



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

147938

BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEKKÜLLERİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE
BURFAŞ ÖRNEK UYGULAMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

FAHRETTİN BEŞLİ

Danışman: Doç. Dr. Bilçin TAK

BURSA 2004

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEKKÜLLERİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ve
BURFAŞ ÖRNEK UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FAHRETTİN BEŞLİ

BURSA 2003

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEKKÜLLERİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
ve
BURFAŞ ÖRNEK UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN : Doç. Dr. Bilçin TAK

FAHRETTİN BEŞLİ

BURSA 2003

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE:

I. KALİTE KAVRAMLARI	4
A - Kaliteye İlişkin Tanımlar:.....	4
B- Kalitenin Boyutları	6
C- Diğer Kalite Kavramları	8
D- Toplam Kalite Yönetimi Kavramları	9
II- KALİTENİN EVRİM SÜRECİ	11
A - Kalite Düşüncesinin Gelişme Süreci:.....	12
B – Kalitenin Kuramsal Çerçevesini Oluşturan Teorisyenler ve Yaklaşımları .17	
C – Kalitenin Gelişim Sürecinde Yer Alan Aşamalar	20
D – Türkiye’de Kalite Anlayışının Tarihsel Süreci.....	42

III- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEMEL KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	48
A - Neden TKY Tartışması	53
B – Üst Yönetimin Sorumluluğu	56
C - Müşteri Odaklılık	59
D - Çalışanların Katılımı	60
E – Sürekli İyileştirme	71
F – Genel Kabul Gören Kalite Ödül Modelleri	77

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE KALİTE YÖNETİMİ

I.. KAMU KESİMİNİN MEVCUT YAPISI	87
II - KAMU SEKTÖRÜNDE KALİTE ÇALIŞMALARI	93
A - Kamu Hizmetlerinde Kalite Bileşenleri	94
B - Kamu Sektöründe Kaliteye Ulaşmayı Gerektiren Nedenler.....	95
C - Kamu Sektöründe TKY'ye Ulaşma Süreci.....	103
D - Kamu Sektöründe TKY'ye Ulaşmada Başarı Koşulları ve Sorunlar.....	105

III - YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	112
A - Yerel Yönetim	112
B- Toplam Kalite Yönetiminin Yerel Yönetimlere Faydası	112
C. Yerel Yönetimlerde TKY nin Sürdürülmesi ve Denetimi	117
D - Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik	118
E - Yerel Yönetimlerde TKY Uygulamasının Temel Esasları	119
IV - KAMU YÖNETİMİNDE TKY UYGULAMALARINA ÖRNEKLER	123
A - Dünyadaki Kamu Sektörüne İlişkin Çeşitli TKY Uygulamaları.....	123
B - Ulusal Zemindeki Kamu Kurumlarında TKY	125
C - Bursa Merkezindeki Kamu Kurumlarında Kalite Yönetimi Çalışmaları	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜNDE(BURFAŞ ÖRNEĞİ)

KALİTE SİSTEMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

I – ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI YÖNTEMİ,.....	131
A – Araştırmanın Amacı	131
B – Araştırmanın Kapsamı	131
C – Araştırmanın Yöntemi	132

II - ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLDÜĞÜ KURULUŞLA İLGİLİ BİLGİLER	133
A – BURFAŞ Görev ve Sorumlulukları	133
B – BURFAŞ Organizasyon Şeması	136
III - ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR	136
A - Araştırma Kriterleri:	136
B – BURFAŞ Uygulamaları	138
SONUÇ	169
KAYNAKÇA	173
EKLER	180

ŞEKİLLER

ŞEKİL-1: Kalitenin İki Boyutu	6
ŞEKİL-2: Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları	14
ŞEKİL-3: ISO 9000:1994 ile ISO 9000:2000 Arasındaki Temel Farklar	35
ŞEKİL-4: TKY Kelimelerinin Tanımları	49
ŞEKİL-5: Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması	51
ŞEKİL-6: Gelişme Yaklaşımları	74
ŞEKİL-7: EFQM Mükemmellik Modeli	81
ŞEKİL-8: BURFAŞ Organizasyon Şeması	135

GİRİŞ

Geçmişte; gerek teknolojik, gerek ticari ve gerekse yönetsel konularda devlet yani kamu, özel sektörün çok ilerisinde olmasına rağmen zamanla bu ara kapanmış ve tersine dönmüştür. “Devlet” olarak tek bir kelime ile ifade edilen kamu yönetimi ve hizmetleri; ilgililerin ilgisizliği ile zamanı yakalayamamış, açılan aranın kayıtsız bir seyircisi olmuş, küçük lokal iş ve meselelerle zaman geçirmiştir. Çünkü; bilimdeki, yönetim sistemlerindeki, teknolojideki gelişmelere ihtiyaç duymamıştır.

Oysa, insanın bireysel gelişiminden başlayarak; her zemin ve koşullardaki gelişmeler, rekabeti, atılımı, değişimi, planlama ve takibi zorunlu hale getirmiştir. Devletin kendi iç dinamiklerinden başlayarak, tek vatandaşa kadar yayılan geniş yelpaze içinde de bu değişim ve restorasyon, diğer kesimlerdeki kadar hızlı ve doğru zamanlı gerçekleşmemiş, adımlar küçük ve etkisiz kalmıştır. Yetkili ve sorumlulardaki yanlış inanış; devletin ve kamu hizmetinin alternatifi ve rakibi olamayacağı, bunun sonucu olarak da bir gelişime yada yarışa, bir rekabete ihtiyaç duyulmayacağı yanlıgsıdır.

Özel sektör olarak tanımladığımız kamu dışındaki tüm çabalar alternatifleri bol, rakipleri fazla ve sürekli gelişen bir talep artışı ile karşılaştıklarından, sadece kendi içlerinde rekabetle yetinmeyip mevcut durum ve imkanlarla da yarışır hale gelmişlerdir. Bunun neticesi olarak da; bilim ve teknolojiye hızlı ve köklü değişiklikler, gelişmeler, icatlar ve ilerlemeler kamunun elindeki güce rağmen özel sektörde daha fazla artmıştır.

Bunlara ek olarak yönetim sistemleri de zamanla gelişmiş, daha etkin ve verimli hale dönüşmüştür. Teknik ve ticari rekabetle baş etmenin en temel çözümü araştırmayı, üretmeyi, satışı, maliyeti vb.. kademeleri ve süreçleri sevk ve idare eden yönetim sistemlerini iyileştirmek ve geliştirmek, diğer rekabet unsurlarını baştan kontrol altına almak demektir. Yönetim sistemleri ve modellerindeki gelişmeler kendisini çok yakından ilgilendirmesine ve etkilemesine rağmen uzunca bir süre kamu sektörünü heyecanlandıramadığını ve harekete geçiremediğini söylemek mümkündür.

En gelişmiş yönetim modellerinden biri olarak günümüzde kabul görmüş sistem Toplam Kalite Yönetimi sistemidir. Üretim sektörü kadar, kamu sektörünün de ağırlıklı içinde bulunduğu hizmet sektörü için en etkili ve faydalı bir yönetim tarzı olarak önerilebilir. Sonuçları itibarı ile; hizmeti veren ve alan her iki tarafı da memnun eden bu yöntem öncelikle felsefe olarak iyi anlaşılıp, benimsenmelidir. Bu yönetim tarzının bir zaruret olduğuna dair inanç sağlanmalı ve yaygınlaştırılmalı, sonrasında da uygulama tavizsiz olarak sürdürülmelidir.

Tabii kamunun muhtelif birimlerinde olduğu gibi, yerel yönetimlerde de aynı felsefe daha şiddetli bir ihtiyaç yada zorunluluk olarak kendini hissettirmektedir. Yerel yönetimler merkezi idarenin uzuvlarından Toplam Kalite Yönetimi anlayışına bir adım daha yakındırlar. Çünkü seçildikleri görevin gereklerini yerine getirirken ticari bir şirket gibi zaman, mekan, personel, mali ve özel tüm koşulların verimli, randımanlı kullanılması şarttır. Bunun neticesin de; ürün yada hizmetin kalitesi yüksek, alıcısı tarafından kabul gören ve bütününe bakıldığında her koşulda beğenilen bir yerel yönetim ve o yönetimin en üst noktasındaki yeniden seçilebilir bir başkan hedeflenmektedir.

21. yüzyıla girdiğimiz, globalleşme rüzgarının estiği şu günlerde, dünyada köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için artık önemli olan rekabet gücünü elinde tutmaktır. Sürekli değişkenlik gösteren rekabet ortamında geleceği görebilmek, buna göre yenilik yapabilmek ve yaratıcılığını en üst seviyede tutabilmek çok büyük önem taşımaktadır. Değişen düzene kısa sürede ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgiyi elinde tutabilen işletmeler en iyi yerlerde olacaktır. Değişkenlik gösteren rekabet ortamında Toplam Kalite Yönetiminin önemi daha çok kavranmakta ve Toplam Kalite Yönetimine yönelmeler hız kazanmaktadır.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimine kavramsal bir çerçeveden genel bir bakışı takiben önce kamu sektöründeki toplam kalite sistemine değinilmektedir. Birinci bölümde, toplam kalitenin tarihsel sürecine ve teorik tanımlarına göz atılmış, böylelikle bu sistemin köşe taşları da dahil olmak üzere ne olduğuna, özellikle kamuya yönelik uygulamaları etkileyecek olan detaylar incelenmiştir. Kamudaki çalışmalar hizmete

yönelik olduğundan ağırlıklı olarak hizmet üreten oluşumların penceresinden toplam kaliteye bakılmıştır. Toplam kalite yönetiminin unsurlarından özellikle kamu yönetiminde etkin olan alt başlıklarına önem ve öncelik verilmiştir. Örneğin yönetimin görüşü kamu yönetimindeki felsefeyi belirleyici olacağından yönetim, yeni ve yabancı bir konunun benimsenmesi ve yaşatılması için liderlik vasıflarına haiz yöneticilerin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca sürekli iyileştirme ve sistemli yaklaşımların yanında çok belirgin olan kalite çemberleri, ve kaizen üzerinde durulmuş, kamu yönetimi ile de ilgili kurulmuştur.

İkinci bölümde; kamu sektöründe toplam kalite yönetimine bakış açısı, uygulama esasları ve ne ölçüde benimsendiği araştırılmış ve bulgular ortaya konmuştur. Kamu sektörüne son derece uygun ve uygulanabilir görünen toplam kalite yönetimi ve felsefesinin öncesinde gereken koşullar, uygulama sürecindeki hususlar, sürdürülebilmesi için gerekli tedbirler ifade edilmiştir. Ayrıca kamu sektörünün, müşteri memnuniyeti sağlamaya en fazla ihtiyacı olan yerel yönetimlerin toplam kalite yönetimi ile sağlayacağı faydalar vurgulanmıştır. Bölüm sonunda Bursa merkezindeki birkaç kamu kurumunun kalite çalışmaları ile Türkiye'deki ve dünyadaki kamu sektörünün toplam kaliteye bakışları ayrı ayrı özetlenmiştir.

Uygulama bölümünde kamu yönetiminde hizmet sektörünün birebir örneği olabilecek olan bir belediye iktisadi teşekkülü BURFAŞ'ta Toplam Kalite Yönetimi incelenmiştir. Bu çalışmada Bursa Büyükşehir belediyesinin daha çok hizmete dönük işlerini gerçekleştiren belediye iktisadi teşekkülü ele alınarak, bir kalite güvence sistemini ne şekilde oluşturulduğu ve sürdürülmeye çalışıldığı örnek bir model olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. KALİTE KAVRAMLARI

A. Kaliteye İlişkin Tanımlar:

Günlük hayatımızdaki kalite teriminin anlamı ile TKY felsefesinin anahtar kelimesi olan kalitenin farkı, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin geniş hacmine bir kapı aralayacaktır. Günlük yaşamdaki kalitenin sözlük anlamı; “Bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa TKY felsefesindeki Kalite; her ne kadar bir sonucun sıfatı / hali gibi görünse ve algılsa da aslında kaliteye giden bir sürecin tamamını ve sonucunu da içeren bir bütünü tarif eden bir ifadedir.

Kalitenin seyri; kalitenin içeriğinin, dolayısı ile tarifinin değişimi ile gelişmiştir.

- “Kalite, istenen özelliklere uygunluktur”.¹ Başlangıçtaki bu anlamı ile ele alındığında ortaya çıkan ürünün vasıfları veya nitelikleri iken; geçen zaman içinde bu sonucu ortaya çıkaran tüm koşulları da içermiştir.
- Kalite kavramı çok yeni bir kavram olarak nitelendirilse bile, çok eski zamanlardan beri önem verilen bir değerdir. Bu kavrama süreç içerisinde yüklenilmiş olan değişik anlamlar ve spesifikasyonlar sayesinde kalite ile ilgili kullanılan birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek verecek olursak;
- Kalite şartlara uygunluktur. (R.B.CROSBY)

¹ Kavrakoğlu, İbrahim KALİTE-Kalite Güvencesi ve ISO 9000 KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1 İstanbul-1996 s.10

- Kalite, ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Ünlü kalite üstadı Dr. Juran ise kaliteyi "kullanıma uygunluk" (Fitness for use), yani, "hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir" şeklinde tarif etmiştir. Bunun yanı sıra değişik bilim adamları (Taguchi 1965, Crosby 1979, Feigenbaum 1983 , Deming 1986, Juran 1988, Kondo 1999, Kavrakoğlu 1990) kalite tanımları konusunda birçok farklı görüş ileri sürmüşlerdir.

Kaliteye ilişkin genel olarak birkaç tanımlama yapmak mümkündür:

- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite spesifikasyonlara uygunluktur.
- Kalite müşteri ve istek ve beklentilerine uygunluktur.²

Kalite tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu nedenle kalite, işletmede yeni bir kavramın motoru, sosyal açıdan ve insan geliştirmede bir vektördür. Kaliteden bahsedildiği zaman kullanıma uygunluk akla gelir.

Sürekli değişim döngüsü içerisinde nesnel olmayan bir kavram olan kaliteye spesifik bir tanım bulmak kolay olmamaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) nin kabul etmiş olduğu tanım; "Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır."

Kalite kavramı çok sık kullanıldığı için insanlar tarafından duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak görülmektedir.

² Efil. İsmail. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Alfa Yayınları, İstanbul 2003, 5. Baskı, s.10

Ayrıca kalite işletmelerde "Sosyal Sorumluluk" bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetimine kullanılan bir kavramken, daha sonra bir "Strateji aracı" olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur³

B. Kalitenin Boyutları

Aşağıda Şekil-1'de de gösterildiği üzere kalitenin iki boyutundan bahsedilebilir. Kalitenin bu her iki boyutu da aynı nitelikte değildir. "Tasarım" boyutu büyük ölçüde ihtiyaca yada zevke bağlıdır. Örneğin bir kumaşın yünlü yada pamuklu olması kullanım yerine bağlı olduğu kadar tercihe de bağlıdır. Buna karşılık "uygunluk kalitesi" ölçülebilir bir karakteristiktir. Örneğin müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan özellikleri (iplik cinsi, kalınlığı, örgü standardı,...) ne ölçüde uyduğu -yani uygunluk kalitesi- bilimsel olarak tespit edilebilir. Nitekim, kalite çalışmaları büyük ölçüde uygunluk kalitesi ile ilgili olmuştur.⁴



ŞEKİL-1: Kalitenin İki Boyutu

Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Bunlar:

1. Nominal (hedef) değer

³ <http://www.arabul.com/SonucSifir.asp?SearchString=TOPLAM%20KALİTE%20YÖNETİMİ>

⁴ Kavrakoğlu, İbrahim; "Toplam Kalite Yönetimi," KalDer Yayınları-2, 1994 İstanbul S.12

2. Tolerans

Yukarıda yer alan değerlendirmelerden yola çıkarak Garvin kaliteye ilişkin alternatif bir tanım getirmektedir. Kalitenin çok boyutlu bir unsur olarak tanımlanması ürüne, imalata ve kullanıcıya dayanan kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu anlayışla koordine edilmesi gerektiğini savunmaktadır.⁵

Aşağıda kaliteyi tanımlayan sekiz boyut verilmiştir. Bir ürün veya hizmet bu boyutlardan birinde veya birden fazlasında daha "iyi" olması halinde "kaliteli" olarak nitelendirilebilir.⁶

1. Performans: Ürün veya servisin ölçülebilir birincil karakteristiklerini içerir. Bir ev için bu odaların, banyoların sayısı ve büyüklüğü, hizmet içinse telefona kaçınıcı çalışta cevap verildiği olabilir.
2. Özellikler: Tüketiciyi ürün veya hizmete yönelten ilave karakteristikler olarak tanımlanabilir. Örneğin telefonun tuşlarının ışıklı olması.
3. Ürünün Güvenilirliği: Ürünün belirli zaman zarfında arızalanmayacağı yada özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir. Örnek; arabanın belirli bir süre arıza yapmaması, elektrik kesikliğini olmaması.
4. Uygunluk: Ürün veya servisin belirlenen standartları karşılama seviyesidir. Klasik yönetim yaklaşımı "uygunluğu", önceden tespit edilen tolerans limitleri içinde şartları karşılamaktadır. % 95 ve yukarısı yüksek kalitenin göstergesi olabilir. Toplam Kalite anlayışında ise standarttan her sapma kayıp olarak nitelendirilir.
5. Dayanıklılık: Ürün yaşam süresinin ölçümüdür. Elektrik ampullerinin ömrü gibi
6. Servis: Ürün arızalandığı takdirde onarıncaya kadar geçen zaman ile servis personelinin yeterliliğini ve davranışlarını kapsar. Servis hızı, tepki ve onarım süresinin ölçülmesi ile bulunabilir. Yeterlilik gözlem ve testlerle

⁵ Efil. a.g.e, s.18

⁶ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20YÄ¶netimi&id=9>

belirlenebilir. Servis personelinin davranışlarını ölçmek ise daha zordur. Genellikle servis sonrası müşteri anketleri bu amaç için kullanılır.

7. Estetik: Kullanıcının ürüne olan tepkisini içerir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder. Bir stereo teybin sesinin kişiden kişiye farklı algılanması kalite farkını oluşturur.
8. Algılanan Kalite: Estetik gibi subjektif bir boyuttur. Örneğin bazıları için IBM ilk kişisel bilgisayarı ürettiği için kalitelidir. Bazı kişiler sağlanan hizmete, bazıları markaya önem verirler.

C. Diğer Kalite Kavramları

1 - Kalite Kontrol:

- Kalite kontrol; kalite niteliklerini sağlamak için kullanılan operasyonel teknikler ve faaliyetlerdir.
- Kalite Kontrol işletmelerin üretim biriminde hataları saptamak ve trendleri görmek amacı ile kullanılan teknikler ve araçlardır.⁷

2 - Kalite Güvence:

- Bir ürün veya hizmetin, verilen kalite taleplerini karşılayacak, yeterli düzeyde güvenin sağlanması için gerekli, planlanmış ve sistematik faaliyetlerin tümüdür. kanıtlanmasıdır.
- Bir ürün veya hizmetin, verilen kalite taleplerini karşılayacak, yeterli düzeyde güvenin sağlanması için gerekli, planlanmış ve sistematik faaliyetlerin tümüdür.

Bu tanımlardan da kast edilen, hem iç müşterilerde (çalışanlar, biri birilerinin müşterisidir.) ve hem de dış müşterilerde (ürün veya hizmet verdiğimiz müşteriler) güven duygusunun uyandırılmasıdır⁸

⁷ <http://www.arabul.com/SonucSifir.asp?SearchString=TOPLAM%20KALİTE%20YÖNETİM>

ISO 9000 serisi standartları, bir kalite güvence sistemi oluşturmak veya mevcut bir kalite sistemini değiştirmek için kullanılan standartlardır.

3 - Kalite Sistemi:

Kalite yönetiminin gerçekleşmesi için gerekli, araçlar,yöntemler (prosedürler), akışlar, sorumluluklar ve yapısal organizasyondur.

Kalite sistemi, kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi için bir araçtır ve iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonel yapı ve bu yapıda yer alan birimlerin sorumluluklarıdır. Diğeri ise, belirlenmiş sorumlulukların ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli araçlar ve oluşturulan dökümantasyondur.

4 – Denetim (Audit):

Hedeflere ulaşmada, kaliteye yönelik faaliyetlerin ve bunlarla bağlantılı sonuçların, planlanmış verilere uygun olup olmadıklarını ve bu verilerin, verimli gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ve yeterli olup olmadıklarını tespit etmek için yapılan, bağımsız ve sistematik bir tekniktir

D. Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

1 - Yönetim:

Yönetim kavramının eski tanımı olan, insanlar aracılığı ile işin yapılmasını sağlamak anlayışı tarihe karışmakta, yeni yönetim anlayışı olarak, insanların iş aracılığı ve katılımcı bir liderlik rehberliğinde kendilerini geliştirmelerine fırsat vermek, buna bağlı olarak insan potansiyelini maksimum seviyelere getirmek ve neticede ortaya çıkan sınırsız enerji ile üstün rekabet gücü elde etmek görülüyor.

⁸ <http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitetanimivekavramlari.html>

2 - Kalite Yönetimi:

Kalite politikasını tespit eden ve gerçekleştiren, genel yönetim görevinin bakış açısıdır. Kalite yönetimi, belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve bu politikanın uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Bu politikanın hayata geçirilebilmesi için gerekli olan organizasyonel önlemlerin, teknik ve araçların sağlanması gerekir.

3 - Toplam Kalite:

Çalışanların katılımı ve müşteri merkezli bir modelle, süreçlerin iyileştirilmesi şeklinde tarif edilebilir. Toplam kalite, bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.⁹

4 - Toplam Kalite Yönetimi:

Toplam Kalite Yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkan, 1990'lı yıllarda yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüze ulaşmaya kadar Toplam Kalite Yönetim Felsefesi, insanlığın yaşadığı değişime ve yeniliğe paralel olarak yeni boyutlar kazanmıştır. Sürekli kendini yenileyen bu felsefenin gelecek yönetim felsefelerine de öncülük yapacağı bir gerçektir.

Toplam kalite yönetiminin bir tarifi yapılması gerekirse; bir kuruluşun mevcut olan tüm faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve bu çalışmalar içerisinde görev alan tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına kesin ve aktif olarak katılmasıyla

⁹ <http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitetanimivekavramlari.html>

çalışanlar, hizmetten veya üretilenlerden faydalananlar ve bütün olarak toplumun memnun edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır.¹⁰

Toplam Kalite Yönetimini bu başarı örneklerinden elde edilen bilgiler ışığında; “İç ve dış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla iyileştirme ve yenilik yapmayı ilke edinen ve şirketin başarısında çalışanları anahtar faktör olarak gören modern bir yönetim felsefesi” olarak tanımlanabilir.

TKY'nin

- T'si toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ve hizmetin tümünü kapsıyor.
- K'sı kaliteyi yani müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara bugün ve gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade ediyor.
- Y'si ise yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor. Bu noktada katılımcı yönetim anlayışı, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkanlarının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunması için gerekli hale geliyor¹¹

II. KALİTENİN EVRİM SÜRECİ

Kalite ile insan oğlunun tanışması üretimle birlikte olmuştur. Üretim ve mamulün gelişimi mutlaka bu günkü kalitenin anlam bütünü içindeki ekonomiklik, kullanılabilirlik, kolay imal edilebilirlik, kabul görülme derecesi ve beğenilmesi, beklentileri karşılama derecesi çerçevesinde tekamül etmiştir. Üretimi takip eden zamanda ortaya çıkan yeni talepler, deneyimler ve iyileştirmeler üretimi ve mamulü kalite serüvenine dahil etmiştir.

¹⁰ <http://www.geocities.com/toplamkalite/tkyyoneticilik.html>

¹¹ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=34&ad=Toplam%20Kalite%20Ynetimi&id>

Uygun olmayanların tasnifi ve bunun içinde ayrı bir iş tanımının ortaya çıkması ile de “kalitenin kontrolü” karşılaşılmıştır.

Dünyada kalite için standart belirleyen ilk belge, M.Ö. 2150 tarihindeki Hammurabi Kanunları’dır. Bu kanunun 229. maddesinde “eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan bu ev yeterince sağlam olmayıp, ev sahibinin üzerine çökerek ölümüne neden olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur” şeklinde yer alan ifade kalite ile ilgili bir yaptırım getirildiğini göstermektedir.

Ölçme kavramı ilk izleri Mısırlılar döneminde piramitlerin inşasında bulunuyor. Ardından standart kavramı ile 16 yy da Venedikliler döneminde “her çeşit yaya uygun ok imalinde”, 17-18 yy da İngilizlerin Kraliyet Silahlı kuvvetlerinde, 19 yy da F.Taylor’un hareket etütlerinde karşılaşıyoruz. Bunu Ford Motor da “çıktı muayene deney” ve takiben de Deming’in “14 ilke”, Juran’ın “ilk istatistiği muayene laboratuvarının kuruluşu, ”Feigenbaum’un “kalite maliyetleri” kavramı, Crosby’in “sıfır hata ve optimum kalite düzeyi”, Ishikawa’ın “kalite çemberleri ve balık kılçığı diyagramı”, Tagugchi “ toplumsal kayıp, tasarım kalitesi” , Ford ve General Elc. ABD ‘ de kalite uygulayıcıları, Msaaki İmai “ kaizen-sürekli iyileştirme” kavramları takip etti.¹²

A. Kalite Düşüncesinin Gelişme Süreci

Kalite düşüncesinin gelişmesi incelendiğinde başlıca iki dönüm noktası göze çarpmaktadır. Bu iki olay bir önceki dönemin anlayışını değiştirecek yapısal gelişmelere neden olmuştur.

- İlki, günümüz boyutlarında olmasa da büyük miktarlarda üretime imkan sağlayan endüstri devrimi,
- İkincisi ise kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren İkinci Dünya Savaşıdır.

¹² Şahin Ümit, “Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi” Makale, Kalder Forum, Yıl:2 Sayı:7 s.44

Kalite ve kalite kontrol kavramlarının bugün anladığımız anlamdaki kullanımı ve gelişimi 19 yy ve sonrasındadır. Başlangıçta üretim az iken üretimi yapan kaliteyi de kontrol edebiliyordu. Ancak 20 yy başlarından itibaren üretim artmaya başlayınca hem işçileri ve hem de kaliteye nezaret eden ustabaşılar (formenler) devreye girdiler. I nci Dünya savaşı sonrası üretim daha da artınca bu defa formenlerin dışında işi sadece kalitenin kontrol edilmesi olan kişiler veya guruplar istihdam edilmeye başlandı. Bunlar ortaya çıkan ürünü iyi yada kötü olarak tasnif ettiler.

Modern Kalite Kontrol, yada şimdiki anlamı ile İstatiksel Kalite Kontrol (İKK) 1930'larda Bell laboratuarlarından Dr W.A. Shewart' buluşu olan kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesi ile başladı.

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince kontrol çizelgeleri A.B.D. de bir çok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretilebiliyordu. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I Standartları olarak bilinir.¹³

Gelişmeler; üretilen kalitenin sürekliliğini sağlayacak kalite güvence sistemler şeklinde devam etti. Bu dönemden sonra artık, geçmiş fonksiyonları da içeren ancak müşteri taleplerini tasarım aşamasına kadar yansıtan her kademedeki çalışmanı kaliteden sorumlu tutan kapsamlı bir kalite anlayışı olan “ kalite kontrol “ kavramı ortaya çıktı.¹⁴

“İlk defa doğru yap” kavramı ve kalitenin tasarım aşamasında gerçekleştirilmesi yaklaşımı ile “ Kalitenin evrimi” arasında yakın bir ilişki gözlenebilir. Şekil-2 deki 60 yıllık serüven dikkatlice incelendiği takdirde iki özellik görülecektir. Bunlardan

¹³ ISHIKAWA Kaoru, Toplam Kalite Kontrol Kalder Yayınları No.7 İstanbul 1997,s.18

¹⁴ KALDER, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uzmanlık Gurubu, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, Kalder Yayınları NO: 27 s. 28

- Birincisi, ilk dönemde öncülüğünü Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum gibi Amerikalılar yaparken, sonraları tüm önemli gelişmeler Japonlarca gerçekleştirilmiştir.
- İkinci özellik ise, önceleri muayene, istatistik ve proses kontrole dayalı olan kalite çalışmalarının daha sonra ki dönemlerde tasarımda istatistiksel deneyler QFD (tasarımda kalite fonksiyonu) ve “robust design” (kunt tasarım) gibi yöntem ve kavramlara yönelmesidir.

1931	W.SHEWART:İstatiksel Kalite kontrolü (ABD)
1940+	STANFORD SEMİNERLERİ (ABD)
1950	E.DEMİNG'in seminerleri (Japonya)
1950	“Kalite Kontrol” dergisi (Japonya)
1954	JURAN “Kalite Yönetimin Sorumluluğundur” (ABD)
1954	Ulusal Radyo ile Japonya da “Kalite” Eğitimi Yayınları
1957	A.FEIGENBAUM:Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1961	K.ISHIKAWA:Formenler için K.K. Dergisi (Japonya)
1962	K.ISHIKAWA: Kalite çemberleri (Japonya)
1960+	G.TAGUCHI: İstatiksel deney tasarımı (Japonya)
1969	KOBE STEEL: Quality Function Deployment (Japonya)
1970+	S.SHINGP: Poka-Yoke (Japonya)
1970+	G.TAGUCHI:Quality Loss Function (Japonya)
1976	T.OHNO: Toyota Just-In-Time Sistemi (Japonya)
1980+	G.TAGUCHI: Robust Design (Japonya)
1990 ve ötesi.....	YARATILAN KALİTE

ŞEKİL –2 Kalitenin Evriminde Kilometre Taşları¹⁵

II. Dünya Savaşı'nın A.B.D. ve İngiltere'de uygulanmakta olan kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanımı sayesinde kazanıldığı söylenebilir. Böylece, askeri

¹⁵ KAVRAKOĞLU, İbrahim; Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları-2, 1994 İstanbul, s.32

malzemeleri daha ucuza ve bol miktarda üretebildiler. Müttefik devletlerin araştırıp kullanıma aldığı bazı istatistiksel yöntemler öyle etkiliydi ki; Nazi Almanya sı teslim olana dek askeri sır olarak saklandılar.

