

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE YÖNETİM TEORİSİ

Selim COŞKUN*

Özet: Bu çalışma Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) hem kuramsal bütünlüğünü hem de yönetim teorisi ile olan ilişkisini genel olarak ve bazı başlıklar altında irdelemektedir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kuramı ve uygulamaları büyük ölçüde yönetim teorisi kapsamında kalmaktadır. Bunun yanında Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) özgün katkıları da bulunmaktadır. Bu bağlamda, yönetim teorisi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından yararlanmalıdır.

Anahtar Sözcükler: Toplam kalite yönetimi, yönetim teorisi

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel sektör ve kamu kuruluşlarında geniş bir uygulama alanı bulmasına, hakkında çok sayıda kitap ve makale yazılmasına, üniversitelerde ders olarak okutulmasına karşın üzerinde bütün yazarların birleştiği tek bir tanım bulunmamaktadır (Boaden, 1997). Benzer olarak, TKY'nin kuramsal bütünlüğü ve geçerliliği konusunda onlarca eser yazılmış ve yazılmaya devam etmektedir. White ve Wolf'un belirttiği gibi Taylor'un "bilimsel yönetiminden" bu yana hiç bir "yönetim yaklaşımı" TKY üzerindeki tartışma kadar bir belirsizlik yaratmamıştır (White ve Wolf, 1995: 204).

Eleştiricilere göre, TKY "Taylorizm'in yeniden doğuşu ve bilimsel yönetimin kutsallaştırılmasından" başka bir şey ifade etmemektedir. Onlara göre TKY Taylorcu ilkelere yeni söylemlerle ve kavramlarla yeniden hayat vermektedir. Bu anlamda, TKY çalışanların katılımını ve daha fazla inisiyatif verilmesini destekliyor gibi görünmesine karşın, gerçekte üretim sisteminden, kurum kültürüne her alanda tekdüzelik yaratmaya çalışan bir yönetim felsefesi ve ideolojisidir (Drummond, 1995: 72, Tuchman, 1995: 57).

Martin'e göre ise TKY her şeyden önce bir "yönetim felsefesidir." Bu da onu MBO, ZBB gibi yönetim tekniklerinden farklı kılmaktadır. Ona göre TKY, daha önce gerçekleştirilemeyen bir başarıyı gerçekleştirmiştir: Bilimsel yönetimin "analitik ve daha akıllıca çalışma yöntemiyle" insan ilişkileri yaklaşımının "insan ve grup odaklılığını" bir şemsiye altında birleştirmiştir. (Martin, 1993: 10-11).

Bounds ve arkadaşları TKY üzerinde tek bir tanımda bileşilememesinin en az üç nedenin olduğunu belirtmektedirler. Birincisi, TKY yeni kavramlar ve

* Dr., Mersin Üniversitesi İİBF öğretim üyesi.

metotlarla gelişmekte ve değişmektedir. İkincisi, değişik kurumlar TKY'yi uygulamanın değişik aşamasında bulunmaktadır. Üçüncüsü ise, değişik kurumların TKY'nin değişik formlarını uygulaması gerekmektedir (Bounds vd., 1994: 4). Benzer olarak, Yong ve Wilkinson TKY'nin 5 yorumundan bahsetmektedirler :

- Kalite yönetimi olarak TKY
- İnsan kaynakları yönetimi olarak TKY
- Sistem yönetimi olarak TKY
- Yeniden yapılanma olarak TKY
- Yeni bir yönetim paradigması olarak TKY (Yong ve Wilkinson, 2001: s. 247).

Bu makale çerçevesinde yukarıda belirtilen 5 yorumu göz ardı etmeksizin kapsamlı bir yönetim yaklaşımı olarak TKY üzerinde durulacak ve yönetim teorisi ile olan ilişkisi incelenecektir.

YÖNETİM YAKLAŞIMI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Sistematik ve kapsamlı analizler yapan pek çok düşünüre göre TKY Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa ve diğer düşünürlerin fikirleri üzerine inşa edilen, bir dizi varsayımlar, prensipler, teknik ve araçlara sahip olan ve bunları tutarlı bir şekilde sentezleyen kapsamlı bir yönetim sistemi ve yaklaşımıdır (Dean ve Bowen, 1994, Hackman ve Wageman, 1995, Spencer, 1994, Dale vd., 2001).

Bütün TKY kurucuları (Deming, Juran, Ishikawa vd.) bir kurumun temel amacının hayatta kalmak olduğu üzerinde hem fikirdirler. Böylelikle, örgütler müşterilere yararlı ürünler ve hizmetler sunabilirler ve örgüt üyelerinin tatmini ve gelişimine yol açarlar. Ayrıca, istihdam yaratarak da toplumda istikrar sağlanmasına katkıda bulunurlar (Deming, 1994: bölüm 1, Ishikawa, 1985: 1)

TKY; kalite, çalışanlar, örgüt ve tepe yönetimi hakkında bir dizi varsayımlara sahiptir (Hackman ve Wageman, 1995: 310-311, Spencer, 1994: s. 446-447, Vinzant ve Vinzant, 1996: 205- 210). İlk varsayımlar kalite konusundadır. Kalite müşteri tatmini açısından tanımlanmaktadır. Bütün kalite çabaları müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yöneltilmelidir. Kalite, iş tamamlandıktan sonra denetimlerle değil, ilk üretim anında sağlanmalıdır. Çünkü iş bittikten sonraki denetim daha masraflıdır ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. İkinci varsayım insanlara (çalışanlara) ilişkindir. Mc Gregor'un teori Y'sinde söylediği gibi, çalışanlar doğal olarak çalışkandır ve yönetim gerekli eğitimi ve desteği verdiği sürece işlerine önem verirler ve inisiyatif alırlar. Bu nedenle, onlara güvenilmeli ve katılımları etkin olarak sağlanmalıdır (Connor, 1997: 503). Üçüncü varsayım ise, tepe yönetimiyle ilgilidir. En son aşamada

