

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve ELEŞTİRİSİ

Özlem IRMAK BALKIZ*

ABSTRACT

The practises of TQM have become widespread in Turkish companies for ten years. TQM has many aspects that concern employees. On the surface the TQM is aiming to create an image of a humanist and democratic organizational model by employing rhetoric such as involvement of employees, team work-quality circles, empowerment, employee autonomy, organization culture and employee commitment. However, as technical and rational management model TQM creates a new kind of technocracy.

In this article, it has been tried to make a critical assessment of the TQM. To do this, firstly its relationship with the neo-liberal policies and later its hierarchic and bureaucratic aspects have been investigated. I will argue in fact, that the TQM is focused on increasing the productivity and work intensification, and on the name of empowerment it actually weakens the employees on this process.

Keywords: Total quality management, Neo-liberal policies, Hierarchy, Empowerment, Technical rationality, Technocracy, Work intensification.

* Yard. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü.

1. Giriş

Çağımızın hakim olgusu durumunda olan küreselleşme, yarattığı politik ve kültürel değişimler kadar yeni bir ekonomik düzeni de ifade etmektedir. Bu çerçevede küreselleşme; sınır tanımayan binlerce firmanın oluşmasını, stratejik şirket evliliklerini, bölgesi belli olmayan finans sermayenin genişlemesini, mal ve hizmetlerin dünya ölçeğinde dolaşımını, bilgi ve iletişim endüstrilerindeki birikimin artışı ifade etmektedir. Bu gelişmelerin tümü kapitalizmin eski durumuna göre daha geniş çaplı hale gelmesine, sınır tanımayan bir yayılma sürecine girerek yerini sağlamlaştırmasına yardımcı olmaktadır. Üretken sermaye ile finans ve bilgi-iletişim sermayesinin artışı önemli ölçüde teşvik eden küreselleşme sayesinde günümüz kapitalizmi, önceki dönemlere göre daha yoğun ekonomik faaliyetlere sahne olmaktadır.

Refah devleti ve ulusal ekonomiye dayalı 'örgütlü kapitalizm'den, çokuluslu şirketler ile uluslararası örgütlerin egemen birimler haline geldiği 'örgütsüz kapitalizm'e geçiş, yoğun rekabetin de etkisiyle yeni bir sermaye birikim modeli arayışını gündeme getirmiştir. Esnek birikim tarzına dayalı post-fordist sanayileşme modeli; kitlesel üretim yerine, talep yaratılmasına ve farklı ürünlerin küçük üretim birimlerinde 'anında üretim'ine dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Kuşkusuz teknolojik gelişmelerin de yardımıyla üretim sürecinin elektronikleşmesi ve otomasyonu, verimlilik, hız ve kaliteyi güvence altına almış; yaratıcılık ve bilgi, üretimin örgütlenmesinde merkezi unsurlar haline gelmiştir. Bu yönleriyle küresel kapitalizmin gereksinimlerine tam olarak uygun düşen esnek üretim sistemleri; hiyerarşi yerine katılımı, çatışma yerine uyumu hedeflediği iddia edilen, otonomi ve öz-yönetim gibi özellikleriyle hümanist bir çalışma ortamı yarattığına inanılan yeni bir organizasyon modeli olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile bütünleşmiştir.

Günümüzde hemen her alanda TKY'ne yönelik ilginin artışına tanık olmaktadır. Gerek ekonomi ve işletme yönetimi alanında, gerekse akademik alanda rehber olarak kullanılan TKY literatürü; TKY'ni kalkınmanın, gelişmenin ve çağdaş işletme yönetiminin sembolü saymaktadır. TKY'ni olumlayan ancak eleştirel bakış açısına yer vermeyen bu literatür, eleştirel değerlendirme ve analizlerden muaf bir görünüm sergilemektedir. TKY literatürüne egemen olan yönetici mantığına, verimlilik ve kârlılık anlayışına ve kalkınma söylemlerine karşılık bu makalede bazı yönleriyle TKY'nin eleştirel bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılacaktır.

2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY en genel anlamda bir firmanın tüm çalışanlarını ve faaliyetlerini kapsayan bir kalite geliştirme yaklaşımıdır. TKY'de kalite, bir organizasyonun her bir parçası ve yönünü etkileyen bir yaşam biçimi halini almaktadır. Farklı yazarlara göre farklı tanımlamalar yapılırsa da TKY; müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, toplam kalite kontrol, takım çalışması, işgören katılımı, etkin liderlik gibi temel unsurları içermektedir. Bunların yanısıra TKY'nin bir dizi istatistikî ölçüm tekniği

kullanılmaksızın işleyemeyeceğini iddia edenler olduğu kadar, TKY'ni bir kültür değişimi olarak niteleyen yazarlar da mevcuttur (Wilkinson vd., 1998:10,11).

Daha açık bir tanımla TKY, toplum ve müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama amacına yönelik olarak organizasyonların, hedeflerine en etkin ve en düşük maliyetle ulaşabilmelerini sağlayan; çalışanları, potansiyellerini sürekli geliştirmeye katkıda bulunmaları yönünde teşvik eden bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Dale, 1994:3).

1980'lerde İngiliz ve Amerikan şirketlerinin birçoğunda, Japon tarzı yönetim anlayışının hakim olmaya başladığı belirtilmektedir. Bu çerçevede şirketlerde, tedarikçilerle ilişkilerin değişim gösterdiği, anında ya da stoksuz üretim yönteminin benimsendiği ve kalite çemberlerinin işlerlik göstermeye başladığı ifade edilmektedir. Bu yeniliklerin bütünleştirilerek bir yönetim sistemi haline getirilmesi, TKY sayesinde gerçekleşmiştir. TKY, sürekli geliştirme ilkesi çerçevesinde firmaların yenilikçi bir duruma erişebilmek için yeni ürünler icat etmelerini, yeni piyasa fırsatları yaratmalarını; yeni üretim yöntemleri bularak ürün kalitesini geliştirmelerini, maliyetleri sınırlandırmak suretiyle verimliliği arttırabilme ve değişime daha hızlı bir biçimde uyum gösterebilme yeteneklerini arttırmalarını sağlayan bir yönetim tarzıdır. Firmaların esnek bir yapıya erişme mücadelelerinde bir metodoloji olduğu kadar bir uygulamalar dizisi olarak da benimsenen TKY, modern ürün piyasalarında başarılı olmak için firmaların kendilerini nasıl organize edecekleri konusunda bir örnek teşkil etmektedir (Hill, 1991: 399).

Rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı piyasalarda 'esneklik' ve 'kalite', firmaların uyması gereken iki altın kural durumuna gelmektedir. Bu bağlamda üretim süreçlerinde, hataların üretim sonunda tespit edilmesi yerine bizzat süreçte hataları önleyici bir yaklaşımın geliştirilmesiyle, TKY teknik açıdan öne çıkmaya başlamıştır. İnsan faktörünün sürekli kalite geliştirme hedefi çerçevesinde organize olması, çalışanların sürekli geliştirme teknikleri yönünde eğitilmesi, yeni çalışma ilişkilerinin oluşturulması ve aktif katılım yoluyla çalışanların firmaya bağlılıklarının sağlanmasıyla TKY, bir yönetim biçimi halini almıştır (Hill, 1991: 399,400).

Ekonomik küreselleşmeye paralel olarak rekabetin keskinleşmesi ve piyasaların istikrarsız duruma gelmesi, firmaların yeni üretim biçimlerine ve bu üretim yapısına uygun yeni organizasyon modellerine geçişlerini hızlandırmıştır. Bu çerçevede esnek üretim sistemleri, tam zamanlı üretim (TZÜ) ve TKY arasında organik bir bağ mevcuttur. Yeni koşullara göre yeniden yapılanma sürecine giren firmalar, üretim sistemlerini, fabrika organizasyonunu ve çalışma ilişkilerini yeniden düzenlemektedirler.