O dönemde Japonya 2. Dünya Savaşı yenilgisi ile harap olmuştu. Hemen hemen tüm sektörleri azami ölçüde zarar görmüş, gıda, giyim, inşaat sektörleri yok olmuş gibiydi. Ayrıca bu yenilgi onları manen de yıkmıştı. Arzuları sadece müreffeh bir yaşam değildi. Tüm dünyaya üstünlüklerini kabul ettirmeliydiler. Bir farkla ki, bu defa kendilerini ekonomik bir savaşta kanıtlayacaklardı. Bu mücadelede onlara en büyük yardımı Amerikalılar yaptı. (20 yıl sonra Japonya'nın yeniden başlarına bela olacağını nereden bilebilirlerdi?)

Amerika Birleşik Devletleri işgal kuvvetleri Japonya'ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaştı: telefon hatları sık sık kesiliyordu. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaşın sonucu değildi, kullanılan malzeme kalitesiz ve standart olmaktan uzaktı.

Bu zayıf noktaları gören A.B.D. kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatı verdi. A.B.D., Japon endüstrisine hiç bir uyarılama yapmaksızın Amerikan yöntemlerini öğretiyordu. Bu nedenle bazı, güçlükler çıktı, ama sonuçlar yinede ümit vericiydi. Amerikan metodu hızla telekomünikasyon sektörünün de ötesine yayıldı.

Bu ilk uygulamada, fizik, kimya, matematik gibi konuların evrensel olduğunu ve dünyanın her yerinde uygulanabileceğini gösterdi. Ancak kalitede, insan sosyal faktörler ön plana çıkmakta idi. Başarmak için bir Japon metodu oluşturulmalıydı. Olduğu gibi aktarılamazdı. Buna çözüm bulmak için Japonlar A.B.D. den şu kişileri davet ettiler:

- Dr. Edwards DEMING (1950)
- Dr. Joseph JURAN (1954)
- Dr. Armand FEIGENBAUM (1957)
- Dr. Peter DRUCKER (1957)

Deming, Sheewhart'tan ne öğrendiyse onları Japonlara öğretti. Üstelik, A.B.D. deki hatalarını da tekrarlamadı. Tepe yönetimin bu konuya katılmasını şart koştu. Onlara istatistiksel düşünme alışkanlığını kazandırdı. Kaliteyi tabana yaymayı öğütledi. İnsana değer vermelerini salık verdi.

Juran ise Japonlara kalitenin bir "sistem" meselesi olduğunu, önce sistemin iyileştirilmesi gerektiğini öğretti. Sistemin yönetimin sorumluluğunu gösterdi. Kalitenin de mutlaka diğer şirket hedefleri gibi planlanmasını önerdi.

"Toplam Kalite Yönetimi" ifadesini Japonlar ilk defa Feigenbaum' dan öğrendiler. Kapsamlı bir kalite güvence sisteminin çok önemli olduğunu anladılar.

Drucker, Japonlara "Amaçlara Yönelik Yönetim"i anlattı. Şirket mensuplarının hedeflerde birleşmelerini, bir bütünlük içinde davranmalarını önerdi.

Bu süre içinde Japonlar kendi "üstat"larını yetiştirdiler. Kalite konusunu tüm ülkeye yaydılar. Prof. Ishikawa, takım çalışmalarının yararlarını kanıtladı ve Kalite Kontrol Çemberlerini dünyaya tanıttı.

Toplam kaliteyi yaygın bir şekilde uygulayan, Japon şirketleri yüksek tasarruf oranı, işlerine sürekli yatırım ve dayanışma gibi diğer etkenlerin de yardımı ile yüksek rekabet gücüne ulaştılar. Kaliteleri, uygun fiyatları ve müşteri tatmini sağlayan hizmet anlayışları ile alanlarında lider oldular¹⁶

70'li yıllarda ve 80'li yılların başında, Japon işletmelerindeki uygulamaların yansımaları sonucunda, daha ucuz ve üstün kaliteli ürün üretmenin yöntemleri yayılmaya başlamıştır. Kalite yönelimli programları uygulamaya başlayan ABD kökenli firmaların bu uygulamaları kısa sürede uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Dünya üzerindeki hemen hemen tüm işletmeler, üretim süreçlerini geliştirip, buna bağlı olarak kalitelerini yükseltmek suretiyle, hedef pazarlardaki tüketici ve müşterilerinin beklentilerini

¹⁶ <http://www.geocities.com/toplamkalite/topaligelisimi.html>

karşılama çalışmaktadırlar. Rekabetin bu anlamda uluslararası nitelik taşıması, TKY uygulamalarının da önemini arttırmaktadır. İşletmeler ve ülkeler arasındaki uygulama farklılıkları, ulusal işletmelerin hem iç hem de dış pazarlardaki rekabet gücünü etkilemektedir.¹⁷

B. Kalitenin Kuramsal Çerçevesini Oluşturan Teorisyenler ve Yaklaşımları

Kalitenin; gelişimindeki seyri esnasında önemli dönemeçlere ismini vermiş öncüler, ortaya koydukları yorum ve uygulama yöntemleri ile kalite felsefesine yeni ufuklar açmışlardır. Bunlardan çok önem arz eden birkaç tanesini hatırlamakta fayda olacaktır.

1. Taylor

19ncü yüzyılın sonlarına doğru, belki de üretimde Amerika'yı dünya lideri durumuna getiren bir sistem geliştirildi: Taylor sistemi. Sistemin özünde planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılması yatmaktaydı. Taylor, Adam Smith'in 1776 da yayınladığı "Wealth of Nations" yapıtında açıkladığı yöntemi geliştiriyor ve işletmelerde uyguluyordu. Bu yöntem işlerin temel parçalara bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşmasına dayanıyordu. Bu üretimde bir patlamaya sebep olurken, kalitenin geliştirilmesinde aynı ölçüde yardımcı olamadı. Üretkenlikle birlikte kaliteyi arzulayan şirketler çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardı. Hedef yine aynıydı: Kalitesiz ürünün tüketiciye ulaşmasını engellemek. Düşük kalitenin sebeplerini araştırmak yerine, bedeli ne olursa olsun üretim hattı sonuyla, fabrika çıkışı arasındaki alanda kalitesiz ürünü tespit edip, ayırmak yeğlenmişti.

¹⁷ Kılıç, Özcan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma" İ.Ü. İşletme Fakültesi

2. Shewhart

Toplam Kalitenin en önemli temelleri Dr. Shawhart tarafından atılmıştır. Shewhart “kalite” yi subjektif bir olgu olmaktan çıkardı, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirdi. Her türlü hatanın “kalitesizliğinin” değişkenlikten kaynaklandığını kanıtladı.

Kalitesizliğin kaynağında önlenmesi gerektiğini ilk defa Shewhart ortaya koydu. Önleme yöntemi (proses kontrol) ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savundu. Hataların bir anda veya tek önlemle yok edilemeyeceğini, ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabileceğini açıkladı. Shewhart “kalite” de ve yönetimde insan faktörüne de ışık tutacak öğelerin temelini attı. Hataların çoğunun “operatör” den değil, “sistem” den kaynaklandığını ortaya koydu.

Tüm İlkeler - ve yöntemler - belirlendiğine göre, nasıl oldu da Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekleşmesi yarım asır sürdü? Shewhart'ın bu ilkeleri ve yöntemleri o zamanlarda (1920'ler ve 1930'lar) yaygın olarak bilinmiyordu. 2. Dünya Savaşı yıllarında Deming'in çabalarıyla “Kalite Kontrol - Proses Kontrol eğitimleri” ile gerçi yüzlerce mühendis ve kalite yöneticisi tanışmıştı, fakat bu bilgiler ne tabana yayıldı, nede tepe yönetime¹⁸

3. Edwards Deming

W. Edwards Deming tartışılmaz bir şekilde kalitenin gurusudur ve ABD ve endüstrileşmiş ülkelerde kalite yönetiminin ilerleyişinden neredeyse tek başına sorumludur. Deming'in vizyonu, yönetim felsefesi ve kendini adamışlığı Amerikan ürünlerinin hem ülke içinde , hem de ülke dışında bir dönüm noktasından geçerek kabul görmesinin en büyük amilidir. -Kalite yönetiminin babası-nın görüşleri, ABD'de önceleri pek rağbet görmemiştir. Fakat Deming 1980'de, -Eğer Japonya yapabildiyse, biz niye

¹⁸ <http://www.geocities.com/toplamkalite/topaligelisimi.html>

yapamayalım? - adlı bir NBC belgeselinde görüldükten sonra, ünlü olma statüsüne erişmiştir.

Demingi daha iyi anlamak ve kalite felsefesine olan katkıları ve bakış açısını ortaya koymak için üç hususa değinmekte fayda var:

Birincisi Deming' e göre kalite iyileştirilebilmesi ancak üç şekilde mümkündür. Bunlar:

- Bir ürün yada hizmetin tasarımını yenileme yoluyla,
- Süreçleri yenileme yoluyla ve
- Mevcut süreçleri iyileştirme yoluyla.

Çünkü Deming'e göre sıkı çalışma kaliteyi sağlamayacaktır. En üstün çabalar, cihazlar, bilgisayarlar yada makinelere yapılan yatırımlar da kaliteyi sağlamayacaktır. Kalite iyileştirme için gerekli faktörlerden biri, derin bilginin kullanımudur. Bilginin yerine konulabilecek hiçbir şey yoktur ve bilgiden bol bir şeyimiz de yoktur. Onu nasıl kullanacağımızı öğrenmemiz gerekir.

İkincisi Deming'in yönetimin sorumluluğunu daha ön planda tutan kalite yönetim sisteminde etkili olan "Beş Prensibi" ne göz atılmalıdır. Bu beş prensip şöyle sıralanır:

- a. Kalite eksikliğiyle ilgili temel problem, yönetimin çeşitliliği anlayamamasıdır. (Her şey çeşitlilik gösterir. İstatistik bize bir şeyin ne kadar çeşitlilik göstereceğini tahmin etmekte yardım eder.)
- b. Problemlerin sistemde mi , yoksa insanların davranışında mı olduğunu bilmek yönetimin sorumluluğundadır.
- c. Takım çalışması; bilgi, tasarım ve sürekli yeniden tasarıma dayanmalıdır. Sürekli iyileştirme yönetimin sorumluluğundadır. Düşük kalite ve verimliliğin bir çok nedeni, sistemden kaynaklanmaktadır.
- d. İnsanların eğitimi, istatistiksel kontrole geçebilmelerini sağlayacak düzeyde olmalıdır. (Kullandığınız sistemin sınırları dahilinde ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdırlar.)

e. Detaylı açıklamalar getirmek, yönetimin sorumluluğundadır.

4. Ishikawa

Japonya'da Kalite Kontrol eğitimleri 1949 yılında başlatıldı. O yıldan itibaren Kalite Kontrol eğitimini ülkenin her tarafına yaymak amacıyla çaba harcanıldı. Eğitim öncelikle mühendislerden başlayarak daha sonra üst ve orta kademe yöneticilere, sonra da diğer gruplara yayıldı. Ancak sadece üst yöneticilere ve mühendislere eğitim vererek iyi kalitede ürünler elde edilemeyeceği anlaşıldı. Ürünleri yapan işçilerin tam işbirliğine ihtiyaç duyuldu. 1962'de kalite kontrolde başarıya ulaşabilmek için her kademeye bu tür eğitimlerin verilebilmesinin gerekli olduğu görüldü.

Bu amaca hizmet etmek için o yıl ustabaşılar için kalite kontrol dergileri çıkarıldı. (QC for Formen). Bu derginin yayın kurulu başkanlığını üstlenen Tokyo Üniversitesi Mühendislik profesörü Kauro ISHIKAWA ilk sayıda derginin ilkelerini ve amacını üç başlıkta özetledi. İçerik herkesin anlayabileceği kolaylıkta olmalı. Dergiye herkesin erişebilmesini sağlamak için fiyatı düşük olmalı. Atölyede ve diğer iş yerlerinde, ustabaşları liderler ve diğer çalışanlar da üyeler olmak üzere gruplar oluşturmalı. Bu gruplar kalite kontrol çemberi olarak adlandırılmalıdır. Kalite kontrol çemberleri çalışmalarında metin olarak bu dergiyi kullanmalı ve işyerlerindeki sorunlarını çözmeye çaba harcamalıdır.

Ishikawa'nın çizdiği bu doğrultuda önceleri 20 Japon firmasında başlatılan çember faaliyetleri giderek yaygınlaşmış, hemen her ülkede üretim ve hizmet sektörlerinde geniş bir uygulama sahası bulmuştur¹⁹

C. Kalitenin Gelişim Sürecinde Yer Alan Aşamalar

Yukarıda farklı açılardan, değerlendirdiğimiz kalitenin gelişim süreci, Japonya, Türkiye ve diğer ülkeler ölçeğinde dört aşamalı ortaya çıkmıştır. Bu aşamaları şöyle

¹⁹ <http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitecemberleri.html>

sıralamak, aynı zamanda da bu günkü toplam kalite yönetimi felsefesinin olgunlaşma basamaklarını da özetlemek olacaktır.

1. Birinci aşama: Muayene

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hataları tespit etme görevi üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır²⁰

Toplam kalite yönetiminin tarihsel sürecinde de belirtildiği gibi iş dünyası; ürettiği ürün yada ortaya koyduğu hizmetin niteliğinin, müşterisi olacak hedef kitlesinin beklentilerine uyması gerektiğini kavramış. Bu yönde de ilk olarak üretilmiş ürünün beklentiye uyup uymadığını kontrol etmiş. . Uyuyorsa müşteriye, uymuyorsa imhaya yada onarıma yöneltilmiş.

Üretim miktarının bu günkü kadar seri ve çok olmayışı bu kontrol ve eleme yöntemini mümkün kılmış. Ancak sanayide ki gelişme ve üretim miktarındaki artış; kontrol neticesi elenen mamulleri üretici için önemli bir kaynak ve zaman kaybına yol açmaya sebep vermeye başlamış. Bu da üreticiyi hatalı, yada standart dışı üretimi, gerçekleşmeden engellemeye yönelik çözüm aramaya sevk etmiş.

2. İkinci aşama: İstatistik Kalite Kontrol

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrollüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama istatistik kalite

²⁰ Efil; İsmail. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Alfa Yayınları, 5. Baskı İstanbul 2003 s.20

kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlamış ve tüketicuyu koruma yolunda ilk adım atılmıştır.²¹

İş işten geçtikten sonra hatalı üretimi ortadan kaldırmak, üreticiyi üzmeyle başlaması ile faydasız bir iyileştirme çabası olduğunun net olarak anlaşılması üzerine, üretim esnasında hatalı üretmemek yolları aranmıştır. Bununla ilgili çeşitli veriler yorumlanarak, kalite, maliyet ve üretim miktarı arasında optimizasyon sağlanmaya çalışılmıştır.

Bunun için takip edilen istatistiksel veriler analiz edilerek, üretim miktarı ve maliyeti istenilen seviyede koruyabilmek şekilde kabul edilebilecek hata payı yada razı olunabilecek kalite düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

3. Üçüncü aşama: Kalite Güvencesi

İkinci Dünya savaşı yıllarında gelişen istatistiki tekniklerin yardımıyla, kabul görmesi için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul ve reddetmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedene asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da "kalite güvencesi" olarak ifade edilmiştir.²²

İmalat; üretim esnasındaki ve final kontrollerini yaparak ürünün kalitesini sağlamaktan sorumludur. İstatistik metotlarını kullanarak otokontrole yöneltmek sureti ile kontrolör sayısını azaltır.

²¹ Efil; a.g.e. s.21

²² Efil; a.g.e. s..22

Kalite güvence departmanı ise, kalitenin prosedürler ve talimatları vasıtası ile yönetmeliğinden sorumludur. Müşterilerin ihtiyaç ve şikayetlerini değerlendirerek, imalat ve müşteri arasında köprü rolü üstlenir.

Bu gün çok yaygın olarak benimsenen ISO 9000 kalite yönetim sistemi ve benzerleri kalitenin tesisine bunu hedefleyen işletmeyi ulaştırır birer araçtır.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde kalite güvence sisteminin kurulması incelendiği için detaylı bilgi vermek faydalı olacaktır.

Kalite güvencesinin sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her alanına sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere'de gerçekleşti. BS 575 standartlar serisi hem hükümet, hem de bir çok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sisteminin oturtulmasını sağladı.

Kalite Güvencesi konusundaki gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında, yeni bir sisteme gidişi gerektirdi. Bu sistem tüm dünyada bir Kalite Güvence sistemini oluşturmayı amaçlamaktadır. Öz olarak BS 5750 ye oldukça benzemekle beraber, yapısında bir takım farklılıklarda bulunmaktadır.

a. Kalite Güvence Sisteminin Önemi

Kalite Kontrol uygulamasının bilimsel - ve dolayısıyla ölçülebilir- temellere oturtulması ile bir ürünün kalitesi belli kriterlerle ifade edilebilir oldu. Bu kriterlerin en yaygın olarak kullanılanı KKD: Kabul edilebilir Kalite Düzeyi, müşterinin tolere edeceği hata (veya hatalı) yüzdesidir. Bu nedenle, daha doğru bir ifade KHD (Kabul edilebilir Hata Düzeyi) olurdu. Örneğin, teslim edilen ürünün %98 'inin normlara uygun olmasının, müşterinin o partiyi kabul etmesini gerektirmesi gibi. (Teslim edilecek ürünlerin nasıl bir

örnekleme planı ile hangi güvenilirlikte belirleneceği üzerinde mutabakat sağlanması şartıyla)²³

Kalitenin yukarıda açıklanan şekilde temin edilmesi bir çok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Bunlara kısaca değinelim.

- 1) Kalite Kontrol (muayene) pahalı bir iştir. Belli aralıklarla numune almak bunları muayene etmek, analizler yapmak vs. emek, para, zaman ve zaman gerektirir.
- 2) Özellikle "son kontrol"de yapılan hatanın telafisi güçtür, zira hatalı ürünler müşterilerin eline geçtikten sonra olan olmuştur. Hata telafi edilse de (reklamasyon yada başka bir yol ile) bu işlem pahalı olacağı gibi, imaj ve/veya müşteri kaybına yine de sebep olabilir.
- 3) Bazı ürünleri tahrip etmeden muayene etmek imkansızdır. Örneğin malzemenin yapısı, dayanıklılığı veya deformasyonu söz konusu olduğunda muayene edilen ürün sevk edilemez hale gelebilir.
- 4) Kalite kontrol bazen çok uzun süreleri gerektirir ve bu nedenle ürün veya girdi stokları aşırı yüksek seviyelere çıkabilir.
- 5) Özellikle çok sayıda girdi ile çalışan üretim sistemlerinde, satın alınan ürünlerin kalitesini kontrol etmek, teknolojik, pratik ve ekonomik nedenlerle mümkün olmayabilir.
- 6) KKD yüzdelerden bindelere, yüzbindelere veya milyondalara düştükçe örnek büyüklüğü ölçülemeyecek derecede artar ve muayene fiilen imkansızlaşır.
- 7) Örnekleme yolu ile %100 kalite (sıfır hata) hiçbir zaman güvence altına alınamaz. %100 (veya %200) kalite kontrol ise pahalı bir yöntemdir.

İşte bu nedenlerden ötürü kaliteyi güvence altına alan bir sisteme ihtiyaç doğmaktadır.

²³ Kavrakoğlu, İbrahim "Kalite-Kalite Güvencesi ve ISO 9000" KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1 İstanbul-1996 s.10

b. Kalite Kontrol Anlayışı İle Kalite Güvencesi Arasındaki Farklılık

Kalite kontrol ile Kalite Güvencesi arasındaki en önemli fark, birincisinin ürün üzerinde, ikincisinin ise üretim sistemi üzerinde odaklanmasıdır. Başka bir ifade ile, fark "üründe kalite özellikleri" ile "sistem özelliklerinin sağlanması" ile açıklanabilir. İlk bakışta kalite kontrol doğrudan, kalite güvencesi ise dolaylı bir bakışı tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım yanlış değilse de esas önemli öğeyi içermemektedir. Daha doğru bir tanım yaparsak, kalite kontrolün "iş işten geçtikten sonra etkisini gösterdiğini, yani ürün üretildikten sonra gerçeği meydana çıkarmayı hedeflediğini söyleyebiliriz. Adı üstünde yapılan sadece kontroldür.²⁴

Kalite Güvencesi ise "sistem" üzerinde gerçekleştirildiğinden, kaliteyi sağlamaya (veya güvenceye almaya) dönüktür. Yani reaktif değil proaktiftir, işlem yapıldıktan sonraki sonuçları değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir. Yukarıdaki ifadelerden "muayene" ile sağlanan kalite kontrol ile kalite güvencesinin birbirinin zıttı olduğu anlamı çıkartılmamalıdır. İstisnai durumlarda (veya başka hiçbir makul seçenek yoksa) kalite güvencesini sağlamada muayene işlemine başvurmak yararlı veya kaçınılmaz olabilir. Bu anlamda kalite güvencesi muayeneyi de içeren daha geniş bir kaliteyi sağlama yöntemidir.

c. Kalite Güvencesi Sağlama Süreci.

Herhangi bir alanda – ister kalite, ister başka bir şey- başarıya ulaşmak için bir "hiyerarşi"ye uymak gerekir. Fazla ayrıntıya girmeden özetlemek gerekirse, bu hiyerarşiyi üç aşamalı olarak düşünebiliriz. Bunlar:

- 1) İlkeler , politikalar,
- 2) Yönetmelikler, prosedürler,
- 3) İş talimatları, uygulama yöntemidir.

²⁴ Kavrakoğlu, , a.g.e. s.28

Şirket yönetiminde ise, hedef, misyon, stratejiler, taktik ve operasyon planları söz konusudur. Kalite güvencesinde veya kalite yönetiminde de;

- 1) Kalite politikaları,
- 2) Kaliteyi güvenceye alacak yönetmelik ve prosedürler,
- 3) İşin hatasız yapılmasını sağlayacak talimatlar ve yöntemler yer alır.

Çağdaş bir kalite güvence sistemi tüm faaliyetleri kapsadığından, bu faaliyetler fonksiyon kapsamında düzenlenmiştir; organizasyon da fonksiyonel bazda ise faaliyetin prosedürü yanlış bir anlayışla ilgili birimin fonksiyonel analizi veya görev tarifi gibi algılanabilir. Bu son derece yanlıştır. Görev tarifi nelerin yapılacağı ile , prosedürler ise nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Temel faaliyetler bazındaki –pazarlama, tasarım, tedarik, v.b.g. –prosedürler uyulacak kuralları ve bunlar arasındaki ilişkileri belirler, fiilen yapılacak işin ayrıntılarını kapsamazlar. Bu ayrıntılar işin gereklerine göre (üretilen ürün, kullanılan malzeme, uygulanacak ölçü ve kontrol,) iş talimatlarında yer alır.²⁵

Bir tarife göre “mükemmel” bir kalite güvence sistemi çalışanlardan bağımsızdır. Yani tüm çalışanlar benzer yetenek ve formasyonlardaki kişilerle değiştirilseler bile işletme aynı performansla çalışmaya devam etmelidir. Bu gerçekçi olmadığı gibi mükemmel de değildir. Zira önemli olan kalite güvence sisteminin özelliği değil, sistem + insan bütünüdür performansıdır. Bir işletmenin tüm bilgilerinin dosyalara veya bilgisayarlara işlenmiş olması pratikte mümkün olmadığı gibi, esas olan yaratıcılığın sadece insan ögesinde bulunacağı kabul edilmelidir.

d. Kalite Güvencesi Sağlama Sürecinde Yer Alan Faaliyetler

Kalite güvencesinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler özetle şunlardır.²⁶

- 1) Kalite politikaları: Kalite şirketin rekabet gücünü belirleyen öğelerin başında gelir ve bu nedenle şirketin tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Kalite politikasını çoğu şirkette teknik elemanlar ve pazarlamacılar

²⁵ Kavrakoğlu, İbrahim a.g.e. s.10

²⁶ Kavrakoğlu, İbrahim a.g.e s.124

belirler. Doğrusu ise üst yönetimin bu konuyu özellikle ele alıp temel politikaları bizzat belirlemesidir.

- 2) Kalite güvencesi ve politikaları: Tüm fonksiyonları içeren bir kalite güvencesi politikası belirlenmeli ve uygulanacak standartlar tarif edilmelidir. Günümüzde uygulanması söz konusu kalite güvencesi pazarın araştırılmasından müşteri hizmetlerine kadar her şeyi kapsamaktadır.
- 3) Kalite güvence sistemi: Bir kalite güvence sisteminin varlığı kalitenin gerçekten güvenceye alındığını kanıtlamaz. İstenen kalite düzeyinin sağlanması ancak belirlenen sistem, prosedür ve yöntemlerin gerekli düzeyde olması ile mümkündür.
- 4) Eğitim: Kalite güvencesi sisteminin gerektirdiği gibi uygulanabilmesi için tüm elemanların eğitilmesi esastır.
- 5) Veri toplama ve analiz: Bütün kalite sağlama ve geliştirme çalışmaları istatistiksel analizlere dayanmalıdır. Son yıllarda bilgisayarların yaygınlaşması ile veri toplama, analiz ve raporlamada otomasyona gidilmektedir. Ancak bu çalışmalar çok bilinçli ve sistematik bir biçimde yapılmazsa bilgisayar bir çeşit gereksiz bilgileri depolama sistemine dönüşmektedir. Bir diğer tehlike insan ögesinin devre dışı kalmasıdır.
- 6) İzleme: Kalite güvence sisteminin temel amacı her ne kadar hataları önlemek ise de bütün işlerin kusursuz olacağını düşünmek iyimserlik olur. Daha gerçekçi bir amaç, hataların tekrarını önlemektir. Bu nedenle sistem hatayı önlemeye tamamen uygun değil ise, en azından hatayı yakalamayı, ve hatanın kaynağına ulaşmayı sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise firma içinde tüm hareket gören ürün ve bilgilerin izlenebilirliği sağlanmalıdır. Doğru işaretleme, etiketleme ve kayıt tutma sistemin ayrılmaz bir parçasıdır.
- 7) Dokümantasyon: Faaliyetlerin kalite güvence sistemine uygun biçimde yürütülebilmesini sağlayacak tüm talimatlar, işlemler, formlar, vs. belli bir sistematik içinde kalmalıdır.
- 8) Denetim ve değerlendirme: Sistemin işlevselliği ve etkinliği ancak amaca uygun, periyodik denetim ve değerlendirmelerle sağlanabilir. Bunların

nasıl uygulanacağı ve sonuçlarından nasıl yararlanılacağı ayrıca prosedürlerle belirlenir. Bu faaliyetlerin temel amacı sistemin aksayan yönlerini ortaya çıkarılması olduğu kadar, uygulamanın sisteme uyumunun sağlanmasıdır da.

9) Önemli kalite sorunları: Gerek günlük faaliyetlerde ve gerekse de denetim ve değerlendirmelerde kimi önemli kalite sorunları ortaya çıkacaktır. Kuruluş bu sorunları belli bir öncelikle ele alır ve çözümlenmeye çalışır. Tipik olarak bir proje kapsamında ele alınan bu sorunlar belli bir kişinin sorumluluğunda ve disiplinler arası birer ekiple ele alınır ve çözüme kavuşturulur.

10) Sistemin geliştirilmesi: Normal olarak şirketin kalite hedeflerini sürekli geliştirmesi söz konusudur. Bu hedeflere paralel olarak kalite güvence sistemi de geliştirilir. Gelişme “P-D-C-A” çevrimi anlayışı içinde sürdürülür. Başka bir ifade ile:

- a) Sistem planlanır
- b) Uygulanır.
- c) Değerlendirilir.
- d) Sonuçlara göre revize edilir.

Yukarıda sayılan faaliyetler doğru bir şekilde yürütülürse şirketin rekabet gücü de sürekli olarak gelişecektir.²⁷

e. Bir Kalite Güvence Sistemi Oluşturma Sürecinde Önem Taşıyan Aşamalar

Bir proje anlayışı içinde ele alınıp yürütülmesi gereken kalite güvence sisteminin oluşturulma çalışmasının aşamaları aşağıdaki gibi olmalıdır.

1) Yönetici eğitimi: Çalışmalar başlamadan önce başta tepe yönetici olmak üzere tüm yöneticilerin bir temel eğitimden geçmeleri gerekir. Bu eğitimi kalite güvence sistemi konusunda teorik ve pratik deneyimi olan bir uzmanın vermesi tercih edilmelidir. İki veya üç gün sürecek bu eğitimde,

²⁷ Kavrakoğlu, İbrahim, a.g.e., s.10

konu özlü bir biçimde anlatılır, temel öğeler ve uygulamanın aşamaları açıklanır ve yönetimin sorabileceği sorular yanıtlanır.

