

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE DEMOKRATİKLEŞME İKİLEMİ*

Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN**

ÖZ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yirmi yıldır hem dünyada hem de Türkiye’de giderek yaygınlaşan bir yönetim tarzıdır. TKY, içinde hem ürün kalitesini artırmaya yönelik teknik süreçlerden oluşan katı öğeleri, hem de çalışma ortamını demokratikleştirmeye, örgüt kültürünü geliştirmeye ve işçi kalitesini artırmaya yönelik çeşitli süreçlerden oluşan esnek öğeleri barındırmaktadır. Gerek katı, gerek esnek öğeler söz konusu olsun, yönetimin TKY uygulamalarında merkezi bir role sahip olduğu sıklıkla belirtilmektedir. Esnek öğelerin de katı öğeler kadar başarıyla uygulanması için yönetim, TKY’ye çalışan katılımı sağlama ve çalışanların özgür ve yaratıcı bir şekilde çalışabilecekleri bir çalışma ortamı yaratma görevini üstlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetim ve çalışanlar arasında olduğu varsayılan biz/onlar ayrımının TKY uygulamalarının gerektirdiği şekilde ortadan kalkıp kalmadığının, örgütte “korcu” ve gerilimi ortadan kaldıracak ve çalışanların daha yaratıcı ve katılımcı bir şekilde çalışabilecekleri bir çalışma ortamı yaratılıp yaratılmadığının Eskişehir’de yapılan alan araştırmasının verileri üzerinden incelenmesi ve TKY’nin endüstri ilişkilerinin demokratikleşmesine ne derece katkıda bulunduğunun ortaya konmasıdır.

Anahtar Kelimeler: *Toplam Kalite Yönetimi, Yeni Yönetim Teknikleri, Endüstriyel Demokrasi, Çalışma Sosyolojisi, Hiyerarşi, Katılım.*

* Bu çalışma, “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Endüstriyel Kuruluşlarda Çalışanlar Üzerine Etkileri: Eskişehir’de Sosyolojik Bir İnceleme” (Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN, 2005) adlı yüksek lisans tezinin bir kısmını içermektedir.

** Öğr. Gör., Anadolu Üniv. Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) practices are widely being implemented in the developed and developing countries since 1980's. TQM has hard and soft elements, which include in turn, technique processes aimed at increasing the quality of the products, and various processes aimed at increasing the worker quality, improving organizational culture and democratizing the work environment. It is frequently emphasized that management has a central role in the implementation of both hard and soft elements of TQM. In order to implement soft elements as successful as the hard elements, management is committed to provide employee involvement and to create a work environment in which workers could work creatively. Drawing upon the data of the fieldwork conducted in Eskişehir, the aim of this study is to examine whether the so-called us/them distinction between the managers and workers is eliminated, whether a work environment is created in which workers could work with more involvement and more creatively through the abolishment of the "fear" and tension in the organization and to put forward to what extent TQM contributes to the democratizing of industrial relations.

Key Words: *Total Quality Management, New Management Techniques, Industrial Democracy, Sociology of Work, Hierarchy, Involvement.*

GİRİŞ

1980'lerden beri, Türkiye de dahil olmak üzere bir çok ülkede devlet politikalarının ve sendikaların endüstriyel demokrasiye verdikleri önemde azalma gözlemlendiği söylenebilir (Poole, 2001; Gill ve Kriegler, 1999). Bu durumun temel nedenleri arasında, piyasaların ve üretimin küreselleşmesi, neo-liberal ekonomi politikalarının yükselişi, teknolojiadaki gelişmeler ve bunlara bağlı olarak yeni yönetim ideolojilerin ortaya çıkması sayılabilir. Çağdaş politik ve ekonomik konjonktürde işçilerin 'hakları' kavramına dayanan makro düzeyde endüstriyel demokrasi çerçevesi önemini yitirmiş ve yerini örgütlerin işçilere sağlayacağı demokratik çalışma koşullarına bağlı olan işyeri demokrasisi kavramına dayalı olan mikro düzeyde bir endüstriyel demokrasi çerçevesine bırakmış gibi görünmektedir. Ancak küresel düzeyde artan ekonomik rekabet, endüstriyel örgütleri işçilerin yönetime daha fazla katılması hedefinden uzaklaştırmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve bu yönetim altında kullanılan yetkilendirme, katılım, takım çalışması gibi teknikler, işçileri, yönetimin hakimiyetine yönelik herhangi bir tehdit oluşturmaksızın karar alma süreçlerine katmanın bir yolu olarak kullanılmakta ve bu anlamda da endüstriyel demokrasiye giden ana yol olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de endüstriyel

demokraside ulaşılan düzey, uygulanan yetkilendirme katılım programlarının içerikleri ve işçiler açısından sonuçları ile ilişkilidir.

TKY, ürünlerin, süreçlerin ve insanların kalitesini merkeze alan ve örgütteki tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin bilgisayar temelli teknolojiler ve istatistiksel süreç kontrolü gibi kalite yönetimi ve istatistiksel araçları içeren bir dizi araç ve tekniği içeren bir katı yönü (Power ve diğ. 2001; Wilkinson ve diğ., 1999) ve örgütün müşteri yönelimliliğini artırma, çalışanların eğitimi, takım çalışması, yetkilendirme, çalışan katılımı ve kültürel değişim gibi alanlara daha fazla önem veren esnek bir yönünün olduğu çok sayıda yazar tarafından vurgulanmaktadır (Rahman ve Bullock, 2002; Dow ve diğ., 1999).

TKY üzerine yapılan tartışmalarda TKY'nin gerçekten de yetki dağıtımı, katılım ve bağlılık anlamına geldiğini savunanlar ile yönetim kontrolü, iş yoğunluğu ve artan gözetim üzerinde yoğunlaşan eleştiriler arasında bir kutuplaşma yaşandığı söylenebilir. Olumsuz yaklaşım tarafından TKY'nin hem yönetimin hem de çalışanların aynı amacı paylaşabileceklerini ve paylaşımları gerektiğini vurgulayan, hiyerarşik ve bürokratik kontrol yapılarını ortadan kaldıran; bu anlamda istihdam ilişkilerini radikal bir şekilde değiştiren bir yönetim anlayışı olduğu ileri sürülmüştür (Oakland, 1989; Hill, 1991a; Hill, 1991b). Savunucuları, TKY uygulamalarının çalışanların çıkarına olduğunu, çalışma hayatının kalitesini artırdığını ve TKY kültürünün işyerinde çalışan bağlılığını artıracak olan heves ve heyecanı oluşturacağını ileri sürmüşlerdir (Biddis ve Wilkinson 2001). Endüstrinin topluma ait olduğunu ve asıl amacının insanı merkeze koyarak insanın yönetime katılmasını sağlayabilmek olduğunu belirten Ishikawa'ya göre TKY'nin yararları arasında "... daha neşeli bir çalışma ortamı yaratmak ... insanlığa saygı göstermek ... insan kaynaklarını desteklemek ve çalışanların mutluluğunu düşünmek" yer almaktadır (Ishikawa, 1997, s.96-98). Ishikawa (1997), TKY'nin kökleri olan Japon yönetim sisteminin bu yönleriyle Batılı ülkelerce işyerinde otoritenin yatay olarak dağıtılması sayesinde işçilerin ya da işçi temsilcilerinin kendi işleriyle ilgili kararlar üzerinde yetki sahibi olması (Poole, 1986) ya da 'işçilere veya işçi temsilcilerine kendi işleriyle ilgili örgütsel karar alma sürecini etkileyebilme fırsatı veren yapılar ve kurumsal mekanizmalar' (Hammer 1998:143) olarak tanımlanan 'endüstriyel demokrasi' olarak adlandırıldığını belirtmektedir.

Diğer taraftan eleştirel yaklaşım, ödenen bedeller üzerinde yoğunlaşmış ve TKY uygulamalarıyla birlikte artan iş yoğunluğu, sömürü ve kontrol üzerinde durmuştur (Webb, 1995; Steingard ve Fitzgibbons, 1993; Garrahan ve Steward, 1992; McArdle ve diğ.,1995). Eleştirel yaklaşım içindeki yazarlar,

TKY'nin takım çalışması ve çalışanları yetkilendirme sayesinde oluşturulan kozmetik bir dille, işin yoğunlaşmasını, işgücü üzerinde artan gözetimi ve yönetim kontrolünü saklayan bir pelerin görevi gördüğünü belirtmektedirler (Webb 1995, s.107). Bu iki yaklaşımın yarattığı kutuplaşmanın ortasında bulunan ilerlemeci yaklaşım ise daha orta yolcu bir bakış açısı geliştirmiş ve TKY stratejilerinin ne rasyonelliğinin ne de etkililiğinin önceden varsayılama-yacağı ileri sürmüştür (Knights ve McCabe, 1998; Fairhurst ve Wendt, 1993).