Üretim sistemlerinin esnekleşmesi, değişen talep yapısına uyum sağlayabilecek nitelikte ve nicelikte mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi anlamına gelmektedir. Ürün çeşitliliğinin temel amaç olması, üretimde her bir parçanın kontrolünü ve hata denetimini imkânsız hale getirmiştir. Bu durumda üretim faktörlerinin en azO israfı, olabildiğince esnek kullanımı sonucunda en kısa zamanda,

en ucuz ve hatasız üretimin yapılması esas amaç olmaktadır. Esnek bir üretim modeli olan tam zamanlı üretim, parçaların montaj hattına ihtiyaç duyulduğu anda – kullanıldıkları anda- gelmesi esasına dayanan, dolayısıyla da stoklu çalışan bir sistemdir. Bu sistemde montaj hattı, parçaların üretim oranını kontrol etmekte, böylece stok maliyetlerinden ve üretim süresinden tasarruf sağlanmaktadır. Bu avantajları yanında üretimin kesintisiz devamı için sistem, parçaların kalite standartlarına ve spesifikasyonlara tam uygunluğunu gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik, üretim süreci sonunda gerçekleştirilen muayeneye dayalı kalite kontrolü devre dışı bırakarak, kalitenin sürece dahil edilmesini ve süreci gerçekleştirenler tarafından yapılmasını gündeme getirmiştir. Ayrıca üretici firmanın, satın alınan parçaların üretim sürecine uygunluğunun sağlanması açısından, çok sayıda tedarikçiyle ortak bir hedef çerçevesinde bir arada çalışması kaçınılmaz olmuştur. Bu koşullar çerçevesinde mal ve hizmet üreten birimlerde insan faktörünün kalite, sürekli geliştirme, müşteri odaklılık ve takım çalışması gibi kavram ve yöntemler çerçevesinde organize olduğu yeni bir yönetim sistemi olarak TKY ortaya çıkmıştır. Buna göre üretim süreci içine dahil olan tüm üyelerin ortak hedefi kalite, kaliteden elde edilecek ortak kazanç ise kârlılığın artırılmasıdır.

TKY ile işletmelerin üretim tarzlarında, yönetim anlayışlarında, çalışma ilişkilerinde ve hattâ işletme dışı ilişkilerinde önemli değişimler oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu değişimlere paralel yeni düzenlemelerin tümü, insan faktörünü yani işgörenleri ilgilendirmektedir. Örneğin yeni yönetsel anlayışlar çerçevesinde gündeme gelen işgören katılımı, ekip çalışması-kalite çemberleri, işgörenlerin yetkilendirilmesi (yetki-devri), yeni bir firma kültürü yaratılması, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme (kaizen) gibi uygulamaların tümü işgören merkezli olmasına rağmen, uygulamaların çalışanlar cephesinden nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgilere pek fazla rastlanmamaktadır. Yeni düzenlemelerin işletmeler açısından getirdiği rekabet avantajları ve verimlilik kazançlarına ek olarak, çalışanların yetki ve motivasyonlarının artırıldığı, emek ve sermaye arasındaki uzlaşmaz karşıtlıkların uyum ve işbirliğine dönüştürüldüğü, katılım sayesinde işgörenlerin özgürlük ve yaratıcılıklarının geliştirildiği bir örgüt yapısına da vurgu yapılmaktadır.

TKY'nin en çok takdir toplayan yönünün insanlı değerlere önem vermesi olduğu iddia edilmektedir. TKY'de temel ilkenin müşteriye tam ve kusursuz hizmet verilmesi olduğu belirtilmekte, bu ilke çerçevesinde TKY'de çalışanların bir ekip olmaya teşvik edildiği ve onlara işbirliği ruhunun aşılandığı ifade edilmektedir. Katılım düşüncesi ve uygulamasının TKY'de önem kazandığı vurgulanmaktadır. Klâsik yönetim anlayışlarının egemen olduğu firmalarda hiyerarşi ve güvensizliğin, TKY'de ise işbirliği, katılım ve güven duygusunun ön plâna çıktığı belirtilmektedir. Japonya'da 'hümanistik kapitalizm' adı verilen sistemin temel özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- Firmalarda yönetim kademeleri azaltılmış, hiyerarşi düzleştirilmiştir.
- Emir-komuta zincirinin yerini çalışanların aktif katılımı almıştır.
- İletişim hız kazanmıştır.
- İş tekdüze olmaktan çıkmış, çok boyutlu hale gelmiştir.

• Kontrol sistemleri ortadan kalkmış, her çalışan kendi yaptığı işten sorumlu olmuştur (Deming, 1997; Crosby,1995; Juran&Gyrna, 1976).

Esnek üretim ve yönetim uygulamaları çerçevesinde TKY, ülkemizde de ekonomik krizlerin üstesinden gelebilmek için hazır bir reçete gibi sunulmakta, firmaların çağa ayak uydurma gerekliliği sürekli vurgulanmaktadır. Katılımcılık, öz-yönetim, yetki-devri, ekip çalışması gibi uygulamaları devreye sokarak işgörenlere özerklik ve katılım hakkı tanıdığı, böylece de çalışanların memnuniyetini sağladığı iddia edilen TKY, işletmelerde sadece katılımcı ve demokratik bir ortam yaratıyormuş görüntüsü vermektedir. Yöneticiler TKY'nin katılımcı unsurlarını hayata geçirdiklerini düşünürlerken, işgörenler de bu sistem içerisinde karar-alma mekanizmalarına ve yönetime daha çok katıldıklarına inanabilmektedirler. Ne var ki, böyle bir katılım programı görüntüsel olarak işlemektedir. TKY'nin otonomi, yetkilendirme, katılım, ekip çalışması ve firma kültürü gibi uygulamaları; mantık, içerik ve işleyiş itibariyle derinlemesine irdelendiğinde, bu uygulamaların kökeninde, işgörenin mentalitesini dönüştürmek suretiyle, işletmenin kârlılığı ve rekabetçi başarısına katkıda bulunacak biçimde, emek verimliliğini arttırmak güdüsünün yattığı ortaya çıkmaktadır.

TKY, özü itibariyle standartlara, prosedürlere dayalı, işletmelerde verimliliği, hatasız ve kaliteli üretimi amaç edinmiş son derece teknik ve rasyonel bir yönetim stratejisidir. İnsan faktörünü ilgilendiren konulardaki açılımları ise onun teknik-rasyonel doğasını değiştirememekte, işgörenleri merkeze alan hedef ve uygulamaların tümü, teknokratik bir yönetim biçimi yaratılmasına hizmet etmektedir.

TKY'nin en önemli hedefi işletmelerde bir kültür değişimi yaratabilmeğdir. Bir sistem olarak TKY, kalite kültürünün kurumsallaşmasıyla ortaya çıkmıştır. TKY'de tüm çalışanlar ortak bir hedef olarak kaliteye koşulsuz olarak bağlanmak durumundadırlar. Bu, aynı zamanda çalışanların firmalarıyla özdeşleşmelerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların kendi çıkarlarıyla firma kazançlarını ortak göreceğ, onun yararını kendi kazancı sayacak biçimde sosyalle edilmesi, TKY'de temel esaslardan birisidir. Kendilerini firmalarına ait hisseden, onunla bütünleşen işgörenler, firmalarının verimliliğine ve kârlılığına daha çok katkıda bulunacak biçimde kendilerini disipline edecek ve oto-kontrol bilinci geliştireceklerdir. TKY'deki temel hedeflerden birisi de işgörenin zihniyet yapısını bu şekilde dönüşüme uğratmaktır.