kalite tepe yönetiminin sorumluluğu altındadır. Tepe yönetiminin görevi, yüksek kalitede mal ve hizmet üretimine yol açan bir sistem oluşturmaktır. Çalışanların iş etkinliği yönetimin oluşturduğu sistemin ürünüdür (Juran, 1989: bölüm 4, Ishikawa, 1985: 60, Imai, 1986, 5-7, Deming, 1994: 25-26). Dördüncü varsayım ise örgütle ilgilidir. Örgütler çevreleriyle etkileşim içinde olan açık sistemler olarak kabul edilmektedir. TKY, çevre ile örgüt arasındaki sınırı kaldırma eğilimindedir. Müşteriler ve tedarikçi firmalar gibi normal olarak örgüt dışı kabul edilen öğeler örgüt sınırları içinde kabul edilmektedir. Örneğin, Deming'in "akışım diyagramı" tedarikçi firmalar ile başlamakta ve müşteri ile son bulmaktadır (Deming, 1994: 4-5).

TKY'nin üç prensip üzerine inşa edildiği kabul edilmektedir: müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve tam katılım (Dean ve Bowen, 1995, s. 394- 395, Rao vd., 1995: vii- viii, Wilkinson vd., 1997: 800, Hackman ve Wageman, 1995:311-315, Yong ve Wilkinson, 2001: 252- 253). Her prensip bir dizi uygulamaya ile desteklenmektedir (Hackman ve Wageman bunlar "müdahaleler" olarak isimlendirmektedir). Her müdahale bir grup teknik ve araç ile işlevsel hale gelmektedir.

Müşteri odaklılık ve tatmini, TKY'nin ilk ve en önemli ilkesidir. Örgütün en önemli görevi olan müşterileri memnun edecek mal ve hizmetleri üretmektir. Müşteri odaklılık kurum çalışanları için amaç birliğini sağlar. Bunun nedeni müşteri memnuniyetinin örgütün uzun dönemde ayakta kalması için en önemli faktör olarak varsayılmasıdır. Müşteri odaklılığı için uygulamalar müşteriler ile doğrudan temas kurma ve müşteri istek ve beklentileri hakkında bilgi toplamak gibi çalışmaları içerir. Bu uygulamalar için müşteri araştırmaları, odak grupları (focus groups) tekniklerden yararlanılmaktadır.

İkinci ilke olan sürekli iyileştirme, her bir iş sürecinin ve bir bütün olarak örgüt sisteminin iyileştirilmesini içerir. Müşteri beklentileri sürekli değiştiği ve yükseldiği için kurumlar, sistemlerini ve iş süreçlerini günden güne iyileştirme durumundadır. Bununla ilgili uygulamalar süreç ve iş analizi, yeniden süreç yapılanması ve PDCA döngüsü (Deming döngüsü) olarak sayılabilir. Bu uygulamalar için iş akışım şeması, Pareto analizi, kontrol tabloları ve balık kılıcı diyagramı gibi araç ve teknikler kullanılır.

Sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık en aşağıdan en yukarı seviyeye kadar bütün kurum üyelerinin ve aynı zamanda müşterilerin ve tedarikçilerin katılımını gerektirir. Buna "tam katılım ilkesi" denilmektedir. Bu ilke ile ilgili uygulamalar grup beceri eğitimi ve kalite ve birimler arası takımlar da olmak üzere her türlü takım kurmayı içerir. Bunlarla ilgili tekniklerse rol tanımlanması ve beyin fırtınası örnek olarak verilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi: Tanıdık mı, Yabancı mı?

TKY'nin yönetim teorisi ile ilişkisi konusunda tek bir görüşün olduğunu söylemek olası değildir. Bu konuda üç farklı görüşten bahsedilebilir. Birinci görüşe göre, daha önce kısmen bahsedildiği gibi, TKY, Taylorizm'in ve onun bilimsel yönetiminin yeniden doğuşu veya daha yenilikçi bir şeklidir. Daha önce Tuckman ve Drummond'un bu görüşte olduğu belirtilmişti (Drummond, 1995, Tuckman, 1995). Onlara benzer olarak, Adler TKY ile Taylor'ın "zaman ve hareket" çalışmalarının "yenilikçi" bir şekilde güncelleştiğini belirtmektedir. Taylorizm'de formal iş standartları, endüstri mühendisleri ve yönetim tarafından belirlenir ve çalışanların buna uyması istenirdi. Oysa, TKY'de iş standartları çalışanların aktif katılımı ile belirlenmekte ve onların çabaları ve katılımlarıyla sürekli geliştirilmektedir. Bu anlamda standartlaşma, hem Taylorizm için hem de TKY için önemlidir. Ancak, TKY standartların belirlenmesinde çalışanların aktif olarak katılmasını ister ve destekler (Adler, 1993: 97-98). Tam bu noktada, Boje ve Winsor bu durumu çalışanların kendi kendilerini Taylorcu prensiplere kendi istekleri doğrultusunda, gönüllü olarak mahkum etmesi olarak görmektedir (Boje ve Winsor, 1993).

Yukarıdaki görüşlerin tersine, Deming ve Ishikawa'nın da bulunduğu bir grup araştırmacı, TKY'yi Taylorizmin ve geleneksel yönetim anlayışının antitezi olarak görmektedir. Ishikawa, iş ve teknik standartların yönetim tarafından belirlendiği bir yaklaşım olan Taylorizmin 50 yıl önce geçerli olabileceğini, ancak günümüz koşullarında geçerliliğini yitirdiğini iddia etmektedir. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların potansiyellerinin kullanılmasına izin verilmemesidir (Ishikawa, 1985: 25).