- 2) **Organizasyon:** Şirketin büyüklüğüne ve işin kapsamına orantılı olarak bir organizasyon gerçekleştirilir. Projeyi genel müdüre doğrudan bağlı bir üst düzey yöneticinin yürütmesi tercih edilir. Bu sorumlu yöneticinin tipik olarak vaktinin %50 den fazlasının bu projeye ayırması sağlanmalıdır. Her departmanda en az bir kişinin kendi biriminde bu konu ile sorumlu tutulması gerekir. Salt bu iş için yeni eleman istihdam etmek yerine, mevcut elemanların bu işleri bir ek görev olarak üstlenmeleri tercih edilmelidir. Şirketin bir danışmandan azami ölçüde yararlanıp, sistemin kendisini geliştirmesi ideal çözümdür.
- 3) **Ön değerlendirme:** Kalite güvence sistemi projesinde görev alan yönetici ve teknik elemanların yapması gereken ilk faaliyet bir iç denetim uygulayarak mevcut durumu bir ön değerlendirme ile tespit etmeleridir. Bu ön değerlendirme sonuçlarına göre sistem geliştirme projesi şekillenecek ve eksiklikler daha net bir biçimde anlaşılmış olacaktır. Ayrıca bir eğitim işlevi de görecektir bu ön değerlendirmenin büyük bir açıklık ve samimiyet içinde yürütülmesi gerekir.
- 4) **Planlama:** Kalite güvencesi sisteminde tüm fonksiyonlar ve bunların içereceği faaliyetler bir bütün olarak ele alınır, ilişkileri belirlenir ve aşamaları saptanır. Ön değerlendirmede de ortaya çıkan özellikler ışığında kapsamlı bir plan yapılır. Planda safhalar ve yapılacak işin mahiyetinin yanı sıra görevliler ve terminlerde belirtilir.
- 5) **Uygulamanın değerlendirilmesi:** Üst yönetimce onaylanan planın uygulanması periyodik olarak değerlendirilir. Bu değerlendirmenin nasıl yapılacağı, kimlerin katılacağı ve değerlendirme sonuçlarının nasıl uygulamaya dönüştürüleceği de ayrıca belirlenir ve ilgililere duyurulur. Değerlendirmede danışmanın da bulunması gerekir.
- 6) **İç denetim:** Sistemin tüm birimlerinde ve bütün öğeleri ile uygulandığına kanaat getirdiğinde bir denetim uygulaması yapılır. İç denetimin temel amacı kuruluşun dış denetime hazır hale gelip gelmediğini sınamaktır. Bu

denetime genel müdür de katılır. İç denetime tüm birimlerin kapsanması hedeflense de bu mümkün olmazsa belirli bir iş bölümü ile birimlerin birbirlerini denetlemesi sağlanabilir.

- 7) Dış denetim: kuruluş iç denetimin sonuçlarını değerlendirir, eksikleri veya yanlışları varsa düzeltir ve böylece dış denetime hazır olur. Dış denetim müşteri tarafından, müşterinin görevlendireceği bir denetçi kuruluş tarafından, yada sistemi belgelendirme amacı ile gelecek olan denetçi tarafından gerçekleştirilir.
- 8) Gelişme: Kalite güvence sistemini tatminkar bir noktaya getirmiş olan bir kuruluşun geriye gitmese bile aynen koruması yeterli olmayacaktır. Zira rakipler sürekli olarak geliştiklerinden kuruluşunda kendini yenilemesi gerekir. Bu nedenle belli periyotlarda yönetim sistemi gözden geçirmesi ve sürekli gelişme için bir plan uygulaması şarttır.

Bir şirketin kalite güvencesini sağlaması için yapması gerekenleri şöyle özetleyebiliriz:

- 1) Mevcut durumunu tespit etmesi
- 2) Varmak istediği düzeyi belirlemesi
- 3) Bu gelişmeyi yönlendirecek bir organizasyon yapması
- 4) Bir gelişme planı hazırlaması
- 5) Bu planın yöneticiler ve teknik elemanlarca anlaşılıp, benimsenmesi.
- 6) Tüm elemanların gerekli eğitimleri görmesi
- 7) Gerekli sistemlerin kurulması
- 8) Bu sistemlerin test edilmesi ve gerekirse düzeltilmesi
- 9) Sistemlerin gerektirdiği şekilde benimsenip uygulanması
- 10) Periyodik olarak yapılacak denetim ve değerlendirmelerle sistemlerin aksayan yönlerinin düzenlenmesi, geliştirilmesi
- 11) Elemanların sürekli eğitilmesi

f. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi

1990'lı yıllarda dünyanın her yerinde kalite güvencesi, kalite yönetimi ve genel olarak kalite ile ilgili faaliyetlerin arttığına tanık oluyoruz. Bu artış hiç kuşkusuz ISO 9000 standartlarının gelişmesi ve benimsenmesi ile bağlantılıdır.

Zaman içinde ülkeler arası ticaretin artması ile uluslararası mal ve hizmet değişimini hızlandırmak, entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde işbirliğini geliştirmek üzere Uluslararası Standartlar Kurumu (International Organization for Standardization) 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuştur. Yunanca eşit anlamına gelen isos kelimesinden türetilen ISO halen her birinden bir üye olmak üzere 135 ülkeden ulusal standart kuruluşlarının katılımıyla standardizasyon faaliyetlerini sürdürmektedir. ISO kalite alanına yönelik ilk standardını ISO 9000 standartlar serisi olarak ilk defa 1987 yılında geliştirmiştir. ISO 9000 yönetim standardı kuruluşa örnek sistemi kurmak ve işletmek üzere bir örnek model gösterirler.

Artık bugünün dünyası çok küçülmüş, enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler toplumları kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek , tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim , pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan milletlerarası Standardlar haline gelmiştir

ISO 9000 standartları Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından belirlenir. ISO ulusal standart kuruluşlarının dünya çapındaki örgütüdür. (bunlar ISO'nun üyeleridir) Bu örgüt dünya çapında çalışır ve 91 adet normalizasyon enstitüsünden oluşur. ISO 9000 standartları Uluslararası Standartlar Örgütünün çeşitli standart derlemeleri ve yol gösterici

ilkeleri arasında, kalite yönetimi ve kalite güvencesi için geliştirmiş olduğu standartlardır.

Bu standartlar:

- Seleksiyon ve kullanım için yol gösterici ilkeler (ISO 9000-1)
- Uygulama için jenerik yol gösterici ilkeler (ISO 9000 – 2 ve 9000-3)
- Güvenilirlik programı yönetimi için bir rehber (9000-4/IEC 300.1)
- Kalite güvencesi ve kalite sistemleri için modeller (ISO 9001, 9002 ve 9003)
- Kalite yönetimi ve kalite sistemi unsurları için yol gösterici ilkeler (ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 ve 9004-4) içerir.

ISO ayrıca ISO 8402 olarak bilinen bir sözlük hazırlamaktadır; başka yol gösterici ilkeler kıstaslar yayınlamaktadır yada yayınlayacaktır:²⁸

- ISO 10005: Kalite planları için yol gösterici ilkeler
- ISO 10006: Proje yönetimi kalite güvencesi için yol gösterici ilkeler
- ISO 10007: Konfigürasyon yönetimi için yol gösterici ilkeler.
- ISO 9004-8: Kalite ilkeleri ve bunların yönetim pratiklerine uygulanması için yol gösterici ilkeler.
- ISO 10011-1: Kalite sistemlerinin denetimi için yol gösterici ilkeler.
- ISO 10011-2: Kalite sistemi denetçisi için yol gösterici ilkeler.
- ISO 10011-3: Denetim programlarının yönetimi için yol gösterici ilkeler
- ISO 10012: Ölçüm aletleri için kalite güvence koşulları
- ISO 10013: Kalite el kitabı oluşturmak için yol gösterici ilkeler.
- ISO 10014: Kalite yönetimi ekonomisi için rehber.
- ISO 10015: Sürekli eğitim ve öğretim için yol gösterici ilkeler.
- ISO 10016: Muayene ve test kayıtları; sonuçların sunulması.

ISO 9000 Serisi Beş Ana Kısımdan Oluşmaktadır.

- a) ISO 9000 Standardı: Seçim ve kullanım kılavuzu olup, kalite güvence sistemi standartlarını seçerken, hangi kriterlere göre seçim yapmamız gerektiğini gösterir.

²⁸ Hardjono, T.W.-Have, S. T.-Have, W.D. Mükemmelle Ulaşmanın Yolları Rem Ofset, İstanbul 1997 s.55

- b) ISO 9001 Standardı: Bu standart, tasarım/geliştirme, satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, son muayene ve servis gibi bölümleri içeren şirketlerin yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- c) ISO 9002 Standardı: Bu standart, içinde tasarım/geliştirme bölümü olmayan, fakat satış, üretim planlama, satın alma, üretim, montaj, son muayene ve servis gibi bölümleri bulunan şirketlerin yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- d) ISO 9003 Standardı: Bu standart, içinde son muayene ve deneyleri içeren işletmelerin yerine getirmesi gereken şartları vermektedir.
- e) ISO 9004 Standardı: Kalite yönetimi ve sistem elemanlarını içeren bir kılavuzdur.
- f) ISO 9005 Standardı: Kalite sözlüğü

Bugünlerde sık sık sözü edilen ISO-9000 Kalite güvencesi standartları aslında bu yapıyı sağlamaya dönük bir dizi öneriden başka bir şey değildir. Bu standartları inceleyenlerin görmüş oldukları gibi, standartlar herhangi bir ürünü yada prosesi tarif etmeyip tüm aşamalarda hatasızlığın nasıl sağlanabileceğinin bir çeşit kılavuzu olmaktadır.²⁹

Yine bugünlerin ilgi odağı, Avrupa Topluluğunun ISO 9000 'i zorunlu tutma olasılığı ve alınacak bir ISO 9000 denetim belgesinin hangi koşullarda geçerli olacağı hususlarıdır. Adeta işin özü unutulmuş " belge" esas mesele olmuş gibidir. Rekabet bir yarışır ve bu yarışta üstün kaliteyi düşük maliyetle elde edebilenler kazanacaktır. Belge olsa olsa yarışa katılma vizesini verebilir, sonucu etkilemez. Sonucu piyasa, yani müşteriler belirleyecektir.

ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümente edilebileceğini ve sürdürülebileceğini göz önüne sermektedir.

²⁹ Kavrakoğlu, İbrahim "KALİTE-Kalite Güvencesi ve ISO 9000" KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1 İstanbul-1996 s.48

ISO 9000 Standardlarının gelişimi

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standardları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standardları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

g. ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Standardı

Temmuz 2000 de Kyoto Japonya'da düzenlenen ISO nun 176 numaralı Teknik Komite Toplantısında ISO 9000, ISO 9001 ve ISO 9004'ü Taslak Uluslararası Standardı (DIS) onaylandı ve standartlar (FDIS) nihai onay için üye ülkelere gönderildi. ISO standartları ile ilgili nihai süreci 15 Aralık 2000 tarihinde tamamlanarak standart ISO 9000:2000 adı altında yayımlandı. Böylece ISO 9000 Kalite Güvence / Kalite Yönetim Standartları serisi yeni bin yılı hem içerik hem de yapı açısından yeni bir standartla ISO 9000:2000 standart serisi ile karşıladı.³⁰

Ancak ISO 9000:1994 yayımlandığı anadan itibaren uygulamada özellikle hizmet vermeye yönelik olan bazı şartları tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Sürekli iyileştirme yaklaşımının standartta doğrudan yer almaması uygulamaların bu yaklaşımla bütünleşmesini engelleyerek standardın kuruluş çalışmalarının iyileştirme katkısı doğrultusunda etkilerini sınırlamıştır. ISO tüm standartların ilgili komite tarafından her 5 yılda bir gözden geçirilerek

³⁰ Yıldırım M., Cemal, "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Standardına Geçiş" Makale, KalDer Forum, Yıl:1 Sayı:3 s.15

- Aynen kalması
- Revize edilmesi veya
- Kaldırılması kararının verilmesi gerektiğini şarta bağlamıştır.

Bu çerçevede ISO 9000'in 2000 yılında revize edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda yapılan revizyonu ile ortaya çıkan iki standart arasındaki temel farklar aşağıdaki Şekil-6 da özetlenmiştir.³¹

ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Kalite Güvence Standardı	Kalite Yönetim Standardı
Kapsam tedarikçi tarafından belirlenir.	Kapsam müşteri tarafından belirlenir.
Prosedür odaklıdır	Süreç odaklıdır
Sipariş yönlendirmelidir	Pazar yönlendirmelidir
Madde temellidir	Süreç temellidir
Eğitim gerektirir	Beceri gerektirir
Raporlama ister	İletişim ister
Maddelerin toplamına dayalı değerlendirilir	Süreçlerarası ilişkilere göre değerlendirilir
Ürünün planlanması	İşin planlanması
Düzeltilici faaliyetler	Sürekli iyileştirme
İmalat sektörü unsurları	Jenerik(her sektöre uygulanabilme kolaylığı)

ŞEKİL-3: ISO 9000:1994 ile ISO 9000:2000 Arasındaki Temel Farklar

Organizasyonların yönetimi yazılı yada yazılı olmayan, kurum kültürü ile bütünleşmiş bir yönetim sistemi ile gerçekleştirilir. Yönetim Sistemi organizasyon içindeki farklı iş birimlerinin sistematik bir şekilde aynı amaç doğrultusunda yönetilmesidir. Yönetim sisteminin bu tanımından ve süreç merkezli organizasyonların özelliklerinden hareket ederek yönetim sistemlerinin süreçler etrafında organize olarak entegre edilmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

³¹ Yıldırım a.g.e. s.49

Sonuç olarak, ISO 9000 standardı, 2000 yılında revize edilerek yeniden yayınlandı. Standart revize edilmekle birlikte, 1994 revizyonu yürürlükten kaldırılmadı. Yeni düzenlemeye göre, eski belgelerin en geç 2003 aralık ayına kadar yeni revizyona göre değiştirilmesi gerekmektedir. Bu tarihten sonra, eski belgelerin geçerliliği kalmayacaktır.

Yeni uygulamada 3 standart söz konusudur:

- ISO 9000:2000 Terim ve Kavramlar
- ISO 9001:2000 Şartlar
- ISO 9004:2000 İyileştirme İçin Rehber

Karşılanması gereken şartlar ISO 9001:2000'de açıklanmaktadır. Diğer iki standart yardımcı rol üstlenmektedir. ISO 9000:2000'de temel kavramlara açıklık kazandırılırken, ISO 9004:2000'de de ISO 9001'in ötesine geçmek isteyen kuruluşlara rehberlik edilmektedir. Kısaca; 9001, 9002 ve 9003 biçimindeki eski ayırım kaldırılmış ve 9001 olarak tek standarda dönülmüştür. Standardın özü değiştirilmemiştir. ISO 9000 yeni haliyle, yine rekabet güçlerini artırmak; müşteri taleplerini tam ve zamanında karşılamak isteyen işyerleri için, daha da geliştirilmiş bir yönetim sistemi öngörmektedir. Hatta bu kez orta ve büyük işletmelerin yanı sıra, küçük işletmelerin koşulları da dikkate alınmıştır. Örneğin, doküman sayısı ve hacmi, kuruluşun süreçlerden beklediği sonuçlara bağlı kılınmıştır.

ISO 9001:2000'de;

- 1) Yöneticiler için daha fazla sorumluluk öngörülmekte,
- 2) Faaliyetlerden ziyade süreçler ön plana çıkmakta,
- 3) Toplam kalite ve iş mükemmelliği prensipleri esas alınmakta,
- 4) Müşteri odaklılık belirgin hale gelmekte,
- 5) Doküman hazırlama, bazı temel prosedürlerin dışında, kuruluşun ihtiyaçlarına bırakılmaktadır.

ISO 9000:2000 Standardları dört temel standarttan oluşmaktadır. Bunlar;

- TS-EN-ISO 9000:2000

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

- TS-EN-ISO 9001:2000 TEMEL KAVRAMLAR, TERİMLER
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ
ŞARTLAR
- TS-EN-ISO 9004:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ
PERFORMANSININ İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN KILAVUZ
- EN-ISO 19011:2000 KALİTE VE ÇEVRE TETKİKİ İÇİN
KILAVUZ' dur³²

ISO 9001:2000, toplam 8 ana maddeden oluşmaktadır. Karşılanması gereken şartlar 4. maddeden itibaren yer almaktadır. ISO 9001:2000 standardı şu bölümlerden oluşmaktadır:

- 1) Kapsam
- 2) Atıf yapılan standartlar
- 3) Terimler ve tarifler
- 4) Kalite yönetim sistemi
 - 4.1 Genel şartlar
 - 4.2 Dokümantasyon şartları

Genel bir şart olarak, süreçlerin tanımlanması, birbirleri ile olan ilişkilerinin açıklanması, kriter ve yöntemlerinin belirlenmesi, gerekli kaynakların güvence altına alınması, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve planlanan sonuçlara ulaşılması için gerekli faaliyetlerin uygulanması, ölçülmesi ve gözlenmesi istenmektedir.

Bu maddeye göre, ayrıca, kalite politikası ve hedefler dokümanite halde ifade edilmeli, kalite el kitabı hazırlanmalı, standardın öngördüğü prosedürler ve süreç yönetimi için ihtiyaç duyulan bilgi ve faaliyetler dokümanite edilmeli ve standardın işaret ettiği kayıtlar tutulmalıdır.

- 5) Yönetim sorumluluğu
 - 5.1 Yönetimin taahhüdü
 - 5.2 Müşteri odaklılık
 - 5.3 Kalite politikası

³² <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>

5.4 Planlama

5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim

5.6 Yönetimin gözden geçirmesi

Bu maddede, üst yönetimin kalite yönetim sistemine olan ilgisi ve bağlılığı ele alınmaktadır. Örneğin, üst yönetimden müşteri taleplerinin ve ihtiyaçlarının tespiti; ayrıca müşteri isteklerinin karşılanmasının önemini kuruluşa iletmesi istenmektedir.

Üst yönetimin, bu çerçevede; kalite yönetim sistemini bir bütün halinde planlaması, yönetim temsilcisini ataması, kalite hedeflerini tüm çalışanlara benimsetmesi, kuruluş içerisindeki sorumluluk ve yetkileri tanımlaması, sistemi gözetmesi ve iç iletişimi sağlıklı bir şekilde kurması gerekmektedir.

6) Kaynak yönetimi

6.1 Kaynakların sağlanması

6.2 İnsan kaynakları

6.3 Alt yapı

6.4 Çalışma ortamı

Kuruluş, müşteri ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayabilmek için bina, ekipman, yazılım, donanım, personel, eğitim ve benzeri ihtiyaçlarını tespit ve temin etmelidir.

7) Ürün gerçekleştirme

7.1 Ürün gerçekleştiriminin planlanması

7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler

7.3 Tasarım ve geliştirme

7.4 Satın alma

7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması

7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü

Ürünü elde etmek üzere gerekli süreçler planlanmalı; kriterler belirlenmelidir. Bu şart, ISO 9001:1994'deki kalite planı ile benzerlik arz etmektedir.

Müşteri tarafından belirlenen şartlar, sevkiyat ve sevkiyat sonrası şartlar ve yasal şartlar da dahil olmak üzere ürün ile ilgili tüm şartlar belirlenmelidir. Müşteri talepleri, işi kabul etmeden önce gözden geçirilmelidir. Kuruluş, müşteri ile sürekli bir iletişim

kurarak, şikayetler dahil, geri besleme almaya çalışmalıdır. Müşteriye ait mülkler korunmalıdır.

Tasarım ve geliştirme faaliyetleri planlanmalı, kontrol altında yürütülmeli, gözden geçirilmeli, doğrulanmalı ve geçerli kılınmalıdır.

Satın almalar, ön değerlendirmeye tabi tutulmuş tedarikçilerden yapılmalı; satın alınan girdiler doğrulanmalıdır.

Kuruluş, üretimi kontrollü bir şekilde gerçekleştirmelidir. Taşıma, ambalajlama, depolama ve sevkiyat süresince ürün nitelikleri korunmalıdır.

Ölçüm cihazlarının kalibrasyonları yapılmalıdır.

8) Ölçme, Analiz ve İyileştirme

8.1 Genel

8.2 İzleme ve ölçme

8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü

8.4 Veri analizi

8.5 İyileştirme

Standardın bu yeni versiyonunda “muayenenin” oldukça ilerisinde bir yaklaşım sergilenmektedir. Standart; ölçme ve analiz ile ürün uygunluğunun gösterilmesini, kalite yönetim sisteminin uygunluğunun sağlanmasını ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini istemektedir.

Bu çerçevede, müşteri memnuniyeti ölçülmeli ve bu yolla memnuniyet derecesi artırılmalıdır. Kuruluş, iç tetkikler yoluyla kalite yönetim sisteminin uygunluğunu göstermelidir.

Ürün ve süreçler gözlenmeli ve ölçülmelidir. Uygun olmayan ürünler kontrol altında tutularak, bunların müşteriye sevki önlenmelidir.

Kuruluş, uygun istatistik teknikleri kullanarak verileri analiz etmeli ve iyileşme fırsatlarını yakalamalıdır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler ile mevcut uygunsuzluklar bir daha tekrarlamayacak biçimde ortadan kaldırılmalı; olası uygunsuzlukların önüne geçilebilmelidir.³³

h. ISO 9000'e Göre Belgelendirme

ISO 9001, 9002 ve 9003 bir kuruluşun kalite güvence sisteminin uygunluğunun belgelendirilmesi için gerekli kıstaslar olarak görülebilir. Bir ISO 9001, 9002 veya 9003 belgesi alabilmek için bir kuruluşun bir dizi operasyonda bir standarda yada bazı standartlara uygunluğu sağlaması ve koruması gerekir. Standartların kapsadığı operasyonlar, müdürlerin sorumluluklarından ve satın alma prosedürlerinden teçhizatın kontrolüne ve eğitime kadar uzanan yirmi kadar alana yayılır. Bu standartları şirketlerini geliştirmek için kullanmış olan kuruluşların hepsi belge için baş vurmamıştır. Bazı kuruluşlar için belgelendirmenin fazla bir önceliği yoktur. Bunların ilgileri başlı başına iyileştirmenin kendisine yöneliktir; dolayısıyla ISO 9000 standartlarından ve yol gösterici ilkelerinden kendi iç amaçları için yararlanırlar.

Belgelendirme işini belirli bir akreditasyon kuruluşunca onaylanmış olması gereken bazı belgelendirme kuruluşları yapar. Akreditasyon kuruluşları her zaman şu yada bu şekilde bir devlet kuruluşu tarafından yetkilendirilirler; bunlar kalite güvencesi süreci boyunca uygunluğun garanti altına alınması amacıyla, düzenli olarak denetime tabidir.³⁴

Bir şirketin faaliyetlerinin ISO 9000 serisine (9001, 9002 ve 9003) uygunluğunun belgelenebileceğinden söz edilmişti. Bu standardın gerektiği şekilde

³³ Firatlı İnal, <http://www.bedava9000.com/>

³⁴ Hardjono, T..W.- Have, S. T.-Have, W.D. "Mükemmele Ulaşmanın Yolları" Rem Ofset, İstanbul 1997 s.55

uygulandığını belgelendirmek için ise bu belgeyi vermeye yetkili bir kuruluşun denetim ve değerlendirmeyi gerçekleştirmesi söz konusudur.

Belgelendirme işleminde 3 aşama vardır. Bunlar:³⁵

- 1) Ön görüşme,
- 2) Dokümanların incelenmesi,
- 3) Denetim.

Belgelendirme için başvuruda bulunan şirket yetkilileri ile belge vermeye yetkili kuruluşun ilgili elemanları bir ön görüşme yaparlar. Bu ön görüşme, şirketin gerekli hazırlıkları yapmış olduğu izlenimini bırakırsa, ilgili elemanlar (denetleyiciler) şirketten kalite sistemleri ile dokümanlarını ibraz etmelerini talep ederler. Şirketin “Kalite Güvence Sistemi Kılavuzu” ve ilgili dokümanlarını inceleyen denetçiler bunları yeterli düzeyde bulup bir kalite denetimine karar verebilirler. Eğer bu dokümanları yetersiz bulurlarsa eleştirileri ile birlikte şirkete iade ederler ve yeterli düzeye getirdikten sonra müracaat etmelerini söyleyebilirler.

Dokümanları yeterli bulunan şirkete bir denetim uygulanır. Bu denetimde denetçiler dokümanlarda yazılı olanların gerçekte de uygulanıp uygulanmadığını kontrol ederler. Eğer uygulamayı tatminkar bulurlarsa şirkete belgeyi verirler, bulamazlarsa sistemi yeterli seviyeye çıkarmaları için süre tanırırlar. Şirket gerekli hazırlığı ve iyileştirmeyi yaptıktan sonra ikinci bir denetim yapılır; yeterli bulunursa belge verilir.

Denetleyiciler ISO 9000 sistemini iyi bilse de, o sektörü tanımiyorsa, söz konusu sektörde, “Kalitenin Güvenceye Alınması”nın hangi seviyede olması gerektiğini bilmeyebilir. Başka bir ifade ile komple ve tutarlı gözükken bir dizi politika, yönetmelikler ve iş talimatları belli bir sistemi tarif ediyor olabilir, ancak müşterileri tatmin edecek düzeydeki kaliteyi sağlamaya el vermiyorsa, sistem yetersiz demektir.

³⁵ KAVRAKOĞLU, İbrahim "KALİTE-Kalite Güvencesi ve ISO 9000" KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1 İstanbul-1996 s81

ISO 9000'e göre alınan belge üç yıl geçerlidir. Ancak her yıl ayrıca bir ara denetim yapılarak sistemin devamlılığının gözlenmesi de gerekir.

4. Dördüncü aşama: Toplam Kalite.

ABD'de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşünde idiler.

II. Dünya Savaşı sonrası Japonya'yı kalite kavramları ile tanıştıran Amerikalılar toplam kalite yönetimi adını verdikleri görüşlerini benimsemelerini ve geliştirmelerini sağlamışlardır. Bu konuda daha fazla ilerlemeyi Japonlar sağlamış, kaliteyi müşteriye verilen bir söz olarak kabullenip bizzat işçilerin de bu sözün arkasında durması sağlanmıştır.

Genel kabul gören ve yaygın olarak uygulama çalışılan toplam kalite yönetimi bu çalışmamızın müteakip bölümünde daha detaylı bir içerikle ele alınmıştır.

D. Türkiye'de Kalite Anlayışının Tarihsel Süreci

Türkiye' kalite kavramının bu gününe kadar ki gelişimini 6 dönemde incelemek mümkün:

İnci Evre (1299–1923): Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluşundan Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşuna kadar olan dönem.

Cumhuriyet öncesi dönemde, kalite kavramı ilk kez ahilikte görülür. 13. yüzyılda Ahi Evran tarafından kurulan ve Osmanlı Devletinin kuruluş döneminde yaygınlaşan

esnaf örgütü ahilik, alım satım işlerinde birlikte davranma, kazançta belirli topluluklar biçiminde ortaklık ve kalitede standartlaşma gibi temel ilkeleri benimsemiştir.³⁶

Osmanlı İmparatorluğunda kalitenin önemini vurgulayan ilk belge, 1502 de II Beyazıt tarafından çıkarılan ve Bursa ipeklerinin standartlarını belirleyen “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa”dır. Osmanlılarda bu belgeden sonra 1520 – 1644 tarihleri arasında kumaşların üretiminde uyulması gereken standartları belirten yayımlanmış çeşitli belgeler bulunmaktadır.³⁷

17. yüzyılda lonca düzeni bozulmaya başladığında zanaat kesiminde dağınıklar olmuş ve kapalı çarşıları bırakan esnaf semtlerde yeni işyerleri açmıştır. Bu durum toplu çalışma sisteminin ve kalite denetiminin giderek ortadan kalkması gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur.³⁸

Tüm bu sosyo-ekonomik ve politik faktörlere bağlı olarak Osmanlı imparatorluğunun dünyadaki sanayileşme hızını yakalayamadığı bir gerçektir. Batının gittikçe gelişen ve genişleyen ticari ekonomik ve teknolojik rekabetine ayak uyduramamıştır. Bu durum, yeterli sanayileşmeye bağlı olarak üretim düşüklüğü ve dolayısı ile kalite olgusunun gündem dışı kalması ve öneminin göz ardı edilmesi sonucunu doğurmuştur.

Bu sıkıntıları gidermek için ilk çalışmaların İstanbul Ticaret Odası tarafından yapıldığı görülmektedir. Ticaret Odası 13 Mart 1884 tarihli yazısında, Ticaret Nezaretinden, kalite bozukluklarını göstermesini istemiştir. Ancak daha çok yerel gereksinimler için üretim yapan sınav yapı, daha önce bahsedilen nedenlerle yıkıma

³⁶ Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1986 Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, INC., Cilt.I s:200

³⁷ Türkçeye Çevrilmiş, Kanunname-İ İhtisab-İ Bursa, Sultan II Bayezid Tarafından Yürürlüğe Konulan Dünyanın Bugünkü Manada İlk Standardı, TSE,1995 Ankara.

³⁸ Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1987,, Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, INC., Cilt IX s:340

uğramış, işyerlerinin kapatılması, üretimin düşmesi ve işsizliğin artması sonucu kalite ile ilgili istekler amacına ulaşamamıştır.³⁹

2 nci Evre (1923 – 1932) Cumhuriyetin gelişim dönemi.

1924 anayasasına konulan devletçilik ilkesi, daha öncede vurgulandığı gibi özel sektörün gerçekleştiremediği sınai yatırımları, iktisadi devlet kuruluşları eliyle gerçekleştirmek gibi, ekonomik bir zorunluluktan doğmuştu.

1926'da Başbakanlığa bağlı "Merkez İstatistik Dairesi" kurulmuş ve bu kuruluş daha nitelikli ve daha geniş kapsamlı istatistiksel verilerin toplanmasına önem vermiştir. Merkez istatistik dairesi daha sonra "İstatistik Umum Müdürlüğü" ve "İstatistik Genel Müdürlüğü" adını almıştır⁴⁰.

