örnekler göstermektedir ki, modern yönetim metotları gelişmiş ülkelerden Türkiye’ye her geçen gün daha yaygın ve hızlı bir şekilde transfer edilmektedir. Bu bilgi akışı Türkiye’deki sermayenin yeniden yapılanmasında küresel yönetim anlayışının önemli bir referans olarak ele alındığını bize göstermektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü 7 firmada farklı boyutlarda da olsa modern yönetim metotları uygulanmaktadır. Beyaz eşya ve otomotiv sektörleri tekstil sektörüne göre modern yönetim metotlarını daha yaygın bir şekilde uygulamaktadırlar. Uygulamalar çok yönlü olmakla birlikte tedarikçilerden üretim hattında çalışanlara, satış ve pazarlama firmalarından müşterilere kadar üretim sürecinin tümünün modern yönetim metotları çerçevesinde yeniden yapılandırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Modern yönetim metotlarının yöneticilere ulaştırılmasında genellikle yerli ya da yabancı danışmanlık firmalarının uzmanları tarafından verilen seminerler ve eğitim kursları, firma tarafından yöneticilere verilen modern

yönetim metotları konusunda önemli yabancı kaynaklar, çeviri kitapları, Harvard Business Review'in Türkçe çevrisi gibi dergiler ve kalite ile ilgili düzenlenen konferanslar önemli bir bilgi kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca TÜSİAD'ın yılda bir kez verdiği Kal-Der kalite ödülü ile Avrupa'da değişik alanlarda her yıl düzenlenen kalite ödülü yarışmaları firmaların ülke içinde ve dışında rakiplerin yaptığı uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalarına önemli katkıda bulunmaktadır.

### **TKY ve Fabrika İşçileri**

Kavramsal olarak TKY'nin çok farklı tanımlarının yapılmış olmasına karşın üç ana tema üzerine kurulu olduğu söylenebilir; müşteri odaklılık, süreç uyumu ve sürekli iyileştirme (WILKINSON vd., 1997:800-801). Müşteri odaklılık, firmanın tüm unsurlarının tüketicinin gereksinimleri doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesini içermektedir. Süreç uyumu ise üretim aşamalarının tamamının ölçülebilir, tanımlanabilir, kontrol edilebilir ve iyileştirilebilir parçalara bölünmesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Buradaki temel amaç parça bütün uyumluluğu içerisinde her bir sürecin diğerini kalite zincirlerinin bir parçası olarak tamamlaması ve bu yolla içsel ve dışsal müşteri tatminin en üst düzeyde sağlanmasıdır. Diğer taraftan sürekli iyileştirme ise müşteri tatminin sağlanması doğrultusunda üretilen ürün ve sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasıdır. Burada temel amaç, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırırken bunun firmaya olan maliyetini en alt düzeye düşürmektir. Ancak maliyet en alt düzeye düşürülürken ürünün işlevselliği, kullanılabilirliği ve dayanıklılığında olumsuz bir değişim olmaması gerekmektedir.

Ancak TKY uygulamaları Wilkinson'un belirttiği gibi (1997:801) özü itibarıyla daha katı ve otoriter olabileceği gibi daha yumuşak ve esnek bir biçimde olabilir. Buna göre eğer bir TKY uygulaması teknolojik araç ve gereçlerin kullanımına, sistematik ölçümlere, istatistiki süreç kontrollerine, performans değerlendirmelerine ve belirli üretim standartlarının oluşumuna odaklanmış ise katı ve otoriter bir özelliğe daha fazla sahiptir. Diğer taraftan eğer bir TKY uygulaması firma içi eğitimlerin artırılmasına, çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasına, firmanın müşterileri kadar çalışanlarının da tatmininin sağlanmasına, ödüllendirmede fırsat eşitliğine, çalışanlar arasında iletişimin artırılmasına ve takım çalışmalarının gönüllülük esasına göre oluşturulmasına odaklanmış ise yumuşak ve esnek bir biçime sahiptir.

Araştırmanın yürütüldüğü firmaların TKY uygulamalarını genellikle katı ve otoriter bir şekilde uygulamayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak bunun ayrıntılarına girmeden önce Türkiye'de katı ve otoriter yönetim anlayışının



tarihsel ve kültürel nedenleri üzerine bir çok çalışmanın yapıldığını belirtmekte yarar vardır. Bu çalışmaların bir kısmı katı bir yönetim anlayışına sahip olduklarını öne sürdükleri Türk yöneticileri, yetkilerini başkaları ile paylaşmayı sevmeyen, alt kademede çalışanları yetersiz ve dolayısıyla güvensiz olarak algılayan ve bu nedenle otoriter bir karaktere sahip olan kişiler olarak nitelemektedirler (TERRIL, 1965:102).

Türkiye’de yöneticilerin neden otoriter bir yapıya sahip olduğu ile ilişkili olarak yapılan bir diğer çalışma da Lauter tarafından yürütülmüştür. Lauter 1960’larda sanayi kuruluşlarında ve bankalarda çalışmakta olan 100 yönetici üzerine yaptığı çalışmada Türkiye’deki kuruluşlarda otoriter ve merkezîyetçi anlayışın siyasal, ekonomik, eğitimsel, yasal, sosyal ve kültürel etkenlerden kaynaklandığını öne sürmüştür (LAUTHER, 1968:23). Lauter Türkiye’de ekonomik ve siyasal olarak otoritenin merkezde toplandığını, sosyal ve kültürel olarak ise insanların bunu hiç sorgulamadan kabullendiklerini belirtmektedir. Lauter’e göre Türkiye’de siyasal yönetimden okuldaki eğitime ve hatta ailenin kurumsal yapısına kadar yaşamın her alanında yönetimsel otoriterizmin izlerini görebilmek mümkündür. Lauter İslam dinin de kültürel olarak otoriteye bağlı ve bağımlı olmada önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Lauter’e göre Türk yöneticiler ‘işçileri ve alt kademelerde çalışanları sürekli olarak denetlenmesi ve gözetim altında bulundurulması gereken bir grup olarak algılamaktadırlar. Çünkü, Türk yöneticilere göre alt kademelerde bulunanlar ‘bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizdirler’.

