

**Havayolu İşletmelerinde
Toplam Kalite Yönetimi
Ayhan KARANFİL
Yüksek Lisans Tezi
Eskişehir 2002**

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ayhan KARANFİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ayhan KARANFİL

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2002

Danışman : Yrd. Doç.Dr. Deniz TAŞCI

Bu tezde Kalite, Toplam Kalite Yönetimi ve havayolu işletmelerinde uygulanma prosedürleri incelenmiştir.

İç ve dış müşterilerin tatminlerinin en yüksek düzeyde sağlanması şeklinde özetlenebilen Toplam Kalite Yönetimi öncelikle üretim sektöründe daha sonra hizmet sektöründe kabul görmüştür. Toplam Kalite Yönetimi, en üst düzey yöneticiden en alt çalışana kadar bir kültür değişimini gerektirmektedir. Uygulama safhasında çok çeşitli problemlerle karşılaşmakta bu problemlerin çözümlenmesi ve istenilen standartlara ulaşılması uzun süreler almaktadır.

Havayolu işletmelerinde en öncelikli politika emniyettir. Bunun yanısıra ulusal ve uluslararası kural ve standartlar havayolu şirketlerinin kalite politikalarını önemli ölçüde belirlemektedir. Bu kural ve standartlar sağlandıktan sonra şirket içi kalite programı oluşturulur.

Anahtar Kelimeler : Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Havayolu İşletmeleri

ABSTRACT**TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN AIRLINES****Ayhan KARANFİL****Civil Aviation Management****Anadolu University Social Sciences Insitute, November 2001****Advisor : Asst. Prof. Deniz TAŞCI**

In this thesis, it is investigated Total Quality Management and its application in airlines.

The Total Quality Management which is resumed as getting to satisfaction of internal and external costumers with the highest ratio, firstly is accepted by production sector and than service sector. The Total Quality Management is required a culture change from accountable manager to all workers. In application phase, it is faced a lot of problems and solving of them and getting required standarts take a long time.

In airlines, the safety has a priority. Also, national and international rules and standarts design quality politics of airlines. After that this rules and standarts is obtained, internal company quality program is formed.

Keywords : Quality, Total Quality Management, Airlines

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayhan KARANFİL'in "Havayolu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi" başlıklı tezi **1 Ekim 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. Nuray UZKESİCİ
Üye : Yrd.Doç.Dr. Ergün KAYA

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

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|-----------------------------|--------------|
| ÖZ | ii |
| ABSTRACT | iii |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI | iv |
| ÖZGEÇMİŞ | v |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | ix |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

| | |
|--|----------|
| KALİTE, KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ..... | 3 |
| 1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ | 3 |
| 1.1 Kalite Anlayışı'nın Gelişimi | 3 |
| 1.2 Kalite Kavramı | 4 |
| 1.3 Üretim Açısından Kalite | 5 |
| 1.4 Hizmetler Açısından Kalite..... | 6 |
| 2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMLERİ (QUALITY ASSURANCE SYSTEMS).... | 7 |
| 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ; GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ, YÖNTEMLERİ.. | 9 |
| 3.1 Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi | 9 |
| 3.2 Toplam Kalite Yönetimi | 12 |
| 3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri | 15 |
| 3.3.1 Müşteri Odaklılık | 15 |
| 3.3.2 Tedarikçilerle İşbirliği..... | 17 |
| 3.3.3 Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı..... | 17 |
| 3.3.4 Süreçler ve Verilerle Yönetim | 18 |
| 3.3.5 Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık..... | 18 |
| 3.3.6 Liderlik ve Amacın Tutarlılığı | 19 |
| 3.4 Kaizen "Japon Mucizesi" | 20 |
| 4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA ORTAYA ÇIKABİLECEK PROBLEMLER..... | 22 |
| 4.1 Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci | 22 |
| 4.2 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Problemler | 24 |
| 4.3 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Başarısını Etkileyen Diğer Faktörler.. | 29 |

İKİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLLARINDA KALİTE , KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ..... 30

| | |
|--|----|
| 1. HAVAYOLLARINDA KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI..... | 30 |
| 1.1 Terimler ve Tanımlar | 30 |
| 1.2 Havayolu Sektöründe Kalite Anlayışı..... | 32 |
| 2. HAVAYOLU ŞİRKETLERİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ..... | 37 |
| 2.1 Havayolu Şirketleri İçin Kalite Yönetim Sistemi | 38 |
| 2.2 Havayolu Şirketlerinde Kalite Politikası..... | 39 |
| 2.3 Kalite Sistemi | 40 |
| 2.3.1 İşlem Ağı (Process Network) | 43 |
| 2.4 Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyon Yapısı..... | 44 |
| 2.5 Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu..... | 46 |
| 3. HAVAYOLLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ | 47 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK HAVAYOLLARINDA KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI..... 49

| | |
|--|----|
| 1. TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI HAKKINDA AÇIKLAMALAR | 49 |
| 1.1 Hukuki Yapısı | 49 |
| 1.2 Türk Havayolları'nın Misyonu | 50 |
| 1.3 Organizasyon Yapısı | 50 |
| 2. THY KALİTE GÜVENCESİ UYGULAMALARI..... | 52 |
| 2.1 Giriş..... | 52 |
| 2.2 THY Kalite Güvence Sistemi..... | 52 |
| 2.2.1 Kalite Güvence Politikası..... | 52 |
| 2.2.2 Kalite Güvence..... | 53 |
| 2.2.3 Kalite Güvence İnceleme ve Denetlemeleri..... | 53 |
| 2.2.4 Denetleme Takvimi..... | 54 |
| 2.2.5 Değerlendirme..... | 55 |
| 2.2.6 Değerlendirme Kavramı..... | 55 |
| 2.2.7 Gözleme ve Düzeltici Faaliyetler..... | 55 |
| 2.2.8 Arşivleme | 55 |
| 2.2.9 Raporlaşma..... | 56 |
| 2.2.10 Eğitim..... | 56 |
| 2.2.11 Denetleme Takvim İşlemi | 57 |
| 2.2.12 İlgili Dokümanlar | 57 |
| 2.2.13 Doküman Kontrolü..... | 57 |
| 2.3 THY Kalite Güvence Yönetim Personelinin Görev Ve Sorumlulukları..... | 58 |
| 2.3.1 Genel Müdür | 58 |
| 2.3.2 Kalite Güvence Başkanı | 58 |
| 2.4 THY Kalite Güvence Başkanlığı Organizasyon Yapısı..... | 59 |
| 3. THY TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI | 60 |

| | |
|--|----|
| 3.1 Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı | 60 |
| 3.2 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu | 61 |
| 3.3 İç Müşteri Tatmini..... | 62 |
| 3.4 Yönetime Tam Katılım | 63 |
| 3.5 Sürekli Gelişim (Kaizen)..... | 63 |
| SONUÇ | 65 |
| KAYNAKÇA | 67 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | | |
|---------|---|----|
| Şekil 1 | TKY’de İç ve Dış Müşteri Döngüsü | 13 |
| Şekil 2 | Havayolu İşletmelerinde İşlemler | 42 |
| Şekil 3 | Kalite Sisteminde İşlem Ağı | 43 |
| Şekil 4 | Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu | 45 |
| Şekil 5 | Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu | 46 |
| Şekil 6 | THY Organizasyon Yapısı | 51 |
| Şekil 7 | THY Kalite Güvence Başkanlığı Organizasyon Yapısı | 59 |

GİRİŞ

Çağdaş anlamda sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızda idi. Kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi. Üretim bu hızda ilerlerken endüstri devrimi gerçekleştirildi. Artık el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda Üretim ve Kalite Kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünleri kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte, endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamadan ibaretti.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı 1990'lı yıllarla birlikte yaygınlaşan ve ilgi gören bir kavramdır. Toplam Kalite Kontrolü kavram ve yaklaşımları 1950'lerden itibaren geliştirildiği halde bunun bir yönetim modeli olarak genişletilmesi 1990'lara rastlamaktadır. Bunun bir nedeni aynı yıllarda ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının çeşitli sektörlerde "kalite" kavramına karşı bir duyarlılık yaratması olabilir. Yeni bir yönetim anlayışı ve yaklaşımı olduğu ileri sürülen bu kavram önce sanayide ve üretim sektöründe ortaya çıkmış, üretilen malın kalitesinde artış sağlamanın yanı sıra, kalitesizlikten doğan kayıpları ve maliyetleri en aza indirmesi özelliği nedeniyle diğer sektörlerde de kabul görmeye başlamıştır. Her yönetim biçiminde olduğu gibi TKY'nde de bir felsefe, farklı bir yönetim anlayışı ile yönetim için geliştirilmiş bir dizi teknik söz konusudur.

Üretim sektöründe bir hayli ilgi ve uygulama gören TKY, zamanla hizmet sektörü için de cazip hale gelmeye başlamıştır. Daha ileri bölümlerde bahsedilecek nedenlerden dolayı, hizmet sektöründe kalite ve TKY uygulaması daha fazla bilimsellik gerektirmektedir.

Günümüzde en hızlı gelişim gösteren hizmet sektörlerinden biri de hava ulaştırma sektörüdür. Havacılığın çok eskilere dayanan bir tarihçesi olmasına rağmen, özellikle hava araçlarıyla ticari amaçlı yük ve yolcu taşımacılığının tarihçesi oldukça

yenidir. Çok kısa bir süre içerisinde dünya çapında bir çok havayolu şirketi kurulmuş ve çok büyük yatırımlar yapılmıştır. Hızla artan havayolu şirket sayısı nedeniyle büyük bir pazar ve rekabet ortamı doğmuştur. Emniyet ve ekonomi açısından havayolu taşımacılık sektöründe, uluslararası kural ve standartların çok açık bir şekilde belirlenmesinden dolayı, havayolu şirketleri, daha çok servisleri ve diğer şirketlerden farklı hizmet uygulamalarıyla rekabet etmeye yönelmişlerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE, KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1 Kalite Anlayışı'nın Gelişimi

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı Dünya lideri durumuna getiren bir sistem geliştirildi: Taylor Sistemi. Bu sistemin özü, Bütün işlemlerin herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceği idi. Başlangıçta, Taylorizm'le birlikte, kimsenin hayal bile edemediği kadar büyük verimlilik artışları görülmüştür. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar, özellikle de bireyle ilgili olanlar hep gözardı edilmiştir. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmıştır. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başlamıştır. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalıştılsa da arzu edilen etkinlik sağlanamamıştır (iş zenginleştirme, iş genişletme, vb.). Bu sistemler, insanda mevcut yenilikçi, buluşçu, gücün ortaya çıkartılmasına yetmemiştir.

Juran'ın "Taylor'un elde ettiği sonuç, hünerli işçiliğe indirilen çok ağır bir darbedir" deyişiyle tarihte yerini alan ve planlamayı üretimden ayırarak günümüze kadar etkisini sürdüren bu yaklaşım, çalışanı, işini geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak bu gün yönetim alanında yaşanan çok temel bir sorunun kaynağını oluşturmuştur.

1.2 Kalite Kavramı

21. yüzyılın sonunda başlayan gelişmeler, globalleşme ve yoğun rekabeti de beraberinde getirmiştir. İşletmeler mallarını satabilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için tüketicilerin istek ve arzularına rakiplerinden daha iyi cevap verme yarışı içine girmişlerdir. Başka bir deyişle, işletmeler tüketici yönlü çalışmalara ağırlık vermek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin tüketici yönlü olması, onları müşteri istek ve ihtiyaçlarını araştırmaya yöneltmiştir¹. Kalitenin ekonomik bir kavram haline gelmesi ve kalite başarılarının işletme ve ülke düzeyinde sağlayacağı kazançların açıkça belirlenmiş olması bu kavramın bilimsel düzeyde yeniden ele alınmasına neden olmuştur.²

Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQC) ile Amerikan Kalite Kontrol Derneğince benimsenen kalite tanımı şu şekildedir:

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin, belirlenmiş bazı ihtiyaçları karşılamaadaki yeterliliğine ilişkin özelliklerinin tümüdür.”

Deming ‘kalitenin müşteriler tarafından tanımlandığını, bir çok kalite ölçme aralığı olduğunu, kaliteye ilişkin özelliklerden her birinin müşteriyi önemli gördüğünü ifade ederken Juran, kaliteyi ‘çok yönlü kalite özelliklerine sahip olan bir ürünün amaca ve kullanıma uygunluğu’ olarak tanımlamıştır. Her ikisinin tanımları da müşteri yönlüken, bu tanımlar kalite geliştirme sürecine müşterinin nasıl dahil edileceğini göstermemektedir.³

Kalite ile ilgili yaygın olarak bilinen tanımlardan bir diğeri ise, ‘standartlara uygunluk veya şartnameye uygunluktur.’⁴

Türkiye’de Türk Standartları Enstitüsü (TSE) açısından kalite ‘Tüketici isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla kullanılan stratejik bir araç’ biçiminde tanımlanmaktadır.⁵

¹ Nurettin Peşkirioğlu , “Kaliteyi Rastlantılar Değil, Sistemli Çabalar Oluşturur” **Anahtar Dergisi**, Y.1, S.8 (Ağustos 1989), s.5.

² Peşkirioğlu, **a.g.e.**, s. 6.

³ Erhan Eroğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanına Uygulanabilirliği” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1996), s.12.

⁴ Oygur Yamak , **Kalite Odaklı Yönetim** (İstanbul 1998), s.85.

⁵ Türk Standartları Enstitüsü **TS-ISO-9000 Kalite Güvencesi ve Yönetim-Ders Notları**, (TSE Yayınları, Ankara: 1993), s.2.

Günümüzde ise kalite, müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmek olarak tanımlanmaktadır⁶.

Sonuç olarak, bir işletmede başarının sırrı, müşteri ihtiyaçlarını bilmek, bunları anlamak ve tüm ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar durmaksızın çalışmaktır. Ancak böylesine sistematik bir yaklaşım ile müşteriye verilecek zarar minimize edilebilecektir. Bu kapsamda Taguchi kaliteyi ‘ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır’ şeklinde tanımlamaktadır.⁷

1.3 Üretim Açısından Kalite

Üretim açısından kalite kavramı şu şekillerde ele alınabilmektedir⁸:

- Ürüne dayanan tanımlama : Ürünün neleri, ne kadar içerdiği ile ilgilidir.
- Üretime dayanan tanımlama: Üretilen ürün için belirlenmiş standartların ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgilidir. Bu görüşü benimseyenlere göre “kalite, ihtiyaçlara uygunluktur”. Bu tanımın geleneksel "kalite" kavramını deforme ettiği ve bir anlamda "kalitesizliği" de kapsadığı açıktır. Aç olan bir insanın ihtiyacı doymaktır. Ziyafet ise doymaktan daha öteye ihtiyaçlara hitap eder.
- Kullanıcı-müşteriye dayanan tanımlama : Kullanıcı ya da müşteri açısından ürünün “amaca uygunluğu” dur. Bu tanım da kalitenin pozitif anlamı ile çelişmektedir. Buna göre amaçlara uygun araçları (örneğin kanser yapan hammaddeyi veya siyanürlü altını) kaliteli saymamız gerekecektir.
- Değere dayanan tanımlama: Üretime ve müşteriye dayanan tanımlamanın karışımıdır. Müşterinin, arzu ettiği standartlara sahip olan bir ürüne, kabul edilebilir bir fiyat ve maliyet ile sahip olabilmesi mantığına dayanır.

⁶ Yamak , a.g.e, s.86.

⁷ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, (İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2001), s. 3.

⁸Merih Kutlu,**Toplam Kalite Yönetimi Fiyaskoları ve Hastane Yönetiminde TKY**, Merih Sitesi , <http://www.merih.com/whasttky.htm>

1.4 Hizmetler Açısından Kalite

Üretim ve hizmet sektöründe, kalite kavramını farklı biçimlerde ele almak gerekmektedir. Çünkü, üretim sektöründe önce ürünler, mallar yapılmakta, müşteri son aşamada önem kazanmaktadır.

Oysa, hizmet sektöründe önce müşteri ile anlaşma yapılmakta, yani hizmet satılmakta, daha sonra ise üretim ve tüketim birlikte ve hemen hemen aynı anda gerçekleşmektedir.

Kalitenin açıklanması ve ölçülmesi araştırmacılar için de sorun oluşturmaktadır. Genelde tanımlar dikkate alınmamakta, ölçümlemekten kaçınılmakta ve kalite kavramının elde edilmesi için tek yönlü bireysel değerlendirmeler kullanılmaktadır. Konu bir de soyut kapsamı olan hizmet kalitesi ile ilgili olunca sorunlar daha da derinleşmektedir. Bununla birlikte, bu alanda yapılmış çalışmalar, konuya yeterince aydınlık getirmiştir.⁹

İlk defa olarak, 1980'lerin başında hizmet kalitesi ve insani davranışlar kalite olarak odaklanmıştır. Böylelikle hizmet kalitesine yönelik araştırmaların son 20 yılda yapıldığını söylemek mümkündür.¹⁰

Üretim sektöründe, ürünün belirlenen standartlara uyması önem kazanırken, hizmet sektöründe müşteri ya da kullanıcının beklentilerine yanıt vermesi önem taşımaktadır.

Hizmet kuruluşlarında kalite ve kalite yönetimi kavramlarının açıklık kazanması için önce hizmet sektöründe kalite kavramına açıklık getirmek gerekir.

Hizmetlerin başlıca üç özelliği bulunmaktadır:

1. Soyutluk: Hizmetler soyuttur, çünkü, ölçülemez, sayılamaz ve test edilemezler. Herhangi bir hizmeti depolamak söz konusu olmadığından, üretim sektöründe yapıldığı gibi son aşamada kalite kontrolü yapmak ta mümkün değildir.

2. Heterojenlik: Hizmetler, birbirinden çok farklı ihtiyaçları olan müşteriler içindir. Örneğin aynı hastalığa sahip farklı kişilerin, hastane ortamı, tedavi ve bakım konularında farklı beklentilere sahip olacağı ortadadır.

⁹ Haluk Erkut , **Hizmet Kalitesi** (TKY Dizisi Yayın No: 2, İstanbul 1995), s.11.

¹⁰ Nesrin Çakır , “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma.”

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 21-22.

3. Bütünlük: Üretim sektöründe olduğu gibi, ürüne fabrikada iken birtakım yöntemlerle kalite kazandırmak ve daha sonra müşteriye sunmak söz konusu değildir. Tersine, hizmet verilirken o anda kalite gerçekleşir ya da gerçekleşmez.

Hizmeti satın alan insanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, satın alma kararlarına etki eden faktörleri bu kişiler şöyle belirtmişlerdir:¹¹

- Kalite: Müşteriler tarafından algılanan kullanım faydası,
- Güvenirlilik: Müşteri beklentilerinin karşılanması,
- Fiyat,
- Hizmetin teslim hızı: Müşteri gereksinimlerine cevap verebilme yeteneği,
- Nezaket: Müşterilerle personelin ilişkisindeki karşılıklı saygı.

Hizmetlerdeki kalite için “Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni” nin gözönünde tutulması gerekir .

Bu üçgen eşkenar bir üçgen olup kenarlar üç bileşeni ifade etmektedir:

- İnsan,
- İşlemler, çevre ve süre,
- Teknoloji ve profesyonel özellikler.

Bunların herhangi birine ağırlık veya öncelik vermek kaliteyi etkileyecektir.

