

**SINIRLARI ZORLAMAK: TAM ZAMANLI ÜRETİM
(TZÜ)/TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) FABRİKA
REJİMLERİNDE YÖNETİM KONTROLÜ VE İŞ
YOĞUNLAŞMASI***

*Rick Delbridge
Peter Turnbull
Barry Wilkinson
Çev. Özlem BALKIZ***

Birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanmak suretiyle yazarlar TZÜ/TKY üretim sisteminin, işçilerin faaliyetleri üzerinde gözetim ve denetimi arttırması, sorumluluk ve hesap verilebilirliği çoğaltması, 'takım' içinde 'müşteri' mekanizması yoluyla yakın bir baskı tesis etmesi, israfın eliminasyonu ve üretim sürecinin kesintisiz olarak geliştirilmesinde katılımı teşvik etmesi sonucunda iş yoğunluğunu arttırdığını iddia etmektedirler.

1980'lerde Japon yönetim teknikleri ve üretim yöntemlerine gösterilen ilgi, bu tekniklerin Batı ülkelerindeki üretime uyarlanabilme potansiyeli üzerine odaklanmaktaydı¹. Son zamanlarda Japon yönetim tekniklerini benimsemenin çok da şart olmadığı vurgulanmak suretiyle, bu odak gittikçe artan biçimde görünüşte 'süper-verimliliğe' sahip Japon TZÜ/TKY üretim biçimine kaymıştır². Dolaşımda olan bu tartışmada emeği ilgilendiren konular büyük ölçüde göz ardı edilmekle birlikte, kontrolün sınırlarını zorlayan ve insana özgü israfı ya da tembelliği elimine ederek iş yoğunluğunu arttıran bir sistem olarak TZÜ/TKY, kapitalist emek sürecinde niteliksel bir gelişimin habercisidir. Bu sistem sonuçta, her bir işçiden her saatte 60 dakikalık faydalı bir emek sağlayarak, işten daha verimli bir artı-değer ve sermaye birikimi elde etmeyi planlamaktadır³.

TZÜ/TKY sistemi, savunucularının da yoğun olarak vurguladıkları gibi, geleneksel olarak yönetim tarafından üstlenilen

* Delbridge, R.; Turnbull, P.; Wilkinson, B., 'Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regimes' *New Technology, Work and Employment*, Vol.7 No.2, 1992, p.97-106.

** Yard.Doç.Dr. Adnan Menderes Üniversitesi. Sosyoloji Bölümü.

sorumlulukların takım lideri ya da operatör seviyesine devredilmesini gerektirmekte; ancak bu durum otonomiden daha ziyade yakından gözetlenen ve sıkı biçimde kontrol altına alınan artan görevler dizisine (ve gittikçe artan görevlendirmeye) ve bu suretle de işçinin kapitaliste tam anlamıyla tâbi olmasına yol açar. Sonuçta Toplam Kalite Yönetimi, Bütünsel Yönetim Kontrolü haline dönüşür.

Yoğunlaşan iş süreci açısından TZÜ/TKY üretim sisteminin başarısı, işçilerin faaliyetlerine ilişkin gözetim ve denetimdeki artışın, sorumluluk düzeyindeki yoğunlaşmanın, 'takımlar'da 'müşteriler' üzerinden yakın plânda baskı kurmanın, israfın önlenmesi ve üretim sürecinin sürekli geliştirilmesinde 'katılımı' teşvik etmenin bir sonucudur. Bu perspektif, TZÜ/TKY sisteminin üretkenliği, sadece, minimum ıskarta ve telafi edici çalışma, azalan envanter ve daha yüksek kalite sayesinde artan bir 'teknolojik' verimlilikle ve ayrıca yönetim danışmanlarının retorüğinde yer alan 'daha zorlu değil, daha zarif çalışmak' sloganıyla yükselttiğini iddia eden yorumcuların görüşleriyle çelişmektedir. Aslında TZÜ/TKY sisteminin hızlı bir şekilde yayılması, kontrol sınırlarını zorlamayı da içine alan emek sürecindeki bir yoğunlaşmayı temsil etmektedir.

TZÜ/TKY ve Emek Süreci

Geleneksel kitlesel üretim sistemlerinde endüstriyel mühendislik tekniklerinin uygulanmasına ve vasıfsızlaşmaya rağmen, işçilerin çoğunlukla üretim normları ve çalışma pratiklerinin oluşturulmasına etkin biçimde katılmalarının teşvik edildiği belgelenmiştir⁴. Bu durum bazen resmi sendika bağlantısıyla ya da emeğin konumlandırılmasına ilişkin yönetsel kararları etkileme yoluyla gerçekleşmekteydi. Böylece, ne kadar dar tanımlanmış olursa olsun işçiler zamanı kullanma ve görev icra etme bakımından seçim özgürlüğüne sahiptiler⁵. Bunun aksine TZÜ/TKY sistemleri, sermaye ve emek arasındaki 'kontrol sınırını zorlamak' suretiyle Roy ve diğerlerinin sözleriyle 'karşı yöndeki işçi kontrolü'nün imkânlarını katı biçimde sınırlandırmaktadır.

Basitçe ifade edersek, TZÜ/TKY rejimleri, yönetsel ayrıcalıkların egemen olduğu ve işin gidışı ile görevin yürütülmesi hususunda işçilerin karşı yönde kontrol uygulayabilmelerine küçük de olsa fırsatın sağlandığı bir durumu içeren önceki üretim rejimlerinden çok daha fazla biçimde emeği sermayeye tâbi kılar. TZÜ/TKY üretim sistemi, arz ve talep arasında mükemmel bir simetriye, her türlü israfın

kökünü kazımaya ve bütünsel kalite kontrolünü öne çıkararak bir felsefeye dayanmaktadır. Amaç için başvuru uygulamalar; ürünleri 'iten' üretimden ziyade sistem çerçevesinde onları çeken talep faktörüne güvenmeyi; sıfır hata dürtüsünü; üretim akışı ve piyasa duyarlılığını geliştirmek için kurulum zamanlarının sınırlandırılmasını; işin gerektirdiği herhangi bir zaman ve mekânda iş gören esnekliğinden ve çalışanların ustalıklarından faydalanılan sürekli geliştirme programlarını içermektedir. TZÜ/TKY ideallerinin benimsenmesi, dışsal organizasyon ve tam zamanlı üretim zincirine dâhil firmalar arasındaki ilişkiler bakımından olduğu kadar fabrikanın içsel organizasyonu ve sosyal ilişkileri açısından da pek çok içerime sahiptir. Dışsal gelişimlerin elbette içsel olan üzerinde etkisi söz konusu iken bunun tersi de geçerlidir ancak burada bizi özellikle ilgilendiren konu, TZÜ/TKY üretim sisteminin içsel organizasyon ve sosyal ilişkiler üzerindeki etkileridir. Kendi bulgularımızı ve başkalarının gözlemlerini de kullanmak suretiyle, yönetim kontrolünün nasıl genişlediğini ve işin, artan gözetim, sorumluluk, yakın baskı ve TZÜ/TKY rejimlerinin özelliği olan israfın önlenmesi yoluyla nasıl yoğunlaştırıldığını gözler önüne sereceğiz.