Hofstede yöneticiler ile alt kademelerde çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisinin aşırı derecede hiyerarşik özellik arz etmesini “otorite uzaklığı” kavramı ile açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile otoriteye sahip olanla olmayan arasında güç ve yetki açısından çok büyük bir mesafe bulunmaktadır. Hofstede’ye göre (1984) otoriteye sahip olmak bireysel bir temelden çok belirli bir sosyal sisteme dayalıdır. Bu nedenle otoriteye sahip olanlar bu gücü içinde buldukları kurumun kültürel işleyiş sisteminden elde etmektedirler. Kozan ise (1989:795) Türk yönetim biçiminin bu açıdan tipik olarak otoriter bir yapıya sahip olduğunu ve bunun da özellikle alt kademelerde bulunanlar açısından “otoritenin sunduğu kurallara kesin bir şekilde uyulması” ilkesi etrafında biçimlendiğini öne sürmektedir. Benzer bir görüş Wasti (1998) tarafından da öne sürülmüştür. Wasti’ye göre Türkiye’de otoriteye sahip olanla olmayan arasında çok büyük bir mesafe bulunmakta ve bu da alt kademelerle olan iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü firmalar göz önüne alındığında “otorite uzaklığı” kavramının Türkiye’de egemen yönetim anlayışını çok iyi bir şekilde yansıttığı söylenebilir. Araştırmanın yapıldığı firmalarda beyaz

yakalılar ile mavi yakalılar arasında yetki ve sorumluluk dağılımı açısından çok önemli farklılıklar bulunmaktadır. Tüm TKY uygulamalarına ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesine karşın yöneticiler ile işçiler arasında çok net bir ayrım göze çarpmaktadır. Örneğin, tüm firmalarda ısrarla vurgulanan “burada herkes eşittir” ya da “biz bir ailenin eşit üyeleriyiz” şeklindeki söylemlere karşın çalışanlar arasında farklılaşma varlığını devam ettirmektedir. Yöneticiler ve işçiler aynı yemekhaneyi kullanmalarına karşın yemekhane içerisinde farklı masaları ve farklı bölümleri kullanmaktadırlar. Örneğin hiçbir işçi yemekhane yöneticilerin olduğu bölümde oturmamaktadır. Diğer taraftan Gebze’de bulunan Japon ortaklı otomotiv firmasında ise yöneticiler ve işçiler yalnızca yemekhaneyi değil aynı zamanda aynı otoparkı, aynı soyunma odalarını, aynı üniformayı ve aynı çay-kahve makinelerini kullanmaktadırlar. Ancak bu firmada da otomobil sahibi olan az sayıda işçi yöneticilerden en uzak bölümlerde arabalarını park etmekte, soyunma odasındaki dolapların kullanımı fiziksel olarak ayrı odalarda olmasa da kullanım olarak ikiye bölünmüş durumdadır. İşçiler ile yöneticiler aynı üniformayı kullansalar bile temiz ve ütülü üniforma giyen yöneticiler ile iş nedeniyle kirlenmiş ve eskimiş üniformayı giyen işçiler çok net bir şekilde ayırt edilmektedirler. Yine Japon ortaklı otomotiv firmasında yöneticilerin kullandığı büroların işçilerin çalıştığı montaj hattının hemen yanında olması ve arada şeffaf cam paravanın olması yöneticilerin işçilere yaklaşmasından çok denetiminin sürekli ve direk olarak yapılmasını sağlamaktadır. Bursa’daki iki tekstil firmasında ise bölüm yöneticilerinin büroları genellikle üretim tezgahlarının ya hemen yanında ya da geniş bir görüş açısına sahip yerlerde bulunmaktadır. Yine İstanbul-Çayırova’da yerli bir sermaye grubuna bağlı olan beyaz eşya firmasında yöneticilerin büroları çok sayıda işçinin çalıştığı ön montaj hattı ve final montaj hattının hemen yanında iki metrelik bir asma katta bulunmaktadır. Buralardaki tüm bürolar işçilerin çok açık ve net bir gözetiminin yapılmasına olanak tanınacak şekilde yapılmıştır. Bu firmadaki yöneticiler yönetim binalarının daha önce ayrı bir yerde bulunduğunu ancak şimdi işçilere daha yakın bulduklarını ifade etmişlerdir. Kuşkusuz bu yakınlık ironik olarak otorite ilişkilerinin kurulması açısından bir uzaklığı içermektedir.

Yetki paylaşımı açısından da otorite mesafesi devam etmektedir. TKY uygulamalarında işçilerin karar alma sürecine katılımlarını teşvik etmeye yönelik tüm çabalar işçilerin iş ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları ile sonuçlanmaktadır. Oysa tüm yetkiler yönetimin üst kademelerinde toplanmaktadır. Üretimin iyileştirilmesi ile ilgili yönetsel kararların yatay olarak alınması yönetsel kontrol mekanizmasının yatay olduğu anlamına gelmemektedir. Yetkilerin yönetimin üst kademelerinde toplanması ve

sorumlulukların alt kademelere doğru verilmesi otorite mesafesinin daha da artmasına neden olmaktadır. İşçiler üretim ile ilgili iyileştirmelerden ve problem çözümlerlerden birinci derecede sorumlu tutulmaktadırlar. Yetkileri elinde bulunduran kimi yöneticiler işçilere karşı daha katı ve otoriter bir tutum sergilemekten kaçınmamaktadır. Örneğin Çerkezköy’de Alman ortaklı beyaz eşya firmasında çalışan bir Alman mühendise göre Türk yöneticileri işçilere emir vermeyi çok sevmektedir. Alman yönetici Türk yöneticileri hakkında şu yorumda bulunmaktadır;

Türk yöneticileri son derece küstah. Hepsi hiyerarşiye aşık insanlar. İşçilere yaklaşımları son derece otoriter. İşçilere emir vermeyi çok seviyorlar. Emir verirken de o işin öncesi ve sonrası hakkında işçiye hiç bir bilgi vermiyorlar.”

İstanbul Sanayi Odasının (İSO) yaptığı bir araştırma da benzer sonuçları ortaya koymaktadır. İSO’nun yaptığı çalışmada Türkiye’deki yabancı ortaklı firmalarda çalışan 50 kişiden oluşan üst düzey yabancı yöneticilerle görüşülmüştür. Yabancı yöneticilerin Türk yöneticilerin tutumları ile ilgili verdikleri yanıtlar çok büyük benzerlikler göstermektedir. Yabancı yöneticilere göre Türk yöneticiler şu şekilde tanımlanmaktadır(OKTAY, 1996: 41-43);

“Genel olarak yönetim tarzları çok kötü. Çoğu Türk yönetici alt kademede çalışanları korkutarak yönetmeyi tercih ediyor. Bu bir zayıflık işaretidir. Onların yönetim tarzı işçileri yöneticilerden ayırmakta ve koparmaktadır. Türklerin çoğu esnek ancak onlar disiplini korku ile ilişkilendiriyorlar”. (Bir İngiliz yöneticisi)

“Türkiye’deki yönetim sistemi genellikle otoriter bir temel üzerine kuruludur. Türkiye’de yönetsel bir güç ile dikte ettirebilirsin. Oysa batı Avrupa’da işçilere emrivaki bir şekilde şunu yap! bunu yap! diyemezsin”. (Hollandalı bir yönetici)

“Türk yöneticiler daha çok patron tarzına sahipler. Kendileri ile alt kademelerde bulunanlar aralarında çok büyük bir mesafe koymaktalar”. (Alman yönetici)

Eğer firma yabancı ortaklıysa, işçiler Türk yöneticiler ile yabancı yöneticileri direkt karşılaştırabilme şansına sahip olabilmektedirler. Örneğin Alman ortaklı beyaz eşya firmasında bir işçi Türk ve yabancı yöneticilerinin montaj hattındaki tipik davranışlarını bir örnek vererek karşılaştırdı;

Alman yöneticisi sabahları hatta geldiğinde herkese “günaydın” der, işçilere gülümser, bazen elimizi sıkarak “nasılsınız” der ve yapılacak işlerle ilgili birkaç şey söyler ve gider. Oysa bizden bir yönetici hatta geldiğinde kimsenin

yüzüne bakmaz, suratı asıktır, sert adımlarla oradan oraya yürür, etrafa emirler yağdırır “hey Ahmet ne duruyorsun öyle işini yap”, “Ali şu malzemeleri al şuraya götür” “kaç defa söyledim onu öyle yapma böyle yap diye”, “Mehmet senin burada ne işin var hadi işinin başına dön”.