Buna göre kamu veya özel sektörde, dengeli ve kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi bu üç faktöre gereken önemin gereken sıra ile verilmesi ile mümkün olabilecektir.

2. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMLERİ (QUALITY ASSURANCE SYSTEMS)

Kalite Güvencesi Sistemleri, bir ürün veya hizmetin sunumunda, istenilen ve beklenen performansın tutturulabilmesi için gerekli olan ölçme ve kayıt işlemlerinin sürekli hale getirilmesi ve performansların izlenmesidir. Temel olarak mevcut olan veya sahada çalışan ve bir hizmetin personelinin kalifikasyonu, binaların yeri ve büyüklüğü

¹¹ Yıldırım Kızgın, “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi 1999), s.86.

gibi bileşenleri ile takip edilecek süreçleri (kurulacak komiteler, toplanacak veriler ve bunların analizi gibi) tanımlayan uzmanların üzerinde mutabık kaldığı standartlar üzerine kurulur. Standartların takip edilip edilmediği dışardan yapılan denetimlerle izlenir.

Uzay çağına adım atılması, kalitenin gelişmesini yeniden hızlandırmıştır. 1950'ler kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerin artış gösterdiği bir dönemdir. Ayrıca, 'hizmet sektöründe kalite güvencesi' kavramı da bu sıralarda şekillenmeye başlamıştır.¹² 1951 yılında, Feigenbaum, 'Toplam Kalite Kontrol' adlı kitabını yayınlarken, kalite kontrolünü işletmenin tasarımından, satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaymıştır. Hata düzeltme çalışmaları yerine hataların önlenmesine çalışılmıştır. Amerika'da, 1960'lı yılların sonunda otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında 'Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi' uygulamaları başlatılmıştır.¹³

Kalite Güvencesi Sistemlerinin (KGS) temel varsayımı şudur :

Önceden fikir birliğiyle doğru olarak saptanan standartlar ve süreçler takip edilirse bu sürecin çıktısı olarak üretilen hizmetin veya malın kalitesi de yüksek olacaktır .

Ancak KGS, her zaman kalitenin iyileşmesi ile sonuçlanmayabilir, hatta karar verici ve uygulayıcıların kendi kendine tatmin olmalarını sağlayarak daha iyi kalitenin gelişimini de baskılayabilir.

Bu nedenle KGS'nin ve saptanan standartların etkili olarak çalışması için şunların gerçekleştirilmesi gerekir:

Genel standartlar yerinde belirlenmeli ve ölçülebilir düzeyleri ortak görüşle tespit edilmelidir.

Standartlar bir kontrol listesi olarak kullanılmamalı, performansı geliştirmek üzere gözden geçirilmek üzere sürekli izlenmelidir.

Tüm gerekli kayıtlar tutulmalı ve saklanmalıdır. Böylece eksiklikler ve uygunsuzluklar zamanında saptanarak gözden geçirilebilir.

¹² İbrahim Kavrakoğlu , **Toplam Kalite Yönetimi** (İstanbul : Kalder Yayınları, 1994) , s.25.

¹³ Ali Dağdemir , "Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar TUSAŞ Motor A.Ş. Toplam Kalite Modelinin İncelenmesi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi S.B.E.,1996) , s.21.

Özetle, kalite güvencesi sistemi, mevcut performansın ölçülmesi ve bu düzeyin istenilen veya normatif performansla karşılaştırılarak aradaki farklılığı yaratan nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla, tekrar uygulamaya geçilmesidir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ; GELİŞİMİ, ÖZELLİKLERİ, YÖNTEMLERİ

3.1 Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan Japon mucizesi ile birlikte anılır olmuşsa da bunun temellerinin Amerikalılar tarafından atıldığı bilinmektedir.

II.Dünya savaşından bu yana geçen süre içerisinde Toplam Kalite Yönetimi kavramının gelişimine katkıda bulunanları üç grupta toplamak mümkündür :

- a) Kalite konusundaki mesajları Japonlara ileten ilk Amerikalılar,
- b) Amerikalıların mesajları karşısında yeni kavramlar geliştiren Japonlar,
- c) Japonların sanayideki başarısı karşısında ortaya çıkan Batılı yeni "gurup"lar.

Son 40 yılın en önemli yönetim anlayışı, onun da ötesinde bir felsefe olan Toplam Kalite Yönetimi konusunda çok sayıda büyük düşünür (guru) ortaya çıkmış, bunun önemli bir sonucu ise kuruluşların "Rasyonel Bilimsel" yönetim anlayış ve disiplinlerine uyma yerine sloganları tercih eder hale gelmeleri olmuştur. Bilimsel bir anlayış ve disiplin çerçevesinde "Kalite Güvencesi Sistemleri" kurmak ve geliştirmek ne kadar yararlı ise, sloganlara ve "gurulara" dayanan işletmecilik anlayışları da o kadar sakıncalıdır. Bir çok firma bu sakıncaları acı deneyimlerle yaşamış ve ağır faturalar ödemişlerdir.

Bu konuda görüş üretenler arasında en tanınmış guruların görüşlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Deming'in 14 Maddesi¹⁴:

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için değişmez hedefler belirleyiniz.

¹⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi** (İstanbul : Alfa Yayınları,2001), s.41.

2. Değişim için liderliği ve yönetimi öğrenme sorumluluklarını üstlenerek yeni yönetim dönemi için yeni bir felsefe geliştiriniz.
3. Kaliteye ulaşmak için gözlem yöntemine bağımlı kalmayınız, kitlesel muayene ve kontrol yerine kaliteyi her ürüne yerleştiriniz.
4. Fiyata dayalı iş değerlendirmesine son veriniz. Bunun yerine toplam maliyeti azaltınız ve her parça için bir üretici oluşturmaya yöneliniz.
5. Kaliteyi ve üretimi arttırmak, maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sistemlerini sürekli ve değişmez biçimde iyileştiriniz.
6. İş üzerinde eğitim yapınız.
7. Liderliği geliştiriniz. İşin nasıl daha iyi yapılacağına yönelik denetim ve gözetim yapınız.
8. Herkesin daha etkili çalışabilmesi için korku faktörüne yer vermeyiniz.
9. Bölümler arasındaki engelleri kaldırınız. Araştırma, tasarım, satış ve üretim bölümlerinin birlikte çalışarak sorunları daha iyi görmelerini sağlayınız.
10. Çalışanlara yönelik uyarıları, sloganları ve sayısal hedefleri ortadan kaldırınız. Sorunlar kişilere değil sisteme ait olduğundan kişilere yönelik uyarılar olumsuz etki eder.
11. Sayısal kotalarla belirlenmiş iş standartlarına, yönetime ilişkin amaçlar ve sayısal hedeflere yer vermeyiniz. Bunun yerine liderliği geliştiriniz.
12. İşletmenin çalışanı olmaktan gurur duyulmasını engelleyecek her türlü engeli ortadan kaldırınız.
13. Etkin bir eğitim ve kendini geliştirme programı oluşturunuz.
14. Şirketteki değişimin gerçekleşmesi için her çalışana görev veriniz.

Juran'ın "Kalite Planlama Haritası"¹⁵:

1. Müşterilerin kimler olduğunu belirleyiniz.
2. Bu müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyiniz.
3. İhtiyaçları kendi dilinize çeviriniz.
4. Bu ihtiyaçlara cevap verecek bir ürün geliştiriniz.

¹⁵ Nurettin Peşkirioğlu, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları** (Ankara : MPM,1997) s.9.

5. Ürünün özelliklerini hem müşterinin, hem de bizim ihtiyaçlarımıza uygun olacak şekilde düzenleyiniz.
6. Ürünü üretebilecek bir işlem geliştiriniz.
7. İşlemi en uygun hale getiriniz.
8. Bu işlemin, çalışma koşullarında ürünü üretebileceğini kanıtlayınız.
9. İşlemi işe dönüştürünüz.

Feigenbaum'un toplam kalite başarısı için 10 kıyaslaması¹⁶:

1. Kalite, tüm şirketi ilgilendiren bir konudur.
2. Kalite, müşterinin söylediği şeydir.
3. Kalite, ve maliyet bir fark değil toplamdır.
4. Kalite, hem bireysel hem de ekip fanatizmi gerektirir.
5. Kalite, bir yönetim biçimidir.
6. Kalite ve yenilik birbirine bağımlıdır.
7. Kalite, bir etikettir.
8. Kalite, sürekli iyileştirilmeyi gerektirir.
9. Kalite, üretimde en yüksek maliyet etkinlik ve en az para ağırlıklı olmak demektir.
10. Kalite, müşteri ve üreticilerin birbirine bağlı olduğu bütüncül bir sistemle gerçekleştirilebilir.

Crosby'nin kaliteyi geliştirmek için 14 adımı¹⁷:

1. Yönetimin kalite konusunda onay verdiğiinden emin olunuz.
2. Her bölümden üst düzey temsilcilerin yer aldığı kalite iyileştirme ekipleri oluşturunuz.
3. Mevcut ve olası kalite sorunlarının nerelerde olduğunu saptayabilmek için işlemleri ölçülebilir hale getiriniz.
4. Kalitenin maliyetini değerlendiriniz ve bir yönetim aracı olarak nasıl kullanılacağını açıklayınız.

¹⁶ Şimşek, a.g.e , s.46.

¹⁷ Peşkircioğlu, a.g.e , s.11.

5. Tüm çalışanların kalite konusuna olan ilgisini ve duyarlılığını arttırınız.
6. Önceki adımlarda belirlenmiş olan sorunların çözümü için harekete geçiniz.
7. İyileştirme işlemleri için gelişim programı oluşturunuz.
8. Kaliteyi iyileştirme programında aktif olarak yer alacak olan gözetmenleri eğitiniz.
9. Yönetimin onayını tazelemek ve herkesi değişimden haberdar etmek için belirli günleri “Sıfır Hata Günü” ilan ediniz.
10. Çalışanların kendileri ve grupları için iyileştirme hedefleri geliştirmesini teşvik ediniz.
11. Çalışanları, iyileştirme hedeflerinin önündeki engelleri yönetime iletme konusunda teşvik ediniz.
12. Katkısı olanları takdir ediniz.
13. Uygun bir iletişimin kurulması için kalite konseyleri oluşturunuz.
14. Kaliteyi iyileştirme programının hiç bitmeyen bir program olduğunu vurgulayarak herşeyi tekrar tekrar yapınız.

3.2 Toplam Kalite Yönetimi

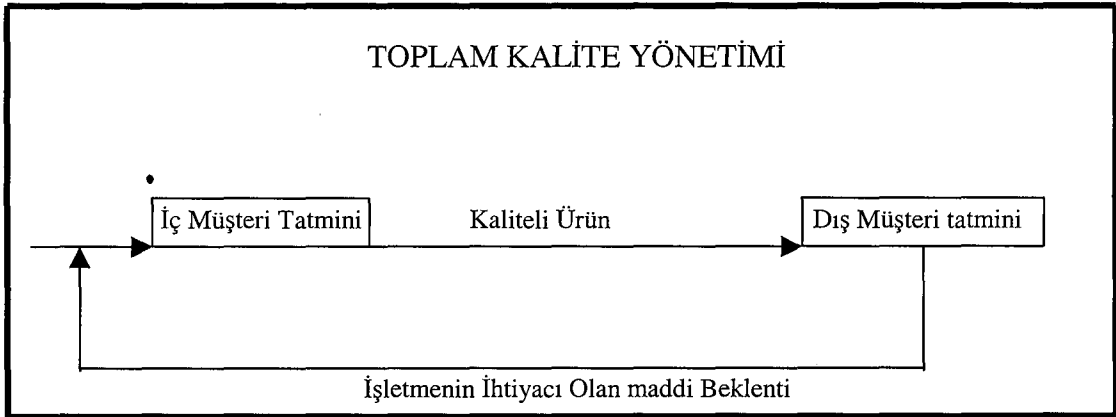
Kalite Yönetimi, kısaca iç müşteri tatmini ile dış müşteri tatminine ulaşmayı hedefleyen, yönetimin başlatıp devamını sağladığı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Burada iç müşteri, işletme ailesi içerisindeki en düşük kademedeki en yüksek kademeye kadar olan işgücüdür. Dış müşteri ise işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alan tüketicilerdir.

Toplam kalite yönetiminin özellikleri incelendiği zaman, yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen bir çok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek Kalite Yönetimi noktasına ulaşırken; öteki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak, yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yol üzerinde sürekli değişerek ve yönetimin kalitesini artırma yönünde ilerleyen bir süreç oluşturmuştur. Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla, kalitenin

geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle de Toplam Kalite Yönetimi doğmuştur.¹⁸

Toplam Kalite uygulamalarında kullanılan araç ve teknikler iş gücünün ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlayan nitelikte olup işgücünün işe adaptasyonu ile verimliliğin artışı sağlar. Ortaya çıkan ürün müşteri beklentilerine cevap verebilen üründür. İşletmenin değişik müşteri karakteristiklerini (beklenti ve istekler) belirleyerek ortaya çıkardığı standartlar , ürünlerde tam anlamıyla mevcuttur. Dolayısıyla dış müşteri tatmini de sağlanmış olur. İşletmelerin temel kuruluş amaçlarından biri de para kazanmaktır. İsteddiği hizmeti alan dış müşteri de işletmenin maddi yönden tatmin olmasını sağlayacaktır. İşletmenin tatmini de iç müşterinin tatmini anlamına gelmektedir. Aşağıdaki şekil bu döngüyü daha iyi açıklamaktadır.

İŞLETME AİLESİ



Şekil 1 TKY'de İç ve Dış Müşteri Döngüsü

Toplam Kalite Yönetimini zincirleme faaliyetler olarak tanımlayabiliriz. Bu zincirin bir parçasının eksik olması demek tüm bu sürecin gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi nadiren uygulamaya geçilen bir yaklaşım olarak anılmaktadır.

¹⁸ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi-Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım** (İstanbul : Rota Yayıncılık, 1997), s.41.

Yapılan tanımlardan bir tanesine göre toplam kalite yönetimi; yalın bir örgüt yapısı içerisinde, çalışanların aktif katılımları sağlanarak müşterilerin istekleri doğrultusunda mal ve hizmet üretme tekniğidir.¹⁹

Bir diğer tanıma göre toplam kalite yönetimi; işletmenin tüm kaynaklarını harekete geçirerek, müşterilerinin tatminini en uygun fiyatlarla sağlamayı hedefleyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır.²⁰

Toplam Kalite Yönetimi, geniş anlamda şu şekilde tarif edilmektedir:²¹

‘Tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin arttırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir.’

İşletmeler için Toplam Kalite Yönetimi gereksinimi aşağıda belirtilmiştir²²:

1. İşletmeyi kaliteye ulaştıracak felsefenin tüm işletme ailesi içinde benimsenmesini sağlar. Bu felsefenin oluşum çalışması, Toplam Kaliteye geçişte temel teşkil etmesi gereken ve Toplam Kalite sistemi oluşturulduktan sonra yine Toplam Kalite kullanılarak devamının sağlanması gereken bir unsurdur.
2. İşletmelerin kendi pazarlarındaki rekabette müşteri karakteristiklerinin önemini anlaşılmasında Toplam Kalite belirleyici rol oynayacaktır. Bunun sonucunda da müşteri beklentilerini çok iyi analiz eden ve devamında hizmet kalitesi mükemmel , pazar payı yüksek işletmeler ortaya çıkacaktır.
3. Kişilerin kendini işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlar. Bireysel kazançtan yana olmayan , toplu kazanımlara daha önem veren potansiyel

¹⁹ Özgün Ökmen , “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna..”, **Başak Ekonomi Dergisi**, Ziraat Bankası Yayınları, Sayı: 113, (2001), s.15.

²⁰ Gültekin Yıldız , **İşletmelerde TKY** (Sakarya Üniversitesi Yayını 1994), s.1.

²¹ Hakan Yıldırım , “TKY’nin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi 1999), s.13-14.

²² Yıldırım, **a.g.e**, s.24

beyinler ortaya çıkar. Sonuçta sorun çözümüleme çalışmalarında ekip ruhunun verimli ürünleri ortaya çıkar.

4. Çeşitli tekniklerle (kalite çemberleri vb.) birimler arası ilişkilerin kopuk olmamasını sağlar. Haberleşme sisteminin sağlıklı işlemesine yardımcı olur.
5. Toplam Kalite Yönetimi ile işletme içerisinde gerekli basit teknikler geliştirilir. Kullanımı kolay olan ve büyük sorunlar çözebilen karmaşık olmayan tekniklerdir.
6. Toplam Kalite ile sadece ürün ve hizmet kalitesi değil birçok alanda yüksek kalite performansına ulaşılır. İşgücü kalitesi bunlardan biridir. İşgücü kalitesiyle orantılı olarak ürün ve hizmet kalitesi de artacaktır ki Toplam Kalite ile eğitilmiş işgücü yetişmektedir. İşletme dışı (tedarikçiler vb.) ilişkilerle de gerekli kalite performansına ulaşılabilmektedir.
7. Toplam Kalite Yönetimiyle iyileştirmede tüm süreçler dikkate alınmaktadır. Kalite kontrolde her bir süreç tek tek gözden geçirilmektedir. Dolayısıyla bozuk ürün oranı sifıra indirilebilmektedir.
8. Toplam Kalite ile kurumsallaşan eğitim sistemi insanın sürekli öğrenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme içinde sorunların üstesinden gelebilen eğitilmiş kişiler çalıştırılmaktadır. Bu durum rotasyon (iş değişimi) ile desteklenmektedir. Rotasyon işgücünün her bir birimin faaliyetleri konusunda eğitilmesini sağlar.
9. İşletmenin kendi pazarındaki rakiplerini tanıyarak etkili rekabet stratejileri geliştirmesinde katkıda bulunur.
10. Yetkinin Toplam Kalite sonucu ortaya çıkan eğitilmiş işgücünde olduğu sürekli gelişim yapısıyla ürün ve hizmet geliştirme süreci çok hızlı işler.

3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri

3.3.1 Müşteri Odaklılık

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri

doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde şirketler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir.

Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası Müşteri artık "Kral" dır, ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, hava taşımacılığı sektöründe, yolcu yüksek ücret ödeyerek tercih ettiği havayolu işletmesinden gereksinimlerini karşılayacak düzeyde kaliteli hizmet beklemektedir. Ancak bunu sağlayabilen havayolu işletmeleri rakiplerine fark atabilmişlerdir. Bu konuda en güzel örnek, kaliteli hizmet anlayışı ile başarıyı yakalayabilen Singapur Havayollarıdır. Singapur Havayolları, almış olduğu sayısız ödüllerle dünyanın en iyi havayolları arasında sayılmaktadır. Business Traveller – Asia Pasific'e göre Singapur Havayolları 'diğer tüm uluslar arası havayollarının karşılaştırma yaptıkları bir ölçüt' haline gelmiştir. Singapur Havayolları ayrıca kar açısından sektörde liderlik yapmakta ve zor zamanlardan, rakiplerine oranla daha az zararla çıkmaktadır. ABD'de tüketici anketleri düzenleyen Zagat işletmesinin 1997'de 61 havayolu işletmesini kapsayan ve 10000 yolcuya yapılan ankete göre, Singapur Havayolları dördüncü defa Dünyanın En İyi Havayolu işletmesi seçilmiştir. Ayrıca, 1994'te Hava Taşımacılığı Dünyası Singapur Havayollarını son yirmi yılın bir numaralı havayolu olarak ilan etmiştir²³.

