

**HAVAYOLLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER**

**Hakan VARLIKLI
(Yüksek Lisans Tezi)**

Eskişehir, 2002

**HAVAYOLLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK HAVA
YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER**

Hakan VARLIKLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

Hakan VARLIKLI

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Yard. Doç. Deniz TAŞCI

Ekonomik sınırların neredeyse tamamen ortadan kalktığı dünya pazarlarında, başarıyı yakalamanın en önemli koşulu rekabet gücü olmaktadır. Marjinal karlarla çalışan ve gerek ulusal gerekse de uluslararası havacılık kurallarının da etkisiyle çok şiddetli bir rekabetle karşı karşıya kalan havayolu işletmeleri, ancak bu rekabete karşılık verebilir ve de hizmetlerinde fark yaratabilirse ayakta kalabilmektedir. Bu denli zor koşullarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, hizmet üretim zincirinin her halkasında kaliteyi yakalamak durumundadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemeleri gerekmektedir. Koşulsuz iç ve dış müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, ancak işletmenin her biriminde ve hizmetin her aşamasındaki kalite hedeflerinin başarılmasına bağlı olmaktadır. Bunun başarılabilmesinin yolu ise Toplam Kalite Yönetimi olmaktadır.

İlk bölümde genel olarak kalite kavramından ve de değişen kalite yaklaşımlarından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve kavramları hakkında teorik olarak bilgiler verilmektedir.

Üçüncü bölümde ise öncelikle Türk Hava Yolları A.O. (THY) tanıtılmıştır. Şirketin organizasyon yapısı, sektördeki durumu, faaliyetleri ve hizmet anlayışı gibi genel konular hakkında bilgiler, daha sonra ise Türk Hava Yolları A.O.'da stratejik kalite yayılma süreci verilmektedir. En son kısımda ise Türk Hava Yolları A.O.'da Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmeler ve öneriler bulunmaktadır.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan VARLIKLI'nın "Havayollarında Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Öneriler" başlıklı tezi **28 Kasım 2002** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında**, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ergün KAYA
Üye : Yrd.Doç.Dr.Erhan EROĞLU

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



ÖNSÖZ

“Havayollarında Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’nda Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Öneriler” ismini taşıyan bu çalışma, T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Yüksek Lisans Programına, Yüksek Lisans tezi olarak sunulmuştur.

Sivil Havacılık alanında bilimsel çalışma yapacaklara katkısı olabileceğini ümit ettiğimiz bu çalışmanın ortaya çıkmasında danışmanlığımı yapan, çalışmalarımı değerlendiren, beni yönlendiren, büyük desteğiyle bana güç ve moral veren Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Deniz TAŞCI’ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarım sırasında bana sürekli destek ve moral veren eşim Ayşegül EMİR VARLIKLI’ya teşekkürü borç bilirim. Son olarak bu tez için katkısı olduğuna inandığım tüm iş ve okul arkadaşlarıma, Ali AKBABA’ya ve Görkem Tonguç USLU’ya teşekkür ederim.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Uçak Kazalarının Ana Nedenleri.....	14
Tablo 2. Türk Hava Yolları A. O.'nun 2001 Yılı İtibarıyla Personel Sayısı.....	67
Tablo 3. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2001 Yılı İtibarıyla Filo Yapısı.....	69
Tablo 4. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2000-2001 Uçuş Verileri.....	73
Tablo 5. Türk Hava Yolları A.O.'da 2000-2001 Yıllarında Uygulanan Eğitimler.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	9
Şekil 2. IP Düzeyinin Gelişimi.....	23
Şekil 3. IP Düzeyinin Sabitliği.....	24
Şekil 4. Kalite-Maliyet İlişkisi.....	36
Şekil 5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi.....	37
Şekil 6. Toplam Kalite Yönetimi'nde Kalite-Maliyet İlişkisi.....	57
Şekil 7. Türk Hava Yolları A.O.'nun Organizasyon Şeması.....	66
Şekil 8. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1997-2001 Yıllarına Ait Toplam Koltuk Kapasitesi.....	69
Şekil 9. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2001 Yılı İtibariyle Yolcu Dağılımı.....	70
Şekil 10. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1997-2001 Yıllarında Taşındığı Toplam Yolcu Sayıları.....	70
Şekil 11. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1997-2001 Yıllarında Taşındığı Toplam Kargo Dağılımı.....	74
Şekil 12. Stratejik Planlama Şeması.....	86
Şekil 13. Ön Analiz Akım Şeması.....	96
Şekil 14. Kalite Sistem Planı.....	97
Şekil 15. Kalite Sistemi Dokümantasyonunu Hazırlanması.....	104
Şekil 16. Kalite Sistem Dokümantasyon Elemanları.....	104
Şekil 17. Anahtar Kadroların Kalite Bilgi Gereksinimi.....	109
Şekil 18. Kuruluş Dışı Kalite Denetimleri.....	114
Şekil 19. Verilerin Histogram İle Gösterilişi.....	117
Şekil 20. Sebep-Sonuç (Balık Kılçığı) Diyagramı.....	120

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE

1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	3
1.1. Farklı Bakış Açılarında Kalite Kavramı.....	3
1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Değişen Kalite Yaklaşımı.....	9
2. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	10
2.1. Pazar.....	10
2.2. Para.....	11
2.3. Yönetim.....	11
2.4. İnsan.....	12
2.5. Motivasyon.....	15
2.6. Malzeme.....	16
2.7. Makine ve Teçhizat.....	16
2.8. Modern Bilgi Metodları.....	16
2.9. Üretim Parametreleri Oluşturma.....	17

3. KALİTE’NİN REKABETİ ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLERE ETKİSİ.....	17
3.1 Kalite ve Rekabet Arasındaki İlişki.....	17
3.2 Teknoloji ve Rekabet.....	18
3.3 İnsan Kaynakları ve Rekabet.....	19
3.4 ISO 9000 ve Rekabet.....	19
4. KALİTENİN AŞAMALARI.....	21
4.1 Kişisel Kalite.....	21
4.1.1 Asıl Performans Düzeyi.....	21
4.1.2. İdeal Performans Düzeyi.....	22
4.2. Hizmet Kalitesi.....	25
4.3. Departman Kalitesi.....	30
4.4. İşletme Kalitesi.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	33
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	33
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	35
1.3. Toplam Kalite Yönetimi’nin Rekabet Gücü Artırımına Etkisi.....	36
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ.....	38
2.1. Liderlik.....	38
2.2. Müşteri Odaklılık.....	39
2.3. Personel Eğitimi.....	41
2.4. Takım Çalışması.....	42
2.5. Sürekli Gelişme ve İyileştirme.....	43

3. KALİTE KONTROL GRUPLARI.....	44
3.1. Kalite Kontrol Gruplarının Organizasyonu.....	45
3.1.1. Yürütme Kurulu.....	45
3.1.2. Rehber.....	45
3.1.3. Lider.....	46
3.2. Kalite Kontrol Gruplarının Uygulama Aşamaları.....	47
3.2.1. Başlangıç.....	47
3.2.2. Plot Plan.....	47
3.2.3. Genişleme.....	47
3.2.4. Büyüme.....	47
3.2.5. Olgunluk.....	48
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM.....	48
4.1. Eğitim Stratejisi.....	49
4.2. Eğitim Süreci.....	50
4.3. Yönetici ve İşgören Eğitimi.....	50
4.4. Toplam Kalite Yönetimi Eğitiminde Uyulması Gereken Kurallar.....	51
5. KALİTE SİSTEMİNİN DÖKÜMANTASYONU.....	52
5.1. Kalite El Kitabı.....	52
5.2. Prosedürler.....	53
5.3. Talimatlar.....	53
5.4. Kalite Kayıtları.....	54
6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SONUÇLARI.....	54
6.1. Kar Artışı.....	54
6.1.1. Maliyetlerin Azalmasıyla Kar Artışı.....	55
6.1.2. Satışların Artmasıyla Kar Artışı.....	55
6.1.2.1. Ürün/Hizmet Kalitesi.....	55
6.1.2.2. Ürünün/Hizmetin Toplam Üretim Zamanı.....	55
6.2. Etkinlik Artışı.....	56
6.3. Maliyetlerin Azalması.....	56

6.4. Verimlilik Artışı.....	58
6.5. Çalışma Hayatının Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükseltilmesi.....	58
6.6. Rekabet Gücü ve Pazar Payı Artışı.....	59
6.7. Kültür Değişimi.....	60
6.8. Çevresel Kalite Anlayışı.....	61
6.9. Dış Müşteri Tatmini.....	61
6.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA İNCELENMESİ VE BAZI ÖNERİLER

1. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN TANITIMI.....	63
1.1 Vizyon.....	63
1.2 Misyon.....	63
1.3 Mevcut Durum.....	63
1.4 Organizasyon Yapısı.....	65
1.5 Hukuki Yapı.....	67
1.6 Uçuş ve Trafik Gelişimi.....	68
1.6.1 Uçuş Operasyonu.....	68
1.6.2. Trafik Gelişimi.....	70
1.7. 2001 Yılı İtibarıyla Uçuş Ağı–Tarife Yapısı.....	71
1.7.1. Tarifeli Hatlar.....	72
1.7.2. Özel Kira Seferleri.....	72
1.7.3. Hac ve Umre Seferleri.....	72
1.7.4. Kargo.....	72
1.8. Yeni Hizmetler.....	74
1.8.1. Elektronik Ticaret (www.thy.com.tr)	74
1.8.2. 444 0 THY– 444 0 849/Uçuş Hattı Projesi.....	75

1.8.3. Rezervasyon/Çağrı Merkezi (Call Center).....	75
1.8.4. A Grubu Çalışma Ruhsatı.....	75
1.8.5. Güvenlik.....	75
1.8.6. Otel Check-In.....	76
1.9. Bilgi Teknolojileri Projeleri.....	76
1.9.1 Scope Uçuş Planlama ve Operasyon Sistemi.....	76
1.9.2. DCS (Kalkış Kontrol Sistemi)	76
1.9.3. Edifact.....	77
1.9.4. Genel Dağıtım Sistemleri (GDS)	77
1.9.5. TACTIC Kargo Otomasyon Sistemi.....	77
1.9.6. Gider Sistemi.....	78
1.9.7. GALILEO Türkiye.....	78
1.9.8. Antalya Disaster Recovery Merkezi.....	78
1.9.9. Sistem Destek ve Ağ Planlama Faaliyetleri.....	78

2.TÜRK HAVA YOLLARI A.O.’NUN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASINDA STRATEJİK KALİTE YAYILMA SÜRECİ AÇISINDAN İNCELENMESİ.....

2.1. Genel Açıklama.....	78
2.2. Stratejik Yayılma.....	80
2.2.1. Vizyon Belirleme.....	80
2.2.2. Misyonun Kararlaştırılması.....	80
2.2.3. Kıyaslama (Benchmarking)	81
2.2.4. Anahtar Stratejilerin Geliştirilmesi.....	81
2.2.5. Stratejik Hedefler Geliştirme.....	82
2.2.6. Değerlerin Oluşturulması.....	83
2.2.7. Şirket Politikalarının Duyurulması.....	84
2.2.8. Üst Kademe Yönetim Liderliği.....	84
2.2.9. Performansa İlişkin Anahtar Göstergelerle Sürdürülen Ölçüm Süreci.....	85
2.2.10. İnceleme Süreci.....	86
2.2.11. İşletme Denetimleri.....	87

2.2.12. Stratejik Kalite Yayılmasının Sağlayacağı Yararlar.....	88
3.TÜRK HAVA YOLLARI A.O'NDA TOPLAM KALİTE	
YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	89
3.1. Üst Düzey Yönetimin Toplam Kalite Yönetimine Bağlılığının	
Sağlanması.....	89
3.2. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması.....	89
3.2.1. Kalite Komitesi.....	90
3.2.2. Kalite Geliştirme Ekibi.....	90
3.2.3. Süreç Geliştirme Ekibi.....	90
3.2.4. Kalite Grupları.....	91
3.2.4.1. Başarılı Grup Çalışmaları.....	91
3.2.4.2. İlginin Canlı Tutulması.....	92
3.2.4.3. Grup Çalışmalarında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	92
3.2.4.3.1. Yönetim Kaynaklı Sorunlar.....	92
3.2.4.3.2. Rehber ve Lider Kaynaklı Sorunlar.....	92
3.2.4.3.3. Çalışan Kaynaklı Sorunlar.....	93
3.3. Kalite Eğitimlerinin Verilmesi.....	93
3.4. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Planının Hazırlanması.....	95
3.5. Kalite Planlarının Uygulama Süreci.....	95
3.5.1. Kalite Sistemi Planı.....	97
3.5.2. Kalite Sisteminin Kurulması.....	98
3.5.3. Sistemin Tanımı.....	98
3.5.4. Kalite Sistemi Kurma Nedenleri.....	98
3.5.5. Kalite Sistemi Kurarken Uygulanacak İlkeler.....	99
3.5.6. Kalite Kontrolden Kalite Güvenceye.....	99
3.5.7. Kalite Güvence Sisteminin İçeriği.....	100
3.6. Kalite Organizasyon Yapısı.....	100
3.6.1. Kalite Halkasının Belirlenmesi.....	101
3.6.2. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi.....	101
3.6.3. Organizasyon Yapılarının Düzenlenmesi.....	102
3.7. Dokümanların Hazırlanması.....	102
3.7.1. Kalite El Kitabı.....	105

3.7.2. Prosedürler.....	106
3.7.3. Yönergeler.....	106
3.7.4. Kalite Kayıtları.....	107
3.8. Kalite Bilgi Sistemleri.....	108
3.9. Kalite Sisteminin Kontrolü.....	109
3.10. Kalite Analizi.....	110
3.11. Kalite Denetimleri.....	111
3.11.1. Kuruluş İçi Kalite Denetimleri.....	112
3.11.1.1. İç Denetimin Hazırlık Safhası.....	112
3.11.1.2. İç Denetimin Uygulama Safhası.....	113
3.11.1.3. Kapanış Toplantısı ve Rapor Yazma.....	114
3.11.2. Kuruluş Dışı Kalite Denetimleri.....	114
3.12. Kalite Kontrol Teknikleri.....	115
3.12.1. Süreç Akış Şeması.....	116
3.12.2. Histogramlar.....	117
3.12.3. Pareto Analizi.....	118
3.12.4. Sebep-Sonuç Diyagramları.....	118
3.12.5. Kontrol Kartları.....	121
3.12.6. Çetele Diyagramları.....	121
3.12.7. Dağılım Diyagramları.....	122
4. TÜRK HAVA YOLLARI A.O'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖĞELERİ AÇISINDAN ÖNERİLER.....	122
4.1.Liderlik.....	122
4.2.Müşteri Odaklılık.....	124
4.3.Eğitim.....	129
4.4.Takım Çalışması.....	130
4.5.Sürekli Gelişme ve İyileştirme.....	131
SONUÇ.....	132
KAYNAKÇA.....	135

GİRİŞ

Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla rekabet iyice sertleşmekte ve acımasız hale gelmektedir. Rekabetin bu denli artması artık klasik yönetim anlayışlarının yetersiz kalmasına ve uyum gösterememesine neden olmaktadır. Dünyadaki değişiklikler o kadar hızlı gerçekleşmektedir ki, ne işletmeler ne de yönetim fonksiyonları bu değişikliklere yetişebilmektedir. Teknolojideki devir hızı bir zamanlar on yılı bulabilirken, artık birkaç yıl içinde devir gösterebilmektedir. Gelişme, yaşamın değişmez bir parçası olmaktadır ve gelişmenin doğal sonucu olarak da, değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu hızlı gelişmeler ekonomiyi, sosyal ve siyasal yaşamı da hızlı bir şekilde değiştirmeye başlamaktadır. Bu denli hızlı bir gelişme karşısında klasik yönetim anlayışı, rekabet unsurlarını gerektiği gibi kurum içerisine yerleştirmekte yetersiz kalmakta ve bu nedenle de değişen koşullara uyum sağlayamamaktadır.

Küreselleşmenin gittikçe yaygınlaşması sonucu, ulusal pazarda faaliyet gösteren bir işletme bile uluslararası bir rekabete maruz kalmaktadır. Bu rekabet sonucu işletmeler yapılarını, işleyiş biçimlerini, kültürlerini ve felsefelerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Havayolu işletmeleri, gerek ulusal gerekse de uluslararası sivil havacılık kuralları gereği çok şiddetli bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Havacılık sektöründeki kurallar gereği, bir havayolu işletmesinin bir noktaya uçuş gerçekleştirebilmesi, ancak uçacağı noktanın bulunduğu ülkeyle kendi ülkesinin sivil havacılık otoritelerinin karşılıklı anlaşmaları ve düzenlemeleri ile mümkün olabilmektedir. Bir havayolu işletmesi, bir ülkeye uçuş gerçekleştirirse, o ülkeden de bir havayolu işletmesi doğrudan o noktadan ilk uçuşu gerçekleştiren havayolu işletmesinin ülkesine bir uçuş gerçekleştirme hakkını elde edebilmektedir. Bu kural gereği kaç uçuş gerçekleştirirse gerçekleşsin, iki ülke taşıyıcılarının da eşit sayıda karşılıklı uçuş hakkı bulunmaktadır. Müşteri açısından bakıldığında ise, bir noktaya birden çok alternatif hizmet bulunabildiği açık olmaktadır. Müşterilerin ortak beklentilerinin giderilmesi çabalarının bu nedenle çok fazla yoğunlaşması sonucu da rekabet çok daha sıcak ve şiddetli hissedilebilmektedir.

Havacılık sektöründe sabit yatırımların çok büyük bir maliyet oluşturması, yoğun uzman işgücü kullanımının gerekliliği, sektöre giriş koşullarının yüksek olması, ölçek ekonomisinin yaygın olarak kullanımı ve turizm sektörünün bir türev sektörü olması nedenleriyle marjinal karlarla faaliyet göstermektedir. Sektördeki tüm işletmeler için geçerli olan bu özellikler nedeniyle havayolu işletmeleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına etkin ve verimli bir şekilde cevap vermek durumundadırlar. Bunun için tüm işletmelerin tek bir şansı bulunmaktadır, o da kurum içindeki tüm süreçlerde kalite anlayışını yaygınlaştırmaktan geçmektedir. Çünkü işletmeler ancak kaliteli mal veya hizmet ürettikleri takdirde müşteri beklentilerine cevap verebilmektedirler.

Değişen dünya pazarlarında, üretilen hizmetlerin sadece kaliteli olması da yeterli olmamaktadır. Üretilen hizmetin kalitesindeki sürekliliğinin sağlanması, ayrıca sürekli olarak geliştirilebilmesi gerekmektedir. Değişime karşı yaratıcı tepkiler verebilmek, bu değişimleri tehdit olmaktan çıkartıp fırsatlara dönüştürebilmek ve kalitede sürekliliği sağlayıp, kalitenin geliştirilmesi için Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve yaklaşımları ortaya konmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, ekip çalışması, üst yönetimin katılımı, eğitim, sürekli gelişme ve iyileştirme, etkin iletişim, kaliteye önem verme ve geliştirme, müşteri odaklılık gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir felsefe ve bir yaşam biçimi olan bir yönetim yaklaşımı olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, diğer yönetim biçimlerinden daha iyi ve faydalı olan bir takım ilke ve uygulamaları bünyesinde barındıran ve bahsedilen özelliklerle birleştiren, değişim ve gelişimi hedefleyen bir yönetim biçimidir.

Havayolu işletmeleri de sürekli olarak değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadırlar. İçinde buldukları rekabet ortamında müşteri bağımlılığı yaratabilmeleri, müşterilerini memnun edebilmeleri, verdikleri hizmetleri müşterilerinin beklentileri doğrultusunda geliştirebilmeleri ve yenileyebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, kalıcı bir organizasyon kültürü oluşturabilmeleri ve mutlu çalışanlara sahip olabilmeleri için Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm işletmelere müşteri tatminini sağlamakla beraber şirketin tümünün katılımıyla yukarıda bahsedilen hedeflere de ulaşabilmeyi sağlayabilen bir yönetim felsefesi olmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE

1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Farklı Bakış Açılarında Kalite Kavramı

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak bir zorunluluk olmaktadır. Kaliteli çalışmanın neler kazandıracacağı açıktır: Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumunu, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve alıcıların bir işletmenin adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazanç... Bu durumda kalitenin tanımlanması gerekmektedir.¹

Kalite, Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Kalite genel olarak günlük konuşmalarda, üstünlüğü ve iyiliği diğer bir deyişle, kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtmektedir. Bu bakımdan da kalite, subjektif değerleri içermektedir. Subjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı; ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim ve prosedür gibi çok sayıda faktörün etkisi altında değişik bir yapı göstermektedir. Bu nedenle tüketicilerin, ürün ve hizmet için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Ancak, ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez de kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir.²

¹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Dördüncü Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağ., 1999), s.5.

² Muhittin Şimşek. **Kalite Yönetimi**, (İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağ., 1998) s.5-6.

Kalite kavramı, zaman içinde birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

Kalite sözcüğü, kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilmektedir. Birçok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikte” vb. kavramlarla eş anlamlı olmaktadır.

Kalite tüketiciyi memnun eden nitelikleri oluşturan faktörlerdir, üstünlük ya da mükemmellik derecesinin ifadesidir. Bir başka tanımda ise kalite, üretici ve tüketici açısından memnuniyet, beğeni, tatmin yaratacak nitelikleri ve fiyat üstünlüğünü sağlayan bir ölçüt olarak tanımlanmaktadır.³

Kalite basitçe, standartlara uygunluk veya müşteri isteklerine cevap vermek olarak tanımlanabilir.⁴

Teknik formasyondaki kişilere göre kalite “standartlara uygunluk” ile özdeş olmaktadır. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse; kalite, istenen özelliklere uygunluktur. Dikkat edilecek olursa, bu ifade iki öğeden oluşmaktadır.⁵

- İstenen özellikler
- Bu özelliklere uygunluk

Pazarlama uzmanları için kalite, bir ürün veya hizmetin, müşteri talep ya da beklentilerini karşılama anlamına gelmektedir. Onlara göre, kaliteyi belirleyen dış etmenlerdir. Teknik elemanlar, profesyoneller ve kamu sektörü yetkilileri için kalite, bir şirketin ürettiği ürün veya hizmetlerin, şirket içinde belirlenmiş olan standartlara uyması anlamına gelmektedir.⁶

Kalite, insan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler göz önüne alınarak bir

³ R. Şeminur Topal, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, (İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, 2000), s.3.

⁴ Derya Şerbetçi, “Toplam kalite Yönetimi”, **Dumlupınar Ün. Tavşanlı Meslek Y.O. Yıllığı**, (Kütahya: 1995), s.38.

⁵ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, (İkinci basım, İstanbul: KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, 1996), s.10.

⁶ Time Manager International A/S, **Personal Quality**, (TMI Yayınları, 1987-8), s.14.

ürün veya hizmetin varolan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.⁷

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını doyuma ulaştırma yeteneğiyle ilgili olan ürünün veya hizmetin niteliklerinin bütünü anlamına gelmektedir.⁸

Kalite, bir şey hakkında olumlu ya da olumsuz bir yargıya varılmasına yol açan ve o şeyin kendi doğasına ya da kendisine, beklenene uygun olup olmamasını sağlayan özelliklerin tümüne dayanan görünüm anlamına gelmektedir.⁹

Kalite tanımında belirli bir mutabakatın olmayışı, organizasyonlarda yer alan departmanlar ve kişilerin formasyonlarına bağlı olarak kalitenin farklı şekilde algılanmasına ve son tahlilde kavram karışıklığına yol açabilmektedir. Bu nedenle kalitenin çok boyutlu olarak tanımlanması gerekmektedir. Kalitenin çok boyutlu bir unsur olarak tanımlanması ürüne, imalata ve kullanıcıya dayanan kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu anlayışla koordine edilmesi gerektiğini savunulmaktadır. Farklı kalite bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir¹⁰ ve bu boyutlar bir mal veya hizmetin kalitesi konusunda, o mal veya hizmette aramak zorunda olunan kriterleri ifade etmektedir.

1. **Performans:** Performans bir mal veya hizmette bulunması gereken birinci derecede önem arz eden karakteristikleridir. Bu özellik temel amaç doğrultusunda mal veya hizmetin etkin, etkili ve verimli kullanılabilmesi anlamındadır.¹¹
2. **Özellik:** Özellik mal veya hizmetin temel fonksiyonlarına ilave olarak taşıdığı ikincil karakteristiklerdir.

⁷ İstanbul Havayolları Kalite Bülteni, (Yıl:1, Sayı:1, Kasım 1998), s.3.

⁸ John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby. **Management Quality and Competitiveness**, (Irwin: 1994), s.10.

⁹ **Büyük Larousse**, (Gelişim Yayınları, Cilt:10), s.6231.

¹⁰ Efil, a.g.e., s.14.

¹¹ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, (İstanbul: Beta Basım A.Ş.,2000), s.52.

3. **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, bir mal veya hizmetin belirli bir zaman dilimi içinde arızalanması veya bozulmasını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle kullanım boyunca görülecek performans sürekliliğidir.
4. **Uygunluk:** Uygunluk bir mal veya hizmetin dizayn ve faaliyet karakteristiklerinin önceden oluşturulan standartlara uygunluğudur.
5. **Dayanıklılık:** Dayanıklılık bir mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade etmektedir.
6. **Servis Kabiliyeti:** Bu boyut satış sonrası hizmetin niteliği, mal veya hizmetin onarılma kolaylığı, hizmetin hızı, işletmenin müşterinin şikayetine yaklaşım ve çözüm getirme derecesi gibi konuları kapsamaktadır.
7. **Estetik:** Estetik kalite boyutları arasında en subjektif niteliğe sahip olanıdır. Mal veya hizmetlerin duylulara ve duygulara seslenebilme, etkileyebilme ve bundan dolayı güdüleyebilme özelliğidir.
8. **Algılanan Kalite:** Müşterinin mal veya hizmete ilişkin imajı, aldığı bilgiler, reklamlar ve işletme imajı bu kapsamda yer almaktadır.¹²

Sıralanan sekiz kalite boyutu birbirleri ile karşılıklı olarak ilişki halindedir. Bir mal veya hizmet herhangi bir kalite boyutunda mükemmel olabildiği halde diğer boyutlarda kalitesiz olarak kabul edilebilmektedir. Bazı kalite boyutları aynı yönde iyileşmekte iken bazı durumlarda bir kalite boyutunda iyileşme sağlanması, bir başka kalite boyutunda kalitenin düşmesine yol açabilmektedir.

1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde belirtilen kaliteyle ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa bu yıllarda başlamış ve gelişerek devam etmiştir. Taş devrine gelindiğinde ise, insanoğlu bilinmeyi, bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir.

¹² Efil, a.g.e., s.15.

Medeniyetin ilerleyen yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde pazar yerleri oluşmaya başlayınca, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlanmıştır. Daha sonraki yıllarda Loncalar tarafından hammaddeler, süreçler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, Lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındaydı. Alıcı ile satıcı veya tüketici yüz yüze gelmekteydi. Dolayısıyla kalitenin ne olması gerektiği adım adım belirlenmekteydi.

Halbuki teknolojik ürünlerin gelişmesi ve çok sayıda tüketiciye hitap etmesi ile üreticiyle tüketici arasındaki mesafe açılmaktadır. Bu gelişmelerin neticesinde satıcı, alıcıyla yüz yüze gelmeden alıcının istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün üretmek zorunda kalmıştır.

Sanayi devriminden sonra, işletmelerin daha da büyümesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirilmiş, laboratuvarlar kurulmuş ve ayrı kalite kontrol birimleri oluşmaya başlamıştır.

Birinci Dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolünde matematiksel yöntemlerin kullanılması zorunluluk haline gelmiştir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, imalatın artmasına bağlı olarak istatistiksel kalite kontrol metodları geliştirildi ve bu şekilde de muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme, Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonra da Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Eski yöneticiler işten çıkarılmış, yerine uzman kişiler getirilmiştir. Japonların yeni üst düzey yöneticileri amerikan yönetim seminerlerine sekiz hafta boyunca katılmışlardır. Eğitimi ilk başta Amerikalılardan alan Japonlar giderek kendi seminerlerini vermeye başlamışlardır.

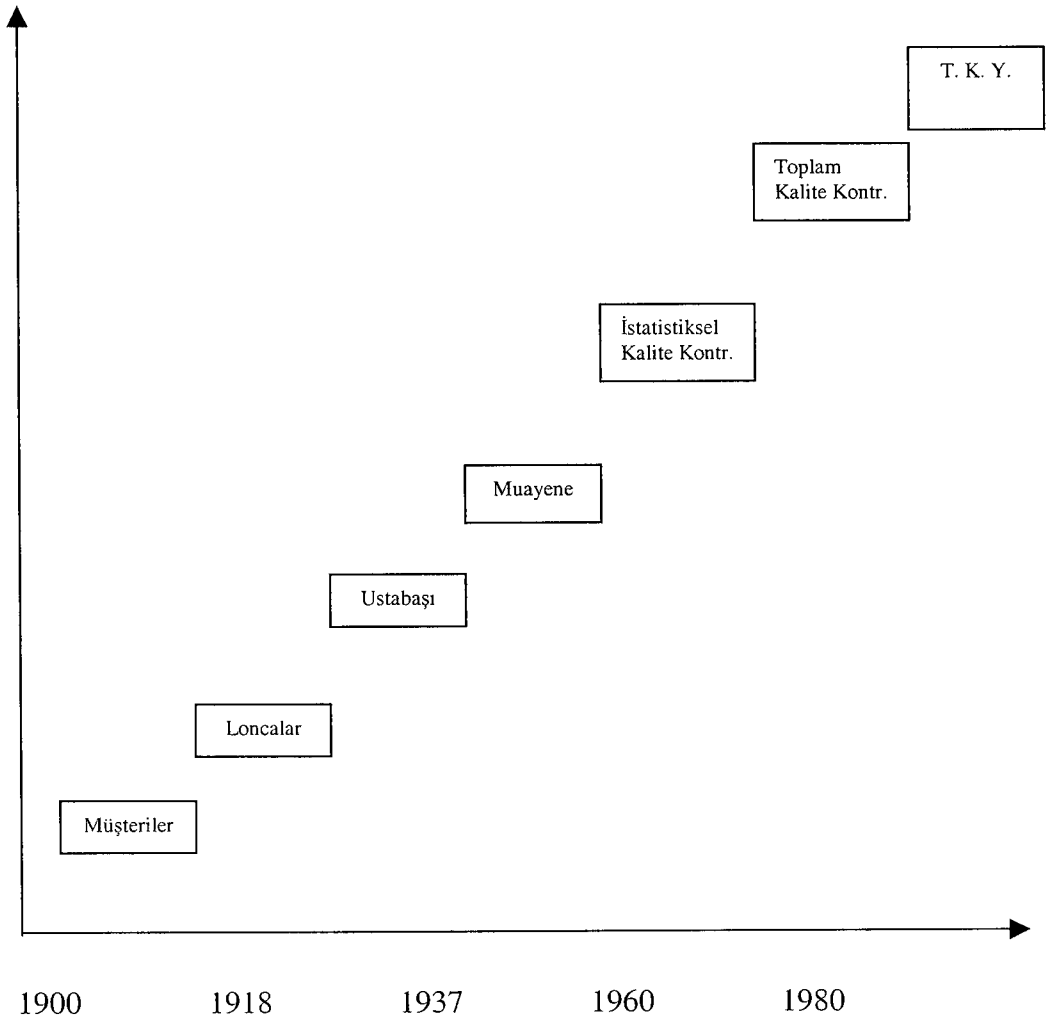
Sonuç olarak, bitmiş mamulün muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş ve nükleer enerji, uzay, havacılık ve genelde savunma sanayiinin de sektörel kalite güvence sistemleri ortaya çıkmıştır.

Kalitenin dünyada kronolojik olarak hangi dönemde önem kazandığına bakıldığında; bilindiği gibi 1960 yılları rekabetin yeni ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde işletmeler ayakta kalabilmek için rekabet, rekabette bir avantaj sağlama, vb. kavramlarla karşılaşmışlardır.

1970'li yıllarda önemli olan globalleşme olmuştur. 1980'li yıllar kalitenin dünyada önem kazanıp, öne çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde Asya Kaplanları özellikle fiyat rekabetindeki başarıları ile öne çıkmıştır. Kaliteden ödün vermeden kaliteyi yükselterek, fiyatlarını düşürmüşlerdir. 1980-1990 yılları arasında maliyet azaltımı, değişim mühendisliği (re-engineering), yeniden yapılanma, vb. önem kazanmıştır.¹³

¹³ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, (İstanbul: Beta Basım A.Ş, 2001), s.3.

Kalitenin tarihsel gelişimi bir şekilde açıklanabilir. (Şekil 1)



Şekil 1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Şimşek, a.g.e., s.16.

1.3. Değişen Kalite Yaklaşımı

19. yy. sonlarına kadar bütün dünyada eskiden zanaat denilen tipteki, daha çok zanaatkar ve ustaların hakim olduğu bir yönetim sistemi bulunmaktaydı. Ancak zamanla tüketimin artmasına paralel olarak çok sayıda mamule ihtiyaç duyulunca, üretim ve yönetim usullerini yeni ihtiyaçlara göre değiştirmek ve geliştirmek zorunlu hale gelmiştir. Sanayiden insanlar, mühendisler ve bilim adamları bu sahada devamlı

çalışmalar yapmışlardır ve sonunda batılı sanayileşmiş ülkelerde ve Türkiye’de de büyük ve orta ölçekli kuruluşlarda kullanılan klasik yönetim sistemi ortaya çıkmıştır.

Sistemin oluşmasında büyük katkıları bulunan Amerikalı Mühendis Fredric Winslow Taylor’un adına izafeten Taylor sistemi de denilen bu sistemin özünde ihtisaslaşma bulunmaktadır. Kuruluşların organizasyonları, ihtisaslaşmaya göre yapılmıştır. Çalışanlar da ihtisaslaşmaya yönlendirilmiştir.

II. Dünya Savaşında Amerika, Japonya’yı tekrar işgal etmiş ve uzun süre orada kalmıştır. Gerek bu işgal döneminde, gerekse sonraki yıllarda Japonlar, Amerikalıların bilgi ve tekniklerinden büyük çapta faydalandılar. ABD’den, yönetimde geliştirdikleri teori ve sistemlerle tanınmış profesörleri Japonya’ya davet ettiler, kendi bilim adamlarını ve sanayicilerini Amerika’ya ve Avrupa’ya gönderdiler. Diğer taraftan Japon bilim adamları ve sanayiciler bu klasik yönetim sisteminin eksik ve zayıf taraflarını görerek onları telafi edecek yeni sistemler geliştirdiler. İnsanların yalnız fiziki güçlerinin değil, fikirlerinin de önemli olduğu düşünülerek istifade yollarına gitmişlerdir.¹⁴

2. KALİTEYİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Ürün ve hizmet kalitesi başlıca dokuz temel faktörden en direkt olarak etkilenmektedir. İngilizce’de 9 M’s olarak da bilinen bu faktörler aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır.¹⁵

2.1. Pazar

Rekabet olan bir ortamda müşteriyi hangi işletme daha çok mutlu ederse o işletme daha fazla kazanmaktadır. Bir işletme, eğer monopol piyasada üretim yapan bir işletmeyse, sunulan mal ve hizmet kalitesiz de olsa, o piyasada başka bir işletmenin olmaması nedeniyle satışlarını gerçekleştirebilmektedir. Bu durumda kalite değil, maliyetler önem kazanmaktadır. Bu yorum nadiren oligopol piyasalar için de geçerli olmaktadır. Bugüne kadar işletmeler kartel, tröst ve konsern gibi amaçlarla veya işletmeler arası birleşmelerle rekabetin şiddetini azaltmaya çalışmışlardır. Bu amaçlar

¹⁴ Şimşek, a.g.e., s.75.

¹⁵ Aynı, s.46.

bugün için de geçerli olmakla birlikte, artık rekabet edebilmenin temel şartı kaliteden geçmektedir.¹⁶

Havacılık sektörü oligopolistik özellikler göstermektedir. Havacılık sektöründe pazara girişteki barajlar, sabit yatırımların çok büyük boyutta olmasından dolayı yüksektir. Ancak sektöre girişler tarifersiz havayolu işletmeleri için daha kolayken tarifeliler için daha zordur. Havacılık sektörünün oligopol bir piyasada faaliyet göstermesi ve bu sektördeki havayolu işletmelerinin fazla olması nedeniyle ortaya çıkan rekabette başarılı olmanın koşulu kaliteli hizmet sunmaktan geçmektedir.¹⁷

Pazara sunulan ürün veya hizmetler sadece ürün veya hizmet olarak değil, yeni malzeme ve üretim metodlarını da beraberlerinde getirmektedirler. Ayrıca yeni ürün veya hizmet geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları göz önüne alınmakta ve dikkatle incelenmektedir. İşletmeler gittikçe artan bir hızla ve global bir şekilde büyümektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmeler, günün koşullarına hızla ayak uydurabilmek için esnek olmalı ve hızla yön değiştirebilmelidirler.¹⁸

2.2. Para

Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızlanması ve geri kalmış ülkelerdeki ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin kar marjları düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını pazar genişletmek ve işletmede hataları azaltmak suretiyle kapatmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca gelişmeler, işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini duymaktadırlar. Bu da sabit maliyetleri arttırarak karın azalmasına neden olmuştur. Ayrıca Türkiye gibi %80'lere varan enflasyon, siyasi dalgalanmalar ve ekonomik belirsizlikler nedeniyle büyük işletmeler düşük kar marjıyla yatırım yapmak istememekte, paradan ve gayri menkulden para kazanmayı tercih etmektedirler.

2.3. Yönetim

Daha önce kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm yerine bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla ilgilenmektedirler. Bu bölümler arasında eşgüdümün ve

¹⁶ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, (Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağ., 1997), s.46.

