

**TÜRKİYE'DEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ ENDÜSTRİYEL
KURULUŞLARDA ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE ETKİSİ:
ESKİŞEHİR'DE SOSYOLOJİK BİR İNCELEME**

Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2005

TÜRKİYE'DEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
ENDÜSTRİYEL KURULUŞLARDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİ:
ESKİŞEHİR'DE SOSYOLOJİK BİR İNCELEME

Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sosyoloji Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nadir SUĞUR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2005

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

TÜRKİYE’DEKİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ENDÜSTRİYEL KURULUŞLARDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİ: ESKİŞEHİR’DE SOSYOLOJİK BİR İNCELEME

Temmuz GÖNÇ-ŞAVRAN

Sosyoloji Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2005

Danışman: Prof.Dr. Nadir SUĞUR

Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) 1980’lerden itibaren hem yerel hem de küresel ölçekte yaygın şekilde uygulanması, TKY’nin iş sürecinin sistematik ölçüm ve kontrolü üzerinde yoğunlaşan “*kati*” ve eğitim, çalışan katılımı ve kültürel değişim gibi süreçlere yoğunlaşan “*esnek*” iki farklı tarzını ortaya çıkarmıştır.

Kalite literatüründe, TKY uygulamalarının hem örgütlerde hiyerarşiyi azaltarak hem de eğitim, yükümlülük, yetkilendirme ve katılım gibi esnek öğeleri kullanarak çalışanların iş tatminini arttırdığı, başat iddialardan biri olarak ileri sürülmektedir. Bu tezin amacı, TKY’nin örgütlerdeki hiyerarşiyi azaltıp azaltmadığının ve yükümlülük, yetkilendirme ve katılım aracılığıyla çalışanların iş tatminini artırıp artırmadığının incelenmesidir.

Çalışma, Eskişehir’de formal sektörde yer alan firmada yürütülmüş olan alan araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın bulguları, TKY uygulamalarının örgütlerde hiyerarşiyi azaltmada genel olarak başarısız olduğunu göstermektedir. Bu örgütte uygulanan TKY teknikleri, işyerindeki birçok uygulamada kendini yeniden üreten yerel otokratik kültürle yoğun bir şekilde bütünleşmiştir. Bulgular ayrıca, otokratik kültürün örgütte yeniden üretimi nedeniyle TKY’nin yöneticiler ve işçiler arasındaki biz/ onlar ayrımı olarak nitelendirilen ikiliği ortadan kaldıramadığını ve bunun sonucunda çalışan katılımını tam olarak gerçekleştiremediğini açığa çıkarmıştır. Çalışma, kalite literatüründe ileri sürüldüğünün aksine, TKY’nin işe ilişkin bir dizi uygulamada çalışanların tatmini üzerinde oldukça kısıtlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

ABSTRACT

An extensive implementation of Total Quality Management (TQM) at the local and global level in the last two decades, have brought forth both “*hard*” and “*soft*” versions, which could either focus on the systematic measurement and control of the work process or on training, participation and cultural change.

Prevailing contentions in the mainstream literature are that implementations of TQM practices ultimately have a positive impact upon workers’ job satisfaction by reducing the hierarchy in the organizations and introducing soft elements like training, commitment, empowerment and participation. The aim of this thesis is thus to assess whether TQM reduces the hierarchy in organizations or increases the job satisfaction of workers through commitment, empowerment and participation.

This study draws upon a fieldwork conducted in a formal sector factory located in Eskişehir. The findings of the research reveal that applications of TQM techniques in general fail to reduce the hierarchy in the organization. TQM techniques applied in this organization are highly integrated with the autocratic local culture that reproduces itself in a wide range of work practices. Findings also confirm that due to the reproduction of the autocratic culture in the organization, TQM fails to overcome so called distinction of “us and them” between managers and workers and thus is not able to attain worker participation in a true manner. This study reveals that TQM has little effect upon workers’ satisfaction on a number of work related issues as proponents of TQM assert in the literature.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN'ın "Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Endüstriyel Kuruluşlarda Çalışanlar Üzerine Etkileri: Eskişehir'de Sosyolojik Bir İnceleme" başlıklı tezi 29 Haziran 2005 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sosyoloji Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Nadir SUĞUR

Üye : Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Üye : Prof. Dr. Engin YILDIRIM

Prof. Dr. Nuhhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Danışmanım sayın Prof. Dr. Nadir SUĞUR'a, çalışma boyunca gösterdiği rehberlik ve sunduğu çok değerli destek ve katkılar için özellikle teşekkür borçluyum.

Sayın Prof. Dr. Enver ÖZKALP'e ve sayın Yrd. Doç. Dr. Oya Beklan ÇETİN'e de çalışma sürecinde çeşitli konularda gösterdikleri yardımlardan ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışma süresince desteklerini sürekli hissettiğim Sungu GÖNÇ'e, Deniz GÖNÇ'e ve Orhan ŞAVRAN'a bana karşı gösterdikleri sabır ve ilgi için teşekkür ederim.

Temmuz GÖNÇ ŞAVRAN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar ve ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.1.1. TKY'nin Tanımı ve İçeriği	2
1.1.1.1. TKY'nin Tarihsel Gelişimi.....	2
1.1.1.2. TKY'nin Tanımlanmasında Farklı Bakış Açıları	6
1.1.1.3. TKY ve Altı Sigma Anlayışı.....	18
1.1.2. TKY'nin Öğeleri.....	21
1.1.2.1. İletişim.....	21
1.1.2.2. Yükümlülük.....	23
1.1.2.3. Çok-vasıflılık ve Eğitim.....	24
1.1.2.4. Yetkilendirme.....	27
1.1.2.5. Katılım.....	33
1.1.3. TKY'ye Yönelik Yaklaşımlar.....	37
1.1.3.1. Olumlayıcı Yaklaşım.....	38
1.1.3.2. Eleştirel Yaklaşım.....	51
1.1.3.3. İlerlemeci Yaklaşım.....	55
1.1.4. TKY Çerçevesinde İktidar İlişkileri	58
1.1.4.1. TKY Söyleminin İçeriği ve Oluşturulması.....	58
1.1.4.2. TKY İktidarının İnşası.....	62
1.1.4.2.1. Mikro İktidarın İnşası.....	63
1.1.4.2.2. Makro İktidarın İnşası.....	67
1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kültürel Etkenler	76
1.1.5.1. Ulusal ve Yerel Kültürel Değerlerden Kaynaklanan Farklılıklar.....	76

1.1.5.2.	İşletmelerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Farklılıklar.....	83
1.1.5.3.	Ülkelerin Gelişmişlik Düzeylerinden Kaynaklanan Farklılıklar.....	84
1.1.6.	Türkiye’de TKY Uygulamaları	92
1.2.	Amaç	106
1.3.	Önem.....	106
1.4.	Sınırlılıklar.....	107
2.	YÖNTEM.....	107
2.1.	Araştırma Modeli.....	107
2.2.	Evren ve Örneklem.....	108
2.3.	Veriler ve Toplanması.....	109
2.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	113
3.	BULGULAR VE YORUM.....	113
3.1.	Giriş.....	113
3.2.	TKY ve İş Tatmini İlişkisi.....	115
3.3.	İş Tatmini Ölçeğinin Değerlendirilmesi.....	123
3.3.1.	Fiziksel Çalışma Koşulları.....	123
3.3.2.	İş Arkadaşları.....	135
3.3.3.	Ücret.....	140
3.3.4.	İş Yoğunluğu.....	145
3.3.5.	Çalışma Temposu.....	148
3.3.6.	Çalışma Saatleri.....	154
3.3.7.	Vasıflılık.....	163
3.3.8.	Yöneticilerle İlgili Memnuniyet.....	167
3.3.9.	Yöneticilerle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler.....	180
3.3.10.	Terfi Olanakları	188
3.3.11.	Öneri Sistemi ve Çalışan Katılımı.....	193
3.3.12.	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.....	204
3.3.13.	Genel Olarak İş Memnuniyeti.....	210
3.4.	Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler.....	216
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	236
4.1.	Sonuç.....	236

4.2. Öneriler.....	245
EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	246
KAYNAKÇA.....	253

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: 1970-1983 yılları arasında TSE kalite belgesi alan firma sayısı.....	94
Tablo 1: İşyerinde alınan eğitim ve çok vasıflılık arasındaki ilişki	115
Tablo 2: TKY bilgisi düzeyinin, örneklem geneli ve çok vasıflılık düzeyi örneklem geneline oranla yüksek olanlar açısından karşılaştırılması.....	119
Tablo 3: Karar alma yetkisini yeterli bulma ile genel olarak fabrikada kararları kimin verdiğine ilişkin düşünce arasındaki ilişki.....	123
Tablo 4: Algılanan hiyerarşi ile fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	125
Tablo 5: Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	126
Tablo 6: Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	126
Tablo 7: Yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede başarılı bulma düzeyi ile fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	127
Tablo 8: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	128
Tablo 9: Ücretten duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	129
Tablo 10: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	130
Tablo 11: İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	130
Tablo 12: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle iş yoğunluğundan ve çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	131
Tablo 13: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	132

Tablo 13: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	132
Tablo 14: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyete ilişkin korelasyon ve kısmi korelasyon değerleri.....	133
Tablo 15: Ücretten duyulan memnuniyetle iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	136
Tablo 16: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	136
Tablo 17: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin işsiz kalan ve kalmayanlar açısından karşılaştırılması.....	137
Tablo 18: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle TKY benimseme düzeyi arasındaki ilişki.....	139
Tablo 19: İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle ücretten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	142
Tablo 20: Ücretten duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan memnuniyet arasındaki ilişki.....	143
Tablo 21: Ücretten duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan bağlılık arasındaki ilişki	143
Tablo 22: TKY bilgi düzeyiyle ücretten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	144
Tablo 23: İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan hiyerarşi arasındaki ilişki.....	146
Tablo 24: Ücretten duyulan memnuniyetle iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki algılanan hiyerarşi arasındaki ilişki.....	147
Tablo 25: İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	147
Tablo 26: Algılanan hiyerarşi düzeyiyle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	149

Tablo 29: Çalışma temposundan duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	151
Tablo 30: TKY bilgi düzeyiyle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki asındaki ilişki.....	153
Tablo 31: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan bağlılık ve algılanan memnuniyet arasındaki ilişki.....	156
Tablo 32: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan iş yoğunluğu arasındaki ilişki.....	156
Tablo 33: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan stres düzeyi arasındaki ilişki.....	157
Tablo 34: Yönetimin çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma dereceleri ile çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	157
Tablo 35: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	158
Tablo 36: Ücretten duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	159
Tablo 37: Genel olarak işten duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	160
Tablo 38: Çok vasıflılık düzeylerinin vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olan ve olmayanlar açısından karşılaştırılması	166
Tablo 39: İşyerinde algılanan stres düzeyiyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	168
Tablo 40: İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyiyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	171
Tablo 41: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar	

etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	172
Tablo 42: Algılanan takdir edilme düzey ile şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	174
Tablo 43: Ücretten duyulan memnuniyetle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	175
Tablo 44: İşyerinde algılanan memnuniyet, bağlılık ve severek ve isteyerek çalışma düzeyleriyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki	177
Tablo 45: İşyerinde algılanan hiyerarşiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	181
Tablo 46: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	182
Tablo 47: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki....	183
Tablo 48: İş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	185
Tablo 49: İşyerinde algılanan memnuniyet, bağlılık ve severek ve isteyerek çalışma düzeyiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	186
Tablo 50: İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	187
Tablo 51: Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	191
Tablo 52: Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetle kalite uygulamalarının daha çok kimin işine yaradığına ilişkin düşünceler arasındaki ilişki.....	192

Tablo 53: Çalışanları öneri vermeye teşvik eden nedenler.....	194
Tablo 54: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	197
Tablo 55: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle işiyle ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma düzeyi arasındaki ilişki.....	202
Tablo 56: Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	207
Tablo 57: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	208
Tablo 58: Ücretten duyulan memnuniyetle genel olarak işten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki.....	212
Tablo 59: Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeylerinin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırmaları.....	218
Tablo 60: Sadece hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından firmaya ilişkin ifadelere katılım oranları	225
Tablo 61: Çalışanları öneri vermeye teşvik eden nedenlerin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması	226
Tablo 62: Önerilere verilen maddi ve sosyal ödülleri yeterli bulma oranlarının örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması.....	226
Tablo 63: Algılanan takdir edilme düzeyiyle algılanan hiyerarşi düzeyi arasındaki ilişki	228

Tablo 64: Şu anki yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyetin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması	229
--	-----

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Bu çalışmanın temel problemi, öncelikle Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) çeşitli disiplinlerin kendilerine özgü bakış açılarının yarattığı sınırlılığı aşarak TKY'ye yönelik bütüncül bir anlayışa ulaşmak; TKY'nin örgütlerde hiyerarşinin azaltılması sürecine ne şekilde katkıda bulunduğunu incelemek, işçilerin TKY söylemini nasıl ve ne kadar benimsediklerini ve TKY uygulamalarıyla işçilerin iş tatminleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktır.

Bunun için öncelikle TKY'nin kavramsal olarak ne olduğu ve öğelerinin ne ifade ettiği ortaya konmalıdır, çünkü TKY'nin iş tatminini temel olarak eğitim, çok vasıflılaştırma, yetkilendirme ve katılım gibi ardışık öğeleri aracılığıyla artırdığı ileri sürülmektedir.

İşçilerin TKY söylemini nasıl ve ne kadar benimsediklerinin belirlenebilmesi için bu söylemin oluşturulma süreci üzerinde durulmalı ve işçilerin TKY uygulamalarına nasıl ikna oldukları ve ne şekillerde direndikleri incelenmelidir. Bu amaçla hem TKY söylemi, hem de TKY uygulamaları içindeki iktidar ilişkileri üzerinde durulacaktır. Buna ek olarak, konuya ilişkin literatür Batı ağırlıklı yazarlardan oluştuğu ve iddialara temel oluşturan araştırmalar da genel olarak Batılı firmaları kapsadığı için, TKY'nin ülkelerin endüstriyel ve toplumsal yapıları açısından ve firma büyüklükleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecek ve böylece literatürle uygulama arasında ortaya çıkabilecek farklılıkların sağlam bir zeminde açıklanmasına çalışılacaktır.

Problemi açıkça ortaya koymak için, öncelikle TKY'nin ortaya çıkışı ve çeşitli bakış açılarından tanımlanış şekilleri üzerinde durulacak, daha sonra TKY'nin öğeleri incelenecek, literatürdeki farklı yaklaşımların bu bağlamdaki tartışmaları özetlenecek ve TKY içindeki iktidar ilişkileri analiz edilmeye çalışılacaktır. Daha sonra, gelişmiş kapitalist ülkelerle azgelişmiş ülkelerdeki toplumlar ve endüstriler yapısal olarak farklı olduğu ve bu farklılık da işçilerin tutumlarına yansıdığı için, TKY uygulamalarına etki edebilecek olan kültürel etkenlere değinilecektir.

1.1.1. TKY'nin Tanımı ve İçeriği

TKY, ekonomik başarı ve sendikalara meydan okuma vaadi veren yönetim reçetelerinin hızla arttığı 1980'ler ve 1990'larda üzerinde çok durulan bir kavramdır. TKY'nin, hem yönetimin hem de çalışanların aynı amacı, yani kalite geliştirme amacını paylaşılabileceklerini ve paylaşmaları 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). TKY'nin, firmaların “üst yönetimi diğer kademelerden izole eden katı hiyerarşilerden, orta kademe yöneticileri yönetsel roller içine hapseden bir sistemden ve karar alma süreçlerinde başarısız olmuş işlemsel ve denetleyici bir yönetimden” çektiği sıkıntılara son vereceği ileri sürülmüştür (Dale, 1994, s.13, 139, 283).

Hill de (1991a, 1991b), Deming (1996) gibi TKY'nin asıl uygulayıcısının üst yönetim olduğunu, kültürel değişim amaçlarının kalite çemberleriyle gerçekleştirilememesinin nedeninin yöneticilerin uygun örgütsel tasarımlar yaratamaması olduğunu belirtmiş ve TKY'nin bu sorunu, kalite yönetimini varolan hiyerarşilerle bütünleştirerek çözdüğünü eklemiştir. Dört firma üzerinde yaptığı araştırmada Hill (1991a; 1991b) ayrıca TKY'nin işletmelerde uygulanan işlemlerin etkililik derecesini artırdığı bulgusuna ulaşmış, ve bu artışı sağlayan süreçlerin; örgütlerde çalışan katılımını artırma, öz-disiplin sağlama, kaliteye bağlılık yaratma, özellikle orta kademe yöneticiler arasında karar almada yetkilendirmenin artırılması ve hataların, aşamaların ve gereksiz personelin azaltılması olduğunu belirtmiştir.

TKY, İş Süreci Değişim Mühendisliği, mükemmellik, yetkilendirme ve takım çalışması kültürlerinin de dahil olduğu yeni çalışma uygulamalarından biri olarak da değerlendirilmiştir (Biddis ve Wilkinson, 2001). TKY'yi, yapısında bu uygulamalardan mükemmellik, yetkilendirme ve takım çalışması gibi bazılarını bulunduran bir yönetim anlayışı olarak ya da işleri yapmanın yeni bir tarzı olarak değerlendirenler de olmuştur (Goetsch ve Davis, 1994). Bunların yanında, TKY'nin yönetimde bir düşünce devrimi ve bir yönetim felsefesi olduğunu savunanlar da söz konusudur (Ishikawa, 1997).

1.1.1.1. TKY'nin Tarihsel Gelişimi

TKY'nin kökleri F.W. Taylor'un bilimsel yönetim (1911) düşüncesine dayanmaktadır. Emek-zanaat bağımlı üretim döneminde bir zanaatkâr yöneticilik, üretim işçiliği, kalite kontrol ve pazarlama dahil tüm işleri üstlenirken; Taylor'un (1911) bilimsel yönetimiyle birlikte işin yönetim tarafından planlanması ve işgücü tarafından uygulanması, iki farklı süreç olarak birbirinden ayrılmıştır. Artık işi yapan kişi planlayıcı olmadığı için kalitenin göz ardı edilebilmesi söz konusu olmuştur ve bu nedenle kalite departmanlarının kurulması zorunlu hale gelmiştir. Üretimin artan karmaşıklığı ve hacmi nedeniyle kalitenin güç bir konu haline gelmesinin yarattığı zorluklar, 1920'lerde kalite mühendisliğinin ve 1950'lerde güvenilirlik mühendisliğinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kalite mühendisliği, istatistiksel yöntemlerin kullanımını beraberinde getirmiş, bu yöntemler de artık toplam kalite yaklaşımının temel öğeleri olan kontrol kartları ve istatistiksel süreç kontrolü kavramlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Goetsch ve Davis, 1994, s.9).

İkinci Dünya savaşının kalite yönetimine etkisi çok büyük olmuştur. ABD'de kalite kontrolün savaş sırasında yaygınlaşmaya başlamasının temel nedenleri üretim maliyetlerini düşürme ihtiyacı ve savaş sırasında askeriye'nin gereksinim duyacağı malzemelerin, özellikle de cephanenin tek tip olmasını sağlama zorunluluğudur. Teknolojik gelişmeleri de hızlandıran kalite kontrol sürecinin etkisiyle savaş yıllarında üretim, niteliksel ve niceliksel olarak değişmiştir. İngiltere'de 1935'te İngiliz Standardı 600'ün kullanımına başlanırken, bu dönemde Japonya'da yönetimde Taylorist ilkelerden yararlanılmaktadır; istatistiksel çalışmalar henüz yaygınlaşmamıştır ve kalite kontrol, ürün bittikten sonra incelemeye dayanmaktadır. 1950'lerden itibaren kalite kontrolüne önem veren bir yaklaşım izlenmeye başlanmış ve bu yaklaşım Japonların savaş sonrasında kaliteli, ucuz ve hızlı üretimde dünyada lider konumuna gelmesine yardımcı olmuştur. Japonların üretimde gerçekleştirdikleri bu mucizeyle birlikte kalite üzerine odaklanana Batılı firmalar artık küresel rekabette başarının anahtarının kalite olduğunu fark etmişlerdir, ancak Batıdaki ilk denemeler firmaların Japon sistemlerini kendi firmalarına uygulamaya çalışmaları şeklinde gerçekleştiği için Japonya'dakine benzer bir başarı sağlanamamıştır. Başarının anahtarının kalitenin iyileştirilmesi olduğu

anlaşıldığında gerçek anlamda kalite çalışmaları başlamış ve TKY yaklaşımının yaygınlaşması hız kazanmıştır.

Feigenbaum (1961) TKY'nin yarım yüzyıllık bir gelişim tarihine sahip olduğunu, ve her bir aşamanın başlangıcından itibaren gerçekleştirilmesine dek ortalama 20 yıl geçtiğini belirtmiştir. Bu aşamalardan ilki **işçi kalite kontrolüdür**, 19.yy sonlarına dek süren ve çok az sayıda işçinin ürünün tamamını ürettikleri, dolayısıyla bütün işçilerin kendi ürettikleri parçaların kalitesinden sorumlu oldukları bir sistemdir. İkinci aşama 1900'lerin başında uygulanmaya başlayan **ustabaşı kontrolüdür**. Bu dönemde modern fabrika kavramının büyük ölçekli üretimi söz konusudur ve bir grup işçinin ürettiği ürünün kalitesinden ustabaşları sorumludur. Birinci Dünya Savaşı sırasında üretim sistemi daha karmaşık bir hale gelmiş, çok daha fazla sayıda işçi rapor verir hale gelmiş ve **denetimin kalite kontrolü** olarak nitelendirilebilecek ilk tam zamanlı denetleyiciler ortaya çıkmıştır. Bu sistem, 1920'ler ve 1930'larda üretimden ayrı olarak oluşturulan ve müfettişler veya denetmenler tarafından yönetilen geniş denetim örgütlerinde zirveye çıkmış ve İkinci Dünya Savaşına dek uygulanmıştır. İkinci Dünya Savaşı'nın aşırı kitlesel üretimi ise kalite kontrolünün daha sonra **istatistiksel kalite kontrolü** olarak adlandırılacak olan dördüncü aşamasını gerekli kılmıştır. Aslında denetleyicilerin örnekleme ve grafik kontrolü gibi az sayıda araca sahip olduğu bu aşama, bir önceki aşamanın genişletilmesi ve yapılan denetimlerin daha etkin hale getirilmesidir. Ancak yapılan iş hâlâ üretim alanındaki işlerin kontrolünden ibarettir ve bu sistemde daha büyük kalite sorunlarına veya üretim hatasından kaynaklanmayan sorunlara ulaşılamamaktadır. Bu sorunlara ulaşma gereksinimi de TKY'yi doğurmuştur (Feigenbaum, 1961, s.17-18).

TKY, Juran ve diğ.'e (1988) göre de benzer bir evrimden geçmiştir. 1800'lerin sonundan itibaren bütün örgütler kalite yönetimi çabalarına **ürün kalitesi** üzerine odaklanarak başlamışlardır. 1920'lerden itibaren uygulanmaya başlayan ikinci aşama ise **ürün süreç kalitesi** aşamasıdır ve süreci, ürün hatalı bir şekilde üretilmeden önce kontrol etmeye dayanır. 1960'lar itibariyle gelineen üçüncü aşama **servis kalitesi** aşamasıdır ve ürün kalitesinin geleneksel tanımının ürünle ilgili hizmetleri de içerecek şekilde genişlemesini içerir. 1980'lerde ise **hizmet süreci kontrolü** uygulanmaya ve süreçlerin kalitelerinin yönetimi üzerine yoğunlaşmaya başlanmıştır. Ancak bu aşamaya kadar odak hep düşük maliyetler üzerinde olmuştur. Bir sonraki aşama olan iş

planlamasına geçiş 1990'ları bulmuştur ve kalite amaçları bu başlık altında birleştirilmiştir.

TKY'nin tek bir teorik formülasyonu olmamakla birlikte, kalite guruları Deming (1986), Juran (1988) ve Ishikawa (1985) TKY'nin tutarlı bir ereve içinde sentezlenebilecek bazı temel varsayımlarını ve özgül niteliklerini belirlemişlerdir. TKY, planlı ve sürekli geleişe çevresini yaratan bir çalışma disiplini ve yönetim felsefesidir. TKY gerçek anlamda ancak pazardaki müşterilerin ne derece tatmin olduğuna bakılarak sınanabilir. TKY'ye göre kalite, örgütte yer alan tüm etkinliklerin sonucudur. Buna bağlı olarak, tüm çalışanlar ve örgütün bütün işlevleri geleiştirme sürecine dahil olmalıdır ve bunu sağlamak için de örgütlerin hem kalite sistemlerine hem de kalite kültürüne sahip olmaları gerekir (Hill, 1995, s.36).

En geniş anlamıyla TKY, toplum ve müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılama yönünde örgütlerin hedeflerine en etkin ve en düşük maliyetle ulaşabilmelerini sağlayan ve çalışanların potansiyellerini, sürekli geleişmeye katkıda bulunacak şekilde maksimize eden bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda TKY'nin anahtar unsurları, st düzey yöneticilerin bağlılığı ve liderliği, planlama ve örgütleme, kalite yönetimi araç ve tekniklerinin kullanımı, eğitim ve yetiştirme, çalışanların katılımı, takım çalışması, ölçüm, geribildirim ve kültürel değişimdir (Dale, 1994, s.3).

TKY felsefesinin soyut ve evrensel niteliği, TKY'nin benzer bulunduğu Z Teorisinin ve mükemmeliyetçiliğin (Ouchi, 1981) reçetelerinden farklılaşmasına neden olmaktadır. Z Teorisi ve mükemmeliyetçilik anlayışı bireyleri belirli firma kültürlerinin yerel değerlerine bağlamaya çalışır ve bu da sürekli değişime engel olabilir veya çalışanların kolektivizmine veya direncine kasıtsız olarak da olsa neden olabilir (Ray, 1986). TKY ise tam aksine, çalışanların dikkatini firmanın yerel normlarından ve değerlerinden ziyade sürekli geleişmenin evrensel karakterine yöneltmeye çalışır (Wilkinson ve Willmott, 1995, s.9).

1.1.1.2. TKY'nin Tanımlanmasında Farklı Bakış Açıları

Bu çalışma TKY'yi sosyolojik bir bakış açısıyla ele almakta ve üretim sürecinde çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmaktadır. Ancak literatürdeki TKY çalışmalarına bakıldığında TKY bağlamında birbirinden farklı noktaların incelenerek farklı yorumlara varıldığı gözlenmektedir. TKY tanımlamalarındaki çeşitliliğin temel nedeni, TKY'nin değerlendirilmesinde farklı ölçeklerin kullanılmasıdır. Genel olarak tüm değerlendirmelerde olduğu gibi TKY değerlendirmelerinde de konuya hangi açıdan yaklaşıldığı büyük önem taşımaktadır. Ürün kalitesine odaklanan mühendislik bakış açısı, TKY'yi bir yönetim metodu olarak kullanan insan kaynakları departmanlarının bakış açısı ya da işletmecilerin TKY'yi bir maliyet düşürme aracı olarak yorumlamalarına neden olan bakış açısı, konuyu çeşitli farklı açılardan ele almaktadır. Ancak TKY çok geniş bir uygulamalar dizisini içerdiği ve her bakış açısının odaklandığı nokta farklı olduğu için varılan yargılar da birbirinden farklı olabilmektedir. TKY'nin bütüncül bir anlayışına ulaşmak için bu değerlendirmelerin tümünü hesaba katmak gerekir.

Witcher (1995) TKY ölçekleri için bir çerçeve geliştirmiş ve TKY'nin bir program, bir insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi, iş süreci yönetimi, kalite metodolojilerinin araç kutusu, pazarlama, bir paradigma ve postmodernin manifestosu olarak değerlendirilmekte olduğunu belirtmiştir. Witcher'ın (1995) çerçevesi içinde değerlendirildiğinde, bir program olarak TKY, genel yönetimden ve örgütten bağımsız ve "mükemmellik" arayan bir kültürel değişim programıdır; ancak bu bakış açısında 1980'lerdeki mükemmellilik yaklaşımının etkisi görülmektedir. TKY tekniklerini henüz birkaç aydır uygulayan ilk firmalar üzerinde yapılan araştırmalar genellikle TKY'nin örgütlerdeki başarısını incelemektedir. Bu durumda bu uygulamalardan beklenen, kısa vadeli çıkarlardır ve bu nedenle bir program olarak değerlendirildiği söylenebilir.

TKY bir insan kaynakları yönetimi olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetiminde değişimler gerektiren, insan temelli ve yetkilendirmeye özel önem veren bir çalışma tipi olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısında, 1974'ten itibaren Japonya'da uygulanmaya başlayan ve Batıda da hızla yayılan kalite çemberlerinin etkisi büyüktür. Kalite çemberleri deneyimi sayesinde TKY kavramsallaştırması, kolektif kültürü

değiştiren bir programdan, ‘sonu olmayan bir kalite yolculuğundan’ uzaklaşmış ve insan kaynaklarına daha yakın bir anlayışa sahip olan yeni bir bakış açısı haline gelmiştir. Bu yeni anlayış çalışmak için bir kalite iklimi oluşturmayı, başka bir deyişle yöneticilerin korkuyu ortadan kaldırmalarını, çalışanların cesaretlendirilmesini, kolektif çalışmaya yardımcı olmayı ve daha fazla takım çalışması yapılmasını içermektedir. Bu anlamda sıradan işçilere sıkı denetimden, diğer bölümlerin kalitesizliğinden ve yönetimle aralarındaki engellerden kurtulma gibi bazı faydaları olduğu da belirtilmiştir (Wilkinson ve Willmott, 1995, s.17).

Kalite yönetimi olarak ele alındığında TKY’nin çalışanların kaliteyi kendi kendilerine yönetme becerisine sahip olmalarına dayanan ve örgüt çapında uygulanacak olan bir kalite sistemini gerektirdiği söylenebilir. Shewhart’ın istatistiksel süreç kontrolünün temeli olan bazı kontrol tekniklerini geliştirmesinden sonra kalitede en önemli yerin kalite mühendisleri değil, işlemi yapan işçi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum vasıfsızlaşmayı, ileri derecede uzmanlaşmayı ve gözetimi vurgulayan Taylorist bakış açısından tümüyle farklıdır, çünkü kaliteyi yönetecek işçilerin artık daha vasıflı olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Shewhart’ın düşünceleri Japonya’da hemen uygulamaya konmuş (Ishikawa 1985) ancak Batıda Japonların kaliteyi nasıl geliştirdiklerine ilişkin uzmanlaşmış bir bakış açısından genel kavramsal kavrayışa geçiş zaman almıştır. Bir Japon’un bakış açısıyla:

“...genel olarak her şeyin ve özelde ürünlerin kalitesini yönetmek... Japonların ‘kalite kontrol’ünü ‘kalite yönetimi’nden zorunlu olarak ayırmadıkları anlamına gelir. TKY için geçerli olan bu dilsel belirsizlik Batıyı ancak yıllar sonra terk etmiştir” (Xu 1994, s.19-20; aktaran Witcher, 1995).

Feigenbaum (1961), kalitenin endüstriyel döngünün her aşamasında belirlendiğini söyleyerek gerçek anlamda kalite zincirinden bahseden ve TKY terimini kullanan ilk kişi olmuştur. Feigenbaum’a (1961) göre kalite ilk önce yönetsel hiyerarşinin tepesinden başlamalıdır. Ancak kalitenin bir yönetim işlevi olarak değil, daha genel ve stratejik olarak değerlendirilmesi gerektiği için bu anlayışın geliştiği dönemde firma çapındaki sistemleri yönetmek zor olmuştur. Bu zorluğun etkisiyle Feigenbaum (1961), kalite yönetimine genel olarak yönetimin kalitesi bağlamında tekrar yoğunlaşmıştır.

Dördüncü bir bakış açısı iş yönetimi süreci olarak TKY'dir. Bu bakış açısında hakim olan görüş, sürekli gelişmenin günlük rutin işlerde gerçekleştirildiği ve müşteri gereksinimlerine dayandığı görüşüdür. Kalite sistemleri, örgütlerin müşteri gereksinimlerini karşılayacak şekilde esnek olabileceklerinin garantisini vermezler. Sistemlerin etkililiği insanların onları nasıl uyguladıklarına bağlıdır; ayrıca müşterilerin gereksinimleri değiştiği halde sistemler muhafazakar kalabilirler. Merkeze oturan süreç kavramı, bu tehlikeleri bertaraf etmekte ve işi esneklik ve kontrol sağlayan süreçlere bölme anlamına gelmektedir. Süreç yönelimli olma sistemlerin zorunluluklarını ortadan kaldırmaz, fakat sisteme esneklik ekler; çünkü yönetime günlük işlemlere dayanan sürekli gelişmeyi ve öz-yönetimi kazandırır. Bu değişim aşağıdan yukarıya doğru ve giderek artan şekilde gerçekleşmiş ve Japonca'da revize etmek, yeniden elden geçirmek, düzelterek daha iyi bir hale getirmek anlamlarına gelen 'kaizen' sözcüğüyle adlandırılmıştır.

Kalite metodolojileri için bir 'araç kutusu' anlamında TKY, ilgili yönetim metodolojilerini birleştirmeye yardımcı olan bir kolektif felsefe olarak değerlendirilebilir. TKY, pazarlama olarak değerlendirildiğinde ise, süreçlerin, pazarlamayı kolaylaştırmak üzere dış müşterilerin gereksinimlerine yönelik olarak değişim mühendisliğinden geçtiği "müşteri odaklı örgüt"ü üretmenin bir yolu olarak değerlendirilebilir. Örgütlerin belirsiz değişime karşı hazırlıklı olabilmeleri için esnekleşme planları yapma gerekliliği gibi, örgütsel biçimler ve sorumlu örgüt için gerekli olan davranış tipi hakkındaki tartışmalar da işlevsel örgüte ve buna bağlı olan uzmanların değerleri hakkında bir soru işareti oluşturmuştur. TKY'de öncü olan bazı firmalar pazarlama da dahil olmak üzere işlevsel bölümlerini kapatmışlar ve müşteri-odaklı süreç örgütü olma yoluna sapmışlardır. Bu değişimin nedeni gelişmiş bir müşteri odaklı karar alma mekanizması ile pazarlamanın bütünleşmesi olarak gösterilebilir. Bu durum da kalitenin sadece müşterileri tatmin etmek anlamına gelmediği, pazarlama geleneğinde olduğu gibi, onların gereksinimlerini önceden sezebilme anlamına geldiği yeni ve gelişkin bir TKY biçimini ortaya çıkarmıştır. Pazarlama, müşterinin ürüne ve hizmete yönelik gereksinimlerini belirleyerek bazı durumlarda üretimin uzun ömürlü olmasını ve standartlaşmış ürün üretmek isteyen üretim politikalarıyla çatışmaktadır. Bu bağlamda kalite standardize edilecek yeni bir şey anlamına gelmektedir ki bu da Batı'da daha yüksek maliyet ve fiyat anlamına gelmektedir.

TKY bir paradigma olarak ele alındığında; örgütleri yönetmenin radikal olarak yeni bir biçimi olarak değerlendirilmektedir. Akademik olarak sadece yönetim çalışmalarının konusunu değiştirmektedir, ama bütünsel özellikleri nedeniyle sosyal bilimlerin çeşitli disiplinlerinden yeni anlayış biçimleri gerektirmektedir. Eyleme, işleve ve kavrayışa karşılık gelen üç tip paradigma söz konusudur. İlki yönetim ve çalışma uygulamaları merkezlidir ve çalışma değer ve davranışlarına ilişkin genel ve uyumlu bir algılayışla karakterize edilir. İkincisi akademik yönetim disiplinleri merkezlidir ve reçeteler, emirler ve işlevsel yaklaşımlarla karakterize edilir. Üçüncüsü ise sosyal bilimler merkezlidir ve konunun yönetim ve örgüt olarak farklı çalışma alanlarına ayrılmasıyla ve bakış açılarının da epistemolojik ve metodolojik olarak ayrılmasıyla karakterize edilir. “Yönetim ve çalışma uygulaması paradigması” terimi, kolektif kültüre çok benzeyen bir anlamda kullanılmaktadır. Bu tip bir paradigma, değerler, inançlar, geleneksel uygulamalar, metodlar ve araçlar gibi bir toplumsal grubun üyelerinin düşüncelerini bütünleştirmek için inşa ettiği örgütsel gerçekliklerden meydana gelir ve kanunlar, teoriler, uygulamalar ve araçlar gibi yönetsel uygulamaların kabul edilmiş örneklerini, kural ve standartları sağlar

Yeni bir örgütsel gerçeklik olarak TKY, hiyerarşik yönetim sistemlerinden ve çok kademeli örgütsel yapılardan, pazarlamanın, merkezî müşterilerin gereksinimlerine göre tasarlandığı ve takım tabanlı iş süreçlerine bölündüğü daha düz örgütsel yapılara geçişi ifade ettiği takdirde, örgütlerin geleneksel işleme biçimlerinde devrimsel bir değişim anlamına gelir. Bu, TKY’nin varolan yönetsel yapı ve sistemlerin üzerine kolaylıkla kurulamayacağını göstermektedir. Bu konunun merkezinde çalışmanın doğası ve yönetimin kendisi vardır; eğer işçiler kendi işlerini yöneteceklerse, yönetimin görevi değişmiş demektir.

Çalışma uygulamaları ve yönetim bir geçiş dönemi içindedirler, belki de Kuhn’un (1962) düşünceleri izlenerek, bunun yönetim disiplini için bir “anormal bilim” zamanı ya da yeni bir sabit paradigmaya yol açacak paradigma-öncesi bir durum olduğu düşünülebilir. Witcher (1995), yönetim disiplinlerinde geleneksel olarak Kuhn’un (1962) anlayış tarzındaki tek ve sabit paradigmaların doğru kabul edilmediğini belirtir.. Bu, paradigma kavramının yönetim disiplinlerinin tümü için nasıl tanımlandığına göre değişebilecek bir durumdur. Yönetimde yönetim açısından anormalden çok normal sayılabilecek durumlarda birden fazla paradigma söz konusu olabilir.

Örgütleri yönetmenin yeni bir yolu olarak TKY, işlevsel olmadığı ve bütünsel olduğu için varolan paradigmaların içine yerleştirilmesi oldukça zor bir kavramdır. Yönetim akademisyenlerinin TKY'nin çeşitli yönlerini varolan disiplinlerin içine yerleştirme çabaları göz önüne alındığında TKY'nin hangi yönetim konusuna dahil olduğu konusundaki muallaklık bir anormallik olarak değerlendirilebilir ve sonuçta yeni ve baskın bir yönetim yaklaşımını destekleyecek, TKY'den daha geniş hatta "TKY'nin ötesinde" yeni anlayışlar geliştirilebilir. Bu durum TKY düşüncelerini genel olarak yönetim teorisi ile ilişkisi açısından tartışan bazı yazarların yayınlarında görülebilir. Dolayısıyla pazarlamanın satış dışında bütünsel bir disiplin haline gelmesi gibi, kalite yönetimi de bu anormal dönemde, kendi disiplinsel sınırlarını ve farklı kalite metodlarına dayanan alt disiplinlerini oluşturarak kendini değişmiş ve genişlemiş bir biçime yönlendirebilir. Bunlardan biri, *benchmarking*, TKY bazlı kalite yönetiminden çıkmış ve 'rekabetçi' benchmarking adını alıp asıl amacının karşılaştırmalı performansı ölçmek olduğu kolektif strateji alanına kaymış görünmektedir. Bu durum TKY ile çatışır, çünkü TKY bağlamında benchmarking performans ölçmekten çok işlerle ilgili "nasıl" sorularının yanıtını öğrenmekle ilgili bir süreçtir (Witcher, 1995).

TKY'nin paradigmatic etkilerinin genel olarak sosyal bilimlerde yönetim alanından çok daha az olduğu söylenebilir. Witcher (1995) bu durumun şaşırtıcı olmadığını, çünkü bir sosyal bilimci için TKY'nin, disiplinlerin varolan bakış açılarıyla çalışılabilecek olan birçok konunun yanında 'dışarıda' kalan bir konu olduğunu belirtmiştir. Sosyal bilimcilerin TKY'yi bir çalışma konusu olarak kabul etmeleri gerçekten de uzun sürmüştür. Bunun nedeni sosyal bilimcilerin TKY'yi kısa süreli, geçici bir olgu olarak görme eğiliminde olmalarıdır.

Aslında, işbirlikçi çalışma ve TKY ilişkileri üzerindeki vurgu, kimin kime karşı rekabet ettiği konusunu muğlaklaştırmakta ve yapı nosyonunu belirsizleştirmektedir. Bu da 'örgüt'ü bir işyerinin nasıl çalıştığını anlamaya bir zemin oluşturmak için bir çalışma konusu olarak ele alırsak, örgütsel yapıyı gerçekte neyin oluşturduğu sorusunu öne çıkarır. Bu belirsizlik sosyal bilimlerin baskın pozitif metodolojisiyle uyumsuz niteliktedir. Başarılı ve başarısız TKY arasındaki farklılıkları açıklayabilecek bir teorinin eksikliğinin tek nedeni vardır, bu neden de TKY'nin kullanım alanı, etkileri ve sonuçlarının çok yaygın olması ve birçok alanda görülebilmesi nedeniyle bu konuyu çalışacak olanların herhangi bir araştırma sonuçları dizisi için bir dış geçerlilik

belirleyebilecek ölçüde şekilde hiçbir şeyi kanıtlayamaması veya çürütememesidir. Disiplinler arası çalışmalar bu sorunun üstesinden bir dereceye kadar gelebilir. Bununla birlikte, eğer araştırma takımının içindeki disiplinler birbirlerinden ayrı şekilde yorum yapacaklarsa, TKY'nin yapısı disiplinler arasılığı rağmen yanlış anlaşılabilir. Bütünsel bir kavram, bütünsel bir sosyal bilimler anlayışı gerektirir. Bu gereksinim, genişletilmiş epistemolojiler içerecek bir şekilde varolan disiplinlere yeniden odaklanmayı değil, bunun yerine yeni disiplinlerin yaratılmasını gerektirir. Eğer durum bu olsaydı bir özne-konu olarak TKY gerçekten de başka bir şeyin parçası ve daha büyük ve gerçekten yeni bir şeylerin manifestosu olabilirdi. Bu gibi bir olasılık, TKY'nin postmodern değişimin bir parçası olması olasılığıdır. Witcher'a göre (1995) postmodern olanın manifestosu olarak TKY, üretimin ve piyasaların küresel bir zeminde örgütlendiği radikal sosyo-ekonomik değişimin bir parçası olarak yeni oluşan küresel uluslararası kapitalizmin bir belirtisi sayılabilir.

TKY, üretim sürecindeki, tarihsel olarak modern örgütlerin hiyerarşilerine (Weber, 1947) dayanan işbölümünü ve farklılaşmayı tersine çeviren farksızlaştırmanın (de-differentiation) bir parçasıdır. Bu durum, piyasalarda yaşanan gelişmelere karşındır. Piyasalarda standart ürün ve servislere dayanan artan bir farklılaşma söz konusudur. Bu, gittikçe birbirine benzeyen ve küçülen bir dünyanın söz konusu olduğu klasik bir postmodern paradigmadır, ama aynı zamanda daha küresel ve tarz olarak birbirinden farklılaşan, çeşitlilikleri içinde barındıran bir dünyadır. Bu ikili eğilim, İkinci Dünya Savaşından itibaren ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde sermayenin serbest dolaşımına ve Japonya gibi ülkelerin rekabet edebilirliklerinin artmasına yol açmıştır. Küresel piyasalarda etkin olan çok uluslu firmalar Batılı pazarlama tekniklerini Doğu'dan gelen yenileriyle harmanladığı için, TKY bu değişimlere cevap olan bir iş yönetimi olarak değerlendirilebilir. Böylelikle küresel iş her yerde neredeyse aynı hale gelmiştir. Her ülkenin örgütleri arasında her zaman farklılıklar olacaktır ama dünya çapında ulusal sınırları aşmış olan firmaların çalışma tarzları birbirine benzemektedir. Yeni bir dönemin ortaya çıkıyor olmasının bir belirtisi olarak TKY çalışma örgütlerini anlama konusunda akıl yürütebilir; ancak bu arada Doğu ve Batının bakış açısıyla küreselleşmede bilgi ve bilginin üretiminin kaynağı da değişebilir (Witcher, 1995).

Doğu ve Batı'nın bakış tarzları birbirinden önemli derecede farklıdır. Japonya'da düşünme dahil olmaya dayanır, dolayısıyla uyum da ulusal kültüre özgüdür

çünkü herkesin birden katılımı üzerine temellenir. Batı'da ise düşünce dışlama ve alternatiflerin bağımsız olarak varolduğu düşüncesi üzerine kuruludur, dolayısıyla belirli bir tarz izlemek üzere uygun bir şekilde iletişim kurma, alternatiflerin ne şekilde birarada uyum içinde olabileceklerini gösteren varolan toplumsal süreçlerin deneyiminden daha önemlidir. Bir başka deyişle Batı süreçlerde şeyleri vurgularken, Doğu şeylerin içindeki süreci vurgular. Batı'da bireysel kimlik büyük ölçüde bir referans grubuyla ilişkili olarak belirlenirken, Doğu'da bu durum tam tersidir, grup kimliği büyük ölçüde gönderme yapılan bir bireyle ilişkili olarak oluşur. Her ne kadar Batı'da da motivasyon Doğu'da olduğu kadar önemliyse de, Witcher (1995) Doğu ve Batı'nın kimlik anlayışlarındaki en önemli farkın insanların işi algılama biçimleri olduğunu öne sürer; Doğu'nun doğal olarak yakınsak, yani birleşiciyken, Batı'nın daha ayrılıkçı olduğunu vurgular. Bu nedenle Japonya'da insanlar bir grubun parçası olarak kendi bireyselliklerini doğal bir şekilde çalışma aracılığı ile ifade ederlerken; Batı'da bireyler kendi grup kimliklerini piyasadaki nesneler aracılığıyla, bir yönetim teknikleri tarihi tarafından güçlendirilen bir satın alma eğilimiyle gösterirler ki bu tarih vasıfsızlaşmayı ve üretimin kişisel olmayan yöntemlerini vurgulamaktadır. Üretimin kişisel olmayan yöntemleri de kendini ifade etmenin büyük ölçüde anlamsızlaştığı yöntemlerdir.

TKY örgüt yönetimine hem Japonların hem de Batı'nın yaklaşımlarının bir çeşit karışımıdır ve bu nedenle yönetim disiplinleri de sosyal bilimlerde kendi yaklaşımlarını genişletmeksizin onu anlamakta güçlük çekmektedirler. Bütün bir yapı olarak TKY aslında bir özne olarak örgütün uzlaşım sal nosyonlarının dışında yer alır ve belki de yönetimle değil, yönetmeyle ilgilidir.

Diğer taraftan TKY'ye oldukça eleştirel yaklaşan Dennis (1995), mali tasarruf önlemleri altında işbirlikçi yönetim felsefeleri biçiminde yoğunlaştırılmış yeni gözetim düzenleri ortaya çıktığını belirtmiş ve TKY'yi bu düzenlerden biri olarak ele almıştır. TKY, kendilerini kalıcı ekonomik savaş durumuna adanmış bir popülasyonun etkili bir şekilde disipline edilmesine yönelik taktikler bütünüdür (Tribus, 1989; aktaran Dennis, 1995). "Yönetimi toplamlılaştırmak" terimi, savaşın doğurduğu zorunluluklara son derece uygun olduğu için TKY ekonomik, kültürel, politik ve firmalar arası savaşa ait bir savaş analogudur. Toplam olarak TKY, dilin, kimliğin, algının ve insan ilişkilerinin saydam alanlarını işletecek ve totalize edecek; normalleştirici, değiştirici, planlayıcı ve

çalıştırıcı teknikler kümesidir. Bütün totaliterleştirici söylemler gibi TKY de farklılıkları ve muhalefeti özümseyecek ve homojenize edecek şekilde konumlanmıştır. Bu durum TKY savunucuları tarafından “direncin farkında olma” veya “korkuyu ortadan kaldırma” şeklinde tanımlanmaktadır. TKY, “küresel rekabet”in sözde-diliyle Pareto diyagramlarının üzerinde konuşurken ve “farklılık” tan korkulacak bir şeytan gibi bahsederken bütün insani kimlikleri “iç veya dış müşteriler” düzeyine indirgemektedir. Eğer birey bu dil dışında bir dille konuşursa, muhtemelen hiç duyulmayacaktır bile. Dolayısıyla TKY yeni bir çeşit etnosentrizmin, yeni ortaya çıkan yönetici sınıfın etnosentrizminin doğuşunu işaret etmektedir.

Lyotard’a göre İkinci dünya savaşının hemen arkasından ortaya çıkan dijital teknoloji ve uzmanlık, güç elde etmeye yönelik teknik araçların en uygun hale getirilmesini, işin sonuçlarından daha önemli kılmıştır. Artık bir şeyin yapılmaya değer olup olmadığı, o şeyi işi yapmaktan daha az önemli hale gelmiştir:

“teknik araçlar... optimal performans ilkesini izlerler: çıktıyı (elde edilmiş bilginin değiştirilmesi) en çoklaştırmak ve girdiyi (süreçte harcanan enerji) en aza indirmek ... Teknoloji gerçeğe, adalete veya estetiğe değil ...etkililiğe dair bir oyundur: teknik bir “hamle” bir diğer hamleden daha az enerji harcadığında veya daha iyisini yaptığında “iyi”dir (Lyotard 1984).

Lyotard tartışmaya bu tip bir sistemde amacın “gerçek” değil, muhtemel “en iyi girdi/çıktı eşitliği olan başarımlar” olduğunu ve böyle bir sistemde tek muhtemel amacın güç olduğunu belirtir. Dolayısıyla güç, iyi başarımları sağlamaktır (Lyotard, 1984). Jeffords, Vietnam dönemindeki olayları eleştirirken şunu dile getirmiştir “Vietnam anlatısında, ne olacağı, bunun nasıl olacağından çok daha az vurgulanmıştır” (Jeffords, 1989). Böyle bir ahlâki dünyada, iyi yapılmış her iş niteliksel olarak iyidir ve eğer söz konusu işi iyi yapıyorsak “biz” de iyiyizdir Dennis (1995) teknik başarımları bu şekilde vurguladıktan sonra TKY söyleminin temel bir özelliği olarak savaş metaforunun yerleştirilmesi üzerinde durur. Savaş metaforunun TKY söyleminde merkezi ve tekrarlanan bir motif olduğu birçok metinde görülmektedir:

“Bugün A.B.D.’de ekonomik durumun ciddiyetini anlatmak için savaş teması kullanılmaktadır. Toplam ekonomik savaşın içinde bulunmaktayız. Ekonomik bir güç olarak hayatımız şansa kalmış durumda. ... birçok firma ve insan yara almış durumda ... ekonomik savaş içinde ... yenilgiyi zafere dönüştürebilecek olan süreç [TKY] dir” (Saylor, 1992; aktaran Dennis, 1995).

Saylor, TKY'yi anlattığı kitabında her bölüme Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" adlı antik Çin metninden alıntılar yaparak başlamakta ve ekonomik ortamı "ekonomik savaş ortamı" şeklinde tanımlayarak "süredigen ekonomik savaşın görmezden gelinemeyeceğini, her örgütün ... aşırı rekabet ile karakterize edilen yeni dünyayı kabul etmesi gerektiğini" belirtmektedir ve nihai çözümden bahsettiği ve "Son Seferberlik" adlı son bölümde de ulusların bekasının şansa kalmış olduğu üzerinde durarak çözümün geleneksel yöntemlerden daha esnek ve hızlı yanıt veren yöntemlere geçişle mümkün olabileceğini belirtmektedir (Saylor 1992; aktaran Dennis, 1995). TKY'ye dair hayatta kalma ve intihar metaforları ise Deming'in düşüncelerine dayanmaktadır:

"En güçlü olanın yaşamını sürdürme ilkesi: Kim hayatta kalacak? Amaçlarını sabitleyen firmalar.. Charles Darwin'in en güçlü olanın hayatta kalacağı ve güçsüzlerin eleneceği ilkesi toplumda da doğal seçim olarak geçerlidir. Bu, acımasız ve yavaşlamayan bir kuraldır ... ama sorun, kendi kendini çözecektir" (Deming, 1986).

Bu elbette ki bütün TKY'lerin savaş metaforuna başvurduğu anlamına gelmez; ama bu benzetme TKY'nin birçok ideolojik desteğinde ortak olan bir özelliktir. Buradan hareketle Dennis (1995) TKY'nin neo-Hobbsyen küresel ekonomik düzende nasıl "kazanılacağına" ilişkin teknolojik olarak doldurulmuş ve genellenebilir bir dizi reçeteden biri olarak görülebileceğini ve buna rağmen bizim bu konuda "ahlâkî ve dürüst" hissettiğimizi ironik olarak vurgulamıştır. TKY'nin yönetimin şu sorununa yanıt niteliği taşıdığını belirtmektedir: ulus-ötesi bir sosyo-ekonomik düzen itaat ve teknolojik etkililik kutupları arasında nasıl disipline edilir? Ya da, yerel ekonomik çöküşün ve sınıfsal kutuplaşmanın ortasında, tehlikenin belirtileri ortaya çıkmaktayken, başarıma yönelik vasıfların göstergeleri neyi gösterir, en azından uysal öznel hem etkili hem de itaatkar bir biçimde nasıl yeniden inşa edilebilir? (Dennis, 1995).

Deming (1993), firmanın tamamını bir sistem gibi yönetmek gerektiğini belirtir ve iyi bir yönetim altında her bileşenin işlevinin sistemin en iyi hale getirilmesine katkıda bulunup sistemin sınırlarını genişleteceğini ileri sürer. Ayrıca bir sistemin amacının gelecek yönelimli olmak olduğunu belirten Deming, her sistemin ilk amacının kendi güvenliğinin artırılması olduğunu vurgular. Dolayısıyla güvenlik de TKY'nin asıl amaçlarından biridir. Bazı açılardan Deming'in (1993) toplumsal gerçeklik anlatımının

ve bir güvenlik düzeninin kurulması için verdiği reçetenin, Hobbes'un (1970) Leviathan temasının firma bazlı bir yirminci yüzyıl uyarlaması olduğunu ileri sürülmüştür (Dennis 1995). Deming gibi, Hobbes da yönetimi "barış ve korunma için ölümsüz tanrının altında sahip olduğumuz ölümlü tanrı" biçiminde tanımlar. İç rekabet in olumsuz etkileri ve herkesin herkesle savaşması temaları üzerine de Hobbes ve Deming arasında ilgi çekici benzerlikler söz konusudur:

"herkesin herkese düşman olduğu bir yerde ... insanların güvenlikten mahrum yaşadığı bir yerde ... Böyle bir durumda, endüstri de barış içinde olamaz, çünkü endüstrinin meyveleri ...kültür ... sanat, toplum da belirsizdir ve en kötüsü; sürekli korku ve tehlike ... ve insan hayatı ıssız, fakir, kaba, nahoş ve kısadır" (Hobbes, 1970).

"rekabetin yokedici etkilerinden kurtulmamız mümkün değildir... rekabetin zorunlu bir yaşam biçimi olduğu fikrini bir kenara atmamız gerekmektedir. Liyakat sisteminin kötülüklerine karşıyım] ... çünkü bireyleri birbirlerine karşı kıskırtmakta ve onları yanlış ve bencil bir şekilde motive etmektedir" (Deming, 1996).

"genel bir gücü inşa etmenin tek yolu ... onları yabancıların saldırılarından ve birbirlerine verecekleri zararlardan korumak ve onları sakınmaktır ... dünyanın nimeti, hepsinin gücünün ve iktidarının, tümünün isteklerinin, seslerin çoğulluğu ve iradenin tekliği aracılığıyla bir tek insana veya bir insan birliğine verilmiş olmasıdır; ve böylece hepsinin istekleri onun isteğine, hepsinin kararı onun kararına boyun eğer. ... kendi kendimi yönetme hakkımı bu adama veriyor ve ona salahiyyet veriyorum ..." (Hobbes 1970).

"dönüşüm, insan kaynaklarından doğan gücü serbest bırakacaktır. ... rekabet ortamında ... işbirliği olacaktır ... çalışırken eğlenilecektir... herkes kazanacaktır ..." ; " her örgütteki dönüşüm, bir lider altında gerçekleşecektir. Kendiliğinden olmayacaktır ... liderin işi, dönüşümün örgütte gerçekleşmesini sağlamaktır. Bilgiye, kişiliğe ve ikna edici güce sahiptir. ... Kalite üst yönetim tarafından gerçekleştirilir. Başkalarına devredilemez". (Deming 1996)

Her ne kadar Hobbes bir kralın tanrısal hakları altında devlet merkezli bir komünteryenizmi, TKY ise 'kalite' imi altında işbirlikçi bir komünteryenizmi tanımlasalar da her iki formülasyonda da mantık aynıdır. Deming kalite gerçekliğinin üst yönetim tarafından belirleneceğini ve kimseye devredilemeyeceğini belirtirken, yönetimin anlam üretmesine, ahlâki olarak mahkemece bile suçlanamayacak bir olay

olarak ayrıcalık tanımaktadır. İktidarın göstergebiliminde, varolan 'kalite' tanımları, aktörlerin kurumsal gerçekliğin göstergelerini ne kadar iyi tanımladıklarını ve sınırladıklarını göstermektedir (Foucault, 1977). Bu açıdan, TKY eleştirel düşüncenin pratiklerini ve sorumlu muhalefeti tahrip edecek etkileri olan bir itaat felsefesidir. TKY'yi totaliterleştirici teorilerden biri olarak değerlendiren yazarlardan biri olan Wieseltier'in de (1993) belirttiği gibi TKY, kalite yönetiminden daha fazla anlam ifade eder; TKY, yeni ortaya çıkan firmalar-arası bir düzende anlamların politikası ve politikanın anlamıdır.

TKY'nin belirtilmemiş teorik çerçevesinin birçok bölümünün Pareto'nun düşüncelerinde bulunabilir. Pareto'ya göre ekonomi, bilgiye ulaşmanın rasyonel biçimdir, yani öznenin kıt kaynakları en uygun şekilde edinmesi ve dağıtmasıdır. Sosyoloji ise özneyi, ekonomik olmayan toplumsal ve politik hayatın irrasyonel ve arasyonel (akılcılığı kabul ettiği halde akılcı olmayan ve akılcılığı kabul etmediği için akılcılık dışı olan) öğeleri olarak ele alır. 'Rasyonel' ekonomistler ve 'rasyonel olmayan' sosyal aktörler arasındaki farklılık, Endüstri Yönetiminin İnsan Kaynakları Ekolünü şekillendiren temel ilkedir ve bu ilke, Deming'in de doktora derecesini aldığı Yale gibi okulların entelektüel arka planındaki düşüncedir. Bu düşünce; iki temel hipotez içerir:

1. Yönetim ve yönetim politikaları rasyonel ekonomik kararlar iken, işçilerin kararları ve değerlendirmeleri irrasyonel düşünceler tarafından şekillendirilir;

2. İnsan Kaynakları pratisyenleri, grup yönelimli ve toplumsal ödüllere istekli olarak tanımlanan işçilerin davranışlarını, yönetimin belirleyeceği grup çıkarlarını bireysel çıkarların önüne geçirerek şekillendirebilirler (Dennis, 1995).

Dolayısıyla, bu görüşe göre sosyoloji, amaca ulaşmak üzere kullanılan araçtır ve üst düzeydeki rasyonel sonuçlara ulaşmak için alt düzeydeki irrasyonellikleri biçimlendirmekle görevlidir. Bu şekilde tanımlandığında, TKY gibi yeni yönetsel mantıkların amacı, kitlesel tutumları yönetim tarafından tanımlanmış çıktılar tarafından ilerletilecek şekilde manipüle etmektir. Bu tip bir amaç, kısa dönemli kârlarda artış sağlayabilir, örneğin 1880-1920 arası A.B.D'nin aldığı ve endüstrileşen kentsel alanlarda yaşayan göçmen işçi kitlesinin tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde bu bakış açısı hakimdir.

Burada önemli olan bir nokta da, TKY'nin optimizasyon sürecindeki uyarılarından biri olan “daha az olandan daha çok elde etme”dir. Yapısöküme (deconstruction) uğratıldığında bu ifadenin kesinlikle niteliksel bir etkisi olması beklenemez; çünkü “daha çok” kelimesinin kendisi zaten nicelikselidir. Daha fazla olanın her zaman daha iyi olmayacağı da açıktır. Dolayısıyla kalitenin hayali bir işareti olarak kullanılan bu ifade anlamsal olarak kendi içinde çelişkilidir. Ancak, kârı maksimize etme ve ekonomik tutarsızlık sistemi dahilinde kavramsallaştırıldığında, bu aforizmanın anlamı açık bir netlik kazanmaktadır. Dennis (1995), daha az olandan daha çok elde etmeye etkili bir örnek olarak Winner'ın (1993) üniversiteden iki yıl önce mezun olmuş genç bir makine mühendisiyle arasında geçen diyalogunu kullanır. Winner'ın “ön banttın ne haber?” sorusunu yönelttiği mühendisin cevabı şöyledir:

“işin kuralı şu: İnsanlardan kurtul. İnsan pahalıdır. Yani nerede otomasyona gidebiliyorsan git, kalıcı işçilerin sayısını az tut ve düşük ücretle ve haklardan yoksun çalışan geçici işçilerle çalış. Bugünlerde firmaların ‘rekabet edebilirlik avantajlarını’ buldukları yer budur” (Winner, 1993; aktaran Dennis, 1995).

Bir açıdan TKY, vasıfları yoğun ve geri dönülmez bir şekilde insanlardan alıp donanım/yazılım aygıtlarına aktararak ‘daha fazla’ verimlilik, kontrol, hareketlilik ve kâr elde etmeye dair örgütsel uygulamaları meşrulaştıran ideolojik bir semboldür. Ancak bu şekilde daha az olandan daha fazla elde edilebilir; kalıcı işgücünün çok daha az bir kısmı veya daha az ücret veya sosyal haklarla çalışan geçici işçiler sayesinde kâr maksimize edilebilir. Bir yandan otomasyonla insanları işyerinden uzaklaştırarak, diğer yandan da düşük ücret ve sosyal güvence sağlayarak (ya da hiç sağlamayarak) ve insanları kendi sistemi içinde iç /dış müşteri veya tedarikçi olarak sınıflandırarak TKY insan varlığının farklılığını ve özgüllüğünü ezmektedir. Bu da tam bir ekonomik etnosentrizmdir.

Wieseltier (1993) de Deming'in (1986) daha yüksek performansla çalışan işçilerin daha mutlu ve tatmin olmuş işçiler olacağı fikrine karşı çıkar ve bireysellik ve işbirliğinin zıt kavramlar olmadıklarını vurgular. Örgütün anlamın gerçek alanı olduğu iddiasını reddeder ve işçilerin yabancılaşmasının feodal fantezilerle, bütünlük illüzyonlarıyla yok edilemeyeceğini savunur. İşçilerin neşeyi angaryaların, montaj bantlarının ya da kaynakların içinde değil, neşenin gerçekten bulunabileceği yer ve zaman olan işten sonra ve iş dışında bulabileceklerini belirtir. Aile kavramına da atıfta

bulunarak firmanın ve toplumun oluşturması gereken bu “aile” içinde ebeveynin kim olacağını sorar. Wieseltier (1993) Deming’i (1986) israftan kaçınma, neşe, birlik, sistemin kâra değil kaliteli ürün üreten bir sisteme yönelik olması gibi vurguları nedeniyle Darwin’e benzeterek kapitalizmin anti-materyalizmini temsil ettiğini belirtir. Diğer taraftan Deming’in programı işlediği takdirde kazanım barış değil kâr olacaktır. Wieseltier’e göre bu kâr işçilerle paylaşılmalıdır, çünkü daha kaliteli ürünü üretmiş olanlar onlardır; ancak sonuç daha nezih ancak artmış bir açlık olacaktır. Walton’un (1995) “yeni din kalite olmalıdır” iddiası, kalitenin işçileri manevi olarak tatmin ettiği fikrinin açık bir göstergesidir. Ancak Wieseltier’in (1993) de belirttiği gibi, “Para kötü bir şey değildir; sınırlı bir şeydir ve ruhani bir şey de değildir, ve kapitalizmin ruhu da tatmin ettiğini ileri süren üreticiler veya tüketiciler değil, Deming’dir”.

1.1.1.3. TKY ve Altı Sigma Anlayışı

Altı Sigma, TKY uygulamaları altında yer alan ve son yıllarda yaygın olarak kullanılan kalite iyileştirme tekniklerinden biridir. Altı Sigma, üretim sürecinde ayrıntılı ölçüme dayanan, örgütün tüm iş süreçlerinin ölçüm ve analizini yapan bir sürekli iyileştirme tekniğidir.

Detaylı ölçümler ve iyileştirmeler sonucunda üretim sürecinde ürün kalitesinin sayısal ölçümlerinin alt ve üst sınırlarını birbirine yaklaştırarak Altı Sigma firmaların ürettikleri ürünlerin hata oranlarının diğer firmalarınkiyle eşit düzeye getirilmesinde kilit bir öneme sahiptir. Bu durum, özellikle birçok parçanın tedarikçi firmalar tarafından üretildiği firmalar için önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Başka bir deyişle Altı Sigma, farklı tedarikçilerin ürün kalitelerini sayısal olarak ölçmeyi sağlayarak üretim sürecinde parçaların montajında meydana gelebilecek problemlerin önüne geçmektedir.

1985 yılında Motorola tarafından uygulanmaya başlanan Altı Sigma, “müşteri odaklı bir yaklaşımla belirlenen iş hedeflerine en etkin şekilde ulaşmayı olanaklı kılan bir yönetim tekniği” olarak tanımlanmaktadır. Sigma, bir süreçteki değişkenliği ölçen ortalamadan standart sapmadır. Altı Sigma yaklaşımı, ölçüm aracı olarak “ünite başına hata sayısı”nı kullanır ve Sigma değeri de hatanın hangi sıklıkta oluştuğunu ifade eder. Daha yüksek Sigma değeri, daha düşük hata anlamına gelir. Bir Sigma milyonda

690000; iki Sigma milyonda 308537, üç Sigma milyonda 66807, dört Sigma milyonda 6210, beş Sigma milyonda 233 ve altı Sigma da milyonda 3,4 hata sayısını ifade etmektedir (Love, 1999). Altı Sigma tekniği, Crosby'nin sıfır hata kavramıyla ilişkilidir ve bu metodolojide amaç, süreçlerde sıfır hata oranlarına, yani mükemmellik modeline ulaşmaktır. Bu nedenle Altı Sigmanın TKY'nin esnek yönlerinin yetersiz kaldığı şeklindeki eleştirilere verilen bir yanıt olduğu ileri sürülmüştür (Kiriş, 2003).

Altı Sigmanın, önceden varolan TKY üzerine kurulması gerektiği belirtilmektedir; çünkü TKY altındaki kalite sistemlerinin önemli kalite temelleri vardır ve Altı Sigma da bu temellerin üzerinde yer alacaktır. Başka bir deyişle Altı Sigma alternatif bir kalite sistemi değil, TKY'yi bütünleyen ve destekleyen bir yöntem-bilimdir. Altı Sigmayla TKY arasındaki en belirgin farkın, kalite iyileştirme çalışmalarına ayrılan zaman olduğu söylenebilir. TKY'de kalite geliştirme için yürütülecek projelere ayrı bir zaman ayrılırken, Altı Sigmada iyileştirme çalışmaları rutin işlerle birlikte yürütülür. Altı Sigmanın TKY'yi destekleyen en önemli yanı da TKY'nin bir bütün olarak her zaman sağlayamadığı finansal iyileştirmeleri Altı Sigmanın daha net olarak sağlayabilmesidir (Kiriş, 2003).

Altı Sigmanın TKY'yi desteklediği bir başka nokta da, işletmelerin kalite düzeylerinin diğer işletmelerinkilerle somut verilerle karşılaştırılmasını sağlayarak TKY'nin önemli araçlarından biri olan *kıyaslama* kavramına etkinlik kazandırmaktadır (Argüden, 2002).

Altı Sigma, uygulamada yer alan ve orta kademe yönetici konumunda olan personeli yeşil kuşak, kara kuşak, uzman kara kuşak gibi çeşitli seviyelerde değerlendirerek bir hiyerarşik yapı oluşturmaktadır. Bu yapının yöneticilerin sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılımı, çalışanların katılımı, performansın somut kriterlere göre değerlendirilmesi konularında etkin bir yaklaşım sunduğu ileri sürülmektedir (Argüden, 2002).

Altı Sigma'ya getirilen eleştiriler içinde en önemlisi, bu yaklaşımın örgüt kültürü üzerindeki etkisine ilişkindir. Altı Sigma'nın, örgüt içinde eğitilen yeşil ve siyah kuşak personel sayısı veya bitirilen Altı Sigma Projeleri sayısı gibi gereksiz konular üzerinde fazla durulması halinde, kolaylıkla bürokratik bir uygulamaya dönüşebileceği ileri sürülmüş (Antony, 2004), ayrıca birçok uygulamada işçilerin "Altı Sigma

Bürokrasisinden” şikayet ettiklerinin gözlemlendiği belirtilmiştir (Jarrar ve Neely, 2005). Altı Sigmayı bir yaşam tarzı olarak benimsemiş olan firmalar, bu uygulamayı tüm örgütsel projelerde zorunlu kılmakta ve tüm iyileştirmelerin “standart Altı Sigma biçiminde” olmasını beklemektedirler. Bazı durumlarda kullanışlı olabilen bu tip bir yaklaşım, birçok durumda da gereksiz iş yüklerine neden olmakta ve bu iş yüklerinden kaçınmak için, ortaya konacak bazı düşüncelerin hiç açığa çıkarılmamasına neden olmaktadır. Dahası, bu tip bir Altı Sigma yaklaşımı, birçok kez işleri hızlı yapmayı bile engelleyebilecek denli katı bir bürokrasiye sahip olabilmekte ve diğer kalite uygulamalarıyla çatışabilmektedir (Jarrar ve Neely, 2005).

Altı Sigma yaklaşımına getirilen çeşitli eleştirilerden biri de, çok bilimsel bir teknik olduğu ve birçok firmanın bunu uygulamaya yetecek donanımının olmadığı yönündedir. Altı Sigma’nın destekleyici bir çalışma ortamı gerektirdiği, bu nedenle Altı Sigma Siyah Kuşak personellerinin tüm çalışanların katılımını sağlaması gerektiği ileri sürülmüştür. Ayrıca bu tip bir katılımın kendiliğinden oluşmayacağı, bu yaklaşıma birçok seviyede işçiler tarafından direnç gösterilebileceği, bunun için etkili ve yükümlülük sahibi bir liderlik anlayışı gerektiği vurgulanmıştır (Jarrar ve Neely, 2005). Burada söz konusu olan etkili ve yükümlülük sahibi lider; TKY’de olduğu gibi Altı Sigma’yı alt kademelere yaymakla görevlidir. Ancak yeşil ve siyah kuşak personelinin belgelendirilme süreçlerinin standartlaştırılmamış olduğu ve bu nedenle farklı firmalardaki yeşil ve siyah kuşakların birbirleriyle aynı eğitim ve beceriye sahip olmadıkları da vurgulanmıştır (Antony, 2004). Ayrıca birçok Altı Sigma uygulamasında siyah kuşak personelin sadece yüzeydeki yapıyı bildikleri halde ileri kalite iyileştirme yöntemlerinin tamamına son derece hakim olduklarına inandıklarının ve aslında yetersiz olduklarının altı çizilmiştir (Hoerl, 1998).

Altı Sigma’ya getirilen bir başka eleştiri de çok teknik olması, başka bir deyişle araçlara aşırı bağımlı olmasıdır. Başka bir deyişle, insan faktörünün Altı Sigma içindeki rolü, ölçüm yapmak ve kaydetmekten öteye gitmemektedir. Bu nedenle Altı Sigma’nın etkin kullanımı için, genel bir sistem gibi görülmemesi, bütün bir kalite sistemi içinde sadece bir araç olarak kullanılması tavsiye edilmektedir (Jarrar ve Neely, 2005).

1.1.2. TKY'nin Öğeleri

TKY'nin, katı ve esnek iki ayrı yönünün olduğu çok sayıda yazar tarafından vurgulanan bir noktadır (Wilkinson, 1999; Power ve diğ., 2001; Rahman ve Bullock, 2002; Dow ve diğ., 1999; Rees, 2001). Power ve diğ.,'ne göre (2001) TKY'nin katı yönü, bilgisayar temelli teknolojiler, tam zamanında yönteminin kullanılması, istatistiksel süreç kontrolü, teknolojiden yararlanma ve sürekli gelişmeyi mümkün kılacak prosedürlere oluşmaktadır (Rahman ve Bullock, 2002, s.8). Dow ve diğ., (1999) ise TKY'nin esnek öğelerini işgücünün yükümlülükleri, paylaşılan vizyon, müşteri yönelimlilik, takım kullanımı, personel eğitimi ve tedarikçilerle işbirlikçi ilişkiler olarak belirtmişlerdir. Wilkinson, TKY'nin katı yönünün kalite yönetimi ve istatistiksel araçları içeren bir dizi araç ve tekniği içerdiğini; esnek yönünün ise daha çok İKY ve kültürel değişimle ilgili olduğunu, esnek TKY'nin, yani iyi eğitilmiş ve motive edilmiş 'kaliteli' işgücünün, örgütsel başarıya katkıda bulunma olasılıklarının daha fazla olduğu varsayımının vurgulandığını belirtmektedir (Wilkinson, 1999). Wilkinson 'katı' TKY'nin, performans standartlarını garantilemek ve farklılıkları azaltmaya yönelik olarak iş sürecinin *sistematiik ölçüm ve kontrolü ile araç ve tekniklere yoğunlaştığını*, ayrıca örgütlerin uygulamalarının ve politikalarının bilançosunu çıkarmaya yönelik olan ISO 9000 gibi sistem-tabanlı yaklaşımlarla birlikte kullanıma eğiliminde olduğunu; diğer taraftan 'esnek' TKY'nin ise örgütün müşteri yönelimliliğini artırma, eğitim, takım çalışması, çalışan katılımı ve kültürel değişim gibi alanlara daha fazla önem verdiğini belirtmektedir (Wilkinson, 1997, s. 801).

Bununla beraber, Hill'in (1995) belirttiği gibi, işletmeler TKY'nin istatistiksel süreç kontrolü gibi teknik yönlerini uygularken, çalışanlara dönük kısımlarının uygulanmasında geride kalmaktadırlar. TKY içinde işçilerin yetkilendirilmesi ve yönetime katılımları genellikle çalışanların işleriyle ilgili dar bir çevrede tutulmakta, işçilerden ücret ve çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılmaksızın daha fazla çalışmaları ve çaba göstermeleri beklenmektedir.

1.1.2.1. İletişim

İletişim, hem TKY'nin çalışanlara aktarılma tarzı hem de çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler açısından merkezi öneme sahiptir. TKY'nin söylemini oluşturmada iletişim rolü merkezidir. TKY'nin gerektirdiği bilgi ya da talimatların iletilme tarzı,

Çalışanların TKY'yi algılama biçimlerini etkilemekte ve çalışanların katılıma ikna edilebilmeleri için kullanılmaktadır. Söylem, algılama biçimi ve ikna da bir yandan alışanların TKY dahilinde bir kimlik geliştirmelerini sağlamakta, diğer yandan TKY'nin içindeki hiyerarşik yapının temellerini oluşturmaktadır. Bu hiyerarşik yapının kurulması ve sürdürülmesi noktasında iletişim, TKY'nin diğer öğelerinden daha ön plana çıkmaktadır ve TKY söyleminin soyut olarak benimsenmesini sağlamaktadır. İletişim ğesi, söylem, iletim ve ikna kavramları çerçevesinde, iktidar ilişkilerinin kuruluş aşamasını gerçekleştirmektedir. Bir anlamda, TKY, iktidarını söylem aracılığıyla kurduğu için bu inşa sürecinde kullandığı araç da iletişimdir.

Örgütlerde çalışanlarla yönetimin arasındaki iletişimin sağlanabilmesi için aylık çalışan brifingleri, haber bültenleri, ilan ve not tahtaları, yönetici konuşmaları, fabrika ii dergiler, takım brifingleri, haftalık iletişim toplantıları, video aracılığıyla iletişim, çalışan genelgeleri gibi araçlar kullanılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin üretim sahasında işçilerle düzenli olarak ve sıklıkla konuşmaları veya kamusal alanda birlikte olmaları gibi enformal iletişim metodları da kullanılmaktadır. Rees'in çalışması, iletişim araçlarının çoklu kullanımının olduğu işyerlerinde alışanların TKY ve süreçler hakkında daha bilgili olduğunu ortaya koymakla beraber, iletişim aracının niteliğinin alışanların TKY algılarını etkilediğini, ancak çalışanların yönetimle aralarındaki güvenin arttığını düşünmelerine doğrudan neden olmadığını göstermiş ve çalışanların yöneticilerle enformal iletişimi formal iletişim araçlarına tercih ettiklerine işaret etmiştir (Rees 2001, s.748-749).

TKY rgtlerde hiyerarşinin azaltılmasını ngrdğu için çalışanlarla yönetim arasında geleneksel endüstri ilişkilerinde olduğundan daha yakın bir iletişim kurulmalıdır. Bu iletişim, firmaya olan bağlılığı arttırıcı ve biz/onlar ayrımını ortadan kaldıracı bir etkiye sahiptir ve bu nedenle TKY uygulamaları yürüten çok sayıda işletme firma piknikleri veya çeşitli toplantılar düzenlemekte ve açık kapı politikası uygulamaktadırlar. Çalışanların katılımlarının sağlanması için amaçlandığı bir işletme modelinde firma yapısı çalışanların yönetimle kuracakları iletişimi sınırlamayacak şekilde oluşturulmalıdır.

1.1.2.2. Yükümlülük

Yükümlülük (commitment), çalışanlar üzerinde yönetim kontrolünün sağlanmasının yöntemidir ve TKY anlayışı bu kontrolün çalışanların kendileri tarafından içselleştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kontrol, 'işçilerin istenen çalışma davranışlarını göstermelerini sağlama gücü' dür (Edwards, 1979, s.17) ve bunu sağlamanın çeşitli yolları vardır. Yönetim, çalışanlarının hareketlerini, görevlerine veya çevrelerine harcadıkları zamanı kontrol edebilir. Kontrol, teknolojinin ya da örgütsel kuralların özel biçimlerinin geliştirilmesiyle de sağlanabilir. Daha geniş bir anlamda, çalışanlara yükümlülüksel özerlik verilerek çalışanların çalışmaları dolaysız olarak kontrol edilebilir (Friedman, 1977).

Argyris, örgütlerdeki yükümlülüğü iç ve dış yükümlülük olarak ikiye ayırır. Her ikisi de örgütler için önemlidir, ama sadece iç yükümlülük yetkilendirmeyi takviye edebilir. *Dış yükümlülük*, işçilerin kendi kaderleri hakkında fazla kontrole sahip olmadığı durumlarda, örgütlerin onları katılmaya zorlaması şeklinde gerçekleşir; örneğin firma çalışma koşullarını tek başına belirliyorsa, işçilerin bu çalışma koşullarına karşı bir yükümlülüğü vardır ve bunu yönetim sağlamıştır. Bu bir dış yükümlülüktür çünkü işçilerden beklenen tek şey kendileri için belirleneni yapmaktır. Argyris, insanların kendi yaşamlarını biçimlendirecek iktidarın azalması halinde sahip olacakları yükümlülüğün de azalacağını belirtir ve bunun insan doğasının ve psikolojisinin bir gerçeği olduğunu söyler (Argyris, 1998, s.99).

Yönetim işçilerin kendi kaderleri hakkında daha fazla sorumluluk almalarını istiyorsa, *iç yükümlülüğü* geliştirmek zorundadır, burada yükümlülük kişinin içinden gelen bir şekilde kurulur. Bireyler kendi nedenleri veya motivasyonları üzerinde şekillenen bir projeye, kişiye veya programa karşı yükümlüdürler. Tanımsal olarak iç yükümlülük katılımcıdır ve yetkilendirmeye yakından ilişkilidir. Yönetim işçilerinden daha fazla yükümlülük üstlenmelerini istediği takdirde onları iş amaçlarını tanımlamaya, bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemeye ve zamana yayılmış hedefler belirlemeye yönlendirmek ve işçilere bu konularda yetki vermek zorundadır (Argyris, 1998, s.100).

Argyris, bir örgütte yetkilendirmenin sağlanabilmesi için bütün işçilerin katılımının gerekip gerekmediği sorusuna verilecek yanıtın ilke olarak evet olacağını

ama uygulamada durumun farklılaşacağını belirtir (Argyris, 1998, s.100). Yönetimin binlerce işçiye yetki dağıtmasını, hepsini birden tamamen kendi kendilerini yönetecek şekilde yetkilendirmesini beklemek, yetkilendirme yanlısı olanlar için bile gerçeklikten uzak bir beklentidir. Dolayısıyla bütün örgütlerde iç yükümlülüğün geliştirileceği derece son derece sınırlıdır, bu kısıtlama da hem katılımın sağlanmasını hem de yetkilendirmenin gerçekleşmesini engellemektedir. Argyris, gerçekte örgütlerde yükümlülüğün çeşitli sınırlarda tutulabileceği ve işin yine de yaptırılabilceği gerçeğinin altını çizerek yetkilendirmenin, örgütlerin yaklaştıkları, ama hiçbir zaman tam olarak erişemedikleri bir amaç olduğunu belirtir (Argyris, 1998, s.100). Bunların yanı sıra, yönetim yaklaşımı yetkilendirmenin ve yükümlülüğün örgüt içinde iç çelişkiler oluşturacağını, etkileri uzun süren karışık anlamlar yaratacağını ileri sürer. İç yükümlülüğün uygulandığı durumlarda işçilerin bu durumu *“kendi işini yap-ama bizim söylediğimiz şekilde”* şeklinde yanlış yorumladıklarını, dış yükümlülüğü tercih eden işçilerin ise kişisel sorumluluk almaktan muaf olduklarını düşünerek mesajı yine yanlış yorumladıklarını vurgular. Dolayısıyla örgüt yöneticileri çalışma alışkanlıklarını değiştirememiş, tam aksine benimsemedikleri bazı davranışları güçlendirmiş ve iç çelişkiler yaratmış olacaktırlar (Argyris, 1998, s.101).

1.1.2.3. Çok-vasıflılık ve Eğitim

Çok vasıflılık, çalışanların firmaya esneklik sağlayabilecek şekilde uzmanlık alanlarının artmasını ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar (Gale ve diğ., 2002; Caroli ve Van Reenen, 2001) işçilerin eğitimi ve artan vasıflarıyla verimlilikleri arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu eğitim sayesinde işçilerin hem katılımlarının artması hem de yetkilendirilebilecek hale gelmeleri mümkün olacaktır. Böylelikle, gerekli teknik bilgileri almış ve kalite bilincine sahip olmuş olan işçi, herhangi bir denetime gereksinim duymaksızın firma için en iyi olan işi yapacaktır.

Gale ve diğ., çalışma çizelgesiyle üretim işçilerinin okuma, matematik, sorun giderme, kişiler arası, bilgisayar ve diğer bazı teknik vasıflarının artışı arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna varmıştır (2002). Caroli ve Van Reenen (2001) örgütsel değişim ile vasıf yapısında değişim arasındaki ilişkiyi incelemiş, örgütsel değişim yeni ekipman alınmaksızın gerçekleşse bile, gerçekleşen örgütsel değişim sonrasında

vasıfsız işçilere daha az ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur. Osterman (1995), Lynch ve Black (1998) ve Cappelli de (1996) TKY ile yeni vasıf gereksinimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, bir TKY programına katılımın istatistiksel süreç kontrol tekniklerini ve genel olarak sorunları tanımlamaya ve çözmeye yönelik daha fazla sorumluluk ve katılım içerebileceğini belirtmiştir. Osterman (1995) TKY ile yeni vasıf gereksinimleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, kurumun hem TKY altındaki merkez işçilerinin hem de TKY'nin bir parçası olarak istatistiksel süreç kontrolünü kullanan işçilerin oranlarının iş sonrası formal eğitim alan merkez işçi oranları ile pozitif ilişki içinde olduğunu belirtmiştir.

Çeşitli araştırmacılar (Lynch ve Black, 1998; Cappelli, 1996; Green ve diğ., 2000) formal bir TKY programının varlığı ile üretim çalışmaları için gerekli olan vasıf, eğitim alan işçi sayısı ve işçilerde daha yüksek vasıf gerekliliği algısı arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Whitfield da (2000) yüksek performanslı çalışmalar uygulamaları ile, eğitim alma oranı arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Frazis ve diğ., (2000) ile Eschuk da (2003) işverenlerinden formal eğitim almış olan çalışanların, çalışma takımlarına ve TKY'nin uygulanmasına daha çok katıldıklarını ve bu uygulamalarda daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

Yeni vasıflar edinmek zorunda olmanın diğer nedenleri yeni ekipman veya tamir prosedürleri, yeni ürün veya hizmetler, bilgisayar becerilerini artırma ihtiyacı, tazminat politikalarının değişmesi ve yeni devlet düzenlemeleri olarak sıralanabilir. Bu vasıflara sahip olmak için gereken eğitim, sınıflarda veya seminerler aracılığıyla, iş arkadaşlarından veya üstlerinden, kendi-kendine çalışma materyallerinden öğrenme veya işçinin kendiliğinden öğrenmesi şeklinde alınabilir (Eschuk, 2003).

Çalışanlar tarafından eğitime getirilen ana eleştiriler üretimin gereksinimlerinin eğitimi çoğunlukla asıl olmayan amaç haline getirmesi, eğitim vererek yönetimin çalışanlardan beklentilerini yükseltip bu beklentiler karşılanmadığı zaman kızgınlık göstermesi, çalışanların günlük çalışma baskıları yüzünden eğitimde öğrendiklerinin pratiğini yapabileceği çok az bir zamana sahip olması olarak sıralanmıştır (Rees, 2001, s.754).

Milkman (1997) 'Fabrikaya Elveda' da anlattığı yeni bir eğitim programının, yeni teknolojiler üzerine fabrika içi turlardan, cinsel tacize ve eşit fırsatlara, güvenlik ve

yangından korunma oturumlarına, tam zamanında üretim, istatistiksel süreç kontrolü, sorun giderme, karar analizi ve kalite konularına dek geniş bir yelpazeyi içerdiğini; buna rağmen eğitimin en büyük kısmının psikolojik ‘geliştirici motivasyon’ üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir (Milkman, 1997, s.162-169; aktaran Nichols ve Suğur 2004). TKY altında çalışanlara verilen eğitim çalışanların kişisel özelliklerini ve iş dışındaki vasıflarını geliştirmekten uzaklaşıp işle ilgili teknik konularda yoğunlaştıkça, eğitim de TKY’nin esnek bir ögesi olmaktan uzaklaşıp katı öğelerden biri haline gelmektedir.

Delbridge (1995), eğitim sırasında vurgulanan konulara bakıldığında işle ilgili teknik konular kadar, çalışanların davranışlarını etkilemeye dönük bazı konuların da öne çıkarıldığını, örneğin, işçilere maddi bir karşılık beklemezsizin sadakat ve itaatle çalışmaları gerektiğinin anlatılmakta olduğunu belirtmiştir. 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, s.815). İşletme içi yoğun bir eğitime tabi tutulan çalışanların her işi belli bir dereceye kadar yapabildiği bir emek süreci içerisinde işçilerin birbirlerini ikame 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 denetim ve gözetimdeki artışa gönderme yaparak TKY ve benzeri teknikleri “stresle yönetim” olarak adlandırmışlardır (Parker ve Slaughter, 1990).

TKY’nin işçileri yeniden-vasıflandırması ve işçilerin kendilerini de çok-vasıflandırması, çalışanların yetkilendirilmesini sağladığı ileri sürülerek onaylansa da, bu araç aslında sadece işçilerin birbirlerinin yerlerini alabilmelerinin garantilenmesidir. Bu sistemle montaj bandında, kendi işini erken bitiren işçinin kalan zamanında daha yavaş çalışan işçilerin işlerine yardım etmesini sağlayan ve ‘işbirlikçi iyileşme’ sistemi (Harmon ve Peterson, 1990, s.93; aktaran Boje ve Winsor 1993, s.64) kurulabilir. Önemli bir nokta da, TKY altında çok vasıflandırmanın hiçbir zaman ustalığa benzer bir hüner kazandırma süreci olmadığıdır. Braverman’ın belirttiği gibi, işbölümü çeşitli

işlerin parçalara, bu parçaların da daha küçük parçalara bölündüğü ve varolan örgütlenme tarzına zarar vermeksizin kısmen birleştirildiği fanatik bir biçimde sürdürülmektedir ve ileri sürülen reformlar da işçilerin, yönetim tarafından belirlenmiş ve sınırlanmış alternatifler arasından seçerek karar alma sürecine katıldıkları illüzyonunu yaratan, işçiye seçim şansını kasten sadece önemsiz konularda veren, tasarlanmış bir çalışan ‘katılımı’ numarasıyla karakterize edilebilir (1974, s.38-39).

1.1.2.4. Yetkilendirme

1990’larda “yetkilendirme” (empowerment) kavramı, 1980’lerde kullanılan kilit kavramlar olan “Post-fordizm” ve “esneklik” kavramlarına ek olarak yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim dergileri 1990’ların başından itibaren sürekli olarak yetkilendirmenin insanların ve örgütlerin potansiyellerini maksimize etme ve dolayısıyla örgütsel başarıya katkıda bulunma kapasitesine gönderme yapmaktadırlar, (Anthony ve diğ., 1996, s.92; Fisher ve diğ., 1996, s.64; Harley, 1999, s.42) hatta 1990’ları “yetkilendirme çağı” olarak adlandıranlar da olmuştur (Hardy ve Leibra-O’Sullivan, 1998, s.451).

Yetkilendirme kavramının savunucuları, bunun bir yandan örgütsel performansı geliştirip “en alttakilere” katkıda bulunurken aynı zamanda (ve zorunlu olarak) işçilerin iş deneyimlerinde de iyileşmeler sağladığını ileri sürerler. Bu tip savların tipik olarak abartılı bir örneği için Covey’in çalışması gösterilebilir (Covey, 1994). Her ne kadar kavram yönetim alanında büyük heyecan uyandırmışsa da, yetkilendirmeyi kendisinden önce gelen işçi katılımı biçimlerinden ayıracak ve farklılaştıracak gözlemlenebilir somut özellikler bulmak oldukça zordur. İşçileri örgütsel karar alma süreçlerine dahil etme, yani işçi katılımını sağlama girişimlerinin en azından bir yüzyıllık geçmişi vardır (Ramsay, 1977; aktaran Harley, 1999, s.42) ve bir dizi yazar, yetkilendirmenin sadece bu temanın son versiyonu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Cunningham, 1996, s.143; Hardy ve Leibra-O’Sullivan, 1998, s.452). Bazı yazarlar ise yetkilendirmeyi, baskın örgütsel ilke olarak yönetimden liderliğe doğru bir “paradigma değişimi” olduğu savı zemininde farklılaştırmaya çalışmışlardır (Foy, 1994; Clegg ve Palmer, 1996). Ama yine de hiçbirisi yetkilendirmeyi diğer işçi katılımı biçimlerinden ayıran somut özellikler gösterememiştir. Bu konuda literatürdeki tipik tanımlar “karar verme gücünü, bu güce şimdiye dek sahip olmayanlara aktarma veya yeniden-dağıtma” (Cunningham ve diğ.,

1996, s.144); “işçilere karar verme gücü ve otoritesini verme” (Anthony ve diğ., 1996, s.92); “basitçe sesinizin duyulmasını, sizi etkileyecek plan ve kararlara katılmanızı sağlayacak gücü kazanmak” (Foy, 1994, s.5) ve “yetkilendirilmiş işçiler ...çabalarının sonuçlarına dahil olduğu hissine sahip işçilerdir” (Fisher ve diğ., 1996, s.64) şeklindedir. “Yetkilendirme tezi”, sorumluluğun yöneticilerden işçilere verilmesini, iş örgütlerinin hiyerarşik olmayan biçimlerini ve örgütün çeşitli seviyelerinin kendi içlerinde ve birbirleri arasında bilgi paylaşımını içerir (Fisher ve diğ., 1996, s.64).