Görünürlük, Gözetim ve Denetleme

Operatörlerin her hareketi yakından izlenmekte ve sürekli olarak mükemmelleştirilmektedir. Yaptıkları bütün hatalar onlara aralıksız biçimde bireysel olarak denetleyiciler tarafından sözle, formel olarak da önlerinde teşhir edilen tablo ve grafiklerle iletilmektedir⁶.

Takamiya, İngiltere'de bulunan bir Japon CTV üreticisinin özel bir kalite sorunuyla nasıl başa çıktığını anlatmakta ve böylelikle TZÜ/TKY rejimlerinin tipik özelliği olan yaygın ve detaylı gözetimin canlı bir örneğini gözler önüne sermektedir. İlk bakışta gözetimin yoğunlaştırıldığı tezi gerçek dışı gibi görünür, zira toplam kalite metinleri TZÜ/TKY fabrikalarının oldukça düz bir hiyerarşi ve daha geniş kapsamlı bir kontrolle, ayrıca kalite denetleyicileri, malzeme kontrolörleri ve bakım işçileri gibi az sayıda uzmanla yönetildiğini örneklerle göstererek işçilerin 'yetkilendirildiği'nden bahseder. Özellikle kaliteden sorumluluk makine operatörüne devredilmiştir, amaç kaliteyi üründe denetlemek yerine süreçte oluşturmak ve buna bağlı olarak da süreç sonunda kalite denetçilerini devreden çıkartmaktır. Her bir işçi ya da takımdan ürettikleri ürünün 'sahipliğini' üstlenmeleri beklenmektedir.

Kaliteden sorumluluğun operatöre devredilmesi, atölye işçileri açısından önemli sonuçlar doğurur. Kalite kontrol sorumluluğunu operatöre vermek, geleneksel kitle üretimine aşına olan ustabaşı ve vasıfsız işçilerin uzun zaman içinde kalıplaşmış alışkanlık ve tutumlarını hiçe saymak anlamına gelir. Fransa'da TZÜ/TKY sistemlerini uygulayan organizasyonlara ilişkin son dönemlerde yapılan bir araştırmaya dayanarak Gorgeu ve Mathieu şunları ifade etmektedir:

Çalıştığımız tüm firmalarda, özellikle de büyük ölçüde niteliksiz işgücü kullananlarda, psikolojik sarsıntı yaşanmıştı, bu sarsıntı hâlâ önemini korumaktaydı. Bu durum rütbe yoluyla göreve gelmiş olan ustabaşılar arasında tepkiyle karşılanmıştı⁷.

Gorgeu ve Mathieu'nun belirttiklerine göre daha da önemlisi, görevleri yeniden sınıflandırmadan ya da ödemeyi arttırmadan kalite sorumluluğunu doğrudan operatöre yüklemek, işgücünden daha fazla ücretlendirilmemiş artık emek elde etme sürecinde temel bir rol oynamıştır:

İşin içeriği değişmekte ve mavi yakalı işçi daha büyük iş yükü ve daha çok sorumluluk yüklenmeye mahkûm olmaktadır⁸.

Üretim kalitesine ilişkin bu vurguya eşlik eden ödeme yöntemi, asıl ücrete ilâveten grup pirimi ya da çift vardiya ücreti şeklindedir. Örneğin Lucas CAV fabrikalarından birinde, kendi ürününden/ürün hattından sorumlu olan bir işçi takımına pirimler, son kalite kontrolünü yapan ve böylelikle de nihai ödemeyi belirleyen hattın bitiş noktasındaki elektronik bir test yardımıyla, üretilen 'iyi kalitede' parçalara göre grup bazında ödenmektedir. Bununla birlikte TZÜ/TKY fabrikalarının pek çoğunda, üretime bağlı prim uygulaması hemen hemen hiç kullanılmamakta; verimlilik daha ziyade disipline edici gözetim mekanizmalarından faydalanılarak oluşturulan günlük (veya daha çok saatlik) kotalarla gerçekleştirilmektedir.

Denetçilerin, kalite kontrolörlerinin, diğer uzman ve bürokratların sayısını sınırlandırarak kalite (ve diğer) kontrolleri sıkılaştırmak maksadıyla yönetime TZÜ/TKY rejiminin uygulanmasını temin eden gözetim mekanizmasının etkinliği, iki faktörle açıklanabilir. Bunlardan biri, TZÜ uygulayan fabrikalarda üretim süreci ve işçi performansının doğal olarak gözlenebilir oluşudur; diğeri ise, kurallardan sapmaları kesin ve hızlı biçimde saptayabilen dikkatlice tasarlanmış yönetim bilgi sistemlerinin kullanılıyor olmasıdır. TZÜ/TKY koşullarında iş akışı kastî olarak ve sistematik biçimde basitleştirilmiş, iş

fonksiyonel bir temelde değil, ürün grupları etrafında organize edilmiştir. Bu şekildeki bir fabrika düzeni, malzeme akışının kontrolünü ve hata tespitini kendi içinde daha kolay biçimde gerçekleştirir. Ayrıca envanterlerin, tampon stokların ve mamul mal stoklarının ortadan kaldırılması, işçinin stok yapabilme ve dinlenme olasılığını, herhangi bir hatayı gizleme ya da enformel bir kontrol şekli oluşturma şansını yok eder ya da sınırlandırır. Bu yüzden bir işçi ya da bir takım durduğunda ya da hız kestiğinde, stoklar eritildiği için 'zincirleme' etkiler hızlı ve kapsamlı olacaktır. Benzer şekilde kalite problemleri tamponlarda 'gizlenemeyecek' aksine anında açığa çıkacaktır. Buna ilaveten, TZÜ/TKY rejimlerinde performans, haftalık ya da günlük kotalar yerine çember hedeflerine göre ölçülür. Müşteri taleplerine uyarlanmış TZÜ/TKY programında serilerin boyutları belirgin biçimde küçültülmüş ve üretim hedefleri çoğunlukla saatlik olarak düzenlenmiştir. Takamiya⁹'nın anlattığı fabrikaya benzeyen ve yazarlardan birinin katılımlı gözlemci olarak bir aylık zamanını üretim hattında çalışarak geçirdiği Japonlara ait İngiltere'deki bir elektronik fabrikasında, bütün son montaj hatlarının verimlilik performansı fabrikanın her yanındaki televizyon ekranlarında gösterilmektedir. Bu veriler her saat güncelleştirilmekte ve o gün için belirlenmiş üretim hedefleriyle birlikte sunulmaktadır. Hedeflenen ile mevcut üretim arasındaki uyumsuzluk derhal görülmektedir. Japonya'daki ana firmada, üretimin temel prensibinin 'görsel kontrol' olduğu belirtilmektedir ve bazıları İngiltere'ye transfer edilen bir dizi uygulama, tüm üretim sürecini ve aslında onun görünür olan hedeflerle ilişkili konumunu güvenceye almak için kullanılmaktadır.

