

Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları

Esin Gülsen

Araş. Gör.
Mersin Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü
E-mail: esin82esin@hotmail.com

Özet: 1970'li yıllarda kapitalist üretim sisteminde yaşanan kriz, Fordist birikim modelinden esnek birikim modeline geçilmesini ve bu dönüşümün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yeni yönetim sistemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda tüm dünyada yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanan "toplam kalite yönetimi", işçilerin tüm üretim sürecinden sorumlu kılınmasıyla kalitenin artırılması, maliyetin azaltılması ve bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlanması için şirketler açısından kritik bir önem taşımaya başlamıştır. Bu yönetim sistemi, ABD ve Japonya başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarına paralel olarak özellikle 2000 sonrasında Türkiye'de de özel şirketlerde ve kamu kurumlarında uygulanmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetimi, özellikle işletme literatüründe işçilerin karar alma süreçlerine katıldıkları, hiyerarşinin azaltıldığı, eğitimin, işçi sağlığı ve güvenliğinin güçlendirildiği bir sistem olarak sunulmakla birlikte, bu sistemin uygulama örnekleri incelendiğinde, toplam kalite yönetiminin işçilerin iş yükünü, işçiler arasındaki rekabeti ve yabancılaşmayı artıran ve asıl olarak işçilerin yeni birikim modeline gönüllü katılımını ve özdenetimi hedefleyen bir yönetim sistemi olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam kalite yönetimi, işçi sınıfı, yabancılaşma

Total Quality Management and Its Practices in Turkey

Abstract: The crisis that emerged in capitalist production system in 1970s necessarily led to a transformation from Fordist mode of accumulation into flexible mode of accumulation and to development of new management system so that this transformation is to be put into practice effectively. Total quality management, which was intensely brought into application all over the world particularly during 1990s, has started to be of vital importance for companies since it holds workers responsible for the entire production process and provides a competitive advantage by increasing quality and reducing costs. In parallel with its applications in developed countries, notably in USA and Japan, this management system was put into practice in Turkey, more commonly after 2000, within the organizations of both private companies and public institutions. Total quality management, particularly in business administration literature, is widely alleged to be a system whereby workers are enabled to participate in decision-making processes, hierarchy is reduced, and training and occupational health and safety are strengthened. However, when practical examples are taken into consideration, it is clearly seen that total quality management is a system which places further workload onto workers, stimulates the competition and alienation among workers and which mainly aims at workers' voluntary participation to the new accumulation model and self-control.

Keywords: Total quality management, working class, alienation

Gülsen, E. 2012, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", *Toplum ve Demokrasi*, Yıl 6, Sayı 13-14, Ocak-Aralık, 2012, s. 93-109.

Giriş

Kapitalist üretim süreci, mevcut üretim organizasyonu içerisinde kar oranlarının düşmeye başlaması ve bu eğilimin sermaye sınıfını bir yeniden yapılandırmayı başlatmaya zorunlu bırakması nedeniyle, temel mantığı ve özü aynı kalmakla birlikte, belli dönemlerde önemli dönüşümlere uğramaktadır. Kapitalist sistemin doğasına içkin olan krizler çoğu zaman burjuvazinin eskisinden daha yüksek karlar elde edebileceği yeni birikim modelleri keşfetmesi ve krizin derinliğine göre bazen tüm üretim sürecini baştan aşağıya yeniden organize etmesi şeklinde sonuçlanmıştır. Bu yeniden organizasyonun başarılı olmasının en önemli koşullarından biri, işçi sınıfının çeşitli mekanizmalarla sisteme dahil edilmesi ve tepkilerinin engellenmesidir. 70'li yıllarda Fordist dönemin kitlesel ve standart üretiminin burjuvazinin ihtiyaçlarını karşılamaz hale gelmesiyle yaşanan yapısal kriz sonucunda, Fordist birikim modeli yerini esnek birikim modeline bırakmıştır. İşçi sınıfının kazanılmış haklarını geri almayı ve çalışma koşullarını esnekleştirerek düzensizleştirmeyi esas alan bu yeni model karşısında tepkileri en aza indirmek ve işçi sınıfını yeni modelin gönüllü uygulayıcısı haline getirmek için yeni mekanizmalar üretilmiştir.

Toplam kalite yönetimi (TKY), kapitalizmin 70'li yıllarda karşılaştığı krize karşı başlattığı, hayatın her alanını kapsayan yeniden yapılandırma sürecinde, karı ve verimliliği artıracak yeni uygulamaları işçi sınıfını sisteme gönüllü bir şekilde dahil ederek hayata geçirmeyi hedefleyen bir yönetim sistemidir. TKY, aynı zamanda katılımcılık, şirket içi demokrasi, endüstriyel demokrasi gibi postmodern ideolojinin kavramlarını kullanarak sermaye sınıfının önemli ideolojik saldırı araçlarından biri haline gelmiştir. Tüm dünyada giderek yaygınlık kazanan TKY, burjuvazi tarafından katılımcılık, demokrasi, sıfır hiyerarşi gibi kulağa hoş gelen kavramlarla mükemmel bir model olarak sunulmakta, ancak madalyonun arka yüzüne bakıldığında artan denetim ve işçilerin hem bedensel hem zihinsel emeklerinin daha fazla sömürsüne dayalı büyük karlar görünmektedir.

Bu çalışmada öncelikle TKY'nin ortaya çıkış koşulları, gelişimi, amaçları, dünyadaki uygulamaları ele alınacak ve TKY'nin işçiler üzerindeki etkilerine değinilecektir. Daha sonra Türkiye'de sanayi üretimi alanında ve son olarak Mersin'de bulunan Anadolu Cam Sanayi fabrikası özelindeki uygulamalar incelenerek TKY'nin, bu yönetim sisteminin savunucularının iddialarının aksine, denetimi, sömürüyü, yabancılaşmayı ve işçiler arasında rekabeti artıran bir sistem olduğu gösterilmeye çalışılacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi

Kaliteli üretim, 1980'li yıllardan başlayarak üretimde önemi giderek artan bir amaç haline gelmiştir. Fordist dönemde hakim olan büyük hacimli, kitlesel ve standart üretime dayalı birikim süreci 70'lerde sınırlarına

dayandığında, stok bulundurma, gözetim ve kalite kontrol maliyetleri artmaya ve üretimde önemli bir yer tutmaya başlamıştı (Yılıgör, 1999: 3). 60'lı ve 70'li yıllarda üretimde üretim hacmi ve maliyet üstünlüğü önemliyken, 80'li ve 90'lı yıllarda bunların yerini kalite ve hız üstünlüğü almaya başladı. Keynesçi devlet politikalarının ve ithal ikameci ekonomi politikalarının uygulandığı dönemde iç pazar tekeli ellerinde tutan şirketler, 70'li yıllarda serbest piyasa ekonomisinin egemen hale gelmesiyle uluslararası alanda pek çok şirketle rekabet etmek zorunda kaldılar ve böylesi bir kural dışı rekabet ortamında ayakta kalmanın kilit kavramı kalite oldu. Artık ucuz ve bol ürünlere doymuş olan piyasaya yeni tüketim kalıbı olarak kalite ve standartlaştırılmamış ürünler sunuldu. Kalite, üretim sürecinde yöneticilerin ve çalışanların elele yaratması gereken kutsal bir amaç haline getirilirken, yeni tüketim kalıplarının kitlelere sunumu açısından da kalite kavramı yükseltildi. Belek, kalitenin şirketlerin karını artırmaya yönelik "en önemli felsefi bütünlüştürücü" ve "kapitalist üretim sisteminin yeniden yapılandırılmasının en önemli ideolojik motifi" olduğunu belirtmektedir (Belek, 2004: 76).