¹⁷ Rigas Doganis, **Flying Off Course: The Economics of Intl. Airlines**, (Londra: Routledge, 1991), s.20

¹⁸ Efil, **a.g.e.**, s.40.

kalitenin sağlanması için yönlendirme ve sorumlulukların dağıtılmaları üst yönetime binen yükleri fazlalaştırmaktadır.¹⁹

Yönetim, hem kaliteyi etkileyen hem de kaliteden etkilenen bir etken olmaktadır. Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir. Kalite yönetimi demokratik bir yönetim tarzını gerektirmektedir. Demokratik yönetim ise katılımcı yönetim anlamına gelmektedir. Demokratik yöneticiler de astlarını dinleyen, onların fikir ve isteklerine değer veren, onlara hedef gösteren, ancak hedefe nasıl ulaşılacağını kendilerine bırakan liderlerdir. Ayrıca hızla gelişen ve değişen çevre şartları da bir kişinin yeteneklerini ve kapasitesiyle sınırlı kalmayacak kadar karmaşık, geniş ve hızlıdır. Bütün bu değişen şartlar sonucunda işletmelerin amaçları, değerleri, stratejileri ve politikaları da önemli değişikliklere uğramaktadır.

Kalite yönetimini benimseyen işletmeler “müşteriyi tatmin edecek mal ve hizmet üretip sat” ve “yaşamak için yaşat” politikalarıyla hareket etmektedirler. Bu durum son yıllarda daha iyi çalışan “sinerji etkisi” düşünüldüğünde, kalitesiz bir çevrede kaliteli bir yaşam sürdürmenin olanaksızlığı daha iyi anlaşılmış olacaktır.²⁰

2.4. İnsan

Teknik bilginin hızla artarak karmaşıklaşması ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra, içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir gereksinim haline gelmesine yol açmaktadır.²¹

İşletmelere can veren; para, malzeme ve iş yeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insan olmaktadır. Ancak ister yönetici olsun, ister yönetilen, insan kaynağının profili değişmemektedir. Klasik yönetimin vasıfsız işgücü kaynağından beklenen; itaatkar, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişilerin aranması gerekmektedir.²²

¹⁹ Şimşek, a.g.e., s.54.

²⁰ Özevren, a.g.e., s.49-50.

²¹ Efil, a.g.e., s.41.

²² Özevren, a.g.e., s.51.

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi ve yaratıcı,
- Eğitimli,
- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan.

Havacılık işletmelerinin de bir hizmet işletmesi olmasından dolayı, hizmetin üretilmesi ve de dağıtımı aynı anda gerçekleşmekte ve müşteri ürünün üretilme sürecine katılmaktadır. Bu nedenle müşteriye doğrudan hizmet veren personelin (bundan sonra bu personelden frontline olarak söz edeceğiz) müşteriye olan ilgisi ve dikkati stratejik bir konu olmaktadır.²³

Havacılık sektörünün oligopolist özellikler gösterdiğini daha önce de belirtmiştik. Havayolu işletmeleri ölçek ekonomisini yaygın olarak kullanmaktadırlar. Bütün oligopoller gibi havayolları da birim başına düşük maliyetle büyük çıktı hacimlerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Buradaki çıktı birimi uçağın kalkışındaki koltuk sayısına eşittir. Ancak üretimde ölçek ekonomisini başarmanın en önemli bileşeni yoğun uzman işgücünün kullanımınıdır.²⁴

Gerekli olan yeterlilikte mal veya hizmet üretebilmek için doğru yerde, doğru zamanda, doğru insanı bulundurmak çok önemlidir.²⁵ Tüm dünyada havacılık sektörü teknolojik devir hızının en yüksek olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Bu yoğunlukta teknolojiye bağımlı bir iş kolunda en büyük gereksinim doğal olarak nitelikli iş gücüne sahip olan talep şeklinde ortaya çıkmaktadır.²⁶

²³ Klaus J. Zink, **Successful TQM**. (Hampshire: Gower Publishing Limited, 1997), s.40.

²⁴ Doganis, **a.g.e.**, s.22.

²⁵ Korhan Oyman, "EUROSAS Airline Management" Havayolu Yönetimi Yayınlanmamış Ders Notları, (Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Kasım 1996), s.2.

²⁶ 9. Ulaştırma Şurası, Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu, (8-10 Haziran 1998,) s.24.

Ticari hava taşımacılığı yapan havayollarının, tüm jet filolarında meydana gelen ve ölümlü hasarla sonuçlanan uçak kazalarının nedenleri ile ilgili olarak Boeing istatistiklerinden alınan tablo aşağıda yer almaktadır.²⁷

Tablo 1. Uçak Kazalarının Ana Nedenleri

KAZA NEDENİ	KAZA ADEDİ	ORAN (%)
Uçuş Ekibi	91	67
Uçak	15	11
Hava Durumu	10	7
Bakım	8	6
Diğer	6	5
Meydan/ATC	5	4

Nedeni Bilinen	135
Nedeni Henüz Bilinmeyen	66
Toplam	201

Kaynak: Oya Torum, “İnsan Faktörleri” (Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.5.

Yukarıdaki tablodan havacılık sektöründe insan faktörünün neden bu kadar önemli olduğu bir kez daha gözler önüne serilmektedir.

²⁷ Oya Torum, “İnsan Faktörleri” (Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.5.

2.5. Motivasyon

Motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyonun temel kavramından türetilen güdüleme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne ve amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.²⁸

Pazara kaliteli bir ürün sunabilmenin gittikçe zorlaşması ve karmaşıklaşması, tek tek her çalışana düşen kalite payını da arttırmaktadır. Motivasyonla amaçlananlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

- Çalışanların organizasyonla kalmalarının,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının,
- İş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

Birey açısından motivasyon, bireyin kültürel gereksinimlerinin doyurulmasında bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreyi kapsamaktadır. Organizasyonel açıdan ise motivasyon, organizasyon üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşımaktadır.

Bir kişinin üstesinden gelebileceği iş ile ortaya koyduğu iş her zaman aynı düzeyde olmayabilir. Kişinin üstesinden gelebileceği işi, yeteneklerinin kapasitesi belirlemektedir. Ortaya konan işin, üstesinden gelinebilecek işe eşit olabilmesi için, kişinin yeteneklerini kullanmaya istekli olması, diğer bir deyişle çalışma ve başarıma arzusunun olması gerekir. Bunun için de çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak yetenekler kadar motivasyon düzeyi de iş başarımında etkili olabilmektedir.²⁹

Havayolu işletmelerinde motive olmuş insan çalıştırmak, verimli bir organizasyon yapısına ve yüksek kaliteli üretime sahip olmak anlamına gelmektedir ki bu da pazardaki sürekliliği sağlayabilmek demektir.³⁰

²⁸ Erol Eren. **Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: İst. Ün. İŞl. Fak. Yayınları, Beta Basım Y. D. A.Ş., 1993), s.355.

²⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s.69-70.

³⁰ Oyman, **a.g.e.**, s.3.

2.6. Malzeme

Kaliteyi etkileyen temel etkenlerden birisi de malzemedir. Malzemenin istenilen kalite karakteristiğine uygun olması ve bunun için de doğru ölçümler yapılması kalitesizlik maliyetini azaltma açısından önemlidir.³¹

Artan kalite istekleri ve üretim maliyetleri, mühendisleri daha da limitlerinde işlemeye ve bunun yanı sıra özel uygulamalarda yeni metal ve alaşımlar kullanmaya yönelmektedir. Bunun sonucu olarak da malzeme özellikleri daha kesin olarak belirlenmekte ve çeşitlilikleri de artmaktadır.

Geçmişteki görsel kontrol ve kalınlık ölçme gibi kontroller yerine şimdi spektrometre, lazer, ultrasonik aletler gibi oldukça özel laboratuvar aletleriyle hızlı, kesin, kimyasal ve fiziksel ölçümler yapılabilmektedir. Bu amaçlarla araç ve gereçlerle donatılmış muayene test laboratuvarlarının kurulması kaçınılmaz hale gelmektedir.

2.7. Makine ve Teçhizat

Ürün maliyetlerini azaltma ve kaliteli üretimi arttırarak rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda müşterileri tatmin edebilmek amacıyla, işletmeler kullanılan malzemenin kalitesinden çok, üretim sistemlerine önem vermeye başlamışlardır. Yüksek kalite, üretim zamanı içinde, bütün olanakların tam olarak kullanılmasında, daha da kritik bir faktör haline gelmektedir. Bunun yanında, yüksek kalite elde edilebilmesi amacıyla makine ve teçhizatın tam kapasitede çalıştırılarak, üretim maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Otomasyonla birlikte, çalışan ve makine verimliliği artarken, üretim maliyetleri de azalmaktadır.

2.8. Modern Bilgi Metodları

Bilgisayar teknolojisinin hızlı gelişmesi, bilginin toplanması, saklanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Böylece üretim sürecindeki makinelerin kontrolünden, satılan ürünün müşteriye takibine kadar bilgi kontrolü sağlanmaktadır.³²

³¹ Özevren, a.g.e., s.51.

³² Şimşek, a.g.e., s.70.

En önemli zenginlik kaynağı bilgidir. Kim daha çok bilgiye sahip olursa ve kim bilgisini daha çok kullanabilirse, bu rekabet yarışında ipi o göğüsleyebilmektedir. Ancak bilginin kalitesi de çok önemlidir. Bugün yönetimin temeli bilgidir deniliyorsa, işletmeler bilgi akış sistemlerini iyi korumalıdır, aksi takdirde, yaşama şanslarını yitirebilmektedirler. Bu nedenle işletmelerde yönetim bilgi sistemleri, buna bağlı kalite bilgi sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri çok önemli bir yere sahip olmaktadır.³³

2.9 Üretim Parametreleri Oluşturma

Mühendislik tasarımlarının gelişmesiyle daha önce önem verilmeyen bazı faktörler, artık çok büyük önem kazanmaktadır. Elektronik montaj atölyesinde toz, nümerik kontrollü bir makine için yer titreşimi, sistem odalarında sıcaklık gibi faktörler bugün modern üretim için birer tehlike haline gelmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kaliteyi etkileyen faktörler de gelişen teknoloji ve müşteri taleplerine bağlı olarak devamlı değişmektedir. Ürün ve üretim sistemlerinin güvenilirliğini sağlamak ve sistem performansını düşürmemek için, bütün faktörleri göz önünde bulundurarak sistemi sürekli dikkatle değerlendirmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir.

3. KALİTE’NİN REKABETİ ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLERE ETKİSİ

3.1 Kalite ve Rekabet Arasındaki İlişki

Global olarak rekabetçi olabilmek amacıyla yöneticiler, rekabetin farkında olmak, kaliteye zaman ve para ayırmak, ayrıca yenilikler için olanak sağlamak zorundadırlar. Kalite, uluslararası rekabetçi ortamda yenilenmek ve gelişmek için büyük bir silah olmaktadır. İşletmeler sadece yerel, bölgesel ve ulusal seviyede değil, artık kendilerini dünyadaki rakip işletmelere karşı rekabet eder halde bulabilmektedirler. Bu işletmeler daha önce karşılaşmadıkları bu rekabeti, çok şiddetli bulabilmektedirler.³⁴

³³ Özevren. **a.g.e.**, s.47-48.

³⁴ Ivancevich ve diğerleri, **a.g.e.**, s.4.

Bu global pazarda, sadece dünya çapında kalite üretebilen işletmeler rekabet edebilmektedir. Ülke ekonomisi için global pazarda rekabet edebilmenin önemi çok büyüktür. Eğer işletmeler rekabet edemezlerse kayıplara uğramakta ve işletmenin hayat kalitesi düşebilmektedir.³⁵

3.2 Teknoloji ve Rekabet

1980'lerin ilk yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nin teknoloji ve yenilikteki liderliğine Japonya, Almanya ve yeni sanayileşen Güney Kore, Tayvan ve Hong Kong rakip olmuşlardır. Yeni teknolojinin kullanımını ve katılımını kolaylaştıran altyapı gelişimiyle birlikte, bu ulusların başarısına katkıda bulunan araştırma ve geliştirmeye büyük yatırımlar yapılmaktadır. Yeni sanayileşmiş ülkelerin rekabetinin 15-20 sene içerisinde yoğunlaşması beklenmektedir. Teknoloji gelişimiyle birlikte yaşanan teknoloji boşluğu (çatışması) Amerika Birleşik Devletleri'nde son on yıl içerisinde aşılmıştır, diğer ulusların da bu boşluğu aşmaları umut edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde en hızlı büyüyen endüstriler yüksek teknolojiye sahiptirler. Yüksek teknoloji sahibi işletmelerde genellikle;

- Diğer üretim işletmelerine göre teknolojiye daha fazla yatırım yapılmaktadır.
- Diğer işletmelere göre üretimde çalışanlara daha fazla karşılık vermeyi desteklemektedirler.³⁶

Yüksek teknoloji kabiliyeti, yüksek seviyede iş yeteneği ve oldukça yoğun araştırma ve geliştirme çalışmaları gerektirmektedir. Bir işletmenin ulusal pazarda mal veya hizmet satması, uluslararası mal veya hizmet satmasından daha kolay olmaktadır. Artık global dünyada, en çok rekabetçi mal ve hizmetler fiyat, kalite ve müşteri memnuniyetini sağlama yeteneği bakımından yüksek seviyedekiler olabilmektedir.

Teknoloji, bilginin fiziksel belirtisidir. Bu nedenle rekabetçi bir çevrede bilginin üstün olması, teknolojinin, organizasyonun rekabet edebilirliğini arttırması anlamına gelmektedir.

³⁵ David L. Goetsch, Stanley Davis , **Introduction To Total Quality**, (New York: Mc Millan College Publishing Company, 1994), s.34.

³⁶ Ivanchevich ve diğerleri, **a.g.e.**, s.587.

Bir ülkenin, global pazarda başarılı olabilmesi için mutlaka üretilmiş mal ihraç edebilmesi, ihracatçı olabilmesi amacıyla da uluslararası rakipleriyle hem kalite hem de verimlilik konularında rekabet edebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Amerika'daki işletmeler, özellikle de küçük olanları, rekabet edebilirliği arttıran anahtar olan teknolojiyi kullanmakta geciktiklerinde ürünlerini ihraç edememektedirler. Çünkü Amerika'daki işletmelerin %80'i küçük işletmelerdir ve küçük işletmelerin ihracatçı olabilmesi kritik bir durum olabilmektedir. Ancak bu küçük işletmelerin de rekabet edebilmeleri konusunda önemli bir yer tutan teknoloji kullanımına gitmeleri gerekmektedir.³⁷

3.3 İnsan Kaynakları ve Rekabet

Kalitenin, belli bir düzeyde gerçekleşmesi, mal ve hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi, bu mal ve hizmeti üretecek olan iş görenlerin nitelikli olmalarına bağlı olmaktadır.³⁸ Ayrıca globalleşme süreciyle birlikte küresel boyutta faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet edebilmeleri ve başarıları büyük ölçüde uygun ve nitelikli insan gücünün istihdamına bağlıdır.³⁹

Rekabet edebilirliği arttıran en önemli faktörün insan kaynakları kalitesinin olması gerektiği gerçeğini anlamak için II. Dünya savaşında yenik düşen ve döküntü haline gelen Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanmadaki yaklaşımı örnek gösterebilir. Bu iki ülkeden hiçbirinin, durumlarını düzeltecek boyutlarda doğal kaynakları yoktu. Onlar ekonomik açıdan güçlenmek, gelişmek ve organize olmak için insan kaynaklarını seçmişler ve en büyük kaynaklarının insanları olduğunu sık sık dile getirmişlerdir.⁴⁰

3.4 ISO 9000 ve Rekabet

Global pazarda rekabet edebilmenin anahtarlarından birisi de uygulanabilir standartları yakalamak veya aşmaktır. Daha önceleri ülkelerin ürettikleri ürünlerin standartları olabildiğince farklı olabilmekteydi. Fakat global pazarın yerleşmesiyle, bu

³⁷ Goetsch, a.g.e., s.54-55.

³⁸ Hasan Tutar, *Standart Dergisi*, (İstanbul: Ekim 1998), s.74.

³⁹ Ayn, s.79.

⁴⁰ Goetsch, a.g.e., s.63.

durum artık savunulmamaktadır. Avrupa Birliği'nin kuruluşunun ardından, bu birlik artış gösteren, aynı standart düzeyine olan ihtiyaca destek olmaktadır.

Kalite müşteri tarafından belirleniyor ise, standartlar da müşterilerin beklentilerine eşdeğer olmak zorundadır. Kalitenin istikrarını sağlayabilmek amacıyla, standartların da istikrarını sağlamak gerekmektedir. Böylece bir ülkede, kaliteli olarak nitelendirilen bir ürün, başka bir ülkede de aynı şekilde nitelendirilebilmektedir. Bu da, uluslararası ticaret açısından önemli bir durum olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin, ISO 9000 sertifikasyon sürecine geçmesi amacıyla çok büyük baskılar yapılmaktadır. Sertifikasyon, ISO 9000'in gereksinimlerini saptamak amacıyla bir kalite programı kurulması anlamına gelmektedir. Örneğin gereksinimlerden bir tanesi, işletmenin gelişimi ve eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla hayata geçirilmesi gereken prosedürler olmaktadır. Teşhis edilen eğitim gereklerine sahip olabilmek amacıyla işletme, kaliteyi etkileyen işler yapmakta olan çalışanlarının eğitimini sağlamak zorundadır. Bununla birlikte işletme eğitim kayıtlarını kapsamlı bir şekilde sürdürmek zorundadır.⁴¹

ISO 9000 standardına sahip olmanın sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.⁴²

- Zaman ve hammadde kayıplarından %40 oranında tasarruf sağlanması,
- Uluslararası ticarete anahtar rolü sağlanması,
- Ürün veya hizmet kalitesinde sürekli gelişme sağlanması,
- Müşteri tatmininin sağlanması,
- Uluslararası kimlik kazanma,
- Daha büyük bir müşteri kitlesine ulaşabilme imkanı,
- Bütün bunlar işletmeye rekabet üstünlüğü getirmektedir.

⁴¹ Goetsch, a.g.e., s.68.

⁴² Şimşek, a.g.e., s.351-352.

4. KALİTENİN AŞAMALARI

4.1 Kişisel Kalite

Bir şirket veya kuruluşun geleceği, dış dünyanın kalite gerekliliklerini yerine getirmesine bağlı olmaktadır. İşletme müşteri ve kullanıcıların talep ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler üretebilmeli ve sunabilmelidir.

Ürün ve hizmetleri, yüksek düzeyde kişisel kalite sahibi insanlar tarafından üretilip sunulmayan bir işletmenin, dış dünyanın kalite gerekliliklerini tutarlı olarak karşılayabilmesini düşünmek hata olacaktır. Aynı zamanda, dış dünyanın, her bir kişi yüksek düzeyde kalite sunmadığı takdirde, bir departman, şirket veya kuruluşun genel performansından memnun kalmasını düşünmek de hata olacaktır.

Kişisel kalite, kalitede bir çeşit zincirleme etkisi yaratarak, kalite gelişim süreci başlatmaktadır. Kişisel kalitenin yüksek olması her bir departmanın kalitesinin yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Kaliteli bir işletmenin müşterileri ve çevresi işletmeden memnun olmaktadır. Memnun müşteriler, daha iyi finansal sonuçlara, daha iyi bir imaja ve daha parlak bir geleceğe dönüşmektedir.

İşletmenin başarılarından duyulan gurur, işletmeyle ilgili genel bir memnuniyet duygusunun oluşmasını sağlamakta ve yaratıcılık ortamının, takım ruhunun ve daha yüksek düzeyde kişisel kalitenin geliştirilmesini teşvik etmektedir.⁴³ Kişisel kalitenin iki standardı vardır ve bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Asıl Performans Düzeyi
- İdeal Performans Düzeyi

4.1.1 Asıl Performans Düzeyi

Asıl performans düzeyi, belirli bir durumda, hem kişinin kendisinden hem de başkalarının o kişiden beklentilerinden etkilenen, kişinin mevcut performansının kalite düzeyi anlamına gelmektedir.

⁴³ Time Manager International A/S, a.g.e., s.23.

Asıl performans düzeyi değişebilmektedir; statik değildir, durumdan duruma farklılık gösterebilir ve kişi asıl performans düzeyini yükseltebilecek ya da düşürebilecek, değişken etkilere maruz kalabilmektedir. Asıl performans düzeyini etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;⁴⁴

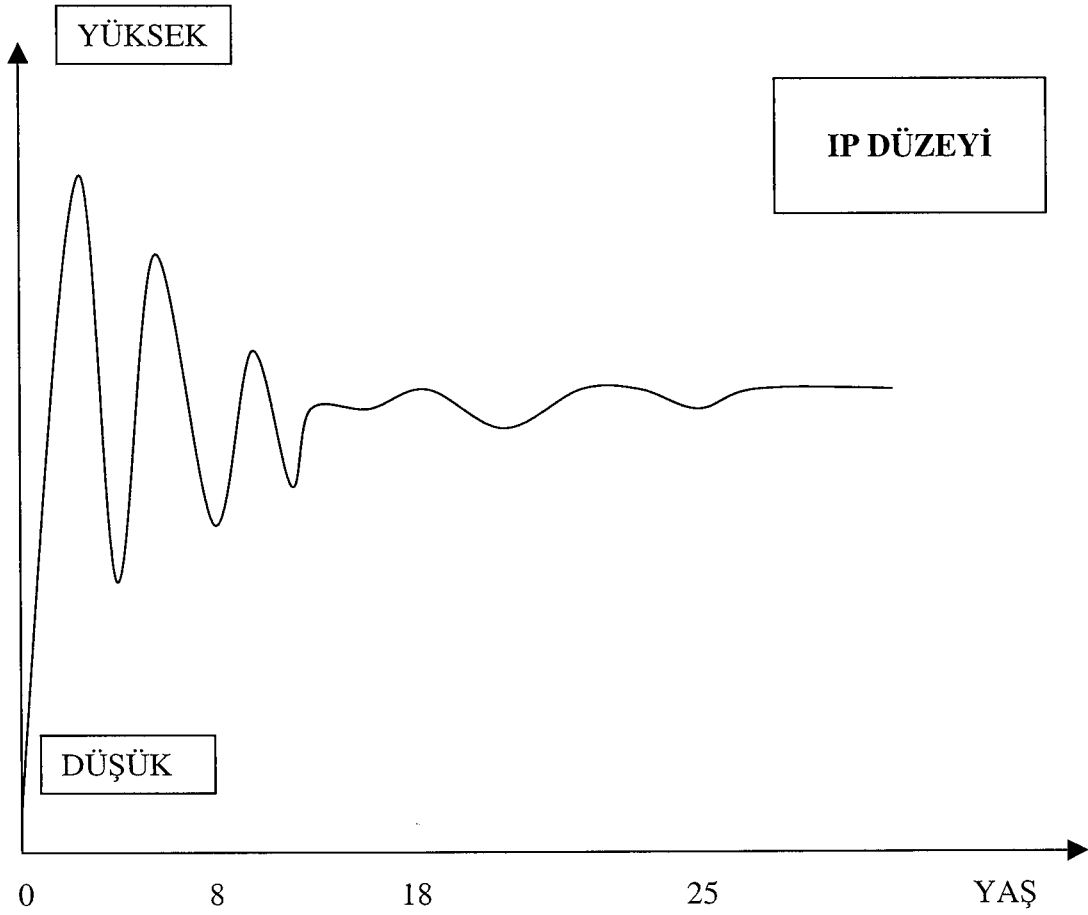
- Takdir – Ödüller,
- İlgi dengesi,
- Hedefi bilmek,
- Başarı / Başarısızlık,
- Fiziksel çevre,
- Psikolojik çevre,
- Deneyim ve yetenekler,
- Görevin niteliği,
- Verilen süre,
- Başkalarının asıl performans düzeyi,
- İdeal performans düzeyi.

4.1.2. İdeal Performans Düzeyi

İdeal performans düzeyi, kişinin kendi performans düzeyiyle ilgili olarak içinden gelen isteklerini, beklentilerini ve taleplerini ifade etmektedir. Kişinin yapmış olduğundan daha iyisini yapamayacağına inandığında, performansından gurur duyduğunda, kişinin yaptığı işin üzerine memnuniyetle adını yazabildiğinde kişi, ideal performans düzeyine ulaşmaktadır. Kişilerin sahip olduğu en önemli değerlerden birisi ideal kalite standardı olmaktadır. İdeal performans düzeyi, ayrıca insanların kapasitelerinin sınırlarının belirlenmesine katkıda bulunarak, gelişimlerini, etkinliklerini, çevrelerindeki dünya ile ilişkilerini ve gelecekte elde edecekleri fırsatları etkileyecektir.⁴⁵

⁴⁴ Time Manager International A/S, a.g.e., s.24.

⁴⁵ Aynı, s.28.

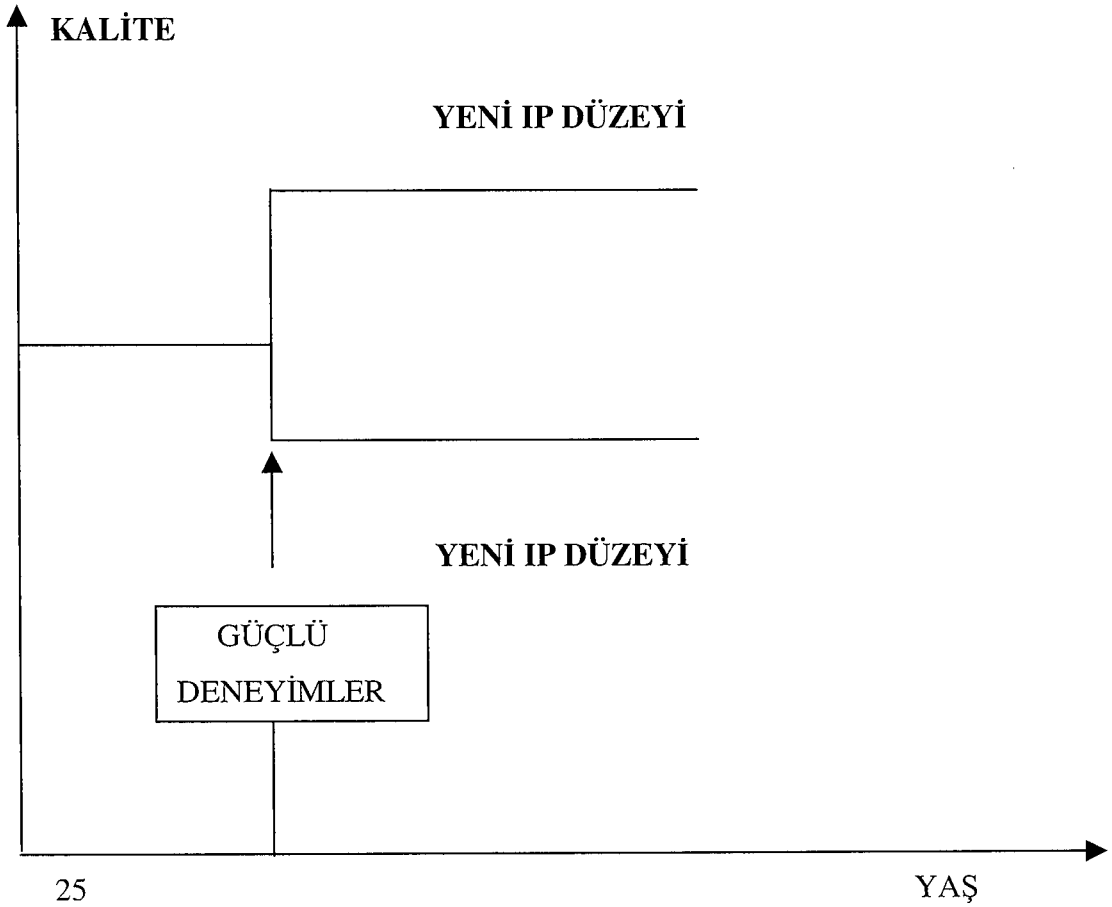


Şekil 2. IP Düzeyinin Gelişimi

Kaynak: Time Manager International A/S, a.g.e., s.36-37.

Çocuklukta ideal performans düzeyi sık sık inişler çıkışlar göstermektedir. 8 yaşından itibaren ideal performans düzeyinin etkilenmesi zorlaşmaktadır. 18 yaşından itibaren ideal performans düzeyi istikrar kazanmaktadır. En geç 20'li yaşların ortalarında ideal performans düzeyi sabitleşmektedir. Bu değişim Şekil 2. ve Şekil 3.'te görülebilmektedir.⁴⁶

⁴⁶ Time Manager International A/S, a.g.e., s.36-37.



Şekil 3. IP Düzeyinin Sabitliği

Kaynak: Time Manager International A/S, a.g.e., s.36-37.

Bu iki şekilden çıkarılan sonuçlar aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir.

- Asıl performans düzeyi yükseltilebilir.
- İdeal performans düzeyi oldukça sabittir.
- Yapılabilecekler ile asıl yapılanlar arasında farklar bulunmaktadır.

Kişisel kalite ile bazı avantajlar sağlanabilmektedir. Örneğin başkalarının güven ve saygı duymasına etki etmekte, terfi etme şansını yükseltebilmekte, hata oranını azaltarak kaliteyi arttırmakta, daha çok iş başarılmasını sağlamakta ve yaşam kalitesini yükseltmektedir.

Asıl performans düzeyini yükseltmenin altın kuralları aşağıdaki biçimde sıralanabilmektedir.⁴⁷

- Kişisel kalite hedeflerinin belirlenmesi,
- Kişinin kendisi için kalite hesabı tutması,
- Kişinin çabalarından başkalarının ne kadar memnun olduğunun kontrol edilmesi,
- İşin yapılırken sonra gelen halkayı, değerli bir müşteri olarak kabul edilmesi,
- Hata yapmaktan kaçınılması,
- Görevlerin daha etkin olarak yerine getirilmesi,
- Kaynakların iyi kullanılması,
- Kişinin işe kendini vermesi,
- Başlanılan işin bitirilmesini öğrenerek öz disiplinin güçlendirilmesi,
- Stresin kontrol altında tutulması,
- Ahlak sahibi olunması; erdemliliğin korunması,
- Kalitenin talep edilmesi gerekmektedir.

Talep ve beklentilerin karşılanmasını garanti etmek amacıyla kalite gelişimi üzerindeki çalışmaları her zaman devam ettirmek, ideal performans düzeyini düzenli aralıklarla değerlendirmek ve ayarlamak, asıl performans düzeyini düzenli aralıklarla ölçmek, ideal ve asıl performans düzeyleri arasındaki farkı yorumlamak ve kalite gelişimini günlük yaşamın doğal bir parçası haline getirmek gerekmektedir.

4.2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesinin ne anlama geldiğinin anlaşılabilmesi amacıyla hizmet karakteristiklerinin incelenerek, hizmet üretimi ile sunumunun mal üretimi ve sunumundan farklılıklarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu farklar aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.⁴⁸

- Hizmet fiziksel olarak dokunulamaz, tanımlanamaz, ölçülemez.
- Hizmet depolanamaz, stoklanamaz ve geri kazanımı mümkün değildir.

⁴⁷ Time Manager International A/S, **a.g.e.**, s.56-57.

⁴⁸ Nurettin Peşkiroğlu, "Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması", **Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı**, (Ankara: MPM Yayınları,1993), s.144-146.

- Hizmet, insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşmaktadır.
- Bir eşya için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir.
- Hizmetin bir zaman boyutu vardır. Bu boyut bir başlangıç ve bir bitiş noktası olan zaman dilimi ile tanımlanır.
- Hizmet talebe karşılık olarak verilir.
- Hizmet sektöründe personel yönetimi çok önemlidir.
- Kendisine hizmet verilen kişi bunu, hizmeti veren kuruluşun organizasyonel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt kademelerinde bulunan personelden almaktadır.
- Kalite hem objektif hem de subjektif olabilmektedir.

Hizmet işletmelerinde kalite, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir alandır. Hizmetlerin nesneden çok performans olması nedeniyle, aynı kaliteyi sağlayan kesin imalat sertifikasyonlarının işletme tarafından oluşturulması zor olmaktadır.

Hizmet kalitesi, bir imalat ortamında oluşturulup, eksiksiz olarak müşteriye ulaştırılmamaktadır. Birçok hizmet, kaliteli bir hizmet sunulmasını garantilemek amacıyla satıştan önce sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez ve doğrulanamaz. Bununla birlikte hizmet performansı, işgörenlere ve müşterilere göre değişmekle beraber kısa sürede bile değişiklikler gösterebilmektedir. Birçok hizmette kalite, hizmetin ulaştırılması esnasında; ve genellikle de müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi esnasında oluşmaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesi, büyük oranda personelin performansına bağlı olmaktadır. Bununla birlikte personel de bir fiziksel malın girdileri kadar kontrol edilemeyecek bir organizasyonel kaynak olmaktadır.⁴⁹

Hizmet kalitesi kavramının tanımı konusunda fikir birliği olmamakla birlikte genel olarak aşağıda belirtilen tanımlara literatürde yer verilmektedir. Bu tanımlardan biri; hizmet kalitesi, “müşterinin beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır.” Hizmet kalitesiyle ilgili ikinci tanım ise, müşteri, hizmet, kalite ve düzeyler gibi terimlerin tanımlanmasını kapsamaktadır.

⁴⁹ Sevgi Ayşe Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskişehir: İşletme Fakültesi Yayınları No:3, 1998), s.137.

Hizmet kalitesiyle ilgili üçüncü tanım, mükemmel hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve yönetilmesinde yanlışlıklara yol açan boşlukları açıklamaktadır. Bu boşluklardan ilki, müşteri beklentileri ile yöneticilerin müşteri beklentileri algılamaları arasındaki farklılıktır. İkinci boşluk, yöneticilerin hizmet kalitesinin hedef düzeyi hakkında algılamaları ile gerçekleşen hizmet kalitesi düzeyi arasındaki farklılıktır. Üçüncü boşluk, iş ve eğitim talimatlarında belgelenen hizmet kalitesi özellikleri ile gerçekleşen hizmet kalitesi arasındaki farklılıktır. Dördüncü boşluk ise, hizmet kalitesinin gerçek teslim sistemi ile tüketicilerin dışsal iletişimi arasındaki farklılıktır.⁵⁰

Hizmette bazı kalite göstergeleri bulunmaktadır ve bu literatürde hizmet güneşi olarak tanımlanmaktadır ki, bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;⁵¹

- Erişilebilirlik,
- Tepkisellik,
- Zamanlılık,
- Tamlık,
- Doğruluk,
- Profesyonellik,
- Güvenilirlik,
- Güvenlik,
- Anlaşılabilirlik,
- Süreklilik,
- Esneklik,
- Ortam,
- Görünüm,

Havacılıkta yolcu açısından bakıldığında hizmette kalite göstergeleri ise aşağıdaki gibi bölümlendirilebilmektedir:⁵²

⁵⁰ Ahmet Diken, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, (Konya: Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları No:8, 1998), s.96.

⁵¹ Kalite Derneği. "Kalite Çemberleri" Sertifikalı Kurs Notları (İstanbul: 2002), s.12.

⁵² A. C. Rosander, **Applications of Quality Control In The Service Industries**, (New York: ASQC Quality Press, 1985), s.82.

1. Uçuş Öncesi

- Rezervasyonlar,
- Check-in'de bekleme süresi,
- Bilet satın almada bekleme süresi,
- Güvenlik kontrollerindeki bekleme süresi,
- Bekleme salonundaki bekleme süresi,
- Uçuşu bekleme süresi,
- Kalkış için bekleme süresi,
- İptaller ve kapasitenin üzerinde rezervasyon,
- Yolcunun uçağa alınırken uygulanan öncelikler.

2. Uçuş sırasında

- Oturma koşulları,
- Eşyaların konması için ayrılan alan,
- Güvenlik yönlendirmeleri,
- Kabin görevlileri tarafından verilen uçuş bilgileri,
- Kaptanlar tarafından verilen uçuş bilgileri,
- Uçuş esnasında okuma materyalleri ve magazinler,
- Yiyecek ve içecek hizmetleri,
- Sigara içilen ve içilmeyen bölümlerin ayrımı,
- Diğer uçuşlar için bağlantı verilip verilmediği,
- Sıcaklık ve havalandırma koşulları.

3. Uçuş sonrası

- Varış süresi,
- Uçaktan bagaj alımına kadar gereken süre,
- Bagaj alımı sırasındaki bekleme süresi,
- Bagajların alımı sırasında bagajların durumu,
- Ulaşım olanakları,
- Ulaşım için bekleme süresi,
- Konaklama olanaklarına ulaşma.

Bu göstergelere havaalanı olanakları, havayolları ve bagaj hizmetleri açısından bakıldığında ise kalite göstergeleri aşağıdaki gibi bölümlenebilmektedir,⁵³

1. Havaalanı olanakları

- Park alanları,
- Otopark ücretleri,
- Araba kiralama,
- Havaalanı restoranları,
- Havaalanı mağazaları,
- Havaalanına ve havaalanından ulaşım olanakları,
- Bekleme salonları,
- Dinlenme salonları,
- Konforlu otobüsler,
- Havaalanındaki yol gösterme işaretleri,
- Ücretsiz oturma alanları.

2. Havayolları ve bagaj hizmetleri

- Uçuş tarifeleri,
- Hizmette güvenilirlik,
- Kapasite fazlası rezervasyon,
- Hizmetlerin doğrulukları,
- Kapasite,
- Uçuş iptalleri,
- Hizmet ve gecikme zamanı,
- Düşük bilet fiyatları uygulamaları,
- Uçakla bagaj alımı arasındaki süre,
- Bagaj alımındaki bekleme süresi,
- Bagajların hasarlı olup olmaması,
- Yüklenmeyen, yanlış giden veya indirilmeyen bagaj,
- Kayıp bagaj,

⁵³ Rosander, a.g.e., s.82-83.

- Bagajın yanlış bantta dönmesi,
- Kayıp veya hasarlı bagajın telafi süresi.