Toyota'da işlerlikte olan üretim sistemine dair bir rapor, TZÜ/TKY rejiminde işçiler üzerindeki baskıyı ayrıca gözler önüne sermektedir. Toyota:

Bir işçinin fazla zamanı olduğunda diğerlerinin derhal onu görmesini sağlayan bir işleyişe sahiptir. Örneğin, montaj hattının iş döngüsünün bir dakikalık döngü zamanına karşılık geldiği ve bir işçinin görevini 40 saniye içinde tamamlayabildiği durumlarda o, 20 saniye hiçbir şey yapmaksızın durabilme hakkına sahiptir. Bu durum ona ve başkalarına, işçinin, onu daha fazla çalışmaktan alıkoyacak hiçbir şeyin olmadığı anlamında fazla zamana sahip olduğunu kanıtlar¹⁰.

TZÜ/TKY üretim hatları, çoğunlukla işçilerin hatta ayak uydurma konusunda zorluk yaşamaları durumunda yardım isteyebilecekleri

ışıklarla donatılmıştır. Bu ışıklar aynı zamanda TZÜ/TKY sisteminin görselleştirme fonksiyonunun bir parçasıdır. Hat düzgün şekilde ilerlediğinde ve tüm operatörler üretim döngüsü içinde olduklarında yeşil ışık; tek bir işçi belirli bir döngü süresinde görevini tamamlayabilmek için yardıma gerek duyduğunda sarı ve hat durduğunda ise kırmızı ışık sinyal vermektedir. Schonberger, tasvir ettiği bir Kawasaki fabrikasında bu durumun kanıtlarını sunar. Burada yönetim *sarı* ışıkları görmekten hoşnuttur, zira bir yöneticinin dile getirdiği gibi 'bu durum, aslında salakları yakaladığımız anlamına gelir'¹¹. Eğer sarı ışıklar yanmıyorsa yönetim, işçileri hattan uzaklaştırmakta ya da hattın hızını arttırmaktadır. Slaughter bu tür uygulamaları 'stresle yönetim' olarak tarif etmektedir¹².

Kalite benzer şekilde sürekli ölçülmekte ve problemler, kendi ürünlerinin sorumluluğunu taşıdıklarının bilincinde olan takım ve bireylere devredilmektedir. Sewell ve Wilkinson, görsel ve elektronik testler yoluyla, hat üzerindeki 'sanıklar'dan kaynaklanan hataların kolaylıkla tespit edildiği İngiltere'deki bir Japon fabrikasından söz etmektedir¹³. Bireye atfedilen her hata, üretim hatlarının sonunda, operatörün başının üstünde ve kantinde asılı duran hızla güncellenmiş performans grafiklerine yansır. Sewell ve Wilkinson'a göre, yönetimin belirlemiş olduğu üretim ve kalite kotalarından negatif herhangi bir sapmanın hızla tespit edilip cezalandırılacağını operatörlerin biliyor olması, disipline edici bir mekanizma olarak gözetimin etkinliğini gösterir. Kalite hedeflerini yerine getirme hususunda başarısızlığa uğramanın bedeli, herkesin önünde küçük düşmek olduğu kadar maddi cezalara da (nihayetinde işten kovulmak gibi) maruz kalmaktır. İngiltere'de konuşlandırılmış Avrupa menşeli çokuluslu bir şirketin sahip olduğu bir oto parçası fabrikasında- ki burası son dönemde yazarlardan biri tarafından üç ay boyunca montaj hattında katılımlı gözlem yapılarak incelendi- her işçi ürettiği her bir parçaya renkli bir işaret koyar. Bu yolla üretim hatalarının kaynağı, bu şirketin tüm Avrupa'da benzer ürünler üreten fabrikalarından herhangi birindeki tekil bir operatöre kadar götürülebilir. Garrahan ve Stewart İngiltere'deki Nissan fabrikasında benzer bir gözetim tarzının kullanıldığını belirtir. Fabrika, Nissan yöneticilerinin 'işgörenleri yakından gözetleyen' bir sistem olarak benimsedikleri 'komşu-saati sistemine' ve kalite hatalarını tespit etmek için de 'taşıt değerlendirme sistemi'ne sahiptir¹⁴. Bu iki sistem çalışma takımları ve bireylerden kaynaklanan hataları tespit etmeyi ve her bir operatörü günlük ya da haftalık puanlarına (skorlarına) göre

ödüllendirmeyi olanaklı hale getirmektedir. Disiplini tesis etmek maksadıyla bu tarz etkin bilgi sistemlerinin kullanılması, emek sürecinin geleneksel araçlarla kontrol edilmesinden niteliksel olarak farklıdır.

Bu durumda bir TZÜ/TKY sisteminde işçiler ‘mış gibi davranma’ noktasında kayda değer bir fırsata sahip değillerdir; işi asla ağırdan alamazlar ve hedeflenen üretim oranlarını ‘makul bir düzey’e çekmek ya da kalitesiz bir işin sorumluluğunu yüklenmekten kaçınmak gibi bir şansları yoktur. Lucas Elektrik’te çalışan bir işçinin belirttiğine göre: ‘şimdi istediğimiz zaman çalışmak bir yana daima tam gaz çalışıyoruz’. Bu türden yaygın ve etkin gözetimle karakterize edilen bir fabrika rejiminde işçiler, bir sonraki vardiyada dinlenmelerini ya da mola vermelerini sağlayacak şekilde bir işi önceden tamamlayıp ‘stoklama’ ya da ‘fon oluşturma’ şansına sahip değillerdir¹⁵. Üretim hedefleri günlük ya da haftalık değil, saatlik olarak oluşturulmaktadır. Çalışanların verimliliği ‘kolektif şekilde düzenlenme’ imkânı hemen hemen hiç yoktur. Bu yüzden işçilerin en azından belli bir düzeyde de olsa kendi işlerini kontrol edebildikleri koşullar TZÜ/TKY fabrika rejiminde ortadan kaldırılabılır –yazarların araştırma yaptığı Japon menşeli bir fabrikada işçiler sistemi çökertmekten ziyade yaşatmakla meşguldürler. Böylece emek süreci üzerinde- işçilere yönetimle pazarlık yapma gücü sağlayan- karşı yöndeki işçi kontrolünün gayri resmi sınırları, TZÜ/TKY sisteminde çoğunlukla ortadan kalkmaktadır¹⁶. Bu şekilde, TZÜ/TKY sisteminde yer alan enformasyon teknolojisi, yönetsel kontrolün kapsamını korumakta, genişletmekte ve ‘kontrol sınırını’ zorlamaktadır. Zaten bu teknoloji, işi merkezîlikten çıkaran TZÜ/TKY sisteminin anahtar bir unsurudur. Ancak o, bu aldatmaca içinde merkezileştirilmiş bir gözetimi sürdürmeye devam eder.