TKY'nin ilk olarak 1950'lerde Deming tarafından geliştirildiği kabul edilir. İlk TKY uygulamaları İkinci Dünya Savaşı'ndan yıkımla çıkan Japonya'da hayata geçirilmiş ve kalitesiz mallarıyla ünlenen Japonya, istatistiksel metotlar, çalışanların eğitimi ve müşterinin üretim hattının bir parçası olarak görülmesi temelinde üretimde kaliteyi artırmış ve ucuz ama kaliteli mal üretilebileceğinin örneğini göstermiştir. Japon mucizesi olarak adlandırılan bu gelişme daha sonra Amerika başta olmak üzere diğer ülkelere yayılmıştır (Şimşek, 1998: 85-87). Zaman içinde tam zamanında üretim, sıfır hata, kalite çemberleri, Kaizen felsefesi (sürekli geliştirme), yalın üretim gibi kavramlar ve uygulamalar TKY ile bütünlüştürülmüştür.

TKY, ürün kalitesini artırmak, maliyetleri düşürmek ve böylece küresel rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla yapılan bir dizi süreç değişikliğini içermekte ve bu değişikliklere paralel olarak TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması açısından önemli olan ve yöneticilerin ve işçilerin davranışları ve bilinçleri üzerinde önemli bir etkisi olan "bütünlüştürücü bir toplumsal ve psikolojik mühendislik programı" ortaya koymaktadır (Boje ve Winsor, 1993). Teorik yazında genel olarak kaliteli üretimle müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılarken, maliyetleri azaltan ve rekabeti artıran bir yönetim tarzı olarak tanımlanan TKY'yi yaşamın her alanına uygulanabilecek bir felsefe olarak görenler de vardır. Örneğin, Coşkun Can Aktan'a göre "Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu 'toplum ahlak yönetimi'dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlaka; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir" (Aktan, 2006).

TKY'nin amaçları genel olarak işletme içinde çalışanların ve yöneticilerin işbirliğini sağlamak, sürekli iyileştirme, en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak, sıfır hatayı esas almak, böylece israfı önlemek, ürün işlem zamanını kısaltmak ve hızlı teslimat yapmak, ürün geliştirme sürelerini kısaltmak, maliyetleri düşürerek kaliteli malı ucuza satmak ve yüksek rekabet gücüne

ulaşmak, müşterileri tam olarak tatmin etmek, şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak, süreç içi işlem sayısını azaltmak olarak belirtilmektedir (Şimşek, 1998: 108).

TKY'nin temel olarak beş öğeden oluştuğu belirtilmektedir: Liderlik, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirme. Liderlik öğesi, işletmenin üst yönetiminin TKY çalışmalarının başarısı için çalışanlara örnek olmasının, onları motive etmesinin önemini vurgular. Müşteri odaklılık, çalışanlara "Bizim paramızı patron değil müşteri öder" anlayışının kazandırılması, müşteri beklentilerini karşılamak için sıfır hatayla üretim yapmaya yönlendirilmesidir. Bu anlayışa göre temel amaç müşteriyi tatmin etmektir. Müşteri, firma içerisinde çalışan "iç müşterileri" ve firmadan mal ve hizmet alan "dış müşterileri" ifade eder. Üretimin her aşamasındaki işçi, bir sonraki aşamadaki işçiyi veya grubu müşteri olarak görür ve bu sayede hatasız üretimi gerçekleştirmek için daha fazla motivasyona sahip olur. Kalite yönetiminde en önemli unsurun insan olduğundan yola çıkılarak, şirketin hedef ve politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kalite geliştirme sürecine katılması için çalışanların eğitilmesi gerekir. Takım çalışmasının amacı üretim sürecindeki her bireyin işi hem düşünmesi hem de uygulamasıdır. Tüm çalışanlar takım halinde üretimin ve kalitenin nasıl daha iyi hale getirilebileceğiyle ilgili düşünmeli ve uygulama çalışmalarına katılmalıdır. TKY'nin temellerinden biri olan ve sürekli iyileştirme anlamına gelen Kaizen sonuçlara değil süreçlere odaklanır. Şirketlerin ayakta kalabilmesi için sürekli geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması gerekir. Takımlar halinde çalışan işçiler üst yönetimin liderliğinde üretimin ve kalitenin sürekli geliştirilmesi yönünde çalışmalıdırlar (Şimşek, 1998: 134-138).

TKY sisteminin tam olarak uygulanabilmesi ve verimliliğin ve karlılığın artmasına hizmet etmesi için en önemli unsur çalışanların bu sisteme gönüllü olarak dahil edilmesidir. TKY ile dışarıdan uygulanan açık baskı ve denetimin yerine, işçilerin sisteme gönüllü katılımını ve oto-denetimini sağlamak amacıyla eğitim çalışmaları, takım çalışması, kalite çemberleri, öneri sistemleri gibi pek çok uygulama gündeme gelmiştir.

İşçilerin üretim sürecinin geliştirilmesiyle ilgili öneri ve fikirlerini yönetime sunmalarını hedefleyen öneri sistemleri en önemli TKY uygulamalarından biridir. Bu sistem sermaye sınıfı açısından çift taraflı fayda sağlar: bir taraftan çalışanlarda yönetime katıldıkları, üretime kendilerinden bir şey kattıkları, yeteneklerini gösterebildikleri yanılması yaratarak, onları sistemin gönüllü uygulayıcıları haline getirirken, diğer taraftan, işçilerin üretimle ilgili sundukları önerilerin pek çoğu üretimin geliştirilmesi için uygulanmakta, işçilerin hem fiziksel hem de zihinsel emekgüçlerinden yararlanılmaktadır. Yılgör, TKY uygulamalarında kararların üst yönetim tarafından alındığı gerçeğinin gizlendiğini ve çalışanların karar alma süreçlerine katıldıkları yönünde aldatıcı bir algı yaratılarak kontrolün içselleştirildiğini belirtmektedir (Yılgör, 1999: 8). Ülkemizde Endüstri Mühendisliği bölümünde okuyan öğrencilere okutulan bir kitapta öneri

sistemlerinin amacı çok açık bir şekilde şöyle tanımlanmıştır: "Genelde öneri sistemlerinin amacı, işletmenin etkinliklerini iyileştirebilmek için çalışanların görüş ve önerilerini toplamak olarak tanımlansa da, aslında bu sistemlerle asıl elde edilmek istenen, çalışanların kuruma bağlılığını artırabilmektir. Bu durumda, öneri sistemlerinin, çalışanlara kurum tarafından tanındıkları ve üst yönetimin bir üyesi gibi plan yapabildikleri duygusunu verebilmek amacıyla kullanıldığını söyleyebiliriz" (Acar, 1997: 105). Boje ve Winsor, işçilerden gelen önerilerin maliyetlerin düşürülmesi anlamında önemli olduğunu ancak yönetimi asıl ilgilendiren şeyin işçilerin önerilerini almak olmadığını, çoğu zaman benzer iyileştirmeleri teknisyenlerin de yapabildiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre, asıl önemli olan, işçilerin, kendi önerileri sonucunda yapılan değişiklikler daha fazla işyükü ve sorumluluk gerektirdiğinde bunu üstlenmeye daha fazla hazır olmalarıdır (Boje ve Winsor, 1993). Benzer bir şekilde, Braverman da işçilerin üretimin yönetimine katıldıkları yönündeki söylemin aslında işçilerin konumlarındaki gerçek bir değişimden çok, bir yöneticilik üslubuna işaret ettiğini belirtmektedir:

"Bugün önerilmekte olan reformlar hiç de yeni reformlar değildir ve belirli şirketler (örneğin IBM) ve belirli bir işletme yönetimi kuramcıları kuşağı ile birlikte popülerlik kazanmışlardır. İşçinin konumundaki sahici bir değişimden çok, bir yöneticilik üslubunu temsil ederler. Üzerinde çalışılmış işçi "katılım" sahtekarlıkları, işçinin bir makineyi uyarlamasına, bir ampülü değiştirmesine, parçalanmış bir işten bir diğerine geçmesine ve önemsiz konuları kasten tercihe açık hale getiren bir işletme yönetimi tarafından tasarlanmış olan sabit ve sınırlı alternatifler arasında seçim yapıldığı yanılsamasına olanak sağlayan yüce gönüllü bir liberallikle karakterize edilmişlerdir. Bu yöneticilik üslubu en iyi, ev kadınlarının hazır hamur işi karışımlarına gönül eğip bunları kullandıktan sonra kendilerini suçlu hissettiklerini keşfederek, tozlaştırılmış yumurtayı karışımdan çıkartan ve tüketiciye karışıma taze yumurta kırma heyecanını yeniden tattıran, böylece de kaliteli hamur işi, sağlıklı ürün vs. imajı yaratanların izlediği pazarlama stratejisi ile kıyaslanabilir" (Braverman, 2008: 66).