1923-1932 yılları arasındaki bu dönemde ülkemiz sanayileşme açısından değişimler yaşarken, sanayi alanlarındaki gelişime paralel olarak kalite ve standart konusunda da gelişmeler söz konusu olmuştur. Özellikle Teşvik-i Sanayi Kanunu, kalite ve standartlaşma konularını gündeme getirmiş ve konu ile ilgili kararların alınıp uygulanmasında önemli rol oynamıştır. 1932 yılında ülke kapsamındaki sanayi istatistiklerinin İstatistik Genel Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmesi de önemlidir.

19 Haziran 1930 tarihli ve 1705 sayılı "Ticarette Tağşişin Men'i ve İhracatın Mürakabesi Hakkında Kanun" ile standardizasyon hareketinin ilk adımı atılmıştır. (Bu kanun daha sonra, 1935 yılında 3018 sayılı kanunla değişikliklere uğramıştır). 1705 sayılı kanunun 2. maddesinde şu hüküm bulunmaktadır: " Birinci madde mucibinde hükümet tarafından tespit olunup usulü veçhile ilan edilen vasıf ve şartlara uygun

³⁹ ZEYTİNOĞLU, E., "Türkiye Ekonomisi", Mat/er Matbaası, İstanbul, 1976,s:288

⁴⁰ DİE, "64. Yılında T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü'nün Çalışmaları ve Hedefleri", TCBDİE Matbaası, Ankara, 1990,s.4

olmayan mevadın satış ve ihracı men olunabilir". Görüldüğü gibi bu maddede satış ve ihracat konusu ele alınmış, ithalatla ilgili herhangi bir hüküm getirilmemiştir. Bu kanuna dayandırılarak, gerek ihracat mallarımız gerekse sanayi ürünlerimiz için bazı ticaret ve sanayi odaları ile ihracatçı birlikler de kontrol esasları belirlenmiş ve uygulanmıştır. İhracat mallarının kontrolü Ticaret Bakanlığınca sanayi ürünlerin kontrolü de Sanayi Bakanlığınca yürütülmüştür.⁴¹

3 nci Evre (1933 – 1950) Sanayileşmede devletçilik ilkesinin hakim olduğu dönem.

1939–1945 yılları arasındaki dönem, "Savaş Ekonomisi Devresi" olarak adlandırılmaktadır. Savaş dolayısı ile büyük bir üretici sınıfın silah altına çağırılması, dış ticaret hacminin önemli ölçüde azalması, yatırım maddesi ile hammadde ithalatının zorlaşması, tüketimin kısıtlanması ve bir kısım maddelerin vesikaya bağlanması ile 1941 yılında süresi dolan Teşvik-i Sanayi Kanununun mali zorunluluklar nedeni ile uzatılmadığı veya yenilenemediği için yürürlükten kaldırılması yüzünden, sanayileşme hareketleri bir süre için durmuştur.⁴²

1947 yılında askeri amaçla başlayan, 1948'den itibaren "Marshall Yardım Planı" adı ile ekonomik amaçla uygulanan ABD yardımlarının ise sanayileşme üzerinde olumlu bir etkisi olmamıştır. "İntibak dönemi" adı da verilen savaş sonrası yıllarda, yalnızca II Dünya Savaşının yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmıştır.

II. Dünya savaşına girmemesine karşın savaşın tüm dünyada oluşturduğu ekonomik sıkıntı henüz sanayileşmenin ilk basamağında olan ülkemize ağır darbe vurmuştur. Devlet eli ile girişilen büyük sanayi hareketi bu nedenle istenilen gelişmeyi gösterememiştir. Ülkemizde, henüz üretim için çabalayan dönemin kuruluşlarında kalite ile ilgili bazı kararlar alınsa da bu çalışmalar devam etmemiş ve etkin bir sonuç ta alınmamıştır.

⁴¹ Uyguner, M., "Standart ve Kalite", Yeni Desen Matbaası, Ankara, 1968, s. 13

4 nci Evre (1950 – 1960) TSE “Türk Standartları Enstitüsü”nün kuruluşu öncesi dönem

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de tüm standartları uygulayacak bir merkezi kuruluş, bu kuruluşun hazırladığı standartları uygulayacak ilgili bakanlıklara bağlı organların kurulması önerilmiş ve görev, amacının ve kuruluş kanununun uygunluğu nedeni ile “ Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliğine” verilmiştir. Kuruluş faaliyetleri bu teşkilat bünyesinde olan bu günkü TSE, bir yıl sonra maddi desteği Türkiye Odalar birliğinden alarak, özel bir bütçe ile ayrı bir binada çalışmış; 1955 yılında ISO, 1956 yılında IEC’ye üyeliği kabul edilmiştir. Kuruluş yıllarında 19 bin standart toplanarak bu günkü arşivin temeli oluşmuştur. Ticaret ve sanayi odaları birliği içinde başlayan standartlaşma çalışmaları; 25.11.1960’da 132 sayılı yasa ile “TSE” adı altında kurumsallaşmıştır.⁴³

TSE’nin kurulması, yetkilerinin belirlenmesi, üretilen malların ve hizmetlerin belirli standartlar taşıması, kaliteli ürün ve hizmeti teşvik etmesi ve dünya pazarlarında yer alabilmesi için önemli bir adım olmuştur.

5 nci Evre 1960 – 1990) Planlı kalkınma dönemi.

30 Eylül 1960 tarihinde ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın plana bağlı olması, kalkınmanın bu plana göre gerçekleştirilmesi amacıyla devlet planlama teşkilatı (DPT) kurulmuş ve çalışmalarına başlamıştır. Böylelikle T.C. artık planlı kalkınma dönemine girmiş ve planlama ile ilgilenecek bir kuruma sahip olmuştur. Bunun neticesi olarak birbirini takip eden beş ayrı kalkınma planı döneminin:

⁴² Tayanç. T. ,”Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl”, Milliyet Yayınları, 1973, s.191

⁴³ TSE, , Türkiye’de Standardizasyon ve Türk Standartları Enstitüsü, Ankara1946

- Birincisi; ülke sanayisini destekleyici nitelikte oluşu, daha önce başlamış olan standart çalışmalarını geliştirmeyi amaçlaması ve ürünlerin kalite kontrolünün yapılması gibi tedbirler içermesi ile kalite için önemli bir girişim haline gelmiştir.
- İkincisinde; devletin kalite olgusuna daha fazla destek verdiği görülmektedir. TSE'nin sınıai ürünlerini standartlaştırma çalışmalarının yoğunlaştırılması, seri imalat yapan sınıai işletmelerin bünyesinde kalite kontrol yöntemlerinin uygulanması konularında gerekli teknik yardım, devlet tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu dönemde belgelendirme çalışmaları da yoğunlaşmıştır.
- Üçüncüsünde de diğerleri gibi kalite kontrole yönelik çeşitli girişimlerde bulunulması planlanmıştır. Zira bu dönemde öncelikle temel sanayi mallarının ve ihraç ürünlerinin standartlarının hazırlanması tamamlanarak, zorunlu olarak yürürlüğe konulmasının sağlanması, KK' ün daha etkili hale getirilmesi için gerekli organizasyonun oluşturulması öngörülmüştür.
- Dördüncüsünde; KK ile ilgili en etkin kararların alındığı söylenebilir. Mevcut ve yeni teknolojilerle kaliteli ürün ve hizmet üretimini sağlamak üzere kuruluşlarda entegre KK tekniklerin kullanılmasının başlatılması yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi temel alınmıştır. Bu amaçla denetimin modern KK bilincinin oluşmasına ve gelişmesine yardımcı olacak şekilde etkinleştirilmesi, kalite belgelendirme işlemlerinin tüketicinin korunmasını sağlayacak biçimde ve aynı ilkelere göre yapılması, ulusal KK sisteminin kurularak, sistemde yer alan kuruluşların çalışmalarının etkinliğinin artırılması ve eksik görülen yeni kuruluşların oluşturulması öngörülmüştür. Sanayide fabrika içi KK bilincinin geliştirilmesi için eğitim, öğretim ve danışmanlık olanaklarının sağlanması hedeflenmiştir.
- Beşinci ve son dönemin amaç ve politikaları, modern KK bilincinin oluşturulmasını ve geliştirilmesini destekleyici yönde olmuştur. Hammaddede iş gücü enerji ve zaman kaybını önlemek, kaliteli ürün ve hizmet üretimini sağlamak üzere kuruluşlarda KK tekniklerinin kullanılmasının yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi üzerinde önemle durulması benimsenmiştir. Bu amaçla mevzuat güncellenmiş, denetimi etkinleştirecek şekilde teşkilatlanma tamamlanmış, kalite belgelendirme işlemlerinde tüketiciyi koruyacak şekilde ve aynı ilkelere göre

yapılması ve etkin bir ulusal KK sistemi kurulması çalışmalarının tamamlanması hedeflenmiştir.⁴⁴

6 nci Evre (1990) sonrası dönem

1990'lerden sonra dünyada ve özellikle ülkemize TKY konusundaki gelişmeler konuyla ilgili araştırmaları farklı boyutlara ulaştırmıştır. Genel olarak son yılların en önemli özelliği, kalite çalışmalarının hem sivil toplum örgütlerince hem de resmi kuruluşlarca ele alınması, bilimsel perspektifin ağırlık kazanması, ulusal ve uluslararası düzlemde ilişkilere önem verilmesi şeklinde özetlenebilir. Şüphesiz geçmiş dönemlere ait bilimsel bilgilerin ışığı altında kalitenin ülkemizde 1990 lı yıllardan sonraki gelişiminin incelenmesi ayrı çalışmalarla ele alınmalıdır. Ülkemizde kalite konusunda geçmiş ve bu güne dayalı gelişmelerin araştırılması, geleceğe yönelik planlamaların yapılması açısından faydalı olacaktır.⁴⁵

III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TEMEL KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete girilen yeni dönemde en çok sözü edilen kavramlar "globalleşme" ve "imhacı rekabet"tir. Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş olanakların tanınması ve diğer birçok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların çok daha ötesine erişmelerine fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında globalleşme geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir. Globalleşmenin en belirgin sonucu rekabetin sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Hakim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleriyle

⁴⁴ DPT , 1964-1985 Beş Yıllık Kalkınma Planları, DPT Yayınları, Ankara

⁴⁵ Muluk, F.Z., Burcu E., Danacıoğlu N. Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi (1299-1990) KALDER Yayınları No.30 Ankara, 2000

rakiplerinin pazarlarından pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece iç pazarlarda artan rekabete ek olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. "İmhacı rekabet" terimi de, içerde ve dışarıda aynı sertlikle gelişen bu ortamı tarif etmektedir. Bu yeni ortamda başarılı olan kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY-TQM) felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görüyoruz.

1980'lerden itibaren hızla artan rekabet, kalite anlayışını zorunlu bir hale getirmiştir. Rekabetçi olmanın ana noktası olan kalite de aynı oranda önem kazanmış ve bu yüzden kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için gerekli olan bir kavram halini almıştır.

Bir firmanın minimum maliyetle üretmeyi düşündüğü kalite düzeyini imkanlar çerçevesinde en ekonomik şekilde karşılayacak çıktı üretimini amaçlayan kalite güvencesinden günümüze kadar çok yol alınmıştır. Bu denli önemli olan bir kavramın kuşkusuz yönetimi gerekmektedir. 1990 larla birlikte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak ele alınan bu kavram, iç ve dış müşterilerin tatmin edilmesinde işletmelerde bölüm bazında değil bir bütün içerisinde uygulanan bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu felsefeyi açıklamadaki en kolay yol aşağıdaki (Şekil-3) gibi kelimelerin bu felsefede ifade ettikleri tanımları ortaya koymaktır.

Toplam	= Herkesin katılımı,
Kalite	= Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tamamen karşılanması
Yönetim	= Kaliteli ürün / hizmet için bütün koşulların sağlanmasıdır.

ŞEKİL-4: TKY Kelimelerinin Tanımları⁴⁶

Felsefenin temel taşlarını koyan Deming o günlerin Amerikan sanayisindeki kötü gidişin yönetimin beceriksizliğinden kaynaklandığını yönetim tarzında bir değişime gerek

⁴⁶ <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi05/dogan.htm> Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, 2000

duyulduğunu vurgulamış ve bu değişimi gerçekleştirmek için yönetimin uygulaması gereken 14 temel ilkeyi sıralamıştır. “Deming’in Ondört Noktası” olarak bilinen ve kalite çalışmalarına ışık tutacak şekilde tavsiyeleri içeren hususlardır ki bunları da şöyle sıralamak mümkündür:

1. Bir plan yaparak, amacın tutarlılığını sağlayın.
2. Yeni kalite felsefesini benimseyin
3. Kitle denetimine bağlı kalmayın
4. Tedarikçileri yalnızca fiyata göre seçme alışkanlığından vazgeçin.
5. Problemleri saptayın ve sistemi sürekli iyileştirmeye çalışın.
6. Modern iş başında eğitim metotlarını benimseyin
7. Üretim rakamlarına (miktar) değil, kaliteye ağırlık verin
8. Korkuyu uzaklaştırın.
9. Bölümler arası engelleri kırın
10. Başarmak için yöntemler sağlamadan daha iyi verimlilik talep etmeyi bırakın.
11. Sayısal kotalar öngören iş standartlarını kaldırın
12. İş yapma onurunu engelleyen bariyerleri kaldırın
13. Çok sıkı bir eğitim ve öğretim sistemi kurun
14. Üst yönetimde, bu 13maddeyi her gün vurgulayacak bir yapı oluşturun⁴⁷

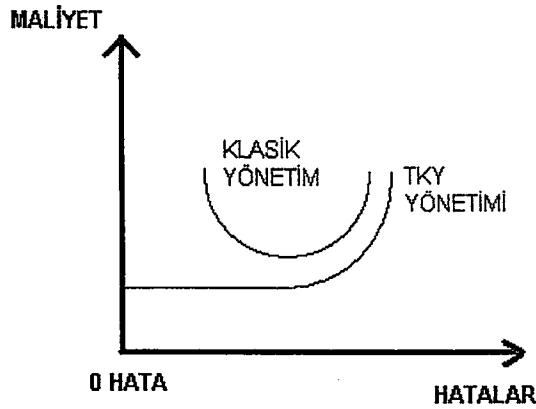
Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, iş için hayati öneme sahip proseslere odaklanır ve bunun sonucunda kar etmemizi sağlar. Gelir ve maliyetlere odaklanan geleneksel yaklaşım ise işletme içi rekabete yol açar, işbirliğini yok eder ve müşterinin istediği ürün ve hizmetlerin sağlanmasının ikinci plana atılmasına yol açar. Hedef istenen rakamların bir şekilde elde edilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi ise bundan farklı olarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan hatta bu beklentilerin ötesine geçen ürün ve hizmetler sağlayabilecek entegre bir sistem oluşturmaya çalışır.⁴⁸

⁴⁷ <http://www.geocities.com/toplamkalite/deming.html>

⁴⁸ <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=31&ad=Toplam%20Kalite%20Ynetimi&id=>

Toplam Kalite Yönetimi rekabet yerine işbirliğini teşvik ederek, daha önce var olabilmek uğruna feda edilen yaratıcı enerjiyi ortaya çıkarır. Gizlilik yerine iletişimi ön plana çıkararak, güvensizlik ortamının yerini güven ortamına bırakmasını sağlar ve bu şekilde kuruluş değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilir. Bunun alternatifi şirket iflas edene kadar çalışanları ellerinden gelenin daha iyisini yapmaya zorlamaktır.

Bilindiği gibi TKY sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Önceleri üretim sektöründe gündeme gelen Kalite Kontrol giderek yerini kalitenin denetlenmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle, hem üretim hem de hizmet sektörünün çeşitli alanlarına uyarlanabilen kalite yönetim sistemlerine bırakmaya başlamıştır. Bugün TKY dediğimizde, kalite kontrolden çok daha değişik bir konuyu anlatmaktayız. Kalite Kontrol, bitmiş ürünün kalitesini kontrol eder ve denetler, Toplam Kalite yaklaşımı ile ise ürün ve hizmetlerin hatasız üretilmesi, planlanması ve kalite kontrole gerek kalmaması hedeflenir. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesi konusuna dönmek gerekirse; TKY'nin rekabet gücünü yükseltilmesinin çok temel bir nedeni vardır: TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan da verimliliği de arttırmaktadır.(ŞEKİL-4) Oysa TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.⁴⁹



⁴⁹ Kavrakoğlu, İbrahim, “Toplam Kalite Yönetimi” ,KalDer Yayınları,İstanbul Ocak 1998, s.9

ŞEKİL-5:Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

TKY'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedenini artık biliyoruz. TKY bir kuruluşun tüm faaliyetlerde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire ıskarta ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler... velhasıl tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır⁵⁰

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yönetimleri ve sistemleri kapsar. "İnsan"a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu öğeler şunlardır:

- 1) Önlemeye dönük yaklaşım
- 2) Ölçüm ve istatistik
- 3) Grup çalışması
- 4) Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yönetimi bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış Materyalist temelli beyinler "insana değer veren" yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi. İnsan, insan ve

⁵⁰ Kavrakoğlu a.g.e. s.9-10

insan...Onlar olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji varlığının uzun süre sürdüremez. ⁵¹

Geleceğin başarılı şirketleri kuruluşların insana (tüketici,müşteri,çalışan,hissedar, tedarikçi,toplum) hizmet için var olduğunu unutmayarak insan beklentilerini dengeleyerek karşılayan kuruluşlar olacaklardır. Toplam Kalite Yönetimini uygulayabilmek için insanları bu işin gerekliliğine inandıracak gruplara ihtiyaç vardır. İşletmelerde tebliğci gibi çalışan, yani misyonları insanları etkilemek olan, kültürel ve etik temaları arkasına alarak onların beyinlerini "Toplam Kalite Ruhu"na kanalize eden guruplara... Bu sebeple şirketlerde tam katılım ve ekip çalışması bütün çalışanların temel anlayışı haline getirilmelidir. Takım çalışması ve bütünleşik yaklaşımın ise ancak bireysel, departmantel ve şirketsel hedeflerin çakıştırılması ile mümkün olabileceğini bilinmektedir⁵².

Bütün bunları gerçekleştiren şirket yönetiminin güçlü desteğinin olması gerekir. Üst yönetimden destek gelmezse hiç başlamamak daha doğru olur .Çünkü yarım kalacak bir çalışma yanlış veya henüz olgunlaşmamış bir çok yeni uygulamanın iyileştirmeye fırsat kalmadan şirkette kökleşmesine sebep olacaktır. Ayrıca, büyük miktarlarda para ve zamanda boşuna kaybedilmiş olacaktır. Yönetim hem tam destek olmalıdır ve hem de performansını ölçmek için şirket içinde bir öz değerlendirme sistemi kurmalıdır. Toplam Kalite, değişim demektir. Bu sebeple sadece mevcut sistemler gözden geçirilmekle kalınmamalı, değişim de öz değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. İşletme uzun dönem planlarını yapmalı, vizyon, misyon, ve değerlerini belirlemeli ve bu konudaki kararlılığını ortaya koymalıdır. Daha sonra, şirket toplam kalite çalışmalarını kendi belirlediği vizyonuna ulaşmak için bir araç olarak kullanacaktır.⁵³

⁵¹ Kalder Önce Kalite Dergisi, Temmuz 2000,s .2-9

⁵² Bozkurt,Ridvan, Verimlilik Dergisi,1994/3, MPM Yayınları

⁵³ <http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3html>

A. Neden TKY Tartışması

Bir organizasyonda TKY uygulamak istiyorsak, bu modelin prensiplerine de uymak gerekmektedir. TKY organizasyonlarda birdenbire oluşan bir yönetim şekli değil, bireylerden organizasyona tüm şirket kültürünün değişmesini öngören uzun vadede oluşabilecek bir yönetim şeklidir. Bu nedendir ki birçok işletme TKY den şikayet etmekte, uygulamaktan vazgeçmektedir. TKY uzun vadede düşünülerek uygulanmaz ise sonuca ulaşamayacağı için şikayet etmek doğal olacaktır. Birçok firmada ise uzun vadede düşünülerek eğitim ve sabırla yerleştirilen bu yönetim tarzının firmalara uzun vadede liderlik ve kâr getirdiği görülmüştür.

Toplam kalite yönetim stratejisi (yürütme planı, yöntem) sekiz evrede incelenebilir.⁵⁴

1. Üst yönetimin katkısı
2. Katılmalı bir proje
3. Performans ve kalite ölçüm kriterlerinin belirlenmesi
4. Katılmalı yönetim için küçük grupların hazırlanması ve tanıtılması
5. Toplam kalite için faaliyetin resmen tanıtım toplantısı
6. Uygulama
7. Değerleme sisteminin kurulması
8. Toplam kalite politikasının yerleştirilmesi ve genişletilmesi

“Kalite” nihai bir amaç değildir, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç sürekli olarak rakiplerden ilerde olmaktır. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişme sürecidir.⁵⁵

⁵⁴ Efil, İsmail, “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri” Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s.50

⁵⁵ Kavrakoğlu İbrahim; ‘Toplam Kalite Yönetimi’, KalDer Yayınları-2, 1994 İstanbul s.35-37

Bütüncül bir yaklaşım olan TKY Felsefesinde dinamikliği (kendi kendini yenilemesi), yalınlığı (esasla ayrıntıyı birbirinden ayırt edebilmesi), proaktifliği (gelişmelere ön ayak olması), ve yaratıcılığı görebiliriz⁵⁶.

Toplam Kalite Yönetim Felsefesi bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu felsefenin özünde şunları bulabiliriz:

1. Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolaydır, ucuzdur ve güvencelidir.
2. Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
3. Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar doğurur.
4. İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
5. İşletmenin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
6. Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla mümkündür.
7. Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
8. İşlerin planlı yapılması, plansız yapılmasına yeğlenir.
9. Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
10. Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için işletmenin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet verebilmeleri şarttır.
11. Dışarıdan sağladığımız mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçimizi kendi safımıza almalıyız.

Bir işletmeye TKY yi yerleştirmek istiyorsak; ilk önce yaşamın merkezine işi değil, insanı ve evrensel ilkeleri koymalıyız. Bunlar kişisel bütünlük, hakkaniyet, tutarlılık, dürüstlük, insan onuru, hizmet, kalite, gelişim, süreç, potansiyel, koşulsuz sevgi, sabır, yardım etme, destek olma, yüreklendirme vb.dir. Bu ilkeler her kültür, her çevre, her çağda uygulanabilirliği ve geçerliliği olan insanın doğasına ait yönleri ifade eder.

⁵⁶ <http://www.arabul.com/SonucSifir.asp?SearchString=TOPLAM%20KALİTE%20YÖNETİMİ>

Daha sonra felsefenin özünü oluşturan kuralları organizasyonda eksiksiz uygulayabiliriz. Tabi ki evrensel ilkeleri merkezine yerleştirmiş insanlar ve organizasyonların Toplam Kaliteye ulaşması hiç de zor olmayacaktır. İnsanın önemi bilindikçe hiçbir yönetim tarzının uygulanması zor değildir. Merkezde insanın olmadığı yönetim tarzları da geride kalmak zorundadır. TKY ne çok önem verilmesinin ve sonucunda kazanılmasının sebebi de özünde insan faktörünün bulunmasıdır.

TKY'nin işletmelere sağladığı üstünlükleri şöyle sıralayabiliriz:⁵⁷

1. İşletmelere kalite politikasında farklı bir vizyon anlayışı kazandırır.
2. İşletmelere maliyetin düşürülmesini sağlar.
3. Karlılığı artırır.
4. Verimliliğin artırılmasını sağlar.
5. İşletmelerin pazar paylarını genişletir.
6. İşletmelerin yeniden yapılanmasını sağlar.
7. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlar.
8. İşletmeler yüksek teknolojiye uyum ve teknolojik gelişim imkanı verir.
9. İşletmeler beş olimpiyat sıfırını kazandırır: (Sıfır stok, sıfır hata, sıfır kağıt, sıfır süreç ve sıfır arıza)
10. İşletmelere etkin işletme kültürü ve kimliği kazandırır.

Sonuç olarak yukarıda işaret edilenlerin ışığında TKY felsefesini oluşturan kavramları göz önüne alırsak, Toplam Kalite Yönetimi'nin

1. Ürün ve hizmet kalitesi,
2. Çalışma ve yaşam kalitesi
3. Organizasyon kalitesinden oluştuğu şeklinde özetleyebiliriz.

Yani TKY bireyden, organizasyonlara, oradan toplumun kalitesine kadar uzanmaktadır. Kurumsal ve ulusal merkezlerdeki TKY felsefesinin bir yönetim tarzı olarak önemsenmesinin ve benimsenmesinin sebebi de budur. Bunun neticesi olarak

⁵⁷ Demirel, Yavuz, Kazan, Halim, "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Sağladığı Üstünlükler", KalDer Forum Yıl:2 Sayı:7 2002, s.49-56

uluslararası platformlarda bu felsefenin özendirilmesine yönelik gayretler ve teşvik edici ödül sistemleri hayata geçirilmiş ve geliştirilerek sürdürülmektedir.

B. Üst Yönetimin Sorumluluğu

Modern Japon sanayi yönetiminin oluşmasına katkılarda bulunmuş olan Prof. Ishikawa, Dr. Deming ve Dr. Juran'ın ısrarla üzerinde durduğu “yönetimin sorumluluğu” kavramı nedir? Neden bu kavram son derece önemlidir? Yöneticiler neden bu kavramı çok iyi anlamak zorundadırlar?

Sürekli bir değişim içinde ülke sınırlarının yok olduğu global pazarlarda tüm şirketler rekabet güçlerini koruyabilmek için sadece bugünle ilgilenmenin yeterli olmadığını aynı zamanda geleceği de etkin bir şekilde yönlendirmek zorunda oldukları bilincine varmaktadırlar. İşte bu noktada herkesin ortak fikri yüzyıllardır uygulanan hiyerarşik ve otorite bazlı yönetim tarzının giderek artan bir hızla tarihe karışmakta olduğudur. 21. yüzyıla damgasını vuracak olan kurumlar, yönetim sisteminin geçmişte tıkanmasına yol açan otoriter yöneten – yönetilen ilişkisine dayalı otoriter sistemi ortadan kaldıran yerine katılımcı liderler ve ekiplerini stratejik bir yapılanma içerisinde yerleştiren ortak fikirler üreten ve ortak uygulayan, çalışanların etrafındaki duvarları yıkarak önündeki engelleri kaldıran ve onların azami kapasitede insana saygılı ve güven dolu bir kültür içinde toplum ve çevre bilinci ile en iyi sonuçları üretenler olacaklardır.

ABD Meksika Kanada, ve Avrupa 'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren 536 kuruluşta 13 organizasyonel faktörün önemi üzerine gerçekleştirilen bir araştırma da katılımcı bir liderlik sergilenmesinin en kritik faktör olduğu görülmüştür. Bu nedenle tüm başarı hikayelerinin ardında etkin bir liderliğin olması rastlantı değildir.

İyi bir liderde bulunması gereken temel özellikler açık bir vizyon ile ikna ve motive edebilme yeteneğidir. Bunu icra ederken de kendi güvenirliliğini sarsmadan çalışanlarının potansiyeline inanmak, güvenmek ve onları yetkilendirmek büyük hassasiyet ve dengeyi gerektirir. Lider bir vizyon sahibidir, varılması gereken noktayı bilir

ve insanları bu vizyon altında birleştirir. Tabiatıyla, büyük amaçlar büyük çabalar gerektirir. Bu nedenle insanların başlangıçta ikna edilmeleri yeterli olmayıp, yürünmesi gereken uzun yolda sürekli motive edilmeleri gerekir. Aksi halde heyecan kısa vadede söner ve vizyonu gerçekleştirmek de mümkün olmaz. Mevcut sistemi yürütmenin yerine farkı yaratabilmek için liderlerin risk alma zorunluluğu doğar.⁵⁸

Lider olmak kişiyi lider yapmaz. Liderler altlarında çalışanların kabul ve saygılarını otomatik olarak elde etmezler. Bu nedenle çalışanlarının saygılarını kazanmak ve üzerlerinde olumlu etki bırakmak için liderlerin bazı özel beceri ve yöntemleri de öğrenmeleri gerekir. Davranış bilimciler liderliğe, liderler ve çalışanları arasındaki bir etkileşim olarak bakmaktadırlar. İnsanlar, kendilerine gereksinim duydukları yada istedikleri şeyleri sağlayacağına inandıkları liderin arkasından gider ve kendisini yönetmesine izin verir. Kendisini takip edenlerin gereksinimlerini karşılayacaklarına söz veren liderlerin bu sözlerini yerine getirebilmeleri için gerekli tutum, davranış, beceri ve yöntemleri gösterip tanımlayacaktır.

Ekip oluşturma ve bu ekibin etkili bir biçimde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin çalışanları ile arasındaki statü farkını ve engelini en aza indirgemede gösterdikleri başarıdır. İşte bu, etkili liderlik tanımının gerçekteki özüdür. Etkili liderler davranışları biçimi ile gruptan biri gibi algılanır, aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içindeki lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olur.⁵⁹

Liderlik kalitesi boyutu ile İnsan ve Sistem Kalitesi bütünleşerek rekabet için gerekli sinerjiyi yaratır. Bu boyut, etkin yöneticilerin sahip olmaları gerektiği “Liderlik” vasıflarının ve mekanizmalarının etkinliğini ve kapasitesini kapsar, yaratıcılığı ve doğru düşünmeyi teşvik eder. Çalışanları motive etmeyi, takım ruhunu desteklemeyi katılımcı olmayı gerektiğinde yol göstermeyi ve hedeflerle yönlendirmeyi amaçlar. İşte Toplam Kalite Yönetimi liderlik tarafından ortaya çıkarılan vizyon doğrultusunda şirket

⁵⁸ ESENDAL Selçuk, “Küresel rekabet için değişimin özü- Katılımcı Liderlik” 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebîb Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri

⁵⁹ Esendal. a.g.m.

motivasyonu çerçevesinde, tüm çalışanların karar ve uygulamalarda ortaklaşa katılım ile gerçekleştirdikleri aktivitelerin toplamıdır. Bir yaşam tarzı olarak Toplam Kalitenin özüne layık olan da zaten, etkin bir liderlik öncülüğünde çalışanların ortak amaca doğru top yekun ve ortaklaşa yönelimidir. Çünkü sistem kendini yöneten geliştiren ve yenileyen dinamik bir yapıya sahiptir, ayrıca bir yöneticiye de ihtiyacı yoktur.