3. TKY ve Neo-Liberal Politikalar

Son on yıllık dönemde sadece mal üreten sanayi dallarını değil, sağlık, eğitim, eğlence ve seyahat gibi hizmet üreten sektörleri de etkisi altına alan TKY, kalite ve mükemmel hizmetin sembolü sayılmaktadır. Bu çerçevede büyük bir hegemonik projenin parçası gibi düşünülen ve hatta bir 'yönetim ideolojisi' olarak adlandırılan TKY'nin karakteristik unsurlarının neo-liberal retorikten ödünç alındığı belirtilmektedir (Tuckman, 1995:54,55,56,59). TKY ve neo-liberal politikalar arasında önemli bağlantılar söz konusudur. 1930'larda kapitalist sistemin yaşadığı krizler; bir montaj bandı üzerinde özel amaçlı makineler ve vasıfsız işgücü eşliğinde, standartlaştırılmış ürünlerin kitlesel üretimine dayanan fordist üretim tarzıyla aşılımaya çalışılmıştır. Ürünler standartlaştırıldığı gibi üretim sürecinin de standartlaştırılması söz konusu olmuştur. Kitlesel üretime karşılık kitlesel tüketim, devletin ekonomiye yoğun

müdahalesi ve merkezî bir plânlamayla sağlanmıştır. İşçi ücretlerindeki görelî artışlar ve sendikaların güçlenmesi, sosyal devlet sayesinde gerçekleştirilirken, refah kapitalizminin oluşumu krizin aşıldığının önemli bir göstergesi sayılmıştır. Bilimsel yönetim ilkelerine dayalı Taylorizm, Fordizmin örgütsel çatısı olarak nitelendirilmiştir. İşletmelerde verimliliğin artırılması için emeğin en etkin biçimde örgütlenmesi, sosyal ve fiziksel ortamın düzenlenmesi, Taylorist yönetim anlayışıyla gerçekleştirilmiştir.

1970'li yıllardaki krizler ekonominin yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır. 30'lu yıllardaki krizlerde devletin ekonomiye müdahalesine ve düzenleyici rolüne ihtiyaç duyulurken 70'lerdeki krizlerde ekonominin serbest işleyişi gündeme gelmiştir. Devletin ekonomik rolü kısıtlanmış, mal ve sermaye hareketleri serbestleştirilmiş, sosyal devletin kazanımları tasfiye edilmiştir. Neo-liberalizm olarak adlandırılan yeni ekonomik modelin üretim biçimi post-fordizmdir. Post-fordizm; üretim süreçlerinde, emeğin örgütlenme tarzında ve piyasa koşullarında esnekliğin temel koşul olarak benimsendiği esnek üretim sistemlerine dayanmaktadır. Post-fordizm ya da esnek üretim sistemlerinin örgütsel çatısı ise TKY'dir. Kalite kontrol faaliyetlerinin üretim sürecine nüfuz etmesiyle ortaya çıkan yeni bir yönetim anlayışı olarak TKY'de, her bir üretim aşaması bağımsız bir kâr/maliyet merkezi gibi görülür. Bu çerçevede her bir üretim aşaması ve bundan sorumlu olan işgören; bir önceki aşamanın müşterisi, bir sonraki aşamanın ise tedarikçisi durumundadır. Hem girdi hem de çıktıların kalitesinden sorumlu olan işgörenler, öz-denetim ve müşteriye hizmet bilinciyle hareket ederek sıfır hatalı üretim hedefine ulaşmak zorundadırlar.

Kerfoot ve Knights, kapitalizmdeki devrimci enerjinin 1980'ler ve 90'larda yoğunlaştığını belirtmektedir. Kapitalizm bu enerjiyi neo-liberal politikalarla ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesi sürecinden elde etmektedir. İşgücünün kolektif örgütlenme potansiyelini zayıflatan ve örgütlü mücadelenin etkinlik alanını yeniden biçimlendiren bir dizi yasal düzenlemeye maruz kalan emek piyasaları, kapitalizmin güçlenmesine katkı sağlayan neo-liberal politikalara sistemli bir direniş göstermekten yoksundur. Ücret oranlarını belirlemede toplu sözleşme yöntem ve prosedürlerinin yerini bireysel ölçütler (performans ve nitelik) almaya başladıkça üretici gücü koordine edecek yeni mekanizmaları bekleyen kültürel ve yönetsel bir boşluk kendini göstermiştir. Bu yazarlara göre TKY, kolektivizmin aşınmasıyla oluşan boşluğu doldurmayı kendisine görev edinmiştir (Kerfoot&Knights, 1995:222,223). TKY, her bir firmanın kendi sektöründe lider olma çabasında olduğu bir ortamda, firmaların imaj ve şöhret mücadelesindeki en yeni silâhlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

TKY piyasada müşterinin tam anlamıyla tatmin edilmesi hedefine kilitlenmiş bir yönetim tarzıdır. TKY'de müşteri ethosu (hem iç hem de dış müşteri) na vurgu çok güçlüdür. Müşteri kavramının bu kadar önem taşıdığı bir üretim/yönetim tarzının piyasa güdümlü olduğunu belirtmek hiç de yanlış olmaz. Hill'e göre TKY, işi sürekli ve planlanmış biçimde geliştirmeyi amaçlayan bir iş disiplini ve yönetimi felsefesidir. Kalite yönetiminin gerçek bir testten geçirilmesi, piyasada müşterileri tatmin etme kabiliyetinin ölçümüyle mümkün olabilir (Hill, 1995:36). Gündemin müşteri

gereksinimleri tarafından dikte edildiği TKY’de, işgörenler piyasa mantığına uyarlanmaktadır (Wilkinson&Willmott, 1995:15).

TKY’de işgörelere daima ‘iç müşteri’ bilinci aşılarmaya çalışılmaktadır. Özellikle hat üzerinde üretim sırasına göre çalışan operatörler kendilerinden bir sonraki aşamayı müşterileri gibi görmek ve çıktılarının kalitesinden, hatasız olmasından kısacası mükemmelliğinden emin olmak zorundadırlar. Nasıl ki bir işletmede üretilen ürünlerin kalitesi, dış müşterileri memnun etme derecesiyle ölçülüyorsa aynı mantuk firma içinde de geçerlidir. Bazı yazarlar bu mantığı ‘iç piyasa mantığı’ olarak değerlendirmektedir. İşgörelenler birbirlerinin iş arkadaşı değil, müşterisidir. Piyasa mantığına adapte olan işgörelenin, firmanın hedefleriyle özdeşleşme düzeyleri artmakta, firmanın verimliliği ve dolayısıyla kârlılığı ile daha çok ilgili hale gelmektedirler. Verimlilik ve kârlılığın yükselmesi için iş performanslarını ve birim çıktığı artırma çabası içinde olmaktadır. Bu çerçevede TKY, işçilerin öznelliği üzerinde bir tür kontrol biçimi olarak değerlendirilebilir. İşçilerde iş yoğunlaşmasına karşı direnç gösterme isteğinin yerini yönetimin çıkarları ile uzlaşma girişimleri almaktadır.

Rekabete dayalı piyasa ilişkilerinin işletmenin her bir bölümünde ve işçiler arası ilişkilerde egemen duruma gelmesiyle, üretime dönük bireysel eylemler müşteri taleplerini karşılama düzeylerine göre önem kazanmaktadır. Ürünler dış müşterilere arz edilmeden önce üretim süreci ve üretim ilişkileri metalaşmaktadır.