Bu çalışmanın amacı, TKY'nin çalışanların yükümlülüğünü, yetkilendirilmelerini ve katılımlarını sağlama aracılığıyla örgütlerdeki hiyerarşiyi azaltıp daha demokratik çalışma koşulları sağladığına ilişkin varsayımın, yürütülen alan araştırmasının verileri üzerinden sınanmasıdır. Başka bir deyişle çalışma, Toplam Kalite Yönetiminin katı yönlerinin başarıyla sağlandığı bir firmada, işçilerin yetkilendirilerek karar alma sürecine katılımları ve hiyerarşik basamakların azaltılması süreçlerinin ne derece gerçekleştirilebildiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Araştırma, 2005 yılı Şubat ayı içerisinde Eskişehir'de, 1990'ların başından beri kalite uygulamaları yürüten ve motor endüstrisinde faaliyet gösteren bir firmada anket tekniğiyle gerçekleştirilmiş ve anketler işçilerle yüz yüze ve tezgahlarının başında uygulanmıştır. Araştırmanın evreni, firmada çalışan toplam 482 mavi yakalı işçiden oluşmaktadır. Firmada 482'si mavi yakalı, 227'si beyaz yakalı olmak üzere toplam 709 kişi çalışmaktadır. Kadın çalışanların sayısı 41'dir ve hepsi beyaz yakalı olarak çalışmaktadırlar. Firmada kıdem ortalaması 8 yıldır; ancak son yıllarda 270 yeni çalışanın istihdam edilmesi nedeniyle kıdem ortalaması düşmüştür. Ayrıca firmadaki çalışanların %7'si özürlü veya eski hükümlülerden oluşmaktadır. 709 çalışan içinde 2 kişi doktora, 40 kişi yüksek lisans, 134 kişi lisans ve 98 kişi ön lisans mezunudur. Teknik lise mezunu olanların sayısı 362; lise mezunu olanların sayısı 31 ve ilkokul mezunu olanların sayısı da 42'dir. Bunların dışında firmada bahçe ve temizlik işlerinde, taşıma hizmetlerinde (servis) ve yemekhanede toplam 50 taşeron işçi çalışmaktadır.

Firmada mavi yakalı çalışanlar üretim-imalat, fabrikasyon ve kalite kontrol bölümlerinde çalışmaktadırlar. Üretim-imalat bölümünde 225; fabrikasyon bölümünde 97 ve kalite kontrol bölümünde de 59 mavi yakalı çalışmaktadır. Örneklem, fabrikadaki üç bölümden tabakalı tesadüfi örnekleme tekniğiyle seçilmiştir. Örneklemdeki çalışanlar iki vardiyaya eşit olarak bölünmüştür. Ayrıca çeşitli kademelerdeki yöneticilerden altı kişiyle de mülakat yapılmıştır.

Araştırma Yapılan Firmaya İlişkin Genel Bilgi

Eskişehir’de endüstri, geleneksel un ve taş-a-toprağa dayalı endüstrinin yanında metal, motor, ve beyaz eşya alanında gelişmiştir. Organize Sanayi Bölgesi 32 milyon metrekarelik alanı ile Türkiye’deki en büyük sanayi alanlarından biri durumundadır. Araştırma, 1985 yılında bir yerli-yabancı ortak girişimi olarak kurulmuş olan ve motor endüstrisinde faaliyet gösteren bir firmada yürütülmüştür. 506.000 metrekarelik bir alana sahip olan firmanın 50,000 metrekarelik alanı kapalı alanlardan oluşmaktadır. Firmanın alanı içinde ayrıca yüzme havuzu, sauna, bilardo salonu, spor salonu, futbol sahası gibi bölümlere sahip olan sosyal tesisler bulunmaktadır. 2004 yılı toplam satışları 75 milyon A.B.D. doları olan ve bunun 70 milyon doları ihracat olan, başka bir deyişle 2004 yılı üretiminin %93’ünü ihraç eden firma, faaliyet gösterdiği alanda lider bir kuruluştur ve formal sektörde çalışmanın bütün avantajlarını çalışanlarına sunmaktadır.

Araştırma, formal sektörün son derece iyi bir örneğini oluşturan bir firmada gerçekleştirilmiştir. Ücret düzeyi hem kent hem de yurt çapındaki ortalamanın üzerindedir; hafta içi ve hafta sonu fazla mesai ücretleri tam ve zamanında dağıtılmaktadır. Ayrıca çalışanlara üç ayda bir, bir maaş tutarında ikramiye ve bayramlarda da bayram harçlığı sağlanmaktadır. Çalışanlar, sosyal sigortalar kurumuna kayıtlı olmalarının yanında, firma tarafından sağlanan ve hem kendileri hem de aileleri için geçerli olan bir özel sağlık sigortasına sahiptirler. Öğlen yemekleri ve servis hizmetleri giderleri de firmaya aittir.

Üretim, fabrikanın çoğu bölümünde teknoloji yoğunudur. Yüzün üzerinde CNC (Bilgisayarlı Dijital Kontrol) tezgahında çalışan mavi yakalılar, kişisel mühürlerine sahip oldukları ve her işlem sonrasında çalıştıkları parçaları ölçüp kaydedip altına mühürlerini bastıkları bir sistemde (CVP: Karakteristik Tanımlama Planı) çalışmaktadırlar.

Firmada 1990’ların başından beri kalite uygulamaları yürütülmektedir. Firma, kalite çalışmalarının sonucu olarak 1994 yılında TÜSIAD-KalDer büyük ödülünü kazanmış, 1996 yılında tedarikçisi olduğu bir yabancı firma tarafından uygulanan yan sanayii mükemmeliyeti programı kapsamında sınıfının en iyisi ve 1999 yılında yine tedarikçisi olduğu bir yabancı firma tarafından müşteri isteklerini karşılayan / aşan en iyi uluslararası tedarikçi seçilmiştir. 2000 yılında da Amerikan-Türk konseyi ve Türk-Amerikan iş konseyi (DEIK) tarafından liderliği, ürün güvenilirliği ve etkin yönetimi ile dünya çapındaki ününden ötürü, faaliyet gösterdiği sanayi genelinde verilen bir ödülü kazanmıştır. Firma çevre (ISO14001), işçi sağlığı ve iş güvenliği (OHSAS18001) konularında da sertifikalara sahiptir ve çevre konularına

gösterdiği hassasiyet nedeniyle “TOBB Bölgesel Sanayi Çevre Teşvik Ödülü”nü almıştır.

Araştırmanın Bulguları

Yetkilendirme

Araştırma yapılan firmada işçilere “Doğrudan kendi işinizle ilgili kararları kim alır?” sorusu sorulduğunda, işçilerin %42’si ‘ilk amirinin’ (şef olarak adlandırılan ustabaşları), %20’si de ‘mühendisler veya müdürlerin’ aldığını, %24’ü kararları çeşitli kademelerdeki yöneticilerle ‘birlikte aldıklarını’, %14’ü ise kararları kendilerinin aldığını belirtmişlerdir. Kararları birlikte aldıklarını belirten işçilerden örnek vermeleri istendiğinde, ‘*gerek duyduklarında fikrimizi soruyorlar*’, ‘*tezgahta bir sorun çıktığı zaman fikrimizi alıyorlar*’, ‘*çağırıp sorarlarsa fikrimizi söylüyoruz, orta yolu buluyoruz*’ gibi örnekler vermişlerdir. Kalite kontrol bölümünde çalışan ve işi parçaların ölçümlerinin standartlara uygun olup olmadığını sıladıktan sonra buna uygun mührü parçaya vurmaya olan bir işçi, kendi işiyle ilgili kararları kendisinin aldığına dair şu örneği vermiştir: ‘*bir parça buraya (kalite kontrol noktasına) geldiği zaman parçanın geçip geçmeyeceğini söyleyebilirim. Parçaya onaylandı damgası basıp basmayacağıma sadece ben karar veririm*’.

İşçilere “işinizle ilgili karar alma sürecine katılıyor musunuz?(Katılıyorsanız, ne şekilde katılıyorsunuz)” sorusu sorulduğunda, işçilerin %42’si karar alma sürecine katılmadığını belirtmiştir. Bu sürece katıldığını belirten %52’lik gruba, bu sürece nasıl katıldıkları sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlardan bazıları ‘*sorun olunca şefe söylüyoruz, bizim de fikrimiz soruluyor*’, ‘*teknik konularda hata olunca mühendisler gelip fikrimizi soruyor*’, ‘*mesela parçayla ilgili bir sorun olunca mühendis bize soruyor, uygun görürse haklısın diyebiliyor*’, ‘*onların karar vermesine yardımcı oluyoruz, fikir üretiyoruz*’ şeklindedir. Örneklemin geri kalan yüzde altılık kısmı ise kararlara öneri vererek katıldıklarını belirtmiş ve bu durumu ‘*mesela takım değiştirmem gerekiyor, takım uygun değilse öneri verip farklı bir takım alabiliyorum*’ şeklinde açıklamışlardır.

Literatürde yetkilendirmenin tipik tanımları, “karar-alma gücünün, halihazırda bu güce sahip olmayanlara dağıtılması” (Cunningham *et. al.* 1996:144); “sesinizi duyurmanızı, sizi etkileyen plan ve kararlara katılmanızı sağlayacak güce sahip olmak” (Foy 1994:5) gibidir, ve araştırma yapılan firmadaki yetkilendirme, bu tanımlara uymamaktadır. Firmada işçilerin amirlerine haber verip onay almadan herhangi bir karar almalarının mümkün olmaması, yetkilendirme ve katılım tartışmalarında merkezî olan işçi özerkliği kavramıyla çelişmektedir. İşçilerin önceden izin almadan yönetim katına çıkmalarının yasak olması ve bir sorunla karşılaştıklarında doğrudan ilgili kişiyle görüşmemeleri de bu

durumu doğrulamaktadır. Bazı işçiler bu durumu ‘toplantılarda bir şeye itiraz etmeye cesaret edilemiyor, itiraz eden olursa bir hafta 10 gün sonra başka bir bölüme gönderiliyor’, ‘istediğimizi istediğimiz kişiye anlatamıyoruz, bazı şeyleri direkt istediğimiz kişiye söyleyebilmeliyiz ama yasak’, ‘genel olarak ilk amirle muhatap oluruz, üst düzeye ulaşamayız’, ‘iş konusunda ekip çalışmalarını artırmak gerekir, şefler, mühendisler, müdürler ve işçilerin olduğu kademeler arası toplantılar yapılırsa çok iyi olur’ gibi ifade etmektedirler.