TKY, teorik olarak karşılaşılan tüm problemleri çözebilecek, işyerinde çatışmanın yerine uzlaşmayı getirecek, şirketleri ve hatta ülkeleri kurtaracak mucize bir yönetim tarzı olarak sunulmaktadır. Ancak TKY çoğu zaman teoride belirtildiği şekilde uygulanamamakta ve bir mucize olmadığı görülmektedir. TKY'ye teorik olarak katkıda bulunan önemli isimlerden Crosby, TKY uygulamalarının %80'inden fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir (Storey ve Sisson'dan aktaran Yıldırım, 2000: 265). Çoğunlukla teknik bir konu olarak sunulan TKY'nin ideolojik içeriği ve sermaye için kar yaratırken işçiler için daha fazla çalışma, daha fazla sömürü yarattığı gerçeği ise katılımcılık, demokrasi, uzlaşma vs. gibi kavramlar altında gizlenmektedir.

TKY İşçiler İçin Ne Anlama Geliyor?

TKY işçiler için öncelikli olarak işin yoğunlaşması demektir. Çalışma alanlarının ve görevlerin içiçe geçmesinin yarattığı belirsizlik, işçilerin

hatalardan sorumlu tutulması, kalite kontrol ve kalite güvence birimlerinin işinin tüm işçilere yayılması, işin tamamlanması için aşamaların ve çalışan sayısının azaltılması ve işçilerin hem fiziksel hem de zihinsel yoğunlaşmalarının artırılmasına yönelik uygulamalar çalışanlar için işin yoğunluğunun ve sömürünün artması anlamına gelmektedir. İşçilerden kendilerini yenilemeleri, üretim sürecinde karşılaşılan hataları tespit edip çözmeleri istenmektedir. Üretimdeki hatalardan işçiler sorumlu tutulurken, kaliteyi denetleyecek uzmanlardan tasarruf edilmektedir. Çalışanların günlük işlerine ek olarak çalıştıkları makinelerin basit onarımlarını yapmaları, çalıştıkları iş istasyonlarını temizlemeleri, kalite çemberlerine, eğitim ve şirket toplantılarına katılmaları gerekmektedir (Yücesan-Özdemir, 2000: 242). Bu ek çalışmaların yanısıra işçilerden sürekli olarak üretime fikirleriyle, önerileriyle katkı yapmaları beklenmektedir. Çalışanlara üretime zihinsel katkılarından dolayı karşılık beklememeleri söylenmektedir. Türkiye’de otomotiv, tekstil ve beyaz eşya sektöründe 7 fabrikada yapılan bir araştırmaya göre, işçilerin en yoğun çalışması beklenen fabrikalar TKY uygulamalarının en yoğun olduğu fabrikalardır (Nichols ve Suğur, 2005: 167).

TKY’nin demokratik bir yöntem olarak sunulmasının gerekçelerinden biri işçilere daha fazla yetki tanınması ve işyerinde denetimin azalmasıdır. Oysa, özellikle Türkiye gibi bu yönetim sisteminin belli uygulamalarını alarak kullanan ülkelerde emir-komuta zinciri aynen yerinde durmaktadır. TKY ile denetim azalmak yerine artmış ve dışarıdan denetim son bulmamakla birlikte buna oto-denetim eşlik etmeye başlamıştır. Amaç işçilerin denetimi içselleştirmesi yoluyla onu yapısal hale getirmek ve işçi üzerinde görünmez bir denetim sağlamaktır. Yukarıdan denetimin görünürdeki azalmasıyla kendi kendilerini yönettikleri yanılsamasını yaşayan işçiler kaliteyle ilgili bir sorun olduğunda kendiliğinden ve doğrudan müdahale edebilmektedirler (Öngen, 1996: 158). Türkiye’de TKY uygulayan firmalardan biri olan ÇİMTAŞ, işletmelerindeki kalite çemberlerinin amacının “işçilerde önemli oldukları duygusunu uyandırmak ve kendi kendini disiplin etme, denetleme ve gözetlemeyi sağlamak” olduğunu gayet açık bir şekilde belirtmiştir (Yıldırım, 2000: 274). İşçilerin gönüllü denetimi tam anlamıyla sağlanamadığı için dışarıdan denetim mekanizmaları da daha ileri derecelerde uygulanabilmektedir.

Post-Fordist dönemdeki yeni uygulamaların emek süreci üzerinde işçi denetimini artırdığı savunulmaktadır. Ancak “kalite çemberleri”, “işin zenginleştirilmesi” gibi yöntemler işçi denetimini artırmak bir yana, emek üzerinde denetim üstüne kurulu Taylorizmin ve Fordizmin ilkelerinin yaygınlaştırılması anlamına gelmektedir. Yeni uygulamalarla işçi için belli derecede hareket esnekliği yaratılırken, bu durum işçinin başkaları tarafından tasarlanmış ve belirlenmiş kurallara göre işleyen iş süreçleri üzerinde denetime ve inisiyatife sahip olduğu anlamına gelmemektedir (Öngen, 1996: 159). İşçilerin katılımının arttığı yönündeki iddialar ise gerçeği yansıtmamaktadır. İşçiler, işin tasarlanması ve çalışma koşullarının belirlenmesi aşamalarına katılmamakta, katılım kendi yaptıkları işle ilgili karın

arttırılmasına yönelik zihinsel emeklerini kullanma amacıyla sınırlı ölçüde gerçekleşmektedir.

TKY uygulamasının sonuçlarından biri, yabancılaşmayı arttırırken işyerindeki dayanışma ve örgütlülüğü azaltmasıdır. Ayrıntılı iş bölümü, uzmanlaşma, işin vasıfsızlaşması, kafa ve kol emeğinin kesin bir çizgiyle ayrışmasının hakim olduğu Fordist emek süreciyle karşılaştırılan yeni esnek üretim uygulamalarının bu yabancılaşmayı azalttığı öne sürülmektedir. Oysa ki, işçilerin birbirlerini müşteri olarak görmeye zorlanmaları bile bu yeni yönetim sisteminde yabancılaşmanın varlığı boyutu göstermektedir.

İşyerindeki dayanışmayı arttırdığı öne sürülen takım çalışması ise aslında işçiler arasında rekabetin ve işçilere yukarıdan baskı yaparak değil, işçilerin birbirlerine yaptıkları baskıyla denetimi sağlamanın önemli bir aracı haline gelmektedir. Aynı takımda çalışan işçiler birbirlerini kontrol eden birer yönetici gibi davranmaya zorlanmakta, takım çalışması açık bir baskı aracına dönüşmektedir. Japonya'da üretim hatlarında günlük üretim kotası belirlenmektedir ve ekipler bu kotayı doldurmak zorundadır; dolayısıyla sorumluluk tek tek işçilere değil, gruplara verildiği için birinin işi yanlış yapması veya yapmamasının külfeti tüm gruba yıkılmakta ve işçi hasta olsa bile iş arkadaşlarına karşı hissettiği suçluluk duygusuyla işe gelmektedir. Bu tarz bir baskıyla işçilerin işten "kaytarması" engellenmektedir (Bilir, 2008).

TKY uygulamasının önemli hedeflerinden biri de işçilerin kolektif bir örgütlenme aracı olarak sendikayı ortadan kaldırmak ve şirketle özdeşleşmiş sendikal yapılar yaratarak sendikacılığı tasfiye etmektir. TKY ile işçilerle yönetim arasında çatışmanın olmadığı, herkesin aynı gemide olduğu, ortaya çıkabilecek sorunların sendikaya gerek kalmaksızın işçilerle yönetim arasındaki uzlaşma yoluyla çözülebileceği fikri yayılmaya çalışılmaktadır. Türkiye'deki ilk TKY uygulayıcısı Brisa'da örgütlü Lastik-İş'in TKY uygulamalarını işverenle birlikte geliştirmeye ve işçileri bunlara katmaya yönelik tutumu bu konuda sermaye açısından olumlu bir örnektir.