Yetkilendirmeye yöneltilen eleştiriler ilk olarak yetkilendirmenin, savunucularının iddia ettikleri gibi gerçek olup olmadığı noktasına yöneliktir. Yetkilendirmenin gerçek olup olmadığını sorgulamak, yukarıda bahsedilen özelliklerin işyerlerinde varolmadığını iddia etmek değildir, bu eleştiriler, yetkilendirmenin önceden varolan baskın örgütsel biçim ve uygulamalara ancak küçük değişiklikler getirdiği, büyük bir dönüşüm arz etmediği anlamındadır (Harley, 1994, s.44). Eleştiriler ikinci olarak, işçilere daha fazla iktidar sağladığı noktasında çok az kanıt olduğunu ileri sürerek yetkilendirme biçimlerinin işçiler üzerindeki etkisini sorgulamaktadırlar (Cunningham, 1996). Bazı yazarlar bu argümanı daha ileriye taşımış ve yetkilendirmenin özerkliği artırmakta başarısız olmakla kalmayacağını, iş yoğunluğunu da artıracığını ileri sürmüşlerdir (Noon ve Blyton, 1997, s.108; Warhurst ve Thompson, 1998, s.9).

TKY'nin en önemli amaçlarından biri olan çalışan bağlılığı ve katılımını artırmak ve çalışanların performanslarını yükseltmek için yetkilendirmenin gerekli olduğu sık sık vurgulanmaktadır. Yetkilendirme ilk bakışta hiyerarşik örgütsel yapılara bir alternatif sunar gibi görünmekte, ama durum genelde söylemden öteye geçmemektedir. Her ne kadar kalite guruları TKY içinde çalışan katılımının önemini vurgulamış olsalar da TKY'nin yukarıdan aşağıya doğru iletişimi ve koordinasyonu zorunlu kılan niteliği nedeniyle hiyerarşik örgüt yapılarını değiştirmesi çok zor olacaktır. Dolayısıyla katılım, işin radikal biçimde yeniden organizasyonu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle TKY uygulamada, Toplam Yönetim Kontrolüne dönüşebilir (Delbridge Turnbull, 1992, s.97). Pek çok yönetici örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşım benimsediğinden, TKY'yi örgütlerin hiyerarşik yapısını gerçek anlamda değiştirmekten ziyade, aynı yapıları yeniden üreten biçimde uygulamaktadırlar (Knights ve McCabe, 1997, s.372; Rothschild ve Ollilainen, 1999, s.593). Yönetim genellikle

işçilerin yetkilendirilmesini çok dar biçimde yorumlamakta, işçilerin gücünü ve etkisini artırmaktan çok, işçiden yönetime üretimin iyileştirilmesi ile ilgili daha çok bilgi aktarılması anlamında kullanmakta ve uygulamaktadır. Kısacası TKY, örgütlerdeki güç ilişkilerinde radikal değişiklikler doğurmamaktadır. Bu anlamda TKY, denetliyor gibi gözükmeden, yönetimin çalışanlar üzerinde nasıl denetim kuracağının bir yanıtı olarak düşünülebilir (Sewell, 1998, s.403).

TKY, işçilerin yetkilendirilmesini gerektirir çünkü işlettiği üretim sistemi, işçilerin üretim sürecini anlamalarını ve sorunları çözme ve ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini artırma konularında sorumluluk almalarını gerektirir (Legge, 1995, s.219-20; Anthony ve diğ., 1996, s.92).

İşçilere iş uygulamaları içinde dağıtılan yetki, yöneticilerin katılımları ve sorumlulukları aracılığıyla, örgüt kültürünün destekleyici olmasını gerektirir (Mallinger, 1993; Wilkinson ve diğ.,1992). Başka yazarlar da TKY'nin "güven iklimine dayalı, işbirlikçi olan ve düşmancıl olmayan bir endüstri ilişkiler sistemi gerektirdiğini belirtmişlerdir (Dawson ve Palmer, 1995, s.29; Lord ve Lawrence, 2001, s.4).

TKY'nin işçilere yetki dağıtımına ileten olacağı ileri sürülen bir özelliği de daha az hiyerarşik seviyeden oluşan daha düz bir örgüt yapısıdır. TKY'ye geçildikten sonra örgütlerde sadece birkaç hiyerarşik basamak kaldığı literatürde çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir. Literatürde varolan çalışmalara göz atıldığında, işçilerin yönetimle ilişkilerini kişisel olmaktan çıkarmaya çalıştıkları, yönetimden ve yöneticilerden isimleriyle değil, "yönetim" ya da "onlar" zarflarıyla bahsettikleri görülmektedir. (Lord ve Lawrence, 2001) Çalışmalarda işçilerle yöneticilerin kullandıkları mekanların birleştirildiği, kantin ve dinlenme odaları gibi alanların ortak kullanıldığı görülmekte ve yönetim perspektifinden bakıldığında bu durum geleneksel hiyerarşik yapının kırılmış olduğunun bir işareti gibi görülmektedir. Bununla birlikte Boje ve Winsor, TKYnin bu sembolünü eleştirirler:

"TKY, yönetimin ve işgücünün "aynı tarafta" olduğu illüzyonunu yaratır. Bu illüzyon genel amaçlıdır ve bu nedenle işçilerin ve yönetimin aynı üniformayı giymeleri ve aynı yemekhane ve park yerini kullanmaları ile illüzyona duyulan güven de sürdürülmüş olur... Bu tip bir örgütsel değişme, bir özgürlüğe kavuşma öyküsü sağlamaz, ancak bir uyum öyküsü sağlar" (Boje ve Winsor, 1993, s.67,68).

TKY uygulamalarının bir parçası olarak örgüt içinde tek bir grup olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. Bu amaca yönelik olarak çalışanlarla yönetimin aynı üniformayı giymeleri, aynı yemekhaneyi ve kafeteryayı paylaşmaları gibi biçime yönelik yeni düzenlemelere gidilmiştir. Ancak aynı üniformayı giyseler de yöneticilerin üniformalarının çalışanlarınkinden daha bakımlı ve özenli görünmesi, ya da yemekhane veya kafeterya gibi artık ortak olan mekanlarda yöneticilerle çalışanların farklı bölümleri veya masaları kullanmaları aslında bu uygulamaların iki sınıf arasındaki duvarları kaldırmakta yetersiz kaldığını göstermektedir. İş çıkışı mavi yakalıların üstünün aranması, beyaz yakalıların üstünün aranmaması gibi etkenler *biz* ve *onlar* ayrımının pratikte varolduğunun göstergesidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sınırlar görülmeyen bir boyuta taşınmıştır ama varlıkları devam etmektedir.

Harley'nin (1999) iki bin işyerinde yirmi bin işçiyle yaptığı çalışmanın bulguları da yönetim disiplininin iddia ettiği ölçüde büyük çaplı bir dönüşümün söz konusu olmadığını göstermiştir, böyle bir dönüşüm gerçekleşmek üzere olsa bile, bunun işçileri "yetkilendireceğini" düşünmek için çok az neden vardır. Söz konusu çalışmada işçileri "yetkilendirecek" iş örgütü biçimleri ile işçilerin özerkliği arasında ampirik olarak bir bağlantı kurulamamıştır. Dahası, özerkliğin nasıl ölçüleceği de bir yöntem sorunudur. Harley, özerkliği işçilerin kendi algılarına dayanarak ölçmüş ve işçilerin bir kısmının özerkliğin arttığına dair bir algıya sahip olmadıklarını ortaya koymuştur. Eğer yetkilendirme işçilerin özerkliklerinin arttığını hissetmeleriyle ilgili olsaydı, yetkilendirme mekanizmasının varolduğu işyerlerinde bu oranın yüksek çıkması gerekmektedir. Böyle bir bulgu olmadığına göre bu mekanizmaların varolup olmamasıyla işçilerin özerklik algısı arasında bir bağlantı yoktur. Dolayısıyla, tam olarak kanıtlamaya yetecek ampirik kanıt toplanamamış olsa da, yetkilendirmenin yönetimin işçileri sersemletmek için kullandıkları temkinli bir strateji olması ihtimali hâlâ vardır. Diğer taraftan bulgular meslekî statünün egemenliğindeki hiyerarşi açıkça işçi özerkliğiyle ilişkilidir. Bu bulgular ışığında Harley, yetkilendirmenin, savunucuları tarafından iddia edildiği gibi sonuçlara sahip olmadığını ortaya koyar (Harley, 1999, s. 59-60).

Bu durumun ortaya çıkaracağı sorulardan ilki, yetkilendirmenin neden işe yaramadığı, yani kontrol ve karar almanın neden yetkilendirme mekanizması tarafından değil de hâlâ statü tarafından belirlendiği, bir diğer deyişle yetkilendirmenin işçileri

neden yetkilendirmediği sorusudur. Harley bu soruya, son on yıldır gelişmiş ekonomilerdeki iş örgütlerinin radikal bir dönüşüm yaşadığına ilişkin bir iddia bombardımanı gerçekleştirdiğini, ama hem kendi çalışmasında hem de diğer bazı çalışmalarda alınan sonuçlara göre böyle bir değişimin gerçekleştiğine ilişkin geniş çaplı bir kanıtın varolmadığının ortaya çıktığını belirterek yanıt verir ve bunun daha çok modern bir mit olduğunu ileri sürer (Harley, 1999, s.60).

İkinci soru ise, yetkilendirme kavramının iddia ettiği etkileri yarattığına ilişkin kesin kanıtlar ortaya konmadığı halde akademik ve popüler yönetim söyleminde neden bu kadar revaçta olduğudur. Harley bu soruya verilebilecek iki muhtemel açıklama olduğunu, bunlardan ilkinin, yönetsel modalarda 1980'ler ve 1990'lar boyunca yaşanan artış ve popülerleşme olduğunu belirtmiştir. Ramsay (1980, 1985, 1993), yönetimin ileri sürdüğü reçeteler yeni olmamasına rağmen bu fikirlerin satış yöntemlerinin son zamanlarda gittikçe daha yaygaracı ve abartılı hale geldiğini belirtir. Ramsay'nin (1980, 1985, 1993) çalışmalarının önemi, yetkilendirmenin popüleritesinin açıklanmasına yaptığı katkıdan kaynaklanır. Aynı soruya verilebilecek ikinci muhtemel yanıt ise şudur: Yetkilendirme ve öncülleri sayesinde yönetim, işçilere Friedman'ın (1977) "sorumlu özerklik" olarak adlandırdığı önemsiz bir miktar kontrol vererek işçi bağlılığını sağlamayı başarır. Bu, yönetimin kullandığı bir stratejidir, bu tür bir strateji işyerindeki çatışmayı azaltır ve işçilerin bir kısmının yönetimin ayrıcalıklarına meydan okumaksızın kendilerini işe dahil olmuş hissetmelerini sağlar (Harley, 1999, s.60).

Yetkilendirme konusunda söylemle gerçekliğin uyuşmaması, önceden de belirtildiği gibi, yetkilendirmenin aslında önceki işçi katılımı biçimleriyle aynı olmasıyla açıklanabilir. Bunun yanında, yetkilendirmenin savunucularının gerçekleşmeyen iddiaları aslında örgütsel iktidarla ilgili bir yanlış anlamaya dayanmaktadır. Yetkilendirmeye ilgili olan iktidar, üretim üzerindeki kontroldür, dahası, yönetimin belirleyici bir özelliği de üretim süreci üzerinde iktidara sahip olmaktır. Kerfoot ve Knights, TKY literatüründe bir yandan işçilerin kalite uygulamaları karşısında itaatkar ve pasif oldukları varsayılırken, diğer yandan da yetkilendirilmiş ve güçlendirilmiş bireyler olarak kalite uygulamalarına katılımında bulunmalarının beklenmesinin bir çelişkiyi gösterdiğini vurgulayarak sadece söylemle gerçeğin uyuşmadığını değil, TKY söyleminin de kendi içinde çeliştiğini göstermişlerdir (Kerfoot ve Knights, 1995, s. 230).

Yetkilendirmenin savunucuları, tartışmalarının doğasında varolan bir gerilimi, üretimin yönetim ve işçi grupları tarafından kontrolü arasındaki belirgin gerilimi görmezden gelmektedirler. Foy, şu soruyu sorar: “yetkilendirmeyi yöneten kimdir?” ve kendi sorusunu şöyle yanıtlar: “Yöneticiler yönetir elbette. İnsanları yetkilendirmek, yöneticileri yetkisizleştirmek demek *değildir*” (Foy 1994, s.xv; aktaran Harley, 1999, s.61). Yani yöneticiler, kendi iktidarlarını azaltmayacağı takdirde altlarına ‘vermeye’ veya onlarla ‘paylaşmaya’ karar verebilecekleri iktidarı ‘ellerinde tutarlar’. Bu kavramsallaştırmada iktidar, bir mülkiyet nesnesi gibi görünmektedir. Fabrika sisteminin ortaya çıkmasından itibaren örgütlerde iktidarın dolayımında gerçekleştiği en merkezî örgütsel yapı, hiyerarşidir. Örgütlerde hiyerarşinin anahtar bir özellik olmasının nedeni, yöneticilerin de, astların da kendi pozisyonlarına ancak hiyerarşi içinde sahip olabiliyor olmaları ve kendi iktidarlarını kullanma ve belli bir özerkliğe sahip olma potansiyellerinin de yine sadece hiyerarşi içinde mümkün olmasıdır. Bu anlamda, hiyerarşi örgütsel yaşamın bir özelliği olarak kaldığı sürece, Foy’un ve diğerlerinin önerdikleri şekilde yöneticilerin iktidarı ‘bırakacakları’ veya ‘verecekleri’ derece gerçekten sınırlı kalacaktır (Harley, 1999, s.61).

Yetkilendirmeyi ‘kimin’ yöneteceği, yani kimin yetkilendireceği sorusu böylece yanıtını bulmuş olur, ama “kimin yetkilendirileceği” her zaman net değildir, bu konuda, örneğin “yeniliği ve değişimi cesaretlendirmek için orta kademe yöneticiler”, veya “işte veya tanımlarda iyileştirmeler sağlamak ya da daha geniş TKY programlarının bir parçası olarak iş sürecindeki sorunların çözümünü sağlamak için üretim aşamasındaki işçiler” gibi farklı görüşler söz konusudur (Harley, 1999).

Liderlerin işçileri yetkilendirme yolu, hikaye anlatımıdır (storytelling). Boje, yetkilendirmenin, işçiye şimdiye kadar yetkisiz olduğunun ima edilmesi anlamına geldiğini belirtir (1999). Yetkilendirme için liderin bir hikaye anlatması gerekecektir, bu hikaye de bir bağlam içinde yer alacaktır, ama bağlamın kendisi de zaten bir iktidar alanıdır. Örneğin Jacques (1996, s.141; aktaran Boje, 1999), yetkilendirme motiflerine baktığında, işçilerin “yetkilendirilmiş hissetmelerini sağlayarak” “yönetim gündemine karşı işçi direncinin üstesinden gelme” programlarında “olgusal bir hata” gözlemler; yetkilendirilmiş hissetmekle yetkilendirilmek aynı şey değildir.

Parker ve Slaughter (1988), TKY uygulamalarında görevleri işçilerin kendilerinin tasarladığı şeklinde bir yanlış kavramsallaştırma olduğunu belirtmiş, TKY altında ayrıntılı görev tanımlamalarının çoğunlukla yönetim tarafından yapıldığını ve işçilerin, ancak bu talimatlar verildikten sonra ‘ilerleme’ için önerilerde bulunmalarının beklendiğini vurgulamışlardır. Benzer şekilde Boje ve Winsor, TKY’nin birçok tanımında takım üyelerinin kendilerine ve diğer üyelere ait işlerin zamanlamasının kendi ellerinde olduğunun ileri sürülmüş olduğunu, ancak gerçekte işçilerin işin tasarımı üzerinde kontrole sahip olmalarının sadece bir ilüzyon olduğunu ve buna ek olarak iş yoğunluğunun gerçek ‘ritminin’ de daima işçilerin kontrolünün dışında kaldığını belirtmişlerdir (1993, s.62). Bir ideolojik söylem olan ‘yetkilendirme’, bir yandan potansiyel olarak güçlü işçiler yaratırken diğer yandan yönetim bu potansiyelin işçiler tarafından yıkıcı anlamda, yeni kontrol mekanizmalarını gerekli kılacak biçimde kullanılmasını da önlemeye çalışmaktadır (Yücesan-Özdemir, 2003:41). Dolayısıyla yetkilendirme aracılığıyla gerçek anlamda özerkliğin sağlanması mümkün görünmemektedir.

1.1.2.5. Katılım

Katılım (participation), TKY’nin esnek öğeleri içindeki en önemli öğe sayılabilir; çünkü diğer öğelerin asıl amacı bu noktaya ulaşmak, çalışanların katılımını sağlamaktır. İşçilerin katılımına yönelik yönetim politikaları İkinci Dünya Savaşını takiben üç farklı dönemde incelenebilir. İlk dönem savaş sırasında başlayan ve 1945-79 arasını kapsayan dönemdir ve endüstride iktidarın sendika merkezli paylaşımı ya da endüstriyel demokrasi nosyonları ile karakterize edilebilir. Bu dönemdeki temel amaç, sendikaları yönetime dahil ederek endüstriyel çatışmayı azaltmaktır (Brannen, 1983; aktaran Ackers ve diğ., 2003:5). 1979-1997 arasındaki ikinci dönem “dramatik politik değişim” ile (Ackers ve diğ., 2003:5) tanımlanır. Bu dönemde sendika hareketinin zayıflamasıyla sendika gündemden düşmeye başlamıştır. Bu dönemde 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. Bu yeni inisiyatif 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

karar almada fazla söz vermeyecek şekilde, sorun giderme veya bilgi paylaşımı ile sınırlandırılmıştır (Wilkinson 2000, Ackers ve diğ.,2003:5)

Cotton katılımı, ‘işçilerin bütün kapasitelerini kullanmak ve çalışanlarda örgütsel başarıya yönelik yükümlülüğü cesaretlendirmek için katılımcı bir süreç’ olarak tanımlamaktadır (1993, s.3). Thun ve diğ. ise katılımı, çalışanların yetkilendirilmesinin ve üretim süreciyle bütünleşmelerinin sağlanması amacıyla tasarlanmış bir dizi çalışan-temelli araç olarak tanımlamakta, dolayısıyla katılımın, insan gücünün etkili kullanımını sağlayarak üretim ile ilgili işlemlerin geliştirilmesi için bir potansiyel yarattığını ve üretim alanı içinde üretim ve işlemlerin performansını artırdığını ileri sürmektedirler. (2001, s.134).

Diğer taraftan Boje ve Winsor (1993), 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, 1911) sözleriyle gösterdiği hoşnutsuzluğu ortadan kaldırmak için bir araç olarak katılım kullanılmaktadır.

Katılımın bir çok ögesi olduğu ileri sürülmekle (Scroeder ve Flynn, 2001, s.75) ve bu öğeler tek biçimli olmamakla beraber, çalışanların katılımı için üç radikal araç olarak bilgilendirme, vasıflandırma ve bütünleştirme tanımlanabilir (Lawler ve diğ., 1998, s.21). Lawler ve diğ.’ne göre bilgilendirme, katılımın sağlanması için zorunlu bir süreçtir çünkü çalışanların bilgi yetersizliği, önceden belirlenmiş görev ve rolleri nispeten otomatik bir şekilde yapmalarını engeller (1998, s.21). Vasıflandırma da çalışanların üretim süreciyle daha iyi bütünleşmelerini amaçlayan bir araçtır ve Cotton’a göre vasıflandırma “işlerin, daha çok katılım sağlanabilecek şekilde yeniden tasarlanması” anlamına gelmektedir (1993, s.141, aktaran Thun ve diğ., 2001, s.134) Lawler buna ek olarak üretim sürecinin etkililiği gittikçe artan bir şekilde işgücünün vasıf ve bilgisine bağlı hale geldiği için, işçilerin daha bilişsel görevleri yapabilmek üzere eğitilmesi gerektiğini eklemektedir (Lawler ve diğ., 1998, s.26; aktaran Thun ve diğ., 2001, s.134).

Çok vasıflı, dolayısıyla çok işlevli çalışanlar farklı süreç aşamalarında esnek bir biçimde kullanılabilirler. Yönetimin bakış açısından bakıldığında bu durum çalışanların üretim sürecinin bütününe anlamalarını ve böylelikle üretim sürecinde kendi rollerini

daha iyi kavramalarını sağlayacaktır ki bu da süreç gelişiminin temel ön zorunluluğudur. (Thun ve diğ., 2001, s.134). Bütünleştirme ise Lawler'a göre çalışanların karar alma sürecine dahil olmalarını sağlaması açısından çok önemlidir çünkü katılım sürecinin en önemli odağıdır. Katılımın merkezindeki düşünce aslında karar-alma gücünün örgütte yukarıdan aşağıya doğru indirilmesidir (Lawler III, 1999, s.18). Çalışan katılımı kavramının farklı bileşenlerini yapı sökümüne uğratmak için Marchington ve diğ., (1992:7), katılımın 'derecesini', katılımın aldığı 'biçimi', katılımın yer aldığı örgütsel hiyerarşik 'düzeyi' ve düzenlemelerde söz konusu olan konuların 'dağılımını' kapsayan dört boyut ortaya koymuşlardır (Kok, 2003). Longley ise Marchinton ve diğerlerinin yarattığı modele, inisiyatiflerin dağılımını ve doğasını anlamaya yardımcı olmak üzere beşinci bir boyutu ekler. Bu boyut, çalışanların süreçlere dahil olması, katılımları ve endüstriyel demokrasiyi birbirinden ayırmaya yardımcı olacak *iktidar boyutudur* (Longley 1997, s.13; aktaran Kok 2003).

Wagener III'e göre katılım, nüfuzun paylaşıldığı bir süreçtir ve bu paylaşım olmaksızın bireyler eşitsiz konumda ve hiyerarşik bir yapı içinde kalacaklardır. Katılımcı yönetim uygulamaları bu sayede yöneticilerin ve astların bilgilenme, karar alma ve sorun çözme süreçlerine katılımlarını dengeler (Wagner III, 1994, s.312). Black ve Gregersen'e göre katılımın temel boyutlarından biri, karar almadır (1997, s.860). Black ve Gregersen (1997), katılımcı karar almanın altı boyutunu tanımlamışlardır. Bu boyutlardan ilki olan *Mantık Boyutu*, katılımcı karar almayı demokratik ve pragmatik mantıklarla savunan bir boyuttur. Demokratik mantık çalışanların, kendi hayatlarını etkileyen kararlara katılmaya hakları olduğunu savunur, Pragmatik mantık ise katılımcı karar almanın daha yüksek verimliliğe, etkililiğe ya da hedeflenen diğer örgüt değerlerine ulaşmanın araçsal bir yolu olduğunu ileri sürer. İkinci boyut olan *Yapı Boyutu*, katılımcı karar almanın katı kuralların ve prosedürlerin işlediği formal yapılara ve daha esnek olan enformal yapılara göre değiştiğini gösterir. Üçüncü boyut katılımın dolaylı ve dolaysız biçimlerini içeren *Biçim Boyutu*'dur. Katılımın dolaysız biçimi, katılımcıların hemen karar alma sürecine dahil olmalarını ve kişisel bilgi, tercih ve görüşlerini karara dahil olan diğer üyelere sunmalarını sağlar. Katılımın dolaylı biçiminde ise seçilen, dönüşümlü olarak katılan veya temsilci olarak atanan bir dizi sınırlandırılmış bireyin katılımı söz konusudur. Dördüncü boyut *Karar Konularıdır*. Bu konular çalışma ve iş tasarımı, çalışma koşulları, strateji konuları ile sermaye ve yatırım

konularını içerir. Beşinci boyut *Katılımın Derecesidir*. Bu derece, kademe kademe artan bir süreklilik anlamında kavramsallaştırılabilir. Derecenin en düşük olduğu basamakta çalışana karara ilişkin detaylı bilgi verilmez, bir sonraki basamakta çalışanlara detaylı bilgi verilir. Katılım derecesi arttıkça çalışanların karar hakkında kişisel görüşlerini sunmalarına izin verilir. Bir sonraki basamakta karar alınırken çalışanların fikirleri de dikkate alınır, ve katılım derecesinin en yüksek olduğu basamakta karar tamamen çalışanlar tarafından verilir. Black ve Gregersen'in belirlediği son boyut olan *Karar Süreci* de katılımın çeşitlilik gösterebileceği kritik bir boyuttur ve sorunları veya konuları tanımlama, sorunlara alternatif çözümler üretme, belli çözümleri seçme, seçilmiş çözümün uygulanışını planlama ve son olarak uygulamanın sonuçlarını değerlendirme olmak üzere beş kritik ve farklı süreci vardır (1997, s.860; aktaran Kok, 2003).

Katılımın boyutlarının yanı sıra, çeşitli biçimleri de betimlenmiştir (Cotton, 1993; Black ve Gregersen, 1997). Bunlardan ilki *çalışma kararlarına katılım*dir. Bu biçim, kararda çalışanların büyük etkilerinin olduğu formal katılım programlarını içerir. İkinci biçim olan *danışma şeklinde katılım*; çalışanların uzun-dönemli, formal ve dolaysız katılımlarının sağlandığı ve katılımın içeriğinin de işle ilgili konular olduğu durumlardaki katılım biçimidir, ancak çalışanların veto hakları ya da tam bir karar alma güçleri yoktur. Üçüncü biçim olan *kısa-sürelili katılım* ise, çalışma kararlarına katılıma karşılık gelir, farkı, geçici ve sınırlı bir süre için geçerli olmasıdır. Dördüncü biçim olan *enformal katılım*, formal olarak kurulmuş katılım sistemleri olmayan firmalarda, katılımın yöneticiler ve astlar arasındaki kişisel ilişkiler aracılığıyla gerçekleşmesi şeklindeki katılım biçimidir. *Çalışan mülkiyeti biçiminde katılım* ise formal ve dolaylı olarak da adlandırılır. Çalışanların katılıma, herhangi bir hissedar olarak resmen 'hakları' olduğu için 'formal', mülkiyeti çalışanlarda olduğu halde, geleneksel olarak işlediği için, yani kararları yöneticiler aldığı için 'dolaylı'dır. Son olarak belirtilen katılım biçimi olarak *temsili katılım* biçiminde çalışanlar dolaysız olarak değil, yönetici bir kurul veya konsül tarafından seçilen temsilciler aracılığıyla katılırlar (Kok, 2003).

Freeman ve Kleiner (2003) ise araştırmalarında katılımın üretim fonksiyon analizlerinde önemsiz bir etkisinin olduğunu, asıl ve önemli etkisinin işçilerin çalışma yaşamlarında görüldüğünü belirterek katılımın aslında firmalara ve hissedarlara değil, işçilere ve yöneticilere kazanımlar sağlayan bir buluş olduğunu, bunun muhtemel

nedeninin de daha eğitimli ve bilgili hale gelen işgücünün işlerinde daha bağımsız karar-alma istekleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Katılım, Freeman ve Kleiner'in 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 katılımlı iş uygulamalarının, sıradan çalışanların aktif katılımı aracılığıyla firma performansını artırabilecek yöntemler olarak görüldüğünü belirtmekte ve bu uygulamalar etrafında iki temel tartışma olduğuna değinmektedir. Bu tartışmalardan ilki, katılım uygulamalarının firmaların performansını genel bir ilke olarak mı artırdığı, yoksa sadece belirli stratejik ihtiyaçları olan firmaların performanslarını mı artırdığı tartışmasıdır. Genel bir ilke olarak firma performanslarını artırması durumu 'evrensel', ikinci durum ise 'stratejik olasılık' olarak adlandırılmaktadır. İkinci tartışma, yüksek katılımlı iş uygulamalarının işçileri yetkilendirmesiyle ilgilidir, katılım bir yandan üst düzey yöneticilerin sahip olmadıkları pratik bilgiyi kullanabilmelerini sağladığı, veya karar alma özgürlüğü daha çok çaba sarf etmeleri için motivasyon sağladığı için performansı artırmaktadır. Diğer yandan ise katılım sağlama hevesi, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte gözetleme ve kontrolün de çok artmış olduğu gerçeğiyle çatışmaktadır (Frederic, 2002).

1.1.3. TKY'ye Yönelik Yaklaşımlar

TKY'nin çeşitli şekillerde tanımlandığı tartışmalarda bir kutuplaşma eğilimi söz konusudur. Bu kutuplaşma, TKY'nin gerçekten de yetki dağıtımı, katılım ve bağlılık anlamına geldiğini savunanlar ile yönetim kontrolü, iş yoğunluğu ve artan gözetim üzerinde yoğunlaşan eleştiriler arasında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla TKY literatüründe tartışmalar olumlayıcı, eleştirel ve bu kutuplaşmanın ortasında bulunmaya çalışan ilerlemeci yaklaşımlar çerçevesinde gelişmektedir.

TKY Gurularının da içinde olduğu olumlayıcı yaklaşım tarafından TKY genel olarak çalışma yaşamı açısından olumlu olarak değerlendirilmiş ve çalışma yaşamının kalitesini artırdığını ileri sürülmüştür (Oakland, 1995; Feigenbaum, 1991; Hardy ve Leibra, 1994; Rosenthal ve diğ., 1997). 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;

Delbridge ve Turnbull, 1992; Garrahan ve Steward, 1992; Sewell ve Wilkinson, 1991; McArdle ve diğ.,1995). 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 varsayılamayacağı ileri sürmüştür (Knights ve McCabe, 1998; Wilkinson ve diğ., 1991, 1992; Fairhurst ve Wendt, 1993; Rees, 2001).

1.1.3.1. TKY Guruları ve Olumlayıcı Yaklaşım

TKY'nin gelişip yaygınlaşmasında öncü olan kuramcılar, bir başka deyişle kalite gurularını üç ana grupta incelemek mümkündür. Bu gruplardan ilki, Japonlara kalite mesajını ileten Amerikalılardır, bu grup içinde W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Armand V. Feigenbaum sayılabilir. İkinci grup Japonların buna verdiği yanıt ve bu grubu da Karou Ishikawa, Genichi Taguchi ve Shigeo Shingo oluşturur. Son dönemde kalite bilincine yoğunlaşan Batı dalgası da üçüncü gruptur ve içinde Philip B. Crosby, Tom Peters ve Claus Moller'ı kapsar. Bununla birlikte, TKY guruları olarak yaygın olarak Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Crosby kabul edilmektedir.

W. Edward Deming

Shewhart 1930'larda Bell Laboratuvarlarında istatistiksel kontrol yöntemlerini ve modern kalite güvencesi kavramını geliştirip uygulamaya başladıktan sonra Deming, bu kavramın üretim dışı süreçlerde de kullanılabileceğini ileri sürmüş ve fikirlerini İkinci Dünya Savaşını takiben Japonya'da yeni düşüncelere açık dinleyicilere taşımıştır. Batı'da ise ancak 1970'lerde, NBC televizyonunda yayınlanan "Japonlar Yapabiliyorsa Biz Neden Yapamayalım?" adlı belgeselle birlikte etkili olmaya başlamıştır.

Deming'in (1996) Japonlara verdiği mesaj, kendi istatistiksel arka planını yansıtmaktadır. Yöneticilere çeşitlilik üzerinde yoğunlaşmalarını ve özel nedenlerle genel nedenler arasındaki farkı anlamalarını tavsiye etmiştir. Deming'e (1996) göre bir ürünlerdeki değişikliğin özel nedenleri istatistiksel bir anlam taşımakta, genel olarak işi yapanın veya prosedürlerin değişmesinden kaynaklanmaktadır ve yerel işçiler tarafından tanımlanıp çözülebilir niteliktedirler. Diğer taraftan genel nedenler ise özel nedenler ortadan kaldırıldıktan sonra bile süregiden nedenlerdir. Bu nedenler işçiler

tarafından tanımlanabilirler, ama bu nedenleri ancak yönetim otoritesi ortadan kaldıracaktır. Deming (1996) potansiyel ilerlemeden %94 oranında yönetimin sorumlu olduğunu belirtmiş ve Japonlara sorun çözmeye yönelik istatistiksel bir yaklaşım olarak daha sonra Deming Döngüsü olarak tanınacak olan döngüyü uygulamalarını tavsiye etmiştir. Krizden Çıkış kitabında Deming (1996) bireysel, firmasal ve topluluksal düzeylerin tümünde en büyük önemi ve sorumluluğu yönetime vermiştir. Amerikan yönetiminde gerçekleştirilmesi gereken dönüşümden bahsederken şunu belirtmiştir:

“Yönetimin geleceği planlama ve sorunları önceden görme konusundaki başarısızlığı işgücünün, hammaddelerin ve makinaların zamanının boşa harcanmasına neden olmuştur, ki bu israf üreticinin maliyetlerini ve sonuçta müşterinin ödemesi gereken fiyatı yükseltmiştir. Müşteri bu israfı karşılamak istemeyecektir. Bunun kaçınılmaz sonucu pazar payı kaybı olacaktır” (1996, s.xi).

Deming, bu kaybın önlenmesi için 14 maddelik bir liste hazırlamıştır. Bu maddeler özetle bir felsefe ve amaç birliği yaratılmasını, çalışanların korkularından arındırılmasını, çalışırken öğrenimin ön planda olduğu, maddi ödüllerden arındırılmış ve çalışanların işlerinden gurur duyabilecekleri bir ortamın yaratılmasına yöneliktir (Deming, 1996, s.19-20).

Deming 1950’de Planla, Uygula, Kontrol Et, Düzelt aşamalarından oluşan çevrimi Shewhart’tan (1939, s.45) almış, Shewhart döngüsü olarak adlandırmış ve kullanmıştır, ancak döngü Japonya’da Deming döngüsü adını almış ve günümüze kadar bu adla gelmiştir. Deming Döngüsü, süreçteki sorunların müşteri gereksinmesi ve ürün kalitesi arasındaki farktan kaynaklandığının bilincine varılmasıyla işlerliğe kavuşur (1996, s.72-73).

Amaçlara bağlılıkta yetersizlik, kısa dönemli düşünme ve kısa süreli çıkarlara önem verilmesi gibi toplam yedi ölümcül hastalıktan bahseden ve bu hastalıkların, sistemin dönüşümüne engel olacağını ve bunlardan sakınılması gerektiğini ileri süren Deming ayrıca, diğer kalite gurularının aksine sloganlardan, işle ilgili sayısal hedeflerden ve kotalardan da kurtulunması gerektiğini belirtmiştir. Deming’in düşünceleri pozitif işbirliği kavramıyla nitelendirilebilir. Üç öğeden oluşan bir Yeni İklimden söz eder. Bu öğeler çalışırken eğlenme, yenilik ve işbirliğidir. Bu düşünceyle

birlikte rekabet etiğinin yarattığı kazanım-zarar ikiliğinin yerine kazanım-kazanım durumunu koyar (Deming, 1996).

TKY guruları açısından çalışma örgütünün ‘devrimini yaratmak’, yani çalışanların artan katılımlarını ve yetkilendirilmelerini sağlamak, açık ve net bir şekilde olumlu bir durumdur. Kalite yönetimini destekleyenler ayrıca, kalite amaçlarını tasarlayan ve uygulayan uzmanlar, orta yönetim kademeleri tarafından tam ve sürekli olarak desteklendiği sürece çalışanların gönüllü olarak işbirliğine yanaşacaklarını ileri sürmüşlerdir. ‘Korku yönetimi’ne karşı çıkan Deming (1986) kötü örgütsel performansın ilk tedavisinin etkili liderlik olduğunu ileri sürmüştür. Etkili liderlikle Deming’in kastettiği, işleri ne kadar basit veya monoton olursa olsun işçilere ellerinden gelenin en iyisini yaptırmak, başka bir deyişle “işini işçiliğin verdiği gururla yapmasını” sağlamak için onları yetkilendirecek sistemlerin geliştirilmesidir (Deming, 1996, s.54).

Joseph M. Juran

Juran’ın kalite görüşü Toplam Kalite Yönetimine, kalite süreçlerini içeren istatistiksel bir yaklaşım getirmektedir. Juran’ın kalitenin planlama, kontrol ve geliştirme süreçlerini birbirinden ayırması ve her birinin özelliklerini belirtmesi, en önemli katkısı sayılmakta ve Juran Üçlemesi adıyla bilinmektedir. Kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme süreçleri sırasıyla mali planlama/bütçe yapmaya, mali kontrole ve maliyetin azaltılmasına karşılık gelmektedir (Juran, 1995, s.401,402).

Kaliteyi, kullanıma uygunluk olarak tanımlayan ve tasarım kalitesi, uygunluk, bulunabilirlik ve alan hizmetinin kalitesi olarak ele alan Juran’a göre işletmelerin temel hedefi kalite maliyetlerini azaltmaktır (1982:1). Juran yönetim sorunlarının iş gören hatalarından kaynaklandığını ileri sürmekte, her düzeyde karşılıklı iletişim kurmak isteyen işçilerin iletişim ilişkilerini iyileştirmek için kalite çemberlerinin kullanılmasına ve kalite konusunda yönetimin eğitime önem verilmesi üzerinde durmaktadır (1982).

Juran’ın (1982) kalite mesajının birçok yönü vardır, ancak en belirgin noktası, kalitenin tesadüfi olmadığı, planlanması gerektiği düşüncesidir. Firma ölçekli stratejik kalite planlamasının anahtar öğelerini müşterileri ve müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme, optimal kalite amaçları yaratma, kalite ölçümleri yaratma, üretim süreçleri dahilinde amaçlanan kaliteye ulaşabilecek süreçler planlama, sürekli artan pazar payı yaratma, prim ödülleri ve hata payında azalma olarak sıralayan Juran’ın çalışması kalite işlevinin

hayata geçmesi için uzmanlaşmış bilgi ve araç gerekliliğini vurgulamaktadır. Juran, kaliteye ulaşmanın kısa bir yolu olmadığını belirtmiş ve Batı'da kalite çemberlerinin hızlı yayılımına da şüpheyle yaklaşmıştır. Bunun nedeni, kalite sorunlarının çoğunun üretim sürecinde çalışanların kötü işçiliğinden değil, yetersiz yönetimden kaynaklandığını düşünmesidir. Genel olarak yönetimden kaynaklanan hataların %80'inin kalite sorunlarına yol açtığına inanmaktadır. Bu nedenle Philip Crosby'nin kalite sorunlarının çoğunun çalışanların dikkatsiz olmalarından ve motivasyonlarının eksikliğinden kaynaklandığı düşüncesine dayanan Sıfır Hata yaklaşımının faydalı olmayacağını ileri sürmüştür (Juran, 1982).

Juran'ın öz-kontrol kavramı, işi yapan kişilerin kalite kontrolü de yapması için kalite sorumluluğunun onlara devredilmesini ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini artırarak motivasyonlarını artırmaktadır. Quichi'nin Z teorisi de firmalarda hiyerarşiye ve doğrudan denetime karşıdır; Z tipi firmalar öz yönetim, sorumluluk ve güven duygularına dayanırlar. Çalışanlar daha özerk ve özgür oldukları için işe duydukları hevesin artacağı varsayılır. Ancak bu teoriden farklı olarak TKY sistemi geliştirme yönünde "çalışanları yetkilendirme" misyonuna sahiptir. Yetkilendirme ve katılıma çalışanların bilgi ve vasıflarının da artması eklenince, işin çalışanlar için daha ilgi çekici ve tatmin edici olduğu ileri sürülmüştür (Ishikawa, 1997, s.128-167, Feigenbaum 1983:207).

Juran (1988) TKY'nin sağlayacağı kazanımların düşük maliyetler, yüksek kârlar, tatmin olmuş müşteriler ve yetkilendirilmiş çalışanlar olduğunu belirtmektedir. TKY doğru ürün ve özelliklere, doğru belgelemeye ve hatasız faturalara sahip olmaktır. Bu işler yanlış yapıldığında düzeltilmesi, hatanın yerini bulma, düzeltme ve ürün müşteriye ulaştıktan sonraki servis maliyetlerini de kapsamaktadır ve ürünün veya hizmetin asıl maliyetinden çok daha yüksek olmaktadır. Yüksek kâr ise tatmin olmuş müşteriler ve artan pazar payından kaynaklanmaktadır. Kalite arttıkça firma eski müşterilerini kaybetmeyeceği gibi yeni müşteriler kazanacaktır, hatta kalite konusunda bilgilendirilmiş olan müşteriler çoğunlukla daha yüksek kalite için daha fazla fiyat ödemeye razı olacaklardır. Juran (1988), TKY'nin sağladığı üçüncü kazanımın yetkilendirilmiş çalışanlar olduğunu, örgütlerin bu kazanıma yıllarca düşük maliyetlere, yüksek kârlara ve tatmin olmuş müşterilere ulaşmanın bir aracı olarak yaklaştıklarını belirtmiş, ama artık bu anlayışın değiştiğini, yetkilendirilmiş çalışanların yaratılmasının

TKY'nin temel amaçlarından biri olarak kabul edildiğini vurgulamıştır. Bunun nedeni de örgütlerin artık sadece bugünün sorunlarını çözmek istemekle yetinmemeleri, yarının sorunlarını da çözmek, hatta örgütün bu sorunlarla hiç karşılaşmamalarını sağlamak istemeleridir. Juran (1988), TKY'nin üç temel kavramının müşteri odaklılık, sürekli gelişme ve her çalışanın değeri olduğunu ve mükemmelliğe ulaşmayı sağlayacak en büyük üç itici gücün de düzenleme, bağlantılandırma (süreç yönetimi) ve kopyalama (teknikler içinde alınan en iyi sonuca göre o tekniği her birime kopyalama) olduğunu belirtmiştir.

Armand V. Feigenbaum

Armand V. Feigenbaum, 1956 yılında Toplam Kalite Kontrolü kavramını ilk olarak kullanan kuramcıdır. 'Kalite Kontrol: İlkeler, Uygulamalar ve Yönetim' (1951) adlı kitabının ilk baskısından sonra Harvard Business Review'da "Toplam Kalite Kontrolü" adlı bir makale yazmış ve kitabının ikinci baskısında (1961) kitabın adını da aynı şekilde değiştirmiştir. Feigenbaum (1961), kalitenin merkezî bağlamını kalite kontrolünün teknik yöntemlerinden çıkarmış ve kalite kontrolünü bir iş yöntemi olarak ele almıştır. Bu nedenle yönetsel bakış açısını ve kalite kontrol etkinliklerinde temel bir nokta olarak insan kaynaklarını vurgulamıştır. İstatistik veya koruyucu bakım gibi bireysel yöntemleri sadece daha geniş bir kalite kontrol programının parçaları olarak değerlendirmiştir. Feigenbaum (1961) kalite kontrolü "Bir örgütteki çeşitli grupların kalite bakımlarını ve kalite geliştirme çabalarını, üretimi tam müşteri tatmini sağlayacak ekonomik seviyede gerçekleştirmeyi sağlayacak şekilde koordine edecek etkili bir sistem" olarak tanımlamış ve kalitenin "en iyi" anlamına gelmediğini, "müşteri kullanımı ve satış fiyatı açısından en iyi" anlamına geldiğini vurgulamıştır. Kalite kontrolündeki 'kontrol' kelimesi, dört adımlık bir yönetim aracıdır ve bu adımlar kalite standartları oluşturma, bu standartlara uymayı sağlama, standartlara ulaşıldığında harekete geçme ve standartlarda ilerlemeler planlamadır. Bu anlamda kalite kontrolü, müşteri belirlemeden tasarıma, satışa, mühendisliğe, montaja ve nakliyeye kadar endüstriyel üretim sürecinin tüm aşamalarına girmiştir. İstatistiksel yöntemlerin gerekli ve faydalı olduğu yerlerde kullanılması gerektiğini belirten Feigenbaum, bu tip yöntemlerin yönetsel kalite kontrol sisteminin kendisi değil, sadece bir parçası olduğunu vurgulamıştır (1961).

Feigenbaum'a (1961) göre yönetim kalitenin kısa süreli bir maliyet azaltma etkinliği olmadığının farkına varmalıdır. İnsan kaynakları açısından kalite kontrol hem ürün kalitesi bilgisi iletişimi için bir kanal hem de tüm üretim alanının kalite programına katılımını sağlayacak bir araçtır. Feigenbaum (1961), kaliteyi örgütsel başarıya ulaşmada ve hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda firmanın büyümesini sağlamada tek güç olarak görmektedir. Kendi ifadesiyle: "kalite aslında örgütü yönetmenin bir yoludur" ("management must walk the talk"); ürün tasarımı ve kalitesinde artış, işlemlerdeki maliyet, kayıp ve darboğazlarda azalma sağlayacak ve çalışanların moralini yükseltecektir; dolayısıyla kalite yönetimin kârı maksimize etmesini sağlayacak çok önemli bir araçtır ve artık modern yönetimin finans ve pazarlama gibi zorunlu bir ögesi haline gelmiştir (Feigenbaum, 1961, s.21,22). Dolayısıyla Toplam Kalite Kontrolü Sistemi, insanların ve makinelerin eylemleri ile firma ve fabrika bilgisini müşterilerin kalite memnuniyetlerine ve kalitenin ekonomik maliyetlerine en iyi uyacak şekilde koordine edilmesine rehberlik eden, etkili, bütünleşmiş teknik ve yönetsel prosedürlerle belgelenmiş, firma çapında ve fabrika çapında işleyen bir iş yapısıdır. Feigenbaum (1961) kalitenin müşteri ne istiyorsa o olduğunu, kalite ve maliyetin farklı kavramlar değil bir bütün olduğunu; kalitenin bir ahlâk olduğunu, sürekli geliştirme gerektirdiğini, verimliliğe doğru en maliyet-etkili ve en az sermaye-yoğun rota olduğunu, kalitenin müşteriler ve tedarikçilerle birleşik bir toplam sistem olduğunu belirtmiştir. Bu bakış açısı ile bir sonraki tezgahta çalışan kişiler de müşteri haline gelmiştir. Feigenbaum toplam kalite programlarının günümüz firmalarının yegane değişim aracı olduğunu ısrarla vurgulamıştır. (1961, s.1-51).

TKY'nin de içinde olduğu yeni çalışma uygulamaları her ne kadar bir dizi farklı uygulamalar içerseler de, savunucularına göre hepsinin ortak vurgusu çalışanların çıkarına olmaları ve çalışma hayatının kalitesini artırmalarıdır (Biddis ve Wilkinson, 2001). Kanter (1983, 1989), yeni çalışma örgütlerinin sahip olduğu işgücünün, bir 'vasatlık' veya 'astlık' kültüründen çok bir 'gurur' kültürüyle karakterize edilebileceğini belirtmiştir. 'Mükemmellik' savunucuları bu tip bir kültürün işyerinde çalışan bağlılığını artıracak olan heves ve heyecanı oluşturacağını savunmaktadırlar (Biddis ve Wilkinson 2001). Oakland'a (1995) göre TKY ortamı güven yaratır, iletişimi geliştirir ve bağımsızlığı artırır; bu gelişmeler de bağlılığın oluşmasını sağlar. Feigenbaum'a göre, TKY aracılığıyla ortaya çıkan çok işlevli işgücü, çalışan katılımı ve takım

çalışması “çalışanların bilgileri ve vasıfları arttıktan sonra gerçekleşecek ve çalışanlar işlerini etkileyen kararlar üzerinde gittikçe artan bir şekilde etki edebilmeye başladıklarında işi daha çekici ve ilginç kılacaktır” (1991, s.207).

Feigenbaum (1961) teknik yöntemlerin tek başına kalite kontrol programının başarısını sağlayamayacağını, başarı için programın firma içindeki personel tarafından desteklenmesi gerektiğini, personelin olumlu tutumlar geliştirmesinin sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Söz konusu olumlu tutumların en çok “kalite zihniyeti” ruhu ile temsil edildiğini belirten Feigenbaum, (1961) bu zihniyetin kalite programının uygulanmasıyla kendiliğinden oluşmadığını, örgüt üyelerinin davranışları ve kalite kontrolü sayesinde edinilen kazanımlar sonucunda oluştuğunu ileri sürmüştür. Feigenbaum firma çalışanlarını kalite kontrolüne ikna etmenin tamamen bir insan ilişkileri meselesi olduğunu ve TKY’de rolü olan her personel ve grupla açık, öz ve uzun süreli iletişim kurmakla sağlanabileceğini belirtir (1961, s.598).

Feigenbaum (1961) örgüt çapında kalite kontrolünün, yönetimin ürün kalitesine yönelik olarak sorumluluğunu ve otoritesini başkalarına dağıtmasının bir aracı olduğunu belirtir. Böylelikle yöneticilerin ayrıntılarla uğraştıkları zaman azalacaktır ve yöneticiler kalite ile ilgili çalışmalara daha fazla vakit ayıracak, böylece kalite çalışmalarının daha tatmin edici sonuçlar vermesini sağlayacaklardır. Feigenbaum (1961), kalite kontrolü için örgütlenirken iki noktanın çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu noktalardan ilki Deming’in (1996) de belirttiği bir nokta olan ‘kalite herkesin işidir’ fıkridir ve kaliteye ilişkin sorumluluğu firmanın her basamağında çalışan personelin taşıması gerektiğini anlatmaktadır. İkinci nokta ise ‘kalite herkesin işi olduğu için, hiç kimsenin işi olmayabilir’ şeklinde ifade edilmektedir ve kaliteye ilişkin birçok bireysel sorumluluğun ancak tam-zamanlı olarak ve sadece kalite kontrol işinde çalışan bir yönetim işlevi tarafından dayatıldığında etkili bir şekilde gerçekleştirileceği düşüncesini belirtmektedir. Dolayısıyla Feigenbaum, insan ilişkileri bakış açısından bakıldığında kalite kontrol örgütünün hem tüm çalışanlar ve grup için üretim kalitesi bilgisinin paylaşılacağı bir ‘iletişim kanalı’ olduğunu, hem de bu çalışanlar ve grup için tüm kalite kontrolüne yönelik olarak bir ‘katılım aracı’ olduğunu belirtmektedir (1961, s.5-6).

Feigenbaum (1961), piyasada kaliteye ilişkin üç önemli eğilimden bahsetmiştir. İlki, endüstriyel, ticari ve askeri müşterilerin kaliteye ilişkin beklentilerinin çok keskin

bir şekilde arttırmalarıdır. İkincisi, sürekli daha yüksek kaliteli ürünlere yönelik olarak artan talep nedeniyle fabrika içinde varolan kalite uygulamalarının ve tekniklerinin kısa sürede modası geçmiş hale gelecek olmasıdır. Sonuncusu ise kalitenin maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Eğer firmalar uzun vadede piyasada kalmak ve rekabet edebilirliklerini artırmak istiyorlarsa bu maliyet daha da yüksek olacaktır. Bu üç sorun birlikte değerlendirildiğinde firmaların gerçekleştirmesi gereken değişimi ortaya koymaktadır. Bu değişimin ilk kısmı birçok ürünün ve kalite uygulamalarının kalitesinin aynı anda belirgin şekilde iyileştirilmesidir. İkinci kısım ise kaliteye ulaşmada söz konusu olan toplam maliyetlerin önemli ölçüde düşürülmesidir. Değişimin her iki kısmını birden gerçekleştirecek uygulama da TKY'dir. Toplam kalite bakış açısının altında yatan temel ilke, ve onu tüm diğer kavramlardan ayıran fark, "gerçek etkililiğin ürünün tasarımında başlayacağı ve ancak üründen tatmin olmuş bir müşterinin ellerinde sonlanacağı" düşüncesidir (Feigenbaum, 1961, s.16).

Faaliyet alanının bu denli geniş olmasının nedeni, ürünün pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, denetim, araştırma ve nakliye gibi endüstriyel dolaşımın¹ her aşamasındaki işlemde etkileneceği bilincidir. Bir başka deyişle hem kalite düzeyi hem de kalite maliyetleri endüstriyel dolaşımın tümü boyunca belirlenmektedir. TKY'nin eski "kötü ürün/parça geçemez" anlayışının yerine "bir seferde doğru yapma" ilkesini getirmesiyle denetim faaliyetlerinin eskisi kadar geniş bir alanı kapsamasına gerek kalmadığını belirten Feigenbaum, böylece TKY'nin kaliteye en uygun maliyetle ulaşmaktan sorumlu hale geldiğini vurgulamıştır (1961, s.17).

Feigenbaum (1961), her uygulamada değişen çevreler olsa da genel olarak TKY'nin sağladığı altı kazanım olduğunu belirtir. Bu kazanımlar ürün kalitesinde gelişme, ürün tasarımında gelişme, üretim maliyetlerinde azalma, üretim kayıplarında azalma, üretim hattındaki darboğazların azalması ve çalışanların moralinde artıştır. Feigenbaum ayrıca ürünün maliyeti ve sunduğu hizmet arasında uygun bir dengenin varolmasının toplumsal ölçekte daha az maliyetli, dolayısıyla daha düşük fiyatlı kaliteli ürünler üretmeyi sağladığını vurgulamış ve bu nedenle TKY'den elde edilecek

¹ Feigenbaum'a göre endüstriyel dolaşımın sekiz aşaması vardır. Bunlar sırayla pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim mühendisliği, üretimin denetlenmesi ve üretim alanındaki faaliyetler, mekanik araştırma-ürün denetlenmesi ve işlevsel testler, nakliye ve son olarak da ürünün kurulması ve servisi aşamalarıdır.

kazanımların endüstriyle sınırlı olmadığını, bu etkilerin toplumsal ve kamusal refahın artmasına neden olacağını belirtmiştir (1961, s.21-22).

Feigenbaum (2005), çok sayıda endüstri sektöründe yönetimin sistematikleştirilmesinin 21. yy firmaları için kritik bir öneme sahip olacağına dair bulgularının olduğunu belirtmektedir. Ayrıca firmalarda TKYnin katı yönlerinden esnek yönlerine doğru yavaş ama büyük çapta bir geçişin yaşanmakta olduğunu vurgulamaktadır (Feigenbaum, 2005).

Karou Ishikawa

Ishikawa da diğer Japon kalite guruları gibi kalite için endüstriye uygun olan istatistiksel tekniklerin kullanılmasına özel önem vermiştir. Çalışmasında en basit teknik düzeyde kalite geliştirmeye öncelik vermek için Pareto diyagramları ve Ishikawa veya Kılçık diyagramı olarak da bilinen neden-sonuç diyagramlarını kullanır. Ishikawa (1985) neden-sonuç diyagramlarını, diğer araçlar gibi kalite geliştirmede gruplara veya kalite çemberlerine yardım edecek aygıtlar olarak değerlendirmiştir ve diyagramların inşa edilmesinde açık grup iletişimine merkezi bir önem vermiştir. Bu diyagramlar üretimdeki kalite çeşitliliğinin nedenlerini bulma, ortaya koyma, belgeleme ve bu çeşitlilikteki karşılıklı ilişkileri örgütlemek açısından kullanışlıdır.

Ishikawa, 1955-1960 yıllarında Japonya'da Deming ve Juran'ın Japonya ziyaretlerinden sonra başlayan Firma Ölçekli Kalite Kontrol Hareketi ile özdeşleşmiş ve dikkatini teknik kaliteden çok örgütsel kaliteye yöneltmiştir. Japonya'da kalite kontrolü, tepeden aşağıya doğru katılımın sağlandığı firma çapında bir kontrol olarak nitelendiren Ishikawa'ya (1985) göre kalite kontrolünde katılım kadar istatistiksel yöntemler de kullanılmaktadır. Ishikawa'ya göre "firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin sonuçları, sadece endüstriyel ürünlerin kalitesini artırma açısından değil, firmanın işlerinin tamamına yaptığı katkı açısından dikkate değerdir". Bir başka deyişle firma çapında kalite kontrol hareketi sadece ürün kalitesi demek değildir, satıştan sonraki hizmetlerin kalitesi, yönetimin kalitesi, firmanın kalitesi ve nihayetinde insanın kalitesi demektir (Ishikawa 1985). Bu görüş, bir taraftan süreçlerde, israf önlemede, tekniklerde, sonuçta toplam olarak üründe kalite artışını sağladığı gibi, diğer taraftan firma içindeki farklı bölümler arasında iletişimi güçlendirmiş, yapılan tartışmaların daha özgür ve

demokratik hale gelmesini sağlamış ve sonuçta insan kaynaklarında ve insan ilişkilerinde bir gelişme kaydedilmesine olanak vermiştir (Ishikawa, 1985).

Ishikawa'ya göre TKY, bir düşünce devrimidir. Bir firma, "önce kalite" ilkesini benimserse uzun vadede kârını artıracaktır, aksine kısa vadeli kâr elde etmeyi hedeflerse uluslararası piyasada rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede kârı azalacaktır (Ishikawa, 1997, s.105-106). TKY'yi bir yönetim metodundan çok yönetim felsefesi olarak kabul eden Ishikawa'ya (1997) göre TKY, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürün geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmaktır. Dar anlamda ürün kalitesi, geniş anlamda ise iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi, işçiler, mühendisler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi anlamına gelir. (Ishikawa, 1997, s.46,47). Ishikawa (çalışanlara) "bırakın firma için ne yapacağımızı bilemeyeceğimiz kadar çok para kazandıran kalite kontrolünü gerçekleştirelim" sözleriyle örgüt içinde çatışma olmadığını ima eder (Ishikawa, 1985, s.13).

Ishikawa, TKY'nin yararlarını Deming Uygulama Ödülü'nü ve Deming Ödülünü kazanan firmaların TKY'yi uygulama nedenleriyle özdeşleştirir. Buna göre TKY'nin yararları arasında;

"çalışanlar için kârı, müşterilerin güvenini kazanmak için kaliteyi, miktarı ve maliyeti güvence altına almak, ... daha neşeli bir çalışma ortamı yaratmak ve bütün üyelerin katılımıyla oluşan kalite kontrol çemberleri vasıtasıyla insanlığa saygı göstermek ..., insan kaynaklarını desteklemek ve çalışanların mutluluğunu düşünmek" sayılabilir (Ishikawa, 1997, s.96-98).

TKY bağlamında yönetimin hedeflerini sıralarken ilk sırayı insan faktörüne veren Ishikawa'ya göre "kalite kontrolü, bireyin en iyi yanlarını ortaya çıkarır" ve "kalite kontrol uygulanan firmada yalan ortadan kalkar"; ama

"işin ilk kuralı çalışanların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamaktır. İnsan oldukları göz önünde bulundurulmalı ve çalışanlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatı verilmelidir. 'Çalışanlar' terimi burada kullanıldığı şekliyle yan sanayi kuruluşlarıyla ortak satış ve hizmet kuruluşlarının çalışanlarını da içine alır" (Ishikawa, 1997, s.99).

Ishikawa (1997) insan faktörü içinde müşterileri ve hissedarları da inceler; mal ve hizmet satın alıp kullanan insanların üründen ve hizmetten tatmin olmaları gerektiğini belirtir, ayrıca satın alma sırasında müşteriye nazik davranılması gerektiğini, hissedarların da dikkate alınması gerektiğini ekler.

Ishikawa'ya göre (1997), endüstri topluma aittir ve endüstrinin asıl amacı insanı merkeze koyarak insanın yönetime katılmasını sağlayabilmektir. Firmadaki herkes kendini rahat hissedebilmeli, firmadan memnun olmalı, gücünü anlayabilmeli ve yeteneklerini kullanabilmelidir. Önce kâr ilkesinin modası geçmiştir. İnsanlığı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesini sağlayan bir yönetim sistemidir. İnsana saygının tamamen gösterildiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı ve orta ve üst düzey yöneticilerin çalışanlara gerekli yetkileri verecek kadar cesur olduğu bir sistemdir (Ishikawa, 1997).

Bu yönleriyle Ishikawa (1997) Japon yönetim sisteminin Batılı ülkelerce 'endüstriyel demokrasi' olarak adlandırıldığını belirtmektedir. Dale de, TKY'de iyileştirme sürecinin tüm aşamalarına çalışan katılımının esas olduğunu, bu katılımın basit düzeyde değil, çalışanların rollerini doğrudan etkileyecek konularda olması gerektiğini vurgulamaktadır (Dale, 1994; s.38-39). Deming (1996) de katılımı vurgulayarak Japon şirketlerinin en değerli rekabet güçleri olarak çalışanlarını gördüklerini belirtmiştir. Bunun nedeni çalışanların çalışma hayatına ilişkin kararlara rutin olarak katılmalarıdır. Bu katılıma planlama, hedef belirleme ve performansın izlenmesi gibi konular da dahildir. Çalışanlar sürekli olarak öneride bulunmaya ve genel performansta görece yüksek sorumluluk almaya cesaretlendirilmektedirler (Ishikawa, 1997, s.39). Çalışan katılımının çok önemli kişisel faydalar yarattığını belirten Kearney ve Hays'a (1994, s.45-46) göre bu faydalardan en önemlileri kişisel gelişim, iş tatmini ve gönüllülüktür. Bu faktörler, doğrudan ya da dolaylı yolla, istenen örgütsel sonuçlar doğurmaktadırlar. Örneğin, iş tatmininin yüksek olması emek ciro su, mazeret göstermeden işe gelmeme ve iş kazası oranlarını düşürmektedir. İş tatmini aynı zamanda daha kaliteli ürünlerin üretilmesine, stresle ilişkili hastalıkların ve hastalığa bağlı iş günü kayıplarının azalmasına neden olmakta, böylece işletmeyi daha sağlıklı bir işgücü yapısına ulaştırmaktadır (Balkız, 2003).

Philip B. Crosby

Crosby kalite ile ilişkili olarak en iyi “ilk seferde doğru yapma” (“right first time”) ve “sıfır hata” kavramlarıyla tanınır. Geleneksel kalite kontrolünü ve kabul edilebilir kalite limitlerini, başarıdan çok başarısızlık nedeni olarak görür. Crosby’ye (1979) göre kalite, firmanın müşteri ihtiyaçlarına göre belirlediği seviyeye ulaşmaktır. Bu nedenle Crosby firmaların çoğunun gerçekte gereken seviyeden sapmalara izin verdiğini, hatta bu sapmalara cesaret verdiğini ve gelirlerinin %20’si kadarını işlerin yanlış yapılmasına ve aynı işlerin bir kez daha yapılmasına harcadığını belirtmektedir. Crosby kaliteden işçilerin sorumlu olduğu kanısına katılmaz, kaliteden üst yönetimin sorumlu olduğunu savunur. Kalite geliştirmek için on dört adım belirleyen ve bunları yönetim için bir araç olarak gören Crosby, TKY’de hataların %20’sinin işçilerden, geri kalan %80’inin ise yönetimden kaynaklandığı görüşünü savunur; bu nedenle de örgütlerde ilk eğitilecek kişilerin üst düzey yöneticiler ve müdürler olması gerektiğini ileri sürer (1979).

Sıfır hatalı üretime önem veren Crosby, kaliteli hizmet veya üretim için dört etkenin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir ve bunlar da kalitenin müşterinin gereksinimlerine uygunluk olarak tanımlanması, kalite sorunu diye bir şey olmadığını kabul edilmesi, kalitenin ölçümünün sıfır hata olarak, ve göstergesinin de maliyet olarak kabul edilmesidir. Bu dört etkenin dışında Crosby’nin kaliteyle ilgili 14 basamaklı bir çalışması da örgüt içindeki uygulamalarda ön plana çıkmaktadır. Bu basamaklar

“kalite için yöneticinin tam inancı sağlanması, yönetimin kalite ile ilgili kararlara açık olması, kalite ile ilgili çalışma takımları kurulması, belirlenen programa göre iş görenler yönlendirilmesi, kalite ölçüm işlemleri başlatılması, kalite maliyetinin ilkeleri belirlenmeli ve uygulanması, düzeltici faaliyet işlemleri başlatılması, sıfır hatalı üretim ya da hizmet için planlama yapılması, denetim için mekanizmalar oluşturulması, işlemleri yapabilmek için sıfır hata günü ilan edilmesi, örgütü başarıya ulaştıracak hedefler saptanması, iş gören-yönetim arasında iletişim sistemi kurulması, çalışmalara aktif olarak katılan iş görenler tanınması ve kalite çalışmaları ile ilgili kalite konseyleri kurulması” olarak sıralanmaktadır (Crosby, 1979).

Crosby’ye (1979) göre yüksek kalite her zaman maliyeti düşürmekte ve kârı arttırmaktadır. Kalitenin maliyeti, amaca ulaşmada bir araç olarak kullanılabilir.

Crosby'ye göre işçilere belirli oranlarda verilmesi gereken sorumluluk hem iş yapma gururunu, hem de çalışanların gelişmelerini, zenginleşmelerini hızlandıracaktır (Hardy ve Leibra, 1994). Davenport da işçilere sorumluluk verilmesinin, “insanların katkılarının ortadan kaldırılmayıp takdir edildiği ve iyimserlikle karşılandığı”, daha zengin bir çalışma çevresi potansiyeli sunduğunu belirtir (1993, s.316). Davenport, çalışanların ‘yaratıcılıklarını ve özerkliklerini’ sergilemeleri için bir alan yaratmanın, bu potansiyelin gerçekleşmesine yardımcı olacağını ve bu çevrenin “vasıflarını genişleten ve iyi motive olmuş” çalışanlardan oluşan bir çalışma çevresi yaratacağını ileri sürmektedir (1993). Womack da, (1990) yeni yönetim tarzlarının ve yeni çalışma uygulamalarının çalışanlara, potansiyellerinin farkına varmalarını ve potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayacak vasıf ve bilgiler sunacağını ve onları “çok vasıflı sorun çözücüler” haline getireceğini ileri sürmektedir. Bütün bu iddialar TKY'nin öğelerini oluşturmaktadır ve bu öğeler de işçileri TKY sisteminin ihtiyaç duyduğu işçi tipine dönüştürmektedir.

Olumlayıcı yaklaşım, kalite programlarının önemli verimlilik artışları sağladığını, çalışanların yönetime katılmalarına olanak tanıdığını ve böylece işletmenin rekabet seviyesini artırdığını savunmaktadır ve yönetimin örgütü ve çalışanların davranışlarını istediği biçimde değiştirebileceğini varsayma eğilimindedir (Kerfoot ve Knights, 1995, s. 223). Olumlayıcı Yaklaşımdan Kanter (1983,1989) TKY gibi yeni örgütlenme biçimlerinin, vasat veya ikincil bir kültürle değil, guru kültürüyle karakterize edilecek girişimci bir işgücü oluşturmanın anahtarı olduğunu belirtmiştir. Oakland (1995), toplam kalite çevresinin güven ortamı oluşturacağını, iletişimi ilerleteceğini, karşılıklı bağımlılığı geliştireceğini ve bunların da bağlılığın oluşmasını sağlayacağını ileri sürmüştür. Feigenbaum (1991) TKY felsefesi doğrultusunda çok-fonksiyonlu bir işgücünün yaratılması, çalışanların katılımının ve takım çalışmasının geliştirilmesi sayesinde, işin çalışanlar için daha ilginç hale geleceğini savunmuş, Hardy ve Leibra (1994) da yükümlülük sayesinde çalışanlarda öz saygının gelişeceğini ve işin zenginleşeceğini belirtmişlerdir.

1.1.3.2. Eleştirel Yaklaşım

Eleştirel yaklaşım içindeki yazarlar, genel olarak TKY'yi olumlayan yazarları “büyük aldatma” ile suçlamaktadırlar. 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).

Yönetim süreçleri önceden belirlemiştir, katılım ve yükümlülük bu sınırlar içinde kaldığı sürece bir değişiklik ifade etmemektedir; katılım ve yükümlülükte değişim, ancak süreçler yönetimin belirlediği sınırları aştığı zaman gerçekleştirilebilecektir (Delbridge ve Turnbull, 1992). Ancak bundan sonra çalışanlar düzeltici eylemleri gerçekleştirmek üzere ‘yetkilendirilmekte’, hatta yetkilendirildikten sonraki eylemlerinde bile yönetimin belirttiği yöntemlerle uyum içinde olmak zorunda kalmaktadırlar (Klein, 1989).

Bütün gerçek özgürlükler ve sağduyular, bir söylem yüzünden kaybedilmektedir ve bu söylemin aldatıcı görünümünün ardında, yönetimin kurallarının, prosedürlerinin ve kararlarının meşrulaştırılmış bir şekilde empoze edilmesinden başka bir şey bulunmamaktadır (Garrahan ve Stewart, 1992). Artan eğitim ve esneklik, işçinin kâr açısından değerini artırabilir; ama bu süreç işçi için ek bilgi ve beceriler sağlamamaktadır. Esneklik işi kolaylaştırmaktadır çünkü iş küçük parçalara bölünmüş, ‘standart operasyon’lara dönüştürülmüş, ‘en basit görevler’ bütün vasıflardan yoksun hale getirilmiştir (Delbridge ve Turnbull, 1992:62). Böylece standartlaştırma vasıftan kurtulmanın temel parçalarından biri haline gelmiştir. Dolayısıyla çalışma etkinliği, işçi ‘görev’lerinin daha ikame edilebilir ve işçinin kendisinin de daha harcanabilir hale geldiği, yüksek derece standartlaştırılmış bir sürecin parçası haline gelmiştir (Braverman, 1974).

Klein, israfla savaşın, işçilerin zamanları ve eylemleri üzerinde kaçınılmaz bir şekilde gitgide daha çok baskı anlamına geldiğini belirtir (1989, s.60). İsraftan kurtulma, işçinin zaman ve etkinliklerine kadar genişlemekte ve sonuçta işçiler artan ve dayanılmaz bir iş hızına tabi hale gelmektedirler (Garrahan ve Stewart, 1992; Biddis, 2001).

Webb (1996) toplam kalitenin retoriğini, düz, hiyerarşik olmayan bir yönetim tarzı, takım çalışması ve çalışanlara yetki verilmesi gereksiniminin yarattığı baskının ve bürokrasiyle başa çıkmanın üzerinde durarak betimlemiştir. Gerçekte standartlaşmanın, toplam kalitenin getirdiği yeni bir şeyle değiştirilmemiş olduğunu, işin yoğunluğun güçlendirildiğini ve kontrolün altında yatan hiyerarşinin süregittiğini belirtmiş, bu nedenle TKY'nin "üretimin koordinatörleri ve işgücünü motive ve disipline etmede yönetimin rolünden meydana gelen yönetim fonksiyonları arasındaki tarihsel gerilimi çözmeye" muktedir olmadığını sonucuna varmıştır. (1996, s.268). Webb'e göre

"Toplam Kalite Yönetimininartan ortak kontrolü ve iş yoğunluğunu haklı çıkarmak için.....bir araç olarak.....kullanılmaktadır. Dahası, araçsal rasyonaliteyi güçlendirir ve işyerinde otantik yetkilendirmeye bir katkıda bulunmaz gibi görünmektedir" (Webb, 1996, s.251)

Eleştirel yaklaşım TKY'yi, işin yoğunlaşmasını sağlayan ve işçilerin beyinlerini yıkayarak, yönetimin çalışanlar üzerindeki denetimini artırmasını sağlayan bir yaklaşım olarak görmektedir. Olumlayıcı ve Eleştirel yaklaşımlar TKY'nin çalışanlarla ilgili yönlerini farklı kavramsallaştırmışlardır. Olumlayıcı yaklaşım eğitim, yetkilendirme, özgürleştirme, takım çalışması, sorumluluk, post-fordizm ve bağlılık kavramlarını kullanırken aynı eleştirel ekol sırasıyla beyin yıkama, güçsüzleştirme, denetleme, takım içi baskı, gözetleme, neo-fordizm ve itaat kavramlarını kullanmaktadır. (Wilkinson ve diğ., 1998, s. 50)

Yıldırım'a (2000) göre yönetimin, işçileri yetkilendirdiğini ve onlara katılım imkanı sunduğunu söylerken aslında onları güçsüzleştirerek, yönetsel amaçları benimsemeleri ve bunları gerçekleştirmeleri için onlara önem veriyor gibi yapmakta olduğu ileri sürülebilir. Ama amaç ne olursa olsun, TKY daha önce tamamen üst düzey yöneticilerin kullandığı bazı yetkilerin alt kademelerdeki yöneticilere ve işçilere devredilmesini gerekli kılmaktadır. İşçilerin yetkilendirilebilecek seviyeye ulaşmaları için de TKY'nin öğeleri, birer araç olarak devreye girmektedir. İşçilerle iletişim kurulmakta, eğitimi verilmekte, yetkilendirilmeleri ve TKY söylemine gönüllü olarak katılımları sağlanmaktadır. Bu konuya TKY'nin öğeleri bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Eleştirel düşünceyi destekleyen iddialardan biri de TKY de dahil olmak üzere yeni çalışma uygulamalarının gözetim, öğretilmiş disiplin ve güçlendirilmiş merkezi kontrol sistemlerini hem yaratan hem de talep eden düzenlemeler olduğu iddiasıdır (Sewell ve Wilkinson, 1992a). Delbridge ve diğ.,'ne (1991) göre gözetim ve görüntülemenin ileri sistemleri, işçilerin performanslarının sürekli olarak gözetildiği bir itaat kültürü yaratmaktadır. Kapalı devre kamera sistemleri ya da çalışanların tamamladıkları parçaların sayısının gösterildiği elektronik sayım tabelaları bu itaat kültürünün yaratılmasında etkili olabilmektedir. Üretimi elektronik olarak daha etkili kılmanın yanı sıra, kalite kontrolü ve daha görsel görüntüleme yöntemleri, yönetime herhangi bir işçiye bireysel olarak sorumlu tutmaya yetecek derecede ayrıntılı bilgi sağlamak ve bu işçiler hataları nedeniyle cezalandırılmaktadır (Garrahan ve Stewart, 1992; Sewell ve Wilkinson, 1991). Dawson ve Webb (1989) çalışanların yeteri kadar cesaretlendirilmediklerini, buna rağmen kendilerinden süreç sorunlarını tanımlamaları, üretimde düzeltmeler yapmaları ve hataların tekrarını engellemek için önerilerde bulunmaları istendiğini, bütün bu uygulamaların çalışma yaşamının kalitesini artırmaktan çok uzak olup artan bir yükümlülük yaratarak fazladan baskıya neden olduğunu belirtmektedirler. Parker ve Slaughter'a (1988) göre bütün bu uygulamalar açık ve güvenilir bir çevre yaratmaktan çok uzaktırlar ve 'baskıyla yönetim' olarak tanımlanabilecek bir çevreye neden olurlar. TKY'yi, kalite gibi fiyat dışı faktörlere, israfı önlemeye verilen önemle, daha geniş anlamda teknolojiye ve örgütsel yapıdaki esneklikle karakterize edilen postfordizmin çalışma düzenlemelerinden biri olarak kabul eden bir dizi perspektif olsa da, TKY'nin artan iş yoğunluğunu, gözetimi ve denetimi gizleyerek denetimin sadece biçimini değiştirdiği ve bu yüzden Taylorizmi yeniden canlandırmanın bir yöntemi olduğu da ileri sürülmektedir (Boje ve Winsor, 1993).

TKY'ye yönelik eleştirel değerlendirmeler yapan çalışmalardan bazıları TKY'yi kalite çemberlerinden doğan ikincil bir gelişme olarak ya da "fordist" üretim sistemleri içindeki emeğin Tam Zamanında Stok Sistemi/Toplam Kalite Kontrolü rejimlerine göre düzenlenmesinin bir parçası olarak görmektedirler (Delbridge ve Turnbull, 1992; Sewell ve Wilkinson, 1992a; 1992b). Bu bakış açısı, fabrikanın içiyle sınırlı bir bakış açısıdır ve TKY'nin firma bazında geçerli bir çalışma düzeni gibi algılanmasına neden olarak işgücü üzerindeki genel etkisinin olduğundan az vurgulanmasına yol açabilir. Tuckman'a (1994) göre ise TKY, kalite kavramı etrafında bir endüstriyel konsensüs

sağlamak isteyen yeni sağ politikaların, piyasa felsefeleriyle birleşmiş geniş bir dönüşüm bağlamındaki yeni yönetim ideolojisi ve girişimleridir. Tuckman (1994) TKY'nin sadece örgütü bürokratik olmayan terimlerle kavramsallaştırma biçimi olmadığını, bu nedenle de postmodern bir örgüt teorisinin (Cooper ve Burrell, 1988) temeli olabileceğini, ama aynı zamanda örgüt içinde sözde-piyasa ilişkilerini meşrulaştırabilecek gibi göründüğünü belirtmektedir. TKY, işbölümünde uzmanlaşmaya ve bürokrasinin katılığına karşıymış gibi görünmektedir, ama bir şekilde kendini bürokratikleştirme sürecine ekler, çünkü kendi kökleri eklemlenme ve prosedürlerin formalleştirilmesi süreçlerine dayanmaktadır. Bu bağlamda TKY, işyeri örgütünün fiziksel kontrolüyle değil sosyal ilişkilerin algılanış tarzlarıyla ilgilidir. Bir başka deyişle TKY ile birlikte iktidar ve kontrolün hiyerarşik imajlarının yerini piyasanın, değiş-tokuşun ve “müşteriler”le “tedarikçiler”in imajları alır (Tuckman, 1994).

Steingard ve Fitzgibbons'a (1993) göre Toplam Kalite Yönetimi, etkililiği, güvenilirliği ve kaliteyi artırmaya yönelik olarak üretim süreçlerindeki ya da hizmet sistemlerindeki çeşitliliği azaltmak için kullanılan bir teknikler ve prosedürler dizisidir. Geliştirilmiş ürün/servis kalitesi günümüzde firmaların rekabet avantajlarının önemli bir ögesi olarak kabul edilmekte, uluslararası piyasalar oluşmaya devam ettikçe, ürün kalitesinin bir firmanın küresel rekabet şansını geliştirmenin stratejik bir niteliği haline geldiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle TKY'nin amacı, firmaların rekabet gücünü artırmaktır. Kalite gurularının ileri sürdüğü gibi TKY'nin işçiler için mutlu bir çalışma ortamı yaratacağı ve işçiler için işin daha zevkli bir hale geldiği iddiası da aşırı iş yoğunluğu, yoğun denetim ve gözetim nedeniyle anlamsızlaşmaktadır.

Klein (2002), 1980'lerden itibaren uygulanan deregülasyon ve özelleştirme politikaları sonucunda çokuluslu şirketlerin hükümetlerden daha güçlü hale gelerek çağımızı yöneten politik güçler haline geldiklerini, ürünlerinin kaliteli olduğunu ileri süren çokuluslu firmaların ucuz emek arayışı içinde üçüncü dünya ülkelerine yöneldiğini belirtmektedir. Endüstriyel gecekondu mahallelerine benzettiği azgelişmiş ülkelerde kulübe benzeri fabrikalarda, sendikasız ve askeri bir disiplin altında çalıştırılan işçilerin asgari ücretin çok altında ücret aldıklarını ve günde 12 saatten fazla çalıştıklarını belirten Klein (2002), çokuluslu firmaların hissedarlarından başka kimseye karşı sorumluluk duymadıkları için, bu firmaların kârdan önce insanı düşünmelerini

sağlayacak bir mekanizma olmadığını belirtmektedir. Başka bir deyişle, Klein kaliteyi üretenlerin kalitesini sorgulamaktadır. Ancak bu durumu bütün üçüncü dünya ülkeleri için genellemesi Klein'in eleştirilebilecek yönlerindendir. Her ne kadar üçüncü dünya ülkelerinde enformal sektör işgücü piyasalarına formal sektörden daha fazla hakimse de, birçok üçüncü dünya ülkesinde formal sektörde iyi koşullarda çalışan ve yüksek ücretler alan çalışanlar da vardır. Birçok uluslararası firmanın kaliteli ürünlerinin, az gelişmiş ülkelerde düşük ücretle kötü koşullarda çalışan *kalitesiz* işçiler tarafından üretildiği gerçeğinin yanında, aynı ülkelerde formal sektörde çalışan ve hem ücret, hem de diğer kazanımlar açısından gelişmiş kapitalist ülkelerdeki işçilerle aynı düzeyde olan çalışanların da olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

1.1.3.3. İlerlemeci Yaklaşım

TKY hakkında olumlayıcı ve eleştirel yaklaşımların yanı sıra, 'ilerlemeci' ya da 'gelişmeci' olarak tanımlanan ve daha ılımlı bir çizgide yer alan bir yaklaşım daha söz konusudur. Bu yaklaşıma göre TKY stratejilerinin ne rasyonelliği ne de etkililiği önceden varsayılmaz (Knights ve McCabe, 1998a, s.434). İlerlemeci yaklaşım içindeki yazarlar (Knights ve McCabe, 1998; Wilkinson ve diğ., 1991;1992; Fairhurst, 1993; Smith ve diğ., 1994) TKY'nin 'düzensiz' ve 'politik' koşullarının ve sonuçlarının farkında olduklarını gösterebilirler de, bazı teorik sınırlılıklar olduğunu da ifade etmektedirler. Daha "toplumsal" bir örgüt anlayışı sağlama arayışı içerisinde, yönetime çalışanları kontrol edebilecekleri daha etkili ve politik olarak duyarlı bir yol önermektedirler. Knights ve Murray (1994), bu yaklaşımın örgütsel politikaların önemini inkar etmektense irdeleyen tutumunu benimsemekte olduklarını, ancak bunu yönetim kontrolünün etkililiğini artırma amacına yönelik olarak yapmadıklarını belirtmektedirler.

İlerlemeci yaklaşım, çağdaş literatürün tek boyutlu olduğunu, guruların çıkarları abartıp, eleştirel görüşlerin de kötümser bir tablo çizdiğini (Knights ve McCabe, 1998b, s.165); olumlayıcı ve eleştirel yaklaşımın kesin olarak yanlış olmadığını, ancak her iki yaklaşımın da yorumlamalarının dar, analizlerinin seçici ve değerlendirmelerinin de genelleştirici olduğunu ileri sürmektedir (Wilkinson ve diğ., 1997; Biddis ve Wilkinson, 2001). Biddis ve Wilkinson (2001), TKY'nin etkilerinin bu iki kutup zıtlığı bağlamında kolaylıkla açıklanamayacağını, çalışanların daha çok tatmin olmalarının (zenginleştirme

argümanı) nedenlerinden birinin, daha sıkı çalışmaları (eleştirel argüman) olduğu örneğini vererek, iki yaklaşımın varsayımlarının da aynı anda ve birlikte varolabileceğini savunmaktadırlar. Edwards, TKY'nin ne tamamen yetkilendirme, ne de doğrudan iş yoğunlaşması anlamına gelmediğine ilişkin kanının giderek yaygınlaştığını belirtmektedir (Edwards ve diğ., 1997, s.3).

Knights ve McCabe (1997) olumlayıcı ve eleştirel yaklaşımlar arasındaki kutuplaşmanın ötesine geçmeye çalışmış ama yine de sonuçlarını o iki pozisyona göndermede bulunarak sunmuşlardır. Rosenthal, TKY aracılığıyla personelin sağduyusunun ve sorumluluğunun arttığını ve yönetimin yeni uygulamalar aracılığıyla artan bir kontrole sahip olmak gibi bir amacının olmadığını belirtmiş, TKY'nin 'bir gözetim ve kontrol stratejisinin parçası' olarak görülemeyeceğini ileri sürmüştür (1997, s.491-492). Rosenthal ve diğ., yaptıkları alan çalışmalarına dayanarak "çalışanların büyük çoğunluğunun TKY'yi onaylayıp desteklediklerini" ve "yarısının müşteri-yönelimli davranış gösterdiğini" belirtmişler ve buradan hareketle "yönetim yazarlarının iyimserliğinin ... kontrol okulunun kötümserliğinden daha fazla desteklendiği" sonucuna varmışlardır (1997, s.497). Knights ve McCabe (1997) Rosenthal'a yanıt olarak, "zorunlu olarak toplam kalitenin etkilerini önemseyen aynı "iyimser" yargıya varmayacaklarını" (Knights ve McCabe 1998a, s.435) belirtmişler ve aşağıdaki görüşe dayanarak "orta pozisyonu" benimseyen bir yaklaşımı önermişlerdir:

"Toplam Kalite Yönetimi, işçileri kontrol etmede neredeyse kendi gurularının hararetle öğütledikleri ya da eleştirenlerin korktukları kadar etkili ya da rasyonel değildir....örgütsel sonuçların belirsizliği, durumu guruların ya da eleştirenlerin öngördüklerinden daha çok tahmin edilemez bir duruma getirmektedir." (Knights ve McCabe 1998a, s.433-434).

Rees (2001, s.743) TKY'nin, kapitalist istihdam ilişkilerinin kalbinde yer alan çelişkiyi, yani kontrol ve motivasyon arasındaki çelişkiyi yansıttığını ileri sürmüştür. Hyman'ın deyişiyle, "disiplin sorununa ilişkin çözümler rıza sorununu ciddileştirmektedir, ve bunun tam tersi de geçerlidir" (1987, s.42).

Tartışmanın bu kutuplaşma etrafında çözülemeyeceği düşüncesinden ayrı olarak; ilerlemeci yaklaşım, olumlayıcı yaklaşımı genel olarak, çalışma yaşamında TKY'ye ilişkin sorunların üstesinden gelmenin kolay olduğu iddiasında bulunmanın güçlüğüne hafife almakla (Hackman ve Wageman, 1995), örgütlerin nasıl çalışması gerektiğini

önceden verili kabul etmekle ve politik ve örgütsel anlamlara gereğinden az önem vermekle eleştirmekte (Wilkinson ve diğ., 1992) ve genel olarak yönetim teorilerinin farklılık ya da çatışmaya hiç yer bırakmaksızın bir kazanım-kazanım perspektifi geliştirmekte olduğunu belirtmektedir (Jacques, 1999, s.210-211).

İlerlemeci yaklaşım eleştirel yaklaşımı TKY'nin de içinde bulunduğu yeni çalışma uygulamalarının temelde radikal bir çıkar çatışmasından kaynaklanan problemlerle dolu olduğuna, bu yüzden bu problemlerin çözülemez nitelikte olduklarına ikna olmakla eleştirmektedir (Hackman ve Wageman, 1995). Ayrıca Biddis ve Wilkinson (2001) eleştirel yaklaşımın TKY gibi yöntemleri değerlendirirken, işin doğası, yerel yönetimin tarzı, işyerinin kendi yapısı gibi, yöntemin kendisinin dışındaki faktörleri görmezden geldiğini ileri sürmüşlerdir. Jacques ise eleştirel yaklaşımda yönetsel amaçlara ulaşma fikrinin sadece yönetimin menfaatine ait gibi gösterildiğini belirtmiştir (1999, s.210-211). Bu yaklaşım yönetimin amaçlarına ulaşılmasının bedelini her zaman Rosenthal'in ileri sürdüğü gibi sözde yetkilendirmenin, iş yoğunlaşmasının ve artan ücretimin bir bileşimi olarak (Rosenthal ve diğ., 1997) çalışanlar tarafından ödenmediğini vurgulamaktadır. Ancak Biddis ve Wilkinson (2001) son analizde tartışmanın güçlendirme / zayıflatma arasındaki basit ikilikten daha karmaşık olduğunu ve olumlayıcı ve eleştirel yaklaşımların sunduğu sınırlı teorik çerçeveler içerisinde uygun bir şekilde incelenemeyeceğini savunmaktadırlar.

Kalite literatürü (Crosby, 1979; Deming, 1984; Ishikawa, 1985), yönetim ve örgütün oldukça rasyonel kavramsallaştırmalarını benimsemişlerdir. Bu yaklaşım, yönetim kontrolünün sorunsuz olduğunu belirtmiş ve yukarıdan gelen rasyonel kararların doğrusal fonksiyonları olduğunu ileri sürmüştür. Knights ve McCabe'e (1998a) göre eleştirel yazarlar, yani TKY'yi iş yoğunlaşmasının yeni bir biçimi olarak (Delbridge Turnbull, 1992), ya da çalışanlar üzerinde 'toplam kontrol' elde etmenin bir yöntemi olarak (Sewell ve Wilkinson, 1992; Boje ve Winsor, 1993) kabul edenler bile, iktidarın birimsel ve 'mülk edinilmiş' (Foucault, 1982) kavrayışını benimseme eğilimindedirler.

Çok sayıda firma, TKY tekniklerini sorgulamadan uygulamaya girişmekte ve bu uygulamaların kendilerine rekabetçi yerel ve küresel piyasalarda bir üstünlük sağlayacağına inanmaktadırlar. Küresel rekabetin artmasına paralel olarak TKY'nin

araçsal değerinin artması, bu durumu yönetsel ve toplumsal söylemlerde eleştirilemeyecek bir olgu haline getirmektedir. Yöneticiler, yönetim alanındaki akademisyenler ve örgütsel danışmanlar tarafından TKY uygulamaları, varolan üretimsel ve yönetsel sorunların çözümünde hazır reçete olarak gösterilmektedir. Ancak, Steingard ve Fitzgibbons (1993), TKY'nin kabul edilmeyen bazı teorik önermelerinin açılması ve karşı konulmaz gibi görünen araçsal görünümünün ardında yatan ve geri planda kalan felsefi sorunların belirginleştirilmesi aracılığıyla TKY'nin postmodern bir analizinin de yapılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda TKY'yi çözümlerken görünüşte doğal olan bu yönetim hareketi içindeki gizli iktidar ilişkilerinin ortaya konması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak önermelerin ve sorunların ortaya konmasıyla TKY hakkındaki tartışmaların derinleştirilmesinin mümkün olacağını öne sürmüşlerdir (Steingard ve Fitzgibbons, 1993).

1.1.4. TKY Çerçevesinde İktidar İlişkileri

TKY, örgütlerde hiyerarşiyi azaltmayı öngörse de iktidarla yakından ilişkilidir. Çünkü TKY'nin firmaya bağlı, sorumlu ve katılımcı bir işçi tipi yaratma amacı, işçilerin TKY sistemiyle bütünleştirilmelerini gerektirir ve TKY'nin uygulanışının bir parçası olan bu bütünleşme de TKY'nin diğer yönleri gibi yine yönetim tarafından gerçekleştirilir.

Bütünleşmeyi sağlamak, diğer bir deyişle TKY hegemonyasını kurmak, hem bir söylem oluşturulmasını hem de işçileri bu söyleme katılmaya zorunlu kılacak koşulları oluşturmayı gerekli kılar. Söylemini, dolayısıyla da kendi gerçekliğini oluşturan ve bu gerçekliğin sınırlarını belirleyen TKY, bu gerçekliği tek meşru gerçeklik kılmak için de totaliter bir örgüt yapısı inşa eder. Yapının totaliter olduğu gerçeğini ise, hiyerarşik basamakların azalması, yönetimle işçiler arasındaki engellerin ortadan kaldırılması, herkesin işe katılımı gibi yine kendi söyleminin parçaları arkasına gizler.

1.1.4.1. TKY Söyleminin İçeriği ve Oluşturulması

Bütün beşeri etkinliklerde merkezi bir kavram olan dil, gerçekliğin inşasında bir role sahiptir ve bu nedenle söylemler gerçeği yansıtmaz, bunun yerine dünyayı anlamının değişik biçimlerini yaratırlar (Rotry, 1980; aktaran DeCock 1998, s.2). Başka bir deyişle, söz hakkına sahip olanlar gerçeği kendi bakış açılarından ifade ederler ve böylece gerçek, iktidarda olanın istediği biçimde iletilir ve kabul edilir. Örgütsel yaşam

da diğer tüm insani etkinlikler gibi, bir parçası olduğu söylemsel alanlardan ayrı tutulamaz (Hatch, 1996; DeCock, 1998).

