



TÜRKİYE'DEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞÇİLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ*

Engin YILDIRIM

Prof. Dr., Sakarya Üniv. İİBF. Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Bölümü

Günümüzde post-fordizm adı verilen yeni bir üretim paradigmasının kapitalist üretimde önemli dönüşümler doğurduğu ve bunun bir sonucu olarak Fordizm'in sıkıcı ve anlamsız iş ortamından farklı olarak çalışma hayatını işçiler için anlamlı ve çekilir hale getirme potansiyeline sahip olduğu düşüncesi sık sık dile getirilmektedir. Braverman'ın (1974) büyük bir ustalıkla anlattığı Taylorizm'in vasıfsızlaştırma eğilimi yerine, post-fordizm'in işçileri yeniden vasıf ve beceri sahibi yapacağı, bunun da sosyal taraflar arasında çatışma yerine işbirliğine dayalı ilişkiler geliştireceği belirtilmektedir (Brown, 1997: 12). Post-Fordist anlayışta yeni yönetim teknikleri sayesinde insan faktörünün etkin olarak kullanılmasıyla verimlilik artışları sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu yeni yönetim teknikleri arasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) son yıllarda büyük bir önem kazanmıştır. Japon mucizesinin arkasında yatan temel unsurlardan biri olarak görülen TKY kendine has dogmaları ve ritüelleri olan, herkes için fayda sağladığı öne sürülen bir "şirket dini" haline gelmiştir. Türkiye'de iş dünyasında ve çalışma hayatında da 1990'ların başlarından beri adeta bir kalite fırtınası esmekte, popüler ve akademik yönetim dergilerinde, kongrelerde ve medyada Toplam Kalite ile ilgili yazılara ve değerlendirmelere sıkça yer verilmektedir. Bu yazı ve değerlendirmelerin çoğunda TKY her derde deva bir çeşit yönetim ilacı olarak tanıtılmaktadır. Bunun bir sonucu

olarak günlük hayatımız da, kerameti kendinden menkul bir kalite anlayışının yoğun bombardımına tabi tutulmaktadır. Örneğin, Türk medyasında yapılan reklamlarda ürünlerin tanıtımında kalite kelimesinin geçtiği sloganlara sık sık rastlanılmaktadır: "Arçelik yaşam kalitesi için çalışır" (Arçelik); "kalite yaşanır, anlatılmaz" (İstikbal); "kalite bir haktır, ayrıcalık değil" (Opel); "kalite kontrol altında" (Profilo); "kaliteyi uzaklarda aramayın" (Ülker).

Türkiye'de gerek medyada, gerekse de yönetim yazınında ağırlıklı olarak TKY'nin başarıyla uygulandığı işletmeler öne çıkarılarak, bu işletmelerin deneyimleri, çalışanlara sağladıkları yararlar evangelist (1) bir üslupla örnek alınması gereken ideal uygulamalar olarak anlatılmaktadır. Adeta sanayii, hatta toplumu kuşatan sorunların TKY sayesinde çözülebileceğine dair bir hava oluşturulmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık kalite programlarının özellikle çalışanlar bakımından doğurduğu iş yoğunlaşması gibi bir takım olumsuzluklar ihmal edilmektedir.

Kalite gibi olumlu ve güzel şeyler çağrıştıran bir kavramı içeren TKY yaklaşımını eleştirel bir gözle değerlendirmeye çalışmak anlamsız bir çaba olarak görülebilir. Her ne kadar TKY verimlilik artışlarına ve çalışma ortamlarında iyileşmelere yol açmışsa da, hem yöneticiler, hem de işçiler açısından "mükemmel" bir yönetim tarzı olduğu şeklindeki iddiaların sorgulanması, en azından eleştirel bir gözle



değerlendirilmesi şarttır. TKY'nin nasıl uygulandığının, çalışanların kalite programlarını nasıl yorumladıklarının ve deneyimlerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Bu çerçevede incelemenin temel amacı, Türkiye'de önde gelen bazı Toplam Kalite uygulamalarının işçiler ve endüstri ilişkileri açısından ne gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Çalışmanın ilk bölümünde Toplam Kalite yaklaşımının genel olarak işçiler ve endüstri ilişkileri üzerindeki etkileri incelenecektir. İkinci bölümde ise TKY'nin Türkiye'ye girişi, nedenleri ve yaygınlık derecesi kısaca anlatılacaktır. Üçüncü ve dördüncü bölümler ise Türkiye'deki önde gelen bazı Toplam Kalite uygulamalarından örnekler vererek, Toplam Kalite'nin işçiler, sendikalar ve endüstri ilişkileri üzerindeki etkilerini ele alacaktır. Çalışmada ortaya konan bulgular, ağırlıklı olarak ilgili bilimsel yazının, yerli popüler yönetim dergileri ile sendika dergilerinin taranması ve kalite ve verimlilik kongrelerine sunulan bildirilerin incelenmesi sonucunda elde edilmiştir. TKY uygulayan firmaların kendi uygulamalarını anlatan yayınları da incelenmiştir. Bunlara ek olarak TKY uygulayan önde gelen bir firmada çalışan 24 işçi ve sendika temsilcisiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu da bize işçilerin ve sendikaların TKY deneyimini doğrudan yansıtmaya imkanı sunmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi Çalışanlar İçin Bir Nimet mi, Yoksa Külfet mi?

Esas olarak Deming ve Juran gibi istatistikçi ve yöneylemciler tarafından geliştirilen Toplam Kalite kısaca "hatasız ürün ve hizmetlerle amaca uygunluk" olarak tanımlanmıştır (Deming'den aktaran Tuckman, 1995: 54). İstatistiksel süreç kontrolü, israfın azaltılması ve önlenmesi, takım çalışması, iç ve dış müşterilerin tespiti, yoğun işletme içi eğitim, sürekli iyileştirme ve çeşitli problem çözüm teknikleri Toplam Kalite'nin ana gövdesini oluşturmaktadır. Müşteri temelli bir yönetim tekniği olan TKY işletmenin tüm çalışanlarını iç müşteri olarak değerlendirerek, onların tatminini ön plana çıkarmaktadır. Kaliteye ulaşma çabasının arkasında yönetim süreçleri ve tekniklerini geliştirerek, firmalar arasında şiddetini gün geçtikçe artıran rekabette ayakta kalma ve öne çıkma çabası yatmaktadır. Kolayca tatmin edilemeyen ve tercihlerinde

çok seçici davranan bir tüketici profiline önem kazanması, TKY'nin ortaya çıkması ve yayılmasındaki temel nedenlerden biri olmuştur. TKY'nin moda bir teknik haline gelmesi bireyciliğin öne çıktığı iktisadi, siyasi ve toplumsal gelişmelerle yakından ilgili olup, bunun, kendi kendisini denetleyebilen, sorumluluk sahibi birey anlayışına sahip olan, hür teşebbüs ve serbest piyasa retoriğini kullanan Yeni Sağ'ın yükselişi ile aynı dönemlere denk gelmesi tesadüfi değildir (Silver, 1987: 127). Tıpkı Yeni Sağ gibi, organizasyon bağlamında sosyal taraflar arasında bir uzlaşmayı ima etmekte ve bunu sağlamaya çalışmaktadır.

TKY'nin işçiler için faydalı olup olmadığı konusunda ilgili yazın bölünmüş durumdadır. İyimserler olarak nitelenen kesim, kalite programlarının önemli verimlilik artışları sağladığını, çalışanların yönetime katılmalarına olanak tanıdığını ve böylece işletmenin rekabet seviyesini artırdığını savunmaktadır. İyimserler yönetimin örgütü ve çalışanların davranışlarını istediği biçimde değiştirebileceğini varsayma eğilimindedir (Kerfoot ve Knights, 1995: 223). Kötümserler ise toplam kaliteyi işin yoğunlaşmasını sağlayan ve işçilerin beyinlerini yıkayarak, yönetimin çalışanlar üzerindeki denetimini artırmasını sağlayan bir yaklaşım olarak görmektedirler. Bu iki grup Toplam Kalite'nin çalışanlarla ilgili yönlerini son derece farklı kavramlarla ifade etmektedir. Bu durumu aşağıdaki tablo net bir şekilde ortaya koymaktadır:

Tablo-1: İyimser ve kötümser görüşlerin kullanıldığı kavramlar

İyimser	Kötümser
eğitim	beyin yıkama
yetkilendirme	güçsüzleştirme
özgürleştirici	denetleyici
takım çalışması	takım içi baskı
sorumluluk	gözetleme
post-fordizm	neo-fordizm
bağlılık	itaat

