

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Nevser Mine TÜKENMEZ (\*)

### ÖZET

1950' lerde Japonya'da yaratılan, 1980' li yıllardan itibaren batılı ülkelerde uygulamaya konulan TKY, günümüzde modern işletmecilik dünyasının gözbebeği haline gelmiştir. Ancak, uygulamadaki sonuçlar TKY'nin işletmelerin umduğu gibi sihirli bir formül olmadığını göstermiştir. Bu çalışmada da TKY uygulamalarında görülen eksiklik ve hatalar belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikle A.B.D. uygulamaları incelendiğinde, TKY programlarında görülen temel hatalar şu noktalarda toplanmaktadır: Üst yönetimin gereken liderliği ve desteği göstermemesi, TKY programlarının sonuçlarının ölçülmemesi, müşteri odaklılığın ihmal edilmesi, takım kavramının desteklenmemesi ve tüm personeli eğitim ve geliştirme - çabalarının yeterince uygulanmaması.

Çalışmada ayrıca TKY uygulamalarında görülen bu eksikliklerin giderilebilmesi için bir takım öneriler de getirilmektedir. Bu öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- a) Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- b) Üst yönetimin liderliği sağlanmalıdır.
- c) İşletme içinde bir güven ortamının yaratılması sağlanmalıdır.
- d) TKY' nin uzun vadeli bir işletme stratejisi olarak benimsenmesi sağlanmalıdır.

### GİRİŞ

Günümüzün hızla değişmekte olan rekabetçi dünyasında kalite genellikle ürün ya da hizmetlerin başarı veya başarısızlığını belirleyen temel etken olmaktadır. Sürekli kalite gelişimini sağlayabilmek amacıyla da firmalar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına başlamışlardır.

TKY terimi, tüm süreç,ürün veya hizmetlerin yerine getirilmesinde kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeyi amaçlayan bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. TKY' ne verilebilecek en basit tanım doğru şeyi, doğru şekil ve zamanda, ilk seferinde ve sürekli olarak gerçekleştirebilmektir. (Fisher, 1994, sy:50)

Diğer bir tanımlamaya göre TKY; bir işletmede müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla işletme içindeki herkesin karşılıklı işbirliği ve birbirine bağlı üretim süreçleridir. TKY

(\*) Arş. Gör. D.E.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

örgüt çapında sürekli bir gelişme ve ilerleme sağlanması temeline dayanan bir yönetim felsefesi ve yol gösterici ilkeler bütünüdür. (Dale ve Cooper, 1994, sy:20)

1950'lerde Japonya'da yaratılan, 1980'li yıllarda Batıda, önce Amerika'da, sonra diğer ülkelerde uygulamaya konan TKY yıllarca bir çok uzmanın üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur. Ancak 1990'ların ortalarına gelindiğinde elde edilen veriler TKY'nin tüm firmaların umduğu gibi sihirli bir formül olmadığını ortaya koymaktadır. Örneğin Amerika'da son yıllarda TKY'ni uygulayan firmaların sayısının hızla artarken, uygulamaları sonucunda başarısız olan firmaların sayısının da hızla artmakta olması bunun bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Bu başarısız uygulamaların ardındaki genel teori şudur. Kalite programları süreçler üzerinde çok fazla yoğunlaşmakta, bunun yanında tüketici tatmini ve nihai ürün üzerinde pek fazla durmamaktadır.

Ancak yine de TKY'nin bazı firmalarda mükemmel bir şekilde uygulandığı inkar edilemez. TKY; nihai ürün veya müşterinin ayrı amaçlar olduğu çok sayıda departmanı olan büyük işletmelerde çok başarılı olmaktadır. Ancak işletmeler küçüldükçe "müşteri velinimetimizdir" inancı daha baskın hale gelmektedir. Bu durumda TKY'nin her şeyin ilk seferinde mümkün olabildiğince mükemmel olarak yapılması ideali giderek daha geçersiz hale gelmektedir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar, TKY'nin başarısız uygulamalarının başarılılarından çok daha fazla olduğunu göstermektedir. (Fisher, 1994, sy:50)

## I. TKY İLE GELENEKSEL YÖNETİMİN KARŞILAŞTIRILMASI

TKY'nin günlük uygulamaları Amerikan endüstrisinin yönetim yaklaşımlarından oldukça farklılık göstermektedir. Aşağıdaki tabloda bu farklılıkların temel noktaları gösterilmektedir.