Karar-alma yetkisini örgütte hiyerarşinin alt basamaklarına yaymak, yetkilendirme ve katılım için merkezî öneme sahip olmakla birlikte (Lawler 1999:18) firmadaki uygulama bunun tam olarak gerçekleşmesini sağlayamamaktadır. İşçilerin tam olarak yetkilendirilmemeleri nedeniyle, katılımları da büyük ölçüde sınırlanmakta ve “işçilerin fikir verdikleri, ama veto etme ta da tam bir karar alma gücüne sahip olamadıkları katılım” (Cotton ve diğ.1988:12) olarak tanımlanan “danışmacı katılım” olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim, öneri-ödül sistemi aracılığıyla işçilere Friedman’ın (1977) ‘sorumlu özerklik’ olarak adlandırdığı önemsiz bir miktar kontrol vererek işçi bağlılığını sağlamayı başarır. Bu, işyerindeki çatışmayı azaltmaya ve işçilerin bir kısmının yönetimin ayrıcalıklarına meydan okumaksızın kendilerini dahil olmuş hissetmelerini sağlamaya yarayan bir yönetim stratejisidir (Hardy ve Leiba-O’Sullivan 1998:470). İşçilerin kararlara ne şekilde katıldıkları sorusuna verdikleri ‘fikir soruluyor, çağrılıyor, oradaki atmosfere göre sorulara cevap vermek zorunda kalıyoruz’, ‘sorulduğu zaman, mesela parçayı nasıl bağlayabiliriz diye sorduklarında katılıyor’ gibi yanıtlar, işçilerin kendilerini dahil ‘hissetmelerine’ verilebilecek örneklerdendir. Bazı işçilerin ‘Kendinden sisteme bir şey katmana izin yok, insanlar buraya 7,5 saat kendilerini satmaya geliyorlar. Kendi başına iş yaparlarsa ceza alırlar, ücretlerinden kesilir’; ‘standartlara göre çalışıyoruz, sorun olunca amire iletmek zorundayız, kendi kendinize karar almak yasak’ ifadelerinden de anlaşıldığı gibi, günlük çalışma süreci içinde çalışanların kendi başlarına karar almaları söz konusu değildir; örneklemin %89’unun fabrikadaki genel kararları yönetimin aldığı, %86’sının da doğrudan kendi işiyle ilgili kararları kendilerinin almadığını belirtmesi de bu durumun göstergeleridir.

Yetkilendirme tezinin, sorumluluğun yöneticilerden işçilere verilmesini, hiyerarşik olmayan iş örgütlerini ve örgüt içinde çeşitli seviyelerinin kendi içlerinde ve birbirleri arasında bilgi paylaşımını içerdiği (Fisher, 1996, s.64) düşünülürse, bulgular ışığında incelenen firmada yetkilendirmenin oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu da, örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşım benimseyen yöneticilerin, genellikle çalışanların yetkilendirilmesini çok dar biçimde yorumladığı ve yetkilendirmeyi, çalışanların gücünü ve etkisini artırmaktan çok üretimin iyileştirilmesi ile ilgili bilgileri yönetime

aktarmalarını sağlamak için kullandığı tezini (Sewell, 1998, s.403) doğrulamaktadır. Şu halde örgütteki yetkilendirme biçimi; Lashley'nin (2000) belirlediği yetkilendirme biçimlerinden 'dahil olma aracılığıyla yetkilendirme'ye uymaktadır. Bu yetkilendirme biçiminde yönetimin düşüncesi çalışanların deneyimlerinden, düşüncelerinden ve önerilerinden yararlanmaktadır ve çalışanların yetkilendirilmesinde asıl amaçlanan da katılımları aracılığıyla geribildirim ve bilgi paylaşımı sağlamaları ve önerilerde bulunmalarıdır. Kısaca, yönetim işçilere yetkiden çok sorumluluk vermekte ve işçi katılımı, öneri ödül sistemi dışında gerçekleşmemektedir.

Katılım ve Öneri Sistemi

1980'lerden itibaren sendikal hareketlerin zayıflamasıyla birlikte yönetimin çalışan katılımı konusuna olan ilgisini kaybedeceği düşünülmüşse de (Marchington ve diğ., 1992) bu ilgi son yirmi yıllık dönemde daha da artmış, ancak 'çalışan katılımı' adlı yeni bir biçim almıştır. Katılımın en düşük olduğu düzeyde işçilere kararlarla ilgili detaylı bilgi verilmezken, katılım derecesi arttıkça sırasıyla çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların karar hakkında kişisel görüşlerini sunmalarına izin verilmesi, çalışanların fikirleri de dikkate alınması ve son olarak da kararların çalışanlar tarafından verilmesi söz konusu olur. Burada söz konusu olan kararlar, çalışma ve iş tasarımı, çalışma koşulları, strateji konuları ile sermaye ve yatırım konularını içerir (Black ve Gregersen, 1997). Wagener III'e göre katılım, gücün paylaşıldığı bir süreçtir ve bu paylaşım olmaksızın bireyler eşitsiz konumda ve hiyerarşik bir yapı içinde kalacaklardır (Wagner III, 1994, s.312). Bununla birlikte, 'çalışan katılımı' insiyatifi, yönetim desteklidir ve bu nedenle işle ilgili amaçlara, özellikle çalışanların motivasyonuna ve örgütsel amaçlara karşı yükümlülüklerine yöneliktir (Marchington ve Wilkinson, 2000). Dolayısıyla çalışan katılımı işçilere yüksek seviyeli karar almada fazla söz vermeyecek şekilde, sorun giderme veya bilgi paylaşımı ile sınırlandırılmıştır (Marchington ve Wilkinson 2000, Ackers ve diğ.,2003:5).

Katılım, Freeman ve Kleiner'in (2000) ileri sürdüğü gibi işçilerin daha vasıflı hale geldikleri için karar alma sürecine katılmak istemelerinden kaynaklanmamaktadır; aksine, çalışan katılımı yönetimin çalışanlardan bir talebidir. Frederick (2002), yüksek katımlı iş uygulamalarının, sıradan çalışanların aktif katılımı aracılığıyla firma performansını artırabilecek yöntemler olarak görüldüğünü belirtmektedir. Boje ve Winsor (1993) da, katılımın işçinin kendi kendini Taylorize etmesinin bir yöntemi olduğunu savunur; katılım, Taylor'un 'eğer bir işçi işi daha kısa sürede yapmanın yeni bir yolunu bulur veya yeni bir yöntem geliştirirse, hemen bu gelişmeyi kendine sakladığını görebilirsiniz' (Taylor, 1997) sözleriyle gösterdiği hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmak için bir araç olarak katılım kullanılmaktadır.

Fabrikada katılım, öneri-ödül sistemi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu sistemde her işçi yönetim tarafından belirlenen öneri kotasını doldurmak zorundadır. Öneriler çalışanlar tarafından şefe verilmekte, şef tarafından onaylandıktan sonra orta düzey yöneticiler tarafından ekonomik etkileri hesaplanmakta, daha sonra onay için bölüm müdürüne gitmekte, kabul edilirse finans bölümüne gitmekte ve sonuçta işçiye ödenecek ödül belirlenmektedir. Maddi ödüller otuz ila üç yüz Amerikan Doları arasında değişmekte, ve ödülün miktarı önerinin firma için önemine ve sağladığı kâra göre belirlenmektedir. Önerilerin değerlendirilmesinde söz konusu olan kriterler, yaratıcılık, yenilik, uygulanabilirlik, dolaylı etki (önerinin, öneride bulunan işçinin kendi branşıyla ilgili olması) ve ekonomik etki, yani sağlanan kârdır. Maddi ödüllerin yanı sıra fabrikada yıllık olarak en çok öneri veren çalışanlar belirlenmekte, kendilerine ayrıca küçük hediyeler (kalem gibi) ve plaketter verilmekte ve yönetim katındaki duvarlardan birinde bulunan bir plakaya adları işlenmektedir.

Son bir yıl içinde verilen önerilerin konulara göre dağılımı incelendiğinde, önerilerin %61'inin parçaların işlenme zamanını azaltmaya, %20'sinin maliyet düşürmeye, %12'sinin kaliteyi iyileştirmeye, ve %9'unun da risk azaltmaya (işçi sağlığı ve iş güvenliğine) yönelik olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, önerilerin büyük çoğunluğu teknik işlemlerin daha kısa sürede yapılmasına ve maliyeti yüksek bazı parçaların kullanım süresini uzatacak yöntemler geliştirip maliyet düşürmeye yöneliktir. Bu konuların dışındaki önerilere örnek olarak "metal talaşları yaymayacak bir alet geliştirme" veya "kimyasal tanklara kapak konulması" gibi öneriler gösterilebilir, ancak bu önerilerin de dolaylı olarak ürünlerin korunmasıyla ilişkili olması önemlidir. Daha sosyal konularda ise öneri verilmemektedir. Bunu kısıtlayan bir kural olmamasına rağmen işçilerden biri bu durumu "*sosyal öneriler adım çıkacak korkusu ile ve kabul edilmeyeceğini bildikleri için verilmiyor*" şeklinde ifade etmiştir.