Singapur Havayolları, dünya çapındaki bu başarılarını, yüksek kalitede müşteri memnuniyetini hedef alan yaklaşımı sayesinde kazanmıştır. İşletmenin tüm birimlerinde kalite amaç olarak alınmış ve faaliyete geçirilmiştir. Singapur Havayolları yönetimi, sorunları, masrafları azaltarak değil, müşteri memnuniyetini arttırarak çözmeyi hedeflemiş ve bunu başarmıştır.

²³ Daniel Chain, **The Story of Singapore Airlines and The Singapore Girl**, The Journal of Management Development, 2000, p.110.

3.3.2 Tedarikçilerle İşbirliği

Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

Havayolu işletmelerinde tedarikçi olarak, işletmeye yer hizmetleri ve ikram hizmetleri sağlayan işletmelerle, onaylanmış bakım işletmeleri, havaalanı işletmeleri ve lisanslandırılması gereken personelin eğitimlerini sağlayan işletmeler sayılabilir. Havayolu işletmesi, bu tedarikçilerden sağlayacağı hizmet ve ürünlerin kendi kalite felsefesine en uygun olanlarını seçmelidir.

3.3.3 Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. İnsan faktörüne verilen değer arttıkça, o örgütte işgücü verimi, işin kalitesi ve örgüt için yapılan özveriler de artacaktır. Bu yönetim felsefesi insana saygıyı gerektirir.²⁴

Toplam kalite yönetiminde en önemli işlevlerden olan 'toplam katılım' sistem içerisindeki insanın konumu ve ona verilen değer çerçevesinde ele alınmaktadır. Toplam kalite yönetiminde insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani, yönetim sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır.²⁵

Yönetimde işletmenin üzerine alması gereken ilk görev, işletme ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır. Eğer bir işletme bunu sağlayamıyorsa, o işletmenin varlığını sürdürmesi ezici rekabet ortamında imkansızdır. İşletmeler, çalışanların insan olduklarını göz önünde bulundurarak, onlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatını vermelidirler.²⁶

Müşteri tatmininin hedef alındığı toplam kalite yönetimi felsefesinde tatmin olmuş, sürekli müşteriler elde etmenin yolunun, tatmin olmuş, sürekli aynı örgütte çalışmayı düşünen çalışanlardan oluşan, personel devir hızı oranının minimum düzeyde

²⁴ Haluk Gürgen , **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (İstanbul : Der Yayıncılık, 1997), s.58.

²⁵ Kavrakoğlu, **a.g.e**, 1994), s.25.

²⁶ Ishikawa Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**. Çeviren: Semih Ordaş,(İstanbul : Kalder Yayınları, 1997), s.99-101.

kaldığı örgütlerden geçtiği bilinmektedir. Havayolu sektöründe, personel devir hızının en düşük olduğu Southwest Havayolları işletmesi, iç müşterilerine diğer havayolu işletmelerine oranla daha fazla önem vermektedir. Çalışanlar, tatmin olmaları ve motivasyonlarının artması için yaptıkları işte eğlenmeye teşvik edilmektedir. Ayrıca, yönetimin iç müşterilerini önemseydiğini gösteren bir başka yaklaşım ise, her çalışanına doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günlerinde tebrik kartı göndermesidir. Southwest Havayolları işletmesi, çalışanlarına bu tür küçük detaylarla önemsediklerini hissettirmektedir. Bu şekilde, performanslarını artırarak tüm çalışanlarından yüksek düzeyde verimlilik elde etmektedir²⁷.

3.3.4 Süreçler ve Verilerle Yönetim

Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

3.3.5 Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayalıdır.

Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Havayolu işletmelerinde yaratıcılığa örnek olarak Virgin Havayollarının, British Havayollarını geride bırakan, müşteri memnuniyetine yönelik farklı hizmeti verilebilir. Virgin Havayolları, uçuş sırasında müşterilerinin giysi ölçülerini alarak varış noktasında istedikleri giysilerin hazır olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, uçuş sırasında film, dondurma ve patlamış mısırla yolcularına sinema keyfinde bir uçuş sağlamaktadır²⁸.

²⁷ George Lazla, *Southwest Airlines – Living Total Quality In a Service Organization*, Managing Service Quality, 1999, p.79,80.

²⁸ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul : Sabah Yayınları,1998), s.86.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileştirme durur²⁹.

3.3.6 Liderlik ve Amacın Tutarlılığı

Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda liderlik davranışları sergilenmektedir. Şirketin politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır. Dünya çapında başarıları onaylanmış iki havayolu işletmesi olan Singapur Havayolları ve Southwest Havayolları başarılarını, başlarında bulunan liderler sayesinde kazanmışlardır. 1997 yılında Conde Nast Traveller Dergisi 'son on yıl içerisinde modern seyahat sektörüne damgasını vuran kişiler' ödülünü dört kişiye vermiştir. Bu dört kişiden biri, 1980'lerde uçuş standartlarını modernleştirdiği ve olağanüstü bir liderlik örneği sunduğu için ödüle layık görülen, Singapur Havayollarının Yöneticisi Dr. Cheong Choong Kong'tur. Southwest Havayolları Yöneticisi Keheller ise karizmatik liderlik tarzı ve takım ruhundan anlayan kişiliği ile bir çok havayolu işletmesinin takdir ettiği bir lider olarak kabul edilmektedir³⁰.

Sürekli başarının sağlanması paydaşların tatminine ve menfaatlerin dengelenmesine bağlıdır. Bu paydaşlar kuruluştan menfaat sağlayan müşteriler, tedarikçiler ve hissedarların yanısıra toplumu da kapsar. Kuruluş ve çalışanları topluma karşı, düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçecek örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidirler.

Değişen dünya ile birlikte yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar çıkmakta ve "Toplam Kalite Yönetimi eskidi, artık daha yeni olan yöntemi geçerlidir" şeklinde ifadeler çok sık rastlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi, gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir ayrıca kendisi diğer teknikler gibi, bir yöntem olmadığı gibi hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde de TKY, yönetim alanında bu güne kadar uygulanmış ve bu günden sonra da bulunacak

²⁹ Selçuk Aytimur, **Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistemi Denetimi**, (İstanbul : Kalder Yayınları 6, Ocak 1995), s.25.

³⁰ Chain, a.g.e. p.113.

tüm teknikleri çerçevesi içine alacak kadar geniş bir şemsiye yönetim felsefesi olma özelliğine sahiptir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulama ve bir kurumun başarısını ölçmede kabul görmüş çeşitli modeller vardır. Bunlar; Japonya'da Deming Ödülü, Amerika'da Malcolm Baldrige Ödülü, Avrupa'da Avrupa Kalite Ödülü'dür. Avrupa'da 1992 yılında verilmeye başlanan ödül modelinin bir benzerini KalDer ve TÜSİAD işbirliği ile 1993 yılında Türkiye'ye uyarlanarak, TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü adıyla oluşturulan bu ödül 1993 yılından bu yana kazanan kuruluşlara verilmektedir. Bu model; Liderlik, Çalışanların Yönetimi, Politika ve Strateji, Kaynaklar, Süreçler, Çalışanların Tatmini, Müşteri Tatmini, Toplum Üzerindeki Etki, İş Sonuçları açılarından sadece ödüle başvuran kuruluşların performanslarını ölçmek için değil bu konudaki mevcut performansları anlamak, mukayese etmek ve geliştirmek isteyen tüm kuruluşlar için kullanılabilir bir araçtır.

3.4 Kaizen "Japon mucizesi"

Japon yönetim anlayışında sürekli gelişme, kısaca "sürekli iyileştirme" anlamına gelen "Kaizen" kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır³¹. Ayrıca bazı bilim adamlarınca Kaizen, Japon firmaların rekabetteki başarılarının altında yatan neden olarak gösterilmektedir³².

Kaizeni gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir.

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan faktörünü geliştirmek,
- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

³¹ Masaaki Imai, **Kaizen: Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, (3.Baskı , İstanbul : Brisa Lastik Sanayii Kültür Yayınları, 1996), s.IX.

³² Edward De Bono, **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel (İstanbul : Rota Yayınlar, 1996), s.42-43.

Japonya' da Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin her düzeyindeki performansın iyileştirilmesinde odaklanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak başlıca aşağıdaki konular ele alınmaktadır;

- Kalite güvenliği,
- Maliyetin azaltılması,
- Üretim kotalarının karşılanması,
- Teslim programlarının gerçekleştirilmesi,
- İş güvenliği,
- Yeni ürün geliştirme,
- Verimliliğin artırılması,
- Tedarikçilerin yönetimi.

Japon işletmelerinde yönetim, çalışanların öneriler getirerek Kaizene katılmalarını sağlamak üzere yoğun çaba harcamakta olup, "öneri sistemi" mevcut sistemin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Kaizen, sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını esas alır. Çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Kaizen insana öncelik verir ve kişilerin çabalarına yöneliktir. İlerleme konusunda iki karşıt yaklaşım mevcuttur;

- Kademeli ilerleme yaklaşımı,
- Tek büyük adımda ilerleme yaklaşımı.

Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih etmektedirler. Japonlarla batılılar arasındaki düşünme ve eyleme geçme farkı, batılılar problemin çözümünde odaklaşırken, Japonlar problemin tanımlanmasında odaklaşmasıdır. Bu yüzden problemin ne olduğu ve onun gerçekten problem olarak çözüme değer olup olmadığı belirlenmesi kalitede Japonların üstünlüğünü sağlamıştır. Yenilik etkileyicidir ve gerçek bir ilgi odağıdır, diğer yandan Kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir. Kaizen etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilmeyebilir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA ORTAYA ÇIKABİLECEK PROBLEMLER

4.1 Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci

Günümüzde, maliyet düşürücü ve müşteriye tatmin edici özellikleri, Toplam Kalite Yönetimini her türlü işletme için bir yaşam koşulu durumuna getirmiştir. TKY uygulamasında geç kalındığı takdirde rakipler uygulamaya başlayacaklar ve rekabet avantajı kazanacaklardır.

TKY kültürünün oluşması başlama, değişime direnç (mazeretler), güvenin genişlemesi, insan ve sistemlerin etkileşimi ve hazım dönemi, insan ve sistemin bütünleşmesi dönemlerinden oluşmaktadır. Bu kültürün yerleşmesi için en az beş seneye ihtiyaç vardır³³.

Toplam Kalite Kültürünün oluşturulması planlandığında, bu kültürün oluşması ve yerleşmesi için en az beş seneye ihtiyaç duyacağının bilinmesi gerekir. Planlamanın, orta dönem planlaması olmalıdır. Çünkü kültürün oluşması ve yerleşmesi için her bir devresi yaklaşık bir yıl süren beş devreye ihtiyaç duyulmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ne direnç gösterilen dönemlerde çoğunlukla, bu oluşma ve yerleşme devrelerine rastlamaktadır. Bu devreler :

1. Başlama

Öncelikle işletmenin Toplam Kalite ile tanışması ve TK ilkelerini öğrenmesi gereklidir. Bu tanışma ve öğrenme döneminde ayrıca organizasyondaki mevcut yönetimin ve işgücünün yerleşik duygu ve düşünceleri üzerinde de durmak gerekir.

2. Değişime Direnç (Mazeretler)

Toplam Kalite'nin ölçme ve değerlendirmeye dayalı bir sistem olduğunun anlaşılmasından sonra işletme içinde bir tepki oluşacak ve her yeniliğe duyulan

³³ Arif Çanacık, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Ortaya Çıkabilecek Problemler" **Journal Of Qafqaz University**, Volume II,N.1 (Bakü 1999), s.5.

direnç ile karşılaşacaktır. Yöneticilere düşen bu devrede mümkün olduğu kadar sade ve anlaşılır bir dille net bir şekilde Toplam Kalite esasları hakkında işgören ile konuşmak olmalıdır. Kalite, müşteri tatmini ve sürekli gelişim konularında herkesin hem fikir olduğu ortak bir dil oluşturulmalıdır. Konuşup tartışmaktan kaçınılmayan bir ortam yaratılarak korkuların giderilmesi hedeflenmelidir.

3. **Güvenin Genişlemesi**

Konuşularak korkuların üstüne gidildikçe ve yeni davranışlar başarılı sonuçlar getirdikçe Toplam Kalite'ye duyulan güven duygusu giderek genişleyecektir. Zaman içerisinde tereddüt ve korkuların yersizliği anlaşılacak ve böylece duyulan güven artacaktır.

4. **İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi ve Hazım Dönemi**

Güven ortamı yaratıldıktan sonra teknikler, yöntemler, prosedürler ve politikalar yeniden ele alınacak, korku ve tereddütlerinden sıyrılan işgörenler çalışmalara katılmak isteyeceklerdir. İşgörenlerin katılım isteği, yönetimin olanak yaratması ve cesaretlendirmesiyle daha pekişerek eyleme dönüşecek ve etkin çalışmalar yapılabilecektir. Böylece sorunlar, bizzat sorunları yaşayanlar tarafından ele alınmaya başlanacak ve çözüm önerileri de onlardan geldiğinden uygulanma ve olumlu sonuç alma oranları artacaktır.

5. **İnsan ve Sistemin Bütünleşmesi**

Son evrede tüm fonksiyonları kapsayacak şekilde insan ve sistem bütünleşmesi yaşanacak, değerler, bakış açıları, tarzlar ve yaklaşımlar değişecektir. Tüm eğitim ve geliştirme programları tamamlanmış olacak, bütün faaliyetlerde iç ve dış müşterilerin tatminine yönelik sürekli iyileştirme hedeflenecek, işletme içindeki herkes toplam kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimseyerek sadece işlerinde değil, özel hayatlarında da uygular hale gelecektir.

4.2 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Problemler

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında engelleyici rol oynayan bir çok faktör vardır.

Bu faktörlerin önemli bir kısmı yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler³⁴:

1. Yönetimin Algılama Hatası

Toplam Kalite Yönetimi genellikle kalite departmanının sorumluluğunda olan bir uygulama olarak algılanmaktadır. Bir çok üst düzey yönetici Toplam Kalite ile ilgili sorumluluğun yalnızca kalite departmanı yöneticilerinde olduğunu düşünürler. Oysa Toplam Kalite Yönetimi kalite departmanı yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, pazarlama, planlama ve diğer departman yöneticilerini de aynı oranda ilgilendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'ni kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak, işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmaktır.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesi almaya yönelik çalışmaların sonuçlanması ile toplam kalite yönetimine geçilebileceğidir. ISO 9000 belgesi alınması, işletmede değişimin başlamasında bir basamaktır. Belge alma aşaması, Toplam Kalite Yönetimi içinde yararlı bir uygulama olmakla birlikte tek başına değişimi sağlamaz³⁵.

³⁴ Zeynep Hoşgör; **Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü**, (Marmara Üniversitesi.Yayını 1997)

³⁵ Erol Özgür , "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Gereksinimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Teknik Üniversitesi 1997), s.31.

2. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı, önce kişilerin düşüncelerini değiştirmektir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi mümkün değildir. Toplam Kalite Yönetimi sürekli değiştirme ve sürekli iyileştirmeyi baz alan yönetsel bir yaklaşımdır. Kalitenin yükseltilmesinde ve süreç geliştirmede, insan kaynakları önemli bir konudur. Toplam Kalite Yönetimi için katılımcı yönetim, ön koşuldur. Örgütte, süreç geliştirme ve sorun çözme konusunda grup dinamiği içinde çalışarak katkıda bulunacak olan insanların motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle; üst yöneticilerin, değişim yönetiminde motivasyon açısından daha çok sorumlulukları vardır.

Çalışanların sorun çözme ya da süreç geliştirme alanında katkı sağlamak üzere grup olarak çalışmaya istekli olmaları yönetimin onlara olan güven ve denetim anlayışının değişimini zorunlu kılar. İşletmelerde yönetimin astlara olan güvensizliği yaygındır. Diğer yaygın olan bir yaklaşım ise sorunların kaynağını bulmak yerine suçlu aramaktır. Üst yönetim herhangi bir sorun ortaya çıktığında soruna kimin neden olduğunu araştırır. Suçlu aramaya yönelik bu yaklaşım, çalışanları savunma ve saklamaya yöneltir.

3. Araç Odaklı Olma

Kimi yöneticiler toplam kalite yönetimi sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak algılamaktadır. Örneğin; kalite çemberlerini veya tam zamanında üretimi ya da ISO 9000 belgesi almayı nihai amaç olarak görmektedirler. Burada amaçlarla, araçların yer değiştirmesi gündeme gelmektedir.

Bir örgütte araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde, bu örgütteki yöneticilerin isabetli karar alabilmeleri ve amaçlara daha verimli ulaşabilmeleri

mümkün değildir. Bu da işletmede toplam kalite yönetiminin yerleşmesine ve sistemin gelişmesine engel olur³⁶.

4. Örgüt Kültürü Konusuna Gereken Önemi Vermeme

Özellikle teknik kökenli birçok yöneticinin örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmadıkları gözlenmektedir. Kimi yöneticiler ise bu konuyu moda bir kavram ya da fantezi bir yaklaşım olarak kabul etmektedirler. İnsan kaynaklarının yönetimi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem - söylem birliği içinde olmamaları, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü ve verimlilik arasındaki bağlantıyı iyi kurabilme ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde çok önemli bir yer tutan insan kaynaklarının önemini daha gerçekçi kavrayabilmeleri gereklidir. Katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmemesi değişim yolunda önemli bir engeldir.

5. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında diğer önemli bir unsurda sorun çözme ve süreç geliştirmedir. Bu etkinliklerin bütün olarak algılanıp uygulamaya konulması ve grup dinamiği içinde çalışarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak yaygın olan yaklaşım; Sorun çözme ve süreç geliştirmenin, sadece üretim süreçleri açısından ele alınıp yönetim süreçlerinin geliştirilmesinin göz ardı edilmesidir. Halbuki yönetim süreçleri ve yönetim uygulamaları geliştirilmedikçe sistemin uygulanabilme şansı azalmaktadır.

6. Birimler Arası Rekabeti Özendirmek

Rekabet gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte, örgüt içindeki birimlerin ya da kişilerin rekabet değil işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması iç iletişimi ve bilgi akışını

³⁶ Gülşen Özkan; "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Standartları", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi 1996), s.46.

engellemektedir. Bu ise, sorun çözme, süreç değiştirme, düşünce geliştirme etkinliklerini olumsuz etkilemektedir. Özellikle daha önce yönettikleri birimleri diğerlerinin üzerinde görme eğiliminde olan üst yöneticilerin varlığı birimler arasındaki işbirliğine engel olmaktadır.

7. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması

Birçok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorulara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman danışmanla çalışmaması, onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

8. Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretme

Yetki devrinin gerekliliği her ne kadar savunulsa da Toplam Kalite Yönetimi konusunda üst yönetimin liderliği devredilmez ve vazgeçilmez bir görevdir. Toplam Kalite Yönetimi teknik değil, yönetsel temelli bir konudur ve üst yönetimin liderliği zorunludur. Üst yönetici hem birim yöneticilerine hem de yönetsel davranışları ile tüm örgüt çalışanlarına Toplam Kalite Yönetimi konusunda liderlik yapmak durumundadır. Bu, başarıda önemli bir faktördür.

9. Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimini Askıya Alma Eğilimi

Önceleri TKY konusunda girişimde bulunan ve önemine inandıklarını söyleyen bazı üst yöneticiler yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara vermek eğilimindedirler. Kriz dönemlerinde daha da yaygınlaştırılması gereken yetki devri yerine, klasik yönetim anlayışı olan merkezîyetçiliğe yönelir. Bu durum çalışmaların aksamasına ve çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır.

10. Orta Düzey Yöneticiler ve Uzmanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam Kalite Yönetiminde orta düzey yöneticiler ve uzmanlardan kaynaklanan bazı engeller oluşur. Bu olumsuz etkenler şöyledir;

a) Astların Başarisından Duyulan Hoşnutsuzluk

Astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (Kalite Çemberleri) ya da süreç geliştirme (Kaizen) amaçlı grupların yaptıkları başarılı çalışmalar, özellikle kendi yerini kaybetme endişesi taşıyan bazı orta düzey yöneticileri rahatsız edebilir. Bunun sonucu olarak guruplara yardım etmeme, bilgiyi aktarmama ve engelleyici ortam yaratma eğilimi kendini gösterir. Genellikle bir danışmanla çalışmayan şirketlerde, orta düzey yönetimi ve uzmanların yeterince bilgilendirilmemesi ve motive edilmemesi sonucunda bu türlü olumsuz sonuçlar gözlenebilir.

b) Departman Yöneticileri Arasındaki Rekabet

Departman Yöneticileri arasındaki rekabetin varlığı, birimler arasındaki bilgi akışını ve işbirliğini etkileyen önemli bir faktördür. İletişimin bilgi ağırlıklı ve çok yönlü işlememesi, hem gurupların çalışmasını engelleyecek hem de sorunların çözülmemesine neden olacaktır.

c) Orta Düzey Yöneticilerle Uzmanlar Arasındaki Rekabet

Orta düzey yöneticilerle mühendis ve uzmanlar arasında, yönetimin gücünün paylaşımı ve yükselme hırsı nedeniyle rekabet oluşabilmektedir. Bu tip bir rekabet ortamı, toplam kalite yönetimi çalışmalarını olumsuz etkileyecektir.

11. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, insan odaklı bir yönetimdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren katılımcı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara konunun baştan iyi anlatılması gereklidir. Çalışanların eğitimlerine sürekli

zaman ve kaynak ayrılmasıyla motivasyon artışı elde edilecektir. Çalışanların katılımının sağlanmasının temelinde insan kaynakları yönetiminin ve endüstriyel ilişkilerinin iyi olması yatmaktadır. Çalışanların motivasyonu için çalışan ve işverenlerin arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması temel koşuldur. Bunlar sağlanmadığı takdirde çalışanlarda toplam kalite yönetimi sürecine karşı bir direnç oluşacak ve katılım sağlanmayacaktır.

4.3 Toplam Kalite Yönetiminin Uygulama Başarısını Etkileyen Diğer Faktörler³⁷

- Toplumsal kültür ve alışkanlıkların yansımaları,
- Yöneticilerin beyinsel yaşları,
- Büyük kuruluşların hantallığı,
- Pazarda tek olma alışkanlığı ve korumacılık,
- Üretim teknolojilerinin yeniliği,
- Ucuz hammadde ve emek kullanma alışkanlığı,
- Sendikalar ile merkezi ve yerel yönetimlerin kaliteye bakış şekilleri olarak sıralanabilir.

³⁷ Ahmet Beşkeşe; "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi 1996)

İKİNCİ BÖLÜM HAVAYOLLARINDA KALİTE , KALİTE YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. HAVAYOLLARINDA KALİTE VE KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

1.1 Terimler ve Tanımlar

Birer hizmet işletmesi olan havayollarında kalite, kalite yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarının açıklanması için bazı terim ve tanımların net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Hizmet sektörü olması nedeniyle ISO, havayolu işletmesi olması nedeniyle de Avrupa Ortak Havacılık Birliği (JAA) direktifleri olarak JAR'ın belirlediği kavram ve terimler aşağıda verilmiştir.

Bu bölümde kullanılacak aşağıdaki terim ve tanımlar ISO ve JAR tanımlarından alınmıştır³⁸.

- ISO: Uluslar arası Standartlar Organizasyonu (International Standardization Organization)
- JAA : Birleşik Uçabilirlik Otoriteleri (Joint Airworthness Authorities)
- JAA : Birleşik Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authorities)
- JAR : Birleşik Havacılık Kuralları (Joint Aviation Requirements)
- OM : İşletme El Kitabı (Operating Manuel)
- GOM : Yer Operasyon El Kitabı (Ground Operation Manual)
- Kalite : Belirtilen ihtiyaç ve istekleri temin eden ürün veya hizmetin karakteristik özelliklerinin bütünüdür.
- Kalite Güvence : Kalite için belirlenmiş istekleri temin eden ürün ya da servise, güven duyması için planlanmış tüm gerekli işlemlerdir. Kalite güvence; şirketin, şirket ve Sivil Havacılık Otoritesinin kurallarına uygun olarak planladığı, yapılandığı, işletildiği, muhafaza edildiği, geliştirildiği ve

³⁸ THY, **Kalite Güvence**, (Ground Operation Manual – GOM, Bölüm.3, 2000), s.1.

desteklendiğinden emin olmak için ihtiyaç duyulan tüm sistematik tedbirleri içerir.

- Kalite Denetimi : Kalite faaliyetlerinin planlı düzenlemelere uygunluğunu ve bu düzenlemelerin amaçlara ulaşmak için etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız ve sistematik denetimdir.
- Kalite Kontrol : Kalite gereksinimlerini yerine getirmek için uygulanan harekata yönelik uygulama ve usullerdir.
- Kalite Değerlendirme : Değerlendirme, şirketin politika, usul ve sistemlerinin bağımsız olarak gözden geçirilmesidir.
- Kalite Yönetimi : Kalite Güvence politikası ve uygulamalarının tümünün işleyişinden sorumlu yönetimdir.
- Kalite Müdürü : Gözleme faaliyetleri ve iyileştirme çalışmaları isteklerinden sorumlu Müdür.
- Kalite El Kitabı : Şirketin, Kalite Sistemi ve Kalite Güvence programı ile ilgili bilgileri ihtiva eden doküman.
- Kalite Planı : Bir ürün, hizmet, anlaşma veya proje ile ilgili, belirlenmiş usul, kaynak ve faaliyet sıralandırmalarını düzenleyen doküman.
- Kalite Politikası : Kaliteyle ilgili olarak, Genel Müdür tarafından resmen ifade edilmiş olan, şirketin kalite amaçları ve istikametidir.
- Kalite Gözetimi : Belirlenmiş kalite isteklerinin yerine getirildiğinden emin olmak için ; usul, yöntem, işlem, ürün ve servislerle, belirtilen referans kayıtlarının, analiz durumlarının sürekli olarak gözleme ve teyit edilmesidir.
- Kalite Sistemi : Kalite yönetiminin uygulanması ve devam ettirilmesi için organizasyon yapısı, sorumluluklar, usul ve kaynaklardır.
- Genel Müdür : Tüm hareket ve bakım faaliyetlerini, şirketin ve Sivil Havacılık Otoritesinin standartları ve isteklerine uygun olarak finanse edebilme ve uygulama yetkisine sahip, Sivil Havacılık otoritesi tarafından kabul edilmiş yetkilidir.

- Sorun (Concern) : Bulgu haline gelmesi muhtemel potansiyel bir problemin, objektif delillerle desteklenmesi hali.
- Bulgu (Finding) : Belirlenmiş standartlara uyulmadığını gösteren, objektif delillerle desteklenmiş durum.
- Delil (Evidence) : Sayısal veya nitelik olarak, gözlemler, ölçümler ya da testler yoluyla teyit edilebilen, dokümanlarla desteklenmiş gerçek durum.

Objektif deliller aşağıdakilerden elde edilebilir :

- a) Doküman veya el kitaplarının incelenmesi,
- b) Malzeme veya donanımın test edilmesi,
- c) Faaliyetlerin gözlenmesi, karşılıklı görüşmeler,
- d) Bilgilerin gözden geçirilmesi.

1.2 Havayolu Sektöründe Kalite Anlayışı

Havayolu sektörüne bakıldığında, kalite konusundaki çalışmalar, öncelikle ulusal ve uluslararası otoriteler tarafından zorunlu hale getirilmiş kalite standartlarının sağlanması, daha sonra şirketin kendi kalite standartlarını belirlemesi ve uygulaması şeklinde gerçekleşmektedir.

İkinci Dünya Savaşının, uçağın teknik gelişimine yaptığı etkilerden sonra, havayolu ile yolcu ve kargo taşımacılığının gerek siyasi, gerekse teknik sorunlarına, dünya barışına da faydalı ve destek olacağı düşüncesiyle, Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi (Konvansiyonu) 1944'de imzalanmıştır. Bir ülkede yerleşik bir havayolu işletmesinin, bir diğer ülkeye ve hatta başka ülkelerin toprakları üzerinden uçuşunun ticari hakları, barış zamanında sınırların aşılmasına ilişkin yasal ve ekonomik çatışmaların çözümü için 52 devlet Şikago'da bu sözleşmeyi imzalamıştır. Bu sözleşmenin amacı; dünya insanların emniyetli, kaliteli, düzenli, etkin ve ekonomik hava ulaşımı ihtiyaçlarını karşılamaktır³⁹.

Uçağı icat eden ve havacılıkta önder ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'nin Sivil Havacılık Teşkilatı olan Federal Havacılık İdaresi (FAA), bugün ABD'deki havacılığı etkin bir şekilde düzenlemekte ve denetlemektedir. Denetlemeler, ürün, süreç,

³⁹ www.icao.org, 2000

işletme denetlemesi olarak ayrılmakta ve ABD çapında yılda onbinlerce denetleme yapmaktadır.

1970’de Avrupa kendi uçağını üretmek ve ruhsatlandırmak için yola çıktığında da ICAO’nun temel standartlarına uygun en kapsamlı teknik mevzuat FAA’in kuralları FAR’lardı. Ancak Avrupa temeli ICAO standartları olan havacılık kurallarını oluştururken, kendisini FAA modelini uygulamak zorunda hissetmedi. Avrupa, Birleşik Uçabilirlik Otoriteleri (Joint Airworthness Authorities)’ini kurarak, kendi havacılık kuralları(JAR)’nı ve uçağını üretti. Önceleri havaaracı üretimi ve ruhsatlandırması amacıyla kurulan teşkilat, daha sonra Avrupa havacılık endüstrisinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere adını Birleşik Havacılık Otoriteleri (Joint Aviaiton Authorities)’ne dönüştürerek, 1987 yılından itibaren işletme, bakım, personel lisansları ve diğer tüm havacılık kurallarını da üretmeye başladı ve AET’nin bir tüzüğü ile tüm Avrupa’nın birleşik sivil havacılık teşkilatı oldu.

2000 yılından itibaren Türkiye’nin de tam olarak uygulamaya başladığı JAA’in direktifleri, devletin kural koyuculuk ve denetleme sorumluluğu devam olunmakla birlikte, işletmelerin bünyesinde kurulacak kalite sistemi ile, havacılık kurallarına uygunluğun sağlanmasını öngörmüştür. Burada vurgulanan işletmenin, tanımlı bir kalite sistemi altında oluşturduğu bir iç denetleme mekanizması ile, havacılık faaliyetlerini denetlemesi ve devletin ise iç denetleme mekanizmasını denetleyerek, kalite sisteminin uygunluğunu teyit etmesi olmuştur.

JAA’in kalite sisteminde kalite organizasyonunun işletmenin güvenilirliğini etkin bir şekilde izlemek için işletme faaliyetlerinden bağımsız ve kaynakların tahsisinden sorumlu yöneticiye doğrudan bağlı şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Şirket içindeki bu bağımsız otoritenin kalite kontrol görevleri ; uçuş operasyonunun kontrolü, uçuş destek hizmetlerinin kontrolü, yükleme kontrolü, uçak ve uçak bileşenleri bakımlarının kontrolü, teknik standartlarının kontrolü ve eğitim standartlarının kontrolüdür.

Ulusal ve uluslararası otoritelerin belirlediği kalite kıstaslarının yanısıra havayolu işletmeleri yoğun rekabetin yaşandığı pazarda belirli bir pay alabilmek ve işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için bir kalite sistemi ve politikası geliştirmek zorundadırlar. Havayolu işletmelerinin hizmet pazarlaması nedeniyle hizmet kalitelerini artırmaları gerekmektedir.

Hizmet kalitesi, verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileri ile ne kadar iyi eşleştiğinin ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek demek, müşteri beklentilerine uyumlu bir yapı içinde karşılık vermek demektir. Hizmet kalitesi üzerine yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucu şu üç noktanın varlığı belirlenmiştir:⁴⁰

- Hizmet kalitesinin tüketici tarafından değerlendirilmesi, mal kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Hizmet kalitesinin algılanması, tüketici beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması sonucu olur.
- Kalite değerlendirilmesi sadece bir hizmetin sonuçları dikkate alınarak değil, hizmetin iletilmesi işleminin de değerlendirilmesi ile yapılır.

Havayolu işletmelerinde kalite karakteristikleri bilet işlemlerinden, kabin görevlilerinin nezaketine kadar müşterinin memnuniyetiyle ilgili tüm işletme ve hizmet unsurlarıdır. Bu kalite karakteristikleri yolcu taşımacılığında bilet almak için kontuarda bekleme süresi, bilet işleminin süresi, biletin ücreti, check-indeki bekleme süresi, uçağa bindirme süresi, kalkıştan önceki gecikmenin süresi, uçuşta yolcu koltukları arasındaki mesafe, hostesin hizmet sayısı, ikramın kalite ve miktarı, acil durum teçizatı, uçuş süresi, zamanında iniş, bagaj bekleme süresi, hasarlı bagaj sayısı, kayıp bagaj sayısı olarak incelenebilir⁴¹.

Hizmet işletmelerinde kalite kavranması, uygulanması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir alandır. Hizmetler nesneden çok performans olduğu için, aynı kaliteyi sağlayan kesin imalat özelliklerinin işletme tarafından oluşturulması zordur. Hizmet kalitesi bir imalat ortamında oluşturulup, eksiksiz olarak müşteriye ulaştırılamaz. Birçok hizmet, kaliteli bir hizmet sunulmasını garantilemek için satıştan önce sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez ve doğrulanamaz. Daha da ötesi hizmet performansı –özellikle emek yoğunluğu yüksek olan hizmetler- işgörelere ve müşterilere göre ve günden güne değişiklik gösterebilir. Birçok hizmette kalite hizmetin ulaştırılması esnasında, genellikle müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi esnasında oluşur. Bu nedenle, hizmet kalitesi büyük oranda personelin performansına bağlıdır ki

⁴⁰ Erkut **a.g.e.**, s. 11-12.

⁴¹ Mete Kalaycıoğlu, “JAR-OPS Onayı Almış Havayolu İşletmelerinin Malcolm Baldrige Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi ve Eksik Kalan Yönlerinin Hava Emniyetine Etkileri” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi 2001), s.37.

personel de fiziksel malın girdileri kadar kontrol edilemeyecek bir örgütsel kaynaktır. Hizmetler için kalite standartları oluşturmak mallardan daha zordur. Hizmetlerin bazı yönleriyle ilgili sayısal olarak ifade edilen kalite standartları oluşturulabilmekle birlikte insanların davranışlarına standartlar getirmek daha zordur.⁴²

Hizmeti satın alan insanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, satın alma kararlarına etki eden faktörleri bu kişiler şöyle belirtmişlerdir:⁴³

- Kalite: Müşteriler tarafından algılanan kullanım faydası,
- Güvenirlilik: Müşteri beklentilerinin karşılanması,
- Fiyat: Alınacak hizmete karşın ödenecek gerçek parasal değer,
- Hizmetin teslim hızı: Müşteri gereksinimlerine cevap verebilme yeteneği,
- Nezaket: müşterilerle personelin ilişkisindeki karşılıklı saygı.

Bu faktörler arasında en fazla geliştirme ihtiyacı olanlar ise kalite, nezaket ve hizmetin teslim hızıdır.

Hizmet kalitesi, müşteriye hizmetin sunumunda hiçbir standart kabul etmeyen, çok faktörlü bir kavramdır. Bununla birlikte bir uçağın kalitesi ve uçağı seyahat için çalıştıran bir işletme için sunduğı hizmetin bazı kalite göstergeleri aşağıdaki biçimde incelenebilmektedir.

Uçak Ürün Kalite Göstergesi

- En iyi tasarım
- Havalandırma donanımı
- Motor gücü

İşletmenin Hizmet Kalitesi

- Çağdaş yolculuk
- Zamanında ulaşım
- Güvenli ulaşım

Hava taşımacılık şirketleri üzerinde ABD’de yapılan bir anketin sonuçları, hava ulaştırmasında hizmet kalitesinin emniyet, dakik yolculuk, nezaket, bagajın dikkatle yüklenmesi ve teslim edilmesi, ikram ve diğerlerini içerdiğini göstermektedir. Yolcular açısından hizmet kalitesinde önem sırasına bakıldığında, yolcular için⁴⁴ ;

1. Havayolu kayıp bagajları ciddiye almalı,

⁴² A. Sevgi Öztürk, **Hizmet Pazarlaması**, (Eskişehir : 2000) , s.137.

⁴³ Kızgın, **a.g.e** s.86.

⁴⁴ Kalaycıoğlu, **a.g.e** s.38

2. Geciken uçuşlarda derhal bilgi verilmeli,
3. Bagajlar dikkatle yüklenmeli ve boşaltılmalı,
4. Havayolu gecikme sırasında yolculardan sorumlu olmalı,
5. Yeterli bacak mesafesi olmalı,
6. Bagaj anında teslim edilmeli,
7. Rahat bir koltuk olmalı,
8. Uçaktaki gecikmelerde konfor sağlanmalı,
9. Uygun uçuş bağlantıları olmalı,
10. Havayolu gecikme sırasında yolcularıyla ilgilenmeli.

Hizmet kalitesinin anlaşılması konusunda üç sorunun cevaplanması gerekmektedir:⁴⁵

- Müşterinin asıl gereksinim ve beklentileri nelerdir?
- Bu gereksinim ve beklentilerin karşılanması için ne yapılmalıdır?
- Bu beklentilerin üstünde hizmetler nasıl sunulabilir?

Günümüzde ‘kaliteli hizmet’ tanımlarının hemen hepsi müşteri yönlü yapılmaktadır. ‘Müşteri beklentilerinin tamamen karşılanması’ ya da sürekli müşteri isteklerinin tatmin edilmesi şeklinde bir tanımlama günümüzün hizmet kalite anlayışına iyi birer örnektir. Buna göre ‘hizmet kalitesi, verilen hizmet düzeyinin müşterinin beklentisini ne oranda karşıladığının bir ölçüsüdür.’ şeklinde tanımlanabilir.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe kalite tartışmaları ‘müşteri taleplerini karşılama’ konusunda yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda, yönetimin etkinliğinin ve hizmet kalitesinin artışı; ‘müşteriyle yakınlaşma’ ve ‘müşteri ihtiyaç ve beklentilerine daha fazla cevap verebilme’ açısından ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, hizmet sektöründe iyi bir yönetimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İyi bir yönetimin temel özellikleri ise şu şekilde özetlenebilmektedir.⁴⁶

- Müşterileri anlamak,
- Şikayetleri yanıtız bırakmamak,
- Hedeflenen amaçları belirlemek,

⁴⁵ Aynı, s.87.