### **Geleneksel Yönetim**

Problemlere acil çözümler arar  
Problemleri tepkici bir yaklaşımla ortadan kaldırmaya çalışır.  
Her maliyet seviyesindeki üretimi karşılayabilmek için kısa vade üzerinde odaklaşır.  
Ürün tamamlandıktan sonra hata arar.  
Kilit konumundaki az sayıdaki kişinin düşüncelerine dayalı karar alma.  
Motivasyon araca kardır.

### **Toplam Kalite Yönetimi**

Yeni bir yönetim felsefesini benimser  
Problemlere yapılandırılmış, disiplinli uygulanmalarla yaklaşır  
Uzun vadeli, sürekli gelişim üzerinde durur.  
Hataları önleme ve design kalitesi üzerinde durur.  
Çok sayıdaki kişiden elde edilen verilere göre karar alınır.  
Motivasyon aracı müşteri tatminidir.

Kaynak: Journal of Management Development, Volume 2 Number 7, 1993, sy: 41

## II. TKY'NİN TEMEL İLKELERİ

TKY'nin ilkeleri yönetimin tüm seviyelerinde hem sözlü hem de uygulamada tam bir bağlılığı gerektirir. TKY'de firma değişen müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik ilerlemelere sürekli olarak yanıt veren dinamik, müşteri yönlü bir organizasyon olarak görülür. Bu organizasyondaki temel hedef tüm çalışanları bu gelişim sürecine dahil edebilmektir. Başarı elde edildikçe çalışanlar gösterdikleri çaba için düzenli olarak ödüllendirilirler. Müşteri "tatmini konusunda sürekli araştırmalar yapılır ve müşteri kavramı işletme içi müşterileri de kapsayacak şekilde firmanın iç çevresine doğru yönlendirilir. Örneğin bir montaj hattı boyunca kendilerinden önceki çalışanların yaptığı işi devralan kişiler de müşteri olarak görülür.

TKY'nin temel ilkeleri aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

. İhtiyaçları müşteriler tarafından belirlenir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması temel ilkedir. Yüksek kaliteli bir ürünün iyi bir ürün olması beklenemez. Müşteri de bir ürün geliştirme döngüsünün tüm aşamalarında yer almalıdır. Müşteri ihtiyaçları başarı ölçümlerinde baz olarak alınmalıdır.

. Ölçüm: Tüm sonuçlar ölçümlerle belirtilir. Ölçümleme çalışmalarında istatistiksel analiz teknikleri kullanılmaktadır. Kalitenin sloganı doğru işi bir defada yapmaktır.

. Holistik bir bakış açısının oluşturulması : Bireysel süreçlerin sistemin bütününe ne şekilde bağlı olduğu anlaşılmalıdır.

. Mevcut süreçlerin analiz edilmesi : Bu tür bilgilerin sağlanmasında en iyi bilgi kaynağı işletme personelidir.

. Geliştirilmiş süreçlerin tasarlanması : Ürün ve üretim süreci sürekli olarak sadeleştirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için en etkili yol ürün geliştirme ve üretim departmanlarının bütünleştirilmesidir.

. En iyi yöntem ve uygulamaların işletme içinde faaliyete geçirilmesi. (Honeycutt, 1993, sy:5-6)

### 1. Değişen Pazar Koşullarına Yanıt Verebilme

Kalite kendi başına bir işletmenin başarısını garanti edemez. Genelde yönetim tamamıyla ürünün kalitesi üzerinde yoğunlaşmakta , müşteri ihtiyaçları ve değişen pazar koşullarını gözardı etmekte ve başarısızlığa neden olmaktadır.