Artan Sorumluluk ve Hesap Verme

Fabrikada üretim kararlarını denetçi ya da operatör düzeyine devretmek ve belirli ürünlerin ‘sahipliği’ni birey ve takımlara vermek suretiyle TZÜ/TKY sistemi, denetçi ve operatör kademelerinde sorumluluk ve hesap verebilirliğin artışına yol açmaktadır. Bu durum, emek sürecinin vasıfsızlaştığını öne süren teorisyenler tarafından ortaya konan zihinsel ve bedensel görevlerin birbirinden ayrılması yönündeki eğilimin tersine dönüşü anlamına gelir. Bununla birlikte bizim kendi bulgularımız bu türden bir tersine dönüşün kapsamının abartılmaması gerektiğini ortaya koyar. Talep edilen ürünlerin üretimine tahsis edilmiş

süreyi arttırmaksızın bu tür faaliyetlerin işçilere transfer edilmesi, personel kullanımında tasarrufa yol açmaktadır. TZÜ büyük talep dalgalanmalarının üstesinden gelemese de, üretim piyasa tarafından yönlendirildiği için her bir ürüne dönük talep muhtemelen istikrarlı bir seyir izleyemez. Bu durum, işçilerin, bilgi akışıyla kendilerinden istenen görev her ne ise onu yerine getirme esnekliğine sahip olmaları gerektiği anlamına gelir. Pek çok durumda tanıklık ettiğimiz çok-vasıflılık ya da daha doğrusu çok *görev yüklenme* böylece zorunlu bir hale gelmektedir. Bir Toyota işçisinin üretime ilişkin olarak günde 35 farklı işlevi yerine getirdiği ve 6 mil yürüdüğü kaydedilmiştir¹⁷. Burada sınır çizgileri olmadığı gibi aslında zanaatkarlık da mevcut değildir. Örneğin Toyota ve GM (General Motors), California'da bir ortak girişim olan NUMMI fabrikasında (daha önce bu fabrika GM tarafından geleneksel yöntemlerle işletiliyordu) yeniden faaliyete başladıklarında, sayısı 200'e yaklaşan iş sınıflamalarını sadece 4'le sınırlandırdılar. Benzer şekilde, Rover'ın çalışma uygulamaları reformuna ilişkin son dönem yönergelerinde her işçinin, kendi katkısını ortaya koymak için gerekli araç- gereç ve donanımına sınırsız bir şekilde erişme hakkına sahip olacağı, ancak bunun için 'bilgi, beceri, tecrübe ve bağlılığını' Rover'a sunması gerektiği belirtilmektedir. Bu koşullarda çok vasıflı ve esnek işçiler farklı görevleri yerine getirecek şekilde rotasyona tâbi tutulur –ideal olarak *her bir işçi birbirinin yerine geçirilebilir*. Dolayısıyla işçiler 'görevlerini yerine getirmeleri için araçlarla donatılarak' 'yetkilendirilirken', aynı zamanda Braverman'ın 'vasıfsızlaştırılmış' işçisi gibi ikame edilebilirlik özelliklerini de korumaya devam ederler. Üstelik her türlü 'yetkilendirme' sadece, işçilerin yönetici seçkinlere hesap vermeleri bağlamında gerçekleşmektedir. Bu da etkili bir gözetim sistemi sayesinde mümkün olmaktadır.

Sınırların ortadan kalkması, yönetimin işçileri donanımın farklı parçalarına sevk etmesine imkân vermekte ve bazı makinelerin kullanılmadığı durumlarda işçilerin boşa kalmamasını sağlamaktadır. Makineler bakımdayken, aslında işçiler pek çok görevi çoğunlukla eş zamanlı olarak yerine getirirler. Operatörlerin kendi makinelerinin bakımı konusunda belirli bir sorumluluğa sahip olduğu durumlarda, Japon firmalarında arızalar daha nadir görülür. Daha iyi bir planlama, hızlandırılmış kurulum zamanları ve operatörlerin bakım sorumluluğu yan yana geldiğinde Japon firmalarındaki makinelerin (%15) Amerikan firmalarındakilere (%50) göre daha az işlem dışı kaldığı ortaya çıkmıştır¹⁸.

Rotasyonsuz deneyim, ‘sistem ve donanımının kapasitesi ve özellikleri hakkında bir iş bilgisi yaratırken’, işçilerin rotasyona tâbi tutulması ise, iş deneyimi ve bilgisinin bütün atölye çapında paylaşılmasını sağlar ve hiçbir işçi *tek* bir alanda beceri kazanmaz¹⁹. İşçilerin üretim sürecinin belli alanlarında özel yeteneklerini geliştirmeleri durumunda onlar ve denetçiler/hat yöneticileri arasındaki hassas güç dengesi yeniden kurulma imkânına sahip olur. Bu senaryo, bilhassa esnek üretim sistemi (EÜS)’nin kullanılması hususunda uzmanlaşmış bir çalışma ekibiyle birlikte Jones ve Scott tarafından tespit edildi:

*Yönetimsel ya da denetimsel ayrıcalıkların devreye sokulması, EÜS’deki iş akışının özünü oluşturan dakikliği bozacak şekilde işbirliğinin gevşemesi ya da gerilemesi tehdidine yol açabilir*²⁰.

TZÜ/TKY, diğer üretim tekniklerinde belirgin biçimde mevcut olan ‘tamponlar’ın ortadan kaldırılmasına dayalı bir sisteme sahipken, işçilerin rotasyona tâbi tutulması kuralı ve onların her birinin eğitilmesine ve pek çok görevi yerine getirebilmelerine imkân sağlanması, bireyler ya da küçük işçi gruplarının -emek güçlerinin kendilerinden çekilip alınması tehdidinin ötesinde- daha az sorumluluk yüklenmeleri anlamına gelir²¹.

Çok vasıflılık ve esneklik, işçilerden ‘işin yapılması için’ pek çok görevi yerine getirmelerinin beklenmesi anlamına gelir. Sınır çizgilerinin yok olması, bireylerin ya da çalışma gruplarının kendi ürünleriyle ilgili tamamıyla sorumluluk yüklenmelerine yol açar. Bu tür durumlarda hatalar çok daha kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Dolayısıyla her bir takımın (ve takım içindeki her bireyin) hesap verebilirliği, geleneksel üretim hattına göre çok daha muazzam düzeydedir. Hesap verme, takımların, üretimdeki tekil süreçlerden ziyade mamul ‘ürünlerin’ sorumluluğunu üstlendikleri anlamına gelmektedir. Her bir hatalı ürün, fabrikanın dört bir yanına dağılmış farklı işçilerin oluşturduğu bir yığından daha ziyade kimliği tespit edilebilen bir işçinin (ya da en azından grubun) sorumluluğundadır. Hücresel iş organizasyonu, aşağıdaki örnekte açıklandığı gibi, her bireyi kendi iş performansından mesul duruma getirmeye yönelik olan üretimin yoğunlaştırılmış görünürlüğüyle bağdaşır.

Yazarlardan biri tarafından Japonya’da ziyaret edilen bir Japon firmasında, CTV’lerde kullanılan malzemelerin üretimi, ürünün bütününden sorumlu üç ya da dört işçiden oluşan küçük takımların mesuliyeti altındaydı. Her bir işçi çok sayıda görevden sorumluydu. İş rotasyonu, U biçimli hücredeki her işçinin her işlemi yapabileceği anlamına geliyordu. Hedeften sapma gösteren performanslar, kapsamlı

bir elektronik kalite kontrolünün hemen ardından otomatik olarak kaydedilen üretimin seyrine dair güncelleştirmelerle birlikte, her hücrenin tâbi olduğu reel zamana göre teşhir edilmekteydi. Hedefler ve personel istihdam etme düzeyleri, endüstriyel mühendisliğin ve kaydedilmiş son deneyimlerin kombinasyonu yoluyla yönetim tarafından belirlenmekteydi. Bir takımın hedefin gerisinde kalan performans göstermesi durumunda, düzeltici faaliyet derhal harekete geçirilmekteydi. Atölyenin gözetlenmesi yoluyla ya da merkezî bir bilgisayar yardımıyla hedefi aşan performanslar tespit edildiğinde, bu gelişme hemen kaydediliyor ve bütün ekipler için yeni standartlar oluşturuluyordu. Bu durum hedeflerde ya da işten çıkarmalarda bir artış anlamına gelmektedir. Bu tür yeni standartlar sistematik biçimde firmanın dünya çapındaki bayilerine de taşınmaktadır.