⁴⁶ Erol Kader Kızıl, “Hizmet Sektöründe TKY ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin TKY Anlayışı,.” (Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.85.

- Tüm personeli eğitmek ve hedefler doğrultusunda motive etmek,
- Etkin bir iletişim kurmak,
- Sonuçları izlemek,
- Değişikliklere açık olmak ,

Havayolu işletmelerinde, yolcu memnuniyetiyle ilgili olarak dinleme ve öğrenme stratejisi geliştirilmelidir. Bu da çeşitli anketler ve mülakatlarla sağlanabilmektedir. Yolcu memnuniyeti sonuçları, müşteri ve pazarı anlayabilmesi için işletmeye hayati bilgiler sağlar. Sonuçlar ve eğilimler, yalnızca müşterilerinin görüşleri açısından değil, onların pazardaki davranışları ve olumlu düşünceleri hakkında da bilgiler sağlar. Bazı yolcular şikayetlerini havayolu şirketine iletirken, memnun olmayan bazıları da hiçbir şey yapmadan diğer havayolu şirketini tercih ederler. Bu nedenle bazı hava ulaştırma şirketleri ücretsiz hediyelerle yolcularının yorum yapmalarını özendirilmektedirler.

Hizmet işletmeleri yöneticileri, sahip oldukları girdileri en iyi biçimde kullanarak yüksek nitelikli hizmet çıktısına dönüştürmelidirler. Çünkü minimum maliyet iyi bir rekabet gücünün kazanılması açısından zorunludur. Girdilerin kullanımında verimlilik ilkesinin ön planda tutulması ile birim maliyetler aşağıya çekilirken hizmet kalitesinin de artırılması sağlanır.⁴⁷

Hizmet kalitesinin algılanmasındaki ve uygulanmasındaki zorluklara rağmen, hizmet kalitesi günümüzde hem araştırmacıların hem de uygulamacıların en çok ilgisini çeken konular arasındadır. Hizmet işletmeleri dışında imalat kalitesine yönelik problemlerini halleden birçok işletmede hizmet kalitesini önemli bir farklılaştırıcı unsur olarak görmektedir.⁴⁸

2. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Havayolu işletmelerinin kalite kriterlerinin en önemlisi uçuş emniyetidir. Bir havayolu şirketinin kalite değerlendirmesi uçuştaki diğer konulardan önce uçuş

⁴⁷ Kızılgın , a.g.e. s.88.

⁴⁸ Öztürk, a.g.e. s.138.

emniyetinin sağlanması doğrudur. Ölümcül kazalar ve olaylarda hedef değer her zaman sıfır olmalıdır. İnsan emniyetine karşılık bir fiyat etiketi yoktur. Kazaların, bakım, kontrol ve personelin eğitimi ile önlenmesi bir havayolu işletmesinin en öncelikli konusudur. Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası havacılık otoritelerinin kalite ile ilgili tüm düzenlemelerinin ana teması uçuş emniyetidir. Havayolu işletmeleri de öncelikle emniyetin sağlanması amacıyla kalite yönetim sistemi geliştirmekte ve geliştirdikleri bu sistem havacılık otoriteleri tarafından denetlenmektedir. Bu kalite yönetim sistemi gerekli şartları sağlayamadığı durumlarda havayolu şirketinin faaliyetlerine son verilebilmekte ya da başlangıçta işletme ruhsatı verilmemektedir.

Havayolu işletmesi öncelikle emniyet ile ilgili kalite yönetimi sistemini düzenledikten sonra, hizmet kalitesini artırmak üzere bir kalite politikası geliştirir.

2.1 Havayolu İşletmeleri İçin Kalite Yönetim Sistemi ⁴⁹

- a) Bir havayolu işletmecisi, hava aracının uçabilirliği ve emniyetli operasyonlar için gerekli prosedürlerin uygunluğu ve yeterliliğini sağlamak amacıyla bir Kalite Sistemi oluşturmalı ve bir Kalite Yöneticisi görevlendirmelidir. Uyumluluk gösterimi, gerekli düzeltici eylemlerin sağlanması amacıyla Sorumlu Yöneticiye (Genel Müdür) bir geri bildirim sistemini (feedback) kapsamalıdır.
- b) Kalite Sistemi, tüm operasyonların gerekli şartlar, standartlar ve prosedürlere uygun olarak yürütüldüğünü doğrulayacak prosedürleri içeren bir Kalite Güvence Programına sahip olmalıdır.
- c) Kalite Sistemi ve Kalite Yöneticisi otorite (Sivil Havacılık Otoritesi) tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
- d) Kalite Sistemi ilgili dokümanlarda tanımlanmalıdır.
- e) a maddesinin dışında, otorite biri operasyon diğeri de bakım olmak üzere iki adet Kalite Yöneticisinin atanmasını kabul edebilir.

⁴⁹ Joint Aviation Authorities (JAA), **Joint Aviation Requirements – Operations (JAR-OPS)**, 2000, md. 1.035

2.2 Havayolu İşletmelerinde Kalite Politikası

Havayolu işletmelerinde kalite politikasının belirlenmesi amacı aşağıda belirtilen maddelerin elde edilmesi ve başarıyla uygulanmasıdır⁵⁰:

- Hava aracının uçabilirlik kriterleri içerisinde emniyetli operasyonlar gerçekleştirmek,
- JAR-OPS 1 ve diğer otoritelerin veya şirketin İşletme El Kitabında belirtilen standartlara uygunluğu sağlamak,
- Uçuş emniyeti ve ilgili tüm emniyet işlemlerinin görüntülenmesi ve geliştirilmesi,
- Emniyetin ilk sırada olduğu ve çalışanların düşünce ve eylemleriyle bütünleştiği bir kültür oluşturmak,
- Ürün ve performansların müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ve bunun müşterinin güvenini artırması,
- Hataların önlenerek maliyet etkinliğinin artırılması,
- Sabit bir şekilde ortaklar ve ürün ve hizmet sağlayıcılarla artan bir işbirliği sağlama,

Belirtilen unsurlar ışığında, bir havayolu işletmesinin kalite politikasına örnek aşağıda verilmiştir⁵¹ ;

“ Havayolumuz,

- Şirket kültürümüz ve alt yapımızı temsil eden tecrübemiz gereği, yüksek eğitilmiş personelimizin çalışmalarıyla temiz ve teknik olarak sorunsuz uçan uçaklarla ve dostça bir ortamda hosteslerin yolcularımıza rahat ve konforları için her koşulda verdikleri hizmetleriyle uluslararası havacılık kurallarına uygun emniyetli hava ulaştırmasını,
- Toplam kalite Yönetimi felsefe ve sistemini, müşteri memnuniyetini, sürekli iyileştirmeyi, çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesini, gerçekleri, verileri ve analizi, üstün kalite sunma anlayışını,
- Kaynakların havacılık gereklilikleri için tam kullanımı ile dakik, emniyetli ve ekonomik işletmeyi,

⁵⁰ www.avisto.ch/page14.htm. 2001

⁵¹ Kalaycıoğlu, a.g.e s.19.

- Pazarda lider olmak, bu konumumuzu korumak ve mevcut fiyat / performans teklifimizle yeni sahalara atılarak gelecekteki başarımızı sağlamayı,
- tüm çalışanlarıyla birlikte amaç edinmiştir.”

2.3 Kalite Sistemi

Kalite yönetimi işlem ağırlıklı bir yapıya sahiptir. Belirlenmiş işlemler uygulanmaya konulur ve düzenli olarak yenilenir ve geliştirilir.

İşlem modelinin prensipleri ;

- İşlemler bir çok birimi kapsayabilir ve ürüne bağımlı değildir,
- İşlemler hem iç hem de dış müşteriler için kullanılır,
- Girdi / Çıktı ara yüzeleri işlemler arasında koordine edilmektedir,
- İşlemler değerlendirilir ve sürekli bir gelişim sunarlar.

Havayolu işletmesinin ticari hava taşımacılık işletmesi yapmak için devletten aldığı işletme ruhsatı ve sürekli gözetim, işletme işlemlerinin ana tasarım ve üretim kriterlerini oluşturur. Bu kriterler işletmenin belirlediği hatlarda, tarifeli ve / veya tarifersiz, yolcu ve / veya kargo taşımacılık işletmeciliğini emniyetle geliştirmek için⁵² ;

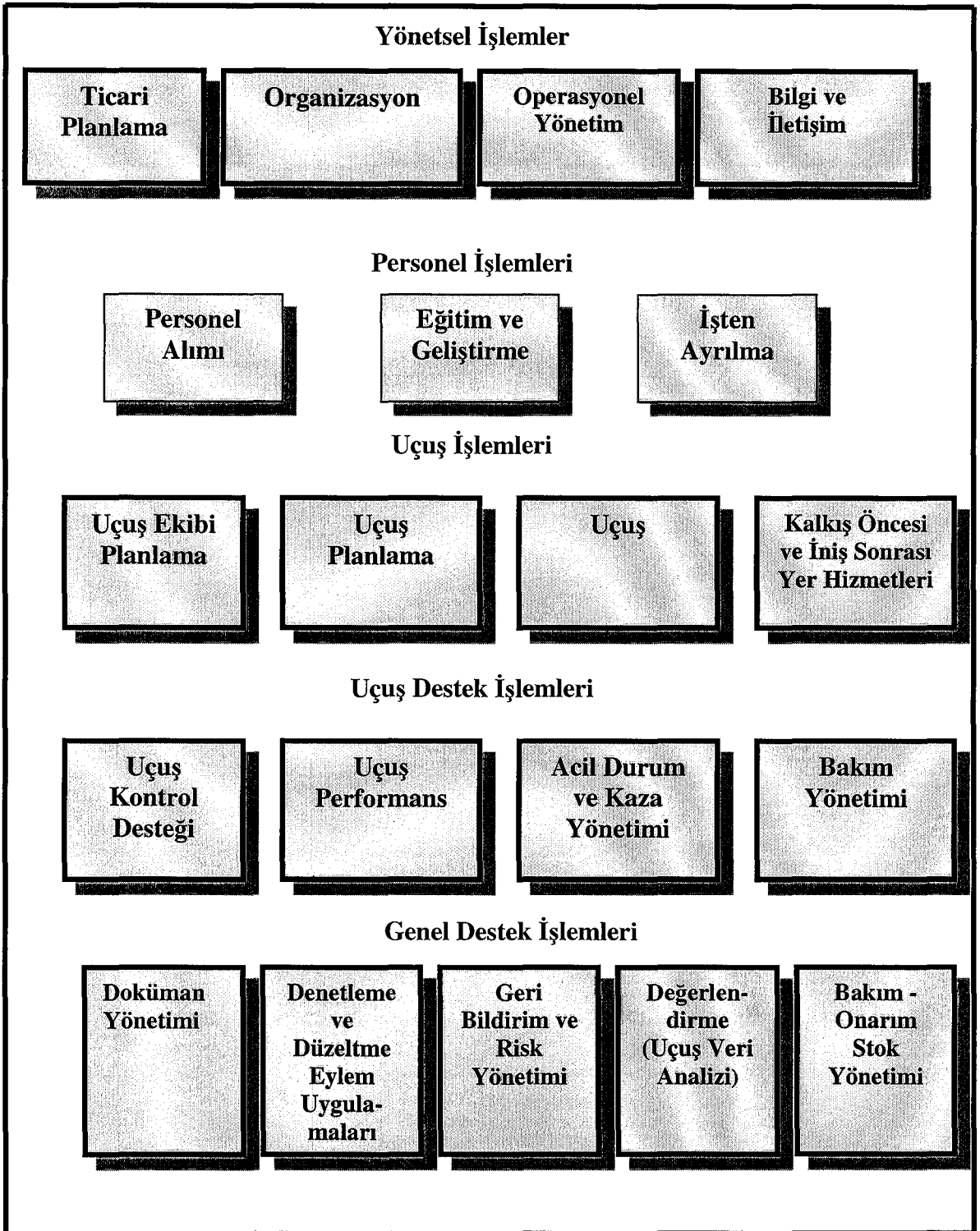
- Yeterli finansal kaynağı olduğunu ve ekonomik olarak başarılı olabileceğini,
- Yönetim yapısının işletme emniyetini güvence altına alacak yeterlilik ve hassasiyette oluşturulduğunu ve yönetimin işletme ruhsatının ve yönetmeliklerinin tüm gereklerini ve sorumluluklarını tam ve eksiksiz algıladığını ve yüklendiğini,
- Personelinin, teçhizatlarının, tesisinin, teknik ve idari el kitaplarının, hizmet anlaşmalarının yönetmeliklere uygun olduğunu,
- İşleteceği uçakların uygun şekilde teçhiz edilmek ve bakımları yapılmak üzere güç ayarları, hızları, işletme ağırlıklarında uçulacak irtifalar,

⁵² Kalaycıoğlu, a.g.e s.66-67.

bacaklar ve meydan boyutlarında söz konusu işletmeyi yapma kabiliyetini,

- Uçuş ekiplerinin uçuş veya görev süre sınırlamalarına uygun olarak işletmeyi sürdürebilecek bir şekilde oluşturulduğunu,
- Uçağın kullanma sürelerinin mantıklı olduğu ve bakım programını yürütmeye izin verdiğini,
- Belirlenen varış noktalarının ve yedek meydanların idari olarak ve / veya işletme minimaları açısından kullanılabilirliğini,
- Gerekli diğer plan ve programlardan başka bir kaza önleme ve uçuş emniyeti programı hazırlandığı, belirlenen işletme için bütününde uygun emniyetin sağlandığını belgeler.

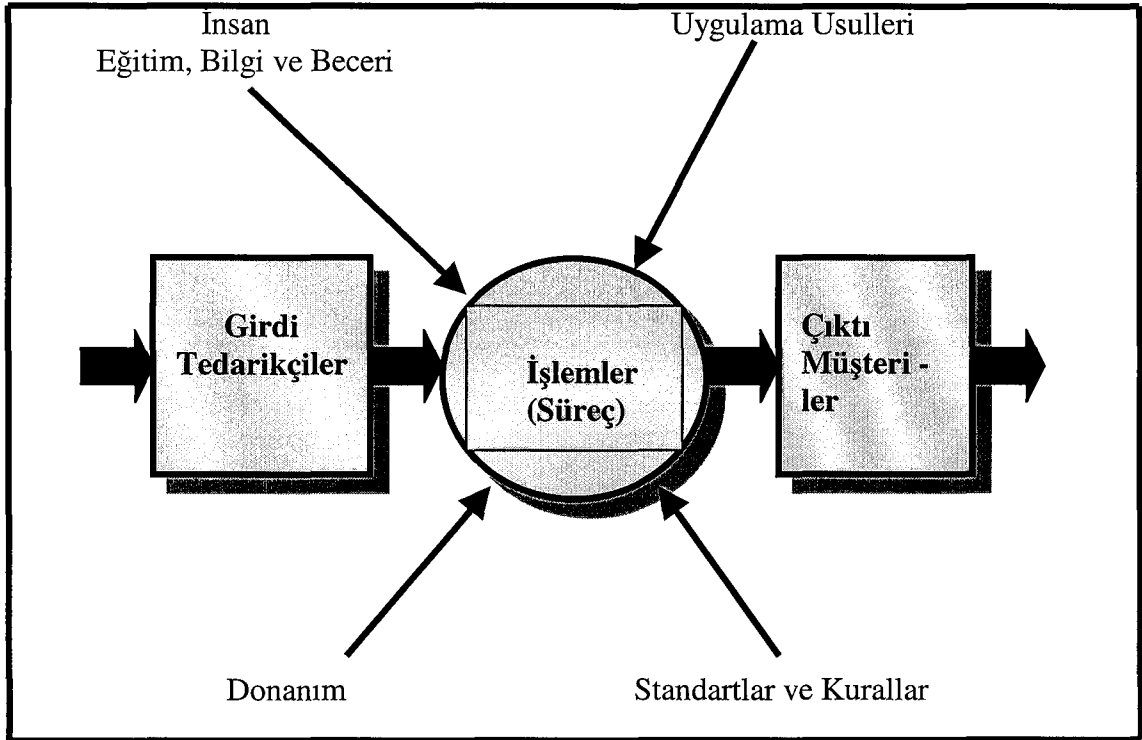
Bir havayolunda uygulanan işlemler ; uçuş ekibinin planlanması, işletim kontrol ve gözetim işlemleri, uçuşa hazırlık işlemleri (uçuş planlama, işletme tahditleri, yakıt ve yağ, meteoroloji, havaalanı kıstaslarının belirlenmesi, minimum uçuş irtifasının belirlenmesi, uçuşa uygun uçak techizatı, uçak performans hesaplamaları), standart kabin işlemleri (brifingler, uçuş işletme standart usulleri, standart çağrılar, kontrol formunun kullanılması, oksijenin kullanılması, haberleşme), olağanüstü ve acil durumlarda uygulanacak usuller, yolcu ve bagaj işlemleri, güvenlik işlemleri, uçuş görevlileri, bakım personeli ve dispeçlerin eğitimi ve sertifikasyonu, kayıt işlemleri ve raporlandırma işlemleridir. Bu işlemler şekil 2’de gösterildiği gibi genel olarak , yönetsel işlemler, personel işlemleri, uçuş işlemleri, uçuş destek işlemleri ve genel destek işlemleri gibi sınıflandırmaya tabii tutulabilir. Bu işlemlere ek olarak, müşteri ve ortaklık ve tedarikçi işlemleri de eklenebilir. Rezervasyon ve bilet satış işlemleri, check-in ve bagaj işlemleri, güvenlik ve uçağa alma işlemleri, uçakta yerleştirme, ikram, gümrüksüz malların satışı, her türlü şikayet ve sorunların dinlenmesi, sık uçan yolcular için verilen özel hizmetler havayolu şirketlerinin müşteri hizmetleridir. Havayolunun ortaklık kurduğu diğer havayolu şirketlerinin müşteri işlemleri ideal olarak kod paylaşımı ile diğer havayolunun rezervasyon sistemi üzerinden daha etkin bir rezervasyon hizmeti sağlamak, daha çok hedef rota imkanı ile daha çok kalkışı sağlamak diğer havayolunun havaalanındaki ikram salonlarını kullanabilmek üzere çeşitlendirilebilir.



Şekil 2 Havayolu İşletmelerinde İşlemler

Havayolu şirketleri JAA sisteminde onaylı eğitim kuruluşları, onaylı hat / üs bakımı kuruluşları, onaylı uçak malzemesi ve bileşenlerinin üretici ve satıcılarını tedarikçisi olarak seçebilir. Bunun yanısıra havayolu işletmesi ikram ve yer hizmetleri işlemlerini anlaşmalı kuruluşlardan tedarik edebilir. Havacılık uygulamaları için taşeron veya tedarikçilerinin sağladığı hizmet ve ürünlerin şirketin kalite yönetim sistemi tarafından sürekli denetlenmesi ve uyumsuzluklar durumunda ürünlerin iadesi ya da alınan hizmetin düzeltilmesi gereklidir.