Benzer şekilde bazı yöneticiler işletmenin iç çevresiyle gereğinden fazla ilgilenmekte ve dış dünyada olup bitenlerden habersiz hale gelmektedir. Tepe

yönetiminin TKY ile gereğinden fazla ilgilenmesi işletmeyi ve ürünlerini etkileyen dış etkenler üzerindeki ilgisini yitirmesine yol açabilmektedir. Bu dış etkenler; değişen müşteri tercihleri ve teknolojik gelişmelerdir. Bu konuda bir yönetici şunları ifade etmektedir: "Firmamızda TKY uygulamadan önce, müşterilerimizin istemediği kusurlu ürünlerimiz vardı. TKY'nden sonra ise durum değişti. Şimdi müşterilerimizin yine istemediği kaliteli ürünlerimiz var." (Miller ve Cangemi, 1993, sy:42)

Pazardaki başarı müşteri kararları tarafından belirlenir. Bu nedenle kaliteyi belirleyen müşterinin kendisidir. Kalitenin müşteri yanı müşterilerin ihtiyaçları, tatminleri ve satın alma davranışlarıyla belirlenir. Bu tür özelliklere toplam kalite sürecinin gelişimi içerisinde şimdiye dek oldukça az yer verilmiştir. Ancak unutulmaması gereken nokta, bu özelliklerin yönetim süreciyle bir bütün halinde ele alınması gerektiğidir. Müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek tamamiyle tatmin olmuş müşterilere sahip olmadan, müşteri tatmini ve müşterinin algıladığı kalite kavramını işletme içi yönetim süreci ile bütünleştirmeden ve kalite gelişiminin pazardaki etkisini ölçümlemeden "gerçek" TKY'nin sağlanabilmesi mümkün değildir. (Kordupleski ; Rust; Zahorik , 1993, sy:93)

### III. TKY UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN EKSİKLİKLER

1. **TKY Sürecinin Yeterince Benimsenmemesi** : Yönetim hiç bir zaman kaliteyi kendi başına elde edemez. Kalite kavramı her bir çalışanın iş tanımının merkezinde yer almalı ve işletme içindeki herkesin ortak amacı olmalıdır.

Üst yönetimde sıkça raslanan bir düşünüş şekli kalitenin kalite departmanının amacı olduğudur. Sonuçta, bir çok üst yönetici kalite departmanını ürünlerinin kalitesinden tamamiyle sorumlu tutmaktadır. Bunun da ötesinde, çok sayıda yönetici kalitenin günlük faaliyetlerinin bir parçası olduğu kadar, işletme stratejisi ve stratejik planlamanın da bir parçası olması gerektiğini gözardı etmektedir.

2. **TKY'nin Bir Danışman Yardımıyla Yaratılmaya Çalışılması** : Belirli bir kalite programı uygulaması sırasında işletmelerde ortaya çıkan güçlüklerin yanısıra bu işletmelere danışmanlık hizmeti sağlayan firmaların sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu danışmanlık firmalarıyla birlikte değişik adlar altında, yeni oldukları iddia edilen bazı yönetim sistemleri ve yöntemleri ortaya atılmaktadır. Bu yeni yönetim sistemlerine örnek olarak Değişim Yönetimi (Change Management), Süreç ve Firmaların Yeniden Tasarımı (Process/Business Reengineering), Öğrenen Örgüt Transformasyonu (Learning Organization), Katma Değer Yönetimi vb. verilebilir. Ernst ve Young grubunun yaptığı bir araştırmaya göre bu tür kalite yöntem ve yönetim sistemleri danışmanlık firmaları tarafından piyasada 945 farklı başlık altında

pazarlanmaktadır.

Kullanılan bu tekniklerin hangisi doğrudur? Şüphesiz danışmanlık yapmak oldukça kazançlı bir iştir, ancak firmaların verdiği bu hizmetlerin müşteri işletmeye yaptığı katkının ne olduğu dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli ve işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek uygun kişi seçilmelidir.