Kaynak: Wilkinson vd., 1998: 50

Yukarıdaki tabloyu Orwell'in Newspeak bakışıyla kavramların çarpıtılması olarak yorumlamak da mümkündür. Yani, yönetimin işçileri yetkilendiriyorum ve onlara katılım imkanı sunuyorum derken aslında onları güçsüzleştirerek, yönetsel amaçları benimsemeleri ve bunları gerçekleştirme-



leri için onlara önem veriyor gibi yapmakta olduğu söylenebilir. Gelgelelim, amaç ne olursa olsun, TKY daha önce tamamen üst düzey yöneticilerin kullandığı bazı yetkilerin alt kademelerdeki yöneticilere ve işçilere devredilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun için işçiler ciddi biçimde sürekli bir eğitim faaliyetinden geçirilirler. Ancak bu eğitim sırasında vurgulanan konulara bakıldığında işle ilgili teknik konular kadar, çalışanların davranışlarını etkilemeye dönük, doğrudan beyin yıkama amacı taşımaya bile, bu izlenimi veren bazı konuların da öne çıkarıldığını görebiliriz. Örneğin, işçilere maddi bir karşılık beklemezsizin sadakat ve itaatle çalışmaları gerektiği anlatılmaktadır. Bazı yetkilerin ve sorumlulukların işçilere veya onların oluşturduğu takımlara devredilmesi, bu işçilerin iş özerkliğinin veya gücünün arttığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Tam tersine, yönetim bilgi teknolojileri sayesinde çalışanları, denetleme, gözetleme ve izleme kapasitesini artırarak, işçilerin zihni ve bedensel niteliklerinden daha fazla faydalanmaktadır (Delbridge, 1995: 815). İşletme içi yoğun bir eğitime tabi tutulan çalışanların her işi belli bir dereceye kadar yapabildiği bir emek süreci içerisinde işçilerin birbirlerini ikâme edebilirlikleri kolaylaşmaktadır. Son derece gelişmiş yönetsel bilgi sistemleri çalışanların faaliyetlerini ayrıntılı olarak izlemekte, hedeflerden en küçük sapmaların bile anında kim tarafından yapıldığını belirleyebilmektedir. İşçilerden üretim süreci içinde sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, sorunları bulma ve çözmeye çalışmaları beklenmekte, bu durum da işçiler arasında gerginliği artırmaktadır. Hatta bazı yazarlar TKY ve benzeri teknikleri "stresle yönetim" olarak adlandırmaktan çekinmemişlerdir (Parker ve Slaughter'den aktaran Malloch, 1997: 119). Örneğin, Toplam Kalite uygulayan İngiltere'deki Toshiba fabrikasında yapılan bir araştırmaya göre işçilerin işten duydukları hoşnutsuzluk seviyesinde bir artış olmadığı, işe devamın çok daha sıkı olarak denetlendiği ve yönetimin çalışanlardan işlerini, aile ve diğer bağlılıkların önüne koyarak, öncelikli olarak düşünmelerini istediği görülmüştür (Edwards, 1992: 387-8). Örgütsel gücün önemli oranda yönetimin elinde toplanmasının hem bir nedeni, hem de bir sonucu olan TKY'de Taylorist denetim sistemleri yerine sadakat ve bağlılık denetim aracı olarak kullanılmaktadır (Purcell, 1993: 517). Bununla beraber işletmeler TKY'nin istatistiksel sü-

reç kontrolü gibi teknik yönlerini uygularken, çalışanlara dönük kısımlarını uygulamaktan genellikle kaçınılmaktadırlar. TKY içinde işçilerin yetkilendirilmesi ve yönetime katılmaları genellikle çalışanların işleriyle ilgili dar bir çevrede tutulmakta, işçilerden ücret ve çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılmaksızın daha fazla çalışmaları ve çaba göstermeleri beklenmektedir (Hill, 1995: 51).

TKY'nin en önemli amaçlarından biri çalışanların örgüte bağlılıklarını ve katkılarını artırarak, performanslarını yükseltmek ve bu şekilde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmektir. Bu amaca ulaşmak için de çalışanların yetkilendirilmesinin gerekli olduğu sık sık vurgulanmaktadır. İlk bakışta çalışanların yetkilendirilmesi ve onlara güven duyulması, emir-komutaya dayalı hiyerarşik örgütsel yapılara bir alternatif sunar gibi görünmektedir. Ancak bu genelde retorikten öteye geçmemektedir. Deming ve diğer kalite grupları TKY içinde işgören katılımının önemini vurgulamışlardır ama bu katılım, işin radikal biçimde yeniden organizasyonu anlamına gelmemektedir. TKY yukarıdan aşağıya doğru iletişimi ve koordinasyonu zorunlu kılmakta olduğundan hiyerarşik örgüt yapılarını değiştirmesi çok zordur. Bu nedenle TKY uygulamada, Toplam Yönetim Kontrolü'ne dönüşebilir (Delbridge vd., 1992: 97). Pek çok yönetici örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşım benimsediğinden, toplam kaliteyi örgütlerin hiyerarşik yapısını gerçek anlamda değiştirmekten ziyade, aynı yapıları yeniden üreten biçimde uygulamaktadırlar (Knights ve McCabe, 1997: 372; Rothschild ve Ollilainen, 1999: 593). Yönetim genellikle işçilerin yetkilendirilmesini çok dar biçimde yorumlamakta, işçilerin gücünü ve etkisini arttırmaktan ziyade, işçiden yönetime bilgi aktarılması anlamında kullanmakta ve uygulamaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, TKY örgütlerdeki güç ilişkilerinde radikal değişiklikler doğurmamaktadır. Belki de TKY denetliyor gibi gözükmeden, yönetimin çalışanlar üzerinde nasıl denetim kuracağına bir yanıtı olarak düşünülebilir (Sewell, 1998: 403).

Örgüte sadakatle bağlı çalışanların yüksek motivasyona sahip olacakları, dolayısıyla da yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir. Ayrıca sadık ve bağlı işçilerin işletme içinde kalmaya daha fazla eğilimli oldukları varsayıldığından, onlar için yapılan seçme, geliştirme ve eğitim faaliyetlerini karşılayacakları da belirtilmektedir. Top-



lam Kalite grupları yaklaşımın örgütsel birliği sağlayacağına inanmakta, örgüte sadakatle bağlı çalışanların verimliliği artırmak, israfı azaltmak için ellerinden geleni yapacaklarını savunmaktadırlar. TKY yazınının işçileri Toplam Kalite programlarının uygulanması konusunda itaatkâr ve pasif olduklarını varsayarken, onlardan aynı zamanda yetkilendirilmiş ve güçlendirilmiş bireyler olarak iş sürecinde kendi yorumlama ve inisiyatiflerini kullanmalarını beklemesi, bir çelişkiyi göstermektedir (Kerfoot ve Knights, 1995: 230).

Bilindiği gibi örgütlerde de, tıpkı diğer toplumsal kurumlarda olduğu gibi iktidar çatışmaları yoğun biçimde yaşanmaktadır. Değişik yönetim kademeleri arasında, yönetimle işçiler arasında çekişmeler ve çatışmalar örgütsel dünyanın yadsınmaz bir gerçeğidir. TKY örgüt içindeki iktidar ilişkilerinden soyutlanamaz (Knights ve McCabe, 1999: 221). Yönetim grupları genellikle çatışma olmayan bir örgüt tahayyül etmekte, yönetim ile çalışanlar arasında çıkar çatışması olabileceğini gözden uzak tutmaktadırlar. TKY yönetsel otoritenin meşrulaştırılması ve çalışanların firmaya sadakatle bağlanmalarını hedeflemektedir. Burada işletme içinde yönetenlerle yönetilenler arasındaki çıkar farklılığı veya çatışması değil, işletmenin piyasada başarılı olmasını amaçlayan çıkar birliği vurgulanmaktadır.

Çatışmanın yok varsayıldığı veya görmezden geldiği bir çalışma ilişkileri anlayışı TKY yazınında kullanılan metaforlarla da güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Toplam Kalite'nin temel hedefi olan, adeta kutsallaştırılan ve bir "kral" olarak görülen müşteri mükemmellik ve kalite arayan, bu uğurda "sonsuz yolculuklara" çıkan bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği üzere sosyal gerçekliğin inşasında dil önemli bir rol oynamaktadır. Bir terim bir anlam sisteminden veya seviyesinden bir başkasına taşıyorsa ve bir nesnenin başka bir nesnenin bakış açısına göre anlaşılmasına ve algılanmasına neden oluyorsa metafor ortaya çıkar (Alvesson, 1993: 116). Metaforlar dünyayı basitleştirerek, onu daha iyi anlamamıza olanak sunmakla beraber sosyal gerçekliği de kasten çarpıtırlar (Dunn, 1990: 18). Kalite yazınında en yaygın kullanılan metaforlardan biri yolculuk metaforudur. Yolculuk genellikle hakkında fazla bir şey bilinmeyen bir menzile doğru gerçekleştirilir. Yolculuğa çı-

kanlar yolculuklarının güvenliği ve başarısı için liderlerine ve yola çıkış amaçlarına büyük bir inançla bağlanmalıdırlar. Lider veya liderlerle, emirleri altında olanlar arasında yolculuk esnasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar veya çatışmalar, yolculuğun amacına ulaşmasını engelleyebilir. Bu nedenle yolculuk metaforunun TKY yanlılarınca kullanılması boşuna değildir. Yöneticilerle çalışanlar aynı gemide yolculuk etmektedirler ve sağ salim hedefe varabilmek için çatışmadan kaçınmalıdırlar.

Toplam Kalite'nin uygulanmasında en uygun zamanın kriz dönemleri olduğu belirtilmiştir. Çünkü bu dönemlerde örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında değişimin gerekliliğine dair bir mutabakata varılmasını sağlamak daha kolaydır (Wilkinson vd., 1998: 184). Tıpkı diğer yönetsel yaklaşımlar gibi kalite programları da her zaman başarılı sonuçlar doğurmamaktadır. Başarısızlık, ya yöneticilerin bilgi ve deneyim eksikliği ya da çalışanların "anlamsız" direnişleriyle açıklanmaya çalışılmaktadır. TKY'nin önde gelen isimlerinden olan Crosby, TKY uygulamalarının % 80'den fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir (Storey ve Sisson, 1993: 200). TKY uygulanmasındaki sorunların ve başarısızlıkların nedenleri arasında amaçlar konusunda tepe yönetimin fikir birliğine sahip olmaması, gerekli teknik ve idari alt yapının oluşturulmaması ve yeni yönetim tekniklerinin işçilerce kuşkuyla karşılanması gibi unsurlar vardır.