Görüşmeler esnasında işçilere çalıştıkları firmada karşılaştıkları en önemli üç sorunun ne olduğu sorusu yöneltmiştir. Sonuç, Tablo 1’den de görüleceği üzere işçiler iletişim yetersizliğini firma içerisindeki en önemli sorun olarak görmekteydiler.

*Tablo 1 İşçilerin Yöneticiler ile İlgili Karşılaştığı Sorunlar*

N=356	Beyaz Eşya	Otomotiv	Tekstil	Toplam
Ekonomik sorunlar	55	39	46	140
İletişimsizlik	42	44	24	110
İş güvencesi yetersizliği	21	4	6	31
Eşitsizlik	5	3	2	10
Baskı	6	1	0	7

*Not: Yüzde yerine en sık verilen yanıtların sayısal toplamı verilmiştir.*

İletişim yetersizliğinin en önemli ikinci sorun olarak görülmesi yöneticiler ile işçiler arasında otorite mesafesinin olduğunu göstermektedir. İletişimsizliğe neden olan otorite mesafesi yöneticilerin bürolarının işçilere fiziksel olarak daha yakınlaşmış olmasına ve çok yönlü TKY uygulamalarına rağmen devam etmektedir. TKY uygulamalarının daha fazla görüldüğü beyaz eşya ve otomotiv firmalarında iletişimsizliğin tekstil firmalarına göre daha yüksek çıkması ilginçtir. Bunda tekstil firmalarındaki ücretlerin beyaz eşya ve otomotiv firmalarına göre daha az olmasının etkisi bulunmaktadır. Zira tekstil işçilerinin verdiği yanıtlardan ekonomik sorunlarının diğer sorunlara göre çok daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İlginç olan nokta ise, beyaz eşya ve otomotiv firmalarında TKY uygulamaları çerçevesinde işçilerin karar alma süreçlerine dahil edilmesine yönelik olarak açık kapı toplantılarına, beyin fırtınası tekniklerine ve takım çalışmalarına rağmen iletişimsizliğin en önemli ikinci sorun olarak ifade edilmesidir. Bu bir anlamda, TKY uygulamalarına rağmen yöneticilerin otorite mesafesini koruduklarını göstermektedir.

İşçiler yöneticilerle karşılaştıkları iletişimsizlik sorunu ile ilgili olarak ilginç örnekler verdiler. Örneğin, Alman ortaklı beyaz eşya firmasının montaj hattında yapılan üretim ile ilgili tartışmalarda işçiler ile ters düşen bir alan

yöneticisi "bu hattan sorumlu olan mühendis benim, bu hattın horozu benim, ben ne dersem o olur" şeklinde otoriter bir tavır sergilemektedir. Yine Alman ortaklı beyaz eşya firmasında bir montaj işçisi fabrikada çalışan Alman ve Türk yöneticilerinin karşılaştırmasını şu şekilde yapmaktadır;

"Bizim amirlerimiz sabah işe gelirken işçilere 'Günaydın' bile demeye tenezzül etmezler. Ne bir 'Merhaba' derler ne de 'Nasılsınız?' Bizimkilerin hiç birisi burnundan kıl aldırılmaz. Kendilerini bir şey sanıyorlar. Oysa Alman mühendisler öyle mi? Onlar sabah gelirken mutlaka 'Günaydın' ya da 'Merhaba' derler. Hatta gelip elimizi bile sıkırlar. Bizi insan yerine koyarlar".

Yine aynı firmada çalışan bir montaj işçisi ise;

"Amirlerimizin hatta dolaşırken en tipik özellikleri el ve kol hareketleri ile sağa sola emir yağdırmak oluyor. 'Ahmet sen şunu yap, hey Mehmet orada ne duruyorsun öyle? Onu oradan oraya yerleştir'. Onların verdiği talimatlara en küçük bir şekilde karşı koyamazsın ve eleştiremezsin. Bazen kendi fikrimi söylemek içimden geliyor ama cesaret edemiyorum."

Modern yönetim metotlarının uygulanması sürecinde geleneksel yönetim anlayışının varlığını devam ettirmesi kalite yönetimi felsefesi ile aslında tam bir çelişki içerisinde değildir. Wilkinson'un belirttiği gibi TKY uygulamaları esnek ya da katı bir biçim alabilir.

"Katı TKY uygulamaları genellikle üretim süreci ile ilgili araç-gereçlere, sistematik ölçümlere, üretim sürecinin kontrolüne, performans standartlarının belirlenmesine dayanmaktadır. Esnek TKY yönetimi uygulamaları ise müşteri tatmininin sağlanmasına, eğitim ve kurslara, işçilerin karar alma süreçlerine katılımına ve kültürel değişimlere daha fazla önem vermektedir (1997:801)".

Araştırmanın yürütüldüğü firmalarda TKY uygulamaları esnek ya da yumuşak bir tarzdan çok katı, merkezîyetçi ve otoriter bir özellik göstermektedir. Endüstriyel kuruluşlar metaforik olarak otoriteyi meşrulaştırmak için geleneksel aile yapısı ilişkilerini firma içerisine taşımıştır. Araştırmanın yürütüldüğü firmalarda kurumsal kimliğin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için "biz bir aileyiz", "hepimiz bu ailenin değerli bir üyesiyiz", "hepimiz bir aile olarak aynı gemideyiz,", "biz X firmalıyız", vb söylemler kullanılmaktadır. Yine metaforik olarak firma içinde herkesin eşit olduğunun vurgulanması için yeni uygulamalara geçilmiştir. Bunun bir göstergesi olarak da yönetici-işçi tüm çalışanların aynı yemekhanede yemek yemeleri, aynı otoparkı kullanmaları ve benzer üniformalar giymeleri