Eğer örgütler Geertz'in (1973) ileri sürdüğü gibi "anlam ağları" ise o halde kimse ağların dışında kalmaz, bir durum ne kadar kesin anlatılırsa anlatılsın, anlatılan yine de bir hikaye, yani tarihsel ve kültürel olarak kurulmuş ve insanların kişilikleri tarafından şekillendirilmiş olan dünyanın bir yönünün yorumlanması olacaktır (Weick ve Browning, 1986). Örgütsel söylem yaklaşımı, toplumsal olayların nedenleri ve toplumsal kurumların da etkileri olduğunu inkar etmez. Ancak bu yaklaşıma göre örgütsel aktörler zorunlu olarak kendilerine ait tanımlamalar ile etkileşim içine girdikleri bilişsel bir alan içinde faaliyet gösterirler (Geertz, 1980) ve durumu da kendi sahip oldukları terimler çerçevesinde kavrarlar. Belirli bir topluluk tarafından kabul edilmiş olan düzenli dil uygulamalarının tarihsel olarak oluşmuş bir bütünü olan söylem, olayları ve olguları görüp anlamamızı ve onlar hakkında konuşmamızı sağlayan ve meşrulaştıran kurallar ve usullerden oluşur. Bu uygulamalar bazı ifadeler ve iletişimsel uygulamalara zemin oluştururken bazılarını da dışarıda bırakırlar (Casey, 1995; aktaran DeCock 1998, s.2).

Söylem yalnızca kendi alanı içinde olgu hakkında ne söylenip ne söylenemeyeceğiyle ilgili sınırlamalar, yasaklamalar ve düzenlemeler yapmakla kalmaz, aynı zamanda belirli araçları, belirli oyunlar yaratma ve böylelikle otoriter bir şekilde sesini duyurma konusunda kişileri yetkilendirir veya yetkisizleştirir. Söylemleri kullanarak aktörler sadece konuşma hakkı elde etmekle kalmazlar, iktidar ilişkilerini sürdürme veya engelleme hakkına da sahip olurlar (DeCock, 1998, s.2). Sonuç olarak söylemler iktidar ilişkilerini yeniden üretir ve dönüştürürler, ve bu nedenle politik süreçlerdir (Phillips ve Hardy, 1997).

Son yirmi yıllık süre içinde örgütsel uygulamaları değiştirmeyi amaçlayan en popüler söylemlerden biri de TKY'dir. TKY söyleminin tipik terimlerinin, yetkilendirme, kültürel değişim, takımlar, çalışma süreci akışı, iç müşteriler ve sürekli gelişme gibi terimler olduğu söylenebilir. Örgütsel söylem yaklaşımından bakılacak olursa, Kieser'in de belirttiği gibi TKY söylemi gerçeklikleri inşa etmenin veya anlam yaratmanın yöntemleri olarak görülebilir (1997; aktaran DeCock 1998, s.2). Kıdemli yöneticiler belirli bir değişim söylemi aracılığıyla ve bazı davranışlara karşı teşvik edici,

bazılarına ise caydırıcı tutumlar takınarak çalışanlarının rollerine ilişkin normatif beklentilerini tanımlamaya çalışırlar (DeCock, 1998, s.2). İşte bu söylemi kullanmanın yolları da TKY'nin "iletişim" ögesinin içerdiği yöntemlerdir. Bu yöntemlere örnek olarak TKY uygulayan örgütlerde kullanılan firma videoları, firma bültenleri, yönetim sunumları ve söylevleri, broşürler, duvar ilanları ve bildiri panoları verilebilir. Değişim Mühendisliği hareketinin analizini yaparken değişim mühendisliği kavramını yapısöküme uğratan yazarlar (Boje ve diğ., 1997), söylemin, totaliterleştirici anlamda Lyotard'ın "büyük anlatı" (1984) kavramı aracılığıyla, iktidarı diğerlerine nasıl zorla kabul ettirdiğini ve bu "hegemonik söylemlerin" farklı okumalara nasıl açık olduğunu göstermektedirler. Bu anlamda TKY, De Cock'un da belirttiği gibi örgütsel gerçekliğin belirli bir hikayesini satmaya çalışan hegemonik söylemin bir parçasıdır (1998, s.5). TKY, söylemi aracılığıyla iktidar ilişkilerini kurarken, mikro-iktidar için bedenin mikro-politiğini kullanmakta (Foucault, 1977), makro-iktidarı kurmak içinde bir "büyük anlatı" (Lyotard, 1984) oluşturarak, gerçekliğini kendisinin belirlediği totaliter bir yapı oluşturmaktadır.

Steingard ve Fitzgibbons'a (1993) göre örgütsel işlemler konusundaki en modern yaklaşımlarından biri olarak TKY, Morgan'ın (1986) "makine metaforu" kavramına dayanır. Bir makine olarak örgüt, düzenli, etkili ve önceden bilinebilecek sistem performansını sağlayabilmek için, her birinde merkezileşmiş otoritenin ve yüksek dereceli işçi disiplininin bulunduğu ve kullanımları açıkça tanımlanmış olan parçaları birbirine bağlar ve TKY sisteminin tasarlanması ve uygulanması da bu mekanizmacı bakış açısının basit bir açılımıdır. TKY, sistem operatörlerinin işlem-ölçüm-değerlendirme-işlem döngüsünün içine sıkıştıkları ve bireylerin makine/sistemin ihtiyaçlarına göre kalıplara sokulduğu "Sürekli İyileştirme" temeline dayanır. Bu modernist proje, ilerlemeyi ve ilerlemenin sonuçlarını kahramanlaştırırken, bu uğurda insanın kendi dünyasını yaratma becerisini feda eder. Böyle bir sistemde üretim sürecinin işlemesi yüceltilirken bu sistemi işleten insanlar sadece makinanın bakıcısı konumuna indirgenmektedirler. (Steingard ve Fitzgibbons, 1993)

Steingard ve Fitzgibbons, TKY'yi yapısöküme uğratarak şu sonuçları elde ederler:

TOPLAM, tüm "diğer" sesleri ikinci plana atıp sessizleştirme anlamında totaliter bir anlatıya işaret eder. Bu, yönetim gibi daha güçlü olan grubun sesine

ayrıcalık kazandırır ve bu ayrıcalığın bedeli de örgütsel otoriteye ve meşruiyete sahip olmayan işçilerin ve uzmanlaşmamış kişilerin seslerinin kesilmesini sağlar. Amaç; örgütü, bireysel işçinin bir üretim bileşeni veya “insan kaynağı”ndan fazla bir şey ifade etmediği “toplam” kalitedeki bir sistem/makineye çevirmektir.

...

KALİTE, sadece dar bir şekilde belirtilmiştir. Tipik bir TKY girişiminde kalite sadece ürünün ya da hizmetin müşteriye göre kabul edilebilirliğini arttırmak anlamına gelir. Diğer bir deyişle, kaliteden bahsedilirken hesaba katılmayan kişi kimdir? İşçilerin kıdemleri, özerklikleri ve yaratıcılıkları kadar mali refahları, iş güvenlikleri, stres seviyeleri de düşünülmekte midir? Büyük miktarda çok yüksek kaliteli ürün üreten olmanın sosyo-ekonomik sonuçları ele alınmakta mıdır? Artan kalite yüzünden işsiz kalan firmalara ne olacağı; ya da doğal kaynak kullanımlarını arttıran ama endüstriyel atıklarını azaltmayan firmaların arkalarında bıraktıkları ekolojik çevre düşünülmekte midir? Bir başka deyişle, kalite sadece TKY’yi kullanan örgüt ve bu örgüte ait üretim sistemi açısından önemlidir. ...

YÖNETİM, bilgiden ve ayrıcalıklı söylemden oluşan bir bütündür ve işçileri ve işçilerin düşüncelerini dışlayarak susturur. Aynı zamanda örgüt içindeki işçilerin kendi aralarındaki ayrımı arttıran biz/onlar ikiliğini yaratır. Aslında TKY girişimlerinin orijinal adı Toplam Kalite Kontrolüdür, “kontrol” terimi politik olarak değişken olan yan anlamı ortadan kaldırmak ya da gizlemek için “yönetim” terimiyle değiştirilmiştir. Drucker’ın (1954) yönetimi “toplumun organı” olarak değerlendirmesi de yönetimin teoride ve uygulamada totaliter yönünü ortaya koymaktadır” (Steingard ve Fitzgibbons 1993).

Steingard ve Fitzgibbons, aynı yöntemle Sürekli İyileştirmenin de bir yeniden okumasını gerçekleştirmişlerdir. *Sürekliliğe* yapılan vurgu, bireyin zamanını ve dikkatini tüketen, çabukluğu ön plana çıkararak bireyin düşünmesinin önüne geçen bir süreci ifade etmektedir; bu süreçte işçi makine/sistemin daima hazır bir bakıcısı haline gelmektedir. *Süreç* ise insan bilincini yok sayarak sistem ya da makinenin enerjisi ve yaratıcılığı üzerine odaklanmaktadır. İşçilerden süreci uygulamaları, üretimde sapmalar olduğunda ayarlamalar yapmaları, kendi üretimleriyle ilgili sonuçları bildirmeleri, kendi altlarında çalışan işçiler hakkında kişisel kararlar almaları beklenir. Bu “içselleştirmiş Taylorizm” (Steingard ve Fitzgibbons, 1993) denetçilere duyulan gereksinimi azaltmakta ve sistem işletmenlerini, yani işçileri kendilerinin düşmanı haline getirmektedir. TKY’nin görünüşteki çıkarı sistemin veya makinenin performansını iyileştirmesidir. Burada sorulmayan soru ise neyin iyileştirildiği ve bunun kimin çıkarına olduğudur. Bireyin en yüksek potansiyeline erişecek şekilde kendisini iyileştirmesine, yani kendini gerçekleştirmesine izin verilip verilmediği, iyileştirmenin

sadece işçinin, makinanın ya da sistemin hizmetinde olduğu alanlar için mi geçerli olduğu, üretim sürecinde çalışanların iyileştirilmiş sonuçlardan ne kadar çıkarları olduğu ve yönetim ve hissedarlar iyileştirmenin mali sonuçlarından faydalanırken işçilerin ödülünün ne olduğu belirsizdir. Sonuç olarak müşteri kapitalizminin modern makinalarını besleyen TKY ve sürekli iyileştirme teknikleri aşırı tüketimi, planlanmış modayı, ekolojik hasarı ve doğal kaynakların tüketimini artırmaktadır. Bu teknikler etkililiğin, verimliliğin, uyumun ve kontrolün merkezde olduğu bir yönetim takıntısına dayanmaktadırlar. Her ne kadar savunucuları TKY ilkeleri etrafında tasarlanmış sistemlerin verimlilik ve etkililik açısından görünüşteki kazanımlarına çok fazla önem verseler de, toplum için iyi olduğu değerlendirmesine varmadan önce söz konusu tipteki kazanımların, böyle bir sistemin insani ve ahlaki sonuçlarıyla dengelenmesi gerekir (Steingard ve Fitzgibbons, 1993).

1.1.4.2. Söylemden İktidara: TKY İktidarının İnşası

TKY'nin örgütsel iktidarının inşa edilmesi, hegemonik bir yapının yaratılmasını, iktidarın bireyler tarafından içselleştirilmesini gerektirir. Diğer bir deyişle TKY'nin yönetime vaadettiği işe bağlılık ve katılım gibi kazanımlar ancak çalışanlar TKY'ye rıza gösterdiklerinde edinilebilir. Bu rıza, çalışanların gerçekten de TKY aracılığıyla bazı kazanımlar elde edeceklerine inanmalarını, yani TKY söylemine katılmalarını sağlayarak gerçekleştirilebilir. Aksi takdirde bireysel olarak TKY'ye rıza göstermemiş, ancak zorunluluktan ötürü uyum sağlamış görünen bir çalışan profili söz konusu olacaktır. TKY yapısı gereği en alt kademeden en üst kademeye kadar katılımı ve bağlılığı gerektirdiği için de böyle bir çalışan profili ile TKY'nin örgütsel söyleminin inşa edilmesi mümkün değildir.

Çalışma ilişkilerinde “boyun eğmiş davranışsal itaat” yerine “etkin çalışan katılımı”nın geçmesinin, yönetsel kontrolün önceden davranışa verdiği önemin, tutumlara ve normlara kaymasıyla sağlandığı belirtilmektedir (Grugilis ve diğ., 2000, s.97). Etzioni bu tutum ve normlara yönelik bu önemi ‘normatif kontrol’ olarak adlandırır ve normatif kontrolü, çalışanların yaptığı işin değil, bizzat kendi benliklerinin düzenlemesi olarak tanımlar:

“Normatif kontrol, eylemlerine rehberlik eden temeldeki deneyimlerin, düşüncelerin ve duyguların kontrol edilmesiyle üyelerden istenen çabanın ortaya konması ve yönlendirilmesi girişimidir. Normatif kontrol altında, üyelerin

firmanın çıkarını maksimize edecek şekilde çalışmalarının nedeni buna fiziksel olarak zorlanmış olmaları ya da sadece ekonomik ödül ve yaptırımların araçsal etkisi değildir. ... Daha ziyade, iç katılım, firma amaçlarını paylaşacak şekilde oluşturulmuş güçlü kimlik, çalışmadan alınan doğal tatmin tarafından yönlendirilirler. ... Bu nedenle, normatif kontrol altında üyelik, çalışma örgütlerinin geleneksel olarak çağrıştırdığı davranışsal veya ekonomik işlemler üzerine değil, kesinlikle örgüte ahlaki bir yönelim sağlamak için sembolik ödüllerin değiş-tokuşunun söz konusu olduğu deneyimsel bir işlem üzerine kurulmuştur". (Etzioni 1961, s.2; aktaran Grugilis ve diğ., 2000, s.98).

Çalışanlar üzerinde normatif kontrolün ve hem bireysel hem de örgütsel bağlamda TKY iktidarının kurulması, iki yönlü olarak incelenebilir. Bu iktidarın ilk yönü, bireysel olarak çalışanların bu kültürü söylem aracılığıyla içselleştirmeleri aracılığıyla, ikinci yönü ise örgüt düzeyinde, totaliterliği meşrulaştırılmış bir yapının kurulmasıyla sağlanır. Bu anlamda ilki, mikro iktidarın kurulması olarak sınıflandırılıp Foucault (1977), Steingard ve Fitzgibbons (1993), Arogyaswamy (1993); Shorris (1981) ve Parker ve Slaughter'ın (1988) çalışmaları izlenerek, ikincisi de daha yapısal ve örgütsel bir iktidar olarak değerlendirilip makro iktidar olarak adlandırılarak ve Marcuse (1964), Deetz (1992); Ellul (1964); Gouldner (1976); Postman (1992) Tischler'in (1993) çalışmalarına dayanarak açıklanabilir.

1.1.4.2.1. Mikro İktidarın İnşası

TKY'nin bilimsel söyleminin insanlar için ne tip bir öznellik yarattığını, bu insanların yaşadığı yaşam-dünyasının kalitesinin ne olduğu, TKY gibi yönetim bilgileri yöneticilerin ve firmaların deneyimledikleri iktidardan bağımsız değilse TKY söyleminin bu iktidar ilişkilerini ne şekilde dile getirdiği gibi soruların yanıtı, TKY ile yönetsel kontrol arasındaki ilişkinin incelenmesiyle bulunabilir.

Foucault bilgi ve iktidar arasında bir karşılıklı bağımlılık olduğunu savunur, bir bilgi alanının inşası olmadan bir iktidar ilişkisi kurulamayacağını, ve iktidar ilişkisi kurmadan varolabilecek hiçbir bilgi olmadığını ileri sürer (Foucault, 1977, s.14). TKY bir dizi iktidar ilişkisi tarafından sağlanmış olan bir bilimsel bilgi bütünüdür ve bu bütün, kendini oluşturan öğelerin öznelliğini de belirler (Steingard ve Fitzgibbons, 1993). Örgütler kendi meşruiyetlerini ve rasyonelitetlerini kendi çevrelerindeki önemli ötekilere göstermek için en son değişim söylemlerini, kendi kıdemli yöneticileri bu

söylemlerin değerlerine ikna olmasalar da, benimsiyormuş gibi görünmek zorundadırlar. Aksi taktirde hissedarlar ve destekçiler desteklerini örgütten geri çekeceklerdir ve yöneticiler de başarısız olmuş sayılacaklardır. Bu şekilde, bütün örgütler küresel değişim söylemi tarafından “disipline” edilirler (De Cock, 1998, s.18).

TKY, iktidarın mikrofiziğini kullanarak bireylerin TKY’nin iktidar ilişkilerinin ağını içselleştirmelerini ve kendilerini ideal bir TKY tipi çalışan haline getirmelerini sağlar. Steingard ve Fitzgibbons, TKY’nin yönetsel ideolojisinin, işçilerin bedenlerini, akıllarını ve ruhlarını hem tek-boyutlu hem de yetkisizleştirici bir tarzda doldurduğunu belirtirler ve bu ideolojinin bunu nasıl yaptığını üç nokta üzerinde durarak Foucault’nun kavramlarıyla açıklarlar (Steingard ve Fitzgibbons, 1993).

Birinci nokta, kendi kendini gözetleme ile ilgilidir. Foucault, Bentham’ın Panoptican’ının² mimarisini, içindeki tüm mahkumları, işçileri veya hastaları tek bir gözetleme kulesinden gözetleyebilme özelliğiyle, modernitenin disiplin sistemi olarak gösterir. Panoptik düzenlemeler iktidarın homojen etkilerini yaratır, içeride olanlar sürekli gözetlendiklerini bildikleri için kendilerini disipline ederler. TKY yetkiyi çalışanlarına dağıtan bir sistemdir çünkü böylelikle, Taylor’un bilimsel yönetiminde yöneticilere verilen denetleyici disiplini, çalışanların oluşturduğu çalışma takımlarına veya hangi işçinin hata yaptığını bulan elektronik sistemler aracılığıyla işçilerin kendilerine yönlendirir. TKY, disiplinsel bakışın yerini değiştirir, bakışı henüz yetkilendirilmiş çalışanların kendi ‘kendi kendini yönetme kültürü’ haline getirir. Böylece yerel bilgisayar teknolojileri ve kendi kendine empoze eden takım üretimi amaçlarının da yardımıyla işçiler yöneticilerin önceden sahip oldukları denetleyici rolü özümserler; TKY ideolojisinin kasıtsız suç ortakları haline gelir ve disipline edici bakışı kendi üzerlerine çevirirler (Steingard ve Fitzgibbons, 1993). Bağımsız düşünceye ve bilince karşı TKY tarafından şüpheli bir tehdit söz konusudur:

² Bentham’ın (1969) geliştirdiği Panopticon, iktidarın işleyişini garantiye alan sürekli bir gözetim ilkesine dayanan mimari bir sistemdir. Çevrede halka şeklinde ve hücrelere bölünmüş bir bina, merkezde halkanın iç cephesine bakan pencereleri olan bir kule ilkesine sahip olan Panopticon’daki hücrelerde biri ışık almak için dışarı, diğeri de kuleye bakan iki pencere vardır. Böylece kuleden bakıldığında bir silüet halinde mahkumun, öğrencinin ya da işçinin eylemleri izlenebilmektedir. Gözleyenin görülmemesi de düzenin güvencesi olmaktadır. Yapısı gereği herhangi biri tarafından işletilebilen Panopticon, bu tip gözetleme sayesinde farklılıkların ortaya çıkmasına uygun bir ortam yaratmakta, her işçinin doğal yeteneklerini ortaya çıkarmayı, bir işi yapmak için harcadıkları zamanı diğer işçilerinkine kıyaslamayı ve yevmiyelerini bu zamana göre hesaplamayı mümkün kılmaktadır (Foucault 1992).

“İşçileri makinanın küçültülmüş eklentilerine dönüştürmek yeterli değildir. Makine sisteminde gerçekten faydalı organlar haline gelebilmek için, işçilerin öznelliklerini gönüllü olarak kabul etmeli ve dikte ettiklerini de içselleştirmelidirler. Diğer bir deyişle, ahlakî mekanizma da işletilmelidir” (Frobel ve diğ., 1980; aktaran Steingard ve Fitzgibbons, 1993).

İkinci nokta, TKY söylemindeki süreklilik vurgusuyla ilgilidir. TKY’nin arkasındaki insani bedellerin eleştirilerinde hız, zaman ve çabukluk fikirleri figüraldir. Giriş/çıkış oranlarını maksimize etmenin arkasındaki merkezî örgütsel ilke zamandır ve bu ilke, zaman daireleri, “tam zamanında” (stoksuz üretim) sistemi, saate göre ürün çıktısı ölçümü gibi tekniklerde bu ilke açıkça görünür hale gelir. Arogyaswamy zamanı TKY paradigmasının “merkezî boyutu” olarak tanımlar ve zamanın, “uygun kullanımı bir firmanın geliştirilmiş ürünün işlevselliğini, güvenilirliğini, talepleri yanıtlayabilirliğini, düşük maliyetini sağlayacak yakıt” işlevi gören bir kaynak olarak düşünüldüğünü belirtir (1993, s.5; aktaran Steingard ve Fitzgibbons 1993). İşçi bir kez TKY dışlisine girdikten sonra, boşa geçen hiçbir anı olamaz. Aynen Taylor’un işçilerin bedensel hareketlerini kontrol etmek için geliştirdiği zaman ve hareket çalışmaları gibi, işçi disiplini şimdi de başka bir kılıkta, TKY giysileri içine görünür (Steingard ve Fitzgibbons, 1993).

Imai (1986) TKY tekniklerinin uygulanmasının önceden “boş zaman” olan sürede yapılabilecek olan belirli görevlerin veya işlerin sayısını dramatik olarak artırdığını belirtir. TKY sistemlerinde boş zaman sistematik olarak verimli zamana dönüştürülür. Protestan çalışma ahlakında (Weber, 1985) kapitalizmin “boş eller şeytanın aletleridir” yönlendirmesi gibi, TKY işçisi de sonsuz bir verimlilik döngüsünün içine girmiştir. TKY’nin sürekli çalışma ve verimlilikte sürekli artışa yönelik direktifleri çalışanları yabancılaştırır ve ortaya TKY’nin ürettiği totaliter bir sistem çıkar. Zaman, önceden olduğu gibi toplumsal düzen ve programlama için doğal bir değer olmaktan çıkmıştır, artık işçilerin kontrolü için bir kaynaktır; işçinin her bilinçli dakikası saate bağlanarak, kontrolü tam olarak sağlanır. Zamanı optimize etmenin bedeli ise işçilerin ahlakî desteklerini, saygınlıklarını ve özerkliklerini baltalayan bir çevredir. Shorris’in “hız” (velocity) nosyonu, TKY’nin “saat-adam”ının zaman-insan ergimesinin silici etkilerini özetler: “hız bir insanın hayatını işgal ettiğinde, kişinin düşünmek için zamanı kalmaz; düşünemez çünkü devamlı iş yapmaktadır” (1981, s.65).

Üçüncü nokta da takım çalışması ve uyumla, yani TKY'nin homojenleştirici etkisiyle ilgilidir. Etkili bir TKY sisteminin doğasında, daha katılımcı ve işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşmasına yardımcı olacak olan takım çalışmasının uyum nosyonları bulunur. TKY metodolojileri, geleneksel bireyci, rekabetçi ve hiyerarşik örgütsel biçimler üzerine büyük ilerlemeler yapar. Diğer taraftan Parker ve Slaughter (1988) "takım" kavramını insanlıktan uzaklaştırıcı standartlaştırmalardan biri olarak şöyle açıklamıştır:

"Aslında, "takım"ın birbirinin yerini alabilen üyeleri ima ettiği temel yer, eşit kapasiteye sahip olup boyunduruğa birlikte bağlanmış ve yuları elinde tutan kişi tarafından belirlenecek bir yere kadar yükü çekecek atlardan veya diğer yük hayvanlarından oluşan bir takıma gönderme yapılan yerdir" (Parker ve Slaughter, 1988, s.4).

TKY sistemlerinde "birbirinin yerini alabilen" bu üyeler çok-işlevli eğitim ve otoritenin görünüşte merkezden uzaklaştırılması aracılığıyla yaratılır. TKY altında çalışan işçiler, kendi özgün yeteneklerini ve ruhlarını işyerine getiren yetenekli insanlar olarak değil, sistemin değiştirilebilir bileşenleri olarak görülürler. Üretim sistemi bireysel kimlikleri, biyografileri ve insani ihtiyaçları arka plana iterek figüral hale gelir;

"TKY altında bütün işler sadece tek bir doğru yolla yapılabilir, bütün işler her işçi tarafından ve her zaman kesinlikle aynı şekilde yapılmalıdır ve işçi işi yapma biçimini izin almaksızın değiştirmemelidir" (Parker ve Slaughter, 1990, s.36).

Takım kavramı gibi, grup uyumu kavramı da TKY işyeri için kelimenin liberal demokratik anlamında kullanılmamaktadır. Takımda olduğu gibi, grupta da bireysel iradenin zorlanmış bir biraradılığı söz konusudur, gruba itaat, bireylerin özgürlüğünü kısıtlar. Uyum, modern TKY makinasının toplumsal düzen içindeki anormallikleri veya sapmaları kontrol etmek için kullandığı tekniktir. Böylece uyuma yönelik takım içinde insan davranışı, hegemonik TKY paradigmasının yönetimin empoze ettiği dışarıdan gözetlenen veya kendi kendini gösteren içselleştirilmiş iktidar ağırları tarafından "normalleştirilir" (Foucault, 1977). Bu anlamda TKY, teknik uzmanlık adına topluma sunulan bir politik teknolojidir.

1.1.4.2.2. Makro İktidarın İnşası

TKY, bedenin mikro-politiğini kullanarak bireylerde kendi iktidarını içselleştirmenin yanı sıra, örgüt düzeyinde totaliter bir yapı oluşturarak makro iktidarını da inşa eder. TKY, oluşturduğu söylemi kullanarak totaliter görünmeyen, ama totaliter nitelikte olan bir örgüt kurar ve bu örgüt ve örgütün kuralları aracılığıyla makro iktidarını inşa eder; bir başka deyişle mikro iktidarın içinde oluşacağı çerçeveyi çizer.

Tischler (1993) TKY yandaşlarının TKY'yi yetkilendirilmiş, katılımcı bir işgücü yaratma becerisinden ötürü övmelerinin, daha geniş demokratik değerler ve küresel ekonomi sözleşmesinin yansıması olduğunu ileri sürmektedir. Tischler aynı zamanda TKY'nin özgürleştirici liberal bir devlet aracı değil, çalışanları insanlıktan uzaklaşmış makinalara dönüştüren yönetsel iktidarın disipline edici bir söylemi olduğunu ileri sürmektedir (1993, s.126).

TKY'nin totaliter bir yapı olarak açıklanması için kapitalist endüstriyel toplumda insanların gerçeklik inşasında kendilerine yabancılaştığını savunan Eleştirel Okulun ya da Frankfurt Okulunun köklerine bakılabilir. Toplumsal aktörler, katılımı engelleyen yapısal-işlevsel toplumsal düzeninin sabit sistemlerine kaydolurlar ve böylece dünyalarını değiştirmek için kendi içlerindeki belirleme ve hareket etme becerilerinden yabancılaşmış halde yaşarlar (Steingard ve Fitzgibbons, 1993). Bu totaliterliğin bir kavrayışı da Marcuse'nin (1964) "tek boyutlu bir toplum" içinde sıkıcı bir yaşama sürülmüş olan "tek-boyutlu insan"ında görülebilir. Marcuse Batı toplumunun uzağı göremeyen, neredeyse her alanda teknoloji yönelimli bir hale geldiğini ve etkililiğin tekno-mantığını kullanarak maddesel bir ilerleme için çalıştığını savunur (1964). Lyotard'a göre de toplum, verimliliği maksimize etmek için hızlı ve gereksiz tekrarlar yapıp duran bir makine haline gelmiştir:

"Egemenlik ve koordinasyondan oluşan bütün bir sistem olarak teknik süreç, sisteme karşı çıkan güçleri uzlaştırmaya ya da aralıksız çalışmadan ve egemenlikten kurtulmanın tarihsel umudu adına tüm protestoların yanlışlığını kanıtlamaya çalışan yaşam (ve iktidar) biçimleri yaratır" (Lyotard, 1984:10).

Teknolojik örgütsel çevrenin bu şekilde totaliterleştirici bir nitelendirmesi, Ellul (1964), Gouldner (1976) ve Postman'in (1992) çalışmalarında da bulunabilir. Marcuse'nin (1964) modern endüstriyel toplum nitelendirmesine çağdaş TKY

uygulamalarından bazı ampirik örnekler (Boje, 1993) eklersek, TKY ile totaliter bir toplum arasındaki benzerlikler açığa çıkacaktır:

“Toyota, ‘Toyota-yaşamı’ nı kabul etmek isteyen genç insanları işe alır. Firma çalışanlarına yatakhane, yiyecek, dinlence ve eğlence yaratarak yaşamlarının her alanını izler ve böylece onlara egemen olur; bununla beraber, çalışanlarının aile, arkadaşlık ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını görmezden gelir” (Boje, 1993, s.19).

Ford’un “İlk İş Kalitedir” reklam sloganında kaliteyi işçilerin bütün davranış ve düşüncelerine aşılama isteği görülürken, “Kalite ya da Hiç” gibi gözdağı veren başlıklarda da eylemlerini TKY’nin “tek doğru yoluna” göre ayarlamaya direnenlere yönelik ataerkil ultimatolar görülmektedir (Boje ve Winsor, 1993). TKY’nin totaliter ideolojisinin “benlik teknikleri” ile TKY’nin içindeki “tek bir yol” birarada düşünüldüğünde, toplumsal, politik ve endüstriyel örgütleri demokratik ilkelerden ve yapısal haklardan uzaklaştırıcı bir TKY’leştirme hareketinin varlığı açıklık kazanır. Özerklik, saygınlık ve özgürlük gibi doğal insani değerler, TKY çağında zaman aşımına uğramaktadırlar (Steingard ve Fitzgibbons, 1993). TKY’nin bu tip totaliter bir analizi işyeri hakkında kötümser bir tablo çizmektedir. Shorris’in belirttiği gibi, “İşyerinin kökleri demokraside değildir. Firma, kendilerini firmaya teslim etmiş, yabancılaştırmanın özerklik verici gücünü kaybetmiş ve kendilerini kölelerin ahlakî hayatına mahkum etmiş olan çalışanları, yöneticilerin merhametine terkeder” (1981, s.261).

TKY’nin inşa ettiği yapıların, ‘normal bürokratik organizasyonlar ve hiyerarşik otorite’ içinde yürümesi, varolan düzenlemeleri değiştirmemesi TKY uygulamalarındaki başarısızlıkların nedenlerinden biri olarak gösterilmiş (Hill 1991a:549), tam aksine TKY’nin örgütlerin ‘yapısını’ değiştirdiği ve katılımı kalıcı bir temel üzerinde kurumsallaştıracak gibi görüldüğü (Hill, 1991a, s.541) de ileri sürülmüştür. McCabe de TKY’nin varolan hiyerarşik yapıyı güçlendirerek kıdemsiz yöneticilere yeni bir meşruiyet sağlamaya çalıştığını ileri sürer (1999, s.671).

1.1.4.3. TKY Çerçevesinde Kontrol Biçimleri ve Direnç Olasılıkları

Üretim sürecinde işçilerin kontrolü, endüstri devriminden itibaren büyük öneme sahip olmuş bir konudur. TKY bağlamında önemi, kontrolün farklılaşması üzerine yapılan vurguyla ilgilidir. TKY’nin “doğrudan kontrole dayalı” bir yönetim

stratejisinden, “oto-kontrol ve yüksek bağılılık düzeylerine dayalı”, “sorumlu özerklik” yaklaşımına doğru bir dönüşümü içerdiği” iddia edilmiştir (Dale, 1994; s.275). TKY, dışarıdan gelen kontrolün odağının içeriye, çalışan bireye kaydırılmasıdır ve amacı da her çalışanı kendi performansından sorumlu hale getirmek, motive olmalarını sağlamak ve onları kaliteye ulaşmaya odaklamaktır. Bununla birlikte, yetkilendirme ve katılım gibi öğelerin gerçekten de işçinin üzerindeki kontrol ve denetimi azaltıp azaltmadığı dikkatle incelenmelidir. TKY’nin kendisi de bütüncül bir denetim mekanizması olarak değerlendirilebilir, çünkü işçileri birbirlerini kontrol eden yarı-işçi yarı denetçiler haline getirmektedir.

Sewell’a göre bir uygulama olarak kontrol, bireylerin iş üstlenmeye ilişkin düşünsel kapasiteleriyle (işgücü) çalışma için harcadıkları çaba (emek) arasında ilişki kurduğu için kapitalist üretimin toplumsal ilişkilerinin kaçınılmaz bir bileşenidir (1998). İşçiler, bütün çalışma kapasitelerini kullanmazlar, bir kısmını saklarlar ve iş güçlerinin sadece üzerinde anlaşmaya varılmış belli bir kısmını satarlar (Braverman, 1974). Bu şartlar altında yönetim işçilerin harcadıkları çabanın, potansiyellerinin tamamına erişmesi için üstlenmeleri gereken görevler belirler ve bütün görevlerin yapıldığından emin olmak için gün boyunca işçinin çabasını yönlendirerek işçiye kontrol eder (Sewell, 1998).

Dolayısıyla kontrol, kapitalistin sermayesini artırmak için ihtiyaç duyduğu bir işlevidir ve üretim tarzına ve yönetim şekline göre değişmekle beraber, kapitalist üretim ilişkileri sürdükçe varolacak bir faktördür. TKY’ye yönelik olumlayıcı yaklaşım, TKY’nin işçiler üzerindeki kontrolü ve denetimi azalttığını iddia ediyor olsa da kontrol ve denetim sadece biçim değiştirmektedir. Bu biçim değişikliği birçok şekilde görülmektedir; işçilerin yaptıkları işin sayısını gösteren elektronik panolar, kaliteli ürün üretmek kadar işçilerin birbirlerini denetlemelerine ve kalitesiz üretenleri deşifre etmeye yarayan iç müşteri sistemi ve sendikasızlaştırmaya yenik düşmemek için yönetimle birleşerek üretim alanında işçileri denetleyen sendika temsilcileri kontrol ve denetimin yeni biçimlerine örnek olarak gösterilebilir.

TKY guruları (Deming, 1986; Feigenbaum 1991) vasıflı işçilerin bile üretim alanında boş gezmelerinin engellenmesi gerektiğini, bu nedenle onlara meşgul olacakları bir iş bulunup verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüş, kontrolün

sadece bedene dair olmadığının göstergesidir. İşçinin zihninin kontrolünde iki nokta önemlidir; bunlardan ilki, işçinin zihninin iş dışındaki konulara kayacak kadar boş kalmamasını sağlamak, ikincisi de TKY'nin ilkelerine rıza gösterecek şekilde çalışmasını sağlamaktır.

Gramsci, tamamen mekanikleştirilen şeyin sadece fiziksel duruş ve hareketler olduğunu, ancak işçinin beyninin özgür kaldığını ve işçinin işe adapte olduktan hemen sonra, işçinin düşünmeye başlamakla kalmadığını, halihazırda işinden hiç tatmin olmadığı gerçeğinin farkına vardığını ve kendisini eğitilmiş bir gorile indirgemeye çalıştıklarını farkettiğini belirtmiştir (1971, s.309-310). Edwards'a göre ise sermaye ve işgücü arasındaki ilişki daha az düşmanca bir ilişkidir ve hem çatışma hem de işbirliği ile karakterize edilir (1986; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.37). Geleneksel Fordist fabrika montaj hatları, bürokratik süreçler ve hiyerarşik emirler gibi araçlar kullanarak işçilerin zaman ve hareketlerini kontrol etmiştir, ama Gramsci'nin (1971) işaret ettiği nokta, yani yönetimin işçilerin öznelliklerine ilişkin sorunlarını çözmemiştir. Bu nedenle, Burawoy'e (1985) göre, zorlamanın rızaya baskın olduğu despot fabrika yönetimlerinin yerini, rızanın egemen olduğu hegemonik fabrika yönetimleri almaktadır. Çağdaş işyerlerinde oluşan ve asıl önemin 'rıza üretimi'ne verildiği yeni sermaye-işgücü ilişkilerinin doğası da hegemoniktir (Graham, 1995; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.37; Tuckman 1995). TKY'nin son aşamada çalışan katılımını sağlamak için kullandığı eğitim, iletişim, yetkilendirme gibi araçların tümü de bu hegemonik doğanın birer parçasıdır.

Gramsci'nin (1971) işaret ettiği işçinin öznelliğinin kontrol edilemeyişi konusu ise ideolojik kontrolle aşılar. Kavramsallaştırılması ister toplumsal kontrol (Babson, 1995) ister egaliteryan kültür (Berggren, 1995) olsun, kontrolün ideolojik araçlarının tümü çalışanların öznelliğini kontrol etmeye yöneliktir. TKY'nin de sıklıkla kullandığı yönetim ve işçiler arasında artan enformal iletişim, her iki grubun da aynı park yerini, kantini ve yemekhaneyi kullanmaları, yönetimin işçileri bireysel olarak tanıma girişimleri gibi ideolojik aygıtlar, yani egaliteryan semboller, yönetim ve işçiler arasındaki etkileşimi maksimize etmeye yöneliktir; böylelikle çatışmanın yerine işbirliği ve ortak çıkar anlayışları yerleştirilebilir.

Yücesan-Özdemir Toyotasa'da bu uygulamaları gözlemlemiş, bununla beraber, bunların işçileri hegemonik kontrol düzenini sorgulamaktan ve anlamını çözmekten alıkoymadığını, dolayısıyla işçilerin yönetim söylemi tarafından kontrol edilmediğini, firmanın hareketlerinin işçiler açısından oldukça saydam olduğunu belirtmiştir (Yücesan-Özdemir, 2003, s.38-40). Bunun bir nedeni olarak öncelikle işçilerin iş yoğunluğundaki ve kontrol mekanizmalarındaki artışın farkında olduklarını göstermekte ve rıza ve işbirliği üretiminin asla işyerindeki baskıyı ortadan kaldırma anlamına gelmediğini eklemektedir (Yücesan-Özdemir, 2003, s.41).

Yeni oluşan sermaye ve işgücü ilişkileri yönetim literatürü tarafından benimsenmiş; 'çalışanların yetkilendirilmesi', 'işyerinde demokrasi' ve 'yönetimin işçilere duyduğu saygı ve güven' özellikle vurgulanmış, işçilerin kendilerini firmayla özdeşleştirdiklerini ve üretimin toplumsal ilişkilerine rıza gösterdikleri belirtilmiş (Womack ve diğ., 1990) fakat bu iddiaları destekleyecek yeterli ampirik kanıt bulunamadığı ileri sürülmüştür (Babson, 1995, s.14; Yücesan-Özdemir, 2003, s.33).

Yönetimin kontrolü oluşturabilmek için gerek duyduğu ideolojik uygulamalardan en önemlisi, işçilerin rızalarından emin olunan takım çalışması olduğu ve örgütsel gücün önemli oranda yönetimin elinde toplanmasının hem bir nedeni, hem de bir sonucu olan TKY'nin, Taylorist denetim sistemleri yerine geçen denetim araçları olarak sadakat ve bağlılığı kullandığı ileri sürülmüştür (Purcell, 1993, s. 517; aktaran Yıldırım 2000). Danford, bu uygulamalarla çalışanların uzlaşmacı bir çerçeve içine girdiklerini, ama bunun yönetimin iddia ettiği gibi 'yetkilendirme' aracılığıyla değil, 'ideolojik yetkisizleştirme' aracılığıyla gerçekleştiği belirtmiştir (1997; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.33).

Diğer yandan, ampirik kanıtlara dayanan bazı eleştirel çalışmalar (Graham, 1995; Milkman, 1991; Babson, 1995) yönetimin iddiaları hakkında kuşkulu kalmış ve yönetim söyleminin, üretim alanındaki gerçeklikle genellikle ilişkisiz olduğuna ve işyerinde sadece işin teknik yönlerini değil, işyerindeki toplumsal ilişkileri de kontrol eden disiplin ve gözetimin arttığına dikkat çekmişlerdir. Bu çalışmalarda bahsedilen bu yeni disiplin düzenine ilişkin ilk yaklaşım, emek süreci analizini Foucault'cu bir bakış açısıyla inceleyen ve kontrol karşısında işçilerin direniş yollarının tıkanmış olduğunu ileri süren yaklaşımdır (Ackroyd ve Thompson, 1999). Bu bakış açısı, yeni yönetim

uygulamalarının boyutlarını ve etkililiğini vurgulamış ve bu uygulamaların, işçiler tarafından gerçekleştirilecek açık bir başkaldırma veya protestoyu marjinalize ettiğini savunmuştur (Ackroyd ve Thompson, 1999).

TKY içinde sonuca erişmek için çalışanları kişisel olmayan bir dizi akılcı-meşru kuralla kontrol eden bürokrasi (Weber, 1947) en akılcı araç olarak görülmektedir. Diğer yandan TKY, daha dolaysız ve ayrıntılı kontrolü sağlamak; disiplin aşlamak ve böylece daha etkili bir merkezi kontrolü oluşturmak ve güçlendirmek için geleneksel bürokrasinin gözetleme sistemlerinin geliştirilmesini talep eder ve bu talebe uygun sistemler yaratır (Sewell ve Wilkinson, 1992a, s.277). Dolayısıyla Foucault'cu terimlerle TKY genel olarak Panoptican'a yakın gözetim sistemleriyle nitelendirilebilir. Fabrika üretim alanının mimarisinin daha açık olması, takımdaki rakipler üzerinde takım çalışmasının yarattığı baskı, daha detaylı talimatlar ve bilgisayarlı gözetim hiyerarşisi biraraya geldiğinde, denetimcinin bakışını ve işçilerin bir zamanlar gizleme amacıyla kullanabildikleri her tür tamponun yokoluşunu temsil etmektedir (Bevilacqua, 2001).

Barker da (1993) Foucaultcu bir bakış açısıyla değerlendirerek kontrolü, örgütün ya da takımın üyelerinin eylemlerini örgüt veya takım için işlevsel olacak şekilde yönlendirme stratejisi olarak tanımlar. Burada temel nokta firmanın takımlarının üyelerinin değerler hakkında uzlaşım, yüksek düzeyde koordinasyon ve bir dereceye kadar öz-yönetim geliştiren bütüncül kontroldür ve bu takım çalışması, işçilerin rasyonel kontrolün Weberyan demir kafesinden kurtulmalarını sağlamaz. Tam tersine, kendi davranışlarını yönetmekten eşit derecede sorumlu olan rakiplerden oluşan bir takım içindeyken, takımda hoşgörüsüz bir politika kurulduğu ve bu politika takım üyeleri tarafından güçlendirildiği için, işçiler bürokratik bir sistem altında çalıştıkları döneme göre kendilerini çok daha yakından izleniyor hissederler (Barker, 1993, s.408).

Edwards (1981), üç kontrol stratejisi kavramsallaştırmasında; basit, teknolojik ve bürokratik kontrolden bahseder ve Barker bu kavramsallaştırmaya dayanarak bürokratik kontrolün otoritesi tamamen sisteme dayandığı için hem işçileri demir bir kafese hapseden ezici hem de kişisel olmayan bir kontrol haline geldiğini belirtir (Barker, 1993, s.410). Barker (1993), Edwards'ın (1981) kontrol stratejileri üzerine inşa edilen yeni bir kontrol tipinden bahseder. Artık kontrolün geometrik yeri değişmiştir ve

kontrol yönetiminde değil, kendilerinin kontrolü için araçlar geliştirmek üzere işbirliği yapan ve firmanın temel değerlerine göre davranışlarını nasıl şekillendirecekleri konusunda bir uzlaşma varan işçilerin kendilerindedir, bu kontrol konsertif kontrol (concertive control) olarak adlandırılır (Barker, 1993, s.411-412). Bu yeni rasyonelliğin en önemli iki yönünden ilki takım üyelerinin takımın iradesini temsil eden ve üyelerin demokratik katılımları sonucunda oluşmuş olan değerlerin tek biçimli hale gelmesi ve ikincisi de takımın kendi değer uzlaşımını toplumsal normlar ve kurallar haline getirmesiyle birlikte uzlaşımın alacağı karakterdir (Kalberg, 1980; Barker, 1993). Sonuç olarak takımın değer-temelli eylemleri, kendi eylemlerini kontrol eden bir toplumsal güç ve otorite haline gelir ve daha sonra bu özel ahlak anlayışı bireyin kişisel ahlak anlayışının yerini alarak kişisel ahlak anlayışının takımın normlarına uymasını sağlar. Hiyerarşik kontrolün geleneksel biçimlerinde, her otorite seviyesi bir alttaki seviyeyi kontrol ederken, takımlarda her hata, hatayı yapanı bulmaya yarayacak izler bırakmakta, işçiler birbirlerini kontrol eder hale gelmekte ve böylelikle davranış ve tutumları izleyen abartılı bir bilinç durumu yaratılmaktadır (Boje ve Winsor, 1993, s.63).

TKY ve kontrole ilişkin, kontrolün tek boyutlu olmadığını, çalışanlarla işverenlerin çıkarlarının her zaman zıt olmadığını, işçilerin her zaman tam özerklik talep etmediklerini belirten bir bakış açısından da söz edilebilir (Collinson ve diğ., 1997; Geary ve Dobbins, 2001; Bevilacqua, 2001). Bu açıdan TKY'nin bir ögesi olarak takım çalışmasının işçilerin de çıkarına olduğunu belirtilmekte, takım çalışmasına paralel olarak iş yoğunlaşmasının varlığını kabul edilmekte ama bu durumun işçiler tarafından her zaman düşmanca karşılanmayacağı eklenmektedir (Bevilacqua, 2001). Yoğunlaşma tezinin iddialarına zıt olarak, çalışanların direnmek için eskiden sahip olduklarından çok daha az nedene sahip oldukları (Geary ve Dobbins, 2001) ve yönetim otoritesi için daha iyi örgütlenmesiyle sonuçlandığında, işçilerin bu otoriteyi benimseyecekleri de ileri sürülmüştür (Collinson ve diğ., 1997; Rosenthal ve diğ., 1997).

Edwards ve Scullion'un (1982; aktaran Yücesan Özdemir 2003) da belirttiği gibi direnme kapasitesi geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir; ve direncin alacağı biçim de işlemekte olan mevcut kontrol tipine bağlıdır. Diğer bir deyişle, kontrole itaat eden işçiler, Foucault'cu bakış açısının ileri sürdüğü gibi pasif araçlar değildirler, işçiler fabrikada aktiftirler ve kendi davranışlarının biçimini ve izledikleri tarzı değiştirerek sistemi etkilerler. Yücesan-Özdemir (2003) bunun ilk biçiminin işçilerin yönetimin

olmalarını istediği gibi işbirlikçi, takım yönelimli ve sendika karşıtı gibi görünmeleri olduğunu, ikinci bir yöntemin ise yönetimin kontrol stratejilerine, kendilerini gizleyerek direnmek olduğunu, örneğin yönetimin psikolojik sorunları olan işçileri tespit edip onları özel kontrol altına almak istediği durumlarda işçilerin sorunlarını gizleyerek tanımlanmalarını engellediklerini, böylece yönetimin bu stratejiden vazgeçmesini sağladıklarını, üçüncü bir nokta da zaten yönetim dürtülerinin işçiler tarafından bilindiği gerçeğidir. Yücesan-Özdemir'in (2003) Toyotasa'da işçilerin kaizene katılan işçilerle ve kaizen'le ilgili şakalar yaptıkları ve yönetimin söylemine kanmadıkları tespitini, Graham'ın Kaliforniya'daki Subaru-Isutzu fabrikası çalışmasında da görmek mümkündür (Graham, 1995, s.121; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.51). Bu anlamda Yücesan-Özdemir, işçilerin çok vasıflandırılmış olmaktan memnun oldukları ve yeni endüstriyel çevrede çalışmaya rıza gösterdikleri şeklindeki literatür ile yönetimin denetim ve gözetimi altında işçilerin açık şekilde direnebilecekleri hiçbir alanın kalmadığı görüşünü savunan Foucault'cu bakış açısının ortasında yer almaktadır.

Takım üyeleri aynı seviyede oldukları işçileri gözlemlemekte ve abartılı bir farkındalık durumu yaratmaktadırlar, bu tip panoptik bir kontrol (Foucault, 1977) dirence karşı geneleksen hiyerarşik kontrol biçimlerine kıyasla çok daha dokunulmaz bir nitelik taşır çünkü otoritenin merkez noktası ortadan kalkmıştır (Hetrick ve Boje, 1992). Yücesan-Ödemir, işçiler tarafından yakın denetim olarak adlandırılabilir uygulamaların, panoptik ideale tam tamına uyduğunu belirtmiş ve işçilerin bu tip bir denetimi betimlemek için yoğun belgeleme uygulamalarını, istatistiksel süreç kontrolünü, karşılaştırmalı analizleri ve performanslarının izlenmesini göstermiş olduklarını eklemiştir (Yücesan-Özdemir, 2003, s.42). İşçilerin gösterdiği örneklerin tümü, otoritenin merkez noktasının ortadan kalktığı tekniklerdir, başka bir deyişle bu uygulamalarda işçiler kendilerini izleyeni deşifre edememekte ve bireyselleştirememektedirler.

Cooper ve Burrell'a göre yeni yönetsel bir olgu olarak TKY, gerçek üretkenliğin ancak toplumsal ilişkilerin işlevsel gerçekliğe göre düzenlenmesiyle sağlanabileceği algısının artmasının sonucudur (Cooper ve Burrell, 1988:105). Boje ve Winsor, TKY'nin işçileri gayri-şahsileştirerek akıllarını ve bedenlerini kontrol altına aldığını savunmuşlar, firma genelinde kalite kültürü biçimleri oluşturmalarının, TKY'nin teknolojik kontrolden ziyade insan kontrolü olduğu nosyonunu güçlendirdiğini ileri

sürmüşlerdir (1993, s.66). Frobel ve diğ., (1980), işçileri sadece makine parçalarına indirgemenin yeterli olmayacağını, makine sisteminin gerçekten faydalı parçaları olarak işleyebilmeleri için işçilerin öznelliklerini gönüllü olarak kabul edip içselleştirmeleri gerektiğini, yani ahlakî mekanizmanın da düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Kalite gurularından Juran, Taylor sisteminin yerini 'öz-kontrol, öz-yoklama ve öz-denetim'in aldığını (Brocka ve Brocka, 1992, s.83; aktaran Boje ve Winsor, 1993, s.62) belirtmiştir, ancak bilimsel yönetimin ilkelerinden arındırmaya yönelik bu süreç, aslında kendi işlerini 'Taylorize' etme konusunda işçilerin desteğini ısrarla talep eden yenilikçi bir çabadır (Parker ve Slaughter, 1990; aktaran Boje ve Winsor, 1993, s.62).

Boje ve Winsor, kendi kendine empoze edilen bu bilimsel yönetimin, işçiler tarafından direnişle karşılaşacağına içtenlikle karşılanmasının ironik olduğunu belirtmiştir (Boje ve Winsor, 1993, s.62) ancak söz konusu direnç açık bir direnç olmayabilir. Yücesan-Özdemir direnişin, kontrol rejiminin ve üretim sürecinin yeniden üretiminde sorunlar yaratacak olan açığa vurulmuş biçimlerinden çok gizli biçimlerinin var olduğunu ve bu direniş biçimlerinin işçilerin yönetimden bağımsız ya da yönetime karşı oldukları gibi bir görüntünün oluşmasını engellediğini belirtmiştir (2003).

Yücesan-Özdemir işçilerin sosyo-tarihsel olarak belirli bir çevrede var olduklarını ve yapısal faktörlerden bağımsız olmadıklarını belirtmiş ve işçilerin yönetim uygulamalarına açık bir şekilde direnç göstermemelerinin nedenlerinden birinin sosyal yapının işçiler üzerindeki etkisine, özel olarak da iş güvencesi eksikliği, diğerinin ise yönetimin direncin filizlenebileceği kamusal özerkliğe sahip toplumsal alanları kontrol etme ve kapatma konusundaki başarısı olduğunu belirtmiştir (Yücesan-Özdemir 2003, s.47). Başka bir deyişle işini kaybetme korkusu işçilerin direnç göstermelerini engellemektedir. Stallybrass ve White (1986), 'politik çatışmanın tarihinin, büyük ölçüde söylem alanlarının ve topluluğun bulunduğu belirli yerleri kontrol etme girişimlerinin tarihi' olduğunu belirtmiştir. İdeolojik direncin de ancak yönetimin doğrudan gözetiminden uzak alanlarda oluşabileceği (Scott 1990; Sennett, 1992) dikkate alındığında, yönetimin nispeten küçük ve özerk toplumsal alanlar olan çay molalarında ya da öğle yemeklerinde işçilerle birlikte olması farklı bir anlam kazanacaktır. Yönetim bu tip eşitlikçi sembollerle yönetimin kontrolü dışında oluşabilecek tüm toplumsal varoluşları engellemiş olacaktır (Yücesan-Özdemir, 2003).

Hines; gücün gizli bir güç olduğunu, çünkü diğer insanlar gerçekliği ilettiğimizi düşünürken, gerçekliği iletme aracılığıyla gerçekliği inşa ettiğimizi belirtmektedir (1988, s.257; aktaran De Cock, 1998); bu ifade bir yandan firma içinde yönetimin gerçekliği inşa edişine, diğer yandan işçilerin kendi gerçekliklerini inşa etmelerine engel oluşuna işaret etmektedir.

1.1.5. TKY ve Kültürel Etkenler

Örgütler her ne kadar evrensel karakterlere sahiplerse de, farklı toplumlara ve farklı endüstriyel yapılara aittirler ve kültürlerden bağımsız değildirler (Hofstede, 1996). TKY, örgütsel kültürün, süreçlerin ve inançların değişmesini gerektiren kapsamlı bir örgütsel değişme programı olduğu için, insanların düşünme ve davranış biçimlerini yöneten, paylaşılan değerler ve inançlar sistemi olarak kültür (Hofstede, 1980; Naylor, 1996) başarılı TKY uygulamaları üzerinde çok etkiye sahiptir. Ayrıca ülkelerin gelişmişlik durumları ve firmaların ölçekleri de ülkelerin ve firmaların kültürlerini, dolayısıyla da TKY uygulamalarını etkilemektedir. Bu durum göz önüne alındığında kültürel öğelerin TKY uygulamalarında dikkate alınması gereken önemli bir yön olduğu açıklık kazanmaktadır.

1.1.5.1. Ulusal ve Yerel Kültürden Kaynaklanan Farklılıklar

TKY anlayışının dünyaya İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'daki başarılı TKY uygulamaları sayesinde yayıldığı düşünüldüğünde TKY'nin Japonya'nın kültürel, tarihi ve sosyal arka planı üzerinde temellenen bir model olduğu söylenebilir (Dahlgaard, 1999). Esnek üretim, gerek piyasası, gerekse işgücünün yapısı gereği seri üretime uygun olmayan Japonya'da başladığı için, TKY de ilk olarak Japonya'da uygulanmıştır. Japonya'nın toplumsal yapısında ve endüstriyel tarihinde ömür boyu iş güvencesi, firma bağlılığı, ailelerin aynı firmada çalışması, eğitim düzeyi yüksek bir işçi sınıfı gibi özellikler olduğu için bu yöntemler yüksek başarı sağlamıştır. Japonya'nın kültürel değerlerinin TKY uygulamalarına uygun olmasına bağlı olarak, kültürel değerlere, diğer ülkelerdeki TKY programlarının başarısızlığa uğramasının nedenlerinden biri olarak değinilmiştir (Katz ve diğ., 1998).

Gelişmiş Batı ülkeleri için geliştirilmiş bir modelin diğer ülkelere, özellikle azgelişmiş ülkelere uymamasının nedeni toplumsal ve ekonomik yapı veya kültürel değerler olabileceği gibi, çeşitli kültürlerde yetişmiş bireylerin kişisel değerlerinin,

inançlarının ve tutumlarının farklı olması da olabilir. Örneğin, Türkiye gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerden biri olan Thai'de otorite, hiyerarşi, özel ayrıcalıklar ve iktidar gibi bazı konularda keyfiyetin, toplumsal hayatın bir gerçeği olduğu ileri sürülmüş (Komin, 1991'den aktaran Parncharoen ve diğ., 2000, s.605) ve bu durum, Thai'de merkezileşme ile TKY arasındaki ilişkinin zayıf olmasının muhtemel nedenlerinden biri olarak kabul edilmiştir. Daha önceki çalışmalarda da kanıtlandığı gibi (Lachmann ve diğ., 1995) kültürel değerler, yönetimin algıları üzerindeki etkileri aracılığıyla, örgütlerin yapıları ve süreçlerini de etkilemektedirler. TKY'nin temelinde yatan önermelerden birinin de güç paylaşımı ve yetkilendirme olması ve gücün paylaşımının da kültürel değerlerle yakından ilişkili olması TKY uygulamalarında kültürel değerlere daha fazla dikkat edilmesi gerekliliğini desteklemektedir. Kültürün TKY uygulamaları üzerindeki etkisinin anlaşılması ve dikkate alınması, belirli kültürel bağlamlara uygun TKY prosedürleri ve uygulamaları tasarlamaya ve bu uygulamaları gerçekleştirecek olan çalışanların çalışma çevresini amaca uygun bir şekilde iyileştirmeye yardımcı olacaktır.

Geçmişteki yönetim çalışmaları genellikle TKY'nin uygulanması ve örgüt kültürü üzerindeki etkisiyle sınırlı kalmıştır. Ancak firmaların uluslararasılaşmasıyla birlikte önceden TKY'yi benimseyen ve uygulayan firmalar, TKY'nin Katz ve diğ.'nin (1998) ulusal sınırlar boyutu olarak adlandırdığı yeni bir boyutuyla karşı karşıya kalmışlardır. Sun'ın (1999) çalışması da bir TKY programının içeriğinin ülkeden ülkeye değiştiğini göstermektedir. Ülkenin kültürel yapısına uyması için programda yapılan değişikliklerden sonra farklı ülkelerdeki programlar birbirlerine benzememektedir (Lawler ve diğ., 1992). Kültür ve TKY arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok çalışmadan sonra (Katz ve diğ., 1998; Nasierowski ve Coleman 1997; Tata ve Prasad 1998) TKY uygulamalarında ulusal farklılıklar daha da belirgin hale gelmiştir.

Bu çalışmaların bazıları birbirine zıt bulgular elde etmiştir. Örneğin Tata ve Prasad (1998) güç mesafesi (power distance) (Hofstede, 1980) yüksek olan firmaların karar alma sürecinde daha merkezi kontrole sahip olduklarını ve bunun da TKY uygulamasının başarısız olmasının nedenlerinden biri olduğunu belirtmiş, Katz ve diğ. ise (1998) tam aksine, güç mesafesi yüksek olan ülkelerdeki firmaların, çalışanlar yöneticilerin önerilerini dinlemeye istekli oldukları için TKY'yi daha başarılı bir şekilde benimsediklerini ileri sürmüşlerdir.

Yöneticilerin kendi kültürlerinden ayrı ve bağımsız bir yönetim kültürüne sahip olmaları sosyolojik açıdan tek yönlü bir bakış açısidir. Aynı şekilde Isaksson ve Wiklund'un (2002) TKY uygulamalarının kültürel değerlerden çok yönetimin değerleriyle ilgili olduğu savı da zayıftır. Ulusal ve yerel kültür, yönetimin yaratacağı kültürün temel belirleyicisi sayılabilir, diğer taraftan küresel rekabet ve firma birleşmeleri örgütleri coğrafi olarak ulusal ve kültürel sınırların dışına doğru genişlemeye mecbur etmiştir. Bu zorunluluğun yanında, küresel piyasalardaki talebin niteliğine uygun kaliteli ürün sağlamak için dünya çapında TKY programlarının uygulanmaya çalışılması ve uygulamaların genellikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar izlenerek gerçekleştirilmeye çalışılması da uluslararası alanda ortak nitelikleri olan kalite odaklı bir yönetim kültürü yaratmaktadır. Yönetim açısından bu uluslararası ve yerel kültürlerin eşzamanlı olarak varolmakta olduğu söylenebilir.

Sousa-Poza ve diğ. (2001), örgütlerin küresel rekabet koşullarında farklı etnolojik kültürleri bütünleştirme gereksinimlerinin arttığını belirtmiş ve üç farklı ülkede, A.B.D., İsviçre ve Güney Afrika'da TKY uygulamalarında kollektif kültürün etkisini incelemişlerdir. TKY uygulamaları için yapılan tavsiyeler genellikle firmaların TKY tipi bir kültürü benimsemeleri veya "bir TKY çevresi sağlamaları" yönündedir. Ancak Sousa-Poza (2001) TKY tipi kültürü oluşturan öğelerin veya TKY çevresinin, Isikhawa (1986) tarafından sunulan Japon modelini izlediğini, bu nedenle diğer kültürlerde uygulanmasının zor olabileceğini vurgulamıştır.

Kanji ve Yui (1997), TKY'yi gerçekleştirmiş olan Japon firmalarında ve Japon firmaların İngiltere'deki şubelerinde kolektif kültürü incelemiş ve TKY'yi uygulayan ve uygulamayan firmaların kültürel profilleri arasında Japonya'da çok az farklılık varken, İngiltere'de birbirlerinden belirgin şekilde farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu Japon firmalarının çoğunun TKY uygulamaları için uygun olduğunu ve İngiltere'deki firmaların kolektif kültürlerinin doğal halleriyle TKY'ye uygun olmadığını göstermektedir. Rees'in (2001) çalışmasında görülen örneklerde de, örgütteki Japon yöneticilerin, İngiltere'de bulunan fabrikada Japonya'daki ana firmanın politikalarını birebir izlemek istediklerinde, buna karşılık yerel yöneticiler daha fazla esneklik oluşturabilmek için mücadele ettiklerinde, firma içinde TKY ideolojisinin doğası ve tanımlanabilir ortaklık kültürü hakkında açık görüş ayrılıkları olduğu ortaya çıkmaktadır. Fabrikadaki yerel yönetim bu durumu kaçınılmaz bir "kültür çatışması"

olarak görmektedir (Rees, 2001, s.750). Sousa-Poza, bu etnolojik etkileşimin diğer ülkelerde TKY uygulamaları sırasında yaşanan bazı sorunları açıklamaya yardım edeceğini düşünmektedirler (2001, s.746).

TKY uygulamalarında dikkate alınması gereken bölgesel ve ulusal farklılıkları belirlemek için Hofstede'in (1980) güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik ve bireysellik ölçekleri kullanılabilir. Hofstede (1990) Türkiye'nin güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma değerinin çok yüksek olduğunu belirtirken, Ronen ve Shenkar'ın (1986) Hofstede'in kültür boyutlarını kullanarak belirlediği ülke kümeleri³ içinde, Türkiye'nin de içinde bulunduğu Yakın Doğu kümesinin güç mesafesinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Baka bir deyişle, Türk kültürü muhafazakar ve eşitsizlikleri benimsemeye eğilimli bir kültürdür.

Sousa-Poza ve diğ., TKY uygulamaları ve kolektif kültür arasındaki nedensellik ilişkisinin yeterince ortaya konmadığını, kolektif kültürün mü TKY uygulamalarının başarısını sağladığının yoksa TKY'nin mi kültürü değiştirdiğinin net olmadığını belirtmişlerdir (2001, s.746). Bu nedenselliğin açığa kavuşması önemlidir çünkü TKY kültürde değişime neden oluyorsa küresel anlamda tek bir TKY uygulamasının her yerde uygulanması mantıklı bir strateji olacaktır ve TKY'nin yarattığı kolektif kültür kendiliğinden benimsenecektir. Ancak durumun böyle olmadığını, kolektif kültürün uygulamaları etkilediğini gösteren veriler mevcuttur (örneğin Kanji ve Yui, 1997).

Bir TKY uygulamasını yapılandırmanın iki basit yolu vardır. Ya küresel standart planlardan biri kullanılır ya da bölgesel ve ulusal farklılıklar göz önüne alınarak plan uyarlanır. Ancak, eğer başarıyı sağlayacak belirli bir kolektif kültür tanımlanabiliyorsa, örgütü başarıya ne tip bir kültürün ulaştırdığını belirlemek önem kazanır. Bu noktada Dellana ve Hauser (1999), TKY uygulamalarına bu anlamda en çok yardımcı olan kültürlerin adokrasi (dış yönelimli) ve grup (insan yönelimli) kültürleri olduğunu belirtmişlerdir.

³ Ronen ve Shenkar'a (1986) göre Nordic ülkeleri Finlandiya, Norveç, Danimarka ve İsveç'tir. Germanic ülkeler Avusturya, Almanya ve İsviçre; Anglo ülkeler Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Kanada, Birleşik Krallık, İrlanda ve Güney Afrika'dır. Latin Avrupa ülkeleri Portekiz, İspanya, İtalya, Belçika ve Fransa girerken Latin Amerika ülkeleri Kolombiya, Peru, Meksika, Şili, Venezüella ve Arjantin'den oluşmaktadır. Uzak Doğu ülkeleri Tayland, Güney Vietnam, Endonezya, Tayvan, Singapur, Hong Kong, Filipinler ve Malezya'dan, Arap ülkeleri ise Abu-Dabi, Oman, Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt ve Suudi Arabistan'dan oluşmaktadır. Yakın Doğu kümesinin içinde ise Türkiye, Yunanistan ve İran bulunmaktadır (Ronen ve Shenkar 1986).

Diğer taraftan, TKY uygulamalarının etkililiği bölgesel ve ulusal kültürel farklılıklara bağlı ise, TKY planı, uygulanacağı bölgeye ya da ulusa özgü kültüre uyarlanmalıdır. Kekale ve Kekale (1995) bu yaklaşımı benimsemektedirler. Farklı kolektif kültürler TKY'nin farklı yönlerini etkileyebilir; bununla beraber aralarındaki nedensellik ilişkisi ne olursa olsun kolektif kültür ve TKY uygulamaları eşzamanlı olarak değişecektir çünkü her ikisi de karşılıklı etkileşim içindedirler; birbirlerini belirli bir dereceye kadar etkileyeceklerdir. Sousa-Poza'nın çalışması, kolektif kültürleri dört sınıfa bölmeyi olanlı kılmıştır; bu kolektif kültür boyutlarının nitelikleri şöyledir:

“İnsan Yönelimli: Bu, örgütün geniş bir aile gibi algılandığı örgütleri içeren bir kategoridir. Açıklığın ve dürüstlüğün söz konusu olduğu bu ortamda işverenler akıl hocası gibi davranırlar. İnsanlar birbirlerinin fikirlerini desteklerler ve birbirlerine duydukları güven sayesinde risk alabilirler. Deneme-yanılma yoluyla öğrenme yaygındır. Başarı, insan kaynaklarının gelişimi ve insanlarla ilgilenmeyle ölçülür.

Dışa Yönelimli: Bu kategoriye giren örgütlerin liderleri, sürükleyici niteliğe sahiptir ve genellikle risk alabilen girişimcilerin kendileridir. Örgütün iklimi diğer firmalarla olan rekabeti vurgular ve firmanın amacı, ikinci olmanın hiçbir anlam taşımadığı bu rekabet ortamında en iyi olabilmektir.

İçe Yönelimli: Bu kategorideki örgütler oldukça yapısal ve formal alanlardır. İklim istikrarı ve kalıcılığı vurgular. Prosedürler detaylı olarak belirlenmiştir ve kurallar ve normlar aracılığıyla uygulanırlar. Yönetim uzun yaşamlı olmakla ve önceden tahmin etmekle nitelendirilebilir.

Görev Yönelimli: Bu kategorideki örgütlerin kültürü, yapılması gereken görevleri vurgular. Amaçlara ulaşma firmayı birarada tutan birleştirici olarak algılanır ve ödüllendirilir. Firma ürün yönelimlidir ve başarıyı işlemlerin etkililiği ve düşük maliyetlerle tanımlar” (Sousa-Poza, 2001, s.749).

Sousa-Poza (2001), firmaları hem firma büyüklüğüne göre hem de kültürel değerlere göre incelemiş ve endüstri tipinin ve firma büyüklüğünün TKY kültüründe ya da kolektif kültürde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Her üç bölgede de kolektif kültür boyutları ve TKY arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur, ancak bu ilişkiler bölgeden bölgeye farklılaşmaktadır. A.B.D’de görev kültürü TKY’nin bilgi analizi, süreç ve liderlik boyutları açısından kolaylaştırıcı etkiye sahiptir ama stratejiyi olumsuz

yönde etkilemektedir. Germanic toplumlardan olan İsviçre’de ise iç yönelimli kolektif kültür insan kaynakları gelişimini olumlu etkilemekte ama liderlik skorlarını düşürmektedir. İnsan yönelimli ve dışa yönelimli kültürler müşteri odaklılığı desteklemekte, ancak liderliği ve stratejiyi engellemektedirler. Güney Afrika’da ise içe dönük kolektif kültür görev kültürünü minimize etmektedir. A.B.D.’de baskın kültür görev yönelimli kültürken İsviçre’de insan yönelimli ve dış yönelimli kültürler baskındır ve Güney Afrika’da ise insan yönelimli kültür baskındır. Her üç bölgede de iç yönelimli kültürün olumsuz etkileri gözlenmiştir (Sousa-Poza, 2001, s.754-755). Dolayısıyla kolektif kültürün herhangi bir boyutunun TKY üzerinde doğrudan ve kesin olarak etkili olduğu ileri sürülemez; kolektif kültürle TKY arasındaki ilişki karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu bulgular aynı zamanda küresel bir TKY planının herhangi bir bölge ya da ulusa olduğu gibi uygulanmasının başarılı olmayacağını teorik olarak göstermektedir.

Kolektif kültür etnolojik kültürün bir fonksiyonu olduğu için, Sousa-Poza’nın bulgularının daha iyi bir kavrayışı için Hofstede’in terimlerini kullanmak faydalı olacaktır. Böylece belirli bölge veya uluslarda belirli tipteki kolektif kültürün TKY üzerindeki etkilerinin nedenleri daha açık olarak görülebilir. Örneğin, Sousa-Poza A.B.D.’de yüksek olan bireysellik ve yüksek güç mesafesi değerlerinin örgütlerde görev kültürünün baskın olmasına neden olduğunu ileri sürmüştür (Sousa-Poza, 1999). Hem Sousa-Poza hem de Davila-Trueba’nın (1991; aktratan Sousa-Poza 1999) çalışmalarında bireylerin, kendi etnolojik kültürleriyle çatıştığı takdirde söylenen davranışı yerine getirmedikleri saptanmıştır. Bu bulgulara zıt olarak Dellana ve Hauser (1999) TKY uygulamalarında dış yönelimli ve insan yönelimli kültürlerin daha olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiş ama bir firmada birden fazla kültüre ait nitelikler olabileceği görüşü reddetmiş ve her örgütün sadece bir kültüre sahip olabileceğini savunmuştur. Güç mesafesinin ve bireyselliğin çok düşük değerlere sahip olduğu İsviçre’de bu kültür, amaçlara ulaşmada insana yönelik kültürün etkili olmasına neden olmuştur. Güney Afrika’da ise yöneticilerin kültürü, nüfusun genelinin, dolayısıyla çalışanların kültüründen oldukça farklıdır. Bu bölgede kişiler yöneticilerle iletişim kurarken algıladıkları etnolojik kültür nüfusun tümüne uygulanamaz. Güney Afrika’da bireysellik değerleri çok düşük çıkmıştır ve dolayısıyla kolektif kültürleri dışa yönelimli kültürü vurgulamaktadır. Ayrıca yüksek erillik değeri, TKY uygulamaları ile birleşik

olan insana yönelik kültür boyutunu azaltmaktadır. Sousa-Poza her ülkede örgütlerin TKY'nin kendi etnolojik kültürlerine uygun yönlerini benimseyip uygulamalarını gerektiğini belirtmektedir. Şu halde TKY uygulamaları için küresel bir planın söz konusu olamayacağı, bu uygulamalara TKY'nin adapte edileceği bölge ya da ülkenin etnolojik kültürünü, ve örgütün fırsat ve gücünü de hesaba katacak ve karşılaşılabilecek bir bakış açısı gerektiği ileri sürülebilir.

Ralston ve diğ. (1997) de farklı kültürel değerleri belirli bir kolektif kültüre adapte etmeye zorlamaktansa, bu değerleri anlamaya ve koordine etmeye çalışmanın daha faydalı bir strateji olduğunu savunmaktadırlar. Doğu/Batı kültürlerini ve kapitalizm / sosyalizm ideolojilerini temsil etmek üzere A.B.D., Japonya, Rusya ve Çin üzerinde yaptıkları çalışmada Ralston ve diğ. (1997), ulusal kültürleriyle bağlantılı olarak yöneticilerin çalışma değerlerini incelemişlerdir. Çalışmada Dört ülkenin kolektif grup tiplerine bakıldığında, Doğudan (Japonya ve Çin) Batıya (A.B.D. ve Rusya) ve sosyalizmden (Rusya ve Çin) kapitalizme (A.B.D. ve Japonya) doğru geçildikçe bireysellikten grup kültürüne doğru geçildiği görülmektedir. Bir başka deyişle, kapitalist ekonomik ideolojinin geçerli olduğu A.B.D. ve Japonya içinde Doğu kültürüne sahip olan Japonya'da grup kültürü A.B.D.'ye göre daha ağır basmaktadır; ancak kendisi gibi Doğu kültürüne sahip olup sosyalist ekonomik ideolojinin geçerli olduğu Çin'le karşılaştırıldığında daha bireyselci kalmaktadır. Batı kültüründeki A.B.D. ve Rusya da kendi aralarında aynı şekilde farklılaşmaktadır; kendi içlerinde Rusya grup kültürünün daha baskın görüldüğü ülkedir, ancak kendisi gibi sosyalist ideolojiye sahip Çin'le karşılaştırıldığında daha bireysel bir kültüre sahip olduğu görülmektedir (Ralston ve diğ., 1997, s.28-29). Ekonomik ideoloji ve ulusal kültürün çalışma değerlerini oluşturacağını kabul eden Ralston ve diğ. (1997) hem ulusal kültürü hem de ekonomik ideolojisi bireyselliği vurgulayan A.B.D.'yi ve son dönemlerde kapitalizme doğru yaşadığı geçişe rağmen Çin'i ideolojik zıtlar olarak belirlemiş ve bu iki ülkenin Doğu ve Batı inançlarının, dinsel destekler ve toplumsal değerler açısından uç noktaları temsil ettiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışma sonucunda bireyselliliğin Batı kültürünün ve kapitalist ideolojinin, grup yönelimliliğin ise Doğu kültürünün ve sosyalist ideolojinin özelliği olduğu söylenebilir. Bu çalışmadaki ülkeler değerlendirilecek olduğunda Türkiye'nin kapitalist bir Doğu ülkesi olarak Japonya'nın değerlerine yakın çıkması beklenebilir. Ancak Japonya ve Türkiye arasındaki endüstriyel ve ekonomik farklılıklar,

Türkiye’de TKY uygulamalarının süreç ve sonuçlarının Japonya’dakilerden farklı olmasının nedenlerinden biri olarak kabul edilebilir. Bu da endüstri tipinin ve firma büyüklüğünün TKY kültüründe ya da kolektif kültürde önemli bir etkisi olmadığını savunan Sousa-Poza’nın (2001) savının farklı faktörler gözönüne alınarak yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Sonuçta Ralston ve diğ.’nin (1997) de belirttiği gibi, kolektif kültür üzerinde ulusal kültürün çok etkili olduğu, küresel bir kolektif kültür yaratmanın pek de mümkün olmayacağı ve özellikle TKY gibi küresel ölçekte uygulanan bir sistem için kültürler arası bir anlayışın daha uygun olduğu açıktır.

1.1.5.2. İşletmelerin Ölçeklerinden Kaynaklanan Farklılıklar

TKY’nin küçük ölçekli firmalara uygulanabilirliği üzerine yapılan çalışmaların (Lee, 1998; Ahire ve Golhar, 1996; Price ve Chen, 1993; Yam ve Tang, 1993) büyük çoğunluğu A.B.D. ve Japon firmaları üzerinde yoğunlaşmıştır ve gelişmekte olan ülkelerdeki durum üzerinde fazla durulmamıştır. Lee (2004) ise Çin’deki küçük ölçekli firmalarda TKY’nin ne şekilde tanıtıldığını ve algılandığını incelemiştir ve küçük ölçekli firmalar arasındaki paralellikten ötürü bulgularının diğer ülkelerdeki küçük ölçekli firmalar için de geçerli olacağını kabul etmiştir.

Küçük ölçekli firmalar büyük ölçekli firmalardan yönetim tarzı, üretim süreçleri, kullanılabilir sermaye, uygulamaların satın alınması, keşif sistemleri ve değerlendirme açılarından oldukça farklıdır. Bununla birlikte bazı yazarlar (Lee, 1998; Ahire ve Golhar, 1996; Black ve Porter, 1996) TKY uygulamaları açısından küçük ölçekli işletmelerdeki koşulları büyük ölçekteki işletmelere göre çok daha çekici bulmaktadırlar. Ayrıca TKY’nin bazı faydalarının da küçük ölçekteki işletmeler için daha anlamlı ve önemli olduğu ileri sürülmüştür (Lee, 2004, s.103).

Lee (2004), TKY’nin öğelerinin firma büyüklüğüyle ilgili olanlar ve olmayanlar şeklinde iki grupta toplanabileceğini ileri sürmüş ve firma büyüklüğü ile ilgili olan öğeleri uygulamanın küçük ölçekli firmalar için daha zor olacağını belirtmiştir. Bu bağlamda Lee (1998) müşteri odaklılık, yönetim bağlılığı, kalite verileri ve raporlama, eğitim, kalite departmanlarının rolü ve çalışan katılımının firma büyüklüğüne bağlı olmadığını savunmuş ve küçük ölçekli firmalarda da büyük ölçekli firmalarda olduğu kadar kolaylıkla uygulanabileceklerini ileri sürmüştür. Bu uygulamaların dünyadaki birçok küçük ölçekli firmada gerçekleştirilmiş oldukları da ayrıca belirtilmiştir (Lee,

1998; Ahire ve Golhar, 1996). TKY uygulamaları Çin'deki küçük ölçekli firmaların %75'inde israf ve envanterde azalma sağlamış, %59'unda üretim ve kalite performansı alanlarında ilerleme sağlanmış, %54'ü ise satışlarda artış sağlamıştır ama çalışmada beş yıldan fazla zaman için TKY deneyimine sahip olan firmalar yabancı ortaklı firmalar ya da çokuluslu firmaların Çin'deki şubeleridir (Lee, 2004).

Lee'nin (2004) çalışmasındaki firmaların %43'ü TKY'yi bir maliyet düşürme aracı olarak algılamaktadırlar ve %59'u TKY bilgisini yabancı ortaklarından edinmişlerdir. Firmaların %55'inde TKY uygulamalarını tepe yönetim başlatmıştır. Bu sonuç Lee'ye göre Çin için yönetim anlayışının değişmekte olduğuna ve artık yöneticilerin TKY'yi kabul ederek tüm yönetim kademelerini ve çalışanları planlama ve uygulama aşamalarına dahil edeceklerine dair önemli bir örnek olsa da TKY uygulamalarının yabancı ortaklar ya da doğrudan yabancı firmalar tekeliinden çıkacağına ilişkin bir veri sağlamamaktadır (Lee, 2004).

Bu bulgulara ek olarak, Türkiye'de de yabancı ortaklı firmaların TKY uygulamalarında ilerlemiş olmaları, az gelişmiş ülkelerde TKY uygulamalarının yerel endüstrilerde çok yaygın olmadığını göstermektedir. Bu durum, TKY'nin bir küresel rekabet aracı olması ve az gelişmiş ülkelerde ihracat ağırlıklı üretim yapan ve uluslararası piyasalarda rekabet eden firmaların büyük çoğunluğunun ya tamamen yabancı ya da yabancı ortaklı firmalar olmasıyla açıklanabilir. Diğer taraftan, TKY küçük ölçekli firmalar için maliyeti yüksek olan bir sistemdir. TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması için, Deming'in (1986) de belirttiği gibi, çalışanlara yüksek ücretler ve iyi çalışma koşulları sağlanmalı, ve hata ölçümleri için teknolojik donanım sağlanmalıdır. Bu koşullar küçük ölçekli firmaların TKY uygulamalarında büyük ölçekli firmalara nazaran daha başarısız olmalarına neden olmaktadır.

1.1.5.3. Ülkelerin Gelişmişlik Düzeylerinden Kaynaklanan Farklılıklar

TKY üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunu gelişmiş ülkelerde yapılmış çalışmalar oluşturmıştır. Bununla beraber, az gelişmiş ülkelerde TKY ile ilgili yapılmış çalışmalar da literatürde mevcuttur (Djerdjour ve Patel, 2000; Lee, 2004, Isaksson ve Wiklund, 2002). Ancak bu çalışmaların, bir ülkede bulunan bir firmanın TKY uygulamalarının başka bir ülkedeki firma için de kullanışlı ve uygun olabileceğine dair bir kanıt sundukları söylenemez (Parncharoen ve diğ., 2000, s. 598).

Juran ve diğ. (1998) kalitenin endüstriyel gelişim düzeyiyle ilgili olduğunu belirtmiş ve endüstriyel gelişimin beş aşamasını şu şekilde sıralamışlardır:

“Birinci aşama, **geçimlik ekonomidir**. Ekonomik etkinlik tarım, balıkçılık gibi yalnızca geçinme veya yerel tüketim için gerekli olan ürünlerin üretiminden oluşur. Kalite düşüktür, kalite standartları, teknoloji gibi kavramlar söz konusu değildir. Kalite kontrolü genel olarak köylerdeki Pazar yerlerindeki ürünlerin müşteri tarafından denetlenmesi şeklinde gerçekleşir. İkinci aşama **hammadde ihracatıdır**. Meyve, pamuk veya madenler gibi doğal maddelerin ihraç edildiği aşamadır. Bu maddelerin uluslararası piyasalarda satılması, genellikle yerel standartlardan yüksek olan uluslararası kalite standartlarına uyulmasını gerektirir. İhracat için gereken koşullar nedeniyle ulusal kalite standartları kurumlarının oluşması sağlanır. Üçüncü aşama **işlenmiş malların ihracatıdır**. Bu aşamada mallar maden cevherleri yerine metal, kütük yerine kontrplak, taze meyve yerine konserve gibi yerel olarak işlenmiş halde satılır. Dolayısıyla artık ekonomide teknolojik süreçlerin edinilmesi, işletilmesi ve bakımını da kapsamak zorundadır. Bunun yanında hammaddeler, paketleme maddeleri gibi çeşitli ürünler ülke içinde firma dışı kaynaklardan sağlandığı için tedarikçi ilişkileri geliştirilmelidir. Standartların geleneksel hali değiştirilmeli, işlenmiş ürünler için gerekli olan uluslararası standartlara erişilmelidir. Bunlara ek olarak istatistiksel kontrol, kalite planlama gibi çeşitli araçlar gerekmektedir ve bu araçlar da eğitim ve danışmanlık etkinliklerini gerekli kılmaktadır. Dördüncü aşama **yerli kullanım için bütünleştirilmiş üretimdir**. Bu aşamada ekonomi yerli kullanım için endüstriyel ve ticari malların bütünleştirilmiş üretimini yapmaktadır. Bu nedenle endüstriler artık piyasadaki taleplerin belirlenmesinden tasarım, üretim ve pazarlamaya kadar endüstriyel üretimin tüm aşamalarını yönetmelidir. Bu da sadece eğitimi değil, araştırma aracılığıyla profesyonel gelişmeyi, konferans ve seminerleri, yayınları, kaliteli toplum etkinliklerini, meslektaşlarla görüş alış veriş gibi uygulamaları da gerektirmektedir. Beşinci ve son aşama da **nihai malların ihracatıdır**. Bu aşamada ülkeler, tamamen gelişmiş endüstriyel ekonomilerden gelen diğer mallarla rekabet içinde olacakları uluslararası piyasalarda nihai malları satmaktadırlar. Yabancı alıcılar üreticilerden gittikçe artan oranda uluslararası kalite yönetimi standartlarına uymalarını talep etmektedirler. Endüstriler artık bu tip sistemleri geliştirmeli, belgelemeli ve sunmalıdırlar. Ayrıca birçok durumda sistemleri uyguladıklarını güvenilir bir kuruma belgeletmelidirler” (1998, s.37).

Juran (1998), ülkenin içinde bulunduğu endüstriyel seviye ne olursa olsun ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin ülkenin ekonomik gelişimi üzerinde büyük etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Geniş anlamda bir kalite yönetimi ürün ve servislerin yerel kullanım için uygun olmasını sağlayacak, kıt kaynakların israfını azaltacak ve ulusal ürünlerin ihracatına yardımcı olacaktır. Gelişmekte olan ülkelerde kalitede uygun yöntemlerin kullanılmasının büyük önemi vardır. Genellikle moda olan tekniklerdense

basit tekniklerin daha çok işe yarayabileceğini belirten Juran (1998) teknikten çok sonuca önem verilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Juran gelişmekte olan ülkelerde hem ulusal ölçekte hem firma ölçeğinde, hem de bu iki ölçek arasındaki ilişki konusunda kaliteyle nasıl ilgilenileceği konusu üzerinde açık bir gereklilik görmektedir (Juran 1998)

Üçüncü Dünya ülkelerinin, kendi aralarında farklılaşmalarına rağmen bir dizi genel nitelik taşıdıkları söylenebilir. Bütün Üçüncü Dünya ülkeleri ekonomik, toplumsal ve siyasal azgelişmişlikten yakınmaktadırlar. Ekonomik gelişme genellikle Toplam Ulusal Üretim (GNP-Gross National Product) ve Toplam Ulusal Üretim / Sermaye ile tanımlanmaktadır. Toplumsal gelişme, eğitim seviyesi, hayat beklentisi, gelir dağılımı gibi ölçümlerin bileşimi olan İnsan Gelişimi Endeksi (HDI-Human Development Index) gibi farklı endekslerle ölçülebilir. Siyasal gelişim ise tanımlayan analistlerin ideolojilerine göre farklılık göstermekle birlikte genel nitelikleriyle vergi gelirlerini arttırma, ulusal sınırları koruma, siyasal istikrar sağlama, ekonomik gelişimi izleme, insan hayatının kalitesini artırma ve yurttaşlarla iletişim kurma gibi çeşitli işlevleri etkili bir şekilde yerine getirebilen uzmanlaşmış bir devletin yaratılmasını içerir (Isaksson ve Wiklund, 2002, s.420-422).

Pakistan'ın ilk kalite uluslararası kontrol toplantısında Crosby, gelişmekte olan ülkelerin ticarî etkinliklerini artırmanın tek yolunun ürünlerinin ve servislerinin kalitesini arttırmak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yeni oluşan ulusların ve gelişmekte olan ülkelerin, endüstrileşmiş ülkeler tarafından yapılmış hataları yapmama gibi büyük bir avantaja sahip olduklarını belirtmiş, eğilimler üzerinde yeterince çalıştıkları takdirde daha iyi konumlara erişebileceklerini eklemiştir. Feigenbaum'a (1961) göre rekabet oranı gittikçe artan bir dünyada kalite artık isteğe bağlı bir ek olmaktan çıkmış ve zorunlu bir strateji haline gelmiştir. Kalite olmaksızın örgütlerin hayatta kalmayı başaramayacaklarını belirten Feigenbaum gelişmekte olan ekonomilerin ürünlerinin küresel piyasada kabul edilebilir hale getirilmesi için kalitelerinin artırılması gerektiğini, bu bağlamda TKY'nin bir çözüm olduğunu eklemiştir (1961).

Lakhe ve Mohanty (1994), TKY'nin gelişmekte olan ülkelerde küresel ekonominin yarattığı değişime bağlı olarak benimsenmekte olduğunu vurgulamışlardır. Bu benimseme, küresel piyasadaki talebin kaliteli ürünlere yönelik olmasından

kaynaklanmaktadır. Bununla beraber, aynı yazarlar gelişmekte olan ülkelerde kalite kavramlarının anlaşılmadığını, işadamları tarafından kalitenin isteğe bağlı bir ek uygulama olarak algılandığını belirtmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde birçok örgüt, çalışan katılımının ve kalite geliştirme çabalarına katılımın eksikliğinden; yönetim sorumluluğunun ve motivasyonunun eksikliğinden; kalitenin gelişme için bir zorunluluk olarak değil, isteğe bağlı bir fazlalık olarak algılanmasından; kalitenin pahalıya malolacağına dair geleneksel inançtan; tedarikçiler, tüccarlar, yönetim ve sendikalar arasında işbirliği eksikliğinden; örgütlenmemiş ve ilgisiz müşterilerden; politik desteğin yetersizliğinden; kurumsallaşmış kalite standartlarının eksikliğinden ve yetersiz ölçüm olanaklarından; eskimiş teknolojiyen; eğitim seviyesinin düşüklüğünden; teknolojiye, ar-ge departmanlarına ve çalışanların eğitimine yatırım yapılmamasından; insanlara saygısız davranılmasından ve şiddet ve terör gibi istenmeyen toplumsal gerilimlerden yakınmaktadırlar.

Lakhe ve Mohanty (1994), gelişmekte olan ülkelerde kalitenin sadece denetim ve ölçüm yöntemleri ile sınırlandırıldığını, Batı'daki gibi bir kalite bilinci ve tutumu sağlanamadığını belirtmektedirler. Kiggundu (1989; aktaran Djerdour ve Patel, 2000, s.27) da gelişmekte olan ülkelerdeki örgütlerin TKY uygulamalarını engelleyebileceklerini ileri sürmektedir. Tipik bir gelişmekte olan ülke örgütünün genel profilini çizerek TKY uygulamalarının zorluklarını belirten Kiggundu'ya göre bu zorluklar st yönetim, orta yönetim ve operasyon düzeyi olmak üzere üç düzeydeki bireylerden kaynaklanmaktadır. st yönetim temsilci olmaya gnlszdr. İdari ve teknik destek yetersizdir ve örgüt yönelim ve amaç konusunda net bir eğilime sahip değildir. Gerek st yönetimden kaynaklanan nedenlerle gerekse teknik ve yönetimsel becerilerin eksikliği nedeniyle bu Orta Kademe Yönetim düzeyinde de bağımsız eylemler için çok az motivasyon vardır. Ayrıca orta kademe yönetim operasyon alanında çalışan çalışanlara esneklik sunmamaktadır. Operasyon düzeyinde ise verimlilik düşüktür ve %15-18 arası gereğinden fazla personel istihdamı söz konusudur ve bu nedenle çalışanlar bireysel olarak kendilerini faydasız hissetme eğilimindedirler. cret yetersiz olduğu ve ödül sistemleri de performansa dayalı olmadığı için çalışanların morali düşüktür (Kiggundu, 1989; aktaran Djerdour ve Patel, 2000).