Toplam Kalite'yi değerlendirirken sadece örgütsel amaçları gerçekleştirip, gerçekleştirilememesine bakmamak gerekir. TKY sonucu uygulamaya konulan politikalar yönetim ve işçiler tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilir. Örneğin çalışanlar Toplam Kalite uygulamasıyla işlerini kaybedeceklerinden çekinebilirler. Bu açıdan TKY uygulanmasında sendikaların alacağı tavır çok önemlidir. Sendikalar işletme içindeki varlıklarını tehlikeye atabileceği kaygısıyla Toplam Kalite'ye karşı çıkabilirler veya bu konunun sadece yönetimi ilgilendirdiğini düşünerek, ilgisiz bir tutum benimseyebilirler. Bazı sendikalar kalite programlarının ilk dönemlerinde destekleme veya karşı çıkma konusunda kararsız kalmakta, zamanla programın üyeleri açısından somut bir takım yararlar sağladığını gördüklerinde Toplam Kalite programlarını desteklemektedirler (Wilkinson vd., 1998: 51). Bir kısmı ise TKY'nin uygulanmasının ilk günlerinden itibaren yönetimle



yakın ilişkiler içine girerek, bu konuda yönetime yardımcı olmaktadır. Bu da sadece işletmeyle ilgilenen bir çeşit işyeri sendikacılığına yol açabilir.

Genel olarak işbirliği taraflar arasında iletişim ve bilgi paylaşımını artırarak, şirket içinde verimliliğin artması ve bunun karşılığında sendikanın veya çalışanların karar verme sürecine katılmaları anlamına gelir. Ancak yönetimlerin genellikle işbirliğinden anladığı verimliliği artırmak için işçilerden veya sendikalardan taviz koparmaktır. İşbirliğiyle, en azından bazı yöneticilerin sendikaların işletme içindeki varlıklarını azaltmayı veya etkisizleştirmeyi anladıkları yapılan çalışmalarda gösterilmiştir (Perline ve Sexton, 1994: 378). Yöneticiler genellikle bireysel katılımı desteklemekte ise de, sendikaların yönetime katılmasına karşı çıkmaktadırlar (Lucio ve Weston, 1992: 202). Bu durum bireysel katılımın teşvik edilmesinin arka planında, sendikaları etkisizleştirmek amacının da olduğunun bir işareti sayılabilir.

“Kalite Virüsü” Türkiye’de

Türkiye’nin en büyük lastik üreticisi olan Brisa firmasının 1996’da Avrupa Büyük Kalite Ödülü’nü alması, TKY’nin en azından moda olarak Türkiye’de yönetimle ilgili popüler ve akademik yazında hızla öne çıkarılmasında önemli bir rol oynamıştır. Bir kısım medya TKY uygulayan firmaları Türkiye’nin “aydınlık yüzü” olarak görüp, ülkede bir “kalite devriminin gerçekleşmekte olduğunu” iddia ettiler (örneğin, Yeni Yüzyıl, 23 Nisan 1997). Kalite ödülü alan Brisa işçilerinin, işletmelerinde toplam kaliteye geçildikten sonra eşlerini dövmedikleri yazılı basında belirtildi (Yeni Yüzyıl, 7 Kasım 1996). Adapazarı’ndaki Toyotasa fabrikasında işçiler her sabah ve öğleden sonra yaptıkları ısınma hareketlerinde “kalite” diye bağırılmaktadırlar. Bütün bunların arkasında yatan neydi?

Her şeyden önce akılda tutulması gereken, TKY’nin yayılmasının, ekonominin ve işçi hareketinin genel durumu ile bağlantılı olduğudur. Bilindiği üzere 1980’lerin başlarından itibaren Türk ekonomisi dışı açılmaya başlamış, bu da beraberinde ülkeye gelen yabancı sermayede önemli artışlara neden olmuştur. Bridgestone ve Toyota gibi önemli Japon firmalarının Türkiye’de yatırım yapmaları yeni yönetim tekniklerinin ülkeye girişini kolaylaştırmıştır. 1982’de Türkiye’de sadece 2 Japon firması varken, bu sayı 1997’de 34’e çıkmıştır

(YASED, 1997: 8). Artan küresel rekabet, firmaları yeni yönetim biçimleri aramaya zorlamıştır. Bu dönemde TKY özellikle yabancı sermayeli bazı firmalarda rekabette üstünlük sağlamak için öne çıkmıştır. Toplam kalitenin Türkiye’deki uygulamalarında, firmaların çalışma ilişkileri alanında karşılaştıkları sorunları çözme isteği de önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca, eğitim seviyesi yüksek, dünyadaki yönetimle ilgili gelişmeleri yakından takip eden, dinamik bir yönetici tabakanının gelişmesi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Japon yönetim tekniklerinin Türk kültürel özelliklerine daha yakın olması nedeniyle Türkiye’de uygulanabilme olanağına sahip olduğu da iddia edilmiştir (Wasti, 1998: 608). Bütün bunlara ek olarak: 12 Eylül’den sonra ilk kez 1989 Bahar eylemleriyle başlayan işçi hareketinin 1990-91 döneminde genel greve kadar ulaşan önemli mücadeleleriyle, TKY’nin Türkiye’ye girdiği yılların aynı döneme rastlaması da basit bir tesadüf olmasa gerek. İşçi hareketinin yükselişi karşısında yabancı sermayeli büyük özel sektör kuruluşlarının bir bölümü TKY’yi bir önlem olarak uygulamaya koymuş olabilir.

Avrupa’da kalite ödüllerinin kazanılması Türk yöneticilerinin kendilerine olan güvenini artırmıştır. Ödül kazanan firma yöneticileri, yerli yönetim guru namzetleri, danışmanlar ve akademisyenler TKY’nin propagandasını gönüllü olarak yaptılar. Bu guru namzetlerinden biri olan mühendislik ve işletme profesörü İbrahim Kavrakoğlu, Türkiye’deki ilk kalite programlarından birini 1988’de Paşabahçe Cam’da uygulamış, o günden bu yana 100’den fazla firmaya danışmanlık yapmıştır. Kavrakoğlu’na göre TKY “Türkiye’ye çağ atlatılabilir” ve Türkiye’deki işletmelerin çoğunun Taylorizm gibi kökleşmiş yönetim ideolojilerine sahip olmasından dolayı TKY fazla zorluklarla karşılaşmadan uygulanabilir (aktaran Power Ekonomi, sayı 8, 1996: 103). Bazı yönetim danışmanları için toplam kalite, sadece üretim süreci ile sınırlanamayacak kadar değerli olan, hayatın tüm alanlarında uygulanabilme potansiyeline sahip bir yaklaşımdır. Mesela, bunlardan birine göre kalite “toplumların gereilemesini, çökmesini engelleyen en önemli unsur” olup, tüm eğitim sistemi kalite standartlarıyla tam uyum içinde olan bireyler yetiştirecek biçimde yeniden düzenlenmelidir: “Kalite bilinci yaratmak için bireylerden bağımsız kalite kuralları oluştur-



mamız, bireyleri bu kurallara göre eğitmemiz ve onların bu kalite standartlarına uygun davranıp, davranmadığını denetlememiz gerekmektedir” (Nalıncı, 1997: 444). Yukarıda sayılanlar son derece açık biçimde totaliter öğeler içermektedir. Elbette toplam kalite programları uygulayan firmaların veya bu yaklaşımı savunan danışmanların hepsinin totaliter niyetler taşıdığını söyleyemeyiz. Ancak, TKY'nin işyerlerinde totaliter uygulamalar doğurma potansiyeline sahip olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. TKY'nin Türkiye'deki yayılmasında MPM (Milli Produktivite Merkezi) ve KalDer (Kalite Derneği) gibi kuruluşlar önemli bir rol oynamaktadır. Bunlardan önde gelen sanayicilerin desteğiyle kurulan KalDer çeşitli illerde “kalite günleri” düzenleyerek, işletmelerin başarısı için toplam kalitenin ne kadar gerekli olduğunu vurgulayan dersler ve seminerler vermektedir. KalDer'in organize ettiği eğitim kurslarına katılan firma sayısı 1993'te 22 iken bu rakam 1996'da 108'e çıkmıştır. KalDer, TÜSİAD ile beraber 1993'ten beri Türkiye'nin en önemli kalite ödülünü vermektedir. Bu ödülü kazanan işletmeler, gazetelerde tam sayfa ilanlar vererek, bu ödül sayesinde prestij sahibi olduklarını göstermeye çalışmaktadırlar. Öte yandan TKY'nin Türkiye'de ne derecede uygulandığına dair elimizde sınırlı bilgiler vardır. 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan 96 firmadan % 26'sının TKY uyguladığı, % 37'sinin uygulamadığı ve % 37'sinin de toplam kaliteye geçme aşamasında olduğu bulunmuştur (Biçer ve Güngör, 1994: 295). MESS'in kendisine üye 108 firma arasında yaptığı bir araştırmaya göre firmaların % 26'sı TKY uygularken, %45'i de kalite programları uygulamasına geçiş aşamasında olduklarını vurgulamıştır (MESS, 1996: 60). Bu 108 firmanın yarısı toplam kaliteye geçişin ilk aşamalarından olan ISO 9000 belgesine sahiptir. Petrol-İş sendikası da örgütlü olduğu 107 işyerinde yaptığı bir araştırmada, tümü yabancı sermayeli olan 40 işletmenin çeşitli kalite programları uyguladığını bulmuştur, (Petrol-İş, 1995-1996 Yıllığı: 640). Türkiye'deki ilk TKY uygulamalarına göz attığımızda, bunların yabancı sermayenin önemli pay sahibi olduğu büyük sanayi işletmeleri olduğunu görebiliriz. 96 firmanın katıldığı araştırmada TKY uyguladığını söyleyen firmaların % 71'i yabancı ortaklıdır (Biçer ve Gün-