1991 yılında A T Kearney firmasının uzmanları tarafından yapılan bir araştırmaya katılan firmaların % 73'ü TKY uygulamalarında danışmanlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Ancak, ilginç olan nokta, bu firmalar arasında TKY programından somut sonuçlar elde edemeyenlerin, danışmanlarının yaptıkları katkıları gerekenden daha yüksek değerlendiren firmalar olmasıdır. Örneğin araştırmaya katılan firmalardan biri iki yıldır TKY programı uyguladığı halde henüz sonuçları ölçümlenmek için erken olduğunu düşünmekte ancak bu arada danışmanın yaptığı katkının yüksek olduğu yolunda bir değerlendirme yapabilmektedir. (Fisher, 1994, sy:51)

Bu arada bu yönetim sistemi kargaşasının nedenlerine de değinilmelidir. Bu kargaşanın en büyük nedeni kendilerini global bir rekabetin içinde gören firmaların, rekabet avantajı sağlayacak bir yol arayışı içine girerek, danışmanlık firmalarınca pazarlanan programlara büyük ilgi göstermeleridir. Gerçekte , çok farklı ad ve biçimlerde sunulan bu programlar ise, TKY'nin belli bir bölümü ya da yöntemi olmaktan ileri gidememektedir. (Şirvancı, Dünya Gazetesi, 1994, sy:6)

**3. Liderlik:** TKY uygulamalarında en sık görülen eksiklik üst yönetimin liderliğidir. Genelde üst yönetim ya inanmadığından ya da yeterince anlamadığından gereken liderliği göstermemektedir. Üst yönetimin liderlik konusunda gösterdiği hatalar çoğunlukla şu noktalarda yoğunlaşmaktadır. Üst yöneticilerin;

- Çalışanlarla birlikte işletmenin nereye gittiği ve durumunun ne olması gerektiği konusunda ortak bir vizyon oluşturmamaları,
- Kalite çalışmalarını müşteri servisi üzerinde yoğunlaştırmamaları,
- Çalışanların işleriyle ilgili problemleri çözebilecekleri küçük takımlar oluşturmalarına olanak sağlamamaları,
- Çalışanlarını başarılı hizmetleri karşısında ödüllendirmemeleri,
- Toplam kalite sürecine yeterli ilgiyi göstermemeleri,
- Çalışanların içinde buldukları kalite programının başarı ya da başarısızlığından haberdar olmalarını sağlayacak bir iletişim sürecini gözardı etmeleri vb. (Miller ve Cangemi, 1993, sy:43)

Üst yöneticiler kalitenin işletmenin en başta gelen önceliği olmasını sağlayacak faaliyetleri belirlemek durumundadır. Liderlik ve üst yöneticilerin katılımı TKY'nin tanıtılmasında en başta gelen önceliklerden bir tanesidir. Bu amaçla üst yöneticilerin

. TKY ile ilgili görüşlerini işletme içinde duyurmaya,

. İşletmenin TKY uygulamasına ne şekilde başlayacağı ve geliştireceği konusunda karar vermeye,

. Sağlanan ilerleme ve gelişmeleri değerlendirmeye ve ödüllendirmeye,

. Gelişim faaliyetleri içerisinde bireysel olarak yer almaya zaman ayırmaları ve çaba göstermeleri gerekmektedir. (Dale ve Cooper, 1994, sy:23)

**4. TKY'nin Etkilerinin Ölçülmemesi :** TKY programlarının uygulamasında karşılaşılan temel problemlerden biri de işletmelerin ölçüm yapmamasıdır. TKY 'nin tamamen ilerleme ile ilgili olması ve ilerleme sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesinin tek yolunun ölçümden geçmesi görünüme göre bir çok işletme tarafından ihmal edilen bir noktadır. AT Kearney tarafından yapılan araştırmaya katılan firmalar arasında kendilerini başarılı bulanların % 38 inin herhangi bir performans ölçümlerinin bulunmaması bu konuda verilebilecek iyi bir örnektir.