Bu tür üretim tekniklerini gerektiren iş organizasyonu tarzı, sadece bazı bakımlardan sosyo-teknik iş tasarım ekolünün benimsediği 'otonom çalışma takımları'na benzerlik göstermektedir. TZÜ/TKY rejimlerinde gerçek otonomi büyük ölçüde göstermelidir. Üretim kararları ve tüm hedefler ya yönetimin karar verdiği amaç ve düzenlemelerle (sözgelimi kalite standartlarıyla) ya da gerekli üretim akışıyla dikte edilmektedir. Sonuç olarak ortaya çıkan şey, 'insanleştirilmiş' işyerinden bir tür uzaklaşmadır. Burada yabancılaşma çok vasıflılığın yerini almakta ve tüm emek sürecine yayılmaktadır. Ortaya, bürokratik kontrolün pek çok özelliğine sahip yüksek derecede düzenlenmiş ve disipline edilmiş emek süreçleri çıkmaktadır. Klein'in aşağıda dile getirdiği gibi:

TZÜ ve İSK (istatistikî süreç kontrolü)'ne eşlik eden reform programı, üretimdeki bütün varyasyonları elimine etmeyi ve dolayısıyla katı yöntem ve prosedürlere sıkıca bağlı kalmayı gerektiriyordu. TZÜ'le birlikte işçiler sabit devir sürelerini tamamlamak; İSK'le bildirilen problem çözme yöntemlerini takip etmek zorundadırlar. O halde saf halleriyle TZÜ ve İSK, işçileri yoğun bir montaj hattından daha az talepkâr olmayan bir sistemin uzantıları durumuna sokabilir. Bu sistemler işçileri duvara çarpabilir²².

Yakın Baskı ve 'Müşteri Ethosu'

TZÜ/TKY sistemi, hem sosyal ilişkiler hem de üretimin teknik organizasyonu üzerinde etkili olan unsurlar içermektedir. TZÜ/TKY sisteminin dikkat çekici özelliğinin, özerklik sağlamanın ötesinde

işgücünü sıkı biçimde kontrol etmek olduğu öne sürülmektedir. TZÜ/TKY sistemi daha sonraki aşamada 'müşteri ethosu'nu kullanmak suretiyle, işgören ve onun emek gücü ile ürettiği artı-değer arasındaki gerçek ilişkinin üstünü kapatır. Üretim hedeflerini başarılı bir biçimde gerçekleştirme dürtüsü, bir ana üretim plânının gerektirdiği şeylerden daha ziyade atölyedeki 'müşteri' zincirinin ihtiyaçlarına karşılık vermek içindir. Müşteriye 'anında' mükemmel kalitede mallar sunma hususundaki herhangi bir başarısızlık, tampon stokların yokluğunda derhal ortaya çıkmakta ve bu durum, bir işçinin meslektaşları olan bir başka işçiyi hayal kırıklığına uğratması anlamına gelmektedir. Müşterilerden gelen enformasyon, çoğunlukla hedefleri gerçekleştirmenin önemini takımlara iyice kavratmak için kullanılmaktadır. Ziyaret edilen Japon fabrikalarından birinde 'müşteri tatmini'ni gösteren bir puan tablosu her üretim takımının yanında durmaktadır. Bunlar düzenli bir biçimde güncelleştirilmekte ve her vardiyanın başlangıcında yapılan takım brifingleri sırasında kullanılmaktadır. Grup çalışmasına verilen önemden ve takım performansının ölçülmesinden dolayı, takımlarda yakın baskının ortaya çıkması da muhtemeldir. Motor parçaları üreten bir firmada yapılan son dönemdeki incelemelere göre, ödemeler açıkça hücredeki 'en yavaş' işçinin dikte ettiği başarı düzeyine bağlı performansla göre yapılmaktadır. Bu tür durumlarda söz konusu işçiler yakın arkadaşlarından gelen yoğun baskılara maruz kalabilmektedirler.

Grup baskısı işe düzenli devam etme konusuna dahi müdahale edebilir, çünkü tipik olarak 'gizlenme' şansı ya çok azdır ya da hiç yoktur. İş arkadaşları herhangi bir eksik söz konusu olduğunda ek sorumluluklar yüklenmek zorundadır. Bu durumun bir vakıa olarak kaydedildiği Japonya'daki Toyota ve İngiltere'deki Nissan fabrikalarında, üretimde tespit edilen bir boşluk, gerekli kotaya ulaşıncaya kadar işçilerin fazla çalışmaya zorlanmaları ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, herhangi bir duraksamanın önlenmesi için işçilerin birbirleri üzerinde yakın baskı kurmalarına yol açmakta, işe devamsızlık diğerlerinin ilave görevler yüklenmesiyle kamufle edilmektedir. Amerika'daki Japon otomobil tesislerini inceleyen Rehder, burada 'işe devamsızlıktan diğer takım üyelerinin nasıl zarar gördüklerinin' çalışanların kafasına kazınarak anlatıldığını rapor etmektedir²³. Devamsızlık kayıtları her zaman olduğu gibi, herkese açık olacak şekilde teşhir edilmektedir. Bu uygulama şu anda Nissan ve İngiltere'deki diğer pek çok firmada kurumsallaşmış durumdadır²⁴.

Bu yüzden TZÜ/TKY sistemi, takım çalışması ve takım bağlantılarının yüklendiği sorumluluğu ve taşıdığı önemi artırır. Bu durum, yöneticilerin çalışanlar arasındaki yakın baskıdan faydalanmalarını kolaylaştırır. Üretimdeki düzensizliklerden kaynaklanan maliyetlerin işçilere fatura edildiği bu tarz stoksuz üretimde, çalışma gruplarının yarattığı sosyal baskıyı devreye sokmak, yönetsel kontrol açısından bir zorunluluk olarak sunulmaktadır. Nanto, Japon yönetim tarzının özünü oluşturan yakın baskıdan şöyle söz etmektedir:

Kalite kontrol ve verimliliği %100 oranında gerçekleştirmek için gruptaki her birey üzerindeki yakın baskı olağanüstü düzeydedir. Herkes işini en iyi biçimde yapabilmek için bir diğer kişiye bağımlıdır. Eğer bir kişi, iş yavaşlatır ya da ortadan kaybolursa bu durum, diğerlerinin üzerine ağır bir yük bindirir²⁵.

O halde üretim zincirinde yer alan bir sonraki 'müşteriye' uygulanan baskıda bir artış söz konusudur.