gör, 1994: 296). ISO 9000 Türkiye'de 1992'den itibaren verilmeye başlanmış ve şu ana kadar yaklaşık 400 işletme bu belgeden almıştır. Ancak tüm ISO 9000 belgesi alan firmaların TKY uyguladığını söylemek mümkün değildir. Bu açıdan TÜSİAD-KalDer ödülüne yapılan başvurular, toplam kaliteyi ciddi anlamda uygulayan firma sayısı konusunda daha gerçekçi ipuçları sunmaktadır. Bu ödüle şu ana kadar 25 civarında firma başvurmuştur. Dolayısıyla, Türkiye'de işletmelerin toplam kaliteye ilgi duydukları ama bunların sadece küçük bir bölümünün ciddi anlamda TKY uygulamaya çalıştıklarını belirtebiliriz.

TKY yazınında TKY'ye geçiş nedenleri arasında ürün kalitesini yükselterek, maliyetleri düşürmek ve bu sayede rekabette üstünlük yakalamak olduğu sık sık vurgulanmaktadır (Demirkan, 1997: 123). Bununla birlikte Türkiye'de çalışma ilişkileri alanında karşılaşılan sorunları bertaraf etmek için de toplam kaliteye geçildiği söylenebilir. Nitekim, Türkiye'deki önde gelen TKY uygulayıcılarından olan Netaş ve Brisa, önemli işçi eylemleri ardından toplam kalite programlarını uygulamaya koymuşlardır.

İşçiler, Yönetim ve TKY

Türkiye'deki TKY uygulamaları işçiler ve firma yönetimleri açısından ne gibi etkilere yol açmıştır? TÜSİAD-Kal Der kalite ödülünü kazanan işletmelere baktığımızda, bu işletmelerde çalışan işçilerin Türkiye şartlarına göre yüksek ücret ve iyi çalışma koşullarına sahip olduklarını görmekteyiz. Bu işletmelerdeki işçilerin genel eğitim seviyeleri diğer işletmelerdekilere göre yüksek olup, yoğun bir işletme içi eğitime tabi tutulmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak, örneğin, Netaş firmasında işçilerin üretim sürecindeki sorunlarla ilgili olarak önerdikleri çözüm sayısı 1991'de 192 iken, bu oran 1996'da 783'e çıkmıştır. Benzer şekilde işçi başına eğitim 1990'da 30.6 saatten, 1995'te 39.4 saate çıkmıştır (Bozkurt, 1997: 166). İşçi devri de 1990'da % 11'den, 1990'da % 5'e kadar düşmüştür. Netaş'ın, çalışanlarına dönük uyguladığı tutum belirleme anketlerinde, çalışanların firmadan duydukları memnuniyet oranı 1992'de % 50 iken, 1996'da % 65'e çıkmıştır (Önce Kalite, Kış 1997: 20). Beksa firması da TKY sonucunda pazar payını ve müşteri memnuniyetini % 40 arttırırken, iş kazalarında % 40'luk bir azalma gerçekleştirmiştir



(MESS, 1998: 29). Arçelik'te de işçilerin verimliliği % 33 artmıştır.

Diğer yandan toplam kalite uygulamaları bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. Arçelik Eskişehir fabrikasında üst yönetim kademelerinin beşten üçe indirilmesi, orta kademe yöneticilerin terfi imkanlarını kısıtladığından, bu grup arasında huzursuzluk doğurmuştur. Bağlı olunan takımın hedeflerine ulaşmak zaman zaman örgütsel hedeflere ulaşmaktan daha önemli hale gelmiştir. Bazı işçiler de iş yüklerinin ve sorumluluklarının artmasından rahatsız olmuşlardır (Taşçı vd, 1998: 430). Efes Pilsen firmasının TKY sorumlusu da sekiz yıllık bir uygulamadan sonra toplam kalitenin sihirli bir formül olmadığı sonucuna ulaştıklarını itiraf etmiştir (aktaran Power Ekonomi, sayı 11, 1996: 68).

Bütün bunlara ek olarak, çoğu işletme yöneticisi TKY'yi sadece birtakım istatistiksel tekniklerin uygulanması olarak anlamaktadır. Bir yönetim danışmanına göre "TKY'yi ISO 9000 belgesinin alınmasıyla sınırlı gören Türk yönetiminin en zayıf noktası işgören katılımıdır" (aktaran Power Ekonomi, sayı 11, 1996: 70). Türkiye'deki pek çok firma yöneticisinin mühendis kökenli olmasının bunda bir rolü olabilir. İmalat sanayiinde mühendis kökenli üst düzey yöneticilerin oranı 1983'te % 40 iken, 1992'de % 51.5'a çıkmıştır (Yamak, 1998: 77). S. Ulusal Kalite Kongresi'ne sunulan 104 bildirinin üçte ikisini mühendis kökenli yöneticiler sunmuştur. TKY'nin insanı öne çıkaran "yumuşak" yönü göz ardı edilmediği zamanlarda da insan etmeni, "insanın en değerli varlık veya kaynak" olduğunu belirten soyut, içi boş sloganvari cümlelerle vurgulanmaktadır. Örneğin, Kavrakoğlu emeğin artık önemli olmadığını iddia etmekte ama diğer yandan insanın en değerli varlık olduğunu vurgulamakta, dolayısıyla bir çelişkiye düşmektedir (1992: 8). İnsan dışındaki bir varlık emek sahibi olamaz. Bu nedenle insan en değerli varlık ise, emeğin değerli olması kaçınılmazdır. Bir mühendis olan Goodyear eğitim müdürü ve aynı zamanda toplam kalite koordinatörü "insanın çevresini değiştirirseniz, fikirlerini değiştirir. Fikirleri de değiştiği zaman davranışları alışkanlık haline gelir ve kültürü oluşturur" düşüncesini dile getirmiştir (Karadeniz, 1994: 117). İnsan davranışı ve kültür ile ilgili bu kaba belirlemeci yaklaşım belki de yönetimin en önemli zaaflarından biridir. Bir yönetim danışma-

nına göre "Türk yöneticiler kendilerini sosyal sorumluluğu olan, çalışanlarına medeni şekilde davranan yöneticiler olduklarını göstermek için bir çesit toplumsal maske takmaktadırlar. Ancak akıllarında olan 'hayır, disiplinden vazgeçmem' düşüncesidir" (aktaran, Power Ekonomi, sayı 11, 1996: 70).

Yukarıdaki duruma örnek olarak Netaş firmasını verebiliriz. Netaş yönetimi oldukça otoriter bir tarzda "TKY değerlerinin tepe yönetimi tarafından belirlenmesi gerektiğini ve tüm Netaş çalışanlarının, mükemmellik, takım çalışması, müşteri memnuniyeti ve yaratıcılık gibi unsurlar içeren bu değerleri bilmesi, anlaması ve paylaşması gerektiğini" vurgulamaktadır (Bozkurt, 1997: 1645). Netaş genel müdürüne göre "TKY örgütlere demokrasiyi getirecektir. TKY uygulayan bir örgütte, herkesin güldüğünü görebilirsiniz" (Önce Kalite, Kış 1997: 19). Ancak Netaş'ta 1986'da 12 Eylül sonrasının üç ay süren ilk büyük grevi 2650 işçinin katılımıyla yaşanmıştı. Grev sonrasında firma işyerindeki sendikal örgütlenmeyi, sendika üyelerini belli aralıklarla işten çıkararak yok etti. Bugün Netaş'ta sendikal örgütlenme yoktur ve herhangi bir örgütlenme çalışmasına da işveren büyük bir şiddetle karşı çıkmaktadır. Her ne kadar TÜSİAD başkanı TKY'nin "üretim sürecinde demokratikleşmeye" yol açacağını iddia etse de (Önce Kalite, Ocak 1995: 15), Netaş örneğinde üretim sürecinde demokratikleşmenin tam tersi gelişmeler olduğunu görmekteyiz.