İşletmenin müşterilerinin gözündeki değerini ölçebilen pozitif kantitatif kalite ölçülerinin mevcut olması bir zorunluluk olmalıdır. Bu durumda pazardaki müşteri ihtiyaçları ve gelecekteki beklentileri hakkında bir görüş saptanabilir. Bu amaçla işletme içinde bir ölçüm sistemi oluşturulmalıdır. Bu tür bir sistem oluşturulmadan kalitenin geliştirilebilmesi oldukça güç olacaktır. (Dale ve Cooper, 1994, sy: 25)

**5. Bir Vizyon Oluşturulamaması :** Uygulamada işletmelerin genellikle açıkça belirlenmiş bir plan ya da stratejileri olmaksızın kaliteyi iyileştirme çabasında oldukları görülmektedir.

Bir vizyon oluşturulurken kalite programlarının maliyet etkili ve müşteri tercihlerine uygun mal ve hizmet üretme çabalarını desteklemesi gerektiği unutulmamalıdır. (Miller ve Cangemi, 1993, sy:45)

Ancak birçok yönetici TKY sürecini işletmenin diğer faaliyetlerinden bağımsız kırtasiye hareketleri olarak görmektedir. TKY programlarının bu tür bürokrasiler yaratmasına verilebilecek en iyi örneklerden birisi Florida Power & Light Company'dir. Japon Deming ödülünü alan ilk yabancı firma olan Florida Power & Light firması, personelinin çok fazla kırtasiyeden şikayetçi olması nedeniyle, aniden kaliteye verdiği önceliğe son vererek yeni bir

yönetici başkanlığında yönetim yapısında köklü bir değişikliğe yönelmiştir. (Fisher, 1994, sy:50)

Üst yöneticilerin kabul etmeleri gereken ilk nokta TKY'nin uzun vadeli bir işletme stratejisi olduğudur. TKY tüm sorunları anında çözecek kolay ve pratik bir yöntem veya hazır bir program paketi değildir. TKY'nin temellerini belirleyecek planlama dönemi en azından on yıl sürelidir. Ancak TKY'nin tanıtımı etkin bir şekilde yapılırsa, gelişim projelerinin başarıyla tamamlanması sonucunda kısa vadede de önemli faydaların elde edilmesi mümkün olabilmektedir. (Dale ve Cooper, 1994, sy:23) Bu nedenle de açıkça belirlenmiş bir kalite vizyonunun TKY'nin başarısı için kolaylaştırıcı bir özellik olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

**6. Üst Yönetimin Çalışanlarla İletişim Kuramaması :** TKY programlarının başarısızlık nedenlerinden bir diğeri de yönetimin alt kademelere yeterli ve uygun bilgi vermemesidir. Öyle ki bazı durumlarda çalışanlar üst yönetimden gelen bilgilere karşı bir güvensizlik duymaya başlayabilirler. Genelde bu güvensizliğin temel nedeni; üst yönetimin çalışanlara karar alma sürecinde yer almak istemeyişinden kaynaklanmaktadır. (Miller ve Cangemi, 1993, sy:46)

Üst yöneticiler hiç bir zaman çalışanların kalite programının ne şekilde ilerlemekte olduğunu ve pazardaki etkisini bilmek isteyeceklerini unutmamalıdır. Bu nedenle de iki yönlü bir iletişim sürecini işletme içinde yerleştirmelidirler. Yöneticiler TKY ve kalite gelişmeleri konusunda sıklıkla iletişimde bulunamayabilirler. Ancak kalite günleri ve kilit konularda düzenlenen toplantılar gibi çeşitli yöntemlerle çalışanların bilgilendirilmesi ve şikayetlerin dinlenerek çözüme ulaştırılması sağlanabilir. Bu tür faaliyetler, çalışanların işletmenin sahipleri ve üst yöneticilerine TKY çalışmaları konusundaki görüşlerini duyurmalarına olanak sağlayacaktır. (Dale ve Cooper, 1994, sy:25)