Carr ve Littman da TKY'nin geleneksel yönetimden yönetim yapısı, sistem iyileştirilmesi ve sürekli iyileştirme felsefesi açısından farklı olduğunu söylemektedir. Geleneksel yönetim yapısı merkezi ve hiyerarşik olmasına karşın TKY daha esnek ve merkezi olmayan (decentralized) bir yapı öngörmektedir. Benzer olarak, geleneksel yönetim, bireylerin performansına önem vermektedir. Bunun doğrultusunda bireylerin performansı değerlendirilir, bazıları ödüllendirilir bazıları ise cezalandırılır. Diğer taraftan, TKY performansla ilgili problemlerin yüzde 90'dan fazlasının sistemden kaynaklandığını, dolayısıyla kişilerin performansının değerlendirmenin anlamlı olmadığına vurgu yapar. Son olarak geleneksel yönetimle TKY'nin iyileştirme felsefesi tamamen farklıdır. Geleneksel yönetim teknolojik ve sıçramalı yenilikleri öngörürken, TKY sürekli ve küçük iyileşmelere dayanmaktadır (Carr ve Littman, 1993: 17-21). Saylor da Toplam Kalite Yönetimini klasik yönetim anlayışından bir kopuş olarak göstermektedir. Bunu yaparken de ikili karşılaştırmalar yapmaktadır: Uzun dönemli perspektif karşıtı kolay çözüm arayışı, önlemeye yönelim karşıtı denetime öncelik verme, görüşlere göre yönetim karşıtı gerçeklerle yönetim, çalışanlara yetki

verilmesi karşısı çalışanları kontrol, takım ve grup odaklılık karşısı birey odaklılık, etc. (Saylor,1996: 28- 30).

TKY'nin Taylorizmin bir devamı ya da Taylorizmin ve geleneksel yönetimin antitezi olarak görülmesi şeklindeki her iki yaklaşımda yönetim teorisinin ve TKY'nin basite indirgenmesidir. Bu görüşler hem TKY'nin hem de yönetim teorisinin sanki tek kavramsallaştırması olduğu ve bunun zamanla değişmediği varsayımına dayanmaktadır. Oysa, her iki teoride değişik görüşlerin ve düşünürlerin katkılarıyla zamanla gelişmiş, evrilmiş ve değişime uğramıştır (Yong ve Wilkinson, 2002). Örnek olarak, Taylor'un bilimsel yönetimi değişik toplumlarda (Almanya, İngiltere, eski Sovyet Birliği vb.), başka şekillerde yorumlanmış ve uygulanmıştır. Benzer olarak, Taylor'un görüşleri Japonya'da erken 1900'lerde yerel değerlere ve normlara uyarlanmıştır. Bu anlamda, Japon Kalite Yönetimi Taylor'un fikirlerini ret ederek değil, aksine Taylor'un fikirleri üzerine inşa edilmiştir (Warner, 1994: 526).

TKY ve yönetim teorisi üzerine yapılan pek çok inceleme, TKY'nin pek çok unsurunun yönetim bilimi içinde yer aldığına işaret etmektedir. Örnek olarak, Cohen ve Brand'a göre kalite yönetimi yönetim biliminde yer alan pek çok eğilimi içinde barındırmaktadır: Yönetimin iş süreçlerine olan yeniden ilgisi, iş süreçlerini anlamak için istatistiksel tekniklerin kullanımı, daha yalın örgüt kurmak için hiyerarşinin azaltılması, karar alma sürecinde çalışanların fazla söz sahibi olması, problem çözümlemede takım ve grupların kullanımı vb. (Cohen ve Brand, 1993: 55). Diğer bazı düşünürlerle göre ise TKY istatistiksel süreç yönetimi ve verilerle yönetim gibi "katı" yönetim teknikleriyle, vizyon sahibi liderlik, takım çalışması ve katılımcı yönetim gibi "yumuşak" teknikleri başarıyla sentezlemektedir (Hunt, 1993: 4, Martin, 1993: 10).

Dean ve Bowen Toplam Kalite Yönetimini yönetim teorisi ile karşılaştırmaktadır. Onlara göre, TKY ile yönetim teorisi arasında farklılıklar bulunmakla birlikte TKY'nin çözümlemelerinin çoğu yönetim bilimi kapsamındadır. Aralarındaki temel farkı ise hitap ettiği "hedef kitle" olarak belirtmişlerdir. TKY daha çok uygulayıcılara (yöneticilere) hitap etmesine karşın, yönetim bilimi araştırmacılara (akademisyenlere) hitap etmektedir. Bunun sonucu olarak, iki fark daha oluşmaktadır. Birincisi, TKY doğal olarak kros – fonksiyoneldir. TKY ile ilgili her hangi bir makalede pazarlama, insan kaynakları yönetimi, ürün tasarımı, liderlik ve örgüt kültüründen bahsedilmesi olasıdır. Diğer taraftan, yönetim teorisi de disiplinlerarası olmasına karşın her teori ve makale bir disiplinle ilgilidir. İkinci olarak TKY'nin temel amacı kurumun performansını geliştirmeye yönelik olduğu için ilkeleri reçete formundadır (preskriptif) ve genellemecidir. Yönetim teorisi ise sadece performansı geliştirmeyi değil örgütleri anlamayı da amaçlamaktadır. Yönetim teorisi preskriptif olması durumunda bile çözümlemeleri örgütün özel koşullarını göz önünde bulundurarak durumsallık taşır (Dean ve Bowen,1994: 396-397). Bunlara benzer olarak, Dale ve arkadaşları