Bir başka önde gelen TKY uygulayıcılarından olan Brisa'da (2) TKY sonucunda iş kazalarında % 44'lük bir azalma gerçekleşmiş, verimlilik % 29.2 artmış, yıllık işgücü devri de % 8'lerden % 2'lere inmiştir (Brisa, 1996: 57). Kapasite kullanımı 1991-95 yılları arasında % 16 artmıştır. 1990'da tüm işçilerin % 47'si ilkökul mezunuyken, bu oran 1995'te % 3'e düşmüştür. Aynı dönemde lise ve meslek yüksek okulu mezunlarının oranı ise % 41'den % 89'a çıkmıştır. Bütün bu olumlu gelişmelerin bir sonucu olarak Brisa işçileri özel sektörde en yüksek ücret alan gruplardan biri haline gelmişlerdir. Neredeyse bütün işçilerin kendi özel arabaları olup, yaklaşık % 80'inin kendi evi vardır. Ancak işçiler için yüksek ücretlerden ziyade iş güvencesi çalışma hayatındaki en önemli faktördür. 1994'te yapılan bir araştırmaya göre Brisa işçilerinin % 90'ı



iş güvencesini çalışma hayatındaki en öncelikli unsur olarak belirtmişlerdir (Necef, 1994: 252). Nisan 1994 ekonomik krizi sırasında Netaş 300, Arçelik 195 ve Renault 1000 kadar işçiyi işten çıkarmıştır (Petrol-İş 1993-4 Yıllığı: 360). Aynı kriz de Brisa, hiçbir çalışanını işten çıkarmamış, bu da çalışanlar arasında firmaya karşı olumlu bir hava yaratmıştır. Benzer şekilde yeni teknolojilere yapılan yatırımlar sonucunda 81 iş ortadan kalkmış ama bu işlerde çalışanlar işten çıkarılmayarak, başka üretim birimlerine transfer edilmişlerdir (Brisa, 1996: 57). Nitekim, görüştüğümüz işçilerin bir kısmı Lassa ile Brisa dönemlerini karşılaştırarak, Brisa yönetiminin TKY sonrasında kendilerine daha iyi davrandığını, onları “adam yerine” koyduğunu vurgulamışlardır:

“Eskiden müdürler çok çabuk bize kızarlardı. Müdürlere görünmemek için makinelerin arkasına saklanırdık. Artık bize kızmıyorlar. Kimse makineleri doğru dürüst çalıştırmayı bilmezdi. Şimdi değişik makineleri rahatlıkla kullanabiliyoruz. Daha önce çalışırken tek düşündüğüm şey mesaiyi bitirmekti. Artık işimden zevk alıyorum ve kendimi nasıl geliştirebilirim diye düşünüyorum.”

Brisa’da, her biri 6-10 işçiden oluşan, üyeliğin gönüllü olduğu, kendilerine mahsus isimleri, sembelleri ve sloganları olan 123 “iyileştirme” çemberi vardır. Bu çemberler üretim süreciyle ilgili ortaya çıkan sorunların tartışılması ve bunların çözülmesi amacıyla taşınmaktadır. Ancak, ücretler, şirket kuralları ve politikaları, sosyal haklar ve “üst yönetimin karar verme yetkisine sahip olduğu konuların” çember toplantılarında tartışılması yasaktır (Brisa, 1996: 9). Çemberler her hafta iş saatleri içinde toplanmakta ve toplantı süresi bir saatle sınırlı tutulmaktadır. Eğer toplantının süresi bir saat aşacaksa bir yetkiliden izin alınması şarttır. İşçiler her biri 5-25 kişiden oluşan ekipler halinde çalışmaktadır. Ekipler kendi üretim hedeflerini, iş paylaşımını ve üretim yöntemlerini özerk olarak belirleyebilmektedir. Her ekip işbaşı yapmadan önce günlük hedeflerin ve olası sorunların tartışıldığı toplantılar yapmaktadır. Çalışanların “yönetime katılmalarını sağlama faaliyetleri” çerçevesinde daha önce sadece yöneticilere ve teknik elemanlara açık olan bazı toplantılara işçiler de katılmaktadır. Günlük üretim toplantısı, aylık işçi sağlığı ve iş güvenliği toplantısı sayıları 40’ı bulan bu tip top-

lantılardan bazılarıdır. İşletme yönetimi “iyileştirme” çemberlerinin varlığını, onlardan gelen çözüm önerilerinin uygulanmasını ve işçilerin katılımıyla düzenlenen toplantıları işçilerin yetkilendirilmesine verdiği önemin bir kanıtı olarak sunmaktadır (Brisa, 1996: 26).

Brisa’da toplam kalite, “işletmeyi çalışanlarıyla bütünleştirecek” bir şirket kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır (Brisa, 1996: 16). Genel müdüre göre mükemmellik arayışı sadece işyeriyle sınırlı kalmamalıdır. “Mükemmellik arayışı aile içinde bile uygulanabilir” (aktaran Önce Kalite, Ocak 1995: 17). Ona göre kendi ailevi ve kişisel sorunlarını çözmek için bile toplam kaliteden yararlanabilen barışçı bir işgücü oluşturması, TKY’nin en önemli faydalı yönlerinden biridir. Firma işçiler arasında “biz” ruhunu geliştirmeye çalışmakta; “onlar” ise rakip firmalar olarak belirtilmektedir. Bu çerçevede “performans ve rekabetle üstün başarı” şeklinde bir misyon ifadesi geliştirilmiştir. “Biz bir aileyiz” sloganı fabrikada en çok kullanılan sloganlardan biridir. Ayrıca, 1990’dan beri her yıl için topluluk ruhunu vurgulayan bir slogan belirlenmektedir. TKY’ye geçiş süreci ile birlikte işçilerle yönetim arasında yeni iletişim kanalları kurulmuştur. Bu bağlamda “Değişimin Sesi” adlı üç aylık bir dergi çıkarılmış ve “Politikalarla Yönetim El Kitabı” adlı bir kitapçık tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Kitapçık işçilere Japonya’daki Bridgestone fabrikalarını verimlilik ve maliyet bakımından geçmeleri gerektiğini hedef olarak göstermekte ve değişen piyasa özellikleri ve tüketici gereksinimlerine göre üretimin yeniden yapılandırılmasının zorunluluğu konusunda onları ikna etmeye çalışmaktadır (Politikalarla Yönetim El Kitabı, 1998: 4). Yöneticiler ve çalışanların katıldığı piknikler, bisiklet gezintileri, kır yürüyüşleri gibi faaliyetlerle yönetim ile işçiler arasında sıcaklık ve yakınlık hedeflenmektedir. İşçilerin bu biçimde yönetimle özdeşleşmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, firmada yöneticilerin odalarının kapıları açık tutulmakta ve işçiler “üye” diye adlandırılmaktadır. 1990’dan önce yöneticilerle işçiler ayrı kafeteryalarda yemek yiyip, ayrı dinlenme salonlarında dinlenirdi. 1990’dan sonra “yöneticilerle işçilerin birliğini sağlamak” amacıyla aynı salonlarda yemek yemeye ve dinlenmeye başlamışlardır.



Yönetim başarılı personele nakdi ödül vermemekte, onun yerine “kişileri onurlandırmayı” tercih etmektedir (Brisa, 1996: 9). Her yıl düzenlenen törenlerle başarılı işçilere çeşitli ödüller, plaketer ve takdimnameler verilmektedir. Neredeyse her şey törenselleştirilerek, kutlama vesilesi olarak görülmektedir. Örneğin, üretimde rekor artışların sağlanması, yeni bir makinenin devreye sokulması, belli bir dönemde iş kazalarının olmaması tören düzenlenmesi için ve sil e olmaktadır. Fabrika içi yayın yapan Brisa TV’de ve Değişimin Sesi dergisinde duyurular, gümüş plaketer, genel müdür tarafından imzalanmış başarı sertifikaları, teşekkür mektupları, çember üyelerinin katıldığı akşam yemekleri ve davetler “kişisel onurlandırma” yöntemleri arasındadır.

Bütün bu yukarıda sayılanların çalışanların işletmeyi bir sosyal topluluk, bir tür cemaat olarak görmelerini sağlama amacına dönük olduğunu söyleyebiliriz. TKY’de amaç tepe yönetiminin belirlediği hedeflere uygun kültürel kimliklerin ve normatif değerlerin işçiler arasında geliştirilmesini sağlamaktır. Örgüte bağlılık ve sadakatle çalışan işçilerin kendi performanslarını izleyip, denetlemesiyle denetçi ve ara denetim kademelerinin ortadan kaldırılması veya en azından azaltılması amaçlanır. Sosyal düzeni ve denetimi sağlama amacına dönük olarak örgütsel törenlere büyük önem verilir. Bu törenler, örneğin astların üstlerle beraber kahvaltı etmeleri, rol, statü ve prestij farklılıklarını geçici de olsa yok eder. İşbirliği, uyum, oto disiplin örnek vasıflar olarak gösterilmektedir. Şirkete bağlılık veya kalite çemberlerine üyelik, sorumluluk sahibi işçinin bir özelliği olarak görülmektedir. Doğrudan bürokratik disiplin yerine örgütün istediği davranışsal normların içselleştirilmesi örgüt açısından çok daha ekonomiktir. Bu şekilde zorlamaya başvurmadan gönüllü itaat sağlanmış olur.

TKY’nin amaçları arasında sadece ürünün kalitesini artırmak değil, işgücünü disipline etmek de vardır. Brisa genel müdürü TKY uygulaması çerçevesinde “iş disiplini temel bir araç olarak ortaya çıkmıştır” demektedir (Kantarıcı, 1994: 34). Bu çerçevede kalitenin “müşterilerin talepleriyle tam bir uyum olarak tanımlanması”nın ve müşterilerin de “arzuları, talepleri her an değişebilen ve hataları asla affetmeyen bir kral” olarak değerlendirilmesinin disiplin edici bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz

(Brisa, 1996: 11). Dini inanışlarda Tanrı genellikle insanların günahlarını, hatalarını affedici bir varlık olarak betimlenirken, müşterinin hiç affedici olmayan, adeta tanrı-üstü bir varlık olarak nitelenmesi ilginçtir.