**7. Kısa Vadeli Karlılığa Daha Çok Önem Verilmesi :** Genellikle üst yönetim kalitenin geliştirilmesi konusunda işletme yönetimini teşvik etmeyi ihmal etmektedir. Diğer bir deyişle, TKY süreçleri oluşturulduktan sonra, yönetimin alt kademelerindeki kişilere yerine getirilmesi gereken sorumluluklar olarak yüklenmektedir. Ernst & Young'a göre otomobil, bankacılık, sağlık ve bilgisayar endüstrilerindeki işletmelerin % 20'sinden daha azı müşteri tatmini, kalite hata oranları gibi kalite performans ölçümleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yerine kısa vadeli karlılık bir çok işletmenin temel ilgi alanı olarak görülmektedir.

Ancak TKY müşteri tatminine karlılıktan daha çok önem veren bir sistemdir. Müşteri tatmini uzun vadeli ve istikrarlı kar rakamları sağlarken, kar önceliği işletmenin uzun vadede sağlığının kaybedilmesi pahasına kısa vadeli

kar rakamları sağlayacaktır. TKY'nin mutlu çalışanlar ve tatmin edilmiş müşteriler sağlayacak bütünleşik felsefe, araç ve süreçleri kullanan bir sistem olduğu unutulmamalı ve uzun vadeli düşünülmesi sağlanmalıdır. (Price, 1993, sy:97)

**8. Tedarikçilerle Olan İlişkilerin Yeterince Geliştirilememesi:**

Tedarikçilerle olumlu ve bütünleşik bir ilişki kurulması, TKY programlarının başarısı için bir zorunluluktur. Ancak bu zorunluluk, çoğunlukla üst yönetim tarafından ihmal edilmektedir. Güven, ahlak ve dürüstlük gibi kavramlar bir işletme ve tedarikçileri arasında yerleştirilmesi gereken kavramlardır. Günümüzde tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulması bir firmanın başarısı için kesinlikle gereklidir ve bu ilişki TKY sürecinin bir parçası haline getirilmelidir. (Miller ve Cangemi, 1993, sy: 47)

**9. Takım Kavranının Desteklenmemesi:**

TKY' başarısı tüm firma çalışanlarının katılımıyla sağlanmaktadır. Bunun için takım çalışmasının gerçekleştirilmesi ve alt kademelerin yetkilendirilmesi gerekmektedir. Sonuçta, hiyerarşi azalacak ve firma "yatay örgüt" durumuna gelecektir. Bu bakımdan "sıfır hiyerarşi" ve "kendini yöneten takımlar" son derece cazip görünen ideal sloganlardır. Ancak kişiler ve takımlara gerekli eğitim verilmeden yetkiler devredilmemelidir. Yetkiler devredilirken veya daha önce, personelin gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak "yetkilendirilmesi" gerekmektedir. (Şirvancı, Dünya Gazetesi, sy: 6)

**11. "Kalite"ye Çok Önem Verilmesi :**

AT Kearney'in araştırmasında saptadığı bir problem de "kalite"ye çok önem verilmesi, ancak "toplam kalite" üzerinde yeterince durulmamasıdır. Genelde, toplam kaliteyi başarıyla uygulayan az sayıdaki firmanın %90'ında ortak dört özellik bulunmaktadır: Somut sonuçlara önem vermek, başarı ölçümlemesi yapmak, bütünleşik bir program ve üst yönetimin açık desteği. (Fisher, 1994, sy:51)

Buraya kadar yapılan açıklamalarla TKY'nin birbirini tamamlayan bazı temel öğelere dayalı bir bütün olduğu anlaşılmaktadır. TKY'nin başarılı olması için gereken bu beş temel öğe; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, takım çalışması, tüm personelin eğitimi ve sürekli geliştirmedir. Eksik uygulamalar bir veya daha fazla temel öğenin eksikliğinden, yanlış uygulamalar ise öğelerin yeterince işlememesinden ya da yanlış sırayla uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