İşçiler son bir yıl içinde yaklaşık olarak kişi başına yedi öneri vermiştir; kabul edilen öneri sayısı ise kişi başına yaklaşık altı öneridir. İşçiler, önerileri bireysel olarak vermek yerine farklı vardiyalarda aynı tezgahı paylaştıkları arkadaşlarıyla birlikte vermeyi tercih etmektedirler. Bu kişileri 'takım arkadaşı' olarak adlandırmakta, vardiya sonunda ortak kullandıkları tezgaha notlar bırakarak iletişim kurmakta ve önerileri bu şekilde geliştirmektedirler. Önerileri bireysel olarak değil de takım olarak vermek istemelerinin temel nedeni olarak da öneri kotasını doldurma zorunluluğunu göstermektedirler.

TABLO 1: Öneri Verme Nedenler

Öneri verme Nedenleri	Örneklem Geneli n=85	Hiyerarşi-yi yüksek bulan işçiler n=43	Hiyerarşi-yi düşük bulan işçiler n=41
İşimi kolaylaştırmak için	4 %2	3 %2	4 %2
Kota zorunluluğu nedeniyle	7 %1	0 %3	0 %2
Fabrikanın çıkarı için	3 %1	2 %1	5 %1
Sorumluluk duygum nedeniyle	3 %1	6 %1	0 %1
Daha yüksek kaliteye ulaşmak için	2 %1	0 %5	0 %2
Maddi ödüller nedeniyle	0 %5	0 %2	0 %7
Belirli bir nedeni yok	6 %1	2 %1	2 %2
TOPLAM	00 %1	00 %1	00 %1

Öneri-ödül sistemi, firmada katılımın somut olarak gerçekleştiği tek alandır. Bununla birlikte, bütün işçiler bu sistemi bir katılım aracı olarak görmemektedirler. Örneklem genelinin %17'si öneri verme nedeni olarak öneri kotasını doldurma zorunluluğunu göstermektedir, bu oran, firmada hiyerarşiyi yüksek bulan işçiler arasında %30'a yükselmektedir. Genel olarak öneri verme nedenlerine bakıldığında, örneklem %24'ünün "işimi kolaylaştırmak için" yanıtı verdiği görülmektedir. Bu yanıtı açıklamaları istendiğinde işçiler bunu "problem çıkaran bir ölçüğü değiştirebiliyorum, yoksa o problem yüzünden parça hatalı çıkacak ve bana dönecek", "Hata yapma riskimi azaltıyorum" şeklinde açıklamışlardır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, örneklem %13'ü fabrikanın çıkarı için, %13'ü sorumluluk

duygusu nedeniyle, %12'si daha yüksek kaliteye ulaşmak için, %5'i maddi ödüller için öneri verdiğini belirtmiş, geri kalan %16'lık bir grup ise belirli bir nedenlerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Firmadaki otokratik yapı, öneri ödül sistemi üz erinde etkilidir. Geçen yıl kaç öneri yaptığı sorulduğunda işçilerden bazıları '*öneri veriyorum, maliyet düşürüyorum ama kendime yük bindiriyorum. Benim üzerimdeki yük arttıkça artık öneri vermek istemiyorum çünkü bana insan gibi davranılmıyor; mesela bize "iş mi yapıyorsunuz, bir düğmeye basıyorsunuz sizin yaptığınız işi herkes yapar" diyorlar. O yüzden artık öneri falan vermiyorum*' , '*Yazılı öneri vermiyorum çünkü bir sorun olursa bana dönebilir. sorumluluk benim omzumda kalır. Sonuç olumluysa sahiplenirler, olumsuzsa hesabı bize çıkartırlar. Ben de sözlü öneri verip zaman kazanıyorum*' gibi ifadeler, firmadaki hiyerarşinin ve yönetimle işçiler arasındaki kopukluğun işçilerin davranışlarında ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Parçaları zamanında yetiştirmek baskısı altında olan çalışanların çalışma zamanı içinde, vardiya bitişlerinde yazışarak da olsa öneri vermelerinin bir zorunluluk olması, Imai'nin (1986) "TKY tekniklerinin uygulanmasının önceden 'boş zaman' olan sürede yapılabilecek olan görevlerin veya işlerin sayısını dramatik olarak artırdığı" şeklindeki görüşünü destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Öneri sistemi ayrıca TKY gurularının (Deming, 1986; Feigenbaum, 1991) ileri sürdüğü gibi, vasıflı işçilerin bile üretim alanında boş gezmeleri gerektiği, bu nedenle onlara meşgul olacakları bir iş bulunup verilmesi gerektiği düşüncelerinin uygulamaya geçmiş halidir ve bu da kontrolün *sadece çalışanların bedenlerine değil, aynı zamanda zihinlerine de yönelik olduğunu* göstermektedir.

İşçilerin katılımı, demokratik bir katılım olmaktan uzaktır. İşçilerin ne düzeyde ve hangi alanlarda yetkilendirileceği gibi, hangi konularda, ne zaman, ne kadar ve ne şekilde katılımda bulunabilecekleri de yönetim tarafından belirlenmiştir. Yönetim bu süreç içinde işçilerin, kendi çalışma koşullarını doğrudan etkileyecek konulardaki kararlara katılmalarına yönelik bir yaklaşım sergilememiş ve işçi katılımını ürün kalitesi geliştirme veya maliyet düşürme konularında verilecek önerilerle sınırlanmıştır. Bu bulgu, örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşım benimseyen yöneticilerin, genellikle çalışanların yetkilendirilmesini çok dar biçimde yorumladığı ve yetkilendirme ve katılımı, çalışanların gücünü ve etkisini artırmaktan çok üretimin iyileştirilmesi ile ilgili bilgileri yönetime aktarmalarını sağlamak için kullandığı tezini (Sewell, 1998, s.403) doğrulamaktadır.

Hiyerarşik Basamakların Azaltılması

Karar-alma sürecinin demokratikleştirildiği bir çalışma ortamında az sayıda hiyerarşik basamak olması beklenir. Araştırmanın yapıldığı firmada ise sekiz hiyerarşik basamak bulunmaktadır. Bu basamaklar genel müdür; bölüm direktörleri, bölüm müdürleri, bölüm şefleri, siyah kuşaklar, yeşil kuşaklar, parça mühendisleri, şefler (ustabaşları) şeklinde sıralanmaktadır. Bu sıralama içinde yalnızca şefler mavi yakalı çalışanlardır. Bu basamaklardan siyah ve yeşil kuşaklar, örgütsel yapı içinde önceden yer almayan, uygulanan kalite geliştirme teknikleriyle ilgili olarak sonradan oluşan basamaklardır. Başka bir deyişle, TKY hiyerarşik basamakları azaltacağına, kendi hiyerarşisini ve bürokrasisini yaratmaktadır.

Örneklemin %42'si karar alma sürecine katılmadığını belirttiği halde, sadece üçte biri karar alma yetkilerinin yetersiz olduğu görüşündedir. Başka bir deyişle, işçilerin yalnızca %14'ü kendi işiyle ilgili kararları kendi aldığını belirtmiş, ama örneklemin yarısından fazlası karar alma sürecindeki yetkisini yeterli bulmuş, %7'si ise kesinlikle yeterli bulmuştur. İşçilerin karar alma sürecinde çok fazla etkiye sahip olmadıkları halde yetkilerini yeterli bulmalarının nedeni, firmadaki piramit tipi hiyerarşik örgütsel yapı olarak görülebilir. Başka bir deyişle, sekiz farklı hiyerarşik basamak, kendi üstlerinde karar alabilecek çok fazla sayıda insan olduğunu göstermektedir. Hiyerarşik basamakların fazlalığı, çocuğunun da aynı işi yapmasını isteyip istemediği sorulduğunda bir işçinin verdiği '*benim gibi altı-yedi amir altında olmasın, en fazla bir-iki amir altında olsun*' yanıtında ve bu firmada çalışmanın en sevmediği yönü sorulduğunda bir başka işçinin verdiği '*çok fazla yönetici var, sıkboğaz ediliyoruz*' yanıtında da görülmektedir.

İncelenen firmada, yöneticiler ve işçiler arasında belirgin bir iletişim kopukluğu olduğu gözlemlenmiştir. Örneklemin %49'u firmada yüksek düzeyde hiyerarşi olduğunu düşünmektedir. Hiyerarşiyi düşük düzeyde algılayanlar, firmanın kuruluşundan bu yana burada çalışmakta olan kıdemli işçilerdir. Firmada ortalama çalışma süreleri 15 yılın üzerinde olan kıdemli işçiler örneklem geneliyle karşılaştırıldığında hem örgütsel kimliğe hem de yönetime yönelik olarak daha olumlu tutumlar sergilemektedirler. Kıdemli işçilerin büyük çoğunluğu şu anki yöneticileri genç mühendisler oldukları günden bu yana tanımaktadırlar. Bu durum önemlidir, çünkü "düşük düzeyde" algılanan hiyerarşinin nesnel bir gözleme dayanmayabildiğini; bu algının nedenlerinden birinin kişisel yakınlık olabildiğini göstermektedir.