gösterilebilir<sup>1</sup>. Yine aynı şekilde yöneticilere ve işçilere aynı kantini kullanma olanağı sunulmasına karşın yöneticiler kantini neredeyse hiç kullanmamaktadırlar. Alman ortaklı beyaz eşya firmasının tüm çalışanlarına sunduğu tenis kortları, yüzme havuzu ve jimnastik salonu gibi olanaklar tamamen yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. İşçilere bu tür olanaklardan ne ölçüde yararlandıkları sorulduğunda verilen yanıtlar şu şekildedir; “hiç gitmedim”, “bir işçinin oraya gitmeye cesaret edebilmesi mümkün değil”, “akımdan bile geçirmedim”, “öyle bir şeyler varmış galiba ama hiç görmedim”, “cesaret edemem”, “böyle bir yer olduğunu ilk defa sizden duyuyorum”. Yöneticilerle yaşanan sorunlarla ilgili işçilerin verdiği kısa yanıtlar genellikle şu şekilde ifade edilmektedir: “yöneticiler bize pek yakın değil”, “bizim durumumuzu anlamıyorlar”, “sosyal haklarımız ve yaşam şartlarımız çok farklı”, “bizden çok fazla maaş alıyorlar”, “yöneticiler işçileri dinlemek istemiyorlar”, “Türkiye’de işçiler ile yöneticiler arasında hiçbir diyalog yok”, “yöneticiler işçilere saygı göstermiyorlar, bizde insanız”, “yöneticiler araya çok fazla mesafe koyuyorlar, onlara ulaşamıyoruz”, “bize alt sınıf muamelesi yapıyorlar”, “bazıları küfür bile ediyor”, vb.

İşçiler kadar yöneticiler de iletişimsizlik sorununun farkındadırlar. Bursa’da bulunan yabancı ortaklı bir tekstil firmasında bir mühendis iletişimsizliğin nedenlerini şu şekilde açıkladı;

“Bazı yöneticiler iş ile ilgili konuları işçiler ile konuşmaktan kaçınıyor. Çünkü işin ayrıntısına inildikçe işçinin bazı konularda yöneticisinden daha fazla bilgi sahibi olduğunu -ki bu son derece doğal- görmek istemiyor. Halbuki bir mühendis her şeyi en ince ayrıntısına kadar bilmek durumunda değil. Ama ne hikmetse işçinin karşısında kendisinin küçük düşeceğini sanıyor ve işçiyle iletişimden kaçınıyor”.

Yine Bursa’da yerli bir sermaye grubuna bağlı olan bir tekstil firmasında bir mühendis iletişimsizliğin nedenlerini şöyle açıklıyor;

“Şimdi size her yönetici diyebilir ki “ben iş ile ilgili konuları işçilerle tartışmaktan hiç kaçınmam”, “ben her şeyi tartışırım, işçiyi dinlerim ona göre karar veririm”, der. Aslında kazın ayağı hiçte öyle değil. Yani herkes öyle değil. Bir çoğumuz işçiyi küçümsüyoruz. Onlarla görüşürken ön yargılı oluyoruz. “Bunların eğitimi yetersiz”, “hepsi dağdan inmiş şehre” gibi düşünüyoruz”.

Araştırmanın yürütüldüğü 2 otomotiv ve 3 beyaz eşya firmasında 1990 yılların başında, 2 tekstil firmasında ise 1990’lı yılların sonu itibariyle modern

1 Araştırmanın yürütüldüğü tekstil firmalarında yöneticiler ve işçilerin ayrışmaları devam etmektedir. İşçiler ve yöneticiler farklı yemekhaneleri kullanmakta, iş üniformasını yalnızca işçiler giymekte ve fabrikaların otoparkını yalnızca yöneticiler kullanmaktadır.

yönetim metotları uygulamaya konulmuştur. Otomotiv ve beyaz eşya firmalarında kaizen, kalite çemberleri, 6 sigma, kalite kontrol ve yalın yönetim yaygın olarak uygulanırken tekstil firmalarında kalite kontrol, stoksuz üretim (JIT) ve istatistiksel süreç kontrolleri daha fazla ön plandadır. Firmalarda TKY uygulamaları ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir.

**a) Takım Çalışmaları:** TKY felsefesi temel olarak müşteri odaklılığa, süreçlerin kontrolüne, çalışanların performanslarının ölçülmesine ve sürekli iyileştirmelere dayalı olduğundan dolayı (WILKINSON vd., 1997: 800-1) takım çalışmaları oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Otomotiv ve beyaz eşya firmalarında TKY kendisini takım çalışmalarında somutlaştırmakta ve bu tür çalışmalar üretim sürecinin hemen tüm aşamalarında uygulanmaktadır. Tekstil firmalarının birisi dışında araştırmanın yürütüldüğü tüm firmalarda takım çalışmaları uygulanmaktadır. Fakat takım çalışmalarının oluşturulmasında ve uygulamalarında firmalar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle üretim süreçlerindeki belirli istasyonlarda faaliyette bulunan “üretim takımları” ile “kalite çemberleri” arasında bir ayrım yapmakta yarar vardır. Şöyle ki, üretim takımları imalatın belirli aşamalarında belirli işleri sürekli yapmakla yükümlü olan bir grubu ifade etmektedir. Örneğin, montaj hattı takımı, boyahane takımı, kalite kontrol takımı ve final takımı gibi. Araştırmanın yapıldığı firmalarda takımlar genelde istasyon adı verilen belirli üretim noktalarında çalışmakta olan ve sayıları 10 ile (örneğin boyahanelerde) 100 arasında (örneğin montaj hatlarında) değişen çalışma gruplarından oluşmaktadır. Takımlar bir takım lideri ve onun bir ya da iki yardımcısından oluşmaktadır. Takım liderleri beyaz yakalıdır ve genellikle dışarıdan atama yolu ile gelmektedirler. Takım liderinin yardımcıları ise mavi yakalıdır ve yöneticiler tarafından işçiler arasından seçilmektedir. Takım liderleri her üç firmada da yönetim kademesindeki elemanlardan oluşmaktadır ve bu nedenle sendikalı değildirler. Oysa takım liderinin yardımcıları işçi kategorisinde buldukları için sendikalıdır. Takım liderleri genelde üniversite mezunlarından (çoğunluğu mühendislerden) oluşurken bir bölümü meslek lisesi mezunu ya da, biri beyaz eşya ve biri tekstil firmalarında olduğu gibi, vasıflı ve tecrübeli işçilerden seçilip atanmış olanlardan oluşmaktadır. Takım liderleri yönetsel hiyerarşinin en alt basamağını oluşturmaktadırlar. Takım liderleri işçilerin denetimi ve gözetimi işlevlerinin yanı sıra bağlı buldukları üretim noktalarındaki üretimin akışından, süreçlerin kontrolünden ve ortaya çıkabilecek olası problemlerin çözümünden sorumludurlar. Bu nedenle üretimde diğer işçiler gibi bizzat çalışmazlar. Takım liderleri işçiler ile ilgili her türlü sorunu üst yöneticilere iletme işlevini de yerine getirmektedirler.