4.3. Departman Kalitesi

İşletmelerdeki birçok görevin bir insan grubu tarafından yerine getirilmesi nedeniyle, işletmenin ya da organizasyonun başarıları sadece her bir bireyin performansı değil, grubun ortak çabasını da göstermektedir. Bir organizasyonun başarılı olabilmesi ve kalite seviyelerini ulaşabilmesi amacıyla her departmanın ek bir çaba göstermesi ve departmanların diğer departmanlarla koordineli olarak çalışması gerekmektedir. Örneğin araştırma-geliştirme, üretim, planlama, işletme vb. bölümlerin hepsi ayrı ayrı departmanlarının kalite seviyelerini yakalamalı ve diğer departmanlara da kalite seviyelerini yakalamaları amacıyla ek bir çaba göstermelidirler.⁵⁴

Departman kalitesi, bir organizasyonun kalite geliştirme programı açısından büyük önem taşımakta ve taleple karşılaşmadan önce açıkça tanımlanmalıdır. Departman yöneticisinin temel görevi; departman işlevi, ürünler ve hizmetler için kalite amaçlarının belirlenmesi ve departman içerisindeki her bireyin bu amaçları benimsemiş olmasından emin olmaktır. Bir işletme ya da organizasyon içerisindeki her departmanın ideal performans düzeyi tanımlanabilmekte ve asıl performans düzeyi ölçülebilmektedir. İdeal performans düzeyi, departmanın kalite amaçlarının ifadesi olurken, asıl performans düzeyi ise performansın gerçek düzeyidir.⁵⁵

Kalite amaçları (ideal performans düzeyi) mutlaka mükemmeliyetçiliğin bir işareti ya da olabilecek en iyi performans belirtisi olmamakla birlikte kalite amaçları, hem kendisiyle hem de dış dünyayla uyum içerisinde olan bir organizasyonun departmanlarının kalite düzeyini yansıtmaktadır. Bir departmanın kalite amaçları, sürekli güncellenmelidir ve yeniden incelenmelidir. Departman kalitesi gelişiminin düzenli bir özelliği olan bu yeniden inceleme, dikkatli değerlendirme analizlerine dayandırılmalıdır.

⁵⁴ Time Manager International A/S, **a.g.e.**, s.119.

⁵⁵ **Aynı.**, s.119.

Departmanların performans ölçümlerinin, kabul edilen kalite seviyelerine getirilip sağlamaştırılması tüm departmanın, yöneticisinin ve çalışanlarının hepsinin sorumluluğunda olarak, bu da hatalardan ve yok olmaktan kaçınmalarına yardımcı olmaktadır. Bir departmanda kaliteye ve karlılığa ulaşmak, verimli bir çalışma yapılmadığında zor olabilecektir. Bir departman, ancak kalite amaçlarına ulaştığında verimli işleyebilecektir.⁵⁶

Departman kalitesini geliştirmekte 3 araç kullanılmaktadır. Bu araçlar aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.⁵⁷

1. Departman Kalitesi Faktörleri: Bu faktörler aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Departman kalitesi faktörlerinin listelenmesi,
- Bu faktörlerin önem derecesine göre sıralanması,
- Her faktör için bir ölçme metodu belirlenmesi
- İdeal performans düzeyinin saptanması,
- Asıl performans düzeyinin ölçülmesi,
- Asıl ve ideal performans düzeyleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi,
- Departman kalitesini geliştirmek için etkili bir plan hazırlanması gerekmektedir.

2. Departman Göstergeleri

3. Değer Göstergeleri

4.4. İşletme Kalitesi

İşletme kalitesi, “bir işletmenin veya organizasyonun tüm performansının asgari ve asgari üzeri talep ve beklentileri karşılaması” biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu beklenti ve ihtiyaçlar hem dış dünyanın hem de işletmede çalışanların kendilerine ait beklenti ve ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İşletme kalitesi, iki ana alan içinde, hedeflenen çabalarla geliştirilmektedir.

⁵⁶ Time Manager International A/S, a.g.e., s.119.

⁵⁷ Ayn., s.122.

Bunlardan ilki; işletmenin imajının ve pazar payının, müşterilerin kaliteyi nasıl algıladıklarıyla belirlenmesi nedeniyle, işletme, personelinin, departmanlarının, ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttırmaya çalışmak zorundadır.

İkincisi ise; bir işletme, tüm organizasyonu etkileyen, bir kalite kültürünü ortaya çıkarmaya çalışmalıdır.⁵⁸

Kaliteli bir işletmenin ayırt edici bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır.⁵⁹

- Kalite gelişimine odaklanmak,
- Kalite sürecine yönetimin katılması,
- Memnun müşteri/kullanıcı,
- Kendini işine adanmış çalışanlar,
- Uzun dönemli kalite gelişimi,
- Kolay tanımlanabilen kalite amaçları,
- Ödüllendirilmiş kalite performansı,
- Olumlu şekilde algılanmış kalite kontrolü,
- İş sürecindeki çalışanları değerli bir müşteri olarak görmek,
- Personel eğitimi ve gelişimine yatırım yapmak,
- Hataları önlemek veya düşürmek,
- Kendine uygun bir karar seviyesi tayin etmek,
- Son kullanıcılara doğrudan ulaşmak,
- Hem insan kalitesini hem de teknik kaliteyi güçlendirmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını doğrudan etkileyebilen işletme,
- Sürekli değer analizi yapmak,
- İşletmenin toplum içerisindeki rolünün tanınması.

⁵⁸ Time Manager International A/S, a.g.e., s.161.

⁵⁹ Aynı., s.162-163.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

20. Yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir dönem başlamaktadır. Bu dönemin temel özellikleri globalleşme ve imhacı rekabet ifadeleri ile tanımlanabilmektedir. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolay bir şekilde erişebilmelerini sağlamaktadır. Bu yönü ile bakıldığında globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelmektedir. Globalleşmenin en belirgin sonucu, rekabetin sertleşmesi olmaktadır. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş uzun zamandır sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmaktadırlar. Kolaycılık yerini mücadeleciliğe bırakmaktadır. Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden işletmelerin bir kısmı küçülmekte veya yok olmaktadır, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alabilme gayretine girmektedirler. Böylece, iç pazarlarda artan rekabete ilave olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmaktadır. İmhacı rekabet terimi de, hem iç pazarda hem de dış pazarda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir.⁶⁰

⁶⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, (İstanbul: Kalder Yayınları, Ağustos 1996), s.9.

Bu yeni rekabetçi ortamda başarılı olabilmek amacıyla işletmeler, geleneksel yöntemlerden uzaklaşıp yeni rekabet stratejileri geliştirmektedirler. Yeni rekabet stratejilerinden birisi de "Toplam Kalite Yönetimi"dir. İşletmeler kar ya da bir fayda yaratmak amacıyla kurulan müesseseler olmaktadır. Bu nedenle ürettikleri mal veya hizmetlerin müşteri tarafından beğenilmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi müşteriler beklentilerinin üzerinde kalite kriterlerine sahip mal veya hizmetlerle daha çok tatmin olabilmektedir. Bu da maliyetleri arttırmaktadır.⁶¹

Bu maliyetleri azaltabilmek ve sıkı rekabet ortamında rakiplerinden önde olabilmek amacıyla işletmeler, Toplam Kalite Yönetimini benimsemektedirler. Toplam Kalite Yönetimi, bir işletme stratejisidir. Mal veya hizmet kalitesini, nasıl pazar bölümünün beklentileri belirlemekteste, işletme yönetiminin kalitesini, yönetim işlevlerini, tekniklerini ve ilkelerini de bu şartlar belirlemektedir. Bu nedenle yönetimin kalitesinden bahsedilmektedir.⁶²

Toplam Kalite Yönetimi bir işletmenin kar, kalite, fiyat ve yeni ürün düzleminde kuruluş içi ve dışı müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayan tüm çalışanların katılımı ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini öngören bir yönetim sistemidir.⁶³

Toplam Kalite Yönetimi fikri Crosby (1979), Feigenbaum (1983) ve Deming (1986) gibi ünlü yönetim bilimciler tarafından tartışılmıştır. Oakland (1989) Toplam Kalite Yönetimi'nin bir bütün olarak sistemin etkinliğini ve esnekliğini arttıran bir yaklaşım şekli olarak herkesi geliştirme yöntemi ile ilgili kılarak insanların yaşamlarındaki boşa giden enerjilerinden kurtulmanın bir yöntemi olduğunu belirtmektedir. Dale (1989) grup çalışması ve etkili maliyet gelişmeleri faaliyetlerinin üst yönetimin hamlesini gerekli kılarak başarılı uygulamada anahtar esaslar olduğunu ileri sürmektedir. Ishikawa (1985) "Şirket Ölçeğinde Kalite Kontrol" terimini kullanarak, organizasyon içinde kaliteyi yönetmekte tüm fonksiyonların işe karışacağını

⁶¹ Kavrakoğlu, a.g.e., (Toplam Kalite Yönetimi), s.9-10.

⁶² Aynı, s.10.

⁶³ Oya Torum, *UTED Dergisi*, (İstanbul: Sayı 73 Aralık 1997), s.21.

belirtmektedir.⁶⁴ Shiba (1987) Toplam Kalite Yönetimi'nin güçlü bir yönetim paketi olduğu yorumunu yapmaktadır.⁶⁵

Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı ve uygulamaları büyük farklılık gösterirken aşağıda genel özellikleri hakkında bir uzlaşma bulunmaktadır.⁶⁶

- TKY, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye dayanmaktadır.
- TKY, bir organizasyonun uzun vadeli faaliyetlerini gerektirmektedir.
- TKY, bir yönetim hamlesi olmaktadır.
- TKY, insanlar üzerinde odaklaşmakta ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektedir.
- TKY, bir organizasyondaki insanların genel bir amaca doğru motive edilmesine ihtiyaç göstermektedir.
- TKY'de Grup çalışması (Kalite Çemberleri) bulunmaktadır.
- Müşteri tatminini arttırmada sürekli gelişme gerekli olmaktadır. Buna da müşterilerin ihtiyaçlarını ve makul beklentilerini anlayarak erişmek mümkün olmaktadır.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

TKY, temel amaçları bakımından incelendiğinde kurum ve kuruluşlara yeni ufuklar açmaktadır. Profesyonel standart ve etkilere uyumlu bir müşteri memnuniyeti, hizmetin sürekli gelişimi, toplum ve çevre beklentilerini karşılama gereği ve hizmette verimlilik esas alınmaktadır. Buna göre TKY'nin amaçları arasında;

- Kuruluşun dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Tüm çalışanların işbirliğine dayanan bir kalite güvenliği sistemini kurmak,
- Üretim ve hizmette sıfır hatayı esas almak,
- Müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- En yüksek kaliteye ulaşmayı hedeflemek,
- Bu amaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetler geliştirmek sayılabilir.⁶⁷

⁶⁴ M. Köseoğlu, D.K. Harrison, D.Link. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, (Ankara: MPM, 1994), s.21.

⁶⁵ Diken, **a.g.e.**, s.19.

⁶⁶ Aynı, s.21.

⁶⁷ Topal, **a.g.e.**, s.12.

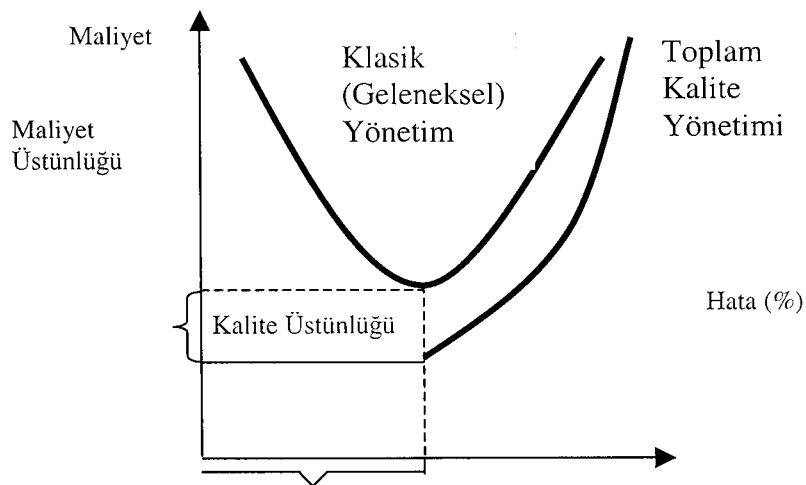
Bu amaçları karşılamak üzere çağdaş müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi, hoşnutsuzluğu giderecek kontrol ve önleyici faaliyetleri geliştirerek;

- Hizmet derecesi ve performansı artırma,
- Maliyeti düşürme,
- Kuruluş içindeki kalite anlayışına toplu bağlılık yaratma,
- Hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik olanakları belirlemek üzere koşulları ve sonuçları değerlendirme,
- Kuruluşun toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkisini önleme yönünde bir stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir.⁶⁸

Özetlemek gerekirse TKY'nin amaçları, verimlilik ve etkililik, yeniden yapılanma, organizasyonel gelişim, etkin stratejik yönetim, kalite geliştirme, müşteri memnuniyeti, pazar payı, karlılık ve rekabet geliştirme olarak özetlenebilmektedir.⁶⁹

1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücü Artırımına Etkisi

Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, artık çağdaş bir yönetim anlayışı olmaktadır. Bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan verimliliği arttırmaktadır.



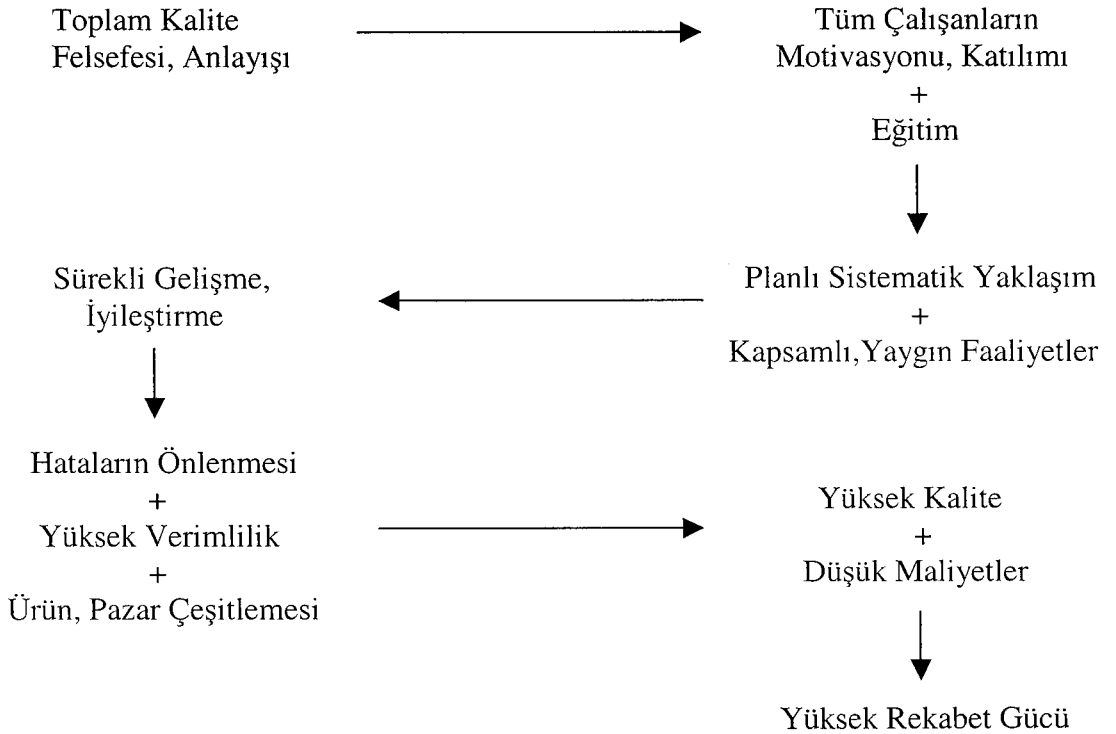
Şekil 4. Kalite-Maliyet İlişkisi

Kaynak: Şimşek, a.g.e., s.123.

⁶⁸ Topal, a.g.e., s.12.

⁶⁹ Halis, a.g.e., s.90.

Şekil 4’te görüldüğü gibi, yüksek kalite ile birlikte maliyetler düşürülmekte ve daha ucuza üretim yapılmaktadır. Bu da rekabet gücünü arttırmada ve ürün veya hizmetin piyasaya arzında yüksek hız sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirirken “kalite-maliyet-termin-verimlilik-kar” ilkesine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, kaliteli üretim amacıyla yapılan çalışmalar israfı önlemekte, verimliliği arttırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürün veya hizmetlerin, düşük maliyetten pazara sürülmesi, Pazar payını ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Rekabet gücü yüksek olan bir işletme de rakiplerine oranla daha başarılı olmaktadır. İşletmeler yüksek kalite düzeyine ulaşabilmek için hedef ve politikalarını uzun dönemli olarak yapmaktadırlar: Bu hedeflere ulaşabilmek için çalışmalarını küçük fakat sürekli ve düzenli gelişmelerle sürdürmeleri gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, globalleşen dünya pazarında rekabet edebilmenin yolu, bu anlayışı benimsemekten geçmektedir.⁷⁰



Şekil 5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabet Gücüne Etkisi

Kaynak: Şimşek, a.g.e., s.123.

⁷⁰ Şimşek, a.g.e., s.123.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ÖĞELERİ

2.1. Liderlik

Toplam kalite yönetimi uygulamasının başarısında liderliğin önemi büyük ölçüde kabul görmektedir. Liderlik farklı kişilere farklı anlamlar ifade etmektedir. Liderlik aşağıdaki şekillerdeki gibi tanımlanabilmektedir.

Reitz liderliği bir amaca ulaşabilmek amacıyla bir grubu etkileme süreci olarak tanımlamaktadır.⁷¹

Yöneticilere bir takım sorumluluklar, görevler yüklediğinden liderlik; yönetmek anlamına da gelmektedir. Yöneticiler ödül ve cezaların meşru gücü sayesinde görevlerini yerine getirdiklerinden liderlik onların meşru pozisyonları içerisinde düşünülmektedir.⁷²

Liderlik kişinin vizyonunu yükselere taşıyan bir ışık, performansını daha yüksek standartlara yükselten ve kişiliğini normal limitlerin üzerine çıkartan bir olgu olmaktadır. Liderlik her tür organizasyonun işletme tarzı olmasına karşılık, kalite yönetimli organizasyonlar kıdemli yöneticilerde bulunan geleneksel düşünce ve davranışlarda radikal farklılıklara gereksinim duymaktadır. Bugün başarılı olabilmek amacıyla kıdemli yöneticiler tutarlı bir grup gibi hissedip davranmak, mükemmelliğe ulaşmak amacıyla metod, sistem ve stratejileri, ayrıca açık, görünür kalite değerlerini ve beklentilerini geliştirmek, yaymak ve gözden geçirmek durumundadırlar. Bunlar da geleneksel liderlik uygulamalarına dikkate değer bir biçimde zıtlık göstermektedir.⁷³

Zenger Miller'in 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır:⁷⁴

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,

⁷¹ William. J. Kolanik, **Creating Quality**, (Mc Grew Hill International Editions, 1995), s.94.

⁷² Paul James, **Total Quality Management**, (Great Britain: T.J Press Ltd., 1996), s.143.

⁷³ A. Rao, L.P. Carr, I. Dambolena, R.J. Kopp, J. Martin, F. Rafii ve P.F. Schlesinger, **Total Quality Management**, (New York: John Wiley & Sons Inc., 1996), s.84.

⁷⁴ Çetin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.234.

- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan toplam kalite yönetiminin iyi bir şekilde uygulanıp, rekabet gücünü arttırabilmesi amacıyla kilit noktalardan birisi de uzun vadeli planların yapılması olmaktadır. İşletmelerde uzun vadeli planlar, üst yönetim tarafından yapılmaktadır. Bunun için işletmelerde ilk olarak eğitilmesi ve toplam kalite yönetimi felsefesinin benimsetilmesi gereken, üst yönetim olmaktadır.⁷⁵

2.2. Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetiminin felsefesi açıklanırken müşterinin yaşam kaynağı olduğunu, onu korumak ve yenilerini elde etmek amacıyla, sunulan hizmet ve üründen memnun olmasını sağlamak gerektiği ifade edilmektedir. Artık pazar koşullarında satılan ürün ve hizmetlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmaktadır. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürün veya hizmeti ve bunları sunanları değiştirebilmektedir. Bu nedenle müşterilerin şimdi ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine

⁷⁵ Şimşek, a.g.e., s.135.

getirebilmek amacıyla yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü daha yüksek olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi bu gerçeklerden hareketle, geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve işletmenin faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmektedir. Bu kavram müşteri tatmini olmaktadır. Müşteri tatminini ön plana alan yönetim anlayışı ise, toplam kalite yönetiminin müşteriye odaklı yaklaşımını ifade etmektedir.⁷⁶

Toplam kalite yönetiminin temel prensiplerinden birisi de müşteri odaklı bir işletme kültürünün geliştirilmesi olmaktadır. Ancak bu, uygulaması oldukça zor fakat uzun vadede işletmeye oldukça büyük yararlar sağlayacak olan kavram olmaktadır. Bu açıdan bir çok işletmeye bakıldığında toplam kalite yönetimi uygulamaları yaptıklarını söylemelerine rağmen, müşterilerin beklenti ve isteklerine, ayrıca onların tatminine yönelik örgütlü bir sürecin bulunmadığı görülmektedir.

Bunun en önemli nedeni ise bazı yönetici ve danışmanların toplam kalite yönetimi sürecini, sadece bütün çalışanların katılımıyla oluşturulan sürekli gelişme çalışmalarından ibaret görmeleri ve bunun neticesinde müşteri odaklılığının oluşmaması olmaktadır. Bunun için rekabet gücü ve pay artırımında takım halinde çalışma, sürekli gelişme gibi konuların yanında müşteri beklentilerinin belirlenerek %100 tatminin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması, ürün ve/veya hizmet üretiminin ona göre yönlendirilmesi işletmeler için kaçınılmaz hale gelmektedir.⁷⁷

Toplam kalite yönetimi müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla işletmedeki tüm çalışanların çabalarının boşa harcanmayacağı ve tüm potansiyellerinin kullanılabilmesi, maksimum etkinlik ve verimliliğin sağlanabileceği şekilde, süreç ve sistemlerin uygulamaya konması amaçlanmaktadır. Rekabetin baskıcı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirdiği bilinmektedir. Satılabilenlerin ne olduğunu anlamak amacıyla, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını

⁷⁶ Gönül Yenersoy, **TKY Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, (İstanbul: Rota Yayınları, Mart 1997), s.51.

⁷⁷ Şimşek, **a.g.e.**, s.136.

benimsemek gerekmektedir. Müşterilerin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini saptayabilmek, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleşmektedir.

Müşterilerin üreticilerden başlıca istek ve beklentileri; makul fiyat, üstün kalite, ürün ve hizmette güvenilirlik, model zenginliği ve yenilik, kullanımda kolaylık ve konfor, satıcıdan özel ilgi görmek şeklinde özetlenebilmektedir. Müşteri ödediği para karşılığında ürün veya hizmetin en uygununu, yenisini ve kullanışlı olanını tercih etmektedir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan işletme pazarda kalıcı olabilmektedir.⁷⁸

2.3. Personel Eğitimi

Bu konuda Japonların kalite üstadı Ishikawa “kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demektedir. Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörü olmaktadır. Toplam kalite yönetimi sistemini uygulayan bir işletme, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı mevcut klasik yönetim biçiminden çok farklı yeni bir sisteme geçmektedir. Bu sisteme uyum sağlamak amacıyla kişileri mesleki görevlerinde hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerine uyum göstermelerini sağlamak önemli bir mesele olmaktadır.

Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi toplam kalite yönetiminin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmektedir. Bu yapıldığı takdirde hem işletmelerin hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olmaktadır.⁷⁹

Eğitimde amaç istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş

⁷⁸ İnan Özalp, Celil Koparal ve Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, (Eskişehir: A.Ü Yayınları, 1997), s.314.

⁷⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s.137.

görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlamaktadır.

Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, işletmelere, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler göstermektedir. Bu nedenle eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmaktadır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarılması amacıyla olduğu kadar, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmaktadır.⁸⁰

2.4. Ekip Çalışması

Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli olmaktadır. Takım çalışmasını yönetim sistemi içerisine sokmak amacıyla, organizasyon yapısının değişmesi gerekli olmamaktadır. Birçok durumda en iyi yaklaşım, ilk elde yönetici ekibini bu şekilde bir çalışma şekline yöneltmek, işgörenin becerisi arttıkça bu uygulamayı giderek daha aşağı düzeylere indirmek olmaktadır. Başka bir deyişle, yönetim takımı, gelişme sürecine katılmadıkça ve bu katılımını takım olarak yapmış olduğu çalışmalarla göstermedikçe, beklenen iyileşme hedeflerine ulaşamamaktadır. Yönetim takım çalışmalarıyla, problemlere reaksiyon göstermek yerine, onları önleme yolundaki çabalarını, ısrarını, desteğini açık bir şekilde görüntülemek imkanına sahip olmakta ve yeni bir yönetim kişiliği oluşmaya başlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi sistemi içerisinde başlıca dört çeşit takım çalışmasından yararlanılabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi olabilmektedir.⁸¹

- Departman Geliştirme Takımları
- Süreç Geliştirme Takımları
- Güney Takımları

⁸⁰ Akın Maşrap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, (Ankara: MPM Yayınları, 1995), s.140.

⁸¹ Yenersoy, **a.g.e.**, s.94.

- Kalite Grupları

Hedef her kademedeki birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesi olmaktadır. Eğer bir işletmede başarılı bir ürün ve / veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmak durumundadır.⁸²

2.5. Sürekli Gelişme Ve İyileştirme

Japonca da Kai: Değişim, Zen: İyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen “herkesi kapsayan sürekli iyileştirme” anlamında kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirme projesinin kaynağı Kaizen felsefesi olmaktadır. Sürekli iyileştirme projesi: Düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını araması anlamına gelmektedir. Nerede ve ne zaman bir iyileştirme gerçekleştirilirse, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileştirmeye yol açmaktadır. Rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde, bunların başarılarının ardında toplam kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel unsuru olarak da sürekli iyileştirme kavramının ve benimsenmesi işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır.⁸³

En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içerisine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları sürekli gelişme ve iyileştirme anlayışına göre düzenlenmektedir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi (o seviye ne olursa olsun) sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmek olmaktadır.⁸⁴

Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olmakta, müşteri odaklılığın sonucu belirlenen sürekli gelişme çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalarda müşteri memnuniyetinin sürekli iyileştirme sonucunda arttığı görülmektedir. Bütün bu çalışmaların amacı müşteri memnuniyetini arttırmak olduğundan, memnuniyet düzeyi sürekli ölçülerek izlenmeli ve elde edilen bulgular,

⁸² Şimşek, a.g.e., s.137.

⁸³ Milli Prodüktivite Merkezi, **Sürekli İyileştirme**, (Ankara: MPM Yayınları Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1998), s.2.

⁸⁴ Diken, a.g.e., s.62.

sürekli gelişme ve iyileşme ancak, organizasyon planında yönetim kurulu yoluyla yapılandırılarak değişik seviyelerde oluşturulan bu tanımlayıcı ve problem çözücü yöntemlerle hareket eden çalışma gruplarıyla sağlanabilmektedir.⁸⁵

3. KALİTE KONTROL GRUPLARI

Modern yönetim gruplarından biri olarak adlandırılan Kalite Kontrol Grupları aynı çalışma biriminde bulunan yönetici ve personelin işyerinde karşılaşılan problemlerin analizi, tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla gönüllü olarak çeşitli periyotlarla bir araya gelerek küçük gruplar kurulmasıyla meydana gelmektedir.⁸⁶

Kalite gruplarının amaçları:⁸⁷

- Hataları azaltmak ve kaliteyi arttırmak
- Daha etkin bir grup çalışması sağlamak
- İş bağlılığını arttırmak
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek
- Sorun çözücü bir kapasite oluşturmak
- İletişimi düzeltmek
- Uyumlu yönetici çalışan ilişkileri geliştirmek
- Güvenliğe duyulan ilgiyi geliştirmek
- Maliyetlerde daha fazla düşüş sağlamak.

Tipik bir kalite grubu, gönüllü olan çalışanların bir araya gelmesi ile kurulduktan sonra, şu aşamalardan geçerek problemler çözüme kavuşmaktadır: Öncelikle, grup üyeleri gerekli eğitimlerden geçmektedirler. Bu eğitimlerde, beyin fırtınası, veri toplama teknikleri, neden ve sonuç analizleri gibi problem çözme teknikleri öğrenilmektedir. Daha sonra grup kendi kararıyla üzerinde çalışılacak problemi seçmektedir. Arkasından, problemlerle ilgili veriler toplamakta ve analiz edilmektedir. Daha sonra, probleme yol açan nedenler grup üyeleri tarafından tartışılmaktadır. En önemli olarak görülen, nedenin çözülmesi amacıyla öneriler geliştirmektir. Gerekli incelemeler ve denetlemelerden sonra, çözüm gerçekten işe yarıyorsa, yönetime

⁸⁵ Şimşek, a.g.e., s.162.

⁸⁶ Aynı, s.162.

⁸⁷ Kalite Derneği, a.g.e., s.10.

sunulmaktadır. Çözüm yönetim tarafından kabul edilirse uygulamaya geçilmektedir. Bütün bu çalışmalar yaklaşık üç dört ay süren ve haftada bir kez yapılan 1,5 saatlik çember toplantılarından geçmektedir.⁸⁸

3.1. Kalite Kontrol Gruplarının Organizasyonu

3.1.1. Yürütme Kurulu

Yürütme Kurulu'nun görevleri aşağıda verilmiştir;

- Grupların uygulama esaslarını belirler, bu kapsamda hazırlanan prosedürü onaylayarak yürürlüğe koyar.
- Grup etkinlikleri için gerekli kaynakları sağlar.
- Pilot bölümleri seçer.
- Rehber adaylarını seçer.
- Lider adaylarını seçer.
- Grup etkinliklerini dönemsel olarak değerlendirir.
- Grupların kuruluşun tüm bölümlerine yayılmasında öncülük yapar.
- Zaman zaman grup toplantılarına katılarak destek verir.
- Grup sunuş toplantılarına katılır, başarıları takdir eder ve ödüllendirir.
- Kabul edilen grup önerilerinin en kısa zamanda uygulanmasını sağlar.

3.1.2. Rehber

Rehberin görevleri aşağıda verilmiştir;

- Tanıtım kampanyasında ve sıfır toplantılarında aktif rol oynar.
- Grup çalışmalarının hazırlanan prosedüre uygun olarak yürütülmesini sağlar.
- Liderle birlikte grubun çalışma planını hazırlar.
- Grup toplantılarına katılır, gereğinde lidere yardımcı olur.
- Gerekli kayıtların tutulmasında ve rapor hazırlanmasında lidere yardımcı olur.

⁸⁸ <http://www.msb.mil.tr/tky/bolum3.htm>, (2002)

- Grup toplantısı öncesi ve sonrasında liderle görüşerek, liderin gelişmesini sağlar.
- Yürütme komitesini dönemsel olarak sözlü ve yazılı bilgilendirir.
- Bölüm yöneticilerinin desteğini alır, zaman zaman grup toplantılarına katılmalarını sağlar.
- Diğer grup rehberleri ile bilgi alışverişinde bulunur.
- Diğer kuruluşlardaki grup etkinliklerini takip ederek, yürütme kurulu ve grupları bilgilendirir.

3.1.3. Lider

Liderin görevleri aşağıda verilmiştir;

- Grup toplantılarını önceden belirlenen gündeme göre yönetir.
- Grup çalışmalarının, kuruluşun amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılmasını sağlar.
- Rehberle birlikte, grubun çalışma planını hazırlar.
- Grup üyelerini eğitir, gereğinde rehberden yardım alır.
- Grubun sorun çözme süreci adımlarına bağlı olarak çalışmasını sağlar.
- Tüm üyelerin çalışmalara katılımını sağlar.
- Takım üyelerinin beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlar.
- Toplantılarda fikir birliğini hedefler.
- Toplantı süresini aşmamaya özen gösterir.
- Grupların kuruluşun tüm bölümlerine yayılmasına destek verir.
- Gerekli kayıtların tutulmasını ve rapor hazırlanmasını sağlar.
- Grup üyeleri ile rehber, bölüm yöneticisi ve yürütme kurulu arasında koordinasyonu sağlar.
- Kuruluştaki diğer grupların liderleri ile bilgi alışverişinde bulunur.
- Grup üyelerinin görevlerinin belirlenmesinde açıklık ve anlaşma sağlar.⁸⁹

⁸⁹ Kalite Derneği, a.g.e., s.11.

3.2. Kalite Kontrol Gruplarının Uygulama Aşamaları

3.2.1. Başlangıç

Bu aşamada benzer sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin uyguladıkları kalite kontrol grupları programları incelenerek, programın sonuçları ve performansı değerlendirilmektedir. İşletmenin kalite kontrol grupları oluşturmaya yönelik programın çerçevesi ve uzun dönemde nasıl uygulanabileceğine yönelik kararlar alınmaktadır.

3.2.2. Plot Plan

Belirlenmiş programı küçük ölçekte (1-2 plot grup) uygulamaya konmaktadır. Burada amaç; uygulamada ortaya çıkan veya ileride ortaya çıkabilecek olası problemleri belirleyerek, programın uzun dönemde uygulanabilirliğinin araştırmasını yapmaktır.

3.2.3. Genişleme

Bu aşamada işletmede çalışan tüm personelin kalite kontrol grupları programına uyumlu ve gönüllü bir şekilde katılımın sağlanmasına çalışılmaktadır. Personelin eğitimi ve bilinçlendirilmesi amacıyla eğitim programları düzenlenmektedir. Kalite kontrol grupları programını yürütecek personel ve yöneticilerin seçimi yapılmakta, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmektedir.⁹⁰

3.2.4. Büyüme

Büyüme aşamasının temel özelliği, işletme içerisinde yeni grupların geliştirilmesine ağırlık verilmesi olmaktadır. Bu amaçla iş programlarının geliştirilerek ürün veya hizmet kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla gerekli kaynaklar tahsil edilmektedir.

⁹⁰ Şimşek, a.g.e., s.187.

3.2.5. Olgunluk

Bu aşamaya ulaşan kalite kontrol grupları programlarının daha da etkinleştirilmesi amacıyla mevcut eğitim programları iyileştirilerek motivasyonu artırıcı ödüllendirme sistemi geliştirilmektedir. Bu aşamada kalite grupları programlarının dağıtım kanallarına ve diğer birimlere de uygulanmasına ağırlık verilmektedir. Olgunluk aşamasına ulaşılması, programın başarıyla uygulandığının göstergesi olmaktadır.⁹¹

Kalite grupları işletmeleri toplam kalite yolculuğunda başarıya ulaştıran önemli stratejilerden bir tanesidir. 1984'te KLM Havayolları kısa adı "KICK (KLM Is Continual Kwality)" olan eşi görülmemiş ve çok büyük çapta bir kalite kampanyası başlatmıştır. Bu kampanya, kargo göndericileri, seyahat acenteleri ve yolcuları kapsayan dış müşteri tatmini ile güvenini arttırmayı amaçlamıştı. Front line çalışanları kalite gelişimi için birlikte beyin fırtınası yaparak, fikirler üretmek amacıyla küçük KICK gruplarına atanmışlardır. Bu kampanya, müşteri hizmetini arttırmak için yaklaşık 13000 fikir ve önerilerle sonuçlanmıştır. Bu fikir ve önerilerin her 10 tanesinden 8'i kolay bir şekilde uygulanabilecek ve genelde düşük maliyetliydi. KICK her çalışanın gayretini yeniden doğrultmuştur. Böylece organizasyondaki her kişi müşteriye birincil sıraya koymayı öğrendi. Bunu da pazarda tanınma takip etmiştir. 1985'te KLM, Yolcu Hizmet Ödülü'nü, 1986'da ise KLM, yılın havayolu ödülünü almıştır.⁹²

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Kalite devriminin temelinde yatan gerçek eğitim olmaktadır. Olay eğitimle başlamakta ve sonu olmadığı için, eğitimle devam etmektedir. Eğitim insanların nasıl öğreneceklerini öğrenmeleri ile başlamaktadır. Öğrenilen konular önemli olmakta ancak kişinin öğrenmeye devam etme kapasitesinin ve motivasyonunun önemi daha fazla olmaktadır. Modern işletmeler eğitim amacıyla harcama yapmakta ve iş çevresini daha iyi bir duruma getirmek için masraftan kaçınmamaktadırlar.⁹³

⁹¹ Şimşek, a.g.e., s.188.

⁹² Zink, a.g.e., s.42-3.

⁹³ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık,1996), s.308.

Eğitimde amaç, hizmeti verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretebilmesini sağlayabilecek bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılması olmaktadır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları işletmelere, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiğinden, eğitim programlarının içeriği, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmaktadır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenmektedir.

Kalite programları temel matematikten iletişim becerilerine, grup dinamiklerinden istatistik yöntemlerine kadar pek çok konuda gelişmiş insan gücü talep etmektedir. Yönetimin işletme çalışanlarına verilmesini talep ettiği konular ve edinmelerini istedikleri beceriler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:⁹⁴

- Ekonomik çevreyi anlama,
- Kar etme kavramı,
- İş yapma ve iş bitirme anlayışı,
- İletişim,
- Ekip çalışması,
- Problem çözme,
- Öğrenmeyi öğrenme,
- Yabancı dil.

Kalite programları, beyin ve düşünme yeteneği talep etmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanması için eğitim, tüm kalite programlarının ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

4.1. Eğitim Stratejisi

Toplam kalite yönetimi, hem yöneticiler için hem de çalışanlar için temelden bir zihniyet değişimi öngörmektedir. Bu zihniyet değişikliğinin oluşturulabilmesi amacıyla birkaç yeni kalite tekniğinin öğretilmesinden çok daha fazla öğeler gerekmektedir.