TKY'nin en büyük katkısının Taylor'dan, Drucker'a, Mc Gregor'dan Mintzberg'e pek çok yönetim bilimcisinin görüşlerini sentezleyerek uygulamaya geçirmesi olarak göstermektedir (Dale vd., 2001: 447)

Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Yönetim Bilimi

Toplam kalite yönetimi kuramının kurucuları olarak kabul edilen Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Crosby gibi bilim adamlarının eserlerinin içerik analizi çalışmaları ve bu çalışmalara dayanak geliştirilen başta Baldrige Modeli, Avrupa Kalite Modeli (EFQM Mükemmellik Modeli) ve diğer kalite modelleri TKY'nin altı ögesinin olduğunu belirtmektedir (Rao vd., 1995: bölüm 3, Ross, 1995: 13-17, EFQM, 2001, Garvin, 1991, Hill, 1995: 37-38, Waldman, 1994: 511, Dale vd., 2001: 445). Bu öğeler liderlik, gerçeklerle yönetim (bilgi analizi), stratejik kalite planlaması, süreç yönetimi, müşteri tatmini ve odaklılığı, insan kaynakları yönetimidir. Literatürde, bu öğelerin hem bir bütün olarak hem de öge düzeyinde yönetim teorisi ile olan benzer ve farklı yönlerini irdeleyen çalışmalar bulunmaktadır (Dean ve Bowen, 1994, Vinzant ve Vinzant, 1996, Rao vd., 1995: bölüm 12, Mc Ardle vd., 1995, Anderson vd., 1994, Connor, 1997, Bowman, 1994, Waldman, 1994, Wilkinson vd., 1997). Aşağıda bu öğelerin yönetim teorileriyle olan ilişkisi irdelenecektir.

Liderlik

Liderlik desteği, toplam kalite yönetiminde hayati öneme sahiptir. Kalite yönetimi kuramcılarının ortak görüşü, kalite yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasının en önemli şartı liderlik desteğidir. Örnek olarak, Ishikawa liderin görevlerinin uzun dönemli planları hazırlamak ve uygulamak, çalışanlara gerekli eğitimin verilmesini sağlamak, müşteri tatminin sağlanması için kalite kültürünü yaratmak ve engellerin kaldırılması yolunda öncülük yapmak olduğunu söylemektedir (Ishikawa, 1985: 125-126). Benzer olarak Deming'in 14 ilkesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılandığı, çalışanlara gerekli eğitimin verildiği, çalışanlar arasında güvenin ve işbirliğinin sağlandığı ve sürekli iyileştirme felsefesinin hakim olduğu bir kurum atmosferinin kurum liderince yaratılmasını içerir. Ayrıca, liderler çalışanlara rol modeli olmalı ve sürekli iyileştirmeye vurgu yapan bir örgüt vizyonu geliştirmeli ve bu vizyonu kurumsallaştırmalıdır (Waldman, 1994: 521).

TKY'nin öngördüğü liderlik türünü liderin kurum için uzun dönemli bir vizyon geliştirdiği, bu vizyonu diğerlerine aktardığı ve uygulamaya geçirdiği, çalışanları bu vizyon için motive ettiği "vizyon sahibi liderlik" olarak tanımlamak olasıdır (Anderson vd., 1994: 482). Vizyon sahibi liderlik dönüştürücü liderlik türüne çok benzemektedir (Dean ve Bowen, 1994: 398- 399, Waldman, 1994: 521). Bir liderin dönüştürücülüğü, çalışanlar üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Bu tür liderler, kurumu ve çalışanları kurumsal hedeflerin önemine vurgu yaparak,

örgütsel ve takım hedeflerinin kişisel amaçlardan daha önemli olduğuna ikna ederek, yaptıkları işlerle gurur duymasını sağlayarak dönüştürürler (Yukl, 1994: 351). İşlemci (transactional) liderlik, dönüştürücü liderliğin tam karşısında bulunmaktadır. İşlemci liderler amaçların ve rollerin belirlenmesine ve bunların etkin bir şekilde yerine getirilmesine vurgu yaparlar. Ancak, bu tür liderlik kısa vadeli bireysel merkezli amaçların öne çıkarılmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı kalite yönetimi kuramcıları tarafından eleştirilmiştir (Waldman, 1994: 520). Örneğin amaçlarla yönetimi (MBO) kısa dönemli bakış açısına sahip olduğu, takım ve grup çalışmasının önünde bir engel olan bireysel performansı desteklediği için Deming tarafından şiddetle eleştirilmekte, hatta geleneksel yönetimin “ölümcül hastalıklarından” birisi olarak değerlendirilmektedir (Deming, 1994: 102).

Gerçeklerle Yönetim (Bilgi Analizi)

Bilgi analizi, “yönetimin kalite mükemmelliğine ulaşmak ve süreçleri sürekli geliştirmek için bilgi ve verilerin kullanımını” içermektedir (Ross, 1995: 14). Bu veri ve bilgiler iç ve dış müşteriler, süreçler, rakipler ve tedarikçiler gibi pek çok kaynaktan elde edilirler. TKY bu veri ve bilgileri analiz için “basit fakat etkili teknikler ve araçlar kullanırlar.” Bunlar “yeni” ve “eski” yedi araçlar olarak da isimlendirilmektedir. Eski araçlar kalite çemberleri, histogramlar vb. gibi araçları içerirken yeni araçlar matriks diyagramları, matriks veri analizi, ok diyagramları gibi teknikleri içerir (Imai, 1986: Ek E).