İşçi sağlığı ve güvenliği konusunda müşterilerin ve belgelendirme kuruluşlarının üretim kalitesinin artırılmasına yönelik baskıları sonucunda belli derecelerde iyileştirme sağlanmasına ve alınan güvenlik önlemlerine bağlı olarak iş kazalarında azalma olduğu belirtilmesine rağmen, işin yoğunlaşması ve hızlanması ve "stresle yönetim" gibi kavramlardan anlaşıldığı üzere işçilerin daha fazla çalışmaya, kendilerini sürekli geliştirmeye zorlanması zihinsel ve fiziksel sağlık problemlerine yol açmıştır. 1992 yılında, TKY'nin anayurdu Japonya'da, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu'na senede on bin dolayında çok çalışmaktan ölüm vakası (Karoshi) rapor edilmiştir (Bilir, 2008).

Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Türkiye'de ilk TKY uygulamalarını başlatan şirketler genellikle yabancı sermayeli şirketlerdir. TKY'ye geçişin öncelikli amacı verimliliğin ve karın

arttırılması olmasına rağmen, Türkiye özelinde TKY uygulamalarına geçişte özellikle sınıf çatışmasını azaltma, emekgücünü denetim altına alma amacının önemli olduğu söylenebilir. 1989 yılında yaşanan Bahar eylemlilikleri, işçi sınıfında yeni bir grev ve eylem dalgası yaratmış ve sermaye açısından kayba neden olmuştur. Özellikle Brisa ve Netaş'ta TKY'nin önemli işçi eylemlerinin hemen arkasından başlatılması anlamlıdır (Yıldırım, 2000: 269). İlk olarak 90'ların başında üretimde uygulanmaya başlanan TKY, son yıllarda kamu kuruluşlarına da uyarlanmaya çalışılmıştır. Kamudaki TKY uygulamalarında, hizmet sunulan vatandaşların "müşteri" konumuna getirilmesi, herkesin parasız ve eşit erişime sahip olması gereken hizmetlerin metalaştırılması, kamuda başlamış olan özelleştirme sürecinin özellikle eğitim ve sağlık alanında sorunsuz bir şekilde sürdürülmesini hedeflenmektedir.

Türkiye'de TKY ilk olarak 1990 yılında Sabancı-Japon ortak kuruluşu olan Brisa fabrikasında başlatılmıştır ve Brisa, 1996 yılında Avrupa Kalite Ödülü'nü almıştır. Fabrikada örgütlü bulunan DİSK'e bağlı Lastik-İş sendikası da TKY uygulamasını desteklemiştir. TKY uygulamasının başladığı dönemde sendikanın işyeri baştemsilcisi olan Refik Çömlekçioğlu, bu uygulamayı neden desteklediklerini şöyle anlatıyor: "İşveren, 'Yeni dünyaya, demokratik sisteme uygun bir sistem var. Çağdaş ülkeler bunu uyguluyor, karşılıklı anlayış var. Ücretler iyi olacak. İş güvencesi olacak, iş huzuru olacak, her şey anlayışla çözülecek' dedi. Buna 'hayır' dememiz mümkün değildi". İşin ironik tarafı böylesi bir uygulamanın Türkiye'de ilk olarak uygulanmasında önemli payı olan baştemsilcinin işyerinde gördüğü yanlışlıkları söylemesi üzerine 27 kişiyle birlikte 1998 yılında işten atılmasıdır. Haberde belirtildiğine göre, her ne kadar Çömlekçioğlu artık fabrikada çalışmıyorsa da, Çömlekçioğlu'nun fabrikanın Japon ortağıyla birlikte ödülü kaldırdığı fotoğraf hala fabrikada asılı durmaktadır. Toplam Kalite ile patronun üretimi artık işçinin beynini sömürerek yaptığını söyleyen Çömlekçioğlu, işverenin demokratik gibi görünerek işçileri yanına çektiğini ve insanların Sabancı'yı alkışlar duruma geldiğini belirtmektedir (Evrensel, 19.06.2001). Brisa, TKY ile ilgili yazında da Netaş ile birlikte en parlak TKY uygulaması olarak sunulmaktadır.

Brisa'da işçilerin fabrikayı kendilerininmiş gibi sahiplenmeleri, yönetimle aralarında bir karşıtlık olduğunu hissetmemeleri için çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. İşçiler ve yöneticiler aynı salonda yemek yemekte, sık sık piknikler, kır yürüyüşleri vs. düzenlenmektedir. Fabrikada en çok kullanılan sloganlardan biri "biz bir aileyiz" sloganıdır. 2001 yılında yaşanan krizde diğer pek çok büyük şirket işçi çıkarırken Brisa'nın işçi çıkarmaması çalışanlarda şirkete karşı olumlu bir hava yaratmıştır (Yıldırım, 2000: 272). Ancak 17 Aralık 2008 tarihinde Brisa mucizesinin de gerçek yüzü ortaya çıkmış, BRİSA'da kriz gerekçesiyle "aileden" 64 kişi işten atılmıştır. Buna karşılık fabrikayı işgal eden işçilerin direnişi üç gün sonra işçilerin işten atılmasını kabul eden, işverenden daha fazla işçi atılmayacağı sözü alan sendika tarafından kırılmıştır. Yakın zamanda yaşanan bu örnek, TKY'nin en parlak örneklerde bile işyerinde uzlaşmayı getirmediğini, karşıt iki sınıfın çıkarlarının uzlaşamayacağını, işçilerin yarattığı muazzam karların işten

atılmaları engellemediğini göstermiştir. Öte yandan, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, Brisa'nın işçilik maliyetlerinin artışından dolayı yeni yatırımlarını yurtdışına kaydırabileceğini açıklamıştır. Sabancı'ya göre Brisa'da işçilik maliyetleri "gerçekçi olmayan seviyelerde"dir. Polonya, Romanya, Mısır gibi ülkelerde yıllık işçilik maliyeti 10 bin dolarken, bunun Türkiye'de yıllık 50 bin doları bulduğunu belirten Sabancı, bu maliyetin azalmaması durumunda yatırımların dışarıya taşınabileceğinin sinyallerini vermektedir (Milliyet, 28.08.2008). Sabancı'nın açıklaması TKY ile geldiği iddia edilen iş güvencesi, yüksek ücretler ve iş huzurunun kumdan kaleler olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de TKY uygulamalarıyla ilgili çalışmalarda öne çıkan noktalardan biri işçilere daha fazla yetki verilmesi, yöneticilerle işçiler arasındaki hiyerarşinin esnetilmesi gibi konularda hemen hemen hiçbir ilerleme olmamasıdır. Türkiye'de bulunan ve TKY'nin büyük oranda uygulandığı 7 büyük beyaz eşya, otomotiv ve tekstil fabrikasında yapılan bir incelemede işçilere yöneticilerle ilgili görüşleri sorulduğunda pek çok işçi, yöneticilerin işçileri küçük görmesinden, kendilerine saygı duyulmamasından, iletişimsizlikten, arada çok büyük mesafe bulunduğundan şikayet etmiştir. Yöneticilerin otoriter ve baskıcı oldukları, işçilere işin nasıl yapılması gerektiğini değil ne yapmaları gerektiğini emrettikleri, işçileri korkuyla yönettikleri, kendilerini onlardan keskin sınırlarla ayırdıkları belirtilmiştir (Nichols ve Suğur, 2005: 133-135). TKY'nin işyerinde çatışmayı azaltma, beraberlik ruhu yaratma amaçları Türkiye'deki işletmelerde yöneticilerin davranışlarının da büyük oranda etkisiyle başarılı olamamaktadır.