Geleneksel uzmanlaşmaya dayalı, bürokratik kurum modelinden çalışanların inisiyatif almasını, takım çalışmasını ve birden fazla konuda uzmanlaşmasını

⁹⁴ Rao ve diğerleri, **a.g.e**, s.474.

destekleyen bir modele geçilmektedir. Bu geçiş sürecinde hem yöneticilerin hem de çalışanların, bilgi ve beceri eğitimlerine ihtiyaçları olduğu kadar, tutum ve davranış değişikliği için destekleyici başka eğitimlere de ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.⁹⁵

- Kalite grup liderlerinin eğitimi,
- Kalite grup rehberlerinin eğitimi,
- Kalite grup üyelerinin ileri istatistiksel teknikler konusunda eğitimi,
- Yöneticilerin kalite yönetimi konusunda eğitimi.

4.2. Eğitim Süreci

Verilen eğitimin istenilen sonuçları vermesi beklenmektedir. Bunun için de eğitim sürecinin önceden tanımlanması, dokümente edilmesi, yeterliliğinin sağlanması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır;

- Müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması,
- Eğitim süreci sorumlularının tanımlanması,
- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi,
- Eğitim organizasyonunun oluşturulması,
- Program ve materyalin hazırlanması,
- Eğitim verilmesi ve izlenmesi,
- Sonuçların değerlendirilmesi,
- Eğitimin verimliliğinin ölçülmesi.

Eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayacak programların tasarlanması, uygulanması, verimliliğin değerlendirilmesi gibi tüm aşamalar somut verilere dayandırılmakta ve ölçülebilir olmasına dikkat edilmektedir.⁹⁶

4.3. Yönetici ve İşgören Eğitimi

Çalışanların eğitimlerinden önce çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden, bir insan

⁹⁵ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi**, (Sakarya: Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994), s.35.

⁹⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.213.

kaynakları planlama sistemi kurulmalıdır. İnsan kaynakları planlamanın, bütünlük gösteren ve tutarlı bir sistem olacak şekilde eleman bulma, işe alıştırma, eğitim, kariyer planlama, değerlendirme ve ücret sistemi öğelerini içermesi gerekmektedir. Her kademede çalışanlara hem teknik, mesleki, bilgisayar v.b gibi temel konularda hem de toplam kalite yönetimi faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve işletme içindeki yöneticilerin, çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim yöneticilerle başlamaktadır. Bu düzeydeki eğitim, yönetimin sistemin işlemesine tam olarak katılması amacıyla kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlamaktadır. Teknik personel için özellikle istatistik örnekleme, veri toplama, problem tanımı, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi tekniklerle ilgili eğitime özen gösterilmektedir. Tüm işgörenler kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dokümantasyonu okuma ve anlama görevlerinin kaliteyle ilgisi, temel istatistik teknikler gibi birçok konuda eğitilmektedir.⁹⁷

4.4. Toplam Kalite Yönetimi Eğitiminde Uyulması Gereken Kurallar

Kalite eğitimini, verimliliği ve istenen sonuçların elde edilmesi açısından uygulama ilkeleri aşağıdaki biçimde özetlenebilmektedir:

- Kalite eğitimi, hat yöneticilerinin ve grup liderlerinin sorumluluğunda olmaktadır. Eğitim bölümü, bu konuda destek görevi görmektedir.
- Her yönetici, astlarının, işlerinin gerektiği yeterlilik düzeyine uygun eğitim almasını sağlamakla sorumlu olmaktadır.
- Eğitimden edinilen bilgi ve becerilerin, iş ortamında kullanılması yöneticiler tarafından desteklenmek durumundadır.
- Eğitimlere katılımın, yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir.
- Eğitimlerin sonuçlarının izlenmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmak durumundadır.

⁹⁷ Özalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.330.

Eğitimlerin sonuçlarının, grup üyeleri arasında paylaşımının desteklenmesi ve bilginin aktarılması gerekmektedir. Bu konu da yöneticiler veya grup liderleri tarafından desteklenmek durumundadır.⁹⁸

5. KALİTE SİSTEMİNİN DÖKÜMANTASYONU

İşletme yönetimi ürünün veya hizmetin gereklilikleri karşılması amacıyla kalite sistemi kurmakta, dokümante etmekte ve sistemin uygun çalışmasını sağlamaktadır. Kalite sistemi yönetimin kalite ile ilgili felsefe ve kararlarının doğrudan bir sonucu olmaktadır.⁹⁹

5.1. Kalite El Kitabı

Genelde işletmeler kalite el kitabı içinde işletmenin bütün faaliyetlerini gösterme eğiliminde olmaktadır. Oysa bu bir yönetim el kitabından çok bir kalite el kitabı olmaktadır. Kalite el kitabı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, kalite yönetim sistemlerinin nasıl çalıştığını, nelerin yapıldığını, ihtiyaç duyulduğunda gerekli dokümanlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir araç olmaktadır. Kısaca politikaları, prosedürleri ve uygulamaları içermektedir.

Kalite el kitabı yazmanın bir standardı bulunmaktadır. Her işletmenin, dokümantasyon sistemine uygun bir kalite el kitabına sahip olması gerekmektedir. Kalite el kitabının kapsamı da ne amaçla yapıldığına bağlı olmaktadır. ISO 9000 gibi bir standart seçilmişse, bu standardın istediği seviyede yapılması gerekmektedir. Kalite el kitabı toplam kalite yönetimi için yazılıyorsa işletmedeki her faaliyeti içermek durumundadır. Kalite el kitabı hazırlanmasında işletmenin büyüklüğü de önem kazanmaktadır. Binlerce kişinin çalıştığı bir işletmede bölümlere ve fonksiyonlara göre el kitabı yazılabilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁸ Şimşek, a.g.e., s.218.

⁹⁹ Milli Produktivite Merkezi, **ISO 9000**, (Ankara: MPM Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1998), s.11.

¹⁰⁰ Özevren, a.g.e., s.96.

5.2. Prosedürler

Prosedür herhangi bir şeyin yapılma yolu ya da farklı adımlardan oluşan bir eylem veya bir işletmedeki faaliyetlerin yönetilmesi amacıyla oluşturulan formlar ya da yöntemler kümesi olarak tanımlanabilmektedir.¹⁰¹

Prosedürler, hizmet ve ürünün gerçekleştirilmesi sırasında her aşamada kullanılan idari ve teknik kuralları belirleyen dokümanlar olmaktadır. Prosedürlerin sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Ancak, çok az veya çok fazla sayıda prosedür hazırlama, uygulamada etkinlik bakımından sorun yaratabilmektedir. Her işletme kendi bünyesine uygun optimum sayıda prosedür üretmek ve uygulamak durumundadır. Bir prosedür aşağıdaki maddeleri içermektedir:¹⁰²

- Amaç,
- Uygulama alanı,
- Tanımlar,
- İlgili dokümanlar,
- Sorumlular,
- Prosedür detayı.

5.3 Talimatlar

Talimatlar bir işin doğru olarak nasıl yapılacağını belirtmektedir. Ana prosedürü destekleyici daha spesifik, kısa, basit ve anlaşılabilir cümlelerle yapılmaktadır. Fotoğraf, şema ve akış diyagramları ile desteklenebilmektedir.

Talimatlar iyi yazılmış ve çalışanın eli altında bulunmazsa kalite etkilenebilmektedir. Bir işletmede genel olarak şu talimatlar bulunabilmektedir:¹⁰³

- İşletme kuralları ve bildirimleri,
- Bakım talimatları,
- Güvenlik talimatları,
- Görsel programlar,

¹⁰¹ Milli Produktivite Merkezi, (ISO 9000), s.12.

¹⁰² Şimşek, a.g.e., s.337.

¹⁰³ Özevren, a.g.e., s.99.

6.1.1. Maliyetlerin Azalmasıyla Kar Artışı

İşletmeler artık pazarda rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını koruyabilmek amacıyla müşteri tatminini ön planda tutmakta, projelerin iyileştirilmesi ve çalışanlarını maliyetlerini kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bütün bu faaliyetleri içeren toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, maliyetler düşürülmekte, kontrol altına alınmakta ve böylece kar artışı sağlanmaktadır.

6.1.2. Satışların Artmasıyla Kar Artışı

6.1.2.1. Ürün/Hizmet Kalitesi

Ürün veya hizmetin performansında, niteliklerinde, güvenilirliğinde, uygunluğunda, estetik özelliklerinde ve algılanan kalitesinde önemli iyileşmeler söz konusu ise ürün veya hizmetin talebi artmaktadır. Artan talep de üretici işletmenin pazar payını, satışlarını ve karını arttırmaktadır.

6.1.2.2. Ürünün/Hizmetin Toplam Üretim Zamanı

Ürün/hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz ve değeri olmayan faaliyetlerin elenmesini sağlamaktadır. Böylece ürün ya da hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması mümkün olmaktadır. Bu da müşteri tatminini arttıran bir unsur olarak satışların ve karın artmasına neden olmaktadır.¹⁰⁵

Kalite, karlılığa etki eden önemli bir faktör olmaktadır. Yüksek kalite ve yatırımların geri dönüş hızı genellikle birbirine bağlı olmaktadır. Toplam kalite yönetimi, ürün veya hizmetlerin daha iyi hazırlanmasını, sunulmasını ve dolayısıyla satışların artmasını sağlamakta böylece yapılan yatırım hızla geri dönebilmektedir. Düşük ve yüksek kaliteli işler karşılaştırıldığında, yüksek kaliteli işlerin daha karlı olduğu ve daha hızlı büyüdüğü görülmektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁵ <http://www.msb.mil.tr/tky/bolum3.htm>

¹⁰⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.226.

6.2. Etkinlik Artışı

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, işletmelerin çalışma tarzları değişmektedir. Eğitimler verilmekte, stratejik planlamalar yapılmakta, çalışanlar faaliyetlere dahil edilmekte, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap vermeye çalışmakta, işgücü yetenekleri artırılmakta ve en sonunda işletme kültürü değişime uğramaktadır. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış rekabet pazarlarında etkin olarak rekabet edebilmek amacıyla izlenen bir strateji olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının bilinciyle doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılmasını sağlamaktadır.¹⁰⁷ Toplam kalite yönetiminin organizasyonel etkinlik artışına etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi;¹⁰⁸

- Grup çalışmasını geliştirmektedir,
- İşgören katılımını ve tatminini arttırmaktadır,
- İletişim alanında etkin yollar yaratmaktadır,
- Tüketicisiyle odaklanılarak aynı dilin konuşulmasını sağlamaktadır,
- Personelin moralini yükseltmektedir,
- Ana hedefler üzerinde odaklaşmayı sağlamaktadır,
- Sürekli gelişen bir ürün/hizmet geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri sürekli gözden geçirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirmektedir,
- İşten ayrılmaları azaltmaktadır,
- İşletmenin gelişme hızını arttırmaktadır,
- İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirmektedir.

6.3. Maliyetlerin Azalması

Kaliteyi iyileştirmenin çok pahalıya mal olduğu şeklinde bir inanış bulunmaktadır. Bununla birlikte tecrübeler bunun tam tersini, iyileşen kalitenin kayıpları yok etmesi yoluyla maliyetleri azalttığını göstermektedir. İşletme açısından

¹⁰⁷ Şimşek, a.g.e., s.227.

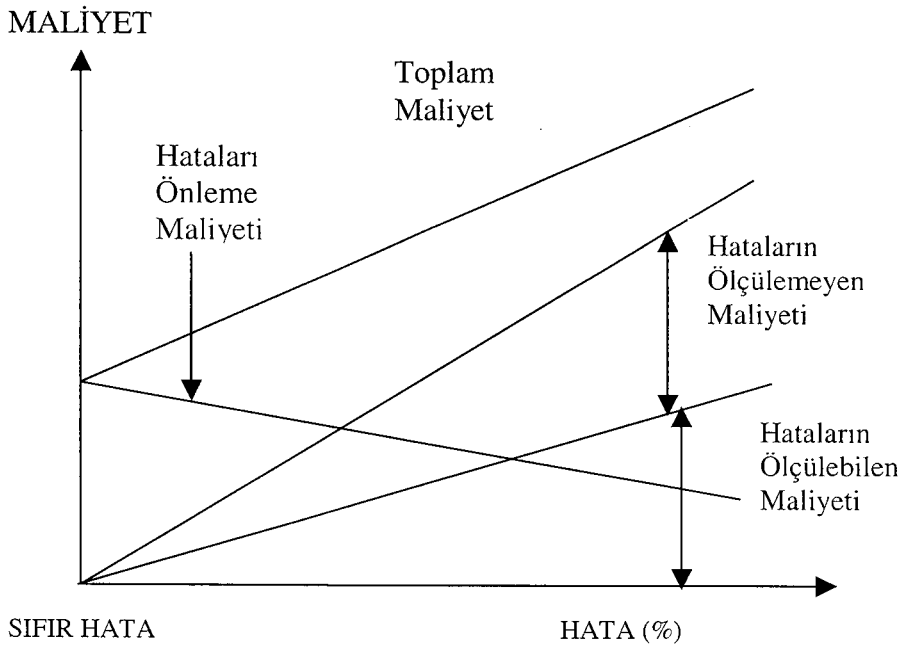
¹⁰⁸ Özalp ve diğerleri, a.g.e., s.339.

bakıldığında, kaliteyi bir yatırım sahası olarak görmek gerekmektedir. Eğer işletme, pazar araştırması yaparak, hedef pazarın yapısına uygun niteliklerde ürün/hizmet ve fiyat tespit ederse, daha büyük bir fayda elde edilebilmektedir. Kısaca kaliteyi iyileştirmeye yapılan yatırımları fazlasıyla geri ödemektedir.¹⁰⁹

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla elde edilebilecek ekonomik faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

- Satın alınan malzeme maliyetlerinde azalmalar,
- İşçilik maliyetlerinde azalmalar,
- Ortalama stok seviyelerinde azalmalar,
- Ürün/hizmetin toplam üretim zamanında azalmalar,
- Kalite maliyetlerinde azalmalar.

Toplam kalite yönetiminde kullanılan istatistiksel metod ve teknikler, sistematik olarak malzeme ve işçilik maliyetlerini sabit masrafları, gerekli olan işletme sermayesi miktarını ve diğer giderleri azaltmaktadır.¹¹⁰



Şekil 6. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite-Maliyet İlişkisi

Kaynak: Şimşek, a.g.e., s.230.

¹⁰⁹ Diken, a.g.e., s.76.

¹¹⁰ Şimşek, a.g.e., s.230.

Düşük moral, verimliliği doğrudan doğruya etkilemektedir. Kalite çalışmaları sonucunda duyulan tatmin, personelin motivasyonunu ve moralini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da işyerine olan bağlılığının derecesinde önemli artışlar kaydedilmektedir.

Çalışanlar, işletme için değer taşıdıklarını hissetmek ve çabalarının ödüllendirilmesini istemektedirler. Toplam kalite yönetimi çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesini prensip edinmektedir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde bile maddi olmayan çeşitli ödüller (firma bülteninde başarıların anlatılması, üst yönetimden teşekkür mektubu v.b) ile çalışanların moralleri yükseltilebilmektedir. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmakta, güven ve moral artmaktadır. Çalışma hayatının kalitesindeki artışın da rekabet avantajı sağladığı söylenebilmektedir. Ayrıca, katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi prensiplerine bağlı olarak yönetilen işletmeler, geleneksel olarak yönetilenlerden daha etkin olabilmektedir. Buradan da iş hayatı kalitesinin artırılmasının aynı zamanda kar artışına sebep olduğu anlaşılabilmektedir.¹¹⁴

6.6. Rekabet Gücü ve Pazar Payı Artışı

Ürünlerin çeşitliliği ve gelişmişliği bugünün pazar ortamının en önemli özelliğidir. Teknolojik gelişme ve kalitenin artması ürün ve hizmetleri kullanan müşterilerin beklentilerinin de hızla artmasına neden olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin amacı, kaliteyi müşteri beklentilerine ulaştırmak, hatta üstüne çıkarmayı sağlamaktır. Ayrıca, bugünün müşterisinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlere karşı takındığı tutumda da önemli yapısal değişiklikler ve gelişmeler gözlenmektedir.¹¹⁵

Küresel pazarlara, yüksek kalitede ürün veya hizmet sunamayan işletmelerin piyasadan çekildikleri gözlenmektedir. Toplam kalite yönetimini uygulayan işletmeler, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak, rekabet konumlarını hem yakın gelecekte hem de uzun dönemde geliştirmektedirler. İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması müşteri tatmini sağlamakta, satışlar ve karlar artmaktadır. Bunun sonucu olarak da işletmenin pazar payı artmakta ve rekabet pozisyonu yükselebilmektedir.

¹¹⁴ Şimşek, a.g.e., s.232.

¹¹⁵ Yenersoy, a.g.e., s.13.

Dünya pazarında varolmayı isteyen işletmeler toplam kalite sürecini hedeflemektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla, toplam kaliteyi dünya çapında rekabetin hayati bir birleşimi olarak gören global bir perspektiften bakmaları gerekmektedir.

6.7. Kültür Değişimi

Toplam kalite değişim anlamına gelmektedir. Toplam kaliteyle birlikte işletme bir revizyona tabi tutulmakta, yeniden yapılanma sürecine girilmektedir. Toplam kalite bir felsefe, bir kültür olmaktadır. Sistemin işletmede kalıcı olabilmesi amacıyla işletmenin bir kalite kültürü oluşturması gerekmektedir.¹¹⁶

Kültür, bir işletmede tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü olmakta, belli bir derinliğe ulaşması zaman almakta, sürekli eğitim ve takım halinde öğrenmeyi gerektirmektedir. Makro çerçevede kültür, öğrenilen tavır ve hareketler olup toplumun tümünün yaşama biçimini almaktadır.¹¹⁷

Toplam kalite yönetimi açısından yeterli bir kalite kültürü oluşturabilmek amacıyla aşağıdaki unsurlara önem vermek gerekmektedir.

- Paylaşılan bir vizyona sahip olunması ve amaçların açıkça belirlenmesi,
- İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite, misyon ve hedeflerin olması,
- Tutarlı bir organizasyon yapısının olması,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin olması,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımının olması,
- Bireylerin sorunlarına dikkat edilmesi ve onların organizasyonda tatmin edilmesi.

İşletmede toplam kalite yönetimi kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi bir süreç olmaktadır. Ancak bu sürecin sonucunda işletmeler bir kültüre sahip olmakta, bu durum da ancak değişim ile gerçekleşmektedir.

¹¹⁶ Diken, a.g.e., s.140.

¹¹⁷ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996), s.104.

6.8. Çevresel Kalite Anlayışı

Kalitenin değer yaratmak amacıyla gerekli olduğu belirtilmektedir. Çevresel bütünlük de korunması gereken değerlerden birisi olmaktadır. Örneğin, bir ürün, süreç ya da hizmet çevreye zararlı olmamak durumundadır. Bu düşünce, bir sonraki adım olan çevresel kalite anlayışına öncülük etmektedir. Yeni ürün, hizmet ve süreçlerin dizayn edilmesinde, çevresel kalitenin korunmasına dikkat edilmektedir. İşletmeler zararlı atıklarını havaya, suya ve toprağa karışmasını önlemek amacıyla çaba göstermezlerse ürettikleri ürün/hizmetler çevre sorunlarının üstesinden gelmek zorunda kalacak olan gelecek nesiller için hiçbir değer taşıyamayacaktır. Toplam kalite yönetimi, çevresel kalitenin korunması ve sorunların çözülmesi için en uygun yönetim tarzı olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi çevresel kalite anlayışının başlangıcına öncülük etmekte ve çevresel kalitenin sağlanması amacıyla yeni bir yaklaşım getirmektedir. Çevre hem toplum hem de tüm insanlık için önemli ve korunması gereken bir değer olmaktadır. Bu değerlerin korunmasına toplam kalite yönetiminin katkısı büyük olmaktadır.¹¹⁸

6.9. Dış Müşteri Tatmini

Toplam kalite yönetimi geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içerisine alan fakat önceliklerini değiştiren ve işletmenin faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmektedir. Bu kavram "Müşteri Tatmini" olmaktadır.¹¹⁹ Müşteri ürün ya da hizmetlerden yararlanan veya bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi veya birim olmaktadır. Müşteri bütün faaliyetlerin temelini teşkil etmektedir. Bu faaliyetler aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır. İşletmenin tüm faaliyetleri;

- Müşteriyi tatmin etmek,
- Müşteriyi elinde tutmak ve
- Müşteri bağımlılığını sağlamaya yönelik olmaktadır.

¹¹⁸ Şimşek, a.g.e., s.237.

¹¹⁹ Yenersoy, a.g.e., s.52.

Kalitenin yönlendirilmesi müşteri istekleri doğrultusunda gelişmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağladığı yararlar da aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹²⁰

- Ürün/hizmetle ilgili bilgilerin kulaktan kulağa yayılması yoluyla, etkili pazarlamayı sağlamaktadır.
- Müşteri şikayetlerini azaltmaktadır.
- Memnuniyeti artan müşteriler sayesinde yeni müşteriler kazanmaktadır.
- Müşterilerin sürekliliğini sağlamaktadır.

6.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

Toplam kalite yönetimi, iş süreçlerindeki hataların ortaya çıkartılması ve bu hataların yok edilmesi suretiyle kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşterilere sunulmasını sağlamaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesiyle aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir:

- Müşterilere daha kısa zamanda ulaşılması, tam zamanında hizmet verilmesi ve satış sonrasında da mükemmel hizmetler sunulmasıyla müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi.
- İmalat süreçlerinin müşterilerin ürünlerinden beklediği özellikleri sağlayabilecek hale getirilmesi.
- Tedarikçilerle birlikte çalışılarak yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin en düşük maliyetle ve en hızlı şekilde üretilmesi olmaktadır.

Yukarıdaki sonuçlar kısaca ürünün ve hizmet kalitesinin artışı olarak özetlenebilmektedir. Toplam kalite yönetiminin ana felsefesi müşterileri memnun kılacak kalitede ürün ve hizmetler sunmaktır. Kalite, işletmenin varlığını sürdürebilmesinin en önemli koşullarından biridir. Bununla birlikte kalite ilk hedef olduğunda ve gerçekleştirildiğinde diğer amaçlar da elde edilebilmektedir. Toplam kalite yönetiminin ilk sonucu kalite artışı olmaktadır. Bunun sebebi, işletmelerin ilk amacının kaliteyi iyileştirmek olmasından kaynaklanmaktadır.¹²¹

¹²⁰ Özalp ve diğerleri, **a.g.e.**, s.340.

¹²¹ Şimşek, **a.g.e.**, s.239.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI'NIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMIYLA İNCELENMESİ VE BAZI ÖNERİLER

1. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN TANITIMI

1.1. Vizyon

THY A.O.'nun vizyonu: Hizmet kalitesi, güvenilirliği ve rekabet gücü ile tercih edilen, bölgesinde lider, Avrupa'nın önde gelen global bir havayolu olmaktır.

1.2. Misyon

Türk Hava Yolları A.O'nun misyonu aşağıda verilmiştir:

- Türkiye'nin dünyaya açılmasında öncülük etmek,
- Yurt içinde yolcu potansiyeline sahip tüm noktalara hava ulaşım hizmetini götürmek,
- Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar ve Orta Doğu ülkeleri ile Uzak Doğu, Amerika ve Avrupa ülkeleri arasında köprü vazifesi görmek,
- Sektörün ihtiyaç duyduğu destek hizmetlerini sağlamak amacıyla her türlü hava taşımacılık hizmetini sunmaktır.¹²²

1.3. Mevcut Durum

2001 yılı gerek Türkiye, gerekse dünya açısından kriz yılı olarak tanımlanabilir. Türkiye'de Şubat ayında yaşanan ekonomik kriz tüm sektörleri olduğu gibi Türk Sivil

¹²² Türk Hava Yolları A.O., **Türk Hava Yolları A.O. 2001 Faaliyet Raporu**, (İstanbul: 2002), s.1.

Havacılığını da etkilemiş, yıl boyunca devam eden ekonomik durgunluk yolcu sayılarının düşmesine neden olmuştur.

Dünyada ise 11 Eylül 2001’de meydana gelen terörist saldırılar, birçok sektörde olduğu gibi, sivil havacılık sektöründe de uzun yıllar hatırlanacaktır. Terörist saldırıların hemen ardından uçuşlar bıçak gibi kesilmiş, insanlar uçağa binmekten korkar hale gelmişlerdir. Bu durum doğal olarak tüm dünya ekonomisini, ama özellikle havacılık sektörünü çok derinden etkilemiştir. Saldırlardan sonra kapatılan Amerikan hava sahası dört gün sonra açılmış ve Türk Havayolları Amerika’ya uçuşuna izin verilen ilk dört havayolu arasında yer almıştır. Amerikan hava sahasının kapatıldığı dört gün süresince ve sonrasında havayolu şirketleri büyük kayıplar yaşamıştır. Bu gelişmeler karşısında dünyanın önde gelen havayolu ve uçak yapım şirketleri, başta personel çıkartmak olmak üzere, bir takım önlemler almaya başlamışlardır.

Havacılık sektörünü içine düştüğü krizden kurtarmak amacıyla hükümetler havayollarına nakit yardım sağlamış, kredi desteği vermiştir. Kısa bir süre içine sığan bu önemli gelişmelerin yaşandığı dünya havacılık sektöründe THY de bir dizi maliyet azaltıcı önlemler almıştır. Bu kapsamda Miami, Selanik ve iki yurtiçi uçuş noktası iptal edilmiş, Osaka seferleri geçici olarak durdurulmuş ve bazı uzak nokta ve Avrupa uçuşları birleştirilmiştir. Orta kademe yönetici kadrolarından tamamına yakını iptal edilmiş ve 617 personel emekli olmuş ve sözleşmeli yarı zamanlı personelin büyük çoğunluğunun iş akitleri altı ay süre ile dondurulmuştur. Personel sayısında bir azalma olmasına rağmen bu işten çıkarma yolu ile gerçekleşmemiştir. Türkiye’de ilk kez görülen bir uygulama ile THY Yönetimi ile Hava-İş Sendikası arasında anlaşma sağlanmış, sendika ve personelin büyük bir özverisi ile ücretlerde üç ay süreyle %10’luk bir indirim yapılmıştır.¹²³

Yatırımlarına devam eden THY “on-line bilet” uygulamasına 25 Eylül 2001 tarihinde başlamıştır. Bu hizmet sayesinde tüm seferler için bilet rezervasyon ve satın alma işlemleri internet aracılığı ile gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca 444 0 THY – 444 0 849 / Uçuş Hattı Projesi ile rezervasyon hizmeti, yurt içinde tek bir telefon numarası üzerinden vermeye başlanmıştır. “Otel Check-in” projesi ile Türkiye’nin seçkin otellerinde kalan tüm yolculara havalimanına gitmeden günün her saatinde binış

¹²³ THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.2-3.

kartlarını alabilme olanağı sunulmuştur. THY iki B737-800, bir B737-400 uçağını filosuna katmasının yanı sıra, yaşları ortalama on beş olan altı adet A310-200 uçağını satış yoluyla filodan çıkarmıştır. American Airlines ile serbest satış esasına dayalı code share uçuşlarında bağlantı noktası on beşe çıkartılmış, bazı yurt içi uçuşlarında “Business Class” uygulanması ve ücret çeşitlendirilmesine gidilmiştir.

1.4 Türk Hava Yolları A.O.’nun Organizasyon Yapısı

Türk Hava Yolları A.O.’da, organizasyon yapısında; ana organizasyon birimlerini Genel Müdür Yardımcılıkları oluşturmaktadır. Bunlar:

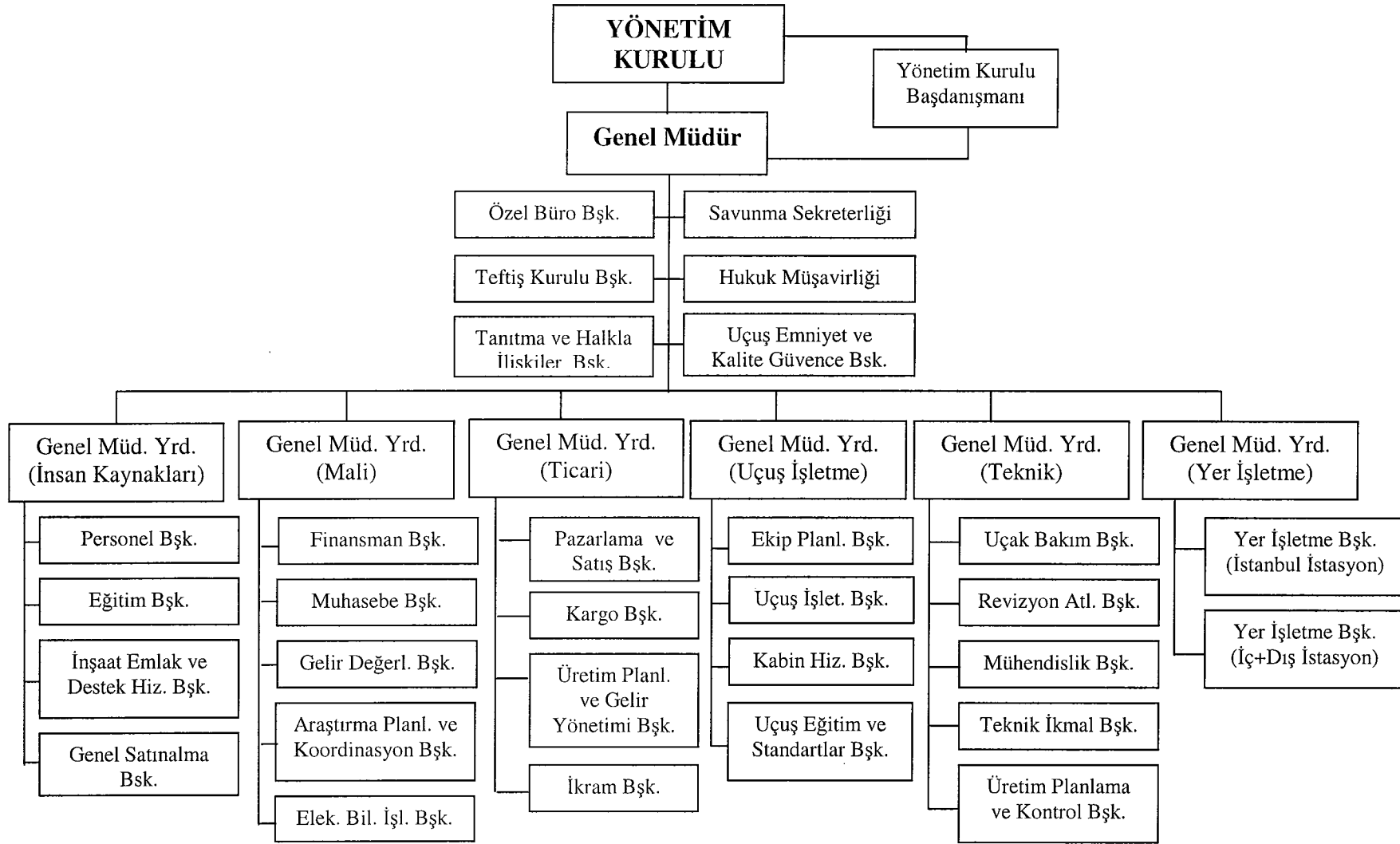
- İnsan Kaynakları,
- Mali,
- Ticari,
- Uçuş İşletme,
- Teknik,
- Yer İşletme Genel Müdür Yardımcılıklarıdır.

Ana organizasyona direkt bağlı üniteler, başka bir deyişle Genel Müdüre direkt bağlı olan üniteler ise aşağıdaki gibidir:

- Özel Büro Başkanlığı,
- Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- Tanıtma ve Halkla İlişkiler Başkanlığı,
- Uçuş Emniyet ve Kalite Güvence Başkanlığı,
- Hukuk Müşavirliği,
- Savunma Sekreterliği.

Genel Müdür Yardımcıları’nın altında ise diğer başkanlıklar bulunmaktadır.

(Şekil 7)



Şekil 7. Türk Hava Yolları A.O.'nun Organizasyon Şeması

Tablo 2. Türk Hava Yolları A. O.’nun 2001 Yılı İtibarıyla Personel Sayısı

ORGANİZASYONDAKİ PERSONEL DURUMU	
Pilot	709
Kabin Ekibi	1632
Uzman, Dispeç, Öğretmen	410
Memur	3485
Teknisyen	1704
Bilgi İşlem	139
İşçi	1270
Mühendis, Avukat, Doktor	178
Dış Büro	887
Yönetici	802
TOPLAM	11216

Kaynak: THY A.O. Tanıtım Semineri Oryantasyon Notları: 07.08.2002, İstanbul, s.6.

Tablo 2’de Türk Hava Yolları A.O’nun organizasyonundaki personel durumu gözükmektedir. Bu organizasyon yapısı içerisinde kuruluş içi iletişim, yaklaşık 1800 kişinin kullandığı bir e-mail sistemi ile sağlanmaktadır. Ortaklıkta ayrıca, iç haberleşmenin yayınlandığı bir intranet sistemi bulunmaktadır. Info.thy.com ismi ile faaliyet gösteren ortaklık içi web sisteminde ise, bilgi bankası, iletişim ve linkler, magazin, Türk Hava Yolları A.O.’nun tanıtımı gibi başlıklar altında bazı bilgiler bulunmaktadır. Ortaklık içerisinde merkezi yerlerde bulunan ilan panoları ile personelin duyuruları ve genel ilanlar, herkesin dikkatine sunulmaktadır. Geniş bir dahili telefon ağı ile de personelin birbiri ile iletişim kurmaları sağlanmaktadır.¹²⁴

1.5. Hukuki Yapı

THY A.O. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanunla “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adı altında Ankara’da kurulmuş ve Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyete geçmiştir. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na bağlanmış, 1983 yılında ise

¹²⁴ THY A.O. Tanıtım Semineri Oryantasyon Notları: 07.08.2002, İstanbul,s.7.

“Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü” adını alarak 1939 tarihinden itibaren Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı olarak görevini sürdürmüştür.

1955 yılında 6623 sayılı kanunla özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen şirket yapısına kavuşturularak “Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı” adı altında faaliyetlerine devam etmiştir. 09.11.1984 gün, 18570 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan bazı kamu kurum ve kuruluşları hakkında 233 sayılı kanun hükmünde kararname ile kamu iktisadi kuruluşu olarak bu kanun kapsamında yer almıştır. 25.09.1990 tarih ve 20646 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 22.08.1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile THY’nin 3291 sayılı kanun kapsamına alınarak özelleştirilecek KİK’ler arasında yer almasına karar verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu’nun 30.10.1990 tarih ve 90/18 sayılı kararı ile THY’nin yeni statüsüne göre düzenlenen ana sözleşmesi kabul edilmiş ve 05.11.1990 tarihinde Ticaret Siciline tescil ettirilmiştir.

THY 27.11.1994 gün ve 22124 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesi ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 4046 sayılı Kanun kapsamına alınıp adı geçen kanunun 35. maddesi uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’na bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü olmuştur. Aynı Kanununun 20/a maddesi ile ana sözleşme, kanundaki hükümlere paralel hale getirilmek amacıyla, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı’nın 05.12.1996 tarihli onayı alınarak yeniden düzenlenmiş olup, halen yürürlükte bulunmaktadır.

1.6. Uçuş ve Trafik Gelişimi

1.6.1 Uçuş Operasyonu

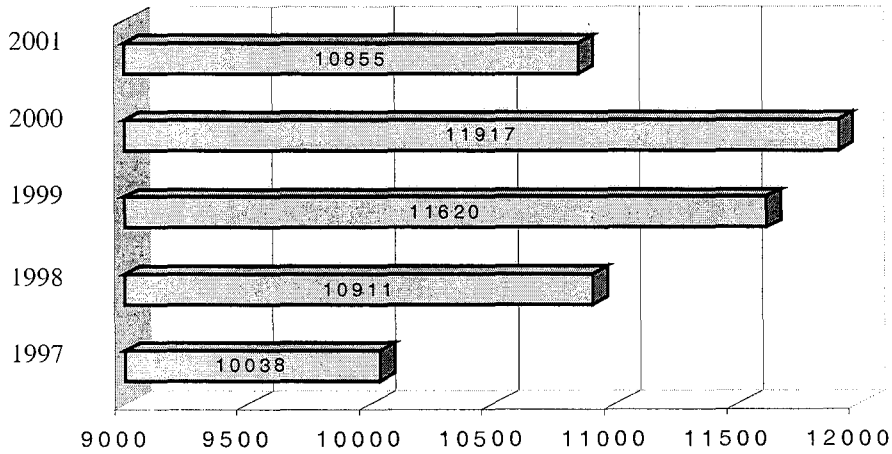
THY’nin 2001 yılı itibariyle uçak adedi 69, toplam koltuk kapasitesi ise 10855’tir.

Tablo 3. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2001 Yılı İtibariyle Filo Yapısı

<u>YOLCU UÇAKLARI</u>	<u>UÇAK ADEDİ</u>	<u>YIL SONU FİLO YAŞI</u>
A340-300	7	5,5
A310-300	7	12,6
B737-400	16	8,9
B737-500	2	9,6
B737-800	24	2,3
RJ100	9	7,8
RJ70	3	5,6
TOPLAM	68	6,3
<u>KARGO UÇAKLARI</u>		
B727F	1	

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.10.

THY'nin filosu yıl sonunda 6,3 yaş ortalaması ile Avrupa'nın en genç filolarından biri olma özelliğini korumaktadır. (Tablo 3.)