Delegasyon (yetkilendirme) ve otonomi gibi uygulamalara paralel olarak çalışanlara bahşedilen sözde karar alma yetkisi, TKY’nin iç piyasa mantığı sayesinde kolayca öz-disiplin biçimlerine dönüşebilmektedir. Müşteri gereksinimleri ve taleplerine odaklanmak, ürün tasarımından satış sonrası hizmetlere kadar üretim sürecinin bütün aşamalarında işgörelenleri bir kalite kontrol uzmanına dönüştürmekte; işgörelenler kendi kendilerinin denetleyicisi durumuna gelmektedirler. Takım çalışmasının sözkonusu olduğu firmalarda çalışma ekibi üyeleri, performans ve hata kayıtlarından sadece kendileri için sorumlu olmakla kalmamakta bununla birlikte, bir ‘iç müşteri’ mantığı içinde takımın diğer üyelerine de bu konuda hesap vermektedirler (Kerfoot&Knights, 1995:228).

Takım performansına göre ücretlendirmenin geçerli olduğu işletmelerde, iç piyasa mantığı ve grup üyelerinin baskısına dayalı olarak ortaya çıkan iş stresinin daha saf biçimleriyle karşılaşılabilir. Bu firmalarda takım üyelerinin birbirleri üzerinde kurdukları baskının çok yoğun olduğu belirtilmektedir. Gruptaki her bir birey kalite kontrol ve verimliliğin tam olarak üstesinden gelmek zorundadır. Her işgörelen işini en iyi biçimde yapabilmek için bir diğerine bağımlıdır. Birinin görevini aksatması, diğerlerinin üzerine fazladan yük binmesi anlamına gelmektedir.

Piyasa mantığını üretim sürecine taşıyan TKY’nin, işgörelenin emek gücü ile artı değer arasındaki ilişkiyi de karmaşıktırdığı ileri sürülmektedir. Piyasa yaklaşımı içinde işgörelenler ürettikleri ürünü sahiplenememekte ve bu üründen bir şey

kazanamamaktadırlar. Göze çarpan tek şey, işgörenlerin, malların üretimi ve kalitesinin sorumluluğunu üstlenmiş olmasıdır. Dolayısıyla TZÜ/TKY’de atölye düzeyindeki işgörenlerin konumu, haklardan yoksun sorumluluklardır. Delbridge vd.’nin bu saptamaları Marx’ın yabancılaşma kavramıyla paralellikler taşımaktadır. Piyasa, işgören üzerinde egemen bir güç olarak kendi mantığı ve buyruklarını empoze etmekte, işgören de böylesi bir sistemde ayakta kalabilmek için piyasanın buyrukları ve sermayenin çıkarlarına daha çok bağımlı hale gelmektedir (Delbridge vd., 1992:103). Titizlikle tespit edilen müşteri talepleri, öz-denetim bilinciyle hareket eden işgörenler tarafından yerine getirilmekte, diğer takım üyeleri tarafından da bir kontrol mekanizması işletilmektedir. TKY’nin en temel hedefi sayılan ‘kalitenin süreçte yaratılması’, iş arkadaşlarına karşı sadakat gösteren ve sorumluluk duyan işgörenlerin öz-denetim bilinçlerini her geçen gün geliştirmeleri sayesinde başarılmaktadır.

4. TKY’de Öz-Yönetim: Hiyerarşinin Sonu mu?

TKY’nin hiyerarşik emir-komuta zincirine dayalı, bürokratik nitelikli geleneksel yönetim biçimlerine ciddi bir alternatif teşkil ettiği iddia edilmektedir. Bu çerçevede TKY, büyük firmaların, ‘üst yönetimi diğer kademelerden tecrit eden katı hiyerarşilerden, orta düzey yöneticileri yönetsel roller içine hapseden bir sistemden ve karar-alma süreçlerinde başarısızlığa uğramış operasyonel ve denetleyici bir yönetimden’ çıktığı sıkıntılara bir çözüm olarak görülmektedir (Dale, 1994:13-139-283). TKY’nin kontrolden bağımlılığa doğru değişen bir örgütsel model sunduğu ifade edilmektedir. Yönetimin kontrolüne bağımlı olarak çalışanların işbirliği ve uyumunu üretmek yerine firmaların, gelecekte ortak hedefleri başarmak için çoğunlukla üyelerinin (çalışanların) öz-yönetimine dayanacağı belirtilmektedir. Post-fordist üretim tarzı ve onun yönetsel-örgütsel çatısı sayılan TKY’de, sıkı gözetim ve dışsal kontrole dayalı otoriteryan sistemlerin yerini demokratikleşmiş katılım ve öz-yönetim biçimlerinin aldığı belirtilmektedir (Bank, 1992:44-45).

İşgörenlerin otonomilerini güçlendirecek biçimde onları yetkilendirdiği ve katılımlarını arttırdığı belirtilen TKY’nin, öz-yönetim biçimlerini oluşturarak işletme yönetimi alanında demokratik bir dönüşüm yarattığı ileri sürülmektedir. Ancak TKY organizasyonlarında sermaye sahipliği ve mülkiyetten ileri gelen iktidar yapısı pek fazla irdelenmemekte, TKY’nin sözde demokratik söylemlerinin bu alana da nüfuz edip etmediği sorgulanmamaktadır. Kalite girişimlerinde sahiplik ve kontrol mekanizmaları, değinilmeyen konular olarak kalmaktadır. Çünkü bu yapılar verili kabul edilmekte ve meşru oldukları varsayılmaktadır. TKY’nin yaygın biçimde uygulanması; işletmelerde kontrolün, yönetsel liderlik ve liderliğe verilen desteğin minimize edilmesi gibi zorunlu bir sonuca yol açmamakta, hatta bu yapıların titizlikle devam ettirildiği görülmektedir (Wilkinson&Willmott, 1995:10,15).

TKY’de çalışanların yetkilendirilmesi ve onlara güven duyulması, emir-komutaya dayalı hiyerarşik örgütsel yapılara bir alternatif sunar gibi görünmektedir. Ancak bu genelde bir retorikten öteye geçememektedir. Deming ve diğer kalite guruları TKY’de işgören katılımına büyük önem vermektedirler. Ancak bu katılım ve

yetkilendirmenin, uygulamadaki mahiyeti ve işleyişi itibarıyla, hiyerarşik ve bürokratik örgüt yapısını dönüştürüp dönüştüremediği, halihazırdaki iktidar mekanizmasını demokratikleştirebilme gücüne sahip olup olmadığı bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir (Yıldırım, 2000:264).

TKY'nin işgörenleri öz-yönetim yönünde teşvik ederek denetçiler kadrosunu ortadan kaldırdığı, böylece yönetim ve çalışanlar arasındaki engelleri kısmen de olsa zayıflattığı ileri sürülmesine rağmen, öz-yönetimin TKY'deki anlam ve içeriği dikkatle irdelenmelidir. Ouchi'nin Z teorisine dahil olan şirketlerde, hiyerarşiye ve doğrudan denetlemeye karşı bir duruş vardır. Japon firmalarını temsil eden Z tipi şirketler öz-yönetim, sorumluluk ve güven duygularına dayanırlar. Juran'ın öz-kontrol kavramı, işi yapan kişilerin kalite kontrolü de yapması için kaliteden sorumluluğun onlara devredilmesini ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların kendi yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayarak motivasyonlarını da geliştirmektedir. Bu durumda öz-yönetim; şirketlerdeki katı hiyerarşik yapıları ve yönetsel ayrıcalıkları zayıflatacak biçimde işgörenlerin demokratik katılımını ve yetki devrini ifade etmemektedir. Kendi yaptıkları işin kalitesine ilişkin olarak işgörenlerin daha fazla kişisel kaygı taşımaları yönünde bir öz-disiplin bilinci yaratarak onları daha büyük sorumluluk yüklenmeye teşvik etmek, öz-yönetim olarak nitelendirilmektedir. TKY uygulamaları işletmelerin klâsik örgütsel yapılarında, hiyerarşi ve iktidar mekanizmasında radikal dönüşümler yaratmamaktadır (Ouchi, tarihsiz: 72-74; Juran&Gyrna, 1976:2-4-6; Wilkinson& Willmott,1995:18).