Kalite Yönetimi, çalışanlar açısından temel bir psikolojik eğilim olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının önemine dair dolaşıma sokulan bir vurgudan faydalanmaya çalışır. Çalışanlar ister gerçek anlamda dışarıdaki nihai kullanıcılar şeklinde, isterse üretim aşamasında yer alan bir sonraki işçi durumunda olsun, müşteri vasfıyla kendi ürünlerini kullanan kişiler şeklinde kurgulanırlar. Ancak böyle bir reçete indirgemecidir. Çalışanların coşkusundan faydalanmak için iş ilişkileri ve tecrübelerin alanını genişletmeye dönük apaçık bir çaba olarak bu yaklaşım, aslında işi tikel bir pazar ilişkisine indirger. Bu ilişkide her bir üreticinin faaliyetleri, ancak buyurucu konumundaki müşterinin gereksinimlerine etkin bir şekilde tâbi olmaları ölçüsünde bir anlama sahiptir²⁶.

Böylece TZÜ/TKY sisteminde her işçi bir 'piyasa ortamında' birbirini izleyen 'müşteriler' tarafından yönlendirilmektedir. Bu bağlamda, hatta yeralan bir sonraki 'müşteri' genellikle de bir iş arkadaşı, pazardaki tüketici gibi kontrol ve gözetim rolünü yerine getirir. Ancak aynı zamanda birbirleriyle iş arkadaşı konumunda olan müşteriler arasındaki ilişkide bir seçim unsuru yer almadığı için bu piyasa ilişkisi sadece bir yanılsamadır. Operatör ürettiği ürünü sahiplenemez ve organizasyon dışında bu üründen para kazanma imkânına sahip değildir; dayatılan şey 'fiyat' ve 'müşteri'dir. Ürünlerin üretiminden ve kalitesinden sorumluluk operatörün 'sahip olduğu' tek şeydir. TZÜ/TKY rejiminde atölye işçilerinin içinde bulunduğu durum, bu yüzden haklardan yoksun sorumlulukların olduğu bir durumdur.

Böyle bir sistemde işçi, üretim zincirinin tespit edilmiş gereklerini 'yerine getirmekle' iş arkadaşları ise onu 'kontrol etmekle' yükümlüdür. Üzerinde itinayla durulan şirket performansına bağlılık, çalışanların birbirlerine karşı sadakat ve sorumluluklarının arttırılmasıyla pekiştirilmektedir. Çalışanları bu türden yakın bir baskıya maruz bırakmak, sadece işin doğasında bulunan stresi arttırmakla kalmaz, ileriki aşamada işçi-işveren ilişkisini de karmaşılaştırır. İşin 'tikel bir piyasa ilişkisi'ne indirgenmesi, artı-değerin oluşum sürecini daha fazla yanılısamalı hale getirir.

TZÜ/TKY sisteminin tüm dayanağı, 'müşterinin istediği şeyin istenildiği zamanda' üretilmesidir. Yönetimin kullandığı bilgi sistemi, piyasaya başarılı bir biçimde eklemelenmenin temelini oluşturur. Etkin bir yönetsel bilgi sistemi sayesinde müşteri, zincirin bir önceki hücresinde neyin ne zaman üretileceğini *dikte* eder. Bu durumda sistem tam anlamıyla piyasaya göre koşullandığı ölçüde, üretilen şey zincirde yer alan bir sonraki bağlantının gerektirdiği şey olduğu için günlük üretim kararlarıyla ilgili otonomide zorunlu bir gerileme meydana gelir.

Sürekli Geliştirme ve İsrafın Eliminasyonu

Japon TZÜ/TKY üretim sistemi, hangi biçim altında olursa olsun israfı yok etme saplantısıyla tanımlanmaktadır. İsrafı ortadan kaldırma dürtüsü süreklilik arz eder. Sürekli geliştirme ya da *kaizen* arayışı, TZÜ/TKY sisteminin, sermaye birikimi oluşturmak için atölye işçilerinin hem bedensel hem de zihinsel yetilerinden faydalanma çabasını ifade eder.

Envanterin ortadan kaldırılması stoksuз üretimin sadece bir boyutunu teşkil etmektedir; bu kural personel istihdam etme düzeylerine de uygulanmaktadır. Schonberger Toyota'da israfın giderilmesinin yarattığı etkilerden şöyle bahseder:

Örneğin Toyota Kanban sisteminde, işçilerin üretimdeki aksamaların sebeplerini tespit etmede başarı gösterdikleri her durumda, yöneticiler tampon stokları daha fazla eritebilmektedir. İşçilerin konforlu bir konumda kalmalarına asla izin verilmez ya da bu konum üretim sürecini sürekli olarak mükemmelleştirecek bir hale getirilir²⁷.

Schonberger, ayak uydurabilen işçileri hattın dışına çıkararak, böylece de geri kalan montajcıları ve denetçileri kaliteyi feda etmeksizin üretim hacmini koruma hususunda problemlerle baş başa bırakan, onları daha etkin biçimde çalışmaya teşvik eden ve sonraki aşamada personel

istihdamını sınırlandıran bir yönetim örneğini ortaya koyar. İngiltere'deki Japonlara ait bir elektronik fabrikasında *kaizen* uygulamaları, 'bir operatörün elimine edilmesi', 'gereksiz hareketlerin kısıtlanması' ve 'standart süreden 0.85 saniye tasarruf edilmesi' gibi sonuçlara yol açmıştır. Daha fazla verimlilik güdüsüyle birleşen hiçbir tasarruf önemsiz değildir.

İsrafın giderilmesine yönelik saplantı da, yönetimin işçilere aşlamaya çalıştığı şeylerden biridir. Her bireyden, tasarruf yapılabilecek alanları tespit etmek suretiyle kendi işini yoğunlaştırmaya katkıda bulunması beklenmektedir. Shimizu'nun belirttiğine göre:

*Toyota, işgücü fazlalığının ya da gereksiz hareketlerin işçiler tarafından özgürce keşfedilmesine ve bunların ortadan kaldırılması için geliştirme önerileri sunulmasına çok önem vermektedir*²⁸.

Çalışanların öneri geliştirmesi süreci, yönetimin atölyedeki bilgi birikiminden faydalanmasına olanak sağlar. Bu tür öneriler zorunlu olmayabilir, ancak en azından Japonya'da öneri geliştirme hususundaki başarısızlık eleştiriyile sonuçlanmakta ve hatta daha az prim anlamına gelebilmektedir²⁹. Zaten iş ve iş organizasyonunun özü, daha basit iyileştirmelerin yapılabileceği potansiyel alanların tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Shimizu, her işçinin, 'değersiz, asalak kişileri' atölyeden uzaklaştırmaya çalışmaları için teşvik edildiklerini belirtir ve şuna dikkat çeker:

*İş basit ve basmakalıp olduğunda, asalak ve gereksiz kişileri tespit etmek hayli kolaylaşmaktadır*³⁰.

Benzer şekilde, Garrahan ve Stewart Nissan işçilerine dair şu tespitte bulunurlar:

*Hataları tespit ettikleri durumlarda, başkalarını disipline etmek suretiyle işçiler kendi kendilerini de disipline ederler. Bu yolla, bütünsel bir kendini tâbi kılma sistemi gelişmeye başlar*³¹.