Yöneticilerin işçilere yaklaşımı Türkiye'deki önemli TKY uygulamalarından biri olan öneri sistemlerini de etkilemektedir. Üretimdeki sorunları giderme, işi daha hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirme, zamandan tasarruf etme, maliyeti azaltma, kaliteyi artırma gibi amaçlar için işçilerden önerilerini yönetime sunmaları beklenmektedir. Nichols ve Suğur'un araştırmasına göre, öneriler uygulandığı ve firmaya kar olarak geri döndüğü halde bundan maddi karşılık beklenmemesi gerektiği vurgulanmakta, futbol maçı bileti, küçük ev aletleri, tabak çanak gibi maddi değeri düşük ödülleri verilmektedir. İşçiler özellikle yöneticilerin ve mühendislerin işçilerin önerilerini kendilerinin önerileri gibi sunduklarından şikayet etmektedirler (Nichols ve Suğur, 2005: 152-153). Yöneticilerin davranışları ve önerilerin firmaya kattığı değerden işçilere pay verilmemesinin yanı sıra, öneri doğrultusunda yapılacak geliştirmenin çoğu zaman işçilerin iş yoğunluğunu artıracak olması da işçilerin öneri sunmasını engelleyen faktörlerden biridir.

Türkiye'deki TKY uygulamalarında da yeni yönetim metotlarıyla denetimin azalmak yerine arttığı gözlemlenmektedir. İşçilerin kendi kendilerini denetlemelerine yönelik düzenlemelerin yanı sıra, hem işlerin daha fazla standartlaştırılması ve yoğunlaştırılmasıyla hem de mükemmelleşmiş denetim ve gözetim mekanizmalarıyla dışarıdan denetim geliştirilmiştir. Örneğin bir otomobil fabrikasında her işçinin çalıştığı istasyona andon lambaları konulmuştur; işçiler bir sorun olduğunda, hata yaptıklarında veya

üretim hızına yetişemediklerinde ipi çekmekte ve bu lamba yanmaktadır. Yönetim bu lambalar sayesinde hangi işçinin problemlili olduğunu kolayca tespit etmektedir (Yücesan-Özdemir, 2000: 247). Gebze’de bulunan bir beyaz eşya fabrikasında işlerini önceden belirlenen süre içerisinde tamamlamayan işçiler merkezi bilgisayar sistemi ile aynı zamanda yönetimi de uyararak bir alarmla uyarılmaktadır. Yöneticiler gece vardiyasında çalışan işçileri evlerinde, fabrikadaki sisteme bağlı bilgisayarlar aracılığıyla takip edebilmektedirler (Nichols ve Suğur, 2005: 169). Fordist dönemin simgelerinden olan üretim bandı hala fabrikalarda üretimin en önemli bileşenidir ve üretim bandı hiçbir zaman durmadığı için işçilerin işi yavaşlatma veya birkaç dakikalığına da olsa işi bırakıp dinlenme gibi imkanları bulunmamaktadır. “Modern zamanlar”ın işçisi hala üretim bandının hızına yetişmek için arttırılmış bir denetim ve gözetim altında çalışmaya devam etmektedir.

İşçilerin üst yönetimin baskısı ve denetimiyle yönetilmesinin yerine işçilerin rızasını, gönüllü katılımını hedefleyen TKY uygulamaları işçiler tarafından her zaman benimsenmemekte ve bu uygulamalara karşı çeşitli direniş stratejileri geliştirilmektedir. En önemli direniş stratejilerinden biri yukarıda belirtildiği gibi işçilerin üretimi geliştirecek öneriler sunmayı reddetmeleridir. Örneğin Brisa’da çalışan işçilerden biri şöyle demektedir: “Zamandan tasarruf sağlayıcı bir şey bulduğumuzda onlara söylememizi istiyorlar. Ancak bunu bir aptal yapar. Çünkü bu bizim için daha çok çalışma, daha çok iş anlamına gelir. Valla bize iyi para veriyorlar ama anamızdan emdiğimiz sütü de fitil fitil burnumuzdan getiriyorlar” (Yıldırım, 2000: 276). Yine Gebze’deki bir otomobil fabrikasında çalışan işçiler arasında yapılan ankete göre, işçilerin %56’sı işlerini daha kolay ve daha çabuk yapmanın bir yolunu buldukları zaman bunu öneri olarak yönetime sunmayacaklarını, kendilerine saklayacaklarını belirtmişlerdir (Nichols ve Suğur, 2005: 155). Bir sonraki bölümde değinileceği gibi, Mersin Anadolu Cam fabrikasında çalışan işçilerin de büyük çoğunluğu uzun çalışma yılları boyunca tek bir kez bile öneri vermemekte, sadece işlerinin kolaylaştırılması için yönetimin yapabileceği bir şey varsa bu yönde öneri vermektedirler. Adapazarı’nda bulunan TKY uygulayan bir başka otomobil fabrikasında yapılan araştırmaya göre, işçiler yönetime ve uygulamalara karşı açık bir başkaldırı göstermemelerine ve etkin disiplin ve gözetimden dolayı “işten kaytarma” gibi yöntemlere genellikle başvuramamalarına rağmen, sisteme karşı duruşlarını gizli bir itaatsizlikle göstermektedirler. İşçiler şirket ritüelleriyle sıklıkla dalga geçmektedirler. Örneğin her sorunun çözümünü olarak sunulan kaizen (sürekli iyileştirme) metodu sık sık dalga geçilen bir konudur. İşçilerden her sabah üretime başlamadan önce onları motive edecek sloganlar atmaları istenmektedir; “kalite” veya “sıfır hata” gibi sloganların atılması beklenirken işçilerden “Fenerbahçe”, “Cim bom bom” gibi sesler yükselmektedir (Yücesan-Özdemir, 2000: 256).

İşçilerin önemli bir kısmı TKY felsefesini benimsememesine rağmen, az sayıda da olsa TKY uygulamalarının işyeri dışındaki hayatını bile etkilediğini belirten işçiler de vardır. Bolu’daki bir beyaz eşya fabrikasında çalışan

işçilerden biri şöyle demiştir: "Kalite çemberleri sayesinde ev hayatım değişti. Bu eğitim evde çocuklarımla ilişkiyi değiştirdi. Artık onlara kızmıyorum" (Nichols ve Suğur, 2005: 146).

Türkiye'de TKY uygulamalarının yayılmasında özellikle Kalder (Kalite Derneği) ve Milli Prodüktivite Merkezi gibi kuruluşlar öne çıkmaktadır. Kalder'in her yıl dağıttığı Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülleri şirketlerin TKY'yi uygulamadaki başarısı açısından önemli göstergeler olarak kabul edilmekte ve pek çok şirket bu ödülleri alabilmek için birbiriyle yarışmaktadır. Kalder'in TKY'nin yayılmasında kendisine nasıl bir misyon biçtiği, eski Kalite Derneği Başkanı Yılmaz Argüden'ün şu sözlerinde görülmektedir: "TKY felsefesini farklı kurumlara yaymak istiyoruz. Dernekler, futbol takımları, vakıflar, belediyeler, karakollar, hastaneler, okullar TKY'yi uygulayacak. TKY, iyi bir virüs. Bu iyi virüsün yayılmasını sağlarsak, Türkiye'de bir yönetim devrimi olacak, herkes sorumluluklarının bilincinde olacağından demokrasi de daha iyi işleyecektir. Biz buna "Ulusal Toplam Kalite Hareketi" diyoruz". (Radikal, 06.08.1998).

Kalder Başkanı'nın sözlerinde vurgulanan "demokrasi" kavramı da TKY'nin ne kadar iyi bir yönetim tarzı olduğunu göstermek için sıklıkla kullanılmıştır. Örneğin, Netaş genel müdürü, "TKY örgütlere demokrasiyi getirecektir. TKY uygulayan bir örgütte herkesin güldüğünü görebilirsiniz" demektedir (Önce Kalite'den aktaran Yıldırım, 2000: 270). Güler Sabancı ise "TKY'nin en önemli prensibinin aslında daha fazla demokrasi demek olduğunu; demokrasinin TKY'nin bir aracı olduğunu" öne sürmektedir (Yeni Yüzyıl'dan aktaran Yıldırım, 2000: 275).