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

1. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak,
2. Mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Başka bir ifade ile sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmak.

Bunu yapmak için de aşağıdaki TKY'nin tüm öğelerinin gereği gibi uygulanması gerekir.⁶⁰

1. Kuruluşun kalite amaç ve politikalarının belirlenmesi
2. Çalışanların tümünün müşteri tatminine öncelik vermesi,
3. Çalışanların ileriye yönelik bilinçli şekilde programlanması:
4. Sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,
5. İstatiksel metotlar ve proses kontrol çalışmaları
6. Kalite çemberleri
7. Prodüktivite çalışmaları:
8. Kalite maliyetlerinin hesaplanması
9. Planlı bakım
10. Tedarikçilerle ilişkiler.
11. Kalite denetimi

Yukarıda kısaca tanımlanmış olan öğeler tek başlarına da uygulanabilir, fakat başarı oranı pek yüksek olmaz. Kalıcı ve yüksek oranlı bir başarı için bu öğelerin bir bütün olarak, tutarlı ve planlı bir şekilde uygulanmaya koyulması şarttır.

⁶⁰ Kavrakoğlu İbrahim " Toplam Kalite Yönetimi " KalDer Yayınları 2, 1994 İstanbul s.16 -21

C. Müşteri Odaklılık

Kalite geliştirmenin birinci şartı müşterinin tatminidir. Çoğu kişi şikâyet gelmemesinden müşterinin tatmin olduğu sonucunu çıkarır. Bundan büyük bir yanlış olamaz. Memnun olmasa da müşteri nadiren şikayetini ilgili kuruluşa bildirir. Bu oran çoğunlukla binde birin altındadır. Buna karşılık memnun olmayan müşteri bu memnuniyetsizliğini bir çok kişiye yani bir çok potansiyel müşteriye anlatır! Bunun tersi de doğrudur. Beklentileri gerçekleşen müşteri yine bir çok kişiye bu memnuniyetini iletir. Başka bir ifade ile müşteri bir amplifikatör gibidir, olumsuz da olumlu da 10 kere, hatta 100 kere büyütür diğer müşterilere yansıtır, onları etkiler.

Bu amplifikatörden en iyi şekilde yararlanmak için onun beklentilerini bilmek ve tam olarak karşılamak gerekir ki sadece olumlu sinyaller yayılsın. Bunu gerçekleştirmek için ise müşterinin ilgili kuruluşa görüş belirtmesini beklemek yerine ona gitmek ve tam bilgileri elde etmek şarttır. Kuruluş bu bilgileri değerlendirerek stratejisini saptarsa hata ihtimalini en aza indirir. Bu nedenle müşterilere çok zaman ayırmak, onların ihtiyaç ve beklentilerini ayrıntılı bir şekilde tespit etmek ve verilen hizmete ilişkin görüşlerini gerektiği gibi temin etmek gerekir.⁶¹

TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. Kısaca TKY; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifini olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir.

İşletmenin rekabet gücünü ve avantajını arttıran bir husus da onun, hedef pazarda yer alan müşterilerini tatmin ve memnun etmiş olmasıdır. Bu konuda almış olduğu geri

iletim, işletme açısından değerli bir bilgi durumundadır. Bununla ilgili değişken, üç faktör açısından ele alınabilir.

1. Müşteri tatmini belirlemeye yönelik yöntemlerin kullanımı,
2. Müşteri hakkındaki bilgilerin tepe yönetimi ulaşıp ulaşmaması,
3. Müşterilerin katıldığı süreçler.

İşletmelerin kıdemli yöneticileri, müşteri odaklılığını sağlama ve müşteri açısından artı değer yaratma konusunda, çalışanlara önemli ölçüde liderlik yapma durumundadırlar. Bu aynı zamanda işletmenin yönetim anlayışını da yansıtmaktadır.

D. Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla şirketin vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlama, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısı ile liderlik motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları, ve bağlanmalarını sağlayacak hem de Toplam Kalite Felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır.⁶²

Toplam kaliteye ulaşmada insan faktörü büyük öneme sahiptir. Çünkü müşterilere mal ve hizmet sağlayan prosesleri, sistemleri ve metotları insanlar geliştirirler, uygularlar, kontrol ederler ve korurular. Beceri düzeyi ve motivasyonu yüksek, bilgi alma kapasitesi gelişmiş, eğitilmiş, uygun metodolojiye vakıf, fırsatları gören, tehditlerle başa çıkabilen,

⁶¹ KAVRAKOĞLU, İbrahim "KALİTE-Kalite Güvencesi ve ISO 9000" KalDer Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No.1 İstanbul-1996 s.41

⁶² Tak Bilçin, "Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılım alanları ve organizasyonel düzenleme önerileri" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TUSIAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri

değişime cevap verebilen, adapte olabilen yaratıcı insanlar şirketi başarıya taşımaktadırlar.

Kurum, şirket yöneticilerinin başarı yada başarısızlık, vb. hemen her şeyden sorumlu oldukları düşünülür. Bilindiği gibi yalnızca yöneticilerden beklenen yönetim sadece bütünün parçalarından biri olduğundan sorumluluğun yalnızca bir bölümü yönetime aittir. Ya bütünün geriye kalan kısmından kimler sorumlu olacak, kimler de günah keçisi olacak? Kurumun, şirketin ayakta kalması ve sürekli bir gelişim göstermesi için evlerine ekmek götüren bütün çalışanların aynı duyguları paylaşmaları gerekir. Çalışanların enerjileri; sürekli olarak sorunları işaret etmeye ve günah keçileri bulmaya değil; sorunları çözmek, sorunlar, zayıflıklar karşısında öneriler üretmek için kullanılmalıdır Başarının (kazanmanın) hem yöneticilere hem de çalışanlara, bunlar arasındaki etkileşime bağlı olduğu unutulmamalıdır.⁶³

Toplam kalite literatüründe çalışanların katılımı ve bağlılığının sağlanmasına ilişkin çok sayıda kavram yer almakta ve pek çok yazar ve uygulamacıya göre de toplam kalite yolculuğunda başarının altın anahtarı çalışanların katılımının sağlanması olmaktadır. Çünkü kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Örneğin üretim alanında kalitesizliği önlemenin en temel ve vazgeçilmez koşulu, çalışanların - sözgelimi üretimde çalışan operatörlerin- hatalı parça ve işlemi kendi dikkati ile tespit etmesi ve inisiyatif kullanarak müdahale etmesidir. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir⁶⁴

Bu sistemleri performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, ücretleme, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür.

⁶³ Çetin Canan www.canancetin.com M.Ü.İ.İ.B.Fakültesi

⁶⁴ Tak Bilçin "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri

1 - Ücretleme

Yönetim bilimi tarihsel gelişim süreci içinde çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak üzerinde durmuştur. Bu çerçevede her ekol çalışanların nasıl motive edilebileceği ve performanslarının nasıl değerlendirilerek ücretlendirileceği sorununa kendi temel felsefi yaklaşımları doğrultusunda çözümler üretmiştir. Toplam kalite modeli temelde çalışanların iş tatminlerinin artırılması, performanslarının sürekli ölçülerek iyileştirilmesi, ekip çalışmasına dayanan bir iş dizaynının şekillendirilmesini, çalışanların firmaya bağlılıklarının artırılmasını ilke edinmektedir. Bu yapı içinde ücretleme sistemi içinde yer alan temel parametrelerde de farklı bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir.

Genel olarak ücreti , iş değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen kök ücret ile çalışanın performansı ve sahip olduğu yetenek becerilerini yansıtan ek ödemeler toplamı olarak ele alarak toplam kalite felsefesi ile ücretleme sistemi unsurları arasındaki ilişkileri tartışmak mümkündür.⁶⁵

Bilindiği gibi adil ve objektif bir ücretleme sistemi , işlerin göreceli önemlerini ortaya koyan iş değerlendirme çalışmalarına dayanmak zorundadır. Toplam kalite bilincinin çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından, iş değerlendirme çalışmalarında işin önem derecesini ortaya koyan faktörler arasında kaliteye ilişkin parametrelerin yer alması gerekmektedir. Sözgelimi sorumluluk faktörüne ürün veya hizmet kalitesinden sorumluluk, ilk kademe amirlik konumlarından başlayarak astlarının ekip çalışması içinde faaliyette bulunmalarını sağlama sorumluluğunun ön plana çıkarılması gerekmektedir.

Çaba faktörüne gelince en alt kademede yer alan işler için bile sorunları tespit etme, inceleme ve çözümler üretmeye yönelik zihinsel çabanın puan değeri itibarıyla vurgulanması gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak yetenek faktöründe analitik düşünme, analiz ve sentez yapabilme becerisi, inisiyatif kullanma becerisi gibi faktörlere yer verilmesi önem taşımaktadır. Eğitim ve deneyim faktörlerine kaliteye ilişkin eğitimin

ve kalite uygulamaları içinde yer alma deneyiminin alt faktörler olarak eklenmesi mümkündür.

Sonuç olarak ücretleme sistemi çalışanların kuruluşun toplam kaliteye ulaşma yolculuğuna inanmaları ve aktif şekilde katılmaları açısından hayati öneme sahip bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Bir yazara göre de, çalışanlar ile yönetim kademeleri arasında maaş uçurumunun söz konusu olduğu bir işletmede çalışanların işletmenin problemlerini belirleyip çözüm getirme konusunda çaba göstermeleri mümkün değildir. Maaş uçurumu toplam kalite yönetiminde esas olan aynı ekibin üyesi olmak ve kader ortaklığı bilincine sahip olma duygusunu yok etmektedir. Dolayısıyla toplam kaliteye ulaşmada ücretleme en kritik unsurlardan biri olmaktadır

2-Performans Değerlendirme

Konuya performans değerlemesi alt sistemi açısından yaklaştığımızda da benzer düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Performans değerlemesi sisteminin bireysel olmak yerine ekip ve süreç performansının ölçülmesine dayandırılması önem taşımaktadır. Süreçlerde sağlanan iyileşme oranlarına ve ekibin performans hedeflerine ulaşmada bireylerin katkısı bir alt unsur olarak dikkate alınması mümkündür. Öte yandan performans değerlemede kullanılan değerlendirme faktörlerinin de gözden geçirilmesi ve toplam kalite felsefesi ile uyumlaştırılması kaçınılmazdır.

Bu yeni yaklaşımda sözcelimi bir amirin performansını değerlendirirken kendisine bağlı olarak çalışan astlardan gelen öneri sayısı, içinde yer aldığı kalite iyileştirme ekiplerinin sayısı, kendisine bağlı birimde yürütülen ekip çalışmalarının ve iyileştirme projelerinin sayısı gibi faktörler ön plana çıkabilmektedir. Örneğin Xerox şirketinde yöneticilerin somut şekilde şirketin kalite hedeflerini desteklemedikçe, kalite proses ve araçlarını bizzat kullanır hale gelmedikçe, kararlarında müşteri tatmini ölçüm sonuçlarını kullanmadıkça, gönüllü olarak tedarikçi ve müşterisi konumundaki meslektaşlarından geri bildirim almadıkça, astlarını kalite çalışmaları nedeniyle

⁶⁵ Tak . a.g.m.

ödüllendirip takdir etmedikçe ve onlara rehberlik etmedikçe terfi etmesi mümkün değildir.

Her ulusun kendine özgü sosyal ve kültürel geçmişinden kaynaklanan kalite yaklaşımları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Kalite faaliyetleri sosyal ve kültürel bir ortamın yokluğunda yürütülemez. Farklı toplum ve kültürlerin çizdiği çerçeve içinde gelişir. Ücret sistemi toplumlarda kıdem ve işin önemine göre ücret sistemi olduğu gibi, yetenek ve başarı üzerine de kurulabilir. Her iki sistemde de bazı sorunlar çıkabilir. Ama bilinmesi gereken insanların sadece para için çalıştırılabileceğini sanmanın yanlış olduğudur.⁶⁶

3 - Başarı değerlendirme- duyurma ve ödüllendirme

Başarı değerlendirme ve duyuru programları çalışanların bir yönetilme biçimi değildir. Bu anlayışların nakit ödüllerle birleştirilmesi uygulamaları özünde Toplam kalite anlayışı ile çelişen Taylorist anlayışa yaklaşmaktadır. Çalışanları üretim çıktılarını maksimize etmeleri konusunda motive etmeye yönelik finansal teşvikler Toplam Kalite kültürü ile temelde çatışmaktadır ve süreç içinde üretim miktarına odaklı teşviklerin geri çekilmesi gerekmektedir.⁶⁷

Başarıları takdim etme ve ödüllendirme sistemlerinin ekip bazında ve parasal olmayan ödüllere dayalı olarak şekillendirilmesi ve çalışanların bu sistemlerde aktif şekillerde rol almaları Toplam Kalite felsefesine en uygun model olacaktır. İnsanların iyi çalışmalarını için ödüllendirilmesi gerektiği ve şirketin başarısının bireysel çabalarla ortaya çıkardığı paradigması yerine TKY'ye uygun yeni bir zihni modele ihtiyaç duyacağı açıktır. Bu yeni anlayışın temelde insanların finansal ödül veya cezalar ile motive

⁶⁶ <http://www.geocities.com/toplamkalite/farklikultur.html>

⁶⁷ Dr.Bilçin TAK, "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları Ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri

olamayacağı ve şirketin başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığına değil ne ölçüde işbirliği yaptığına bağlı olduğu anlayışı yer alacaktır.

Sevinç istek ve zevkin çok farklı boyutu vardır. Öncelikle bu temel insan dürtülerini anlamak gerekir. Parasal istekler ve onlara eşlik eden sevinç şu gereksinimleri karşılar: Yaşayabilmek için asgari koşullar, insanın zenginlik için sürekli arayışı ve maddi doyum (örneğin bir araba almayı istemek). Bunun alternatifleri ise,⁶⁸

- a) Bir işi yapmanın sağladığı doyum
- b) Bir projeyi tamamlamanın yada amaca ulaşmanın zevki
- c) Kendine meydan okuyan bir işi başarmanın zevki
- d) Başkaları ile işbirliği yapmaktan ve başkaları tarafından takdir edilmekten gelen mutluluk
- e) Başkaları tarafından takdir edilmek
- f) Başkaları ile bir grup ortamında çalışmak (İ.T.K.)
- g) İyi bir iş kolunun, iyi bir iş yerinin vb. saygın bir üyesi olmak
- h) Kişisel gelişmenin zevki
- i) İnsanın yeteneklerini sonuna kadar kullanmasının verdiği doyum
- j) Kendine güven duymak ve kendi kendine yeterli olmak
- k) İnsanın kendi zekasını kullanması, gönüllü çalışması ve bu yolla topluma katkıda bulunması

Uygulamada da pek çok şirket yöneticisi finansal ödüllendirmenin beraberinde karmaşık bir sorunlar yumağını beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. İkinci sorun ise ödüllendirmenin bireysel olarak mı yoksa ekip bazında mı uygulanması gerektiğine ilişkindir. Toplam Kalite Yönetimi kolektif çalışmayı, işbirliği ve paylaşmayı ilke edindiği için bu konuda ekip bazlı bir ödüllendirmenin daha uygun olacağını savunmak mümkündür. Sonucusu ise ödüllendirme sisteminin kalite değerleri ile uyumlu olmasını sağlama sorunudur.

Ücretleme sisteminin çalışanların toplam kaliteye katılımları açısından taşıdığı önem açıktır. Tüm diğer parasal olmayan ve çalışanları motive etmeyi, başarılarını takdir

ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol de genel kabul görmektedir. Ancak, insanların daha iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi gerektiği ve şirketin başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı paradigması yerine, TKY'ye uygun yeni bir zihni modele ihtiyaç duyulmaktadır.⁶⁹

Bu yeni anlayışın temelinde de insanların finansal ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve şirketin başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır. Brian Join'e göre, ücretleme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, kolektif çalışma performansını ve en önemlisi toplam kalitenin müşteri tatmini sağlama ve sürekli iyileştirme ilkelerini baz alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir.

4- Stratejik planlama sürecine çalışanların katılımı;

Toplam kalite yönetiminde çalışanların en önemli katılım alanlarından biri stratejik planlama süreci olmalıdır. Çalışanların şirketin nereye gideceğini bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece kendi çalışmaları ile şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütün parçası olduğunu anlamaları mümkün olmaktadır. Araştırmalar performans düzeyi yüksek şirketlerin çalışanlarının kendi görevleri ile organizasyonun stratejik plan ve hedefleri arasındaki bağlantıyı görebildiklerini ve sürekli iyileştirme sorumluluğunu taşıyarak faaliyette bulduklarını göstermektedir.

5 - Çalışanların yetkilendirilmesi,

Çalışanların yetkilendirilmesi yukardan aşağıya bir otorite dağılımı değil sorumluluk paylaşımıdır ve geleneksel yetki devrinden farklıdır. Çünkü bu modelde

⁶⁸ <http://www.geocities.com/toplamkalite/farklikultur.html>

⁶⁹ TAK Bilçin a.g.m.

çalışanlar inisiyatif kullanma konusunda teşvik edilmektedirler ve sadece yetki değil kaynak kullanımı olanağına da sahip olmaktadır. Sonuçta karar alabilmekte ve aldıkları kararları uygulayabilmektedirler.

Çalışanların yetkilendirilmesi modelinde yönetimin rolü uçuş kule kontrol biriminin rolü gibi şekillendirilebilir. Uçuş kontrol kulesi uçakların nereden ve ne zaman kalkacağını, hangi uçuş pozisyonunu alacaklarını, ne zaman inişe geçeceklerini belirlemekte ve uçaklarına kontrol panellerine hiç dokunmadan %100 güvenli bir uçuşu sağlamaktadır.

6-Çalışanların katılımı ve liderlik ilişkisi

Değişim sürecinde çalışanların katılımı konusunda liderlik fonksiyonunun ön plana çıktığı aşamaları üç grupta toplayabiliriz :⁷⁰

- a) Vizyon oluşturma. Çalışanların liderlerinden temel beklentisi yönlendirilmek, cesaretlendirilmek, değişimin şirket için olduğu kadar kendileri içinde olumlu sonuçlar doğuracağına güvenebilmektir. Etkin liderlik çalışanlarda bu güveni oluşturabilecek bir vizyon yaratabilme becerisini gerektirir.
- b) Kültür değişiminin sağlanması: TKY de bireysel çalışmaların yanı sıra takım çalışması da ortaya çıkardığı sinerji ile önemli bir yer tutmaktadır. Lider çalışanların takım çalışması yapabilecekleri ortamlar yaratmalı ve çalışanları bu konuda yönlendirmelidir. Ayrıca lider kendisi de takım çalışmalarında yer alarak çalışmalara rol model olmalıdır. Çalışanlarda müşteri odaklılık sürekli gelişme yaklaşımı önleyici yaklaşım ve takım çalışması kültürünün oluşturulmasında liderin kuruluş içindeki başarılı örnekleri sergilemesi ve bunları tanıma / takdir yöntemleri ile

⁷⁰ ERTOPUZ Ayşem, TELEK Berker, "Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim Ve Liderlik" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri

destekleyerek diğer çalışanlarla paylaşması kültür değişiminin sağlanmasında etkin bir rol oynayacaktır.

c) Çalışanların geliştirilmesi. TKY anlayışını sahiplenmeleri ve bu yolculuğa katılmaları yönünde çalışanları geliştirmek, liderin gerçekleştirmesi gereken üçüncü aşamadır. Bu gelişimi sağlama yönünde liderin kullanacağı temel araçlar :

- 1) Eğitim: Etkin liderlik iyi bir eğitmen ve eğitim planlamacısı olmayı gerektirir.
- 2) Yetkilendirme: Yerinde ve etkin kullanılan yetkilendirme her kademedeki inisiyatif kullanılarak çabuk karar alınması sayesinde değişim sürecini hızlandıracaktır.
- 3) Delegasyon: Delegasyonu etkin bir şekilde kullanmak için tanımı iyi yapmak gerekir Richard S. Johnson kitabında delegasyonu ne olmadığını anlatarak tanımlamaktadır. Delegasyon beğenmediğimiz işleri altınızdakilere vermek değildir; bu üzerinden iş atmadır. Yaptığınız rutin işleri altınızdakine transfer etme de değildir; bu görevlendirmedir. Delegasyon bir projeyi çalışanlarla paylaşmak ve sonra çalışanları projeyi sizden minimum katkı alarak tamamlayacak şekilde yetkilendirmektir.

Liderin unutmaması gereken bir nokta da TKY anlayışı doğrultusunda değişimi önce kendisinde davranışlarında gerçekleştirilmesi gereğidir. Taklit çalışanlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir öğrenme aracıdır. Çalışanlar liderlerin iş yapış ve problemlere yaklaşım tarzına, başkaları ile iletişimine bakarak kendi yaklaşımlarını da bu yönde geliştirirler.

Bu nedenle bir lider rol model olarak TKY yönündeki davranışlarını her fırsatta sergilemeli, çalışanlara örnek olmalıdır.

7 – Takım Ruhu Oluşturma

Deneyimler takım çalışması ilkelerinin bir kurumda, bir şirkette hayata geçirilmesi durumunda çalışanların daha iyi işlev göreceğini göstermiştir.

Çalışanlardan müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılamaları hatta mutlu çalışanlar (iyi bir çalışan), mutlu müşteriler oluşturabilmek için kendi arzularını, beklentilerini ve müşterilerinin beklentilerini karşılamakla yetinmeyip aşmaları beklenir. Bir şirkette verimlilik, kalite, insan ilişkileri ve eğitim rekabetle baş edebilmek için mücadele edilmesi gereken en önemli unsurlar, stratejide olmazsa olmaz hususlardır. Bir şirketin verimliliğinin, kalitesinin, insan ilişkilerinin istenen düzeyde tutulup, geliştirilmesine katkısı olanlar; yöneticiler, çalışanlar ve paydaşlardır, yani herkes. Herkes verimlilik, kalite ve insan ilişkileriyle ilgili sorumluluğu paylaşmalı ve de katkıda bulunmalıdır.⁷¹

Bir işi usulüne uygun yapabilmek için işini yapabiliyor olma ile iş yapma isteği (hevesi) yeterli koşul olarak gelirken işimizin; hayatımızın bir anlamı olabilmesi; kendimizin, müşterilerimizin beklentilerini karşılayabilmek için bunların yanı sıra işini yaparken elinden gelenin en iyisini yapması beklenir.

Teknik, mesleki bilgi, beceri, fiziki kondisyon işi yapabiliyor olma ile ilgiliyken arzusu, hevesi iş yapma isteğini oluşturur. Bir çalışandan iyi bir takımdaş yani iyi bir çalışan olabilmesi için önce iyi bir dost, iyi bir arkadaş, iyi bir vatandaş olması beklenir. İyi bir arkadaş, iyi bir dost, iyi bir vatandaş, iyi bir çalışandaki (takımdaşdaki) ortak özellikler nedir?⁷² İyi bir takımdaş (çalışan);

- a) Evine ekmek parası götürdüğü şirketindeki işine bütün kalbiyle kendini adanmıştır,
- b) Yaptığı işte başka bir iş bulamadığı için değil, istediği için çalışmaktadır,
- c) Şirketindeki diğer insanlara ve şirketin hedeflerine bağlılık duyar,
- d) Şirketin başarı ve başarısızlıklarından kendini sorumlu tutar,
- e) Hem kendi kişisel gelişimi hem de departmanının ve şirketinin gelişmesi konularında inisiyatif kullanır,
- f) Başka insanlara karşı ilgili ve saygılıdır, onların ihtiyaçlarını da dikkate alır,

⁷¹ Çetin Canan www.canancetin.com M.Ü.İ.İ.B.Fakültesi

⁷² Çetin Canan www.canancetin.com M.Ü.İ.İ.B.Fakültesi

- g) İletişiminde açık ve dürüsttür,
- h) Hatalarından ders alır,
- i) Kaliteyi korumak ve geliştirmek için bilinçli bir şekilde çaba gösterir,
- j) İç disipline ve otokontrole sahiptir,
- k) İş arkadaşlarını önemli müşteriler olarak görür.

Sorumluluk olmadan bir çalışanın şirketin hedeflerine ve çalışan diğer insanlara bağlılığını her zaman göstermesi ve şirketin daha iyi yerlere ulaşması, gelişmesi ve işlerin yolunda gitmesi yani şirketin verimliliğini, şirketteki ilişkileri ve kaliteyi geliştirmek ve başkalarına yardımcı olmak, ortaya çıkan sorunların çözümü, günlük faaliyetlerin dışında kalan konularda yapılacak iyileştirmeler için inisiyatif kullanması mümkün değildir. Sorumluluk en başta gelen bir unsurdur. Sorumluluk bir çalışanın hem kendi hem de başkaları adına sorumluluk duygusuna sahip olmayı gerektirir.⁷³

Takımdaşlık, bir çalışanın şirketinin ve kendi çıkarları doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmasını konu almaktadır. Çalışanın takımdaşlık sergileyebilmesi için bir kişinin kendini şirketinin ulaşacağı sonuçlar açısından sorumlu hissetmesi gerekir. Eğer bir çalışan sorumluluk duygusundan yoksunsa onun şirketinin başarısını içtenlikle istemesi ve elinden gelenin en iyisini bu yönde ortaya koyması çok zordur. Takımdaşlıkta amaç, tüm şirket çalışan, yönetici ve paydaşların enerjisinin şirketinin geleceğini güvence altına almak için devreye sokmaktır. Takımdaşlık kültürü ise; her bir çalışanın hem kendisinin hem de takımının kazanması için oynamasıdır.

Sonuç olarak çalışanların katılımını artırmak ve bunu engelleyen kısıtların aşılması için öncelikle çalışanlara Toplam Kalitenin üst yönetimin bir tercihi değil rekabetin getirdiği bir zorunluluk olduğu ve kaliteyi göz ardı ederek şirketin varlığını sürdürmeyeceği mesajının verilmesi gerekmektedir. Bundan başka, yönetimin çalışanlara kalitenin yaratılması, iyileştirilmesi ve korunmasını içeren mükemmel ulaşma yolculuğuna katılın demenin ötesinde bir adım atması ve çalışanların katılımına olanak verecek organizasyonel mekanizmaları yaratması önem taşımaktadır.

⁷³ Çetin Canan www.cananctin.com M.Ü.I.İ.B.Fakültesi

Toplam Kalite Yönetimi üst yönetim, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlardan oluşan dördü bir ana düzlem üzerine inşa edilmektedir. Söz konusu düzlem kalite araç ve tekniklerinin kullanılarak kuruluşun mevcut performans düzeyinin sürekli iyileştirilmesi mantalitesi ile desteklenmektedir. Üst yönetimin Toplam Kaliteye ulaşma yolculuğuna aktif katılımı ve desteği diğer üç boyutta başarı sağlanmasının ana koşuludur. Ancak, müşteriler ve tedarikçiler cephesinde üst yönetimin konuya önem vermesi ve bazı toplam kalite teknik ve araçlarının kullanılması ile başarı sağlanması mümkündür. Fakat konuya çalışanlar cephesinden bakıldığında, üst yönetimin hem organizasyonel yapılanmada hem de yönetsel sistemlerde köklü değişimlere yönelmesi, kaynak ayırması ve sürekli iyileştirmeyi ilke edinmesi gerekmektedir.

E. Sürekli İyileştirme

Japon veya Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür. Bu anlayış her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: İsrafi azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak. İsrif veya muda; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken gereksiz yere kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, insan gücü, enerji, vb.) israftır. İsrif çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Kapsamına, örneğin düzenli yerleştirilmemiş alet takımları arasından istenileni aramak ve bulmak için geçen zaman da girer. Atıl duran veya boş bekleyen makine veya işçi israftır. İsrafi azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkartılması Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedefdir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı veya konuyu gösterir. Bu bakımdan, toplam kalite yönetimine geçmiş bir işyerinde, her zaman için bir sorun avı vardır. Sorunları çözmek için geliştirilen teknikler KAIZEN felsefesinde önemli bir yer tutar.

1. Kaizen Felsefesi

Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken, Japonya ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yönelterek daha olumlu sonuçlar almıştır.⁷⁴ Her ne kadar, hemen hiçbir önemli teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, genetik, vb.) Japonya'da geliştirilmemişse de bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları da yine Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı'dan almışlar ve küçük ama emin adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Japonya'da yönetimin iki ana unsuru; koruma ve iyileştirme. Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli şirket politikalarını, kural, talimat ve prosedürlerini belirler ve ardından herkesin bu standartlara uymasını sağlamaya çalışır. O halde Japon yönetim anlayışı tek bir kuralla özetlenebilir: "Standartları korumak ve iyileştirmek." İyileştirme, kaizen ve yenilik olarak algılanır.

Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, kaizen'in baş düşmanıdır⁷⁵.