Her işgörenin firmanın toplam performansına önemli katkılarda bulunabileceğini vurgulayan 'katılımcı karar alma', TKY'nin başlıca özelliklerinden biridir. Ne var ki organizasyonun performansı arttırılırken işgücü açısından ortaya çıkan sonuç, görevlerde ve/veya bireysel ve kolektif olarak üstlenilmesi gereken iş hacminde belirgin bir yoğunlaşmanın meydana gelmesidir. Daha önceleri işçiler kendi fikirlerini korumaya alabiliyor ve boş zaman olanağı ya da ilâve prim kazançları elde edebiliyorlardı. Bu sistemde ise sermaye, işgücünün bedensel yetileri kadar zihinsel yetilerini de kendine mal eder. Rehder bu etkileri şu şekilde özetlemektedir:

Takımlar, informal çalışma grupları olarak geleneksel organizasyonlar içinde daima kendine yer bulmuştur. İşçiler, grubun 'hız kırıcılar' üzerinde kontrol tesis etmesi yoluyla ve atölyede gerçekleştirdikleri iyileştirmelere dair uygulama bilgilerini yönetimden saklamak suretiyle kendi iş hızlarını denetleme yönünde birleşmişlerdi. Yönetimin iş sürecini hızlandırmaya kalktığı dönemlerde bu kontrol, işçilere rahatlık sağlıyordu. Geleneksel organizasyonlara ait informal çalışma grupları, son zamanlarda Japon fabrikalarında işlerlikte olan takım sisteminde yönetimin kontrolü altına girmiştir³².

Böylece TZÜ/TKY rejiminde kolektif otonomi, iş tasarımı ile sınırlandırıldı; bu sayede işçiler, öncelikle takım daha sonra da yönetim tarafından onaylanması zorunlu olan 'geliştirme' önerileri sunmaya teşvik edildiler. Geliştirme sadece iş ve görevin yeniden tasarlanmasından ibaret hale geldiğinde, görevlerini yürütme konusunda işçiler hiçbir kolektif kontrol olanağına sahip olamazlar³³. Zira, Toplam Kalite Yönetimi aslında Bütünsel Yönetim Kontrolüdür.

TZÜ/TKY Rejimlerinin Tesisi İçin Politik ve Kurumsal Koşullar

Bu makaledeki amacımız, TZÜ/TKY üretim rejimlerinin, fabrika düzeyinde toplumsal üretim ilişkileri açısından içerimlerini ortaya koymak ve analiz etmektir. Bununla birlikte şüphesiz daha kapsamlı kurumsal ve politik içerimler mevcuttur ve bunların kısaca ele alınması gerekir. TZÜ/TKY rejimleri işverenin, maddi ve insanî anlamda gevşekliğin yokluğunda esnek ve 'sorumlu' bir şekilde çalışmaya gönüllü olmak zorundaki iş görenlere bağımlılığını artırır. Yüksek düzeyde işçi devridaimi, işe devamsızlık ya da fazla mesaiyi reddetme, sistem açısından önemli problemlere sebep olabilir. İşçilerin avantaj elde etme arzusuna sahip olmaları gerekir. Stok yokluğundan ve işleyişin hassasiyetinden dolayı sistem onlara bir güç kapasitesi temin eder³⁴. Bu durum 1988'de Ford'daki ulusal grev sırasında açıkça ortaya çıkmıştır³⁵.

Japonya'da TZÜ/TKY, merkez işçileri firmayla bütünleştiren, işçilerin disipline edilmesine ve endüstriyel ilişkilerin istikrarına katkıda bulunan yerleşmiş bir insan kaynakları yönetimi sistemi tarafından desteklenmektedir. Büyük firmalarda yaşam boyu istihdam, kıdem esasına dayalı ücretlendirme ve firma mutluluğu uygulamaları işçilerin işyerlerine bağlılık düzeylerini yükseltmektedir³⁶. Bu bağlılığın yanı sıra, yönetim ve sendikanın 'firmanın iyiliği' için birlikte çaba gösterdiği

işyeri sendikacılığının hâkimiyeti, açık çatışma ve gerilimi etkin biçimde ortadan kaldırmaktadır. Bu tür uygulamalar belirgin olarak denizaşırı ülkelere transfer edilmemiştir. Ancak, 1980'lerde ve 90'lara doğru İngiltere'deki (ve dünyanın herhangi bir yerindeki) mevcut ekonomik ve politik koşullar, iç yatırımcılar açısından, yeni üretim rejimlerinin yüksek işsizliğin söz konusu olduğu sanayi bölgelerinde tesis edilmesi için elverişliydi. Bu tür firmalar kendi işgüçlerini temin etme konusunda hayli seçici olabiliyor; doğrudan iletişim yapılarını, esnek çalışma uygulamalarını, destekleyici ödeme ve değerlendirme sistemlerini, zaman kullanımı ve işe devamlılık üzerindeki katı disiplini bu koşullarda tesis edebiliyorlardı. Sendikaların üye sayılarında meydana gelen düşüş neticesinde baskı altına girmeleriyle birlikte, iç yatırımcılar, endüstriyel çatışma olasılığını azaltan ve işgücünün organize edilmesi konusunda yönetsel ayrıcalıkları ön plana çıkaran prosedürler temelinde tekil sendika anlaşmaları yapabilmekteydiler³⁷. Kurumsallaşmış sendikal örgütlerin bulunduğu eski sanayi bölgelerinde TZÜ/TKY'nin benimsenmesinin sorunlu olduğu kanıtlanmıştır, zira kazanılmış haklara yönelik saldırılar örtük ve açık direniş biçimlerine yol açmıştır³⁸.

Sonuçlar

TZÜ/TKY fabrika rejimleri, yönetimin emek süreci üzerindeki kontrolünü geleneksel bürokratik rejimlere kıyasla daha kapsamlı bir biçimde pekiştirmekte ve yeniden üretmektedir. *İş yoğunlaşmasına* israfi önlemeye dönük programlar ve enformel çalışma gruplarının devreye sokulması yoluyla ulaşılmaktadır. Yoğunlaştırılmış gözetim ve hesap verme, işçinin karşıt yöndeki kontrolünü (Roy ve diğer pek çok kişinin tanımladığı şekilde) etkin biçimde elimine etmek anlamında *kontrol sınırlarının zorlanması* ifade eder; TZÜ/TKY sistemi, verimlilikten ve kalite hedeflerinden negatif yönde herhangi bir sapmanın derhal düzeltildiği ve aynı zamanda işçiler tarafından oluşturulan bir kazancın anında fark edilip sahiplenildiği bir tarzda işler. Sonuç itibarıyla TZÜ/TKY fabrika rejiminin *meşrulaştırılması*, öncelikle, sömürüye dayalı emek sermaye ilişkilerini karmaşıklaştıran ve perdeleyen ya da en azından dikkatleri bu noktadan uzaklaştıran takım çalışması ve iç müşteri ilişkilerinin tesis edilmesiyle sağlanmaktadır. TZÜ/TKY sisteminde yer alan çalışma takımları, piyasa ortamındaki kapitalist bir organizasyonun sorumluluklarından birçoğuna sahiptir. Fakat bu, kâr elde etmek, fiyatları belirlemek ve malları istenilen yerde satmak gibi eşit haklara sahip

olunduğu anlamına gelmez. Bütün bunlar 'yetki verme'nin sınırlarını oluşturmaktadır. Bu yolla TZÜ/TKY fabrika rejimleri, Marx'ın ifadesiyle, 'artık emeği kendisinden gasp edecek' şekilde, güç dengesini işçinin aleyhine olmak üzere kapitalist lehine bozar.