2.3.1 İşlem Ağı (Process Network) ⁵³



Şekil 3 Kalite Sisteminde İşlem Ağı

Genel olarak bir işletmenin kalite sistemindeki işlem ağını gösteren bu şekli bir havayolu işletmesi açısından düşündüğümüzde, girdi ve tedarikçiler olarak uçuş destek işlemleri, işlemler olarak uçuş operasyonu, uygulama usulleri ile standart ve kurallar olarak yönetsel işlemleri, insan olarak personel işlemlerini ve donanım olarak da uçak

⁵³ www.avisto.ch,2001.

ve uçuş için gerekli teçhizatı örnek gösterebiliriz. Burada çıktı olarak yolcunun bir noktadan diğer bir noktaya havayolu sistemi ile ulaştırılması elde edilmektedir.

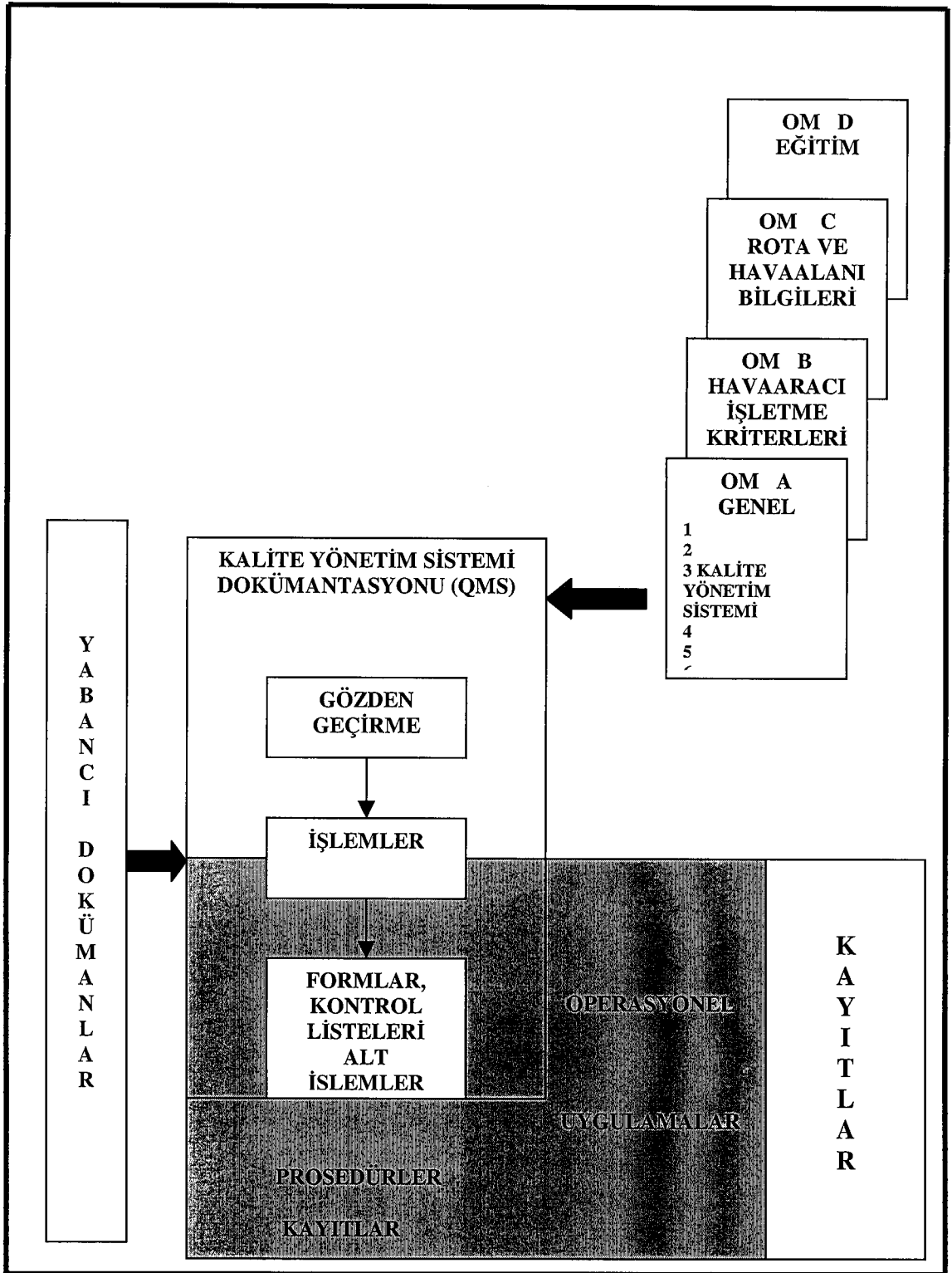
2.4 Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyon Yapısı⁵⁴

Bir havayolu işletmesinin Kalite Yönetim Sisteminin en önemli unsuru dökümantasyondur. İşletmede yapılan her işlem bir yazılı kaynak doğrultusunda gerçekleştirilmeli ve sonuçlarıyla birlikte yine yazılı olarak kayıt altına alınmalıdır. Kalite Yönetim Sistemi içerisinde dökümantasyon sayesinde şirketin standartları sağlanmakla beraber, tutulan kayıtlar sistemin geliştirilmesi ve gelecekle ilgili planlamalarda en büyük kaynağı oluşturacaktır.

Havayolu şirketinin sivil havacılık teşkilatının onayına tabi İşletme El Kitabında (Operating Manuel – OM) tüm işlemlere ilişkin usuller belirlenerek işletmenin emniyetli operasyonu sağlanır. İşletme El Kitabı JAA sisteminde dört bölümden oluşur ; Bölüm A – Genel / Temel Bilgiler, Bölüm B – Uçak tipi işletim usulleri, Bölüm C – Rota ve havaalanı bilgileri, Bölüm D – Eğitim bölümleridir.

Aşağıda şekil 4’de , bir havayolu işletmesinin JAA sistemine uygun olarak oluşturması gerekli Kalite Yönetim Sistemi Dökümantasyonunun işletmenin İşletme El Kitabı ve yabancı kaynakların desteği ile oluşturulabileceği, dökümantasyonların sürekli olarak gözden geçirilmesi, gerektiği durumlarda revizyon, iptal ve ilave gibi işlemlerle güncelleştirilmesi, yapılan her türlü işlemlerle ilgili kontrol listeleri ve formların oluşturulması ve düzenli olarak kayıtların tutulması bir şekil halinde sunulmuştur.

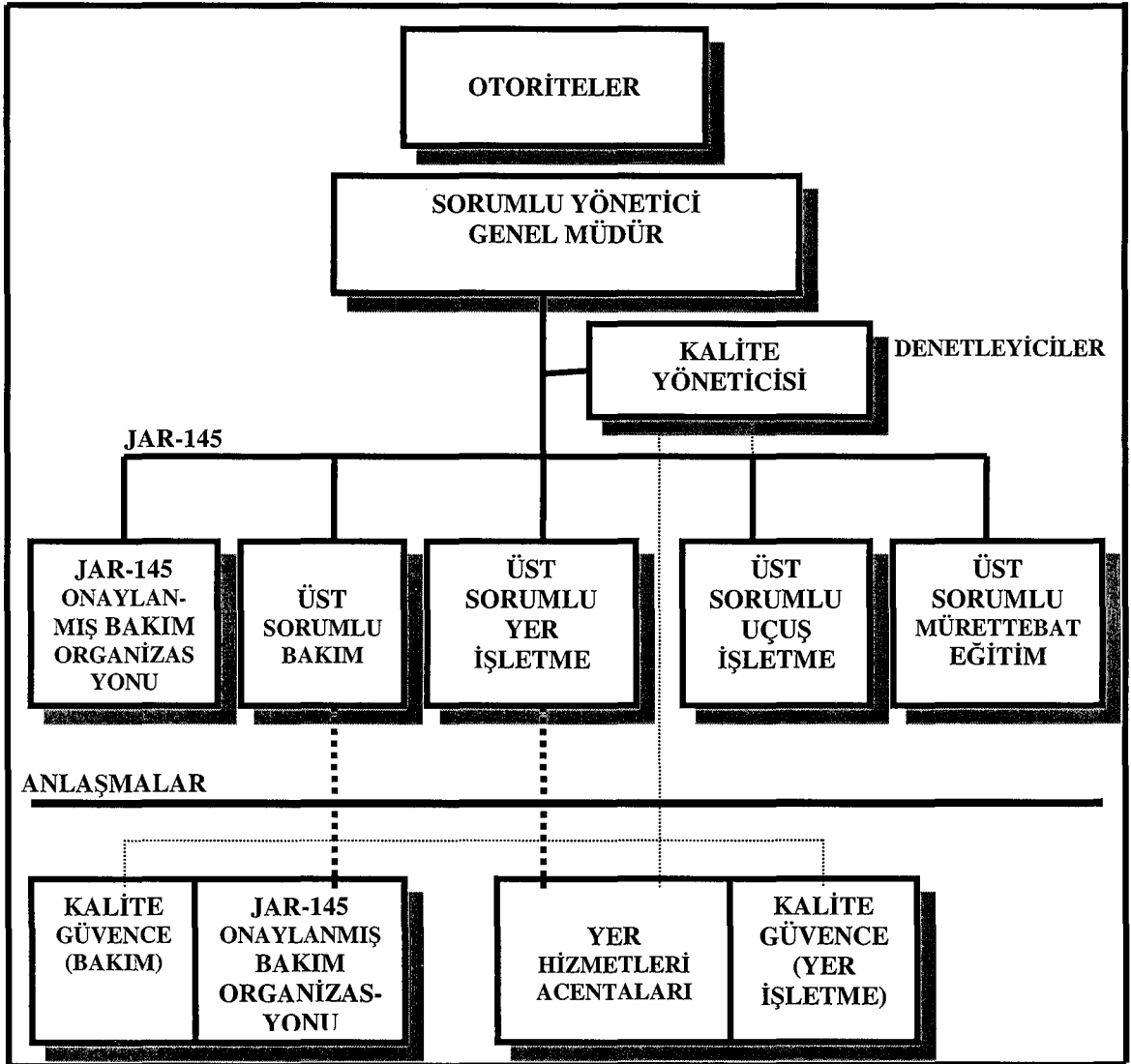
⁵⁴ Joint Aviation Authorities (JAA), a.g.e, md. 1.035 / 1.1045



Şekil 4 Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu

2.5 Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu

Bir havayolu işletmesinin Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu, o işletmenin yapısına (adi ortaklık, anonim ya da limited şirketi v.b), faaliyet çeşitliliğine (yolcu, kargo, hava taksi işletmeciliği v.b) ve işletme tarafından sağlanan ya da satın alınan hizmetlere göre (bakım, yer hizmetleri, ikram v.b) çeşitlilik gösterebilmektedir. Şekil 5'de JAA'e göre belirlenmiş, bir havayolu işletmesinin kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu verilmiştir⁵⁵.



Şekil 5 Havayolu İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemi Organizasyonu

⁵⁵ Joint Aviation Authorities (JAA), a.g.e md.1.035.

3. HAVAYOLLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Havayolu taşımacılık sektörü, yapısı gereği bir hizmet sektörüdür. Serbest bir piyasada havayolunun başarısı ya da başarısızlığı genel olarak sunduğu hizmetin kalitesi tarafından belirlenmektedir⁵⁶.

Günümüzde müşterilere en kaliteli hizmeti sunma konusunda büyük havayolu işletmeleri yarış içerisinde. Burada önemli olan en kaliteli hizmeti sağlarken maliyet hesaplarına da dikkat etmektir.

Singapur Havayolları, hem kaliteden taviz vermeden hem de maliyetleri kontrol altında tutarak yüksek kalitede hizmet sunmayı başarmıştır. Singapur Havayolları'nın ana felsefesi, yüksek hizmet kalitesi standartlarının zamanla sistematik olarak geliştirilmesi ve hizmet kalitesine dayalı rekabet avantajını koruyarak, organizasyonun hizmetlerini geliştirmek için sürekli bir gayret göstermektir. Singapur Havayolları'nın bu yaklaşımında toplam kalite yönetiminin önemli unsurları dikkat çekmektedir. Önemli olan yüksek kaliteli ve müşteri odaklı bir politika izlenmesi gerekliliğidir. Sürekli gelişen yüksek teknolojinin hakim olduğu havayolu işletmelerinin bu değişim sürecine ayak uydurabilmeleri toplam kalite yönetiminin öğelerinden biri olan kaizen felsefesi ile mümkün olmaktadır. Singapur Havayollarının uygulamaya karar verdiği hizmet farklılaştırması daha çok uçuş esnasındaki hizmetlere dayanmaktadır. Singapur Havayolları yarattığı "Singapur Kızı" modeli ile uluslararası havayolu taşımacılığı sektöründe, hizmette kalite bölümünde stratejik olarak yerini almıştır. Singapurlu kız havayolu işletmeleri arasında kabin görevlisinin ideal bir modeli konumuna gelmiştir. Ayrıca Singapur Havayolları first ve business class yolcuların uçuş sırasında yiyecekleri yemekleri önceden sipariş vermeleri imkanını sağlamıştır. Singapur Havayolları bu konuda müşteri memnuniyetinin yüksek olması için dünyaca ünlü yemek ustalarıyla anlaşmış, uçuş yapılan noktalardaki kültürlere özgü yemek seçenekleri sunmaya başlamıştır. Buna yakın bir örnekte Gulf Air'den gelmiştir. Gulf Air yöneticileri, yolcularının memnuniyetini sağlamak için her uçuşta, o hattın yolcusunun konuştuğu dili bilen, o ülkenin insanlarından kabin görevlilerine yer vermekte, bu şekilde yolcunun

⁵⁶ Chain, a.g.e s.8.

yabancılık hissetmemesini sağlamaktadır. Yolcu ise isteklerini kendi dilinde anlatabilmenin rahatlığını yaşamaktadır.

Bu konuda başarılı havayolu işletmelerinden biri de Swissair'dır. Swissair'ın yolculuğa canlılık ve renk katan en yeni uygulamalarından biri "smart kart" servisidir. Havaalanında kiralık araba talep eden yolcuya, genellikle marka ve model seçim hakkı da sunulmakta ve bir görevli arabaya kadar giderek, araba hakkında bilgi vermekte hatta park yerinden çıkışta gerekli olacak bozuk parayı bile takdim etmektedir.

Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesinin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri de, hizmetin sunuluş şekli olmaktadır. Hizmet kalitesi, hizmetin üretildiği ve tüketildiği anlarda eş zamanlı olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Bu nedenle kaliteyi etkileyen en önemli faktör hizmetin sunumu sırasında insan davranışlarındaki hatalar ve yanlışlıklar olmaktadır. Bu süreçteki etkileşim müşterinin kafasındaki hizmet kalitesini belirlemektedir. Havayolu işletmelerinde personel, yolcu memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktördür. Tatmin olmuş müşterilerin yaratılabilmesi için tatmin olmuş personele sahip olmak gerekmektedir. Müşteri şikayetlerinin en az görüldüğü bir havayolu işletmesi olarak Southwest Havayolları iç müşteri kavramına oldukça önem vermektedir.

Havayolu işletmelerinde hizmet ve kaliteye dayalı rekabet avantajı elde etmek mümkün olmaktadır. Ancak, önemli olan bunu sürekli kılabilmektir. Müşteri odaklı yönetim anlayışı çerçevesinde, iç ve dış müşteri tatminini hedef alan, değişime ve yeniliklere açık, verimliliği ve karı uzun dönemde arttıran ve en üst kademedan en alt kademeye kadar tüm çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştiren toplam kalite yönetimi, bir hizmet işletmesi olarak havayolu işletmelerinde rekabet avantajı olarak kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TÜRK HAVAYOLLARINDA KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. TÜRK HAVAYOLLARI ANONİM ORTAKLIĞI HAKKINDA AÇIKLAMALAR

1.1 Hukuki Yapısı

Türk Hava Yolları 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 bağlanmıştır. 1938 yılında ise "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 bir 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 bir Kamu İktisadi Kuruluşu niteliği kazanmıştır. 25.09.1990 tarih ve 20646 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 22.08.1990 tarih ve 90/822 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Ortaklığın 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 Kuruluş'un yeni statüsüne göre düzenlenen ana sözleşmesi kabul edilmiş ve 05.11.1990 tarihinde Ticaret Siciline tescil ettirilmiştir. Ortaklık, 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 mezkur kanunun 35.Maddesi uyarınca Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlı İktisadi Devlet Teşekkülü olmuştur. Anılan kanunun 20/a maddesi doğrultusunda ana sözleşmesi mezkur kanundaki hükümlere paralel hale getirilmek amacıyla Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 05.12.1996 tarihli onayı alınarak tadil edilmiş olup, halen yürürlükte bulunmaktadır.

1.2 Türk Havayolları'nın Misyonu

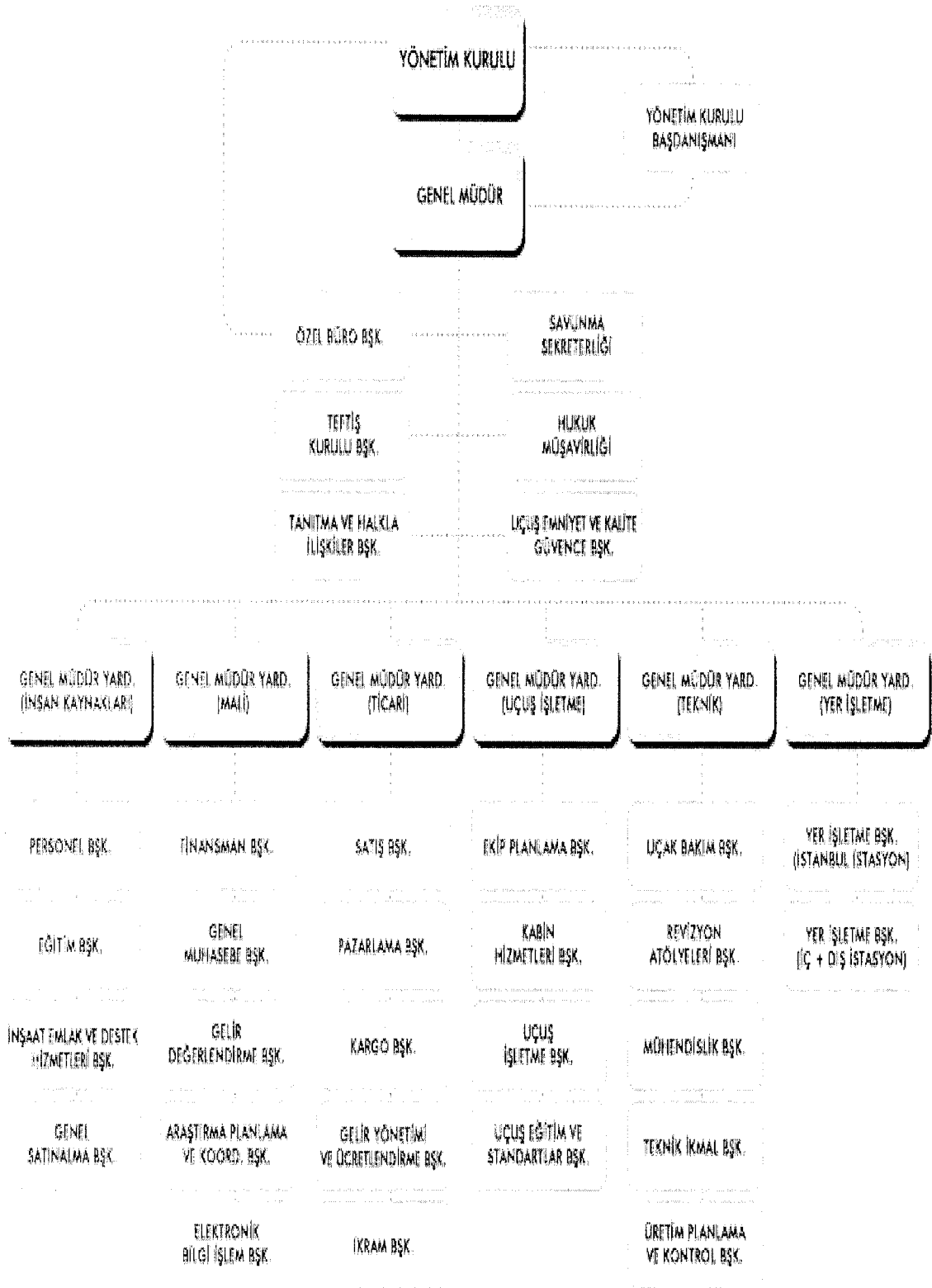
Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak Türk Havayolları'nın misyonu aşağıdaki amaçlarla hava taşımacılık hizmeti sunmaktır⁵⁷:

- a) Ortaklığın uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyüterek, küresel hava yolu şirketi kimliğini geliştirmek,
- b) Ortaklığın teknik bakım ünitesini, bölgesinde önemli bir teknik bakım üssü haline getirerek teknik bakım hizmetleri sağlayıcı olma kimliğini/vasfını geliştirmek,
- c) Ortaklığın yer hizmetleri ve uçuş eğitimi dahil stratejik önemli olan her türlü sivil havacılık hizmeti alanında hizmet sağlayıcı olma kimliğini geliştirmek,
- d) Ortaklığın yurtiçi hava taşımacılığındaki lider konumunu muhafaza etmek,
- e) Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir hava yolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamak;
- f) İstanbul'u önemli bir uçuş merkezi (hub) haline getirmek.