**SONUÇ**

TKY'nin başarıyla uygulanmasını sağlayacak üç temel öğe; Üst yönetimin liderliği, büyük örgütsel değişiklikler ve zamandır. TKY işletmenin tepe noktasında başlar. Eğer üst yönetim kalite konusuna 1 numaralı önceliği vermemişse, başarısız olunması kaçınılmazdır. Ayrıca TKY işletmelerin faa-



liyet biçimlerinde büyük çaplı değişiklikler yapacaktır. Kalite kolay elde edilemez. Bir kalite programının uygulanabilmesi için gereken süre uzun vade olarak düşünülmelidir. (Matejka; Brooks;Gates, 1993, sy:63)

Eğer dikkatli olunmazsa, kalite programları ani bir bürokrasi yaratabilir. Giderek daha fazla sayıda personelin giderek daha da artan sıklıkta toplantılar yapması ve kalitenin iş başında yaratılması yerine kalite departmanında toplanan çok sayıdaki kişinin sorumluluğu olarak görülmesi personel içindeki moralin giderek düşmesine yol açacaktır.

Sonuç olarak TKY 'nin bir proje ya da geçici bir heves değil temel bir işletme felsefesi olduğu görülmektedir. TKY 'nin üç temel özelliği vardır:

- 1) Müşteri odaklılık
  - 2) Güçlü bir liderlik ve personel katılımı
  - 3) . Sürekli eğitim
- . JIT envanter sistemi

. İstatistiksel süreç kontrolü yoluyla sağlanan sürekli gelişme (Matejka; Brooks; Gates, 1993, sy:63)

### SUMMARY

Created in Japan in the 1950's, the concept of TQM has become the business cult of the 1980's. However, the results of the TQM practices show that TQM is not the magic-cure that all the companies expect it to be. In this study, the deficiencies and errors made in adopting TQM programs have been analyzed. Especially when USA practices are examined, the basic errors of TQM programs intensify in the following areas : Failure of upper management to commit to the total quality process, not measuring the effects of TQM, not showing support for the team concept, neglecting "customer focus" and insufficient practices of company-wide education and training.

In this study, also some suggestions have been made for removing these deficiencies of TQM programs. These suggestions can be summarized as follows :

- a) Top down commitment
- b) Empowered management leadership sturcture
- c) Create trusting environments
- d) Accept TQM as a long-term business strategy.

## KAYNAKÇA

- DALE, Barrie G. ve COOPER, Cary L; "Introducing TQM: The Role of Senior Management", **Management Decision**, Volume 32 Number 1, sy:20-26.
- FISHER, Liz; "Total Quality:Hit or Myth?", **Accountancy**, April 1994 sy:50-51.
- HONEYCUTT, Alan; "Total Quality Management at TRW", **The Journal of Management Development**, Volume 12 Number 5, 1993, sy:3-11.
- KORDUPLESKI, Raymond E.; RUST, Roland T. ; ZAHORIK, Anthony J., "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened To Marketing)", **California Management Review**, Spring 1993, sy: 82-94.
- LEE, Yoon R. ve HAROLD, Lazarus, " Uses and Criticisms of Total Quality Management" .**The Journal of Management Development**, Volume 2 Number 7, 1993, sy:5-11.
- MATEJKA, Ken; BROOKS, La Vonne; GATES, Liz, "The Total Quality Journey: By Invitation Only?", **Management Decision**, Volume 31 Number 5, 1993, sy:60-64
- MILLER, R.; CANGEMI, Joseph P.; "Why Total Quality Management Fails: Perspective of Top Management", **The Journal of Management Development**, Volume 2 Number 7, 1993, sy:40-49.
- PRICE, Michael J.; CHEN, E.Eva; "Total Quality Management In a Small, High-Technology Company, **California Management Review**, Spring 1993, sy: 96-116.
- ŞIRVANCI, Mete; "Toplam Kalite Cephesinde Neler Oluyor?", **Dünya Gazetesi**, 1994, sy:6.