TKY'nin bir yönetim tarzı olmanın ötesinde bir yaşam felsefesi gibi sunulmasında "kalite" kavramının yüceltilmesi büyük önem taşır. Kalite işveren ve işçinin birlikte ulaşması gereken ortak amaç olarak gösterilir. Çerkezköy'de bulunan bir beyaz eşya fabrikasının genel müdürü şöyle konuşmaktadır: "Geçen yıl Kalite yılıydı. Bu büyük bir başarıydı. Büyük kantini doldurduk ve birbirimizi alkışladık. Evet... Oraya varıyoruz. İşçiler bu firmanın onların firması olduğunu anlamaya başlıyorlar. Onların firması! Başlangıçta işçiler yöneticilerinden korkuyorlardı. Artık tüm bu korkular çok gerilerde kaldı" (Nichols ve Suğur, 2005: 126). Adapazarı'ndaki Toyotasa fabrikasında ise işçiler sabah ve öğlen yaptıkları ısınma hareketlerinde "kalite" diye bağırırmaktadırlar (Yıldırım, 2000: 267).

Türkiye'deki kalite çılgınlığının çarpıcı örneklerinden biri İstanbul Barosu'na bağlı iki kadın avukatın ISO 9001: 2000 kalite belgesini almaları ve haksız rekabete yol açtığı dolayısıyla bu iki avukata disiplin cezası veren İstanbul Barosu'nun kendisinin kalite belgesi almak üzere başvuruda bulunmasıdır (Zaman, 28.08.2005). Bir başka örnek ise, İzmir Buca İlçe Müftülüğü'nün bir cami ve Kur'an kursu için TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesi almak için başvurmasıdır (Zaman, 28.10.2011). Avukatları ve müftüleri bile kalite belgesi almaya yönlendiren bu çılgınlık son yıllarda şirketler ve kamu kuruluşlarında son noktaya ulaşmıştır. Yerli ve yabancı pek

çok belgelendirme kuruluşu ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 gibi kalite sistemleri, iş sağlığı, iş güvenliği, gıda güvenliği, çevre yönetimi ile ilgili belgeleri dağıtmakta ve her geçen gün yeni bir kalite belgesi ortaya çıkmaktadır. Bu belgeleri almak şirketler ve kamu kuruluşları için çok önemli birer aşama olarak görülmektedir. TKY uygulamasının olmadığı pek çok şirket de bu belgeleri alabilmektedir.

Türkiye'deki TKY uygulamaları ile ilgili çalışmalar, TKY'nin uygulama alanının giderek arttığını ancak TKY'nin çoğu zaman tam bir şekilde uygulanmadığını ve beklenen sonuçları vermediğini göstermektedir. İşçilerin emek sürecine ve karın ve verimliliğin artırılmasına gönüllü katılımlarını hedefleyen TKY bazı örneklerde başarılı olurken, çoğu zaman işçilerin gizli ya da açık direnişleriyle karşılaşmaktadır. Gelişmiş kapitalist ülkelerle karşılaştırıldığında TKY uygulamalarını geriden takip eden Türkiye'de bu yönetim modelinin uygulanmasında henüz başlangıç aşamasında olduğu ve TKY'nin yaygınlaşması ve işçilerin direnişlerini kıracak mekanizmaların hayata geçirilmeye başlanması durumunda bunun işçi sınıfı açısından çok ciddi etkileri olacağı söylenebilir.

Mersin Anadolu Cam Fabrikasında TKY Uygulamaları

Şişecam A.Ş.'ye bağlı Anadolu Cam Sanayi A.Ş. Türkiye'de Topkapı, Bursa Yenisehir ve Mersin'de olmak üzere üç fabrikada üretim yapmaktadır. Mersin Anadolu Cam fabrikası üretim kapasitesi ve kullanılan teknolojinin gelişmişlik düzeyi açısından diğer iki fabrikadan ileridedir. Fabrikanın üretim kısmında toplam 615 işçi çalışmaktadır ve işçilerin hepsi Türk-İş'e bağlı Kristal-İş sendikasında örgütlüdür. Üretim alanında çalışan işçiler dışında, sözleşmeli çalışanlar, memurlar ve yöneticilerle birlikte toplam çalışan sayısı bine yaklaşmaktadır. Bu çalışma için fabrikada çalışan altı işçi ve iki mühendisle görüşme yapılmıştır.

Anadolu Cam fabrikasında TKY uygulamaları, ISO 9001:2000 belgesinin alınmasına paralel olarak 2000 yılında başlamıştır. TKY'nin uygulanmasından önce fabrikada kalite çemberleri oluşturulmuş, ancak verim alınmayınca bu uygulama bırakılmıştır. Kalite çemberleri, beyin fırtınası gibi uygulamalar sadece üretimdeki işçileri kapsarken, TKY'ye geçilmesiyle birlikte yemekhanede çalışan işçilerden, kamyon şoförlerine kadar üretim dışındaki tüm çalışanları da kapsayan uygulamalar başlamıştır ve tüm çalışanlara müşteri odaklı üretim anlayışıyla ilgili eğitimler verilmiştir.

Fabrikadaki önemli TKY uygulamalarından biri öneri sistemleridir. Fabrikanın çeşitli yerlerine işçilerin önerileri için öneri kutuları konmuştur. Araştırma yapıldığı sırada değerlendirilmeyi bekleyen 453 öneri bulunmaktaydı. İşçilerin bir kısmı uzun yıllar çalıştıkları halde tek bir öneri bile vermezken, bazı işçiler bir ayda onlarca öneri verebilmektedir. Mühendislerden biri 10 işçiden birinin öneri verdiğini, işçiler arasında öneri dağılımının dengesiz olduğunu, mesela pek çok işçiden hiçbirinin öneri

vermemesine rağmen, 8 işçinin toplam 100 öneri verdiğini belirtmiştir. Görüşme yapılan işçiler bazı işçilerin "yöneticilere yaranmak" için öneri verdiklerini belirtmişlerdir. Bu önerilerin bir kısmı işçilerin çalışma koşullarını zorlaştırmakta ve öneri veren işçilere karşı tepki oluşmaktadır. Örneğin, işçiler daha önce çalışırken yünlü kumaştan yapılan iş giysilerini giyerken, bir işçinin giysi tüylerinin şişelerin içine düşebileceği, bunun da kaliteyi etkileyeceği gerekçesiyle giysi kumaşlarının değişmesi yönündeki önerisi yönetim tarafından desteklenmiş ve işçilere kot kumaşından giysiler verilmiştir. Yünlü giysilerin daha sıcak tuttuğunu belirten işçiler kot kumaşla üşüdüklerini söylemiş ve arkadaşlarını bu öneriyi sunduğu için suçlamışlardır. İşçilerin çoğu, yalnızca işlerini kolaylaştıracak, iş yükünü azaltacak çözümler bulduklarında bunları öneri olarak sunmaktadırlar. Yönetimin haberi olmadan uygulayabilecekleri yöntemleri şefler fark edene kadar kendilerine saklamakta ve böylece işlerini kolaylaştırmaktadırlar.

İşçilerin sunduğu önerilerin fabrikanın karına çok ciddi katkılarda bulunduğu örnekler vardır. Örneğin işçilerden biri şişelerin ağız kısmının şekillendirilmesinde kullanılan hava tahliye kanallarının sayısının iki katına çıkarılmasını önermiş, bunun uygulanması üretimin hızını ciddi ölçüde artırdığından üretimde yaklaşık %4 oranında bir artış yaşanmıştır. Bir yılda üretilen şişe sayısının milyarlarca ifade edildiği fabrikada, üretimdeki bu artış çok ciddi bir rakamı ifade etmektedir. Ayrıca fabrika bu yeni buluşun patentini de almış ve bunu yurtdışına pazarlamaya başlamıştır. Bu öneriyi sunan işçiye bunun karşılığında verilen ödül ise Paşabahçe fabrikasında üretilen sıradan bir vazodur. Sürekli çalışır durumda olan bazı üretim bantlarının belli aralıklarla çalışması yönünde öneri sunan bir başka işçinin önerisinin uygulanması sonucunda, sürekli çalışmasına gerek olmayan bantların aralıklı çalıştırılmasıyla yılda binlerce TL değerinde elektrik tasarrufu sağlanmıştır. Bu öneriyi sunan işçiye ise kalem hediye edilmiştir. İşçiler için öneri vermenin maddi açıdan teşvik edici bir yönü yoktur. Görüşülen mühendislerden birine işçilerin önerileri doğrultusunda büyük karlar elde edilmesine rağmen bunun maddi mükafatının olmamasını nasıl karşıladığı sorulduğunda, fabrikadaki işçilerin ücretlerinin ortalama işçi ücretlerine göre oldukça yüksek olduğunu, bu zihinsel emeğin karşılığının zaten verildiğini söylemiştir. Daha önce işçinin kol emeğinin ürüne el konulurken, şimdi işçinin zihinsel emeğine de el konulmakta olması ve çok büyük bir değer yaratan işçinin emek ürününün başkaları tarafından kullanılması, işçinin kendi yarattığı ürüne yabancılaşmasında çok ileri bir noktayı temsil eder. Özellikle öneri sisteminin sömürüyü ve yabancılaşmayı arttıran bir uygulama olduğu söylenebilir.