Yönetim teorisi de yoğun olarak bilgi analizi konusunda çalışmaktadır. Yönetim teorisinin bu unsura denk gelen başlıkları, karar alma ve bilgi analizidir. TKY’nin örgütsel etkililiği artırmak için veri toplaması ve analizi, rasyonel karar alma modeliyle benzerlik göstermektedir. Bazı yönetim kuramcıları bilgi analizinin kurumsal etkililikle olumlu olarak ilişkili olduğuna inanırlar. Buna karşın rasyonel karar alma modeli konusunda bazı düşünürler daha az iyimserdirler. Bunun pek çok nedeni vardır. Bunlar, çalışanların verilere göre değil birlikte çalıştıkları insanların görüşlerine göre karar vermesi, yönetimin kendi politikalarını çalışanlara kabul ettirmek için, sanki kararlar bilgi analizleri sonucu alınmış gibi göstermeleri, insanların ve kurumların bilgisel sınırlılıklarından dolayı ancak kısıtlı bir şekilde rasyonel davranmaları gibi nedenlerdir. Hatta, bazen örgütler bilgi ve veri analizleri ile öylesine fazla meşgul olurlar ki bu durum bir bürokratik disfonksiyon olan amaç değişimine yol açabilir. Diğer bir ifade ile, yönetim bilimciler kapsamlı bilgi analizinin örgüt performansını artıracığı konusunda kuşku duymaktadır (Dean ve Bowen, 1994: 407- 408).

Stratejik Kalite Planlaması

Stratejik kalite planlaması, örgütün uzun dönemli kalite planının hazırlanmasını ve uygulanmasını içermektedir. Juran’a göre stratejik yönetimi kurumsal

düzeyde amaçların tespit edilmesi ve yerine getirilmesidir. Kalite planlaması, Juran üçlüsünü oluşturan planlama, kontrol etme ve iyileştirmenin tepesinde yer alır (Juran, 1989: 176).

Stratejik yönetim konusu yönetim literatüründe uzun süredir tartışılan ve güncelliğini koruyan bir alandır. Vinzant ve Vinzant, TKY'yi ve stratejik planlamayı örgüte bakış açısı, zaman perspektifi, örgüt kültürüne bakışı ve liderlik tipi bakımından incelemiştir. Her iki yaklaşım örgütleri çevresinden etkilenen açık sistemler olarak varsaymaktadır. Bu anlamda örgütler çevresel fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurmalı ve kendilerini adapte etmelidir. Her iki yaklaşım da uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir. Üçüncü olarak her ikisi de uygulama ve iyi sonuçlar alabilmek için olumlu bir kurum kültürünün önemine vurgu yapmaktadır. Son olarak, her iki yaklaşım da liderliğin merkezi önemine işaret eder. Her ikisinde de kurumu dönüştürmek için liderin desteği ve tam kararlılığı gerekmektedir. Bu anlamda dönüştürücü liderlik her iki yaklaşımın başarısının önşartıdır (Vinzant and Vinzant, 1996).

Her iki yaklaşım pek çok konuda benzeşmesine karşın bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Belki de en önemli farklılık kalite kavramının stratejik planlamadaki önemine ilişkindir. TKY'de müşteri merkezli kalite, planlamanın temel taşıdır. Oysa, yönetim bilimi için kalite pek çok önemli faktörden sadece birisidir. Ayrıca, TKY'nin strateji anlayışı işletme bazlı strateji (belirli bir grup müşteri için rekabet) ile ilgilenir ve şirket temelli (belirli bir müşteri grubu için nasıl karar verileceğini) gözardı eder (Dean ve Bowen, 1994: 404- 405). Diğer bir nokta ise, TKY'nin strateji oluşturmada kullanılan sembolik model, rasyonel model, üretici model ve etkileşimci modelden sonuncusunu kullanmasıdır. Etkileşimci modelde stratejik planlar başlıca aktörler olan çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi gruplarla sürekli diyaloga dayanarak geliştirilir (Hart, 1992: 338).

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ve tatmini, toplam kalite yönetiminin en önemli ögesini oluşturur. Bütün kalite uzmanları müşteri istek ve beklentilerinin tespit edilerek müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini öngörmektedirler. TKY sadece mal ve/veya hizmeti son olarak tüketeni değil üretim aşamasındaki tüm ilgilileri müşteri olarak değerlendirir. Bu anlamda iki grup müşteri vardır: iç ve dış müşteri. İç müşteriler kurumdaki bütün çalışanları içermekte ve bir sonraki süreçteki grup yada bölüm müşteri olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile bir sonraki süreç iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Ishikawa, 1985: 107, Deming, 1994: 87). Dış müşteriler ise tedarikçilerden son alıcıya, tüccardan toptancıya kadar bütün ilgilileri içermektedir (Juran, 1989: 92-93).

Müşteri odaklılık ve tatmini, TKY'nin özgün yönünü oluşturmaktadır. Dean ve Bowen'un belirttiği gibi müşteri kavramı yönetim dergilerinde, kitaplarda ve

sempozyumlarda nadiren birincil konumdadır. Yönetim bilimciler müşteri tatmini ve odaklılığına çok az vurgu yapmaktadır. Onlar, örgüte yukarıdan aşağıya (yönetim bakış açısından), içerden dışarıya (çalışanın gözüyle) bakmakta fakat nadiren dışarıdan (müşteriler açısından) değerlendirmektedir. Oysa, TKY, müşteri odaklılığı ve tatminini bir örgütün en önemli amacı olarak değerlendirmektedir (Dean ve Bowen, 1994: 408- 409).