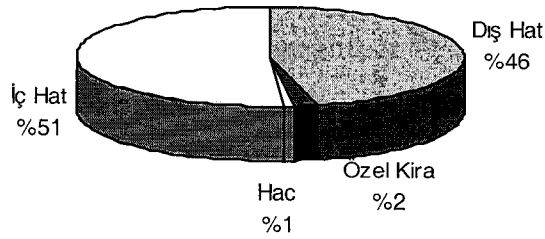


Şekil 8. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1997-2001 Yıllarına Ait Toplam Koltuk Kapasitesi

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.10.

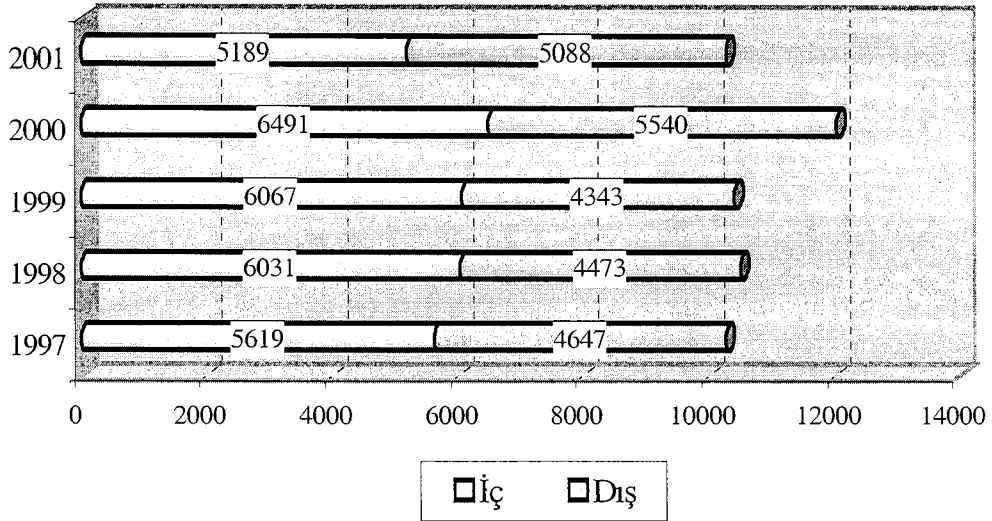
1.6.2. Trafik Gelişimi

THY 2001 yılında 10,3 milyon yolcu taşıyarak yolcu doluluk oranını %63 olarak gerçekleştirmiştir. 2001 yılında 5.2 milyonu iç, 4.7 milyonu dış, 148 bini hac ve 224 bini özel kira seferlerinde olmak üzere toplam 10.3 milyon yolcunun yanı sıra 2001 yılı içerisinde toplam 104.778 ton kargo ve 4648 ton posta taşınmıştır.



Şekil 9. Türk Hava Yolları A. O.'nun 2001 Yılı İtibariyle Yolcu Dağılımı

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.12.



Şekil 10. Türk Hava Yolları A. O.'nun 1997-2001 Yıllarında Taşıdığı Toplam Yolcu Sayıları

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.12.

1.7.1. Tarifeli Hatlar

Tarifeli iç hatlarda kapasite %14.5, trafik %19.6 oranında azalmış, bunun sonucunda yolcu doluluk oranı 4.2 puan azalışla %66.3 olarak gerçekleşmiştir. Taşınan yolcu sayısı %19.9 azalışla 5.2 milyon olurken, 24620 ton kargo taşınmıştır.

Tarifeli dış hatlarda kapasite %1.0, trafik %5.8 oranında azalmış ve bunun sonucu olarak da yolcu doluluk oranı %62.3 olarak gerçekleşmiştir. Taşınan yolcu sayısı %6.5 azalışla 4.7 milyon olurken, 72945 ton kargo taşınmıştır.

Tarifeli iç ve bölgesel dağılımlı dış hatlar trafik sonuçları Tablo 3’de verilmektedir.

1.7.2. Özel Kira Seferleri

2001 yılında özel kira seferlerinde 2000 yılına göre %42.1 oranında düşüş ile toplam 1590 konma yapılmıştır. Bunların 1346 adedi dış hat, 244 adedi ise iç hat olarak icra edilmiştir. Dış hatlarda gerçekleştirilen seferlerin en büyük çoğunluğu %85.8 ile Avrupa, %10.7 il Ortadoğu, %3.0 ile Kuzey Afrika ve %0.5 ile Uzakdoğu bölgesine yapılmıştır.

1.7.3. Hac ve Umre Seferleri

2Şubat–8Mart 2001 tarihleri arasında gidişi, 27Şubat–3Nisan 2001 tarihleri arasında dönüşü yapılan Hac seferlerinde toplam 143.478 yolcu taşınmıştır. 28Ekim–21Kasım tarihlerinde gidişi, 16Aralık–18Aralık tarihlerinde dönüşü yapılan umre seferlerinde ise toplam 4347 yolcu taşınmıştır.

1.7.4. Kargo

2001 yılında yaşanan olumsuz ekonomik koşulların yanı sıra Amerika’ya yönelik terörist saldırılar sonucu dünyada oluşan siyasi belirsizlik ortamı kargo trafiğini de olumsuz etkilemiş, THY’nin toplam kargo trafiği %16.7 oranında azalmıştır. THY’nin içinde bulunduğu küçülme politikası paralelinde bazı hatların kapatılması, bazılarının frekansının azaltılması, bazı noktaların ise diğer noktalar ile bağlanarak tek sefer olarak uçulması sonucunda kargo arzı önemli ölçüde azalmıştır.

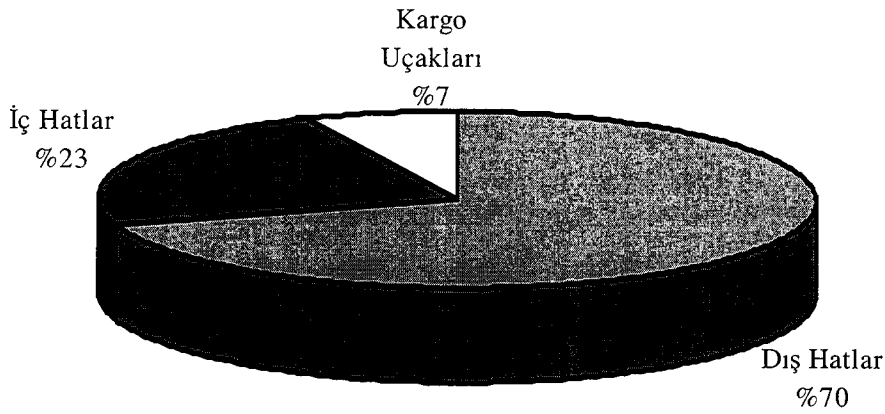
2001 yılında, yolcu uçakları ile toplam 97.668 ton kargo taşınmış olup, bunun 24.627 tonu iç hatlarda, 73.041 tonu ise dış hatlarda gerçekleşmiştir. 2001 yılında en çok kargo taşınan hatlar; sırasıyla New York, Maastricht, Tel Aviv, Londra ve Paris olmuştur. 2001 yılında kargo uçakları ile toplam 7110 ton kargo taşınmıştır. Kargo uçakları ile taşınan kargonun yaklaşık tamamı Avrupa noktaları ile ülkemiz arasında gerçekleşmiştir.

Tablo 4. Türk Hava Yolları A.O.'nun 2000-2001 Uçuş Verileri

	2000	2001	01/00 % DEĞERİ
KONMA SAYISI	117.916	109.028	-7.5
Yolcu Seferleri	117.444	108.716	-7.4
Kargo Seferleri	472	312	-33.9
KARGO TON	125.742	104.778	-16.7
Yolcu Seferleri	118.531	97.668	-17.6
Kargo Seferleri	7.211	7.110	-1.4
POSTA (TON)	4.595	4.648	1.2

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.16.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, 2001 yılındaki konma sayılarında ve taşınan kargo miktarında, 2000 yılına göre önemli azalışlar meydana gelmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi Amerika'da gerçekleşen 11 Eylül saldırılarıdır. Bir diğer önemli sebep ise Türkiye ekonomisindeki olumsuz gelişmeler ve istikrarsızlıklar olmuştur. 2001 yılında taşınan posta miktarında ise 2000 yılına göre artış olmuştur.



Şekil 11. Türk Hava Yolları A.O.'nun 1997-2001 Yıllarında Taşdığı Toplam Kargo Dağılımı

Kaynak: THY Faaliyet Raporu, a.g.e., s.14.

1.8. Yeni Hizmetler

1.8.1. Elektronik Ticaret (www.thy.com.tr)

“On-line bilet” uygulaması 25 Eylül 2001 tarihinde kullanıma açılmıştır. Bu hizmet sayesinde THY'nin tüm seferleri için internet aracılığı ile rezervasyon yapılabilmekte ve satın alma işlemleri de internet aracılığı ile gerçekleştirilebilmektedir. Yolculara, biletlerini adrese teslim, ofisten alma ve havaalanında teslim olanakları sunulmaktadır. İstanbul, Ankara, İzmir, New York, Londra, Manchester'da havalimanında bilet teslimi, tüm Türkiye, İngiltere, Amerika'da adrese bilet teslimi, bunun dışındaki tüm THY satış noktalarında ofiste biletleme şeklinde uygulanmaktadır.

On-line Bilet Satış Projesi'nin alt projesi olarak 26 Eylül 2001 tarihinde uygulamaya geçen Havaalanında Bilet (TOD-Ticket On Departure) Projesi, yolcunun, internet üzerinden rezervasyonunu ve kredi kartı ile ödemesini yaptığı biletin, dış hatlar için uçuşa en geç iki saat, iç hatlar için uçuşa en geç bir saat kala havalimanından alması işlemidir. Bu uygulama İstanbul, Ankara, İzmir, Adana ve Gaziantep havalimanlarında devreye girmiştir.

İnternet üzerinden kargo rezervasyon bilgilerini izleme olanağı veren programlar Mayıs 2001’de kullanıma açılmıştır. THY’nin internet sitesinden bugün ve yarına ait uçuş bilgilerinin sorgulanabilmesini sağlayan programlar geliştirilerek kullanılabilir duruma getirilmiştir.

1.8.2. 444 0 THY – 444 0 849 -/ Uçuş Hattı Projesi

2001 yılı başlarında çalışmaları devam eden ve 1 Temmuz 2001 tarihinde hizmete sunulan Uçuş Hattı Projesi ile THY, yolculara direkt sunulan hizmetlerden biri olan rezervasyon hizmetini, yurt içinde tek bir numara (444 0 THY – 444 0 849) üzerinden vermeye başlamıştır. Bu numara üzerinden gerçekleşen tüm yurt içi aramalar yolculara büyük kolaylıklar getirmektedir. Uçuş Hattı Projesi kapsamında günde ortalama 20.000 çağrı cevaplanmaktadır. Ayrıca, Miles&Miles ve internet üzerinden satış uygulamaları ile ilgili gelen çağrılar da bu numara üzerinden cevaplanmaktadır.

1.8.3. Rezervasyon/Çağrı Merkezi (Call Center)

THY’nin İstanbul ve Ankara’daki rezervasyon birimlerinde çağrı merkezi sistemleri daha önceki yıllarda kurulmuştur. 2001 yılı başlarında ise, İzmir’deki rezervasyon telefonları satış birimine de bir çağrı merkezi sistemi tesis edilmiştir. Bununla beraber İstanbul, Ankara ve İzmir çağrı merkezleri arasında bir ağ oluşturulmuştur.

1.8.4. A Grubu Çalışma Ruhsatı

THY, üçüncü şahıslara (diğer havayollarına) yer hizmeti verebilmek için gereken “A Grubu Çalışma Ruhsatı”nı 31 Mayıs 2001 tarihinde almıştır. Alınan ruhsat çerçevesinde THY, İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya havalimanlarında, temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, gözetim-yönetim, uçuş operasyon hizmetlerini verebilecektir.

1.8.5. Güvenlik

Amerika’da 11 Eylül 2001 günü yaşanan terörist saldırıların ardından, FAA tarafından öngörülen güvenlik tedbirleri doğrultusunda, 13 Eylül 2001 tarihi

itibariyle özel bir güvenlik şirketi olan ve aynı zamanda THY'nin Amerika uçuşlarında güvenlik hizmeti veren Gözen Havacılıktan, İsrail/Tel-Aviv ve İngiltere seferlerinde de bu hizmeti almaya başlamıştır.

1.8.6. Otel Check-In

Türkiye'nin seçkin otellerinde kalan tüm yolculara uçuşa 24 saat kalmasından itibaren havaalanına gitmeden önce otelde biniş kartlarını alabilme olanağı sunan bu uygulama, 2001 yılında Ankara, İzmir, Antalya, Adana, Trabzon, Bodrum, Dalaman, Sarıgerme, Rize ve Kapadokya'da yaygınlaştırılmıştır.

1.9. Bilgi Teknolojileri Projeleri

1.9.1 Scope Uçuş Planlama ve Operasyon Sistemi

Net Planner yazılımının kuruluşu anlaşmaya uygun olarak gerçekleştirilmiş ve ürün Eylül 2001'de kullanıma açılmıştır. Bu sistem ile ileriye yönelik uçuş planlarının karlılık kriterleri göz önünde bulundurularak hazırlanması mümkün olmuştur.

1.9.2. DCS (Kalkış Kontrol Sistemi)

DCS-Departure Control System (Kaalkış kontrol Sistemi)'nin yaygınlaştırılması kapsamında yurt içi ve yurt dışı on-line DCS imkanı sunan istasyon sayısı iç hatlarda 17'ye, dış hatlarda 37'ye ulaşmıştır. Bu çerçevede yapılan tüm "check-in" ve "weight & balance" işlemlerinin operasyon bütünlüğü içinde DCS sisteminden THY kontrolünde yapılması sağlanmıştır. Bu sistemle uçuşlara ilişkin geçmişe yönelik bilgi saklanabilmesi ve bağlantılı yolculara on-line olan istasyonlardan seyahatlerinin son varış noktasına kadar check-in yapılabilmesi (thru-check-in) imkanı sağlanmıştır.

Yurtiçinde Kayseri, Van, Elazığ, Diyarbakır, Konya yurt dışında ise Odesa, Prag, Milano, Beyrut ve Paris istasyonlarına TROYA sistemi üzerinden check-in ve weight & balance hizmeti vermeye başlanmıştır. Böylece bu istasyonlardan uçuşunu başlatan yolculara thru-check-in yapılarak bağlantılı uçuşları için biniş kartları da üretilmekte olup, Atatürk Havalimanı'ndaki check-in hizmetlerinin transit yolculardan kaynaklanan yükü hafifletilmektedir.

1.9.3. Edifact

Operasyonel işlemleri desteklemek amacıyla geliştirilen EDIFACT thru-check-in uygulamalarının kapsamı genişletilerek, Atraxis sisteminin kullanıldığı Varşova istasyonu da uygulamaya dahil edilmiştir. 20 Mart 2000 itibariyle Emirates ile yapılan anlaşma ile alan altyapısı on-line DCS kurmaya müsait olmayan Dubai ve Karaçi istasyonlarında, THY seferlerine EDIFACT thru-check-in yapma olanağı sağlanmıştır. Böylelikle bu istasyonlardan gelen yolculara, İstanbul’da check-in işlemi yapılması gereği ortadan kaldırılmış, transit istasyonların iş yükü azaltılmıştır.

26 Eylül 2000 itibariyle American Airlines ile yapılan anlaşma ile American Airlines uçuşlarından THY uçuşlarına ve THY uçuşlarından American Airlines uçuşlarına devamı olan yolcuların son varış noktalarına kadar check-in işlemlerinin yapılması sağlanmıştır. 9 Temmuz 2001 tarihi itibariyle Güney Afrika Havayolları sistemi üzerinden THY’nin Cape Town–Johannesburg istasyonlarından EDIFACT thru-check-in işlemleri başlamıştır.

1.9.4 Genel Dağıtım Sistemleri (GDS)

APOLLO ve ABACUS genel dağıtım sistemleri ile “Direct Sell” (yolcu rezervasyonlarının, havayolları tarafından garanti edilmesi) ve “Direct Access” (uçuşlarda son koltuğa kadar onaylı satış yapılabilmesi) fonksiyonları üzerinden bağlantı olanağı sağlanmış olup, bu sistemleri kullanan seyahat acentalarının THY uçuşlarında anında yer alabilmesi mümkün hale gelmektedir. Sun Express Havayoluna 1 Nisan 2001 tarihi itibariyle yolcu rezervasyon ve otomatik biletleme sistemlerinden hosting hizmeti vermeye başlanmıştır.

1.9.5. TACTIC Kargo Otomasyon Sistemi

TACTIC kargo otomasyon sistemi, Tahran, Trabzon, Gaziantep, Malatya ve Bodrum istasyonları, Erzurum, Tokyo ve Bişkek ofisleri ile Hamburg, Dusseldorf, Hannover ve Kopenhag genel satış acenteliklerinin kullanımına açılmıştır. Yeni mekanize olan noktalar ile birlikte TACTIC sistemi, 43 dış nokta ve 5 iç noktada on-line olarak hizmet vermeye devam etmektedir.

1.9.6. Gider Sistemi

Uçuş ile ilgili değişken giderlerin uçuş gerekleştii anda sisteme girilmesi ve kontrol edilmesi amacıyla programlar geliştirilmiştir.

1.9.7. GALILEO Türkiye

Sürdürülen GALILEO Türkiye faaliyetleri sonucunda, 2001 yılı sonu itibariyle 202 adet acente lokasyon sayısına erişilmiş olup, yıl içinde gerçekleştirilen 554.112 adet segment bilgisi sonucunda yaklaşık 1.5 milyon USD gelir elde edilmiştir.

1.9.8. Antalya Disaster Recovery Merkezi

THY, olağanüstü bir durumda bilgi işlem hizmetlerinin sürdürülebilmesi için Antalya'da yedek bilgi işlem merkezi kurmuş, tüm işlemler ve prosedürler tamamlanarak operasyon başlatılmıştır.

1.9.9. Sistem Destek ve Ağ Planlama Faaliyetleri

İstanbul kampüs ağında artan ağ trafiğini karşılamak ve yeni projeleri sağlıklı bir şekilde çalıştırabilmek için, kapasite artırımı yapılarak kaliteli ve hızlı iletişim sağlayacak "gigabyte ethernet network" altyapısı kurulmuştur.

2. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'NUN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASINDA STRATEJİK KALİTE YAYILMA SÜRECİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Genel Açıklama

Stratejik yayılma, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlamaya ve bunları gerçekleştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Değişime yönelik her türlü çabanın örneğin; yıllık kalite geliştirme programının organizasyonun bütününde yaygın kılınabilmesi için çabaların stratejik planlama süreci ve yıllık işletme planı ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede gösterilen çabalar planın bir parçası olacak ve kaynaklar için belirlenen önceliklerle uyumlu hale getirilebilecektir. Aksi takdirde değişime yönelik çabaların hiçbirisi başarılı olamayacaktır. Son yıllarda toplam kalite

yönetiminin kapsamı daha da genişlemiştir. Toplam kalite yönetimi de bir değişim süreci olduğundan, pek çok organizasyonun stratejik planlamasına dahil etmeyi tasarladığı bir unsur haline gelmektedir.¹²⁵

Stratejik kalite planlaması sadece stratejik bir planın oluşturulması anlamına gelmemektedir. Bu terimin kapsamında stratejik hedeflerin, alt hedeflerin yıllık hedeflerin, kaynak kullanımının ve amaçları başarma yolunda alınacak olan önlemlerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesi ve yaygınlaştırılması vardır.

Stratejik yayılma, organizasyon çapında gerçekleştirilen müşteri odaklı çabaların, organizasyonun strateji planı ile bütünleştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşımdır. Daha belirgin bir ifadeyle, stratejik yayılma, organizasyonun uzun vadeli hedeflerinin kalite temelinde tanımlanmasını ve bu hedeflerin, eşit ağırlıkta mali hedefler, insan kaynakları, pazarlama, araştırma ve geliştirme hedefleri ile bütünleyici bir işletme planında birleştirilmesini öngören sistematik bir yaklaşım olmaktadır. Planlamanın organizasyonun bütününe yayılması ancak bu adımların gerçekleştirilmesi ile başarılabilir. Stratejik kalite yayılması, toplam kalite yönetiminin bir parçası olarak organizasyonun stratejik atılımlarını planlaması ve uygulamasına yönelik bir süreçtir. Söz konusu atılımların etkileri, uzun vadeli bir süreçte kolektif bir güç oluşturarak organizasyona rekabet avantajı kazandırmaktadır.¹²⁶

THY’de, stratejik kalite yayılması benimsenmeli ve stratejik yayılmanın organizasyon dahilinde yer alan tüm insanları içeren bir girişim olduğu anlaşılmalıdır. Bu süreç halihazırda, sürmekte olan organizasyonel işleyişe eklenen bir parça olarak ele alınmamalı, mevcut tüm faaliyetleri kapsamaması gerektiği bilinmelidir.

THY, öncelikle kalite hedeflerini belirlemeli ve bunu, hedefler hiyerarşisinde daha alt kademelerde bulunan hedefler ile alt hedefler, projeler vb. birleştirmeli ve bu hedefler tarafından desteklenmesini sağlamalıdır. Stratejik kalite planını, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını kalite hedefleri ile bütünleştirerek oluşturmalı ve uygulamaya sokmalıdır. Bu bütünleştirmeyi sağlayabilen THY, hedeflerin mevcut kurallarla uyumlu hale gelmesini, böylece de mali hedeflerle müşteriler için önem arz eden hedeflerin

¹²⁵ Çetin ve diğerleri. **a.g.e.**, s.23.

¹²⁶ **Aynı**, s.24.

dengelenmesini sağlayabilmiş olacaktır. Bu şekilde de biri mali konulara, diğeri de kaliteye odaklanan iki plan yerine, bunların ikisini de aynı çatı altında toplayan tek bir planı uygulamaya sokmuş olacaktır.

2.2. Stratejik Yayılma

2.2.1. Vizyon Belirleme

Stratejik yayılma süreci müşteri odaklı bir vizyonla başlamalıdır. Bir vizyonun iç ve dış müşterinin, ya da toplumun tümünün organizasyondan görmeyi beklediği yararı tanımlaması gerekmektedir.

Türk Hava Yolları A.O.’nun vizyonu “10 yıl içerisinde Avrupa’nın en kaliteli ve güvenli havayolu taşıyıcısı olmak” olabilir. Avrupa Hava Taşıyıcıları arasında en iyi hizmeti sunan havayolu ödülünü almak ise bunun en önemli kriteri olarak belirlenebilir. Bu vizyonun gerçekleştirilebilmesi için, şirketteki herkesin katılımını sağlayacak büyük çapta bir kalite kampanyası başlatmalıdır. Bu kalite kampanyasına önerilecek isim ise “Q-ATTEND”dir. Bu kelime İngilizce olarak bazı kelimelerin baş harflerini temsil etmektedir. Q-Quality (kalite), AT-de,da bağlacı, T-THY’yi, END-Endless. Q-ATTEND’in açılımı ise “Quality At THY is Endless”dir ve “Kalite Türk Havayollarında Bitmez, Tükenmez” anlamına gelmektedir. Ayrıca “attend” kelimesi İngilizce’de devam etmek anlamı da taşımaktadır. Quality Attend kelimeleri de kalitenin devam ettiğini belirtmektedir. Bu kampanya ise iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve güvenini kazanmayı amaçlamalıdır.

2.2.2. Misyonun Kararlaştırılması

THY’nin misyonu, organizasyonun amacını ya da var oluş nedenini açıkça ortaya koyması gerekmektedir. THY, daha önce de açıkladığımız misyonlarına ilaveten müşteri odaklı bir misyon belirlemelidir, çünkü THY’nin varolan hiçbir misyonu müşteri memnuniyetini açıkça ifade etmemektedir. THY için önereceğimiz misyon ise, hizmet verilen tüm müşterilerine karşı özenli, müşteri memnuniyetini hedefleyen, en kaliteli, dakik, konforlu ve güvenli hizmeti sunan lider havayolu işletmesi olmaktır.

2.2.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, işletmelerin gelişmek amacıyla ürün, hizmet, süreç ve uygulamalarda rakip olarak kabul edilen işletme ile karşılaştırıldığı; işlerin nasıl yapıldığının araştırma ve öğrenme ile açıklığa kavuşturulduğunu, emir-komuta yetkisine sahip yöneticilerin katılımının sağlandığı, sistematik ve sürekli bir süreç olmaktadır. Kıyaslama; rakiplerle ilgili olarak diğer bir deyişle dış çevrenin karşılaştırmalı analizini yaptığından, rakiplerle işletme arasındaki farkı kolayca gösterebilmektedir. Müşteri istek ve beklentilerinin, işletmeleri yönlendirmesi için hedef tespitinde müşteri istek ve beklentilerinin bir başlangıç noktası olarak ele alınması önemli olmaktadır.¹²⁷

2.2.4. Anahtar Stratejilerin Geliştirilmesi

Vizyonu uygulanabilir bir plana dönüştürebilmenin en iyi yolu, onu sınırlı sayıda beş ya da altı anahtar stratejiye ayırmaktır. Anahtar stratejiler, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek üzere yapacağı temel seçimleri yansıtmaktadır. Her stratejinin vizyonun bütününe önemli bir katkıda bulunması gerekmektedir.¹²⁸

THY, SWOT analizi yaparak, işletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönleri ve önündeki fırsat ve tehditleri ortaya koyması, ayrıca da bunları detaylı bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Bu analizlerin tamamlanmasının ardından ölçülebilir ve gözlemlenebilir, uzun vadeli hedefleri yansıtmak üzere anahtar stratejiler yaratılabilir. THY için önerilebilecek anahtar stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Kayıtsız, şartsız müşteri memnuniyeti ve müşteriye odaklanmak,
- Çalışanların tamamının katılımının sağlanmasını ve ekip ruhunu esas alan bir kültürel değişimin oluşturulması,
- Liderliği desteklemek,
- Tüm şirketin kalite üzerine odaklanmasını sağlamak amacıyla var olandan daha disiplinli ve sistematik bir planlama yaklaşımı yaratılması.

¹²⁷ Çetin ve diğerleri. a.g.e., s.119.

¹²⁸ Aynı, s.36.

2.2.5. Stratejik Hedefler Geliştirme

Yukarıdaki aşamaları takip eden organizasyon belirgin, ölçülebilir stratejik hedefler ortaya koymaktadır. Bu hedeflerin yerine gelmesi halinde genel strateji başarılı olabilmektedir. Makul hedeflerin oluşturulmasını garanti etmek üzere hedeflerin en az yedi alana bölünmesi önerilmektedir. Söz konusu olanlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:¹²⁹

- **Müşteri odaklılık:** Bu durum müşteri ihtiyaçlarına verilecek olan yanıtları belirleyen hizmet özelliklerini ifade etmektedir. Hizmet hızı, saygı vb.
- **Rekabet performansı:** Rekabet performansını uzun vadeli bir işletme hedefi haline getirme eğilimi son zamanlarda ortaya çıkmasına rağmen olmazsa olmaz bir ilke haline gelmektedir. Bu hedefin diğerlerinden farkı, küresel ekonomide hızla gelişen bir olgu olan rekabet amacına hizmet etmesidir. Örnek bir rekabet performansı hedefi, şu şekilde ifade edilebilir: “Hizmetlerimizin piyasaya tanıtılmasını takip eden bir yıl içinde, hizmetlerimiz, zirvedeki beş rakibin hizmetleri ile karşılaştırıldığında sınıfının en iyisi olarak kabul görecektir.”
- **Kalite geliştirimi:** Bu alandaki hedefler, hizmet sunumundaki veya sürece ilişkin yanlışlıkların düzeltilmesini veya sistemde düşük kaliteye bağlı israfların azaltılmasını amaçlar. Kalite geliştirim amacı, kalite oranının geliştirilmesine bağlı olarak gelecekte kimin kalite lideri olacağının belirlenebilmesi gerçeği esas alınarak oluşturulmuştur.
- **Düşük kaliteye bağlı maliyetler:** Kalite geliştirimine bağlı hedefler genelde, düşük kaliteye bağlı olan maliyetleri azaltma amacına yönelirler. Maliyetlerin çok yüksek olabileceği tahmin edilebilirse de, genelde açık olarak ne kadar oldukları bilinemez. Ancak tahminler yaparak bu amacın işletme planına nasıl yansıtılabileceğini ve alt kademelere başarılı bir şekilde nasıl dağıtılabileceğini belirlemek mümkündür. Bu alanda yer alan hedeflere ilişkin verilebilecek örneklerden biri, üç yıllık bir dönem içinde düşük kaliteye bağlı maliyetin her yıl için yüzde elli oranında azaltılmasıdır.

¹²⁹ Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.37.

- **İşletme süreçlerinin performansı:** Bu alandaki hedeflerin stratejik plana dahil edilmesi son zamanlarda olmuştur. Hedefler, doğası gereği çok işlevli olan temel süreçlerin performansı ile ilgilidir. Bu hedeflerle ilgili konulara örnek olarak yeni hizmet geliştirimi, bilgi teknolojisi vb. alt süreçler verilebilir
- **Müşteri memnuniyeti:** Müşteri memnuniyetini gözeten özel hedefler oluşturulması, organizasyonun sürekli bir biçimde müşterilerine odaklanmasını sağlar. Bu hedeflerin organizasyon çapında yayılabilmesi, mevcut memnuniyet/memnuniyetsizlik düzeyi, memnuniyet arttırmaya ve memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaya yönelik faktörler hakkında sağlam veriler elde edilmesini gerektirir. Müşterilerin en önemli ihtiyaçlarının bilinmesi halinde organizasyon stratejileri, söz konusu ihtiyaçları en etkin şekilde karşılayacak biçimde değiştirilebilir.
- **Müşterinin sadakati ve organizasyona bağlılığının sürekli kılınması:** Sadakatin araştırılması, organizasyonun hizmetin satılabilirliğini müşterinin bakış açısıyla görmesini ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde nasıl karşılanabileceğinin belirlenmesini mümkün kılacaktır. Bu amaçla organizasyon rekabet performansını ortaya çıkarmak üzere kıyaslama yapabilir ve ardından söz konusu performansı aşmak üzere hedefler belirleyebilir. Yıllık plan için seçilecek olan hedefler organizasyon yapısındaki tüm birimler tarafından önerilen hedeflerin oluşturduğu aday hedefler arasından seçilir.

2.2.6. Değerlerin Oluşturulması

Değerler, organizasyonun temsil ettiği ve inandığı şeyleri gösterir. Değerler yönetimin etkinlikleri ile desteklenmelidir. Çalışanların planlama sürecine katılımlarının ön koşulu, bu kişilerin değerler konusunda eğitilmesidir. Organizasyon politikaları da, organizasyon değerlerini destekleyecek şekilde düzenlenmelidir. Değer ifadeleri pek çok organizasyon tarafından tercih edilmektedir. Bu ifadeler,

organizasyona, stratejik planın uygulanması esnasında nelerin önemli olduğunu hatırlatırlar.¹³⁰

THY için önerebileceğimiz değer ise; İşletmeyi harekete geçiren değerler, gerek iç gerekse de dış müşterinin koşulsuz memnuniyeti, bağlılığı, ekip ruhu, güven, saygı ve sürekli gelişimdir.

2.2.7. Şirket Politikalarının Duyurulması

Politika buradaki anlamı ile yönetim etkinliklerinin yönlendiricisi niteliğindedir. Politika ifadelerinin duyurulması yönetimin iyi bir dayanışma sağlamasına en üst kademedeki kişilerin ifadeyi onaylamalarına bağlıdır. Politika ifadesini oluşturma sürecinde, üst kademe yöneticilerden oluşan takım ya da kalite konseyi öncü bir rol üstlenir. Büyük bir değişim söz konusu olduğunda, politikaların duyurulması gerekmektedir. Yayınlanan politikalarda kalite rekabeti ile ilgili ifadelere yer vermektedir. Yayınlanan politika ifadelerinin sık rastlanan bir başka özelliği de kalite geliştirimi ile ilgili olmalarıdır. Bazı politika ifadeleri iç müşterilere özel göndermeler yaparlar, bazılarında ise geliştirim çabasının işletmenin tüm aşamalarına yapılması gerektiği belirtilir. Kalite güvencesine yönelik uluslararası bir standart olan ISO 9000, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanacağına dair bir kalite politikasının duyurulmasını öngörür. Politikanın uygulanıp uygulanmadığını garanti altına almak üzere bir denetleme süreci de söz konusudur.¹³¹

THY için önerebileceğimiz kalite politikası; Kalitemizi en yüksek düzeye çıkartmaya ve en iyi olmaya bağlı olarak müşterilerin memnun edilmesi için çalışanlarımızın tümünün süreçlere ve organizasyona bağlılığı ve tam katılımı gerekmektedir.

2.2.8. Üst Kademe Yönetim Liderliği

Bir stratejik planın oluşturulmasındaki temel adımlardan biri, üst kademe yönetimin yönetim kurulu olarak sürece katılmasıdır. Kurul, kilit mevkide bulunan üst kademe yöneticilerden oluşur. Üst kademe yönetim, bir takım halinde organizasyonun stratejik yöneliminin ne olacağı konusunda uzlaşma sağlamalıdır. Bu kurul, stratejik

¹³⁰ Çetin ve diğerleri. **a.g.e.**, s.40.

¹³¹ **Aynı.**, s.41.

planı gerçekleştirmeye yönelik tüm stratejik etkinliklerin gözlemlenmesi ve koordinasyonu amaçlarına hizmet etmek üzere oluşturulur. Kurul, stratejik işletme planının yürütülmesinden ve performansa ilişkin anahtar göstergelerin denetlenmesinden sorumludur. Yönetim kurulu, organizasyonun birbirlerine bağlı kademelerinde yer alan diğer işletme birimlerinde de benzer kurullar oluşturulmasını sağlamalıdır. Böyle bir durum sağlanırsa, kurullar birbirlerine kenetlenecek ve üst kademe kurullar alt kademedeki kurullara başkanlık edecektir.

Uzun ve kısa vadeli hedeflerin yayılması, hedeflerin plan ve projelere dönüştürülmesi anlamına gelecektir. Yayılmanın buradaki anlamı, hedeflerin alt hedeflere ayrıştırılması ve söz konusu alt hedeflerin organizasyonun alt düzeylerine dağıtılmasıdır. Örneğin bir havayolu şirketi gidilen yerlere zamanında varış oranının %90 olması şeklinde bir hedef koyarsa bu hedefin aşağıda belirtilen konularla ilgili kısa vadeli (8-12 aylık) özgün projelerle ele alınması gerekli olabilir.¹³²

- Kalkış zamanındaki gecikmeye ilişkin politika,
- Çıkış kapılarında alınan kararların organizasyonu,
- Uçağı temizlemek için kullanılan ekipman,
- Çıkış prosedürlerinin incelenmesine yönelik ihtiyaç,
- Çalışan davranışının ve çalışan farkındalığının durumu.

2.2.9. Performansa İlişkin Anahtar Göstergelerle Sürdürülen Ölçüm Süreci

Performans ölçümünün organizasyonun buna yönelik bir yaklaşıma sahip olmasının neden gerekli olduğu aşağıda açıklanmaktadır:¹³³

- Performans ölçütleri; hedeflerin ne denli başarılı olduğunu gösterirler. Buna bağlı olarak hedeflerin gerçekleştirilmesi süreci sayısal ölçülerle de değerlendirilir.
- Sürekli gelişim sürecini gözlemlemek ve denetlemek üzere performans ölçütlerine ihtiyaç vardır. Bu durum rekabete yönelik değişimler açısından çok önemlidir.

¹³² Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.43.

¹³³ Aynı, s.47.

- Birey, takım ve işletme birimi performanslarının düzenli olarak gözden geçirilebilmesi açısından gerekli olmaktadır.

Hedeflerin oluşturulmasının ve alt hedeflere ayrıştırılmasının ardından performans göstergelerinin belirlenmesi gerekir. Performans planlarla karşılaştırılarak açık bir şekilde denetleyen bir ölçüm sistemi aşağıdaki unsurlara sahip olmalıdır:¹³⁴

- Organizasyonun stratejik hedefleri, vizyon ve misyonu ile güçlü bir bağı olan göstergeler
- Müşteriyi ilgilendiren konuları içeren göstergeler, bir başka deyişle, iç ve dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanan ölçütler,
- Üst yönetimin kararlar alabilmesini sağlamak üzere temel süreçlere ilişkin temel performans ölçütleri,
- Kronik boyutlara varan israfı ya da düşük kaliteye bağlı maliyeti tanımlama ölçütleri.

Stratejik planlama sürecinin uygulanmasında kullanılacak en iyi ölçütler basit, sayısal ve grafiklere dökülebilir olanlardır. Temel ölçütlerin ve bunların nasıl uygulanacaklarının yer aldığı temel dağılım şeması Şekil 12’de gösterilmektedir.¹³⁵

Yıllık Kalite Hedefleri	Belirli ölçümler	Sıklık	Biçim	Veri kaynağı	İsim

Şekil 12. Stratejik Planlama Şeması

Kaynak: Çetin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.48.

2.2.10. İnceleme Süreci

Biçimsel ve etkin bir inceleme süreci, hedeflere ulaşma olasılığını arttıracaktır. Yönetim, eylemleri planlarken mevcut duruma ait ölçüm ile ulaşılması istenen hedefi karşılaştırmalıdır. İnceleme sürecinde başarılı olmuş olanlar ve hedefler arasındaki aralıklara bakılır.

¹³⁴ Çetin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.47.

¹³⁵ Aynı, s.48.