İşçilere işyerinde herkesin birbirinin müşterisi olduğu anlatılmaktadır. Üretimde çıkan hatalardan işçiler sorumlu oldukları için işçiler için herhangi bir aşamada başka bir işçinin yaptığı yanlışın sıkıntısını çekmekte ve bu yüzden hatasız üretim yapma konusunda birbirleri üzerinde denetim uygulamaktadırlar. Bu yöntemle işçiler birbirlerine karşı sorumlu hale getirilmekte ve işçi hata yaptığında patronla değil, üretimin bir sonraki aşamasında yer alan diğer işçi arkadaşıyla karşı karşıya gelmektedir. Bu

uygulama işçilerde oto-denetimin yerleştirilmesi konusunda önemli bir adımdır.

Fabrikada işçilere zaman zaman üretim, iş güvenliği, hijyen kuralları, insan ilişkileri vs. gibi konularda eğitim verilmektedir. Eğitimlerin belli bir periyodu yoktur ve eğitimler mesai saatleri dışında yapıldığında işçilere mesai ücretleri ödenmektedir. İşçiler bu eğitimleri genellikle "işten kaytarmak" için bir vesile olarak görmektedirler. İşçiler eğitimler sırasında kendilerine anlatılanlarla fabrikada yaşadıkları arasında tezatlık olduğunu söylemektedirler. Eğitimlerde insan ilişkilerinin çok önemli olduğunun belirtilmesine, ne zaman günaydın ve merhaba denilmesi gerektiğine kadar işçilere insan ilişkilerinden bahsedilmesine rağmen, aslında bunların göstermelik olduğu, işçilere insancıl bir şekilde yaklaşılmadığı belirtilmiştir. Örneğin kardeşinin düğünü için izin isteyen bir işçiye izin verilmediği, çocuğu hasta olan işçinin işe gelmeye zorlandığı, "benim işim değil" diyerek fabrika sayımı yapmayı reddeden bir mühendisin işten atıldığı gibi örnekler veren işçiler, her gün böyle olaylar yaşanırken, işçilere insan ilişkilerinden bahsedilen eğitimlere inanmadıklarını belirtmişlerdir.

İşçiler TKY'nin işyerindeki emir-komuta zincirinde bir değişiklik meydana getirmediğini, "askeri otoritenin devam ettiğini" belirtmişlerdir. Japonya'da işçilikten fabrika sahipliğine yükselen insanlar olmasına rağmen, Türkiye'deki uygulamalarda bunun olmadığını, Anadolu Cam fabrikasında da işçilerin en fazla teknisyenlik derecesine yükselebileceklerini söylemişlerdir. Mühendislerden biri ise Türkiye'de ataerkil ve hiyerarşik bir yönetim geleneği olduğunu, bunun TKY uygulamalarını olumsuz etkilediğini ve genç yöneticilerin bu bakış açısını değiştirebileceğini vurgulamıştır.

İşçiler belgelendirme kuruluşlarının ve müşterilerin periyodik denetimlerinde uyguladıkları baskıdan dolayı sağlık ve güvenlik konularında iyileştirmeler yapıldığını belirtmişlerdir. İşyerinde sigara içme yasağı getirilmiş, işçilere hijyen eğitimi verilmiş ve tuvaletler de dahil genel olarak işyerinin temizliğinde iyileşme görülmüştür. Özellikle Coca Cola gibi büyük dünya markaları için üretim yapan fabrikada yabancı müşterilerin denetime gelmesinden bir hafta önce fabrikada yoğun bir temizlik çalışması başlamaktadır. Ancak işçiler sağlık ve güvenlik konularında yaşanan iyileşmelerin kendileri için değil müşteriler için yapıldığını düşünmektedirler. Görüşülen tüm işçiler Coca Cola'nın denetimlerinden sonra tuvaletlerin temiz tutulmaya başladığını belirtmişlerdir. İşçilerden biri, gıda güvenliğini sağlamak amacıyla müşteriler tarafından talep edilen fabrikada sigara içme yasağının, işçilerin sağlığına katkıda bulunduğunu ve onların temiz hava solmasını sağladığını ancak üretimde kullanılan maddelerden dolayı solunan havanın sigara dumanından çok daha zararlı olduğunu ama bunun önemsenmediğini söylemiştir.

İşçiler kalitenin aslında güzel bir şey olduğunu ancak TKY'de sık sık vurgulanan kalite kavramının aslında işçiler ve yerli tüketiciler için değil, yabancı müşteriler için olduğunu söylemektedirler. Kaliteli malların yıllardır

ihraç fazlası malların layık görüldüğü yerli tüketiciler için değil yabancı müşteriler için üretilmekte olduğunu, iç piyasaya gidecek mallarda kaliteye daha az önem verildiğini belirten işçiler iç piyasa için üretilen mallarda bile kalite farkı olduğunu, örneğin bir malda hata çıktığında malın nereye gideceğinin sorulduğunu, İstanbul'a gidecekse hatanın düzeltildiğini ancak örneğin Hakkari'ye gidecekse bu hataların önemsenmediğini söylemişlerdir.

Görüşme yapılan işçiler ve mühendisler, kaliteli üretim konusunda müşteri şirketlerin çok büyük bir baskısı olduğundan bahsetmişlerdir. Örneğin İsraili bir müşteri şirket denetleme yaptığında, tuvaletlere kadar tek tek her yeri incelemekte, işçilerin fazla mesai yapmasına bile müdahale etmektedir. Bunun gerekçesi ise fazla mesaiye kalan işçinin yorgun ve dikkatsiz olacağı, bunun da üretimin kalitesini etkileyeceğidir. Müşterilerden biri (bu müşteri için iki yıl içinde milyonlarca şişe üretilmiştir) üretim süresince daha önce belirttiği üretim hatalarından (şişe içinde cam kırığı veya yabancı maddeler bulunması gibi) sadece beş tane bulması durumunda hiçbir şekilde para ödemeyeceği ve şişeleri geri iade etmeyeceği şartıyla sözleşme yapmıştır. Özellikle gıda ambalajı üretimi yapılıyor olmasından dolayı, müşteriler gıda güvenliği ile ilgili oldukça katı kuralları koymaktadırlar. Örneğin kola şişesi üretilen bölümde çalışan işçiler ve üretimle doğrudan alakası olmayan nakliyat şoförü bile sakal bıyık tıraşı olmak zorundadır.

İşçilerin sağlık ve temizlik konusundaki iyileştirmelerin dışında, TKY ile ilgili görüşleri genellikle olumsuzdur. Bir işçi TKY ile ilgili şöyle demiştir: "TKY'de insan yok, sevgisizlik var". Diğer bir işçi "Toplam kalitenin özünde ekonomik çıkar olduğunu, insandan önce ürüne yönelik bir sistem" olduğunu söylemiştir. İşçilerin TKY ile ilgili çoğunlukla olumsuz düşüncelerine karşın ara kademe yönetici konumunda olan ve TKY'nin uygulanmasından sorumlu olan mühendisler TKY'nin aslında çok doğru ve yararlı bir yönetim sistemi olduğunu, mantığın çok iyi olduğunu düşünmekte ancak bunların uygulanması için az zaman ve eleman olduğunu ve bu nedenle uygulamalarda bazı eksiklikler olduğunu belirtmektedirler. Mühendisler tarafından TKY ile ilgili belirtilen en önemli olumsuzluk her şeyi kayıt altına alma zorunluluğunun, dokümantasyonun getirdiği ekstra iş yüküdür. TKY'nin "yaptığını yaz, yazdığını yap" ilkesinin çok sıkı bir şekilde uygulanması, yapılan en küçük bir işlemin bile kayıt altına alınması, yönetici pozisyonundakilerin iş yükünü önemli ölçüde artırmaktadır. Mühendisler ayrıca diğer ülkelerle ve Türkiye'de TKY'nin daha ileri düzeyde uygulandığı fabrikalarla Anadolu Cam fabrikasındaki uygulamaları karşılaştırıldığında, fabrikada ara kademe yöneticilerin ve mühendislerin daha sınırlı bir hareket alanına sahip olduklarından şikayet etmişlerdir.