Süreç Yönetimi

TKY felsefesine göre, örgütler birbirleriyle bağlantılı bir dizi süreçlerden oluşmakta ve bu süreçlerin geliştirilmesi sürekli iyileştirmenin temelini oluşturmaktadır. Süreç yönetimi birbirleriyle bağlantılı iki amacı vardır: Önce tüm süreçler kontrol altına alınmalı sonra da sürekli iyileştirilmelidir. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için kurumun başlıca süreçlerinin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığı belirlenir. Başka bir ifade ile, istatistiksel süreç kontrolü sürekli iyileştirmesinin ilk aşaması ve ön şartıdır. İkinci aşama ise kontrol altına alınan bu süreçlerin çeşitli araç ve tekniklerin kullanımı ile sürekli iyileştirilmesidir.

TKY'nin örgütleri birbirleriyle bağlantılı süreçlerden oluşan sistemler olarak görmesi yönetim teorisindeki sistem yaklaşımı ile aynı doğrultudadır (Spencer, 1994: 467). Süreç yönetimi Taylor'un "bilimsel yönetiminin" üç ilkesi ile uyum içindir. Bu ilkeler geleneksel iş yapmanın yerine bilimsel yöntemlerin kullanılması, çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi ve çalışanlarla iş birliğine gidilmesidir. Ancak, Taylorizmin tersine kalite yönetimi, planlamanın uygulamadan ayrılmasına karşıdır. Taylorizm de yönetim planı yapar, çalışanlar ise bunu uygular. TKY'de ise kontrol altına alınan süreçler çalışanların katılımı ve önerileriyle sürekli iyileştirilir. (Adler, 1993: 408). Deming ve Taylor'ın ilkelerini inceleyen Anderson, Rungtusanatsson ve Schroeder'e göre her iki bilim adamının görüşlerinin çalışanların eğitimi, bilginin ve bilimselliğin önemi gibi konularda benzerlikler taşımasına karşın, Deming'in ilkeleri çok daha kapsamlıdır ve geliştirilmiştir (Anderson vd., 1994: 497-499).

Dean ve Bowen ise Taylor'ın fikirlerinin, onun iş ortamının sosyal ve psikolojik yönlerini gözardı ettiği için, uzun süre yönetim bilimcilerince ihmal edildiği görüşündedir. Diğer taraftan yönetim bilimciler de işin teknik yönüne gereken önemi vermemişlerdir. Bu alan yönetim bilimcilerinin değil endüstri mühendislerinin ilgi alanı olmuştur. Sosyo- teknik sistem yaklaşımı dışında, yönetim bilimciler yönetimin hem teknik ve süreç, hem de sosyal boyutlarını kapsayacak şekilde genişletmemişlerdir. Sonuç olarak, TKY yönetim bilimcilerinin uzun süredir gerekli önemi vermediği işin teknik boyutunun bir hatırlatıcısı olmuştur (Dean ve Bowen, 1994: 408).

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsankaynakları yönetimi işgücü planlaması, çalışanların katılımı, eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi gibi pek çok alanı kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin insan kaynaklarına bakışı ile yönetim teorisinin karşılaştırması pek çok düşünür tarafından tartışılmıştır (Dean ve Bowen, 1994, Rao vd., 1995, Wilkinson ve Wilmort, 1995, Boje ve Winsor, 1993, Connor: 1997, Rees ve Doran: 2001, Bowman, 1994, Blackburn ve Rosen, 1993, Bowen ve Lawyer, 1992).

İnsan kaynakları yönetiminin iki alt alanı, insan kaynakları planlaması ve işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesidir. Kalite yönetimi örgüt stratejisiyle uyumlu bir işgücü seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu bakış açısı son dönemlerde ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi ile benzerlik taşımaktadır.

Kalite yönetimi, insanların doğası gereği “iyi” olduğuna ve işlerine anlamlı katkılarda bulunmak istediği varsayımına inanır. Bu anlamda, TKY’nin insana bakışı ile Mc Gregor’un teori Y’si arasında bir benzerlik bulunmaktadır (Connor,1997: 503, Hunt, 1993: 31-32). Çalışanların iş hayatına aktif olarak katılması ve katkıda bulunması için gerekli ortam sağlanmalıdır. Rao ve arkadaşlarının da işaret ettiği gibi çalışanların aktif katılımının hem bireysel hem de kurum performansını geliştirdiği fikri yönetim teorisinde uzunca bir süredir tartışılmaktadır (Rao vd., 1995: 462). Yönetim bilimciler çalışanların karar alma, problem çözme gibi kurumsal aktivitelere yoğun olarak katılımının sağlanması için, çalışanların gerekli bilgi ve yetkiye sahip olması gerektiğini ifade ederler. Bunun için de gerekli kurumsal araçların başında gruplar ve takımlar gelmektedir. Yönetim bilimi açısından bakıldığında takım çalışmasının önemine vurgu yapılması yeni bir düşünce değildir. Mc Gregor, “etkili takımların özellikleri” üzerine çalışmasını neredeyse kırk yıl önce yapmıştır (Connor, 1997: 504). TKY, bu anlamda, iş ortamında takım çalışmasının önemini yeniden gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, TKY takım ve grup çalışmasının dinamiklelerine vurgu yapmaksızın mekanik bir işlev olarak görmektedir. Kalite yönetimi düşünürleri takımların nasıl kurulacağından ziyade takımların aldığı sonuçlar üzerinde durmakla yetinmiş, takımların yaratılmasının pek çok faktörün göz önünde bulundurulması gereken karmaşık bir süreç olduğu gerçeği üzerinde durmamışlardır.