1.3 Organizasyon Yapısı

THY'nin organizasyon şeması şekil 6'da verilmiştir. Bu şekilde de görüldüğü gibi kaliteyle ilgili olarak direkt Genel Müdür'e bağlı olan ve aynı zamanda uçuş emniyetiyle kaliteyi aynı çatıda toplayan bir "Uçuş Emniyeti ve Kalite Güvence Başkanlığı" oluşturulmuştur.

⁵⁷ www.thy.com.tr, 2001



Şekil 6 Türk Havayolları Organizasyon Yapısı

2. THY KALİTE GÜVENCESİ UYGULAMALARI

2.1 Giriş

THY kurulduğu günden bu yana bayrak taşıyıcısı olduğu Türkiye Cumhuriyeti Devletinin resmi üyesi olduğu uluslararası havacılık otoritelerinin, sivil havacılık sektöründe uygulamakta oldukları düzenleme ve standartlara tam bir uygunluk içerisinde hizmet sunmuştur. Gerek Şikago Sözleşmesinin kıstasları gerekse Amerikan Federal Havacılık İdaresinin yaptığı düzenlemeleri doğrultusunda operasyonlarını sürdüren THY, özellikle emniyet içerikli kalite güvence sistemini geliştirmiştir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girebilmesi için gerekli ilk adımlardan biri olan ve Avrupa'da oluşturulan Birleşik Havacılık Otoriteleri'nin resmi üyesi olmasından sonra THY'nin özellikle kalite ve kalite güvence sistemlerinde köklü değişiklikler olmuştur. Son on yıl içerisinde THY JAR sistemine adaptasyon açısından gerek operasyonel olarak gerekse de organizasyon olarak Avrupa Havayollarıyla aynı standartlarda kalite sistemi geliştirmiştir.

2.2 THY Kalite Güvence Sistemi

2.2.1 Kalite Güvence Politikası⁵⁸

THY A.O'nun Kalite Sistem ve Kalite Güvence Programının geliştirilmesi ve uygulanması; yolculara, Türk Sivil Havacılığına ve THY'na aşağıdaki konularda fayda temin edecektir;

- Uçuş emniyeti,
- Yolcu konforu,
- Zamanında hareket,
- Maliyetin düşürülmesi,
- Standartlaşma.

⁵⁸ THY, a.g.e , s.5.

THY A.O. Kalite Sistemi, yapılan harekata uygun olarak yapılandırılmış ve Genel Müdür Kalite Yardımcısının Genel Müdür ile direkt olarak temas edebilmesi sağlanmıştır.

THY A.O. Kalite Güvence Programı ; bağımsız ve sürekli bir işlem olup, potansiyel problem sahalarını tespit etmeye ve düzeltici işlemlerle ilgili tavsiyelerde bulunmaya uygun olarak yapılmıştır.

THY A.O. JAR-OPS isteklerinin nasıl ve ne zaman gözlemleneceğini gösteren bir plan hazırlamıştır.

THY A.O. Kalite Sistemi; Genel Müdür'e düzeltici işlemlerin ve nereye ait olduğunun tanımlanmasını temin eden bir geri besleme sistemini ihtiva eder.

THY A.O. Kalite Sistemi; tüm harekata entegre edilmiş olup, bir kişinin veya bir bölümün sorumluluğu değildir.

2.2.2 Kalite Güvence

Kurallara uyum ve JAA, FAA, Sivil Havacılık Dairesi ve Şirket isteklerini sağlayan hareket standartlarına ulaşmayı temin için THY A.O. Kalite Güvence Programı hazırlamıştır.

Şirket organizasyonu içerisinde Kalite Güvence aşağıdaki konulara bağlıdır;

- Kalite politika ve standartlarının kararlaştırılması,
- Harekat işlemleri ve kaynaklandırma sorumluluğunun tespitinin kararı,
- Bağımsız gözleme,
- Politika ve standartlardan sapmaların kayıtlanması,
- Kayıtlanan bilgi ve eğilimlerin değerlendirilmesi.

2.2.3 Kalite Güvence İnceleme ve Denetlemeleri

Dahili incelemenin amacı, gözlemlenen işlem sırasında konulmuş standartlara uyulduğunun tespit edilmesidir. Kalite Güvence Ünitelerindeki inceleme ve denetleme timleri yıllık programa uygun olarak bir hareket faaliyeti sırasında herhangi bir bölümde inceleme yapmaya yetkili ve bağımsızdırlar. Temel Kalite Güvence inceleme sahaları, fiili Uçuş Harekatı, Uçuş Destek Servisleri, Yükleme Kontrolü, Bakım ve Eğitim standartlarıdır.

Denetleme; tespit edilmiş usullere göre nasıl hareket yapılması gerektiği ile nasıl hareket yapıldığının tespitinin kıyaslanması için kullanılan planlanmış metodlu bir işlemdir.

Denetçinin kullandığı etkin denetleme teknikleri aşağıdakilerden oluşur;

- Personel ile görüşmek ; Örnek olarak ferdin günlük hareketi ve kişisel görevleri nasıl anladığının konuşulması,
- Dokümanları gözden geçirmek; Dokümanları yeterlilik açısından incelemek.
- Harekatı gözlemlemek; Kalite Güvence Sistemi ile belirlenmiş standarttan sapmaları bulmak veya hareketin nerelerinde iyileştirme yapılmasının gerektiğini tespit etmek.
- Yeterli miktarda örnek kayıtların incelenmesi ; Tutulan kayıtların standartlara uygunluğunu kontrol etmek.
- Dokümanların ve gözlem kayıtlarının muhafaza edilmesi; Yukarıdaki teknikte gösterildiği gibi denetleme inceleme prensiplerinin üzerine kurulur. İnceleme sonuçları hareketin belirlenmiş politika ve usulleri uygun olarak yönetilip yönetilmediğinin tespitini amaçlayan denetlemeyi destekler. Denetleme sonuçları (sorun, bulgu) doküman haline getirilip yönetime sunulur. Yönetim denetleme sonuçlarını nerelere yönlendireceğine karar verir.
- Denetçinin bağımsızlığı ; Denetçiler, rutin yönetimden bağımsız olarak hareket etmeye yetkili ve serbesttirler. Bu bağımsız davranıştaki ana yaklaşımlar aşağıda olduğu gibidir;
 - a) Genel Müdür'e direkt ulaşma ve raporlaşma bağımsızlığı (direkt raporlaşma).
 - b) Araştırma sahalarının incelenmesi ve denetçiler tarafından bağımsız seçilmesi (bağımsız otorite).
 - c) İnceleyici ve denetçilerin organizasyonun herhangi bir ünitesini seçme ve ziyaret bağımsızlığı (bağımsız giriş).

2.2.4 Denetleme Takvimi

Kalite Güvence Programı belirli sahalar için tanımlanmış denetleme takvimini ihtiva eder. Takvim habersiz denetlemelere de imkan verir. Denetleme

periyotları zorunlu denetlemeler için ilgili ünite ihtiyaçları ve planlama faktörleri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

2.2.5 Değerlendirme

Değerlendirme, Şirket politika, sistemler ve usullerinin bağımsız olarak gözden geçirilmesidir. Değerlendirme anlaşılır ve devamlı bir işlem olup, aşağıdaki hususlar dikkate alır;

- Denetleme sonuçları,
- Amaç ve standartlara ulaşmada organizasyon yönetiminin tüm yetkisi,
- Yönetimin emniyetli hareket temel anlamı içerisinde yeni teknolojilere, Pazar stratejilerine, sosyal ve çevre koşullarına cevap verme kabiliyeti.

2.2.6 Değerlendirme Kavramı

Değerlendirme işlemi denetleme konsepti üzerine kurulmuştur. Değerlendirme katılımcı bir işlem olup, doğru tespit edilmiş bulguları olaylar sonuçlanmadan tanımlamak üzere belirlenmiştir. Sonuçlar ve tavsiyeler değerlendirme sonucunda doküman haline getirilip yönetim tarafından gözden geçirildikten sonra gerekli faaliyetler için (örnek olarak usullerin gözden geçirilmesi, yeniden usul tespit edilmesi ve kalite el kitabına ilave yapılması verilebilir) Genel Müdür'e sunulur.

2.2.7 Gözlemleme ve Düzeltici Faaliyetler

Gözlemleme faaliyeti; kalite incelemeleri, kıymetlendirmeler, düzeltici işlemler ve takip eden işlemler esas alınarak gerçekleştirilir. Gözlemleme sonucu belirlenmiş olan herhangi bir uyumsuzluk, düzeltici işlem yapılmasından sorumlu yöneticiye (Genel Müdür) bildirilmelidir. Düzeltici faaliyet planları bulgu ve sorunları düzeltmek için geliştirilir. Planlarda belirtilen düzeltici faaliyetlerin etkinliğinden emin olmak için takip eden değerlendirmeler haberli veya habersiz başlatılır.

2.2.8 Arşivleme

Kalite Güvence programının sonuçları ve faaliyetlerinin doküman haline getirilip hassas, tam güvenilir kayıtlar halinde muhafaza edilmesi çok önemlidir. Kayıtlar ; JAR-OPS 1 ve Kalite El Kitabında belirtilen sürelerde muhafaza edilecektir. Muhafaza edilecek kayıtlar şunlardır;

- Denetleme takvimi,
- Kalite inceleme ve denetleme raporları,

- Bulgulara yapılan işlem,
- Takip eden işlemler ve kapatma raporları,
- Yönetim değerlendirme raporları,

2.2.9 Raporlaşma

Denetleme raporu ; her denetlemeden sonra hazırlanarak ilgili kalite müdürüne gönderilir, bir kopyası, denetçi tarafından takip edilecek düzeltici işlemler ve arşivleme için muhafaza edilir.

Raporda ;

- Yapılan gözlemler,
- Bulguların listesi (nedenleri ile),
- Destekleyici deliller bulunmalıdır,

2.2.10 Eğitim

Şirkette görevli tüm personel için; kalite ile ilgili uygun, etkin, iyi planlanmış ve kaynaklandırılmış bir eğitim ve brifing hazırlanması esastır.

THY A.O. Kalite Sistem Yönetimi ile sorumlu personel, en azından aşağıdaki konuları kapsayan kalite eğitimi alacaktır;

- Kalite sistem kavramı tanıtımı,
- Kalite yönetimi,
- Kalite güvence kavramı,
- Kalite el kitapları,
- Denetleme teknikleri,
- Raporlaşma ve arşivleme,
- Şirket içerisinde kalite sisteminin faaliyet gösterme usulü.

THY A.O. kendi içerisinde kalite sistem eğitimini verecek imkanlar olmasına rağmen, bu eğitim aşağıda belirtilenlerden bir veya birkaçı şeklinde olabilir.

- Şirket içi kurslar,
- Evde çalışma dokümanları,
- Üniversite kursları,
- Kalite kurumlarından alınan kurslar.

2.2.11 Denetleme Takvim İşlemi

Harekatın her saha ya da faaliyeti ; 12 ayda bir gözden geçirilmelidir. İlgili kalite müdürü, bu sıklığı ihtiyaca göre arttırabilir. Ancak, Sivil Havacılık Otoritesi ile anlaşma sağlanmadıkça bu sıklık uzatılamaz. 24 ayı geçen aralıkta yapılan bir denetleme kabul edilemez. İlgili kalite müdürü belirli zaman periyodunda tamamlanacak bir kalite denetleme takviminin hazırlanması ve dağıtılmasından sorumludur.

2.2.12 İlgili Dokümanlar

İlgili dokümanlar ; Uçuş Harekat El Kitabı ve Bakım Yönetim El Kitabının ilgili bölümlerini ihtiva eder. İlave olarak ilgili dokümanlar aşağıdakileri de kapsamalıdır;

- Kalite politikası,
- Tanımlar,
- Tanımlanmış harekat standartları,
- Organizasyonun tanımı,
- Görev ve sorumlulukların dağılımı,
- Düzenli olarak standartlara uymayı sağlayacak harekat usulleri,
- Kaza önleme ve uçuş emniyet programı,
- Kalite güvence programı.

2.2.13 Doküman Kontrolü

Kalite El Kitabının kontrolünden ; Kalite Güvence Müdürü (Yer İşletme) sorumludur. Bu sorumluluk revizyon kontrolünün yapılmayacağı kontrolsüz kopyaların damgalanmasını, kontrollü kopyaların damgalanma, revizyon ve dağıtım faaliyetlerini içerir.

Kalite El Kitabının güncel olarak muhafazası, kullanıcılar tarafından ilgili ofis ile temas edilerek sağlanır. Güncel kopyalar ön kapaktaki basım ve değişiklik tarihi ile tanınır. El kitabının ön kapağı her değişiklik ile birlikte yeni tarih ile yayınlanır. Sayfalar üzerindeki yayın tarihi de değiştirilir.

2.3 THY Kalite Güvence Yönetim Personelinin Görev Ve Sorumlulukları⁵⁹

2.3.1 Genel Müdür

Tüm hareket ve bakım faaliyetlerinin, JAA, FAA ve Türk Sivil Havacılık Otoritesince belirlenmiş olan standartlara göre gerçekleştirilmesi ve finanse edilmesi için en üst düzeyde ve tam yetkilidir. Harekatın emniyeti ve uçağın uçabilirliğinin muhafazasından sorumlu AOC (Aircraft Operator Certificate) makam sahiplerinin görevlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan kaynakların, tesis ve kolaylıkların sağlanmasından sorumludur.

Genel Müdür, THY'nin Kalite Sistemini ve kendisinin bu sisteme olan bağlılığını ifade eden, yazılı bir Kalite Politikası hazırlamaktan sorumludur.

Genel Müdür, Kalite Güvence Başkanlığı ile direkt bir raporlaşma bağlantısını muhafaza eder.

2.3.2 Kalite Güvence Başkanı

Temel Görevi ; Ortaklığın uçakları ile bakım sorumluluğunu yüklenmiş olduğu müşteri uçaklarının Sivil Havacılık Kural ve Talimatlarına uygun olarak uçuşa elverişliliklerinin (Airworthiness) kontrolü, Uçuş İşletme, Yer İşletme, Uçuş Eğitim ve Standartları ve Eğitim Güvence programlarının uygulanmasıyla ortaklığın eşgüdümlü toplam kalitesinin artırılmasını sağlamaktır.

Emir Alacağı Makam ; THY A.O. Genel Müdürü,

Emir Vereceği Ünite ve Görevliler ; Organizasyon şemasında kendisine bağlı ünite ve personel.

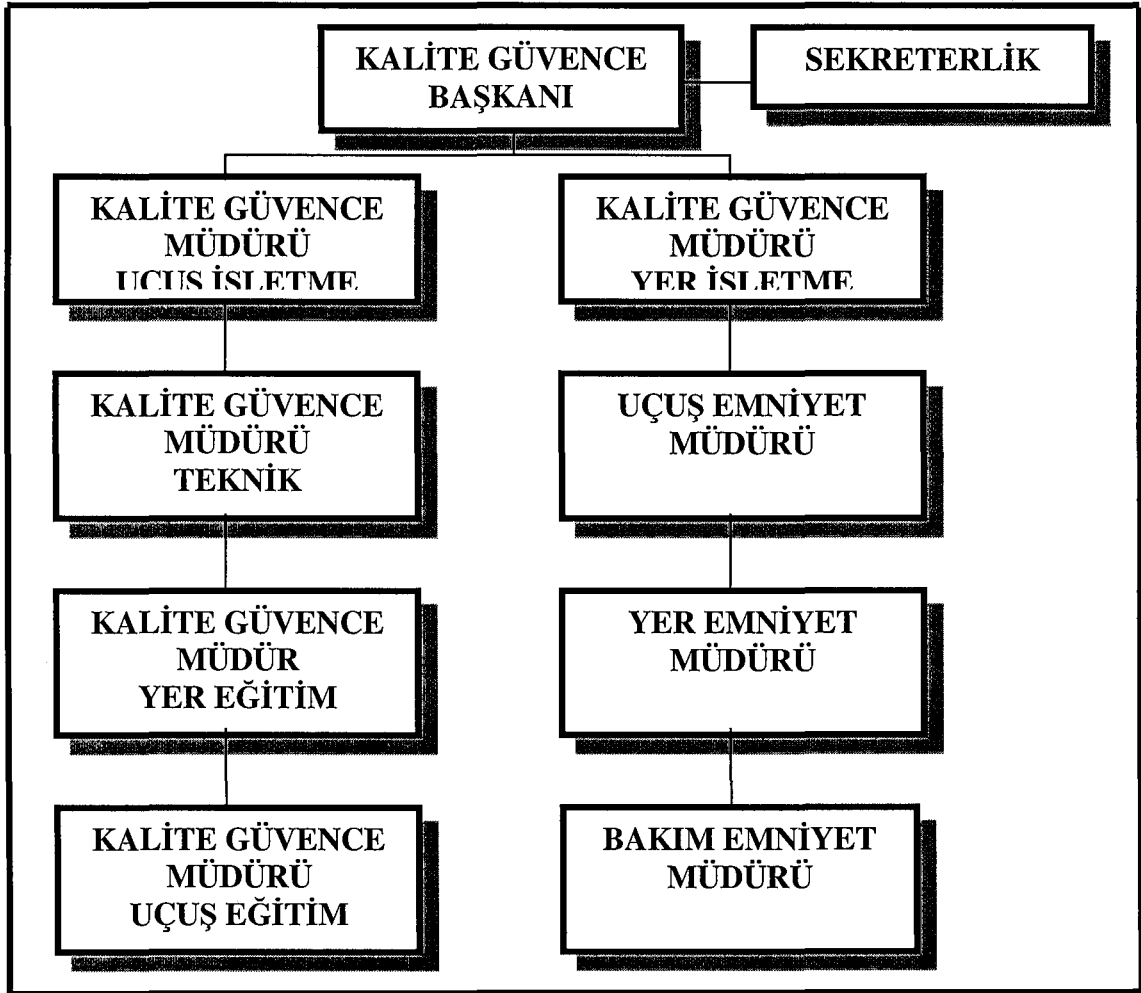
İş İlişkileri; Temel görevine ilişkin konularda Ortaklık içi üniteler ve Ortaklık Dışı kuruluşlarla koordinasyon kurar ve geliştirir.