Kiggundu'nun bireyler üzerindeki bu vurgusunun yanında, gelişmekte olan ülkelerde TKY uygulamalarının tam olarak gerçekleştirilmesini engelleyen başka bazı

faktörler de söz konusudur. TKY uygulamalarını gerçekleştirmek için çeşitli muhtemel planlar oluşturulmuş ve hangi prosedürlerin izlenmesi gerektiği belirtilmiştir (Dale ve diğ., 1990; Rao ve diğ., 1996; Jick 1993; Lakhe ve Mohanty, 1994). Bu prosedürlerin ortak noktaları örgütün değişime yönelik gereksinimlerini tespit etmek, paylaşılan bir vizyon ve motivasyon yaratmak, toplam kalite yönelimli bir politika geliştirmek, örgütü geçmişin izlerinden kurtarmak, güçlü liderlik rolleri oluşturmak, insanlarla iletişim kurmak, insanları bu programlara dahil etmek ve dürüst olmak sayılabilir. Bunlarla birlikte; Djerdour ve Patel (2000) TKY uygulamaları sırasında birçok firmanın yedi ortak sorunla karşılaştıklarını belirttiklerini vurgulamıştır. Bu problemler üst kademe liderliğin eksikliği; ücretlerde iyileştirme konusunda yönelim eksikliği; modeli firmanın kültürüne adapte etmektense hazır bir modelin olduğu gibi kullanılması; müşteriye odaklanmış kalite ölçümlerinin olmaması; eğitimin dar bir bakış açısıyla verilmesi; insanların eğitildikten sonra kalite sürecini uygulamada yeteri kadar desteklenmemeleri ve kalitenin günlük işlerin doğal bir parçası olarak değil, ayrı bir bölüm olarak değerlendirilmesi olarak belirtilmiştir (Djerdour ve Patel, 2000, s.31).

Örgütlere ilişkin bu noktaların yanı sıra, üçüncü dünya ülkelerinde ortak kabul edebileceğimiz bazı başka problemlerden bahsetmek de yerinde olacaktır. Örneğin Seyal ve Raza (1995) tarafından Pakistan’da kalite programları uygulamalarında karşılaşılan problemler ortaya konmuştur. Bu problemler uygun eğitimin yetersizliği; yüksek emek cirosu, merkezî karar alma mekanizması, endüstride standartlaşmanın genel standartları, üretimin fiziksel planlaması ve ölçüm araçlarının yetersizliği olarak belirtilmiştir (Djerdour ve Patel, 2000, s.28-32).

Isaksson ve Wiklund (2002), gelişmekte olan ülkelerde yöneticilerin eski işlevsel örgüt anlayışlarını terkedip TKY’ye geçmekte acele etmeyeceklerini, hem otoritelerini kaybetmeyi hem de yeni bir örgüt anlayışı geliştirmeyi bir felaket olarak yorumlayacaklarını ve TKY stratejik amaçlar açısından acil hale gelmeden uygulamayacaklarını ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında, örgütsel yapıların bu tip değişimlere gelişmiş ülkelerden daha fazla direneceklerini belirtmişler ve TKY bağlamında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki temel operatörleri ilgilendiren ulusal faktörleri incelemişlerdir (Isaksson ve Wiklund 2002, s.420).

Hem Juran (1995) hem de Deming (1993) iyileştirme çalışmalarında yönetimin sorumluluğunun taşıdığı önemi vurgulamaktadırlar. Gelişmiş ülkelerdeki firmaların çoğu bu durumun farkında ise de Isaksson ve Wiklund'un (2002) çalışması üçüncü dünya ülkelerinde durumun farklı olabileceğini göstermektedir. Afrika'da incelenen yabancı ortaklı bir firmada yabancı ortak değişimin gerçekleştirilmesi için firmayı zorlamaktayken, yerel yönetimin değişim için hiçbir özel teşviki söz konusu değildir. Devlet işleri garanti altına almıştır ve firmanın performansı ile çalışanlara ödenen ücret arasında görünen hiçbir bağlantı yoktur (Isaksson ve Wiklund, 2002).

Isaksson ve Wiklund (2002), Üçüncü Dünya'da, özellikle Sahra çevresi Afrika'da TKY'nin işlemlerini sağlayacak başat faktörlerin zayıf olduğunu belirtmektedirler. Yazarlara göre üçüncü dünya ülkelerinde işlem koşullarında kötü altyapı, yozluk, ahlaksızlık, bürokrasi, suç ve net olmayan yasalar gibi çeşitli nedenler risk teşkil etmekte ve bu nedenle bu ülkelerde yönetimin söz konusu sorunları çözmek için olağandışı yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Isaksson ve Wiklund (2002), Katz'ın (1998) bulgularının aksine, işyerinde TKY değerlerini benimsemenin kültürel farklılıklarla ilişkili olmadığını, daha çok yönetim kültürüyle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Çalıştıkları örgütte iyi eğitim almış ve yetenekli yöneticilerin daha süreç yönelimli ve temsil oranı yüksek bir yönetimi benimsediklerini belirtmekte ve üçüncü dünya ülkelerinde yönetimin değişimi için birinci dünya ülkelerinde olduğundan çok daha fazla itici güç gerektiği sonucuna varmışlardır (Isaksson ve Wiklund, 2002, s.425). Türkiye gibi Yapısal Uyum Programına kabul edilen ülkelerden biri olan Nijerya'da yapılan bir başka çalışmada da Osuagwu, Nijerya'daki örgütlerin rekabet, teknoloji ve müşteri davranışı gibi TKY'nin çevresel değişkenlerini çok güçlü algıladıklarını belirtmekte ve teknolojik değişim ve güçlü piyasa rekabetinin bir örgütün stratejisini ve performansını etkileyen en önemli çevresel faktörler olduğunu vurgulamakta, ancak örgütlerin TKY stratejilerinin bütün yönlerini uygulamaya çalışmaları gerektiğini ima etmektedir. (2002, s.155).

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri söz konusu olduğunda değinilmesi gereken bir başka nokta daha vardır. TKY bağlamında dış müşteriler sayılan tedarikçilerin ve yan endüstrilerin de ürün ve hizmetlerinin kalitelerinin yüksek olması gerekmektedir. Ancak bu durumda, azgelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler söz konusu olduğunda ortaya çıkabilecek bir sorun vardır. Bir firma kendi içinde TKY'yi başarıyla uyguluyor ve

uluslararası kalite standartlarına uyuyor olabilir; ancak bu durum firmanın dış müşterilerinin de bu standartlara aynı derece uyacağının garantisini vermez. Gelişmekte olan ülkelerde bazı yan endüstrilerin, birlikte çalıştıkları büyük firmalar için yüksek kaliteli ürün üretmeleri sağlanabilir; ancak endüstriyel ve ekonomik yapı göz önüne alındığında bütün tedarikçilerin aynı kaliteye erişmeleri mümkün olmayacaktır. Kalitenin maliyeti düşünüldüğünde kaliteli ürün üretseler de birçok yan endüstri sektöründe TKY'nin öngördüğü diğer nitelikler sağlanamayacaktır. TKY eğer Feigenbaum'un ileri sürdüğü ürünün tasarımında başlayan ve ancak üründen tatmin olmuş bir müşterinin ellerinde sonlanacak olan bir süreçse (1961:16) büyük firmadan çıkan ürünün kalitesini ölçerken ürünün hammaddesini ya da paketleme malzemelerini üreten firmanın da toplam kalitesinin hesaba katılması gerekmektedir.

Bu durum "entegre fabrika" terimini kullanan ve fabrikaların hiçbir yan endüstriye dayanmadıkları, hiç tedarikçi firma kullanmadıkları Çin'de ve firmaların herşeyi kendilerinin üretme eğiliminde olduğu A.B.D.'de farklıdır. Çin'de fabrikanın gereksinim duyduğu herşey fabrika içinde üretilir. Çinlileri buna iten iki nedenden biri Çin'deki dağıtım sisteminin eskiliğinden ötürü metal döküm ya da parça sağlamanın olanaksızlığı, ikincisi ise Çin'in olası bir savaş durumunda tedarikçi firma ağından bağımsız olarak da işlevini sürdürebilecek bir endüstri sistemi istemesidir. Diğer taraftan kalite gurularının israf, atıl kapasite gibi terimlerle ifade ettikleri aşırı stok, fazladan alet ve makinalar Çin'de "potansiyel" terimiyle ifade edilmektedir. A.B.D.'de ise ortalama bir üretici üretim maliyetinin ancak yarısını dışarıdan alır. Ishikawa bunun nedeninin tedarikçilere duyulan güven eksikliği olduğunu belirtmekte ve Japon ürünlerinin kalitesini sağlayan ana faktörlerden birinin tedarikçilerin sağladığı yüksek kalite düzeyi olduğunu vurgulamaktadır (Ishikawa 1997, s.36, 158-160).

Gelişmekte olan ülkelerde genel olarak varolan eğitim sorunu da TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasının önündeki engellerden biri sayılabilir. İnsanların iyi eğitilmiş olmasının çalışanların eğitimini çok kolaylaştırdığını belirten Ishikawa, zorunlu eğitimin dokuz yıl olduğu Japonya'da Meiji Restorasyonundan (1868) bile önce halka yaygın bir eğitim sağlayan bir eğitim ağının varolduğunu, günümüzde ise insanların %90'ının üzerinde bir kısmının liseyi bitirdiğini belirtmektedir (1997, s.39).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kalite uygulamaları söz konusu olduğunda Çin'in önemli bir yeri vardır. Çalışmasında Çin'e özel bir yer ayıran ve Çin'in antik dönemde bile kalitenin farkında olduğunu belirten Juran (1998), M.Ö.403 yılında Kao Gong Ji'nin sözlerine referans vermiştir: *"Zamana sahip olan tanrı, enerjisi olan yeryüzü, güzelliği olan madde ve vasma sahip iş, bunları birbirine eklediğinizde ortaya kalite çıkar"*(1998, s.42.2). Diğer taraftan Çin'de antik dönemden beri işçi sınıfına iyi davranılmamasına, toplumsal statülerinin çok düşük olduğuna ve daha yakın geçmiş yıllarda yöneticilerin değerlendirilmesinde kriter olarak sadece ekonomik büyümenin alındığına dikkat çekmiştir. Çin'in 1996 yılında Ulusal ve Ekonomik ve Toplumsal Gelişme ve 2010 yılı için uzun dönem hedefleri konferansı için hazırladığı beşinci beş yıllık plan taslağında etkililik ve kalite için 'yüksek hız'ın önemli olduğu vurgulanmakta ve ulusal ekonominin sürekli, güçlü ve sağlıklı büyümesi için iki radikal değişim öngörmektedir. Bunlardan ilki geleneksel planlı ekonomiden sosyalist piyasa ekonomisine geçilmesi, ikincisi ise geniş çaplı ekonomik büyüme yerine yoğun ekonomik büyümeye geçilmesidir. Çin'deki işletmeler çok büyük çoğunlukla devlete ait olan işletmelerdir, her ne kadar özel sermaye söz konusu olsa da orta veya küçük ölçekli işletmelerin dışında pek görülmemektedir. 1988 yılında Endüstriyel İşletmeler Kanunu'nun çıkmasıyla birlikte devlete ait olan işletmelerde yönetsel kararların işletmeler tarafından alınmasına, kâr veya zararlardan tamamen kendilerinin sorumlu olmasına, sadece kendi çaba ve kaynaklarıyla gelişmelerine ve kendilerine ait yasa ve düzenleme çıkarmalarına izin verilmiştir (Juran, 1998, s.42). Kalite standartlarına uygun üretilen ürünlerin oranının 1985'te %65, 1991'de de %80 olması, yönetimde özerkliğin verimliliği ve etkililiği ne derece etkilediğini ortaya koymaktadır. 1992'den itibaren ise devlet işletme reformunun bir parçası olarak firmaların yönetim mekanizmalarını değiştirerek modern işletme sistemlerine geçilmesini istemiştir. 1992'de kalite standartlarına göre üretilen ürün oranının %70 olması yeni yönetim tekniklerine geçişin bazı adaptasyon problemleri yarattığına işaret ediyor olabilir. 1995 itibarıyla bu oran tekrar %75.4'e yükselmiştir (Juran, 1998)

Küresel rekabet nedeniyle birçok ülkedeki firmalar makul fiyatla kaliteli ürünler üretmekteyseler de, Çin firmaları benzer ürünleri çok daha az maliyetle ancak kaliteyi ön planda tutmadan üretmektedir. Çin'in maliyete dayalı bu rekabet anlayışını olanaklı kılan ise Çin'in ucuz işgücü rezervidir. Ancak küresel piyasalardaki alıcıların kalite

bilinciyle hareket etmesi, Çin'in bu stratejiyi değiştirmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle Çin firmaları da üretim stratejilerinin bir parçası olarak TKY gibi kalite uygulamalarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Lee ve Yu, 1997; Lee ve Zhou, 2000). Çin'deki firmaların büyük çoğunluğu küçük veya orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır (Lee ve Yu, 1997) ancak kalite geliştirme için yapılan yatırımlar büyük ölçekli firmalarda yoğunlaşmaktadır.

Sonuçta, ölkelerin azgelişmişlik düzeyleri TKY uygulamalarını etkilese de firmaların yapısından bağımsız olarak ele alınmamalıdır. Gelişmiş kapitalist endüstrilerdeki küçük işletmeler ve azgelişmiş ölkelerde formal sektörde yer alan fabrikalar gibi birçok firma, hem içinde bulundukları ölkelerin endüstriyel gelişmişlik düzeyinden, hem de firmanın kendi yapısından ve kùltüründen etkilenmektedirler.

1.1.6. Türkiye'de TKY Uygulamaları

Her ne kadar TKY esnek üretime bağlı olarak öncelikle Japonya'da uygulandıysa da, hem esnek üretim sisteminin gerektirdiği koşullar, hem Japonya'nın bu sistemle elde ettiği ticarî başarılar hem de 1980'lerin sonundan itibaren Doğu Bloğunun parçalanması sonucunda yeni oluşan ölkelerin de piyasaya girmesi, küresel rekabetin artması, kalitenin ucuzluğun önüne geçmesi gibi nedenler, TKY'ye duyulan gereksinimi arttırmış ve bu yaklaşımın dünya çapında gelişmesini hızlandırmıştır.

Türkiye'de kalite anlayışının gelişimi incelendiğinde, kalitenin doğrudan Batı'dan alınmadığı, 1980'lere dek kaliteye belirli bir önem verildiği, ancak TKY gibi bütüncöl anlayışların ancak liberal ekonomi politikaları sonucunda küresel pazara açılan firmaların kalite ihtiyacıyla birlikte gündeme geldiği görölmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında Batı'da kalite gittikçe önem kazanırken Türkiye'de ihraç ürünlerinin denetim alışmaları Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan "Standardizasyon Müdürlüğü"ne verilmiştir. Ancak savaş sonrası dönemin olumsuz etkileriyle standartlaştırma çalışmaları yavaşlayarak durmuş ve bu konuda yetiştirilmiş elemanların atamaları da özel bir kararla durdurulmuştur (TSE, 1964: 28-29; aktaran Muluk ve diğ., 2000, s.35). 1950-60 yılları arasında dünyada kalite kontrol konusundaki

çalışmalar bilimsel bir çerçeve içinde ele alınırken, Türkiye’de de Türk Standartları Enstitüsü 1954 yılında Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği altında faaliyet göstermeye başlamış, 1955 yılında ISO’ya (Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu), 1956 yılında IEC’ye (Uluslararası Elektroteknik Komisyonu) üyeliği kabul edildikten sonra 1960 yılında 132 sayılı yasa ile “TSE” adı altında kurumlaştırılmıştır (Muluk ve diğ., 2000, s.43) Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında kalite kontrolünün yapılması tedbirlerini içeren “Türk Standartlarının Uygulanması Hakkında Tüzük” yer almış ve standartlara uygun olmayan malların gümrüklerden geçmesi yasaklanmıştır (Uyguner, 1968, s.13; aktaran Muluk ve diğ., 2000, s.51). 1962 yılında N. İşçil tarafından yazılan (1963) “İstatistik Kalite Kontrolü metodu”, Deming’den çevrilen “İstatistik Kalite Kontrolünün İlkel Esasları” ve Amerikan Kalite Kontrol Derneğinden çevrilen “Amerikan Kalite Kontrolü Rehberi ve Verilerin Analizi Hakkında Amerikan Standart Kontrol Grafiği Metodu” kitapları, bu dönemde kaliteye verilen önemi göstermektedir (Muluk ve diğ., 2000, s.51-52).

1968 yılında Hereke’de “Strayhgarn Sanayiinde İmalat ve Kalite Kontrol Semineri” düzenlenmiş ve kalite ve kalite kontrolü hakkında bilgi verilmiştir. Bu seminerde kalite kontrolünün amacı “bir malda bulunması gereken özelliklerin başlangıçta tespit olunan standartlara, saniyen başlangıçta karşılaştırılan toleranslar dahilinde uyulmasını sağlamak” olarak belirtilmiştir. Aynı yıl, “İstatistik ve Kalite Kontrolü Mevzuunda yardımcı Bilgiler Kılavuzu” adlı kitap, İTÜ tarafından yayımlanmıştır. 1960’lar boyunca İTÜ, ODTÜ, DSİ, MTA gibi kuruluşların laboratuvarları kullanılarak kalite kontrolleri yapılmış ve kalite belgeleri düzenlenmiştir (Muluk ve diğ., 2000, s.53-57).

Üçüncü beş yıllık kalkınma planında kalite kontrolünün daha etkili hale getirilmesi için gerekli organizasyonun oluşturulması öngörülmüştür. 1965 yılında kurulmuş olan Milli Prodüktivite Merkezi özellikle 1970’li yıllarda kalite kontrolü konusuna önem vermeye başlamıştır. Görevleri arasında ülkede kalite bilincini yaratmak da olan MPM (Milli Prodüktivite Merkezi) 1974 yılında “Küçük İşletmelerde Kalite Kontrol Yöntemleri” adı altında bir kitapçık yayımlamıştır. Aynı yıl Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından “İstatistiksel Kalite Kontrol Semineri” düzenlenmiş ve seminer konuları “İstatistik”, “Kalite” ve “İstatistiksel Kalite Kontrol Problemleri” olarak üç ana bölümde toplanmıştır. MPM ve UNIDO (United

Nations Industrial Development Organization)’nun katkılarıyla 1973-74 döneminde “Kalite Kontrol Yöneticiler Toplantısı ve Sempozyumu” gerçekleştirilmiştir 1975 yılında da MPM tarafından “Kalite Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kuruluş İçinde Örgütlenilmesi” adlı bir çalışmada (Ekin, 1975) etkili bir kalite kontrolü sistemi kurmanın yolları anlatılmıştır (Muluk ve diğ., 2000, s. 56-59)

İlk üç plan döneminde, sanayileşme politikasının bir sonucu olarak planlarda sanayinin büyüme hızı diğer sektörlerden yüksek tutulmuştur. Ancak özellikle 1973 petrol krizi nedeniyle ithalat kapasitesinin kısılması ile enerji darboğazının olumsuz etkileri, sanayinin daha fazla gelişmesini engellemiştir.

Dördüncü beş yıllık kalkınma planını diğer planlardan ayıran özelliğin “özyeterlilik, dış dünyaya sağlıklı açılım, toplumsal adalet ve yüksek gelir düzeyi” olduğu kabul edilmiştir (Muluk ve diğ., s.59).

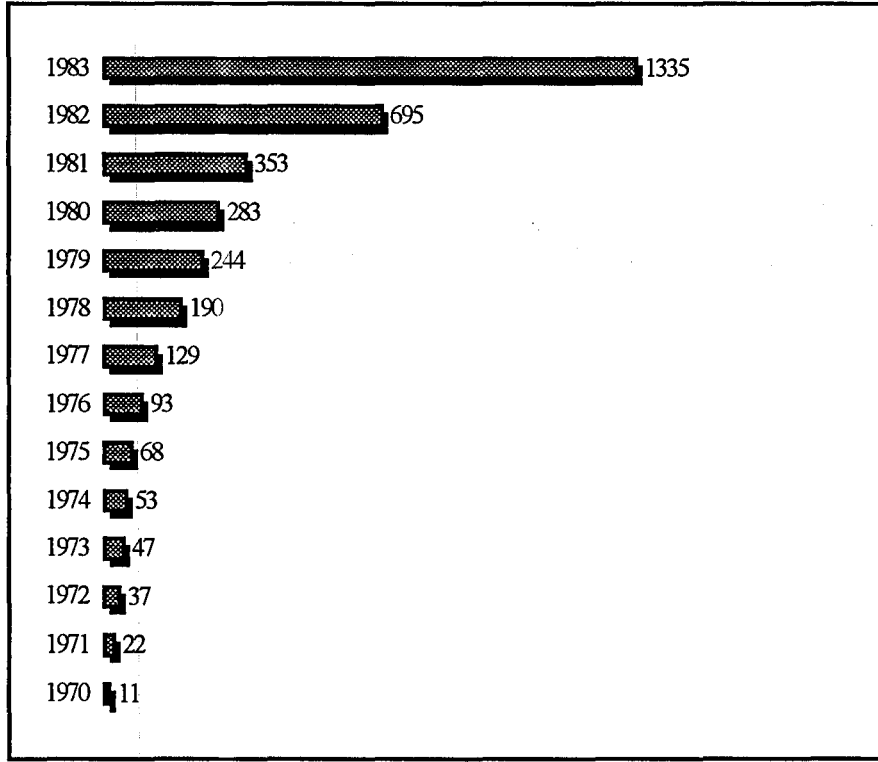
Dördüncü beş yıllık kalkınma planı döneminde yürürlüğe konmak istenen “Türkiye Ulusal Kalite Kontrol Kurumu” projesi, 1978 yılında yasalaşmış ve uygulama görevi DPT’ye verilmiş ve yine aynı dönemde TSE’nin yetkileri genişletilmiştir. TSE’nin genişletilmiş yetkileri arasında şunlar sayılabilir:

- Her türlü standardı hazırlamak,
- Enstitü bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları incelemek ve uygun bulunursa kabul etmek,
- Kabul edilen standartları yayımlamak ve bu standartların uygulamasını teşvik etmek,
- Standartlar konusunda yabancı ülkelerdeki çalışmaları takip etmek, uluslararası standart kurumlarıyla ilişki kurup Türkiye’deki ilgili kurumların faydalanmalarını sağlamak,

- Üniversiteler ve diğer teknik kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlamak, standardizasyon konusunda yayın yapmak ve bu konudaki yayınlardan arşivler oluşturarak ilgililerin faydalanmalarını sağlamak,
- Standart kontrolleri için laboratuvarlar kurmak, inceleme, analiz ve deneyleri, özel sektörün veya kamu sektörünün talep edeceği teknik çalışmaları yapmak ve rapor vermek,
- Türkiye’de standart konusunu yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek, bu amaçla kurslar açmak ve seminerler düzenlemek,
- Standartlara uygun kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmaları yapmak,
- Ölçüm ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve gerekli laboratuvarları kurmak. (Muluk ve diğ., 2000, s.60-62).

TSE’nin yetkilerinin yukarıda belirtildiği şekilde genişletilmesi, kalitenin öneminin gittikçe arttığının ve ülke çapında yaygınlaştığının bir göstergesidir. Ancak kalite uygulamaları, itici bir güç olmadan sadece kalite ahlakı nedeniyle yaygınlaşmamıştır. Kalite, ancak Türkiye’deki firmalar dış pazarlara ithalat yapabilecekleri hale geldikleri zaman şimdiki merkezî konumunu kazanmıştır.

Uluslararası piyasalara açılmak isteyen girişimcilerin uluslararası kalite standartlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba, bu dönemde kalite belgesi almak için TSE’ye başvuran kuruluşların sayısının artmasından da anlaşılmaktadır. 1970 ile 1980 yılları arasında TSE’den kalite belgesi alan kuruluşların sayısında düzenli ve yavaş bir artış gözlenirken, 1982 ve 1983 yıllarında TSE’den kalite belgesi alan kuruluşların sayısının birden ve çok şiddetli bir şekilde artması, liberal ekonomi politikaları sonucunda dış pazarlara açılmaya hazırlanan burjuvazinin çabalarını yansıtmaktadır. Bu artış, aşağıdaki grafikten izlenebilir.



Şekil 1: 1970-1983 Yılları Arasında TSE Kalite Belgesi Alan Firma Sayısı

Kaynak: Muluk ve diğ., 2000, s.63

Türkiye 1980'den itibaren işgücü piyasalarında ve sosyal politikalarda IMF ve Dünya Bankası ile birleşime bağlı olarak 'yapısal reformlar' adı verilen uygulamaların etkisi altına girmiştir ve uygulamalar halen devam etmektedir. Bu uygulamalar sonucunda önceden ücret ya da maaş karşılığı çalıştığı halde işsiz kalanların sayısı 1999 yılında 506,000'den 2000 yılında 662,000'e, 2001 yılında 810,000'e, 2002 yılında 1,097,000'ye ve 2003 yılında da 1,007,000'e yükselmiştir. Sermayenin rekabet edebilirlik ve hareket özgürlüğü arayışı, emeğin bireysel ve toplumsal maliyetini en aza çekmeye yönelik güçlü bir baskı oluşturmaktadır (Onaran, 1999; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.42; Boratav, 1999). Bu baskının artmasının en temel nedeni, Türkiye'de 1980'lerden itibaren uygulanmaya başlanan liberal politikalar sonucu ekonominin dışa açılması ve bunun sonucunda Türkiye'deki firmaların uluslararası piyasalardaki rekabet koşullarına uyum sağlamasını bir zorunluluk haline getirmesidir (Nichols ve Suğur, 2004)

Bu dönemde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerde TKY anlayışının başlangıcı olabilecek ifadeler yer almaktadır. SEGEM (Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi) 1981 yılında Ankara’da “Kalite Planlaması ve Kontrolü” seminerlerinde bir dizi kurs vermiş ve kurs verme nedenini de “Türk Sanayisi bugün, kusurlu ve kontrolsüz üretim sonucuna ortaya çıkan onarım masraflarını, işin gecikmesi, dolayısıyla talebin zamanında karşılanmaması ve onarılamayan ürünlerden doğan hurda maliyetleri gibi nedenlerden kaynaklanan zararlarını en düşük seviyeye indirmek üzere bütünleşmiş bir kalite kontrol sistemini kurup etkin bir şekilde çalıştırmak” olduğunu ve özellikle ihracata yönelik üretim yapan kuruluşlara yardımcı olmak istediğini belirtmiştir. 1983 yılında, Türkiye’deki ilk Kalite Kontrol Çemberleri uygulamaları görülmüştür (Muluk ve diğ., 2000, s.64)

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında etkin bir ulusal kalite kontrol sistemi kurulması çalışmalarının tamamlanması hedeflenmiştir (DPT 1985:248). Bu dönemde Türkiye’nin gümrük birliğine girme çalışmaları kalite kontrol sisteminin güncelliğini artırmış ve TSE’nin yürüteceği kaliteye ilişkin bir proje başlatılmıştır. Projenin hedeflerinden bazıları “Türkiye’de üretilen ürünün iç pazarda ve uluslararası pazarda rekabet gücünü artıracak kalite özelliklerinin sağlanması”, “TSE’nin kalite kontrolü ve kalite kontrolü eğitimi ile ilgili olanaklarının geliştirilmesi ve Milli Kalite Kontrol İstişare Kurulunun yeniden kurulması” şeklindedir (Muluk ve diğ., 2000, s.69). TSE 1987 yılından beri özellikle TS-ISO 9000 serisi standartların uygulanması yönünde çeşitli eğitimler vermektedir ve bugün de eğitimleri TS EN ISO 9000, TS 18001 OHSAS, TS EN 13485, TS 13001 HACCP gibi güncel standartlara yönelik olarak sürdürmektedir (www.tse.org.tr).

1980’lerin sonları, Türk endüstrisinde gelişimler arayışı içinde önemli bir geçiş dönemi olmuş, on yıllık dönemin politik ve ekonomik iklimi, işçilere işle ilgili ilişkilerinde nispeten serbest bir kontrol sağlamıştır, ama 1980-83 arasında askeri rejim sırasında bu serbestlik ağır bir bozguna uğramış ve zor kazanılmış bu haklardan bazıları kaybedilmiştir. 1980’lerin başında ekonomi liberal hükümetlerin yönlendirmesi ile ithal ikamecilikten ihraç yönelimli bir ekonomiye doğru başarılı bir geçişin temelleri sağlanmıştır. Bu temeller Bridgestone ve Toyota gibi bazı Japon firmaların, Japon yönetim tekniklerinin bazı yönlerinin tanıtımında yardımcı oldukları için özel bir yere

sahip oldukları bir yabancı yatırım akınına neden olmuştur. Bu akın ekonominin yüksek büyüme oranı, ülkenin geniş iç pazarı ve stratejik coğrafi konumuyla da birleşince, Türkiye'deki Japon yatırımlarının önemi hızla artmış, 1982'de sadece 2 Japon firması varken, 1997'de bu rakam 34'e yükselmiştir (Yased Bülteni, 1997, s. 8, aktaran Yıldırım 1999, s. 695). Bu gelişmeleri takiben Türkiye'de TKY'ye duyulan ilgide bir patlama yaşanmış, ayrıca eğitim seviyesi yüksek, yönetimle ilgili dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden dinamik bir yönetici tabakanın gelişmesi de yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştırmıştır (Yıldırım 1999, 2000).

Bunların yanında, TKY'nin Türkiye'de uygulanmaya başladığı dönemle 12 Eylül'den sonra ilk kez 1989'da tekrar ivme kazanan işçi hareketinin 1990'ların başında genel greve kadar ulaşmaları arasındaki dönemsel paralellliğe dikkat çekilmiş ve yabancı sermayeli büyük firmaların bir kısmının TKY'yi işçi hareketinin yükselişi karşısında bir önlem olarak uygulamaya koymuş olabileceği de ileri sürülmüştür, Netaş ve Brisa gibi firmaların büyük işçi eylemlerinden sonra TKY uygulamalarını başlatmaları da bu görüşü destekler niteliktedir (Yıldırım 2000).

1989'da gerçekleştirilen "Yöneylem Araştırması 12. Ulusal Kongresi"nde "Çağdaş Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberleri" başlıklı oturuma çeşitli kararlar alınmıştır. Bu oturum sonunda ülke bazında kalite ile ilgili sorunların "kâr ve kalite ikilemi, eğitim yetersizliği, tüketici kontrolünün olmayışı ve kalite maliyeti" olduğu belirtilmiştir (Muluk ve diğ., 2000, s.69).

Türkiye'nin 1996 yılında gümrük birliğine girmesiyle birlikte ISO 9000 kalite güvence sistemi belgelerinin, ISO 14000 serisi çevre yönetim sistemi belgelerinin ve CE (Avrupa'ya Uygunluk) işaretinin kullanımının birer zorunluluk haline gelmesi de Türkiye'deki firmaların uluslararası piyasadaki rekabet koşullarını yerine getirmelerinde etkili olmuştur. Başka bir deyişle, Türk firmaları uluslararası pazarda yer alabilmek için kalite uygulamaları başlatmak zorunda kalmışlardır.

Bir yandan uluslararası piyasaya uyum sağlama çabaları, diğer yandan Türkiye'de yatırım yapan Japon firmaların yönetim stratejilerinin öğrenilmesi ile 1990'lardan itibaren Türkiye'de, özellikle ihracata yönelik üretim yapan firmalarda

örgütsel bir yeniden yapılanma gerçekleşmeye başlamıştır. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde geleneksel yönetim anlayışının yerine kalite odaklı yönetim anlayışı geçmeye başlamıştır. Yönetimin kullandığı merkezî kavramlar bir değişim süreci içinde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, maliyet ve kâr merkezlilikten kalite merkezliliğe doğru evrilmiştir. Ücret maliyetlerinin en aza indirilmesi, ürün ve hizmet kalitesine ilişkin koşulların yerine getirilmesi ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılabilmesi için TKY anlayışı benimsenmiş ve TKY'nin bütüncül yaklaşımının altında kalite çemberleri, problem çözme teknikleri, takım çalışmaları, öneri sistemleri, tam zamanında üretim, sürekli iyileştirme çalışmaları, Altı Sigma gibi çeşitli modern yönetim metodları uygulanmaya başlanmıştır.

1992/1993 yılında ulusal kalite kongresinin ilk kez toplanması ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk ulusal kalite ödülünün verilmesi de TKY uygulamalarının tanıtımında yardımcı olmuştur. Türkiye'de TKY'yi uygulayan üç firmanın Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanmaları da TKY'yi moda bir yaklaşım haline getirmekte önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca MPM ve 1993'te kurulan KALDER gibi bazı yarı-resmi örgütler de TKY'nin yaygınlaşmasında önemli rol oynamışlardır. 1998 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na (EFQM) üye, 1999'da ise aynı vakfa Ulusal İşbirliği Ortağı olan KALDER, kalite bilincini Türkiye çapında geliştirmeye çalışmıştır. KALDER her yıl kalite konularının tartışıldığı ve çok sayıda firmanın katılımıyla gerçekleştirilen konferanslar düzenleme, ayrıca 1993'ten beri her yıl TUSIAD'la ortak olarak Türkiye'deki ilk kalite ödülünü vermektedir. Türkiye'de TKY'nin yayılmasında bir başka önemli kanal da seminerler, konferanslar, makaleler ve kitaplar aracılığıyla kalite tekniklerinin gelişmesine yardımcı olan uzmanlar ve akademisyenlerdir. (Yıldırım, 1999, s. 695).

Üçüncü dünya ülkelerinin TKY uygulamalarını zorlaştıran bazı ortak nitelikleri olsa da gelişmişlik düzeyinden kaynaklanan bazı koşullar da firmaların TKY uygulamalarını başarıyla gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Örneğin Türkiye'de kayıt dışı çalışma nedeniyle 1980 sonrası dönemde önemli miktarda işçinin sosyal güvencesi olmadan çalışması, eğitim, sağlık ve sigorta gibi kamusal alanlarda yapılan özelleştirmeler nedeniyle sosyal sigortası olmayan büyük çoğunluktaki işçilerin eğitim

ve sağlık alanlarındaki erişebilirlik düzeylerinin düşmesi ve sendikaların güçsüzlüğü, Türkiye’de iş yasalarının zayıflığı ile birleşerek, yönetimlerin hayat-boyu istihdam güvencesi gibi bazı garantileri verebilmelerini ve TKY uygulamaları için işçilerden beklentilerini artırmakla beraber hiçbir sorumluluk altına girmemelerini sağlamaktadır. Türkiye’de 1990’dan sonra ücretlerdeki düşüş ve taşeron, sözleşmeli ve geçici işçi kullanımının artışı, formal sektördeki işçilerin pazarlık gücünü zayıflatmış ve yönetime avantaj sağlamıştır (Yücesan-Özdemir 2003).

Türkiye’de yönetime avantaj sağlayan bir diğer nokta da işsizliğin boyutlarıdır. Türkiye’deki iş güvencesi eksikliği, Meksika ve Brezilya gibi bazı diğer yeni endüstrileşen ülkelerle büyük ölçüde paralellik göstermektedir (Shaiken, 1995; aktaran Yücesan-Özdemir 2003, s.45). Türkiye’de Toyotasa fabrikasındaki düşük ücret politikası da benzer nedenlerle Meksika’daki Japon firmaların politikalarına benzemektedir.

Türkiye’de TKY öncelikle ihracata yönelik üretim yapan firmaların gerek uluslararası standartları yakalamak gerekse çeşitli anlaşmaların getirdiği zorunlulukları yerine getirmek için uygulamaya başladıkları bir anlayış olsa da, kısa zamanda yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşma ihracata yönelik olmayan firmaların, hatta hizmet sektörünün de TKY uygulamalarına başlamasını beraberinde getirmiştir.

Türkiye’de kamu sektöründe yaşanan yapısal değişikliklerde ve TKY’nin yaygınlaşmasında Türkiye’nin de kurucu üye olarak imzaladığı ve 25 Şubat 1995 tarihinde TBMM’ce onanan GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) anlaşmasının da etkisi vardır. Bu anlaşmaya göre Türkiye başta eğitim ve sağlık olmak üzere pek çok hizmet alanını piyasa koşullarına göre düzenleyeceğini, üyesi olduğu Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)’ne taahhüt etmiştir. Buna göre adı geçen alanlarda devletin etkinliği kırılabilmek, bu alanlar yerli uluslararası serbest ticarete açılacak ve bu ticaret uluslararası tahkim kurullarının denetimine tabi olacaktır. Bu nedenle devlet kamuda serbest piyasa mantığını ve mekanizmalarını bir an önce yerleştirmeye çalışmaktadır. Bu süreç norm kadro uygulamasıyla başlamıştır. Pilot kurumlarda uygulaması süren ve yayılan TKY ve hazırlanan personel rejimi reformu yasası da oluşturulacak piyasa mantığının mekanizmalarıdır. (<http://www.antimai.org/cy/izmitkkcg.htm>)

Bunun sonucunda kamuya ait firmalar da dahil olmak üzere hizmet sektöründeki hastaneler, okullar, hatta bazı üniversiteler bile TKY uygulamalarına başlamıştır. Örneğim Milli Eğitim bakanlığı, TKY uygulamaları dahilinde yönetmeliğinden “katılımı” ve “demokrasiyi” engelleyen bazı hükümleri çıkartmış (http://www.meb.gov.tr/Stats/ist_2001/Bolum9s1.htm) ve Milli Eğitim Sisteminde TKY’yi yaygınlaştırmak için yeni düzenlemeler oluşturmuştur (<http://www.meb.gov.tr/Stats/Api2002/10.htm>). Benzer şekilde Sağlık Bakanlığı da bakanlık bünyesinde TKY faaliyetleri başlatmıştır (<http://www.saglik.gov.tr/default.asp?sayfa=detay&id=421>). Özel sektördeki ve kamu sektöründeki birçok üniversite TKY uygulamaları başlatırken, bazı üniversiteler TKY Uygulama Yönergeleri yayınlamışlardır (<http://www.akdeniz.edu.tr/web/yonetim/ustyonetim/toplamkalite.doc>). Halk kütüphanelerinde bile TKY uygulamalarının başlaması (http://www.archimac.org/JAS/JAS2001/JAS03_03.spml) TKY’nin ne derece yaygınlaştığının bir göstergesidir.

Tarihsel ve kültürel faktörler özel olarak TKY’nin uygulandığı firmanın ve genel olarak da içinde bulunulan ülkenin ekonomik yapısına, gelir dağılımı sistemine ve endüstriyel ilişkilerinin geçmişine bağlıdır. Japon İnsan kaynakları yönetimi pratiklerinin Türk kültürel karakteristikleriyle, Batıdaki benzerlerinden çok daha uyuşabilir olduğu, Türk örgütlerinde verimli olarak yerine getirilebileceği de tartışılmıştır (Wasti, 1998, s.608).

Yeni yönetim fikirlerini ithal eden ülkeler, bu ithali tarihsel ve kültürel bir boşlukta gerçekleştirmemiş, yerel kültürden etkilenmişlerdir. Türk yönetimi üzerine yapılan önceki çalışmalar yönetimin otoriter doğasını vurgulamaktadır. Lauter (1968) Türkiye’de endüstriyel yönetimler tarafından modern yönetim süreçlerinin uygulanışına, kendi tarihsel gelişim sürecinde Türk toplumunun oluşturduğu bir dizi politik, yasal, sosyo-kültürel, ekonomik ve eğitimsel zorunluluklar tarafından engel olduğunu belirtmiştir (Lauter, 1968, s.23; aktaran Nichols ve Suğur 2004).

Lauter Türk yöneticilerin, altlarında çalışanların yeteneksiz olduklarını, onlara güvenilemeyeceğini, işlerini yapmak için sürekli gözetilmeleri gerektiğini varsaydıklarını ve çalışanların da, otoritenin, çalışanları rahatsız etmiyormuş ve büyük

örgütsel çatışmalara neden olmuyormuş gibi görünen yüksek derecede merkezileşmesine alıştıklarını belirtmiştir (Lauter, 1968, s.94; aktaran Nichols ve Suğur 2004). Bu görüşler daha sonra, farklı ülkelerdeki ulusal değerleri ortaya çıkarmaya çalışan Hofstede'in bireylerden ziyade toplumsal sistemlerin mülkiyetinde olarak ele aldığı 'güç mesafesi' kavramıyla (Hofstede, 1984) özetlenmiştir. Hofstede Türk toplumunun 'güç mesafesi'ni yüksek bulmuş ve Türklerin çoğunlukla otokratik olduklarını ve kurallara sıkı bir şekilde uyduklarını ileri sürmüştür (Hofstede 1984, 1990).

Wasti'nin çalışması da Türkiye'de işçilerin yeterli düzeyde özerk olmadığını ortaya koyarak Türk yöneticilerin çok gelişmiş bir güç mesafesine sahip oldukları şeklindeki genel kanıyı desteklemiştir (1998; aktaran Nichols ve Suğur, 2004). Bu da TKY'nin uygulanmasında olumsuz literatürün öne sürdüğü işçiler açısından elde edilebilecek kazanımların Türkiye'de sağlanamamasının nedenlerinden biri olabilir. Aynı nedenle TKY uygulamalarının gerçekleştirilme yönteminin de dikkate alınması gerekir; Helper, Meksika'daki fabrikalarda 'tepeden kaizen'e işaret etmiştir ve Nichols ve Suğur, bu kavramın Türkiye'deki duruma da tam olarak uyduğunu belirtmişlerdir (Helper, 1995, s.270-271; aktaran Nichols ve Suğur, 2004).

Türkiye koşullarında bir firmada işçilerin gönüllü katılımı da sağlanarak TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin gerektirdiği koşullar Yıldırım'ın (1999) Brissa üzerine yaptığı çalışmada açıkça ortaya konmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için firmanın hem iş güvencesini sağlaması, hem teknolojiyi kullanabilecek ölçüde sermaye sahibi olması, hem de nispeten eğitilmiş bir işgücüne sahip olması gerekmektedir. Türkiye'de bu koşullara uyabilecek firmaların, bir başka deyişle formal sektördeki firmaların büyük ölçüde gelişmiş kapitalist ülkelerin firmaları, yabancı ortaklı firmalar ya da ulusal sermayeyi temsil edemeyecek denli azınlıkta olan firmalar olduğu ileri sürülebilir. Dolayısıyla TKY uygulamalarının yaygın olarak uygulandığı firmalar formal sektördeki firmalardır (Yıldırım, 1999).

Ancak bir firmada TKY'nin ne derece uygulandığının ölçülmesi oldukça sorunlu bir konudur. Özellikle TKY, ISO belgeleri gibi belirli kriterleri sağlayan firmalara verilen belgeleri içermediği için, teknik olarak erişilen hata oranı veya istatistiksel

bilgiler firmanın TKY'nın katı yönlerini gerçekleştirdiğini gösterebilirse de TKY'nin esnek yönlerinin ne derece uygulandığı belirsiz kalabilir. Başka bir deyişle, erişilmiş olan bir kalite seviyesi saptanabilirse de bu seviyeye ne şekilde erişildiği belli olmayabilir. Bu nedenle Türkiye'de TKY'nin ne dereceye kadar benimsendiğine ilişkin sınırlı bilgi vardır. 500 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bir araştırmada, araştırmaya katılan 96 firmadan %26'sının TKY'yi uyguladığı, %37'sinin uygulamadığı ve %3.7'sinin de TKY'ye geçiş aşamasında olduğu belirtilmiştir; MESS'e (Metal İşverenleri Birliği) üye olan 108 firmada yapılan bir çalışma ise, firmaların % 26'sının TKY'yi tamamlayıp uyguladıklarını, %45'inin de TKY'ye geçiş süreci içinde olduklarını belirttikleri ortaya konmuştur (MESS, 1996, s.60; aktaran Yıldırım, 2000). 96 firmanın katıldığı araştırmada TKY'yi uyguladıklarını belirten firmaların %71'inin yabancı ortaklı firmalar olması (Biçer ve Güngör, 1994, s.295-6; aktaran Yıldırım 2000) dikkat çekicidir.

Bunun yanında, bu rakamlar dikkatlice ele alınmalıdır çünkü kalite programlarını tamamladıklarını ileri süren bu firmalardan çok azının TUSIAD / KALDER tarafından verilen ödül rekabetine girmeye cesaretleri vardır. Türkiye'de ISO9000 sertifika programı 1992'de başlamış olmasına ve şimdiye kadar yaklaşık 400 kadar örgütün bunu almış olmasına rağmen, 1993-1997 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülü'ne sadece 27 firma başvuruda bulunmuştur. 2005 yılı itibariyle KalDer belgeli 5119 kuruluş olmasına rağmen, 2004 yılında ancak 12 firma Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurmuştur (www.kalder.org). Bu rakamları temel alarak, firmaların kalite pratiklerine ilgi duydukları halde, ki bu ISO9000 muadilet belgelerinin sayısı ile kanıtlanmıştır, bu firmaların sadece çoğunluğunu müşterek girişimlerin oluşturduğu çok az bir kısmının geniş çapta TKY'yi benimsediği ileri sürülebilir (Yıldırım 1999, s. 696).

Türkiye'de başarılı TKY uygulamalarının gerçekleşmesi ve Avrupa çapında kalite ödülleri alan Türk firmalarının olması, TKY uygulamalarının sadece ülkelerin gelişmişlik düzeylerine değil, firmaların yapısına da bağlı olduğu düşüncesini desteklemektedir. Bu durum, Klein'in (2002) ileri sürdüğü gibi bütün azgelişmiş ülkelerin enformal sektörün kısıncasında olmadığını göstermektedir. Türkiye'de de enformal sektördeki firmalara kıyasla daha az sayıda olsalar da, TKY uygulamalarını

ödül alacak derecede iyi gerçekleştiren, çalışanlarına yüksek ücret, iş güvenliği ve çeşitli sosyal kazanımlar sağlayan firmalar mevcuttur. Bu firmalar ve TKY uygulamalarında gösterdikleri başarılar, TKY uygulamalarında başarısızlığa neden olan ve az gelişmiş ülkeler için genellenen kötü altyapı, ölçüm araçlarının azlığı gibi maddi engellerin (Djerdour ve Patel, 2000; Isaksson ve Wiklund, 2002) ortadan kaldırılabilceğini göstermektedir.

2000'li yıllar ile birlikte TKY uygulamalarının daha da yaygınlaşması muhtemel görünmektedir. Özellikle 2001 yılında Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz ile birlikte iç piyasadaki dalgalanmalardan daha az etkilenmek için başta beyaz eşya ve otomotiv sektöründe olmak üzere kimi büyük ölçekli firmalar, dış piyasaya daha fazla odaklanmaktadır. Bu nedenle maliyetlerin azaltılması çerçevesinde TKY uygulamalarını daha etkin hale getirmiş olabilirler. Ancak bu amaca yönelik bir TKY anlayışı, ağırlıklı olarak TKY'nin katı öğelerinin kullanılacağı uygulamalara yol açacaktır (Suğur ve diğ., 2004).

Uluslararası kalite standartlarına ulaşmak, liberal ekonomi politikaları sonucunda küresel piyasadaki rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan Türk firmaları için bir zorunluluktur ve Türkiye'de TKY'nin yükselişi bu temele dayanmaktadır. Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran firmaların sayısı incelendiğinde, zaman zaman işçi hareketlerini engellemek ya da sendikayı işyerinden uzak tutmak için bir strateji olarak kullanılan TKY'nin, Türkiye'deki formal sektördeki firmalar içinde bile ancak çok küçük bir grup tarafından tam olarak uygulandığı söylenebilir. Ancak Gümrük Birliğine giriş nasıl kaliteye ilişkin konuları gündeme taşıdıysa, Avrupa Birliği'ne giriş hazırlıkları çerçevesinde de kalite konusu daha çok sayıda firmada yer bulabilir. Başka bir deyişle, küresel piyasalarla bütünleşme süreci devam ettiği sürece kalite uygulamaları firmalarda merkezi bir öneme sahip olmayı sürdürecektir, ve TKY'nin Türkiye'de yaygınlaşması, daha çok Türk firmasının uluslararası piyasalarla bütünleşmesi sonucu gerçekleşecektir.

Ancak, kalite uygulamalarının başlangıcından itibaren dış piyasa koşullarına uyma amacı güden kuruluşların kalite uygulamalarındaki esnek yönleri de dikkate almaları gerekmektedir. Kaliteli bir işgücü yaratılmaksızın başarılı TKY uygulamaları

söz konusu olmayacaktır. Türkiye’de işgücü piyasalarının kötü koşullarını bir avantaj olarak kullanan firmalar işgücüne, işsizler ordusunu hatırlatarak tehditkar bir yaklaşım sergilemektense, yüksek ücret ve iş güvenliği sağlayarak barışçıl bir çalışma ortamı oluşturlarsa, işçileri firmaya bağımlı kılacakları için TKY uygulamalarında başarılı olabileceklerdir. Elbette bu tam katılımın sağlandığı ve çalışanların iş tatminlerinin arttığı ideal bir TKY programı olmayacaktır, ancak sınırlı da olsa katılımın sağlanması için öncelikle çalışanların maddi gereksinimleri karşılanmalı ve kendilerini rahat hissedebilecekleri yalın bir örgüt modeli geliştirilmelidir.

Bu süreç içinde otokratik olmayan bir yönetim anlayışı ve hiyerarşik olmayan çalışma ilişkilerinin inşa edilmesi, ve kalitenin teknik ölçümünün bu yapı üzerinde uygulanması, TKY’nin Türkiye koşullarında hem yönetimin hem de çalışanların çıkarları doğrultusunda uygulanmasının yolu olabilir. Aksi takdirde, işçiler için gerçek bir katılım söz konusu olmayacaktır, yönetim için kalite bir yaşam tarzı olsa bile, işçiler için fabrikada yapılan işlerin bir parçası olmaktan öteye gidemeyecektir.

1.2. Amaç

Kalite literatüründe TKY'nin örgütlerde hiyerarşiyi azalttığı, çalışanlara eğitim sağlayarak onlara çok vasıflılık kazandırdığı, çok vasıflı çalışanların yetkilendirildiği ve yetkilendirilmiş çalışanların katılımlarının sağlandığı ileri sürülmekte ve katılımda bulunan çalışanların, hiyerarşinin de azalmasının etkisiyle iş tatminlerinin arttığı iddia edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, yönetim literatüründe savunulduğu gibi TKY'nin, hiyerarşiyi azaltıp çalışanların katılımını sağlayarak işi, çalışanlar açısından daha tatminkar ve zevkli bir hale getirip getirmediğini ve ücret ve iş güvencesi gibi iş tatmini için merkezi faktörlerden bağımsız olarak TKY'nin eğitim, iletişim, çok vasıflılık, yetkilendirme ve katılım öğeleriyle işçilerin iş tatminini arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak alan araştırması için ücret, iş güvencesi, iş güvenliği ve işçi sağlığı açılarından Türkiye ortalamasının çok üzerinde olan bir fabrika seçilmiş ve iş tatminini negatif etkileyecek unsurların yoğun etkisi olmaksızın TKY uygulamalarıyla iş tatmini arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Başka bir deyişle, araştırmanın amacı TKY'nin işçilerle yönetim arasındaki engelleri ortadan kaldırıp örgütlerde çıkarları aynı olan tek bir grup anlayışını ne derece kurabildiğini ve TKY'nin esnek öğelerinin işçilerin iş tatminini artırıp artırmadığını incelemektir.

1.3. Önem

Çalışmanın önemi, işletme, örgütsel davranış ve yönetim disiplinleri tarafından sıklıkla ele alınmış olan TKY konusunu sosyolojik bir bakış açısıyla incelemeye çalışması ve Türkiye'de enformal sektöre nazaran oldukça sınırlı olan formal sektörün tüm avantajlarını çalışanlarına sağlayan bir fabrikada yapılmış olmasıdır.

1980'lerden itibaren popüler hale gelmiş bir yönetim anlayışı olarak TKY'nin, aynı popülerliği akademik çalışmalarda da sürdürdüğü söylenebilir. Ancak yapılan çalışmalar işletme, örgütsel davranış ve yönetim disiplinleri ağırlıklı olduğu ve bu disiplinlerin bakış açısını yansıttığı için, genellikle TKY uygulamalarının nasıl gerçekleştirileceği, TKY dahilinde kullanılan istatistiksel teknikler, verimlilik ve örgüt kültürü açısından TKY'nin ölçülebilir sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda TKY, yeni, çağdaş, insancıl ve çalışma barışını sağlayabilecek başarılı bir

yönetim sistemi olarak ele alınmaktadır. Ancak bu bakış açısı sosyolojik yönden de desteklenmelidir, çünkü TKY sadece verimlilik bazında ölçülebilir sonuçları açısından değil, uygulanışı açısından da önemlidir. TKY'nin uygulanışı üzerinde de çeşitli çalışmalar yapılmışsa da, bu çalışmalar genellikle TKY'nin neden başarılı olamadığı üzerinde dırılmaktadır. Önemli olan, başarılı olduğu kabul edilen TKY uygulamalarında işçilerin yönetimle ve işle kurdukları ilişkilerin niteliğidir ve bu çalışmanın önemi, TKY'yi katı öğelerinin ölçülebilir sonuçlarına bakılarak değil, esnek öğelerinin uygulanışına bakarak incelemesinden kaynaklanmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

TKY, istatistiksel kalite kontrol tekniklerinden örgüt kültürüne dek çok geniş bir alana yayılmıştır. Bu çalışma, amacı gereği TKY'nin esnek öğelerinden iletişim, eğitim, çok vasıflılık, yetkilendirme ve katılım öğeleriyle sınırlandırılmıştır.

Tedarikçilerle ilişkiler de TKY'nin insana yönelik yönlerinden olsa da, konu alanı çok geniş olduğu ve işçilerin TKY söylemini benimsemeleri ve iş tatminleri üzerinde doğrudan etkisi olmadığı için kapsam dışında bırakılmıştır.

TKY, bir yönetim anlayışı olarak sadece imalat ve montaj endüstrilerinde değil, hizmet sektöründe de uygulanmaktadır. Ancak bu çalışmanın kapsamı, endüstriyel üretim süreciyle sınırlandırılmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, 2005 yılı Şubat ayı içerisinde Eskişehir'de, 1990'ların başından beri kalite uygulamaları yürüten ve motor sanayiinde faaliyet gösteren bir firmada anket tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Temel olarak hipotez sınamaya yönelik olduğu için pozitivist bir yöntemle sahiptir; ancak pozitivistimin sınırlılıklarından korunmak için açık uçlu sorular ve mülakatlarla desteklenmiştir.

Araştırma, temel olarak TKY literatürünün TKY'nin çalışanları eğittiği, bu eğitimin çalışanlara çok vasıflılık özelliği kazandırdığı, çok vasıflandırılmış çalışanların yetkilendirildiğini, yetkilendirmenin katılımı sağladığı ve katılımın da iş tatminini arttırdığı hipotezini sınamaya yönelik olduğu için; çalışanların demografik bilgilerinden sonra işyerinde aldıkları eğitimle ve TKY bilgisini nereden edindiği ile ilgili sorular

sorulmuş⁴; daha sonra çalışanların işyerindeki koşulları ve olanakları nasıl değerlendirdiklerini ve işyerindeki memnuniyet düzeyini nasıl algıladıklarını ölçmeyi amaçlayan bir ölçekle, çalışanların işyerindeki memnuniyet, firmaya bağlılık, severek çalışma, iş yoğunluğu düzeyi, çalışma temposu düzeyi, kontrol yoğunluğu düzeyi ve hiyerarşi düzeyi ile ilgili algıları ölçülmüştür.

Ardından Warr, Cook ve Wall'un Toplam İş Tatmini (1979) ölçeğinin C kısmını oluşturan İş Tatmini ölçeğinin⁵ kullanıldığı iş tatmini soruları sorulmuştur. Bunun ardından çalışanlara vasıf, katılım ve yetkilendirme düzeylerini ölçen sorular sorulmuş; ardından yönetimi belli başlı konular açısından (çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma, çalışanları gelişmelerden haberdar etme) ne derece başarılı buldukları ölçülmüştür. Ardından denetim ve stresle ilgili sorular sorulmuş, çalışanın işini kaybetme korkusu duyup duymadığı; yeterince takdir edildiğini düşünüp düşünmediği ölçülmüştür. Ardından çalışanlara üç sorudan oluşan bir tutum ölçeği uygulanmıştır. Takiben öneri-ödül sistemiyle ilgili sorular sorulmuştur. Son olarak çalışanlara şu anda çalıştıkları firmada çalışmanın en sevdikleri ve en sevmedikleri üç yönü sorulmuş; ve kalite dendiğinde akıllarına gelen ilk üç özelliği sıralamaları istenmiştir.

Anket sorularıyla amaçlanan; eğitim-vasıflandırma-yetkilendirme-katılım-iş tatmini arasında yukarıda bahsedilen ilişkinin gerçekten var olup olmadığını görmektir; bu nedenle bu kavramları ölçen değişkenler ve ölçekler arasında ilişkiler aranmış, ve iş tatminini hangi faktörlerin etkilediğinin ortaya konması için iş tatmini ölçeğindeki tüm öğelerin diğer değişkenlerle ilişkileri ki kare, eta, korelasyon ve kısmi korelasyon istatistikleri yardımıyla incelenmiştir. Analizler elde edilmeden önce; TKY doğrudan iş tatmini ile ilişkili çıksa bile bu ilişkinin literatürde vurgulandığı derecede şiddetli çıkmaması, iş tatmininin bazı diğer değişkenlerle de yakından ilişkili çıkması beklenmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, fabrikada çalışan toplam 482 mavi yakalı işçiden oluşmaktadır. Çalışanlar iki vardiya (ve bazı tezgahlarda üç vardiya) şeklinde üretim-

⁴ Anket formu Ek 1'de sunulmuştur.

⁵ Warr, Cook ve Wall'un (1979) yedili likert ölçeği olarak hazırladıkları formda seçenekler 7'den 5'e indirilerek kullanılmıştır.

imalat, fabrikasyon ve kalite kontrol kısımlarında 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; üretim-imalat bölümünden örneklemin %61'ini oluşturacak şekilde 52; fabrikasyon bölümünden örneklemin %21'ini oluşturacak şekilde 18 ve kalite kontrol bölümünden de örneklemin %18'ini oluşturacak şekilde 15 çalışan seçilmiştir. Örneklemdeki çalışanlar iki vardiyaya eşit olarak bölünmüştür. Ayrıca yönetim kademesinden altı kişiyle de mülakat yapılmıştır.

2.3. Veriler ve Toplanması

Anket formları işçilerle yüz yüze işyerinde uygulanmıştır. Anket formundaki 92 soru içinde 22 adet açık uçlu, 70 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır, ayrıca 8 kapalı uçlu sorunun belirli şıkları açık uçlu soruları içermektedir. Çalışanlar yanıtlama sırasında işlerine devam etmişlerdir; her bir iş eyleminden sonra makinenin beklendiği belirli bir süre söz konusudur; çalışanlar soruları bu aralıklarda yanıtlamışlardır. Her anketin tamamlanması çalışanın açık uçlu sorulara verdiği yanıtların uzunluğuyla doğru orantılı olmakla birlikte; ortalama olarak yaklaşık yarım saat sürmüştür. Anket formlarının yanıtlanması tamamlandıktan sonra firmanın kaliteden sorumlu yöneticisi, eğitim ve insan kaynaklarından sorumlu yöneticisi, bir Altı Sigma takımı lideri (mühendis), satın alma yöneticisi ve iki üretim yöneticisi ile mülakat yapılmıştır ve mülakatlar da analiz sonuçlarının yorumlanması sırasında kullanılmıştır. Anket ve mülakatların tamamlanması 20 gün sürmüştür.

Araştırma Yapılan Firmaya İlişkin Genel Bilgi

Eskişehir'de sanayii, geleneksel un ve taş-toprağa dayalı sanayiinin yanında metal, motor, ve beyaz eşya alanında gelişmiştir. Organize Sanayi Bölgesi 32 milyon metrekarelik alanı ile Türkiye'deki en büyük sanayi alanlarından biri durumundadır. Eskişehir'de mevcut sanayiinin GYSH'sı içinde Makine İmalat sektörünün payı %25'dir. Aktif nüfusun % 30 u geçimini bu sektörden sağlamaktadır. Gıda sanayi ile taş ve toprağa dayalı imalat sanayii en fazla katma değer üreten ikinci ve üçüncü sektör durumundadır. Bu üç sektörün toplam payı % 90 dır. Eskişehir Sanayi Odası'nın üyesi

olan kuruluşların halen gerçekleştirdikleri ihracatın %80'i OECD ülkelerine yapılmaktadır.⁶

Araştırma, 1985 yılında bir yerli-yabancı ortak girişimi olarak kurulmuş olan ve motor sanayiinde faaliyet gösteren bir firmada yürütülmüştür. Firmanın %54'ü Türk ortağa, %46'sı yabancı ortağa aittir. 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.

⁶ Cumhuriyetin ilk yıllarında Eskişehir'de, ağırlıklı ilin tarımsal ve doğal kaynaklarına dayalı bir biçimde gelişen sanayi, 1894 yılında Berlin-Bağdat demiryolunun yapımı sırasında kurulan Cer Atölyelerinin, 1928 yılında devletleştirilmesinden sonra hızlanmış ve ilde metal ve makine sanayiinin ilk temelleri de atılmıştır. 1930'larda un ve kiremit-tuğla fabrikalarının kapasiteleri genişletilmiş, Eskişehir Şeker Fabrikası kurulmuştur. 1940'ların en büyük gelişmesi Türkiye'nin Dizel Lokomotif motoru üreten tek fabrikası TULOMSAŞ'ın kurulması olmuştur. 1950'lerde döneminde başta Bulgaristan ve Romanya'dan olmak üzere kentin göç alması, göçmenlerin yoğunlaştığı soba ve kuzine imalatı ile kentte metal eşya sanayiinin gelişimi sağlanmıştır. 1950-60 döneminde kentte kurulan büyük özel kesim işletmelerinden en önemli ikisi, Eskişehir Çimento Fabrikası ve Eskişehir Basma Fabrikası'dır. 1973'te Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odası Ticaret Odası ve Sanayi Odası olarak ayrılmıştır. 1970-80 döneminde kentte geleneksel sanayiler olarak kabul edilen un ve kiremit-tuğla sanayileri, benzeri yatırımların ülkenin diğer yerlerinde de artması nedeniyle pazar paylarında daralmalar yaşayınca un sanayii ile iştigal eden işletmeler bisküvi ve şekerleme gibi diğer gıda alanlarına da yönelirken taş ve toprağa dayalı imalat sanayii ile uğraşanlarda hazır beton ve prefabrik yapı alanlarına yönelmişlerdir. Türkiye'nin büyük tüketim merkezlerine fazla uzak olmayan ve bu merkezlerle kara ve demiryolu ile bağlanan Eskişehir'in coğrafi konumu, söz konusu gelişmede önemli rol oynamıştır. 1970-80 döneminde Arçelik A.Ş. Buzdolabı Fabrikası'nın üretim politikalarında yan sanayie ağırlık verecek yönde gösterdikleri değişiklik bölgeye olan yatırım taleplerini bir anda arttırmıştır. Kısa süre içinde plastik, metal eşya sektöründe yoğunlaşan ve orta ölçekli sayılabilecek bu yatırım il sanayiine yeni bir hareket getirmiştir. Ayrıca bu dönem Hazır Giyim Sanayiinde çok önemli gelişmelerin görülmesi açısından da dikkat çekicidir. 1980-1990 döneminde en önemli gelişme Tusaş Motor Fabrikası'nın Eskişehir'de kurulmasıdır. Firmanın özel olmasına rağmen kamu otoritelerinin iradeleriyle Eskişehir'e yönlendirilmesi açısından bu dönemde kamu yatırımı kapsamında değerlendirilmiştir. Yine bu dönemde Baksan Sanayi Sitesinin faaliyete geçerek gelişmesi, bu siteyi özellikle küçük yatırımların gelişme merkezi haline gelmiştir. 1990 sonrası Beyaz eşya yan sanayiine yönelik yatırımların devamı, hazır giyim sanayiinde görülen atak, Organize Sanayi Bölgesi'nde doğalgaz kullanımının getirdiği cazibe ile artan taş ve toprağa dayalı imalat sanayii yatırımları ilin dönem ortalarında Sanayi Kuşağı kapsamına alınmasına neden olmuş; ve Marmara Bölgesi'nde sanayi yatırımlarının yaşadığı sıkıntıların da etkisiyle yatırım yeri olarak Eskişehir'in önemi artmıştır 1990 sonrası Toprak Holding, Paşabahçe Cam Sanayi, Pınar Holding gibi büyük ölçekli yatırımcılar OSB içinde yatırım yaparken, bölge dışında seramik üretimi konusunda İnönü ve Çifteler ilçelerinde yatırımlara başlamış ve üretime geçmişlerdir. Yine bu dönemde özellikle Mutlalıp Belediyesi sınırları içindeki alanda metal eşya, orman ürünleri, gıda ve seramik sanayii konularında yirmi beşe yakın orta ölçekli yatırım yapılmıştır. 1998 yılı sonunda OSB'de ABD kökenli Sikorsky firması ve yerli ortak Alp Havacılık A.Ş.'nin gerçekleştirdiği yatırım ile helikopter parçaları üretimine geçilmiştir (T.C. Eskişehir Valiliği Web Sitesi, <http://www.eskisehir.gov.tr/index.aspx?id=32>; Eskişehir Büyükşehir belediyesi Web Sitesi, <http://www.eskisehir-bld.gov.tr/kent/et/et13.php>, 2005).

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.

Firmada 1990'ların başından beri kalite uygulamaları yürütülmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde en yaygın kullanılan kalite uygulaması, TKY üzerine inşa edilen bir yaklaşım olan Altı Sigma yaklaşımıdır. Firma 2004 yılında milyonda 280 hataya düşmeyi, başka bir deyişle 4,95 Sigma seviyesine ulaşmayı başarmıştır. Altı Sigma dışında firmada 1990'ların başından itibaren istatistiksel süreç kontrolüyle başlayan kalite uygulamaları arasında yalın üretim, bullet train, error proofing, apollo event, top 8 gibi uygulamalar sayılabilir. Sürekli iyileştirme, firma kültürünün bir parçasıdır ve her yıl bir önceki yılın verileri doğrultusunda bir sürekli iyileştirme planı yapılarak yıl içerisinde uygulanmaktadır. 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. Fabrika çevre (ISO14001), çalışan sağlığı ve iş güvenliği (OHSAS18001) konularında da sertifikalara sahiptir ve çevre konularına gösterdiği hassasiyet nedeniyle "TOBB Bölgesel Sanayi Çevre Teşvik Ödülü"nü almıştır.

Firma eğitime de büyük önem vermektedir. Son bir yılda mavi ve beyaz yakalı çalışanlara toplam olarak 40,3 saat eğitim verilmiştir. Her yıl değerlendirmeler sonunda hangi konularda eğitim verileceği eğitim bölümü tarafından planlanmaktadır. Eğitim için biri konferans salonu, ikisi sınıf olmak üzere üç mekan kullanılmaktadır. Kullanılan

mekanların üçü de son derece modern, özenli ve temizdir; hatta konferans salonu tamamen halı kaplı olduğu için içeri galoşlarla girilmektedir.

Firmada üretim, üretim-imalat, fabrikasyon ve kalite kontrol bölümlerinden oluşmaktadır ve hücre imalat sistemi uygulanmaktadır. Üretim-imalat bölümünde çeşitli CNC tezgahlarıyla ⁷ hammaddeler ürün haline getirilmekte ve daha çok teknoloji yoğun bir iş yapılmakta, fabrikasyon bölümünde ise gereken ince işler, üretim-imalat bölümüne oranla emek yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Bununla birlikte, fabrikanın teknoloji düzeyi her bölümde son derece yüksektir. Yüzün üzerinde CNC tezgahında çalışan mavi yakalılar, kişisel mühürlerine sahip oldukları ve her işlem sonrasında çalıştıkları parçaları ölçüp kaydedip altına mühürlerini bastıkları bir sistemde (CVP) çalışmaktadırlar.

Firmada işçiler şeflerine bağlıdır ve şefler önceden mavi yakalı olan kişilerdir. Şeflerden sonraki hiyerarşik basamakta beyaz yakalılardan oluşan bölüm şefleri, sonraki basamakta bölüm müdürleri bulunmaktadır. Bölüm müdürlerinden sonraki basamakta bölüm direktörleri; ve son basamakta da fabrikanın genel müdürü yer almaktadır. Bu hiyerarşik yapı içinde ayrıca Altı Sigma yaklaşımı çerçevesinde doğrudan kaliteye ilişkin olarak yetkilendirmiş yeşil ve kara kuşak uzmanlar görev almaktadırlar. Bu uzmanlar da genellikle mühendislerden seçilmekte ve bölüm müdürlüklerine bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Fabrikada 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. Fabrikada kıdem ortalaması 8 yıldır; ancak son yıllarda 270 yeni çalışanın istihdam edilmesi nedeniyle kıdem ortalaması düşmüştür. Ayrıca fabrikadaki 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 fabrikada bahçe ve temizlik işlerinde, taşıma hizmetlerinde (servis) ve yemekhanede toplam 50 taşeron işçi çalışmaktadır.

⁷ Computerized Numerical Control ifadesinin kısaltmasıyla anılan bu tezgahlar dijital kumanda sistemiyle çalışmaktadır.

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 sendikalılaşma taleplerinin önünü kesmekte hem de çalışanların bağlılığını artırmaktadır.

2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Ankette bulunan kapalı uçlu sorular sayısal veriler halinde kodlanarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programıyla analiz edilmiş; açık uçlu soruların bir kısmı da daha sonra sınıflandırılıp şıklar oluşturularak SPSS'e yüklenmiş ve analiz edilmiş; bu işleme uygun olmayan açık uçlu yanıtlar ise yorumlar içinde oldukları gibi verilmiştir. Mülakatlardan elde edilen ve araştırmada kullanılan bilgiler ise olduğu gibi kullanılmıştır. Araştırmanın geçerliliği, kontrol sorularıyla sağlanmıştır; ve SPSS yardımıyla yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan ilişkiler de araştırmanın geçerliliğini kanıtlamaktadır.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Giriş

Örneklemin Demografik ve Sosyo-Ekonomik Yapısı Hakkında Genel Bilgi

Örneklemdaki çalışanların yaş ortalaması 35,04'tür. Örneklemin %61'i büyük kent, %39'u ilçe doğumludur. %68'i lise, %25'i iki yıllık yüksek okul ve %5'i de dört yıllık fakülte ve %2'si de ortaokul mezunu olan örneklemdaki çalışanların babalarının meslekleri incelendiğinde, %27'sinin babasının özel sektörde işçi, %13'ünün babasının ise kamu sektöründe işçi olduğu görülmektedir. Babası memur olan çalışanların oranı %16, babası esnaf olan çalışanların oranı %21 ve babası çiftçi olan çalışanların oranı da %23'tür. Örneklemdaki çalışanların %88'i evli, %11'i bekardır. Geri kalan %1'lik

kısmı boşanmış olanlar oluşturmaktadır. Örneklemdeki çalışanlar içinde evli olanların %17'sinin eşi çalışırken, geri kalan %83'ünün eşi ev kadınıdır.

Örneklemdeki çalışanların %93'ünün ilk işi bu değildir ve %37'si şimdiye dek hiç işsiz kalmamıştır. Şimdiye dek hiç işsiz kalmayanların yaş ortalaması 36,15'tir ki bu, genel yaş ortalaması olan 35'in üzerindedir. Ayrıca örneklem genelinde kıdem ortalaması 9,5 yılken araştırma grubunun kıdem ortalaması 11 yıldır. Dolayısıyla hiç işsiz kalmamış olan çalışanların, fabrikanın kurulduğu dönemde, işsizlik probleminin nispeten daha düşük olduğu yıllarda işe alınan çalışanlar olduğu görülmektedir. Örneklemdeki çalışanların %7,1'inin ilk işi bu iştir. Görüşme yapılan işçilerin %92,9 ise önceden farklı işlerde çalışmışlardır. Genel yaş ortalaması 35,04 iken, ilk işi bu olmayanların ortalaması 35,46; ilk işi bu iş olanların yaş ortalaması 29,50'dir.

Örneklemdeki çalışanların ikramiyeler ve mesai ücretleri ile birlikte aylık gelirlerinin ortalaması 3560 YTL'dir. Örneklemin genelinde çalışanların yarısı kendi evlerinin sahibidir; %27'sinin evi kiralıktır ve %23'ünün evi de aileden başka birine aittir. Ayrıca örneklemdeki çalışanların %58'i bir otomobil sahibidir.

Örneklemin % 98'i son bir yıl içinde işyerinde eğitim almıştır ve kendi belirttikleri yanıtlara göre kişi başına alınan eğitim süresinin ortalaması iki saattir. Aldıkları eğitimi yeterli bulup bulmadıkları sorulduğunda, örneklemdeki çalışanların %79'u aldıkları eğitimi yeterli bulmakta, %13'ü yetersiz bulmakta olduğunu belirtmiş, %6'lık bir kısım ise fikir bildirmemiştir. Aldıkları eğitimi gerekli bulup bulmadıkları sorulduğunda ise, örneklemdeki çalışanların %90'ı aldıkları eğitimi gerekli bulmakta, %5'i gereksiz bulmaktadır. %5'lik bir kısım fikir bildirmemiştir. Eğitimin gerekli olduğunu düşünenlerin %87'si eğitimin yeterli olduğunu, %13'ü yetersiz olduğunu düşünmektedir.

Örneklemin %79'u TKY'yi bildiğini, %13'ü çok iyi bildiğini, %7'si bilmediğini belirtirken, %51'i TKY'yi benimsediğini, %44'ü çok benimsediğini, %2'si ise hiç benimsemediğini belirtmiştir. Fikir belirtmeyenlerin oranı %3'tür.

3.2. TKY ve İş Tatmini İlişkisi

Toplam Kalite Yönetiminin çalışanları eğitim sürecinden geçirerek farklı görevlerde çalışabilecek şekilde vasıflandırdığı, yüksek vasıflı çalışanların kararlara katılımını sağlayarak bağlılıklarını artırdığı, böylece iş tatminini artırdığı ileri sürülmektedir. Bu nedenle öncelikle verilerde sırasıyla eğitim, çok vasıflılık, yetkilendirme, katılım ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, ve yukarıda sözü geçen hipotez sınanmıştır.

Tablo 1: İşyerinde alınan eğitim ve çok vasıflılık arasındaki ilişki

Son bir yılda işyerinde alınan eğitimin süresi	Kendi işiniz dışındaki işlerin ne kadarını biliyorsunuz? n=85					TOPLAM
	Hiçbirini	Az bir kısmını	Büyük kısmını	Tamamını		
0-1 saat arası	%1	%32	%44	%23		%100
1-2 saat arası	%7	%40	%40	%13		%100
2-3 saat arası	%0	%100	%0	%0		%100
3-4 saat arası	%0	%33	%34	%33		%100
4 saatten fazla	%11	%56	%33	%0		%100
Son bir yılda işyerinde alınan eğitimin süresi	Kendi işiniz dışındaki işlerin ne kadarını yapabilirsiniz? n=85					
	Hiçbirini	Az bir kısmını	Büyük kısmını	Tamamını	Fikrim yok	TOPLAM
0-1 saat arası	%1	%39	%40	%18	%2	%100
1-2 saat arası	%13	%47	%20	%20	%0	%100
2-3 saat arası	%0	%100	%0	%0	%0	%100
3-4 saat arası	%0	%67	%0	%33	%0	%100
4 saatten fazla	%22	%56	%11	%11	%0	%100

Öncelikle eğitim ve vasıf düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların çok vasıflılık düzeyi (bölümü içinde kendi işi dışındaki işlerin ne kadarını yapabileceği) ile işyerinde alınan eğitimin süresi ile arasında zayıf bir negatif ilişki olduğu gözlenmiştir ($-0,216^*$)⁸; bir başka deyişle işyerinde alınan eğitimin süresi arttıkça çalışanların bölüm içinde kendi işi dışındaki işlerin daha azını bildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

⁸ Çalışmada analizler sonucunda bulunan korelasyon değerlerinin tümü parantez içinde verilmiştir. Korelasyon, aralık ölçeğindeki iki değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder ve sıfır ile bir arasında değişen bir değere sahiptir. (,300)'e kadar olan değerler zayıf bir ilişkiyi, (,300)'den (,700)'e kadar olan değerler orta şiddette bir ilişkiyi, (,700) ile ,1000 (1) arasındaki değerler güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. Korelasyon değerinin pozitif olması değişkenlerden birinde bir yönde meydana gelen bir değişimin (örneğin artma) diğer değişkende de aynı yönde değişmeye (artma) neden olduğunu, korelasyon değerinin negatif olması ise değişkenlerden birindeki bir değişimin (örneğin artma) diğer değişkende aksi yönde bir değişmeye (azalma) neden olduğunu gösterir. Korelasyon değerlerinin yanında, anlamlılık dereceleri yıldızla belirtilmiştir. Tek yıldız (*) korelasyonun ,005 anlamlılık (significance) düzeyinde, çift yıldız ise (**) korelasyonun ,001 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu durum verilen eğitimin farklı işleri yapmaya yönelik olup olmadığıyla ilgili olabilirse de, eklenmesi gereken bir nokta, eğitim süresi ile yaş arasında da zayıf da olsa negatif bir ilişkinin (-,267*) olduğu, yani yaş arttıkça alınan eğitim süresinin azalmakta olduğudur. Bu da çeşitli işleri yapabilmenin eğitimden çok yaş ve kıdemle ilgili olabileceğini göstermektedir. Gerçekten de yapılan analizlerde, çalışanların farklı işleri bilmeleri ve yapabilmeleri değişkenleri yaş ve kıdemle ilişkili çıkmıştır. Bunun yanında, kıdemle işyerinde alınan eğitimin süresi arasında da negatif bir ilişki olduğu (-,290**), başka bir deyişle daha genç olan çalışanların daha çok eğitim adlıkları gözlenmiştir. Ancak anket formunda alınan eğitimle ilgili sorunun referans dönemi son bir yıl olduğu ve işe yeni giren çalışanların oryantasyon programına tabi tutulduğu göz önünde tutulursa, daha yaşlı çalışanların aldıkları eğitimin süresinin daha kısa olması anlam kazanmaktadır. Yüksek kıdemli bir işçinin *“yeni gelenlere daha çok eğitim veriliyor ama biz geldiğimizde bu kadar eğitim almamıştık”* ifadesi de bunu göstermektedir.

Ayrıca son bir yıl içinde alınan eğitimlerin konuları incelendiğinde, çok büyük çoğunluğunun parça kalitesi (parçaları daha temiz işlemenin yolları) ve çeşitli işlem süreçleri hakkında bilgilendirilmeden oluştuğu, ayrıca bir kısım çalışanın ISO 9001, ISO14001 gibi kalite standartları konusunda eğitim aldığı görülmüştür. Bazı çalışanlar fabrikanın yapısı ve sektörün yapısına ilişkin olarak gizlilik ile ilgili eğitimler aldıklarını belirtmişlerdir. Yeni istihdam edilenlere oryantasyon dahilinde teknik konular dışında iş güvenliği, işçi sağlığı ve yangın tatbikatı eğitimleri verilmektedir. Eleştirel yaklaşımın da vurguladığı gibi (Rees 2001; Delbridge 1995) eğitim teknik konularla sınırlı kalma, yani TKY'nin esnek öğelerinden biri olmaktan çıkıp, katı öğelerinden biri haline gelmektedir. Diğer taraftan, çalışanların %29'unun almak istediği başka eğitimler olduğu ortaya çıkmıştır. Başka eğitim almak isteyenlerin %32'si parçaların motor üzerinde nereye takıldığı ve tam olarak ne işlev gördüğü ile ilgili; yine %32'si CNC programıyla ilgili eğitim almak istediklerini; %20'si programlar ve operasyon şemaları nedeniyle 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. Yönetim bakış açısından bakıldığında TKY yaklaşımının çok vasıflı çalışanlar yaratma isteğinin nedeni, çalışanların bütün üretim sürecini anlamalarını, üretim sürecine hakim olarak bu süreç içinde kendi rollerini daha iyi kavramalarını sağlamaktır (Thun ve diğ., 2001). Ancak

çalışanların %32'sinin üretim sürecinin diğer aşamaları ve kendi üretimlerinin bu süreçteki yeri hakkında, daha somut olarak ürettikleri parçaların motorlarda nereye takıldığı ve ne işlev gördüğüyle ilgili eğitim almak istemesi, TKY eğitimlerinin üretim sürecinin bütününe ilişkin yeterli bilgiyi sağlamadığını göstermektedir. Eğitim verilen konular incelendiğinde, TKY eğitimlerinin çalışanları kişisel olarak geliştirmek ve beşeri anlamda "işçi kalitesi"ni yükseltmekten çok işçilerin üretim sürecindeki ikame edilebilirliğini artırmak amacına yönelik olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, Rees'in de (2001) belirttiği gibi, bu eğitimler, işgücünü çok vasıflılaştırdını düşünen yönetimin çalışanlardan beklentilerini artırmaktadır.

Kıdemle eğitim arasındaki ilişki dışında, çalışanların kıdemleri ile bölümleri içinde kendi işleri dışındaki işlerin ne kadarını bildikleri arasında orta kuvvette (480**) ve bu işlerin ne kadarını yapabilecekleri arasında da yine orta kuvvette (478**) bir ilişki olduğu görülmektedir. Firmada çalışma süresi arttıkça çok vasıflılık düzeyi artmaktadır, bu firmada 1-5 yıl arasında çalışanların %39'u, 6-10 yıl arasında çalışanların %48'i, 11-15 yıl arasında çalışanların ise yarısı işlerin büyük kısmını bildiğini belirtmiştir. 16 yıldan fazladır çalışanların ise %37'si işlerin büyük kısmını, %44'ü ise tamamını bildiğini belirtmiştir. Benzer şekilde firmada 1-5 yıl arasında çalışanların %27'si, 6-10 yıl arasında çalışanların %35'i, 11-15 yıl arasında çalışanların %50'si işlerin büyük kısmını yapabildiğini belirtmiştir. 16 yıldan fazladır çalışanların ise üçte biri işlerin büyük kısmını, %41'i ise tamamını yapabildiğini belirtmiştir. Yaşla da bölümleri içinde kendi işleri dışındaki işlerin ne kadarını bildikleri arasında orta kuvvette (418**) ve bu işlerin ne kadarını yapabilecekleri arasında da yine orta kuvvette (471**) bir ilişki olduğu ve yaş arttıkça çok vasıflılık düzeyinin arttığı görülmektedir. 31-40 yaş arasındakilerin %57'si işlerin az bir kısmını bildiğini belirtirken bu oran 41-50 yaş arasındakilerde %33'e ve 50 yaş üzerindekiilerde %19'a gerilemektedir. Benzer şekilde 31-40 yaş arasındakilerin %30'u işlerin büyük kısmını, %3'ü de tamamını yapabildiğini belirtirken, 41-50 yaş arasındakilerin de, 50 yaş üzerindekiilerin de üçte birlik grupları işlerin büyük kısmını bildiğini, ve 41-50 yaş arasındakilerin %15'i ve 50 yaş üzerindekiilerin %37'si işlerin tamamını bildiğini belirtmiştir.

Kıdemi ve yaşı ortalamanın üzerinde olan işçilerin daha vasıflı olmalarının bir özelliği de kuruluş yıllarından bari bu fabrikada çalışıyor olmalarıdır. Fabrika

kurulduğundan beri burada çalışan bir işçi fabrikanın ilk hallerini “fabrika 12 tezgahla başladı”, “fabrika bu hale gelirken biz buradaydık” şeklinde ifade ederken; aynı kıdeme sahip bir başka işçi vasıf düzeyinden bahsederken “buraya geldiğimden beri her tezgahta çalıştım” ifadesini kullanmıştır. Bu durum, fabrikanın kuruluşundan beri burada çalışan işçilerin teknolojik gelişimi içeriden takip ettiklerini göstermekte; dolayısıyla çok vasıflılık düzeylerinin yüksek olmasını açıklamaktadır. Ayrıca eğitimin doğrudan ve her zaman çok vasıflılığı artırmaya yönelik olmadığı, kıdemi yüksek bir çalışan “bu tezgahı bilen sadece iki kişi var ve ikisinin de emeklilikleri yakın, buna rağmen öğrenen yeni biri yok” ifadesinden de anlaşılmaktadır.

Eğitim doğrudan ve kısa sürede olarak çalışanların çeşitli işlerde çalışmalarına yetecek vasfı sağlamamakta gibi görünse de çalışanların çok vasıflılıkları sadece yaş ve kıdemlerinin artmasına bağlı olamayacağı için, uzun dönemde eğitimin çok vasıflılığı sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte, örneklemin %68’inin TKY’yi fabrikadaki eğitimlerden öğrendiği dikkate alındığında eğitimin önemi artmaktadır.

Vasıfla eğitim arasında doğrudan bir ilişki olmadığına göre, vasıfla hangi değişkenlerin ilişkili olduğunun bulunması gerekir ve buna da çok vasıflandırılmış çalışanların kimler olduğuna bakarak ulaşılabilir. Kendi tezgahı dışındaki işlerin büyük kısmını veya tamamını bilen ve bunları yapabileceğini belirten çalışanların yaş, kıdem ve gelir ortalamaları örneklem genelinden yüksektir. Örneklem genelinde yaş ortalaması 35,04 iken bu grubun yaş ortalaması 37,34; örneklem genelinde kıdem ortalaması 9,5 yıl ve gelir ortalaması 920 YTL iken, bu grupta aynı ortalamalar sırayla 11,18 yıl ve 992 YTL’dir. Köy, kasaba ve ilçe doğumluların toplam oranı örneklem genelinde %16 iken bu grupta 20’dir. İki yıllık ve dört yıllık fakülte mezunu olanların oranı %26’dır ve örneklem genelindeki %30’luk orandan düşüktür. Ayrıca baba meslekleri açısından incelendiğinde örnekleme %23 olan çiftçi oranı bu grupta %27’ye yükselmektedir. Başka bir deyişle, vasıf düzeyi örneklem genelinden yüksek olanlar örneklem geneline oranla daha kırsal kökenlidirler ve daha düşük eğitim düzeyine sahiptirler.

Vasıf düzeyi örneklem genelinden yüksek olan bu grubun ev ve araba sahibi olma oranı ve ek gelir sahibi olma oranı da örneklem genelinden yüksektir. Son bir yıl içinde aldıkları eğitimin saati örnekleme (2 saat) göre düşük olsa da (1,5 saat); işyerinde alınan eğitimi yeterli bulma oranı örneklem genelinde %79 iken bu grupta %88’e

yükselmektedir. Bu grubu örneklem genelinden ayıran bir başka nokta, TKY’yi, takım çalışmasını, kaizeni, yalın, stoksuz ve tam zamanında üretimi fabrikadaki eğitimlerden öğrenmiş olma oranının da örneklem genelinden yüksek olmasıdır; bu da bu grubun yeni yönetim metodlarına ilişkin bilgileri fabrikadaki eğitimlerden edinmiş olduklarını göstermektedir. Örneklem genelinde ise bu bilgileri fabrikadaki eğitimlerden öğrenme oranı daha düşük, önceki işyerinden ve okuldaki eğitimlerden öğrenme oranı daha yüksektir.

Bu grubun TKY hakkında bilgi ve TKY’yi benimseme düzeyi örneklem genelinden az farkla da olsa yüksektir. Bu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalı frekans dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2: TKY bilgisi düzeyinin örneklem geneli ve çok vasıflılık düzeyi örneklem geneline oranla yüksek olanlar açısından karşılaştırılması

TKY Bilgi Düzeyi	Örneklem Geneli	Çok-Vasıflılık Düzeyi Örneklem Genelinden Yüksek Olanlar
Çok iyi biliyorum	%13	%22
Biliyorum	%79	%74
Bilmiyorum	%7	%2
Hiç bilmiyorum	%0	%0
Fikrim yok	%1	%2
TOPLAM	%100	%100
TKY Benimseme Düzeyi	Örneklem Geneli	Çok-Vasıflılık Düzeyi Örneklem Genelinden Yüksek Olanlar
Çok benimsiyorum	%44	%46
Benimsiyorum	%51	%50
Benimsemiyorum	%0	%0
Hiç benimsemiyorum	%2	%2
Fikrim yok	%3	%2
TOPLAM	%100	%100

Bu grubun vasıflarını kullanabilme olanaklarından duydukları memnuniyet de örneklem genelinden yüksektir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından “memnun” ve “çok memnun” olanların toplam oranı örneklem genelinde %73 iken bu grupta bu oran %80’e yükselmektedir. Ayrıca araştırma grubundaki çalışanlar, işleriyle ilgili karar alma yetkilerinin yeterli olduğunu düşünmeye örneklem genelinden daha eğilimlidirler; örneklem genelinde bu yetkiyi “yeterli” ve “kesinlikle yeterli” bulanların toplam oranı %63 iken araştırma grubunda bu oran %75’e yükselmektedir. Kıdemi yüksek bir işçi bu durumu “*bazen, eski olmamızdan dolayı fikrimiz soruluyor*” şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerle ilgili en önemli sorun sorulduğunda ise bu grubun %76’sı herhangi bir

sorun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca işsizlik korkusunu da örneklem genelinden daha az duymaktadırlar; araştırma grubunun yarısı işsizlik korkusu duymadığını belirtmiştir. Yine önemli bir nokta, araştırma grubunun yeterince takdir edildiğini düşünme eğiliminin örneklem genelinden yüksek olmasıdır. “Kesinlikle takdir edildiğini” ve “takdir edildiğini” belirtenlerin toplam oranı örneklem genelinde %56 iken bu grupta bu oran %67’ye yükselmektedir. İş tatmini faktörleri açısından incelendiğinde de⁸ her üç faktörde de memnuniyet düzeyinin örneklem ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir; birinci faktörde örneklem ortalaması 18,40 iken bu grubun ortalaması 18,90; ikinci faktörde örneklem ortalaması 8,24 iken bu grubun ortalaması 8,39; üçüncü faktörde örneklem ortalaması 2,85 iken bu grubun ortalaması 3,02’dir. Bütün bunlar çok vasıflılık niteliğine sahip olan çalışanların fabrikada daha kıdemli olduklarını ve örneklem geneline oranla takdir edildiklerini düşünmeye, işleriyle ilgili karar alma yetkilerini yeterli bulmaya ve genel olarak işlerinden daha memnun olmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Bu durum, fabrika kurulduğundan beri burada çalışan işçilerin yöneticilerin büyük kısmını o dönemden beri tanıyor olmalarıyla da ilişkilidir. Şimdi bölüm müdürü veya direktör olan bazı yöneticiler de söz konusu işçilerle aynı dönemde işe mühendis olarak başlamışlardır ve kıdemi yüksek olan işçilerin yöneticilerle ilişkilerinin iyi olmasının bir nedeni de budur. Fabrika kurulduğundan beri burada çalışan işçilerden birinin yöneticilerle ilgili karşılaştığı en önemli sorun sorulduğunda verdiği “*sorun olmaz, biz bu fabrika kurulduğundan beri birlikte çalışıyoruz, artık birbirimizi çok iyi tanıyoruz*” yanıtı bunu doğrulamaktadır. Bu durum yüksek kıdemli işçiler açısından olumlu ise de, kıdemi daha düşük çalışanlar bundan rahatsız olmakta, “*tanıdıkları eski işçilere bizden daha iyi davranıyorlar*” gibi ifadelerle de bunu dile getirmektedirler.

⁸ Güvenilirliği ,85 olan (standardized item alpha=.8591) iş tatmini ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucunda üç ayrı faktör ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan üç faktörün açıklama gücünün toplam %60 olduğu görülmüştür. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi Analizinden sonra varyans açıklama gücü %39 olan birinci faktörü oluşturan değişkenler, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, vasıflarını kullanabilme imkanlarından duyulan memnuniyet, yapılan önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet genel olarak işten duyulan memnuniyet ve terfi imkanlarından duyulan memnuniyettir. Varyans açıklama gücü %11 olan ikinci faktörü oluşturan değişkenler iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet ve ücretten duyulan memnuniyettir. Varyans açıklama gücü %10 olan üçüncü faktörü oluşturan değişkenler ise iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet ve çalışma temposundan duyulan memnuniyettir.