TKY’nin çalışanların katılımına bakışı bazılarınca ciddi olarak eleştirilmektedir. Bu eleştirilerden birincisi, TKY’nin öngördüğü katılımın gerçek bir katılım olmadığı üzerinedir. Bu anlamda, eleştirmenler çalışanlar kurumsal politikaların oluşturulmasında değil de, halihazırda verilmiş kararların uygulanmasında söz sahibi olduğunu iddia etmektedir (Connor, 1997: 506). McArdle ve arkadaşları ise kalite yönetiminin örgüt içinde organik bir amaç ve çıkar birliği varsa-

yımına dayandığına söylemektedir (McArdle vd., 1995: 159). Bu anlayışa göre çalışanlar kendi kişisel çıkarları ve amaçlarını daha yüksek örgütsel amaçlara feda etmelidirler. Spencer de çalışmasında TKY'nin öngördüğü örgüt modelinin “büyük ölçüde” organizmik modele benzediğine inanmaktadır. Bu modelde çalışanlar daha yüksek bir amaç olan kurumun hedefi doğrultusunda çalışmalı, gerekirse bireysel çıkar ve amaçlarından vazgeçmelidirler. TKY’de bu yüksek amaç müşteri memnuniyetidir. Eleştirenler ise gerçek örgüt ortamında böyle tekçi bir örgüt kültürünün nadiren bulunduğunu iddia etmektedirler (Spencer, 1994: 455).

Yönetim teorisi ve TKY'nin ayrıştıkları temel konulardan birisi, performans yönetimi ve çalışanların ödüllendirilmesi konusudur (Carr ve Littman, 1993: 19, Rao vd., 1995: 475, Bowman, 1994). Yönetim teorisi ve uygulamaları birey üzerinde yoğunlaşarak, bireylerin performanslarının periyodik olarak ölçülmesini, bunun sonucuna göre de ödüllendirilmesini veya cezalandırılmasını öngörür. Diğer taraftan, TKY’ye göre örgütler birbiriyle ilişkili bir dizi süreçlerden oluşan sistemler olarak tanımlanır. Performans problemleri büyük oranda çalışanların kontrolü dışındaki sistemle ilgili faktörlerden kaynaklanır. Yönetimin görevi, iş süreçlerinin sürekli geliştirilmesi olmalıdır. Çünkü, bireylerin performansı sistem tarafından belirlenen sınırlar içinde kalır. Amaç, sistemi geliştirmek ve değiştirmek olmalıdır. Oysa, performans değerlendirmesi çalışanların performansının onların davranışlarından kaynakladığını varsayar. Bunun sonucu olarak da çalışanların cezalandırılmasını veya ödüllendirilmesini ister. Bunun aksine, TKY bunu hem gereksiz, hem de yanlış bulur. Nedeni ise performans farklılıklarının yüzde doksanının sistemden kaynaklandığı gerçeğidir. Bu nedenle performans değerlendirmesinin kaldırılmasını veya TKY ilkelerine göre yeniden yapılandırılmasını tavsiye eder (Bowman, 1994, Deming, 1994: 102-103, Aldakhlallah ve Parante: 2002).

SONUÇ

TKY ile yönetim kuramını hem genel hem de öğeler bazında analiz eden Dean ve Bowen’a göre, TKY büyük ölçüde yönetim kuramından yararlanmaktadır. Yönetim kuramı da TKY uygulama ve çabalarından yararlanarak araştırma alanını ve bakışını geliştirmelidir. Dean ve Bowen’ın analizlerinin sonuçlarını üç kategoride özetlemek olasıdır. Birinci olarak, tepe yönetimi liderliği ve insan kaynakları uygulamalarında TKY bakış açısı yönetim teorisi ile büyük ölçüde örtüşmektedir. İkinci olarak bazı alanlarda TKY uygulamada yetersiz olup, yönetim kuramı ve araştırmalarından yararlanmalıdır. Bu konular; belirsiz ve politik ortamlarda sadece formel bilgi ve verilere fazla güvenmenin bazı sorunlara yol açabileceği, strateji geliştirmesinin yalnızca müşteri istek ve beklentileri değil, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin dikkatlice irdelenerek geliştirilmesi gerekliliği, evrensel uygulama iddiaları yerine daha durumsal çözümlemeler

getirme gerekliliğidir. Son olarak, TKY pek çok alanda yönetim bilimine yeni öneriler ve açılımlar getirmektedir. Bu alanlar kalitenin rekabetteki önemi, birey ve sistemden kaynaklanan faktörlerin kurum performansına etkileri ve strateji oluşturmalarının ne şekilde geliştirileceği gibi konulardır (Dean ve Bowen, 1994: 410-411)

TKY, hem özel hem de kamu kurumlarının performansını geliştirme aracı olarak geniş bir uygulama alanı bulmaya devam etmektedir. Bu anlamda, TKY'nin en özgün yönlerinden birisi örgütleri karışık ilişkilere sahip total bir sistem olarak görmesidir. TKY, değişik yönetim yaklaşım ve kuramlarından kavram ve yöntemlerini sentezlemekte ve disiplinlerarası bir yaklaşımla uygulamaya koymaktadır (Dale vd., 2001: 448). Böylelikle yönetim biliminde değişik kuramlar altındaki görüş ve yaklaşımları bir arada uygulamaya geçirmek mümkün olmaktadır. Kurumların bütün yönleriyle performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirmesi için model olarak kullanılan kalite ve mükemmellik modelleri bu konuda örnek teşkil etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi büyük oranda uygulama alanı bulmasına karşın, kurum geliştirmede henüz başlangıç aşamasında olduğu söylenebilir (Hanfield ve Melnyks, 1998, Hackman ve Wageman, 1995). Bu alanda fazla yol alındığını söylemek ne yazık ki şimdilik olası değildir. Bu eksikliği gidermek TKY'nin başlıca "müşterisi" olan uygulayıcılara değil, akademisyenlerin ilgi ve çabasına bağlıdır.