Bu durum, işçi direncinin artık etkili olmayacağını söylemek anlamına gelmez. Bu direnç kesinlikle ortadan kaldırılamayacaktır. TZÜ/TKY çalışma deneyiminin yapısı ve bizzat kapitalist istihdam ilişkileri, çatışmanın işyerinin daimi ve belirgin bir özelliği olmasını sağlar. Aslında sorumlulukların işçilere yüklenmesi ve gevşekliğe izin verilmeyen bir sistemin işletilmesi, emeğe daha büyük bir güç kapasitesi sağlayan sermayenin emeğe olan bağımlılığını artırır. Günümüzde yerleşik sendikal örgütlere sahip eski sanayi bölgelerindeki fabrikalarda TZÜ/TKY'nin benimsenmesi çatışma ve çelişkilere neden olurken, yeni sanayi bölgelerinde hareketsizlik göze çarpar. Ancak TZÜ/TKY rejiminde yönetimin nihai amacının 'Bütünsel Yönetim Kontrolü' olduğu göz ardı edilmemelidir.

Referanslar

- ¹ Örneğin Schonberger, R.J., 1982, *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, New York: Free Press; Voss, C.(ed.), 1987, *Just-in-Time Manufacture*, Bedford:IFS Publications; Oliver, N. and Wilkinson, B., 1988, *The Japanization of British Industry*, Oxford: Basil Blackwell.'e bkz.
- ² Womack,J.P., Jones, D.T. and Roos, D.,1990, *The Machine that Changed World*, New York: Rawson Associates.
- ³ Abernathy, W.J., Harbour, J.E. and Henn, J.M., 1981, *Productivity and Comparative Cost Advantages: Some Estimates for Major Automative Producers*. Report to the Department of Transportation System Centre.
- ⁴ Örneğin Goodrich, C.L., 1920, *The Frontiers of Control: A Study of British Working Politics*, London: Bell and Sons; Burawoy, M., 1979, *Manufacturing Consent: Changes in the Labour Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago: University of Chicago Press; Roy, D., 1969, 'Making Out: A Workers' Counter System of Control of Work Situation and Relationships' in Burns, T.(ed.), *Industrial Man*, Harmondsworth, Penguin, pp.359-379'a bkz.
- ⁵ Klein, J.A., 1991, 'A Re-examination of Autonomy in the Light of New Manufacturing Practices' *Human Relations*, 44 (1), pp.21-38.
- ⁶ Takamiya, M., 1981, 'Japanese Multinationals in Europe: International Operations and Their Public Policy Implications', *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp.5-17.
- ⁷ Gorgeu, A. and Mathieu,R. 1989, 'New Organizational Practices in Manufacturer-Supplier Relationships in the French Automobile and Aerospace Industries', Paper presented fort he 3rd International APROS Colloquium, Austrialian National University.
- ⁸ A.g.e.
- ⁹ Takamiya, op.cit.
- ¹⁰ Shimizu, quoted by Dohse,K., Jurgens, U. and Malsch, T., 1985, 'From "Fordism" to "Toyotoism"? The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry', *Politics and Society*, 14(2), pp.115-46.
- ¹¹ Schonberger, op.cit.

- ¹² Slaughter, J., 1987, 'The Team Concept in the US Auto Industry', Paper presented to the Conference on the Japanization of British Industry, Cardiff Business School, 17-18 September.
- ¹³ Sewell, G. and Wilkinson, B., 1992, "'Someone to Watch Over Me": Surveillance, Discipline and the Capitalist Labour Process', *Sociology*, 26(2).
- ¹⁴ Garrahan, P. and Stewart, P., 1989, 'Working for Nissan', Paper presented at the Conference of Socialist Economists, Sheffield Polytechnic, July.
- ¹⁵ Lupton, T., 1963, *On the Shopfloor: Two Studies of Workshop Organization and Output*, Oxford: Pergamon Press; Roy, op. Cit.
- ¹⁶ Burawoy, a.g.e 'e bkz.
- ¹⁷ Sayer, A., 1986, 'New Developments in Manufacturing: The Just-in-Time System', *Capital and Class*, 30, Winter, p.43-72.
- ¹⁸ Harbour, J.E., 1985, 'Product Engineering: The "Buck" Stops Here', *Automotive Industries*.
- ¹⁹ Jones, B. and Scott, P., 1987, 'Flexible Manufacturing Systems in Britain and the USA', *New Technology, Work and Employment*, 2(1), Spring, pp.27-36.
- ²⁰ A.g.e.
- ²¹ Turnbull, P.J., 1988, 'The Limits to "Japanization"-Just-in-Time, Labour Relations and the UK Automotive Industry', *New Technology, Work and Employment*, 3(1), pp.7-20.
- ²² Klein, J.A., 1989, 'The Human Cost of Manufacturing Reform', *Harvard Business Review*, March-April, pp.60-6
- ²³ Rehder, R., 1990, 'Japanese Transplants: After the Honeymoon', *Business Horizons*, January/February, pp.87-98.
- ²⁴ Oliver ve Wilkinson, a.g.e'e bkz.
- ²⁵ Nar to, D.K., 1982, 'Management Japanese Style 'in Lee, S.M. and Schwendiman, G., *Management by Japanese Systems*, New York: Praeger.

-
- ²⁶ Palmer, G. and Allan, C., 1989, 'The Sociology of Quality Management and its Interface with Employment Relations', Paper presented to the APROS Conference on Organizations, Technology and Culture, Canberra, ANU, 12-15 December.
- ²⁷ Schonberger, a.g.e.
- ²⁸ Dohse vd., a.g.e'den alıntı.
- ²⁹ Kamata, S., 1983, *Japan in the Passing Lane*, London: Allen and Unwin.
- ³⁰ Dohse vd., a.g.e'den alıntı.
- ³¹ Garrahan ve Stewart, a.g.e.
- ³² Rehder, a.g.e.
- ³³ Klein, 1991, a.g.e.
- ³⁴ Wilkinson, B. and Oliver, N., 1989, 'Power Control and the Kanban', *Journal of Management Studies*, 26 (1), pp.47-58.
- ³⁵ Wilkinson, B. and Oliver, N., 1990, 'Obstacles to Japanization: The Case of Ford UK', *Employee Relations*, 12 (1), pp.17-21.
- ³⁶ Oliver, N. and Wilkinson, B., a.g.e.
- ³⁷ Wilkinson, B., 1991, 'JIT/TQC Factory Regimes and Industrial Relations in Britain', Paper presented to the Conference on Enterprise Modernization and Industrial Relations in Latin America and Europe, Colombia National University, Bogota, 9-13 April.
- ³⁸ Örneğin bkz, Turnbull, a.g.e.