Bir kere belirlendikten sonra sorun çözülmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir:

- a. Mevcut durumu yetersiz bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiye gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

⁷⁴ İmai, Masaaki, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997 s.3

⁷⁵ İmai, Masaaki, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997, s.6

- b. İnsan faktörünü geliştirmek: Her şeyi yapan "insan"dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu geliştirim etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.⁷⁶
- c. Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak: Problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en üç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konabilmektedir.⁷⁷

Kaizen'in bir özelliği de kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütünüdür. Kalitesi, dolayısı ile tüm şirketlerin kalitesi ile ilgili olduğudur. Sistem ve elemanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı açıktır. Kaizen iyi anlaşıldığı takdirde her örgütün kolayca uygulayabileceği bir anlayıştır

Problem çözme özeti yada kaizen'in 7 prensibini şöyle sıralayabiliriz⁷⁸

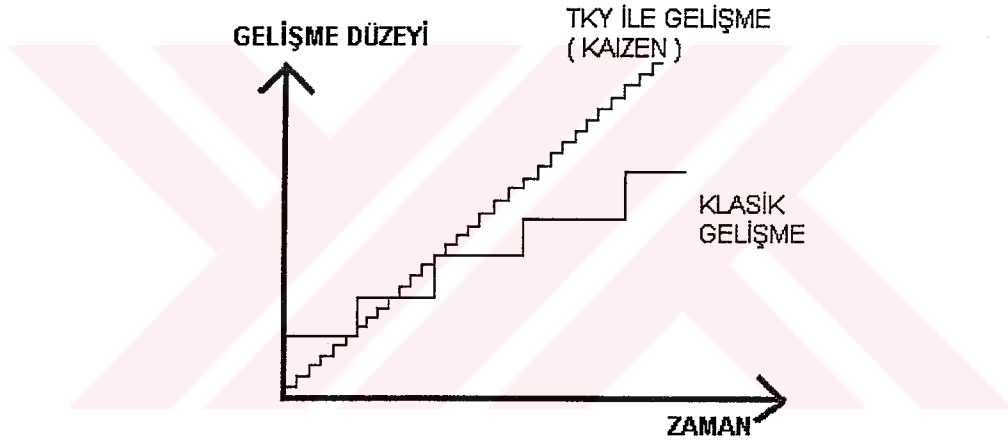
- a. Problemi kabul edin.
- b. Çok para gerektirmeyen projeleri seçin.
- c. Önce "bizim" problemlerimize bakın "onlarınkine" değil.
- d. Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır.
- e. Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkelerine dayalı olarak yürütün.
- f. Planla, yap, kontrol et, harekete geç (PDCA) çevrimini izleyin
- g. Doğru çözüm araçlarını kullanın.

⁷⁶ Kavrakoğlu, İbrahim, "Toplam Kalite Yönetimi" KalDer Yayınları, İstanbul Ocak 1998, s.13

⁷⁷ Yamak, Oygur, "Kalite Odaklı Yönetim," Panel Matbaacılık, İstanbul, 1998, s.162

⁷⁸ Süheyla Gürsözlü, <http://www.geocities.com/toplamkalite/kaizenin7prensibi.html>

Japonlar Kaizen'i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çerçeve tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılmamaktadır. Dolayısı ile örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır. Kaizen anlayışı büyük bir gelişme potansiyeli sağlamakla birlikte bu Japonların teknolojik buluşlarla Kaizen anlayışı birleştiğinde Şekil-5 de görülen gelişmenin daha da hızlanması doğaldır.⁷⁹



ŞEKİL -6 Gelişme Yaklaşımları

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: "En iyi iyinin düşmanıdır." Sorunları saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici, palyatif önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir⁸⁰.

⁷⁹ Kavrakoğlu İbrahim " Toplam Kalite Yönetimi " KalDer Yayınları 2, 1994 İstanbul s.11

⁸⁰ Oyak-Renault, Seminer Notları, Ekim 1997 s.12

2. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalitenin iyileştirilmesi için bir başka yol Kalite Kontrol çemberlerinin kurulması ve uygulanmasıdır. Örneğin; üretimin kalitesi, araçların kalitesi, çalışanların ve iş hayatının kalitesi gibi. Kalite kontrol çemberleri tüm personele bir hareketlilik kazandırmak, bazı şeylerin yapılmasına onu katmak için gayret sarfeder. Böylece çalışanlar yönetimle işbirliği içine girerler. Ayrıca çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesiyle işin zenginleştirilmesi, servis veya üretimin istenilen şekilde sağlanması bir tatmin yaratacaktır. Bunun sonucunda kalite kontrol çemberleri özlemlere gerekli cevabı verme amacını yerine getirmektedir.⁸¹

Kalite kontrol çemberleri ile kalite yönetimi arasındaki en önemli ilişki KKÇ'nin kurulmasından önce o işletmede belli bir kalite yönetim sisteminin varolması gereğidir. Bu açıdan KKÇ ve KY ilişkisini kurarken başlangıçta kalite yönetimini teknik bir ön koşul olarak düşünmek gerekir. Yine insan faktörünün ön koşulu olarak eğitim ve nihayet bir çember organizasyonundan bahsetmek mümkündür. Bu konuları kısaca inceleyerek ilişkileri daha iyi anlayabiliriz.

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atölye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Kalite kontrol çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.

Ishikawa'ya göre firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite kontrol çemberi etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır:

⁸¹ Efil, İsmail, "Yönetimde Kalite Çemberleri Ve Uygulama Örnekleri" Alfa Yayın evi, İstanbul, 1999, s.21

- a. Şirketin iyiye gitme gelişmesine katkıda bulunmak
- b. İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak
- c. İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak

Ishikawa Kalite Çemberi faaliyetleri yürütülürken dikkat edilmesi gereken 10 noktayı da şöyle belirtmektedir:

- a. Kendini geliştirme
- b. Gönüllülük
- c. Grup etkinliği
- d. Bütün çalışanların katılımı: Toplam Kalite Kontrol, şüphesiz bütün çalışanların ve bütün bölümlerin katılması demektir. Bununla birlikte, bir şirkette genel müdürden başlayarak herkesin belirli bir kalite kontrol çemberine ait olması demek değildir. Bazıları, özel kalite kontrol çemberleri yaratarak şirketin toplam kalite kontrol programına katılacak, diğer taraftan bazı yöneticiler ve teknisyenler onlara verilen normal görevler yoluyla programa katılabilecektir.
- e. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma
- f. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan faaliyetler
- g. Kalite kontrol faaliyetlerinde canlılık ve süreklilik
- h. Karşılıklı gelişme
- i. Özgürlük ve yaratıcılık
- j. Kalitenin sorunların ve gelişmenin farkında olma

Ishikawa'nın söylediği gibi Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetimi olmadan uzun süre yaşayamaz. Kalite Çemberleri olmadan da Toplam Kalite Yönetimi'ne ulaşıldığı söylenemez. Toplam Kalite Kontrolün bu önemli bileşenini yaşatabilmek için Kalite Çemberlerine mühendis gözüyle değil, insan ilişkileri uzmanı gözüyle yaklaşmalıyız.⁸²

⁸² <http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitecemberleri.html>

F. Genel Kabul Gören Kalite Ödül Modelleri

Kalite yönetimi ve TKY'nin önemi konusunda sayısız makale ve çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmaların bir kısmı uluslararası niteliktedir. Amerikan Kalite Vakfı tarafından gerçekleştirilen "Uluslararası Kalite Araştırmaları" ile ilgili az sayıda makale Japonya, Almanya, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki TKY uygulamalarından bahsetmektedir. Green, kalite ile kültür arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmaları ile, TKY'nin uluslararası boyutuna bir açıklama getirmeye çalışmıştır.⁸³

Bütün bu çalışmalar, TKY'nin dünya üzerindeki uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. TKY'nin sayısız tanımı olmasından dolayı, uygulamalarını sağlıklı ölçebilmek ve karşılaştırmalar yapabilmek de güçleşmektedir. Pannirselvam et.al. yapmış oldukları çalışma ile, Malcolm Baldrige Ödülü'nün (MBÖ), TKY uygulamalarını ölçen en iyi kriterlere sahip olduğunu belirlemişlerdir. TKY uygulamaları konusunda yapılmış bulunan diğer çalışmaların en zayıf yönü, denenmiş ve kabul görmüş kriterleri modele dahil etmektense, subjektif yargılara dayanan ölçüm kriterlerine yer vermeleridir.

TKY uygulamalarını ölçmek ve işletmeler arasında değerlendirmelerde bulunabilmek amacıyla, bazı kriterlerin geliştirilmesi gerekmektedir. TKY kavramı ile ilgili kesin bir tanım birliğine varılamadığı için, değerlendirme kriterleri konusunda da farklı ölçütlere rastlamak mümkündür.

Söz konusu kuruluşlar tarafından yaygın olarak benimsenmiş (her biri belirli bir ödüle ilişkin) üç tane model vardır:

⁸³ Kılıç Özcan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma" İ.Ü. İşletme Fakültesi

1. Deming Ödülü:

Deming Ödülü Japonya'da 1951 yılında Japon bilim adamları ve mühendisler birliği tarafından kurulmuştur. Bu ödül W.Edward Deming onore edilmek üzere düzenlenmiştir. Deming ödülünde üç kategori bulunmaktadır. Bunlar:

- Bireysel deming ödülü
- Deming uygulama ödülü
- Fabrikalar için kalite kontrol ödülüdür.

Deming uygulama ödülüne özel ve kamu organizasyonları, küçük ölçekli firmalar ve büyük ölçekli firmaların bazı bölümleri ile deniz aşırı bölgelerde bulunan firmalar katılabilmektedir. Deming Ödülü firma çapında kalite kontrol aktivitelerinin başarılı uygulanmasından kaynaklanan başarılı sonuçları sağlamak amacıyla organize edilmiştir.

Deming ödülünü diğerlerinden farklı yanı istatikselsel kalite kontrol yapan firma çapında kalite kontrol uygulamalarını başarı ile uygulayan firmaların tanıtılması ve gelecekte bu şekilde devam edeceği tahmin edilen firmaların ödüllendirilmesidir.⁸⁴

2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü:

Malcolm Baldrige Ödülü (MBÖ); Amerika Birleşik Devletleri'nde kalitenin önemini vurgulamak, kalite bilincini arttırmak ve kalite konusunda başarılar elde etmiş Amerikan işletmelerini ödüllendirmek amacıyla, 1987 yılında bir yasa ile oluşturulmuştur. Ödül sadece belirli bir ürün yada hizmet için verilmemektedir. Her yıl iki ödül verilmekte ve ödüller üç ana kategoride dağıtılmaktadır. Bunlar üretim, hizmet ve küçük işletme kategorileri olarak belirlenmiştir

MBÖ temel yedi kritere göre verilmektedir. Bu kriterler sırasıyla;

1. Liderlik
2. Bilgi ve Analiz
3. Stratejik Planlama
4. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Yönetimi
5. Süreç Yönetimi

⁸⁴ Efil. İsmail. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç. Iso 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Alfa Yayınları, İstanbul 2003, 5. Baskı, s.366-367

6. Faaliyet Sonuçlar

7. Müşteri Odaklılığı ve Tatmini

Kriterler her yıl için yeniden belirlenmekte ve ilan edilmektedir. Her kriterin ölçümü ile ilgili olarak da 24 adet ölçümleme yargısı geliştirilmiştir. MBÖ 'nün değerlendirilmesi çalışmalarını çok sıkı ve titiz bir denetimden geçmektedir. Değerlendirme kurulu 400 saatten fazla çalışmakta⁸⁵ değerlendirme formları işletmeler tarafından doldurulmaktadır.

3. EFQM Avrupa Kalite Ödülü:

Baldrige Ödülü'nün başarılı olmasından sonra 1988 yılında 14 büyük ölçekli Avrupa orijinli uluslar arası firmalar, toplam kalite yönetim ilkelerini Batı Avrupa'ya teşvik etmek amacıyla EFQM'i kurmuşlardır. İlk ödül 1992 yılında verilmiştir. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa'nın küresel rekabette öncülük şansını artırmak için faaliyet gösteren Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Avrupa Kalite Organizasyonu (EOQ) ve Avrupa Komisyonu (EC) da bu ödüle destek vermektedirler. Avrupa Kalite Ödülü 1997 yılında büyük işletmeler ile küçük ve orta büyüklükte işletmeler için iki ayrı kategoride verilmektedir. Diğer ödüllerde olduğu gibi devlet kurumları, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, ticari ve profesyonel birlikler bu ödüle başvuramazlar.⁸⁶

Sektör, büyüklük, yapı yada gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurması zorunludur.. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. EFQM Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla, modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.

⁸⁵ Evans, James R. and William M. Lindsay (1996); *Management and Control of Quality*, St. Paul, MN: West Publishing Company, Third Edition. s.50

⁸⁶ Efil, a.g.e. s.367

EFQM kuruluşlara performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel Kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bu günlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır.⁸⁷

EFQM ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde kurulan ulusal kalite örgütleri kalite yönetimi anlayışımıza ilişkin paradigma değişiminin yeni ifadeleridir. Bu örgütlerin doğuşunu kalite uzmanlarına değil kalite yönetiminin stratejik önemini kavrayarak gerekli kaynakları ve motivasyonu sağlayan kuruluş üst yönetimine borçluyuz. Üst yönetim tarafından iş mükemmelliği ve Avrupa'nın rekabet gücünü arttırmanın bir yöntemi olarak gören hükümetlerde belirli programlar başlatmışlardır.⁸⁸

Avrupa Kalite Ödülü yada EFQM Mükemmellik Modeli'nin özelliklerinden biri mümkün olduğu kadar yol gösterici olmamaya çalışmasıdır. Dolayısı ile modelin unsurları kriterler olarak değil dikkat edilmesi gereken alanlar olarak görülmelidir. İlk bakışta bu model 9 unsur içerir, ama beklide en önemli özelliği bütün unsurların birbirleriyle karşılıklı bağları olan etkenler olarak görülmeleridir. Kriterler için verilen yüzdeler model ödül yarışmasında her bir faktör için kullanılan ağırlığı yansıtır. Bir çok kuruluş için bu model TKY'den ne anlaşılması gerektiği konusunda rehber olmakla kalmaz, aynı zamanda öz değerlendirme için bir araç olarak da iş görür.⁸⁹

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “Girdi” kriterlerini, dördü ise “Sonuç”

⁸⁷ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 “ Kamu Sektörü” KalDer Yayınları s.12

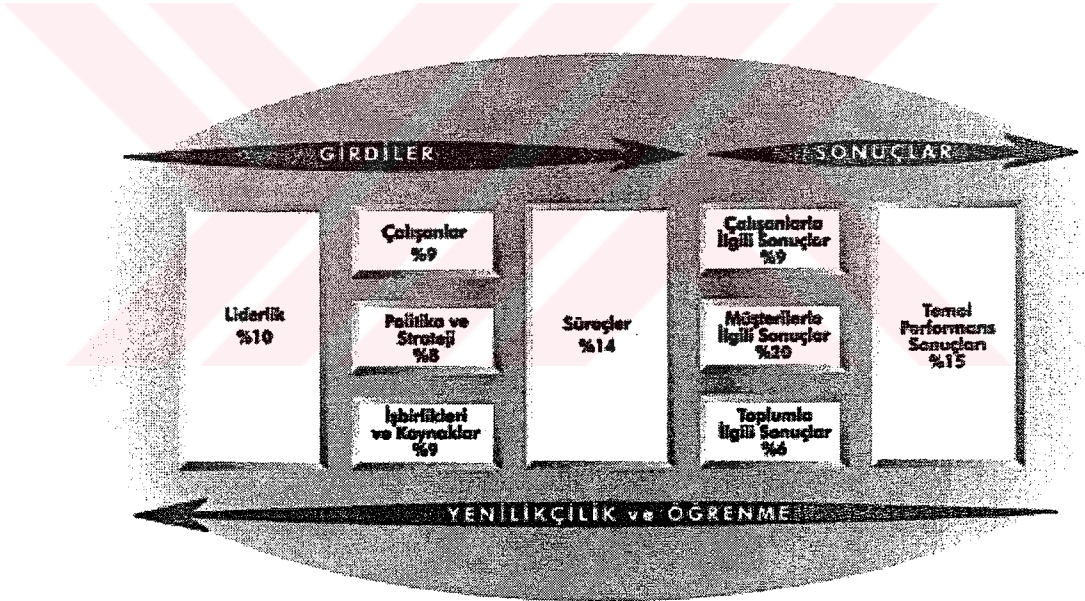
⁸⁸ Hardjono, T..W., Have, S. Ten, Have, W.D.”Mükemmel Ulaşmanın Yolları” Rem Ofset, İstanbul 1997 s.19

⁸⁹ Hardjono, v.d. a.g.e s.52

kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır. Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

:



ŞEKİL-7:EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli yukarıda Şekil-7 de gösterilmiştir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.⁹⁰

⁹⁰ <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696>

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır.

RADAR dört boyuttan oluşur:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| a) Sonuçlar | -Results |
| b) Yaklaşım | -Approach |
| c) Yayılım | -Deployment |
| d) Değerlendirme ve
Gözden Geçirme | -Assessment
-Review |

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finanssal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme.
- Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamaktır.⁹¹

EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri şunlardır:

- Liderlik

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun

⁹¹ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 “Kamu Sektörü” KalDer yayınları s.16

yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler. Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- 2) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- 3) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- 4) Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- 5) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

b) Politika ve Strateji

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar. Politika ve Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- 2) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- 3) Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- 4) Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

c) Çalışanlar

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar. Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- 2) Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- 3) Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- 4) Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- 5) Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

d) İşbirlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler. İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.
- 2) Finansal kaynaklar yönetilir.
- 3) Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- 4) Teknoloji yönetilir.
- 5) Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

e) Süreçler

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler. Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- 2) Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- 3) Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- 4) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.
- 5) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

f) Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Algılama Ölçümleri
- 2) Performans Göstergeleri

g) Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Algılama Ölçümleri
- 2) Performans Göstergeleri

h) Toplumla İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- 1) Algılama Ölçümleri
- 2) Performans Göstergeleri

i) Temel Performans Sonuçları

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Temel Performans Sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır: Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir yada tersi bir durum söz konusu olabilir.

- 1) Temel Performans Çıktıları
- 2) Temel Performans Göstergeleri⁹²

⁹² EFQM Mükemmellik Modeli 2003 “Kamu ve Sivil Toplum” KalDer Yayınları s.14-25

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE KALİTE YÖNETİMİ

I. KAMU SEKTÖRÜNÜN MEVCUT YAPISI

Kamu hizmetleri vatandaş gözü ile değerlendirildiğinde şu tablo ortaya çıkmaktadır:

1. Yavaş
2. Kalitesiz
3. Pahalı
4. Az çeşitli
5. Ulaşılması zor

Devlet kaynak ayırarak bedelini ödeyerek kuruluşlarından kamu hizmetleri vermelerini istemektedir. Bu yanı ile müşteridir. Ancak pek de iyi bir müşteri değildir. Yani hizmeti zamanında istediği kalitede ve miktarda alamamaktadır. Alsa da pahalı olmaktadır. Diğer yanı ile hizmetleri vatandaşa ulaştırmaktadır. Yani satıcıdır. Ancak, kalite hız ve maliyetle pek de ilgilenmemektedir.

Özel sektör işletmeleri değişen piyasa koşullarına kısa sürede uyum sağlama yeteneğinde olmasına karşın kamu kesimi hantal yapısıyla değişmeyen koşullar varmışçasına çalışmalarına aynı düzende devam etmektedir. Bütün bu olumsuz döngü içerisinde kamu kesiminde görev yapanların ve özellikle yöneticilerin her şeye rağmen bir şekilde mal ve hizmet üretimini asgari düzeyde de olsa sağlamaları sorumluluğu bulunmaktadır.

Bu sorumluluk gereği, yapılan işin önem derecesi de göz önüne alınarak yöneticilerin kişisel beceri ve çalışma disiplinleri önem kazanmaktadır. Kişisel becerisi yüksek, çalışma disiplini iyi ve yaratıcılık yeteneği bulunan, mahiyetinde çalışanlar ile iyi ilişkiler kurabilen yöneticiler, sorumlu olduğu işin kalitesi ve üretim miktarı ile kendini diğer yöneticilerden ayıracaktır.

Sistemin iyi çalışmaması, kişisel becerilerin yüksekliğine bağlı bir düzen kurulmasına yol açmaktadır. Bu koşullar altında toplam kalite yönetiminin uygulama alanı bulabilmesi imkansız derecesinde zordur. Yapılabilecek en iyi uygulama bu koşullar altında bile çalışma hevesi ve iş disiplini yüksek, kendini bir şekilde gösterme isteği olan kişileri iyi tespit edip bu kişileri daha ön plana çekip, işi bunlarla yürütme yolunun seçilmesidir. Ta ki koşullar özel sektör standardına ulaşana dek...⁹³

Oysa Çağdaş Rekabetçi Yönetimin özellikleri

1. Müşteri odaklı
2. Katılımcı
3. Hedef birliği içinde
4. Yüksek motivasyonlu
5. Kaliteli işgücü
6. Bilgi bazlı
7. Planlı, programlı
8. Dinamik
9. Sorumluluğun bilincinde yönetim anlayışıdır.

Bürokrasinin doğasında, belli kaynaklarla mümkün olan en yüksek hasılanın elde edilmesinden ziyade, belli bir sonucun sağlanması için mümkün olan yüksek girdi kullanımının ödüllendirilmesi eğilimi yatmaktadır. Bürokratik örgütlerde iktidar ve prestije giden yol, geniş bir bütçeyle çok sayıda insanın yönetilmesini gerektirdiğinden girdilerin azamileştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Sonuç, bir savurganlık eğilimidir;

⁹³ <http://www.geocities.com/toplamkalite/tkyyoneticilik.html>

çünkü, personel ve malzemenin cömertçe kullanımı özendirilmekte, buna karşılık, etkin ve yararlı kullanımı cezalandırılmaktadır

Bürokratların kendi örgütlerini büyütme istekleri ile siyasilerin etkinlik alanlarını genişletme amaçları birbirine uygun düşünce, verimlilik ve etkinlikten uzak kadrolar ortaya çıkmaktadır. Statü arama, güven, prestij v.b. nedenlerle bürokraside iş hacmindeki artış aritmetik ortalama ile, personel sayısı ise geometrik ortalama ile artmaktadır. Kamu kurumlarında genellikle vatandaş değil, amiri memnun etmek için çalışılan memur zihniyeti egemendir. Sonuçta kamu hizmetlerinin kalitesi düşük ve maliyeti yüksek olarak gerçekleşmektedir

Örgüt büyüdükçe; eşgüdüm azalmakta, kırtasiyecilik artmakta, işlemler yavaşlamakta, iletişim ve uzmanlaşma alanı daralmakta, biçimsel denetim yoğunlaşmakta, yönetime katılma, işgörenler arası ilişkiler azalmakta, yaratıcılık yok olmaktadır. Klasik bürokrasi anlayışında, personel sistemi; yeterliliğe (liyakate) değil kıdeme (masada bekleme yılları) dayandığından, bürokratlar, emekliliğine yakın yaşlılık dönemlerinde yetmezlik düzeylerine ulaştıklarında, üst yönetim görevlerine gelmektedir. Ayrıca, klasik bürokrasi anlayışında "kişisel amaçların örgüt amaçlarına feda edilmesi", "tüm çalışanların örgüt amaçlarına yöneltilmesi" gibi yönetim ilkelerinin geçerli olmaması, hiyerarşik sorunlar, sorun çözme niteliğinin olmaması devletin kurumsal yapısının zamana uymaması v.b. nedenler bürokrasinin hizmet kalitesini düşürmektedir

Kamu kurumlarının çoğu asli görevlerine göre değil, mevzuata ve bütçelere göre davranırlar. Doğru bildiklerini yapamayan, kurallara uymadıklarında cezalandırılmaktan korkan memurlar çalıştıkları kurumun asli görevlerini unutup kuralları izlemeye koyulurlar. Genelge üzerine genelge yayınlayıp, alışılmış 'kendini kurtarma' yoluna giderler. Sonuçta kamu çalışanları neyi, ne zaman ve nasıl yapacakları kesin bir biçimde emredilmek suretiyle kendi inisiyatiflerini kullanmaları önlenmiş ve demotive edilmişlerdir. Amaçları kurallara uymak olan kamu yönetimleri daha fazla eleman ve daha fazla kaynak ilave etmeden yeni hiçbir şey yapamayacak kadar mevzuat ve bütçe

kalemleriyle kilitlendikleri için sürekli büyüyen bürokrasinin bedelini ise vatandaşlar ödemektedirler

Amirler elemanlarına istediği kadar misyonlarına göre davranmalarını söylesin; bütçe ve personel sistemi yönetmelikleri izleyip bütçe kalemlerine göre harcama yapmalarını belirtirse, elemanlar sistemleri uygulayacaklardır. Özel sektörde personelin işlevi "destek"; kamuda ise "kontrol"dür. Kamuda personel kanunu karışıktır. Kamu yöneticileri normal yöneticiler gibi eleman alımı yapamazlar. Memuriyet sınavında başarılı olanlarla yetinmek zorundadırlar. Bu kişiler her zaman o işe uygun kişiler değildirler. Memurlar skalaya yerleştirilir ve ücretleri, terfileri performanslarına göre değil kıdemlerine bağlıdır, işten çıkarılmaları ise çok güçtür Geleneksel kamu yönetimleri, çıktılara, yani sonuçlara değil girdilere bakarak karar verirler. Okullara kaydolan öğrenci sayısına, işsizlik sigortasını bu yardıma ihtiyaç duyan işsiz sayısına, emniyet müdürlüklerini suçla mücadele için gereken tahmini insan gücü sayısına göre finanse ederler. Bir okuldaki öğrencilerin başka bir okuldakilere kıyasla ne kadar başarılı oldukları, yoksulların ne kadarının iş bulup çalıştığı, suçun ne oranda düştüğü fark etmez. Hatta okullar, sigorta kurumları, emniyet müdürlükleri durum ne kadar kötüleşirse o kadar fazla kaynak alırlar.

Türkiye’de yönetimin yeniden yapılanmasını gerektiren en önemli unsurların başında merkezden yönetimin çok kapsamlı ve aşırı bir biçimde uygulanması gelmektedir. Türkiye’nin büyük coğrafyası içinde hemen hemen tüm kamu görevlilerinin merkezden yönetilmesi bununla ilgili tüm yetkilerin merkezden kullanılması kamu yönetimini tıkamakta, işlemez bir duruma sokmakta ve verimsizliğe neden olmaktadır.

Bütün kaynakları ve yetkileri elinde bulunduran merkeziyetçi yönetim pedersahi aile tipindeki “Otoriter Baba”ninkine benzer bir yönetim biçimi ortaya getirmiştir. Bu tip

yönetim; demokratik, standartları önceden belirlenmiş, objektif ve hukuka uygun bir yönetim biçimi ile dolayısıyla da kaliteli yönetimle bağdaşmamaktadır.⁹⁴

Merkezi yönetim ayrını sayılabilecek görev ve yetkiler içinde boğulmakta rutin çalışmaları yürütme dışında kendine düşen kaliteli yönetimin gereklerini yerine getirme gibi en asli görevini savsaklamak durumunda kalmaktadır. Halkın büyük ölçüde yakınmalarına neden olan taşrada ve yerel yönetimlerdeki başıboşluk da gerçekte merkezi yönetim standartları saptama ve bunları denetleme gibi en asli görevlerini yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır.

Prosedürlere sıkı sıkıya bağlılığın verimliliğe ve teknolojik yeniliklerin adaptasyonuna engel olduğu da ileri sürülmektedir. Kurallara sıkı bağlılık kamu görevlilerini korkak, hareketsiz ve kuralcı yapmaktadır. Yasaların uygulanmasında çok hassas davranılmasına yol açmakta ve yorumlamaktan kaçınılmaktadır. Hatta kamu görevlilerinin kullanmaları gereken takdir yetkilerini bile kullanmamalarına yol açmaktadır. Bu ise sonuçta iyi organize olmuş grupların veya zenginlerin lehine işlemektedir.

Kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmasının bir yolu kırtasiyeciliği mümkün olduğunca azaltmaktan geçer. Onun için zaman ve malzeme israfına yol açan her türden bürokratik işlemler yeniden gözden geçirilmeli ve gereksiz olanlar kaldırılmalıdır. Bunun yanında, kamu kurumları bilgisayar ağları ile birbirlerine bağlanmalı ve vatandaşların isteklerine hızlı yanıt verebilmelidir. Bunun için prosedürler bütünüyle yeniden ele alınmalı formlar basitleştirilmeli, iş akımı kolay ve hızlaştırılmalı ve kırtasiyeciliği azaltmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilmelidir. Türkiye’de kırtasiyecilik zihniyeti kanunların hazırlanmasından başlayarak bütün safhaları kapsamakta, özellikle bazı çıkarıcı memurların elinde patolojik bir görüntü kazanmaktadır. Bu nedenle kanunların hazırlanmasından uygulanmasına kadar bütün aşamaların uzman

⁹⁴ Çoker Zeki, “Bugünkü Yapısı İçinde Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İlkeleri Uygulanamaz.” 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması (1998 yılı) Tüsiad – Kalder Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayın Evi Ve Basım İşleri

kişilerce tekrar gözden geçirilerek prosedürlerin azaltılması ve basitleştirilmesi gerekmektedir. Bu hem vatandaşların gereksiz yere zaman harcamalarına engel olacak, hem de kırtasiyeciliğin yıllarca sürmesinin sonucu olan “devletin hantallaşması” na engel olacaktır.⁹⁵

Kamu yönetiminin bu günkü yapısı yukarıda belirtilen yozlaşmanın sonucu olarak aşağıdaki kalite yönetim ilkeleri ile uzlaşmamaktadır:

1. Kaliteli bir kamu yönetiminde halkın katılımı ve katkısı olmalı halkla kendisine hizmet sunan yönetim arasındaki ilişkiler buna bağlı olarak düzenlenmelidir.
2. Kaliteli bir yönetimin gereği olarak hizmet üreten kamu yönetimi ile bu üretimle ilgisi yada katkısı olan yada aynı amaca yönelik çalışmaları bulunan kişi grup dernek vakıf ve diğer resmi ve özel kuruluşlarla ortak bir anlayış ve yaklaşım sağlanmalı ve birbirlerine güven duyulmalıdır.
3. Kaliteli yönetimde çalışanların yönetimi verimliliğin sağlanmasında çok önemli bir etkidir. Personel kurum amacına uygun olarak geliştirilmeli ve onların katılımı sağlanarak personelle kurum amacı her geçen gün geliştirilmeli ve bütünleştirilmelidir.
4. Kaliteli bir yönetimde süreçler açıkça belirlenmeli bunlarla ilgili verilerin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar baştan yapılarak başarının ölçülmesine olanak sağlanmalıdır.
5. Kaliteli bir kamu yönetiminde sürekli bir iyileşme ve yaratıcılık aranmalı bunu sağlayanlar özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
6. Kaliteli bir yönetimde amaçla kurumun çalışması arasında tutarlılık sağlanmalı, liderliğin bunun sağlanmasındaki rolü önemslenmelidir.
7. Kaliteli bir yönetimde kurumun her kademesinde ve halkta toplumsal sorumluluk duygusu geliştirilmelidir.
8. Kaliteli bir yönetimde kaynakların kullanılması verimliliğin ve kaliteli yönetimin odak noktası olarak düşünmeli ve kabul edilmelidir.

⁹⁵ Namık Kemal ÖZTÜRK, “Kamu yönetiminde kırtasiyecilikle mücadele: Farklı bir bakış, TODAİE, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 35 Sayı 4 Aralık 2002,

9. Kaliteli bir yönetimde tüm çalışmalar belli sonuçlara yönlendirilmeli sürekli başarı için paydaşların tatmini ve yararların dengelenmesi göz önünde tutulmalıdır⁹⁶

Kamu yönetiminde yaşanan krizin tek sorumlusu kırtasiyecilik anlamındaki bürokrasidir. Sorunun kaynağı "tembel yada yetersiz insanlar" değildir, yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir ve gereksiz kurallar da sürekli büyümektedir. Anlamlı olsa da olmasa da her şey kuralına uygun yapılmaya başlanmıştır. İşgörenler aşırı kontrol oluşturarak olası hataları önleme adına, verimsiz çalışmaktadırlar. Sonuçta, vatandaşların meşru taleplerine cevap veremeyen bir kamu yönetimi ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetimlerini asli görevlerine döndürebilmeye TKY uygulamasının önemi büyüktür.

II. KAMU SEKTÖRÜNDE KALİTE ÇALIŞMALARI

Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi adı verilen bir yeni yönetim anlayışının tüm dünyada giderek yaygınlaştığını görüyoruz. Sadece özel sektör kuruluşları değil aynı zamanda kamu ve üçüncü sektör kuruluşları bu yeni yönetim anlayışını öğrenme ve uygulama çabalarını hızlandırmışlardır.

Öte yandan tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde özellikle içinde yaşadığımız yüzyılda devlet faaliyetlerinin sürekli genişlemesi hem makro-ekonomik sorunların, hem de yönetimle ilgili sorunların artmasına neden olmuştur. Bu sorunlar devletin yeniden yapılandırılması ve devlet faaliyetlerinin sınırlandırılması görüşlerini yaygınlaştırmıştır. Halen devletin yeniden yapılandırılması ve küçültülmesi yönündeki uygulamalar pek çok ülkede tüm hızıyla devam etmektedir.

Çeşitli ülkelerde bir taraftan özelleştirme ile devletin ekonomideki rolü ve görevleri daraltılmaya çalışılırken, öte yanda toplam kamu yönetimi uygulanarak mevcut kamu hizmetlerinde kalitenin ve verimliliğinin artırılmasına çalışılmaktadır⁹⁷

⁹⁶ Çoker Zeki, a.g.e

Çağdaş yönetim usullerinin ortaya çıkması hizmetlerin sunum şeklini etkilemiştir. Özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretirken, devlet ve idare bu usullerin gerisinde kalırken, sorgulanmaya, zayıflamaya ve verimsiz hale gelmeye başlamıştır. Kamu hizmetlerinin sunumundaki idari zihniyet, iş görme usulü bürokratik ve merkezîyetçi yaklaşım, etkin hizmeti engellemektedir. Günümüzde devlet anlayışı daha az maliyetli ve daha etkili yapmak ve ulusal bürokrasi kültürünü değiştirmek gerekmektedir.

TKY'nin kamu sektöründe başarılı olabilmesi için, bütçe sisteminin düzenlenmesi gerekir. Doğru bir bütçe sisteminde maliyetler tam olarak bilinebilmeli kalemlere bağlı olmak yerine global olmalı, merkezden yönetilmemeli, aşırı kuralcı olmamalı, sonuçlardan hesap sorulabilmelidir. İşleve dayalı bütçe sistemi, personel sistemi, muhasebe sistem v.b sistemlere esneklik kazandırılmalıdır. Modern bir personel sisteminde geniş barem ve skalalar, piyasaya uygun ücret, performansa dayalı ücret, kıdeme değil performansa dayanan terfi ve işten çıkarma, yöneticilerin belli yasal çerçeve içinde en kalifiye elamanı işe alabilmesi mümkün olmalıdır⁹⁸

A. Kamu Hizmetlerinde Kalite Bileşenleri

Kalitenin bu bileşenlerini sağlamak için kamu hizmetlerinde var olması gereken başlıca özellikler şunlardır:

1. **Zamanlama:** Hizmetin zamanında verilmesi. Trenler zamanında kalkmalı ve varacağı yere zamanında varmalıdırlar.
2. **Miktar:** Yeterli miktarda hizmet verilmeli. Belli güzergahta yeteri kadar tren seferi olması, yeterli sayıda yaşlıları barındıracak huzurevi olmalıdır.
3. **Erişim:** Verilen hizmete herkes uygun koşullarda erişebilmelidir. En yakın metro istasyonunun uzaklığı gibi, yada telefonla hizmet verilmesi gibi...

⁹⁷ Coşkun Can Aktan Devlet Yönetiminde Toplam Kalite http://www.canaktan.org/Canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-devlet-yonetiminde-kalite.pdf

⁹⁸ Kayalı Cevdet A., Ramazan Gökbnar "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları" http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbnar-toplamkalite.pdf

4. **Sürekli lik:** Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Elektrik, telefon, su gibi sürekli lik gerektiren hizmetler bunların başında gelir.
5. **Hassaslık:** Ödemeler doğru olarak yapılmalı, bir konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir.
6. **Güvenilirlik:** Kamu taşımacılığında kaza riski en aza indirilmeli, sağık hizmeti veren kuruluşlarda güvenilirlik sağlanmalıdır.
7. **Uygunluk:** Bu kavram verilen hizmetin amacına ulaşıp ulaşmadığı, müşterinin yeteri kadar alternatifi olup olmadığı gibi daha geniş kapsamlı konuları içermektedir.

Bunların dışında işlerin basit olması, güler yüzlü servis gibi faktörlerde ele alınabilir.

1987 yılında OECD Kamu Yönetimi Servisince yayınlanan “Bir hizmet olarak idare (administration as a service)” yayınında iyi bir hizmetin bileşenleri şu şekilde özetlenmiştir:⁹⁹

1. **Şeffaflık:** Müşteriler idarenin nasıl yürütüldüğünü memurların davranışları üzerindeki kısıtlamaları, sorumluluğun kimlerin üzerinde olduğunu ve bir hatanın düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini bilme hakkına sahiptir.
2. **Müşteri katılımı:** Müşteriler idarenin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan pasif alıcılar olarak görülmemelidir. Alınacak kararlarda söz söyleme hakları vardır.
3. **Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması:** Müşteriler mümkün olduğunca kendi özel durumlarına uygun hizmet almalıdırlar.

B. Kamu Sektöründe Kaliteye Ulaşmayı Gerektiren Nedenler

Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması,

⁹⁹ OECD Public Management Service Background Paper, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 7-8 Kasım 1994, Paris ‘ ten aktaran...5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul, s.522

etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY çok önemli bir rol oynar.

Kamu örgütleri çok geniş personel ve bütçelere sahiptir. Verimlikte küçük bir artış bile kamuda bir çok insanın ve büyük miktarlardaki kaynağın serbest kalması sonucunu doğurur. Bu kapsamda TKY, personelin zaman, enerji, motivasyon ve beyin gücünün boşa harcanmasını önleyecek bir yaklaşım ve araç olması dolayısıyla büyük bir önem kazanmaktadır.

Ülkemizde özel sektör kuruluşların öncülüğünü yürüttüğü kalite yarışından uzakta duran kamu yönetimize hakim, değişime direnç, atalet ve çağın gereklerine duyarsız anlayış, gün geçtikçe kamu hizmetlerinin doğrudan veya dolaylı maliyetlerini yükselterek daha fazla vergi ve kaynak israfı ile enflasyon olarak karşımıza çıkmakta ve bundan birey ve kuruluş olarak sakınmamız da mümkün bulunmamaktadır.

Verimlilik, kalite, performans gibi kavramlardan uzak kamu yönetiminin bu durumunun, küresel rekabette ülkemizin yer edinmesini engelleyen faktörlerin başında geldiğinde artık kimsenin kuşkusu yoktur.

Temelleri bugünden atılmaya başlanan önümüzdeki bin yılın, yeni yapılanmalar ve açılımlara sahne olacağı ve bütün ülkelerin, ulusal düzeyde yeniden örgütlenerek uluslararası rekabet ortamında yer edinme yada varolan güçlerini artırma yarışında oldukları dünyamızda, ülkemizin de özellikle kamu alanında olmak üzere topyekün değişim çabasına vakit geçirmeden başlayarak, tabuların yıkıldığı, sorgulama esaslı öğrenme, sürekli gelişme, sinerji oluşturan ekip çalışması, bilimsellik ve israfı ortadan kaldıran yalınlık ilkelerinin benimsendiği yeni bir devlet yapısına sahip olması, ancak bilgi toplumlarının saygın bir yer edineceği 21. yüzyılda ülkemizi hak ettiği konuma getirebilecektir.¹⁰⁰

Devlet yönetimi bakımından TKY'nin cazip olmasının temel nedenleri arasında her düzeyde katılımı öngörmesi, demokratik değerlere uygunluğu kıt kaynaklarla daha iyi ve kaliteli hizmetler sunmaya imkan vermesi sayılabilir

¹⁰⁰ Dalbay Özkan "Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon" Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21-22 Ekim 1999, s.95

Uygulamalı araştırmalar da kamu hizmeti sunan kuruluşları toplam kalite yönetimine yönelten nedenlerin

1. Maliyetleri düşürme
2. Müşteri yönelimini artırma
3. Hizmeti en kısa sürede sunma
4. Hizmet performansını yükseltme olduğunu göstermektedir.

Bu modelin uygulanması durumunda maliyeti yüksek ve vatandaşları memnun etmeyen hizmetlerin iyileştirilmesi yoluyla hem bütçe hedeflerinin yakalanması hem ne hizmet üretim maliyetlerinin düşürülmesi sağlanabilecektir. Takım çalışması ve öneri sistemleri başarı değerleme ve ödüllendirme sistemleri gibi toplam kalite uygulamaları sayesinde personelin kuruma ve vatandaşlara hizmet konusundaki genel anlamdaki kayıtsızlığı azaltılabilmektedir¹⁰¹

Sabancı Holding CEO'su Hazım Kantarcı kendisi ile yapılan bir söyleşide sorulan "Türkiye'de devlet yönetiminde TKY uygulanıyor olsaydı ne olurdu" sorusuna şöyle cevap veriyor:

"Öncelikle bir kere değişimin gereği ortadadır. Eğer devlet yönetiminde TKY uygulanıyor olsaydı hatalar tekrarlanmazdı. Hataların tekrarını önleme TKY nin en önemli prensiplerinden biridir. Biz Türkiye'de ısrarla hataları tekrarlıyoruz. Verilere dayalı hiç konuşma yok. < Türkiye daha iyi olacak gibi> hamasi hiçbir veriye dayanmayan sözler duyuyoruz. Kıyaslama, nereye gidiyoruz, şu anda neredeyiz gibi tespitler, sebep sonuç ilişkileri yok. 300 kişinin yaptığı işi 2000 kişiye yaptıracağını, bankalarda 20 milyar dolar görev zararın olacak. Sebepler sonuçları doğurur. Eğer bu sebep sonuç mantığı Türkiye'de olsa idi yaşadığımız şeylerin hiçbirini yaşamazdık."¹⁰²

Kamu sektöründe TKY uygulamalarına özel sektördeki başarısından sonra geçilmiştir. Birkaç yıllık geçmişi olmasına rağmen performansın artırılmasına yönelik baskıların gittikçe artması, kalite konusunda daha kapsamlı yaklaşımların

¹⁰¹ Tak, Bilçin "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma". U.Ü.İ.İ.B.D.

benimsenmesine kamu ve özel organizasyonlarda yeni tekniklerin denenmesine yol açmaktadır.

TKY yi kamu sektöründe gerçek anlamda ilk uygulamaya çalışan “ABD Ulusal Gelir Hizmetleri “(IRS: Internal Revenue Service) olmuş ve çok büyük başarılar elde etmiştir. Ayrıca yerel yönetimler polis, personel hizmetleri posta ve iletişim sağlık eğitim AR-GE sosyal hizmetler taşımacılık ve iktisadi kurumlar, batı ülkelerinde TKY nin uygulandığı diğer kamu alan ve kuruluşları arasında sayılabilir.¹⁰³

Kamu yönetiminin iyileştirilmesinde TKY yaklaşımını benimseyen ülkelerin uygulamalarında, bütünsel bir yaklaşımla ele alınmaları koşulu ile şu dört nokta esas alınmaktadır:¹⁰⁴

1. Engelleyici işleyişlerin (kurallar , bürokrasi) giderilmesi
2. Vatandaş odaklı yaklaşımın benimsenmesi
3. Çalışanları yetkilendirilmesi
4. Daha ucuza daha iyinin üretilmesi

Bunların uygulanmasında bütünsellik içinde uygulanması başarı için zorunludur. Bu uygulamayı ve genel olarak TKY uygulamalarını bekleyen iki tehlike ise,

1. Yönetimin (siyasi irade ve / veya kurumun en üst yöneticisinin) sadece “siz yapın” la yetinmesi,
2. Popülizm; yani TKY'nin yalnızca sloganlarla ve gösterişli bir biçimde ele alınmasıdır.

Otoriteye, emir ve talimatlara dayalı merkeziyetçi yönetim anlayışı ve geleneği hakim olan geleneksel kamu yönetimi ile, toplam kalite yönetimi mukayese edildiğinde şu tespitlere varılabilir.

¹⁰³ N.Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, “Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet: Yönetimsel Reformların Yönü.” 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 YILI) TÜSİAD – KALDER OCAK 1999 Lebib Yalın Yayın Evi Ve Basım İşleri s.36

¹⁰⁴ Müfit AKYOL, “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite“ (Bir Olabilirlik Denemesi) 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 YILI) TÜSİAD – KALDER OCAK 1999 Lebib Yalın Yayın Evi Ve Basım İşleri s.22

TKY anlayışında görev ve yetkilerin alt ünitelere ve çalışanlara geniş ölçüde devredilmesini öngören “adem-i merkezîyetçi yönetim” yapısı savunuluyor. Diğer bir boyut “sinerjik yönetim” yada “toplam katılım yönetimi”dir. Bu anlayışa göre her seviyede yönetici ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişime önem verilir. Diğer önemli bir boyutu “enformasyon ve analiz”e verilen önemdir. Bu yeni yönetim anlayışında veri toplama ve istatistiksel analizler yapılması ile sürekli kalite iyileştirilmesi hedeflenir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde “insan kaynaklarının yönetimi” büyük önem taşıyor. Toplam kalite felsefesinde personelin işe alınması, işten çıkarılması, yükselmesi, ücret politikası ve saire konularda yeni ilkeler geçerlidir. Bu yeni yönetim anlayışında liyakata dayalı yönetim (meritokratik yönetim) yapısının oluşturulması amaçlanıyor. Oysa kamu yönetiminde liyakat ilkesi yerine kayırmacılık genellikle yaygın. Kamuda işten çıkarma ile ilgili kurallar oldukça katıdır. Buna karşın, toplam kalite yönetiminde çalışma hayatında esneklik savunuluyor. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında yükselme, kıdeme ve pozisyona yada unvana dayalı iken, toplam kalite yönetimi anlayışında işe giriş kriterleri açık ve adil, işte yükselme ve ücret politikası ise yönetici ve çalışanların özelliklerine ve performansına dayalıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışında başarının ve yüksek performansın tanınması ve ödüllendirilmesine büyük önem verilir.¹⁰⁵

“Benchmarking” adı verilen toplam kalite yönetimi tekniği diğer başarılı organizasyonlardan bilgi sağlama, veri toplama ve bunun organizasyona uyarlanması üzerinde durur. Benchmarking uygulayan şirketlerin deneyimleri kamu sektöründe de bu yönetim tekniğinin pekala uygulanabileceğini ortaya koyuyor. Sadece bu teknik değil yukarıda ifade edilen diğer detaylar da TKY sisteminin kamu hizmetlerinin ve yönetiminin iyileştirilmesi yönünde faydalı ve uygun bir yöntem olarak değerlendirilebilir.

¹⁰⁵ Coşkun C.Aktan “Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?” http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-kamuda-kalitesizlik.pdf

TKY uygulamasının kamu yönetimlerine sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz.

1. Organizasyon Yapısı Açısından: Merkeziyetçi, bürokratik, vesayetçi kamu yönetimi anlayışı yerini ademi merkeziyetçi bir yapıya bırakır
2. Liderlik Açısından: Otorite, disiplin, emir ve talimatlara dayalı, itaat beklentisi şeklinde olan liderlik" anlayışı, yönetici ve çalışanlarla işbirliği, destek ve yardım sağlayan liderlik anlayışına dönüşür. Hiyerarşiden kaynaklanan biçimsel yetkiden çok profesyonel uzmanlığa önem verilir
3. Çalışma Yöntemi Açısından: Bir işin bir kimseye verilmesi ve işten onun sorumlu tutulması yerine "ekip çalışması", "toplam kalite ve sinerjik yönetim", "uzlaşmaya dayalı karar verme" önem kazanır. Dikeyden yataya örgütlenme, sorumluluğun çeşitli departmanlardaki ekipler arasında dağıtılması söz konusu olur
4. Organizasyon Hedefi Olarak: Kamu yararı önceliği yerini önce kalite alır
5. İşe Giriş ve Yükselme Açısından: Kayırmacılığın hakim olduğu, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme anlayışı yerine liyakat sisteminin geçerli olduğu, işe giriş ve yükselme kriterlerinin açık ve adil olduğu bir anlayış hakim olur
6. Gelişme Stratejisi Açısından: Kamu yönetimdeki "kriz yönetimi" anlayışı, "sürekli gelişme (kaizen)"ye dönüşür
7. Değerler ve İlkeler Açısından: Açık, belirli olmayan değerler ve ilkeler, açık ve tutarlı, vizyon, misyon ve değerler haline dönüşür
8. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Vatandaşların ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı kamu yönetimi anlayışı, vatandaş istek ve beklentilerine önem verilen "vatandaş odaklı kamu yönetimi" anlayışına dönüşür
9. Motivasyon ve Ödüllendirme Açısından: Maaş ve fazla mesai ücreti dışında ödüllendirmenin olmadığı kamu yönetimi anlayışından, başarı ve yüksek performansın ödüllendirildiği bir anlayışa yönelinir. Makamdan performansa doğru bir ödüllendirme anlayışı ile birlikte tanımlanmış

örgütsel hedeflere yapılan somut katkılara göre ödüllendirme söz konusu olur

10. Planlama Açısından: Rutin kalkınma ve programlarının yerini stratejik planlama alır
11. Problem Çözme Tekniği Açısından: Problemler ortaya çıktıktan sonra çözüm aranması yerine önceden tedbir alma, hataları kaynağında bulup önleyen sıfır hatalı üretim anlayışı geçer
12. Eğitim Açısından: İş için asgari eğitim ve bilgiyle yetinilen, kalitesiz personelin istihdam edildiği kamu yönetimleri sürekli eğitimin önem verildiği yönetimler haline gelirler
13. Ücret Açısından: Eşit işe eşit ücret, pozisyon ile kıdeme göre belirlenen ücret politikaları yerine kişinin özellikleri ve performansına dayalı ücret politikası uygulanır
14. İşgücü İstihdamı Açısından: Katı istihdam politikasının yerini, esnek istihdam politikası alır
15. Kalite Kontrol Açısından: Sürekli rutin teftiş ve kontrollerin yerini TKY, toplam süreç kontrolü alır
16. Yöneticilerin Karar Verme Teknikleri Açısından: Kamu yöneticilerinin istek ve arzuları doğrultusunda karar vermeleri yerine TKY tekniklerini ve araçlarını (benchmarking, beyin fırtınası v.b.) kullanarak karar vermeleri söz konusu olacaktır
17. Yönetici-Çalışanlar İlişkisi Açısından: Emir ve talimatların geçerli olduğu, korku ve cezalandırmaya dayalı yönetim anlayışı yerini yetki devretme, güven, karşılıklı işbirliğine dayalı yönetim anlayışına bırakır. İnsan kaynaklarının sürekli geliştirilmesine önem verilir. Yatay boyut dikey boyuta göre gittikçe önem kazanır ve astlar üstlerinden talimat beklemek yerine, sorunların çözümünde inisiyatif almayı ve üstleriyle işbirliği yapmaya özen gösterirler.

TKY ile birlikte insanlar memurlara "kendini göster" yerine "inisiyatifini kullan" demeye başlayacaklardır. TKY'ni kamu sektöründe uygulayabilmek büyük bir değişimi, "kalite devrimi"ni başlatmak demek olacaktır¹⁰⁶

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı mevcut kuralların doğru şekilde uygulanması olarak şekillenmiştir. Hizmet verilen kitlenin (müşterilerin) ihtiyaçlarını araka plana iten bu anlayış; yerini verilen hizmetlerden sonuç elde edilmesini amaçlayan ve kurumların performanslarını değerlendiren yeni bir anlayışa bırakmalıdır. Kamu yönetiminde kalitenin artırılmasına önem veren ülkeler bu yönde politikalar geliştirmeye müşteri kavramını tanımlamakla başlamaktadır.

Müşteri odaklı bir faaliyet sisteminin kurulması Toplam Kalite Yönetiminin en temel ilkesidir. Müşteri, bir kurum veya kuruluşun sunduğu mal ve hizmetlerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır. Müşteri odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşların sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri baz alarak değerlendirmeleri yerine, müşterilerin bu mal ve hizmetleri nasıl gördükleri ve değerlendirdiklerini dikkate almayı gerektirmektedir. Bu nedenle kurum ve kuruluşların sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesini müşteri tatmin araştırmaları yoluyla ölçmeleri ve değerlendirmeleri önem taşımaktadır. Öte yandan toplam kalite yönetimi sürekli ölçme ve değerlemeyi elde edilen sonuçlar çerçevesinde iyileştirme çalışmaları yapılmasını da gerektirmektedir. Müşteri tatmin araştırmaları toplam kaliteye ulaşmak açısından ölçme değerlendirme ve iyileştirme çalışmaları kapsamında da anahtar bir rol üstlenmektedir.¹⁰⁷

Çoğunlukla tekel konumunda olan bürokratik ve merkezileşmiş bir yapı içinde hizmetlerden yararlananların istek ve beklentilerine duyarsız bir hizmet sunumu üzerinde odaklaşmaktadır. Dolayısı ile kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmek için arz

¹⁰⁶ Ramazan GÖKBUNAR, Cevdet A.KAYALI, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları" http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf

¹⁰⁷ TAK Bilçin, "Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları Ve Bursa Halkına Yönelik Görgütl Bir Çalışma". U.Ü.İ.İ.B.F.

yöneliminden talep yönelimli yani müşteri odaklı bir anlayışa geçilmesi gerekmektedir. Bir kuruluşun müşteri odaklı kimliğe kavuşması için öncelikle:

1. Müşterilerinin kimler olduğunun belirlenmesi
2. Müşteri tatmin araştırmalarının yapılması
3. Kalitenin bu doğrultuda yükseltilmesi çalışmaları gereklidir.

Kamu kuruluşlarında görev yapan personelin özellikle toplumu veya söz konusu kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kitleyi müşteri olarak görme anlayışını reddettikleri gözlenmektedir.

Kamu kuruluşlarının müşterilerinin kimlerden oluştuğu ve müşteri gruplarının niteliği hakkında literatürde farklı görüşlerin savunulduğu gözlenmektedir. Örneğin Swiss bu müşteri kitlesini:

1. Kuruluş hizmetlerinden doğrudan faydalananlar (dolaysız müşteriler)
2. Dolaylı olarak faydalanan veya etkilenenler (nihai müşteriler) olmak üzere iki grup altında incelenmesini önermektedir.

Bir başka görüş ise bu tasnifi üçe ayırmaktadır.

1. Doğrudan müşteriler (sağlık kuruluşundan hizmet alan hasta ve hasta yakınları)
2. Dış müşteriler (sağlık bakanlığına bağlı denetim birimleri, sağlık kuruluşlarını akredite eden birimler ve sosyal hak savunucuları, konuya ilişkin yasa koyan ve yargılayan hukuki birimler)
3. İç müşteriler (sağlık kuruluşunda görev yapan personel, birbirlerinin hizmetlerinden faydalanan ve etkilenen birimler)

Başka bir görüşte müşterileri herhangi bir amaçla kamu kuruluşu ile etkileşim içinde bulunan kişileri kapsamaktadır.¹⁰⁸

C. Kamu Sektöründe TKY'ye Ulaşma Süreci

Kurumlar esas alınarak öngörülen yönetimin tamamı için TKY nin uygulanmasına karar verilmesi durumunda öngörülen temel adımlar şunlardır:

1. Siyasi otoritenin kaliteli bir yönetim için bakış açısını yada planını adanmışlığını açıklaması
2. Bütçe performansı esaslı bir yaklaşımın oluşturulması
3. Karar Noktalarının merkez dışına ve aşağıya kaydırılması
4. Kurumların değişime yanıt verecek yetenek ve yetkilerle donatılması
5. Performansa ölçmeye dayalı bir değerlendirme sisteminin (Hedeflerle Yönetim, Performans Ölçümü gibi) oluşturulması
6. İnsana yatırım

Kanaatimizce, ülkemizde başlıca dört genel aşama dahilinde toplam kalite yönetiminin planlanması, uygulanması ve sürekliliğin sağlanması gereklidir

1. Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Bilgilenme Süreci
2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Kurumsal Yapılanma (Örgütlenme) Süreci
3. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Süreci
4. Sürekli Gelişme (Kaizen) Süreci

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için planlı ve sistematik olmak kadar kararlı, inançlı ve sabırlı olmak gerekmektedir. Bu nedenle, birinci aşamada toplam kalite yönetimi konusunda kamu yönetimindeki en üst düzeydeki yöneticilerin bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Üst yönetimin desteği ve katkısı olmadan başarıya ulaşmak mümkün değildir. İlk aşamada bürokrasinin çeşitli düzeylerinde arama konferansları ve eğitim seminerleri yapılarak yöneticiler bilgilendirilmeli, toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne sağlayacağı yararlar ortaya konulmalıdır

İkinci aşamada örgütlenme süreci başlatılmalıdır. Kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanmasını planlayacak, koordine edecek ve izleyecek bir üst kurumun oluşturulmasına mutlaka gerek vardır . Devlet Kalite Enstitüsü adı altında direkt Başbakanlığa bağlı bir kurumun oluşturulmasının önemli ve gerekli olduğu düşüncesindeyiz. Devlet Kalite Enstitüsü, diğer bir üst kurul olarak oluşturulmasını önerdiğimiz Devlet Kalite Yüksek Konseyi'nin amaçları ve temel stratejik planı

¹⁰⁸ Tak a.g.e.

doğrultusunda faaliyet göstermeli ve konseyde kamu ve özel kesimden temsilciler yer almalıdır¹⁰⁹

Üçüncü aşamada toplam kalite yönetiminin uygulanması süreci geliyor. Bu aşamada uygulamanın önce pilot kamu kuruluşlarında başlatılması ve elde edilen tecrübeler çerçevesinde uygulamanın tüm kamu yönetiminde yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Çalışmaya öncelikle toplam kalite yönetiminin uygulanacağı kamu kuruluşunda bir Durum Analizi (SWOT Analizi) yapılarak başlanmalıdır. Bu aşamada stratejik yönetim tekniklerinden (benchmarking, beyin fırtınası, , nominal grup tekniği, problem tanı ve tedavi matrisleri vs.) geniş ölçüde yararlanılması önem taşımaktadır

Son olarak sürekli gelişme felsefesinin kamu yönetiminde benimsenmesi ve uygulanması şarttır. Japonların “Kaizen” olarak ifade ettikleri Sürekli Gelişme felsefesi, toplam kalite yönetiminin uygulanması neticesinde elde edilen ders ve tecrübelerin analiz edilmesini ve kalitenin daha da iyileştirilmesini öngörmektedir

D. Kamu Sektöründe TKY'ye Ulaşmada Başarı Koşulları ve Sorunlar

Toplam kalite yönetimi özünde yeni bir teknik yada model değildir. Yönetimde kullanılan bir takım ilke, teknik ve yöntemlerin bir araya getirildiği, örgüt kültüründe değişikliği içeren bir yönetim anlayışıdır. Konuya bu şekilde bakıldığında toplam kalite yönetiminin üretim yada hizmet, özel veyahut kamu kesiminde uygulanması arasında fark bulunmadığı ileri sürülebilir. Ancak bu durumda dahi toplam kalite yönetiminin tüm ilke, teknik ve yöntemlerinin özel kesimde uygulandığı şekliyle kamuda uygulanması mümkün olmayacaktır. Kamunun kendine has özellikleri dikkate alınarak uyarlama ve ön hazırlıklar yapılması gerekecektir. Kamu kesiminde toplam kalite yönetiminin başarılı sonuçlar verebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken ön şartlar aşağıda belirtilmektedir.