Firmada algılanan hiyerarşi düzeyi ile yöneticiler ve işçiler arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyi ($r=-,690$; $sig=0,000$); vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyet düzeyi ($r=-,447$;

sig=0,000); şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyi ($r=-,444$; sig=0,000); ücretlerden duyulan memnuniyet düzeyi ($r=-,430$;sig=0,000) başta olmak üzere iş tatminine ilişkin bir dizi öge arasında orta şiddette ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, hiyerarşiyi yüksek algılayan işçiler işlerine ilişkin bir dizi konuda örneklem genelinden daha düşük düzeyde memnuniyet duymaktadırlar. Firmada hiyerarşiyi yüksek algılayan işçiler, yöneticilerle aralarındaki ilişkiden belirgin şekilde daha az memnuniyet duymakta ve yönetimi özellikle işçilerin sorunlarıyla ilgilenme ve işçilere adil davranma konularında örneklem geneline oranla başarısız bulmaktadırlar. Sonuç olarak, hiyerarşiyi yüksek bulan işçilerin ancak üçte biri şu anki yöneticilerden memnundur.

İşçilere, yönetimle yaşadıkları en önemli sorun sorulduğunda, işçiler için en önemli sorunların “iletişim ve diyalog problemleri” (%68); “katı davranışlar ve baskı” (%20); “yöneticilerin çalışanları üçüncü şahıslardan elde ettikleri bilgilere dayanarak değerlendirmelerinden duyulan sıkıntı” (%8) ve “performans değerlendirmelerinde adaletsizlik ve eşitsizlik” (%4) olduğu görülmektedir. Firmanın en sevilmeyen özellikleri içinde ‘yönetimle aramızda kopukluk olması, stresli olması’, ‘amirlerle aramızda kopukluk olması, diyalog problemi’, ‘iletişimsizlik, esnek çalışmanın olmayışı’, ‘anlaşılama sorunu’, ‘çok aşırı disiplin’, ‘yöneticilerle işçiler arasındaki hiyerarşi’, ‘beyaz yaka ve mavi yaka arasında uçurum olması’, ‘askeriye gibi yönetilmesi’ gibi özelliklerin sayılması da iletişim problemlerinin işçiler için ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Yöneticilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar içinde iletişimsizlik sorunundan bahsederken de çalışanlar ‘yönetimle hiç diyalogumuz yok, ikinci kata çıkmamız yasak, birinci amire bilgi vermeden çıkamıyoruz’, ‘yukarıya ilettiğimiz şeylerin bazıları gitmiyor’, ‘korkuyla diyalog kurulunca yönetici duymak istediğini duyuyor. Fikirlerimizi kabul ettiremiyoruz’ gibi ifadeler kullanmışlardır. Ayrıca ‘dinlememe; bir sorunumuz var mı diye sorulmuyor, birebir ben yukarı çıksam dinlerler ama o da çok zor’ ve ‘bir şey söyleyecek olsan yukarı çıkıp da istediğin kişiye söyleyemezsin, yasak’ ifadeleri, yönetimle çalışanlar arasındaki yapısal hiyerarşinin ortadan kalkması durumunda, başka bir deyişle çalışanların söylemek istediklerini söylemek istedikleri kişilere söyleyebilmeleri durumunda sorunların çözülebileceğine ilişkin inancını göstermektedir. Bunun yanında, firmada genel olarak yönetim ve işçiler arasındaki hiyerarşinin yanı sıra, yöneticilerin kendi aralarındaki hiyerarşinin işçiler üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir. Bir işçi bu durumu şöyle aktarmıştır: ‘bir mühendisin yönetici karşısında titrediğini gördüm, bu da yöneticilerin aşırı yetkilendirilmelerinden kaynaklanıyor’.

İşçiler yönetimle aralarında biz/onlar şeklinde ifade edilen ayrımının sürdürdüğünü düşünmekte ve bu durumdan rahatsız olduklarını belirtmektedirler:

“yılbaşı kutlama kokteylinde fabrikada beyaz ve mavi yakalılar birlikte fabrikada kutlama yaptık, ama sonra bir tane de misafirhanede sadece beyaz yakalılar için kokteyl yapılmış, madem öyle buraya hiç gelip bizimle kutlamasınlar, biz kendi yılbaşımızı kutlarız.”. Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan mülakatlarda bazı yöneticilerin ‘genel olarak yönetimin koordinasyonu ile ilişkisi oldukça iyi, yani hepimiz aynı kültürde yetiştiğimiz ve aynı dili konuştuğumuz için çok büyük problemler olmuyor’ gibi ifadelerle beyaz yakalı çalışanlarla önemli sorunlar yaşamadıklarını belirtirken, mavi yakalı çalışanlar için ‘çalıştırmak zorunda olduğun kişinin Türkiye’nin sahip olduğu insan kalitesiyle çok fazla uyummadığını görüyorsun yani en önemli şey o insanları birkaç basamak yukarı çıkarabilmek her şeyden önce anlayış olarak yaklaşım olarak tarz olarak oraya çıkarmak en büyük sorun o’ gibi ifadeler kullanmaları, TKY’nin ortadan kaldırmaya çalıştığı biz/onlar ayrımının yönetim içinde bile ortadan kalkmadığını göstermektedir. Bu da Boje ve Winsor’un (1993) TKY’nin yönetimin ve işgücünün “aynı tarafta olduğu illüzyonunu” yarattığı görüşünü desteklemektedir.

Genel iş memnuniyetini en şiddetle etkileyen üç değişkenin, işçilerin yönetimi işçilere adil davranma konusunda başarılı bulma düzeyleri ($r=0.492$; $sig.=0.005$); işçilerin sorunlarıyla ilgilenme konusunda başarılı bulma düzeyleri ($r=0.463$; $sig.=0.005$) ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet düzeyi ($r=0.450$; $sig.=0.000$) olması da otokratik yönetim davranışının işçiler üzerindeki etkisini göstermektedir. Genel iş memnuniyeti ile ücret arasındaki ilişki ($r=-0.442$; $sig.=0.005$); genel iş tatmini ile yönetim davranışına ilişkin değerlendirmeler arasındaki ilişkiden daha zayıftır. Türkiye gibi düşük ücret, kötü çalışma koşulları ve iş güvencesinden yoksun olmakla karakterize edilen enformal sektörün işgücü piyasasına hakim olduğu bir ülkede yapılan bir çalışmada yöneticilerle ilişkilerin ücretin önüne geçecek kadar önemli olması, hiyerarşinin çalışanlar üzerindeki etkisinin şiddetini göstermek için yeterli olacaktır.

TKY çalışanların katılımını, hiyerarşinin ortadan kalkmasını ve yalın yönetimi gerektirdiği halde bunların sağlanamaması, Helper’in (1995), Meksika’daki fabrikalar için kullandığı ve Nichols ve Suğur’un (2004) Türkiye’deki duruma tam olarak uyduğunu belirttikleri ‘tepeden kaizen’ kavramına benzer bir ‘tepeden TKY’nin söz konusu olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle kalite, çalışanların uygulamaları gereken bir takım süreçlerden ibaret hale gelmiştir. Bazı çalışanların TKY’yi ne derece benimzedikleri sorulduğunda verdikleri ‘Kaliteyi benimsemek zorundayız’, ‘kaliteyi benimsemek bir imaj olarak gerekli’, ‘TKY’yi benimsemem de benimsememem de yapmak zorundayım’ şeklindeki yanıtlar da ‘tepeden TKY’ kavramının geçerliliği konusunda ipuçları vermektedir. Ayrıca ‘TKY’yi benimsemek zorundayız, benimsemesek

parçalara, oradan da bize yansır' ifadesi de TKY söyleminin hangi şartlarda benimsendiğini açıkça göstermektedir. Başka bir deyişle, TKY her zaman işçilerin gücü içselleştirmelerini sağlayamasa bile, işgücü piyasalarındaki koşulların da yardımıyla bir rıza oluşturabilmektedir.

İşçilerin kalite geliştirme tekniklerine dahil olmasının en önemli sonuçlarından biri, iş yüklerindeki ve iş yoğunluklarındaki artıştır. Bunun nedeni bir yandan ürün kalitesinin artması sonucunda firmanın rekabet edilebilirliğinin ve dolayısıyla aldığı siparişlerin artırılması, diğer yandan kalite geliştirme teknikleri nedeniyle, ölçüm, kontrol veya öneri verme gibi önceden varolmayan bazı görevlerin ortaya çıkmasıdır. Bir işçinin *'ölçümlerin hepsini tek tek yapmak çok zaman alıyor, işi de zamanında yetiştirmek zorundayım, hepsini ölçünce parça süresi artıyor, o yüzden ölçmüş gibi OK basıyorum, birçok insan bunu yapıyor çünkü hem hepsini ölçüp hem de parçayı zamanında yetiştirmek zor, hız arttıkça kalite düşüyor'* şeklindeki ifadesi, hem iş yoğunluğundaki artışı, hem de bu artışın her zaman kalite düzeyiyle doğru orantılı olmayabileceğini göstermektedir. Örneklemin %52'si iş yükünü 'ağır', %48'i 'çok ağır' bulmakta, benzer şekilde iş yoğunluğunu da örneklemin %62'si 'fazla', %38'i de 'çok fazla' bulduğu ve bunu sıklıkla bir stres kaynağı olarak belirttikleri halde, işlerini kaybetme korkusu artan iş yoğunluğuna rıza göstermelerini sağlamaktadır. Bu durumu bazı işçileri şu şekilde ifade etmektedirler: *"stres artıyor, işçi fazla, iş az, iş olmayınca rahatsız oluyoruz", "iş yoğunluğunun fazla olması işsizlikten iyidir", "işin çok az olduğu zamanlar oldu, buraya gelip akşama kadar oturup eve gidiyorduk, ... böyle sürerse işten çıkarılanlar olacağını biliyorduk, o yüzden işin yoğunluğunun yüksek olması iyi"*.