TKY'ni olumlayan literatür, TKY'nin firmalarda yönetim kademelerini sadeleştirerek daha düz örgütsel yapılara doğru bir değişim yarattığını belirtmektedir. Ancak diğer yandan yine TKY savunucuları, TKY faaliyetlerinin üst yönetimden başlatılmadığı taktirde başarıya ulaşmasının mümkün olmadığını vurgulamaktadırlar. TKY'de performans hedefleri yönetim tarafından kurulmakta, bu hedeflerin üstesinden nasıl gelineceğine karar verme grup ya da takımların sorumluluğuna verilmektedir. O halde TKY'nin, yukarıdan aşağıya doğru iletişimi ve koordinasyonu zorunlu kılmasından ötürü, hiyerarşik örgüt yapılarını değiştirmesi oldukça zordur. Kalite yönetimi esas itibarıyla, yönetim güdümlüdür (Kelly, 1995:121). Pek çok yönetici, örgütsel hayat konusunda mekanik bir yaklaşımı benimsediğinden, toplam kaliteyi örgütlerin hiyerarşik yapısını gerçek anlamda değiştirmekten ziyade, aynı yapıları yeniden üreten bir tarzda uygulamaktadırlar. TKY örgütlerdeki güç ilişkilerini yeniden üretmektedir (Yıldırım, 2000:264).

Sewell ve Wilkinson, TZÜ/TKY sisteminin işgöreni doğrudan ve detaylı kontrole tâbi kıldığı, düşük bir güven derecesi ve güçlü bir yönetim disiplini ile tanımlandığını belirtmektedirler. TZÜ/TKY, bilimsel yönetim ve klâsik bürokrasinin geri dönüşü, yönetsel ayrıcalıkların bir tür yeniden canlanması olarak değerlendirilebilir (Sewell& Wilkinson, 1992:267).

Deming, endüstriyel yükselişin yeniden sağlanması amacıyla, Batı ülkelerindeki işletme yönetimi anlayışında bir değişim yaratmak için oluşturduğu ünlü on dört maddenin birinde, işletmelerde departmanlar (bölümler) arasındaki engellerin kaldırılması gerektiğine işaret etmektedir. Deming'e göre işletmelerde tüm bölümler

belirli bir koordinasyon ve takım ruhu içinde çalışmalıdır. Bunun gerçekleşmesi ise, bölümler ve kademeler arasındaki hiyerarşik farklılıkların silinmesine, bilgi ve deneyimlerin ortak kullanıma açılmasıyla mümkün olmaktadır (Deming, 1997:20,51,52). TKY prensiplerinin yaygın biçimde uygulanmasına rağmen Batılı firmaların birçoğu halâ yüksek derecede bürokratik bir yapıya sahiptir. Departmanlardan her biri faaliyetlerini kendi içlerinde gerçekleştirmekte, diğer bir departmanın tasarımlarına, bilgilerine, ürünlerine ve tüm problemlerine kapıyı kapatmaktadırlar. İşletmelerin genel olarak verimliliğe ulaşmalarında engeller artmakta ve her bir departman kiskançça korunmaktadır (Wilkinson& Willmott, 1995:9).

Tüm bunların yanı sıra TKY guruları, TKY'nin başarıyla yürütüldüğü firmalarda yöneticiler ve işgörenler arasında çatışmaya yer olmadığını, işgörenlerin firma çıkarlarıyla özdeşleşmeleri, firma kültürü ile bütünleşmeleri sonucunda firmaya ve yönetimine sadakatle bağlandıklarını ileri sürmektedirler. Ücretler, çalışma koşulları, sosyal haklar, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler ve çalışanlar arasında bir çıkar farklılığının değil, işletmenin piyasadaki rekabetçi başarısı açısından bir çıkar birliğinin olduğu iddia edilmektedir.

Ancak Edwards'm da belirttiği gibi çatışma, son dönemlerde formu değişikliğe uğrasa da iş organizasyonlarının hâlâ önemli bir unsuru olmaya devam etmektedir. Çatışma kaçınılmazdır, esas sorun onun nasıl organize olduğunun tespit edilmesidir. TKY ve insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları çatışma kaynaklarını zayıflatmamakta, ancak işyerindeki ilişkileri yeniden organize etmektedir. Yeniden organize olan ilişkilerde yönetimin rolü merkezî konumdadır (Edwards, 1992:361).

TKY iktidar ilişkilerinden ve bundan kaynaklanan çıkar çatışmalarından soyutlanamaz. Kalite kontrol, makinelerdeki küçük arızaların giderilmesi ve bakımı gibi görevlerin makine/hat operatörlerine devredilmesiyle - ki bunun TKY'deki adı yetkilendirme'dir- işletmelerdeki hiyerarşik yapının esnetildiği iddia edilmektedir. Ancak işgörenlerin bu şekilde yetkilendirilmesi, gerçekte onların sorumluluk alanlarında bir artış anlamına gelmektedir. İşgörenler yönetsel kararlara daha çok katılım gösterememekte, kendi işleriyle ilgili daha çok takdir yetkisi ve otonomiye sahip olamamaktadırlar. Açıkçası yetkilendirildikleri mevkinin yetki ve ayrıcalıklarından yararlanamamakta, ancak sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlü olmaktadır. Bu da iktidar mekanizmasının belli bir elitin tekelinden kurtarılarak demokratik paylaşıma açık hale getirildiği anlamına gelmemektedir.

5. TKY ve İş Yoğunlaşması

Bir çok yorumcuya göre kalite yönetimi; vizyonu, değerleri ve önceliklerinin ötesinde esas itibarıyla verim ve verimliliğe yönelik özel bir ilgiyle sınırlandırılmıştır (Wilkinson&Willmott, 1995:15). TKY'nin kökeni Japon tarzı yalın üretim/yönetim biçimine dayanmaktadır. Japon üretim ve organizasyon modelinin verimliliğini ve başarısını etkileyen en önemli faktörler işgörenlerin fonksiyonel esnekliği ya da iş rotasyonu, kaizen (sürekli geliştirme), ekip çalışması ya da kalite çemberleridir. Japon yönetimi değişen gereksinimlere göre kısa zamanda görevlerini yerine getirebilmeleri için işçileri esnek biçimde kullanmayı tercih etmektedir. İşçiler de tek bir görevi yerine

getirecekleri umudu içerisinde değildiler, gerektiği zaman çok çeşitli görevleri üstlenmeye hazırdılar (Dohse, Jürgens, Malsch, 1985:120). Esneklik, esas itibariyle verimlilikle tutarlılık gösterecek derecede, çalışanların kapasitelerini de geliştirmek yoluyla, bütün görevlerin içeriğini mümkün olduğunca genişletmektir. TKY'de tüm işgörenler kendi işlerinin normal bir parçası olarak verimliliğe, kaliteye ve güvenliğe katkıda bulunmaları gerektiğinin bilincindedirler. Bu, çalışanların değişim sürecine tam anlamıyla katılımları anlamına gelmektedir (Wickens, 1987:44,45)

Deming, Juran, Crosby gibi kalite guruları, kalitenin kontrol yoluyla sağlanamayacağını ileri sürmektedirler. Japonya'da operatörlerin belirlenmiş görevleri dışında kalite kontrol, çalışma alanının temizliği ve makinelere ilişkin olarak toplam verimli bakım gibi görevleri de üstlendikleri bilinmektedir. Operatörlerin bu şekilde birden fazla görevlendirmeye tâbi olmaları bazı yazarlarca iş yoğunluğu olarak değerlendirilirken kalite guruları bunu, kaliteyi kontrol etmek yerine süreçte yaratma çabası olarak yorumlamaktadır. Çünkü Japon yönetim tarzında kalite, belirli bir departmana terk edilemeyecek kadar değerlidir. Japon işçiler üretim, denetleme ve onarım işlemlerinin tümünü büyük ölçüde kendileri üstlenmektedir (Deming, 1997:10,19,24,12; Crosby,1995:36).