KAYNAKÇA

- Adler, Paul S (1993), "Time and Motion Regained", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No:1, pp. 97- 108.
- Aldakhilallah, Khalid A. ve Parante, Diane H. (2002), "Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals", *Total Quality Management*, Vol. 13, No: 1, pp. 39-51.
- Anderson, J.C.- Rungtusanatham M.- Schroeder R.C. (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No: 3, pp. 472- 509.
- Blackburn, Richard ve Rosen, Benson (1993), "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from Baldrige Award- Winning Companies", *Academy of Management Executive*, Vol. 3, No: 7, pp. 49-66.
- Boaden, Ruth J. (1997), "What is Total Quality Management... And Does It Matter?", *Total Quality Management*, Vol. 8, No: 4, pp. 153- 172.
- Boje, David M. ve Winsor, Robert D (1993), "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, No: 4, pp.57-60.
- Bounds vd. (1994), *Beyond TQM*, McGraw -Hill, New York.

- Bowen, David E. ve Lawler, Edward E (1992), "Total Quality- Oriented Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 20 (spring), pp. 29- 41.
- Bowman, James S (1994), "At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management", *Public Administration Review*, Vol. 54, No: 2, pp. 129-135.
- Carr, ,D.K. ve Littman, I.D (1993), *Excellence in Government: Total Quality Management in 1990s*, Coopers & Lybrand: Arlington.
- Cohen, Steve ve Brand, Ronald (1993), *Total Quality Management in Government: A Practical Guide to Real World*, Jossey Boss; San Francisco.
- Connor, Patrick E. (1997), "Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimension", *Public Administration Review*, Vol. 57, No: 6, pp. 501- 509.
- Dale, B.C. vd. (2001), ' Total Quality Management and Theory: An Exploratory Study of Contribution." *Total Quality Management*, Vol. 12, No:4, pp. 439-449.
- Dean, James W. Jr.ve Bowen, David E. (1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No: 3, pp. 392- 418.
- Deming, W. Edwards (1994), *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study: Cambridge,.
- Drummand, Helga (1995), "Beyond Quality", *Journal of General Management*, Vol. 20, No: 4, pp. 68-77.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (2001), *Aspects of Excellence: European Quality Award 2000*, Brussels.
- Garvin, D. (1991), "How the Baldrige Award Really Works?", *Harvard Business Review*. November- December, pp. 80-93.
- Hackman, Richard, ve Wageman, Ruth (1995), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 309- 340.
- Hanfield, R.B., ve Melnyks, S.A. (1998), "The Scientific Theory Building Process: A Primer Using the Case of TQM", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, pp. 321- 339.
- Hart, Stuart L. (1992), "An Integrative Framework for Strategy Making Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No: 1, pp. 327- 351.
- Hill, Stephan (1995), "From Quality Circles to Total Quality Management." Wilkinson, Adrian ve Willmott, Hugh (Eds.) "Making Quality Critical", Routledge, London, pp. 33-53.
- Hunt, Daniel V. (1993), *Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- Imai, Masaaki (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw- Hill, New York.
- Ishikawa, Kaoru (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Juran, J. M. (1989), *Juran on Leadership For Quality*, The Free Press, New York.

- Martin, Lawrence L. (1993), *Total Quality Management in Human Service Organizations*, Sage Publications, Newbury Park.
- McArdle, Louise vd. (1995), "Total Quality Management and Participation: Employee Empowerment or Enhancement of Exploitation", Wilkinson, Adrian ve Willmott, Hugh (Eds.) "Making Quality Critical", Routledge, London, pp. 156-172.
- Rao, A. vd. (1995), *Total Quality Management : Cross Functional Perspective*, Waley, New York.
- Rees, Christopher J. ve Doran, Ed (2001), "Employee Selection in a Total Quality Management Context: Taking a Hart Look at a Soft Issue", *Total Quality Management*, Vol. 12, No: 7&8, pp. 855- 860.
- Ross, Joel E. (1995), *Total Quality Management*, St Lucie Press, Florida.
- Saylor, James S. (1996), *TQM Simplified: A Practical Guide*, McGraw-Hill; New York.
- Spencer, Barbara A. (1994), "Model of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No: 3, pp. 446-471.
- Tuckman, Alan. "Ideology, Quality and TQM." Wilkinson, Adrian ve Willmott, Hugh (Eds.) "Making Quality Critical", Routledge, London, pp. 54-81.
- Vinzant, Janet C.ve Vinzant, Douglas H. "Strategic Management and Total Quality Management", *Public Administration Quarterly*, Vol. 20 No: 2, pp. 201- 210
- Waldman, David A.(1994), "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No: 3, pp. 510-536.
- Warner, Malcolm (1994), "Japanese Culture, Western Management and Human Resources in Japan", *Organization Studies*, Vol. 15, No: 4, pp. 509-503.
- White, Orion F. ve Wolf, James F. (1995), "Deming's Total Quality Management and the Baskin Robbins Problem Part 1: Is It Time to Go Back to Vanilla?" *Administration & Society*, Vol. 27, No: 2, pp. 203- 225.
- Wilkinson, Adrian.- Gofrey, Graham.- Marghington, Mick (1997), "Bouquets, Brickbats and Blinks: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice", *Organization Studies*, Vol. 18, No:5, pp. 799- 819.
- Yong, Josephine ve Wilkinson, Adrian (2001), "Rethinking Total Quality Management." *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 247- 259.
- Yong, Josephine ve Wilkinson, Adrian (2002), "The Long and Winding Road: The Evolution of Quality Management", *Total Quality Management*, Vol. 13, No: 1, pp. 101-121.
- Yukl, Gary. (1994), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.