Kalite çemberlerindeki takımlar ise daha çok 4-6 kişiden oluşmakta ve belirli bir problemi çözmeye yönelik olarak 4-6 aylık bir süre ile çalışmaktadırlar. Her kalite çemberlerinde bir takım lideri ve bir de sözcüsü bulunmaktadır. Çember liderleri genellikle üretim noktasındaki takım liderlerinden oluşurken çember sözcüleri işçiler arasından seçilmektedir. Kalite çemberleri üyeleri çalıştıkları konu ile ilgili problemi çözdüklerinde dağılmaktadırlar. Kalite çemberlerindeki liderliğin ve sözcülüğün kalıcı herhangi bir hiyerarşik özelliği bulunmamaktadır. Kalite çemberi üyelerinin belirli zamanlarda yaptıkları toplantılara ilgili alan yöneticileri veya mühendisleri dinleyici ve tartışmacı sıfatıyla katılabilmektedirler. İlgili alan yöneticilerinin ya da mühendislerin çember toplantılarına katılması gizil bir denetim ve gözetim işlevini yerine getirmektedir. Kalite çemberleri genelde takım liderinin öncülüğünde problem çözmeye yönelik olarak faaliyette bulunur.

Bir grup işçinin bu tür eğitimlerden oldukça etkilendiği görülmektedir. Gebze'deki Japon sermayeli otomotiv firmasında bir montaj işçisi;

“Kalite ile ilgili eğitimleri almak benim hayatımı tamamen değiştirdi. Yalnızca fabrikada değil aile hayatım bile kalite çemberleri sayesinde değişti. Bu tür eğitimler aldıktan sonra benim oğlumla ve eşimle olan ilişkilerim eskisinden çok daha farklı olmaya başladı. Artık onlara eskisi gibi sinirli davranmıyorum. Ailemi ilgilendiren bir karar alırken mutlaka eşimin fikrini soruyorum”.

Çamaşır makinesi üreten bir beyaz eşya firmasında çalışan bir üretim işçisi ise;

“Son altı ayda kalite üzerine eğitim aldıktan sonra çevremde olup biten her şeye çok farklı bakmaya başladım. Here şeyin kaliteli yapılıp yapılmadığına çok dikkat ediyorum. Fabrikada yaptığım işi en iyi ve en kaliteli nasıl yapabilirim diye sürekli olarak kafa yoruyorum. Geçen hafta sonu evimin odalarını badana ile boyarken bile ilk defa çok büyük bir titizlikle etrafa boya sıçratmadım. Hem etrafı kirletmedim hem de çok güzel badana yaptım. Eşim tüm bunları görünce gözlerine inanamadı”.

Wasti (1998:620-622) kalite çemberlerinin Türkiye’de başarılı bir şekilde uygulanabileceğini öne sürmektedir. Literatürde TKY uygulamalarının başta Japonya olmak üzere sosyal ve kültürel açıdan otorite ve disiplinin etkili olduğu ülkelerde başarılı bir şekilde uygulandığı belirtilmektedir (KATZ vd., 1998; MASTERS, 1996; SCULLY, 1996). Bunun en tipik örneğini de TKY uygulamalarının bir parçası olan kalite çemberleri oluşturmaktadır. Kalite çemberlerinde çalışan işçilerin konumu daha çok problemin tanımlanması ve çözümüyle sınırlıyken yöneticilerin eylem planı, tutum ve davranışları merkezi ve belirleyici bir konumdadır (EDWARDS, 1998:451).



Araştırmanın yürütüldüğü otomotiv ve beyaz eşya firmalarında kalite çemberi uygulamaları yaygın olarak uygulanmaktadır. Tekstil firmaları kalite çemberi uygulamalarına henüz daha yeni başlamaktadırlar. Otomotiv ve beyaz eşya firmalarında kalite çemberi uygulamaları genel olarak şu süreçlerden geçmektedir. İlk önce yöneticiler üretimim belli bölümlerinde, genellikle “Pareto” yöntemi ile, maliyet açısından varolan problemleri önemlilik derecesine göre belirlemektedirler. Yöneticiler problemler belirlendikten sonra işçiler ile birlikte problemlerin nedenlerini ve czmlenebilirliğini ortaya cıkarmaktadırlar. Daha sonra yöneticiler, “Balık Kılığı” yöntemi ile problemin czmne ilişkin ne tür yolların izlenmesi gerektiğini belirlemektedirler. Bunu takiben, yöneticiler bu işi yapabilecek kapasitede olan işçilerden bir kalite çemberi kurmaktadır. En son aşamada ise belirlenen bir problemi czmekle yükümlü bulunan kalite çemberi yeleri belli bir program ve işbölümü dahilinde ve belli aralıklarla bir araya gelerek problemi czmeye calışmaktadırlar. Problemin czm ile ilgili istenilen sonuçlara ulaşılmış ise kalite çemberi yeleri ilgili yöneticilere bir sunuş yapmaktadırlar. Yöneticiler çember sunuşlarına cok büyük önem vermektedirler. Cmber sunuşları için özel bir gün belirlenmekte ve yönetimin üst kademesinin cok büyük bir bölümü bu sunuşlara katılmaktadır. Tüm firmalarda en iyi sunuşu yapan çember üyelerine değişik hediyeler verilmektedir. Japon sermayeli otomotiv firmasında birinciliği alan çember yeleri firmanın başta Japonya ve ABD olmak üzere diğer ülkelerde birinciliği kazanmış olan çemberlerin katıldığı global düzeydeki kalite çemberleri yarışmasına gönderilmektedir.

Kalite çemberlerinin işleyişi ile ilgili sürecin bütününe bakıldığında, calışmaların başlatılması ve problemlerin czm, çemberin kimler tarafından oluşturulacağı ve nasıl calışması gerektiği hep yönetim tarafından belirlenmektedir. Işilere düşen ise kendilerine verilen *sorumluluklar* crevesinde problemlerin czmne yönelik olarak yapılan “açık kapı toplantıları” ya da “beyin fırtınası” gibi grup ortamlarında tartışmalara aktif olarak katılmaktır. Bu konuda yöneticiler işçilerin kendi fikirlerini problemlerin czm konusuyla ilgili olsun olmasın serbest ve zgr bir şekilde sunmasını teşvik etmektedirler. Ancak bu tür toplantılar işçilerin yalnızca üretim ile ilgili problemlerin czmne ilişkin *kafa yormalarını* gerektirmektedir. Bu nedenle herhangi bir işçinin üretimle ilgili olmayan bir konuda örneğin, calışma ortamının iyileştirilmesiyle ilgili olarak “yazın cok sıcak klima istiyoruz” ya da “kışın cok soğuk ısıtıcı istiyoruz” gibi önerilerde bulunması pek hoş karşılanmamaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, kalite çemberleri işçilerin iş yükünü artırmaktadır. Işilerin kalite çemberleri ile ilgili calışmalarını diğer işlerini aksatmadan yapmak zorunda olmaları nedeniyle iş yklerinde de kaçınılmaz