Japonya'da hat işçileri hatalardan bizzat kendileri sorumlu olmaktadır. Bu yüzden onlar kendi işlerini kendileri kontrol etmek ve düzeltmek zorundadırlar. Sonradan tespit edilen herhangi bir hata, performans yetersizliği olarak işçilere yüklenmektedir. Hatalarını düzeltme sürecinde yönetim, işçilere ya çalıştıkları hatlar üzerinde asılı bulunan uyarı lâmbaları yoluyla yardım istemeleri ya da ciddi durumlarda hattı durdurma hak ve yetkisini vermiştir. Japon oto üreticileri, çoğunlukla üründe (daha doğrusu süreçte) herhangi bir hata keşfeden işçinin tüm montaj hattını durdurma hakkı ve zorunluluğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte montaj bandı durdurulduğunda, bandı durduran çalışma takımının o gün üretmesi gereken otomobil miktarında zorunlu bir düşüşün olması sözkonusu olmamaktadır. Grup içi baskı çok büyüktür dolayısıyla her bir işçi %100 kalite kontrol ve verimliliği gerçekleştirmek zorundadır (Dohse vd., 1985: 132,133).

Yeni üretim düzenlemelerini 'esnek bir kafes' olarak nitelendiren Dawson ve Webb'e göre bu düzenlemeler, emeği daha etkin biçimde sömürmenin yollarını arayarak sermayeye hizmet etme amacındadır. Yeni üretim modellerinde atölye işçileri üretimin gerçekleştirilmesi kadar plânlama ve organizasyon sürecine de katılmak durumundadırlar. Taylorizmin özünü oluşturan tasarım uygulama ayrımı yeni üretim/organizasyon modellerinde tersine dönmüştür. İşgörenlere bahsedilen otonomi ve takdir yetkisi, uygulamada ürün mühendisliği ve süreç geliştirmeye katılım göstermeleri anlamına gelmektedir. İşgörenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve takdir yetkileri, işletme stratejileri ya da kârın dağılımı gibi malî/idarî konular üzerinde onlara herhangi bir inisiyatif tanımadığı gibi, işgücünün sermayenin projeleriyle bütünleştirilmesi girişimleriyle de tutarlılık sergilemektedir. Böylesi bir üretim biçiminde işgücünün maruz kaldığı stres ve kaygının niteliği, Taylorist üretimde maruz kalımandan oldukça farklıdır (Dawson&Webb, 1989:236,237).

Delbridge vd., kontrol ve gözetimin sınırlarını zorlayarak insana özgü tembellikleri ve gereksiz işlemleri elimine etmesi sebebiyle, TZÜ/TKY'nin kapitalist emek sürecinde niteliksel bir gelişimin habercisi olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre firma verimliliğini ön planda tutan böylesi bir sistemin emek açısından sonuçları görmezden gelinmektedir. Bu sistemin nihaî amacı işten daha verimli bir artı değer elde edilmesi yoluyla sermaye birikiminin yoğunlaştırılmasıdır. TZÜ/TKY, işçilerin faaliyetlerinin gözetlenmesi ve denetlenmesiyle iş sürecinin yoğunlaşması ve buna bağlı olarak sorumlulukların artması sonucunu doğurmaktadır. Diğer taraftan 'iç müşteri' bilincinin empoze edildiği takım üyeleri arasında rekabet yaratılması suretiyle üretim sürecinin sürekli geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu perspektif, TZÜ/TKY sisteminin, üretkenliği teknolojik verimlilik sayesinde arttırdığını iddia eden yorumcuların perspektifi ile uyuşmamaktadır (Delbridge vd., 1992:97,98).

Berggren, yalın üretim tarzını benimsemiş Japon fabrikalarını, acımasız performans talepleri, sınırsız çalışma saatleri ve katı bir fabrika rejimiyle tanımlamaktadır. Kaizen tekniklerinin kullanılmasıyla üretim sürecindeki tüm israf ve telefler önlenmektedir. Esnek çalışma saatleri, Japon fabrikalarında gerektiğinde faydalanılabilecek gizli bir stok-tampon-işlevini görmektedir. Çoğunlukla kısa süreli olarak düzenlenen fazla mesai uygulamaları, pratikte birçok fabrikada belirlenen süreyi aşabilmektedir. Batıda yüzyıllardır sekiz saatlik mesai önemli bir hedef konumunda iken, bunun yalın üretim mantığı ile bağdaşması mümkün değildir. İstatistiklere göre Japon işçileri, kalite çemberleri toplantıları ve 'gizli' (kayda geçirilmemiş) fazla mesai gibi gönüllü bazı aktiviteler de dahil olmak üzere yılda ortalama 2400 saat çalışmaktadırlar. Bu rakam normal bir Alman işçisinin yıllık çalışma saatlerinden % 50 daha fazladır. Bunların yanı sıra yazara göre Japonya'da üretim hattının hızını ve bunun işçi sağlığı üzerindeki etkilerini tartışmaya açmak oldukça zordur. Birçok Japon işçi ve yönetici, işin işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından sonuçlarını konuşmaya pek gönüllü değildir. Bu konuda fikir yürütmenin Japon çalışma etiğine eleştiri getirilmesi biçiminde algılanmasından korkmaktadırlar (Berggren, 1993:175-177).

Stewart ve Garrahan, dört İngiliz oto montaj fabrikasında yalın üretim/organizasyon tarzının işleyişini, işgörenlerin vasıf düzeyindeki değişimler ve işe ilişkin deneyimlerindeki zenginleşmeler bağlamında incelemiştir. Yazarların değerlendirmelerine göre yalın üretim, teknik bazı üstünlüklere sahip olmasının yanısıra, işgörenlerin sosyal ve psikolojik sağlığı konusunda yıkıcı bazı özelliklere de sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre yeni yönetim teknikleri (YYT); oto endüstrisinde işgörenlerden daha fazla şey talep eden bir organizasyon biçimi olduğunu ortaya koymuştur, ancak buna karşın işgörenlerin vasıf ve teknik bilgi-beceri düzeyinde herhangi bir gelişme sağladığı da gözlenememiştir. Çoğu zaman bu talepler direkt olarak daha yoğun bir fiziksel ve zihinsel çalışma biçimi ile sonuçlanabilmektedir. YYT, mutlaka atölye düzeyindeki işçilerin daha yaratıcı olmasını ve işlerinden daha çok doyum sağlamalarını gerçekleştiren bir sistem değildir. Oto endüstrisinde görevler, genellikle eskisi ile karşılaştırıldığında zihinsel ve fiziksel bakımdan daha çok çaba ve performans talep eder durumdadır. Ancak bunun karşılığında bir problem-çözücü olarak

vasıf düzeyi yükselen işçinin hak ve statüsünde herhangi bir değişim yaşanmamaktadır (Stewart&Garrahan, 1995:519,530-534).