Görev Yetki ve Sorumlulukları ; Kalite Güvence Başkanı, JAR-OPS 1, Türk Sivil Havacılık Mevzuatı ve Şirket standartları ve gereksinimlere ulaşmayı ve bu standart ve gereksinimlere sürekli uyumu yansıtan, yazılı bir şirket Kalite Politikası oluşturulmasından sorumludur. Emniyetli hareket ve uçak uçabilirliğinin temini için, hareket ve bakım faaliyetlerinin JAR-OPS 1, Uçak Harekat El Kitapları, Bakım Yönetim El Kitabı, Şirket Yönetmelik ve Standartları ve Türk Sivil Havacılık

⁵⁹ THY, a.g.e , s.3.

Mevzuatına uygunluğunun sağlanması ve gözlemlenmesini sağlayacak bir Kalite Güvence Organizasyonunu ve sistemini kurar. THY Kalite Politikasına ve JAR-OPS 1'e uygun bir Kalite Güvence Programının hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar. Her bir belirlenmiş durum için eksikliklerin ve uyumsuzlukların giderilmesini sağlayacak bir geri besleme sisteminin ve periyodu içerisinde tamamlanmaması halinde uygulanacak usullerin, uygun bir şekilde işletilmesini sağlar. Kalite Güvence Program faaliyetlerini Genel Müdür ve Sivil Havacılık Otoriteleri ile görüşür ve koordine eder. Görevini icra ederken Genel Müdür ile direkt temas etme yetkisi vardır.

2.4 THY Kalite Güvence Başkanlığı Organizasyon Yapısı



Şekil 7 THY Kalite Güvence Başkanlığı Organizasyon Yapısı

THY organizasyonun Kalite Güvence Başkanlığı direkt Genel Müdüre bağlı olarak görev yapmaktadır. Genel olarak başkanlığın altında uçuş, yer, bakım ve eğitim bölümlerinde Kalite Güvence Müdürlükleri oluşturulmuştur. Şekil 6'daki organizasyon şemasından da anlaşılacağı gibi THY Kalite Güvence Sistemi daha çok JAA'in zorunlu kıldığı emniyetin sağlanması amacına hizmet etmektedir. THY'nın Kalite Güvence Sisteminde müşteri hizmetleri ve tedarikçilerle ilgili bir Kalite Güvence birimi bulunmamaktadır.

3. THY TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

THY'nın önceki bölümlerde verilen kalite sistemi incelendiğinde, sistemin daha çok JAA kuralları ve ISO 9001/9002 standartlarının sağlandığı görülmektedir.

JAA kuralları (JARs)'na uyarak ISO 9001/9002 kalite sistem gereklerine, hava işletme faaliyetlerinin yürütülmesi anlamında ulaşan bir havayolu şirketi yalnızca hizmetinin ve varsa havacılık ürünlerinin ulusal sınırların da dışında ticaretini tesis etmek için havacılık emniyeti ve havacılığa özgü kalite uygulamalarına uygun olduğu belgelendirilmiş olmaktadır⁶⁰. JAR düzenlemelerinde Pazar, müşteri, karlılık, fiyat / performans stratejileri bulunmamaktadır.

THY'nın Toplam Kalite Yönetimini ve karşılaşılan problemleri, Toplam Kalite Yönetiminin ana unsurlarını ele alarak incelemek gerekmektedir.

3.1 Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı

Dinamik pazarlarda yoğun rekabet ortamında bulunan havayolu işletmeleri için müşteri memnuniyeti birinci derecede öneme sahiptir. Havayolu taşımacılığı, diğer taşımacılık sistemleri arasında en pahalı olandır ve yolcu ücretini peşin olarak ödediği hizmeti en mükemmel şekliyle almak istemektedir.

THY'da artan rekabet ortamında, müşteri odaklılığı açısından bir çok yeni uygulamalar başlatmıştır. Özellikle kod paylaşımı anlaşmalarıyla, yolcularına daha fazla

⁶⁰ Kalaycıoğlu, a.g.e s.79.

uçuş noktası ve daha kaliteli rezervasyon imkanları sağlanmıştır. Frequent Flyer Programı ile sık seyahat eden yolcularına ekstra hizmetler vermeye başlamıştır. Bunun yanısıra bazı bankalarla yaptığı anlaşmalar doğrultusunda, kredi kartı kullanıcılarına belirli şartlarda ücretsiz bilet imkanları sağlanmıştır. Bilgisayar ve internet kullanımının çok hızlı bir şekilde yaygınlaşması nedeniyle, THY düzenlediği internet sayfası aracılığıyla, bir çok hizmetini müşterilerin ayağına kadar sunabilmekte ve müşterilerinin şikayet ve isteklerini bu sayfa sayesinde öğrenebilmektedir..

THY'nin müşteri odaklılık konusundaki bu çalışmalarının yanısıra, özellikle müşteri istek ve potansiyeline göre tespit edilmesi gereken uçuş noktalarının belirlenmesinde, siyasi kararların büyük bir baskısı hissedilmektedir. Özellikle iç hatlarda müşteri istek ve potansiyelinin analizi yapılmadan, siyasi baskı nedeniyle bir çok uçuş noktasına uçuş düzenlemekte ve bu da sürekli olarak şirketin zarar etmesine neden olmaktadır. Aynı baskı ile uçak tipi seçimi ve alımında da karşılaşılmaktadır. Özellikle devletin dış işleri kriterleri doğrultusunda, müşteri profili dikkate alınmadan uçak seçimi ve alımı gerçekleştirilmektedir.

3.2 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Çağdaş yönetim tekniklerinden olan Toplam Kalite Yönetimi, başarıya ulaşmada en büyük rolü işletme liderlerine yüklemektedir. Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenmektedir. Bu bakımdan liderler, güven yaratmakta, yardım etmekte, eğitmekte ama yargılamamaktadırlar. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir çerçevede, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yönelik olmaktadır⁶¹.

THY'nda ise üst yönetimin genelde bürokratlardan seçildiği ve özellikle siyasi iradenin değişimine paralel olarak değiştikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca THY'nda üst yönetim çalışanlarla birebir iletişim kuramamakta yani şirketin asıl kalitesini uygulayacak olan personele inememektedirler.

⁶¹ Yıldırım, a.g.e s.32.

3.3 İç Müşteri Tatmini

Hizmet sektöründe, hizmeti sunanla hizmetten yararlanan arasındaki etkileşim esastır. Hizmet sektörü dışındaki sektörlerde müşterinin ürünün yapımına katkısı olmadığı için kalite kontrolü sağlamak kolaydır. Ancak hizmet sektöründe müşteri ile karşı karşıya kalındığından kaliteyi sağlama zorunluluğu vardır⁶².

Hizmet sektöründe, müşteri tatmini büyük ölçüde çalışanlara bağlanmaktadır. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimi iç müşteri kavramına oldukça önem vermektedir. Çalışanlarda toplam kalite bilincinin yaratılması, onlardan kaynaklanan sorunların çözülebilmesi için ilk olarak yönetimin çalışanlarına değer verdiği hissini çalışanlar üzerinde sağlaması gerekmektedir.

THY'ına bakıldığında, personel motivasyonu açısından pek fazla bir uygulamaya rastlanmamaktadır. Özellikle lisanslı personelin dışında görev yapan personelin hem maaş hem de sosyal hakları sektörün oldukça altında kalmaktadır. Bunun yanı sıra performans değerlendirme, ödüllendirme gibi personelin toplam kalite anlayışını geliştirecek motivasyon araçları mevcut değildir. Ayrıca ülkemizde yaşanan son ekonomik krizin etkisi gerçekten de havacılık sektörünü büyük ölçüde etkilemiştir. Bu ekonomik krizde, THY ilk çözüm olarak çok sayıda personeli işten çıkarmış, kalanların da maaşında indirim, pass biletlerin iptali, fazla mesai ücretlerinin kaldırılması gibi, personelin direkt motivasyonunu etkileyici uygulamalar başlatmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminde insana dönük yaklaşım, kişiyi ve onun motivasyonunu geliştiren yönü ile ele almaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin kişiliği geliştiren yönlerinden ilki, eğitilmiş personelin işe alımı ve de şirket içi eğitime önem verilmesi olarak kabul edilmektedir. Özellikle uçuş ve bakım gibi lisans gerektiren personelin mevcut üniversitelerden bu eğitimi almış kişiler yerine, çok genel şartlar aranarak sektör dışından tedarik edilmesi ve bu kişilerin çok pahalı ve genelde yurt dışındaki eğitim kuruluşlarına gönderilerek eğitime tabi tutulması THY'nda çok sıkça karşılaşılan bir durumdur. Örneğin 1998 yılında THY sektörde ilgili üniversitelerin pilotaj bölümlerinden mezun çok sayıda pilot adayını işe almak yerine, çok sayıda

⁶² Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa yayınları, İstanbul 1997, s.59.

sektör dışından kişiyi, pilotaj gibi önemli bir konuda yurtdışında 8 aylık kısa bir süre içerisinde eğitime tabii tutmuş ve bu eğitim için çok miktarda para harcamıştır.

3.4 Yönetime Tam Katılım

Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların katılımı, yönetimin, teknolojik yenilikler veya idari konularda çalışanlara insiyatif vermesiyle sağlanmaktadır⁶³.

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişilerin belirli koşullarda yaratıcılığını kullanması açısından da oldukça önemli görülmektedir. Fikirlerini ve düşündüklerini rahatça ifade edebilen çalışanların daha verimli oldukları bilinmektedir.

THY’nda Toplam Kalite Yönetiminin önemli bir parçası olan tam katılımı sağlamak için geliştirilmiş kalite çemberleri veya açık kapı toplantıları gibi, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini özgürce sunabilecekleri, tavsiye ve şikayetlerini üst yönetime iletebilecekleri bir oluşum mevcut değildir.

3.5 Sürekli Gelişim (Kaizen)

Yoğun rekabet ortamında bulunan işletmelerin rakiplerine fark atabilme yetenekleri sürekli gelişme ile doğru orantılı olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında hiçbir standart nihai olarak kabul edilmediği için sürekli iyileşme ve gelişme temel amaç olarak görülmektedir⁶⁴.

Toplam Kalite Yönetimine göre sürekli gelişen havayolu işletmeleri ayakta kalma şansına sahip olmaktadır. Bunun nedeni, kaizen felsefesinin, üst yönetim tarafından doğru anlaşılıp, işletmenin tüm birimlerine doğru aktarıldığı zaman, rekabet ortamında avantaj sağlanmasıdır. İç ve dış müşteri memnuniyetinin artması, işletme içinde motivasyonu sağlaması, eğitimleri önemsemesi, verimliliği arttırması ve maliyetleri azaltması, aynı amaç etrafında çalışanları bir arada toplaması, kısacası tüm işlemleri ve insan kaynaklarını iyileştirmesi bakımından kaizen felsefesi havayolu işletmelerinde başarıyı sağlamaktadır.

⁶³ Ersen, a.g.e s.70.

⁶⁴ Şimşek, a.g.e s.72.

THY'nda kaizen felsefesi uygulanmaya çalışılmakta fakat yukarıdaki bölümlerde tek tek belirtilen nedenlerden dolayı tam bir başarı sağlanamamaktadır. Özellikle uçak tiplerinin günün şartlarına göre yenilenmesi konusunda THY dünyanın en genç uçaklarına sahip bir havayolu şirketi durumundadır. Özellikle emniyet açısından dünya çapında yapılan düzenlemeleri THY çok hızlı bir şekilde uygulamaya başlayabilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler, minimum maliyet, sıfır hata, maksimum iç ve dış müşteri tatminine ulaşabilmek için Toplam Kalite Yönetimini benimsemektedirler. Toplam Kalite Yönetimi öncelikle üst yönetimden başlayan ve en alt seviyedeki işgücüne kadar uzanan bir işletme ve yönetim kültürü olarak benimsenmelidir.

Havayolu işletmelerinde ise Toplam Kalite Yönetimi, önce emniyet ve daha sonra yukarıda belirttiğimiz özellikleri içermektedir. Havayolu işletmelerinde, uçuş operasyon, yer operasyon, bakım ve eğitim gibi işlemlerin her biri için öncelikle uluslararası kural ve standartlar daha sonra milli kural ve standartlar ve en son olarak da işletmenin kendi kural ve standartları sağlanmalıdır. Bu kural ve standartların sağlanmasından sonra havayolu işletmeleri, bütün işlem birimlerinde kalite ve toplam kaliteyi artırıcı uygulamalara başlayabilmektedirler. Havayolu işletmelerinde artan rekabet ortamında pazar payını artırabilmenin yolu, iç müşteri olarak kendi içerisindeki özellikle uçuş, yer, bakım ve eğitim gibi bölümler ve de turizm acentaları, tur operatörleri gibi dış müşterilerle etkin bir tatmin döngüsünün sağlanabilmesidir.

Ülkemize bakıldığında, özel sektörün havayolu işletmeciliğinde oldukça pasif bir rol oynadığını görmekteyiz. Özellikle bayrak taşıyıcı olarak Türk Havayolları sektöründe Devlet desteğiyle baskın bir yapıya sahiptir. THY A.O. tipik bir kamu kuruluşu yapısında olması nedeniyle özellikle Toplam Kalite Yönetimine geçişte dünyadaki diğer havayolu işletmelerine göre çok yetersiz kalmaktadır. Son yıllarda THY'nin özelleştirilmesi çabaları beraberinde özellikle Toplam Kalite Yönetimi açısından önemli çalışmaların yapılmasını getirmiştir. THY ve birkaç özel havayolu işletmelerinin temsilcilerinin katıldığı ve Kalite Derneği'nin çatısı altında bir havayolu uzmanlar grubu oluşturulmuş ve havayolu işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi üzerinde çalışmalara başlanmıştır.

THY A.O.'nun Toplam Kalite Yönetimini tam olarak uygulayabilmesi için öncelikle özerk bir yönetime kavuşturulması, devletin desteğinin ve de siyasi baskının

kaldırılması, İnsan kaynakları standartlarının Toplam Kalite anlayışına uygun olarak yeniden düzenlenmesi, tüm çalışanlarının yönetime katılımlarının sağlanması, üst yönetimin Toplam kalite Yönetimini kavrayabilecek ve uygulayabilecek kişilerden oluşması gerekmektedir. Bütün bu kıstasların sağlanması da ancak THY A.O'nun özelleştirilmesiyle mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

AYTİMUR, Selçuk. **Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İçi Kalite Sistemi Denetimi.** İstanbul : Kalder Yayınları No: 6, Ocak 1995.

BEŞKEŞE, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik.** Marmara Üniversitesi Yayınları, 1996.

BOZKURT, Rıdvan ODAMAN, Aynur . **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri.** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:549, Ankara, 1996.

CHAIN, Daniel. **The Story of Singapore Airlines and The Singapore Girl.** The Journal of Management Development, 2000.

ÇAKIR, Nesrin. “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1998.

ÇANACIK, Arif. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Ortaya Çıkabilecek Problemler” **Journal Of Qafqaz University II/1,** 1999.

DAĞDEMİR, Ali. “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar TUSAŞ Motor A.Ş. Toplam Kalite Modelinin İncelenmesi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi S.B.E.,1996.

DE BONO, Edward. **Rekabet Üstü.** (Çeviren : Oya Özel), İstanbul : Rota Yayınları, 1996.

ERKUT, Haluk. **Hizmet Kalitesi.** İstanbul : TKY Dizisi Yayın No : 2, 1995.

- EROĞLU, Erhan. “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanına Uygulanabilirliği.”Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1996.
- ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.** İstanbul : Alfa yayınları, 1997.
- HOŞGÖR, Zeynep. **Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü.** Marmara Üniversitesi Yayınları, 1997.
- GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul : Der Yayıncılık, 1997.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen : Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı.** 3.Baskı. İstanbul : Brisa Lastik Sanayii Kültür Yayınları, 1996.
- JOHNSON, Mike. **Gelecek Bin Yılda Yönetim.** Çeviren : Sinem Gül. İstanbul : Sabah Yayınları, 1998.
- Joint Aviation Authorities (JAA). **Joint Aviation Requirements – Operations (JAR-OPS).** 2000.
- KAORU, Ishikawa. **Toplam Kalite Kontrol.** (Çeviren : Semih Ordaş), İstanbul : Kalder Yayınları, 1997.
- KALAYCIOĞLU, Mete. “ JAR-OPS Onayı Almış Havayolu İşletmelerinin Malcolm Baldrige Kriterlerine Göre Değerlendirilme ve Eksik Kalan Yönlerinin hava Emniyetine Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, 2001.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul : Kalder Yayınları, 1994.

KIZGIN, Yıldırım. “Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, 1999.

KIZIL, Erol Kader. “ Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1998.

KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul : Sistem Yayıncılık, 2001.

LAZLA, George. **Southwest Airlines – Living Total Quality In a Service Organization**, Managing Service Quality,1999.

ÖKMEN, Özgün. “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna” , **Başak Ekonomi Dergisi**, Ziraat Bankası Yayınları, Sayı 113, 2001.

ÖZGÜR, Erol. “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve Gereksinimi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, 1997.

ÖZKAN, Gülşen. “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Standartları.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, 1996.

ÖZTÜRK, A.Sevgi. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir : 2000.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. “Kaliteyi Rastlantılar Değil Sistemli Çabalar Oluşturur” **Anahtar Dergisi** 1/8, Ağustos 1989.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**. Ankara : MPM,1997

ŞİMŞEK, Muhittin. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul : Alfa Yayınları, 2001

Türk Havayolları A.O. **Kalite Güvence**. Ground Operation Manual-GOM

Türk Standartları Enstitüsü. **TS.ISO-9000 Kalite Güvencesi ve Yönetim Ders Notları**.
Ankara : TSE Yayınları, 1993.

YAMAK, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul : 1998.

YENERSOY, Gönül. **TKY-Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**. İstanbul :
Rota Yayıncılık, 1997.

YILDIRIM, Hakan. "TKY'nin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisi."
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 1999.

YILDIZ, Gültekin. "İşletmelerde TKY." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya
Üniversitesi, 1994.

www.avisto.ch/page14.htm,2001.

www.icao.org, 2002.

www.merih.com/whasttky.htm.,2001

www.thy.com.tr,2001.