olarak bir artış meydana gelmektedir. Örneğin araştırma kapsamındaki Japon sermayeli otomotiv firmasında kalite çemberlerine üye bazı işçiler hafta sonları fabrikaya giderek kalite çemberleri ile ilgili çalışmalarda bulduklarını ifade etmişlerdir. Yine Bursa'daki otomotiv firmasında kalite çemberine üye olan işçiler haftanın belli günlerinde çember çalışmaları için mesai yapmak zorunda kalmaktadırlar. Çember üyeleri 4-6 ay gibi kısa bir sürede kendilerine verilen problemleri çözmek zorunda oldukları için birbirlerine daha yoğun bir çalışma baskısı uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Çünkü çember çalışmalarında her bir işçi belli işleri önceden belirlenen zaman içerisinde yapmak zorundadır. Eğer, çember üyelerinden birisi kendi işini aksatırsa bu durum diğerlerinin işlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işçiler birbirlerini daha yoğun bir çalışma baskısı altında tutmakta ve böylece çember çalışması sayesinde işçiler yalnızca yöneticileri tarafından değil aynı zamanda birbirleri tarafından da kontrol edilebilir hale gelmektedirler. Bu yönüyle kalite çemberi çalışma temposunun artırılmasının yanı sıra emeğin bizzat kendi kendisini kontrol etmesini sağlayan bir yöntem olarak da işlev görmektedir.

**b) Yalın yönetim ve yalın üretim:** Araştırmanın yürütüldüğü dönemde (1999-2002) Bursa'daki otomotiv firması ile Bolu ve İstanbul'daki beyaz eşya firmalarında yalın üretim ve yönetim uygulamaları çok yoğun bir şekilde uygulanmaktaydı. Bilindiği üzere, yalın yönetim ve üretim uygulamalarının temel amacı üretim ve yönetim birimlerini gereksiz olan tüm araç-gereç, zaman, süreç ve insanlardan arındırma şeklinde özetlenebilir (WOMACK/JONES, 1996:15). Kısaca, *yalın yönetim* daha az sayıda işçi ve yönetici ile daha fazla işin nasıl yapılması gerektiği ilkesine dayanırken, *yalın üretim* daha az sayıda araç-gereç, süreç ve zamanda daha az maliyet ile üretimin nasıl yapılabileceği ilkesine dayanmaktadır. İkisinin ortak noktası ise, üretim ve işgücü maliyetlerini ne pahasına olursa olsun en aza indirmektedir. Örneğin, yalın yönetimde, maliyeti artırıcı bir rol oynayan yöneticiler de dahil olmak üzere tüm unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bu da ister istemez yalın yönetim ve üretim anlayışının kısmen işçilerin ve hatta yöneticilerin bile iş güvencesinin olmadığı bir ortamda çalıştırılması anlamına geldiğini göstermektedir. İşini kaybetme korkusu içerisinde çalışan işçilerin kaliteli ürün üretebilmede ne kadar başarılı olabileceği de oldukça şüphelidir.

**c) Öneri sistemleri:** Otomotiv, beyaz eşya ve tekstil firmalarının tümü çalışanlarına üretim sürecinin her alanında iyileştirmeler yapmalarını teşvik etmek amacıyla puanlamaya dayalı öneri sistemleri uygulamaktadırlar. Önerilerin uygun olup olmadığı yöneticiler ve mühendisler tarafından değerlendirilmektedir. Elde edilen puanların toplamına tekabül eden hediyeler çalışanlara ödül olarak verilmektedir. Çalışanlara ödül olarak genellikle küçük mutfak eşyaları, bedava alış-veriş çekleri ve küçük hediyelik eşyalar

verilmekte nakit para şeklinde hediyeler ise verilmemektedir. Ayrıca fabrikadaki panolarda işçiler tarafında yapılan önerilerin kabul ya da ret edilmeleri gerekçeli olarak açıklanmaktadır. Her ne kadar önerilerin her konuda yapılabileceği tüm firmalarda ifade edilse de işçilerden özellikle üretim ile ilgili öneriler yapmaları teşvik edilmektedir. Örneğin, Bolu’da beyaz eşya firmasındaki bir yönetici üretim ile ilgili olmayan önerilere yönelik tepkisini şu şekilde dile getirmiştir;

“Üretim ile ilgili olmayan konularda öneriler veren işçilere sinir oluyorum. Neymiş efendim “servis otobüslerinde sigara içilmesin”, “servis otobüsleri yenilensin” vs.. Biz onlardan ne istiyoruz onlar bize ne veriyor. Maalesef bir çok işçi bunun farkında bile değil”.

Tüm firmalar bazında bakıldığında yılda bir işçiye bir öneri düşmektedir. Bu oranın öneri sistemlerinin anayurdu Japonya’da çok yüksektir. Örneğin Toyota’da bir yılda her bir işçiye yaklaşık 35 öneri düşmektedir (KAPLINSKY/POTSUMA, 1994:32). Yöneticiler öneri sisteminin henüz daha yeni olduğunu dolayısı ile verilen öneri sayısının şu anlık istenilen düzeyde olmasa da ileride daha da artacağını ifade etmişlerdir. Öneri vermemiş olan bazı işçiler ise neden öneri vermedikleri ile ilgili sorulan sorulara yaptıkları iş ilgili herhangi bir iyileştirmenin mümkün olmadığını belirtirken kimileri de önerilerin genelde işin daha az malzeme ile daha hızlı yapılmasına yönelik olduğunu, bu nedenle işin iyileştirilmesine yönelik bir yol keşfetseler dahi iş temposunun artmasından endişe duydukları için öneri sunmayı düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Alman sermayeli beyaz eşya firmasında bir insan kaynakları yöneticisi ise Türkiye’de öneri sisteminin uygulanış biçiminin yanlış olduğunu öne sürmektedir. İlgili yönetici:

“Biz taraftan ekip çalışması ile ilgili işçilere eğitim veriyoruz. İşçilere sürekli ekip çalışması şöyle önemli böyle önemli diyoruz, ama diğer taraftan bireyselliği özendirilen öneri sistemlerini uyguluyoruz. İşçide haliyle bireysel düşünmeye başlıyor. Nerede kaldı takım ruhu? Bu kendi içinde bir çelişkidir.”