Yönetim, öneri-ödül sistemi aracılığıyla işçileri kaliteye dahil etmeye çalışırken, kaliteyi sadece ürün kalitesi olarak yorumlamakta ve çalışma ortamının kalitesi üzerinde hassasiyet göstermemektedir. Örneğin, işçilere iş eldivenleri sağlanmakta, ancak işçiler bu eldivenlerle bilgisayarlı tezgahların klavyelerini kullanamamaktadırlar. Bu nedenle işçilerin büyük çoğunluğu eldivensiz çalışmakta ve zararlı kimyasallarla temas etmektedir. Başka bir deyişle, firma işçilere iş güvenliğine yönelik donanımı sağlamakta, ama bu donanımın kullanılması için herhangi bir yaptırım uygulamamaktadır. Her ne kadar firma işçilerine özel sağlık sigortası yaptırıyor olsa da, bu durum çalışma ortamının ve işçinin kalitesinin açıkça ürün kalitesinin gölgesinde kaldığını göstermektedir.

İşçi kalitesinin ürün kalitesinin gölgesinde kalmasının bir diğer göstergesi de, işçilerin firma içinde aldıkları eğitimin sadece ürünlerin işlenmesi veya temizlenmesiyle ilgili teknik süreçlerle kısıtlı olmasıdır. İşçilere eğitim almak

istedikleri bir konu olup olmadığı sorulduğunda, örneklemin %32'si 'parçaların motor üzerinde nereye takıldığı ve tam olarak ne işlev gördüğü' ile ilgili eğitim almak istediğini belirtmiştir; başka bir deyişle bu eğitim TKY'nin amaçlarından biri olan 'üretim sürecinin tüm aşamalarına hakim işçileri' yaratamamaktadır. Ayrıca örneklemin %32'si CNC programıyla ilgili eğitim almak istediklerini; %20'si programlar ve operasyon şemaları İngilizce yazıldığı için İngilizce eğitimi almak istediklerini belirtmişlerdir. Geri kalan %16'lık kısım ise genel olarak psikolojik bilgiler, konsantrasyon sağlama, vatandaşlık ve hukuk bilgileri ile ilgili eğitim almak istediklerini belirtmişlerdir. Ancak firmanın mevcut eğitim programlarında ve kısa vadede ileriye yönelik eğitim planlarında yukarıda sayılan konulardan herhangi biri yoktur.

Firmadaki otokratik kültürün, işçilerin yetkilendirilmesini ve özerklik kazanmasını engellemekte ve fabrikada "koru kültürünü" yeniden üretmekte olduğu söylenebilir. İncelenen firmada, literatürde ileri sürüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi ve altındaki teknikler aracılığıyla firmadaki hiyerarşik yapının ortadan kalkması veya azalması söz konusu olmamıştır; çünkü işçilerin yetkilendirilememesi, seslerini duyuracak güçten yoksun kalmaları anlamına geldiği için, yüksek düzeyde hiyerarşiye neden olmaktadır.

Araştırmanın bulguları, TKY tekniklerinin endüstriyel ilişkilerin demokratikleşmesinden çok iş yoğunlaşması ile sonuçlanma eğiliminde olduğu şeklindeki görüşle (Webb, 1995; Steingard ve Fitzgibbons, 1993; Warhurst ve Thompson, 1998:9) paralellik göstermektedir ve TKY'nin büyük ölçekli dönüşümler gerçekleştiremediği, ancak varolan örgütsel biçim ve uygulamalarda küçük değişimler yaratabileceği Harley'nin (1994:44), örgütlerdeki güç ilişkilerini radikal bir şekilde değiştirmede Sewell'in (1998) ve yöneticilerin TKY'yi örgütteki hiyerarşik yapıları değiştirecek şekilde değil, yeniden-üretilen şekilde uyguladıkları (Rotschild ve Ollilainen 1999; Knights ve McCabe 1997) görüşlerini destekler niteliktedir.

TKY ve Sendikalar

Toplam Kalite literatüründeki olumlayıcı yaklaşım, sendikaları önemsiz görmüş (Deming 1986); negatif bir bakış açısıyla yansıtmış (Imai 1986) veya örgütler içinde çıkar çatışması olmadığı görüşüne dayanarak sendikalara ihtiyaç olmadığını savunmuştur (Ishikawa 1985). Diğer taraftan eleştirel yaklaşım, TKY'yi sendikaları parçalama veya tehdit etmeye yönelik bir araç olarak değerlendirmiş, çalışanların kendileri yoğunlaşmış çalışma temposuna maruz kaldıkları halde örgütün kârlılığıyla gittikçe daha ilgili hale geldiklerini ve artan iş yoğunluğuna karşı direnme potansiyellerinin yönetimin çıkarlarıyla

girdikleri dayanışma tarafından ortadan kaldırıldığını ileri sürerek TKY'nin sendikaları gerçek anlamda dışladığını belirtmiştir (McArdle ve diğ. 1995:66-67).

Firmada kuruluşundan itibaren tek sendikalaşma girişimi 1993 yılında Türk Metal tarafından gerçekleştirilmiş, ancak başarılı olmamıştır. Çalışanlara firmanın Amerikalı ortağının sendika istemediği bildirilmiştir ve bundan sonraki tarihlerde başka bir sendikalaşma girişimi olmamıştır. Bununla birlikte firma, sendikayı fabrikadan uzak tutma stratejisi olarak, sendikal sözleşmeleri takip etmekte ve sözleşmelerle kabul edilen talepleri benimsemektedir. Sendikanın sağlayacağı avantajları işçilere kendisi sağlayarak hem sendikalaşma taleplerinin önünü kesmekte hem de çalışanların firmaya bağlılığını artırmaktadır. Firma, sendikanın sağlayacağı faydaları çalışanlara kendisinin sunduğunun altını çizmekte ve işçilerin sendikalaşma talepleri olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, bazı işçiler '*sendikalı olmak isteyince işten atılıyor*', '*'93'te sendika kurmaya çalıştılar, kurmaya çalışanlar istifaya zorlandı, tehdit edildi. Yönetim "Amerikalılar istemiyor" diyor ama öyle değil*' şeklindeki ifadeleriyle bazı ipuçları vermektedirler.

TKY potansiyel olarak sendikaları çeşitli yollarla tehdit eder. İlk olarak, Kalite Geliştirme ve Kalite Eylem Takımları, işçilerin sorunlarını ve fikirlerini dolaysız olarak yönetime iletmelerini sağlayarak sendika temsilcilerinin işlevini ortadan kaldırır. İkinci olarak, yönetimin kurumlarına giderek artan bir şekilde dahil olduğu için, sendikalar üyelerinin gözünde yönetimin bir parçası olarak ya da yönetimle ortaklık içinde tanımlanma riski taşırlar. Dahası, yönetime daha çok dahil oldukça, sendika temsilcileri yönetimin dünya görüşlerini paylaşmaya ve sonuçta da üyelerine en iyi şekilde hizmet edemeyecek şekilde davranmaya başlayabilirler. (McCabe 1999:677). Bununla birlikte, işçilerin sorunlarını dolaysız olarak yönetimdeki çeşitli kademelere aktaramadıkları ve karar-alma sürecine dahil olmadıkları bir çalışma ortamında firmanın sendikaların sağlayabileceği faydaları kendisinin sağladığını söyleyerek sendika karşıtı tavrı alması, sendikaların işçilere sağladığı faydaları sadece ekonomik düzeye indirgemektir. Başka bir deyişle, sendikaların işyerinin demokratikleşmesi konusunda sağlayacağı faydalar görmezden gelinmektedir. Bu durumda TKY bir yandan yönetim ve işçilerin aynı takımın üyeleri olduğu ve işçilerin yetkilendirilip katılımında buldukları için işçileri temsil edecek bir aracıya ihtiyaç olmadığı düşüncesine dayanarak bir sendikasızlaştırma stratejisi kullanmakta, diğer yandan gerçek anlamda bir yetkilendirme ve katılım sağlamayarak işçileri edilgenleştirmektedir. Bu da bu araştırma örneğinde TKY'nin endüstriyel demokrasiye giden yollardan biri olmadığını göstermelerinden biri olarak kabul edilebilir.