Çok vasıflı çalışanlar yaş ve kıdem açısından örneklem genelinden ileride olduklarına göre, bu noktayı açmak için yaş ve kıdem sabit tutularak çok vasıflılıkla yetkilendirme arasındaki kısmi korelasyona bakmak yararlı olacaktır. Yaş sabit tutulduğunda farklı işleri bilme düzeyi ile karar yetkisini yeterli bulma arasındaki ilişkinin şiddeti ,287'den ,265'e; farklı işleri yapabilme ile karar yetkisini yeterli bulma arasındaki ilişkinin şiddeti de ,247'den ,220'ye gerilemektedir. Kıdem sabit tutulduğunda da farklı işleri bilme düzeyi ile karar yetkisini yeterli bulma arasındaki ilişkinin şiddeti ,287'den ,251'e; farklı işleri yapabilme ile karar yetkisini yeterli bulma arasındaki ilişkinin şiddeti de ,247'den ,204'e gerilemektedir. Başka bir deyişle, yaş ve kıdem etkisi söz konusu olmadığında çok vasıflılık karar verme yetkisinden duyulan yeterliliği daha az etkilemektedir. Bu bulgu, kalite literatüründe çok vasıflı işçilerin üretim süreci üzerinde daha çok karar alma gücüne sahip olacakları iddiasıyla çalışmaktadır.

Önemli bir nokta da çalışanların yetkilendirmeyi yeterli bulma düzeyini ölçen değişkenin hangi diğer değişkenlerle ilişkili olduğu, başka bir deyişle hangi faktörler nedeniyle çalışanların karar alma yetkilerini yeterli bulduklarıdır. Çalışanların şimdiye dek çalıştığı değişik işyeri sayısının (-,247*) karar alma yetkisinden duyulan memnuniyeti etkilediği; daha çok değişik işyerinde çalışmış olanların karar alma yetkilerinden daha az memnun oldukları gözlenmiştir. Bu elbette önceden çalışılan işyerinin niteliği ile de ilgilidir; önceden enformel sektördeki firmalarda çalışmış olanlar için yüksek teknolojiyle, vasıflarını kullanabilecekleri bir firmada çalışmak, yetkilerinin arttığını düşünmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işi iyi yaptıkları zaman yeterince takdir edildiğini (,355**) ve özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın kolay (,000 anlamlılık düzeyinde $t=479$) olduğunu düşünenlerin işleriyle ilgili karar alma yetkilerini, diğer kategorilerdekilere oranla daha yeterli buldukları gözlenmiştir.

Bu yetkiyi yeterli bulanların, yetersiz bulanlara oranla yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede (,427**) daha başarılı buldukları; firmayı daha çok aile gibi hissettikleri (,241*); işin geleceği konusunda daha olumlu düşündükleri (,001 anlamlılık düzeyinde $t=473$) ve önerilere verilen maddi ödülleri yeterli buldukları (,252*) ortaya çıkmış ve işiyle ilgili karar alma yetkisinin çalışanların yöneticilere ve işe yönelik tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca işiyle ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma değişkeni, işyerinde algılanan memnuniyet düzeyini (,284*); işi severek ve isteyerek yapmanın algılanan düzeyini (,258); şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyini (,253*); yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyini (,435*) artırmakta ve işyerinde algılanan hiyerarşi düzeyini (-,470**); azaltmakta; dolayısıyla iş tatminine hem doğrudan hem de dolaylı olarak etki etmektedir.

Firmaya bağlılığı ölçen ve güvenilirliği ,79 (standardized item alpha=,7969) olan tutum ölçeğiyle çeşitli işleri yapma vasfı arasında ilişki aranmış, ve sadece “firmayı ailem gibi hissediyorum” cümlesi ile çeşitli işleri bilme düzeyi arasında zayıf (,249*) bir korelasyon olduğu gözlenmiştir. Ancak, burada göz önünde tutulması gereken bir nokta, çalışanların birçoğunun bu cümleye ne derece katıldıklarını belirtirken firmayı aile gibi hissetme kavramını fabrikada geçirdikleri zamanla özdeşleştirmiş olmalarıdır; bu da soru yanıtlanırken “*evet, çünkü zamanımın çoğunu burada geçiriyorum*”, “*ailemden çok buradakileri görüyorum*” şeklinde ifade edilmiştir. Yani, TKY literatüründe bağlılık belirtmek için kullanılan aile metaforu anlam kaymasına uğramıştır.

Sonuçta çok vasıflı çalışanların yetkilendirilme düzeylerinden daha memnun oldukları sonucuna varılabilir. Ancak sadece eğitimin değil, yaş ve kıdemin de yetkilendirilmede önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bir sonraki adım, yetkilendirme ve katılım arasındaki ilişkinin, yani yetkilendirilmiş olan çalışanların katılım oranlarının daha yüksek olacağı savının incelenmesinden oluşmaktadır. Katılımı ölçmek için kullanılan üç farklı değişkenden (genel olarak fabrikada verilen kararları kim alır; doğrudan kendi işinizle ilgili kararları kim alır; işinizle ilgili kararlar alınırken siz de katılıyor musunuz) sadece genel olarak fabrikada verilen kararları kimin aldığı düşüncesi ile işiyle ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu (,224*) görülmüştür. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, yetkisini kesinlikle yetersiz bulanların hepsi, kararları tamamen yönetimin aldığı düşünürken, yetkisini yetersiz bulanlarda bu oran %96’ya, yeterli bulanlarda %89’a ve kesinlikle yeterli bulanlarda da %60’a gerilemektedir. Bu da yetkilerini yeterli bulanların katılımı daha yüksek olan çalışanlar olduğunu göstermektedir. Ancak yetkilerin yeterliliğini ölçen değişkenle katılımı ölçen diğer iki değişken arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır.

Tablo 3: Karar alma yetkisini yeterli bulma ile genel olarak fabrikada kararları kimin verdiğiine ilişkin düşünce arasındaki ilişki

İşinizle ilgili karar alma yetkiniz sizce yeterli mi? n=85	Genel olarak fabrikada verilen kararları kim alır? n=85		
	Yönetim alır	Birlikte alırsız	TOPLAM
Kesinlikle yetersiz	%100	%0	%100
Yetersiz	%96	%4	%100
Yeterli	%89	%11	%100
Kesinlikle yeterli	%60	%40	%100
Fikrim yok	%100	%0	%100

Eğitim, vasıf, yetkilendirme ve katılım arasındaki ilişkiden sonraki basamak, katılım ve iş tatmini arasındaki ilişkidir. Katılımı doğrudan ölçen “İşinizle ilgili kararlar verilirken siz de katılıyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtlarla ne iş tatmini ölçeğindeki değişkenler, ne iş tatmini faktörleri ne de işyerinde algılanan memnuniyet, bağlılık ve işi severek yapma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Doğrudan katılımı ölçen değişkenlerle iş tatmini ölçeğindeki değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmamasının iki muhtemel nedeni olabilir. Birincisi, katılımın doğrudan kararlara katılım yolundan çok, öneri-ödül sistemi aracılığıyla sağlanması olabilir ki bu tip bir katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet başlığı altında incelenmiştir. İkincisi ise iş tatminini etkileyen başka faktörlerin söz konusu olması ve TKY’nin iş tatminini bu faktörler üzerinden etkilemesi olasılığıdır. Bu nedenle iş tatmini ölçeğindeki öğelerin hangi değişkenlerle ilişkili olduğu saptanmalıdır.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

3.3.1. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları, ortam ısısı, aydınlatma, temizlik gibi çalışılan ortamın fiziksel niteliklerini belirtmektedir ve bu fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet değişkeni de, işçilerin çalışırken fiziksel olarak ne derece rahat olduklarını ölçmektedir. Örneklemdeki çalışanların %66’sı fiziksel çalışma koşullarından memnun olduğunu, %21’i memnun olmadığını, %11’i çok memnun olduğunu ve %2’si de hiç

memnun olmadığını belirtmiştir. Fabrikada sıcaklığın sürekli olarak 22 santigrat derecede tutulması, ortamın temiz ve aydınlık olması, firmanın çalışanlara sağladığı kıyafetler, çalışanların kendi tezgahlarında kendi meşrubatlarını içebilmeleri, üretim alanında sigara içilmesinin serbest olması gibi nedenler fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti artırmaktadır. Firmanın en sevilen özellikleri sorulduğunda verilen yanıtlar içinde *“temiz bir ortamda çalışma”, “iş ortamının sıcak ve güzel olması”, “ortam, temizlik, ısı iyi”* gibi ifadelerin olması da fiziksel çalışma koşullarının işçiler için önemini göstermektedir. Çalışanlar ayrıca fiziksel çalışma koşullarının bir parçası olarak fabrikada kullanılan teknolojiye de son derece memnundurlar. Çalışanlar yüksek teknolojiyle çalışmayı da firmanın en sevdikleri özellikleri arasında saymakta ve bunu

“teknolojisinin ileri olması, dünyadaki teknolojiyle aynı olması”, “teknolojik olarak iyi bir konumda olması”, “çalışma teknolojisinin yüksek olması”, “bulabileceğimiz en iyi teknoloji yüksek teknolojik imkanlar”, “teknolojinin en son nimetlerinden faydalaniyorum”, “oldukça çağdaş bir işyeri, dünyada en iyisi bu, eski çirkin makineler yerine teknolojinin nimetlerinden faydalaniyoruz”

şeklinde ifade etmektedirler. Eğitim düzeyi yükseldikçe fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetin azaldığı gözlenmiştir. Fiziksel çalışma koşullarından hiç memnun olmayanların tamamı ve memnun olmayanların %35’i iki yıllık veya dört yıllık üniversite mezunudur. Çok memnun olanların %67’si ve memnun olanların %70’i ise ortaokul veya lise mezunudur. Şu halde eğitim düzeyi arttıkça işyerinden duyulan beklentilerin de arttığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumun eğitim düzeyi arttıkça işçilerin çeşitli konulardaki bilgi düzeylerinin de artmasından ve firmadan beklentilerini ücretin ötesine geçmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

İşyerinde algılanan memnuniyet (,470**) ve bağlılık düzeyleri (,328**) fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Çalışanlar işyerindeki memnuniyeti ve firmaya bağlılığı daha yüksek algıladıkça, fiziksel çalışma koşullarından daha memnun olma eğilimindedirler. İşyerinde işten duyulan memnuniyetin çok yüksek olduğunu düşünenlerin %56’sı fiziksel çalışma koşullarından memnun ve %33’ü de çok memnundur. İşyerinde işten duyulan memnuniyetin yüksek olduğunu düşünenlerin de %78’i fiziksel çalışma koşullarından memnun ve %10’u çok memnundur. Ancak işyerindeki memnuniyetin düşük olduğunu düşünenlerin sadece %31’i fiziksel çalışma koşullarından memnundur ve bu grup içinde fiziksel çalışma koşullarından çok memnun

olan kimse yoktur. İşyerinde firmaya bağlılığın düşük olduğunu düşünenlerin %44'ü fiziksel çalışma koşullarından memnun değildir; bu oran bağlılığın yüksek olduğunu düşünenlerde %22'ye ve çok yüksek olduğunu düşünenlerde %12'ye gerilemektedir.

Fiziksel çalışma ortamı her ne kadar ortamın temizliği, ısısı, aydınlatılması ve kullanılan araç gereçler gibi fizyolojik değişkenlerle ölçülse de, çalışma ortamında kurulan ilişkilerden tamamen bağımsız değildir. Bunu, fiziksel çalışma koşullarından memnuniyet ile işyerinde algılanan hiyerarşi düzeyi arasındaki negatif korelasyon (-,378**) da göstermektedir. Başka bir deyişle, hiyerarşinin yüksek algılanması fiziksel çalışma ortamından duyulan memnuniyeti azaltmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işyerinde ast-üst ilişkilerinde kopukluğun “kesinlikle olduğunu” belirtenlerin %33'ü ve “kopukluk olduğunu” belirtenlerin %30'u fiziksel çalışma koşullarından memnun değilken, bu oran ast-üst ilişkilerinde “kopukluk olmadığını” düşünenlerde %13'e gerilemektedir. Bu da fiziksel çalışma ortamında çalışanların hiyerarşiden ne derece etkilendiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Algılanan hiyerarşi ile fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Kesinlikle yok	%0	%0	%60	%40	%100
Yok	%0	%13	%73	%14	%100
Var	%3	%30	%62	%5	%100
Kesinlikle var	%17	%33	%50	%0	%100

İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyi yönetimle kurulan ilişkilerin bir parçası olduğu için, yöneticileri çeşitli konularda başarılı bulmanın, yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyetin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemesi şaşırtıcı değildir. Aşağıda görüleceği gibi, yönetimin belirli konularda ne derece başarılı olarak değerlendirildiği, şu anki yöneticilerden (,422**) ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (,537**) duyulan memnuniyet düzeyleri, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Algılanan hiyerarşi düzeyinin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemesi, bu ilişkilerle birlikte değerlendirildiğinde daha da anlamlı hale gelmektedir.

Tablo 5: Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100	%0	%100
Memnun değilim	%5	%45	%45	%5	%100
Memnunum	%2	%13	%77	%8	%100
Çok memnunum	%0	%0	%50	%50	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, şu anki yöneticilerden memnun olmayanların yarısına yakını fiziksel çalışma koşullarından memnun değilken, şu anki yöneticilerden memnun olanlarda bu oran %13'e gerilemektedir. Diğer taraftan, şu anki yöneticilerden "çok memnun olanların" yarısı ve "memnun olanların" da %8'i fiziksel çalışma koşullarından çok memnun olduğunu belirtirken bu oran şu anki yöneticilerinden memnun olmayanlarda %5'e gerilemektedir. Aşağıdaki tabloda da, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden "hiç memnun olmayanların" yarısının fiziksel çalışma koşullarından "hiç memnun olmadığı" ve "memnun olmayanların" %42'sinin de bu koşullardan "memnun olmadığı", ancak yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olanlarda bu oranın %7'ye gerilediği ve ilişkilerden çok memnun olanlar içinde de fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayan kimse olmadığı görülmektedir.

Tablo 6: Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%50	%0	%50	%0	%100
Memnun değilim	%3	%42	%55	%0	%100
Memnunum	%0	%7	%77	%16	%100
Çok memnunum	%0	%0	%60	%40	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100

Çalışanların yönetimi fiziksel çalışma koşullarının bir parçası olarak gördükleri, yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,341**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,406**), çalışanlara adil davranma (,378**), ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme (,308**) konularında başarılı bulunma derecelerinin fiziksel çalışma

koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemesinden de anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanlar yönetimi söz konusu konularda, özellikle de çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede başarılı buldukça, fiziksel çalışma koşullarından duydukları memnuniyet artmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede çok başarısız bulanların dörtte üçü ve başarısız bulanların da üçte biri fiziksel çalışma koşullarından memnun değildir ve başarısız bulanların %8'i bu koşullardan hiç memnun değildir. Diğer taraftan yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konusunda başarılı bulanlar içinde fiziksel koşullardan memnun olmayanların oranı sadece %14'tür ve yönetimi bu konuda çok başarılı bulanlar içinde ise fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayan kimse yoktur.

Tablo 7: Yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede başarılı bulma düzeyi ile fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede ne kadar başarılı? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Çok başarılı	%0	%0	%56	%44	%100
Başarılı	%0	%14	%74	%12	%100
Başarısız	%8	%34	%58	%0	%100
Çok başarısız	%0	%75	%25	%0	%100
Fikrim yok	%0	%25	%75	%0	%100

Yönetimle doğrudan ilişkili bir başka değişken olan ve yapılan önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet de (348**) fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, verilen önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun olanlar içinde fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayan kimse yoktur, ve bu değerlendirmeden memnun olanların da %72'si fiziksel çalışma koşullarından memnun, %10'u da çok memnundur. Bu durum, verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet başlığı altında ayrıca inceleneceği gibi, öneri sisteminin işlevinden kaynaklanmaktadır. Fabrikadaki tek katılım aracı olan bu sistem, çalışanların seslerini duyurma işlevine sahip yegane araçtır ve bu yüzden de önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet, çalışanların yönetimi değerlendirmelerinde merkezi bir öneme sahiptir.

Tablo 8: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%25	%75	%0	%100
Memnun değilim	%5	%36	%59	%0	%100
Memnunum	%2	%16	%72	%10	%100
Çok memnunum	%0	%0	%43	%57	%100
Fikrim yok	%0	%50	%50	%0	%100

Yönetime ilişkin yukarıda değinilen değişkenlerin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti bu derece etkilemesi, yöneticilerin fiziksel çalışma ortamının bir parçası olarak algılandığını ve çalışma ortamından duyulan memnuniyette önemli bir rol oynadıklarını göstermektedir. Şu durumda işçiler tarafından yönetim, çalışmanın fiziksel ortamından bağımsız, ayrı bir idari birim veya kavram olarak değil, iş arkadaşları gibi, bilfiil fiziksel çalışma ortamının bir parçası olarak görülmektedir.

Firmada her çalışanın bir mührünün olduğu ve her bir işlem sonucunda mührün basıldığı bir sistemin varlığı, ve bu sistemden ötürü denetleyicilerin sayıca aynı sistemi kullanmayan endüstriyel işletmelerden daha az olması, fabrikada oto-kontrol dışında çok yoğun bir kişisel denetimin yer almamasını sağlamıştır. Buna rağmen yukarıdaki veriler fiziksel çalışma ortamı içinde yöneticilerin ve onlarla kurulan ilişkilerin çalışanların fiziksel çalışma ortamından duydukları tatmini oldukça etkilediğini göstermektedir. Bu bulguyu bazı çalışanların “*büyük amirlerin fabrika içinde çok sık dolaşması stres yaratıyor*”, “*çok sık amir geçiyor, bu da bize rahatsızlık veriyor*” şeklindeki ifadeleri de desteklemektedir. Dolayısıyla yönetime ilişkin öğelerin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti bu derece etkilemesi, fiziksel ortamda yöneticilerin sıklıkla yer almasının ve algılanan denetim hissinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Gerçekten de fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayanlar ve hiç memnun olmayanlar ayrı bir grup olarak incelendiğinde, algılanan denetim miktarının ve denetimden kaynaklanan stresin yükseldiği görülmektedir. Çalışanlara kaç kişi tarafından denetlendikleri sorulmuş ve örneklem ortalaması 1,74 kişi olarak çıkmıştır, ancak fiziksel çalışma koşullarından “memnun olmayanlar” ve “hiç memnun olmayanlar” söz konusu olduğunda bu ortalama 1,94’e yükselmektedir. Ayrıca çalışanlara çalışırken denetlenmenin kendilerinde stres yaratıp yaratmadığı sorulduğunda, örneklem genelinde %34 stres yarattığını belirtirken, söz konusu grup

içinde çalışırken denetlenmenin stres yarattığını belirtenlerin oranı %60'a yükselmektedir.

Çalışanların algıladıkları takdir edilme düzeyi de (,245*) fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Fiziksel çalışma koşullarından hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların ise %67'si takdir edilmediklerini belirtmişlerdir. Bu değişken de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiye gönderme yapmaktadır ve diğer ilişkilerle birlikte değerlendirildiğinde; fiziksel çalışma ortamından duyulan memnuniyette yönetimin etkisinin ne derece şiddetli olduğunu göstermektedir.

Ücretten duyulan memnuniyet fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir (,429**). Bu bulgu ücretten duyulan memnuniyetin, fiziksel çalışma koşullarından duyulan beklentileri azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Fiziksel çalışma koşullarından memnun olan bir çalışanın "*çok temiz, temizliği sağlık açısından mükemmel, ama temizlik çok önemli değil*" şeklindeki ifadesi de bunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, ücretinden "hiç memnun olmayanların" tamamı ve "memnun olmayanların" yarısına yakını fiziksel çalışma koşullarından da memnun olmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan ücretinden memnun olanlarda bu oran %12'ye gerilemektedir ve ücretinden çok memnun olanlar içinde fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayan yoktur.

Tablo 9: Ücretten duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%100
Memnun değilim	%0	%47	%53	%0	%100
Memnunum	%3	%13	%74	%10	%100
Çok memnunum	%0	%0	%40	%60	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100

İş arkadaşları, fiziksel çalışma ortamının en önemli parçalarından biridir; işçiler iş arkadaşlarıyla sürekli birlikte ve yakın tezgahlarda çalıştıkları, çalışma süresince iletişim içinde oldukları ve çay ve yemek molalarında da birlikte zaman geçirdikleri için, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet, fiziksel çalışma koşullarından duyulan

memnuniyeti etkilemektedir. Ancak fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet arasındaki korelasyonun şiddeti ($.232^*$); fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet ile yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki korelasyonun ($.537$) yarısından bile azdır. Başka bir deyişle, hem yöneticiler hem de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler çalışanların fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet düzeylerini iş arkadaşlarından çok daha fazla etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda, iş arkadaşlarından “memnun olmayanların” %80’inin fiziksel çalışma koşullarından “memnun olmadığı”, bu oranın iş arkadaşlarından memnun olanlarda %20’ye, çok memnun olanlarda ise %10’a gerilediği görülmektedir.

Tablo 10: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Memnun değilim	%0	%80	%20	%0	%100
Memnunum	%2	%20	%70	%8	%100
Çok memnunum	%5	%10	%65	%20	%100

İş güvenliği ve işçi sağlığının ısı ve aydınlatma gibi bazı öğeleri fiziksel çalışma koşullarını oluşturduğu için iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet düzeyini etkilemesi ($.396^{**}$) olağandır. İş güvenliği ve işçi sağlığından “hiç memnun olmayanların” yarısının ve “memnun olmayanların” %60’ının fiziksel çalışma koşullarından memnun olmadığı, bu oranın iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %18’e ve çok memnun olanlarda da %6’ya gerilediği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 11: İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz? n=85	Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%50	%50	%0	%100
Memnun değilim	%0	%60	%40	%0	%100
Memnunum	%4	%18	%73	%6	%100
Çok memnunum	%0	%6	%61	%33	%100

Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, özellikle araştırmanın yapıldığı fabrika gibi iş yoğunluğunun yüksek, çalışma saatlerinin uzun ve hafta sonu mesailerinin düzenli olduğu bir fabrikada, çalışma sürecinde merkezi öneme sahiptir. Fiziksel çalışma koşullarından rahatsız olan çalışanlar iş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden daha şikayetçi olma eğilimindedirler. Başka bir deyişle, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet iş yoğunluğundan (,289**); çalışma temposundan (,257**); çalışma saatlerinden (,498**) ve genel olarak işten (,397**) duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir.

Tablo 12: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle iş yoğunluğundan ve çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85	İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85						Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOPLAM	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%50	%50	%0	%0	%100	%0	%50	%50	%0	%100
Memnun değilim	%0	%39	%56	%0	%5	%100	%6	%53	%41	%0	%100
Memnunum	%1	%20	%79	%0	%0	%100	%3	%25	%68	%4	%100
Çok memnunum	%0	%0	%0	%100	%0	%100	%0	%11	%89	%100	%100

Yukarıdaki tablonun sol kısmında görüldüğü gibi, fiziksel çalışma koşullarından “hiç memnun olmayanların” yarısı ve “memnun olmayanların” %39’u iş yoğunluğundan memnun değilken, fiziksel çalışma koşullarından memnun olanlarda bu oran %20’ye gerilemektedir ve bu koşullardan çok memnun olanlar içinde ise iş yoğunluğundan memnun olmayan kimse yoktur. Yukarıdaki tablonun sağ kısmında fiziksel çalışma koşullarından hiç memnun olmayanların yarısının ve memnun olmayanların yarısından fazlasının çalışma temposundan memnun olmadığı, bu oranın fiziksel çalışma koşullarından memnun olanlarda %25’e ve çok memnun olanlarda da %11’e gerilediği görülmektedir.

Fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayan çalışanlar, memnun olanlara oranla çalışma saatlerinden daha şikayetçi olma eğilimindedirler. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, fiziksel çalışma koşullarından “hiç memnun olmayanların” tamamı ve “memnun olmayanların” yarısından fazlası çalışma saatlerinden memnun olmadığını belirtmiştir. Fiziksel çalışma koşullarından memnun olanların ise ancak %14’ü çalışma

saatlerinden memnun değildir ve fiziksel çalışma koşullarından çok memnun olanlar içinde çalışma saatlerinden memnun olmayan kimse yoktur.

Tablo 13: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85	Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%100
Memnun değilim	%6	%56	%38	%0	%100
Memnunum	%2	%14	%80	%4	%100
Çok memnunum	%0	%0	%78	%22	%100

Son üç tablo, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arttıkça çalışanların iş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden duydukları memnuniyetin arttığını göstermektedir. Aslında bu üç değişkenin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti etkilemesi beklenebilir; ancak sonuçlar aksini göstermiştir ve bunun nedeni çalışanların yönetime ilişkin değerleri de fiziksel çalışma ortamının bir parçası olarak algılamalarıdır. Yönetime ilişkin öğeler incelenirken ayrıntılarıyla değinileceği gibi, yönetimi başarılı bulan ve yönetimden ve yönetimle aralarındaki ilişkilerden memnun olan işçiler çalışırken kendilerini daha rahat hissettikleri için iş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden memnun olmama oranları örneklem geneline oranla daha düşüktür.

Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet, çalışanların şu an yaptıkları işi rahatlıkla yapabileceklerini düşündükleri yaş sınırını (242*) etkilemekte; fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arttıkça, çalışanlar firmada daha uzun zaman çalışabileceklerini düşünme eğilimine sahip olmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet ayrıca “firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır” ifadesine katılım oranını da (217*) etkilemektedir. Çalışanların takdir edildiklerini ve yöneticilerin kendilerine adil davrandıklarını düşündükleri ve fiziksel çalışma koşullarından memnun olup daha uzun süre çalışabileceklerine inandıkları bir firmanın çıkarlarını kendi çıkarlarıyla özdeşleştirmeleri olağandır.

Fiziksel koşullardan duyulan memnuniyet, doğrudan genel iş memnuniyetiyle ilişkisi en şiddetli (397*) olan değişkenlerden biridir. Bu nedenle bu değişkenler

arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla değişkenler arasında kısmi korelasyon alınmış, ve korelasyonların şiddetlerinde önemli değişiklikler gerçekleştiği gözlenmiştir.

Tablo 14: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyete ilişkin korelasyon ve kısmi korelasyon değerleri

Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyete ilişkin korelasyon ve kısmi korelasyon değerleri	1	2	3	4
İş arkadaşlarından duyulan memnuniyet	,232*	,129	,176	,382
Ücretten duyulan memnuniyet	,429**	sabit	,131	,302
İş yoğunluğundan duyulan memnuniyet	,289**	,184	,116	,061
Çalışma temposundan duyulan memnuniyet	,257**	,089	,018	,334
Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet	,498**	,364	,272	,503
Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet	,422**	,286	,101	,389
Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet	,537**	,397	sabit	,475
Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet	,348**	,156	,057	,402
İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet	,396**	,318	,245	,224
Genel olarak işten duyulan memnuniyet	,397**	,266	,210	,367
İşyerinden algılanan memnuniyet	,470**	,424	,343	,291
İşyerinden algılanan bağlılık	,328**	,234	,107	,312
İşyerinden algılanan hiyerarşi	-,378**	-,244	-,002	sabit
Yönetim çalışanların önerilerini dikkate almada ne kadar başarılı	,341**	,233	,091	,246
Yönetim çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede ne kadar başarılı	,406**	,300	,161	,255
Yönetim çalışanlara adil davranmada ne kadar başarılı	,378**	,248	,085	,342
Yönetim çalışanları gelişmelerden haberdar etmede ne kadar başarılı	,308**	,215	,178	,264
İşinizi iyi yaptığımız zaman yeteri kadar takdir ediliyor musunuz	,245*	,186	,072	,063
“Firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır” ne derece katılıyorsunuz	,217*	,191	,146	,056
Şu an yaptığımız işi kaç yaşına kadar yapabilirsiniz	,242*	,186	,119	,037

1: Normal durumda ilişkiler 2: Ücretten duyulan memnuniyet sabit tutulduğunda

3: Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet sabit tutulduğunda

4: Algılanan hiyerarşi düzeyi sabit tutulduğunda

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, ücretten duyulan memnuniyet sabit tutulduğunda fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetin diğer tüm değişkenlerle olan ilişkilerinin yarı yarıya zayıfladığı görülmektedir. Ücretten duyulan memnuniyet, diğer değişkenlerin fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti daha şiddetli bir şekilde etkilemesine neden olmaktadır, bu bulgu da ücretten memnun olan çalışanların fiziksel çalışma koşullarından duydukları beklentilerin azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet de fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyeti en şiddetle etkileyen değişkenlerdendir ve sabit tutulduğunda fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin tümü zayıflamaktadır.

Algılanan hiyerarşi sabit tutulduğunda, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle iş arkadaşlarından, çalışma temposundan, çalışma saatlerinden ve verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet düzeylerinin ilişkilerinin şiddetinin arttığı, diğer değişkenlerin ilişkilerinin ise şiddetinin azaldığı gözlenmiştir. Bu durum, algılanan hiyerarşinin fiziksel çalışma koşullarını etkilemede iş arkadaşlarından, çalışma temposundan, çalışma saatlerinden ve verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetten daha etkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, fiziksel çalışma koşulları çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti etkilerken, algılanan hiyerarşi bu etkiyi zayıflatmaktadır. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet de, algılanan hiyerarşinin etkisi sabitlenirse, fiziksel çalışma koşullarını daha şiddetle etkilemektedir.

Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle diğer değişkenler arasındaki bu ilişkiler, sadece işyerinde hiyerarşinin olduğunu belirtenlerin, (işyerinde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı sorusuna “var” ve “kesinlikle var” yanıtını verenlerin) yanıtları işleme sokulduğunda değişmektedir. Sadece bu grup işleme tabi tutulduğunda, fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle işyerinden algılanan memnuniyet düzeyiyle arasındaki ilişkinin şiddeti (,470**)’ten (,388*)’e gerilemiştir, ve algılanan memnuniyet ve bağlılıkla fiziksel çalışma koşulları arasındaki ilişkiler anlamlılıklarını kaybetmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin başarılı bulunma düzeyleri, çalışanların algılanan takdir edilme düzeyleri, tutumları ya da bu işte çalışabileceklerini düşündükleri yaşla da fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki kalmamıştır.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetle ilişki (,422**)’den (,328*)’e; yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyetle ilişki (,537**)’den (,530**)’a; ücretten duyulan memnuniyetle ilişki (,429**)’dan (,348**)’e ve genel olarak işten duyulan memnuniyetle ilişki (397,**)’den (,361**)’e gerilemiştir. İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle ilişki (,396**)’dan (,408**)’e ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle ilişki (,498**)’den (,541**)’e yükselmektedir. Bir başka deyişle, sadece hiyerarşiyi yüksek bulan grup söz konusu olduğunda fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet şu anki yöneticilerden, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden ve ücretten daha az etkilenmekte, daha çok

iş güvenliği ve işçi sağlığından ve çalışma saatlerinden etkilenmektedir. Sadece bu grup ele alındığında fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet, genel memnuniyet düzeyini de daha az etkilemektedir. Ayrıca fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet ile çalışanların kişisel aylık gelir düzeyleri arasında (340*) tüm örneklem söz konusu olduğunda varolmayan bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu da hiyerarşiyi yüksek bulan grubun fiziksel çalışma koşullarından duydukları memnuniyet düzeyinin, iş güvenliği ve işçi sağlığı, çalışma saatleri ve aylık gelir düzeylerinden etkilendiğini göstermektedir.

3.3.2. İş Arkadaşları

TKY uygulamalarında iletişimin ve gruba aidiyet duymanın önemi, çalışma açısından iş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin önemini artırmaktadır. Firmanın en sevilen özellikleri sorulduğunda yanıtlar arasında *“düzenli bir ortamda çalışmak arkadaş ortamı, kültürlü kişilerle çalışma”, “arkadaş ortamı iyi”, “iyi bir ortamda arkadaşlarla beraber çalışmak, dostluk, beraber olma, kaynaşma”, “iş arkadaşlıkları iyi”* gibi ifadelerin de olması iş arkadaşlarının önemini vurgulamaktadır. Örneklemdeki çalışanların %70’i iş arkadaşlarından memnun olduğunu, %23’ü çok memnun olduğunu ve %6’sı da memnun olmadığını belirtmiştir.

Ücretin iş tatminindeki merkezi konumu, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyette de kendini göstermektedir. Ücretten duyulan memnuniyet düzeyinin iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi (309**) aşağıdaki tabloda görülebilir. Ücretinden çok memnun olanların %80’i iş arkadaşlarından da çok memnundur; bu oran ücretinden memnun olanlarda %22’ye, memnun olmayanlarda %11’e gerilemektedir. Başka bir deyişle ücretten duyulan memnuniyet arttıkça, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet de artmaktadır. Şu halde ücretten duyulan memnuniyet arttıkça iş arkadaşlarından beklentiler azalmaktadır denebilir. Bu durum işten duyduğu memnuniyetin temel nedeni ücret olan işçiler için ücretin öneminin ortamın önemini azalttığını göstermektedir. Ancak işten duyduğu memnuniyetin temel nedeni ücret olmayan işçiler için aynı durumun geçerli olmadığı söylenebilir.

Tablo 15: Ücretten duyulan memnuniyetle iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz? n=85			
	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Memnun değilim	%26	%63	%11	%100
Memnunum	%0	%78	%22	%100
Çok memnunum	%0	%20	%80	%100
Fikrim Yok	%0	%100	%0	%100

Bir çalışanın “bazı sorun veya olaylar varsa çalışma arkadaşlarıma bildiriyorum, birlikte şefe bildiriyoruz, konuşuyoruz ve çözüyoruz” ifadesi ve önerilerin aynı tezgahta farklı vardiyada çalışan işçiler tarafından grup olarak verilmesi, iş arkadaşlarıyla ilişkilerin bazı işlevlerini göstermektedir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından (364**) duyulan memnuniyet düzeyi de iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Bunun nedeni işçilerin kendilerini güvende hissettikleri zaman daha iyi ilişkiler kurmaları olabilir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun olanların %33’ü ve memnun olanların %26’sı iş arkadaşlarından çok memnunken; iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanlar içinde iş arkadaşlarından çok memnun olan yoktur.

Tablo 16: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz? n=85	İş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz? n=85			
	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%50	%50	%0	%100
Memnun değilim	%30	%70	%0	%100
Memnunum	%2	%73	%25	%100
Çok memnunum	%0	%67	%33	%100

İş arkadaşlarından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanların iş güvencesini çok daha az hissettiği gözlenmiştir. Örneklem genelinde iş güvenliği ve işçi sağlığından hiç memnun olmayanlar %2’lik, memnun olmayanlar ise %12’lik bir orana sahipken, arkadaşlarından “memnun olmayanlar” ve “hiç memnun olmayanlar” içinde

iş güvenliği ve işçi sağlığından hiç memnun olmayanların oranı %20'ye, memnun olmayanların oranı ise %60'a yükselmektedir.

Bu durum, iş güvenliğinin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne derece kuvvetli olduğunu göstermektedir. Gerçekten de sadece iş arkadaşlarından “memnun olmayanlar” ve “hiç memnun olmayanlar” dikkate alındığında; bu grubun örneklem genelinden oldukça daha yüksek bir işsizlik korkusu duyduğu görülmektedir. Örneklemenin %34'ü işsizlik korkusu duymakta, %44'u duymamakta ve %22'si kısmen duymakta iken; bu grubun içinde işsizlik korkusu duymayan kimsenin olmaması dikkat çekicidir. İş arkadaşlarından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanların %60'ı işsizlik korkusu duyduğunu; %40'ı ise kısmen duyduğunu belirtmiştir.

İş güvencesi ile iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet arasındaki ilişkiyi destekleyen bir başka ilişki de; iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet düzeyiyle daha önce işsiz kalmış ya da kalmamış olma arasındaki (sig.=,005; eta=,355) ilişkidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere; iş arkadaşlarından memnun olmayanların tamamı daha önce işsiz kalmış olan çalışanlardır; ve çok memnun olanların da %79'u daha önce işsiz kalmamış olan çalışanlardır; daha önce işsiz kalmış olanların çok memnun olma oranı ancak %21'dir. Bu ilişki de dikkate alındığında; iş güvencesinden memnun olmayan çalışanların iş arkadaşlarına karşı daha olumsuz bir tutum içinde oldukları görülmektedir.

Tablo 17: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin işsiz kalan ve kalmayanlar açısından karşılaştırılması

İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz? n=85	Hiç işsiz kaldınız mı? n=85		
	Evet	Hayır	TOPLAM
Memnun değilim	%100	%0	%100
Memnunum	%37	%63	%100
Çok memnunum	%21	%79	%100

Bu durumun nedenlerine ulaşabilmek için iş arkadaşlarından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanlar ayrı bir grup olarak incelenmiş ve bazı nitelikleri örneklem geneliyle karşılaştırılmıştır. Araştırma grubunun yaş ortalaması 36, gelir ortalaması 936 YTL ve kıdem ortalaması da 8,20 yıldır. Yani yeni istihdam edilmiş olmasalar da ortalamanın altında bir süredir bu fabrikada çalışmaktadırlar; buna karşılık yaş

ortalamları örneklem ortalamasının üzerindedir ve gelirleri de örneklem ortalamasının biraz üzerindedir. TKY bilgisi ölçüldüğünde, bu grubun %20'si TKY'yi çok iyi bildiğini, %60'ı bildiğini ve %20'si de bilmediğini belirtmiştir. Bu grup içinde TKY'yi çok iyi bilenlerin oranı örneklem ortalaması olan %13'ten yüksekse de; bilmeyenlerin oranı da örneklem ortalaması olan %7'den yüksektir. Bununla birlikte, grup içinde TKY'yi çok benimsediğini belirten olmamış; %80'i benimsediğini; %20'si ise fikri olmadığını belirtmiştir. Örneklem geneline bakıldığında ise örneklem %44'ü TKY'yi çok benimsemekte; %51'i benimsemekte, %2'si hiç benimsememektedir; fikri olmayanlar ise sadece %3'lük bir orana sahiptir.

İş arkadaşlarından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanlar grubundaki hiçbir çalışan daha önce bir Altı Sigma projesinde yer almamıştır. Grubun işsizlik korkusuna ilişkin olarak iş yoğunluğunu ve çalışma temposunu nasıl algıladıkları ve bu öğelerden ne derece memnun oldukları incelendiğinde; örneklem genelinin %52'si algılanan iş yoğunluğunu yüksek bulurken araştırma grubunun %80'i yüksek bulmuştur¹⁰. Örneklem genelinin %48'i iş yoğunluğunu çok yüksek bulurken araştırma grubunun (iş arkadaşlarından memnun olmayan ve hiç memnun olmayanlar) %20'si çok yüksek bulmaktadır. İş yoğunluğunu örneklem genelinden düşük algılasa da bu grup çalışma temposunu az da olsa örneklem genelinden daha yüksek bulmaktadır. Örneklem genelinin %62'si çalışma temposunu yüksek, %38'i çok yüksek algılamakta bu grubun %60'ı yüksek, %40'ı da çok yüksek algılamaktadır.

TKY'yi benimseme düzeyinin yüksek olması çalışanlarda iş arkadaşlarına karşı pozitif bir tutumun gelişmesine yardımcı olmaktadır. TKY'yi benimseme düzeyinin iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet düzeyini arttırdığı gözlenmiştir (230*). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, iş arkadaşlarından çok memnun olanların yaklaşık üçte ikisi ve iş arkadaşlarından memnun olanların yarısına yakını TKY'yi çok benimsediğini belirtirken, iş arkadaşlarından memnun olmayanlar içinde TKY'yi çok benimsediğini belirten yoktur.

¹⁰ Algılanan iş yoğunluğu sorusuna örneklem genelinde sadece "yüksek" ve "çok yüksek" yanıtları verildiği için, "yüksek" yanıtının oranının artması sadece "çok yüksek" yanıtının oranının azalmasına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, araştırma grubu iş yoğunluğunu örneklem genelinden daha düşük düzeyde algılamaktadır.

Tablo 18: İş arkadaşlarından duyulan memnuniyetle TKY benimseme düzeyi arasındaki ilişki.

İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz? n=85	TKY'yi ne kadar benimsiyorsunuz? n=85				
	Hiç benimsemiyorum	Benimsiyorum	Çok benimsiyorum	Bilgim yok	TOPLAM
Memnun değilim	%0	%80	%0	%20	%100
Memnunum	%2	%53	%42	%3	%100
Çok memnunum	%5	%35	%60	%0	%100

Burada önemli olan bir nokta, firmada TKY literatüründe yaygın olarak kabul gören anlamda mavi yakalıların oluşturdukları takım çalışması uygulamalarının araştırma yapıldığı sırada uygulanmıyor olmasıdır. Work-out, thru-put, action-work out, bullet train ve süreç geliştirme ekipleri özellikle 1995'e dek firma tarihinde önemli bir yere sahiptir ama araştırma yapıldığı sırada firmada faaliyet gösteren altmışa yakın takım, büyük ağırlıkla beyaz yakalılardan oluşan takımlardır ve örneklem içinde takım üyesi olan kimse yoktur. Bununla birlikte, örneklemin bir kısmı daha önce bir Altı Sigma proje takımında yer almıştır. Çalışanların takım çalışması olarak algıladıkları çalışma, *takım* halinde öneri vermektir. Makinelerde iki, bazı makinelerde üç vardiya şeklinde çalışılmaktadır. Çalışanlar da aynı makinede çalıştıkları iş arkadaşlarını 'takım' olarak algılamakta ve bir takım olarak birlikte öneri geliştirmekte ve vermektedirler. Bu çalışma için herhangi bir toplantı yapılmamaktadır ve aralarındaki iletişim de ya vardiya değişim saatlerindeki kısa görüşmeler aracılığıyla ya da föyler üzerinde birbirlerine yazdıkları notlardan oluşan enformal yazışmalarla sağlanmaktadır. Bu nedenle iş arkadaşlarından duyulan memnuniyetin takım çalışmasını motive edici etkisi artmaktadır. Az sayıda çalışan bireysel olarak öneri vermekte, çalışanların çoğu takım halinde öneri vermeyi tercih etmektedirler. Bu tutumun en büyük nedeni olarak çalışanların paylaşım anlayışı görülmektedir; çalışanlar *"tek başıma vermeyi doğru bulmuyorum, sonuçta hepimiz aynı tezgahta çalışıyoruz"*; *"iş paylaşıyoruz"* gibi yanıtlar vermektedirler. Bu paylaşım duygusunu güçlendiren bir etken de öneri-ödül sisteminde çalışanlara yıllık olarak getirilen öneri kotası uygulamasıdır. Çalışanlar önerileri grup halinde vererek yıllık vermeleri gereken öneri miktarına daha kolay ulaşabilmektedirler.

3.3.3. Ücret

Türkiye genelinde olduğu gibi, Eskişehir’de de işçilerin çalışabilecekleri formal işletmelerin sayısı enformal sektördeki firmalara nazaran daha azdır. Genel nitelikleri içinde sosyal güvenceden yoksun olma, ücretlerin düşüklüğü, fazla mesai ücretleri ödenmediği halde çalışma saatlerinin uzun olması, iş güvenliği ve işçi sağlığına önem verilmemesi, iş güvencesinin düşük olması ve fiziksel çalışma koşullarının kötü olması sayılabilecek olan enformal sektörün işgücü piyasasında ağırlıklı olması, formal sektörde çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bir işçinin firma için kullandığı *“personelini kolluyor, maddi olarak mağdur etmiyor”* ifadesi de çalışanların fabrikada kendilerini enformal sektördeki işçilere göre daha güvende hissettiklerini ve firmanın enformal sektörden bir kaçış olanağı sunduğunu göstermektedir. Ayrıca *“ücretlerin piyasaya göre yüksek olması”* ve *“mesafeler açılmaya başladı, eskiden ücret de kalite de çok yüksekti ama şimdi organize sanayiden pek farkı yok”* ifadeleri de çalışanların işyerlerini enformal sektörle kıyasladıklarını göstermektedir. Ücretin yanında firmanın sağladığı sosyal kazanımlar, sosyal tesislerin kullanımı, özel sağlık sigortasının olması gibi etkenler de çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkenler iş gücü piyasasının kötü koşulları ve işsizlik korkusuyla birleşince işçiler firmaya bağımlı hale gelmektedirler. Ayrıca bu firmada çalışmanın işçilere sağladığı itibar, firmanın en sevilen özellikleri arasında sıklıkla sayılmaktadır. Bu firmada çalışmak, işçilerin çevreleriyle kurdukları ticari ve sosyal ilişkilerde güvenilir biri olarak bilinmelerini sağlamakta ve onlara itibar kazandırmaktadır.

Firma formal sektörde çalışmanın tüm avantajlarını çalışanlara yansıtmaktadır. Çalışanların günlük ve hafta sonu mesaipleri düzenli olarak aylık maaşlarına eklenmektedir, bayramlarda bayram harçlıkları dağıtılmaktadır ve üç ayda bir, bir maaş tutarında ikramiye verilmektedir. Bu nedenle ücret, firmanın en sevilen özellikleri sorulduğunda sıklıkla karşılaşılan bir öge olmuştur. Örneklemin %6’sı ücretinden çok memnun ve %69’u memnunken %22’si memnun olmadığını, %1’i hiç memnun olmadığını belirtmiştir ve %1’i de fikir belirtmemiştir. Çalışanlar firmanın en sevdikleri özellikleri arasında *“ikramiye ve primler, bayram harçlıkları”*, *“maaşların gününde ve zamanında ödenmesi”* gibi doğrudan ücrete yönelik özellikleri belirtmişlerdir.

Ücretten duyulan memnuniyete ilişkin çalışanların en sık belirttikleri rahatsızlık zam oranlarına ilişkin değerlendirmelerdir.

“Ücretlerin zamların enflasyon rakamının üzerine çıkması gerek, evi arabası olmayan kiracılar için Tefe Tüfe doğru hesaplanmıyor, enflasyona yenilmiyormuşuz gibi görünüyor ama yeniliyoruz”, “burası Türkiye, bizim de yüksek ücrete sahip olmamız gerek, bir zaman Sabancı Holding enflasyon %30 iken işçilerine %60 zam verdi, devlet kızdı belki ondandır”, “enflasyon oranında zam yapılması gelecek için iyi değil, biz buraya girdiğimizde ücretleri dışarıya göre iyiydi ama 3 yıl sonra dışarıyla aynı olacak”, “performansımıza göre az alıyoruz”, “ücretler, ödüllendirmeler ve sosyal aktiviteler daha fazla olmalı, futbol turnuvası sonucu verilen ödüller değişmeli”, “ücret artışları iyi değil”

gibi yanıtlar doğrudan ücrete ilişkin olarak kullanılan ifadelerdir. Bunların yanında, ücretleri iş tatminin artırılması konusunda önemli gören ve firma kurulduğu dönemden beri bu firmada bulunan bir çalışanın *“iş tatmininin artırılması yeni gelenlerin ücretleri daha yüksek olmalı”* şeklindeki ifadesi ile, *“yalakalık, ispiyonculuk çok fazla, bazıları vardiyaya gelmediği halde saat ücretleri yüksek oluyor. Dün gelen adamlar benden daha fazla ücret alıyor. ben de artık kendimi işe fazla vermiyorum”* ifadesiyle ücretlerdeki eşitsiz dağılıma gönderme yaparak iş tatminin azaldığını belirten çalışanın ifadesi birlikte ele alındığında, tek başına ücretin değil, ücretin adil dağılımının da iş tatmininde oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

Ücretten duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler arasında yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,343**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,376**), çalışanlara adil davranma (,429**), ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme (,289**) konularında başarılı bulunma dereceleri de yer almaktadır. Bu ilişkiler, yöneticileri başarılı bulan çalışanların genel iş tatmini düzeylerinin de daha yüksek olduğu dikkate alınır; iletişim ve memnuniyet duyulan bir çalışma ortamı gibi sosyal faktörlerin ücretin önemini geri plana ittiği fikrini desteklemektedir. Yöneticilerin özellikle çalışanlara adil davranma konusundaki değerlendirmelerin ücretten duyulan memnuniyeti diğer başarı konularından daha çok etkilemesinin nedeni de performans değerlendirmeleridir. Çalışanlar yönetimin çalışanlara adil davranmada ne derece başarılı olduğu sorusunu yanıtlarken sıklıkla performans değerlendirmelerine göndermede bulunmuşlardır; verilen yanıtlardan bazıları *“zamma yönelik performansları iyi değerlendirmiyorlar”*; *“insanların çalışmasını değerlendirirken*

performanslarda adil değiller”dir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlara adil davrandığını belirten çalışanların büyük kısmı performans değerlendirmelerinden memnundur ve bu da ücretten duyulan memnuniyeti doğrudan etkilemektedir.

İş güvencesinden duyulan memnuniyet de ücretten duyulan memnuniyeti etkileyen önemli faktörlerden biridir. İş güvenliği ve işçi sağlığının ücretten duyulan memnuniyeti bu derece etkilemesinin nedeni, fabrikadaki bütün çalışanların firma tarafından özel bir sigorta şirketine sigortalanmış olmasıdır. Çalışanların bu kapsamda kendileri ve aileleri için özel sağlık sigortaları mevcuttur. Türkiye koşullarında nadir rastlanan bu avantajdan duyulan memnuniyet; özel sağlık sigortasının “bu işyerinde çalışmanın en sevdiğiniz yönleri nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlarda sıklıkla belirtilmiş olmasından da anlaşılmaktadır. Özel sağlık sigortası çalışanlar için özellikle SSK’da muayene ve ilaç alımlarının çeşitli nedenlerle çok zorlaştığı bu dönemde çok önemli bir işlev görmektedir ve ücretin önemini nispeten geri plana iten faktörlerden biri haline gelmektedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi; iş güvencesi ve işçi sağlığından hiç memnun olmayanların %50’si, memnun olmayanların ise %60’ı ücretlerinden memnun değildir; diğer taraftan aynı oran iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %16’ya ve çok memnun olanlarda da %17’ye gerilemektedir.

Tablo 19: İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle ücretten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz? n=85	Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%50	%50	%0	%0	%100
Memnun değilim	%0	%60	%40	%0	%0	%100
Memnunum	%2	%16	%78	%2	%2	%100
Çok memnunum	%0	%17	%61	%22	%0	%100

Organize Sanayi Bölgesindeki birçok firmada çalışan çok sayıda işçinin 350 YTL’lik asgari ücretle çalıştığı bir kentte yaşamak, ücretten duyulan memnuniyetin önemini arttırmaktadır. Firmada ücretten duyulan memnuniyetin önemi o kadar belirgindir ki ücretinden memnun olma düzeyi yükseldikçe, işyerindeki hiyerarşi bile düşük algılanmaktadır. Başka bir deyişle, memnun oldukları bir ücretle çalışmak işçiler üzerinde hiyerarşinin etkisini azaltmaktadır. Ücretinden “çok memnun” olanların %60’ı ve “memnun” olanların da yarısından fazlası ast-üst ilişkilerinde kopukluk olmadığını

düşünürken, ücretinden memnun olmayanların %90'ı ve hiç memnun olmayanların tamamı ast-üst ilişkilerinde kopukluk olduğunu belirtmişlerdir.

Ücretten duyulan memnuniyet, işyerindeki genel memnuniyetin ve bağlılığın da yüksek algılanmasına neden olmaktadır. Aşağıdaki iki tabloda görüldüğü gibi; çalışanların kendi ücretlerinden memnun olmaları, fabrika genelinde bütün işçilerin işlerinden memnun olduklarını ve firmaya bağlı olduklarını düşünmelerine neden olmaktadır.

Tablo 20: Ücretten duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Sizce şu anda işyerinizde işten duyulan memnuniyet ne düzeyde? n=85				
	Düşük	Yüksek	Çok yüksek	Fikrim Yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%100
Memnun değilim	%79	%14	%7	%0	%100
Memnunum	%0	%81	%17	%2	%100
Çok memnunum	%0	%40	%60	%0	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100

Tablo 21: Ücretten duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan bağlılık arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Sizce şu anda işyerinizde firmaya bağlılık ne düzeyde? n=85			
	Düşük	Yüksek	Çok yüksek	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100	%100
Memnun değilim	%32	%63	%5	%100
Memnunum	%5	%61	%34	%100
Çok memnunum	%0	%20	%80	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%100

TKY hakkındaki bilgi düzeyi (,290**) ücretten duyulan memnuniyeti etkilemekte, ücretten duyulan memnuniyet de çalışanların takım çalışmasının işten duyulan memnuniyeti artırıp arttırmayacağı konusundaki düşüncelerini (,252*) etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere, TKY'yi bilmeyenler içinde ücretinden memnun olmayanların oranı %17 iken, TKY'yi bilenler için bu oran %21'e ve çok iyi bilenler için de %37'ye yükselmektedir. Bir başka deyişle TKY bilgisi yüksek olanların ücretten beklentileri de yüksektir. Bu durum TKY bilgisine daha çok sahip olan çalışanların vasıflarının ve sorumluluklarının daha farkında olduklarını göstermektedir. Bazı çalışanların verdiği "*aldığımız para tecrübe ve eğitimimize göre*

astronomik değil”, “*yaptığımız işe göre ücretimizin düşük olması*” ifadeleri de bu görüşü doğrulamaktadır.

Tablo 22: TKY bilgi düzeyiyle ücretten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

TKY'yi ne derece biliyorsunuz? n=85	Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOPLAM
Bilmiyorum	%0	%17	%83	%0	%0	%100
Biliyorum	%1	%21	%73	%5	%0	%100
Çok iyi biliyorum	%0	%37	%45	%18	%0	%100
Fikrim yok	%0	%0	%0	%0	%100	%100

Ücretinden memnun olanların %73'ü, memnun olmayanların ise ancak %26'sı takım çalışmasının işten duyulan memnuniyeti artıracığını düşünmektedir. Ücretinden çok memnun olanların ise tamamı takım çalışmasının işten duyulan memnuniyeti çok artıracığını düşünmektedir. Dolayısıyla, TKY bilgisi ile takım çalışmasının iş tatminini arttırıp arttırmayacağı düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki çıkmamış olması, diğer taraftan TKY bilgi düzeyinin ücreti ve ücretin de takım çalışmasının iş tatminini arttırıp arttırmayacağı düşüncesini etkilemesi, ücret gibi maddi koşulların TKY'yi benimsemede ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyi de (-,430**) ücretten duyulan memnuniyeti etkileyen faktörler arasındadır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, algılanan hiyerarşi düzeyi arttıkça ücretten duyulan memnuniyet azalmaktadır; hiyerarşinin kesinlikle olmadığını düşünenlerin ücretlerinden “memnun olma” oranı %80, ve “çok memnun olma” oranı %20 iken; hiyerarşinin olmadığını düşünenlerin ücretlerinden “memnun olma” oranı %87'dir. Diğer taraftan hiyerarşinin olduğunu düşünenlerde memnuniyet oranı %54'e, kesinlikle olduğunu düşünenlerde ise %33'e gerilemektedir. Hiyerarşiyi yüksek bulan grubun ücretten duyduğu memnuniyet düzeyinin daha düşük olmasının nedeni; bu grubun karakteristik niteliklerinde bulunabilir ve bu nitelikler de daha sonra (Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler bölümünde) ayrıntılı olarak incelenecektir. Burada belirtilmesi gereken; hiyerarşiyi yüksek bulan grubun ücretten duyduğu beklentinin daha yüksek olduğudur; çünkü hiyerarşinin yüksek algılanması iş tatmini ölçeğinde çalışanı tatmin edecek diğer faktörlerin etkisini azaltmakta; ve iş, çalışanı sosyal yönlerden tatmin edemediği için maddi yönün önemi artmaktadır.

3.3.4. İş Yoğunluğu

Fabrikada iş yoğunluğu çok yüksektir. Bazı tezgahlarda iki, bazılarında üç vardiyada çalışılan fabrikada tek vardiya yapılan bir alan yoktur. İki vardiyada çalışanlar günde 12 saat, üç vardiyada çalışanlar 8 saat çalışmaktadırlar. Çalışma süresi içinde yemek için yarım saat ara verilmekte ve iki kere on beşer dakikalık çay molası alınmaktadır. Bunun dışındaki zaman tamamen çalışmayla geçmektedir. Örneklemde iş yoğunluğundan “çok memnun” olan hiçbir çalışan olmamışsa da, örneklem genelinin %75’i iş yoğunluğundan “memnun” olduklarını belirtmişlerdir. Memnun olmayanların oranı %2, hiç memnun olmayanların oranı %1 ve fikir belirtmeyenlerin oranı da yine %1’dir. İş yoğunluğu yüksek olduğu halde iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet düzeyinin de yüksek çıkmasının nedeni, çalışanların iş yoğunluğunu iş güvencesinin bir göstergesi olarak algılamalarıdır. Bu düşünceleri, verilen

“işin çok az olduğu zamanlar oldu, buraya gelip akşama kadar oturup eve gidiyorduk, insanda vicdan azabı oluyor, hiçbir şey yapmadan para alıyoruz; kendimizi çok rahatsız hissediyorduk, böyle sürerse işten çıkarılanlar olacağını biliyorduk, o yüzden işin yoğunluğunun yüksek olması iyi”, “iş yoğunluğu azalınca işsiz kalma korkusu başlıyor, o yüzden iş yoğunluğundan memnunuz”, “iş yoğunluğu işsizlikten daha iyi”, “az iş olunca mesai almıyoruz, stres artıyor, işçi fazla, iş az, iş olmayınca vicdanen rahatsız oluyoruz”

gibi yanıtlardan anlaşılmaktadır. İş yoğunluğundan memnun olmayanların nedenleri ise biraz daha farklıdır; “ iş yoğunluğunda bir düzen yok, bazen çok yoğun, bazen hiç iş yok” ifadesine ve fazla mesailerin kendilerine sorulmadan emrivaki olarak yazılmasından şikayet edenlere bakılırsa, memnuniyetsizlik yoğunluğun kendisinden çok, belirli bir düzen içinde olmamasına yönelik görünmektedir. Bu nedenle iş yoğunluğunu düşük ya da çok düşük algılayan olmasa da memnuniyet düzeyleri bu yoğunluktaki bir işletme için yüksek sayılabilir. İş yoğunluğundan duyulan rahatsızlığın bir nedeni de yetiştirilmesi gereken işler nedeniyle işyerinde yapılabilecek iyileştirmelerin yapılamaması ya da yenilenmesi gereken aletlerin zamanında yenilememesi olarak görülebilir; bir çalışan bunu “iş yoğunluğu nedeniyle zaman problemi oluyor, faydalı olabilecek işlemler gecikiyor ve zaman aşımına uğruyor, sonra da unutuluyor” şeklinde ifade etmiştir.

Çalışanlar iş yoğunluğunu, stresi ve hiyerarşiyi ne derece yüksek bulurlarsa; iş yoğunluğundan duydukları memnuniyet de o derece azalmaktadır. İşyerinde iş yoğunluğunun (-,278*); çalışma temposunun (-,221*); stresin (-,278**); ve hiyerarşinin (-,411**) algılanan düzeyleri; iş yoğunluğundan duyulan memnuniyeti etkilemektedir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, hiyerarşiyi yüksek bulanlar, düşük bulanlara oranla iş yoğunluğundan daha şikayetçidirler. Bunun nedeni, iş yoğunluğunun artmasının, hiyerarşiyi yüksek bulan çalışanların üzerindeki hiyerarşi kaynaklı negatif etkinin daha şiddetli hissedilmesine neden olmasıdır. Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler başlığı altında görüleceği gibi, zaten hiyerarşiyi yüksek bulanlar şu anki yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden de örneklem geneline oranla daha düşük memnuniyet duymaktadırlar ve bu da yöneticilerle ilişkilerinin örneklem geneli kadar iyi olmadığını göstermektedir; dolayısıyla söz konusu grup, iş yoğunluğu arttıkça hiyerarşiyi daha yoğun bir şekilde hissetmektedir.

Tablo 23: İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan hiyerarşi arasındaki ilişki

İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85	Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85				
	Kesinlikle yok	Yok	Var	Kesinlikle var	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100	%0	%100
Memnun değilim	%5	%16	%58	%21	%100
Memnunum	%6	%53	%39	%2	%100
Fikrim Yok	%0	%0	%0	%100	%100

Bu durum hiyerarşiyi yüksek bulan çalışanların hem iş yoğunluğunu firma çıkarları adına gönüllü olarak benimsemelerine bir engeldir, hem de iyi ilişkiler kuramadıkları bir çalışma ortamında iş yoğunluğunun artması üzerlerindeki baskıyı artırmaktadır.

Ücretin merkezî konumu iş yoğunluğundan duyulan memnuniyette de kendini göstermekte, ve aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, ücretten duyulan memnuniyet iş yoğunluğundan duyulan memnuniyeti (,355**) etkilemektedir. Ücretinden çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların %81'i iş yoğunluğundan memnunken bu oran ücretinden memnun olmayanlarda %53'e gerilemektedir ve ücretinden hiç memnun olmayanların hiçbiri iş yoğunluğundan memnun değildir.

Tablo 24: Ücretten duyulan memnuniyetle iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Fikrim yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%0	%100	%100
Memnun değilim	%0	%47	%53	%0	%100
Memnunum	%2	%17	%81	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%100	%0	%100
Fikrim Yok	%0	%0	%100	%0	%100

İş yoğunluğundan duyulan memnuniyet, çalışanların şu an yaptıkları işi rahatlıkla yapabileceklerini düşündükleri yaş sınırını (263*) zayıf bir şekilde de olsa etkilemektedir. İş yoğunluğunu çok fazla algılayanlar örneklem geneline oranla, şu anda yaptıkları işi daha kısa bir sürede bırakacaklarını, başka bir deyişle bu işte örneklem geneli kadar uzun süre çalışamayacaklarını düşünme eğilimindedirler. Bu düşüncenin oluşmasında hem iş yoğunluğu, hem de çalışırken gereken dikkat yoğunluğu rol oynamaktadır. Bir yanıtlayıcı bunu “emekli olana kadar aynı tempoda çalışamam, bu kadar dikkatli olamam” ifadesiyle açıklamıştır.

İş yoğunluğu doğrudan çalışanların çalışma tempolarına ve çalışma saatlerine yansıdığı için, iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet, çalışma temposundan (694**) ve çalışma saatlerinden (280**) duyulan memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, iş yoğunluğundan memnun olanların %83’ü çalışma temposundan memnunken, iş yoğunluğundan hiç memnun olmayanlar içinde çalışma temposundan memnun olan kimse yoktur. İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetin çalışma temposundan duyulan memnuniyeti şiddetli bir şekilde etkilemesi, iş yoğunluğuna bağlı olarak işsiz kalma korkusu ya da fazla mesai ücreti alamama endişesi nedeniyle iş yoğunluğundan memnun olan çalışanların bunun bir sonucu olarak çalışma temposunu da kabullendiklerini göstermektedir.

Tablo 25: İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85	Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%100	%0	%0	%0	%100
Memnun değilim	%5	%90	%5	%0	%100
Memnunum	%2	%12	%83	%3	%100

İş yoğunluğundan duyulan memnuniyet çalışanların tutumlarına da yansımakta, “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine katılım oranını etkilemektedir. İş yoğunluğundan memnun olanlar içinde bu ifadeye katılanların oranı %73 iken iş yoğunluğundan memnun olmayanlar içinde aynı oran %53’tür. Bu bulgu, iş yoğunluğundan duyulan memnuniyetin iş algısını ve iş tatminini nasıl etkilediğini açıkça göstermektedir. Gerçekten de aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi iş yoğunluğundan memnun olanların %30’u genel olarak işinden memnundur. İş yoğunluğundan hiç memnun olmayanlar içinde ise genel olarak işinden çok memnun olmayan ise yoktur.

Tablo 26: İş yoğunluğundan duyulan memnuniyetle genel olarak işten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85	Genel olarak işinizden ne derece memnunsunuz? n=85			
	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%100
Memnun değilim	%16	%79	%5	%100
Memnunum	%1	%69	%30	%100
Fikrim Yok	%0	%100	%0	%100

3.3.5. Çalışma Temposu

İş yoğunluğuna bağlı olarak çalışma temposunun çok yüksek olması, çalışanlar üzerinde etkili olan faktörlerden biridir ve çalışanlara firmanın en sevmedikleri üç özelliği sorulduğunda çalışma temposunun yoğunluğunu sıklıkla belirtmiş ve strese neden olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma temposunun yoğunluğundan duyulan rahatsızlık genellikle çalışma temposunu düşürmeden hedeflenen kaliteye ulaşma konusunda yaşanmaktadır, buna bir örnek olarak iki işçi şu açıklamalarda bulunmuşlardır:

“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”, “yüksek tempoda çalışmak yapılması gereken işlerin zamanında yapılamamasına, işlerin aksamasına neden oluyor; ölçüm aletim tutukluk yapıyor, haber verdim ama bir haftadır tamir edilmedi, işlerimi aksatıyor”

Ayrıca çalışma temposu arttıkça gereken dikkat yoğunluğu da artmakta ve bu da yorucu olmaktadır. Bunun yanında “yüksek tempoda çalışma nedeniyle sosyal hayat düşük oluyor”, “çalışma temposundan bazen sıkılınıbiliyor”, “bu iş yoğun ve yıpratıcı” gibi rahatsızlıklar da dile getirilmektedir. Örneklemin %64’ü çalışma temposundan memnun olduğunu, %30’u memnun olmadığını, %4’ü hiç memnun olmadığını belirtmiştir. Çok memnun olanların oranı %2’dir ve yine %1’lik bir kesim fikir belirtmemiştir.

İş yoğunluğunda da olduğu gibi, hiyerarşiyi yüksek algılayanlar çalışma temposundan da daha şikayetçi olma eğilimindedirler. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, hiyerarşiyi yüksek algılayanların, yani ast-üst ilişkilerinde kopukluğun kesinlikle olduğunu söyleyenlerin %80’i, olduğunu söyleyenlerin de %38’i çalışma temposundan memnun değildir. Ancak kopukluğun olmadığını ya da hiç olmadığını söyleyenlerde bu oran çok daha düşüktür.

Tablo 27: Algılanan hiyerarşi düzeyiyle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85	Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Kesinlikle var	%0	%80	%20	%0	%100
Var	%8	%38	%54	%0	%100
Yok	%0	%16	%81	%3	%100
Kesinlikle yok	%0	%20	%60	%20	%100

Bu bulgu algılanan hiyerarşi düzeyinin çalışma temposundan duyulan memnuniyeti etkilediğini göstermektedir. Bu etkinin ardında, hiyerarşiyi yüksek bulanların çalışma temposunu doğrudan yönetimin belirlemesi konusundaki şikayetleri yatmaktadır. Fazla mesailerin emrivaki şeklinde yapılması ya da çalışanların hem Altı Sigma gereği gittikçe yükselen bir kalite seviyesinde çalışıp hem de işi gittikçe daha kısa sürelerde bitirmelerinin beklenmesi ve bu beklentilerin çalışanlara talimatlar halinde iletilmesi, algılanan hiyerarşi düzeyinin çalışma temposunu etkilemesinin temel nedenidir.

Yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,337**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,326**) ve çalışanlara adil davranma (,317**) konularında başarılı bulunma derecesinin de çalışma temposundan duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler arasında olmaları, bu savı destekler niteliktedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede başarısız bulanların yarısı, çalışanlara adil davranmada başarısız bulanların yarısı ve yapılan önerileri dikkate almada başarısız bulanların yarısından fazlası çalışma temposundan memnun değildir.

Tablo 28: Yönetimin çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme ve çalışanlara adil davranma konularında başarılı bulunma düzeyiyle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85				
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Çalışanların önerilerini dikkate almada	Çok başarısız	%0	%0	%100*	%0	%100
	Başarısız	%8	%54	%39	%0	%100
	Başarılı	%4	%33	%61	%2	%100
	Çok başarılı	%0	%6	%89	%6	%100
	Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100
çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%0	%50	%50	%0	%100
	Başarısız	%8	%50	%42	%0	%100
	Başarılı	%3	%22	%73	%3	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%89	%11	%100
	Fikrim yok	%0	%50	%50	%0	%100
çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%0	%40	%60	%0	%100
	Başarısız	%6	%50	%44	%0	%100
	Başarılı	%3	%15	%79	%3	%100
	Çok başarılı	%0	%11	%78	%11	%100
	Fikrim yok	%0	%50	%50	%0	%100

*Bu kategoriye sadece bir yanıtlayıcı girdiği için dikkate alınmayacaktır.

Çalışanların öneri verme nedenleri arasında kendilerine kalan zamanı artırmak da olduğu için önerilerin değerlendirilmesi çalışma temposundan duyulan memnuniyetli daha çok etkilemektedir. Bir başka deyişle çalışanlar çalışma temposundan duydukları rahatsızlığı bu soruna yönelik öneriler vererek gidermeye çalışmaktadırlar; bir yanıtlayıcının kendisini öneri vermeye teşvik eden nedenler sorulduğunda verdiği “*bu iş yoğunluğunu azaltabilmek, kendimize daha fazla zaman ayırmak*” yanıtı da bunun örneklerindendir. Ayrıca yapılan önerilerin değerlendirilmesinden (,275**) duyulan memnuniyet düzeyinin de çalışma temposundan duyulan memnuniyeti etkilemeleri de bu yorumu desteklemektedir. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun

olanların %86'sı ve memnun olanların %70'i çalışma temposundan memnunken, önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanlarda bu oran %40'a gerilemektedir. Bunun nedeni, öneri sisteminin çalışanların tek katılım aracı olmasıdır. Önerilerle katılımın nasıl sağlandığına, öneri ödül sistemi incelenirken değinilecektir.

Bu durum, çalışma temposundan duyulan memnuniyetin yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (,446**) duyulan memnuniyeti etkilemesine neden olmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, çalışma temposundan çok memnun olanların tamamı yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden de çok memnundur. Çalışma temposundan hiç memnun olmayanların %67'si ve memnun olmayanların %60'ı yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun değilken, bu oran çalışma temposundan memnun olanlarda %30'a gerilemektedir ve çok memnun olanlar içinde de çalışma temposundan memnun olmayan yoktur.

Tablo 29: Çalışma temposundan duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%67	%33	%0	%100
Memnun değilim	%8	%60	%32	%0	%100
Memnunum	%0	%30	%65	%5	%100
Çok memnunum	%0	%0	%0	%100	%100

Bu ilişkiler, çalışma temposundan memnun olmayanların sorunlarını yöneticilere aktarmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar nedeniyle yönetimle istedikleri gibi ilişki kuramadıklarını göstermektedir. Çalışanların yöneticilerle iletişim kurmada karşılaştıkları sorunlar Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

Elbette çalışma temposundan duyulan memnuniyetle ilişkili en önemli değişkenlerden biri, çalışma temposundan duyulan memnuniyeti en şiddetle etkileyen nedenlerden biri olan iş yoğunluğundan duyulan memnuniyettir. İş yoğunluğundan memnun olanların sadece %12'si çalışma temposundan memnun değilken, iş yoğunluğundan memnun olmayanların %90'ı çalışma temposundan memnun değildir; ve iş yoğunluğundan hiç memnun olmayanların tamamı çalışma temposundan da hiç

memnun değildir. Bu bulgu, iş yoğunluğunu benimsemeye neden olan işsizlik korkusu gibi faktörlerin çalışma temposunu da benimsemeye neden olduğunu göstermektedir.

Çalışma temposu, hafta içi ve hafta sonu fazla mesailerine ve üç vardiyada çalışmaya neden olmaktadır. Çalışma temposundan duyulan memnuniyeti etkileyen öğelerden biri de çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet (,608**) düzeyidir. Çalışma saatlerinden hiç memnun olmayanların tamamı çalışma temposundan da memnun değildir; çalışma saatlerinden memnun olmayanların %70'i ve memnun olanların %19'u çalışma temposundan memnun değildir. Çalışma saatlerinden çok memnun olanlar içinde ise çalışma temposundan memnun olmayan yoktur. Diğer taraftan, çalışma temposundan hiç memnun olmayanların üçte biri çalışma saatlerinden memnundur; bu da belirleyici öğenin çalışma saatleri olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, özellikle haftasonu mesai ve gece vardiyası gibi işçilerin özellikle yakındıkları çalışma saatleri, kendi tercihleri doğrultusuna düzenlendiği takdirde çalışma temposundan duyulan rahatsızlıkların azalacağına işaret etmektedir. Gerçekten de, iş yoğunluğundan ve çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet düzeyi sabit tutularak incelendiğinde; ilişkinin şiddetinin ,694'ten ,639'a gerilediği görülmektedir ki bu da çalışma saatlerinin çalışanların iş yoğunluğundan ve çalışma temposundan duydukları memnuniyet üzerindeki etkisinin önemini göstermektedir.

Ayrıca fiziksel çalışma koşullarından (,257**), ücretten (,449**); vasıflarını kullanabilmekten (,217*); iş güvenliği ve işçi sağlığından (,322**) duyulan memnuniyet düzeyleri de çalışma temposundan duyulan memnuniyeti etkileyen diğer iş tatmini faktörleridir. Bunlar içinde özellikle ücretin etkisi diğerlerinden fazladır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ücretinden çok memnun olanların %80'i ve memnun olanların %71'i çalışma temposundan memnunken ücretinden memnun olmayanların yarısı bile çalışma temposundan memnun değildir.

TKY bilgi düzeyinin de çalışma temposundan duyulan memnuniyeti (,280**) etkilediği görülmüştür. Örneklem içinde büyük çoğunluğun TKY'yi fabrikadaki eğitimlerden öğrendiği dikkate alınırsa, TKY eğitimlerinin çalışma temposundan duyulan şikayetleri azaltması, eğitimlerde firmanın rekabet edebilirliği üzerinde durulduğunun bir işareti sayılabilir. Parçaların işlem süresini azaltmak, başka bir deyişle

daha çok iş yapabilmeye yönelik öneriler verdiğini belirten bir işçiye öneri vermesinin nedeni sorulduğunda “dünyadaki rekabet ortamında daha iyi bir çalışma ortamını kendimize sağlamak için” yanıtını vermesi, ve kalite deyince aklınıza gelen ilk şey nedir sorusu sorulduğunda bazı çalışanların doğrudan ve yalnızca “rekabet” yanıtını vermeleri, TKY söyleminin rekabet koşullarını çalışanlar üzerinde kontrol sağlamak için kullandığını göstermekte ve işletmenin rekabet seviyesini artırmak için kalite programlarını uygulayan yönetimin, örgütü ve çalışanların davranışlarını istediği biçimde değiştirebileceğini varsayma eğiliminde (Kerfoot ve Knights, 1995) olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu nedenle, aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, çalışma temposundan çok memnun olanlar tamamen TKY’yi bilenler ve çok iyi bilenlerden oluşmaktadır.

Tablo 30: TKY bilgi düzeyiyle çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85	TKY’yi ne derece biliyorsunuz? n=85				
	Bilmiyorum	Biliyorum	Çok iyi biliyorum	Fikrim yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%67	%0	%33	%100
Memnun değilim	%4	%92	%4	%0	%100
Memnunum	%9	%74	%17	%	%100
Çok memnunum	%0	%50	%50	%0	%100

Bu değişkenler birlikte incelendiğinde, işyerinde bağlılığın yüksek olduğunu düşünen, yönetimi başarılı bulan ve yönetimle arasındaki ilişkilerden memnun olan, stresi ve hiyerarşiyi düşük düzeyde algılayan, fiziksel çalışma koşullarından, vasıflarını kullanabilme olanaklarından, ücretinden ve iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olan çalışanlar, iş yoğunluğundan memnundurlar.

Çalışma temposundan duyulan memnuniyet, genel olarak işten duyulan memnuniyeti (,427**) etkilemektedir. Bunun nedeni bazı işçilerin “yüksek tempoda çalışma nedeniyle sosyal hayat düşük oluyor”, “eve gittiğimde hiçbirşey yapacak halim kalmamış oluyor, yatıp uyuyorum”, “akrabalarımı bile aylarca göremediğim oldu” ifadelerinde bulunabilir. Buna bağlı olarak çalışma temposundan duyulan memnuniyet çalışanların tutumlarını da etkilemekte, ve çalışma temposundan duyulan memnuniyet azaldıkça “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” (,278**) ve “firmayı ailem gibi hissediyorum” (,235*) ifadelerine katılım oranları da azalmaktadır.

3.3.6. Çalışma Saatleri

Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet, çalışma temposundan duyulan memnuniyetle benzer özellikler taşısa da aradaki fark, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetin vardiyalı çalışma ve fazla mesailerle ilgili olmasıdır. Üç vardiya ile çalışılan tezgahlarda çalışan işçiler dışında firmadaki mavi yakalıların tümü günde sekiz saat normal saat ücretiyle çalışmakta ve sonraki dört saat için fazla mesaiye kalmakta, cumartesileri çalışmakta; bazı tezgahlardaki çalışanlar üç vardiya yapmakta, ayrıca Pazar günleri de çalışmaktadır.

Fazla mesailer işçilerin talepleri doğrultusunda değil, yönetim tarafından düzenlenmektedir. Her ne kadar yazılan fazla mesailere gelmek işçiler açısından resmi bir zorunluluk değilse de, yönetime karşı olumsuz bir intiba uyandırmamak ve fabrikadaki pozisyonlarını korumak için tüm çalışanlar fazla mesailere gelmektedirler. Bir işçinin *“Pazar tatilimiz yok, parasını istemiyorum, gelmek istemiyorum dersin negatif bir intiba uyandırırın”* ifadesi de fazla mesaiye kalmak istemeyenlerin önündeki bu engele işaret etmektedir. Firmada fazla mesai ücretleri hafta içi saat ücretinin 1,5 katı, hafta sonu ise 2 katı halinde ve düzenli olarak ödenmektedir. Bununla birlikte, bazı işçilerin

“fazla mesailer emrivaki oluyor”, “beş aydır Pazar tatili yapmadan çalışıyorum”; “geçen mayıstan beri günde 12 saat çalışıyorum”; “günde 12 saat çalışma ve hafta sonu mesailerini nedeniyle sosyal hayata zaman kalmıyor”; “mesailer hafta içi soruluyor ama hafta sonu mesailer sorulmadan yazılıyor; benim sağlık problemlerim var, bana o yüzden de soruyor olabilirler”

ifadeleri fazla mesaiye ilişkin rahatsızlıklara örnektir. Bunun yanında, firmanın en sevmedikleri özellikleri içinde *“öğle paydosu 1 saat olmalı”, “günde 12 saat çalışmak çok fazla”, “hafta tatillerinde çalışmayı sevmiyorum”, “cumartesileri 4’te işe gelmek”* gibi yanıtlar vermeleri de fazla mesaiye kalmak istemeyenler için bu durumun ciddiyetini göstermektedir.

Fabrikada düzenli olarak iki vardiya uygulanmaktadır ve bazı tezgahlarda üçüncü vardiya söz konusudur. İlk vardiya 08-16 saatleri arasında, ikincisi 16-24 saatleri arasında ve üçüncüsü de 24-08 saatleri arasında yapılmaktadır. Sadece iki

vardiya olan tezgahlarda normal çalışma süresi olan 08-16; dört fazla mesai saatiyle 08-20 ve 20-08 saatleri arasında uygulanmaktadır. Her bölüm içinde bütün çalışanlar vardiya sistemine dahildir; ve vardiyalar haftalık olarak değişmektedir.

Vardiya konusunda da bazı çalışanlar “*dışarıdaki işleri yapmak imkanı oluyor*” ifadeleriyle vardiyalı çalışmaktan hoşlandıklarını, bazı diğerleri ise

“vardiyalı çalışınca sosyal problemler olması ”; “üçüncü vardiyada çalışmayı sevmiyorum”; “12-8 vardiyası bu işe uygun değil, uykusuzken, geceleyin yüksek dikkatle çalışamıyor, hata olacak diye çok stres oluyor”

ifadeleriyle vardiyalı çalışmaktan hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Vardiyasız çalışma bazı çalışanlar tarafından istenen bir durumdur ve “*yükselme ünvanla, makamla ilgili değil, vardiyadan kurtulup sürekli 8-6 çalışmak da yükselmektir*” ifadesinde de görüldüğü gibi, bir üst basamak olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar, bu firmada çalışmanın en sevmedikleri özellikleri arasında “*vardiyalardan memnun değilim*”; “*3.vardiya -gece çalışması*”; “*mesailerin çok aşırı olması*” gibi ifadelerle rahatsızlıklarını belirtmişlerdir. Örneklemin %69’u çalışma saatlerinden memnun olduğunu, %24’ü memnun olmadığını, %2’si hiç memnun olmadığını, %5’i çok memnun olduğunu belirtmiştir.

İşyerinde algılanan memnuniyet (,289**) ve bağlılık (,375*); başka bir deyişle işçilerin tüm çalışanlar hakkındaki algıları, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Bunu bir çalışanın çalışma saatleri için “*bana göre fazla ama yeni ev alanlar, araba alanlar var, onlar için de çok iyi*” demesi, firmadaki genel memnuniyet düzeyinin nasıl algılandığının işçilerin bireysel tatminleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, firmaya duyulan bağlılığı çok yüksek bulanların %85’i ve yüksek bulanların %66’sı çalışma saatlerinden memnunken, bağlılığı düşük bulanların yarısı bile çalışma saatlerinden memnun değildir. Aynı durum işten duyulan memnuniyetin algılanması içinde geçerlidir; işyerinde işten duyulan memnuniyetin çok yüksek olduğunu düşünenlerin %78’i ve yüksek olduğunu düşünenlerin %75’i çalışma saatlerinden memnunken, düşük olduğunu düşünenlerin ancak yarısından azı çalışma saatlerinden memnundur.

Tablo 31: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan bağlılık ve algılanan memnuniyet arasındaki ilişki

Çalışma saatlerinden ne derece memnunuz? n=85	Sizce şu anda iş yerinizde firmaya bağlılık ne düzeyde ? n=85				Sizce şu anda iş yerinizde işten duyulan memnuniyet ne düzeyde ? n=85			
		Düşük	Yüksek	Çok yüksek	Düşük	Yüksek	Çok yüksek	Fikrim yok
	Hiç memnun değilim	%0	%2	%0	%0	%3	%0	%0
	Memnun değilim	%56	%28	%4	%56	%19	%0	%0
	Memnunum	%44	%66	%85	%44	%75	%78	%100
	Çok memnunum	%0	%4	%11	%0	%3	%22	%0
	Toplam	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Tablo 32: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan iş yoğunluğu arasındaki ilişki

Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? N=85	Sizce şu anda iş yerinizde iş yoğunluğu ne düzeyde? n=85	
	Fazla	Çok Fazla
Hiç memnun değilim	%0	%5
Memnun değilim	%15	%32
Memnunum	%80	%59
Çok memnunum	%5	%4
TOPLAM	%100	%100

İş yoğunluğunun fazla olduğu; bu yoğunlukta kalitenin yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk olduğu, bu nedenle bir stresin yaşandığı ve hiyerarşinin de yüksek olduğu bir işyerinde çalıştığını düşünen işçiler çalışma saatlerinden memnun değildirler. Başka bir deyişle işyerinde iş yoğunluğunun (-,222*); stresin (-,293**); ve hiyerarşinin (-,426**) ne derece algılandığı, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti etkileyen öğelerdir. İşyerinde iş yoğunluğunu fazla bulanların %15'i çalışma saatlerinden memnun değilken, iş yoğunluğunu çok fazla bulanlarda bu oran %32'dir; yani fazla bulanların iki katından fazladır.

Stressiz bir ortamda çalışma saatlerinin uzunluğunun veya vardiya sisteminin çalışanları daha az etkilediği, aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, stresi çok düşük bulanların tamamının çalışma saatlerinden çok memnun olmasından da anlaşılabılır. Stresi düşük bulanların tamamı ve yüksek bulanların %81'i çalışma saatlerinden memnunken stresi çok yüksek bulanlarda aynı oran %59'a gerilemektedir.

Tablo 33: Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle işyerinde algılanan stres düzeyi arasındaki ilişki

Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz?	Sizce şu anda işyerinizde işle ilgili stres ne düzeyde?			
	Çok yüksek	Yüksek	Düşük	Çok düşük
Hiç memnun değilim	%5	%0	%0	%0
Memnun değilim	%32	%17	%0	%0
Memnunum	%59	%80	%100	%0
Çok memnunum	%4	%3	%0	%100
TOPLAM	%100	%100	%100	%100

Yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,318**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,379**), çalışanlara adil davranma (,433**) ve gelişmelerden haberdar etme (,284**) konularında başarılı bulunma derecelerinin; ayrıca şu anki yöneticilerden (,447**), yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (,534**); ve yapılan önerilerin değerlendirilmesinden (,425**) duyulan memnuniyet düzeyleri de çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet üzerinde etkili olmaktadır.

Tablo 34: Yönetimin çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma dereceleri ile çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85				
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Çalışanların önerilerini dikkate almada	Çok başarısız	%0	%0	%100*	%0	%100
	Başarısız	%8	%39	%53	%0	%100
	Başarılı	%2	%26	%68	%4	%100
	Çok başarılı	%0	%6	%83	%11	%100
	Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%100
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%0	%50	%50	%0	%100
	Başarısız	%8	%50	%42	%0	%100
	Başarılı	%0	%12	%83	%5	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%78	%22	%100
	Fikrim yok	%0	%25	%75	%0	%100
Çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%0	%60	%40	%0	%100
	Başarısız	%6	%44	%50	%0	%100
	Başarılı	%0	%8	%89	%3	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%67	%33	%100
	Fikrim yok	%0	%0	%100	%0	%100
Çalışanları gelişmelerden haberdar etme	Çok başarısız	%0	%0	%100	%0	%100
	Başarısız	%0	%50	%50	%0	%100
	Başarılı	%3	%26	%69	%2	%100
	Çok başarılı	%0	%5	%77	%18	%100

*Bu kategoride sadece bir yanıtlayıcı olduğu için yorumlanmayacaktır.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yöneticileri başarısız bulanlar içinde çalışma saatlerinden memnun olmayanların oranı, yöneticileri başarılı bulanlara oranla

daha yüksektir. Yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinin fiziksel çalışma koşullarını da etkilediği göz önüne alındığında, yönetimin pozitif bir çalışma ortamı yaratmada gerçekten de etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Fiziksel çalışma koşullarından (,498*), iş arkadaşlarından (,264*), ücretten (,553**); iş yoğunluğundan (,280**); çalışma temposundan (,608**), vasıflarını kullanabilmekten (,334**); iş güvenliği ve işçi sağlığından (,414**) ve verilen önerilerin değerlendirilmesinden (,425**) duyulan memnuniyet düzeyleriyle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiler de çalışma ortamının çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti etkilediğini göstermektedir. Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet ile çalışma temposundan duyulan memnuniyet arasındaki ilişkiye, çalışma temposundan duyulan memnuniyet değişkeni incelenirken değinilmiştir.

Bu ilişkiler içinde özellikle fiziksel çalışma koşullarından, ücretten, çalışma temposundan ve iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet düzeylerinin çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle ilişkilerinin diğer değişkenlere oranla daha şiddetli olduğu, başka bir deyişle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyeti daha çok etkilediği görülmektedir.

Fiziksel çalışma koşullarının etkisi, işçilerin fiziksel açıdan rahat bir ortamda çalışmalarının çalışma saatlerinden daha az şikayetçi olduklarını göstermektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, fiziksel çalışma koşullarından çok memnun olanların %79'u ve memnun olanların %80'i çalışma saatlerinden de memnunken, fiziksel çalışma koşullarından memnun olmayanlarda bu oran %38'e gerilemektedir.

Tablo 35: Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz? n=85	Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%100
Memnun değilim	%6	%56	%38	%0	%100
Memnunum	%2	%14	%80	%4	%100
Çok memnunum	%0	%0	%79	%21	%100

Firmada ücretlerin bu derece yüksek olmasının nedeni, düzenli olarak yapılan fazla mesailer ve firmanın fazla mesai ücretlerini çalışanlara aksatmadan vermesidir. Ücretten duyulan memnuniyetin çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisi oldukça belirgindir (,553**). Dolayısıyla çalışanlar maaşlarını hesaplarken düzenli olarak günde dört saat ve Cumartesi günleri yaptıkları fazla mesailerini de hesaba katmaktadırlar. Başka bir deyişle, çalışma saatleri, ücretlerinin bu derece yüksek olmasının sebebidir ve bu nedenle de ücretten duyulan memnuniyet arttıkça, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet de artmaktadır. Çalışanlar, memnuniyet duydukları ücretlerin bedeli olarak gördükleri çalışma saatlerinden şikayetçi olmamaktadırlar. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ücretinden çok memnun olanlar içinde çalışma saatlerinden memnun olmayan kimse yoktur; ücretinden memnun olmayanların yarısından fazlası çalışma saatlerinden de memnun değilken, ücretinden memnun olanların ancak %17'si çalışma saatlerinden memnun değildir. Bu da ücretinden memnun olmayanların çalışma saatlerinden rahatsız olduklarını göstermektedir. Ücretten duyulan memnuniyet incelenirken görüldüğü gibi, bazı çalışanlar performanslarına göre düşük ücret aldıklarını, yaptıkları iş karşılığında daha yüksek ücret almaları gerektiğini belirtmişlerdir; bu çalışanlar için ücret tatminkar olmadığı için ücretin bedeli olarak çalışma saatlerinden memnuniyet duymaları da söz konusu değildir.

Tablo 36: Ücretten duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100*	%0	%100
Memnun değilim	%5	%53	%42	%0	%100
Memnunum	%0	%16	%82	%2	%100
Çok memnunum	%0	%0	%40	%60	%100
Fikrim yok	%100	%0	%0	%0	%100

*Bu kategoride sadece bir kişi olduğu için yorumlanmayacaktır.

Şimdiye kadar sözü geçen ilişkiler, çalışanların genel olarak memnun oldukları bir çalışma ortamında çalışma saatlerinden memnun olduklarını, bunun da çalışma temposundan duyulan memnuniyeti arttırdığını göstermiştir. Diğer yönden, çalışma saatlerinden duyulan rahatsızlık genel olarak işten duyulan rahatsızlığın da artmasına

neden olmaktadır. Bununla ilgili olarak bir işçinin “*haftalarca eve gidemediğim oldu, bu çalışma saatleri yüzünden eşimle boşanma noktasına geldik. İşten çıkmamı istedi, ya işi bırakacaktım ya da boşanacaktık*” ifadesi örnek olarak gösterilebilir. Boje (1993) Toyota’nın çalışanlara çeşitli kazanımlar vererek hayatlarının her alanına hakim olduğunu; ama çalışanlarının aile, arkadaşlık veya kişisel gelişim ihtiyaçlarını görmezden geldiğini belirtmiştir ve araştırmadaki durum da Toyota’daki durumla benzerlik göstermektedir. Gerçekten de genel olarak işten memnuniyet düzeyi (,450**) çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, genel olarak işinden memnun olmayanların ancak yarısı çalışma saatlerinden memnunken, işinden memnun olanların %67’si ve çok memnun olanların da %80’i çalışma saatlerinden memnundur.