#### **d) Kalite ve Kontrol**

Araştırmanın yürütüldüğü firmalarda son yıllarda “kalite” kavramının ön plana çıkması, fabrikaların muhtelif yerlerine “önce kalite” sloganın yazılması, üretim bandına çalışan her bir işçinin bir diğer işçiyi kalite zincirinin bir halkası olarak algılaması ve işlerini bir müşteri bakış açısıyla yapmaları sermayenin kazanımları açısından çok da yeni değildir. Zira 1970’li ve 1980’li yıllarda “etkinlik” ve “verimlilik” kavramları ön plandaydı. Etkinlik ve verimlilik kavramları altında yapılan çalışmalar da sermayenin kârlılığını artırmaya yönelik faaliyetlerden başka bir şey değildi. Günümüzde “kalite”

kavramı bir anlamda yeni bir söylem çerçevesinde sermayenin kârlılığını artırmanın bir çabası olarak ortaya çıkmaktadır. Kalite kavramında “müşteri odaklılık” bir anlamda emeğin kontrolünde yeni söylemlerin kullanılmaya başlandığını göstermektedir. “Müşteri memnuniyeti” yeni bir denetim ve gözetim aracı olarak işçilerin üstünde tutulmaya çalışılmaktadır. Müşteri memnuniyeti kavramıyla kurulmaya çalışılan “denetim” ileriye dönük bir özellik de arz etmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü firmaların tümünde bu yeni denetim biçimi uygulanmaktadır. Şöyle ki, eğer bir ürün yanlış üretilmiş ise ve bu ürün müşterinin eline ulaştıktan sonra geri iade edilmişse üründeki hatanın nereden kaynaklandığı, hangi vardiyada ve hangi işçi tarafından ne zaman yapıldığı bilinebilmektedir. Çünkü bir ürünün imal edilmesi sürecindeki tüm işler kayıtlara işlenmektedir. Dolayısı ile ürün hatasının geriye dönük olarak kimin tarafından yapıldığı kolayca tespit edilebilmektedir. İşte bu noktada müşteri odaklılık aracılığı ile üretim sürecinde çalışan işçi yalnızca şefleri ve yöneticileri tarafından kontrol edilmiyor fakat aynı zamanda işçinin kendi kafasında müşteri imgesi yaratılarak zihinsel bir denetim mekanizması oluşturulmaya çalışılıyor.

Kontrol olgusu yeni teknolojik gelişmeler sayesinde yeni biçimlere bürünebilmektedir. Yeni teknolojik araç ve gereçler daha az insan kullanımı ile daha etkin denetim işlevini yerine getirebilmektedir. Örneğin üretim sürecindeki tezgahların önemli bir bölümü bilgisayar kontrollü olduğu için yöneticiler ve mühendisler çalıştıkları ofislerinden üretim sürecinin akışını kontrol edebilmekte ve herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu sorunun hangi üretim istasyonundan ve hangi işçiden kaynaklandığını bilebilmektedir. Bu da ister istemez şef gibi ara kontrol yöneticilerinin konumunu işlevsizleştirir. Bu yeni kontrol mekanizmaları İstanbul’daki beyaz eşya firmasında o denli ileri bir seviyeye ulaşmış ki firma içinde oluşturulan bir bilgisayar ağı sayesinde yöneticiler bu denetim işlevini akşam evlerine gittiklerinde dahi devam ettirebilmektedirler. Zira her yöneticinin evinde firma tarafından sağlanan ve fabrikanın bilgi ağına direkt olarak bağlanmış durumda olan bir bilgisayar bulunmaktadır. Dolayısı ile yöneticiler kendilerinin sorumlulukları altında bulunan üretim istasyonlarında meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durum hakkındaki bilgiye (örneğin, üretimde veya teknik donanımda oluşan herhangi bir soruna) yalnızca ofislerindeki bilgisayarlarla değil evlerindeki bilgisayarlarla da anında ulaşabilmekte, ve böylece çalışanlara telefonla ulaşarak veya gece yarısı bizzat kendileri fabrikaya giderek sorunun kaynağına ulaşabilmektedirler. İlgili alan yöneticileri bu tür sorunları bilgisayarlardan tespit ettiklerinde bazen gece yarısı fabrikaya habersiz giderek işçileri denetleyebilmektedir. Beyaz eşya firmalarının birinde işçiler fabrikanın önceki müdürünün önceden haber vermeden gece yarısı fabrikaya

gelerek denetlemeler yaptığını belirtmişlerdir. Bu tür uygulamalar modern yönetim metotlarının yanı sıra modern teknolojinin de denetim ve gözetim işlevlerini yerine getirmek amacıyla kullanıldığını göstermektedir. İlginç olan nokta ise bu modern yönetim ve denetim metotlarının oldukça geleneksel yollara başvurularak yapılmasıdır.

Helper’in (1995:270-1) Meksika’da yaptığı bir çalışmaya dayanarak ifade ettiği “tepeden kaizen” yönetim anlayışının Türkiye’deki endüstriyel kuruluşlar için de geçerli olduğu öne sürülebilir. Bu nedenle modern yönetim metotları çalışanların iş ile ilgili fikirlerini ifade edebilmeleri dışında çalışma kalitesinin artırılmasında, fırsat eşitliğinin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve yönetime katılımında beklendiği gibi olumlu sonuçlar yaratmamıştır. Yıldırım’ın (1999:200) Marmara Bölgesi’nde büyük ölçekli bir sanayi kuruluşunda yaptığı çalışmada belirttiği gibi, TKY uygulamaları savunucularının öne sürdüğü şekliyle herkes için eşit bir kazanımı ifade edemeyebilir. TKY uygulamalarında işçilerin üretim ile ilgili fikirlerini ifade edebilmeleri belli bir memnuniyet ile karşılanmış olsa da, ilk dönemlerdeki umut zamanla tam bir hayal kırıklığına dönüşebilmektedir. Örneğin, Türkiye’de TKY uygulamalarına öncülük etmiş olan BRISA’da işçiler TKY uygulamalarını ve özellikle takım çalışmalarını ilk önce çok büyük bir memnuniyetle karşılamış ve üretim ile ilgili önemli iyileştirmeleri gerçekleştirmişlerdir. Ancak sonraları işçilerin daha fazla ücret ve sosyal hak taleplerinin işveren tarafından reddedilmesi ile birlikte işçiler greve gitmişlerdir (ODAMAN, 2002:14).

TKY’nin ideolojik söyleminde çalışma barışı çok önemli bir yer işgal etmektedir. Bu çerçevede, işverenin çalışanlara tam bir saygı ve güven duyduğu vurgusu belli kültürel değerlere atıfta bulunularak yapılmaktadır. Örneğin, ‘biz bir aileyiz’ söylemi bunun en belirgin göstergelerinden birisidir. Oysa işverenler Demokles’in kılıcı gibi “malum piyasa koşulları” nedeniyle çalışanlarına karşı pratikte çok daha katı ve sert bir tutumu göze alabilmektedirler. Kuşkusuz firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından kriz dönemlerinde işçi çıkartmaları bir zorunluluk olarak karşılına çıkabilmektedir. Özellikle Türkiye’de son yıllardaki ekonomik krizler nedeniyle bir çok firma işçi çıkarmak zorunda kalmıştır. Ancak işverenler ekonomik krizlerin olmadığı ve piyasa koşullarının olumlu olduğu dönemlerde de çalışanlarına karşı olumsuz tutum takınmaktan kaçınmamaktadırlar. Örneğin, “aynı ailenin üyesi” olan işçilerden bazılarına (taşeron işçilere) aile reisi ayrımcılık yapmakta ve onlara asgari ücret dışında hiçbir hak sağlamamaktadır. Aile söylemi kültürel yönden güven ve saygı kavramlarını çağrıştırmaktadır. Oysa araştırmanın yürütüldüğü tüm firmalarda mesai çıkışı tüm işçilerin üstü aranmaktadır. Diğer taraftan ‘biz aynı geminin yolcularıyız’

söylemi de bunun başka türlü bir ifadesidir. Zira aynı geminin yolcuları olan işçiler denizde havanın kötüleşmeye başlaması ile birlikte zaman kaybetmeden denizdeki azgın sulara atılabilmektedirler.