6. TKY'de Yetkilendirme: Öz-Denetim

TKY bürokratik kontrol mekanizmalarının zayıfladığı ve yetki devretmenin sözkonusu olduğu bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yetki devri basitçe yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesi şeklinde tarif edilmektedir. Yetki devri sonucunda üstlerle astların uyum içinde çalışabildiği, astların yetişmesine fırsat tanındığı belirtilmektedir. Ayrıca sorunlarla ilgili yeni çözümler oluşturulması, hızlı karar alma ve örgüt içinde uyumlu bir ortamın yaratılmasının yetki devri ile sağlandığı iddia edilmektedir. Yetkilendirmede öncelikle görevler daha sonra karar verme hakkı astlara devredilmekte ve son olarak da astlar işin tamamlanması ile ilgili sorumluluk yüklenmektedirler (Efil, 1999:255).

Japon yönetim sisteminin, batılı ülkelere 'endüstriyel demokrasi' olarak adlandırıldığını belirten Ishikawa, yönetimin insana saygı felsefesinden yola çıkması gerektiğini vurgulamaktadır. Başarılı bir yönetim Ishikawa'ya göre, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin vermeli, daha sonra da bütün alt düzey çalışanlara cesaretle yetki tanınmalıdır. İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların yönetim sürecine katıldığı, ayrıca üst ve orta düzey yöneticilerin gereken yetkiyi verebilecek kadar cesur olduğu bir sistemdir. (Ishikawa, 1997: 114).

TKY'nin yetkilendirmeyi kolaylaştırdığı belirtilmektedir. Buna göre bu sistem işgörenlerin üretim sürecini anlamalarını ve problem çözme ile mal ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi sorumluluğunu üstlenmelerini gerektirmektedir. Bu çerçevede otonom çalışma grupları ya da takım halinde çalışma büyük önem kazanmaktadır. İşçilerden oluşan gruplara, üretkenlik ve verimliliği artırma yönünde problem-çözme yeteneklerinin ve yenilik yaratma kapasitelerinin harekete geçirilmesi için belli ölçülerde otonomi bahşedilmesi şarttır. Yetkilendirme, sorumluluğun yönetsel alandan işgörelere aktarılmasını, hiyerarşik olmayan bir iş organizasyonunu ve organizasyonun farklı düzeylerinde bilgi paylaşımını içermektedir (Harley, 1999:43).

Yetki devretmenin cezbedici yönlerinden bir diğerinin de, işletmelerdeki bürokratik- hiyerarşik yapılanmanın kaçınılmaz bir özelliği olan iletişim sorunlarının yetkilendirmeye aşılabilmesi olduğu ifade edilmektedir. Hiyerarşik emir-komuta rejimi altında işgörene otonomi vermek ve onu yetkilendirmek suretiyle üst düzey yöneticiler ve atölye işçilerinin talepleri arasındaki fiziksel ve sosyal mesafenin aşılabildiği belirtilmektedir. Yetkilendirme savunucuları esas itibarıyla bilgi paylaşımı ve iletişim konularına vurgu yapmaktadırlar (Kerfoot&Knights, 1995:225; Harley, 1999:43).

İşletmelerde işgörenlerin karar-alma sürecine katılımlarını arttırmak yönünde firma tarafından başlatılan girişimlerin temelinde yetkilendirme kavramı yer almaktadır. Yetki devri görünüşte fabrikalardaki geleneksel iktidar dengesini dönüştürecek ölçüde

güç ve kontrolün yöneticilerin elinden atölye işçilerine transferi olarak betimlense de, burada esas olan, iktidarın paylaşımı değil sorumluluğun devredilmesidir. Çalışanların yetkilendirilmesi, kaliteden sorumluluğun yönetsel alandan üretim noktasına kadar yayılması olarak değerlendirilebilir. Bu yetkilendirme sürecinin en önemli yönü firmanın ticarileşmesidir. 'Müşterilerine' karşı kaliteden sorumlu hale gelen çalışanlar, hem iç hem de dış müşterilerini tatmin etmek zorundadırlar. Üyelerin 'yetkilendirilmesi' teriminin anlamlı olabilmesi için, iktidarın yönetim düzeyinden uzaklaşarak atölye düzeyine doğru kayması gerekmektedir. Ancak işçiler, ekstra sorumluluk üstlenebilmeleri için kendilerine eğitim, ekipman gibi kaynaklar sunuldukça yetkilendirilmiş duruma gelmektedirler (Mc Ardle vd., 1995:160; Sewell&Wilkinson, 1992:106).

TKY'den önce atölye ya da hat işçileri dışındaki uzman personelin görev alanı içerisine giren kaliteden sorumluluk, TKY'de üretim sürecinde yer alan bütün işgörenlerin görevi haline gelmiş, bu çerçevede üretim performansının geliştirilmesi esnek çalışma uygulamalarının devreye sokulması ile sağlanmıştır. Yetkilendirme bağlamında işçilerden beklenen şey, fabrika esnek üretim sistemleri çerçevesinde yeniden organize olduğu için, farklı görevlere koşut olarak daha çok sorumluluk yüklenmeleridir. Yetkilendirme süreci, işgörenleri üretimdeki hataları mümkün olduğu kadar hızla düzeltmekten sorumlu hale getirmek için tasarlanmıştır (Mc Ardle vd., 1995:158,168). Bazı yazarlara göre hat işçilerinin, dolaylı üretim fonksiyonları olarak tanımlanan ancak TKY'de üretim sürecinin doğal bir parçası haline gelen kaliteden sorumluluk ve toplam verimli bakım gibi görevlerde yetkili kılınmaları, daha sonradan bir dizi orta düzey yönetim fonksiyonunu da üstlenmeleri sonucuna yolaçabilmektedir. Bu fonksiyonlar; parça ve malzemelerin teslimi, sıfır hatalı üretim yapılması ve çalışanların işe devam durumlarıyla iş performanslarının denetlenmesidir. Bu denetim; birbirlerini 'müşteri' olarak algılamaları empoze edilmiş ve aralarında rekabet yaratılmış olan bireylerden kurulu çalışma takımlarının yardımıyla mümkün olmaktadır (Hampson vd., 1994:246).

Yönetim tarafından üstlenilen sorumlulukların takım lideri ya da operatörlere devredilmesi, bazı yazarlara göre, otonomiden ve yetkiden daha ziyade yoğun bir görevlendirmeye kapı aralamaktadır. Bundan daha önemlisi, yetkilendirilen işgörenlerin gözetim ve sıkı bir kontrole maruz kalmalarıdır. Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetiminin *Toplam Yönetim Kontrolü* haline dönüştüğü belirtilmektedir (Delbridge vd.,1992:100,101).

TKY'nde yetkilendirme uygulamaları, işgörenlerin öz-kontrol bilincine erişmeleri açısından da önemsenmektedir. Belirli görevlerden sorumlu -yetkili- kılınan işgörenler ürettikleri şeyin kalitesinden de sorumlu olmakta, bu sayede kontrol içselleşmektedir. Kelly'nin de belirttiği gibi yöneticiler, astlarının kendi kendilerini kontrol ettikleri bir sistem ve iklim yaratmaları ölçüsünde örgüt içi iktidar yapılarını güvence altına almış olurlar. Böylesi bir öz-kontrol, astların organizasyona moral olarak bağlılıklarını temsil eden bir tür 'normatif kontrol'dür (Kelly, 1995 :131).