Tablo 37: Genel olarak işten duyulan memnuniyetle çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Genel olarak işinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Memnun değilim	%25	%25	%50	%0	%100
Memnunum	%2	%31	%67	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%80	%20	%100

Çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet, genel olarak işten duyulan memnuniyeti etkilediği gibi, “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” (,279**) ve “firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadelerine katılım oranlarını (,233*) da etkilemektedir. Çalışma saatlerinden hiç memnun olmayanların yarısı, memnun olmayanların üçte biri “bu işyerinde çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine katılmazken, çalışma saatlerinden memnun olanların sadece %9’u bu ifadeye katılmamaktadır. “Firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine katılımında da benzer bir durum söz konusudur. Çalışma saatlerinden hiç memnun olmayanların yarısı, memnun olmayanların %45’i, ve çalışma saatlerinden memnun olanların %19’u “bu işyerinde çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine katılmamaktadır. Çalışma saatlerinden çok memnun olanların her iki ifade için de %75’i katılmakta, %25’i kesinlikle katılmamaktadır; ifadelere katılmayan yoktur. Bu noktada çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetin ücretten duyulan memnuniyetle ilişkisi de dikkate alınmalıdır. Ücretten duyulan memnuniyet sabit tutulduğunda, çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle

“bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine katılım oranı arasındaki ilişkinin şiddeti ,279’dan ,153’e; “firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine katılım oranı arasındaki ilişkinin şiddeti de ,233’ten ,137’ye gerilemektedir. Bu bulgu, fazla mesai ücretleri söz konusu olmasaydı çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetin çalışanların tutumlarını çok da fazla etkilemeyeceğini göstermektedir.

Sadece ast-üst ilişkilerinde kopukluk olduğunu düşünenler açısından bakıldığında ise ilişkili değişkenler azalmaktadır. Bu durumda fiziksel çalışma koşullarından (,541**), ücretten (,443**); çalışma temposundan (,576**) ve iş güvenliği ve işçi sağlığından (,505**) duyulan memnuniyet düzeyiyle ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, hiyerarşiyi yüksek bulanların çalışma saatlerinden duydukları memnuniyeti iş tatmini öğelerinden sadece bunlar belirlemektedir.

Bunların yanında bu firmadan önce kaç değişik işyerinde çalıştıkları ile (,332*) ve algılanan denetim (denet1) oranı ile (-,332*) ilişki vardır. Çalışanlara kimler tarafından denetlendikleri sorulmuş ve yanıtlar denetleyen birim sayısı olarak işlenmiştir. Hiyerarşiyi yüksek bulanlar içinde denetlenmediklerini belirtenlerin tamamı, bir birim tarafından denetlendiklerini söyleyenlerin %67’si, iki birim tarafından denetlendiklerini söyleyenlerin %42’si ve üç birim tarafından denetlendiklerini söyleyenlerin %40’ı çalışma saatlerinden memnundur. *Bu da hiyerarşik olduğu düşünülen bir yapı içinde algılanan denetim yoğunluğu arttıkça çalışanların çalışma saatlerinden duydukları memnuniyetin azaldığı anlamına gelmektedir.* 6 ila 10 değişik yerde çalışanların tamamı çalışma saatlerinden memnundur. 4 ve 3 değişik yerde çalışanların yarısı, iki değişik yerde çalışanların %63’ü çalışma saatlerinden memnunken bundan önce sadece bir yerde çalışmış olanların ancak üçte birine yakını (%31) çalışma saatlerinden memnundur. Bu durum, çalışanların çalışma saatlerini önceki işyerleriyle kıyasladıklarında sahip oldukları bir memnuniyeti göstermektedir. Çalışanlar önceki işleriyle kıyasladıklarında özellikle ücretlerin düzenli ödeniyor olmasını bu firmanın çekici yönlerinden biri olarak görmektedirler.

Firma gerçekten de Türkiye’deki sanayiinin ortalama koşullarının üzerindedir ve çalışanlar, Eskişehir’de çalışabilecekleri en iyi fabrikalardan birinde çalıştıklarının farkındadırlar. Firmanın en sevilen özellikleri örneklem ortalamasına göre sıralandığında, kurum kimliği ve bu firmada çalışmanın çevrede sağladığı itibar, ücret

düzeyinin diğer firmalara göre daha yüksek olmasından sonra firmanın en sevilen ikinci özelliğidir.¹⁰ Bazı çalışanlar bu durumu firmanın en sevdikleri özelliği olarak belirtmişler ve:

“firmanın isminin bana itibar, kredi sağlaması”, “düzeyli bir fabrika olması, dışarıda iyi bilinmesi”, “dışarıda sağladığı itibar”, “burada çalışmanın verdiği intiba”, “burada çalışmanın sağladığı kredi” “firmanın isminin bana itibar kredi sağlaması”, “markası, burada çalışmak bana gurur veriyor”, “kaliteli, standartların çok üzerinde bir işyeri olması”, “iyi bir fabrika, büyük, tanınmış bir fabrika”, “kurum kültürünün çok gelişmiş olması ve saygın bir fabrika olması”, “Türkiye’de büyük bir firmada çalışıyor olmak” ve “Eskişehir’deki en iyi fabrika” şeklinde ifade etmişlerdir.

Ayrıca firmanın yüksek teknolojiyle çalışması, işçilere sağladığı sosyal olanaklar, özel sağlık sigortasının olması ve iş güvencesinin Eskişehir’deki diğer firmalara, özellikle de enformal sektöre oranla yüksek olması işçileri firmaya bağlayan nedenler arasındadır. Bazı işçilere göre fabrikanın en iyi yönü *“iç piyasaya değil dış piyasaya iş yapması; çünkü böylece ekonomik olumsuzluklardan etkilenmiyor”, “işten çıkma korkusu diğer fabrikalara göre daha az”, “iş garantisi, istikrarlı bir iş olması”, “iş garantisinin olması, düzenli bir iş olması”*dır. Dolayısıyla, işgücü piyasasının olumsuz koşullarının fabrikanın sunduğu olanaklar ve işçilerin çevrelerinde sağladığı itibarla birleşerek çalışanları fabrikaya bağımlı hale getirdiği ve buna bağlı olarak çalışma saatlerinden duyulan şikayetleri azalttığı söylenebilir. Başka bir deyişle, Eskişehir koşullarında bu olanakları sunan bir firmada çalışmanın karşılığında çalışma saatlerinin işçiler için önemi azalmıştır.

¹⁰ Bu iki nitelikten sonra firmanın en sevilen yönleri, fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, çalışanların kendi mesleklerini yapabildikleri bir yer olması, özel sağlık sigortasının olması, işin stratejik önemi ve önemli bir işte çalışma hissi, iş güvencesinin yüksek olması, sosyal tesis ve etkinlikler, maaşların düzenli ödenmesi, ileri teknolojiyle çalışma, arkadaş ortamından duyulan memnuniyet, çalışanların sürekli eğitimlerle kendilerini geliştirme fırsatı bulmaları, yemek ve servis olanakları ve fabrikanın Eskişehir’de olması şeklinde sıralanmaktadır.

3.3.7. Vasıflılık

Fabrikada seri üretim yapılmaması, dolayısıyla teknik işbölümünün yoğun olmaması, vasıflı çalışanların istihdamını gerekli kılmaktadır. Örneklemin %2'si ortaokul, %68'i lise, %25'i iki yıllık yüksek okul ve %5'i de dört yıllık fakülte mezunudur. Lise mezunu olanların tamamı teknik liseden ve büyük çoğunluğu da motor bölümünden mezun olmuşlardır ve tezgahların büyük bölümünde bilgisayar teknolojisi kullanmaktadırlar. Örneklemin %69'u vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olduğunu, %21'i memnun olmadığını, %6'sı hiç memnun olmadığını, %4'ü çok memnun olduğunu belirtmiştir.

Bazı çalışanlar bu firmada çalışmanın en sevdikleri yönü olarak vasıfları ve kendilerini geliştirmeye ilgili yanıtlar vermişlerdir. Bazıları özellikle eğitimini aldıkları iş kolunda çalıştıkları için

“mesleğimi severek yapıyorum”, “kendi mesleğim olduğu için”, “çok sürükleyici bir iş, vaktin nasıl geçtiğini anlamıyorum”, “mesleğimle direkt ilgili olduğu için”, “kalite kontrol yapmayı, işimi ve kendimi geliştirmeyi seviyorum”, “ölçüm, geometri, trigonometri, bu işlerle uğraşmayı seviyorum”

gibi yanıtlar vermişlerdir. Doğrudan kullandıkları teknolojiyle ilgili olarak ise:

“teknolojik olarak iyi bir konumda olması”, “çalışma teknolojisinin yüksek olması”, “dünyadaki teknolojiyle aynı olması”, “yüksek teknolojik imkanlar” gibi yanıtlar vermiş, bazıları da *“geleceğim açısından kendimi geliştirebileceğim ve gösterebileceğim bir yer olması”, “takım çalışması, vardiyadakilerin birbirleriyle fikir alış verişi yapması”, “kendimi geliştirmeye açık bir yer, eğitimler”* gibi ifadeler kullanmışlardır.

Bununla birlikte, çalışanlardan bazıları vasıflarını kullanabilme olanaklarını işyeri boyutunda değil, mesleki eğitimin daha değerli olduğu gelişmiş ülkelerle kıyaslayarak değerlendirmişlerdir; bir işçi, ileride çocuğunun da aynı işi yapmasını isteyip istemediği sorulduğunda bu durumu *“Türkiye şartlarında değil ama yurtdışında, yabancı ülkelerde olabilir, bu mesleği yapanlar yurtdışında çok değerli”* şeklinde ifade etmiştir.

Vasıflarından memnun olmayanlardan bazılarının rahatsızlıkları ile ilgili ifadeler şöyledir:

“mesleki bilgilerimi uygulayacak fırsat olmadı, ilkokul mezunuyla yüksek okul mezunu aynı işi yapıyor”; “yüksek okul mezunu olduğum için daha aktif ve verimli olabilirim”, “birçok tezgahta deneyimim olduğu halde bir istasyon başında sabitleniyorum, 40 istasyonda çalışmışım, şimdi tek bir tezgahtayım”.

Kimi çalışanlar bu durumu fabrikanın çıkarları açısından değerlendirmişlerdir;

“ekstra yeteneklerime ihtiyaç duyulmuyor, bize makine gibi davranılıyor. Kimin yeteneği nedir bilinmiyor, varyasyonu nedir bilinseydi yeni biri alınmayıp daha az maliyetle o işi bilen eski bir işçi o tezgaha gönderilebilirdi”, “bazı öneriler araştırılmadan kabul ediliyor, o önerinin kabul edilmesi nedeniyle sonradan çıkacak aksaklıkları biliyoruz ama dinlemiyorlar, eski işçilerin deneyimlerinden faydalanılmıyor”.

Bazı çalışanlar ise operatörler ve denetleyiciler arasındaki vasıf farkına değinmişlerdir; *“kalite uygulamalarının olumsuz yönü, bizi denetleyen kalitecilerin operatörlerden daha az deneyimli olması”* ifadesi bu durumun bir örneğidir. Bazı çalışanlar ise *“(vasıflarınızı kullanabilme olanaklarından) evet memnunum, mesela ben önceden de futbol oynardım, burada da turnuvada oynuyorum”* gibi farklı vasıflarına gönderme yapmışlardır. Vasıflarını kullanamamaktan rahatsız olanların yanında, çok vasıflılıktan rahatsız olan ve firmanın sevmediği özellikleri arasında *“çok değişik yerlerde tezgahlarda çalışmak”, “değişik tezgahlarda çalışmak iş stresini artırıyor, her seferinde yeni bir tezgahı öğreniyorsun, hata yapma oranın artıyor”* gibi yanıtlar veren çalışanlar da vardır.

Vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyetin, yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (262*), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (267*) ve daha etkili bir şekilde çalışanlara adil davranma (396**) konularındaki değerlendirilmelerini de etkilediği gözlenmiştir. Yöneticileri çalışanların önerilerini dikkate alma konusunda çok başarısız bulanların tamamı vasıflarını kullanabilme olanaklarından hiç memnun olmayan çalışanlardır; başarısız bulanların ise %39'u bu olanaklardan memnun olmayanlar, %61'i memnun olanlardır. Bu olanaklardan çok memnun olanlar içinde yöneticileri öneri değerlendirme konusunda başarısız bulan olmamıştır. Benzer şekilde, vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanlardan hiçbiri yöneticileri çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konusunda başarısız bulmamıştır. Yöneticileri bu konuda başarısız bulanların %17'si bu olanaklardan hiç

memnun olmayanlar, %33'ü memnun olmayanlardır; geri kalan %50 ise vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun oldukları halde yönetimi bu konuda başarısız bulmuşlardır. Daha kuvvetli bir ilişki, yönetimin çalışanlara adil davranma konusundaki değerlendirilmesinde görülebilir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların %67'si yönetimi çalışanlara adil davranmada başarılı bulurken, bu oran söz konusu olanaklardan memnun olanlarda %47'ye ve memnun olmayanlarda %35'e gerilemektedir. Bu olanaklardan hiç memnun olmayanlar içinde ise yönetimi çalışanlara adil davranma konusunda başarılı bulan yoktur; bu kategoriye girenlerin %20'si yönetimi bu konuda çok başarısız, %80'i ise başarısız bulmuştur. Bu da çalışanların vasıflarını kullanamamalarını, yönetimin bu olanakları adil dağıtmamasını bağlıyor ve bu nedenle yönetimi çalışanlar adil davranmada başarısız buluyor olabileceklerini göstermektedir.

Vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyetin şu anki yöneticilerden (344**), yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (398**) ve yapılan önerilerin değerlendirilmesinden (413**) duyulan memnuniyet düzeyini de etkilediği saptanmıştır ve bu bulgular, önceki yorumu destekler niteliktedir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların %70'i şu anki yöneticilerden memnunken, bu oran vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olmayanlarda %44'e ve hiç memnun olmayanlarda %20'e gerilemektedir.

Bu değişkenin daha iyi anlaşılabilmesi için, vasıflarını kullanma olanaklarından "memnun olmayan" ve "hiç memnun olmayanlar" ayrı bir grup olarak incelenmiş ve karakteristik nitelikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu grubun yaş ortalaması 35,30; kıdem ortalaması 9,65 yıl; gelir ortalaması 912 YTL'dir ve işyerinde aldığı eğitimin ortalaması da iki saate yakındır. Eğitim düzeylerine bakıldığında %61'inin lise, %30'unun iki yıllık yüksek okul ve %9'unun dört yıllık fakülte mezunu olduğu; yani eğitim düzeylerinin örneklem ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Bu grup, işe yeni başlayan birinin kendi yaptıkları işi yapabilmesinin ortalama 12,52 ay süreceğini belirtmiştir ki bu rakam da örneklem ortalamasının üzerindedir. Yine bu grubun TKY bilgi düzeyi de örneklem ortalamasından yüksektir; örneklemin %73'ü TKY'yi bildiğini söylerken, bu grubun %83'ü TKY'yi bildiğini belirtmektedir.

Vasıflarını kullanma olanaklarından memnun olan ve olmayan grupların vasıf düzeyleri örneklem geneliyle karşılaştırılarak incelendiğinde; aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, vasıflarını kullanma olanaklarından “memnun olmayan” ve “hiç memnun olmayan”ların, bu olanaklardan “memnun olan” ve “çok memnun olan”lara oranla çok daha az iş bildikleri ve çok daha az iş yapabildikleri görülmüştür. Bir başka deyişle, daha düşük çok vasıflılık düzeyinde olan çalışanlar, vasıflarını kullanma olanaklarından memnun değildirler, çok vasıflılık düzeyi yüksek olanlar ise diğer gruba nazaran vasıflarını kullanma olanaklarından daha memnundurlar.

Tablo 38: Çok vasıflılık düzeylerinin vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olan ve olmayanlar açısından karşılaştırılması

	Kendi işi dışındaki işlerin ne kadarını biliyorsunuz?			Kendi işi dışındaki işlerin ne kadarını yapabilirsiniz?		
	*	**	Örneklem Geneli	*	**	Örneklem Geneli
Hiçbirini	%9	%2	%4	%9	%5	%1
Az bir kısmını	%48	%31	%36	%60	%37	%6
Büyük kısmını	%22	%49	%41	%9	%40	%43
Tamamını	%21	%18	%19	%22	%16	%32
Fikri yok	%0	%0	%0	%0	%2	%18
TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100	%100

*Vasıflarını kullanma olanaklarından memnun olmayanlar ve hiç memnun olmayanlar

**Vasıflarını kullanma olanaklarından memnun olanlar ve çok memnun olanlar

Bunların yanında, vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyet, iş yoğunluğundan (,238*); çalışma temposundan (,217*), çalışma saatlerinden (,334**); ve genel olarak işten (,328**) duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından hiç memnun olmayanların %60’ı, memnun olmayanların %28’i, memnun olanların %17’si iş yoğunluğundan memnun değildir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların ise tamamı iş yoğunluğundan memnundur. Benzer şekilde, vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların üçte biri, memnun olanların dörtte biri, memnun olmayanların %41’i ve hiç memnun olmayanların da %40’ı çalışma temposundan memnun değildir. Ayrıca, vasıflarını kullanabilme olanaklarından hiç memnun olmayanların %60’ı, memnun olmayanların da %29’u çalışma saatlerinden memnun değilken bu oran vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olanlarda %20’ye gerilemektedir ve bu olanaklardan çok memnun olanlar içinde çalışma saatlerinden memnun olmayan yoktur. Bu bulgular da vasıflarını kullanarak, yabancılaştırmanın daha düşük düzeyde yaşandığı

bir çalışma ortamının iş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden duyulan sıkıntıları azalttığını göstermektedir.

Ayrıca, vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olanların %86'sı ve çok memnun olanların tamamı işinin geleceği hakkında olumlu fikre sahipken; vasıflarını kullanabilme olanaklarından memnun olmayanların %56'sı ve hiç memnun olmayanların %60'ı ise işinin geleceği hakkında olumsuz düşünmektedir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyet değişkeninin işin geleceği hakkındaki düşünceleri etkilemesi, aynı değişkenin işten duyulan genel memnuniyeti etkilemesiyle de desteklenmektedir. Vasıflarını kullanabilme olanaklarından hiç memnun olmayanların %20'si, memnun olmayanların %6'sı, memnun olanların %3'ü genel olarak işinden memnun değildir. Bu durum, işçilerin kendilerini gerçekleştirebilme isteklerinin işten duydukları genel memnuniyeti etkilediğini ortaya koymaktadır.

3.3.8. Yöneticilerle İlgili Memnuniyet

Firmada işçiler açısından yöneticiler terimi, şefleri, parça ve makine mühendislerini, mühendislerden seçilen bölüm şeflerini, Altı Sigma'nın yeşil ve siyah kuşak uzmanlarını, bölüm müdürlerini, direktörleri ve genel müdürü kapsamaktadır. Yöneticilerle ilgili memnuniyet, yönetime ilişkin diğer değişkenlerle birlikte, firma içindeki örgütsel yapıyı açıklamada en önemli değişkenlerden biridir ve genel iş tatmini en şiddetle etkileyen değişkenler arasındadır.

Örneklemin %62'si şu anki yöneticilerinden memnun olduğunu, %26'sı memnun olmadığını, %1'i hiç memnun olmadığını, %9'u çok memnun olduğunu belirtmiş ve %2'lik bir kesim de fikir belirtmemiştir.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyinin işyerinde alınan eğitimin süresi ile (302**) ilişkili olduğu, alınan eğitimin süresi arttıkça şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetin de arttığı gözlenmiştir. Bunun muhtemel nedeni eğitimi verenlerin de orta kademe yöneticiler olmasıdır.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyi, yeni başlayan bir çalışanın, kendisinin şu anda yaptığı işi ne kadar sürede yapabileceği konusundaki düşüncelerle de (-,362**) ilişkilidir; bir başka deyişle yöneticilerden duyulan memnuniyet arttıkça yeni başlayan bir çalışanın daha kısa sürede işi öğrenip yapabileceği düşünülmektedir. Yönetimin çalışanların vasıf düzeyini çalışanların kendilerinden daha düşük bulduğu ve çalışanlara ikame edilebilir olduklarını hatırlattığı dikkate alındığında; yöneticilerden memnun olanların yönetimin bazı görüşlerini paylaşmaya başladıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, bazı çalışanlar yönetimin söylemine o kadar dahil olmaktadır ki olaylara yönetimin bakış açısından bakmaya başlamaktadırlar. Bu duruma verilebilecek en güzel örnek; bazı işçilerin *“iş tatminini artırmak için kahve çay makinesi konabilir, ama burada suiistimal edilir, insanlar sürekli çay alıp iş yapmazlar”*, *“belki de yönetim daha müsamahakar olsa suiistimal edilebilir, disiplin ne kadar çoksa yanlış o kadar azdır”* veya firmanın en sevilen özelliğine verilen yanıtlardan biri olan *“disiplinini seviyorum”* ifadeleridir.

Çalışanların işyerinde algıladıkları stres ve hiyerarşi, yönetimle yakından ilişkili olan ve çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip olan değişkenlerdir. İşyerinde algılanan stres (-,340**); ve hiyerarşi düzeyleri (-,444**) şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işyerinde stresi çok yüksek bulanların %34’ü, yüksek bulanların ise %20’si şu anki yöneticilerden memnun değilken, stresi çok düşük ve düşük bulanlar içinde şu anki yöneticilerden memnun olmayan kimse yoktur. Bazı çalışanların bu firmada çalışmanın en sevmedikleri özelliği olarak *“yöneticiler tarafından aşırı stres yaratılması, stres yüzünden yaptığımız işte hata olabiliyor”* gibi bu duruma işaret eden yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 39: İşyerinde algılanan stres düzeyiyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde iş ile ilgili stres ne düzeyde? n=85	Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Çok düşük	%0	%0	%0	%100	%0	%100
Düşük	%0	%0	%50	%50	%0	%100
Yüksek	%0	%20	%75	%5	%0	%100
Çok yüksek	%2	%34	%55	%7	%2	%100

Burada stresle ilgili bazı noktaları açığa kavuşturmak ve stresin, çalışanların firmanın en sevmedikleri özelliklerini sayarken sıklıkla belirttikleri bir olgu olduğu belirtilmelidir. Firmanın hammaddelerinin tamamına yakını A.B.D.'den ithal edilmektedir. Hem ithal olmaları hem de yapıları nedeniyle hammaddelerin firmaya maliyetleri çok yüksektir. Hammaddelerin işlenmesi sırasında kullanılan kesici takımlar da yurtdışından yüksek maliyetle ithal edilmektedir. Örneğin imalat bölümünde bazı parçaların maliyeti 40.000 ABD dolarıdır. Bu maliyetin firma için önemi, öneri-ödül sisteminde kabul edilen önerilerin büyük bir çoğunluğunun kesici takımların aşınmalarını azaltarak daha uzun süre kullanılmalarını sağlamaya yönelik öneriler olmasından da anlaşılmaktadır. Üretilen parçalar motor yapımında kullanılan hassas parçalar olduğu için ufak bir hata bile parçanın işlevini kaybedip hurda olmasına ve satılamamasına yol açmaktadır. Buna herhangi bir hata söz konusu olduğunda hangi işçinin hata yaptığının hızla bulunmasını sağlayan CVP sisteminin kullanılması da eklendiğinde, parçaları işlerken hata yapma korkusu, çalışanlarda stres yaratmaktadır. Bazı işçiler bu durumu bu firmada çalışmanın sevmedikleri özellikleri arasında göstermiş ve *“parçaların pahalı olması nedeniyle stresli olması, bir parça 35 40 milyar, hatayı affetmiyor”*, *“çok hassas olduğu için çok stresli olması”* şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca Altı Sigma yaklaşımı nedeniyle çalışanların yapacakları hata, firmanın hedeflediği Sigma derecesine ulaşmasını engelleyerek ya da hali hazırda sahip olduğu Sigma derecesini aşağı çekerek firmanın müşterileri karşısında itibar kaybetmesine de neden olabilir. Bu üç etken, yani parça maliyetlerinin çok yüksek olması, CVP sistemi nedeniyle yaşanan şeffaflık ve firmanın itibarını zedeleme korkusu, işçilerin çalışırken yaşadıkları stresin ilk kaynağını oluşturmaktadır.

Stresin ikinci kaynağı ise yöneticiler tarafından yaratılan strestir. Her ne kadar stresin iki kaynağı birbirinden bağımsız gibi görünse de aslında birinci kaynak, ikinci kaynağın dolaylı bir versiyonudur. Bunu çalışanların

“risk alarak çalışıyoruz, hata yaparsam barındırmazlar, hata yapınca hemen herkes duyuyor, ama iyi bir şey yapınca kimse iyi yaptın eline sağlık demiyor”; *“hata yapınca insanların psikolojileri çok ciddi bir şekilde bozuluyor, psikolojik destek almaya mecbur hale geliyorlar hatta bir keresinde birinin dili tutulmuştu”*; *“hata olunca geçerli olan kurallar çok acımasız ”* şeklindeki ifadeleri de desteklemektedir.

Çalışanlar bir-iki hatadan fazla hata yapan işçilerin işten çıkarılma riskinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir, bu nedenle hata yapan çalışanlar işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Daha az hata yapanlar ise hatayla ilgili yazışma ve konuşmalardaki tarzdan oldukça rahatsızdır; bir işçi bunu *“hata olunca bize gelen yazılarda mesela şu kadar milyarlık parçanın çöpe gitmesine neden oldunuz gibi şeylerin yazılması çok üzücü”* şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca bir çalışanın bir hata yapıldığında bunun hemen herkes tarafından duyulduğunu belirtmesi de hata yapan çalışanların enformal yollardan deşifre edildiğini göstermektedir. Hata yapmanın işçinin işine malolabileceği korkusu, yönetim tarafından hatanın ağır bir şekilde ifade edilmesi ve hata yapmanın deşifre edilmesiyle birleşince çalışanlar üzerinde son derece yüksek bir stres yaratmaktadır.

Çalışanlar, doğrudan yöneticiler tarafından yaratılan strese sıklıkla değinmişlerdir;

“kaliteli ürün çıkması için insanlara baskı yapılmamalı, rahat bırakılırlarsa daha kaliteli iş çıkar çünkü baskıyla stres iki katına çıkıyor”, “geçen yıl bir yönetici ya bu yıl doğru düzgün çalışırsınız ya da çeker gidersiniz dedi, böyle şeyler stres yaratıyor”

gibi yanıtlar doğrudan yapılan baskılara gönderme yapmaktadır. Bunun yanında,

“psikolojik baskı yapıyorlar, mesela durduk yere çay saatleri değişiyor, bir yere giderken kontrol ediliyoruz, bu da gerginlik yaratıyor”

gibi dolaylı yollardan da çalışanlar baskı altında kalabilmektedirler. *“Aşırı stres olunca hata oranı da yükseliyor, her geçen gün çember biraz daha daralıyor”*; veya şu anda yaptığınız işi kaç yaşına kadar yapabilirsiniz sorusuna verilen *“45 yaşına kadar ancak, çünkü stresten ötürü mide problemleri çekiyoruz, birçok insan stres yüzünden ülser oldu”* ifadeleri de stresin çalışanları ne kadar ciddi etkilediğini gösteren ifadelerdendir. Çalışanlar stresten o derece rahatsızdırlar ki söz konusu *“psikolojik baskılar”* nedeniyle işyerinde psikiyatrik yardım alınması gerektiğini düşünen çok sayıda çalışan vardır;

“işçilerin derdini dinleyecek, onlara yardımcı olacak biri gerekiyor, bu bir psikiyatrist ya da avukat olabilir”; “psikolojik danışmanlık olmalı, dışarıda veya içeride bir avukat veya psikolog olmalı”.

Çalışanlar stresin kaynağına ilişkin olarak da “*yöneticilerin insan psikolojisi veya idarecilik eğitimi almaları gerekir*”, “*tekdüze bir disiplin var; yöneticiler daha insancıl daha dostane olmalı*” gibi ifadelerle stresi azaltmada yönetime düşen role işaret etmişlerdir. Bu ifadeler, algılanan stres düzeyinin şu anki yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyiyle ilişkisini açıkça göstermektedir. Stresin bu denli yüksek olması ve çalışanlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması, TKY’yi “*stresle yönetim*” olarak adlandıran bazı yazarların (Parker ve Slaughter, 1990; Malloch, 1997) görüşlerini desteklemektedir.

Hiyerarşiyle yöneticiler arasındaki yakın ilişki, aşağıdaki tabloda görülmektedir. İşyerinde ast-üst ilişkilerinde kopukluğun kesinlikle olmadığını söyleyenlerin %80’i ve kopukluğun olmadığını söyleyenlerin %78’i şu anki yöneticilerden memnunken, bu oran kopukluğun olduğunu söyleyenlerde %48’e ve kesinlikle olduğunu söyleyenlerde de %33’e gerilemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar işyerinde hiyerarşiyi ne kadar yoğun algıarlarsa, yöneticilerden duydukları memnuniyet o derece düşmektedir. Yöneticilerden duyulan memnuniyetin algılanan hiyerarşiyle ilişkisi, (Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler başlığı altında) ayrıca incelenecektir.

Tablo 40: İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyiyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85	Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Kesinlikle var	%0	%67	%33	%0	%0	%100
Var	%0	%46	%48	%3	%3	%100
Yok	%3	%3	%78	%16	%0	%100
Kesinlikle yok	%0	%0	%80	%20	%0	%100

Yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,461**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,499**), çalışanlara adil davranma (,559**) ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme (,411**) konularında başarılı bulunma derecesi şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Açıkça görüldüğü gibi, yöneticilerin özellikle çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeleri ve çalışanlara adil davranmaları yöneticilerden duyulan memnuniyetin en önemli nedenleridir. Bir işçinin

yöneticilerle ilgili olarak “*mesela bazı işçilere selam veriyorlar, bazılarına vermiyorlar, bu moral bozucu*” ifadesi bu durumun örneklerindendir.

Tablo 41: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		Şu anki yöneticilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOPLAM
Çalışanların önerilerini dikkate almada	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%8	%46	%46	%0	%0	%100
	Başarılı	%0	%26	%71	%3	%0	%100
	Çok başarılı	%0	%5	%56	%39	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%4	%54	%38	%4	%0	%100
	Başarılı	%0	%10	%83	%7	%0	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%44	%56	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%25	%75	%0	%0	%100
Çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%0	%80	%20	%0	%0	%100
	Başarısız	%3	%44	%50	%0	%3	%100
	Başarılı	%0	%8	%86	%6	%0	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%33	%67	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%50	%50	%0	%0	%100
Çalışanları gelişmelerden haberdar etme	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%0	%60	%40	%0	%0	%100
	Başarılı	%2	%24	%71	%2	%1	%100
	Çok başarılı	%0	%11	%47	%42	%0	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, çalışanların önerilerini dikkate alma konusunda yöneticileri çok başarılı bulanların %39'u ve başarılı bulanların %3'ü şu anki yöneticilerden çok memnundur. Bu konuda yöneticileri “çok başarısız” bulanların tamamı, ve “başarısız” bulanların da yarısına yakını ise yöneticilerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Önerilerin değerlendirilmesi çalışanlar için önemli bir konudur; çünkü katılımları öneri sistemiyle sağlanmaktadır; ve önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet değişkeni ayrıca incelenirken yöneticilerden duyulan memnuniyetle ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu bulguyu destekleyen bir diğer ilişki, yapılan önerilerin değerlendirilmesinden (,452**) duyulan memnuniyetin şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyeti etkilemesidir. Yapılan önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların %46'sı şu anki yöneticilerden memnun olmadıklarını belirtirken, yapılan önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlarda bu oran %16'ya gerilemektedir ve

bu değerlendirmelerden çok memnun olanlar içinde şu anki yöneticilerden memnun olmayan kimse yoktur.

Yukarıdaki tablodan izlenebileceği gibi, yönetimi çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konusunda çok başarısız bulanların tamamı ve başarısız bulanların yarısından fazlası şu anki yöneticilerden memnun değildirler; bu oran yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda %10'a gerilemektedir ve yönetimi bu konuda çok başarılı bulanlar içinde ise yöneticilerden memnun olmayan kimse yoktur. Yönetimin alışanların sorunlarıyla ilgilenmemesi çalışanlar tarafından bir iletişimsizlik problemi olarak algılanmakta ve firmada sevmedikleri özellikler içinde yer almaktadır.

“insanlarla diyalog kurmak kolay değil, sorunlarımızı dinleyecek kimse yok, anlaşılamama sorunu var”; “birbirimizi anlamamak veya anlatamamak, bizim açımızdan problemlerin çözülmesi daha zor, yönetim öncelikle kendi sorunlarını çözüyor” ifadeleri bu duruma işaret etmektedir.

Çalışanlar, yöneticilerin adil davranmaları konusunda iki ayrı noktaya vurgu yapmışlardır. Bunlardan ilki zamlara yönelik performans değerlendirmeleridir ve *“alışmaları değerlendirme konusunda adil değiller”; “zam sistemi konusunda adaletsizlikler var”* ifadeleri bunu göstermektedir. İkinci nokta, yöneticilerin bazı çalışanlarla kurdukları kişisel ilişkilere ilişkindir ve çalışanlar bunu

“adaletsiz davranıyorlar, şahsi samimiyet ilişkilerine göre davranıyorlar”; “işi bilmeyenler, ispiyoncular ne çıkıyor”; “yöneticiler eski işçileri tanıdıkları için onlarla daha iyi ilişkileri var”; “demokratik değiller”

gibi ifadelerle vurgulamışlardır. Yönetimi, alışanlara adil davranma konusunda çok başarısız bulanların %80'i ve başarısız bulanların %44' şu anki yöneticilerden memnun değildir; yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda bu oran %8'e gerilemektedir ve çok başarılı bulanlar içinde ise yöneticilerden memnun olmayan yoktur; hatta az sayıda da olsa bazı çalışanlar firmanın en sevdikleri özellikleri içinde *“yöneticilerle i ie çalışmak, uyumlu çalışmak”* gibi yanıtlar da vermişlerdir. Bu bölümün sonunda değinileceği gibi, bu ifade de yöneticilerden duyulan memnuniyetin genel iş memnuniyetini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Çalışanları gelişmelerden haberdar etme konusunda yöneticileri çok başarısız bulanların tamamı, başarısız bulanların %60'ı, başarılı bulanların %24'ü ve çok başarılı bulanların da %11'i şu anki yöneticilerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak bu konu, yönetim başarı değerlendirmesi içindeki dört değişken içinde yönetimin en başarılı bulunduğu konudur. Bununla birlikte, konuya eleştirel yaklaşarak bu soruya “*çalışanları gelişmelerden ne kadar bilmemiz gerekiyorsa o kadar haberdar ediyorlar*” yanıtını veren çalışanlar da olmuştur.

Yukarıdaki tabloyla ilişkilendirilebilecek bir başka bulgu, çalışanların takdir edilme düzeylerinin de (313**) şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyeti etkilemesidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işi iyi yaptığı zaman kesinlikle takdir edildiğini düşünen çalışanlar içinde şu anki yöneticilerden memnun olmayan kimse çıkmamıştır; takdir edildiğini düşünenler içinde ise yöneticilerden memnun olmayanların oranı sadece %5'tir. Diğer taraftan takdir edilmediğini düşünenlerin %59'u ve kesinlikle takdir edilmediğini düşünenlerin tamamı şu anki yöneticilerden memnun olmadığını belirtmiştir. Firmanın en sevilmeyen özellikleri sorulduğunda “*takdir edilmemek*” yanıtını verenlerin yanında takdir edilmediğini ve bundan rahatsızlık duyduğunu belirten çok sayıda işçi vardır.

Tablo 42: Algılanan takdir edilme düzeyiyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

İşi iyi yaptığınız zaman yeterince takdir ediliyor musunuz? n=85	Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Kesinlikle edilmiyorum	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Edilmiyorum	%1	%59	%34	%3	%3	%100
Ediliyorum	%0	%5	%81	%14	%0	%100
Kesinlikle ediliyorum	%0	%0	%75	%25	%0	%100
Fikrim yok	%0	%0	%75	%25	%0	%100

Ücretten (470**); çalışma saatlerinden (447**); vasıflarını kullanabilme olanaklarından (344*); terfi imkanından (215*) ve iş güvenliği ve işçi sağlığından (239*) duyulan memnuniyet düzeyleri de şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ücretinden memnun olmayanların %74'ü şu anki yöneticilerden memnun değilken, ücretinden memnun olanlarda bu oran %14'e düşmektedir. Eğer gelirle ücretten duyulan memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki olsaydı, ücret kıdemle ilişkili olduğu için kıdemli çalışanların yöneticilerden daha memnun olduğu doğrudan söylenebilir; ve bazı çalışanların yöneticiler eski işçileri tanıdıkları için onlara daha iyi davrandıkları ve onlarla daha iyi ilişkiler kurdukları şeklindeki ifadeleri doğrulanmış olurdu. Ancak gelirle ücretten duyulan memnuniyet arasında bir ilişki olmadığına göre, bu durum ancak ücretinden daha memnun olan çalışanların yöneticilerden duydukları beklentilerin düşük olduğu, ya da ücretten duydukları memnuniyet nedeniyle ücretinden memnun olmayanlara nispeten yöneticilere ilişkin problemleri görmezden geldikleri söylenebilir.

Bu ücret merkezli bakış açısı bazı çalışanlar tarafından doğrudan dile getirilmiştir. Örneğin, bir işçi anket tamamlandıktan sonra iş tatminiyle ilgili olarak *“adam mesailerle iki milyarı buluyor, ikramiye ve nemalarla maaşı dört milyar oluyor, kredi alıp sıfır araba alıyor, sonra senelerce bulgur ekmek yiyor ama sıfır arabayla geziyor, bu adama işimden memnun değilim dedirtemezsiniz, çünkü sınıf atladığını sanıyor”* demiştir. Başka bir deyişle, çalışanların ücretleri aracılığıyla statü gruplarının değişmesi merkezi bir öneme sahiptir.

Tablo 43: Ücretten duyulan memnuniyetle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz? n=85	Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100*	%0	%0	%100
Memnun değilim	%0	%74	%21	%0	%5	%100
Memnunum	%2	%14	%77	%7	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%20	%80	%0	%100
Fikrim Yok	%0	%0	%100	%0	%	%100

* Bu kategoride sadece bir yanıtlayıcı olduğu için yorumlanmayacaktır.

Çalışanlar iş yoğunluğu ve çalışma temposunun yüksek olmasını işsizlik kaygısı nedeniyle kısmen de olsa olumlu bulmaktadırlar. Bu iki değişkenin birbirinden ayrılmaz nitelikte iki öge olduğu yönetimle değil, piyasayla ilgili olduğu düşünülmektedir. TKY ile ilgili olarak *“TKY iş güvencesini artırır, sana iş getirir, firmanın adı duyuldukça daha çok iş gelir”* ifadesi bunu göstermektedir. Ancak çalışma saatlerinin, ayrı bir

değişken olarak şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyeti etkilemesi, çalışma saatlerinin iş yoğunluğu ve çalışma temposundan çok yöneticilerle ilişkili olarak algılandığını göstermektedir. Bunun nedeni de fazla mesailerin işçilere sorulmadan yazılması ve fazla mesaiye gelmek istemeyenlerin muhtemel bir işten çıkarmada işten çıkarılacaklar listesinde olmak istememeleri, yani yönetime olumsuz bir izlenim vermek istememeleridir.

Vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların %70'i şu anki yöneticilerden memnunken, aynı oran vasıflarını kullanma olanaklarından memnun olmayanlarda %44'e ve hiç memnun olmayanlarda %20'ye gerilemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar vasıflarını kullanabildikleri takdirde yöneticilerden daha çok memnun olmaktadır.

Terfi imkanından çok memnun olanların tamamı da şu anki yöneticilerden de çok memnundur. Terfi imkanından memnun olan çalışanlar içinde şu anki yöneticilerden memnun olma oranı %76 iken terfi imkanından memnun olmayanlarda bu oran %45'e gerilemektedir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arttıkça yöneticilerden duyulan memnuniyet de artmaktadır. Yöneticilerle iş güvenliği arasındaki ilişki, çalışanların alınmasını istedikleri bazı iş güvenliği ve işçi sağlığı önlemlerinin yönetim tarafından alınmamasına bağlıdır. Örneğin bazı çalışanlar *“eldiven veya ayakkabımız yok, istedim ama ne zamandır verilmedi, duman oluyor, rahatsız oluyorum ama maskem yok”*; *“argon gazı soluyoruz ama bir önlem alınmıyor”*; *“senede bir periyodik muayeneden geçiriliyoruz, bu daha fazla olabilir”* gibi yönetim tarafından alınmayan önlemlere veya yönetimin iş güvenliği ve işçi sağlığı şartlarını denetlememesine gönderme yapmışlardır.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, işyerinde algılanan memnuniyet (,582**), bağlılık (,537*) ve severek ve isteyerek çalışma (,332**) düzeylerini etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, şu anki yöneticilerden çok memnun olanların işyerinde işten duyulan memnuniyeti çok yüksek bulma oranı %63, işi severek ve isteyerek yapmanın çok yüksek olduğunu düşünme oranı %75 ve işyerinde firmaya bağlılığı çok yüksek bulma oranı da %100'dür. Yöneticilerden memnun olmayanların ise her üç değişkeni daha düşük algılama eğiliminde oldukları

görülmektedir. Bu da, yöneticilerden duyulan memnuniyetin işe ilişkin pozitif algıyı etkilediğini açıkça göstermektedir. TKY gurularının örgütteki değişimi yaratacak “bilgiye, kişiliğe ve ikna edici güce sahip” kişiler olarak (Deming 1993) gördükleri liderler, bir çalışanın “*eskiden iş daha çok sevilerek yapıyordu, işlerin yoğunlaşması ve artık iyi liderlerin olmaması, sürükleyici insanların çıkmaması bunu azaltıyor*” ifadesinden de anlaşıldığı gibi, sadece kalite çalışmalarını değil, çalışanların işe yönelik genel tutumları üzerinde de etkilidirler.

Tablo 44: İşyerinde algılanan memnuniyet, bağlılık ve severek ve isteyerek çalışma düzeyleriyle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85						
Sizce şu anda işyerinizde işten duyulan memnuniyet ne düzeyde?		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok
	Düşük	%100	%59	%2	%0	%100
	Yüksek	%0	%41	%89	%38	%0
	Çok yüksek	%0	%0	%8	%63	%0
	Fikrim yok	%0	%0	%1	%0	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Sizce şu anda işyerinizde firmaya bağlılık ne düzeyde?	Düşük	%100	%32	%2	%0	%0
	Yüksek	%0	%59	%68	%0	%100
	Çok yüksek	%0	%9	%30	%100	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Sizce şu anda işyerinizde işi severek ve isteyerek yapma ne düzeyde?	Düşük	%0	%32	%4	%0	%0
	Yüksek	%100	%64	%51	%25	%100
	Çok yüksek	%0	%4	%45	%75	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetin işin geleceği konusundaki düşünceleri etkilemesi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Şu anki yöneticilerden memnun olanların %84’ü ve çok memnun olanların tamamı işinin geleceği konusunda olumlu fikre sahipken; şu anki yöneticilerden memnun olmayanların %55’i ve hiç memnun olmayanların da %100’ü işinin geleceği konusunda olumsuz fikir beyan etmiştir. İşçilerin gelecekleri konusunda olumsuz düşünmelerinin temel nedeni risk olarak çalışmaları ve hata yaptıkları takdirde işten çıkarılmaktan duydukları korkudur. Çalışanlardan biri, hata yapan işçilere yönelik yaptırımlarla ilgili olarak “*yani..bir seferlik bir şey değilse (hata yapan işçi) burada uzun süre barınamaz*” ifadesini kullanmıştır. Buna ek olarak bir işçinin fabrikada yöneticilerle iyi ilişkiler içinde olan bir grup çalışana gönderme yapmak için kullandığı “*burada yöneticilerle aran iyiye*

sana hiçbirşey olmaz” ifadesi, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetle işin geleceği hakkındaki düşünceler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet düzeyini de etkilemektedir; iş arkadaşlarından memnun olmayanların %80’i şu anki yöneticilerinden memnun olmayan çalışanlardır. Bu, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet incelenirken değinildiği gibi, yöneticilerle bazı çalışanların kurdukları kişisel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyetin çalışanların ‘takım çalışmasının iş tatminini artırıp artırmadığı’ konusundaki düşüncelerini etkilemesi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Takım çalışmasının iş tatminini artıracaklarını düşünen çalışanların %25’i şu anki yöneticilerden memnun değilken %66’sı memnun, %5’i çok memnundur, %2’lik iki grup ise hiç memnun olmayanlar ve fikri olmayanlardır. Takım çalışmasının iş tatminini çok artıracaklarını düşünenlerin ise %47’si şu anki yöneticilerden memnun olan, %33’ü çok memnun olan ve %20’si de memnun olmayan çalışanlardır. Bu da şu anki yöneticilerden memnun olmanın, hem iş arkadaşlarından memnuniyeti artırdığını hem de takım çalışmasından duyulan tatmini artırdığını göstermektedir.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, genel olarak işten (406**) duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Şu anki yöneticilerden çok memnun olanların %88’i, memnun olanların %21’i; memnun olmayanların ise ancak %9’u genel olarak işinden çok memnundur. İşinden genel olarak memnun olmayanların %75’i şu anki yöneticilerden memnun olmayan çalışanlardır. Bu durum, çalışanların firmaya ve işe yönelik tutumlarına da yansımaktadır. “Bu işyerinde çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine kesinlikle katılanların %75’i ve katılanların da %69’u şu anki yöneticilerinden memnun olan çalışanlardan, kesinlikle katılmayanların tamamı ve katılmayanların da %69’u, şu anki yöneticilerden memnun olmayan çalışanlardır. “Firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine de katılmayanların da %76’sı şu anki yöneticilerden memnun olmayan çalışanlardır.

Şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, algılanan hiyerarşiyle güçlü bir ilişki içinde olduğu için, hiyerarşiyi yüksek ve çok yüksek bulanlar ayrı bir grup olarak incelenmiş ve bu grup için yöneticilerden duyulan memnuniyetin, yukarıda sözü geçen değişkenlerin hepsinden değil, sadece fiziksel çalışma koşullarından ve takdir edilme

düzeyinden duyulan memnuniyetten etkilendiği, ve fiziksel çalışma koşullarıyla arasındaki korelasyonun şiddeti ,422'den ,328'e gerilerken; takdir edilme düzeyi ile arasındaki korelasyonun şiddetinin ,313'ten ,323'e yükseldiği gözlenmiştir. Ayrıca, örneklem genelinin değil, sadece bu grubun yöneticilerden duyduğu memnuniyeti etkileyen farklı bir değişken ortaya çıkmıştır, bu da algılanan denetim yoğunluğudur (-,435**). Çalışırken denetlenmediğini belirten çalışanların tamamı şu anki yöneticilerden memnunken; bir birim tarafından denetlendiğini belirtenlerin %67'si, iki birim tarafından denetlendiğini belirtenlerin %42'si, ve üç birim tarafından denetlendiğini belirtenlerin ancak %20'si şu anki yöneticilerden memnundur. Bir başka deyişle, hiyerarşiyi yüksek bulan grup denetimi ne kadar yoğun algılsa şu anki yöneticilerden duydukları memnuniyet de buna bağlı olarak azalmaktadır. Şu halde, hiyerarşiyi yüksek bulanların şu anki yöneticilerden duydukları memnuniyet fiziksel çalışma koşullarına örneklem geneli kadar bağlı değildir, bu grup için şu anki yöneticilerden duydukları memnuniyeti belirleyen daha çok takdir görme ve denetlenme yoğunluğudur.

Bunların yanında, yöneticiler işçiler tarafından fiziksel çalışma ortamının bir parçası olarak algılandığı için, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, fiziksel çalışma koşullarından (,422**) duyulan memnuniyet düzeyini de etkilemektedir ve bu ilişki fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet değişkeni incelenirken incelenmiştir.

Sadece hiyerarşiyi yüksek ve çok yüksek bulanlar söz konusu olduğunda, yöneticilerden duyulan memnuniyet sadece algılanan memnuniyet (,558**) ve bağlılık (,237*) düzeylerini ve işe yeni başlayan birinin ne kadar sürede çalışanın yerini alabileceği düşüncesini (-,327*) etkilemekte olduğu gözlenmiştir; üstelik bu etkiler örneklem genelinde olduğundan daha düşük şiddettedir. Başka bir deyişle hiyerarşiyi yüksek bulanlar için şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet genel iş tatmini düzeyini, işi severek çalışmanın algılanan düzeyini, iş arkadaşlarından duyulan memnuniyeti, takım çalışmasına ve işin geleceğine ilişkin düşünceleri etkilememekte; ve çalışanların tutumları üzerinde de bir etki yapmamaktadır. Örneklem geneli için yöneticilerden duyulan memnuniyet en çok yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyeti etkilerken, bu grup için aynı durum söz konusu

değildir. Bu nedenle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet incelenirken bu gruba tekrar değinilecektir.

3.3.9. Yöneticilerle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler, iletişimi ve hiyerarşiyi içerdiği için merkezi bir öneme sahiptir ve genel olarak işten duyulan memnuniyeti en şiddetle etkileyen faktörlerden biridir. Bu ilişki, firmadaki örgüt kültürünü açıklamakta ve araştırılan firmadaki iş tatminiyle ilgili birçok noktayı açığa çıkarmaktadır. Kalite literatüründe TKY'nin uygulanması liderlerin görevi olarak belirlenmiş ve başarılı bir TKY uygulaması için liderlerin çalışanlarla aralarında iyi bir iletişim kurmaları gerektiği vurgulanmıştır (Deming, 1996; Ishikawa 1997). Deming (1996), örgütlerde korkunun ortadan kaldırılması gerektiğini, bunun da hiyerarşinin azaltılmasıyla yapılabileceğini belirtmiş ve yöneticilerin etkili liderler olarak çalışanların katılımını sağlayacak sistemler geliştirmeleri gerektiğini eklemiştir. Ayrıca TKY'de firmanın bir "aile" olarak algılanmasını, diğer bir deyişle biz / onlar ayrımının ortadan kaldırılmasını sağlayacak olan da yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerdir. Bu anlamda çalışanların yöneticilerle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerden duydukları memnuniyet, TKY uygulamaları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Örneklemin %52'si yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olduğunu, %39'u memnun olmadığını, %2'si hiç memnun olmadığını , %6'sı çok memnun olduğunu belirtmiş ve %1'lik bir kesim de fikir belirtmemiştir.

Çalışanların vasıf düzeyleri (çalışanların kendi tezgahları dışındaki işleri bilme oranı), yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyet düzeyini (,222*) etkilemektedir Kendi işi dışındaki işlerin az bir kısmını bilenlerin %65'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun değilken, kendi işi dışındaki işlerin büyük kısmını bilenlerde bu oran %26'ya ve tamamını bilenlerde %19'a gerilemektedir. Ancak her ne kadar çalışanların vasıf düzeyleri yaşa ve kıdeme bağlı olarak artsa da, bu durum yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olanların daha yaşlı çalışanlar olduğu anlamına gelmez. Çalışanların yöneticilerle

ilişkilerinden memnun ve çok memnun olanların yaş ortalaması 34,6'dır; yani örneklem genelinin yaş ortalamasına oldukça yakındır.

Eşinin aylık geliri 250 YTL'ye kadar olanların %54'ü, 251-400 YTL'ye kadar olanların yarısı, 400-600 YTL'ye kadar olanların %38'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnunken, eşinin aylık geliri 600 YTL'nin üzerinde olanların yarısı bu ilişkilerden memnun olmadığını, diğer yarısı ise hiç memnun olmadığını belirtmiştir. Bu durum, hanedeki diğer gelirler yükselip çalışanın kendi gelirinin önemi azaldıkça işin maddi yönünün geri planda kalmaya başladığını ve yöneticilerle ilişkilerden beklentilerin arttığı düşünülebilir.

Yöneticilerle doğrudan ilişkili olan işyerinde algılanan stres (-,301**); ve hiyerarşi (-,690**) düzeylerinin yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyeti etkilemesi şaşırtıcı değildir. İşle ilgili stresi çok düşük bulanların tamamı yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden çok memnundur. Bu ilişkilerden memnun olmayanların %67'si stresi çok yüksek bulan, %30'u da yüksek bulan çalışanlardan oluşmaktadır, ilişkilerden memnun olmayanların ancak %3'ü stresi düşük bulan çalışanlardır.

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, ast-üst ilişkilerinde kopukluğun "kesinlikle olduğunu" düşünenlerin üçte biri yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden "hiç memnun değildir", yarısı da "memnun değildir"; başka bir deyişle bu kategoriye girenler içinde yöneticilerle ilişkilerden memnun olan kimse yoktur. Ast-üst ilişkilerinde kopukluğun olduğunu söyleyenlerin de %73'ü bu ilişkilerden memnun değildir. Bir başka deyişle algılanan hiyerarşi düzeyinin artması, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyetin azalmasına yol açmaktadır.

Tablo 45: İşyerinde algılanan hiyerarşiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOPLAM
Kesinlikle var	%33	%50	%0	%0	%17	%100
Var	%0	%73	%24	%3	%0	%100
Yok	%0	%8	%84	%8	%0	%100
Kesinlikle yok	%0	%0	%80	%20	%0	%100

Yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,475**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,494**), çalışanlara adil davranma (,537**) ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme (,288**) konularında başarılı bulunma dereceleri de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Bu noktada yöneticilerden duyulan memnuniyette de olduğu gibi, yöneticilerin çalışanlara adil davranması yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyette de oldukça etkilidir.

Tablo 46: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOPLAM
Çalışanların önerilerini dikkate almada	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%7	%93	%0	%0	%0	%100
	Başarılı	%2	%34	%58	%4	%2	%100
	Çok başarılı	%0	%10	%72	%18	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%8	%75	%17	%0	%0	%100
	Başarılı	%0	%19	%71	%7	%3	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%78	%22	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%75	%25	%0	%0	%100
Çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%6	%66	%28	%0	%0	%100
	Başarılı	%0	%11	%80	%6	%3	%100
	Çok başarılı	%0	%11	%56	%33	%0	%100
	Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Çalışanları gelişmelerden haberdar etme	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%0	%100
	Başarısız	%10	%60	%30	%0	%0	%100
	Başarılı	%0	%42	%53	%4	%1	%100
	Çok başarılı	%6	%18	%58	%18	%0	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yöneticilerin bu konularda başarılı bulunma dereceleri, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyeti, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyeti etkilediğinden çok daha fazla etkilemektedir.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, çalışanların önerilerini dikkate alma konusunda yöneticileri çok başarısız bulanların tamamı ve başarısız bulanların %93'ü yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmadığını belirtmiştir; diğer taraftan bu oran yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda %34'e ve çok başarılı bulanlarda %10'a gerilemektedir.

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden (,583**) duyulan memnuniyetin yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyeti etkilemesi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanlarınsa %86'sı yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun değilken, bu oran önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlarda %20'ye gerilemektedir.

Tablo 47: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz? n=85	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOP-LAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Memnun değilim	%0	%86	%14	%0	%0	%100
Memnunum	%4	%20	%72	%4	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%57	%43	%0	%100
Fikrim yok	%0	%0	%50	%0	%50	%100

Bu da çalışanların önerilerin değerlendirilmesinden daha memnun oldukça yöneticileri bu konuda daha başarılı bulduklarını ve yöneticilerle kurdukları ilişkilerden de daha memnun olduklarını göstermektedir. Önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet başlığı altında değinileceği gibi, öneri sistemi çalışanların vasıflarını kullanma olanağı buldukları ve katılımlarını gerçekleştirdikleri tek araçtır. Bir başka bakış açısından, yönetime seslerini iletebildikleri tek yoldur ve bu nedenle bu sistemden duyulan memnuniyet, yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyeti de etkilemektedir.

Yukarıdaki tablodan izlenebileceği gibi, yönetimi çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konusunda çok başarısız bulanların tamamı ve başarısız bulanların %75'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun değildirler; bu oran yönetimi bu

konuda başarılı bulanlarda %19'a gerilemektedir ve yönetimi bu konuda çok başarılı bulanlar içinde ise yöneticilerden memnun olmayan kimse yoktur.

Yönetimi, çalışanlara adil davranma konusunda çok başarısız bulanların %80'i ve başarısız bulanların %44'ü şu anki yöneticilerden memnun değildir; yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda bu oran %9'a gerilemektedir ve çok başarılı bulanlar içinde ise yöneticilerden memnun olmayan yoktur; hatta az sayıda da olsa bazı çalışanlar firmanın en sevdikleri özellikleri içinde *"üst yönetimden memnun olmam"* gibi yanıtlar da vermişlerdir. Bu bölümün sonunda değinileceği gibi, bu ifade de yöneticilerden duyulan memnuniyetin genel iş memnuniyetini nasıl etkilediğini göstermektedir.

Çalışanların takdir edilme düzeyi, yöneticilerden duyulan memnuniyeti etkilediği gibi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyeti de etkilemektedir. İş iyi yaptığı zaman kesinlikle takdir edildiğini düşünen çalışanlar içinde şu anki yöneticilerden memnun olmayan kimse çıkmamıştır; %75'i yöneticilerle ilişkilerinden memnun, %25'i ise çok memnundur. Takdir edildiğini düşünenler içinde ise bu ilişkilerden memnun olmayanların oranı %14'tür. Takdir edilmediğini düşünenlerin %78'i bu ilişkilerden memnun değildir. Kesinlikle takdir edilmediğini düşünenlerin tamamı şu anki yöneticilerden hiç memnun olmadığını belirtmiştir.

Bunların yanında, fiziksel çalışma koşullarından (,537**), ücretten (,636**); iş yoğunluğundan (,441**); çalışma temposundan (,446**); çalışma saatlerinden (,534**); vasıflarını kullanabilme olanaklarından (,398*) ve iş güvenliği ve işçi sağlığından (,358**) duyulan memnuniyet düzeyleri de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyeti etkileyen faktörler arasındadır.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, iş yoğunluğundan çok memnun olanların %58'i ve memnun olanların %32'si yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnundur. Çalışma temposundan hiç memnun olmayanların %67'si, memnun olanların da %60'ı yönetimle ilişkilerinden memnun değilken, çalışma temposundan çok memnun olanlar içinde yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmayan yoktur. Çalışma saatlerinden de hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların %80'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden memnun değilken, çalışma saatlerinden memnun olanların %70'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun, çalışma saatlerinden çok memnun olanların da tamamı bu

ilişkilerden çok memnundur. Bu da, önceden de belirtildiği gibi, fazla mesailerin çalışanlara sorulmadan yazılması ve enformal bir zorunlulukla düzenli olarak fazla mesai yapılması ile ilgilidir.

Tablo 48: İş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz? n=85	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOP-LAM
Hiç memnun değilim	%0	%0	%100	%0	%0	%100
Memnun değilim	%10	%58	%32	%0	%0	%100
Memnunum	%0	%34	%58	%8	%0	%100
Fikrim yok	%0	%0	%0	%0	%100	%100
	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz? n=85	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOP-LAM
Hiç memnun değilim	%0	%67	%33	%0	%0	%100
Memnun değilim	%8	%60	%32	%0	%0	%100
Memnunum	%0	%29	%65	%6	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%0	%100	%0	%100
	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
Çalışma saatlerinden ne derece memnunsunuz? n=85	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok	TOP-LAM
Hiç memnun değilim	%0	%100	%0	%0	%0	%100
Memnun değilim	%5	%80	%15	%0	%0	%100
Memnunum	%2	%25	%70	%2	%1	%100
Çok memnunum	%0	%0	%0	%100	%0	%100

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet, genel olarak işten duyulan memnuniyeti de etkilemektedir. Genel olarak işinden çok memnun olanların %60'ı, memnun olanların %51'i ve memnun olmayanların da ancak %25'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnundurlar. Genel olarak işinden memnun olmayan çalışanların da dörtte üçü, yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum, çalışanların firmaya ve işe yönelik tutumlarına da yansımaktadır. "Firmayı ailem gibi hissediyorum" ifadesine kesinlikle katılanların %78'i ve katılanların da %63'ü yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olan çalışanlardan oluşmaktadır. "Bu işyerinde çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir" ifadesine kesinlikle katılmayanların tamamı ve katılmayanların %85'i yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmayan çalışanlardır.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği, çalışanların genel olarak işyerine ilişkin algılarını etkilemektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiden duyulan memnuniyetin işyerinde algılanan memnuniyet (,353**), bağlılık (,419**) ve işi severek ve isteyerek yapma (,338**) düzeylerini etkilediği gözlenmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden hiç memnun olmayanların tamamı işten duyulan memnuniyet düzeyini ve severek ve isteyerek çalışma düzeyini düşük algılamaktadırlar.

Tablo 49: İşyerinde algılanan memnuniyet, bağlılık ve severek ,ve isteyerek çalışma düzeyiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85					
Sizce şu anda işyerinizde işten duyulan memnuniyet ne düzeyde? n=85		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok
	Düşük	%100	%42	%0	%0	%0
	Yüksek	%0	%58	%84	%60	%0
	Çok yüksek	%0	%0	%14	%40	%100
	Fikrim yok	%0	%0	%2	%0	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Sizce şu anda işyerinizde firmaya bağlılık ne düzeyde? n=85	Düşük	%0	%27	%0	%0	%0
	Yüksek	%100	%67	%57	%20	%0
	Çok yüksek	%0	%6	%43	%80	%100
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Sizce şu anda işyerinizde işi severek ve isteyerek yapma ne düzeyde? n=85	Düşük	%100	%18	%2	%0	%0
	Yüksek	%0	%67	%50	%0	%0
	Çok yüksek	%0	%12	%46	%20	%100
	Fikrim yok	%0	%3	%2	%80	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100

Yöneticilerin başarılarını değerlendiren değişkenler tek bir değişken haline getirildiğinde ortalama değerin 11,17 olduğu görülmektedir. Sadece yanıtlarının ortalaması örneklem geneline ait bu ortalamanın altında kalanların, yani yöneticileri örnekleme oranla daha başarısız bulanların yanıtları dikkate alınarak bu ilişkiler tekrar gözden geçirilmiştir. Yöneticileri çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında toplamda daha başarısız bulan bu grup için yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet, işyerinde algılanan hiyerarşiyle güçlü bir negatif ilişkiye (-,721**) sahiptir. Örneğin yöneticilerle ilişkilerinden memnun olmayan bazı çalışanlar yönetimle ilgili olarak bazı çalışanlar “*ast üst kopukluğunu bütün sosyal ilişkilerde hissediyorum*”, “*bize insancıl davranmıyorlar, bizim de bir aile beslediğimizi*

düşünmüyorlar, robot gibi gel çalış git şeklinde yaşıyoruz ifadelerini kullanmışlardır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, bu grupta hiyerarşinin kesinlikle olduğunu ve olduğunu belirtenler içinde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olan sadece %10'luk bir gruptur.

Tablo 50: İşyerinde algılanan hiyerarşi düzeyiyle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85	Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz? n=85			
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	TOPLAM
Kesinlikle var	%40	%60	%0	%100
Var	%0	%90	%10	%100
Yok	%0	%22	%78	%100
Kesinlikle yok	%0	%0	%100	%100

Sadece yönetimi daha başarısız bulanlar dikkate alındığında, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyiyle diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin bir kısmı anlamlılıklarını kaybetmiştir. Anlamını kaybetmeyen ilişkilerin şiddeti ise belirgin şekilde azalmıştır; fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,537**)’den (,318*)’e; ücretten duyulan memnuniyet düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,636**)’dan (,398**)’e; çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,534)’ten (,307*)’ye; vasıflarını kullanabilme olanaklarından duyulan memnuniyet düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,398**)’den (,372*)’ye; şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,610**)’dan (520**)’ye, işyerinde algılanan bağlılık düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,419**)’dan (,353*)’e; firmada işi severek ve isteyerek yapmanın algılanan düzeyi ile ilişkinin şiddeti (,338**)’den (,303*)’e, yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate almalarının başarılı bulunma derecesi ile ilişkinin şiddeti (,475**)’ten (,343*)’e gerilemiştir. Algılanan hiyerarşi düzeyi dışında şiddeti artan herhangi bir ilişki yoktur. Bunlara ek olarak işiyle ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma veya bulmama ile yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyi arasında (,337*) bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın kolay olduğunu belirtenlerin %43’ü yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmadığını

belirtirken, izin almanın zor olduğunu belirtenlerde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmayanların oranı %92'ye yükselmektedir. Başka bir deyişle, izin alabilme doğrudan yöneticilerle ilişkilerden duyulan memnuniyeti artırmasa da, izin alamamanın bu memnuniyeti azalttığı açıkça ortadadır. Bazı işçiler firmanın en sevmedikleri özellikleri arasında bu *“izin meselesi”*ni saymışlar, *“yöneticilerden izin almak gerektiğinde hastalık ölüm falan varsa sorun büyükse problem olmuyor ama sorun küçükse problemlî”*, *“izin konusunda problem yaşıyor, bir arkadaşımızın cenazesi olunca en çok 3-5 kişiye izin veriliyor, halbuki burada yüzlerce insan çalışıyor”* şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca örneklem genelinin ancak %36'sı sosyal tesisleri kullandığını belirtirken, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun ve çok memnun olanların %55'inin sosyal tesisleri kullandıkları gözlenmiştir.

3.3.10. Terfi Olanakları

Araştırmanın konusunu oluşturan işletmede her çalışanın kendi işini yaptıktan sonra kontrol-takip çizelgesine kendi mührünü bastığı bir sistem (CVP) işletilmekte, dolayısıyla öz-denetim uygulanmaktadır. Bu sistemin terfi olanaklarıyla ilişkisine geçmeden önce bu sistemin TKY için oldukça uygun bir sistem olduğu vurgulanmalıdır. Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler bölümünde değinileceği gibi, her ne kadar özerkliği artırır gibi görünse de bu sistem aracılığıyla sadece denetimin yönü değişmekte, başka bir deyişle disiplinsel bakışın yeri değiştirilmektedir. Diğer yandan böyle bir sistem, Sewell ve Wilkinson'ın (1992) da belirtmiş olduğu gibi, TKY'nin daha dolaysız ve ayrıntılı kontrolü sağlayarak ve disiplin aşılayarak daha etkili bir merkezi kontrol elde etme amacına yöneliktir. Yapılan her işlemin altında işlemi yapan çalışanın mührünün olması, herhangi bir hata söz konusu olduğunda geri dönülerek hatayı yapanın kolaylıkla bulunmasını sağlamaktadır ve açıkça görüldüğü gibi, yapısal olarak olmasa da işlevsel olarak Panoptican'a oldukça yakın bir gözetim sistemidir. Bu tür bir sistem, denetimcinin bakışını gizleyerek Bevilacqua'nın da (2001) değindiği gibi, işçilerin bir zamanlar gizleme amacıyla kullanabildikleri her tür tamponun yok oluşunu temsil etmektedir. Ayrıca bu sistem hata yapıldığı takdirde hatayı yapan işçinin kolaylıkla bulunmasını sağladığı için işçilerde stres yaratmakta ve Juran'ın öz-kontrolün

çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini, ve dolayısıyla işçilerin motivasyonlarını artırmakta olduğu görüşüyle (1988) çalışmaktadır.

Bu sistemin yanında, işçilerin çalıştıkları CNC tezgahlarının tepesinde bulunan ışıklar da işçinin durumunu şeffaflaştırmaktadır. Yeşil ışık yandığında makinanın çalışmakta olduğu, kırmızı ışık yandığında bir arıza olduğu ve sarı ışık yandığında da makinanın işini tamamlamış ve yeni komutları işlemeye hazır olduğu anlaşılmaktadır. Eğer bu ışıklar, makinada çalışan işçilerin kullandıkları tezgahların düzeyinde, yani işçinin boyunu geçmeyecek yükseklikte olsaydı; ışıkların işçiler için işlevsel olduğu düşünülebilirdi. Ancak ışıklar, makinların tepesinde, tüm üretim alanından görülebilecek bir yükseklikte tasarlanmışlardır. Böylece makine durduğu halde yeni bir işleme başlamayan bir işçi, sarı ışığın yanması nedeniyle deşifre olacak ve denetlenecektir. Bu durum, görüntülemenin ileri sistemleri ve gözetim merkezinin ortadan kalkmasıyla TKY'nin bir itaat kültürü oluşturduğu şeklindeki görüşü (Sewell ve Wilkinson, 1992a; Delbridge ve diğ., 1991; Garrahan ve Stewart, 1992) ve bu uygulamalarla işçilerin büyük bir baskı altına alındığı görüşünü (Parker ve Slaughter, 1988) doğrulamaktadır.

İşletmede uygulanan öz-denetime dayalı sistem nedeniyle fabrikada denetleyici konumunda çalışanlar oldukça azdır. Çalışanların vasıflı olmaları da bunu destekleyen bir faktördür. Dolayısıyla araştırmanın yürütüldüğü dönemde fabrikadaki toplam 482 mavi yakalı çalışanla birlikte 11 şef çalışmaktadır. Şefler, çalışılan bölümlere göre ayrılmışlardır ve yönetimle çalışanlar arasındaki tek basamağı oluşturmaktadırlar. Şef kadrosunun azlığı da çalışanlar için terfi olanaklarının kısıtlılığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle terfi olanaklarından memnun olup olmadıkları sorulduğunda çalışanların %27'si böyle bir olanağın olmadığını, dolayısıyla da fikirleri olmadığını belirtmişlerdir. fabrikada her üç vardiyada çalışan toplam on bir şef vardır. Çalışanlar terfi olanaklarının sınırlılığını *“terfi imkanı çok az”, “terfi şansı yok, en fazla şef olabiliriz”, “terfi imkanı yok, şu anda ne yapıyorsam 45 yaşında da aynı şeyi yapacağım”* ifadeleriyle belirtmişlerdir. Bu sınırlılığın yanında, terfi ile ilgili sıkıntılar da söz konusudur. Ancak, bütün çalışanlar terfiyi şef statüsüne yükselmek olarak görmemektedirler, *“yükselme unvan ile makam ile ilgili değil, vardiyadan kurtulup sürekli 8 6 çalışmak da yükselmektir”* ifadesi bunun bir örneğidir. Bazı işçilerin

“terfiler kişisel olmamalı, kapasiteye, tecrübeye ve performansa dayalı olmalı”, “çeşitli tezgahlarda çalışanlar olduğu halde tek tezgahtan mevki sahibi olanlar var, ben 9 tezgah gezdim, 80 tane parçada çalıştım”, “terfi imkanı olunca yapılan değerlendirmeler sağlıklı”

ifadeleri terfi olanaklarının adaletsiz dağıldığının algılandığını, bir çalışanın da yeterince takdir edilip edilmediği konusunda *“çok iyisin deniyor ama terfi açısından beklentilerimi karşılamıyor”* yanıtını vermesi de terfinin bir takdir konusunu olarak algılandığını göstermektedir. Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetin gelirle veya ücretten duyulan memnuniyetle anlamlı bir ilişki içinde olmaması, çalışanların terfiyi daha yüksek bir ücret için istemediklerini, iş yoğunluğu, çalışma temposu ve çalışma saatleri ile anlamlı bir ilişki olmaması da yine çalışanların terfiyi çalışma temposunu düşürmek ya da iş yoğunluğunu azaltmak için istemediklerini göstermektedir. Terfi olanaklarının çalışanlar için en büyük önemi motivasyon sağlama işlevinden kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın

“insan fabrikada hedef alabileceği birileri olsun istiyor, şu kadar yıl sonra ben de onun gibi olabilirim diye çalışırsa daha gayretli çalışır, ama böyle bir hedef yok, bu fabrika açıldığında giren insanlara bakıyorum, hala işçiler, hiçbir değişiklik yok, insan kendine hedef bulamıyor”

ifadesi de bunu açıkça göstermektedir.

Örneklemin %37’si terfi olanaklarından memnun olmadığını, %29’u memnun olduğunu, %6’sı hiç memnun olmadığını, %1’i çok memnun olduğunu belirtmiş ve %27’lik bir kesim de fikir belirtmemiştir. Fikir belirtmeyenlerin tamamı böyle bir imkanın olmadığını, bu nedenle değerlendirme yapamayacaklarını belirtmişlerdir.

İşyerinde alınan eğitimin süresi (364**) terfi olanaklarından duyulan memnuniyeti etkilemektedir. İşyerinde alınan eğitim süresi sıfır ila iki saat arasında değişmektedir ve örneklem ortalaması iki saattir. Terfi olanaklarından hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların %87’si ve memnun olanların %72’si son bir yıl içinde işyerinde aldıkları eğitim süresi iki saate kadar olan çalışanlardır. Terfi olanaklarından çok memnun olanların tamamının işyerinde aldıkları eğitim süresi, iki saatin üzerindedir.

Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetin, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyeti de (215*) etkilemesi, yukarıdaki bulguyu destekler niteliktedir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, terfi olanaklarından çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların da %24'ü şu anki yöneticilerden de memnun olduğunu belirtmiştir. Terfi olanaklarından memnun olanların %76'sı şu anki yöneticilerden memnunken, bu oran olanaklardan memnun olmayanlarda %45'e gerilemektedir. Başka bir deyişle, terfi olanaklarından memnun olmayanlar, memnun olanlara kıyasla yöneticilerin çalışanlara adil davrandığını düşünmemektedir ve şu anki yöneticilerden daha az memnun olmaya eğilimlidirler.

Tablo 51: Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetle şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Terfi olanaklarından ne derece memnunsunuz? n=85	Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz? n=85					
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%40	%60	%0	%0	%100
Memnun değilim	%0	%52	%45	%0	%3	%100
Memnunum	%0	%0	%76	%24	%0	%100
Çok memnunum	%0	%0	%0	%100	%0	%100
Fikrim yok	%4	%17	%74	%4	%1	%100

Yine de kısaca şunu belirtmek gerekir ki bir sonraki başlıkta da görüleceği gibi, bazı çalışanlar katılımı sağlayan öneri sistemini bir katılım aracı olarak görürken diğer çalışanlar bu sistemi aynı şekilde algılamamaktadırlar. Bu durumda, terfi olanaklarından memnun olanların öneri sistemini bir katılım aracı olarak gördükleri ileri sürülebilir, dolayısıyla bu da algıladıkları katılımın daha yüksek olmasını açıklamaktadır.

Terfi olanaklarından duyulan memnuniyet, çalışanların kalite uygulamalarının daha çok kimin işine yaradığı konusundaki düşüncelerini de etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, terfi olanaklarından hiç memnun olmayanların %20'si ve memnun olmayanların %57'si kalite uygulamalarının yönetimin işine yaradığını düşünmektedirler. Bu olanaklardan hiç memnun olmayanlar ve çok memnun olanlar, kalite uygulamalarının işçilerin işine daha çok yaradığını düşünme eğilime sahiptirler; ancak bazı çalışanların ifadeleri, bunun farklı nedenleri olabileceğini göstermektedir. *“Yöneticiler de çalışan olduğuna göre her ikisinin de işine yarar”*; ve yapılan hataların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine gönderme yaparak *“hata yapmamızı engelliyor”* ifadelerindeki farklılık bunu göstermektedir.

Tablo 52: Terfi olanaklarından duyulan memnuniyetle kalite uygulamalarının daha çok kimin işine yaradığına ilişkin düşünceler arasındaki ilişki

Terfi olanaklarından ne derece memnunsunuz? n=85	Sizce kalite uygulamaları daha çok kimin işine yaramaktadır? n=85			
	Yöneticilerin	Operatörlerin	Her ikisinin birden	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%20	%80	%0	%100
Memnun değilim	%57	%7	%36	%100
Memnunum	%5	%27	%68	%100
Çok memnunum	%0	%100	%0	%100
Fikrim yok	%35	%17	%48	%100

Terfi olanaklarından duyulan memnuniyet, çalışanların aynı işi kaç yaşına dek yapabilecekleri konusundaki düşüncelerini de etkilemektedir. Terfi olanaklarından memnun olmayanların %80'i ve hiç memnun olmayanların %60'ı en fazla 50 yaşına kadar bu işi yapabileceklerini belirtmişlerdir. Terfi olanaklarından memnun olanlarda bu oran %56'ya gerilemektedir, ve çok memnun olanların hepsi 50 yaşın üzerinde bir yaş belirtmişlerdir. Bir başka deyişle terfi olanaklarından memnun olanlar memnun olmayanlara oranla bu işi daha uzun zaman yapabileceklerini düşünmektedirler.

Terfi olanaklarından duyulan memnuniyet düzeyi, sosyal tesislerden faydalanıp faydalanmamayı da etkilemektedir. Terfi olanaklarından memnun olanların %75'i sosyal tesislerden faydalandıklarını belirtirken terfi olanaklarından memnun olmayanların faydalanma oranı %14'tür. Terfi imkanlarından memnun olmayanların %86'sı sosyal tesislerden faydalanmadığını belirtmiştir; terfi imkanlarından memnun olanlar içinde ise sosyal tesislerden faydalanmama oranı %25'e gerilemektedir. Sosyal tesislerden faydalanma, çalışanların hem terfi imkanlarından, hem yöneticilerden hem de genel olarak işten duydukları memnuniyet açısından belirleyici bir faktördür. Bu nedenle sosyal tesislerden faydalananlar, Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

Yetkilendirmenin gerçek özerkliği sağladığı ve katılımın da sadece yönetimin çıkarları doğrultusunda olmadığı, hiyerarşik olmayan, başka bir deyişle TKY'nin esnek öğelerinin tam ve etkin olarak uygulandığı bir işletmede terfi olanaklarının sınırlılığı olağan olacaktır. Ancak bu öğeler uygulanmadığı ve panoptik bir kontrol mekanizmasının yüksek stres yaratarak işlediği bir firmada terfi olanaklarından yoksun kalmak, çalışanlar açısından sadece seslerinin yükselmesinin engellenmesi ve yetkisizleştirilme anlamına gelmektedir.

3.3.11. Öneri Sistemi ve Çalışan Katılımı

Öneri ödül sistemi, çalışanların işi iyileştirmeye ilişkin konularda öneriler vermesiyle başlamaktadır. Öneriler çalışanlar tarafından şefe verilmekte, şef onaylarsa ara yöneticiler tarafından ekonomik etkisi hesaplanmakta, daha sonra onay için bölüm müdürüne gitmekte, kabul edilirse finans bölümüne gitmekte ve sonuçta işçiye ödenecek ödül belirlenmektedir. Ödüller otuz ila üç yüz dolar 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 mı ilgili olduğu) ve ekonomik etki, yani sağlanan kârdır. Maddi ödüllerin yanı sıra fabrikada yıllık olarak en çok öneri veren çalışanlar belirlenmekte, kendilerine ayrıca bir hediye (kalem gibi) ve plaketler verilmekte ve yönetim katındaki duvarlardan birinde bulunan bir plakaya adları işlenmektedir.

Örneklemin %59'u verilen önerilerin değerlendirilmesinden memnun olduğunu, %26'sı memnun olmadığını, %5'i hiç memnun olmadığını , %8'i çok memnun olduğunu belirtmiş ve %2'lik bir kesim de fikir belirtmemiştir.

Öneri ödül sisteminin önemi, fabrikada katılımın bu sistem aracılığıyla sağlanmasıdır. Bu noktada kararlara katılımın ne şekilde gerçekleştiği önemli bir sorudur. Genel olarak fabrikada kararları kimin aldığı sorulduğunda, kararların birlikte alındığını belirten çalışanlara kararların nasıl birlikte alındığı sorulmuştur. Verilen yanıtlarından bazıları;

“yönetim belirler, bize söyler” , “bir iş yapılacaksa nasıl yapılacağına ilişkin oturup bir fikre varıyoruz”, “yıl sonu toplantıları oluyor, öneriler göz önüne alınıyor”, “şikayetleri işçi temsilcisine söylüyoruz o da toplantıda iletiyor” “bazı sorun veya olaylar varsa çalışma arkadaşlarıma bildiriyorum, şefe bildiriyoruz, konuşuyoruz ve çözüyoruz”, “herkes fikir üretiyor”, “fikrimiz soruluyor” şeklindedir.

Açıkça görüldüğü gibi çalışanların katılımları öneri sistemi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Herkesin vermesi gereken belirli bir öneri kotası vardır ve öneriler belirli kriterlere göre değerlendirilmektedir. Dolayısıyla bütün çalışanların katılım payı

aynıdır. Buna rağmen çalışanlar kararlara katılım konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir; bu da bazı çalışanların öneri sistemini bir katılım aracı olarak görürken bazı diğerlerinin bu sistemi bu şekilde algılamadıklarını göstermektedir.

Çalışanların öneri vermeyi katılım aracı olarak görüp görmedikleri, çalışanların öneri verme nedenleri incelenerek görülebilir.

Tablo 53: Çalışanları öneri vermeye teşvik eden nedenler

Öneri vermeye teşvik eden nedenler n=85	1	2	3	4	5	6	7	8
Kendi rahatlığım için	%24	%23	%24	%15	%23	%25	%24	%21
Kota zorunluluğu nedeniyle	%17	%30	%60	%25	%30	%10	%27	%28
Fabrikanın çıkarları için	%13	%14	%16	%20	%12	%12	%15	%15
Vicdanım, sorumluluk duygum ve işi sevmem nedeniyle	%13	%12	%8	%10	%16	%12	%15	%24
Daha yüksek kaliteye ulaşmak için	%12	%7	%8	%5	%5	%16	%6	%0
Maddi ödüller nedeniyle	%5	%0	%0	%5	%2	%6	%3	%3
Nedeni yok	%16	%14	%14	%20	%12	%18	%10	%9
TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

1: Örneklem geneli 2: Memnuniyet faktör 1'i ortalamasının altında olanlar 3: Memnuniyet faktör 2'si ortalamasının altında olanlar 4: Memnuniyet faktör 3'ü ortalamasının altında olanlar 5: Hiyerarşiyi yüksek bulanlar 6: Vasıf düzeyi yüksek olanlar 7: Vasıf düzeyi düşük olanlar 8: Takdir edilmediğini ve hiç takdir edilmediğini düşünenler

Yukarıdaki tabloda da görüleceği gibi, çalışanlar içinde en yüksek yüzde kendi rahatlıkları, kendi işlerini kolaylaştırma nedeniyle öneri verenlere aittir. Kota zorunluluğu nedeniyle öneri verenler örneklemin %17'sini oluşturmaktadır. Ancak memnuniyet faktör 1 ve 2'den duydukları memnuniyet düşük olanlar ve hiyerarşiyi yüksek bulanlarda kota zorunluluğu için öneri verenlerin oranı %30'a, vasıf düzeyi düşük olanlarda da %27'ye yükselmektedir. Vasıf düzeyi yüksek olanlarda ise kota zorunluluğu nedeniyle öneri verenlerin oranı %10'a gerilemektedir. Önerileri maddi ödüller nedeniyle verenleri ise örneklem genelinde %5'tir; hiyerarşiyi yüksek bulanlarda %2'ye gerilemekte, ve vasfı yüksek olanlarda %6'ya yükselmektedir.

Çalışanların son bir yıl içinde verdikleri öneri sayısının örneklem ortalaması 6,71; kabul edilen öneri sayısının örneklem ortalama ise 5,89'dur. Verilen öneriler parçaların işlenme zamanını azaltmaya (%61), kaliteyi iyileştirmeye (%12), maliyet azaltmaya (%20), riski azaltmaya (iş güvenliği ve işçi sağlığına) (%9) yönelik olmaktadır. Önerilerin büyük çoğunluğu teknik işlemlerin daha kısa sürede yapılmasına ve maliyeti yüksek bazı parçaların farklı şekilde kullanılarak ömrünü uzatma ve bu

şekilde maliyet düşürmeye yöneliktir. Bu konuların dışındaki önerilere örnek olarak *“talaşları yaymayacak bir alet geliştirme”*, *“kimyasal tanklara kapak konulması”* ve *“atık kağıtların değerlendirilmesi konusunda”* verilen öneriler gösterilebilir. Daha sosyal konularda ise öneri verilmemektedir. Bunu kısıtlayan bir kural olmamasına rağmen bir çalışan bu durumu *“sosyal öneriler adım çıkacak korkusu ile ve kabul edilmeyeceğini bildikleri için verilmiyor”* şeklinde ifade etmiştir.

Önerilere verilen maddi ödülleri yeterli bulanlar örneklemin %39'unu, yetersiz bulanlar %48'ini ve kesinlikle yetersiz bulanlar da %5'ini oluşturmaktadır. Çalışanların bazıları maddi ödülleri yetersiz bulmaktadır; örneğin

“önerileri maddi olarak düşünmüyorum”, “maddi tarafı önemli değil”, “maddi olarak bakmıyorum”, “maddi nedenle verilmiyor”, “maddi olarak çok etkilemiyor”, “öneri verme nedenim ekonomik değil”, “öneri maddi çıkar için olmamalı, fabrikanın çıkarı için olmalı” hatta *“maddiyat hiç olmamalı”*

gibi yanıtlarla maddi ödülleri önemli bulmadıklarını bu nedenle de yeterli gördüklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, *“bazı önerilerde maddi ödüller yetersiz kalabiliyor, çok kâr ettirdiyse”, “ekonomik ödüller arttırılmalı”, “maddi ödüller takip edilmiyor”* gibi yanıtlarla maddi ödüllerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bazı çalışanlar da önerilere verilen maddi ödülleri önerinin fabrikaya sağladığı kâra ilişkin olarak değerlendirmiş ve

“öneriye verilen ödülle fabrikaya kazandırılan orantılı olmalı, Arçelik'te öyle yapılıyor, bir maaş veya buna yakın bir ödül veriyor. Ödül işçiye bir kere veriliyor ama kendi bundan senelerce kâr ediyor”, “bazı firmalarda önerilerin sonucunda elde edilen tasarruftan pay veriliyor, burada da uygulanabilir”, “verilen öneriye göre yeterli olup olmadığı değişiyor, büyük önerilerde yeterli olmayabiliyor”, “yaptığımız kâr üst üste konunca ciddi bir miktar oluyor, ama fabrikaya sağladığımız kârla bize verilen para orantısız, sanıyorum bir formülasyonu vardır, yönetim hesaplıyordur” gibi yanıtlar vermişlerdir.

Sosyal ödülleri de önemsiz bulanlar ve *“sosyal ödüller önemsiz”, “burada çalışmak zaten sosyal ödüdür”* gibi yanıt verenler olduğu gibi, *“insanlara önerilerle ilgili daha fazla plaket verilebilir”* şeklinde düşünenler de vardır. Yine de sosyal ödülleri yeterli bulanlar maddi ödülleri yeterli bulanlardan fazladır; yeterli bulanlar %61, yetersiz bulanlar %31, kesinlikle yetersiz bulanlar ise %4'lük bir orana sahiptir, fikri olmayanların da oranı %4'tür.

Öneri vermeyi teşvik eden nedenler içinde maddi ödüllerin az bir orana sahip olması gibi, öneri vermeyi engelleyen nedenler de maddi olmaktan uzaktır. Bazı çalışanların bu konuda verdikleri yanıtlar ilginçtir;

“maddi ödüller de manevi ödüller de yetersiz, önceden çok faydalı önerilerde bulundum, 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”, “herşey maddiyat değil. Ama maddi ödüller eskiden yeterliydi, artık değil, sosyal ödüller de daha fazla olabilirdi. 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., kalıcı bir iyileştirme yapmaya çalışıyorum, bu benim işim. İnsanlar işlerine sarılmalı”, “öneri sistemi amacına ulaşmıyor, işimi kolaylaştıracak, kaliteyi etkileyecek değişiklikleri zaten hayata geçiriyorum, öneri yazmak şov oluyor, başkaları önerileri kendine mal edebiliyor, öneri yerini bulmuyor, beklediğimiz karşılığı görmüyor” gibi yanıtlar bu duruma işaret etmektedir.

Çalışanların bu firmadan önce kaç değişik işyerinde çalıştıkları (-,283**) verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların %75’i en fazla iki farklı yerde, memnun olmayanların %86’sı en fazla üç farklı yerde çalışmıştır. En az yedi ve üzerinde farklı yerde çalışmış olanlar içinde önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayan yoktur.

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet, işyerinde algılanan bağlılık (.264*), stres (-,418**) ve hiyerarşi (-,396**) düzeylerini de etkilemektedir. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun olanların %72’si, memnun olanların da %34’ü bağlılığın çok yüksek olduğunu belirtirken bu oran değerlendirmelerden memnun olmayanlarda %9’a gerilemektedir. Bunun nedeni, verilen önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanların stresi ve hiyerarşiyi yüksek bulmasıyla açıklanabilir; bu da firmada genel bağlılığın düşük algılanmasına neden olmaktadır. Önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı stresi çok yüksek bulmakta ve ast-üst ilişkilerinde kopukluk olduğunu söylemektedirler, ve verilen önerilerden duyulan memnuniyet arttıkça stresin ve hiyerarşinin algılanan

düzeyi azalmaktadır. Bu durum, önerilerin değerlendirilmesinin çalışanlar açısından bir stres kaynağı ve hiyerarşinin somutlaştığı bir alan olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu yorumu destekler nitelikteki bir başka bulgu, verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetin yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate alma (,333**), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (,398**), çalışanlara adil davranma (,511**) ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme (,241**) konularında başarılı bulunma derecelerini; ayrıca şu anki yöneticilerden (,452**) ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeylerini (,583**)de etkiliyor olmasıdır.

Tablo 54: Yöneticilerin çalışanların önerilerini değerlendirme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		Verilen önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz? n=85				
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	Fikrim Yok
Çalışanların önerilerini dikkate almada	Çok başarısız	%0	%0	%0	%0	%0
	Başarısız	%25	%48	%6	%0	%0
	Başarılı	%0	%43	%67	%43	%100
	Çok başarılı	%75	%9	%24	%57	%0
	Fikrim yok	%0	%0	%3	%0	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%25	%10	%2	%0	%0
	Başarısız	%50	%67	%16	%0	%0
	Başarılı	%25	%14	%67	%43	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%10	%57	%0
	Fikrim yok	%0	%9	%5	%0	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%25	%14	%2	%0	%0
	Başarısız	%50	%62	%33	%0	%50
	Başarılı	%0	%14	%57	%43	%50
	Çok başarılı	%0	%5	%8	%57	%0
	Fikrim yok	%25	%5	%0	%0	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100
Çalışanları gelişmelerden haberdar etmede	Çok başarısız	%0	%0	%2	%0	%0
	Başarısız	%0	%24	%8	%0	%50
	Başarılı	%75	%67	%69	%43	%50
	Çok başarılı	%25	%9	%20	%57	%0
	TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi verilen önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlar yönetimi dört konuda da memnun olmayanlara kıyasla daha başarılı

bulmaktadırlar. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı hem şu anki yöneticilerden hem de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanların %51'i şu anki yöneticilerden ya hiç memnun değil ya da memnun değildir; ve %86'sı da yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnun değildir.

Yönetimle doğrudan ilişkili olan algılanan takdir edilme derecesi (,229*) de verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyeti de etkilemektedir. Yapılan önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların da %82'si takdir edilmediğini düşünen çalışanlardır. Yapılan önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun olan çalışanların %72'si takdir edildiğini, %14'ü kesinlikle edildiğini düşünmektedir; kalan %14 ise fikir belirtmemiştir; başka bir deyişle önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun olanlar içinde takdir edilmediğini düşünen kimse yoktur. Önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanların da %67'si takdir edildiğini, %6'sı kesinlikle edildiğini belirtmiş, %4'ü fikir belirtmemiştir; ve değerlendirmelerden memnun olanlar içinde kesinlikle takdir edilmediğini veya takdir edilmediğini belirtenlerin toplam oranı sadece %23'tür.

Önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet düzeyi ayrıca, takdirin somut olarak gösterildiği alanlardan biri olan önerilere verilen sosyal ödülleri yeterli bulmayı da (,423**) etkilemektedir. Yaptığı önerilerin değerlendirilmesinden çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların %76'sı önerilere verilen sosyal ödülleri yeterli bulurken, yeterli bulma oranı önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanlarda %27'ye gerilemektedir ve önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanlar içinde verilen sosyal ödülleri yeterli bulan olmamıştır.