Stratejik kalite yayılma sürecinde ne kadar ilerleme kaydedildiğini ortaya koyan ölçümlerin belirli aralıklarla yapılması ve grafiksel olarak ifade edilmesi, dikkat edilmesi gereken boşlukların tanımlanmasına yardımcı olacaktır. Bu boşlukların kapatılabilmesi, biçimsel bir geribildirim sisteminin yaratılmasına ve sözkonusu farklılıklarla ilgili yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Sonuç incelemelerinin yanısıra yapılan gelişim incelemeleri, yürütülmekte olan projelerde etkin önlemler alma konusundaki gecikmeleri önleyerek potansiyel sorunların tanımlanmasını sağlamaktadır. Her projenin özel, planlanmış inceleme noktaları olmalıdır. Artık organizasyonlar, performansa ilişkin anahtar göstergeler grubuna aşağıdakileri dahil etmektedir:¹³⁶

- Hizmet/ürün performansı,
- Rekabet kalitesi,
- Kalite geliştirim performansı,
- Proje sayısı,
- Mali sonuçlar,
- Proje takım üyeleri olarak çalışan kişiler,
- Düşük kaliteye bağlı maliyet,
- Hizmet/ürün ve süreç hataları,
- İşletme süreçlerinin performansı,
- Puan karnesi (Scorecard).

2.2.11. İşletme Denetimleri

Üst kademe yöneticilerinin temel araçlarından biri de denetimlerdir. Denetimin buradaki anlamı, performansın bağımsız olarak incelenmesidir. Bağımsızlık ise, denetleyicilerin denetlenen performansın yeterli oluşu ile ilgili doğrudan bir sorumluluk üstlenmemeleri anlamına gelmektedir. Denetimin amacı, faaliyet (operasyon) yöneticilerine ve bilgiye ihtiyaç duyan diğer kişilere bağımsız ve tarafsız bilgi sunulmasıdır. Performansa ait bazı yönler söz konusu olduğunda bilgiye ihtiyaç duyan kişiler üst kademe yöneticileri olmaktadır.¹³⁷

¹³⁶ Çetin ve diğerleri. **a.g.e.**, s.50.

¹³⁷ Aynı, s.54.

Kalitenin güvence altına alınabilmesi için üst kademe yöneticilerin onaylamaları gerekenler şunlardır:

- Sistemlerin yerli yerinde oluşu ve operasyonların düzgün şekilde yapılması,
- İstenen sonuçların elde edilmesi.

Üst yönetim kademelerinde kalite denetimleri ile ilgili olarak aşağıdaki sorulara yanıt verilmesi amaçlanır:¹³⁸

- Politika ve hedeflerimiz şirket misyonumuz ile uyumlu mu?
- Kalitemiz müşterilerimizin hizmetlerden memnun olmasını sağlayabiliyor mu?
- Kalitemiz pazarda gelişmekte olan hedeflerle yarışabiliyor mu?
- Düşük kaliteye bağlı maliyeti düşürme konusunda ilerleme kaydediyor muyuz?
- Fonksiyonel departmanlarımız arasındaki işbirliği şirket performansını iyileştirebilecek yeterlilikte mi?
- Toplumla karşı görevlerimizi yerine getirebiliyor muyuz?

THY, işletme konularına odaklanan kalite teftişleri yaptırmak istediğinde, bunu gerçekleştirmek için dışarıdan denetçi olarak da hizmet veren danışmanlarla çalışmasını önermekteyiz.

2.2.12. Stratejik Kalite Yayılmasının Sağlayacağı Yararlar

Stratejik kalite yayılmasının sağlayacağı yararlar aşağıda verilmiştir;¹³⁹

- Hedefler açık hale gelir: Planlama sürecinde her türlü belirsizliğin açık ve belirgin hale getirilmesi amaçlanır.
- Planlama sürecinde, bu sayede hedefler ulaşılabilir kılınabilir.
- Kontrol süreci hedeflere ulaşılmasının güvence altına alınmasına yardımcı olur.
- Kalite geliştirme süreci sayesinde kronik boyutlara varan harcamalar azaltılır.
- İşletme planlama sürecinin incelenmesi ile yeni harcamaların ortaya çıkışı önlenir.

¹³⁸ Çetin ve diğerleri. **a.g.e.**, s.55.

¹³⁹ Aynı, s.56.

- Stratejik yayılma organizasyonun sahip olduğu kaynakları, müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri düşürme, iç ve dış müşterinin değerini artırma, vb. faaliyetlerine sevk eder.
- Stratejik yayılma reaksiyon gösterebilen, esnek ve disiplinli bir planlama ve yürütme sistemi yaratır.
- Stratejik yayılma departmanlar arası işbirliğini teşvik eder.
- Yıllar geçtikçe atılımların ve başarıların arttığı bir süreç yaratır.
- Yöneticilere ve çalışanlara planlanmış faaliyetleri yürütmeleri için gerekli yetkileri sağlar.
- Planda yer almayan gereksiz ve zaman alıcı takım etkinliklerini ortadan kaldırır.
- Potansiyel olarak birbirleri ile çelişen planların varlığını ortadan kaldırır.
- Mali planların başarıyla sonuçlanmasını garantileyen kaynaklara odaklanır.

3. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

3.1. Üst Düzey Yönetimin Toplam Kalite Yönetimine Bağlılığının Sağlanması

Türk Hava Yolları A.O'nun sahip olduğu vizyon ve hedeflerin tüm işletmede çalışanlara iletilmesi, onlar tarafından benimsenmesi ve toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması özellikle üst yönetimin belirlenen kalite hedeflerini destekleyen tutum ve davranışlar sergilemesine ve bunların sürekliliğine bağlı olmaktadır. Bütün bunların sağlanabilmesi için üst kademe yönetimin toplam kalite yönetimi ve sağlayacağı yararlar konusunda ciddi bir şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde yöneticilerin toplam kalite yönetimine bağlılığı sağlanabilir.

3.2. Kalite Organizasyonunun Oluşturulması

Bir kalite organizasyonu; kalite komitesi (yürütme kurulu) ile kalite ekiplerinin yer aldığı katılımlı ve bu ekiplerden oluşan bir ağ görünümüne sahip, iş ile ilgili tüm faaliyetlerin dışarıdan bir yönlendirme olmaksızın ekipler tarafından yürütüldüğü bir yapıdır.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Çetin ve diğerleri. a.g.e., s.123.

3.2.1. Kalite Komitesi

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının yapıldığı şirketin kalite hedeflerini ve uygulama politikalarını belirleyen kuruldur. Kurul, şirketin tümünü etkileyen makro düzeydeki kalite sorunlarını belirler, çözüm için gerekli stratejileri ve hareket planını oluşturur. Kalite komitesi, şirketin üst yönetimidir.¹⁴¹

Türk Havayolları da toplam kalite yönetimi bilincine sahip, şirket içerisinde tanınan ve saygı duyulan, şirketi belirlenen kalite hedeflerine ulaştırmak için bu işe gönüllü olarak katılacak üst düzey yöneticiler arasından kalite komitesini oluşturmalıdır. Kalite Komitesi oluşturulmaz da, liderleri seçmeli, görevlendirmeli ve liderlerin çalışmalarını yönlendirmelidir.

3.2.2. Kalite Geliştirme Ekibi

Kalite Komitesi tarafından belirlenen kalite sorunları üzerinde çalışan ve çözümüne nezaret eden ekiptir. Saptanan sorunların sayısına göre kuruluşlarda uygun sayıda Kalite Geliştirme Ekibi kurulur.¹⁴²

Türk Hava Yolları A.O.'da Kalite Geliştirme ekiplerinin lider ve üyeleri, Kalite Komitesi tarafından şirketin orta ve üst düzey yöneticileri arasından seçilmelidir. Yüksek düzeydeki kalite sorunları bazen birden fazla bölümü ilgilendirdiğinden ve bu sorunların çözümü için de birçok bölümün katılımının gerekliliği nedeniyle Kalite geliştirme ekibi problemi birçok bölüm arasında paylaştırarak, ilgili bölümlerde Süreç Geliştirme Ekibi kurulması için Kalite Komitesine öneri götürmelidir. Böylece problemin çözümünde etkinlik sağlanabilecektir. Kalite Geliştirme Ekibi, Süreç Geliştirme Ekibi'nin çalışmalarını yönlendirilmesinden ve ulaşılmaya istenen sonuca varılmasından sorumlu olmaktadır.

3.2.3. Süreç Geliştirme Ekibi

Kalite Geliştirme Ekibi'nin verdiği görev çerçevesinde, verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten ekiptir. Süreç Geliştirme Ekibi'nin lider ve üyeleri Kalite Komitesi tarafından projenin yürütüleceği bölümün içinden orta ve ilk kademe çalışanlar arasından seçilir. Süreç Geliştirme Ekip liderinin aynı zamanda bağlı

¹⁴¹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995), s.169-170.

¹⁴² Aynı, s.170.

bulunulan Kalite Geliştirme Ekibi"nin üyesi olması gerekmektedir. Süreç Geliştirme Ekibi'ne projenin yürütüleceği bölümün dışından da üyeler alınabilir. ¹⁴³

3.2.4. Kalite Grupları

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir parçası olarak Kalite Gruplarının faaliyetlerinin ardındaki üç temel ana fikir şunlardır: ¹⁴⁴

- Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak.
- İnsana saygıyı geliştirmek, içinde mutlu ve anlamlı çalışmaların yapılabileceği bir iş ortamını geliştirmek.
- İnsanlara, yeteneklerini tam olarak gösterebilmeleri için fırsat ve olanaklar sağlamak.

Kalite grupları faaliyetleri yürütülürken dikkat edilmesi gereken on nokta aşağıdaki gibidir: ¹⁴⁵

- Kendini geliştirme,
- Gönüllülük,
- Grup etkinliği,
- Bütün çalışanların katılımı,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
- Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan faaliyetler,
- Kalite kontrol faaliyetlerinde canlılık ve süreklilik,
- Karşılıklı gelişme,
- Özgürlük ve yaratıcılık,
- Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma.

3.2.4.1. Başarılı Grup Çalışmaları

Başarılı grup çalışmaları için gerekenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Başlamadan önce iyi bir inceleme ve planlama,
- Yönetimin aktif desteği,

¹⁴³ Efil, **a.g.e.**, (1995), s.170.

¹⁴⁴ Kalite Derneği, **a.g.e.**, s.15.

¹⁴⁵ Aynı, s.16.

- Yürütme komitesinin takibi,
- Aktif bir rehber,
- Gönüllü bir katılım,
- Kişilerin geliştirilmesi,
- Eğitimin eksiksiz sağlanması,
- Ekip çalışmasının teşviki,
- İyi bir tanıtım kampanyası,
- Üyelerin kendi uzmanlık alanlarında çalışmaları,
- Önerilerin yönetim tarafından en kısa zamanda değerlendirilip, uygulamaya geçmesi.

3.2.4.2 İlginin Canlı Tutulması

İlginin canlı tutulması için gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Sık aralıklarla sunuş yapılması,
- Her sunuşta, bir sonraki projenin açıklanması,
- Grupların başarılarının duyurulması (şirket gazetesi veya dergisi),
- Yöneticilerin toplantılara davet edilmesi,
- Gerekğinde birden fazla projenin ele alınması.

3.2.4.3. Grup Çalışmalarında Karşılaşılabilecek Sorunlar

3.2.4.3.1. Yönetim Kaynaklı Sorunlar

Yönetim kaynaklı sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- “X” tipi yönetim anlayışı,
- Kısa vadede kar beklentisi,
- Bilgisizlik,
- Kaynak sağlamama,
- “Diğerlerinde var, bizde de olsun” anlayışı,
- Otoritenin sarsılma korkusu.

3.2.4.3.2. Rehber ve Lider Kaynaklı Sorunlar

Rehber ve lider kaynaklı sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Yetersizlik (bilgi ve insan ilişkilerinde)
- İsteksizlik (motivasyon eksikliği)

3.2.4.3.3. Çalışan Kaynaklı Sorunlar

Çalışan kaynaklı sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş güvencesi,
- Yönetime güvensizlik,
- Bilgisizlik,
- İsteksizlik.

3.3. Kalite Eğitimlerinin Verilmesi

Toplam kalite yönetimi; bilgiyi kolayca alabilen, bilgi alma kapasitesi yüksek, toplam kalite yöntemlerine, felsefesine hakim, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı, sürekli öğrenen insan gücü yapısını gerektirmektedir. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde başarılı olmada işletmenin tümünde eğitim çalışmalarına önem verilmesi ve bunların sürekliliği esas olmalıdır.

Toplam kalite sisteminin gerektirdiği eğitim faaliyetlerinin, yetkilendirmenin uygulanması ile işletmedeki her şeyin çözümleneceği, bunun bir sihir olduğu düşünülmemeli; Bunun için bir işletmede her şeyden önce bir sistemin, ona bağlı bir kalite sisteminin ve onun gerektirdiği eğitim ile ilgili planların, programların mevcudiyeti ile işletmenin sürekli öğrenen, yönetim kademelerinin tümüne öğrenme yükümlülüğü veren ve bunu değerlendiren bir işletme olmasını sağlayabilmek esas olmalıdır. Bu, işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi gerektirdiği gibi; bunun yöneticilerin bir görevi olduğu ve onların (eğiticinin) de eğitiminin söz konusu olduğu ihmal edilmemelidir.

Eğitim aynı zamanda çalışanların çabalarını belirli bir hedefe yöneltmek için gerekli bir faaliyettir. Faaliyetler hedeflere yönelik olarak ne kadar yoğunlaştırılırsa, bu o işletmenin başarısında çok önemli bir katkı sağlar. Toplam kalite yönetimi, felsefesindeki sürekli gelişmenin gereği olarak; işletme organizasyonu ve çalışanlarına bir düzenleme getirmektedir. Böylece organizasyonlar; bilgi yaratan, aktaran, elde eden, davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar açısından ise; çalışanlar işletmenin

karşısına çıkabilecek tehditlerle başa çıkabilecek kişiler değil, aynı zamanda tehditleri fırsatlar haline dönüştürebilecek ve onun önemini kavrayabilecek profildeki kişileri geliştirirler. Eğitimin, işletmenin rakipler karşısında rekabet gücünü arttıracak, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisi kazandıracak bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir.¹⁴⁶

Türk Hava Yolları A.O. için oluşturulacak kalite gruplarının adının Q-ATTEND olmasını önerdiğimiz belirtmiştik. Q-ATTEND gruplarının oluşturulmasının ardından tüm gruplara yönelik eğitim sürecinin de başlatılması ve Q-ATTEND gruplarının, çalışanların düzenli çalışmalarının bir parçası olduğunun anlatılması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar, bu gruptaki işlerinin kendilerini normal işlerinden ayırdığını düşünerek toplam kalite yönetimine karşı tutumlarını değiştirebilir, ilgilerini kaybeder ve bu şekilde başarısız olurlar. Türk Hava Yolları A.O.'da verilen eğitimlerin dağılımı Tablo 5.'de görülmektedir.

Tablo 5. Türk Hava Yolları A.O.'da 2000-2001 Yıllarında Uygulanan Eğitimler

	2000 UYGULANAN		2001 UYGULANAN	
	KURS SAYISI	KURSIYER SAYISI	KURS SAYISI	KURSIYER SAYISI
TİCARİ	295	4939	200	3043
TEKNİK	48	847	66	966
KALİTE	102	1631	79	1430
BDE	102	964	51	471
TOPLAM	547	8381	396	5910

Kaynak: THY Faaliyet Raporu., a.g.e., s.23.

Türk Hava Yolları A.O., verdiği eğitimin kapsamını çok etkin bir eğitim takvimiyle genişletmeli ve kaliteyle ilgili hem kurs hem de kursiyer sayısını arttırmalıdır. Özellikle etkin iletişim, kişisel kalite ve insan davranışlarıyla ilgili eğitimlerini sık tekrar edip, geniş bir çalışan kitlesine yaymalıdır. Bu eğitimleri dışarıdan satın alabileceği gibi, kendi bünyesindeki eğitim biriminin bu konuda kendisini yetiştirmesini de sağlayabilir. Ancak önerimiz özellikle önce insan, kişisel kalite, kalite grupları v.b eğitimleri, bu konuda profesyonelleşmiş eğitim ve danışmanlık

¹⁴⁶ Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.169.

şirketlerin vermesi doğrultusunda olacaktır. Özellikle kalite gruplarına verilecek eğitimlerin içeriği kalite kontrolü etkinliklerinin esasları, kalite, kalite kontrol, kalite güvence kavramları ve sürekli gelişme gibi konular olmalıdır.

3.4. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Planının Hazırlanması

İşletmelerde kalite planlaması yapmak etkin bir toplam kalite yönetiminin temelidir. Kalite planlaması, belli ürün/hizmet veya projeler için en az maliyetle en yüksek müşteri tatminini sağlayacak bir sistemin kurulmasına rehberlik etmektedir. Kalite planları bir ürün/hizmet veya sözleşmenin müşteri gereksinimlerini, en ekonomik şartlarla nasıl karşılayacağını ve bu şartları nasıl karşılayacağını ve geliştireceğini gösteren bir dokümandır.¹⁴⁷

3.5. Kalite Planlarının Uygulama Süreci

İyi bir kalite planlaması, iyi bir ön analizle başlar. Bu analiz ile şirketin elindeki kaynakların neler olduğu ve nerelerde kimler tarafından ve nasıl kullanıldığı belirlenir. Ön analiz için şu sorular sorulabilir:¹⁴⁸

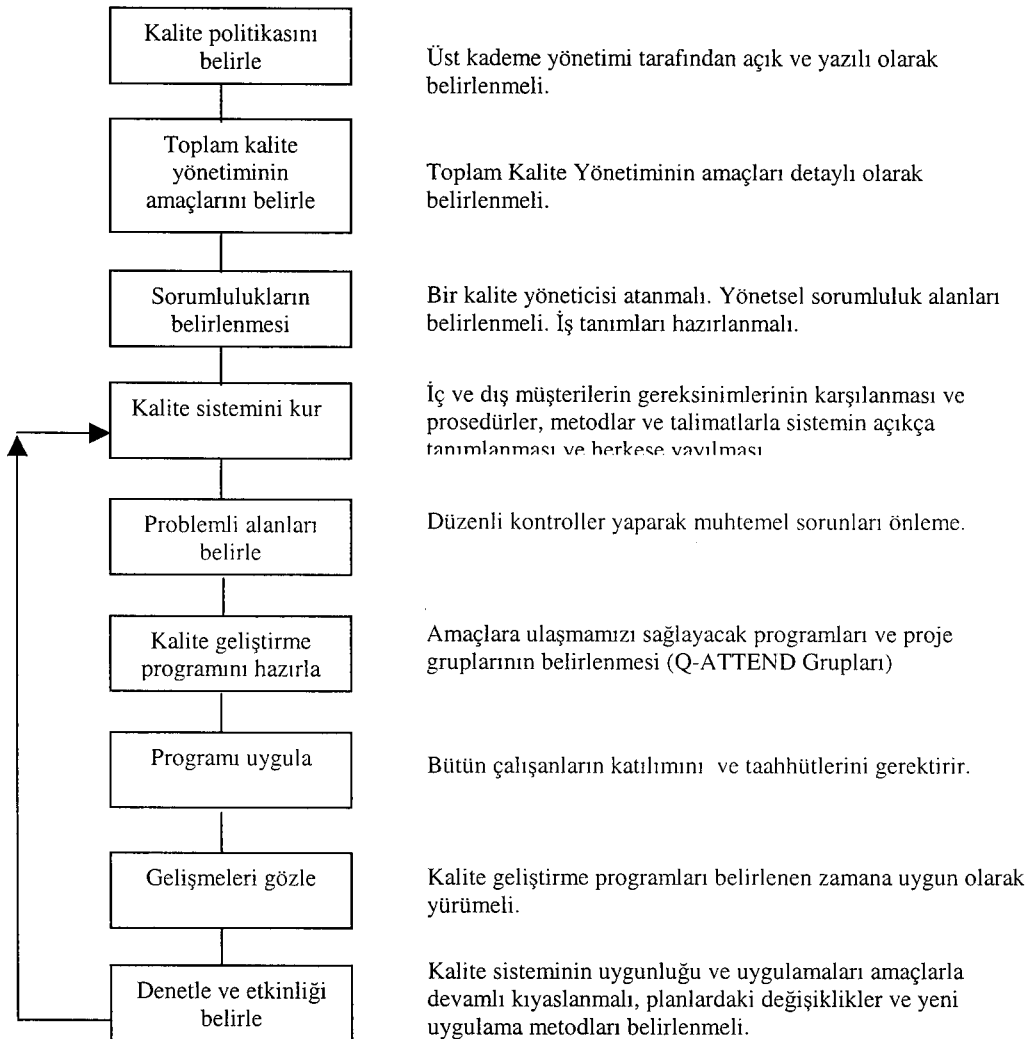
- Sağlanması gereken kalite özellikleri nelerdir?
- Kalite halkasında ne zaman hangi faaliyetler yapılmalıdır?
- Faaliyetler nasıl yapılmalıdır? Hangi metod ve araçlar kullanılmalıdır?
- Bu faaliyetler hangi pozisyondaki kişilerce yapılmalıdır?
- Nerede yapılmalıdır (şirketin hangi bölümünde)?
- Faaliyetlerin girdileri nelerdir?
- Bilgi ve materyal akışı nasıl olmalıdır?
- Çıktıları nelerdir?
- Hangi kriterlerle karar verilmelidir? Karar verme prosedürü var mıdır?
- Herhangi bir faaliyet kaydı tutuluyor mu? Nasıl bir fonda tutuluyor?
- Ne tür analizler yapıлып kimlere bildiriliyor? Nasıl geri bildirim yapılıyor?
- Alternatif faaliyetler bildiriliyor mu?
- Faaliyetleri yönlendirmenin kriterleri nelerdir?
- Zaman sınırı var mıdır?

¹⁴⁷ Özevren, a.g.e., s.63.

¹⁴⁸ Aynı, s.64.

3.5.1. Kalite Sistemi Planı

Uygulanabilir bir kalite planı hazırlanırken, kalite faaliyetleri yazılı olarak tanımlanmalıdır. Kalite sistemi ile ilgili plan, prosedür ve tekniklerin çoğu, kalite el kitabı ve prosedürler kitabında bulunmaktadır. Plan için gerekli olanlar buradan seçilir veya bunlarla desteklenir. Kalite planları, kalite amaçlarını elde etmek için, bu prosedürlerle belli ürün/hizmet, proje veya sözleşmeye ait prosedürlerin nasıl tamlaşacağını da göstermelidir. Ayrıca, planın formatı, detay seviyesi, müşteri gereksinimleri, tedarikçilerin işlem metodu, faaliyetleri ve standart gereksinimleri birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Plan mümkün olduğu kadar kısa ve öz olmalıdır. Ayrıca, değişen müşteri gereksinim ve tercihleri doğrultusunda sık sık revize edilebilmelidir.



Şekil 14. Kalite Sistem Planı

3.5.2. Kalite Sisteminin Kurulması

Her yönetim şeklinde olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi'nde de sistem kurulması çok önemlidir. Hedeflenen amaca ulaşabilmek için faaliyetlerin belli bir sistem dahilinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amacın kalitesi sistemin kalitesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle çoğu kalite ödülleri ve belgeleri ürüne/hizmete veya kişiye değil, sisteme verilmektedir. Deming, bir işletmenin başarısının %90 sisteme, %10 kişiye bağlı olduğunu söylemiştir.¹⁵⁰

3.5.3. Sistemin Tanımı

Sistem, önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için tasarlanmış, her birinin etkinliğinin birbirine bağlı olduğu çeşitli parçalardan oluşan ve kendine has işleyiş özelliği olan bir bütündür. O bütünü tanıyabilmek için her bir parçayı ve parçalar arasındaki ilişkiyi ve ayrıca sistemin ve parçalarının birbirleriyle ve çevresiyle olan ilişkilerini de iyi bilmek gerekmektedir. Bir olaya sistem yaklaşımı açısından bakıldığında şu soruların cevabı araştırılmalıdır:¹⁵¹

- Sistemin amacı nedir?
- Bu sistemin önemli parçaları nelerdir?
- Bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan süreçler nelerdir?

Türk Hava Yolları A.O'nun da açık ve iyi yapılanmış bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Bunun için Türk Hava Yolları A.O. tüm kaynaklarını, organizasyon yapısını ve alt birimlerini ve tüm bunların birbirleriyle olan ilişkilerini tanımlaması, müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde düzenlemesi ve bütün bunları mutlaka yazılı hale getirmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Çünkü Türk Hava Yolları A.O., ancak bu şekilde kaliteyi geliştirebileceği inancını taşımaktayız.

3.5.4. Kalite Sistemi Kurma Nedenleri

Kalite sistemi kurmanın esas nedeni, kalitede müşteri tatminini devamlı surette sağlayabilmektir. Diğer bir deyişle her seferinde müşterinin istediği hizmeti, istediği anda istediği şekilde ona sunabilmektir. Bunun için sistemli bir çalışmaya gerek

¹⁵⁰ Özevren, a.g.e.,s.77.

¹⁵¹ Aynı., s.77.

vardır. Sistemli bir çalışma gelişmenin temeli olmaktadır. Rastgele yapılan faaliyetler geliştirilememektedir. Gelişmiş olup olmadığı da bilinmemektedir. Burada başarılı olabilmek için iki şey gereklidir:¹⁵²

- Müşterinin ve organizasyonun gereksinimlerini karşılamak.
- Müşterilerin gereksinimleri; arzu edilen hizmetin uyumlu bir şekilde organizasyon tarafından yerine getirebileceği konusunda güven duymak.

3.5.5. Kalite Sistemi Kurarken Uygulanacak İlkeler

- Toplam kalite sistemi bir ürün veya hizmet için oluşturulur. Çünkü bir ürünün veya hizmetin beklenen kalite kriterleri temel alınır.
- Toplam Kalite sistemi kurulurken, kalite kriterleri ile kullanılan teknoloji arasındaki ilişki göz önüne alınmalıdır. Kalite kriterleri teknolojiyi, teknoloji stratejiyi, onlar da sistemi biçimlendirir.
- Sistem kurarken kalite zincirinin her halkasında gerçek kalite karakteristiğini gerçekleştirecek, insan, araç ve bilgi arasındaki uyum göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sistem dokümantasyonla başlatılır, denetimlerle geliştirilir.
- Sistem kurulurken, sistem çalışırken sistemi değerlendirecek kriter ve yöntemler de saptanmalıdır. Böylece sisteme geri bildirim sağlayacak ölçümler de kurulmuş olur.
- Sistem kurulurken sistemin verimliliği ve etkinliği de hesaplanmalıdır.¹⁵³

3.5.6. Kalite Kontrolden Kalite Güvenceye

Kalite güvencesi, bir ürünün veya hizmetin belirlenen kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak, uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar. Kalite güvence sistemi ile tüm kuruluşu; kaliteyi doğrudan veya dolaylı etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp, kalitenin sürekliliğini sağlamak ve kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetlerle elde edebilmesini

¹⁵² Özevren, a.g.e., s.78.

¹⁵³ Aynı,s.79.

sağlayacak çabaları başlatmak, eşgüdümü sağlamak ve sonuçları sürekli işleyerek, gereken önlemleri almak amaçlanmaktadır.¹⁵⁴

3.5.7. Kalite Güvence Sisteminin İçeriği

Kalite güvence sistemi, tüm işletme için değil, bir ürün, hizmet veya proje için kurulur. Aşağıdaki alt sistemlerden oluşur.¹⁵⁵

- Kalite politikasının belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite stratejisinin belirlenmesi ve yayılması,
- Kalite organizasyon yapısı
 - Organizasyon şeması
 - Görevlerin, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
 - Kalite halkası
- Kalite dokümantasyonu
- Kalite bilgi sistemi.

Daha önceki bölümlerde Türk Hava Yolları A.O. için önerdiğimiz kalite politikaları ve stratejilerinden ayrıca bunların yayılma süreçlerinden bahsetmiştik. Bu nedenle burada kalite organizasyon yapısından bahsetmemiz gerekmektedir.

3.6. Kalite Organizasyon Yapısı

İşletmelerde organizasyon yapıları yöneticilerin en önemli araçlarından birisidir. Organizasyon yapıları, yöneticilerin kendileri tarafından kurulan ve hem de içinde yaşanılan bir sistemdir. Bu nedenle kalite organizasyon yapıları kesinlikle kalite sistemine uygun olmalıdır ve işletme organizasyon yapılarının bir alt sistemdirler. Alt sistemler de bütünün özelliklerini gösterirler. Organizasyon yapılarını etkileyen çeşitli etmenler vardır. En önemlisi ürün veya hizmettir. Ürün veya hizmet teknolojiyi, teknoloji stratejiiyi, strateji de yapıyı ekiler. Durağan ve muhafazakar çevrede klasik

¹⁵⁴ Çetin ve diğerleri, **a.g.e.**, s.368-9.

¹⁵⁵ Özevren, **a.g.e.**, s.81

organizasyon yapısı uygun görülebilirken, dinamik bir çevrede daha esnek ve hareket kabiliyeti yüksek organizasyon yapıları uygun olabilmektedir.¹⁵⁶

3.6.1. Kalite Halkasının Belirlenmesi

Genel olarak işletmelerde yapılan faaliyetlerin yapılış sırasına göre dizilimine “kalite zinciri veya kalite halkası” denir. Bir kalite sistemi müşteri isteklerinin belirlenmesiyle başlar ve tatmin edilmesiyle son bulur. Her iki faaliyeti de Pazar araştırması ile yapabiliriz. Bu bağlamda kalite halkası iki Pazar araştırması arasındaki tüm faaliyetlerdir. Birinci Pazar araştırmasıyla müşteri beklentilerini belirleriz ki bunların içinde en önemlisi “gerçek kalite karakteristiğini” belirlemektir, sonra tasarım, üretim, kalite kontrol gibi faaliyetler gelir. Tüm bu faaliyetler kaliteli bir ürün veya hizmet üretmeye yönelik faaliyetlerdir.

Her işletme kendi kalite halkasını kurmalıdır. Bu süreçle birlikte çevre faktörleri de göz önüne alınmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin temeli bu zincirdeki her bir halkanın kaliteli olmasıdır. Bu halkaların kaliteli olması demek, her bir halkanın gerçek kalite karakteristiğini yerine getirmesi demektir. Bunu yaparken insan, teknoloji ve zaman uyumunun sağlanması da büyük önem taşımaktadır.¹⁵⁷

3.6.2. Görev, Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Kalite halkası ve kalite halkasındaki faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyetlerin kimler tarafından yapılacağı, bu işler için hangi yeteneklerin gerekli olduğu tespit edilir. Toplam Kalite Yönetimi’nde işler ve görevler detaylı olarak tarif edilmez. Genel hatlarıyla belirtilir. İşi nasıl yapacağını işi yapacak olan, o konunun uzmanı olan kişi daha iyi bilir gerçeğinden hareketle sadece ne yapacağı ve ne için yapacağı söylenir nasıl yapacağı kendisine bırakılır. Toplam Kalite Yönetimi’nde her iş önemlidir, yetki ve sorumluluklar mevkilere veya basamaklara göre ayırt edilmez. İşin kendisinden kaynaklanır. Unvanlar da önemli değildir. Herkes yönetici, herkes başkandır. Her sürecin bir sahibi vardır. O kişinin görevi işletmeye bir katkıda bulunmaktır. Bunun için istediği yetki ve sorumluluk katkısına göre kendisine verilir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Özevren, a.g.e., s.82.

¹⁵⁷ Aynı, s.84.

¹⁵⁸ Aynı, s.85.

Burada önemli olan bir nokta vardır; tecrübelerimizle biliyoruz ki, her birim veya kişi kendi çıkar alanını geniş tutmak ister. Örneğin üretim bölümü uzun üretim zamanı ve kesintisiz üretimi tercih ederken, satın alma bölümü de büyük miktarlarda mal almayı tercih eder. Böylece daha az seyahat etmiş olur. Fakat bunun sonucu maliyetler artar, verimlilik düşer, karlılık düşer, müşteriye cevap verme süresi artar, esneklik azalır, kalite düşer ve uzun vadede işletme yok olmaya doğru gider. Bu yüzden çıkar alanlarının optimize edilmesi gerekmektedir.¹⁵⁹

3.6.3. Organizasyon Yapılarının Düzenlenmesi

Organizasyon şemaları, o organizasyon içindeki görev, yetki ve sorumlulukları, organizasyon birimlerini, bunların birbirleriyle ilişkilerini, haberleşme sistemini gösteren bir yapı olarak tanımlanabilir. Klasik organizasyon şemaları bunları gösteriyorsa da, işlemlerin sırasını, kaynakların kullanım şekillerini ve her birimin amaçlarının ne olduğu ve nasıl bir yönetim tarzı uygulandığını göstermezler. Oysa bu ilişkilerin belirlenmesi çok önemlidir. Bütün bu özellikler işletmenin kimliğini gösterirler. Son zamanlarda işletmeler büyümüş, faaliyetleri artmış ve karmaşıklaşmıştır. İyi bir yönetici başarılı olabilmek için iyi bir yapı kurmak zorundadır. Organizasyon şemaları işletmelerin iskeletini oluşturur. Diğer faaliyetler ve ilişkiler bu yapı üzerine kurulur ve işletme yönetimini oluştururlar.

Organizasyon yapısının uygunluğu literatürde çok tartışılır. Bu gün organizasyon yapılarından beklenen, çevre koşullarına ve değişen şartlara göre hızla değişebilen, süreçleri açıkça gösterebilen, bölümler arası ilişkileri ve kullanılan kaynakları gösterebilen bir yapıda olmasıdır. Son zamanlarda bu konularda bir çok araştırmalar yapılmıştır. Değişen şartlara uygun çeşitli organizasyon yapıları anlatılmıştır. Şüphesiz her birinin yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. Toplam kalite yönetimine uygun bir çok organizasyon yapıları önerilmiştir.¹⁶⁰

3.7. Dokümanların Hazırlanması

Kalite sistemi dinamik bir sistemdir. Sistemin hedefi müşteri tatminidir. Hedefe yönelik bu hareketi sağlayan şey ise kalite sistemidir. Bu sisteme hareketi veren ilk adım dokümanları hazırlamaktır. Doküman hazırlamaya kalite el kitabı ve prosedürleri

¹⁵⁹ Özevren., a.g.e., s.85.

¹⁶⁰ Aynı, s.85.

yazmakla başlanmaktadır. Bu dokümanları yazmanın kesin bir standardı olmamakla beraber ISO 9000 gibi bir standarda uygun olarak yapılması daha anlamlıdır. İyi bir kalite sistemi için doküman yazımı şu şekilde yapılmalıdır.¹⁶¹

1. Adım: Doküman yazmaya önce ne yapılıyorsa onun yazılması ile başlanır. Bu bir bürokrasi değildir. Herkesin işini aynı şekilde yapması için gereklidir. Doküman yazılımından bütün personel sorumlu olmaktadır. Kalite sistemi kurgusal olmamalıdır. Kalite yöneticisinin istediği gibi yapması yanlıştır. Personel yazarken hem olanı yazmakta, hem de yapılan yanlışlıkları görme fırsatını bulmaktadır.

2. Adım: Yazılanların ISO 9000 veya başka bir standardın gereklerine uyup uymadığının kontrol edilmesidir. Bunun için kalite sorumlusu sistemi dokümante etmeden önce neyi ve nasıl yapacağını tanımlamak için bir plan yapmalıdır. Bu önce kalite el kitabı, daha sonra süreçler, prosedürler ve talimatlar şeklinde olabilmektedir.

3. Adım: Yazılanların yapılmasıdır. Çünkü belli zaman aralıklarıyla yapılanların yazılanlara veya sisteme uygunluğu kontrol edilmektedir. Kalite el kitabı işlemlere uygunluğu belirleyen pratik bir dokümandır.

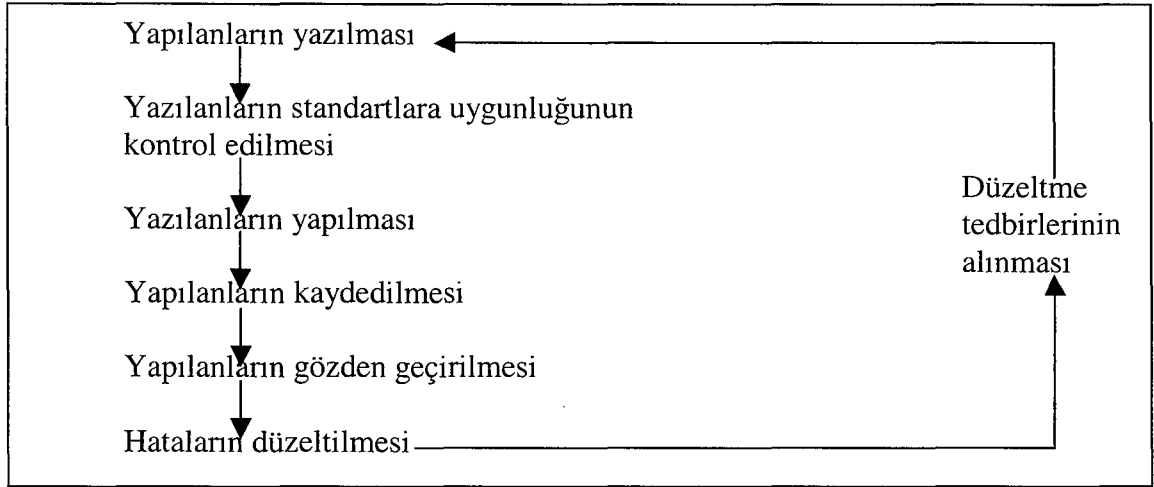
4. Adım: Yapılanların yazılmasıdır. Bunlar kontrol ve gelişme işlemleri için veri teşkil etmektedir.

5. Adım: Yapılanların gözden geçirilmesi ve düzeltme tedbirlerinin alınmasıdır. Planlara göre sistem yeniden gözden geçirilerek sapmalar ve düzeltici faaliyetler belirlenmektedir.

1. İnsanların yapılan planlara ve yazılı prosedürlere uygun davranıp davranmadığının kontrolü,
2. Sistemin müşteri gereksinmelerini karşılayıp karşılamadığının kontrolü.