TKY uygulamalarıyla ilgili olarak fabrikada örgütlü olan sendikanın belirleyici bir etkisi olduğu söylenemez. Zaman zaman değişen sendika yöneticilerinden bazıları TKY'ye karşı olsalar bile, sendika TKY uygulamalarıyla ilgili bugüne dek herhangi bir direniş sergilememiş ve bu konuda yönetimle ciddi sorunlar yaşamamıştır. Görüşülen mühendislerden biri sendikanın varlığının işçilere yeni uygulamaları kabul ettirmek açısından oldukça önemli

olduğunu ve sendika olmazsa tek tek işçilerin direnciyle mücadele etmenin zor olacağını söylemiştir. Bu da sendikaya TKY uygulamalarında işçi ve yönetici arasında işleri kolaylaştıracak bir aracı rolü atfedildiğini göstermektedir.

Sendikanın TKY ile ilgili tüm işçileri kapsayan herhangi bir ortak hareketi olmamasına rağmen, işçilerin daha önce bahsi geçen, Gamze Yücesan-Özdemir'in çalışmasında bahsedilen işçiler gibi örtük şekillerde TKY'ye karşı bir direniş geliştirdiklerini söyleyebiliriz. İşçilerin öneri vermeyi reddetmesi, işlerini kolaylaştıracak bir şey bulduklarında bunu yöneticilere söylemeden gizlice uygulamaya çalışmaları, eğitim zamanlarını dinlenme zamanı olarak görmeleri işçilerin TKY uygulamalarını tam olarak benimsemediklerini, buna karşı örtük şekillerde direniş geliştirdiklerini göstermektedir.

Genel olarak, Anadolu Cam fabrikasının Türkiye'de TKY'yi ileri derecede uygulayan işletmelerden biri olduğu ancak uygulamalarda sorunlar yaşandığı belirtilmektedir. İşçilerin TKY ile ilgili tavrı çoğunlukla olumsuzken, kendilerini işçilerden kesin sınırlarla ayıran ve TKY uygulamalarından sorumlu olan mühendisler TKY'yi doğru bir yönetim sistemi olarak görmekte ancak TKY'nin özellikle Türk işletme kültüründe uygulanmasında sıkıntılar yaşandığından ve iş yükünün artmasından şikayet etmektedirler. TKY'nin uzun bir süredir uygulandığı fabrikada uygulamaların işçiler tarafından belli ölçüde direnişle karşılaşmasından ve TKY'nin hiyerarşinin azaltılması gibi ilkelerinin Türkiye'deki işletmelerde pek rağbet görmemesinden dolayı, TKY işçileri sisteme gönüllü olarak bağlama konusunda istenilen amaca tam olarak ulaşamamış olsa bile, mevcut uygulamaların yabancılaşmayı artırdığı, işçiler arasında bir dereceye kadar bölünmeye neden olduğu, işçileri kendilerini ve iş arkadaşlarını denetler hale getirdiği ve işçilerin iş yüklerini artırdığı söylenebilir.

Sonuç

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada uygulanmaya başlanan TKY, sermaye sınıfının ihtiyaçları doğrultusunda, verimliliğin ve karın artırılmasının yanı sıra, işçiler arasındaki dayanışma ve örgütlülüğün yok edilmesi, sınıf çatışmasının görünmez kılınması, esnek üretim modelinin çalışma koşullarını düzensizleştiren, ağırlaştırıcı uygulamalarına karşı gelişebilecek tepkilerin özellikle oto-denetim mekanizmalarıyla ortadan kaldırılmasını hedeflemektedir. TKY'nin gelişimine ve dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamalarına bakıldığında, TKY'nin burjuvazi için daha fazla kar ve verimlilik anlamına gelirken, işçi sınıfı için daha fazla sömürü, denetim, yabancılaşma anlamına geldiği görülmektedir. Ancak TKY her zaman teorideki gibi uygulanmamaktadır. Yapılan araştırmalar, gelişmiş kapitalist ülkelerde ileri derecede uygulanan TKY'nin Türkiye'de birçok işletmede uygulanmasına rağmen, işçilerin geliştirdikleri açık ve gizli direnişler ve eski tip yöneticilerin alışkanlıkları gibi nedenlerle her zaman istenilen sonuçları vermediğini

göstermiştir. Henüz gelişim aşamasında olan bu sürecin mantığını ve işleyişini daha iyi anlayabilmek açısından, işçi sınıfı ve burjuvazi arasındaki mücadelenin şekillenmesinde büyük rol oynayan TKY uygulamalarının işçiler, yöneticiler ve sendikalar üzerindeki etkilerinin, çalışma ilişkilerini ne yönde değiştirdiği konusunun özellikle Türkiye özelinde çok daha derinlikli bir şekilde ele alınmasına ihtiyaç vardır.

Kaynaklar

- Acar, N. 1997, *Tam Zamanında Üretim*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Aktan, C. C. 2006, "Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite", <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/169-cagdas-yonetim-anlayisi-toplam-kalite.html>, e.t. 20 Mayıs, 2009.
- Belek, İ. 2004, *Esnek Üretim Derin Sömürü*, NK Yayınları, İstanbul.
- Bilir, E. 2008, "Esnek Üretim, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği", http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=16948, e.t. 12 Mayıs 2009.
- Boje, D. M. & Winsor, R. D. 1993, "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", <http://www.scribd.com/doc/22596733/The-Resurrection-of-Taylorism-Total-Quality-Management>, e.t. 26 Mart, 2012.
- Braverman, H. 2008, *Emek ve Tekelci Sermaye*, Kalkedon Yayınları, İstanbul.
- Evrensel, 2001, "Toplam Kalite İşçiyi Parçalıyor", 19 Haziran, *Evrensel*, <http://www.evrensel.net/v1/01/06/29/sendika.html#2>, e.t. 11 Nisan 2009.
- Milliyet, 2008, "Aksigorta Ortaklık, Brisa'nın Yeni Fabrikası Mısır Yolunda", 28 ağustos, *Milliyet*, <http://www.milliyet.com.tr/aksigorta-ortaklik--brisa-nin-yeni-fabrikasi-misir-yolunda/ekonomi/haberdetay/28.08.2008/983675/default.htm>, e.t. 20 Mayıs 2009.
- Nichols, T. & Suğur, N. 2005, *Global İşletme, Yerel Emek*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Öngen, T. 1996, *Prometheus'un Sönmeyen Ateşi*, Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, M. 1998, *Kalite Yönetimi*, Alfa Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Yıldırım, E. 2000, "Türkiye'de Toplam Kalite Uygulamaları", *Toplum ve Bilim*, 86, s. 260-280.
- Yılgör, A. G. 1999, "Üretim Sistemindeki Değişikliklerin Gelişim Süreci ve Teknik-Sosyal Organizasyonlara Yansımaları", 6. *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi'ne* sunulan tebliğ.
- Yücesan-Özdemir, G. 2000, "Hegemonik Fabrika Rejiminde Mavi Yakalı İşçiler", *Toplum ve Bilim*, 86, s.241-259.
- Zaman, 2005, "ISO Kalite Belgesi Alan Avukatlara Verilen Disiplin Cezası Baroyu Böldü", 28 Ağustos, *Zaman*, <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=205548&keyfield=6261726F79752062C3B66C64C3BC>, e.t. 13 Nisan, 2009.
- Zaman, 2011, "Diyanet Standardı Yükseltti, Camiler ISO Belgesi Alıyor", 28 Ekim, *Zaman*, <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=1195488&keyfield=63616D692049534F>, e.t. 26.03.2012.