Verilen önerilerin değerlendirilmesi, TKY'nin öğeleri bölümünde, yükümlülük başlığı altında değinildiği gibi çalışanlarda Argyris'in 'iç yükümlülük' (Argyris, 1998:100) olarak adlandırdığı yükümlülüğü oluşturmaktadır. Önceden de değinildiği gibi, yönetim çalışanlarda yükümlülük sağlamak için çalışanları iş amaçlarını tanımlayıp bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemeye daha fazla dahil etmek zorundadır ve bu işyerinde bu işlevi gören de öneri ödül sistemidir.

“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. Şu halde, çalışanlar gündelik iş süreci içinde yetkilendirilmiyorsa, öneri ödül sistemi, çalışanların yetkilendirildikleri tek alan olarak kalmaktadır.

Önceden de değinilmiş olduğu gibi, TKY'nin işçilerin yetkilendirilmesini gerektirmesinin nedeni, işlettiği sistemin, işçilerin üretim sürecini anlamalarını, sorunları çözme ve ürünlerin kalitesini artırma konularında sorumluluk almalarını zorunlu kılmasıdır (Legge, 1995, s.219-20; Anthony ve diğ., 1996, s.92). Bu nedenle TKY uygulanan bu işyerinde de yetkilendirme uygulanmaktadır, ancak yetkilendirmenin gerçekten amacına ulaşmakta olup olmadığı tartışmaya açıktır.

Literatürde yetkilendirmenin tipik tanımlarının “karar verme gücünü, bu güce şimdiye dek sahip olmayanlara aktarma veya yeniden-dağıtma” (Cunningham ve diğ., 1996, s.144); “işçilere karar verme gücü ve otoritesini verme...” (Anthony ve diğ., 1996, s.92); “yetkilendirme basitçe sesinizin duyulmasını, sizi etkileyecek plan ve kararlara katılmanızı sağlayacak gücü kazanmaktır” (Foy, 1994, s.5; aktaran Harley, 1999) ve “yetkilendirilmiş işçiler ...çabalarının sonuçlarına dahil olduğu hissine sahip işçilerdir” (Fisher ve diğ., 1996, s.64) gibi tanımlar olduğuna önceden değinilmiştir. Bu durumda çalışanlar kısmen yetkilendirilmiş görünmektedirler. Ancak, çalışanların “sosyal öneriler adım çıkacak korkusu ile ve kabul edilmeyeceğini bildikleri için verilmiyor” gibi yanıtlarında da görüldüğü gibi, yetkilendirme teknik alanla sınırlıdır. İşin işleyişi dışında verilen öneriler iş güvenliği ve işçi sağlığıyla ilgili olabilse de, iş güvenliği ve işçi sağlığına ilişkin olarak verilen öneriler de diğer öneriler gibi kâr sağlama ve sistemin işleyişini etkilememe gibi kriterlere dayanarak değerlendirilmektedir. Yetkilendirme tezinin, literatürde geçtiği gibi 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, yetkilendirmenin oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. Bu da, Sewell'ın belirtmiş olduğu gibi (Sewell, 1998, s.403) örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşım benimseyen yöneticilerin genellikle çalışanların yetkilendirilmesini çok dar biçimde yorumlamakta olduğu, ve yetkilendirmeyi, çalışanların gücünü ve etkisini artırmaktan çok üretimin iyileştirilmesi ile ilgili bilgileri yönetime aktarmalarını sağlamak için kullandığı tezini doğrulamaktadır. Şu halde örgütteki yetkilendirme biçimi; Lashley'nin (1977) belirlediği yetkilendirme biçimlerinden 'dahil olma aracılığıyla yetkilendirme'ye uymaktadır. Önceden de belirtildiği gibi bu yetkilendirme biçiminde yönetimin düşüncesi çalışanların deneyimlerinden, düşüncelerinden ve önerilerinden yararlanmaktır ve çalışanların yetkilendirilmesinde asıl amaçlanan da katılımları aracılığıyla geribildirim ve bilgi paylaşımı sağlamaları ve önerilerde bulunmalarıdır.

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetin artması, çalışanların şu anda yaptıkları işi daha uzun zaman yapabilecekleri yönünde düşüncelerine neden olmakta, bunun yanında işin geleceği hakkında olumlu düşünme eğilimini artırmaktadır. Bu da öneri sistemini katılım aracı olarak gören çalışanlar açısından önerilerin değerlendirilmesinin öneminin daha büyük olduğunu göstermektedir. Önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanların %83'ü işinin geleceği hakkında olumlu düşünürken, olumlu düşünenlerin oranı önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanlarda %64'e, hiç memnun olmayanlarda ise %25'e gerilemektedir.

Özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın kolay veya zor olduğu kanısı da önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet düzeyiyle ilişkilidir (sig=,000; eta=387). Yaptığı önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların %75'i ve memnun olmayanların %77'si özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın zor olduğunu belirtirken, bu oran yaptığı önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlarda %22'ye gerilemektedir; ve çok memnun olanlar içinde izin almanın zor olduğunu belirten çıkmamıştır.

Önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet düzeyi, sosyal tesisleri kullanma veya kullanmamayı da etkilemektedir. Yaptığı önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların tamamı ve memnun olmayanların

%94'ü sosyal tesislerden faydalanmazken, yaptığı önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlarda faydalanmama oranı %53'e ve çok memnun olanlarda da %33'e gerilemektedir. Bir başka deyişle verilen önerilerin değerlendirmesinden duyulan memnuniyet azaldıkça sosyal tesislerden faydalanma oranı da azalmaktadır. Sosyal tesislerden faydalanan grubun da, özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın kolay olduğunu belirten grubun da yönetimle ilişkili bir sorun belirtmedikleri ve yönetimi örneklem genelinden daha başarılı olarak değerlendirdikleri göz önüne alındığında önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetin yönetimle ne kadar ilişkili olduğu tekrar görülmektedir.

Bunların yanında, verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet, fiziksel çalışma koşullarından (,348**), ücretten (,540**); iş yoğunluğundan (,295**); çalışma temposundan (,275*); çalışma saatlerinden (,425**); vasıflarını kullanabilmekten (,413**); iş güvenliği ve işçi sağlığından (,238*); ve genel olarak işten (,343**) duyulan memnuniyetin düzeyini etkilemektedir. Bu ilişkilerin tamamı, ilgili diğer değişkenlerin başlıkları altında incelenmiştir. Bu bölümde değinilmesi gereken, verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetin, iş tatmini ölçeğindeki neredeyse bütün memnuniyet öğelerini etkilemesinin nedenidir.

Çalışanların işle ilgili karar alma yetkilerinin yeterli olup olmadığını konusundaki düşünceleri de önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet tarafından etkilenmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların %75'i ve memnun olmayanların %57'si işiyle ilgili karar alma yetkisini yetersiz bulurken, bu oran önerilerin değerlendirilmesinden memnun olanlarda %19'a gerilemektedir ve çok memnun olanlar içinde ise karar alma yetkisini yetersiz bulan kimse yoktur. Bunun nedenleri, çalışanların önemli buldukları önerilerin kendi istedikleri doğrultuda değerlendirilmemiş olması olabilir; eğer öneri –ödül sistemi yetkilendirme ve katılımı sağlayan yegane araçsa, bu sistemde başarılı olmadığını düşünen çalışanların karar alma yetkilerinin düşük olduğunu düşünmeleri doğaldır.

Tablo 55: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle işiyle ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma düzeyi arasındaki ilişki

Verilen önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz? n=85	İşinizle ilgili karar alma yetkiniz sizce yeterli mi? n=85					
	Kesinlikle yetersiz	Yetersiz	Yeterli	Kesinlikle yeterli	Fikrim yok	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%0	%75	%25	%0	%0	%100
Memnun değilim	%5	%57	%29	%5	%4	%100
Memnunum	%2	%19	%69	%6	%4	%100
Çok memnunum	%0	%0	%71	%29	%0	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%0	%0	%100

Şu halde, yetkilendirmeyi gerçekleştiren öneri sistemi katılımı ne şekilde sağlamaktadır? Katılımın merkezinde olan aslında karar-alma gücünün örgütte aşağıya doğru indirilmesidir (Lawler III, 1999, s.18) ve Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler bölümünde de ayrıntılarıyla inceleneceği gibi, incelenen örgütte bu işlem gerçekleşmemekte, ancak teknik konularla sınırlı olan öneri sistemi dahilinde bir katılım sağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak firmadaki katılım, Cotton ve diğ.’nin (1980, s.12; aktaran Kok 2003) belirlediği değişik katılım biçimlerinden; çalışanların uzun-dönemli, formal ve dolaysız katılımlarının sağlandığı; katılımın içeriğinin işle ilgili konularla sınırlı kaldığı ve çalışanlara veto hakkı ya da tam bir karar alma gücü verilmediği ikinci tip katılım biçimine; yani ‘danışma şeklinde katılım’a uyduğu söylenebilir. Burada hatırlanması gereken çok önemli bir nokta, öneri sisteminin çalışanlara belirli sayıda öneri vermeyi zorunlu kılmasıdır. Başka bir deyişle yetkilendirme ve katılım aracı olarak kullanılan öneri sisteminin kendisi de hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bazı çalışanlar iş güvenliği ile ilgili önerilerin değerlendirmeye alınmadığını, sadece zaman azaltmaya yönelik olan önerilerin değerlendirildiğini belirtmiştir. Bir başka işçinin

“yemek, servis gibi sosyal yönlerde çalışanların fikirlerinin alınmaması, bu konularda bir şey söyleme hakkımız yok”

ifadesi katılımın teknik konularla sınırlı kaldığına, “öneri sisteminde zorunluluk yokken şimdikininki yarısı kadar öneri veriliyordu” ifadesi de öneri kotası uygulamasının etkisine örnektir. Diğer tarafta, öneri kotası uygulaması önerilerin niteliğini aşağı çekmektedir; çalışanların kendilerini öneri vermeye teşvik eden nedenler içinde “yönetimin öneri

verilmesi konusundaki baskısı; o yüzden gereksiz de olsa öneri veriliyor”; gibi yanıtların olması da buna verilebilecek örneklerdendir.

Sonuçta, Harley’in de savunduğu gibi, yönetim, yetkilendirme 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 (Harley, 1999).

Doğrudan kendi İşinizle ilgili kararları kim alır sorusuna ‘birlikte’ yanıtını verenler, birlikte karar almayı “*öneri yapıyoruz, şefler de yukarıya bildiriyor*”, “*hata olduğu zaman sözlü öneri yaparak mühendise fikrimizi söylüyoruz*”, “*çağırıp sorarlarsa fikrimizi söylüyoruz, orta yolu buluyoruz*”, genel olarak fabrikada kararları kim alır sorusuna ‘birlikte’ yanıtını verenler, birlikte karar almayı “*sorun olunca biz şefe aktarıyoruz, o da üst makama aktarır, o şekilde ortak karar alınır*”, “*öneri şeklinde birlikte karar alabiliyoruz*”, İşinizle ilgili kararlar verilirken siz de katılıyor musunuz sorusuna evet yanıtını verenlerden örnek istendiğinde

“öneri verme, operatörlere soruluyor”, “proje aşamasında, öneri şeklinde”, “mesela takım değiştirmem gerekiyor, takım uygun değilse öneri verip farklı bir takım alabiliyorum”

şeklinde verilen örnekler öneri sisteminin gerçekten de yetkilendirme ve katılım için bir araç olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan kararlara katılım için verilen

“sorun olunca şefe söylüyoruz bizim de fikrimiz soruluyor”, “teknik konularda hata olunca mühendisler gelip fikrimizi soruyor”, “işin kalitesinin istenilen özellikte olması için gerek duyulunca gelip fikrimi alırlar”, “işle ilgili, nasıl yapılacak diye gelip sorulursa fikir veriyoruz”, “fikrimiz soruluyor”, “bazen, programcıya yardım etmek şeklinde, konuyu bildiğimiz için yardım isteniyor”, “fikir ve öneri vererek”, “fikrimizi soruyorlar, birlikte karar veriyoruz”, “fikir soruluyor, çağırılıyor, oradaki atmosfere göre sorularla cevap vermek zorunda kalıyoruz”, “gelip bize parçaların ne kadar zamanda çıkacağını falan soruyorlar”, “onların karar vermesine yardımcı oluyoruz fikir üretiyoruz”

gibi bazı diğer örnekler de Harley’in (1999) yukarıda belirtilen savını destekler niteliktedir.

3.3.12. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı, çalışanların enformal sektörde yoğunlaştığı ve sosyal güvenceden yoksun kaldığı bir ülke olan Türkiye’de çalışanlar için merkezi öneme sahip bir konudur. Firma, çalışanlarına ve ailelerine özel sağlık sigortası sağlamaktadır. Özel sağlık sigortası, Türkiye’de formal sektörde çalışan işçilerin bile büyük çoğunluğunun ulaşamayacağı bir avantajdır. Bu avantajı sunmak, firma açısından işçileri firmaya bağımlı hale getirmenin yollarından biridir. Bunun yanında fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, ortalama ısıda, aydınlık ve temiz bir ortamda çalışma da işçi sağlığını olumlu etkilemektedir. Firmadaki iş güvenliği de endüstri geneliyle kıyaslandığında yüksek düzeydedir. Çalışanların maske, eldiven, gözlük ve kulaklık gibi iş güvenliği teçhizatları vardır ve yeni istihdam edilenlere bu malzemelerin nerede ve nasıl kullanılacağına ilişkin eğitim verilmektedir. Ayrıca çalışanlar yılda bir kez periyodik muayeneden geçirilmektedirler.

Örneklemin %65’i iş güvenliği ve işçi sağlığından “memnun” olduğunu, %21’i çok memnun olduğunu, %12’si “memnun olmadığını”, %2’si” hiç memnun olmadığını” belirtmiştir. Ayrıca çalışanların firmanın en sevdikleri özellikleri arasında “*işçi sağlığı ve iş güvenliğine çok değer verilmesi*”, “*işçi sağlığı ve iş güvenliğinin emniyetli olması*”, “*sağlıkta ek imkanların olması*” gibi yanıtlarla özel sağlık sigortasından sıklıkla (%8) bahsedilmesi de bunu göstermektedir. Diğer taraftan fabrikada iş kazası oranının çok düşük olması da iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetin yüksek olmasının bir diğer nedenidir. Firma, aşağıda da belirtileceği gibi çalışanlarına maske, eldiven ve gerekli yerlerde gözlük ve gürültüden korunma amaçlı kulaklık sağlamaktadır ve yeni istihdam edilen çalışanlara iş güvenliğini içeren eğitimler vermektedir. Firmada sıcaklığın yaz kış 22 santigrat derecede tutulması da çalışanların memnun oldukları özelliklerdendir; ancak sıcaklığın sabitlenmesinin nedeni, farklı sıcaklık derecelerinde ısıнын metalleri etkilemesi nedeniyle parçaların istenen şekilde ölçülemiyor olmasıdır.

Çalışanların işçi sağlığı konusunda belirttikleri rahatsızlıklar genel olarak fiziksel ve psikolojik olarak ayırmak mümkündür, ancak çalışanlar fiziksel

rahatsızlıklara oranla psikolojik rahatsızlıkları daha çok vurgulamışlardır. Fiziksel rahatsızlıklara verilen yanıtlarda çalışanlar

“koridor cereyan yapıyor, hastalanmalar oluyor”, “klimaların yeri iyi değil, boynumuz tutuluyor, ama yerleri değişmiyor”, “ufak problemler var, mesela soğutma sistemi hastalıklara neden oluyor, ama söylense de çözülüyor”
“kimyasallar, duman”, “bor yağının cildimize zarar vermesi”, “işçi sağlığı açısından eldivenle çalışmamız gerekiyor çünkü bor yağı cilde zararlı, ama eldivenle çalışmıyoruz çünkü düğmeler küçük, ölçüm aletleri hassas, eldivenle çalışılmıyor”, “bor yağı kontrol edilebilir”

gibi yanıtlarla doğrudan iş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik alınmayan önlemlere veya *“eldiven ve maske veriliyor, ama işçiler kişisel olarak kullanmıyorlar, ama yönetim de niye kullanmıyorsunuz demiyor”* gibi yanıtlarla da yönetimin iş güvenliği ve işçi sağlığı önlemlerini denetlememesine gönderme yapmışlardır. Bunun yanında firmada en sevilmeyen özellikler arasında yemeklerden duyulan rahatsızlığın %12’lik bir orana sahip olması da işçi sağlığı ve iş güvenliğinin fiziksel yönüyle ilişkilendirilebilir. Çalışanlar yemeklerin miktar ve çeşitliliğinden duydukları memnuniyetsizliği dile getirmişlerdir; bir çalışanın

“aşçılar kişiye göre az ya da çok yemek veriyorlar, eski işyerimde aşçılar bir plakanın arkasındaydı, sadece kepçe için bir pencere vardı, aşçılar gelenin yüzünü görmüyorlardı, burada da böyle olması lazım, yüzü kapalı olursa herkese eşit yemek dağıtır” ifadesi de bunun örneklerindendir.

Psikolojik rahatsızlıklara örnek olarak da

“fiziksel değil ama psikolojik baskı nedeniyle işçi sağlığının çok iyi olduğunu söyleyemem”, “bedensel rahatsızlıklarla doktora çıkınca rapor alınamıyor; psikolojik danışmanlık olmalı, dışarıda veya içeride bir avukat veya psikolog olmalı”, “psikolojik ortam çok kötü”

ifadeleri gösterilebilir. Söz konusu rahatsızlıkların kaynağı olan stres ve hiyerarşi olgularına ise hiyerarşi-kültürel etkenler başlığı altında değinilecektir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetle işyerinde alınan eğitim süresi arasında (,232*) bir ilişki olduğu gözlenmiştir. İş güvenliği ve işçi sağlığından hiç memnun olmayanların tamamı, memnun olmayanların da %80’i aldığı eğitim süresi 120 saatin altında olan çalışanlardan oluşmaktadır. Başka bir deyişle, alınan eğitim süresi

arttıkça iş güvenliğinden duyulan memnuniyet artmaktadır; bunun nedenlerinden biri, verilen eğitimlerin iş güvenliği ve işçi sağlığını da kapsaması, çalışanlara sağlanan eldiven, maske, kulaklık gibi iş güvenliği araçlarının nasıl kullanılacağına ilişkin bilgilerin bu eğitim yoluyla aktarılmasıdır.

İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet işyerinde algılanan memnuniyet düzeyini (,364*) etkilemektedir. İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların %60'ı işyerinde işten duyulan memnuniyetin düşük, %40'ı ise yüksek olduğunu belirtirken; iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanların %13'ü işyerinde işten duyulan memnuniyetin düşük, %80'i yüksek, %6'sı çok yüksek olduğunu belirtmiş, %2'lik bir grup ise fikir belirtmemiştir. İş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun olanlarda algılanan memnuniyet daha da yüksektir, bu grubun %33'ü işyerinde işten duyulan memnuniyeti çok yüksek, %56'sı da yüksek bulmaktadır; düşük bulanlar sadece %11'lik bir gruptur.

Benzer şekilde, iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet firmadaki bağlılığın algılanan düzeyini (,363*) de etkilemektedir. İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların da hiç memnun olmayanların da yarısı bağlılığın düşük olduğunu düşünürken, bu oran iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %2'ye gerilemektedir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet düzeyi ile yöneticilerin çalışanların önerilerini dikkate almalarının başarılı bulunma derecesi (,302**), yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmelerinin başarılı bulunma derecesi (,353**), yöneticilerin çalışanlara adil davranmalarının başarılı bulunma derecesi (,341**) ve yöneticilerin çalışanları gelişmelerden haberdar etmelerinin başarılı bulunma derecesi (,475**) arasında ilişki olduğu görülmüştür. Yönetimi çalışanların önerileri dikkate alma konusunda çok başarılı bulanların %39'u ve başarılı bulanların %20'si iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnunken, yönetimi bu konuda başarısız bulanların sadece %8'i iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnundur ve yönetimi bu konuda çok başarısız bulanlar içinde iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun bulan kimse yoktur.

Tablo 56: Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları geliştirmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeyleriyle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Yönetim aşağıdaki konularda ne derece başarılı? n=85		İş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz? n=85				
		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede	Çok başarısız	%0	%25	%75	%0	%100
	Başarısız	%8	%13	%71	%8	%100
	Başarılı	%0	%12	%64	%24	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%33	%67	%100
	Fikrim yok	%0	%25	%75	%0	%100
Çalışanlara adil davranmada	Çok başarısız	%0	%40	%60	%0	%100
	Başarısız	%6	%22	%63	%9	%100
	Başarılı	%0	%3	%71	%26	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%44	%56	%100
	Fikrim yok	%0	%0	%50	%50	%100
Çalışanları geliştirmelerden haberdar etmede	Çok başarısız	%0	%100	%0	%0	%100
	Başarısız	%0	%60	%40	%0	%100
	Başarılı	%3	%6	%73	%18	%100
	Çok başarılı	%0	%0	%53	%47	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, yönetimi çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konusunda çok başarılı bulanların %67'si iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnunken, bu oran yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda %24'e, ve başarısız bulanlarda da %8'e gerilemektedir; yönetimi bu konuda çok başarısız bulanlar içinde ise iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun olan kimse yoktur. Yönetimi çalışanlara adil davranma konusunda çok başarısız bulanların %40'ı ve başarısız bulanların %22'si, başarılı bulanlarınsa sadece %3'ü iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir, çok başarılı bulanlar içinde ise iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayan kimse yoktur. Yönetimi çalışanları geliştirmelerden haberdar etme konusunda çok başarısız bulanların tamamı ve başarısız bulanların da %60'ı iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir, diğer taraftan yönetimi bu konuda başarılı bulanlarda bu oran %6'ya gerilemektedir ve çok başarılı bulanlar içinde ise iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayan kimse yoktur.

Bu veriler, iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyette yönetimin rolünü vurgulamaktadır. Örneğin, iş kıyafetinin bir kısmı zarar gören ve gerekli birime haber verdikten ancak iki hafta sonra yenisine sahip olabilen, ve iki hafta boyunca zarar

görmüş kıyafeti kullanmak zorunda kalmaktan çok rahatsız olduğunu belirten bir çalışan, yönetimle ya da şeflerle arası daha iyi olsaydı bu sorunun daha kısa sürede halledilebileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Bu ifade, yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme ya da çalışanlara adil davranma konularında başarılı bulunmalarının iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyeti nasıl etkilediğinin daha açıkça anlaşılmasını sağlamaktadır.

İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların %80'i özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın zor olduğunu belirtirken, bu oran iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %35'e ve çok memnun olanlarda da %11'e gerilemektedir. Bu da benzer şekilde iş güvenliği ve işçi sağlığı ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır.

Bunların yanında, iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet ile diğer memnuniyet değerleri arasında da ilişkiler olduğu görülmüştür. Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetle (,396**), iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet düzeyiyle (,364**); ücretten duyulan memnuniyet düzeyiyle (,289**); iş yoğunluğundan duyulan memnuniyet düzeyiyle (,270**); çalışma temposundan duyulan memnuniyet düzeyiyle (,322*); çalışma saatlerinden duyulan memnuniyet düzeyiyle (,414**); şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet düzeyiyle (,239**); yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet düzeyiyle (,358**); verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet düzeyiyle (,238*); ve genel olarak işten memnuniyet düzeyiyle (,337**) arasında ilişki olduğu görülmüştür. Verilen önerilerin değerlendirilmesi dışında bu ilişkilerin tamamı ilgili diğer değişkenin başlığı altında incelenmiştir.

Tablo 57: Verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetle iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Verdiğiniz önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz? n=85	İş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz? n=85				
	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Hiç memnun değilim	%25	%0	%25	%50	%100
Memnun değilim	%5	%18	%68	%9	%100
Memnunum	%0	%12	%70	%18	%100
Çok memnunum	%0	%0	%28	%72	%100
Fikrim yok	%0	%0	%100	%0	%100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların %25'i ve memnun olmayanların %5'i iş güvenliği ve işçi sağlığından da hiç memnun değildir. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden memnun olmayanların %9'u, memnun olanların %18'i ve çok memnun olanların da %72'si iş güvenliği ve işçi sağlığından da çok memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu veri, çalışanlar içinde iş güvenliği ve işçi sağlığına ilişkin önerileri kabul edilenlerin iş güvenliği ve işçi sağlığından daha memnun olduklarını göstermektedir. Bazı çalışanlar iş güvenliğiyle ilgili önerilerin dikkate alınmadığını, öneriler değerlendirilirken sadece işlem zamanını kısaltmaya yönelik olanların değerlendirildiğini belirtmiştir. çalışanın verilen önerilerle ilgili olarak

“öneride bulunduğumuz zaman işi daha güvenli bir şekilde yapmaya yönelik öneriler dikkate alınmıyor, önerilerin zamanı kısaltmaya yönelik olmasına dikkat ediliyor, sadece zamana odaklanılmamalı, ama nasıl olsa burada risk alan biri var, bir hata olursa bize kalacak, o yüzden güvenliğe değil zaman azaltmaya yöneliyorlar” ifadesi de bu yorumu desteklemektedir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun olanların %33'ü ve memnun olanların %67'si “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine kesinlikle katılmakta, hiç memnun olmayanların %50'si ve memnun olmayanların da %40'ı aynı ifadeye kesinlikle katılmamaktadır. Ayrıca iş güvenliği ve işçi sağlığından çok memnun olanların %33'ü ve memnun olanların %67'si “firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine kesinlikle katılmakta, hiç memnun olmayanların %50'si ve memnun olmayanların da %60'ı aynı ifadeye kesinlikle katılmamaktadır. Başka bir deyişle, iş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyetin artması, firmada çalışmanın zevkli olduğu fikrinin ve firmayı aile gibi hissetme tutumunun oluşmasına neden olan etkenlerden biridir.

İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanlar, memnun olanlara oranla, işyerinde alınan eğitimi yetersiz bulma eğilimindedirler. İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların %67'si işyerinde alınan eğitimin yeterli olmadığını belirtirken bu oran iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %7'ye ve çok memnun olanlarda da %6'ya gerilemektedir. Bunun nedeni işyerinde alınan eğitimlerin iş güvenliği ve işçi sağlığına ilişkin bilgileri içermesi olabilir; şu durumda çalışanlar iş

güvenliği ve işçi sağlığından memnun değillerse bunun eğitimle sağlanabileceğini düşünüyor olabilirler.

İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların %60'ı önerilere verilen sosyal ödüllerin yetersiz olduğunu belirtirken bu oran iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanlarda %34'e ve çok memnun olanlarda da %11'e gerilemektedir. Bu da işyerinde iş güvenliği ve işçi sağlığı gibi koşullarda memnun olanların, olmayanlara oranla sosyal ödüllerle daha kolay tatmin olduğunu göstermektedir.

3.3.13. Genel Olarak İş Memnuniyeti

İş tatminini "bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu" olarak tanımlayan Berry (1997) bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği olduğunu belirtmiştir. Genel iş memnuniyeti çalışanların işe ilişkin genel kanıdır. Önceden de belirtildiği gibi, araştırmanın yapıldığı fabrika, işçilerin Eskişehir'de çalışabilecekleri en iyi fabrikalardan biridir. Özellikle fiziksel çalışma koşullarının çok iyi olması, ücret düzeylerinin yüksekliği, firmanın sağladığı özel sağlık sigortası, çeşitli sosyal tesisleri kullanma fırsatı gibi özellikler, firmayı son derece cazip kılmaktadır. Bunların sonucunda örneklemin %72'si genel olarak işinden memnun olduğunu, %23'ü çok memnun olduğunu, %5'i ise memnun olmadığını belirtmiştir.

İşyerinde daha çok eğitim alanların genel olarak işten daha memnun oldukları görülmüştür. Ayrıca TKY bilgisi düzeyi de (241*) genel olarak işten duyulan memnuniyeti etkilemektedir. TKY'yi bilmediğini belirtenlerin %17'si, bildiğini belirtenlerin ise %5'i genel olarak işinden memnun olmadığını belirtirken, TKY'yi çok iyi bilenler içinde genel olarak işinden memnun olmayan kimse yoktur. TKY'yi bilmediğini belirtenlerin %17'si ve bildiğini belirtenlerin %19'u genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtirken bu oran TKY'yi çok iyi bilenlerde %54'e yükselmektedir. TKY'yi daha çok bildiğini belirten işçilerin, bazı noktalarda yönetimin bakış açısını paylaştıklarına daha önce değinilmiştir. Burada da TKY'yi daha iyi belirten işçilerin genel iş memnuniyetlerinin örneklem genelinden yüksek olması, TKY'nin rekabet söylemini benimsedikleri ve bu koşullarda sahip olduklarıyla yetindikleri düşünülebilir.

İşile ilgili karar alma yetkisini yeterli bulma düzeyinin (,220*) ve algılanan takdir düzeyinin (,258*) genel olarak işten duyulan memnuniyeti etkilediği görülmüştür. İşile ilgili karar alma yetkisini “kesinlikle yeterli” bulanların %67’si, “yeterli” bulanların %27’si, “yetersiz” bulanların ancak %12’si genel olarak işinden çok memnunken, yetkisini “kesinlikle yetersiz” bulanlar içinde genel olarak işinden çok memnun olan yoktur. Ayrıca genel olarak işinden memnun olmayanların da dörtte üçü yetkisini yetersiz bulanlardır. İş iyi yaptığı zaman takdir edilmediğini düşünenlerin %9’u, takdir edildiğini düşünenlerin %26’sı ve kesinlikle takdir edildiğini düşünenlerin ise tamamı genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca işyerinde memnuniyeti (,377*), bağlılığı (,303*) ve severek çalışma oranının (,303*) algılanan düzeylerinin işten duyulan genel memnuniyeti pozitif olarak, algılanan hiyerarşi düzeyini ise (-,341**) negatif etkilediği görülmüştür. Başka bir deyişle çalışanların işlerinden memnun ve firmaya bağlı bir şekilde istekle çalıştığını düşünen işçiler kişisel olarak da işlerinden memnundurlar. İşyerinde genel memnuniyet düzeyinin düşük olduğunu düşünenlerin %13’ü genel olarak işinden memnun değilken genel memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu düşünenlerde bu oran %3’e gerilemektedir ve memnuniyetin çok yüksek olduğunu düşünenler içinde genel olarak işinden memnun olmayan yoktur. Bunun yanında genel memnuniyetin düşük olduğunu düşünenler içinde de işinden çok memnun olan yokken, memnuniyetin yüksek olduğunu düşünenlerin %24’ü ve çok yüksek olduğunu düşünenlerin %67’si genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde işyerinde bağlılığı düşük bulanların %11’i ve yüksek bulanların %14’ü genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtirken bağlılığın çok yüksek olduğunu düşünenlerde bu oran %46’ya yükselmektedir. İşyerinde işi severek ve isteyerek yapmanın yüksek seviyede olduğunu düşünenlerin %18’i genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtirken, işi severek ve isteyerek yapmanın çok yüksek seviyede olduğunu düşünenlerde bu oran %41’e yükselmektedir ve severek çalışmanın düşük seviyede olduğunu düşünenler içinde genel olarak işinden çok memnun olan kimse yoktur. Ast-üst ilişkilerinde kopukluk olduğunu düşünenler ise işlerinden daha şikayetçi olma eğilimindedirler. İşyerinde ast-üst ilişkilerinde kopukluğun kesinlikle olmadığını düşünenlerin %80’i ve olmadığını düşünenlerin %32’si genel olarak işinden çok memnunken kopukluk olduğunu düşünenlerde bu oran %11’e gerilemektedir ve kesinlikle olduğunu düşünenler içinde

ise genel olarak işinden çok memnun olan kimse yoktur. Bu veriler, çalışanların, fabrika genelindeki durum hakkındaki algılarının kendi kişisel memnuniyetleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Bunların yanında, fiziksel çalışma koşullarından (,497*), iş arkadaşlarından (,239*); ücretten (,442*); vasıflarını kullanabilmekten (,328*); şu anki yöneticilerden (,406*); yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (,397*); yapılan önerilerin değerlendirilmesinden (,343*) ve iş güvenliği ve işçi sağlığından (,337*) duyulan memnuniyet düzeylerinin genel olarak işten duyulan memnuniyeti etkilediği gözlenmiştir.

Fiziksel çalışma koşullarından çok memnun olanların %78'i ve memnun olanların da %21'i genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtmiş, bu koşullardan memnun olmayanların ise %11'i genel olarak işinden memnun olmadığını belirtmiştir. İş arkadaşlarından memnun olmayanların %20'si genel olarak işinden memnun değildir. İş arkadaşlarından memnun olanların %20'si ve çok memnun olanların %40'ı ise genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtmiştir.

Tablo 58: Ücretten duyulan memnuniyetle genel olarak işten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki

Ücretinizden ne derece memnunsunuz?	Genel olarak işinizden ne derece memnunsunuz?			
	Memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum	TOPLAM
Memnun değilim	%16	%84	%0	%100
Memnunum	%2	%73	%25	%100
Çok memnunum	%0	%0	%100	%100
Fikrim yok	%0	%100	%0	%100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, ücretinden çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların da dörtte biri genel olarak işinden çok memnun olduğunu, ücretinden memnun olmayanların %16'sı ise genel olarak işinden memnun olmadığını belirtmiştir. Ücret düzeylerinin ve düzenli ödemelerin, firmanın en sevilen özellikleri arasında sayılması da bu ilişkiye işaret etmektedir.

Vasıflarını kullanabilme olanaklarından çok memnun olanların tamamı ve memnun olanların dörtte biri genel olarak işinden çok memnun olduğunu belirtirken bu

olanaklardan memnun olmayanların %6'sı ve hiç memnun olmayanların da %20'si genel olarak işinden memnun olmadığını belirtmiştir. Özellikle teknik liselerin motor bölümlerinden mezun olan çalışanlar bu firmada çalışmanın en sevdikleri özelliği sorulduğunda doğrudan kendi mesleki eğitimlerine gönderme yaparak “*mesleğimi sevdiğim için*”, “*eğitimini aldığım işi yaptığım için*” gibi yanıtlar vermişlerdir.

Şu anki yöneticilerden (406**), yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden (397**) duyulan memnuniyet düzeyleri ve yöneticileri çalışanların önerilerini dikkate alma (363*), çalışanların sorunlarıyla ilgilenme (463*), çalışanlara adil davranma (492*) ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma (238*) derecelerinin de işten duyulan genel memnuniyeti etkilediği görülmüştür. Yönetimi çalışanların önerilerini dikkate almada başarılı bulanların %20'si ve çok başarılı bulanların da %56'sı genel olarak işinden çok memnunken yönetimi bu konuda başarısız veya çok başarısız bulanlar içinde genel olarak işinden çok memnun olan yoktur. Bu firmada çalışmanın en sevmedikleri özellikleri sorulduğunda çalışanların yöneticiler tarafından yaratılan strese ve yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim problemlerine gönderme yapmaları da bunu göstermektedir.

Katılım aracı olarak kullanılan öneri sistemi de genel iş memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir. Verilen önerilerin değerlendirilmesinden hiç memnun olmayanların dörtte biri ve memnun olmayanların da %5'i genel olarak işlerinden memnun değilken bu değerlendirmelerden memnun olanların %22'si ve çok memnun olanların tamamı genel olarak işinden çok memnundur. Kararlara katıldığını belirten bazı işçilerin bu katılıma örnek olarak verdikleri “*operasyon dosyasında değişiklik yapmak için öneri verebiliyorum*” ve “*iyileştirme ve önerilerde idarecilerle birlikte kararlara ortak oluyoruz*” ifadeleri de bunu göstermektedir; başka bir deyişle yetkilendirildiğini ve katılımında bulunduğunu *hisseden* işçiler işlerinden daha memnun olma eğilimindedirler.

İş güvenliği ve işçi sağlığından duyulan memnuniyet genel olarak işten duyulan memnuniyeti etkilemektedir ve bu etkinin temel nedeni daha önce de değinildiği gibi çalışanlara sağlanan özel sağlık sigortasıdır. Başka bir deyişle, özel sağlık sigortasına sahip olmak genel olarak işi sevmeye önemli bir etkidir. Bir işçinin kullandığı “*burada huzurluyum, özel sağlık sigortam var*” ifadesi de bunu göstermektedir. İş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olmayanların %20'si genel olarak işinden

memnun değilken iş güvenliği ve işçi sağlığından memnun olanların %16'sı ve çok memnun olanların da %46'sı genel olarak işinden çok memnundur.

Genel olarak işten duyulan memnuniyetin iş yoğunluğundan (,283*); çalışma temposundan (,427*) ve çalışma saatlerinden (,450*) duyulan memnuniyet düzeylerini etkilediği görülmüştür. Genel olarak işinden memnun olan çalışanlar iş yoğunluğundan, çalışma temposundan ve çalışma saatlerinden daha az şikayetçidirler. Bazı işçilerin *“yıllık iznimi bile dört seferde kullanabildim,ama önemli değil, bana ihtiyaç varsa özel yaşantım benim için ikinci planda kalır”, “burada kimse kolay kolay istirahat almaz, işini sever, diğer işlerini vardiyada görür”* ifadeleri de bunu göstermektedir. Genel olarak işinden çok memnun olanların %95'i ve memnun olanların %72'si iş yoğunluğundan memnunken genel olarak işinden memnun olmayanların %75'i iş yoğunluğundan memnun değildir. Genel olarak işinden çok memnun olanların %85'i çalışma temposundan memnunken bu oran genel olarak işinden memnun olanlarda %60'a ve memnun olmayanlarda da %25'e gerilemektedir. Benzer şekilde genel olarak işinden çok memnun olanların %80'i çalışma saatlerinden memnundur. Genel olarak işinden memnun olanların %31'i çalışma saatlerinden memnun olmadığını, %2'si de hiç memnun olmadığını belirtmiştir; genel olarak işinden memnun olmayanların ise %25'i çalışma saatlerinden memnun olmadığını, yine %25'i hiç memnun olmadığını belirtmiştir.

Genel olarak işten duyulan memnuniyet düzeyi ayrıca “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” (,344*); “firmayı ailem gibi hissediyorum” (,412*) ve “firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır” ifadelerine (,264*) katılım oranlarını etkilemektedir. Genel olarak işinden memnun olanların %35'i ve çok memnun olanların %8'i bu işyerinde çalışmanın zevkli ve öğretici olduğu ifadesine kesinlikle katılmaktadır. Ancak genel olarak işinden memnun olanların %18'i ve memnun olmayanların da yarısı bu ifadeye katılmamaktadır. Genel olarak işinden memnun olmayanların %75'i “firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine katılmadığını belirtirken bu oran genel olarak işinden memnun olanlarda %28'e ve çok memnun olanlarda da %5'e gerilemektedir. Genel olarak işinden çok memnun olanların %45'i, memnun olanlarınsa %12'si “firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır” ifadesine kesinlikle katılmaktadır, diğer taraftan genel olarak işinden memnun olmayanlar içinde bu ifadeye kesinlikle katılan kimse yoktur

Ayrıca genel olarak işten duyulan memnuniyet düzeyinin önerilere verilen sosyal ödülleri yeterli bulmayı (,345**) ve sosyal tesislerden yararlanmayı (,002; eta=,439) da etkilediği görülmüştür. Genel olarak işinden memnun olmayanların tamamı önerilere verilen sosyal ödüllerin yetersiz olduğunu belirtirken bu oran genel olarak işinden memnun olanlarda %21'e ve çok memnun olanlarda da %1'e gerilemektedir. İşinden memnun olanların %55' ve çok memnun olanların da %95'i önerilere verilen sosyal ödülleri yeterli bulmaktadır. Bu durum bir işçinin "*maddi ödül almayan sosyal ödüle bakmaz*" ifadesinden de anlaşıldığı gibi, işinden memnun olanların ücretlerinden de memnun olduklarını ve bu nedenle sosyal ödülleri bir takdir göstergesi olarak algılayıp yeterli bulduklarını göstermektedir.

Genel olarak işinden memnun olmayanların tamamı ve memnun olanların %73'ü sosyal tesislerden faydalanmazken, genel olarak işinden çok memnun olanlarda faydalanmama oranı %29'a gerilemektedir. Bunun nedeni sosyal tesislerin hiyerarşinin en somutlaştığı alanlardan biri olmasıdır. Bazı işçiler bunu "*yönetim mavi yakalıları orada görmek istemiyor*" şeklinde ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, genel olarak işten duyulan memnuniyet yöneticilerden, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ve algılanan hiyerarşi düzeyinden etkilendiği için, bu değişkenlerden memnun olmayan grubun sosyal tesislere gitme sıklığının düşük olması da şaşırtıcı değildir.

Genel olarak işten duyulan memnuniyetle ilişkili değişkenleri ilişki şiddeti açısından inceleyecek olursak, genel olarak işten duyulan memnuniyetin en çok yöneticilerin çalışanlara adil davranmada başarılı bulunma düzeyleri, yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede başarılı bulunma düzeyleri, ücretten duyulan memnuniyet, çalışma temposundan duyulan memnuniyet, şu anki yöneticilerden duyulan memnuniyet, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet ve fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyetten etkilendiği söylenebilir. Görüldüğü gibi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği, iş tatminini ücretten bile daha çok etkilemektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar için yöneticilerin çalışanlara adil davrandıkları ve sorunlarıyla ilgilendikleri bir çalışma ortamı, yüksek ücretten daha önemlidir. Bununla birlikte, genel olarak işten duyulan memnuniyeti negatif etkileyen tek faktörün algılanan hiyerarşi olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bir sonraki bölümde algılanan hiyerarşi ve çalışanların yönetimle olan ilişkileri biraz daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bu sonuçlar, TKY'nin doğrudan ve dolaylı olarak genel iş tatminini kalite literatüründe savunulduğu kadar şiddetle etkilemediğini göstermektedir. Çalışanların iş tatminini en çok etkileyen faktörün yöneticiler ve hiyerarşiyle ilişkili olduğu düşünülürse; TKY'nin ancak örgütlerde hiyerarşiyi azaltıp yönetimle çalışanlar arasında bir iletişim kanalı olursa iş tatmini üzerindeki etkisini artıracığı söylenebilir. Aksi en TKY'yi en çok benimseyen işçiler bile TKY'yi, bir çalışanın *“mesleği seviyorsanız bazı şeyleri daha iyi bir noktaya getirmek istiyorsunuz, fabrikayı seviyorum, fabrikanın tasarruf yapmasını sağlıyorum, kriz olursa işten çıkabiliriz o yüzden”* ifadesinde olduğu gibi ancak muhtemel bir işsizlikten korunmak için bir kalkan olarak kullanacaklardır.

3.3. Hiyerarşi ve Kültürel Etkenler

İşyerinde algılanan hiyerarşi, çalışanlar ast-üst ilişkilerinde kopukluğun beşli Likert ölçeğinde sorulmasıyla ölçülmüştür; ve daha önce değinildiği gibi birçok değişkeni doğrudan etkilemiştir. Eğitim durumu ve özel bir sorun olduğunda izin almanın kolaylığı ya da zorluğu işyerinde algılanan hiyerarşiyi etkilerken, algılanan hiyerarşi, memnuniyet, bağlılık, severek çalışma ve stresin algılanan düzeylerini, fiziksel çalışma koşullarından, ücretten, iş yoğunluğundan, çalışma temposundan, çalışma saatlerinden, vasıflarını kullanabilme olanaklarından, şu anki yöneticilerden, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden, verilen önerilerin değerlendirilmesinden, iş güvenliği ve işçi sağlığından ve genel olarak işten duyulan memnuniyet düzeylerini; yönetimi çalışanların önerilerini dikkate alma, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme ve çalışanlara adil davranma konularında başarılı bulma düzeylerini; “bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ve “firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadelerine katılım oranlarını; yapılan işin kaç yaşına dek yapılabileceği konusundaki düşünceleri, sosyal ödülleri yeterli bulma düzeyini ve sosyal tesisleri kullanma sıklığını etkilemektedir. Bu ilişkilerin nicelikleri diğer değişkenlerin başlıkları altında incelenmiştir. Burada önemli olan, bu ilişkilerin niteliklerinin belirlenebilmesidir.

Örnekleme genelinde çalışanların %7'si ast-üst ilişkilerinde kopukluğun kesinlikle olduğunu, %43'ü olduğunu, %43'ü olmadığını ve %7'si de kesinlikle olmadığını belirtmiştir. Ancak bir çalışanın ‘sizce şu anda işyerinizde ast-üst

ilişkilerinde kopukluk var mı?’ sorusuna verdiği “*olaya bağlı olarak değişir, yöneticilerle aynı fikirde olduğunuz sürece sorun yoktur*” şeklindeki yanıt aşağıda incelenecek olan TKY’nin hiyerarşiyi azaltıp azaltmadığı sorusu için bir ipucu niteliğindedir.

Hiyerarşinin etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için işyerinde kopukluğun olduğunu ve kesinlikle olduğunu belirtenler, başka bir deyişle hiyerarşiyi yüksek bulanlar ayrı bir grup olarak incelenmiştir. Hiyerarşiyi örneklem genelinden yüksek bulanların yaş ortalaması 35,23; kıdem ortalaması 9,49 yıl; gelir ortalaması ise 891 YTL’dir. Bu grup içinde köy ve kasaba doğumlu olanların oranı %12; ilçe doğumlu olanların oranı %21’dir ve büyük kentlerde doğmuş olanların oranı da örneklem genelinde %58 iken bu grupta %67’dir. Araştırma grubunun %72’si lise, %21’i iki yıllık yüksekokul ve %7’si dört yıllık mezunu olan bu grubun eğitim düzeyi örneklem genelinden eğitim düzeyinden yüksektir. Bu gruptaki çalışanların %47’sinin baba mesleği işçi, %16’sının memurdur; babasının mesleği çiftçi ve esnaf olanların oranı da örneklem genelinden düşüktür. Genel ortalama babası esnaf olanlar %11’lik bir orana sahipken araştırma grubu için aynı oran %9; genel ortalama babası çiftçi olanlar %23’lük bir orana sahipken bu grup için aynı oran %19’dur. Araştırma grubunun %9’unun da babası serbest meslek mensubudur. Hiyerarşiyi yüksek bulanların tamamı daha önce başka işlerde çalışmışlardır ve ortalama 2,88 iş değiştirmişlerdir ki bu rakam az da olsa örneklem genelinden yüksektir. Bununla birlikte, araştırma grubu içinde işsiz kalanların oranı örneklem genelindeki %63’ten oldukça düşüktür; grubun sadece %33’ü daha önce işsiz kalmıştır. Ancak, işsiz geçirilen ortalama sürenin örneklem genelinde 7,74 ay iken bu grupta 5,18 aya gerilemesi araştırma grubunun örneklem geneli kadar uzun süre işsiz kalmadığını göstermektedir. Hiyerarşiyi yüksek bulanların, işyerinde alınan eğitimin yetersiz olduğunu düşünme eğilimi (%24) örneklem genelinden (%13) daha yüksektir ve örneklem genelinden sadece %29’unun almak istediği başka eğitimler varken bu grup için aynı oran %37’dir. Bu grubun toplam kalite yönetimi, takım çalışması, kaizen, yalın, stoksuz ve tam zamanında üretimi önceki işyerlerinden öğrenme oranları da örneklem genelinden yüksektir. Araştırma grubundaki çalışanların TKY’yi çok iyi bilme ve çok benimseme oranları da örneklem genelinden yüksektir. Hiyerarşiyi yüksek bulanlar içinde daha önce bir Sigma projesinde yer almış olanlar %32’lik bir oranla örneklem genelinden (%42)

altındadır ve örneklem genelinin %44'ü sıfır hatayla üretim yapmanın mümkün olduğuna inanırken bu grupta bu oran %30'a gerilemektedir.

İş tatmini faktörlerinin üçü de araştırma grubunda örneklem genelinden düşüktür. İş tatmini faktör 1, örneklem genelinde 18,40 iken bu grup için 16,51; faktör 2 örneklem genelinde 8,20 iken bu grup için 7,57; faktör 3 örneklem genelinde 2,85 iken bu grup için 2,65'tir. Algılanan hiyerarşi düzeyinin iş tatmini ölçeğinde terfiden ve iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet dışında bütün memnuniyet öğelerini negatif etkilediği dikkate alınır, hiyerarşiyi yüksek bulan grubun iş tatminlerinin örneklem genelinden düşük çıkması şaşırtıcı değildir.

Yönetimi değerlendirmede ise, yönetimi çok başarılı ve başarılı bulanların oranı, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Hiyerarşiyi yüksek bulanların, yönetimi dört konuda da çok başarılı bulma oranı çarpıcı şekilde düşüktür.

Tablo 59: Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, çalışanlara adil davranma ve çalışanları gelişmelerden haberdar etme konularında başarılı bulunma düzeylerinin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırmaları

Önerileri değerlendirme	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43	Çalışanlara adil davranma	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar N=43
Çok başarılı	%22	%7	Çok başarılı	%11	%2
Başarılı	%60	%61	Başarılı	%42	%24
Başarısız	%16	%27	Başarısız	%39	%56
Çok başarısız	%1	%2	Çok başarısız	%6	%12
Fikri Yok	%1	%3	Fikri Yok	%2	%6
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenme	Örneklem geneli	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar	Çalışanları gelişmelerden haberdar etme	Örneklem geneli	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar
Çok başarılı	%11	%0	Çok başarılı	%21	%12
Başarılı	%50	%34	Başarılı	%66	%68
Başarısız	%29	%49	Başarısız	%12	%17
Çok başarısız	%5	%10	Çok başarısız	%1	%2
Fikri Yok	%5	%7	Fikri Yok	%0	%1

Bu durum, hiyerarşinin örgütsel kaynağı yönetim olduğu için oldukça doğaldır. Yönetimle ilgili hiçbir sorunu olmadığını belirtenlerin oranı örneklem genelinde %66 iken araştırma grubunda %42'dir. Yöneticilerle ilgili olarak ne gibi sorunlar belirtildiğine bakıldığında, en önemli sorunun %68 ile iletişimsizlik ve diyalog problemleri olduğu, ikinci sırayı %20 ile katı davranışlar ve baskının aldığı, üçüncü sırada %8 ile yöneticilerin çalışanları üçüncü şahıslardan elde ettikleri bilgilere

dayanarak değerlendirmelerinden duyulan sıkıntı; ve son sırada da %4'lük bir oranla performans değerlendirmelerinde adaletsizlik ve eşitsizlik olarak çıktığı görölmektedir. İletişim ve diyalog problemleri ve çalışanların ifadesiyle “aşırı disiplin”, çalışanların firmada en sevmedikleri özellikler sorulduğunda sıklıkla verdikleri yanıtlardandır. Aşırı disiplin algısına örnek olarak da bir çalışanın “Çocuğum askeriyeinin sınavlarına girdi, askeriyeeye gittim, buradaki disiplini orada görmedim” ifadesi gösterilebilir. Firmanın en sevilmeyen özellikleri içinde

“yönetimle aramızda kopukluk olması stresli olması”, “amirlerle aramızda kopukluk olması, diyalog problemi”, “iletişimsizlik, esnek çalışmanın olmayışı”, “anlaşılamama sorunu”, “çok aşırı disiplin”, “yöneticilerle işçiler arasındaki hiyerarşi”, “beyaz yaka ve mavi yaka arasında uçurum olması”, “askeriye gibi yönetilmesi”

sayılmıştır. Yöneticilerle ilgili karşılaştıkları sorunlar içinde iletişimsizlik sorunundan bahsederken de çalışanlar

“diyalog eksikliği”, “iletişimsizlik, genel olarak ilk amirle muhatap oluruz, üst düzeye ulaşamayız”, “yönetimle hiç diyalogumuz yok, ikinci kata çıkmamız yasak, birinci amire bilgi vermeden çıkamıyoruz” gibi ifadelerle daha yüzeysel, “Sorun iletme problem değil, sorunu iletiyorsun ama çözüm bulunmuyor”, “hata yapıldığı zaman yönetim gelip “dikkatli ol, bir daha olmasın” gibi şeyler söylüyor, bunu söylediklerinde hatanın isteyerek yapılmadığını bilmeliler”, “yukarıya ilettiğimiz şeylerin bazıları gitmiyor. Beyin fırtınası gayet iyiydi, sorunları ilgili kişinin yanında söyleyebiliyorduk, ama artık yapılmıyor”, “fikirlerimizi benimsemiyorlar, emrivakilere itiraz edemiyorsunuz ve kendinizi savunamıyorsunuz, direkt suçlu komumuna düşüyorsunuz; kişisel ilişkiler ön planda”

gibi ifadelerde de daha derinlemesine iletişim sorunlarından rahatsızlık duyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca

“dinlememe; bir sorununuz var mı diye sorulmuyor, birebir ben yukarı çıksam dinlerler ama o da çok zor” ve “büyük iletişim kopukluğu var, istediğimizi istediğimiz kişiye anlatamıyoruz, bazı şeyleri direkt istediğimiz kişiye söyleyebilmeliyiz ama 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. Yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğine bu bölümün sonunda tekrar değinilecektir.

“Şeflerle arkadaş gibiyiz, daha üst yöneticilerde değiliz”, “amirlerle ilişkilerde kopukluk yok ama ilişkiler katı, şefim ve bir üstü değil ama daha üstüyle şey yapmaya cesaret edemem” ifadeleri, hiyerarşik yapıdaki kademelere işaret etmektedir. Benzer bir ayrışma da eski ve yeni çalışanlar arasında yaşanmaktadır; *“kıdemli işçiler kendi içlerinde gruplaşmışlar, 5,5 yıllık olduğum halde yeni sayılıyorum beni dışlıyorlar”* gibi ifadeler de bu durumu örneklemektedir. Her ne kadar *“ast üst ilişkisinde kopukluklar konuşurken değil, yapılan işlerde belli oluyor”* ifadesi eylemlere nazaran diyaloglarda hiyerarşinin az olduğu izlenimi verse de

“toplantılarda bir şeye itiraz etmeye cesaret edilemiyor, itiraz eden olursa bir hafta 10 gün sonra başka bir bölüme gönderiliyor”, “önceki işyerimde varolan diyalog yok, her istediğimi söyleyemiyorum”, “korkuyla diyalog kurulunca yönetici duymak istediğini duyuyor. Fikirlerimizi kabul ettiremiyoruz”, “diyalog geliştirilmeli, insanların moraline göre davranılmalı” ifadeleri açıkça iletişim problemine gönderme yapmaktadır.

Bu bulgular, yöneticilerin örgütlerin hiyerarşik yapılarını değiştirmekten çok TKY’yi aynı hiyerarşik yapıları tekrar üretecek biçimde uyguladıkları (Rothschild ve Ollilainen, 1999; aktaran Yıldırım 2000; Knights ve McCabe, 1997) görüşünü desteklemektedir. Diğer bir deyişle, Sewell’ın (1998) savunduğu gibi, TKY örgütlerdeki güç ilişkilerini radikal bir şekilde değiştirmemektedir.

Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan mülakatlarda yöneticilerin bir kısmı mavi yakalı çalışanlarla aralarında bir iletişim problemi olmadığını belirtirken, bazıları da aralarındaki paradigma farklılığı nedeniyle uygun bir iletişim modeli oluşturmanın zaman aldığını belirtmişlerdir. Mavi yakalılarla beyaz yakalıları arasındaki *“karşılıklı anlayış ve güveni yerleştirdikten sonra sizin onları anladığınızı hissettirdikten sonra iletişim kanalları çok açılıyor”* ifadesi yönetimin iletişim kurmada kendine biçtiği rolü gösterirken; yöneticilere mavi yakalılarla ilgili en önemli sorun sorulduğunda verilen yanıtlardan bir örnekte *“ben sizi anlıyorum kabul ediyorum mesajını doğru verebilecek iletişim becerisini kazanabilmek ya da o geçen süre temel problem”* ifadesi de iletişim kurmanın zorluğunu göstermektedir. Bu ifadelere ek olarak bazı yöneticilerin *“genel olarak yönetimin koordinasyonu ile ilişkisi oldukça iyi yani hepimiz aynı kültürde*

yetiştirdiğimiz ve aynı dili konuştuğumuz için çok büyük problemler olmuyor”, “çalıştırmak zorunda olduğun kişinin Türkiye’nin sahip olduğu insan kalitesiyle çok fazla uyuşmadığını 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 onu aştınız mı gerisi hiç sorun değil” ifadeleri, TKY’nin ortadan kaldırmaya çalıştığı biz/onlar ayrımının yönetim içinde bile ortadan kalkmadığını göstermektedir. Bu da Boje ve Winsor’un TKY’nin yönetimin ve işgücünün “aynı tarafta olduğu illüzyonunu” yarattığı görüşünü desteklemektedir.

Bunlar dışında çalışanlar tarafından verilen

“8’i 1 geçe gelince yazı geliyor, yemeğe 12’yi 1 geçe çıkınca yazı geliyor, bunlar da gerginlik yaratıyor”, “ortam demokratik değil, birinin hakkında konuşamıyoruz, çok dedikodu yapıyor, birinin arkasından konuştuğunuz zaman hemen duyuluyor”, “küçük işlerle baskı kuruluyor, mesela çay saatleri değişiyor, bunlar son iki üç yıldır var, rahatsız oluyoruz” gibi yanıtlar da farklı baskı yöntemleri olarak gösterilmiştir.

Algılanan stres, algılanan hiyerarşiyle yakından ilişkili bir değişkendir ve daha önce, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyet incelenirken bu konuya ayrıntılarıyla değinilmiştir. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, hiyerarşiyle birlikte stresin de yüksek algılanmasının hatalarda artışa neden olmasıdır. Bazı çalışanların

“parçalarla ilgili değil ama idarecilerle ilgili stres çok yüksek”; “adamlara ne kadar yüklenirseniz parça bozulması o kadar çok oluyor”, “silsilede bir kopukluk olunca yine işçi sorumlu oluyor”, “bir hata olunca şimdiye dek bütün iyi yapılan işler siliniyor”

gibi ifadeleri bunu göstermektedir. Hiyerarşinin önemi, çalışanlara yönetici olsalardı iş tatminini artırmak için neler yapacakları sorulduğunda da ortaya çıkmıştır; birçok çalışan

“ben yönetici olsaydım iş tatmininin artması için uçurumun kapanmasını sağlayıp sadece yönetimin istediklerini değil, işçilerin de istediklerini yerine getirirdim”, “yönetici olsaydım iş tatminini artırmak için daha hoşgörülü olurdu”, “yönetici olsaydım iş tatminini artırmak için beyin fırtınası gibi çalışmaları artırırdım, müdürlerle müdür gibi oturup konuşabileceğimiz, ekip ruhunun olduğu çalışmaları artırırdım, işçilerin bunun gibi ortamlarda olması,

ekiplerin dışarıda sunuş yapması, seslerini duyurabilmeleri ve dikkate alınmaları işçileri güdüler”

gibi yanıtlar vermişlerdir, ki bu da hiyerarşinin azaldığı yalın bir yönetim anlayışının iş tatminini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bunun yanında, anlamlı bir çoğunluk oluşturmasalar da disiplinden hoşnut olan bazı çalışanların

“disiplin iş verimini artırır, bu nedenle yönetici olsaydım iş disiplinini artırırdım. İş ahlakını, iş disiplinini artırmak gerek, insan kendine saygı duyuyorsa yaptığı işe de saygı duyar, önemli olan saygıdır, sevgi falan öldürücüdür, disiplin gerekir”

ifadeleri disiplinden hoşnut olan bir bakış açısına örnek gösterilebilir. Çalışanların

“Thru put’ta (beyin fırtınası) bize bir resim gösterdiler, yöneticiler, mühendisler ve işçiler çöp adam şeklinde çizilmişti, en üstte kafası kocaman çizilmiş bir yönetici var, altta mühendisler var, onların kafaları daha küçük, en altta da işçiler var, işçilerin kafası yoktu, sadece bir çubuk, kollar ve bacaklar çizilmişti, bizi beyinsiz olarak göstermişlerdi, bize yöneticinin mühendislere ve onların da bize akıl verdiğini söylediler, bizi kendi kendimize düşüneyen ‘beyinsizler’, ‘geri zekalılar’ olarak görüyorlar. Kendiliğinden katkı yapamayan insanlar olarak görüyorlar, onlara göre katkı yapabilen sadece beyaz yakalılar. Halbuki ABD’den gelenler ABD’de altı aylık eğitimle yapılacak işleri bizim iki ayda öğrendiğimizi görünce çok şaşıyorlardı, bize değer veriyorlardı”, “ABD’liler buradayken bizimle aynı masada yemek yiyorlardı, Türk yöneticiler ise ayrı masada yiyorlardı, onları görüp utandılar da bizimle aynı masada yemeye başladılar, ama ABD’liler gittikten sonra ayrı masalarda yemeye geri döndüler”, “işyerinde eskiye dönülse daha iyi olurdu, şimdi çok daha fazla baskı var; sosyal aktiviteler azaldı. Genel müdür ABD’liyken ve 50 ABD’li çalışan varken bize daha çok değer veriliyordu, yöneticiler bizimle karşılaştıklarında tokalaşıyorlardı”, “ABD’li yöneticiler varken insana değer veriliyordu”, “ben burada değildim ama eski arkadaşlardan duyduklarıma göre ABD’liler varken daha iyiymiş”

ifadeleri, hiyerarşinin ulusal kültürde genel kabul gören bir özellik olduğunu ve işletmede yöneticilerin farklı kültürlerden gelmelerinin örgütü yalınlaştırmada ne kadar ciddi farklılıklar yarattığını göstermektedir. Bu durum Lauter’in (1969) Türk yöneticilerin yüksek derecede merkezileşmiş oldukları; Hofstede’in (1984) güç mesafesini yüksek bulduğu Türk toplumunda bireylerin çoğunlukla otokratik oldukları ve kurallara sıkı bir şekilde uydukları ve Wasti’nin (1998) Türkiye’de işçilerin yeterli düzeyde özerk olmadığı şeklindeki yorumlarını destekler niteliktedir. Bu da, TKY ve

Kültürel Etkenler bölümünde ayrıntılarıyla değinildiği gibi, yerel kültürün yöneticilerin yaratacağı örgütün kolektif kültürü üzerinde çok etkili olduğunu ve TKY'nin olduğu gibi bir reçete olarak uygulanmasının kültürel etkenler nedeniyle oldukça zor olduğunu göstermektedir.

Tata ve Prasad (1998)'in ileri sürmüş olduğu gibi, Türkiye'de güç mesafesi yüksek olduğu için firmalar karar alma sürecinde daha merkezi kontrole sahiptirler ve bu da TKY'nin en azından yalın örgüt boyutunun gerçekleşmesini engellemektedir. Diğer taraftan Katz ve diğ.'nin (1998) ileri sürdüğü gibi, güç mesafesinin yüksek olması çalışanların yöneticilerini dinlemelerini sağlamaktadır; ama bu durum yazarların ileri sürdüğünün aksine, her zaman TKY'nin daha başarılı bir şekilde uygulandığının bir göstergesi olmayabilir. Parncharoen ve diğ.'nin (2000), çeşitli ülkelerin kültürel değerlerine gönderme yapılarak TKY uygulamaları değerlendirilirken, örgütsel yapı ve yönetim uygulamaları gibi faktörlerin gözden kaçırıldığı savı dikkate alınsa da, örgütsel yapının ve yönetim uygulamalarının kültürel etkenlerden bağımsız olarak ele alınması düşünülemez. Fiziksel çalışma ortamı, ücret ve güçlü ve pozitif bir örgüt kimliği açısından araştırmanın yapıldığı firma Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bunun yanında, firma kurulduğundan beri kalite çalışmaları yürütmektedir. Buna rağmen uygulamada TKY kültürü literatürde söz edildiği şekliyle görülmemektedir. Bir başka deyişle, TKY'nin uygulanmasıyla ileri sürülen iş tatmininde artışı engelleyecek faktörler maddi faktörler değildir; kültürel etkenler nedeniyle oluşan, hiyerarşiyle ve örgüt kültürüyle ilişkili faktörlerdir. Dolayısıyla Ralston'ın (1997) küresel bir örgüt için küresel bir kolektif kültür yaratılamayacağı fikri bu tezde de desteklenmektedir, TKY'nin gerçek anlamda hem firma hem de çalışanlar açısından uygulanabilir ve faydalı olabilmesi için TKY'nin başarıyla uygulandığı kültürlerle Türkiye'deki yerel kültürün daha başarılı bir şekilde birleştirilmesi ve hiyerarşinin azaldığı esnek bir çalışma ortamının geliştirilmesi yararlı olacaktır.

Hiyerarşiyi yüksek bulanlar, kararlara katılmadıklarını düşünmeye örneklem genelinden daha fazla eğilimlidirler. Kararlara katılmadıklarını belirtenlerin oranı örneklem genelinde %38, bu grupta ise %47'dir. "*Kendi başımıza, ilk amire haber vermeden bir şey yaparsak ceza alırız*" gibi ifadeler hiyerarşinin katılımı engellemekte, en azından sınırlamakta olduğunu göstermektedir. Kararlara katıldığını belirten bazı işçilere kararlara ne şekilde katıldıkları sorulduğunda "*bana gönderilen her parçanın reddi ve onayı bana*

ait”, “silsile yoluyla; haberi şeften alıyorum, ama karar nereden geliyor onu bilmiyorum” gibi yanıtlar verilmesi, işçilerin katılım anlayışını ortaya koyması açısından önemlidir.

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 ve uymaları beklenen bir anlayıştan ibarettir. Bu durumu bazı çalışanların TKY'yi ne derece benimsedikleri sorulduğunda verdikleri *“Kaliteyi benimsemek zorundayız”, “kaliteyi benimsemek bir imaj olarak gerekli”, “TKY'yi benimsemesem de benimsemesem de yapmak zorundayım”* ifadeleri 'tepeden TKY' kavramının geçerliliği konusunda ipuçları vermektedir. Ayrıca *“TKY'yi benimsemek zorundayız, benimsemezsek parçalara, oradan da bize yansır”* ifadesi de TKY söyleminin hangi şartlarda benimsendiğini açıkça göstermektedir. Bu anlamda Kunda'nın (1992) normatif kontrol olarak adlandırdığı ve kaliteyi firma amaçları doğrultusunda oluşturulmuş güçlü kimlik ve doğrudan iş tatmini ile benimseme tam olarak sağlanamamaktadır. Bir başka deyişle, hegemonik bir yapının yaratılmasını, iktidarın bireyler tarafından içselleştirilmesini gerektiren, bu amaç için de çalışanların bu sayede bazı kazanımlar elde edeceklerine inanmalarını gerektiren TKY, iktidarı her zaman içselleştirememekte; ancak işgücü piyasalarının koşullarının da yardımıyla itaatkar bir tutum sağlamayı başarmaktadır.

Örneklemdaki çalışanlara ortalama kaç kişi tarafından denetlendikleri sorulduğunda alınan yanıtların ortalaması 1,74 kişi iken bu grupta ortalama 1,80'e yükselmektedir, ancak çalışırken denetlenmekten stres duyup duymadıkları sorulduğunda örneklemden stres duymayanların oranı %46 iken bu grupta aynı oran %49'dur. Bu grupta işsizlik korkusu da daha yüksektir; örneklem genelinde işsizlik korkusu duyanların oranı %34 iken bu grupta aynı oran %40'a yükselmektedir. Hiyerarşiyi yüksek bulan bu grup aynı zamanda yeterince takdir edilmediğini düşünme eğilimindedir; *“kesinlikle takdir edildiğini”* belirtenlerin oranı örneklem genelinde %5 iken bu grupta *“kesinlikle takdir edildiğini”* düşünen hiçbir çalışan yoktur. *“Takdir edildiğini”* belirtenlerin oranı örneklem genelinde %51 iken araştırma grubunda %31; *“takdir edilmediğini”* belirtenlerin oranı örneklem genelinde %39 iken araştırma grubunda %64'tür. *“Hiç*

takdir edilmediğini” belirtenlerin oranı ise örneklem genelinde %1 iken bu grupta %2’dir. Fikri olmayanlar ise örneklem genelinde %5, bu grupta ise %2’lik bir orana sahiptir.

Çocuklarının aynı işi yapmasını isteyip istemedikleri sorulduğunda, örneklem genelinin %31’i bunu istediklerini belirtirken; bu grubun sadece %21’i çocuklarının da aynı işi yapmasını istemektedir. Bu soruya verilen yanıtlardan birinde bir çalışanın “5 amir altında olmasın, en fazla 1- 2 amir altında olsun” şeklinde yaptığı yorum hiyerarşinin, çocuklarının geleceği konusunda işçilerin düşünceleri nasıl etkilediğini göstermektedir. Yeni yönetim uygulamalarının kimin işine daha çok yaradığı sorulduğunda, örneklem %34’ü yönetimin işi olduğunu düşündüğünü belirtirken araştırma grubunda bu oran %46’ya yükselmekte, çalışanlar için olduğunu düşünenlerin oranı örneklem genelinde %21 iken bu grupta %17’ye gerilemekte ve her iki grubun birden işine yaramaktadır diyenler de örneklem genelinde %45 iken bu grupta %37’ye gerilemektedir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, firmaya ilişkin pozitif ifadelerle katılım oranı, hiyerarşiyi yüksek bulanlarda örneklem geneline oranla daha düşüktür. Bu da algılanan hiyerarşinin çalışanların firmaya ilişkin tutumlarını negatif etkilediğini göstermektedir.

Tablo 60: Sadece hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından firmaya ilişkin ifadelerle katılım oranları

Yandaki ifadelerle katılım oranları	Bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir		Firmayı ailem gibi hissediyorum		Firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır	
	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43
Kesinlikle katılıyorum	%14	%9	%11	%0	%19	%14
Katılıyorum	%67	%58	%60	%51	%64	%67
Katılmıyorum	%16	%28	%25	%44	%14	%14
Kesinlikle katılmıyorum	%1	%2	%0	%0	%0	%0
Fikrim yok	%2	%3	%4	%5	%3	%5
TOPLAM	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Hiyerarşiyi yüksek bulanların son bir yıl içinde verdiği önerilerin ve kabul edilen önerilerinin sayısı örneklem ortalamasının üzerindedir. Örneklem genelinde verilen öneri ortalaması 6,71 iken bu grupta aynı oran 8,61’dir; kabul edilen öneri ortalaması

ise örneklem genelinde 5,89 iken araştırma grubu için 7,27'dir. Örneklem genelinin önerilerinin kabul edilme oranı %87 iken bu grup için %84'tür. Algılanan hiyerarşi kararlarına katılımı sınırladığı halde, bir katılım aracı olan önerilerin daha çok verilmesini sağlaması ilginçtir. Bu durumun nedeni de hiyerarşiyi yüksek bulan grubun öneri verme nedenleri incelendiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu grubu öneri vermeye teşvik eden nedenler örneklem genelinden farklıdır. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, hiyerarşiyi yüksek bulanları öneri vermeye teşvik eden en önemli neden kota zorunluluğudur; ve bu nedenin hiyerarşiyi yüksek bulanlar içindeki oranı, örneklem genelindeki oranının neredeyse iki katıdır.

Tablo 61: Çalışanları öneri vermeye teşvik eden nedenlerin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması

Sizi öneri vermeye teşvik eden nedenler nelerdir?	Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43
Kendi rahatlığı için	%24	%23
Kota zorunluluğu nedeniyle	%17	%30
Nedeni yok	%16	%12
Vicdanının rahatlığı için	%13	%16
Fabrikanın çıkarı için	%13	%5
Daha yüksek kalite için	%12	%2
Maddi ödüller nedeniyle	%5	%12
TOPLAM	%100	%100

Önerilere verilen maddi ve sosyal ödülleri yeterli bulma açısından incelendiğinde; aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi önerilere verilen maddi ve sosyal ödülleri örneklem geneline göre yetersiz buldukları açıktır.

Tablo 62: Önerilere verilen maddi ve sosyal ödülleri yeterli bulma oranlarının örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması

		Örneklem geneli n=85	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar n=43
Önerilere verilen maddi ödülleri yeterli bulma düzeyi	Kesinlikle yeterli	%0	%0
	Yeterli	%39	%20
	Yetersiz	%48	%63
	Kesinlikle yetersiz	%5	%10
	Fikrim yok	%8	%7
	TOPLAM	%100	%100
Önerilere verilen sosyal ödülleri yeterli bulma düzeyi	Kesinlikle yeterli	%0	%0
	Yeterli	%61	%34
	Yetersiz	%31	%54
	Kesinlikle yetersiz	%4	%7
	Fikrim yok	%4	%5
	TOPLAM	%100	%100

Öneriler ve hiyerarşi ile ilgili önemli bir nokta daha söz konusudur. Önceden değinildiği gibi, Steingard ve Fitzgibbons (1993) TKY'nin yönetsel ideolojisinin, işçilerin bedenlerini, akıllarını ve ruhlarını tek-boyutlu ve yetkisizleştirici bir tarzda doldurmak için, ilk olarak kendi kendini gözetleme yoluyla disiplinsel bakışın yerini değiştirdiğini, ikinci olarak hız, zaman ve çabukluk kavramları aracılığıyla sürekliliği vurguladığını ve üçüncü olarak da takım çalışması ve uyumla çalışanları homojenleştirdiğini belirtmişlerdir. Burada söz konusu olan ilk aşama firmada mühür sistemiyle sağlanmaktadır. Her çalışan her bir işlemde sonra elde ettiği sonuçların altına kendi mührünü basmaktadır ve herhangi bir hata söz konusu olduğunda hangi işçinin hata yaptığı kolaylıkla bulunabilmekte ve bu nedenle büyük bir baskı kaynağı oluşturmaktadır. Bu da TKY'nin işçiler üzerindeki kontrolü ve denetimi azalttığı iddialarına karşılık kontrol ve denetimin sadece biçim değiştirdiğini kanıtlamaktadır. İkinci aşama olan süreklilikle ilgili olarak da zaten işlerini zamanında yetiştirmek baskısı altında olan çalışanların çalışma zamanı içinde, vardiya bitişlerinde yazıyarak 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.

Örneklem genelinde çalışanlara şu anda yaptıkları işi kaç yaşına kadar yapabilecekleri sorulduğunda, ortalama 48,91 yaşına dek yapabilecekleri ortaya çıkmıştır; bu grup içinse bu ortalama 47,74'tür. Benzer nedenlerle aynı grup, işinin geleceği konusunda örneklem genelinden daha karamsardır; örneklem genelinde işinin geleceğini olumlu görenler %75'lik bir orana sahipken; bu grup için aynı oran %63'e gerilemektedir. Bazı çalışanların

“işin geleceği hakkında şüpheliyim, ne olacağı belli değil, hata yapınca ya da amirlerinle kötü olunca kendini dışarıda bulabiliyorsun”, “karamsarım, gelecek beklemiyorum çünkü çok stresli, risk alarak çalışıyoruz, hata yaparsam barındırmazlar”, “fabrika olarak iyiye gidiyoruz ama işçi işveren diyalogundaki kopukluk büyüyor”

şeklindeki ifadeleri bu duruma işaret eden örneklerindendir. Yukarıdaki ifadelerde de görüldüğü gibi, algılanan hiyerarşi, algılanan takdir edilme düzeyiyle (-,419**) ilişkilidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, “kesinlikle takdir edilmediğini” düşünenlerin tamamı işyerinde ast-üst ilişkilerinde kopukluğun “kesinlikle olduğunu” düşünmektedir. “Takdir edilmediğini” düşünenlerin %75’i “kopukluk olduğunu” düşünürken, “takdir edildiğini” düşünenlerde bu oran %29’a gerilemektedir ve “kesinlikle takdir edildiğini” düşünenler içinde ast-üst ilişkilerinde kopukluk olduğunu düşünen kimse yoktur.

Tablo 63: Algılanan takdir edilme düzeyiyle algılanan hiyerarşi düzeyi arasındaki ilişki

İşinizi iyi yaptığınızı zaman yeterince takdir ediliyor musunuz? n=85	Sizce şu anda işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı? n=85				
	Kesinlikle yok	Yok	Var	Kesinlikle var	TOPLAM
Kesinlikle edilmiyorum	%0	%0	%0	%100	%100
Edilmiyorum	%0	%16	%75	%9	%100
Ediliyorum	%7	%61	%29	%3	%100
Kesinlikle ediliyorum	%50	%50	%0	%0	%100
Fikrim yok	%0	%75	%0	%25	%100

Takdirin algılanan hiyerarşiyle ilişkisi, “*zaten yapmak zorunda olduğumuz için kimse takdir etmiyor, kötü bir şey söylenmezse takdir edilmiş oluyoruz*”, “*operatör işi yürüttüğü sürece sorun yok ama takdir de yok*”, “*kişiye yeterince önem verilmemesi, teknisyenlerin başarısı gerektiği şekilde değerlendirilmiyor*” gibi yanıtlarda da açıkça görülmektedir; tabii yönetici olsaydı disiplini artıracak düşüncesinde olan çalışan gibi, takdir konusunda da “*takdire gerek görmüyorum, görevimi yapıyorum*” şeklinde yanıt veren çalışanlar olmuştur. Bu durum Davenport’un (1993) TKY’nin “insanların takdir edilip iyimserlikle karşılandığı” bir çalışma ortamı yaratacağı görüşüyle çatışmaktadır; bunun nedeni ise TKY’nin uygulanışında kültürel etkenlerden kaynaklanan farklılıklar; başka bir deyişle yöneticilerin yerel kültürden bağımsız olmamaları ve bu kültür içindeki hiyerarşiyi örgüt içinde yeniden üretmeleridir.

Özel bir sorun olduğunda yöneticilerden izin almanın zor mu kolay mı olduğu sorulduğunda örneklerin %53’ü kolay olduğunu belirtirken; bu grupta izin almanın kolay olduğunu belirtenlerin oranı %26’dır. Daha önce değinildiği gibi, algılanan hiyerarşi düzeyi, şu anki yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden

duyulan memnuniyet düzeylerini negatif etkilemektedir. Bu grup için bakıldığında da, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, hiyerarşiyi yüksek bulanlar hem yöneticilerden hem de yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden örneklem geneline oranla çok daha az memnundur. Yöneticilerden ve yöneticilerle aralarındaki ilişkilerden memnun olmayan bu grubun da özel bir sorun olduğunda izin almayı örneklem geneline göre zor bulması şaşırtıcı değildir.

Tablo 64: Şu anki yöneticilerden ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden duyulan memnuniyetin örneklem geneli ve hiyerarşiyi yüksek algılayanlar açısından karşılaştırılması

	Şu anki yöneticilerden ne derece memnunsunuz?		Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz?	
	Örneklem geneli	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar	Örneklem geneli	Hiyerarşiyi yüksek bulanlar
Çok memnunum	%9	%2	%6	%2
Memnunum	%62	%47	%52	%21
Memnun değilim	%26	%49	%39	%70
Hiç memnun değilim	%1	%0	%2	%5
Fikrim yok	%2	%2	%1	%2
TOPLAM	%100	%100	%100	%100

Bu grubun sosyal tesislerden faydalanma oranı da örneklem genelinden düşüktür; örneklem genelinde %36'lık bir grup sosyal tesislerden faydalanırken bu grubun sadece %26'sı sosyal tesislerden faydalanmaktadır. Sosyal tesislerden faydalanma ile yöneticilerle ilişki arasındaki ilişki daha önce incelenmiştir; ve hiyerarşiyi yüksek bulanların sosyal tesislerden faydalanmamaları da söz konusu inceleme sonuçlarıyla paraleldir. Fabrikanın oldukça gelişkin sosyal tesisleri olmasına rağmen bu tesislerin kullanım oranı örneklem genelinde oldukça düşüktür. Bunun nedenleri sorulduğunda çalışanlar

“yazın havuza girmek mavi yakalılara Pazar günü yasak; bizim ailemizi alıp gelebileceğimiz tek gün Pazar günü; bir hiyerarşi var”, “sosyal tesislerde kısıtlama tedbirleri var, giriş çıkışta problem oluyor, Pazar günleri kapalı”, “sosyal tesislerde kendimi rahat hissetmiyorum”, “sosyal tesislere kesinlikle gitmiyorum çünkü ikinci sınıf insan muamelesi görmek istemiyorum”,

yönetimin açık bir engellemesi olmamasına rağmen kısıtlama tedbirleri nedeniyle *“sosyal tesisler beyaz yakalıların arka bahçesi, artık mavi yakalıların kullanması istenmiyor”* ifadelerini kullanmışlardır. Sosyal tesislerin Pazar günleri mavi yakalıların kullanımına kapalı (yasak) olmasını da bunun bir göstergesi olarak algılamakta

olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bazı çalışanlar sosyal tesislerde kıyafetleri konusunda uyarıldıklarını belirtmişlerdir;

“sosyal tesislere gelirken üstümüze başımıza dikkat etmemizi, kurallara uymamızı söylüyorlar, gelmeyin demiyorlar ama öyle oluyor”, “sosyal tesislere sadece eş ve çocuklarla gelinebiliyor, anneniz veya babanızla gelemiyorsunuz”, “Sosyal tesislerde bir yerde piknik yaparken gelip burada yapamazsınız, piknik alanı burası değil deniyor, sert bir şekilde, bu tarz işçileri rahatsız ediyor”

ifadeleri de bunun örneklerindendir. Çalışanlar içinde sosyal tesisleri en çok kullanma nedeni futbol sahası ve burada yapılan turnuvalardır. Bununla birlikte çalışanlar turnuvalarda da benzer zorluklar yaşadıklarını *“turnuvaya izleyici olarak geleceksek ailemizle gelmemizi istiyorlar, tek gelmemizi istemiyorlar”* şeklinde ifade etmişlerdir. Bunların yanında, önceki yıllarda, özellikle son üç yıla dek sosyal tesislerin daha sıklıkla kullanıldığı *“eskiden faydalanıyorduk ama artık faydalanmıyoruz”, “sosyal tesisler 1990’ların ortalarına kadar, ABD’liler varken kullanılıyordu, onlar gidince birçok şey yasaklandı”* şeklinde belirtilmiştir. Pazar günleri sosyal tesislerin mavi yakalılara yasak olmasının nispeten yeni (birkaç yıllık) bir uygulama olması da bunu destekleyen bir olaydır. Bu durumda sosyal tesisleri kullananların kendilerini tesislerde rahat hisseden çalışanlar olduğu açıktır.

Sosyal tesisleri kimlerin kullandığı incelendiğinde yaş ortalaması 36,08 (örneklem geneli 35); kıdem ortalaması 11,21 (örneklem geneli 9,52); gelir ortalaması 980 (örneklem geneli 920) olan; memnuniyet faktörlerinin her üçünün de ortalaması örneklem genelinden yüksek olan; yani fabrika genelinden daha yüksek memnuniyet duyan; yönetimi de fabrika genelinde bulunandan daha başarılı bulan bir grup olduğu ortaya çıkmaktadır (yönetim başarı puanları toplam ortalaması örneklem genelinde 11,17 iken bu grup için 12,17’dir). Bu grubun kendi işleri dışındaki işleri bilme ve yapabilme oranları örneklemden yüksek olduğu gibi; kendi işlerinde yetki düzeylerini de örneklem genelinden daha yeterli bulmakta ve yine örneklem geneline göre oldukça farklı şekilde yeterince takdir edildiklerini düşünmektedir. Bu grubun bir diğer özelliği işsizlik korkusu düzeyinin de örneklem geneline göre oldukça altındadır. İşinin geleceği hakkında olumlu düşünme eğilimi de bu grupta örneklem genelinden fazladır. Ayrıca yönetimle ilgili en önemli sorunları sorulduğunda bu grubun %92’si yönetimle ilgili herhangi bir sorunları olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla sosyal tesislerden

faydalananların daha eski çalışanlar olduğu, yönetime ilişkin sorunları olmayan ve yönetimden de yönetimle kurdukları ilişkilerden de memnun olan, yetki sahibi olduğunu ve takdir edildiğini düşünen bir grup olduğu ortadadır. Bu grup, örneklemin %36'sını oluşturmaktadır ve yukarıda görüldüğü gibi birçok diğer değişkende de örneklemin genel ortalamasından farklı eğilimler göstermektedir.

Yönetim literatüründe TKY çerçevesinde, verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyet başlığı altında incelenen 'çalışanların yetkilendirilmesi'nin yanı sıra özellikle 'işyerinde demokrasi' ve 'yönetimin işçilere duyduğu saygı ve güven' özellikle vurgulanmış ve işçilerin kendilerini firmayla özdeşleştirdiklerini ve üretimin toplumsal ilişkilerine rıza gösterdikleri (Womack ve diğ. 1990) belirtilmiştir.

Yönetimin işçilere duyduğu saygı ve güven, TKY söyleminin bir parçasıdır. Ancak yukarıda değinilen kültürel özellikler nedeniyle gerçekçi bir şekilde uygulandığı söylenemez. Her ne kadar yönetimle olan ilişkilerinden memnun olan çalışanlar olsa da, örneklemin %44'ü yönetimle ilgili önemli bir sorunu olduğunu belirtmiştir ve bu sorunların hepsi yine yukarıda değinildiği gibi, hiyerarşiyle ilgilidir. Çalışanlar sıklıkla İletişim kopukluğunun da hiyerarşinin bir parçası olduğu,

“iletişim yok, aşağı inince veya dışarıda görünce selamlamıyorlar hal hatır sormuyorlar, hiçbir yönetici veya üst bize selam vermiyor”, “iş tatminini artırmak için çalışanlara değer vermek gerekir, geçerken selam verme, konuşma, lafla da olsa bir derdin var mı diye sorsalar, kapımız size açık deseler iş tatmini artardı”, “sabahları bizi görüp de merhaba demeyen bir müdürümüz var; diyalog kopukluğu çok fazla”; “işte motivasyon eksikliği çok fazla, motive edilmiyorlar, toplanıp şu işi yaptınız, elinize sağlık gibi konuşmasıyla iş motivasyonu artabilir, yöneticiler güler yüzlü olup hal hatır sorsalar yeterli olur”, “insana bir şey sorulunca kendine değer verildiğini hisseder”

gibi yanıtlardan açıkça anlaşılmaktadır. Çalışanların en çok rahatsızlık duydukları noktalardan biri de yöneticim tarafından TKY literatüründe ileri sürülenin aksine biz/onlar ayrımının yapıldığını düşünmeleri ve kendi haklarında üçüncü şahıslardan elde edilen bilgiye dayanılarak değerlendirme yapılmasıdır. İlkine örnek olarak

“beyaz yakayla mavi yaka arasında uçurum var; sadece firmada görüşüyoruz, yöneticiler dışarıda bizimle hiçbir ilişkiye girmiyorlar, yılbaşı eğlencelerinde bile beyaz yakayla mavi yakanın masaları ayrı ayrı kuruluyor”, “yılbaşı kutlama kokteylinde fabrikada beyaz 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”

ifadesi verilebilir. İkincisi ise daha sıklıkla karşılaşılan bir yanittir;

“biraz daha yakın olup ikinci kişi olmadan doğrudan iletişim kurulmalı”, “kişi kendi olarak değerlendirilmiyor, başkalarından bilgi alınarak değerlendiriliyor”, “insanların ilk ağızdan değerlendirilmesi, biri hakkında bir şey duyunca duyulana göre değerlendiriliyor, gelip o kişiye bir şey sorulmuyor”, “biri hakkında kötü bir şey duyulunca gidip o kişiye sormuyorlar, hemen karar veriyorlar, üçüncü şahısların bilgisine güveniyorlar”, “kişi kendi olarak değerlendirilmiyor, başkalarından bilgi alınarak değerlendiriliyor”

ifadeleri bu soruna gönderme yapan yanıtlardan sadece bazılarıdır. Ayrıca çalışanların yönetimden çekinmelerinin bir nedeni de yönetimin kendi içindeki hiyerarşiye tanık olmalarıdır, bir çalışanın yönetimle ilgili karşılaştığı en önemli sorun sorulduğunda *“aşırı tepki verme; bir mühendisin yönetici karşısında titrediğini gördüm, bu da yöneticilerin aşırı yetkilendirilmelerinden kaynaklanıyor”* yanıtını vermesi de bunu göstermektedir.

Türkiye’deki yönetimin diğer kültürlerdeki yönetime nazaran daha hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu başka çalışmalarda da (Nichols ve Suğur, 2004; Oktay, 1996) gösterilmiştir. Bu çalışmada da benzer sonuçların ortaya çıkması, Wasti’nin (1998) Türkiye’deki çalışma kültürünün Y teorisinden çok X teorisine uyan bir kültür olduğu savını desteklemektedir.

Bu da açıkça Womack’ın ileri sürdüğü şekilde rıza yaratacak bir işyeri demokrasisinin veya yönetimin işçilere rıza sağlayacak derecede saygı ve güven göstermediğinin bir belirtisidir; bunun bir başka göstergesi de firmanın en sevmediği özellikleri arasında *“yönetimin çalışanlara güvenmemesi, güvensizlik”* ifadesinin ve birkaç benzerinin bulunmasıdır. Dolayısıyla bu da TKY’nin söylemde kalan, gerçekliğe ulaşamayan yönlerinden biri olarak kabul edilebilir.

TKY söylemi fabrika içinde iletişim araçları kullanılarak yayılmaktadır; firma içinde yayınlanan aylık bir dergi ve üretim alanındaki haberleşme panoları dışında fabrikada TKY’nin bir alt uygulaması olan ve firmanın iddialı olduğu Altı Sigma ile ilgili çeşitli afişler yer almaktadır. Bu afişlerden bazılarına *“6 Sigma bizim gururumuzdur”, “6 Sigma made in TEI, 6 Sigma is our speciality”, “6 Sigma bizim*

özelliğimizdir”, “Ancak kararlı ve güçlü bir değişim bizi mükemmelliğe ulaştırabilir”, “Takım çalışması olağan şartlarda olağanüstü işlerin başarılması”, “Yapılan iş kişinin aynasıdır”, “Kalite bir yaşam şeklidir” ifadeleri örnek olarak verilebilir.

Danford’un (1997) TKY’nin, Taylorist denetim sistemleri yerine geçen denetim araçları olarak sadakat ve bağlılığı kullandığı (Purcell, 1993) iddialarına karşılık olarak belirttiği gibi, çalışanları TKY aracılığıyla uzlaşmacı bir çerçeveye içine girmekte ve rıza göstermektedirler, ama bu rıza ‘yetkilendirme’ aracılığıyla değil, ‘ideolojik yetkisizleştirme’ aracılığıyla; bir başka deyişle hiyerarşi aracılığıyla, hem işin teknik yönlerini, hem çalışanların bedenlerini ve zihinlerini, hem de işyerindeki toplumsal ilişkileri kontrol ederek gerçekleşmektedir.

Çalışanlar iş yoğunluğunu yüksek, çalışma temposunu ve çalışma saatlerini fazla bulsalar da bu yoğunluğa, tempoya ve saatlere rıza göstermektedirler. Bu rızanın nedeni örgüt kültürü aracılığıyla normatif kontrolün oluşturulmasından çok işgücü piyasasının hem tehditkar hem de fazla seçenek sunmayan yapısıdır. Yücesan-Özdemir’in (2003) de belirttiği gibi, rıza ve işbirliği üretimi asla işyerindeki baskının ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Burawoy da kapitalist kontrolün despotik olmaktan çok hegemonik olduğunu, ancak bu durum çatışmanın olmadığı anlamına gelmediğini belirtmiştir (Burawoy, 1979).

İşgücü piyasalarının stres yaratıcı etkisini görmek için çalışanların *“işyerinde gerginlik var, iki yıldır işten çıkanlar var”, “son 3 ayda 5 kişi işten çıktı, ikisi üst yönetim hakkında dedikodu yaptıkları gerekçesiyle çıkartıldı, diğerinin nedenini bilmiyoruz, bunlar da bizi tedirgin ediyor”* ifadeleri yeterli olacaktır.