SONUÇ

TKY; emek sürecinde işgören otonomisi, karar alma süreçlerine katılım ve yetki devri gibi retorikleri sıkça kullanmaktadır. Ancak özü itibariyle TKY, teknik açıdan standardizasyona ve yoğun bir kontrol ve gözetim sürecine dayanır. Kalite teknik bir zorunluluktur ve kalite kontrol fonksiyonundan türemiş olan TKY de standartlara uygunluğu yansıtır. TKY'ni uygulayan üretim birimlerinde hammadde ya da malzemelerin temininden pazarlama sonrası hizmetlere kadar tüm aşamalar ve üretim operasyonları ince ayrıntılarına kadar tanımlanmakta ve standartlaştırılmaktadır. Üretime ilişkin bütün karar ve hedefler yöneticiler tarafından belirlenmekte, işgörenler de verilen talimatlara uymaktadırlar. TKY; otonomi ve yetkilendirmeden çok, kuralların, ölçüm ve standartların ön planda olduğu bir organizasyon modelidir. Sistem bu yönüyle taylorist yönetim tarzından önemli bir farklılık sergilemezken işgörelere bahsettiği yetki ve özerklik, firma verimliliği ve kârlılığına katkı yapmak ödeviyle sınırlıdır. İşgören katılımını sağlayan mekanizmalar olarak kalite çemberleri ve problem çözme gruplarında bireyler; nasıl daha verimli ve kaliteli üretim yapacaklarını düşünmekte, kullandıkları yöntemler ve emek sürecini sürekli geliştirme yönünde kafa yormaktadırlar. Katılımcı yönetim uygulaması; temel çerçevenin, kapsamın ve hattâ konu başlıklarının yönetim tarafından belirlendiği sınırlı bir alanda, işgörenlerin işletme ile ilgili stratejik konulardan ziyade, operasyonel konulara katılımlarını içermektedir. İşgörenlerin yetkilendirilmesi ise gerçek anlamda yetki devrini değil, sorumlulukların devredilmesini ifade etmektedir. Yetki-devri uygulaması, iktidarın yönetim kademesinden atölye düzeyine doğru hareketini ve eşit paylaşımını içermemekte, atölye işçilerinin rutin görevlerine yeni sorumluluklar eklemektedir.

Eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde TKY, teknik bir konu olmaktan çıkmakta, küreselleşme, kapitalizmin yeniden yapılanması, neo-liberal politikalar ve esnek üretim sistemleri şeklinde sıralanan zincirin son halkasını oluşturmaktadır. Firmaların çağa ayak uydurma uğraşları çerçevesinde yöneticiler için hazır bir reçete sayılabilecek TKY; çalışanlar için sunduğu model ve uygulamalarla, hümanist değerler, özerklik, yaratıcılık ve katılım adı altında bir illüzyon yaratmaktadır. Mevcut modellerle ideolojik içeriği gizlenmeye çalışılan TKY; gerçekte rasyonel, bürokratik ve hegemoni özünü koruyarak sistemdeki yerini sağlamlaştırmaktadır.

KAYNAKÇA

- BANK, J. (1992), *The Essence of Total Quality Management*, UK: Prentice Hall.
- BERGGREN, C. (1993), 'Lean Production-The End of History', *Work, Employment and Society*, Vol.7, No.2.
- CROSBY, P.B. (1995), *Quality is Still Free-Making Quality Certain*, New York: Mc Graw Hill Book.
- DALE, B. (1994), *Managing Quality*, New York: Prentice Hall.
- DAWSON, P.; Webb, J. (1989), 'New Production Arrangements: *The Totally Flexible Cage?*', *Work, Employment and Society*, Vol.4, No.2.
- DELBRIDGE, R.; Turnbull, P.; Wilkinson, B. (1992), 'Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regimes', *New Technology, Work and Employment*, Vol.7, No.2.
- DEMİNG, E.(1997), *Krizden Çıkış*, Arçelik.
- DOHSE, K.; Jürgens, U.; Malsch, T. (1985), 'From Fordism to Toyotism, The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry', *Politics and Society*, Vol.14, No.2.
- EDWARDS, P.K. (1992), 'Industrial Conflict: Themes and Issues in Recent Research', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.30, No.3.
- EFİL, İ. (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- HAMPSON, I.; Ewer, P.; Smith, M.(1994), 'Post-Fordism and Workplace Change: Toward a Critical Research Agenda', *Journal of Industrial Relations*, Vol.36, No.2.
- HARLEY, B. (1999), 'The Myth of Empowerment: Work Organization, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces' *Work, Employment and Society*, Vol. 13, No.1.
- HIİLL, S. (1991), 'How Do You Manage a Flexible Firm: The Total Quality Model', *Work, Employment and Society*, Vol.5, No.3.
- HILL, S. (1995), 'From Quality Circles to Total Quality Management', *Making Quality Critical, New Perspectives on Organizational Change*, (Ed. Wilkinson, A.; Willmott, H.), London: Routledge.

Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi

- ISHIKAWA, K.(1997), *Toplam Kalite Kontrol*, (Yay. Haz. Semih Ordaş, Nedret Yayla), İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- JURAN, J.; GYRANA, F. (1976), *Quality Control Handbook*, USA: Mc Graw Hill Book.
- KELLY, R.(1995), 'Total Quality Management: Industrial Democracy or Another Form of Managerial Control', *Labour and Industry*, No.6.
- KERFOOT, D.; KNIGHTS, D.(1995), 'Empowering the Quality Worker? The Seduction and Contradiction of the Total Quality Phenomenon', *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*, London: Routledge.
- MC ARDLE, L.; ROWLINSON, M.; PROCTER, S.; HASSARD, J.; FORRESTER, P.,(1995), 'Total Quality Management and Participation', *Making Quality Critical, London: Routledge*.
- OUCHI, W. Teori Z, *İlgi Yayınları*, (basım yeri ve tarih yok.)
- SEWELL, G.; WILKINSON, B. (1992), 'Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and Just-in-Time Labour Process', *Sociology*, Vol.26, No.2.
- STEWART, P.; GARRAHAN, P. (1995), 'Employee Responses to New Management Techniques in the Auto Industry', *Work, Employment and Society*, Vol.9, No.3.
- TUCKMAN, A. (1995), 'Ideology, Quality and TQM', *Making Quality Critical*, London: Routledge.
- WICKENS, P. (1987), *The Road to Nissan*, London: Macmillan Press.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E.; MARCHINGTON, M. (1998), *Managing with Total Quality Management*, London: Macmillan Press.
- WILKINSON, A.; Willmott, H. (1995), 'Introduction' *Making Quality Critical*, London: Routledge.
- YILDIRIM, E. (2000), 'Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri', *Toplum ve Bilim*, 86.

ÖZET

Son on yıldır ülkemiz firmalarında toplam kalite yönetimine ilişkin uygulamalar yaygınlık göstermektedir. Toplam kalite yönetimi işgörenleri ilgilendiren pek çok unsuru içermektedir. 'İşgören katılımı', 'ekip çalışması-kalite çemberleri', 'yetki-devri' 'işgörenin otonomisi', 'firma kültürü ve işgören bağlılığı' gibi unsurlarla TKY demokratik ve hümanist bir organizasyon modeli görüntüsü vermektedir. Ancak teknik ve rasyonel bir yönetim biçimi olan TKY, işgörelere ilişkin unsurları teknik rasyonaliteye bağımlı kılarak yeni bir tür teknokrazi yaratmaktadır.

Bu makalede TKY'nin eleştirel bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak TKY'nin neo-liberal politikalarla ilişkisi daha sonra hiyerarşik ve bürokratik özellikleri irdelenmektedir. Verimliliğe odaklanmış bir yönetim biçimi olarak iş yoğunlaşmasına yaptığı katkı ve yetkilendirme adı altında gerçekleştirdiği yetkisizleştirme süreci ele alınmaktadır.