TKY'ye katılımı önemseyen sendikaların sorunları, bağımsızlıklarını kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır (McCabe 1999:669). Yeni yönetim metotlarına dahil olmanın, sendikanın bağımsızlığına gölge düşüreceği de açıktır (Black ve McCabe 1998). Bu da sendikalaşmanın her koşulda işçilerin lehine sonuç vermeyeceği anlamına gelir. Özellikle yeni yönetim teknikleri altında varlıklarını sürdürme çabasında olan sendikalar, sarı sendikacılık tehlikesi yaratabilir veya yönetimle işbirliği yapmak adına işçilerin denetimini görevine soyunabilirler. Başka bir deyişle, sendikalar marjinalize edilmeyip sisteme dahil edilseler bile, bu durum sendikayı yönetimin bakış açısını paylaşmaya itecek ve işçi sınıfının ekonomik ve sosyal çıkarlarını savunan bir meslek örgütü olan sendikanın doğasının değişmesi anlamına gelecektir.

SONUÇ

Makro düzeyde endüstriyel demokrasi incelenirken, bunu sağlayan araçlar olarak iş yasaları ve sendikalar ele alınabilir. Ancak mikro düzeyde endüstriyel demokrasi, başka bir deyişle işyeri demokrasisi incelenecekse, bunun aracı olarak işçi katılımını sağlayacağı ileri sürülen teknikler incelenmelidir. Ancak, TKY gibi katılımcı bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan yöntemlerde, katılımın hangi konularda ve ne düzeyde gerçekleşeceğini kimin belirlediği ve bu süreçte yetkilendirme ve katılımın amacını ne olarak kabul ettiği son derece önemlidir. Çalışan katılımını amaçlayan uygulamalarda işçilerin ne şekilde katılımında bulunmak istedikleri, hangi konularda özellikle söz sahibi olmak istedikleri geri planda kaldığı ve yönetim merkezli düzenlemeler aracılığıyla katılım da yapılması gereken işlerin bir parçası haline geldiği sürece demokratik bir katılımdan bahsetmek zor olacaktır. İşçiler, işveren tarafından yaratılan fanusun dışına çıkamamaktadırlar; işin bu tarzda örgütlenmesi, çeşitli uygulamalarla katılımı zorunlu bir şekilde sağlasa da işyerini demokratikleştirme amacından oldukça uzaktır.

Araştırmanın yapıldığı firma, Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan, formal sektörde yer alan ve TKY uygulamalarının başarıyla yürütülmesi için gerekli altyapıya sahip olan bir firmadır. Firmada TKY'nin katı öğeleri başarıyla uygulanmakta ve sonuçları da verimliliğe son derece etkili bir şekilde yansımaktadır. TKY'nin esnek öğeleri de firmada uygulanır görünmektedir, ancak iletişim kopukluğundan ve hiyerarşiden kaynaklanan engeller nedeniyle çalışanların yetkilendirilme ve katılım düzeyleri düşüktür.

TKY'nin firmalara sağladığı maliyet azaltma ve rekabet edebilirlikte artış gibi çeşitli avantajlar, aslında iş yoğunluğunun artışına neden olan uygulamaların sonucudur. Bir yandan artan iş yükü, diğer yandan maliyet

düşürmeye yönelik öneri-ödül sistemi, kalitenin yönetimden çok işçilerin işi haline geldiğini göstermektedir. İşçilerin kaliteyi benimseme –ya da benimsemiş gibi görünmelerinin nedeni ise kendilerini kaliteye dahil hissetmeleri değil, firmaya bağımlı olmalarıdır. Kalite uygulamalarının firmaya sağladığı rekabet avantajı, iş yükünü artırmakta, ve artan iş yükü de işçiler için iş güvencesi anlamına gelmektedir. İşçiler ya bireysel olarak işten çıkarılma korkusu nedeniyle kendi kendilerine hata yapmalarını önleyecek tedbirler aramakta, ya da genel olarak iş yoğunluğunun azalması sonucunda muhtemel bir işten çıkarma yaşanmaması için parçalarda işlem süresini azaltarak daha çok iş yapabilmenin yollarını aramaktadırlar. İster kişisel hatadan, ister iş yoğunluğunun azalmasından kaynaklansın, işçiler sisteme katılarak kendilerini muhtemel bir işsizlikten korumaya çalışmaktadırlar. İşten çıkarılma korkusu sadece işgücü piyasasının itici koşullarından değil, yönetimin çalışanların ikame edilebilir olduklarını kendilerine sürekli hatırlatmasından da kaynaklanır görünmektedir. Başka bir deyişle araştırmanın yapıldığı firmada çalışanlar, işgücü piyasasının kötü koşullarıyla karşılaşmamak için dışarı çıkmak istemedikleri bir fabrikada kapıya doğru itilmekte ve içeride kalabilmek için kalite uygulamalarına tutunmaktadırlar.

Sonuç olarak, bir tarafta işgücü piyasalarının baskısı, diğer tarafta firmadaki hiyerarşi, yönetime işçileri kalite uygulamalarına dahil edecek gücü sağlamaktadır. Her ne kadar işçiler kalite uygulamalarına dahil olsalar da, az bir kısmı TKY sloganlarının taşıdığı fikirlere katılmakta ve bu örgütsel yapı altında başka bir şansları olmadığı için TKY'yi benimsemekte ya da benimsemiş görünmektedirler. Hiyerarşik yapı ve işçi özerkliğinin olmayışı nedeniyle işçiler kaliteyi, yapmaları gereken bir iş olarak görmekte ve bir 'yaşam tarzı' olarak benimsememektedirler.

İncelenen firma örneğinde TKY örgütteki hiyerarşiyi azaltmamakta, bu nedenle de işçilerle yönetim arasındaki biz-onlar ayrımı ortadan kalkmamaktadır. Araştırmanın verileri, olumlayıcı yaklaşımın TKY'nin hiyerarşik ve bürokratik kontrol yapılarını ortadan kaldıracığı ve daha özerk, katılımcı ve demokratik bir çalışma ortamı yaratacağı şeklindeki iddialarını desteklemektedir. Ancak, TKY uygulamalarıyla birlikte iş yoğunluğunun, sömürünün ve denetimin artacağını ileri süren eleştirel yaklaşımın iddialarını destekler niteliktedir. Kalite uygulamalarının firmaların rekabet edilebilirliğini artırması ve işçileri, işlerini yapmaya ancak yetecek zaman içinde önerilere zaman ayırmaya zorlaması, iş yoğunluğunun artmasına neden olmakta, ve kullanılan mühürlü sistem (CVP) aracılığıyla de işçilerin üzerindeki denetim ve kontrol ağırlaşmaktadır.

TKY'nin katı ve esnek öğelerinin birlikte uygulanmasının endüstriyel demokrasiye katkısı olabilir. Ancak, yöneticilerle işçiler arasındaki biz-onlar ayrımının ortadan kaldırılmadığı, kalite kavramının sadece ürün kalitesine indirgenmediği ve işçi katılımının, maliyet düşürme odaklı uygulanıp işçilerin kendi çalışma koşullarını etkileyecek önemli konuların dışında kaldığı bir TKY anlayışının endüstriyel demokrasiye katkıda bulunmasının oldukça güç olduğu açıktır. Öncelikle, TKY'nin çalışma yaşamını, işçilerine işgücü piyasasında ender rastlanan bazı kazanımları sağlayabilen ve TKY'nin katı yönleri sayesinde ulusal ve uluslararası kalite ödüllerine sahip olan lider bir formal sektör firmasında demokratikleştirememesi, çoğu bu olanaklara sahip olmayan firmalarda uygulanan TKY ve benzeri yeni yönetim tekniklerinin endüstriyel demokrasiye ne derece katkıda bulunacağını ipuçlarını vermektedir. İkincisi, bir işyerinde işyeri demokrasisinin sağlanması, heterojen bir yapıya sahip olan makro endüstriyel düzeyde endüstriyel demokrasiyi sağlandığının işareti olarak kabul edilmemelidir. TKY gibi yönetim tekniklerinin en başarılı şekilde uygulandığı firmaların genellikle çokuluslu ortaklara ait, büyük ölçekli ve ihraç yönelimli firmalar olduğu dikkate alındığında, bu tekniklerin özellikle de ekonomilerinde enformal sektörün başat olduğu üçüncü dünya ülkelerinde endüstriyel demokrasiye ulaşmada etkili yöntemler olmasını beklemek anlamsızlaşmaktadır.

SUMMARY

Management techniques which aim to increase worker involvement are important tools for industrial democracy and TQM plays an important role in implementing these techniques. Yet, it is vital to know who determines the extent and scope of involvement and what is aimed through empowerment and involvement in this process. It is hard to mention a democratic involvement if workers' requests of the type of involvement are disregarded and if workers are being told when, what and to what extent to get involved in. Such an implementation would only add involvement to the 'to do list' of the workers and wouldn't provide an autonomous and creative work environment. Although this type of an involvement could reach some of the managerial goals, it is far from contributing to the democratization of the workplace.

The firm researched is a national and international awards-winning, leading formal firm which has an accurate infrastructure that is needed for successful TQM implementations. The hard aspects of TQM are successfully implemented in the firm and the consequences are effectively reflected on the productivity outcomes. The soft aspects of TQM also seem to be implemented

in the firm, but due to the gap of communication and intense hierarchy, the empowerment and involvement levels of the workers are low.

Drawing on the data, it is seen that workers do not adopt, they just seem to adopt TQM, and the main reason of this is their dependency on the firm. Providing the firm an important competitive advantage, TQM implementation in the firm gives rise to an increase in workload. The increase in workload, however, means job security for the workers. Workers try to protect themselves from a possible dismissal either arising from individual defects or a reduction in the workload. The reasons for the fear of unemployment are mainly the repulsive force of the labour market and management's reminders to workers that they are replaceable.