Önceden de değinildiği gibi, işçilerin yönetim uygulamalarına açık bir şekilde direnç göstermemelerinin nedenlerinden biri olarak yönetimin direncin filizlenebileceği kamusal özerkliğe sahip toplumsal alanları kontrol etme ve kapatma konusundaki başarısı olduğu belirtilmiştir (Yücesan-Özdemir, 2003, s.47). Bu kontrol ve kapatma, araştırmanın yapıldığı firmada da oldukça başarılı şekilde gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar nedeni yemekhanenin mekansal küçüklüğü gibi görünse de çalışanlar yemeğe çalışma grupları olarak gitmektedirler. Ayrıca çay molalarında *“biraraya toplanıp çay içmek yasak, herkes kendi çayını kendi kabininde içsin deniyor, gruplaşma yapmayın deniyor”*; *“fazla laylay” (muhabbet) yapmayın deniyor*; *“tezgahtayken gazete okumak,*

cep telefonuyla oynamak olmayacak” ifadeleri fabrika içinde kamusal özerkliğe sahip toplumsal alanların ne derece kontrol altında tutulduğunu göstermektedir.

Kalitenin kültürel etkenlerle bir bağlantısı da kalitenin çalışanların günlük yaşamına ne derece girdiği incelenerek kurulabilir. Yöneticiler olumlayıcı literatürde de ileri sürüldüğü gibi, kalite eğitimlerinin çalışanların kişisel hayatlarına da yansıtacağı görüşündedirler ve aşağıda ifadelerden yapılmış bazı alıntılar da bunu göstermektedir.

“... bu eğitimi alan kişi bir davranış stili oluşturmaya başlıyor kendi hayatında da onu kullanmaya başlıyor ... yani burada her şeyin bir datası vardır datası olmayan hayali şeyler konuşmayız zaman içinde bu bir alışkanlık haline geliyor herşeyi konuşurken bir gerekçe arıyorsunuz ya da ilişkilerinizde bir problem olduğu zaman yani kalite eğitimlerinin en önemli özelliği root cause analizidir gidip de yüzeysel değil de o problemin neden olabileceğini irdelemeye başlıyorsunuz.”; “...kişilerin bu katılımın içerisinde olması kendisini geliştirmesi sade iş hayatı değil kendi özel hayatlarına hatta çocuklarının tahsiline önemli bir işte ofis kaizen eğitimi alması onun evdeki düzenini bile değiştiriyor gerektiğinde hanımıyla kavga edip işte mutfaktaki düzen iyi değil oturma düzeni iyi değil çocuğun odası çok karışık çok fazla çiçek var bizi boğuyor gibi işte bu renk olumsuzluk yaratıyor sakın olması lazım basit olması lazım rahat olması lazım deyip belki kendi özel yaşamında da verimlilik gerektirecek şeyler yapıyor bir takım hareketler yapıyor ve yani bunun ailesine çoluğuna çocuğuna çok katkısı oluyor biz çok seviniyoruz... bir sürü arkadaşımızın çocuğu var özellikle mavi yakalarda çok iyi okul kazananlar var mutlaka bu eğitimlerin bu disiplinin büyük katkısı olduğunu düşünüyorum yani buradaki bir gelişmenin onların ailelerine özel hayatlarına yansıdığına inanıyorum”

Çalışanların yanıtları incelendiğinde,

“Dışarıdan bir şey alırken daha titiz davranma”, “aldığım malların daha kaliteli olmasına dikkat ediyorum, malların, gıdaların kalitesine bakıp dikkat ediyorum”, “burada her şeyin iyisini yaptığım için kendime de daha iyi şeyler almaya çalışıyorum” “disiplin, inceleme katıyor. Mal alırken inceliyoruz, bir iş yaptırırken tesisatçılardan, elektrikçilerden aynı disiplini bekliyoruz.”, “mal beğenmekte zorlanıyoruz”

gibi ifadelerle çalışanlar kalite uygulamalarının fabrika dışında mal ve hizmet alımlarında daha titiz olmalarını sağladığını,

“aracımı da takımları kullandığım gibi düzenli kullanıyorum”, “buradaki düzeni evde de uyguluyorum, takip edilebilirlik, ilgi, sorumluluk gibi. Aldığım bir eşyayı yerine koymaya özen gösteriyorum, yapılan işe verilen önem çok yüksek”, “kaizen çalışmalarını evin derli toplu olması gibi konularda eve aktardık. Kalite günlük yaşamı standarda, düzene sokuyor”

gibi yanıtlarla da eşya ve mekan kullanımlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca *“evde gelir gider tablosunu bile istatistiklerle gösteriyorum, datalara inanıyorum”* yanıtını veren bir çalışan bu uygulamaları somut bir şekilde kişisel hayatına yansıtmanın bir örneğini göstermiştir. Kalite uygulamalarının daha geniş bağlamda sosyal yaşamlarını etkilediğini belirten bazı çalışanlar buna

“burada ellerindeki değerleri kaybetmemek için etraftaki insanlara seviyeli, iyi niyetli, samimi yaklaşıyorsunuz, dışarıda agresif olduğumuz komularda artık agresif olmuyorsunuz, olaya başka gözle bakıp sakin davranabiliyorsunuz.”, *“mesela bir randevu verdiysek saat 3’te orada bulunacağım dediysek 3’te orada oluyoruz, disiplin”*, *“kalite kalplerde yetişir, ellerde ürüne dönüşür. yani imalatla üretilir, inspection sadece kontrol eder, onlar üretmez, kalite yaşamla ve kültürle ilgilidir, heşeyle ilgilidir, sigara izmaritlerini yere atmayı engellemek de bir kalitedir”* gibi örnekler vermişlerdir.

Bunun yanında kalitenin hayatını *“dışarıdaki hayatımı etkiliyor, burada kalitesiz bir iş çıkarınca dışarıda hep bunu düşünüyorum”*, *“stresli olunca ailedeki ortam etkileniyor”* örnekleriyle olumsuz etkilediğini belirtenler olmuştur, ancak kalitenin olumsuz etkisinden bahsedenler örneklemin ancak %3’ünü oluşturmaktadırlar. Örneklemin %52’si yukarıda değinilen olumlu özelliklere gönderme yaparken örneklemin %45’i de kalitenin sadece işle ilgili olduğunu belirtmiştir ve bir çalışan bu durumu *“işle sınırlı, kalkıp hanıma evi kaliteli süpür diyemem ya.”* cümlesiyle ifade etmiştir. Bu yanıtlar, çalışanların yarısının kaliteyi günlük yaşamlarının bir parçası olarak gördüklerini göstermektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Araştırmanın yapıldığı firma, Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan, formal sektörde yer alan ve TKY uygulamalarının başarıyla yürütülmesi için gerekli altyapıya sahip 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 nispeten düşüktür.

Araştırmanın yürütüldüğü firmada TKY çerçevesinde verilen eğitimler işle ilgili teknik konularla sınırlı kalmaktadır, TKY literatüründe amaçlandığı ileri sürülen 'kaliteli' işgücünü yaratacak çeşitli kişisel vasıfları oluşturma işlevine sahip değildir. Ayrıca eğitimin işçilerin üretim sürecine hakim olmalarını sağlayacak çok vasıflılığı sağlamakta da yetersiz olduğu, başka bir deyişle, TKY'nin esnek bir öğesi olmaktan çıkıp, ölçüm ve kontrole yönelik katı öğelerinin bir parçası haline geldiği söylenebilir.

Firmada çalışanların yetkilendirilme ve katılım düzeylerinin düşük olmasının iki temel nedeni vardır. İlki, işyerinde alınan eğitimin, çalışanlara üretim sürecinin tamamına hakim olabilecekleri bir vasıf düzeyi kazandırmaması ve bu nedenle çalışanların yetkilendirilebilecekleri ve katılımı bulunabilecekleri alanların sınırlı kalmasıdır. Bu durum, TKY'nin işbölümünün Taylorist düzenlemesini değiştirmede yorumlarını destekler görünmektedir. Katılım, öneri sistemi aracılığıyla sağlanmaktadır ve önerilerin, işçilerin çalıştıkları makine ve parçalarla ilgili olması bu sistemin bir parçasıdır. Başka bir deyişle, çalışan katılımı ancak işçinin 'kendi işi' ile ilgili 'teknik' konularda söz konusudur. Yönetim çalışanları belirli bir seviyeye kadar eğitmekte ve bunun karşılığında, kendi işlerini geliştirmeleri için öneri vermelerini beklemektedir. Kalite literatüründe katılım çalışanların özerkliklerini ve yaratıcılıklarını artırarak daha özgür ve neşeli bir çalışma ortamı yaratacak bir unsur olarak görünse de bu tip bir katılım, söz konusu faydaları sağlamaktan oldukça uzak görünmektedir, bu tip bir katılımın yararları teknik iyileştirmelerle sınırlı kalmaktadır.

Çalışanların yetkilendirilme ve katılım düzeylerindeki düşüklüğün ikinci ve daha önemli olan nedeni ise, firmada gözlemlenen ve birçok değişkeni etkilediği görülen yüksek hiyerarşi düzeyidir. İşçiler ve yöneticiler arasında olduğu gibi, yönetimin çeşitli kademeleri

arasında da görülmekte olan hiyerarşi, çalışanları doğrudan ve olumsuz olarak etkilemektedir.

Araştırmada, çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktörün çalışanların yöneticilere ilişkin değerlendirmeleri olduğu gözlenmiştir. Bu da çalışanlar açısından kendi sorunlarıyla ilgilenen ve kendilerine adil davranan, diğer bir deyişle hiyerarşi düzeyi düşük, yalın bir yönetimin, ücretten ya da diğer faktörlerden daha önemli olduğunu göstermektedir. 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 uygulamaları açısından Türkiye'deki sayılı firmalardan biri olan ve Ulusal Kalite Ödülü sahibi bir işletmede bile hiyerarşik yapının tam olarak çözilememiş olması, TKY'nin ulusal-yerel kültürlere adapte edilmesi gereken bir anlayış olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar TKY uygulanırken bu yönde çabalar gösterilmekte ise de Türk kültüründe ailede başlayan, okulda süren ve özel kurumlardan resmi dairelere dek her yerde karşılaşılan hiyerarşik yapı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yüksek güç mesafesi ve iletişim kopukluğu, çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Çalışanların büyük çoğunluğu yönetimle aralarındaki iletişim kopukluğundan rahatsızlık duymakta ve yönetimde yabancı yöneticilerin görev aldığı yıllarda kesinlikle hissetmedikleri biz/onlar ayrımını somut olarak hissettiklerini belirtmektedirler. Yüksek güç mesafesinin yarattığı iletişim kopukluğu, çalışanların yönetimi başarısız bulmalarına neden olurken, yönetim açısından bakıldığında iletişim kopukluğu bu derece keskin değildir. Bu da iletişim kanallarının tek taraflı olarak kapalı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, iletişim kopukluğunun bir çatışmadan kaynaklanan bir olgu olmadığını, doğrudan yüksek güç mesafesine sahip bir kültürün sonucu olduğunu göstermektedir.

Güç mesafesinin yüksekliğinin gözlemlendiği yönetsel ilişkiler, parçalardaki küçük bir hatanın bile yüksek maliyetli parçaların hurdaya çıkmasına neden olabileceği bir sektörde çalışılması; TKY'nin katı öğelerinin, Altı Sigma anlayışının ve kişisel mühürle kontrol sisteminin işçileri hata yapma konusunda yüksek derecede strese maruz bırakması; demokratik bir güvence olarak sendikanın eksikliğiyle birleşince fabrikada otokratik bir

oluşuma neden olmaktadır. Bu oluşum çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve çalışanların zorunlu olarak yönetsel uygulamaları kabullenmelerine neden olmaktadır.

Güç mesafesinin yüksek çıkmasına neden olan bu otokratik oluşumun temelleri yerel kültürde yer almaktadır. Bu nedenle TKY'nin uygulanmasının sonuçlarından biri olarak değerlendirilen hiyerarşinin azaltılması sürecinin, Türkiye koşullarında farklı işlemekte olduğu ileri sürülebilir. Çalışanların ücretlerinin yüksek olması ve düzenli ödenmesi, fazla mesailerin ve ikramiyelerin aksamadan sağlanması, çalışanlara özel sağlık sigortası sağlanması ve fiziksel çalışma ortamının ülke endüstrisi geneline oranla daha çekici olması, firmanın çalışanlarına değer verdiğinin bir göstergesidir ve bu durum çalışanların yanıtlarına da olumlu olarak yansımaktadır. Mavi ve beyaz yakalıların yemekhanelerinin ayrı olmaması da yalın yönetim çabalarının, başka bir deyişle hiyerarşinin azaltılmaya çalışıldığının bir göstergesi gibi görünse ve üretim alanında birlikte çalışan mühendislerle işçiler yemeklerini aynı zaman diliminde yeseler de çalışma alanları ikinci katta olan orta kademedeki beyaz yakalıların yemek yeme saatleri farklıdır. Bunun nedeni görünüşte yemekhanenin herkesin aynı anda yemek yemesine yetmeyecek büyüklükte bir mekan olmasıdır. Ancak yabancı yöneticiler görevdeyken mavi yakalılarla beyaz yakalıları birlikte yemek yedikleri halde, Türk yöneticiler göreve geldikten sonra yemek saatlerinin ayrılması, örgütte varolan otokratik yapının, doğrudan hiyerarşik yapıdaki örgütsel kültürün bir uzantısı olduğunun işaretidir.

Firmada işçilere yüksek ücretlerin, özel sağlık sigortasının ve diğer kazanımların sağlanması, bu kazanımların formal sektörün genel özellikleri olmalarının yanı sıra, sendikaları fabrikadan uzak tutmaya yönelik bir stratejidir. Başka bir deyişle bu kazanımlar işçilerle yönetimin çıkarları aynı olduğu için değil, aksine, çıkarları farklı olduğu için ve bunu göz önüne çıkaracak bir sendika istenmediği için sağlanmaktadır. TKY literatüründe, özellikle olumlayıcı yaklaşımda, TKY uygulamalarından önce çalışanlara sağlanacak bu tür kazanımların sendikaları firmalardan uzak tutacağını belirtenler vardır. Ancak fabrikada sendikalı olmak isteyen çalışanlar da vardır ve bu isteklerinin işten çıkarılmayla sona ereceğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle, literatürde tek başına sendikayı uzakta tutmayı başaracağını belirten bu strateji bile fabrikadaki otokratik yapıyla desteklenir görünmektedir.

Firmada uygulanan Altı Sigma anlayışı ve TKY yaklaşımı da söz konusu otokratik yapıyı, dolayısıyla da hiyerarşiyi azaltmamakta; aksine, varolan hiyerarşik yapıya eklemlenmektedir. TKY, Türkiye’deki yerel kültürel koşulların baskıcı ve hiyerarşik yapısını değiştirmemekte, bu yapıya eklemlenmekte ve bu yapıdan beslenir görünmektedir. Katılımın sağlandığı öneri sisteminin bile kota ile işlemesi, başka bir deyişle bütün çalışanların belirli miktarlarda katılımlarının sağlanmasının bir zorunluluk olması, firmadaki TKY uygulamalarının otokratik özelliğinin bir örneğidir. Bir başka deyişle, TKY’nin ve Altı Sigma’nın gerektirdiği koşullar, çalışanlar üzerinden yönetim eliyle sağlanmaktadır. Sonuçta katı yönleri mükemmel bir şekilde uygulanan TKY’nin esnek yönleri tamamen bir söylem olarak kalmaktadır. Bir iletişim ve katılım aracı olarak idealize edilen TKY, yönetimin otokratik kültürü, Altı Sigma gibi aşırı teknik yaklaşımların ön plana çıkması ve bunlara bağlı olarak öneri sistemindeki sınırlılıklar nedeniyle hiyerarşik ve bürokratik bir yapı haline dönüşür görünmektedir.

TKY’nin kazanımlarının arasında sıklıkla değinilen konular olan kârın artması ve maliyetlerin düşmesi iş yoğunluğuna bağlı kazanımlardır ve TKY de iş yoğunluğunu artırmaktadır. Bir yandan artan iş yoğunluğu, diğer yandan öneri sistemi; kalitenin yönetimden çok işçilerin işi haline getirilmesi anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar kendi işleri haline gelen kaliteyi, firmaya bağlılık hissettikleri için değil, firmaya bağımlı oldukları için benimsemekte ya da benimsemiş görünmektedirler. Araştırmada iş yoğunluğundan duyulan memnuniyetin temel olarak ücretle ilişkili olduğunun ortaya çıkması da bunu göstermektedir. Kalite uygulamaları firmanın rekabet edebilirliğini, ve dolayısıyla da iş yoğunluğunu artıracaktır ve artan iş yoğunluğu, çalışanlar için daha yüksek bir iş güvencesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, araştırmanın yürütüldüğü firmada çalışanların TKY’nin söylemine işgücü piyasalarının kötü koşullarından uzak kalmak ve formal sektörde az bulunan nitelikteki işlerinde kalabilmek isteğinden kaynaklanan rasyonel bir kararla dahil oldukları ileri sürülebilir.

Araştırmada, yönetimin işçileri takdir etme davranışının işçilere göre yetersiz kaldığı hiyerarşik bir yapıda çalışanların işlerini “yapmak zorunda oldukları” için yaptıklarını hissettikleri; ve aslında öneri/katılım sisteminin işlemesindeki en önemli faktörün de çalışanların yükümlülük sahibi olmaları değil, işsiz kalmaktan veya bu avantajları sağlayan ve formal sektörde yer alan başka bir firmada iş bulamamaktan korkma olduğu görülmüştür. 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.

İşle ilgili konularda amirlere bilgi vermeden veya yönetimin onayını almadan karar alamama, yetkilendirme ve katılım tartışmalarında çalışanların özerkliğine yapılan vurguyla çelişmektedir. Yoğun hiyerarşi, işçilerin özerkliğinin sağlanmasını engellemekte ve kararlara katılmadıklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Bu da işçilerin TKY'nin sağlamaya çalıştığı kurum kültürüne tam olarak dahil olamamalarına neden olmaktadır. Özellikle "bu firmada çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir" ve "firmayı ailem gibi hissediyorum" gibi TKY'nin sloganı haline gelmiş tutum ifadelerine katılımın doğrudan hiyerarşi nedeniyle azaldığı gözlenmiştir. Bütün işçiler kalite uygulamalarında yer aldıkları ve kalitenin artırılmasına yönelik öneri verdikleri halde sadece bir kısmının TKY'nin sloganvari ifadelerine katılması, TKY'nin hiyerarşik yapı nedeniyle *benimsenmiş gibi* görüldüğünü göstermektedir; çünkü bu tip bir örgütsel yapı içinde çalışanlar için benimsemek ya da benimsemiş gibi görünmek dışında bir seçenek yoktur.

Başka bir deyişle firmadaki merkeziyetçi yapı kalite uygulamalarının yönetim açısından daha rahat bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Kalite uygulamaları konusundaki talepler ve uygulamaların ne şekilde yürütüleceği ile ilgili talimatlar doğrudan yönetimden gelmektedir. Araştırmanın sonuçları, işçilerin uygulamaların başlangıcında gönüllü olmasalar da fabrikadaki otokratik yapı, yüksek işsizlik oranları, sendikal güvencenin eksikliği ve enformal işgücü piyasasının kötü koşulları nedeniyle sonunda bu uygulamalara katılmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Başka bir deyişle kalite uygulamalarının, formal sektörde piyasaya oranla yüksek ücret ve ek kazanımlara sahip olmuş işçilerin bu kazanımları ellerinden kaçırmamak için benimsedikleri ya da benimsemiş göründükleri uygulamalar olduğu söylenebilir.

Bütün bunlar, TKY'nin örgütlerde hiyerarşiyi azaltma işlevinin, Türkiye'nin kültürel koşullarında yerine getirilmesi oldukça zor bir işlev olduğunu göstermektedir. Formal sektörün bütün avantajlarını çalışanlarına sunarak zaten onları kendine bağımlı hale getiren bir firmada teorik olarak hiyerarşik bir yapıya gerek olmadığı halde yoğun bir hiyerarşinin varlığı, bütün bulgulara kendini gösteren bir etken olmuştur.

İşçilerin kaliteyi ve kalite iyileştirme uygulamalarını benimsedikleri görülmekte ise de işçiler kalite iyileştirme uygulamalarını firmaya bağlılıklarının bir parçası olarak yapmaları gereken bir iş olarak görmekte, işle ilgili teknik bir kavram olarak benimsemekte ve kalitenin daha genel bağlamdaki sonuçlarından etkilenmemektedirler. Bu da her ne kadar benimseseler de çalışanların büyük kısmının kaliteyi henüz bir yaşam tarzı haline getirmediklerini göstermektedir. Hiyerarşinin varlığı ve çalışanların özerk olmaması sonucunda işçilerin kalite uygulamalarını doğrudan kabul etmeleri, hatta kabul etmeseler bile sadece uygulamaları gereken bir takım süreçler olarak görmeleri, kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimsemelerini engellemekte gibi görünmektedir.

Başka bir deyişle, incelenen firmada yönetim işçileri kaliteye dahil etmeye çalışırken, kaliteyi işçilere tam olarak dahil etmemektedir. Çalışanlara özel sağlık sigortası sunmakta, ancak zararlı kimyasallarla temas etmelerini engellememektedir. Görünürde kullanılan eldivenler, bilgisayar tuşlarını kullanmayı engellediği için takılmamakta, yönetim de bu duruma müdahale etmemektedir. Her ne kadar incelenen firmada iş kazası oranı son derece düşükse de, bu durum yüksek teknolojinin kullanılmasının ve ürün kalitesine yönelik Altı Sigma uygulaması nedeniyle işçilerin hata yapmama konusunda duydukları hassasiyetin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Daha geniş bir açıdan bakılacak olursa, yönetim ücretleri yüksek tutmanın kaliteli işgücü oluşturmaya yeteceğine inanır görünmektedir. İşçilerle yönetim arasındaki ilişkilerin kalitesi artırılmadan sadece yüksek ücretlerle kaliteli işçiler yaratılabileceği şeklinde bir anlayış, hiyerarşik TKY anlayışının ve işçilerin ikame edilebilir oldukları düşüncesinin bir göstergesidir ve böyle bir yaklaşım izlendiği sürece TKY'nin literatürde idealize edildiği şekliyle çalışma barışını sağlayıp iş tatminini artıran bir yönetim yaklaşımı olması pek mümkün görünmemektedir.

Türkiye'de TKY'nin 1980 sonrası liberal ekonomi politikaları doğrultusunda, firmanın uluslararası piyasaların rekabet koşullarına uyabilmelerini kolaylaştırmak için ve

bu uygulamaları gerçekleştiren firmalar örnek alınarak uygulanmaya başlandığı dikkate alındığında, ortaya çıkan resim netleşmektedir. Liberal ekonomi politikaları bir yandan firmaların kalite düzeylerini artırmak için TKY'nin öne çıkmasına neden olmuş, diğer taraftan işçi ücretlerini düşürmüş, işçileri sendikasızlaştırmış, ve özelleştirme uygulamalarıyla birçok işçiyi sosyal güvenceden yoksun bırakmıştır. Bu koşullar altında, özellikle formal sektörde faaliyet gösteren firmalar işçilere çeşitli kazanımlar sunarak onları kendilerine bağımlı hale getirebilmektedirler. Dolayısıyla, TKY'ye katılım görünürde söz konusu olmaktadır; ancak bu katılım olumlayıcı literatürde belirtildiği gibi gönüllü bir katılım olmaktan çok devlet politikaları sonucu işgücü piyasasında oluşan kötü koşulların itici etkisinden, başka bir deyişle işçilerin sahip oldukları işleri kaybetme endişesinden kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları çerçevesinde Olumlayıcı yaklaşımda savunulduğunun aksine, TKY'nin doğrudan iş tatminine neden olmadığı savunulabilir. Çalışanlar TKY'yi benimsemektedirler, çünkü rekabet piyasasının koşulları firmayı zorlamakta, işgücü piyasasının koşulları da çalışanların zorunlu olarak yönetsel uygulamaları kabullenmelerine neden olmaktadır. Ayrıca araştırmanın yapıldığı firmada çalışanların büyük kısmı firmanın kendilerine ücret ve sağlık sigortası gibi araçlarla doğrudan sağladığı ya da firma adının toplumda kazandırdığı itibar gibi dolaylı olarak sunduğu olanaklar nedeniyle firmaya yüksek bağlılık göstermektedirler. Bağlılığın bu derece yüksek olduğu bir firmada bile hiyerarşinin ve iletişim kopukluğunun iş tatminini etkilemesi, çalışanlara bu firmada sağlanan olanakların söz konusu olmadığı enformal sektördeki firmaların durumları hakkında bazı ipuçları vermektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın yapıldığı firma için TKY'nin iş tatmini üzerindeki etkisinin artmasının, öncelikle hiyerarşinin azaltılmasına ve yönetimle çalışanların iletişimlerinin güçlendirilmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Çalışmada TKY'nin ileri sürmüş olduğu savın kısmen doğru olduğu, çok vasıflandırılmış çalışanların işleri hakkında karar alma yetkilerini, vasıf düzeyi daha düşük olanlara oranla daha yeterli buldukları gözlenmiştir. Ancak çok vasıflılığın eğitim kadar yaş ve kıdemle de ilişkili olduğunun görülmesi; yetkilendirme ya da çok vasıflılık düzeylerinin katılım üzerinde literatürde olumlayıcı yaklaşımlarca ileri sürüldüğü kadar kuvvetli bir etkiye sahip olmadığının düşünülmesine neden olmaktadır. Ayrıca katılımın da iş tatminini yine olumlayıcı literatürde ileri sürüldüğü gibi doğrudan ve kuvvetle

etkilememekte olduğu görülmüştür; doğrudan katılımı ölçen değişkenler iş tatminiyle ilişkili çıkmadığı gibi, öneri-ödül sistemi aracılığıyla verilen önerilerin değerlendirilmesinden duyulan memnuniyetin de genel iş tatmini üzerindeki etkisi zayıf bir etki sayılabilir. Başka bir deyişle, araştırılan firmada katılımın iş tatmini üzerindeki etkisi beklenenden düşük çıkmıştır. Bunun nedeni, uygulanan katılım tipinin teknik konularla sınırlı olması, gerçek anlamda bir özerklik içermemesi ve yüksek güç mesafesi nedeniyle örgütte yöneticilerle çalışanlar arasındaki biz/onlar ayrımının ortadan kalkmamış olmasıdır. Çalışanların çok büyük çoğunluğu, kendilerini yöneticilerden ayrı tutmaktadır. Firmanın çıkarları adına aynı amaç altında birleşmiş görünseler de çalışmanın sonuçları, işçilerin yönetim amaçlarını benimsemesine neden olan en önemli faktörün iş güvencesi endişesi olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle işçiler, kalitenin firmanın yararına olduğunu farkındadırlar. Ancak kalitenin kendi iş güvencelerini de sağladığını düşünmektedirler ve kaliteyi benimsemelerindeki temel neden kalitenin iş güvencesini artırdığı düşüncesidir.

Bu nedenle, TKY'nin daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve çalışanların buna bağlı iş tatminlerinin artması, firmalar bazında uygulanacak prosedürlerden ya da örgüt kültürünün firma bazında gözden geçirilmesinden çok, daha genel bir kültürel yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültürleri ulusal-yerel kültürün alt kültürleridir ve ulusal-yerel kültürden bağımsız olmadıkları için kendi içlerindeki evrimleşme, söz konusu ulusal-yerel kültürün sınırlarıyla çerçevelenmektedir. Ancak örgüt kültürleri yeniden yapılandırılırken bu sınırlılığın farkına varılması ve yerel kültürün hiyerarşik yapısının örgüt kültürüne dahil edilmemesi, başarılı TKY uygulamaları için kullanılabilecek yollardan biridir. Başka bir ifadeyle araştırma, TKY'nin sert ve esnek tüm yönlerini daha etkin bir şekilde uygulayabilmek ve bu uygulamalardan tam olarak faydalanmak için TKY'ye uygun bir örgüt kültürü yaratılması sürecinin üzerinde daha dikkatle durulması ve yerel kültürün yapısından kaynaklanan sınırlılıklar aşılarak örgütlerde TKY'nin gerektirdiği esneklik ve yalınlığın sağlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

TKY'nin kalite literatüründe savunulduğu gibi çalışma yaşamındaki çatışmalara son veren ve mükemmel bir çalışma ortamı yaratan bir reçete olmadığı söylenebilir. TKY'nin sadece katı öğelerinin kullanılması, çalışanların katılımını sağlamada yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Gerçek anlamda bir katılım, ancak çalışanların iş güvenceleri

artırılıp işsizlik korkularının azaltıldığı ve yalın bir yönetimle çalıştıkları bir ortamda sağlanabilir görünmektedir.

Özetle, araştırmanın yürütüldüğü firmada TKY'nin örgütte hiyerarşiyi azaltmadığı, temelleri yerel kültürde olan örgütsel otokratik yapıdan beslendiği, ve bu nedenle iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olamadığı gözlenmiştir. Örneklemdaki işçiler için TKY'nin tek olumlu yönü firmanın iş kapasitesini arttırması, dolayısıyla işsizlik endişesini azaltmasıdır. Bu nedenle, içinde bulunulan kültürel özellikler çerçevesinde TKY'nin, kalite literatüründe ileri sürüldüğü gibi, çalışanların özerk olarak, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri ve mutlu bir şekilde çalışabilecekleri, biz / onlar ayrımının ve korku kültürünün ortadan kalktığı bir çalışma ortamı sunması, başka bir deyişle TKY aracılığıyla yalın bir örgüte ulaşılması oldukça zor görünmektedir. TKY, aynı zamanda bir sendikasılaştırma stratejisi olduğu için, TKY'nin sadece katı yönlerinin uygulanıp esnek yönlerinin arka planda kalmasına, hatta hiç uygulanmamasına karşı gösterilebilecek muhtemel bir direnişin de önü kesilebilmektedir. Başka bir deyişle, hiyerarşi ortadan kalkmadığı gibi, ortadan kaldırılması amacıyla yürütülecek bir mücadele de söz konusu değildir. Neo-liberal ekonomik ve yasal düzenlemeler nedeniyle TKY uygulayan firmaların dünya çapında sadece kendilerine, müşterilerine ve hissedarlarına karşı sorumlu oldukları ve bu firmaların işçilere karşı da sorumluluk hissetmelerini sağlayacak hiçbir yaptırımın söz konusu olmadığı bilinen bir gerçektir. Araştırmanın bulgularına dayanılarak bu yaptırımların eksikliğinin, başka bir deyişle firmalarda toplumsal denetimin eksikliğinin, firmaların müşteri ve hissedarları dışındaki kişi ve kurumlara karşı sorumluluk geliştirmesini sınırlamakta ve varolan otokratik kültürün yeniden üretimini güçlendirme olduğu ileri sürülebilir.

Çalışanlara sunduğu olanakların çekiciliği nedeniyle hiyerarşik bir yapıdan kaynaklanan baskıya gerek duymaması gereken bir firmada bile hiyerarşinin yoğun algılanması, hiyerarşinin işe değil, daha geniş bağlamdaki yerel ve ulusal kültüre ilişkin olduğunu göstermektedir. Bu da Türkiye koşullarında örgütlerde hiyerarşinin azaltılmasının sadece TKY uygulamaları için bir ön koşul olarak değil, başlı başına bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş tatmininde ücretin önüne geçecek kadar şiddetli bir etkiye sahip olan sosyal ilişkilerin yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerekmektedir.

Kaliteli bir işgücü yaratılabilmesi için kalitenin sadece istatistiksel olarak ele alınmaması ve yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin kalitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Hiyerarşinin azaltıldığı, iş güvencesinin artırıldığı ve işçilerin kaliteye dahil edildiği kadar kalitenin de işçilere dahil edildiği, başka bir deyişle yönetimle çalışanların kaliteli ilişkiler kurdukları bir yaklaşım, daha barışçıl bir çalışma ortamı sağlamakla kalmayacak, çalışanların kendilerini geri çekme nedenlerini ortadan kaldıracığı için kalite uygulamalarında katılımı artırarak daha verimli ve kaliteli bir çalışma yaşamı sunacaktır.

4.2. Öneriler

Bu çalışmanın getireceği en önemli öneri, TKY uygulamalarında kültürel etkenlere daha fazla ağırlık verilmesi, özellikle de hiyerarşinin azalması gibi TKY’de zorunlu olan bazı Türkiye’ye uygun gerçekçi ve radikal yöntemlerle gerçekleştirilmesi olacaktır. Her ne kadar bütün ülkelerde iş tatmini öncelikle ücret, iş güvencesi ve iş güvenliği gibi maddi koşullar iş tatmininde çok önemli olsalar da, gelişmekte olan ülkelerde bu etkenler neredeyse iş tatminini sağlayan yegane öğeler olmakta ve iş tatminine ilişkin olan diğer öğeleri önemsizleştirmektedirler. Çalışma, çalışanların bu açılardan tatmin oldukları bir firmada gerçekleştirildiğinden, bu faktörler dışında iş tatminini etkileyen faktörlere ulaşmak kolaylaşmıştır. Sonuçta yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğinin çalışanların iş tatmininde en belirleyici etken olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışanların rıza ve katılımlarının sağlanmasının gerektiği TKY gibi uygulamaların tam ve etkili şekilde başarıya ulaşması için öncelikle yönetimle çalışanlar arasındaki iletişim kanalları yeniden yapılandırılmalı ve örgüt kültürlerinde hiyerarşinin azaltılmasına daha çok önem verilmelidir.

Problemin daha panoramik bir resmini görebilmek için konuyla ilgili benzer çalışmalar tekrarlanmalıdır. Yapılacak çalışmalar çok farklı özelliklere sahip olan diğer sektörlerde de yapılmalı ve sektörel karşılaştırmalar gözlenmelidir. Ayrıca kamu ve özel sektördeki firmaların TKY uygulama tarzları da karşılaştırmalı olarak irdelenebilir. Ancak bu tür çalışmalar yapılırken formal sektörün özelliklerinin Türkiye koşullarında hesaba katılması, ve istihdamın ağırlıklı olarak enformal sektörde olduğunun göz önünde tutulması; dolayısıyla genelleme yapılırken çalışma yaşamının homojen bir yapı olarak değil, heterojen bir yapı olarak ele alınması gerekmektedir.

EK-1

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

1. Kaç yaşındasınız?.....
2. Doğum yeriniz? O Köy O Kasaba O Küçük kent O İlçe O Büyük kent
3. Eğitim Durumunuz
 O İlkokul O Ortaokul O Lise
 O 2 yıllık yüksekokul O 4 yıllık fakülte (lütfen bölümünüzü belirtiniz.....)
4. Babanızın Mesleği nedir?
 O Özel sektörde işçi O Kamu sektöründe işçi
 O Özel sektörde memur O Kamu sektöründe memur
 O Esnaf O Çiftçi O Diğer (lütfen belirtiniz.....)
5. Medeni durumunuz? O Evli O Bekar
6. Kaç çocuğunuz var?.....
7. Eşiniz çalışıyor mu? O Evet O Hayır
 7.1.Evetse; mesleği nedir?.....
 7.2. Aylık geliri ne kadar?.....
8. Bu sizin ilk işiniz mi? O Evet O Hayır
 8.1.Hayırsa; daha önce kaç farklı yerde çalıştınız?.....
9. Yaklaşık olarak aylık geliriniz (sadece firmadan aldığınız aylık) ne kadar?
10. Hiç işsiz kaldınız mı? O Evet O Hayır
 10.1. Evetse; ne kadar süreyle?.....
11. Eviniz: O Kiralık O Sahibiyim O Aileden başka birinin mülkü
12. Arabanız var mı? O Evet O Hayır
13. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı kaç?.....
14. Başka bir ek geliriniz var mı? O Evet O Hayır
 14.1. Varsa, aylık ne kadar?
15. Kaç yıldır bu işi yapıyorsunuz?.....
16. Hangi bölümde çalışıyorsunuz?.....
17. Son bir yılda işyerinde eğitim aldınız mı?.....
18. Hangi konularda eğitim aldınız?.....
19. Aldığınız eğitimin süresi ne kadardı?.....

20. Sizce bu eğitim yeterli mi?

21. Sizce bu eğitim gerekli mi?

22. Sizce hangi eğitim daha etkili sonuç veriyor?

O Sınıfta alınan eğitimler O İşbaşında alınan eğitimler

23. İşe yeni başlayan bir elemanın sizin şu an yaptığınız işi öğrenip yapması ne kadar zaman alır? Lütfen belirtiniz.

Aşağıdaki terimleri nereden öğrendiğiniz? Lütfen belirtiniz.

24. Toplam Kalite Yönetimi

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

25. Takım Çalışması

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

26. Kaizen

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

27. Yalın üretim / yönetim

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

28. Stoksuz üretim

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

29. Tam zamanında üretim

O Bilgim yok O Fabrikadaki eğitimlerden O Fabrikadaki uygulamalardan

O Kitap ve dergilerden O Medyadan O Okuldaki eğitimlerden

O Önceki işyerimden O Diğer (lütfen belirtiniz.....)

30. Bildiğiniz başka metodlar varsa lütfen belirtiniz.....

31. Toplam kalite yönetimini ne derece biliyorsunuz?

O Çok iyi biliyorum O Biliyorum O Bilmiyorum O Hiç bilmiyorum O
Fikrim yok

32. TKY'yi ne derece benimsiyorsunuz?

O Çok benimsiyorum O Benimsiyorum O Benimsemiyorum
O Hiç benimsemiyorum O Fikrim yok

33. Hiç Altı sigma proje takımlarından birinde bulundunuz mu?

O Evet O Hayır

34. Altı sigma sıfır hatayı hedefliyor; sizce pratikte sıfır hataya ulaşmak mümkün mü? O Evet O Hayır

35. Sürekli sıfır hatada üretim yapmak mümkün mü? O Evet O Hayır

36. Sizce şu anda işyerinizde işten duyulan memnuniyet ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

37. Sizce şu anda işyerinizde firmaya bağlılık ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

38. Sizce şu anda işyerinizde işi severek ve isteyerek yapma ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

39. Sizce şu anda işyerinizde iş yoğunluğu ne düzeyde?

O Çok fazla O Fazla O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

40. Sizce şu anda işyerinizde çalışma temposu ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

41. Sizce şu anda işyerinizde kontrol yoğunluğu ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

42. Sizce şu anda işyerinizde işle ilgili stres ne düzeyde?

O Çok yüksek O Yüksek O Düşük O Çok düşük O Fikrim yok

43. Sizce işyerinizde ast-üst ilişkilerinde kopukluk var mı?

O Kesinlikle var O Var O Yok O Kesinlikle yok O Fikrim yok

Lütfen aşağıdaki öğelerden ne derece memnun olduğunuzu belirtiniz:

44. Fiziksel çalışma koşullarından ne derece memnunsunuz?

O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim

O Hiç memnun değilim O Fikrim yok

45. İş arkadaşlarınızdan ne derece memnunsunuz?

- O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
46. Ücretinizden ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
47. İş yoğunluğundan ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
48. Çalışma temposundan ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
49. Çalışma saatlerinizden ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
50. Vasıflarınızı kullanabilme olanaklarından ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
51. Şu anki yöneticilerinizden ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
52. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerden ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
53. terfi olanaklarından ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
54. yaptığınız önerilerin değerlendirilmesinden ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
55. iş güvenliği ve işçi sağlığından ne derece memnunsunuz?
O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
O Hiç memnun değilim O Fikrim yok

56. genel olarak işinizden ne derece memnunsunuz?
 O Çok memnunum O Memnunum O Memnun değilim
 O Hiç memnun değilim O Fikrim yok
57. Bölümünüz içinde kendi tezgahınız dışındaki işlerin ne kadarını biliyorsunuz?
 O Tamamını O Büyük kısmını O Az bir kısmını O Hiçbirini bilmiyorum
 O Fikrim yok
58. Bölümünüz içinde kendi tezgahınız dışındaki işlerin ne kadarını yapabilirsiniz?
 O Tamamını O Büyük kısmını O Az bir kısmını O Hiçbirini bilmiyorum
 O Fikrim yok
59. Genel olarak fabrikada verilen kararları kimler alır?
 O Yönetim O Çalışanlar O Birlikte (Birlikte nasıl karar alındığına bir örnek verebilir misiniz?).....
60. Doğrudan kendi işinizle ilgili kararları en çok kimler alır?
 O Kendim alırım O Birinci amir/ şef O Mühendisler O Bölüm müdürü
 O Birlikte (Birlikte nasıl karar alındığına bir örnek verebilir misiniz?).....
61. İşiniz hakkında karar alma yetkiniz sizce yeterli mi?
 O Kesinlikle yeterli O Yeterli O Yetersiz O Kesinlikle yetersiz
62. Sizce takım çalışması işten duyulan memnuniyeti artırır mı?
 O Çok artırır O Artırır O Azaltır O Çok azaltır O Fikrim yok
63. Sizce yönetim çalışanların önerilerini dikkate almada ne kadar başarılı?
 O Çok başarılı O Başarılı O Başarısız O Çok başarısız O Fikrim yok
64. Sizce yönetim çalışanların sorunlarıyla ilgilenmede ne kadar başarılı?
 O Çok başarılı O Başarılı O Başarısız O Çok başarısız O Fikrim yok
65. Sizce yönetim çalışanlara adil davranmada ne kadar başarılı?
 O Çok başarılı O Başarılı O Başarısız O Çok başarısız O Fikrim yok
66. Sizce yönetim çalışanları gelişmelerden haberdar etmede ne kadar başarılı?
 O Çok başarılı O Başarılı O Başarısız O Çok başarısız O Fikrim yok
67. Yöneticilerle ilgili olarak karşılaştığınız en önemli sorun nedir?.....
68. Çalışırken ne sıklıkta denetleniyorsunuz?.....
69. Çalışırken denetleniyor olmak stres yaratıyor mu? O Evet O Hayır O Kısmen
70. İşinizi kaybetme korkusu yaşıyor musunuz?

- O Evet O Hayır O Kısmen O Cevap yok
71. İşi iyi yaptığınız zaman yeterince takdir ediliyor musunuz?
 O Kesinlikle ediliyorum O Ediliyorum O Edilmiyorum
 O Kesinlikle edilmiyorum O Fikrim yok
72. İleride çocuğunuzun da aynı işi yapmasını ister misiniz?
 O Evet O Hayır
- 73.1. Hayır ise, neden?.....
73. Sizce kalite uygulamaları daha çok kimin işine yaramaktadır?
 O Yöneticilerin O İşçilerin
74. İşinizle ilgili kararlar verilirken siz de katılıyor musunuz? O Evet O Hayır
 75.1. Katılıyorsanız lütfen bir örnek verir misiniz?
75. “Bu işyerinde çalışmak zevkli ve öğretici bir iştir” ifadesine ne kadar katılıyorsunuz?
 O Kesinlikle katılıyorum O Katılıyorum O Katılmıyorum
 O Kesinlikle katılmıyorum O Fikrim yok
76. “Firmayı ailem gibi hissediyorum” ifadesine ne kadar katılıyorsunuz?
 O Kesinlikle katılıyorum O Katılıyorum O Katılmıyorum
 O Kesinlikle katılmıyorum O Fikrim yok
77. “Firmanın çıkarlarıyla benim çıkarlarım aynıdır” ifadesine ne kadar katılıyorsunuz?
 O Kesinlikle katılıyorum O Katılıyorum O Katılmıyorum
 O Kesinlikle katılmıyorum O Fikrim yok
78. Şu anda yaptığınız işi kaç yaşına kadar yapabilirsiniz?
79. İşinizin geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?.....
80. Son bir yıl içinde kaç kere öneri verdiniz?.....
81. Bireysel olarak mı grup halinde mi verdiniz?
 O Bireysel O Grup halinde O Hem bireysel hem de grup halinde öneri verdim
82. Son bir yılda verdiğiniz önerilerin kaçını kabul edildi?
83. Verdiğiniz önerilere bir örnek verebilir misiniz?
84. Önerilere verilen maddi ödüller sizce yeterli mi?
 O Kesinlikle yeterli O Yeterli O Yetersiz O Kesinlikle yetersiz O Fikrim yok
85. Önerilere verilen sosyal ödüller sizce yeterli mi?

O Kesinlikle yeterli O Yeterli O Yetersiz O Kesinlikle yetersiz O Fikrim yok

86. Sizi öneride bulunmaya teşvik eden nedenler neler? Lütfen belirtiniz.....

87. Özel bir sorunuz olduğunda yöneticilerinizden izin almanız

O Kolaydır O Zordur O Fikrim yok

88. Sosyal tesislerden faydalaniyor musunuz? O Evet O Hayır

89.1.Faydalaniyorsanız, ne sıklıkta faydalaniyorsunuz?.....

89. Şu anda çalıştığınız firmada çalışmanın en sevdiğiniz 3 yönü nedir? Lütfen belirtiniz:

(1).....

(2).....

(3).....

90. Şu anda çalıştığınız firmada çalışmanın en sevmediğiniz 3 yönü nedir? Lütfen belirtiniz:

(1).....

(2).....

(3).....

91. Kalite deyince aklınıza gelen ilk 3 özellik nelerdir? Lütfen belirtiniz:

(1).....

(2).....

(3).....

92. Sizce kalite uygulamalarının bir çalışana kişisel olarak sağladığı en önemli fayda nedir? Lütfen belirtiniz.....

KAYNAKÇA

Kitaplar

- “Ackroyd, S. ve P. Thompson. *Organizational Misbehaviour*, Londra, Sage, 1999”.
- Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. *Capital and Class* 81:31-59, Güz 2003.
- Anthony W.P., P.Perrew ve M. Kacmar. *Strategic Human Resource Management*. Sydney, Harcourt Brace, 1996.
- “Babson, S. (ed) *Lean Work, Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press, 1995”. Nichols, T., ve Nadir Suğur. *Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry*. Palgrave, MacMillan, GB, 2004.
- “Berggren, C. *The Volvo Experience: Alternatives to Lean production in the Swedish Auto Industry*, MacMillan, Londra, 1993”. Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. *Capital and Class* 81:31-59, Güz 2003.
- Biçer, I.H. ve C. Güngör. “TKY’nin 500 Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine bir Araştırma, TKY Araştırma Komitesi Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1994” Yıldırım, E. *Türkiye’deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri*. Toplum ve Bilim, 86: 260-279, Güz 2000.
- “Brannen, P. *Authority and Participation in Industry*, Batsford, Londra, 1983”. Ackers, P., M. Marchington, A. Wilkinson ve T. Dundon. *Partnership and Voice, With or Without Trade Unions: Changing UK Management Approaches to Organizational Participation*. Loughborough University, Business School, Research Series Paper 4, 2003.

- Brocka, B. ve S. Brocka. **Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters, Homewood.** IL. Business One Irwin, 1992.
- Burawoy, M. **The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism.** New York, Verso, 1985.
- **Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism.** Chicago, University of Chicago Press, 1979.
- Casey, C. **Work, Self and Society: After Industrialism.** Londra, Routledge, 1995.
- Clegg, S., ve G. Palmer (ed.). **The Politics of Management Knowledge.** Londra, Sage, 1996.
- Collinson, M., P. Edwards ve C. Rees. **Involving Employees in Total Quality Management.** Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yayını, Londra, 1997.
- “Cotton, J. L. Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes. Newbury Park, CA, Sage, 1993” Thun, J. H., Milling, P. M. ve Schwellbach, U. “The Impact of Total Employee Involvement on Time-Based Manufacturing”. **Euroma-Bath 2001.** 1, s.134, 2001.
- Crosby, P.B. **Quality is Free,** Londra, McGraw-Hill, 1979.
- Dale, B. G., M. Blauw ve P. During. Total Quality Management and Quality Circles: Some Lessons from Australia; A. Brown (ed.) **International Exposition of Quality Circles.** (Singapore, Singapore University Press), 1990.
- Dawson P. ve G. Palmer. **Quality Management** Avustralya, Longman, 1995.
- “Deetz, S. Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life. Albany, State University of New York Press, 1992” Boje, D. **Leaders and Their Storytelling: Is It Empowering or Disempowering?** (http://cbae.nmsu.edu/~dboje/leaders.html#empower_story, 30.10.2003), 1999.

Delbridge, R. and Turnbull, P. 'Human Resource Maximization: The Management of Labour under Just-in-Time Manufacturing Systems'; P. Blyton and P. Turnbull (ed.) **Reassessing Human Resource Management**, Sage Publications, 1992.

Deming, W.E. **Krizden Çıkış**. (Çev. C. Akaş) İstanbul, Arçelik. 1982, Türkçesi 1996.

----- **The New Economics for Industry, Government, Education**. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, 1993.

"Drucker, P. **The Practice of Management**, New York, Harper&Row, 1954". Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". **Journal of Organisational Change Management**. 6 :27-37, 1993.

"Edwards, P.K. **Contested Terrain**, Londra, Heinemann, 1979" Grugilis, I., T. Dundon ve A. Wilkinson. "Cultural Control And The 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy". **Work, Employment and Society** 14, 1:97-116, s.100, 2000.

Edwards, P. K. "The Social Relations of Production at the Point of Production"; Zey-Ferrell, M. ve Aiken, M. (ed), **Complex Organizations: Critical Perspectives**. Scott, Foresman, Glenview, IL, 1981.

"Edwards, P. K. ve H. Scullion. **The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace**, Oxford, Basil Pub, 1982" Yücesan-Özdemir, Gamze "Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?". **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.

"Edwards, P.K. **Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations**, Oxford, Basil Publications, 1986" Yücesan-Özdemir, Gamze "Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?". **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.

“Ekin, B. F. Kalite Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Kuruluş İçinde Örgütlenilmesi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1975” Muluk, Z., E. Burcu ve N. Danacıoğlu. **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi**. KalDer Yayınları no 30, Ankara, 2000.

“Ellul, J. The Technological Society. New York, Vintage Books, 1964” Boje, D. M. ve R. F. Dennehy “**Managing in The Postmodern World: Americas Revolution Against Exploitation**”, Dubuque, IA, Kendall/Hunt , <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/mpw.html>, 1994.

“Etzioni, A. A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York, Free Press, 1961” Grugilis, I., T. Dundon ve A. Wilkinson, “Cultural Control And The ‘Culture Manager’: Employment Practices in a Consultancy”, **Work, Employment and Society** 14,1:97-116, 2000.

Feigenbaum A.V. **Total Quality Control**. McGraw-Hill, International Editions, 1961.

----- **Total Quality Control: Engineering and Management**. Kırkıncı yıl özel baskısı, 1991.

Fisher ve diğ., **Human Resource Management**. (3.baskı), Boston, Houghton Mifflin Com, 1996.

Foucault, M. **Hapishanenin Doğuşu**, Ankara, İmge Kitabevi, (Çev: M. A. Kılıçbay). 1977, Türkçesi 1992.

Foucault, M. **İktidar ve Direnme Odakları**, İstanbul, Bağlam, (Çev: A. Akay), 1982, Türkçesi 1995.

“Foy, N. **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, 1999.

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

- “Frobel, F., J. Heinrichs ve O. Kreye. **The New International Division of Labour**. New York, Cambridge Uni.Press, 1980” Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. “A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)”. **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37, 1993.
- “Garrahan, P., ve P. Stewart. The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy”. Londra, Mansell. 1992”. Bevilacqua, D. **New Forms of Organisation and Control.Teamwork and the Reduction in the Practicability of Worker Resistance**. Universita Degli Studi Di Macerata, Facolta Di Scienze Politiche, (http://www.economiamc.org/economia/file_wp_php?ID=4, 31.10.2003), 2001.
- Geertz. C. **The Interpretation of Cultures**. New York, Basic Books, 1973.
- Goetsch, D. L. ve S. Davis, **Introduction to Total Quality**. Toronto, MacMillan, 1994.
- “Gouldner, A. The Dialectic of Ideology and Technology. New York, Macmillan, 1976” Boje, D. M. ve R. F. Dennehy “**Managing in The Postmodern World: Americas Revolution Against Exploitation**”. Dubuque, IA, Kendal I/ Hunt, <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/mpw.html>, 1994.
- “Graham, L. On The Line At The Subaru-Isutzu: The Japanese Model and the American Worker. Ithaca, Cornell University Press, 1995” Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.
- Gramsci, A. **Hapisane Defterleri : Seçmeler**. (Çev: A. Cemgil) İstanbul, Belge Yayınları, 1971, Türkçesi 1986.
- “Hardy, L ve S. Leibra. Managing Strategic Action, Sage Publications, 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, 1999
- “Harmon, R. ve L. Peterson Reinventing the Factory: Productivity Breakthroughs in Manufacturing Today, The Free Press, New York, 1990”. Boje, D.M. ve R.D.

Winsor. "The Ressurrection of Taylorism: TQM's Hidden Agenda". **Journal of Organizational Change Mangement**, 6, 4:57-70, 1993.

"Helper, S. Can Maquiulas Be Lean: The Case of Wiring Harness Production in Mexica. 1995". Nichols, T., ve Nadir Suğur. **Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry**. Palgrave, MacMillan, GB, 2004.

Hill, S. "From Quality Circles To Total Quality Management"; Wilkinson, A. & H. Willmott (eds,) **Making Quality Critical**. Londra, Routledge, 33-53, 1995.

Hobbes, T. **Leviathan veya Bir Din ve Dünya Devletinin İçeriği, Biçim ve Kudreti**. (Çev: S. Lim), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1970, Türkçesi 1995.

"Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences on Work-Related Values, Londra, Sage; 1984" Nichols, T., ve Nadir Suğur. **Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry**, Palgrave, MacMillan, GB, 2004.

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

"Ishikawa, K. What is Total Quality Control? The Japanese Way, New York, 1985" Prentice Hall" McCabe, D. 'Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management Albatross?'. **Work, Employment and Society** 13, 4:665-691, 1999.

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

"Jacques, R. Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 9th to 21st Centuries. Londra, Sage, 1996" Boje, D. **Leaders and Their Storytelling:Is It Empowering or Disempowering?**. (http://cbae.nmsu.edu/~dboje/leaders.html#empower_story, 30.10.2003), 1999.

"Jeffords, S. The Remasculinization of America: Gender and the Vietnam War. Bloomington, Indiana Univ. Press 1989". Dion Dennis "Brave New Reductionism, TQM as Ethnocentrism". **Education Policy Analysis** 3 ,9. Mayıs 1995.

Jick, T. **Managing Change: Cases and Concepts**. Homewood, IL, Irwin, 1993.

Juran, J. M. **Managerial Breakthrough: The Classic Book on Improving Management Performance**. New York, McGraw-Hill, 1995.

Juran, J. M. **Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use**. McGraw-Hill Pub. 1982.

Juran, J.M. **Quality Control Handbook**. Beşinci Baskı, New York McGraw-Hill <http://www.knovel.com/knovel2/Toc.jsp?BookID=623>, 1998.

----- **Planning for Quality**. Free Press, 1988.

Kanter, R.M. **The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work**. Unwin Paperbacks, 1983.

----- **When Giants Learn to Dance**. Unwin Paperbacks, 1989.

“Kelly, J. “Union Militancy and Social Partnership”; P. Ackers, C. Smith ve P. Smith (ed.), The New Workplace and Trade Unionism, Londra, Routledge, 1996” McCabe, D. ‘Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management Albatross?’ **Work, Employment and Society** 13, 4:665-691, 1999.

Kerfoot, D. ve D. Knights ‘Empowering the “Quality Workers”?: The Seduction and Contradiction of the Total Quality Management Phenomenon; A. Wilkinson ve H. Wilmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change**. Londra, Routledge, 1995.

“Kiggundu, N.M. **Managing Organizations in Developing Countries**, Connecticut; Kumarian Press, 1989” Djerdjour, M. ve R. Patel “Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Islands Case Study”. **Total Quality Management** 11,1: 25-44, 2000.

Klein, Naomi. **No Logo: Yer Yok, Seçenek Yok, İş Yok, Logo Yok, Küresel Markalar Hedef Tahtasında**. Ankara, Bilgi Yayınevi, 2002.

- “Knights, D. ve F. Murray, 1994, *Managers Divided*, Londra, Wiley, 1994” Knights, D. ve D. McCabe “Dreams and Designs on Strategy: A Critical Analysis of TQM and Management Control” **Work, Employment and Society** 12,3, s.433-456, 1998.
- “Komin, S. *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*. Bangkok, National Institute of Development Administration (NIDA), 1991” Parncharoen, C., A. Girardi ve L. Entekin “The Impact of Cultural Values on the Successful Implemetion of Total Quality Management A Comparision Between the Australian and Thai Models” 7. **Uluslar arası Küresel İş ve Ekonomik Gelişme Konferasında Sunulmuş Bildiri**, (blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme3/Thailand.pdf), 2000.
- “Kuhn, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**, Londra, University of Chicago Press, 1962” Witcher, B. “The Changing Scale of Total Quality Management”. **Quality Management Journal** 2,4:9-29, 1995.
- “Kunda, G. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philedelphjia, Temple University Press, 1992” Grugilis, I., T. Dundon ve A.Wilkinson, “Cultural Control And The ‘Culture Manager’: Employment Practices in a Consultancy”. **Work, Employment and Society** 14, 1:97-116, 2000.
- Lachmann, R., A. Nedd ve B. Hinings “Analysing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework”; T. Jackson (ed.) **Cross-Cultural Management**. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd, 1995.
- “Lawler E. E., S. A.Morhman ve G.E. Ledford, *Strategies for High Performance Organizations: The CEO Report*. San Franscio, Jossey-Bass, 1998” Thun, J.H., Milling, P.M. ve Schwellbach, U. “The Impact of Total Employee Involvement on Time-Based Manufacturing” **Euroma-Bath** 1, 2001.
- Legge, K. **Human Resource Management:Rhetorics and Realities**. Londra, Macmillan, 1995.

- “Litter, C.R. ve G.Salaman *Class At Work: The Design, Allocation and Control of Jobs*. Londra, Batsford Academic and Educational Ltd, 1984” Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. *Capital and Class* 81:31-59, Güz 2003.
- Lyotard, J., *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. (İngilizceye çev. G.Bennington ve B.Massouri), Minneapolis, University of Minnesota Press, 1984.
- Marcuse, H. *Tek-Boyutlu İnsan: İleri İşleyim Toplumunun İdeolojisi Üzerine İncelemeler*. İdea Yay. İstanbul 1964, Türkçesi 1997.
- Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. “A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)”. *Journal of Organisational Change Management* 6:27-37, 1993.
- “Marchington, M. *Managing the Team: A Guide to Successful Employee Involvement*. Oxford, Blackwell, 1992”. Ezzamel M., ve H. Willmott “Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-based Organizational Control” *Administrative Science Quarterly* (Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control) Haziran, 1998.
- Marchington, M. ve A. Wilkinson “Direct Participation”; S.Bach ve K.Sisson (ed) *Personel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. Oxford, Blackwell, 2000.
- McArdle, L., M. Rowlinson, S. Procter, J.Hassard ve P.Forrester “Employee Empowerment or the Enhancement of Exploitation”; A. Wilkinson ve H.Wilmott (ed.) *Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change*. Londra, Routledge, 1995.
- Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*, NewYork, The Free Press, 1968.
- “Milkman, R. *Farewell to the Factory: Auto Workers in the Late Twentieth Century*, Berkeley, University of California Press, 1997”. Nichols, T., ve Nadir Suğur.

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

“Morgan, G. **Images of Organizations**, Sage Publications, Beverley Hills, CA., USA, 1986”. Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. “A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)”. **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37, 1993.

Muluk, Z., E. Burcu ve N. Danacıoğlu. **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi**. KalDer Yayınları no 30, Ankara, 2000.

Naylor, L.L. **Culture and Change: An Introduction**. Londra, Bergin& Garvey, 1996.

Nichols, T., ve N. Suğur. **Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry**. Palgrave, MacMillan, GB, 2004.

Noon, M. ve P. Blyton. **The Realities of Work**. Londra, Macmillan, 1997.

Oakland, J.S. **Total Quality Management**. Londra, Heineman, 1995.

Parker, M. ve J. Slaughter. **Choosing Sides: Unions and the Team Concept**. Boston, South End Press, 1988.

“Postman, N. **Technopoly: The surrender of culture to technology**. New York, Alfred A. Knopf, 1992” Boje, D. **Leaders and Their Storytelling: Is It Empowering or Disempowering?**, (http://cbae.nmsu.edu/~dboje/leaders.html#empower_story, 30.10.2003), 1999 .

“Purcell, J. “The End of Institutional Industrial Relations”. *The Political Quarterly*, 64, 1:512-523, 1993” Yıldırım, E. **Türkiye’deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri**, *Toplum ve Bilim*, 86: 260-279, Güz 2000.

“Ramsay, H. ‘What is Participation For? A Critical Evaluation of “Labour Process” Analysis of Job Reform’; D.Knights ve diğ. (ed.) **Job Redesign**, 1985”. McCabe, D.

“Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management Albatross?”.
Work, Employment and Society 13, 4:665-691, 1999.

“Rao, A., L.P. Carr, I. Dambolena ve R.J. Kopp Total Quality Management: Cross Functional Perspective. New York, John Wiley, 1996” Djerdjour, M. ve R. Patel.
“Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Islands Case Study”, **Total Quality Management** 11,1: 25-44, 2000.

“Rees, C. “Empowerment Through Quality Management: Employee Accounts from Inside a Bank, a Hotel and Two Factories” Rees, C. Worker Responses to Quality Organization: Discourse and Materiality in Organizational Change”, **Work, Employment and Society** 15,4:743-761, 1998.

Ronen, S. **Comparative and Multinational Management**. New York, John Wiley and Sons, 1986.

Saylor, James H. TQM Field Manual, McGraw-Hill New York, 1992 ; içinde Dion Dennis TQM as Ethnocentrism”. **Education Policy Analysis** 3 ,9 Mayıs 1995.

“Scholes, R. Textual Power: Literary Theory and the Teaching of English, New Haven, CT, Yale University Press, 1985”. Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. “A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)”. **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37, 1993.

Schroeders, R. ve B. B. Flynn **High Performance Manufacturing-Global Perspective**. New York, 2001.

“Scott, J.C. Domination and The Arts of Resistance: Hidden Transcripts, Yale Univ.Press, 1990” Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.

Scroeder, R. ve B. B. Flynn. **High Performance Manufacturing: Global Perspective**. New York, 2001.

- “Sennett, R. *The Fall of Public Man*. WW Norton Co., 1992” Yücesan-Özdemir, Gamze
 “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation
 or Building Blocks for Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59,
 Güz 2003.
- “Shaiken, H. ‘Lean production in a Mexican Context’; S. Babson (ed) *Lean Work:
 Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Detroit, Wayne State
 University: 247-259, 1995”. Nichols, T., ve Nadir Suğur. **Global Management,
 Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry**. Palgrave, MacMillan,
 GB, 2004.
- Shorris, E. **Scenes from Vorporate Life: The Politics of Middle Management**. New
 York, Penguin Books, 1981.
- “Stallybrass, P. ve White. *The Politics and Poetics of Transgression*, Ithaca, Corneill
 University Press, 1986”. Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance
 Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for
 Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.
- Sun, H. “Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study on
 Norway”. **Total Quality Management** 9, 8: 901-914, 1999.
- Taylor, F.W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**. Konya, Çizgi (Çev: H.B. Akın). 1911, Türkçesi
 1997.
- “Tribus, M. *The Germ Theory of Management*, Babson College Gopher, 1989” Dion
 Dennis “Brave New Reductionism: TQM as Ethnocentrism”. **Education Policy
 Analysis** 3 ,9. Mayıs 1995.
- “TSE, Türkiye’de Standarsizasyon ve Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, 1964”. Muluk,
 Z., E. Burcu ve N. Danacioğlu. **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi**. KalDer
 Yayınları no 30, Ankara, 2000.
- Tuckman, A. “Ideology, Quality and TQM”, içinde: A. Wilkinson ve H.C.Willmott (ed.),
Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change.
 Routledge, Londra, 1995.

- “Uyguner, M. Standart ve Kalite, Yeni Desen Matbaası, Ankara 1968” Muluk, Z., E. Burcu ve N. Danacıoğlu. **Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi**. KalDer Yayınları no 30, Ankara, 2000.
- “Walton, M. The Deming Management and Method and Deming Management At Work. Putnam, New York, 1995” Wieseltier, L. “Total Quality Meaning”. **New Republic** 209, 3/4 , 1993.
- Warhurst, C. ve P. Thompson. “Hands, Hearts and Minds: Changing Work and Workers at the End of the Century”, P.Thompson ve C. Warhurst (ed.) **The Future Workplace**. 1998.
- Webb, J. “Quality Management and the Management of Quality”; A. Wilkinson ve H.Willmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change**. Londra, Routledge:105-126, 1995.
- Weber, M. **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**. (Çev. Ö. Ozankaya), İmge Kitabevi, Ankara, 1947, Türkçesi 1995.
- **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**. (Çev.Z. Arıoba) İstanbul, Hil Yay, 1958, Türkçesi 1985.
- Wilkinson, A. “Managing People in a TQM Context”; B. G. Dale (ed) **Managing Quality**, 3.baskı, Oxford Blackwell Publishers, 1999.
- Wilkinson, A. ve H.Wilmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change**. Londra, Routledge, 1995.
- “Introduction”; Wilkinson, A. ve H.Wilmott (ed.) **Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change**. Londra, Routledge, 1995.
- Womack , J., D.Jones ve D.Roos. **Dünyayı Değiştiren Makina**. Otomotiv Sanayii Derneği, İstanbul, 1990.

Makaleler

- Ackers, P., M. Marchington, A. Wilkinson ve T. Dundon "Partnership and Voice, With or Without Trade Unions: Changing UK Management Approaches to Organizational Participation". **Loughborough University, Business School, Research Series Paper 4**, 2003.
- Ahire, S.L. ve D.Y. Golhar "Quality Management in Large Versus Small Firms", **Journal of Small Business Management**. 34, 2:1-11, 1996.
- "Arogyaswamy, B. Total quality: A Defining typology and acentral dimension (time). İşletme Disiplinleri Akademisi Beşinci Uluslar arası Kongresinde Sunulan Bildiri, New Orleans, LA, 1993" Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons, "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". **Journal of Organisational Change Management**. 6:27-37, 1993.
- Antony, Fiju, "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective". **The TQM Magazine** 16, 4: 303-306, 2004.
- Argyris, C. "Empowerment:The Emperor's New Clothes". **Harvard Business Review** Mayıs-Haziran, 1998.
- Balkız, Özlem Irmak. "Toplam Kalite Yönetiminde Katılım ve Kalite Çemberleri: Eleştirel Bir Değerlendirme". **Sosyoloji Araştırmaları Dergisi** 2, 2003.
- Barker, J.R. "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams". **Administrative Science Quarterly**. 38:408-437, 1993.
- Berry, G. "Leadership and the Development of Quality Culture in Schools. **International Journal of Educational Management**. 11,2: 52-64, 1997.
- Bevilacqua, D. "New Forms of Organisation and Control.Teamwork and the Reduction in the Practicability of Worker Resistance". **Universita Degli Studi Di Macerata**,

Facolta Di Scienze Politiche (http://www.economiamc.org/economia/file_wp.php?ID=4, 31.10.2003), 2001.

Biddis, J. T. ve A. Wilkinson, "Pandoras Box or a Box of Delights: New Work Practices and the Lived Experience". **International Employment Relations Journal** 7, 2, 2001.

Bir, B. B. "Halk Kütüphaneciliğinde Toplam Kalite Yönetimi Modeli". **Arşiv Araştırmaları Dergisi** 3, 2001.

Black, J. S. ve Gregersen, H. B. "Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions". **Human Relations** 50, 861-878, 1997.

Black, J. S. ve L. Porter. "Identification of Critical Factors of TQM". **Decision Sciences** 27, s.1-21 1996.

Boje, D. M. ve G. A. Rosile. "Where's the Power in Empowerment? Answers from Follett and Clegg" **Journal of Applied Behavioral Science** 37,1: 90-117, Mart 2001.

Boje, D. M. ve R. F. Dennehy "Managing in The Postmodern World: Americas Revolution Against Exploitation", Dubuque, IA, Kendall/Hunt, <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/pages/mpw.html>, 1994.

"Boje, D. M. Toyotaism: Deconstructing our 21st Century Organizations", Beşinci Uluslararası İş Disiplinleri Konferansında Sunulan Bildiri; New Orleans, Los Angeles, Nisan 1993" Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons, "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37, 1993.

Boje, D. **Leaders and Their Storytelling: Is It Empowering or Disempowering?**. (http://cbae.nmsu.edu/~dboje/leaders.html#empower_story, 30.10.2003), 1999.

Boje, D. M. ve R. D. Winsor. "The Ressurrection of Taylorism: TQM's Hidden Agenda". **Journal of Organizational Change Mangement**. 6, 4:57-70, 1993.

- Boje, D. M., A.G.Rosile, R.Dennehy ve D.J.Summers. "Restorying Reengineering: Some Deconstructions and Postmodern Alternatives". **Communication Research**, 24,6: 631-668, 1997.
- Boratav, K., E. Yeldan ve A. H. Köse, "Globalization, Distrubiton and Social Policy: Turkey 1980-1998". **Center for Economic Policy Analysis Working Paper**. 20, Şubat 2000.
- Caroli, Eve ve J. Van Reenen. "Skill-Biased Organizational Change? Evidence From A Panel Of British And French Establishments". **The Quarterly Journal of Economics** 116, 4: 1449-1492, 2001.
- Cooper, R. ve G. Burell. "Modernizm, Postmodernism and Organisational Analysis: An Introduction". **Organizational Studies** 9,1:91-112, 1988.
- Covey, S. "Empowerment: The Core of Quality". **HR Monthly** 8-12, Nisan 1994.
- Cunningham, I., J. Hyman ve C. Baldry. "Empowerment: The Power to Do What?". **Industrial Relations Journal** 27, 2, 143-154, 1996.
- Dahlgaard, S. M. P. "The Evolution Patterns of Quality Management: Some Reflections on the Quality Movement". **Total Quality Management** 10: 473-480, 1999.
- Danford, A. "Teamwork and labour regulation: A Case Study of Shopfloor Disempowerment". **Annual Labour Process Conference Papers**. Edinburgh, Mart, 1997.
- Dawson, P. ve J. Webb. "New Production Arrangements: The Totally Flexible Cage". **Work, Employment and Society** 3, 2:221-38, 1989.
- De Cock, C. "Organizational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution". **Management** 1,1:1-22, 1998.
- Delbridge, R., P.Turnbull ve B.Wilkinson. "Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification Under TQM/JIT Regimes". **New Technology, Work and Employment** 7/2 Güz, 97-106, 1991.

- Dellana, S.A ve R.D. Hauser "Toward Defining the Quality Culture". **Engineering Management Journal** 11, 2:11-15, 1999.
- Dennis, Dion "Brave New Reductionism: TQM as Ethnocentrism". **Education Policy Analysis** 3, 9, Mayıs 1995.
- Djerdjour, M. ve R. Patel. "Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Islands Case Study". **Total Quality Management** 11,1: 25-44, 2000.
- Dow, D., D.Samson ve S.Ford. "Exploding the Myth: Do All Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance?". **Production and Operations Management** 8,1:1-27, 1999.
- Eschuk, C. "New Forms of Work Organization, Skills and Training" **Strategic Policy and Human Resources Development**. (http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/research/2003_docs/SP-580-08-03/SP-580-08-03-E-abs.shtml, dsp-psd.communication.gc.ca/Collection/RH63-1-580-08-03E.pdf), 2003.
- Fairhurst, G.T. "Echoes of the Vision When The Rest of the Organization Talks Total Quality". **Management Communication Quarterly** 6, 4:331-371, 1993.
- Fairhurst, G.T. ve R.F.Wendt. "The Gap in Total Quality: A Commentary". **Management Communication Quarterly** 6, 4:441-451, 1993.
- Feigenbaum A.V. ve D.S. Feigenbaum, "What Quality Means Today". **Mitsloan Management Review** 46, 2, 2005.
- "Franzoi, N. Ve M.B. Rodriguez, 'Beyond Quality', IDS Bülteni, 24, 2:53-58, Sussex Univ., Brighton, 1993" Yücesan-Özdemir, Gamze "Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?". **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.
- Frazis, H., M.Gittleman ve M.Joyce. "Correlates of Training: An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics". **Industrial and Labor Relations Review** 53, 3:443-461, 2000.

- Frederic, Guy "High Involvement Work Practices and Employee Bargaining Power" Discussion Papers, http://www.bbk.ac.uk/manop/man/docs/02_01_guy.pdf 2002.
- Freeman, R.B. ve M.M.Kleiner "Who Benefits Most From Employee Involvement: Firms or Workers?". <http://www.nber.org/sloan/freeman.html>, (31.10.2003), 2003.
- Gale, H.F., T.R.Wojan ve J.C.Olmsted. "Skills, Flexible Manufacturing Technology, and Work Organization" **Industrial Relations** 4, 1:48-78, 2002.
- Geary, J.F. ve A. Dobbins. "Teamworking: A New Dynamic in the Pursuit of Management Control". **Human Resource Management Journal** 11/1:3-23, 2001.
- Geertz, C. "Blurred Genres: The Reconfiguration of Social Thought". **American Scholar** Bahar, 165-179, 1980.
- Green, F., A. Felstead ve D. Gallie. "Computers are Even More Important Than You Thought: An Analysis of the Changing Skill-Intensity of Jobs". **Discussion Paper, Londra School of Economics: Centre for Economic Performance**, 2000.
- Grugilis, I., T. Dundon ve A.Wilkinson. "Cultural Control And The 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy". **Work, Employment and Society** 14, 1, 2000.
- Hackman, R. ve R. Wageman. "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues". **Administrative Science Quarterly**.40:317-342, Haziran 1995.
- Hardy, C. ve Lebia-O'Sullivan. "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice". **Human Relations** 51, 4:451-483, 1998.
- Harley, B. "Post-Fordist Theory, Labour Process Flexibility and Autonomy in Australian Workplaces". **Labour and Industry** 6, 1:107-129, Ekim, 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, 1999.

- Harley, B. "The Myth of Empowerment: Work Organizations, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces". **Work, Employment and Society** 13, 1:41-66, 1999.
- Hatch, M.J. "The Role of the Researcher: An Analysis of Narrative Position in Organizational Theory". **Journal of Management Inquiry** 5,4:359-374, 1996.
- Hetrick, W.P. ve Boje, D.M. "Organization and the Body: Post-Fordist Dimensions". **Journal of Organizational Change Management** 5, 1:48-57, 1992.
- Hill, S. "How Do You Manage A Flexible Firm? The Total Quality Model". **Work, Employment and Society** 5, 3:397-415, (1991a), 1991.
- "Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed". **British Journal of Industrial Relations** 29, 17, 3:541-568 (1991b), 1991.
- Hill, S ve A. Wilkinson. "In Search of TQM". **Employee Relations** 17, 3:8-25, 1995.
- Hines, R. "Financial Accounting: In Communicatioing Reality, We Construct Reality" **Accounting, Organizations and Society**, 13, 3:251-261; 1988" De Cock, C. "Organizational Change and Discourse: Hegemony, Resistance and Reconstitution". **Management**. 1,1:1-22, 1998.
- Hoerl, R.W. "Six Sigma and the Future of the Quality Profession". **Quality Progress**, Haziran, s:35-42. 1998
- Hofstede, G. "An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories". **Organization Studies** 17(3) ss,525-537, 1996.
- Hyman, R. "Sytategy or Structure? Capital, Labour and Control". **Work, Employment and Society** 1, 1, 25-55, 1987.
- Isaksson, R. ve H. Wiklund. "On the Use of Process Management in the Third World". **Total Quality Management** 13, 4, ss,419-426, 2002.
- Jacques, R. "Developing a Tactical Approach to engaging with "strategic" HRM". **Organization** 6, no2:199-222, 1999.
- Jarrar, Yasar ve Andy Neely "Six Sigma: Friend or Foe?" **Centre for Business Performance, Cranfield School of Management**, (<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/CBPupdate1SixSigmaFriendOrFoe.pdf> 02.04.2005), 2005.

- Kalberg, S. "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Process in History". **American Journal of Sociology** 85:1145-1179, 1980.
- Kanji, G.K. ve H. Yui. "Total Quality Culture". **Total Quality Management** 8, 6, s.417-428, 1997.
- Katz, J. P., D. W. Krumwide, ve M. W. De Czege. "Total Quality Management in the Global Marketplace: The Impact of National Culture on TQM Implementation". **International Journal of Management** 15(3) ss, 349-356, 1998.
- Kekale, T. ve J. Kekale. "A Mismatch of Cultures: A Pitfall of Implementing a Total Quality Approach". **International Journal of Quality and Reliability Management** 12, 9:210-220, 1995.
- Kieser, A. "Rhetoric and Myth at Management Fashion". **Organization** 4,1:49-74, 1997.
- Klein, J.A. "The Human Cost of Manufacturing Reform". **Harvard Business Review** Mart-Nisan :60-66, 1989.
- Knights D. ve D. McCabe. "How Would You Measure Something Like That? Quality in a Retail Bank". **Journal of Management Studies** 34,3, 371-388, 1997.
- "Dreams and Designs on Strategy: A Critical Analysis of TQM and Management Control". **Work, Employment and Society** 12,3, s.433-456; (1998a), 1998.
- "When 'Life is But A Dream': Obliterating Politics Through Business Process Reengineering?". **Human Relations**, 51, 6:761-798, (1998b), 1998.
- "'Are There No Limits to Authority?' TQM and Organizational Power". **Organization Studies** 3,22, 1999.
- Kok, A.S.D. "The Involvement of Employees in The Decision-Making Process Within Steel Manufacturing Firms in the Vaal Metropolitan Area". **Afrika Rönesansı Uluslararası Yatırımcılar Konferansında Sunulmuş Bildiri**, (<http://www.petech>.

ac.za/congress2003/afrbeta/html%20pages/papersfiles/Papers2003/Kok.Dhlp.pdf), 2003.

Lakhe, R.R. ve R.C.Mohanty "Total Quality Management, Concepts in Education and Acceptability in Developing Countries". **International Journal of Quality and Reliability Management** 11, 9:87-95, 1994.

Lawler III, E.E. "Employee Involvement Makes A Difference". **Journal of Quality Participation** 22, Issue 5:18-21, 1999.

Lawler, J., V. Atmiyanada ve M. Zaidi, "Human Resource Management Practices in Multinational and Local Firms in Thailand". **Journal of Southeast Asia Business** 8, 1, ss, 16-33, 1992.

Lee, C.Y. "Quality Management by Small Manufacturers in Korea: An Exploratory Study". **Journal of Managerial Issues** 7, 4:61-67, 1998.

Lee, C.Y. "Perception and Development of Total Quality Management in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China". **Journal of Small Business Management** 42, 1:102-115, 2004.

Lee, C.Y. ve Q.Yu. "Quality Management in China". **Proceedings of 1997 Midwest Decision Sciences Institute Annual Meeting** 212-214, 1997.

Lee, C.Y. ve X. Zhou. "Quality Management and Manufacturing Strategies in China". **International Journal of Quality and Reliability Management** 17, 8:876-898, 2000.

Lord, B. ve S. Lawrance. "Being Clear About Ambiguity". **Muhasebede Disiplinlerarası Perspektifler Konferansı Bildirileri** Manchester, (<http://aux.zicklin.baruch.cuny.edu/critical/html2/7090lord.htm>), 2000.

Lord, B. ve S. Lawrance . "A Critical Account of TQM Implementation: A Case Study of MQT (Management's Questionable Technology)" **Üçüncü Asya Pasifik Disiplinlerarası Muhasebe Araştırmaları Konferansı, Adelaide**, (www.commerce.adelaide.edu.au/apira/papers/Lord33.pdf), 2001.

- Love, F. "Six Sigma: What Does It Really Mean?", **Informed Outlook** http://www.geocities.com/alti_Sigma/, 1999.
- Lynch, L.M. ve S.Black. "Beyond the Incidence of Employer-Provided Training". **Industrial & Labor Relations Review** 52, 1:64-80, 1998.
- Mallinger, M. "Ambush Along the TQM Trail". **Journal of Organizational Change Management** 6, 4:30-32, 1993.
- Marchington, M., A.Wilkinson, J.Goodman ve P.Ackers. "The Use of Cycles? Explaining Employee Involvement in the 1990s". **Industrial Relations Journal** 23,4:268-283, 1992.
- McCabe, D. "Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management Albatross?". **Work, Employment and Society** 13, 4:665-691, 1999.
- Nasierowski W. ve Coleman D.F. "Lessons Learned From Unsuccessful Transfers of Managerial Techniques: Cultural Impediments to the Transfer of TQM Practices". **International Journal of Management** 14, 1, s.29-37, 1997.
- Osterman, P. "Skill, Training and Work Organization in American Establishments". **Industrial Relations** 34, 2:125-146, 1995.
- Osuagwu, L. "TQM "Strategies in a Developing Economy: Empirical Evidence from Nigerian Companies". **Business Process Management Journal** 8, 2:140-160, 2002.
- Parker, M. ve J. Slaughter. "Management-By-Stress:The Team Concept in the U.S. Auto Industry". **Science as a Culture** 8:27-58, s.36, 1990.
- Parncharoen, C., A. Girardi ve L. Entekin "The Impact of Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management A Comparison Between the Australian and Thai Models" 7. Uluslararası Küresel İş ve Ekonomik Gelişme Konferansında Sunulmuş Bildiri, (blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme3/Thailand.pdf), 2000.

- Phillips, N. ve C. Hardy. "Managing Multiple Identities: Discourse, Legitimacy and Resources in the UK Refugee System". **Organization** 4:2:159-185, 1997.
- Power, D.J., S.S.Amrik ve S.Rahman. "Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management". **Industrial Journal of Physical Distribution and Logistics Management** 31, 4:247-265, 2001.
- Price, M.J. ve E.E. Chen. "Total Quality Management in a Small, High-Technology Company". **California Management Review** 35, 3:97-117, 1993.
- Rahman, S. ve P. Bullock. "Relationships Between Soft TQM, Hard TQM and Organizational Performance". **Taşımacılık ve Lojistik Çalışmaları Enstitüsü Yayınları** (ITS-WP-02-10http://WWW.its.usyd.edu.au/publications/working_papers/WP2002/ITS-WP-02-10.pdf), 2002.
- Ralston, D.A., D. H. Holt, R.H. Trpstra ve Y.K.Cheng "The Impact of National Culture and Economic Ideology on Managerial Work Values: A Study of the United States, Russia, Japan and China". **The International Journal for Innovation Research, Commercialization, Policy Analysis and Best Practice** (<http://faculty-staff.ou.edu/R/David.A.Ralston-1/4country1997.html>), 1997.
- "Ramsay, H. "Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective". **Sociology** 11, 1977" McCabe, D. 'Total Quality Management: Anti-Union Trojan Horse or Management Albatross?'. **Work, Employment and Society** 13, 4:665-691, 1999.
- "Phantom Participation: Patterns of Power and Conflict". **Industrial Relations Journal** 11, 3, 1980.
- "Recycled Waste? Debating and The Analysis of Worker Participation: A Response to Ackers At All". **Industrial Relations Journal** 24, 1:76-80, 1993.
- Rees, C. "Worker Responses to Quality Organization: Discourse and Materiality in Organizational Change". **Work, Employment and Society** 15, 4:743-761, 2001.

- Ronen, S. ve O.Shenkar. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis". **Academy of Management Review** 10:435-454, 1985.
- Rosenthal, P., S. Hill ve R.Peccei. "Checking Out Service: Evaluating Excellence, HRM and TQM in Retailing". **Work, Employment and Society** 11, 3:481-503, 1997.
- Rotschild, J. Ve M. Ollilainen. "Obscuring But Not Reducing Managerial Control: Does TQM Measure Up to Democracy Standarts". **Economic and Industrial Democracy** 43:397-428, 1999.
- Sewell, G. "The Discipline of Teams: The Control of Team-based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance". **Administrative Science Quarterly**, Special Issue: Critical perspectives on Organizational Control, Haziran, 1988.
- Sewell, G. ve B. Wilkinson. " 'Someone to watch over me: surveillance, discipline, and the just-in-time labour process". **Sociology** 26,2, :271-291, (1992a), 1992.
- "Empowerment or Emasculation? Shopfloor Surveillance in a Total Quality Organization"; P.Blyton ve P.Turnbull (ed.), **Reassessing Human Resource Management**, s.97-115, Londra,Sage, (1992b), 1992.
- "Seyal, F.H. ve Raza, A. ISO 9000: Abacus Experience in Pakistan, **Pakistan First International Convention on Quality Control**, Pakistan Institute of Quality Control, 1995" Djerdjour, M. ve R. Patel. "Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Islands Case Study". **Total Quality Management** 11(1) :25-44, 2000.
- Smith, S., D.Tranfield, M.Forster ve S.Whittle. "Strategies for Managing the TQ Agenda". **International Journal of Operations and Productions Management** 14,1: 75-88, 1994.
- Sousa-Poza, A.A., H. Nystrom ve H. Wiebe. "A Cross-cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries". **The International Journal of Quality and Reliability Management** 18, 6/7:744-761, 2001.

- Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". **Journal of Organisational Change Management** 6:27-37, 1993.
- Suğur, N., T. Nichols ve S. Suğur "Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** 59,2, 2004.
- Surak, J. "Six Sigma Overview" **Clemson University** <http://www.nwasoft.com/appnotes/sixsigma.htm> 02.04.2005.
- Tata, J. ve S. Prasad. "Cultural and Structural Constrains on Total Quality Management Implementation". **Total Quality Management** 9,8:703-710, 1998.
- Thun, J.H., Milling, P.M. ve Schwellbach, U. "The Impact of Total Employee Involvement on Time-Based Manufacturing". **Euroma-Bath** 1, 2001.
- "Tischler, L. "Deming's Principles Reorganized: What the Quality Transformation is Really About" 5. Uluslar arası İşletme Disiplinleri Akademisi Bildirisi, 1993"
- Steingard, D. S. ve D. E. Fitzgibbons. "A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM)". **Journal of Organisational Change Management**. 6:27-37, 1993.
- Tuckman, A. "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture". **Organization Studies** 15,5:727-751, 1994.
- Turnbull, P. "The Japanization of Production and Industrial Relations at Lucas Electrical". **Industrial Relations Journal** 17, s. 193-206, 1986.
- Wageman, R. "Interdependence and Group Effectiveness". **Administrative Science Quarterly** 40:145-180, 1995.
- Wagner III, J.A. "Participation's Effects on Performance and Satisfaction. A Reconsideration of Research Evidence". **Academy of Management Review** 19,2 :312-30, 1994.

- Warr, P., Cook, J. ve Wall, T. "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being". **Journal of Occupational Psychology** 52, 129-148, 1979.
- Wasti, S.A. "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Case of Turkey". **The International Journal of Human Resource Management** 9, 4, 1998.
- Webb, J. 'Vocabularies of Motive and the "New" Management'. **Work, Employment and Society** 10, 2:251-271, 1996.
- Weick, K. E. ve L. D. Browning, "Argument and Narration in Organizational Communication". **Journal of Management** 12, 2:243-259, 1986.
- Whitfield, K. "High Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills". **Industrial Relations**. 39, 1:1-25, 2000.
- Wieseltier, L. "Total Quality Meaning". **New Republic** 209, 3/4 , 1993.
- Wilkinson, A., G.Godfrey ve M.Archington "Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice". **Organization Studies** 18, 5, 1997.
- Wilkinson, A., M. Marchington, J. Goodman ve P.Ackers. "TQM and Employee Involvement". **Human Resource Management Journal** 2, 4:1-20, 1992.
- Wilkinson, A., P. Allen ve E.Snape. "TQM and the Management of Labour". **Employee Relations** 13, 1:24-31, 1991.
- "Winner, Langdon "The Culture of Technology; Loosing the Cooperative Edge". Technology Review, Kasım-Aralık 1993" Dion Dennis TQM as Ethnocentrism". **Education Policy Analysis** 3, 9, 1995.
- Witcher, B. "The Changing Scale of Total Quality Management". **Quality Management Journal** 2,4:9-29, 1995.

“XU, Q. The Making of TQM: History and Margins of the Hi(gh)-story, Working Paper presented at the British Academy of Management Conference, Lancaster, September 1994”. Witcher, B. “The Changing Scale of Total Quality Management”. **Quality Management Journal** 2,4:9-29, 1995.

“Yased, Bülten, ,2:7-8, Aralık, 1997” Yıldırım E. “Modern Management Techniques in the Developing World: The Case of TQM and its Impacts on Workers in Turkey”. **Work, Employment and Society** 13,4: 693-710, 1999.

Yıldırım, E. “Modern Management Techniques in the Developing World: The Case of TQM and its Impacts on Workers in Turkey”. **Work, Employment and Society** 13,4:693-710, 1999.

----- “Türkiye’deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”. **Toplum ve Bilim** 86, Güz 2000.

Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.

Tezler

“Davila-Trueba, J. "The Effect of Value Differences on the Transference of Management Training Between the United States and Mexico", Tez, University of Southern California, Los Angeles, 1991” Sousa-Poza, A.A., H. Nystrom ve H. Wiebe. “A Cross-cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries”. **The International Journal of Quality and Reliability Management** 18, 6/7: 744-761, 2001.

Kiriş, Görkem “6 Sigma Yaklaşımı ve TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI)'de Uygulama Örneği”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2003.

- “Lauter, G. P. An Investigation of the Applicability of Modern Management Processes by Industrial Managers in Turkey, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Los Angeles: California Üniveristesi, 1968”: Nichols, Theo ve Nadir Suğur. **Global Management, Local Labour: Turkish Workers and Modern Industry**. Palgrave, MacMillan, GB, 2004.
- “Onaran, O. The Effects of Structural Adjustment Policies on the Labour Market and Income Distribution in Turkey, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniv., 1999”, Yücesan-Özdemir, Gamze “Hidden Forms of Resistance Among Turkish Workers: Hegemonic Incorporation or Building Blocks for Working Class Struggle?”. **Capital and Class** 81:31-59, Güz 2003.
- “Sousa-Poza, A.A. The Relationship Between Ethnological Culture, Corporate Culture and Total Quality Management: An Explatory Study Across Three Countries, Tez, Missouri-Rolla Üniversitesi, Rolla, MO, 1999” Sousa-Poza, A.A., H. Nystrom ve H. Wiebe. “A Cross-cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries”, **The International Journal of Quality and Reliability Management** 18, 6/7:744-761, 2001.

İnternet Kaynakları ve Gazeteler

- Akdeniz Üniversitesi Web Sitesi <http://www.akdeniz.edu.tr/web/yonetim/ustyonetim/toplamkalite.doc>, 12.03.2005.
- Argüden, Yılmaz ‘Ne Kadar Hataya Tahammülünüz Var?’, **Dünya Gazetesi** - 20.04.2002.
- İzmit Kriz ve Esnek Çalışma Grubu / Mai ve Küreselleşme Karşıtı Çalışma Grubu, Toplam Kalite Yönetimi Daha Fazla Köleleştirmedir, <http://www.antimai.org/cy/izmit/kkcg.htm>, 20.03.2005.
- Kal-Der Web Sitesi, www.Kalder.org, 10.04.2005
- T.C. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Web Sitesi <http://www.eskisehir-bld.gov.tr/kentr/et/et13.php>, 18.02.2005.

T.C. Eskişehir Valiliği Web Sitesi <http://www.eskisehir.gov.tr/index.aspx?id=32> 18.2.2005.

T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi <http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm>,
<http://www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm> ,12.03.2005.

T.C. Sağlık Bakanlığı Web Sitesi <http://www.saglik.gov.tr/default.asp?sayfa=detay&id=421>, 21.03.2005

Türk Standartları Enstitüsü Web Sitesi www.tse.org.tr, 21.03.2005