## Sonuç

Araştırmanın yürütüldüğü firmalarda TKY uygulamaları daha çok katı ve merkeziyetçi bir anlayışla yürütülmektedir. Yetkilerin merkezi yönetimde toplanması sorumlulukların ise alt kademelerde yoğunlaşması olarak tanımlanabilecek bir “Fordist-Taylorist” üretim ve yönetim anlayışı büyük oranda egemenliğini devam ettirmektedir. Firmalar bir taraftan TKY anlayışıyla modern yönetim metotlarını uygulamaya koymakta ancak merkeziyetçi yönetim anlayışını da yeni söylemler yoluyla devam ettirmektedirler. Kuşkusuz Türkiye’deki özel sektörün yönetim anlayışında önemli değişimler yaşanmaktadır. Ancak bu değişim yöneticiler ile işçiler arasındaki otorite mesafesini yeterince azaltamamaktadır. İşçilerin “iletişimsizliği” en önemli sorunlardan birisi olarak işaret etmeleri işçiler ile yöneticiler arasında önemli bir otorite mesafesinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim otorite mesafesi ile katı TKY uygulamaları da birbirini tamamlayan iki önemli öge olarak karşımıza çıkarmaktadırlar.

Araştırmanın yürütüldüğü firmaların tümünde ürün ile ilgili iyileştirilmelerin yapılması, etkinliğin ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Dolayısıyla, çeşitli uygulamalarla “gerekli ve sürekli” iyileştirilmeler yapılmaya, maliyetler düşürülmeye ve kalite artırılmaya çalışılmaktadır. Bu da kârlılığın artırılması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede her firma bu modern yönetim metotlarını önceden belirlenmiş olan maliyet, performans, kârlılık ve satış gibi hedeflere ulaşmak için katı şekilde uygulamaktan kaçınmamaktadır. Açık kapı toplantıları, beyin fırtınaları ve serbest tartışma ortamları aslında üst yönetim tarafından önceden belirlenmiş konuların işçilere anlatıldığı, sorunların çözüm yollarının işçiler ile birlikte tartışıldığı ve ilgili problemlerin çözümleri için sorumlu olacak kişilerin belirlendiği birer karar alma süreçleri haline dönüşmektedir. Diğer bir ifade ile bu tür toplantılar ve tartışmalar sayesinde üst yönetim üretim sürecinde problem çözme ile ilgili sorumlulukları işçilere aktarmakta buna karşın yetkiyi yine yöneticilerde yani merkezde toplamaktadır. Bu da araştırmanın yürütüldüğü firmalarda TKY uygulamalarının fordist-taylorist yapıyı yeniden ürettiğini bize göstermektedir.

Sonuç olarak, modern yönetim teknikleri gelişmiş ülkelerden az gelişmiş ülkelere doğru transfer edilirken batıdaki modern çalışma koşullarını arkasında bırakmaktadır. Buna karşın modern yönetim teknikleri az gelişmiş ülkelerdeki firmaların yeni rekabet koşullarına uyumunu sağlayacak bir şekilde fordist-

taylorist yapıyla eklemlenmektedir. Modern y¼netim tekniklerini uygulayan firmalar modern teknolojiye de sahip olmakta ancak geleneksel çalışma koşullarını ve geleneksel end¼stri ilişkilerini yitirmemeye ¼zen g¼stermektedirler.

## Kaynakça

- DEMING, William Edwards (1986), *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position* (Cambridge: CUP).
- HAMMER, M./CHAMPY, J. (1993), *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (London: Nicholas Brealey Publishing).
- HAMMER, M./STANTON, S. A. (1995), *The Reengineering Revolution* (London: Harper Collins).
- HAMMER, M.(1996), *Beyond Reengineering: How the Process-Centred Organisation is Changing Our work and Our Lives* (London: Harper Collins Business).
- HELPER, S. (1995), “Can Maquilas Be Lean: The Case of Wiring Harness Production in Mexico,” in S. Babson (ed.) *Lean Work, Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry* (Detroit: Wayne State University Press).
- HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man, Cleveland* (Ohio: World Publishing Cooperation).
- HOFSTEDE, G. (1984), *Culture’s Consequences: International Differences on Work-Related Values* (London: Sage).
- IMAI, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success* (NY: Random House).
- KAPLINSKY, R./POTSUMA, A. (1994), *Easternisation: The Spread of Japanese Management Techniques to Developing Countries* (London: Frank Cass).
- KOZAN, K. (1989), “Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US Managers,” *Human Relations*, 42/9.
- LAUTER, G. P. (1968), *An Investigation of the Applicability of Modern Management Processes by Industrial Managers in Turkey* (unpublished doctoral dissertation) (Los Angeles: University of California).
- LIKERT, R. (1961), *New Patterns of Management* (New York: McGraw Hill).
- NICHOLS, T./SUGUR, N./DEMİR, E. (2002), “Globalised Management and Local Labour: The Case of the Whitegoods Industry in Turkey,” *Industrial Relations Journal*, Vol.33, No.1.
- ODAMAN, S. (2002), “Mutlu İşi Grev Yapar mı?,” *Radikal Gazetesi*, 14 Haziran.
- OKTAY, M. (1996), *Turkish Business Life via the Eyes of Foreign Businessmen* (Istanbul: Istanbul Chamber of Commerce).
- OUCHI, William G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Addison-Wesley Publishing).
- PETERS, T. J. (1987), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (New York: Alfred A. Knopf).
- PETERS, T.J./WATERMAN, R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies* (New York: Harper and Row).
- SCULLY, J. (1996), “TQM and Human Nature: Getting Beyond Organisational Misconceptions,” *Quality Progress*, 29/5.
- TAYLOR, F. W. (1911), *Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers).
- WASTI, S. A. (1998), “Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Case of Turkey,” *The International Journal of Human Resource Management*, 9/4 (August).

- WILKINSON, A./GODFREY, G./MARCHINGTON, M. (1997), "Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice," *Organisation Studies*, 18/5.
- WOMACK, J.P./JONES, D.T./ROOS, D. (1989), *The Machine That Changed the World: The Triumph of Lean Production* (New York: Macmillan).
- YILDIRIM, E. (1999), "Modern Management Techniques in the Developing World: The Case of TQM and Its Impact on Workers in Turkey," *Work, Employment and Society*, 13/4.