In the firm researched, TQM fails to reduce the hierarchy in the firm, thus the so-called us/them distinction between the managers and the workers is not removed. The data does not support the contention of the mainstream literature, which regards implementations of TQM practices would have a positive impact upon work life by reducing the hierarchy in the organizations through encouraging workers' participation in decision-making processes and empowerment. Findings indicate that TQM implementations increase work load, work intensity and control of workers.

The findings indicate that empowerment and involvement practices do not always positively affect the working life, and the success in the hard aspects of TQM does not always mean success in the soft aspects. The fact that TQM can not make contribution to workplace democracy even in an award-winner formal sector firm with a strong infrastructure gives us clues about the affects of TQM implementations on workplace democracy in less powerful firms. Besides, firms which implement TQM successfully are mainly large scaled, export-oriented multinational corporations, and it is hard to expect TQM to be an industrial democracy tool in developing countries whose economies are mainly driven by informal sector.

KAYNAKÇA

- ACKERS, P., M. MARCHINGTON, A. WILKINSON ve T. DUNDON
2003 'Partnership and Voice, With or Without Trade Unions: Changing UK Management Approaches to Organizational Participation'. **Loughborough University, Business School, Research Series Paper 4**, 2003.
- BIDDİS, J. T. ve A. WILKINSON
2001 'Pandoras Box or a Box of Delights: New Work Practices and the Lived Experience'. **International Employment Relations Journal** 7(2):88-112
- BLACK, J. ve D. McCABE
1998 'Jointism and the Role of Workplace Union in the Auto-Components Industry', **New Technology, Work and Employment**. 13(1):29-42.
- BLACK, J.S. ve H.B. GREGERSEN
1997 'Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions'. **Human Relations** 50: 861-878.
- BOJE, D. M. ve R. D. WINSOR
1993 'The Resurrection of Taylorism: TQM's Hidden Agenda' . **Journal of Organizational Change Management**. 6(4):57-70.
- COTTON, J. L., D.A. VOLLRATH, K.L. FROGGATT, M.L. LENGNICK-HALL ve K. R. JENNINGS
1988 'Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes', *Academy of Management Review* 13: 8-22.
- CUNNINGHAM, I., J. HYMAN ve C. BALDRY.
1996 'Empowerment: The Power to Do What?' . *Industrial Relations Journal* 27(2):143-154.
- DEMING, W.E.
1986 **Out of the Crisis: Quality Productivity and Competitive Position**. Cambridge University.
- DOW, D., D.SAMSON ve S.FORD
1999 'Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?'. **Production and Operations Management** 8(1):1-27.

FAIRHURST, G.T. ve R.F. WENDT

1993 'The Gap in Total Quality: A Commentary'. **Management Communcation Quarterly** 6(4):441-451.

FEIGENBAUM, A.V.

1991 **Total Quality Control: Engineering and Management**. Kırkıncı Yıl Özel Baskısı. New York McGraw-Hill.

FISHER ve Diğ.,

1996 **Human Resource Management**. (3.baskı), Boston, Houghton Mifflin.

FREDERIC, Guy

2002 'High Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power Discussion Papers' http://www.bbk.ac.uk/manop/man/docs/0201_guv.pdf.

FREEMAN, R. B. ve M. M. KLEIER

2000 'Who benefits most from employee involvement: Firms or workers?', **American Economic Review** 90(2):219-223.

FOY, N.

1999 Empowering People At Work. Aldershot, Gower, 1994 Harley, B. The Myth of Empowerment: Work Organizations, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces . **Work, Employment and Society** 13(1):41-66.

FRIEDMAN, A. L.

1977 **Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism**. Londra, MacMillan.

GARRAHAN, P., ve P. STEWART

1992 **The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy**. Londra, Mansell.

GILL, COLIN ve HUBERT KRIEGER

1999 'Direct and Representative Participation in Europe: Recent Survey Evidence' **The International Journal of Human Resource Management**: 10(1): 572 – 591.

HAMMER, TOVE HELLAND

1998 'Industrial Democracy', içinde: Michael Poole ve Malcolm Warner (ed) *The Handbook of Human Resource Management*, Londra, International Thomson Business Press.

HARDY, C. ve S. LEIBA-O'SULLIVAN

1998 'The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice', *Human Relations* 51(4): 451-483.

HARLEY, B.

1994 'Post-Fordist Theory, Labour Process Flexibility and Autonomy in Australian Workplaces'. *Labour and Industry* 6(1):107-129.

HELPER, S.

1995 Can Maçıulas Be Lean: The Case of Wiring Harness Production in Mexico. içinde: S. Babson (ed.) *Lean Work, Employment and Exploitation in the Global Auto Industry*, içinde: Nichols, T., ve Nadir Suğur (2004) *Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry*. Palgrave, MacMillan, GB, sf:120.

HILL, S.

1991a 'How Do You Manage A Flexible Firm? The Total Quality Model'. *Work, Employment and Society* 5, 3:397-415.

HILL, S.

1991b 'Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed'. *British Journal of Industrial Relations* 29(4):541-568.

IMAI, M.

1986 **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, New York, McGraw-Hill.

ISHIKAWA, K.

1997 **Toplam Kalite Kontrol** (ed.: S. Ordaş, N.Yayla) İstanbul, KalDer.

ISHIKAWA, K.

1985 *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, New York, Prentice Hall.

KNIGHTS D. ve D. MCCABE

1998 'Dreams and Designs on Strategy: A Critical Analysis of TQM and Management Control'. *Work, Employment and Society* 12(3):433-456.

KNIGHTS D. ve D. MCCABE

1997 'How Would You Measure Something Like That? Quality in a Retail Bank'.
Journal of Management Studies 34(3): 371-388.

LASHEY, Conrad

2000 Empowerment Through Involvement: A case study of TGI Fridays Restaurant,
Personnal Review. 29(6): 791-815

LAWLER, E.E. III

1999 'Employee Involvement Makes A Difference', **Journal of Quality Participation** 22(5): 18-21.

MARCHINGTON, M.

1992 **Managing the Team: A Guide to Successful Employee Involvement**.
Blackwell.

MARCHINGTON, M. ve A. WILKINSON

2000 'Direct Participation', içinde: S.Bach ve K.Sisson (ed) **Personel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice**. Oxford,
Blackwell.

MCARDLE, L., M. ROWLINSON, S. PROCTER, J.HASSARD ve P.FORRESTER

1995 'Employee Empowerment or the Enhancement of Exploitation' içinde: A.
Wilkinson ve H.Wilmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives
on Organisational Change**. Londra, Routledge.

McCABE, D.

1999 'Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management
Albatross?' . **Work, Employment and Society** 13(4):665-691.

NICHOLS, T., ve N. SUĞUR

2004 **Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern
Industry**. Palgrave, MacMillan, GB.

OAKLAND, J.S.

1995 **Total Quality Management**. Londra, Heineman.

POOLE, Michael

1986 **Towards a New Industrial Democracy**. London: Routledge.

POOLE, M., R. LANSBURY ve N. WAILES

2001 'Participation and industrial democracy revisited: A theoretical perspective' içinde: R. Markey, P. Gollan, A. Hodgkinson, A. Chouraqui and U. Veersma (ed.) **Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction**, Ashgate Publishing Company, Aldershot sf. 23-34.

POWER, D.J., S.S.AMRIK ve S.RAHMAN

2001 'Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management'. **Industrial Journal of Physical Distribution and Logistics Management** 31(4):247-265.

RAHMAN, S. ve P. BULLOCK

2002 'Relationships Between Soft TQM, Hard TQM and Organizational Performance'. (ITS-WP-02-10http://WWW.its.usyd.edu.au/publications/working_papers/WP2002/ITS-WP-02-10.pdf).

ROTSCHILD, J. ve M. OLLILAINEN

1999 'Obscuring But Not Reducing Managerial Control: Does TQM Measure Up to Democracy Standarts'. **Economic and Industrial Democracy** 43:397-428.

SEWELL, G.

1998 'The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance', **Administrative Science Quarterly** 43(2): 397-428.

STEINGARD, D. S. ve D. E. FITZGIBBONS

1993 'A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)' . **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37.

TAYLOR, F.W.

1997 **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. Konya, Çizgi (Çev: H.B. Akın).

WAGNER III, J.A.

1994 'Participation's Effects on Performance and Satisfaction. A Reconsideration of Research Evidence'. **Academy of Management Review** 19(2):312-30.

WARHURST, C. ve P. THOMPSON

1998 'Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century' içinde: P.Thompson ve C. Warhurst (ed.) **The Future Workplace**. Londra, Macmillan.

WEBB, J.

1995 'Quality Management and the Management of Quality' içinde: A. Wilkinson ve H. Willmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change**. Londra, Routledge, sf.105-126.

WILKINSON, A., G.GODFREY ve M.ARCHINGTON

1997 'Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice' **Organization Studies** 18(5):799-819

WILKINSON, A.

1999 'Managing People in a TQM Context' içinde: B. G. Dale (ed) **Managing Quality**, 3.baskı, Oxford Blackwell Publishers.

YILDIRIM, E.

2000 'Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri'. **Toplum ve Bilim** 86:260-280.