Brisa’da işçilerden “sıfır hata” ile üretimde bulunmaları ve çalışırken “müşterinin bir kral” olduğunu daima akılda tutmaları istenmektedir. 20 monitörden oluşan bir kapalı devre TV sistemi de 1993’te kurulmuştur. Monitörlerde kalite, işe devam ve verimlilikle ilgili bilgiler gösterilmektedir. Ayrıca fabrikanın pek çok yerinde firmanın misyonunu, o yılki sloganını, bölüm hedeflerini ve politikalarını gösteren elektronik levhalar yerleştirilmiştir. Yöneticiler üretimle ilgili bir sorun çıkıp çıkmadığını görmek için sürekli olarak üretim alanlarında dolaşmaktadır. İşçilerin bağlı olduğu sendikaların işyeri temsilcilerinin de fabrikada gezerek, işçilerin çalışmalarını sürekli izledikleri ve işçilerin tüm faaliyetleriyle ilgili kayıtlar tuttukları görülmüştür (Demirkan, 1997: 162). Buradan hareketle, panoptik (3) bir denetimin, üretim sürecine hakim olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu, binanın mimarisine bağlı olan bir denetleme değildir. Zaman ve mekan sınırlamalarından kurtulmuş, merkezi kule yerine bilgisayar ekranına bağlı bir denetlemedir (Zuboff, 1988: 322). Çünkü, bilgi sistemleri onları tasarlayanların istediği her şeyi sürekli ve otomatik olarak kaydetmektedir.

Kalite çemberi veya ekip çalışması gibi uygulamalarla ve bu grupların üyelerinin birbirlerini değerlendirmesi aracılığıyla disiplin sağlanmaya çalışılmaktadır. Ekip içinde normdan olan sapmaları belirleme ve cezalandırma vardır. Elektronik teknolojiler yöneticilere üretim organizasyonunu takımlara ve hücrelere bölme imkanı vererek kontrolü artırmalarına olanak tanımaktadır. Ancak, bunları yaparken yüzeysel olarak sorumlulukların bir kısmı altlara veriliyor gibi gözükmektedir. TKY uygulayan firmalardan ÇİMTAŞ, işletmelerindeki kalite çemberlerinin amacının “işçilerde önemli oldukları duygusunu uyandırmak ve kendi kendini disiplin etme, denetleme ve gözetlemeyi sağlamak” olduğunu açıkça belirtmiştir (MESS, 1998: 29). Dolayısıyla çemberlerin veya ekiplerin, sundukları pratik çözümlerin ötesinde, yönetimin istediği davranış kalıplarının işçiler tarafından içselleştirilerek benimsenmesine yarayan araçlar olduğunu söyleyebiliriz.



Sendikalar, Endüstri İlişkileri ve TKY

Genel olarak TKY'nin işletmelerde çıkar birliği etrafında sosyal taraflar arasında barışçı bir çalışma ilişkileri sistemi oluşturduğu sık sık dile getirilmektedir. Türkiye'de de bazı akademisyenler TKY'nin çatışmanın taraflar arasında işbirliğine dönüştüğü barışçı endüstri ilişkilerine yol açabileceğini savunmaktadırlar (örneğin Ekin, 1993; Demirkan, 1997). Ancak burada barışçı endüstri ilişkilerinden ne anlaşıldığı önemlidir. Eğer sendikaların işverenin bir oyuncağı haline gelmesi, çoğu isteklerini kabul etmesi anlaşılıyorsa bunun özgür sendikacılıkla bağdaşmadığı açıktır. Mesela, bir önceki bölümde sözünü ettiğimiz Goodyear yöneticisi "sendikayla toplu pazarlık görüşmelerinin 10 dakikada tamamladıklarını" övünerek belirtmiştir (Karadeniz, 1994: 117). Toplam kalitenin barışçı çalışma ilişkileri doğurup, doğurmayacağı, firmaların piyasadaki konumları, işletme yönetiminin izlediği politikalar ve işçilerin örgütsel kapasiteleri ile yakından ilgilidir. TKY'nin endüstri ilişkilerinde çatışmayı ortadan kaldırdığını söylemek abartılı ve hatalı bir görüştür. Örneğin, 1996 TÜSIAD-KalDer kalite ödülünü alan Kordsa firmasında bundan bir süre önce olan olaylar bize bu konuda ışık tutabilir. Lastik üretiminde kullanılan kord bezi imal eden Kordsa 700 civarında işçi çalıştırmaktadır. Bunların % 75'i Türk-İş'e bağlı TEKSİF sendikasına üyedir. Firmanın planlama ve endüstri ilişkilerinden sorumlu genel müdür yardımcısı 5. Ulusal Kalite Kongresi'nde gururla işletmelerindeki "barışçı" endüstri ilişkilerinden söz etmiştir:

Son 20 yılda hiçbir ciddi endüstri ilişkileri sorunu olmamıştır. Asla bir grev olmadı. İşgücüyü olan ilişkilerimiz çatışmadan ziyade işbirliğine dayalıdır. İşçileri örgütleyen sendika amatör olduğu için çabuk ve barışçı çözümleri tercih etmektedir. 1994'te sadece 1 saatlik pazarlıktan sonra toplu sözleşme imzalandı (Kanbak, 1996: 944).

Kordsa'da 1997-8 toplu sözleşme görüşmelerinde sendika verimlilik ve karlılıktaki artışları göz önüne alarak yüksek ücret zammı istemiştir. İşveren bunu reddedince, toplu iş uyuşmazlığı ortaya çıkmıştır. Kordsa yönetim kurulu başkanı Güler Sabancı, sendika temsilcileriyle yaptığı bir toplantıda onlara para mı yoksa iş mi istediklerini sormuş ve toplantıyı kızgın bir şekilde terk etmiştir. Toplantıya katılan bir sendika temsilcisi "Güler Hanım'ın

kendilerini dinlemediğini bile" iddia etmiştir (Milliyet, 14 Şubat 1997). Toplu pazarlıktaki tıkanıklığı protesto eden işçiler işletme tarihindeki ilk grev ve hazırlanmaktaydı. Bu arada işveren işçileri kıskırttıkları iddiasıyla üç işçiyi işten atmış, işçiler de bunu fabrika önünde gerçekleştirdikleri bir yürüyüşle protesto etmişlerdir (Türkiye, 4 Nisan 1997). Eylem işverenin % 98'lik ücret artışı yapmasıyla sona erdi. İşin ilginç tarafı, Güler Sabancı daha önce bir gazeteye verdiği demeçte "TKY'nin en önemli prensibinin aslında daha fazla demokrasi demek olan katılım olduğunu; demokrasinin TKY'nin bir aracı olduğunu" öne sürmüştür (Yeni Yüzyıl, 16 Kasım 1996).

Brisa yönetimi, daha önce degindiğimiz Netaş'tan farklı olarak, işyerinde örgütlü bulunan sendikayla toplam kaliteye geçişle beraber işbirliğine dayalı bir politika uygulamaktadır. Brisa genel müdürüne göre sendikayla yönetim arasında 1990'dan önce iletişim kopukluğu vardı. Bunun bir sonucu olarak işletmede işçilerle yönetim arasındaki ilişkiler gergindi. 1988'de 25 günlük ve 1990'da da 85 günlük olmak üzere, iki büyük grev yaşanmıştı (Petrol-İş 1988 ve 1990). Mayıs 1990'da Brisa sektördeki üye olduğu işveren örgütü olan KIPLAS'tan ayrıldı. Yönetim grevlerin nedeni olarak, aldığı kararlara uymak zorunda olduğu KIPLAS'ın toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde takındığı esnek olmayan tutumu göstermişti. Çok uluslu işletmeler genellikle işveren örgütlerine katılmak konusunda isteksizdirler. Çünkü kendi yönetim ve endüstri ilişkileri politikalarını mümkün olduğunca işveren örgütleri gibi dış etkenlerden bağımsız yürütmek arzusundadırlar. Zaten, Bridgestone küresel politikası gereği kendi işletmelerinde sendikaların varlığına karşı çıkmamakta, onlarla işbirliğine dayalı bir ilişki geliştirme politikası izlemektedir (Kenney ve Florida, 1993: 197).

Brisa işçileri 1979'dan beri sendikalı olup, 1300 civarındaki çalışanın yaklaşık % 75'i DİSK'e bağlı Lastik-İş sendikasına üyesidir. Sendika firmanın geleceği açısından toplam kalitenin gerekliliğini, "yeniliklerden korkmadığını" ifade ederek, kabul etmiştir (Lastik-İş Mart 1995: 3). Yedi sendika yöneticisinin ve işyeri temsilcisinin, firma tarafından Bridgestone fabrikalarındaki TKY uygulamalarını yerinde görmek için Japonya'ya götürülmesi de sendikanın TKY'yi benimsemesinde dolaylı olarak



etkili olmuş olabilir. Sendika yöneticilerinin ziyaret ettiği fabrikalarda son 45 yılda hiç grevin gerçekleşmediği, işçilerle yönetim arasında huzursuzluk olmadığı, Brisa yöneticileri tarafından gururla dile getirilmiştir.

Sendikayla yönetim arasında toplam kaliteye geçildikten sonra yeni iletişim kanalları oluşturulmuştur. Bu bağlamda, işyeri sendika temsilcileri ile yöneticiler arasında üretim ve işçi sağlığı ve iş güvenliği performansının değerlendirildiği ve her iki tarafın isteklerini dile getirdiği aylık toplantılar yapılmaktadır. Buna ek olarak üst düzey yöneticilerle, sendika yöneticilerinin katıldığı ve yılda iki kez gerçekleşen toplantılar da düzenlenmektedir. Bu toplantılarda tepe yönetim lastik endüstrisindeki gelişmeler, firma satışları ve karlılığı gibi konularda sendikaya bilgi vermektedir.