Plana uygun davranıp davranmama kontrol edildiğinde, elde edilen sonuca (sistemin gereksinmeleri karşılaması için) iyileştirmeler yapılabilmektedir. Bu bir iyileştirme döngüsüdür (improvement cycle), düzeltici önlemleri de içermektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibi şekillendirilebilir:

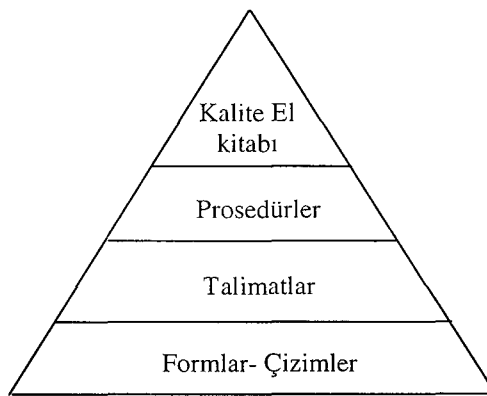
¹⁶¹ Özevren., a.g.e., s.94.



Şekil 15. Kalite Sistemi Dokümantasyonunun Hazırlanması

Kaynak: Özevren, a.g.e., s.95.

Toplam kalite sistemi, organizasyonda işleyen iş akışı üzerinde hemfikir olmayı, etkin belgelemeyi, teknik ve yönetsel prosedürlerin entegre olmasını gerektirmektedir. Bu sayede, amaca yönelik faaliyetlerin ve elemanların koordinasyonu için bir rehber sağlanmaktadır. Bütün elemanlar, şartlar, hazırlıklar, politika ve faaliyetler sistematik ve düzenli olarak yapılabildiği takdirde herkes tarafından anlaşılması kolaylaşmaktadır. Bu yüzden kalite yönetim sistemi bu dokümanların tanıtımı, dağıtımı, sürdürülmesi ve düzeltme tedbirlerinin alınması için gerekli şartları sağlamalıdır.¹⁶² Bu organizasyon için gerekli başlıca dokümanlar; kalite el kitabı, yönetsel ve teknik prosedürler, talimatlar ve kalite kayıtlarıdır.



Şekil 16. Kalite Sistem Dokümantasyon Elemanları

Kaynak: Özevren. a.g.e., s.96.

¹⁶² Özevren, a.g.e., s.96.

3.7.1. Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı organizasyonun kalite politikasının nasıl başladığını gösteren bir dokümandır. Hacimli olmamalı, sadece yol gösterici olmalı ve 25-30 sayfayı geçmemelidir. Genelde işletmeler kalite el kitabı içinde işletmenin bütün faaliyetlerini gösterme eğilimindedirler. Oysa unutulmamalıdır ki, bu bir yönetim el kitabı değil, kalite el kitabıdır. Kalite El Kitabı amaçları başarmak için, kalite yönetim sistemlerinin nasıl çalıştığını, nelerin yapıldığını, ihtiyaç duyulduğunda gerekli dokümanlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren bir dokümandır. Diğer bir deyişle politikaları, prosedürleri ve uygulamaları içermektedir.

Eğer kalite el kitabı toplam kalite yönetimi için yazılıyorsa organizasyondaki her faaliyeti içermelidir. Kalite el kitabı yazılımında organizasyonun büyüklüğü de önemli olmaktadır. Binlerce kişinin çalıştığı bir organizasyonda bölümlere veya fonksiyonlara göre kalite el kitabı yazılabilmektedir. Önce faaliyetler gruplandırılır ve bu gruplar sınıflandırılmaktadır. Sonra standart gerekleri bu gruplara tahsis edilmektedir. Organizasyonun kalite el kitabı, standardı bir şablon gibi yansıtılmakta veya yönetim fonksiyonları ve faaliyetleri altında gruplandırılmaktadır.¹⁶³

Kalite el kitabının yapısı bir formatla başlar. Bu format ürün/hizmet, organizasyon ve süreçteki değişiklikleri de içermektedir. Bu yüzden sayfa, sayfa ve sayfaları çıkarılıp takılabilen bir sistemle yazılması uygun olmakta veya varsa düzeltmeler bilgisayarda yapılabilmektedir.

Kalite el kitabı yazarken bir soru tekniği kullanılması da yararlı olabilir. Örneğin şu sorular sorulabilir:

1. İstekleri karşılamak için ne yapıldı?
2. Niçin yapıldı (veya niçin bu yolla yapıldı)?
3. İstekler nerede karşılanacak?
4. İstekler ne zaman karşılanacak?
5. Bu faaliyetlerden kimler sorumlu olacak (iş başlığı olarak).
6. Nasıl yapıldı?

¹⁶³ Özevren., a.g.e., s.97.

Kalite el kitabı yazmakla her şey bitmemektedir. Kalite el kitabı yazarken sistemin standart gereklerini karşılayıp karşılamadığı da görülmüş olmaktadır. Sistemin aksayan yönlerini düzeltmek için neler yapılabileceğinin araştırılması gerekmektedir. Eğer küçük bir değişiklik yapılacaksa, el kitabına ilave yapılır, büyük bir değişiklik varsa o sayfa yenisiyle değiştirilir. Burada dikkat edilecek nokta bürokrasinin artmamasıdır. O zaman toplam kalite sistemi amacından ayrılmış olmaktadır.

3.7.2. Prosedürler

Prosedürler fonksiyonel işlemlerin doğru olarak nasıl yapılacağıının ve sürdürüleceğinin detaylarını vermektedir. Kalite el kitabında yazılı politikalar çerçevesi içinde ve müşteri isteklerini karşılamaya yönelik tüm faaliyetleri gösterir. Bu faaliyetler bir akış şeması şeklinde olabileceği gibi madde madde yazılarak da düzenlenebilmektedir. Ayrıca her prosedür neyin, niçin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını göstermelidir. Bir prosedür aşağıdaki maddeleri içerebilmektedir:¹⁶⁴

- Amaç,
- Uygulama alanı,
- Tanımlar,
- İlgili dokümanlar,
- Sorumlular,
- Prosedür detayı.

Prosedür, spesifik olmamalı, genel ve kontrollü olmalıdır.

3.7.3. Yönergeler

Bir işin doğru olarak nasıl yapılacağını belirtmektedir. Ana prosedürü destekleyici, daha spesifik ve daha kısa, basit ve anlaşılabilir cümlelerle yazılmaktadır. Fotoğraf, şema ve akış diyagramları ile desteklenebilmektedir. Yönergeler iyi yazılmış ve çalışanın eli altında bulunmazsa, kalite etkilenebilmektedir.

Bir işletmede genel olarak şu talimatlar bulunabilmektedir:¹⁶⁵

- Deney Spesifikasyonları,

¹⁶⁴ Özevren, a.g.e., s.100.

¹⁶⁵ Aynı, s.101.

- İmalat Çizimleri,
- İmalat Standartları,
- İmalat Süreç Spesifikasyonları,
- Tetkik Kontrol Listeleri,
- Firma Kuralları ve Bildirileri,
- Fotoğraflar,
- Görsel Programlar,
- Montaj Resimleri,
- Güvenlik Talimatları,
- Bakım Talimatları.

3.7.4. Kalite Kayıtları

Kalite kayıtları, belirli faaliyetlerin geçmişi hakkında bilgi ve delil vermektedir. Burada önemli olan verilerin, kayıtlanması, saklanması ve gerektiği zaman da kolaylıkla elde edilebilmesi için detaylı bir sistemin kurulup, sürdürülmesi olmaktadır. Sistemin yazılı olması ve ilgili ürün veya hizmeti tanımlayabilir olması gerekmektedir. Ayrıca ne kadar süre saklanacağı da yazılı olarak belirtilmesi uygun olmaktadır.

Başlıca kayıtlar şunlardır:¹⁶⁶

- Sözleşmeyi gözden geçirme kayıtları,
- Yönetimi gözden geçirme ve tetkik kayıtları,
- Ölçme kayıtları,
- Gerçekleştirilen onaylar,
- Verilen özel izinler,
- Süreç, ürün/hizmet, sistem v.b. durum ve eğilimlerini gösteren veriler,
- Düzeltici faaliyet durum kayıtları,
- Tedarikçi/taşeron performansı ve uygunluğu ile ilgili kayıtlar.

¹⁶⁶ Özevren, a.g.e., s.101.

3.8. Kalite Bilgi Sistemleri

Yöneticinin en önemli kaynaklarından biri bilgi olmaktadır. Yöneticiler işletmeleri daha iyi yönetebilmek için iç ve dış bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Nasıl ki bir yere varmak için haritaya ihtiyacımız varsa, işletme içinde de bilgi bir haritadır. Fazla ve yanlış yola sevk edecek bilgiyi toplamaya gerek olmamaktadır. Her bilginin bir maliyeti olmakta ve bilgiyi toplamanın ve analiz etmenin de bir maliyeti bulunmaktadır. Bu yüzden amaca hizmet etmeyecek bilgilerin toplanmaması uygun olmaktadır. Amaca hizmet edecek bilgi, kullanımı olan bilgidir, diğer bir deyişle bilgi ihtiyaçlara cevap vermesi gerekmektedir.

İşletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek bilgiler bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁷

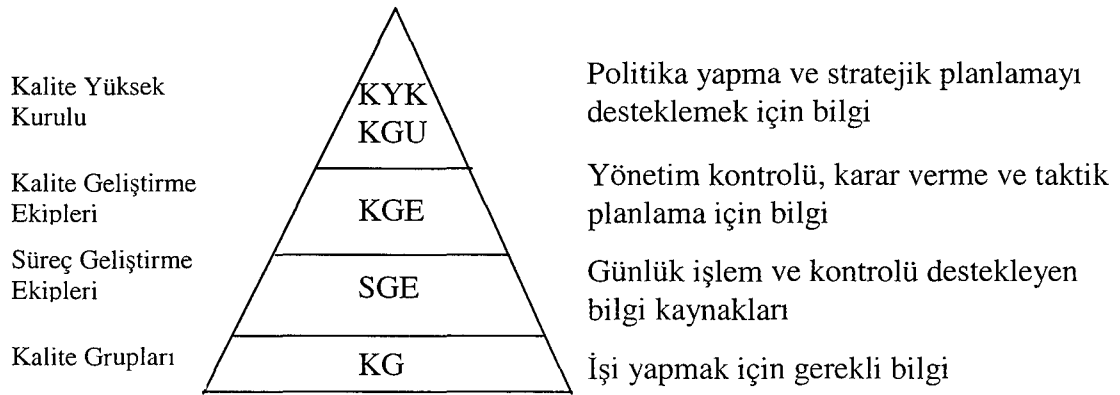
- Doğruluk: Bilgi doğru ve gerçek olmalı, olayları ve kalemleri doğru bir şekilde açıklamalı.
- Zamanlılık: Fazla bir gecikme olmaksızın, ihtiyaç duyulduğu zaman bilgi elde edilmelidir.
- İlgililik: Bilgi o andaki durumla ve konuyla ilgili olmalıdır. Bir dönem için önemli olan bilgi, bir sonraki dönem için önemli olmayabilir.
- Bütünlük: Bir durumu anlamak için ihtiyaç duyulan bütün detayları kullanıcıya tedarik etmek gerekir.
- Sıklık: bilgiyi istenen aralıklarla kullanıcıya hazırlamak ve sunmak gerekmektedir.
- Zaman Ufku: Geçmiş, şimdiki veya gelecek olaylara ve faaliyetlere yönelik olmalı.
- Alanı: İlişkili olduğu alanlar dar veya geniştir.
- Kökü (Menşei) : İşletme içi veya dışındaki kaynaklardan elde edilebilir.
- Takdim Edilme Şekli: Sayı tabloları ve grafik şeklinde gösterilmesi çok yaygın bir şekildir, sözlü olarak da takdim edilebilir.

Bu niteliklerden hareketle kalite bilgileri şu şekilde tanımlanabilmektedir:

¹⁶⁷ Özevren, a.g.e., s.101-102.

“Müşteri isteklerini bilmek, karşılamak ve geliştirebilmek amacıyla, yöneticinin gereksinim duyduğu zamanda eline geçebilen doğru ve kullanılabilir bilgidir”.

Bu bilgileri elde edebilmek için bir sistem kurmak gerekmektedir. Kalite bilgi sistemi olarak adlandıracağımız bu sistem, müşteri isteklerini devamlı olarak sağlayabilmek için bilgiyi toplayan, kaydeden, analiz eden ve şekillendiren bir sistem olmaktadır. Bu sistemde bilgisayar kullanımı bize hız ve doğruluk kazandırmaktadır. Kalite bilgi sistemini kurarken önce kimlerin ne tür bilgiye gereksinimleri olduğunu bilmek gerekmektedir. Bu konuda kalite organizasyon şemasından yararlanılabilmektedir.¹⁶⁸ Anahtar kadronun kalite bilgi gereksinimi aşağıdaki gibi şemalaştırılabilmektedir:



Şekil 17. Anahtar Kadroların Kalite Bilgi Gereksinimi

Kaynak: Özevren, a.g.e., s.103.

Kalite bilgi sistemi, tanımlanarak ve ortak bir amaç doğrultusunda, yönetim bilgi sistemine entegre olarak kurulmalıdır. Yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemi olan “bilgisayar destekli üretim sisteminin” bir tamamlayıcısı olan “kalite bilgi sistemi” kalite halkasının her aşamasını hem destekleyen ve hem de denetleyen tek sistem olmaktadır. Zaman veya işlevsel sıraya göre çalışması gerekmemektedir.¹⁶⁹

3.9. Kalite Sisteminin Kontrolü

Planlama ve kontrol birbirlerini tamamlayan iki yönetim işlevi olmaktadır. Planlama süreci, misyonun, hedeflerin, stratejilerin ve politikaların çerçevesini çizdiği bir faaliyet, kontrol ise bu faaliyetlerin tanımlanmasıyla başlayan ve bu çerçeveye

¹⁶⁸ Özevren, a.g.e., s.103.

¹⁶⁹ Aynı, s.103.

uygunluğu ölçen bir faaliyetler zinciri olmaktadır. Bu bağlamda kontrolü şöyle tarif edebilmekteyiz:¹⁷⁰

Kontrol: İşletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan durum ile, planlanan hedef ve faaliyetlerin bağdaşıp bağdaşmadığını araştırarak, bir karşılaştırma ve düzeltme tedbirlerini alma işlemi olmaktadır. Kontrol sadece planlama ile değil, yönetimin diğer işlevleriyle de ilgilidir. Örneğin bilgi toplama ve bilgiyi gerekli yerlere ulaştırma gereksinimiyle iletişim, düzeltme tedbirlerini alma gereksinimiyle karar verme, yeniden planlama ve organizasyon yapma gereksinimi, liderlik, planlama ve organizasyon işlevleriyle yakından ilgilidir. Bu işlevler hem planlama ve hem de kontrole destek olmaktadır.

Kontrol planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösteren bir seri faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler çeşitli yazarlarca birkaç başlık altında toplanmıştır. Biz bu faaliyetler dört başlık altında toplamaktayız.

3.10. Kalite Analizi

Kalite kontrolün amacı tüketici gereksinimlerine uygun mal veya hizmet üretmek olduğuna göre kalite kontrole tüketici gereksinimlerinin tanımlanmasıyla başlanmaktadır. Bu gereksinimlerin en önemlisine “gerçek kalite karakteristiği” denmektedir. Gerçek kalite karakteristiğini belirlemek Toplam Kalite Yönetiminin temeli olmaktadır. Ancak bunu yapmak her zaman kolay olmayabilmektedir. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Örneğin müşteriler ne istediklerini tam olarak bilmeyebilir veya gerçek kalite karakteristiği matematiksel olarak ölçülemeyebilir. Örneğin bir araba alırken, kolay kullanım, güvenlik, ekonomiklik, konfor, hız gibi çeşitli kalite karakteristikleri göz önüne alınır. Bunlardan “kullanım kolaylığı” karakteristiğini nasıl ölçebiliriz? Bunu sayısal değerlere döndürmek kolay olmamaktadır. Birçok kalite karakteristiğini sadece beş duyu yardımıyla ölçmek zorunda kalılabilmektedir. Ancak bunları ölçmenin yöntemini bulmaya çalışılmaktadır. Gerçek kalite karakteristiği ve nasıl ölçüleceği belirlendikten sonra ikame kalite karakteristikleri belirlenmektedir. İkame kalite karakteristikleri gerçek kalite karakteristiğini elde etmeye yarayan neden faktörleri olmaktadır.¹⁷¹

¹⁷⁰ Özevren, **a.g.e**, s.106.

¹⁷¹ **Aynı.**, s.107.

İkame kalite karakteristikleri belirlendikten sonra gerçek kalite karakteristiği ile ikame kalite karakteristiği arasındaki ilişki belirlenmeli ve bu ilişki matematiksel yöntemlerle hesaplanmalıdır. Böylece ikame kalite karakteristiklerinin ne kadarını gerçek kalite karakteristiğini elde etmede kullanabileceği belirlenebilmektedir. Gerçek kalite karakteristiği ile ikame kalite karakteristiği arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için;

- Gerçek kalite karakteristiğinin belirlenmesi,
- Gerçek kalite karakteristiğinin nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi,
- İkame kalite karakteristiğinin belirlenmesi,
- Gerçek kalite karakteristiği ile ikame kalite karakteristiği arasındaki ilişkinin belirlenmesi gerekmektedir

Her zaman kaliteyi doğru ifade edebilmek doğru olmamaktadır. Bazen kalite analizi yapıldıktan sonra bile kaliteyi ifade etmek zor olabilmektedir. Kalite karakteristiklerini belirledikten sonra bunlara bağlı kalite standartlarının da belirlenmesi gerekir. Bunlar planlama safhasında belirlenen hedefler, kalite kriterleri ve stratejilerin hangi miktar ve kalite ve hangi zaman sınırları içinde olacağını belirler. Başlıca standartlar miktar, zaman, kalite ve maliyetlerle ilgili olmaktadır. Bu standartlar kontrol kriterleri olmaktadır. Belli noktalarda nelerin ölçüleceğini vermektedir. Kontrol kriterleri, sapmaları olmadan ortaya çıkarabilecek stratejik noktalarda ölçülmelidir.¹⁷²

3.11. Kalite Denetimleri

Kalite denetimleri işletmenin kontrol sisteminin bir alt sistemi olarak düşünülmektedir. Toplam kalite kontrol sisteminin kalite politikalarına ve hedeflerine uygun bir şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmektedir. Kalite denetimleri, kalite sisteminin yeterli bir şekilde anlaşılıp, uygulandığını veya uygulanmadığını gösteren bir araştırma ve inceleme faaliyeti olmaktadır. Bu faaliyetler sonucunda sistemin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkartılarak sistem iyileştirilmeye çalışılmaktadır.¹⁷³

Denetimler amaçlarına göre farklı kişiler ve yöntemlerle yapılabilir. Başlıca denetim şekilleri kuruluş içi ve kuruluş dışı kalite denetimleri olarak ikiye ayrılabilir.

¹⁷² Özevren, a.g.e., s.107.

¹⁷³ Aynı, s.112.

3.11.1. Kuruluş İçi Kalite Denetimleri

“Kuruluş içi kalite denetimleri, kalite güvence bölümü tarafından yapılan, kalite sisteminin yeterliliğini, uygunluğunu ve etkinliğini ölçen faaliyetler olmaktadır.

- Yeterlilik: Kalite sisteminin seçilen standarda göre dokümantasyonunun yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi olmaktadır. Bu denetim öncesi masa başında yapılmaktadır (Dokümanların gözden geçirilmesi),

- Uygunluk: Tutulan kayıtların sisteme uygun olup olmadığının kontrol edilmesi olmaktadır.

- Etkinlik: Yapılan incelemeler sonucunda hedeflere ne derece ulaşıldığının belirlenmesi olmaktadır.

Bu aşağıdaki gibi formüle edilebilir:¹⁷⁴

$$\text{Sistem Değerlendirmesi} = \frac{\text{Yeterlilik}}{\text{Dokümanların gözden geçirilmesi}} + \frac{\text{uygunluk + etkinlik}}{\text{(iç denetim)}}$$

İşletmelerde genel olarak Toplam Kalite Yönetiminin en üst sorumlusu genel müdür olmaktadır. Genel müdür aynı zamanda kalite yürütme kurulunun da başı olmaktadır. Genel müdür veya koordinatör gibi firma üst yönetimi denetimle ilgili şu görevleri yerine getirmektedirler.

- Kalite sorumlusunun belirlenmesi,
- Denetimi gerçekleştirecek birimlerin belirlenmesi,
- Denetime temel olacak standardın veya yönetmeliğin seçilmesi,
- Tetkik raporunun incelenmesi ve düzeltme tedbirlerinin alınması.

3.11.1.1. İç Denetimin Hazırlık Safhası

İşletme üst yönetimi tarafından atanan kalite sorumlusu önce denetimin hedeflerini belirlemekte ve prosedürünü oluşturmaktadır. Denetim hedefleri şunlar olabilmektedir.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Özevren, a.g.e., s.113.

¹⁷⁵ Aynı, s.113.

- Kalite sisteminin ilgili standart ve yönetmeliklere uygun olup olmadığının saptanması,
- Yazılı yöntem ve talimatlara uygun çalışıp çalışmadığının kontrolü,
- Mevcut kalite sisteminin, hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin ölçülmesi,
- Kalite güvence standartlarında aranan tetkiklerin gerçekleştirilmesi.

Denetim prosedürü de şunları içermektedir:

- Denetimin amacı,
- Denetimin kapsamı,
- Denetimde yer alacak kişilerin görev ve sorumlulukları,
- Referanslar,
- Uygulama adımları.

3.11.1.2. İç Denetimin Uygulama Safhası

Uygulamaya bir “açılış konuşması” ile başlanmaktadır. Bu toplantıya, baş denetçi, denetçiler, bölüm yöneticisi, bölüm kalite sorumlusu ve ilgili diğer yöneticiler katılmaktadır. Burada denetimin amacı uygunsuzluk kategorileri, kılavuzun görevleri ve denetim programı gibi konularda anlaşmaya varmaktır. Açılış konuşması uzun tutulmamalıdır, yaklaşık 10 dakika yeterli olmaktadır.

Açılış konuşmasından sonra, doküman kontrolü ile denetime başlanmaktadır. Dokümanlar uygunsa, denetim devam etmektedir. Genellikle iş akışına uygun olarak bir sistem dahilinde, gözlem veya soru sorma yöntemi ile uygunsuzluklar tespit edilmektedir. Denetçiler gördükleri uygunsuzlukları yorum katmadan not etmektedirler. Olayları kişilerden ayırıp, sistemi kontrol etmektedirler. Denetim sırasında denetçiler sistem standardını da yanlarında bulundurmaktadırlar. Denetim uzun sürecekse veya uygunsuzluklar konusunda anlaşmazlıklar çıkıyorsa denetmciler ara verip kendi aralarında ara toplantılar yapabilmektedirler. Sorular ve gözlemler bitince denetim de bitmiş sayılmaktadır.¹⁷⁶

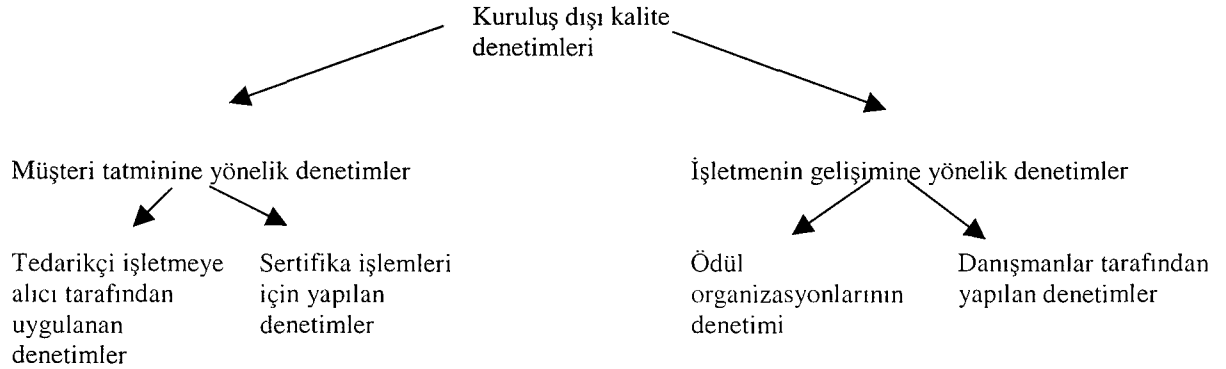
¹⁷⁶ Özevren, a.g.e., s.116.

3.11.1.3. Kapanış Toplantısı ve Rapor Yazma

Denetim sonunda baş denetçi, denetçiler, kılavuz ve isterse bölüm yöneticileri tekrar toplanmaktadırlar. Buna “kapanış toplantısı” denmektedir. Kapanış toplantısında yapılanlar tartışılır, anlaşmaya varıldıktan sonra düzeltme tedbirleri konuşulmakta ve gelecek denetimin tarihi belirlenmektedir. Kapanış toplantısıyla denetim raporu hep birlikte yazılabilmektedir. Çünkü uygunsuzluklar ilgili bölüm yöneticisi tarafından onaylanmaktadır. Uygunsuzluğa karşı alınacak önlemlerde de en iyi kararı bölüm yöneticisi verebilmektedir. Zaman da yine onun kararına bağlı olmaktadır.¹⁷⁷

3.11.2. Kuruluş Dışı Kalite Denetimleri

Kuruluş dışı kalite denetimleri, önce müşteri tatminine yönelik denetimler ve işletmenin gelişimine yönelik denetimler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ayrıca her bir başlık da aşağıdaki gibi ikiye ayrılabilir.¹⁷⁸



Şekil 18. Kuruluş Dışı Kalite Denetimleri

Kaynak: Özevren, a.g.e., s.118.

Kuruluş dışı denetimler sistemin aksayan yönlerini erken teşhis ederek düzeltme tedbirlerini geç kalınmadan alınmasını sağlayan önemli denetimler olmaktadır.

Kuruluş dışı denetimler kim tarafından yapılırsa yapılsın işletmenin veya genel sürecin tümünü denetleyen çalışmalar olmaktadır. Müşterinin veya sertifika veren kuruluşların denetimleri tamamen “müşteri tatminini garanti eden” sistemleri araştıran

¹⁷⁷ Özevren, a.g.e., s.117.

¹⁷⁸ Aynı, s.118.

denetimlerdir. Örneğin ISO 9000 veya ana sanayinin denetlemesi böyle bir denetim şeklidir. Oysa Toplam Kalite Yönetimi sistemi işletmenin devamlı gelişmesini sağlayan, işletmeyi dünyayla rekabete hazırlayan sistemleri kurup geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yüzden soruların içeriği ve denetim şekillerinde farklılıklar bulunmaktadır. Genelde danışmanlar işletmeleri bu ödül kriterlerine hazırlamak için çalışmaktadırlar.¹⁷⁹

3.12. Kalite Kontrol Teknikleri

Geleneksel kontrol teknikleri maliyet muhasebesi bilgilerinden elde edilen bilgilerdir ve işlem sonunda elde edildikleri için Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun olmamaktadır. Geleneksel bilgiler bilanço ve kar/zarar tabloları, yatırımın geri dönüş oranı, işçilik maliyetleri ve işte geçirilen zaman gibi bilgiler olmaktadır. Bunlar çoğunlukla parasal hesaplamalardır. Şüphesiz önemli bilgilerdir, ancak Toplam Kalite Yönetimi geçmişle değil, gelecek ve şimdiki zamanla ilgilidir ve kontrol amacı sistemin müşteri tatminini sağlayıp sağlamadığını görmek olmaktadır. Buna ulaşmak için süreçlerin nasıl kontrol edileceğini ve geliştirileceğini, insanların nasıl daha iyi ve müşteri tatminine yönelik çalıştırılabileceğini göstermelidir.¹⁸⁰

Asla son bulmayacak kalite geliştirme süreci, bilginin toplanması, kaydedilmesi ve sunulmasıyla gelişmekte ve şekillenmektedir. Kayıt etme ve bilgi toplama metodları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. Ayrıca, aşağıda belirtilen tüm kalite kontrol araçlarında beyin fırtınası kullanılmaktadır:¹⁸¹

- Süreç akım diyagramları (ne yapıldığını gösterir),
- Histogramlar (dağılımın şeklini gösterir),
- Pareto Analizi (hangi problemlerin daha büyük olduğunu gösterir),
- Beyin fırtınası ve sebep sonuç diyagramı (problemlerin sebeplerini gösterir),
- Kontrol kartları (ne kadar sık yapıldığını gösterir),
- Çetele diyagramları,
- Dağılım diyagramları.

¹⁷⁹ Özevren, a.g.e., s.118.

¹⁸⁰ Aynı, s.128.

¹⁸¹ Halis, a.g.e., s.135.

3.12.1. Süreç Akış Şeması

Süreç akış diyagramları bir sürecin, geçirdiği tüm adımları gösteren şematik diyagramlar olmaktadır. Süreç akış diyagramı, bir faaliyetin, ürünün ve/veya sürecin gerçekleştirilmesinde takip edilen adımların uç uca eklenmesiyle faaliyetin, ürünün ve/veya sürecin oluşum evrelerini sıralı olarak görüntüye getirmeye yarayan bir kalite aracı olmaktadır. Bu diyagramlar, bir programın mükemmel şekilde dokümantasyonunu sağlayan ve bir sürecin içindeki değişik adımların birbirleriyle olan ilişkilerini incelemeye kendisinden çok faydalanılan araçlar olarak yapılan işi kolayca tanımlanabilir nitelikteki sembollerle anlatmaktadır.¹⁸²

Akış diyagramlarını kullanarak sorunların potansiyel kaynaklarının nerede olduğu ortaya çıkarılabilmektedir. Akış diyagramı kullanılırken; önce işlemi oluşturan gerçek adımların akış diyagramı çizilmektedir (mevcut durum), her şey doğru olduğunda sürecin adımlarının akış diyagramı çizilmekte (hedeflenen durum), son olarak bu iki çizelgeyi karşılaştırmak suretiyle farklılıkları görerek problemlerin nerede olduğu bulunmaktadır. İdeal olarak bir akış diyagramı, sapmaların çıkarılabilmesi için bir ürünün veya hizmetin izlediği, var olan ve ideal olabilecek yolun açıklanmasına ihtiyaç duyulduğunda kullanılmaktadır. Akış diyagramlarının hazırlanmasında aşağıdaki bazı gereklerin yerine getirilmesi önerilmektedir:¹⁸³

- Aktiviteler, kararlar, dokümanlar ve iletişimle ilgili işlemlerin türünün belirlenmesi,
- Girdi ve çıktı dokümanları ile iletişimle ilgili işlemlerin türünün belirlenmesi,
- Sorumluluklar, yerleşim düzeni müşteri tedarikçi ilişkilerinin ortaya konması,
- Geçiş ve süreç süresi ile ilgili gerçek değerler ve tahminlerin yapılması,
- Maliyetlerin ve katma değerlerin belirlenmesi,
- Potansiyel verilerin oluşturulması ve
- Potansiyel veri gereksinimleri ve kalite geliştirme olanaklarının tanımlanması gerekmektedir.

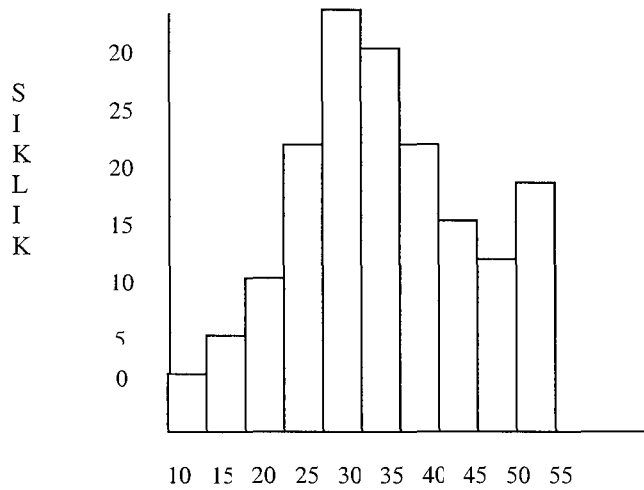
¹⁸² Halis, a.g.e., s.135.

¹⁸³ Aynı, s.136.

3.12.2. Histogramlar

Histogram, her kategorideki değişken değerlerin frekans dağılımını bir diyagram ile göstermek için kullanılmaktadır. Çeşitli değerlerin ortaya çıkma sıklığını göstermektedir. İşletmelerde sürekli olarak değişik formlarda veriler toplanmaktadır. Bu veriler günlük raporlar, tablolar ya da çizelgeler şeklinde düzenlenmektedir. Bu toplanan verilerin kullanılabilir ve yorumlanabilir hale getirilebilmesi için başvuru tekniklerden birisi de özel bir grafik türü olan histogramlar olmaktadır. Histogramlar verilerin görsel olarak incelenmesine ve değerlendirilmesine yarayan grafik araçları olmaktadır. Histogram belirli bir zaman aralığında alınan ölçüm değerlerinin sınıflandırılarak değerlendirilmesine yaramaktadır.

Alınan örneklerin ortalamasının ne olduğu ve değerlerin nasıl bir dağılım gösterdiği histogram yardımıyla açıklanabilir. Histogramda yatay eksen, ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey eksen ise her sınıfın frekansları yer almaktadır. Bir ürüne veya hizmete ait histogram elde edildikten sonra bu değerler, önceden müşteri istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırılıp ilgili değerlendirme yapılmaktadır. Arzu edilmeyen bir sonuçla karşılaşıldığında problem bulunmakta ve çözümlenerek istenilen koşullar sağlanabilmektedir.¹⁸⁴



Şekil 19. Verilerin Histogram İle Gösterilişi

Kaynak: Halis, a.g.e., s.137.

¹⁸⁴ Halis, a.g.e., s.137.

3.12.3. Pareto Analizi

Bu diyagram, her bir unsurun, önem derecesine göre toplam sonuca katkısını göstermek ve iyileştirme şansını sıralamak amacıyla kullanılmaktadır. Kalite kontrol çalışmalarında kısaca 80/20 kuralı olarak isimlendirilmektedir. Kusurların veya uygunsuzlukların %80'inin sebebi, sebeplerin %20'sidir. Pareto diyagramı, en sıktan en seyreğe kadar unsurların sıralanması amacına yönelik basit bir grafiksel teknik olmaktadır. En çok önemli unsurlar, daha az önemli olanlardan ayırılarak, en az çabayla en büyük iyileştirmeler elde edilmektedir. Pareto diyagramı, her bir unsurun toplam sonuca, azalan bir oranda katkısını göstermektedir.¹⁸⁵

Bir Pareto diyagramının yapılmasında göz önünde bulundurulması gereken noktalar aşağıda belirtilmektedir:

- Verilerin toplanacağı zaman aralığının saptanması gerekmektedir.
- Ne tür veriler toplanacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu aşamada dikkatli bir çalışma daha sonra sorunların ortaya çıkmasını azaltmaktadır.
- Gerekli verilerin toplanmasında kullanmak için bir formun düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bir kontrol tablosu olmaktadır.
- Verilerin kontrol tablosuna kaydedilmesi gerekmektedir.
- Kontrol tablosundaki veriler kullanılarak Pareto diyagramı hazırlanmaktadır. Bu, kolonları genellikle azalmakta olan bir sırayla dizilen, bir çubuk grafik olmaktadır. Toplam eğrisi, sağ taraftaki yüzde ölçeğinde %100 seviyesine ulaştığı zaman tamamlanmış olmaktadır.¹⁸⁶

3.12.4. Sebep-Sonuç Diyagramları

Bu analiz, doğru düşünme ve verilen bir sonuç ile muhtemel sebepleri arasındaki ilişkilerin görülmesi için kullanılan bir araç olmaktadır. Görüntü, bir balık kılıçına benzeyecek şekilde, potansiyel sebepler ana gruplara ve alt gruplara ayrılmaktadır. Sebep-sonuç diyagramları; kalite sorunlarının çözümü ile birlikte;

- Bilinen verilerden hareketle, bilinmeyenlere doğru sistematik olarak yaklaşabilme,

¹⁸⁵ Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.421-422.

¹⁸⁶ Kalite Derneği, a.g.e., s.25.

- İşletmenin sorunları konusunda bilinenlerin tümünü ortaya koyabilme,
- İşletmenin sorunlarını bilen kişilerin deneyimlerinden yararlanabilme,
- Sorunları daha düzenli bir çözüm sürecine kavuşturabilme ve
- Ekip halinde çalışabilme alışkanlığı edinilmesini sağlayarak, sorunların çözümünde herkesin katkısını sağlayabilmeyi de başarabilmektedir.

Diyagramda sonucu etkileyen nedenler genellikle aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:¹⁸⁷

- Makineler,
- Malzemeler,
- Metodlar,
- Çevre,
- İnsan, vb. dir.

Beyin fırtınası çalışması aşağıdaki gibi uygulanmaktadır:

Tur usulü çalışmada, birinci turda katılanlara sırayla önerileri sorulmaktadır, her turda sadece bir öneri söylenmesine izin verilmektedir. Önerisi olmayan olursa pas geçilmektedir. Katılımcıların üretecekleri önerilerin kalitesi değil, sayısı önemli olmaktadır. İkinci tura geçecek öneriler, belirli bir sayının üzerinde oy alan öneriler olmaktadır. Bunların etrafı çevrilmekte ve oylamaya sunulmaktadır. Katılanların her birinin tek oyu vardır ve bunu çevrili önerilerden bir tanesi için kullanabilmektedir. Sonuçta en çok oy alan öneriler bir liste yapılarak üst yönetime sunulmaktadır.