Sendikayla Brisa arasında imzalanan toplu iş sözleşmesi, sınırlı da olsa, çalışanlara iş güvencesi sağlamaktadır, ama bunun karşılığında “bir işgörenin gerekli durumlarda izni alınmaksızın geçici veya sürekli olarak daha önceki iş veya iş ünvanına benzer işlerde çalıştırılabileceği(ni) de” hükme bağlamıştır (Brisa, Lastik-İş Toplu İş Sözleşmesi 1996: 8). Brisa’daki TKY rejimi altında işçilerden daha fazla sorumluluk almaları istenmektedir. 1994’te yapılan araştırmada, işçilerin % 40’ı çalıştıkları makineleri onarabildiklerini, % 35’i de bunu bir dereceye kadar yapabildiklerini belirtmişler ama, % 82’si iş yoğunlaşmasından ve artışından şikayet etmiştir (Necf, 1994: 252). 1998 yazında kendi yaptığımız görüşmelerde de işçilerin bazıları çok fazla çalıştırıldıklarından şikayet etmiştir:

“Zamandan tasarruf sağlayıcı bir şey bulduğumuzda onlara söylememizi istiyorlar. Ancak bir aptal bunu 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.”

Sendika yönetimi toplam kalite programına desteğini dünyada ve Türkiye’de olan yeni gelişmelerle açıklamaya çalışmaktadır. Bunlar arasında eski Doğu Bloku’nda meydana gelen gelişmeler, siyasetle fazla ilgilenmeyen yeni bir işçi neslinin ortaya çıkışı ve işverenlerin bakış açılarındaki değişimler vurgulanmaktadır. Aslında bu bakış açısı bir bakıma sendika üyelerinin düşüncelerini yansıtmaktadır.

Örneğin eski bir Brisa işyeri baştemsilcisine göre:

“1980’li yıllarda sendika ikinci planda, işveren birinci plandadır. 1980’e kadar gol atan sendika, 80’den sonra ise gol atan işverendir. Lassa’da işçi- işveren diyalogu kopuktu, huzursuzluk vardı. Grevler, işyeri işgalleri ve eylemler yaşadı. O günün şartlarına göre bunlar güzel mücadele örnekleriydi. KIPLAS’tan ayrılan işveren adam gibi gelip bizimle masaya oturdu. Bize şirketle birlikte hepimizin yaşaması gerektiğini anlattı. Problemler azaldı ama tamamen ortadan kalkmadı. Amaç burada çıkan sorunları kavgasız çözmek. Kavga olmayacak mı? Eylem olmayacak mı? Olacak ama önce kavgasız bunu nasıl çözeriz. Buna bakmak lazım.”

Daha önceki bölümde gördüğümüz gibi, TKY çalışanların yetkilendirilmesini ve çeşitli yönetim kademelerine katılımlarını savunan bir yaklaşımdır. Ancak bundan anlaşılacak genellikle bireysel katılımdır. Oysa sendika başkanı TKY’nin işgören katılımını gerekli kıldığını ifade etmekle beraber, bunun aracının sendikalar olması gerektiğini belirtmiştir:

“Sendikalar yönetime katılmalıdır ama bu sadece üretimle ilgili konularla sınırlı tutulmamalıdır. Eğer sadece bunlarla sınırlı tutulursa reddedilmiştir. Çünkü, böylece işçi sınıfı sermayedar sınıfının ücretsiz araştırmacılarına dönüşür. Kalite çemberleri böyle bir sistemdir. Katılım ne kadar üretileceğine değil, karar verme sürecine katılım olmalıdır (Lastik-İş, Mayıs 1994: 72).”

Ancak uygulamada sendika çeşitli komitelerde temsil ile yetinmeyi katılım olarak görmekte, katılımın karar verme mekanizmalarında gerçekleşmesine aldırılmaz gözükmektedir. Sol eğilimli olan sendika, benzer görüşlü sendikal çevrelerden kendisine yöneltilen sınıf mücadelesinden vazgeçtiği yolundaki eleştirileri haksız ve yersiz olarak değerlendirmektedir. Sendikaya göre Brisa’da işçilerin ulaştığı durum, tam tersine, sınıf bilincinin gelişmesinin ve yıllar süren sınıf mücadelesinin bir sonucudur.

“Sınıf mücadelesi devam edecektir ama çatışma yerine yeni işbirliği yolları bulmalıyız. Bizi eleştirenler sendikacılığın gerçek işlevlerinin ve dünyadaki ve Türkiye’deki yeni gelişmelerin farkında değildir.” (Lastik-İş, Mayıs 1994: 79).



TKY uygulayan firmalarda sendikaların işveren ile uyum içinde olmaları çatışmacı endüstri ilişkilerinin ortadan kalktığı anlamına gelmez. Örneğın Brisa 'da işçilere söz verilen avansların ödenmesinde gecikme olunca, işçiler 21 Mart 1991 'de fabrikeyi işgal etmişlerdir (Petrol-İş 1992: 314). Bu durum TKY altında çatışmanın örtülü de olsa sürdürüğünün bir delili olarak görülebilir.

Sonuç

Fordizmin temel üretim paradigması olduğu dönemde işletme yönetimleri genellikle kurallar veya formel pazarlıklarla emek sürecinde denetim sağlamaya çalışırken, bu amaca günümüzde daha çok işçiler arasında örgüte bağlılık ve sadakatin tesis edilmesi ve geliştirilmesiyle ulaşılmaya çalışılmaktadır. İstihdam ilişkilerinde zorlamayı değil de, rızayı öne çıkaran yeni bir yönetim anlayışı, Burawoy'un deyişiyile "hegemonik despotizm" önem kazanmıştır (1985: 150). Bu yeni despotizm, denetçinin veya yöneticinin keyfi davranışlarına dayalı rekabetçi kapitalizmin despotizminden farklıdır. Artık işletmeler kendi kendisini denetleyen, sorumluluk sahibi, karşılaştığı sorunlar karşısında çözümler üretebilen bir işgücü talep etmektedirler. Toplam kalite, yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerin işçilerce de benimsenmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle yönetimle çalışanlar arasındaki mesafeyi azaltabilme olanağını sunduğu yadsınamaz. TKY, yönetimin belirlediği sınırlar içerisinde belli bir dereceye kadar endüstriyel demokrasiyi sağlayabilir, ama bu yönetime katılma yüksek düzeyde güç paylaşımı içermemektedir. Çünkü, örgüt içi otorite ilişkileri daha derinlerde yatmakta olan toplumsal farklılıkları ve çelişkileri yansıtmaktadır

Yönetimsel istemle şirket kültürünün oluşturulabileceği veya değiştirilebileceği ve işçilerin yönetimin istediği gibi davranmasının sağlanabileceği anlayışı kalite guruları arasında yaygındır. Ancak, işçiler kültürel kuklalar değildir. Toplam kaliteye geçilmesiyle beraber, işçilerin her zaman yönetimin beklentilerine uygun davranması beklenemez. Her ne kadar çalışanlar için vasıf düzeyinin yükseltilmesi ve işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi alanlarda iyileşmeler gerçekleşirse de TKY, bazı yöneticilerin ve yönetim danışmanlarının iddia ettiği gibi ideal bir çalışma ortamı yaratmaz. TKY uygulayan firmalar birer işçi cenneti değildir. Pek çok işçi için TKY

aynı ücrete daha çok çalışmak ve artan stres anlamına gelmektedir.

TKY uygulayan firmaların bazıları sendikaları dışlarken, bazıları onlarla işbirliği eğilimine girmektedir. Sendikalar yönetimle işbirliği yapacaklarsa, bunu kurumsal bağımsızlıklarına zarar vermeyecek şekilde gerçekleştirmelidirler. Aksi taktirde, tamamen yönetimin dümen suyunda olan bir organa dönüşebilirler. TKY'nin ve genel olarak diğer yeni yönetim tekniklerinin sendikalara yönelik en önemli tehditlerinden biri sendika üyelerinin sendikadan ziyade işletmeye sadakat ve bağlılık göstermelerine yol açabilmeleridir. Sendikalar, TKY'nin kendileri ve üyeleri için olan olumlu yönlerini benimseyerek, buna dayalı bir yaklaşım geliştirebilirler. İşe eleman alırken adil ve dikkatli seçim, vasıf kazandırıcı ve artırıcı yaygın eğitim, iş güvencesi gibi unsurlara sendikaların karşı çıkması pek düşünlümez.

TKY, emek-sermaye çatışmasının yerini firmalar arası rekabetin aldığı varsayımına dayanmakta, işletme içi ve dışı bütün tarafların kazançlı çıktığı positivesum bir ilişki olarak sunulmaktadır. Emek-sermaye arasındaki çatışma önemini yitirmiş olabilir ama bu her iki tarafın her zaman çıkar birliği içinde buldukları, aralarında çıkar farklılığı ve çatışması olmadığı anlamına gelmez. İş tasarımı, ödülleri, karar verme ve otorite ilişkilerinde köklü değişiklikler yapmadan, TKY'nin işçileri çalıştıkları firmayla bütünleştirip organik bir topluluk veya cemaat meydana getirme gayretinin boşa gitme ihtimali fazladır.