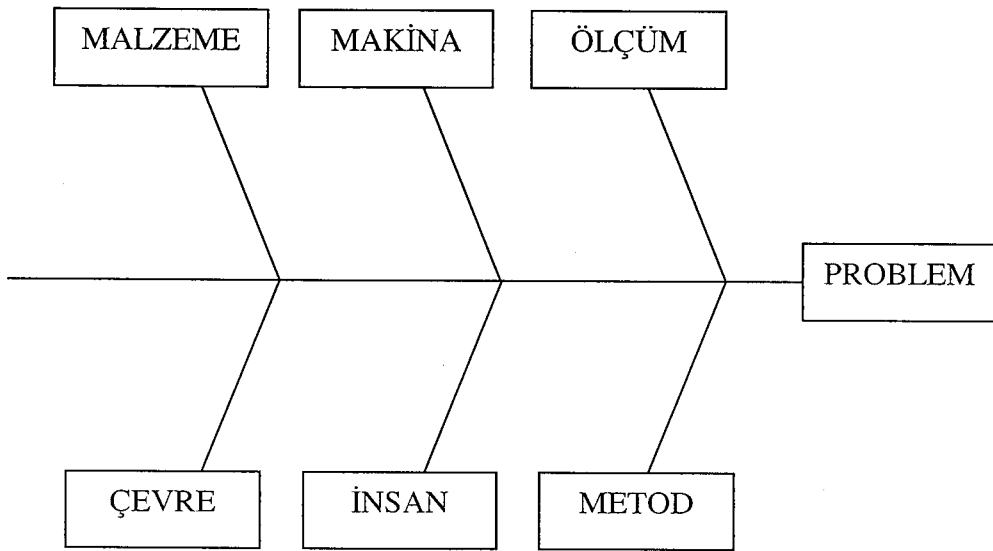
Sebeup-sonuç diyagramının işleyiş mekanizması aşağıdaki gibi planlanabilmektedir:¹⁸⁸

- İşletmede sürekli karşılaşılan ortak bir problem, grup olarak belirlenmektedir.
- Belirlenen probleme ait ana faktörler belirlenerek kılçığın üzerine kaydedilmektedir.

¹⁸⁷ Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.425.

¹⁸⁸ Aynı, s.426.

- Grup üyeleri eşit sürelerde, tartışmaya girmeden, birbirlerinin düşüncelerini yorumlamadan bunları yardımcı faktörler olarak belirleyerek kılıçığın küçük dallarına kaydettirmektedirler. Bu çalışma esnasında beyin fırtınası yöntemi kullanılmaktadır.
- Belirlenen tüm faktörler için grup içerisinde oylama yapılarak sıralama belirlenmektedir.
- En fazla oy alanlar arasında yeniden oylama yapılarak sıralama belirlenmektedir.
- Öncelikleri belirlenen konuların biri veya birkaçı için çözüm üretilerek, düzeltici ve önleyici faaliyetlere kaynak sağlanmaktadır.
- Düzeltici ve önleyici faaliyet talebinde bulunmaktadır.



Şekil 20. Sebep-Sonuç (Balık Kılıçığı) Diyagramı

Kaynak: Çetin ve diğerleri, a.g.e., s.426.

Türk Hava Yolları A.O.'nun kalite kontrol tekniklerinden en çok Balık Kılıçığı yöntemini kullanmalarını önermekteyiz. Bu diyagramın kullanılmasının katılımcılığı arttırmak, iyi bir dinleyici olmak, sorunlar karşısında fikir üretilebileceğini görmek, fikirlere saygı göstererek onları tartışabilmek, önemli olduğunu hissetmek ve motivasyon adına personele ve dolayısıyla işletmeye çok büyük katkılar sağlayabileceği

inancını taşımaktayız. Personel, takım çalışmasına daha fazla adapte olabilmekte ve sosyalleşebilmektedir. Bu da doğal olarak çalışanların müşteriye karşı olan tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecektir.

3.12.5. Kontrol Kartları

Kontrol kartları iyi birer veri toplama aracı olmaktadır. Süreç kontrol ve problem çözme işlemlerine böyle başlanmaktadır. Gözlemleri ve gerçekleri kaydettiği için çok faydalı olmaktadır. Kayıt işlemlerinde ham bilgi ile sayıları birbirinden ayırmak gerekmektedir. Ham bilgi sayıları da içermektedir. Problem çözme ve süreç hakkında bilgi toplama konularında faydalı olmaktadır. Sayılar anlamlı ölçümleri göstermektedir. Rakamsal ham bilgiler de bu ölçümlerden elde edilmektedir. Kontrol kartları dört aşamada hazırlanmaktadır:¹⁸⁹

1. Gözlenecek olayın seçilmesi,
2. Bilgi toplama zamanının belirlenmesi. Bu iki şekilde incelenebilir:
 - a) Ne kadar sık bilgi toplanacağı
 - b) Bilgiyi toplamanın ne kadar uzun zaman alacağı.
3. Toplanması gereken bilgiye karar verilmesi ve formunun hazırlanması,
4. Bilginin toplanması ve forma kaydedilmesi. Bilgi toplanırken dürüst olunması ve kaydetmek için yeterli zamanın ayrılması gerekmektedir.

3.12.6. Çetele Diyagramları

İş yoğunluğu bakımından çok yüklü işletmelerde, eğer verileri toplamada uygun bir yöntem kullanılmazsa, bu veriler süreç içinde kolaylıkla kaybolabilmekte ve çalışanların süreç üzerindeki müdahaleleri etkinliğini kaybedebilmektedir. Bunun için çalışanların, işletmedeki faaliyetler sırasında verilerin nasıl toplandığını çok iyi bilmeleri ve özümsemeleri gerekmektedir. Veri toplama ve toplanan bu verileri işler hale getirmek en basit operasyon adımı için bile büyük önem taşımaktadır.

Çetele diyagramları tablo şeklinde hazırlanan basit veri sunma araçlarıdır. Bir çetele diyagramı hazırlarken, bunu hazırlayan kişinin unutmaması gereken en önemli nokta verilerin bir karara varmak amacıyla toplandığı olmaktadır. Veriler tek başına

¹⁸⁹ Özevren, **a.g.e.**, s.132.

hamdır ve koordine edilmemiştir. Bu şekildeki veriler hiçbir işe yaramamaktadır. Ancak, veriler karar verebilme amacı güdülerek organize edilir ve gruplandırılırsa o zaman işe yarar hale gelmektedirler. Bunun için de çetele diyagramı hem veri toplamada kolaylık sağlayacak şekilde hem de mümkünse bir bakışta süreçte nelerin olup bittiğini gözler önüne serecek şekilde dizayn edilmesi tavsiye edilmektedir.¹⁹⁰

3.12.7. Dağılım Diyagramları

Dağılım diyagramları, üretilen ürün ve/veya hizmetin kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanmaktadır ve hatayı meydana getiren unsurun gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılmaktadır. Bu metod, iki farklı değişken arasındaki ilişkiyi incelemede kullanılan bir analiz aracı olmaktadır. Bir değişkenin artması veya azalması başka bir değişkeni nasıl etkilediği dağılım diyagramı yardımıyla bulunmaktadır. Diğer bir deyişle incelenen iki değişken arasında bir sebep sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığına dair sorunlarda kullanılmaktadır.

Diyagramın yatay ekseninde genellikle neden olarak değerlendirilecek değişken yer alırken, dikey ekseninde bundan etkilendiği düşünülen değişken yer almaktadır. Diyagram üzerindeki değişkenlerden birisi artarken diğeri de artıyorsa, iki değişken arasında pozitif bir ilişki, aksi durumlarda da negatif bir ilişki mevcut olmaktadır. Bu diyagrama verileri yerleştirirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu verilerin alındığı iki değişken arasında makul ve anlamlı bir ilişkinin olmasına dikkat etmek olmaktadır. Aksi halde yanlış sonuçlara meydan verilmiş olunmaktadır.¹⁹¹

4. TÜRK HAVA YOLLARI A.O.'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖĞELERİ AÇISINDAN ÖNERİLER

4.1. Liderlik

Havayolu işletmeleri, rekabeti çok yakından ve sert bir şekilde hissetmektedirler. Çünkü uluslararası pazarda ve marjinal karlarla çalışan bir sektörde faaliyet göstermektedirler.

¹⁹⁰ Halis, a.g.e., s.142.

¹⁹¹ Aynı, s.142-143.

Başarılı havayolu işletmelerine bakıldığında bu başarının, etkin liderlere bağlı olduğu görülmektedir. Türk Hava Yolları A.O.'da da başarılı yöneticiler bulunmaktadır. Ancak Türk Hava Yolları A.O.'nun bir kamu iktisadi teşebbüsü olması nedeniyle, hiyerarşinin ve devletin hantallığının az da olsa hissedildiği söylenebilmektedir. Yöneticilerin iş yoğunluğu dışındaki zamanlarda ortalarda daha az görüldüğü, kapıların hala yeterince açık olmadığı ve ast üst ilişkilerinin olması gerektiği kadar sıcak olmadığı gözlenebilen Türk Hava Yolları A.O., Toplam Kalite Yönetimi süreci içerisinde, liderlik unsuruna gereken önemi daha fazla göstermek durumundadır.

Türk Hava Yolları A.O. içerisinde potansiyel liderlerin mutlaka ortaya çıkartılması gerekmektedir. Liderler, etkin bir iletişim yeteneğine, sürekli gelişim kazandırmayı ön planda tutabilen stratejik becerilere, vizyon ve değerlere bağlı olarak yönetme, güven ortamı yaratma ve ekip ruhu oluşturma gibi özelliklere sahip olmak durumundadır. Türk Hava Yolları A.O.'da liderlik adına yapılması önerilen en önemli konulardan birisi etkin iletişim olmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O. lider ve yöneticilerinin çalışanlarıyla daha fazla bir araya gelmeleri, etkin bir iletişimin ön koşulu olmaktadır. Her çalışan, işin akışı sırasında yakınlarında yöneticilerini görme ve kendilerini desteklemeleri isteğini taşımaktadır. Para her zaman insanların ilgisini çekmektedir, ancak bu tek başına çalışanın işine, işletme kültürüne ve işletmeye olan bağlılığını sağlayamamaktadır. Çalışanlar için en önemli motivasyon unsuru dikkatli dinleyici olabilen, dinamik, karizmatik ve ikna yeteneği olan liderlerin varlığı olabilmektedir.

Liderlerden beklenen, işletmeyi amaca götürecek başarılı bir strateji belirleyebilmeleri, verilen hizmetin özünü belirlemeleri, ikna edici olabilmeleri, saygılı ve harekete geçirici özellikler taşıyabilmeleri olmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O. liderliğe gereken tüm özeni göstermek durumundadır. Ancak bu şekilde işletmenin bütünü, belirlenen hedef ve stratejiler etrafında tek vücut haline getirilebilecektir. Toplam Kalite Yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi olan tam katılım, geçici motivasyon unsurlarıyla değil ancak etkin bir liderlikle sağlanabilmektedir.

4.2. Müşteri Odaklılık

Marjinal karlarla çalışan havayolu işletmeleri için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenerek, Toplam Kalite Yönetiminde rekabet avantajı sağlanabilmesi, ancak müşteri odaklı bir işletme olmaktan geçmektedir. Sadece müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sağlanması değil, ayrıca hizmette fark ve şirkete karşı bağlılık yaratmak da önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk Hava Yolları A.O., müşterilerin koşulsuz memnuniyeti için, hizmetteki kalite göstergelerini müşteri odaklılık anlayışı içerisinde geliştirmek durumundadır. Bu da ihtiyaçların belirlenmesi, rakiplerin verdiği hizmetlerin kıyaslanması, pazar araştırması, şikayetlerin dinlenmesi, belirlenen kalite hedeflerinin desteklenmesi ve müşterilerle yakın ilişkiler kurulması ile gerçekleştirilmektedir.

Türk Hava Yolları A.O. için müşteri odaklı hizmetleri uçuş öncesi, uçuş ve uçuş sonrası diye ayırdığımızda, yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

Yolcular uçuş öncesinde rezervasyon için gerekli süreçlerde zorlanmamalıdır. Rezervasyon ulaşımı kolay, anlaşılabilir ve etkin olmak durumundadır. Rezervasyon sırasında yolcunun karşılaşabileceği her türlü problem, yolcuyu başka yönlere itebilecektir. Ayrıca kapasitenin üzerinde rezervasyon yapıldığında da havayolu işletmesi için sakıncalı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu nedenle uçamayan her yolcu başka bir havayolunu tercih edebilecektir. Yolcu rezervasyonunu yaptıktan sonra, havaalanına geldiğinde check-in'deki bekleme süresinin asgari düzeyde olması gerekmektedir. Buradaki fazla bekleme yolcular üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu nedenle yolcunun havaalanında olması gereken saat konusunda yolcular düzgün bir biçimde bilgilendirilmelidir. Ayrıca biletini havaalanında alacak yolcular için alana geliş süresi daha etkin planlanmalıdır. Eğer bilet alınması sırasında sıkışıklık olacak düzeyde bilet alımı olursa, bu bankolardaki personel sayısı esnek tutulmalı ya da yolcuların alana geliş saati daha etkin düzenlenmelidir.

Yolcular pasaport kontrolünden geçtikten sonra, bekleme salonuna yönelmek istemektedirler. Ancak yolcuların zamanından çok önce bu salonlara alınması, yolcuların sıkılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle uçağın kalkış saatinin çok iyi belirlenip, yolcuların bahsedilen salonlara erken alınması engellenmelidir. Personelin uçağı zamanında kaldırma telaşından dolayı yolcuları salonlara erken almalarının

engellenmesi gerekmektedir. uçağın tam olarak hazır olmadan yolcuların uçağa alınması ve uçakta bekletilmesi de yolcuları sıkmanın yanı sıra tedirgin de edebilmektedir. Bu nedenle uçuş öncesinde yolcular hiçbir aşamada gereğinden fazla beklemeye tabi tutulmaması ve bunun engellenmesi gerekmektedir. Yolcuların uçağa alımı sırasında da özenli olunması, önceliği olan yolcuların öncelik sırasına göre uçağa alınımın sağlanması gerekmektedir. Örneğin, tekerlekli sandalyeli bir yolcu uçağa ilk alınıp en son indirilir. Eğer bu yolcu uçağa başka yolcular alındıktan sonra bindirilmeye çalışılırsa bu, o yolcuyu gerginleştirecektir.

Havayolu işletmeleri için en önemli rekabet silahlarından bir tanesi de kabin içerisinde verilen hizmetin kalitesidir. Çünkü bu kalite, yolcuların havayolu seçiminde önemli rol oynamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda yolcuların uçuş öncesinde yaşadığı birçok problemi uçuş sırasında aldığı kaliteli hizmet neticesinde göz ardı ettiği gözlemlenmiştir.

Uçak içinde yolcuya sunulan hizmetler genel olarak değerlendirildiğinde iki ayrı kriter göz önüne alınmalıdır:¹⁹²

A) Hizmetin madde yönü

B) Hizmetin kişisel yönü

Uçak içinde verilen hizmetin madde yönü şunları içermektedir:

- Zaman (dakiklik),
- Koltuk arası genişliği,
- Dergi/gazete,
- İkram;
 - İçeriği,
 - Malzemesi,
- Anons;
 - Cihazların yeterliliği,
 - Bilgi,
 - Ton (sesin rengi ve kalitesi),
 - Anlaşılabilirlik,

¹⁹² Baltas Eğitim Danışmanlık Merkezi, **Yolcu İlişkileri ve Etkin İletişim El Kitabı**, (İstanbul: 1998), s.5-6.

- Havalandırma,
- Özel ihtiyaçlar;
Yastık,
Battaniye,
- Hasta ihtiyaçları,
- Çocuk ihtiyaçları,
- Trolley (ikram malzemelerinin konulduğu araçlar),
- Üniforma,
- Duty free;
Fiyat,
- Fiziki faktörler;
Masanın durumu,
Koltuk döşemesinin yeniliği,
- Temizlik;
Tuvaletler,
Genel temizlik.

Hizmetin madde yönünü ölçmek ve değerlendirmek kolaydır. Hizmetin kişisel yönü ise tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zor olan, ancak madde hizmetinin farkına varılmasına yardımcı olan bir özellik taşımaktadır. Hizmetin kişisel yönünün kalitesi insanların o havayolundan ayrılırken ne hissettiklerine bağlı olmaktadır. Batılı havayolları hizmet politikalarını oluştururken çoğunlukla hizmetin maddesel yönü üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca havayollarının hizmet kalitesini yükseltmek için yaptıkları yatırımların büyük bölümü, hizmetin maddesel yönü üzerinde değişiklik yapmak olmaktadır. Yolcular üzerinde olumlu izlenim yaratan ve hizmet kalitesindeki yüksekliği gösteren ve havayolunun tercih edilmesi konusunda belirleyici olan hizmetin kişisel yönü olmaktadır.¹⁹³

Türk Hava Yolları A.O.'da da durum çok farklı değildir. Şirket personel eğitiminde genelde teknik konular örneğin ikramın servisi, kıyafet, makyaj vb. üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsan ilişkileri ve etkin iletişim konularında ise eğitimler verilmektedir, ancak bu yeterli düzeyde değildir. Hizmetin asıl önemli bölümü olan

¹⁹³ Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi, a.g.e., s.5-6.

kişisel yönü Türk Hava Yolları A.O.'da genelde çalışanların kendi inisiyatiflerine ve becerilerine bırakılmıştır.

Burada önerimiz, sadece kabin içi hizmet veren personele değil, şirketteki tüm çalışanlara etkin iletişim, beden dili ve kişisel kaliteyi arttıracak eğitimlerin daha ağırlıklı verilmesi yönünde olmaktadır. Çünkü, genel bir kanaat olarak yeni bir yolcu kazanmanın maliyetinin varolanı elde tutmanın beş katı olduğu göz önünde bulundurulursa, varolan müşterilerin işletmeye karşı bağlılığını sağlamak müşterilerin koşulsuz tatmin olmalarından geçmektedir. Müşterilerin tatmin olmaları da, aldıkları hizmetin her aşamasında çalışanların etkinliğine, davranışlarına, bilgi ve iletişim yeteneklerinin üst seviyede olup olmadığına bağlı olmaktadır. Türk Hava Yolları A.O.'nun, Q-ATTEND grupları da dahil olmak üzere tüm çalışanlarına kişisel kalite ve etkin iletişim kursları vermesini önceliğin ise frontline ve kabin ekiplerine verilmesini önermekteyiz.

Her havayolu şirketi için olduğu gibi Türk Havayolları için de kabin çok önemli bir vitrin görevindedir. Kabinde verilen hizmet, artık uçuşa gelen yolcular için o ana kadar yaşamış olabilecekleri tüm problemleri unutturma, müşteriye memnun etme ve kalitenin en önemli olduğu aşamalardan birisidir. Kabinde verilen hizmetin kalitesi, yolcuların uçtukları havayolu şirketini bir diğer havayolu şirketi ile kıyasladıkları en önemli göstergedir. Türk Havayollarında kabin içi hizmet kalitesini arttırmak için önerebileceklerimiz aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Sözleşmeli kabin memuru sayısının kontrol altında tutulması ve azaltılması gerekmektedir. Sözleşmeli işe alınan gençler genelde öğrenci ve üniversite hayatları dışında kendilerini idame etmek için çalışmayı seçmiş kişiler olmaktadır. Bu nedenle kabin memurluğuna geçici bir iş olarak bakmakta, mezun olduklarında ana branşlarıyla ilgili iş kollarını seçmektedirler.
- Sözleşmeli işe alınan memurlara çok fazla uçak tipine göre eğitim verilmemeli, bir iki uçak tipine göre eğitim verilmeli ve sadece bu uçaklarda görev yapmaları sağlanmalıdır. Ayrıca sözleşmeli kabin memurlarına kadrolu ve tecrübelilere göre daha fazla eğitim verilmeli ve bu eğitimlerin uzun olmayan aralıklarla tazelenmesi sağlanmalıdır.
- Meslekte başarılı olan sözleşmeli kabin memurları kadroya dahil edilmeli

- Eğer bu işe kalıcı olarak bakmıyorlarsa kendileri ikna edilmeye çalışılmalıdır.
- Kabin memurluğunda uçuculuk üst yaş sınırı arttırılmalıdır. Bunun için önerebileceğimiz üst yaş sınırı 45'dir. Zaten bir kabin memurundan gerekli bir verim alınamıyorsa veya sağlığı açısından bir problemle karşılaşılıyorsa, o memurun işten çıkartılması veya yer görevine alınması imkanı her zaman var olmaktadır.
- Tecrübeli kabin amirlerinin çok fazla uçak tipi değiştirmeden uçurulmaları sağlanmalıdır.
- Kabinde verilen hizmet sırasındaki en önemli kural olan yolcuyla hiçbir şekilde tartışılmaması gerektiği kuralının kabin memurlarına en iyi şekilde aşılması sağlanmalıdır.
- Kabin ekiplerinin tahsisi sırasında ekip planlama departmanı, planlamayı en etkin şekilde yapmalı, planlamadan sonra kabin ekiplerinin özel hayatını etkileyecek çok fazla değişiklik yapmamaya özen göstermelidir.
- Uçuş sırasında kuralları uyguladığı için hiçbir kabin memuru cezalandırılmamalı, böyle bir durumda şirket sürekli olarak memurunun yanında olduğunu hissettirmeli ve baskılara cevap vermeleri sağlanmalıdır. Böylece kabinde hizmet vermeye çalışan memurun gururunun da korunması sağlanabilmektedir.
- Kabin hizmetlerinde ödüllendirme ve takdir uygulamaları başlatılmalıdır. Örneğin ayın kabin memuru seçimi için kriterler belirlenmeli ve bu seçim yapılmalıdır. Daha sonra seçilen memurların iç yayınlarda, özellikle de uçuş sırasında dağıtılan Skylife dergisinde yayınlanması sağlanmalı ki memurlar için ayın memuru seçilmek daha çekici hale gelebilsin. Seçilen kabin memuru bu şekilde onurlandırılabilir gibi yakasına başarısını simgeleyen bir rozet (bu bir yıldız olabilir) takılarak da onurlandırılabilir. Yakasına takılan bu rozet devamlı olarak başarısını hatırlatacak ve memuru motive edecektir.

Uçuş sonrasında ise, yolcu bir an önce bagajını almak ve alandan ayrılmak eğiliminde olmaktadır. Bu nedenle aslında yolcunun bagajı konusunda Türk Hava Yolları A.O.'nun çok hassas olması gerekmektedir. Çünkü havayolu işletmelerinin önemli maliyet kalemlerinden bir tanesi de kayıp bagajlar ve bunların telafisi olduğu bilinmektedir. Bagajın yolcudan alınıp uçağa yüklenmesi ve varış noktasında indirilmesi aşamalarının her birisinde çok özenli ve dikkatli olunması gerekmektedir. yolcuların bagaj alım yerinde çok fazla bekletilmemesi, bunun için de uçağın kapı açmasının hemen ardından bagajların uçaktan indirilip bagaj alım yerlerine gönderilmesi gerekmektedir. Herhangi bir kayıp bagaja mahal vermemek için uçağın tüm ambarlarına dikkatlice bakılması gerekmektedir. Elbette ki yolcuların bagajını zamanında alması kadar, bagajlarını hasarsız da alması gerekmektedir. Bu da ancak biraz önce bahsettiğimiz gibi, yolcudan bagajın teslim alınıp geri verilmesine kadar geçen sürede, bagaja gereken önemin verilmesiyle mümkün olmaktadır. Çünkü havayolu işletmeleri için bagaj konusunda sadece kayıp olanlar değil, hasarlı olanlar da büyük bir maliyet kalemi oluşturmaktadır.

Hasarlı veya kayıp bagajla karşılaşılan bir durumda yolcunun yeterince gergin olabileceği göz önünde bulundurularak, bagajın bulunması için gereken işlemlerin yapılmasının sağlanması ve yolcunun ikna edilmesi gerekmektedir. Mağdur olan yolcuya, acil ihtiyaçlarını giderebilecek kadar bir malzemenin temin edilmesi ve kendisine gereken tüm özenin gösterilmesi gerekmektedir.

4.3. Eğitim

Türk Hava Yolları A.O.'da kaliteyle ilgili eğitimler verilmektedir. Ancak bunların yeterli düzeyde olmadığı ve yeterli sayıda personele verilmediği görülmektedir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi'nin de sürekli öğrenebilen, müşteri ilişkilerinde son derece etkin iletişim sahibi, Toplam Kalite Yöntemlerine ve de felsefelerine karşı duyarlı insan gücü gerektirdiği göz önünde bulundurulduğunda, Toplam Kalite Yönetimi'nde başarılı olmanın, işletmenin tümünde eğitime gerekli önemin verilmesine ve bunun sürekliliğine bağlı olduğu bilinmektedir.

Türk Hava Yolları A.O. eğitim ile ilgili sistemli ve etkin bir planlama gerçekleştirmek durumundadır. Türk Hava Yolları A.O. Eğitim Daire Başkanlığı'nın çalışmaları çok başarılı bulunmaktadır. Ancak, bu eğitim ile ilgili planlar ve programlar,

Türk Hava Yolları A.O.'yu sürekli öğrenen, özellikle de üst düzey yöneticilere öğrenme yükümlülüğünü veren ve bunları değerlendiren bir işletme olma yolunda daha gayretli olmak durumundadır. Bunun için de, eğitimin Türk Hava Yolları A.O.'da işletmenin diğer havayolu işletmeleri karşısında rekabet avantajı sağlayacak, daha hızlı ve etkin bir öğrenme becerisi kazandırabileceğine inanılan bir süreç olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Operasyonel birimlerde çalışan personelin, tamamına kalite, etkin iletişim, beden dili ve kişisel kalite vb. eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Özellikle de Q-ATTEND gruplarına verilecek bu eğitimler problem çözme ve tehditleri fırsatlara dönüştürme konusunda çalışanları, olumlu yönde geliştirecektir. Sadece eğitimlerin verilmesi de yeterli olmamaktadır, tüm eğitimlerin belirli aralıklarla hatırlatılması ve yenilenmesi gerekliliği de göz ardı edilmemelidir.

Faaliyetlerin her aşamasında süreçlerde ortaya çıkabilecek bir problemin işletmeye ne tür bir etki yapacağını çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Örneğin yukarıda değindiğimiz bagaj konusunda yükleme boşaltma işçileri ve operasyondan sorumlu memurun yeterince bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bagajların hasar görebilecek şekilde atılması veya kaybolmaması için gereken özenin gösterilmemesi sonucunda bunun işletmeye maliyetinin ne kadar olacağını rakamlarla anlatılması gerekmektedir.

En alt düzeydeki personel de dahil olmak üzere her çalışana, kendilerinin işletme için ne kadar değerli olduklarının sürekli hatırlatılarak, bunların eğitimlerde sık sık dile getirilmesi gerekmektedir.

4.4. Takım Çalışması

Daha önce de belirttiğimiz gibi Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli başarı koşullarından bir tanesi ekip çalışması olmaktadır. Türk Hava Yolları A.O. için geliştirilen Q-ATTEND (Quality AT Thy is ENDless- THY'de kalite bitmez) gruplarının oluşturulması gerekmektedir. Daha önce hiç yapılmamış olan bu denli bir kalite hareketinin işletmeyi başarıya götüreceği inancı taşınmaktadır.

Genelde işletmelerde gözlemlenen departmanlar arası çıkar çatışmaları ve yatay iletişim yetersizliği, işletme içerisindeki departmanları birbirlerinden uzaklaştırmaktadır. Bu da işletme için en büyük tehlikeyi oluşturmaktadır. Özellikle de

havacılık sektörü gibi ekip çalışmasının çok önemli olduğu sektörlerde bu tehlike daha önemli sonuçlara sebep olmaktadır. Bu nedenle Türk Hava Yolları A.O.'nun, ekip çalışmasına gereken önemi vermesi ve Q-ATTEND grupları da dahil olmak üzere her çalışanın aynı amaç doğrultusunda departman ayrımı yapmaksızın birleştirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanabilmesi için en üst düzeydeki yöneticilerden tabana kadar bütün çalışanların ekip halinde düşünmesi, çalışması ve kalite hareketine katılması gerekmektedir. Müşterileri koşulsuz memnun olması için, tüm departmanların bütünsel çabaları gerekmektedir. Amaç tüm işletme adına mükemmelliği yakalayabilmektir, diğer bir deyişle organizasyonel mükemmellik olmaktadır.

4.5. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Türk Hava Yolları A.O., müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü arttırabilmek amacıyla süreçlerde, çalışanlarında, teknolojide ve sistemlerinde sürekli olarak iyileştirmeye ve gelişmeye açık olmak durumundadır. Bahsedilen bu araçlarda düzeltici faaliyetler geliştirmek ve iyileştirmeler yapmak zorundadır. Sürekli olarak Pazar araştırmaları yapmak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek, bunlar doğrultusunda hızla yenilikler yapmak ve maliyetleri düşürmek konularında gereken özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Aslında Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşması, sürekli gelişme ve iyileştirmelerin yapılabilmesi ancak bahsedilen tüm Toplam Kalite Yönetimi öğelerinin başarısına bağlı olmaktadır. Bunun, göz ardı edilmeden işletmenin bütünündeki süreçlerin, etkin ve verimli bir biçimde hedefler doğrultusunda uygulanmasıyla gerçekleştirilebileceğinin bilinmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte, çok hızlı bir değişim süreci başlamaktadır. Artık tüm hizmetler uluslararası pazarda sunulabilmekte, en yüksek düzeyde karın ve performansın ve en alt düzeyde maliyetle sağlanması gereken bir süreç başlamış olmaktadır. Bu süreç içerisinde bu hız ve değişime ayak uydurmak, organizasyonlar için kaçınılmaz bir süreç olmaktadır. Değişime ayak uydurmak içinse Toplam Kalite Yönetimi felsefesi gerekli olmaktadır.

Değişim ancak, süreçlere göre yönetim, sürekli iyileştirme/geliştirme, eğitim, yoğun bir uzmanlaşma ve ekip çalışması vb. gibi araçlarla mümkün olabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, işletmedeki tüm çalışanların, tüm aşamalarda Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve gereklerine tam katılımıyla ve gönüllü olmalarıyla mümkün olabilmektedir. Katılımın sağlanabilmesi, işletmede kalite bilincinin oluşturulabilmesi, motivasyonu arttırabilen ortamlar ve tekniklerin sağlanması gerekmektedir.

Türk Hava Yolları A.O.'nun organizasyon yapısındaki hiyerarşileri azaltması Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanması açısından önem kazanmaktadır. Örgüt hiyerarşisini azaltmanın asıl amacı ise bürokratik yapıların ve örgütsel kontrollerin durumsallığa uygun olarak ortadan kaldırılmasıdır. Yöneticiler yönetim alanı sınırı gibi sınırlamalardan kurtulmak ve yönetsel etkinliği arttırmak için sinerjik etki oluşturmaya çalışan ortam sağlayıcı bir rol yüklenmelidirler. Türk Hava Yolları A.O.'nun temel eğilimi, daha yalın, daha yenilikçi ve çevreye daha uyumlu örgütsel yapılara ulaşma yönünde olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi değişimini başarmak bir süreçtir, ancak olumlu bir değişim, planlı bir değişim olmak zorundadır. Her planlı değişim de örgütlerde, ileride kalite ve üretkenliği sürekli arttırmayı ve dışarıda değişen çevrenin sunduğu fırsatlardan optimal yararlanmayı ve tehditleri birer fırsata dönüştürmeyi amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin, değişim süreci içerisinde başarılı olmasını sağlayabilecek en önemli araçlardan bir tanesi eğitim olmaktadır. İşletmeler açısından eğitim ve değişim, pazarda kalıcı olabilme, rekabet edebilirlik ve öğrenen organizasyonlar olabilme adına gerekli faaliyetler olarak görülmesi gereken unsurlar olmaktadır. Değişim, gelişim ve eğitim kavramları müşteri memnuniyeti, bağımlılığı ve organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedir. Bunlar da işletmenin rekabet edebilme gücünü arttıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelere faaliyetlerini sistematik olarak gerçekleştirme, ekip çalışmasının ön planda tutulabilmesini, her çalışanın görevinin ne olduğunun belirli olduğu, tüm işletmeyi hedefler doğrultusunda birleştiren, sürekli gelişen bir organizasyon kültürü ve müşteri memnuniyeti sağlayabilen bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Hava Yolları A.O.'da da Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanabileceği inancını taşımaktayız. Bunun için, Türk Hava Yolları A.O.'nun Toplam Kalite Yönetimi'ne inanması ve bunu benimsemesi gerekmektedir. Böylece Türk Hava Yolları A.O., daha verimli, rekabet edebilir, karlı, geniş bir pazar payına sahip, dünya standardında bir prestij ve imaja sahip, iç/dış müşteri tatmini ve bağlılığına sahip bir işletme olabilecektir.

Türk Hava Yolları A.O.'nun, Toplam Kalite Yönetimi'ni başarıyla uygulayabilmesi için kalitenin işletmenin tümünün katılımıyla uygulanan, kalitenin maliyetli bir iş olduğu inancının ortadan kaldırılması ve üst yönetimin, işlerin müşteri odaklı yapılmasını sağlayan liderliğinin gerekliliği, kesinlikle bir değişim sürecinin başlatılmasına ihtiyaç duyulduğu, belirlenen amaçlar çerçevesinde sürekli gelişmenin gerekliliğinin ve de herkesin katkısına ihtiyaç duyulan bir süreç olduğu ve asla bitmeyeceği mutlaka göz önünde tutulmalıdır.

Türk Hava Yolları A.O.'da, Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasını başarısızlığa götürebilecek unsurlar, değişime karşı yeterince esneklik gösterilememesi ve organizasyon yapısına en uygun kalite modelinin oluşturulamaması olarak karşımıza çıkabilmektedir. Türk Hava Yolları A.O.'daki yöneticilerin kalite ve değişim bilinçlerini kazanmalarının ardından, sistematik bir biçimde ve tüm çalışanların

katılımıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başarıyla uygulanabileceği inancını taşımaktayız. Ancak bu şekilde Türk Hava Yolları A.O., Avrupa'nın en güvenli ve kaliteli havayolu işletmesi olma yolunda en ciddi adımı atabilecektir. Lao Tse'nin dediği gibi "Binlerce kilometrelik yol bir tek adımla başlar". Türk Hava Yolları A.O. da bir yerden başlamak ve bu konudaki kararlılığını ifade etmek için Kalite yolculuğuna daha ciddi bir şekilde başlamak durumundadır.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal , “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**. Özel Sayı. Ankara: MPM Yayını, 1995
- Akdemir, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1996
- Baltaş Eğitim Danışmanlık Şirketi. **Yolcu İlişkileri ve Etkin İletişim El Kitabı**. İstanbul: 1998
- Büyük Larousse**, Gelişim Yayınları, Cilt:10
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol. **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş, 2001
- Goetsch, David L., and Davis, Stanley. **Introduction To Total Quality**. New York: Mc Millan College Publishing Company, 1994
- Diken, Ahmet. **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**. Konya: Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları No:8, 1998
- Doganis, Rigas. **Flying Off Course: The Economics of International Airlines**. Londra: Routledge, 1991
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO9000 Kalite Güvence Sistemi**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağ., 1999
- _____. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996
- Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.,2000
- <http://www.msb.mil.tr/ky/bolum3.htm/2002>

Ivancevich, John M., Peter Lorenzi, Steven J. Skinner and Philip B. Crosby.
Management Quality and Competitiveness. Irwin: 1994

İstanbul Havayolları Kalite Bülteni, Yıl:1, Sayı:1, Kasım 1998

James, Paul. **Total Quality Management.** Great Britain: T.J Press Ltd., 1996

Kalite Derneği. “Kalite Çemberleri” Sertifikalı Kurs Notları İstanbul:2002

Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite.** İkinci Baskı. İstanbul: Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, 1996

_____. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: KalDer Yayınları, Ağustos 1996

Kolanik, William. J., **Creating Quality.** Mc Grew Hill International Editions. 1995

Köseoğlu M., D.K.Harrison, D.Link. “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi.** Ankara: MPM Yayınları, 1994

Maşrap, Akın. “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması”, **Verimlilik Dergisi Özel Sayısı.** Ankara: MPM Yayınları, 1995

Milli Prodüktivite Merkezi. **ISO 9000,** Ankara: MPM Yayınları Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1998

_____. **Sürekli İyileştirme,** Ankara: MPM Yayınları Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1998

_____. **Verimlilik Ölçme,** Ankara: MPM Yayınları Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, 1998

Oyman, Korhan. “EUROSAS Airline Management” Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu. Kasım 1996

Özalp, İnan, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu. **Yönetim ve Organizasyon.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997

Özevren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi.** Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağ., 1997

Öztürk, Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması.** Eskişehir: İşletme Fakültesi Yayınları No:3, 1998

Peşkircioğlu, Nurettin. “Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulanması” **Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı.** Ankara: MPM Yayınları,1993

Rao, A., L.P. Carr, I. Dambolena, R.J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, P.F. Schlesinger.
Total Quality Management. New York: John Wiley & Sons Inc. , 1996

Rosander, A. C., **Applications of Quality Control In The Service Industries.** New York: ASQC Quality Press, 1985

Şerbetçi, Derya. **Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Meslek Y.O. Yıllığı.**
“Toplam kalite Yönetimi”, Kütahya: 1995

Şimşek, Muhittin. **Kalite Yönetimi.** İkinci Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998

Time Manager International A/S (TMI). **Personal Quality,** TMI Yayınları, 1987-8

Topal, R. Şeminur. **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri.** İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, 2000

Torum, Oya. “İnsan Faktörleri” Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2002

_____. **UTED Dergisi,** İstanbul: Sayı 73 Aralık 1997

Tutar, Hasan. **Standart Dergisi.** İstanbul: Ekim 1998

Türk Hava Yolları A.O., Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı 2001 Faaliyet Raporu, İstanbul: 2002

Türk Hava Yolları A.O. Tanıtım Semineri Oryantasyon Notları. İstanbul:
07.08.2002

9. Ulaştırma Şurası, “Havayolu Ulaştırması Komisyon Raporu”, 8-10 Haziran 1998

Yenersoy, Gönül. **TKY Mükemmelli Arayış Yolculuğuna İlk Adım.** İstanbul: Rota Yayınları. Mart 1997

Yıldız, Gültekin, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi.** Sakarya: Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994

Zink, Klaus J. **Successful TQM.** Great Britain: Gower Publishing Ltd., 1997