Kaynaklar

1. Alvesson M., (1993), "The play of metaphors", Hassard J. ve Parker M., (der.) Postmodernism and Organisations içinde, Sage, Londra, ss. 114-131.
2. Biçer İ. H. ve Güngör C., (1994), "TKY'nin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", TKY Araştırma Komitesi Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi İçinde, İstanbul, ss. 293-298.
3. Bozkurt R., (1997), "Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları", 3. Verimlilik Kongresi, Ankara, MPM, ss. 160-176.
- Braverman H., (1974), Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press, New York.
3. Brisa (1996), Application for the European Quality Award, Yayın Yeri Belirtilmemiş.



4. Brisa (1998), Politikalarla Yönetim El Kitabı, Yayın Yeri Belirtilmemiş.
5. Brisa- Lastik-İş Toplu-İş Sözleşmesi (1996), Yayın Yeri Belirtilmemiş.
6. Brown R., (1997), "Introduction: Work and employment in the 1990s", Brown R., (der.), The Changing Shape of Work, Macmillan, Hounslow.
7. Burawoy M., (1985), The Politics of Production, Verso, Londra.
8. Delbridge R., (1995), Surviving JIT: Control and resistance in a Japanese transplant", Journal of Management Studies, 32(6), ss. 803-817.
9. Delbridge R., Turnbull P. ve Wilkinson B., (1992), "Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM regimes", New Technology; Work and Employment, 7(2), ss. 97-106.
10. Demirkan M., (1997), Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim, Adapazarı.
11. Dunn S., (1990), "Root metaphor in the old and new industrial relations", British Journal of Industrial Relations, 28(1), ss. 1-29.
12. Edwards P.K., (1992), "Industrial conflict: Themes and issues in recent research", British Journal of Industrial Relations, 30(3), ss. 377-392.
13. Ekin N., (1993), 2000'li Yıllarda Endüstri İlişkilerine Bakış Semineri, MESS, İstanbul.
14. Fitzgerald I., A. Rainnie and J. Sterling, (1996), "Coming to terms with quality: UNISON and the restructuring of local government", Capital and Class, Yaz, sayı 59, ss. 103-134.
15. Hill S., (1991), "How do you manage a flexible firm? The Total Quality model", Work, Employment and Society, 5(3), ss. 397-415.
16. Hill S., (1995), "From quality circles to total quality management", Wilkinson A. ve Willmott H., (der.) Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change içinde, Routledge, Londra, ss. 33-53.
17. Kanbak Y., (1996), "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri", 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul.
18. Kantarcı H., (1994), "Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi", TKY Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi İçinde, İstanbul, ss. 32-36.
19. Karadeniz K., (1994), "Goodyear'da TKY Kültürü", TKY Araştırma Komitesi Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi İçinde, İstanbul, ss. 115-118.
20. Kavrakoğlu I., (1992), Toplam Kalite Yönetimi, KALDER, İstanbul.
21. Kenney M., ve Florida R., (1993), Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S., Oxford University Press, Oxford.
22. Kerfoot D., ve D. Knights, (1995), "Empowering the 'quality' worker? The seduction and contradiction of total quality phenomenon", Wilkinson A. ve Willmott H., (der.) Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change içinde, Routledge, Londra, ss. 219-239.
23. Knights D., ve D. McCabe, (1997), "How would you measure something like that?": Quality in a retail bank", Journal of Management Studies, 34(3), ss. 371-388.
24. Knights D., ve D. McCabe, (1999), "Are there no limits to authority?": TQM and organizational power", Organization Studies, 20(2), ss. 197-224.
25. Lastik-İş Dergisi, Mayıs 1994.
26. Lastik-İş Dergisi, Mart 1995.
27. Lucio M. M. ve Weston S., (1992), "HRM and trade union responses: Bringing the politics of the workplace back into the debate", Blyton, P. ve Turnbull, P. (der.), Reassessing Human Resources Management" içinde, Sage, Londra.
28. Malloch H., (1997), "Strategic and HRM aspects of kaizen: A case study", New Technology; Work and Employment, 12(2), ss. 108-122.
29. MESS (1996), MESS Üyelerinde İstatistiksel Kalite Kontrolü, İstanbul.
30. MESS (1998), Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul, Milliyet, 14 Şubat, 1997.
31. Nalıncı A. N., (1997), "Kalite Güvencesi Yönetiminin Toplumsal Bir Uyarlaması", 3. Verimlilik Kongresi, 14-16 Mayıs 1997, Ankara, ss. 439-447.
32. Necef S., (1994), Yeni Üretim Organizasyonları ve Emegin Değişen Konumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
33. Önce Kalite, Ocak 1995.
34. Önce Kalite, Kış 1997.
35. Perline M. M., ve Sexton E. A., (1994), "Managerial perceptions of labor-management cooperation" Industrial Relations, 33(3).
36. Petrol-İş 1988, 1990, 1992, 1993-4 ve 1995-1996 Yıllıkları, İstanbul.
37. Power Ekonomi, sayı 8, 1996.
38. Power Ekonomi, sayı 11, 1996.
39. Purcell J., (1993), "The end of institutional industrial relations", The Political Quarterly, 64(1), ss. 512-523.
40. Redman T., ve Grieves J., (1999), "Managing strategic change through TQM: Learning from failure", New Technology, Work and Employment, 14(1), 45-61.
41. Rothschild J., ve Ollilainen M., (1999), "Obscuring but not reducing managerial control: Does TQM measure up to democracy standards", Economic and Industrial Democracy, 20(4), ss. 583-623.
42. Sewell G., (1998), "The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic

and peer surveillance", Administrative Science Quarterly, 43, ss. 397-428.

43. Silver J., (1987), "The ideology of excellence: Management and neo-conservatism", Studies in Political Economy, 24, ss. 105-129.

44. Storey J., ve Sisson K., (1993), Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, Buckingham.

45. Taşçı D., Uzkesici N., ve Eşkinat R., (1998), "Ekiplere Dayalı Organizasyon Her Şeye Çözüm mü?", 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss. 419-433.

46. Tuckman A., (1995), "Ideology, quality and TQM", Wilkinson A., ve Willmott H., (der.) Making Quality Critica i: New Perspectives on Organisational Change içinde, Routledge, Londra

47. Wasti S. A., (1998), "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case", International Journal of Human Resources Management, 9 (4), s. 608-631. Türkiye 4 Nisan 1997.

48. Wilkinson A., ve Willmott H., (1995), "Introduction", Wilkinson, A ve Willmott, H (der.) Making Quality Critica i: New Perspectives on Organisational Change içinde, Routledge, Londra, ss. 1-32.

49. Wilkinson A., Redman T., Snape A., ve Marchington M., (1998), Managing with TQM: Theory and Practice, Macmillan, Houndmills.

Yamak S., (1998), "Seksenlerden Doksanlara Türkiye'deki Yönetici Elitler: Eğitim Durumlarında Neler Değişti?", Amme İdaresi Dergisi, 31 (4), ss. 65-77.

50. YASED (Yabancı Sermaye Derneği), (1997), Aralık Bülteni.

51. Yeni Yüzyıl, 7 Kasım 1996.

52. Yeni Yüzyıl, 16 Kasım 1996.

53. Yeni Yüzyıl, 23 Nisan 1997.

54. Zuboff S., (1988), In the Age of the Smart Machine, Heinemann, Oxford.

Dipnotlar

1. Evangelist; Kelime anlamı olarak iyi haber getiren (Eski Yunanca'da) İncil. Günümüzde daha çok ABD'de yaygın olan Protestan Kiliselerinin savunduğu Hristiyanlık anlayışını benimseyen kimse.

2. Bu işletme 1978 yılında Lassa adı altında kurulmuştur. 1988'de, dünyanın en büyük lastik üreticisi olan Japon Bridgestone ile ortaklık kurulmuş ve firma Brisa adını almıştır.

3. Panoptikon: Faydacı felsefenin önde gelen isimlerinden J. Bentham tarafından özellikle hapishaneler için geliştirilen, görülmeden gözetim altında tutmaya imkan sağlayan mimari tasarım. Kavrama günümüzdeki yaygınlığını sağlayan Foucault, onu, hapishane, hastane, okul ve kışla gibi "total" kurumlarda uygulanan denetim ve gözetlemenin kaynağı olarak görür. ●

* Bu çalışma 17-19 Kasım 1999, ODTÜ, Ankara'da düzenlenen 6. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi'ne sunulmak üzere kabul edilen ama 12 Kasım Dünya Depremi nedeniyle yazarmın sunmak imkânı bulamadığı "İşçiler ve Toplam Kalite Yönetimi" adlı bildirisinin genişletilmiş ve gözden geçirilmiş biçimidir. Ayrıca, çalışmamın bir kısmı, Work, Employment and Society dergisinin Aralık 1999 sayısında yayımlanan "Modern Management Techniques in the Developing World: The case of TOM and Its Impact on Workers in Turkey" adlı makaleye dayanmaktadır.

Dr. Necip Tekin KARAMANOĞLU



İstanbul Meslek Hastalıkları Hastanesi'nde 15 yıl büyük emeği geçen işçi sağlığının "isimsiz" kahramanı Dr. N. Tekin Karamanoğlu'nu Aralık 2004'te yitirdik. İşçi sağlığına katkılarını İstanbul Meslek Hastalıkları Hastanesi üzerinden sunarken aynı hastanede modern, örnek bir odiyoloji laboratuvarı kuran, birçok işyerinde odiyolojik incelemeler yapan ve bu çalışmalarını kongrelerde bizlerle paylaşan işçi sağlığının emektarı örnek bir ağabeyimiz...

"İyiki vardın" demiyoruz. Çünkü; halâ işçi sağlığına gönül verenlerin kalbindesin!