1. Üst yönetimin kalite hareketini benimsemesi ve kalite hareketinin bir devlet politikası haline gelmesi lazımdır.

¹⁰⁹ Coşkun Can Aktan, “Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite”, Ekonomik Forum Dergisi Haziran-1997, s. 59-60

Toplam kalite yönetimi çalışmaları üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru yayılmalıdır. Bürokratların yanında siyasetçilerinde bu konuda bilinçlenmeleri ve konuyu sahiplenmeleri gerekmektedir. Kamuda kalite hareketinin başarılı olması sürekliliğine bağlıdır. Sürekliliğin sağlanması ise hangi siyasi parti iktidar olursa olsun kaliteyi temel hedef olarak kabul etmeleri ile mümkündür.

2. Liderlik ve yönetim tarzında değişiklik yapılmalıdır.

Bir kurumun başarısında etkili liderlik büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin liderliği olmaksızın toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması imkansızdır. Kamu sektöründe üst yöneticilerin bireysel olarak hareket etmeleri ve dönüşüm için liderlik yapmaları “İdarenin Bütünlüğü” ilkesine ters düşmektedir. Bugünkü yapıda, karar alma ve çalışanların katılımını sağlayıcı bir liderlik kabul görmektedir.

3. Kaliteli insan kaynağına sahip olunmalıdır.

Kalite hareketine başlamadan önce insan kaynağının profili çıkarılmalı, insan kaynağımız kemiyet ve keyfiyet olarak yeterli değilse bir plan dahilinde bu eksiklikler giderilmelidir. Bu eksiklikleri giderme bağlamında hizmet içi eğitime gereken önem verilmelidir. Kaliteli insan kaynağının temini yada eldeki kaynağın kaliteli hale getirilebilmesi için iç müşteri olarak da ifade edilen çalışan memnuniyeti temin edilmelidir.

4. Toplam kalite için bir bütçeden ödenek ayrılmalıdır.

Uygulanacak kalite çalışmalarının getirisi olacağı gibi maliyetleri de olacaktır. Bu maliyetlerin bir plan dahilinde karşılanabilmesi için bütçeden ödenek ayrılması şarttır. Bütçeden ödenek ayrılması kalite çalışmalarının hükümet tarafından da desteklendiğinin önemli bir göstergesi olacaktır.

5. Süreç analizleri yapılmalıdır.

Süreçlerle yönetim için süreç analizleri yapılmalı ve veri analizleri oluşturulmalıdır. Türk kamu yönetiminde bir çok sorun idareciler tarafından görülmediği yada bilinmediği için çözülemiyor değildir. Sorunların bir çoğu idarecilerce de bilinmektedir. İşte bilinen bu sorunların çözülmüş olduğu süreçler ortaya konmalı, idarecilerce görülemeyecek derecede özellik arz eden sorunlar için çalışanların katkısı ve katılımı beklenmelidir.

6. Mevzuat ve görev kılavuzları hazırlanmalıdır.

Yapılan teftişlerde hatalı işlemlerin ana kaynaklarından birinin hızla değişen mevzuat ve bunun memurlarca yeterince takip edilememesi olduğu görülmüştür. Mevzuattaki değişiklikler yanında işe yeni başlayanlar da buldukları mevkide görevlerinin ne olduğunu bilmemektedirler. Bu nedenle her idarenin kendi idari usullerini bir mevzuat ve görev kılavuzu şeklinde derleyip mensuplarına dağıtması ve değişikliklere göre bunlarda gerekli düzenlemeler yapması şarttır.

7. Uzun dönemli stratejik planlama yapılmalıdır.

Yürütülecek çalışmalarda başarılı olabilmek için uzun dönemli bir strateji hazırlanmalıdır. Bu strateji ile eğitim, çalışanların geliştirilmesi, teknolojik alt yapının oluşturulması ile ilgili belirlemeler yapılmalıdır. Planlama süreci kalite çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Planlama sürecinde harcanan süre daha sonra büyük zaman kayıplarının önüne geçecektir.

8. Doğru, yeterli, hızlı ve etkili bilgi sistemi oluşturulmalıdır.

Kalite çalışması temelde güvenilir veriler ve analizlerle daha iyi kararlar verebilme ve bunları uygulayabilmeye dayanmaktadır. Sunulan hizmetin kalitesinden bahsedebilmek için bunun ölçülmesi gerekmektedir. Bu ölçüm ise güvenilir veriler ve bunların doğru analizi ile mümkündür. Kaliteli bir veri oluşturma sistemi kurmadan yapılan çalışmaların kalitesi ölçülemeyecektir. Bu nedenle, teknik alt yapısı güçlü, güvenilir verilerin elde edilmesine imkan verecek bir enformasyon sisteminin kurulması ve bu verilerin sürekli analiz edilerek yapılacak kalite çalışmalarında pusula görevi görmesi sağlanmalıdır.

9. Teknolojik alt yapı oluşturulmalıdır.

Bugün iletişim ve bilgi teknolojisinde büyük bir aşama kaydedilmiştir. Bu teknolojiler çalışma hayatının her alanında, özellikle hizmet sektöründe kalitenin artırılmasında önemli katkılar sağlamaktadır. Bu katkılar göz ardı edilerek sadece toplam kalite yönetiminin temel teknik, ilke ve yöntemlerini kullanarak kaliteli hizmet sunulması mümkün olmayacaktır.

10. Mekansal alt yapı kaliteli hizmet vermeye uygun hale getirilmelidir.

Kamu hizmetlerinin verildikleri mekanların, sunulan kamu hizmetlerinin gereklerine uygun nitelikte ve yeterlikte olması, gerek iç müşteri ve gerekse dış müşterilerin memnuniyeti için şarttır.

Kamu kuruluşlarında toplam kaliteye ulaşmaya yönelik çabaların bazı kronik sorunlar yüzünden sekteye uğradığı gözlenmektedir. Bu sorunlar şöyle tasnif edilebilir:

1. Direnç :

Toplam kalite yönetimi uygulaması kurumsal transformasyonu öngörmektedir. Bu değişime karşı, kendi konumlarının tehdit altında olduğuna inanan kişilerce direnç gösterilecektir. Toplam kalite yönetimi felsefesine adapte olmada, çalışanların direnci organizasyonlardaki en önemli sorundur. Bu sorun, çalışma süreçlerinin açıkça belirlendiği ve düzenlendiği kamu sektöründe daha da belirginleşir. Bu direnç karar alıcıların, toplam kalite yönetiminin var olan sorunları azaltacağı ve ileride ortaya çıkacak sorunları önleyeceğine inanmaları ile azaltılabilir.

2. Hedeflerde sürekliliğin olmaması:

Kamuda yöneticiler çok sık değişmektedir. Değişen yöneticilerle birlikte hedefler de değişmekte ve uygulamaya konan bir proje sonlandırılmamaktadır.

3. Kısa dönemli düşünme ve yıllık bütçe uygulaması :

Politik kararlar kısa dönemleri ihtiva edecek şekilde alınmaktadır. Politikacıların uzun vadeli kararlar vermelerini teşvik edecek çok az neden vardır. Sık sık yapılan seçimler kararların uygulanması için finansmanın yıllık bütçelerle belirlenmesi politikacıları kısa vadeli kararlar vermeye sevk etmektedir. Bu ise toplam kalite gibi uzun yıllar sürecek olan bir projeye başlama konusunda kamu idarecilerini olumsuz etkilemektedir.

4. Görünür verilerle yönetim :

Bu yönetim “sayılarla yönetim” olarak da adlandırılmaktadır. Sonuçtan çok çıktı üzerinde durulmaktadır (Vergi Dairesi Müdürünün başarısının Tahsilat-Tahakkuk oranı ile ölçülmesinde olduğu gibi). Sayılarla yönetimde öze inilmediğinden kalite ikinci plana atılmaktadır.

5. Üst yönetimin isteksizliği :

Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasının anahtarı, toplam kalite yönetiminin kurumun en üst yönetiminde sürekli bir kararlılıkla başlaması ve buradan aşağıya doğru yayılmasıdır. Bu bağlamda üst yönetimin istek ve desteği olmadan kamu kurum ve kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması mümkün değildir.

6. Orta kademe yöneticilerin direnci :

Toplam kalite yönetimine en fazla direnç orta kademe yöneticilerden gelmektedir. Bu direncin en önemli nedeni psikolojiktir. Astlarının başarılı olması tehlike olarak görülür.

7. Süreçlerin belirsizliği :

Kalite sisteminin temelini oluşturan prosedür, yönetmelik ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygulamaya uygun yazılması bu konudaki önemli sorunlardan biridir. Çalışanların yazılmış olan talimatlara uymasının sağlanması da ayrı bir sorundur.

8. Kayıt tutma ve doğru veri elde etme imkanının azlığı :

Ölçülemeyen şeyin değerlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle anlamlı ve doğru istatistik verilere büyük ihtiyaç vardır. Ancak, bugünkü yapı içinde hem yeterince veri elde edilememektedir hem de elde edilen verilerin güvenilirliği tartışmalıdır. Sağlam bir veri sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

9. Toplam kalite yönetimini olduğundan fazla yüceltmek :

Başarılı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının aktarılması, toplam kalite yönetimini uygulama isteğini artırmaktadır. Ancak, bu isteğe rağmen gerekli çaba gösterilmeden faydaları aşırı bir şekilde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkar, maliyet ve prestij kaybına neden olur ve böyle durumlarda başarısızlık kaçınılmazdır.

10. Vatandaş yerine müşteri kavramının konmasındaki pratik güçlük :

Vatandaşları kamu hizmetlerini tüketen müşteri olarak görmek, onun verilen hizmeti beğenmediğinde aynı hizmeti veren bir başka kuruma gidebileceği alternatifinin bulunduğunu kabul etmek anlamına gelir ki, bu bir çok kamu hizmeti için mümkün değildir. Kamu hizmeti üretiminde ekonomi yasalarının mekanik olarak uygulanması imkansızdır. Ankara işyeri bulunan bir mükellefin Vergi Dairesi Müdürlüğünün hizmetlerini beğenmemesi durumunda daha iyi hizmet veren

Vergi Dairesi Mütürlüğüne müracaat ederek işlemlerini bu vergi dairesinde yaptırması - işyeri değişikliği yapmadığı sürece- mümkün değildir.

11. Kalitenin artırılması için vatandaş şikayetlerinin değerlendirilmemesi:

Bu husus önem arz etmektedir. Kamu hizmetlerinden memnun olmayan müşterilerin şikayetlerini iletebilecekleri bir mekanizmanın oluşturulması kamu örgütleri için önemli bir geriye bildirim sağlar.

12. Kamu kesimine has diğer sorunlar :

Toplam Kalite Yönetiminin kamu kesiminde uygulanmasında bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlar şunlardır.

- a. Kamu hizmeti veren kuruluşlar, birden çok hedef gurubunu göz önünde bulundurmak zorundadır.
- b. Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi güçtür.
- c. Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi çoğunlukla isteğe bağlı bir husus değildir.
- d. Bu kuruluşların kendi kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır.
- e. Bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.
- f. Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililer, ticari niteliği olan kimseler değildir.
- g. Özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef guruplarından herhangi bir tanesinin tercih edilmesi mümkün değildir.
- h. Vatandaş açısından kamu hizmeti veren kuruluş herhangi bir ticari kuruluş gibi algılanmaktadır.
- i. Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, sonuçların değerlendirilmesinde güçlükler vardır¹¹⁰

Bu sorunları birkaç başlık altında özetlemek istersek:

¹¹⁰ <http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/gumushane/tky/kamutky.htm>

1. Politik etkiler nedeniyle kısa vadeli sonuç alma eğiliminin olması
2. Uzun vadeli bir bakış açısı yerine günlük sorunlara odaklanma
3. Önleyici olma yerine krizler tarafından yönlendirilme
4. Toplum ve politikacılar arasındaki güvensizlik
5. Yukarıdan aşağıya doğru yayılan merkezi karar alma sistemi
6. Siyasi partiler arasındaki görüş ayrılıkları karşımıza çıkacaktır.

Toplam kalite yönetimi özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren özel şirketlerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, özel sektör yanı sıra kamu sektöründe de bu yeni yönetim anlayışının uygulandığını ve başarılı sonuçlar elde edildiğini görüyoruz. Örneğin, ABD'de direkt Başkan'a bağlı Federal Kalite Enstitüsü kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını ve yerel yönetim kuruluşlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmaları desteklemektedir¹¹¹

Ülkemiz kamu kurum ve kuruluşlarında da toplam kalite yönetimini yaygınlaştırmak için Devlet Kalite Ödülleri adı altında her yıl bir yarışma düzenlenmelidir. Kaliteye önem veren ve bu konuda başarılı uygulamaları gerçekleştiren kamu kuruluşları tespit edilerek, ödülleri her yıl Dünya Kalite Günü'nde Cumhurbaşkanı'nın katılacağı bir törenle sahiplerine verilmelidir. Bu üst düzeydeki örgütlenmeye paralel olarak tüm kamu yönetimi birimlerinde kalite planlama, geliştirme, uygulama ve denetleme birimlerinin oluşturulması gereklidir

¹¹¹ Coşkun Can Aktan "Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması" http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yerel-yonetimlerde-toplam-kalite.pdf

III. YEREL YÖNETİMLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

A. Yerel Yönetim

Bu çalışmanın uygulama bölümünde bir Belediye İktisadi Teşekkülünde (BİT) kalite çalışmaları incelendiği için yerel yönetimlerde kalite üzerinde daha detaylı durmak önem taşımaktadır.

Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yerel temsilcileri ve o bölgede yaşayan insanların oluşturduğu yönetimler olarak iki grupta incelenebilir. Yerel yönetimin bir çok tanımı vardır. En genel tanım “merkez dışındaki bazı işlerin yapılabilmesi için tüzel, siyasal yetkiler, özgürlükler verilmiş kurumlardır” biçiminde olandır.

Yerel yönetimlerin resmi tanımı “Bir devletin veya bölgesel yönetimin alt birimi olan, göreceli olarak küçük bir alanda, sınırlı sayıdaki kamusal politikaların belirlenmesi ve uygulanması ile görevli ve yetkili olan bir kamu kuruluşu” şeklindedir. Ancak “yerel halkın kendi seçtiği organlarca yönetilmesi” şeklinde olan tanım daha basit ve daha anlamlıdır.

Yerel Yönetim tanımı içine Türkiye’de belediyeler, il özel idareleri ve köy yönetimleri girerse de genel olarak yerel yönetimden kastedilen kentlerin yönetimi yani belediyelerdir.

B. Toplam Kalite Yönetiminin Yerel Yönetimlere Faydası

Toplam kalite yönetimi, bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla bu tüm özel ve kamu kurumlarında uygulanabilir. Bu anlayışın belediyelerde uygulanması, önce yerel halkı, müşteri gibi görmeye başlar. Avrupa ülkelerinde ve demokrasinin yerleşik olduğu batı toplumlarında, son zamanlarda, vatandaş, yurttaş kelimelerinin yerine,

müşteri kelimesinin kullanılması kamu yönetiminin karşısında yönetilenleri müşteri olarak görme anlayışı giderek ağırlık kazanmaktadır¹¹².

Vatandaş, kamu örgütü tarafından bir müşteri olarak kabul edildikten sonra, özel işletmeyle kamu kurumu arasında, önemli bir fark kalmamaktadır. Müşteri anlayışının yerleşmesi, en önemli ve ilk adımdır. Bu demokrasiyi destekleyen ve geliştiren bir anlayıştır. Devlette vatandaş için vardır. Devleti oluşturanlar, vatandaşların toplamı olduğuna göre, vatandaşa hizmet onun temel amacıdır. İşte bu noktada, vatandaşı, ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürünün üretilmesini bekleyen bir müşteri olarak görmek, yanlış olmayacağı gibi, üstelik kamu kurumlarının vatandaşa bakış açısını değiştirecek ve demokrasiyi geliştirecektir. Bu yönüyle bakıldığında tüm kamu kurumlarında, TKY yönetiminin uygulanabileceği ve hatta uygulanması gerektiği söylenebilecektir.

Bunu kamu kurumu olan belediyelere indirgeyerek konuyu incelemeye devam edecek olursak, ortaya daha ilginç sonuçlar çıkmaktadır. Belediyeler, kamu kurumları içinde, halka en yakın yönetim birimleridir. Bu yönüyle halka daha yakın, halkla daha iç içe olduğu ve halk tarafından seçimle organları oluşturulduğu için, halkın ihtiyaçlarına daha çok kulak vermesi gereken ve hatta onların isteklerinin dışına çıkmaması gereken, yani halkın yönettiği, hedefleri, planları, üretimleri, halkın talepleri doğrultusunda şekillendiği veya şekillenmesi gereken kurumlardır. TKY'ne göre, satılabilirin ne olduğunu anlamak için, müşterinin (yerel halkın) görünür isteklerinin yanında, gizli isteklerini de saptayabilmek gereklidir.¹¹³

Bu ise müşteriye, yani halka yakın olmakla ilgilidir. Bu yönüyle belediyeler de, üretim yapan kurumlardır. Belediyeler hizmet üretirler. Özel işletmelerin ürettiği hizmetlerle arasındaki fark, belediyelerin kamu hizmeti üretmesidir. Kamu hizmeti, kar amacıyla yapılmaz fakat, netice itibarıyla her ikisi de bir hizmet üretir. Bu hizmetin TKY'ne göre, müşteri (halk) isteklerine göre belirlenmesi esastır. Alt yapı yetersizlikleri, dinlenme alanları, park, spor alanları, hava kirliliği, çarpık kentleşme gibi kentsel sorunları, katlanarak artmada ve belediyelerden beklenen hizmetler de aynı

¹¹² Tutum, Cahit; "Kamu Yönetiminde Yapılanma", Yeni Türkiye, Mayıs- Haziran 1995, Ankara, 1995 s. 135

¹¹³ Daekin, N., A. Davis, N. Thomas; Public Welfare Services and Social Exclusion, Loughlinstown House, Shunkill Co., Dublin, 1995 s.195

paralelde, hem nitelik hem de nicelik yönünden artış göstermektedir. Bu durum ise, kıt kaynaklara sahip belediyeleri güç durumda bırakmaktadır.

Bu noktada TKY anlayışına göre, belediyelerin ihtiyaç araştırması yapılmadan rasgele bir anlayışla ve yeterli bir araştırmaya dayanmadan hizmet üretmesi, zaten kıt kaynaklara sahip olan belediyeleri, daha da güç duruma düşürmektedir. O halde, kıt kaynaklarla, en gerekli ihtiyaçtan başlanarak hizmetlerin üretilmesi, yani müşteri talepleri doğrultusunda üretim yapılması, TKY'nin temelini oluşturur. Bu ise, müşteriye (halka) daha yakın olmayı ve

onların ne düşündüğünü bilmeyi gerektirir. Yani burada, beklentilerimizle, bulduklarımız arasındaki farkın sıfır olması olarak tanımlayabileceğimiz tatminin sağlanması için, üretime göre ihtiyaç yaratmak yerine, ihtiyaca göre hizmet üretmek esastır.

İşte TKY, bunu gerçekleştirmek için önce örgüt çalışanlarını müşteri olarak görerek, onların isteklerini de, bir ölçü olarak kabul etmiştir. Örgüt kültürüne bu anlayışı yerleştirmek suretiyle, belediyelerde yönetsel etkinlik sağlanabilir. Bu, yerel hizmet taleplerinin öğrenilmesiyle mümkün olur, böylece hizmetlerde isabet sağlanacağı için kaynaklar yerli yerinde kullanılmak suretiyle, bir nevi yeni kaynak sağlanmış gibi olacaktır. TKY'nde müşteri odaklı olarak yapılan üretim gereği olarak, çalışanların yönetime katkısının sağlanması amaçlandığını söylemiştik. İşte, TKY'nin temeli buraya dayanır ve en önemli çıkış noktası da budur. Bunun için belediyelerde de, çalışanları bir müşteri olarak kabul etmek gerekir.

Bu, TKY'nin belediyelere kazandıracığı önemli bir yönetim anlayışı olacaktır. TKY bu örgütsel katılımı ise; her konuda oluşturulacak grup çalışmaları, insani yaklaşım, örgüt kültürü gibi ilkeleri ile gerçekleştirmektedir. TKY örgütsel katılımı gerçekleştirmek için kalite çemberleri gibi teknikler kullanılır. Bundan amaç gurupsal yani, ekip çalışmasını gerçekleştirerek örgütsel katılımı sağlamaktır. Kalite kontrol çemberleri sayesinde örgütsel katılım sağlanabiliyor, çember üyeleri yerel hizmetlerin yöntemi veya bir sorun tespiti ve çözümünde önemli bir katılım örneği oluşturuyor. Yani bu şekilde belediyelerde de, çalışanlar tarafından bölüm veya konuya göre

oluşturulacak sorun çözme ekipleri, belediyelerin örgütsel katılımını sağlamak ve aynı zamanda da belediyenin örgütsel denetimini yapacaktır.¹¹⁴

TKY, başarısını insana dayandırmaktadır. Örgütte çalışan insanların, hangi işi yaparlarsa yapsınlar, yaratıcı güçlerini kullanmaksızın toplam bir iyileştirme ve geliştirme mümkün değildir. İşin nasıl daha iyi yapılabileceğini en iyi, o işi yapan bilir. Dolayısıyla iyileştirme ve geliştirme, herkesin kendi işleri ile ilgili sorunların çözümüne ve bu yönde alınacak kararlara katılması ile sağlanabilir şeklindeki insani yaklaşım ilkesi, TKY'nin en önemli dayanağını oluşturuyor. İnsana, bulunduğu grupta veya örgütte kendisine ihtiyaç duyulduğu hissini vererek, olağanüstü yeteneklerle dolu insan kaynağından istifade etmeyi amaçlayan TKY anlayışının bu ilkesi de, belediyelerde uygulanarak örgüt çalışanlarına bu yaklaşımı kazandırarak, onların desteklerine ihtiyaç duyulduğu hissi verilerek katılımları sağlanabilir. Üstelik bu katılım istekli olur. Böylece yerel hizmet üretiminin, tespit edilmesinden üretimine kadarki tüm safhalarda, önce insan ilkesinin katkısı ile katılım imkanı sağlanabilir. Bu sayede çalışanların motivasyonları artar ve kendilerini, o belediye örgütünde gerekli ve söz sahibi olarak görürler.

Belediye örgütünde çalışanların belediye yönetimine katılmalarının sağlanmasında, TKY'nin, insani yaklaşım ilkesi etkili olur. Örgütün tüm birimlerine ve çalışanlarına kazandırılabilir. Başarılı bir TKY anlayışı, örgüt üzerinde kişisel ve örgütsel davranış değişikliğiyle başlar. Bu sayede örneğin, Belediye personelinin işi yapma biçimleri, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemleri, müşterilerine (halka) karşı tutumları ve kişilerle iletişim kurma şekilleri değişir. Bu davranış değişikliğini belediyelere kazandırmada, belediyenin tepe yöneticisine, örneğin belediye başkanına ve örgüt içindeki liderlere büyük görev düşer.

Belediyelerde, TKY anlayışını örgüt kültürüne kazandırmak için; tepe yönetiminin liderliğinde kültürel değişimin sağlanması, tüm çalışanlarca paylaşılacak amaçların, açık ve somut hale getirilmesi, tutarlı, basit ve esnek bir örgüt yapısına

¹¹⁴ Yüksel Fatih "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma"
<http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyuksele.pdf>

kavuşturulması, kişisel sorunların çözümlenmesi, hizmet kalitesinde hedeflerin belirlenmesi gerekir.

TKY'nin diğer bir ilkesi olan "sürekli gelişme" sayesinde belediyelerin hizmet kalitesinde de, sürekli bir iyileşme görülmesi sağlanabilir. Bu ilkenin altında, çalışanları yaptıkları işe motive etme ve onları sürekli bir şeyler geliştirmeye zorlayarak, güçlerinden ve yeteneklerinden istifade etme düşüncesi yatar. Bu ilke, belediyelerde çalışanları da sürekli yeniliğe ve gelişmeye zorlayarak, onlara örgüt kültürünü benimsetir ve belediyelerin temel hedef ve misyonu, onlarında hedef ve misyonu haline gelir. Çalışanların bu düşünceyle, belediyelerin tasarımından üretilmesine kadar ki tüm süreçlere katılımı sağlanarak, hizmet kalitesi her geçen gün daha iyiye götürülmüş olur. Çünkü, hatalar azalır ve optimum hizmet üretimi sağlanmış olur. Ayrıca hizmet beklentilerine de cevap verilmek suretiyle tatmin, sağlanmış olur.

TKY'nin bir diğer ilkesi olan "bir sonraki proses sizin müşterinizdir" yaklaşımının, belediyelere uygulamasının, belediyelerin denetlenmesini sağlamada önemli bir görevi yerine getirir. Bu ilke, iç müşteriyi tatmine ve dolayısıyla dış müşterinin tatminine yöneliktir. Çünkü, çalışanların beğenisi, aynı zamanda, dışarıdaki yani hizmetten yaralanacak olan vatandaşın bir kesitidir. Dolayısıyla bir ölçüdür. Belediyelerin, ürettiği bir hizmet tüm kademelerde planlanır, üretilir ve uygulanır. İşte bu süreç içinde, bir sonraki proses müşteri olarak kabul edilir. Örneğin bir belediyede yol yapımıyla ilgili bir hizmet, çeşitli safhalardan geçerek üretilir ve bu safhalardan biri, kendinden sonra gelen prosesi müşteri olarak götürür ve onların beğenisine sunmuş olur. Dolayısıyla onların düşünceleri bir önceki proses için belirleyici unsurdur. O halde eğer hata meydana gelirse, bu hata bir sonraki süreçte hemen fark ediliyor ve hata düzeltiliyor. Aslında burada, hizmet üretim süreci sona ermeden hata tespit edilerek düzeltiliyor, bu da sonuçta hatasız, "sıfır hata" ile üretim gerçekleştirmeye yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda müşteri yani halk ihtiyacı belirlemiş oluyor. Bu, belediyelerin denetimi üzerinde görüldüğü gibi, çok önemli bir etkiye sahiptir. Böylece hatalı hizmet ortaya çıkmadan engellenmiş oluyor.

Bu ilkenin gerçekleştirilmesi aynı zamanda verimsiz ve kalitesiz çalışmaların önüne geçer. Bir çalışma ortamında hiç kimse, bütün içindeki rolünün farkında değilse, bir bölümde çalışanlar, başka bölümde çalışanları rakip ve düşman olarak görmesine

neden olabilir ki, bu durumlarda sistemin bir bütün olarak çalışması beklenemez. Oysa herkes kendinden beklenen hizmeti bilir ve ona göre çalışırsa başarılı bir hizmet ortaya konur. İşte TKY'nin, belediyelerde uygulaması, tüm örgütlerde olduğu gibi iyi bir iletişim sağlayarak bölümcülüğün ve bireyselliğin önüne geçer. TKY'nin, belediyelerde gerçekleştirilmesi için bölümler arasında bu uyumun sağlanarak bu uyum içinde, hedefler doğrultusunda hizmet üretilmelidir.

C. Yerel Yönetimlerde TKY nin Sürdürülmesi ve Denetimi

Toplam Kalite Yönetiminin esas amacı kaliteyi yükseltmektir. Bunu yaparken "sıfır hata"yı hedefler. Kaliteyi yükseltmek amacıyla, çalışanların katılımı ve halkın ihtiyacına göre üretim sayesinde, çalışanlar aynı zamanda denetim fonksiyonu da icra ederler. Belediyelerde de değişen bir şey yoktur. Çalışanların katılımı hizmet üretilmesinin her safhasında gerçekleştirilirken, aynı zaman da bir halk denetimi de sağlanmaktadır.¹¹⁵

Toplam kalite yönetimi anlayışında bu, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistem geliştirmeye mümkün hale gelir. Bütün bunları, planlayan da, uygulayan da yöneticilerdir. Eğer insan faktörü nedeniyle bazı faaliyetler aksıyor ve belli hatalar meydana geliyorsa, bunları giderecek tedbirleri almak yine yönetime düşer. Toplam kalite yönetiminin arkasındaki düşünce de, insan faktörünü geliştirmektir. TKY ile ilgili olarak buraya kadar anlattığımız bu bilgiler ışığı altında, belediyeler üzerinde, örgütsel denetim fonksiyonu olma özellikleri ile ilgili şunlar söylenebilir:¹¹⁶

1. TKY yerel yönetimler içinde özellikle belediyelerde, uygulaması daha mümkündür. Çünkü bunların, diğer belediye birimleri olan, il özel idaresi ile köylere göre daha bağımsız ve daha kurumsal bir yapısı vardır.
2. TKY günümüzde belediyelerin güçlendirilmesi ve özerkliğinin sağlanmasında hızlandırıcı bir etken olabilir. Çünkü TKY'nde işin görüldüğü yerde çalışanlara güvenilmesi ve çalışanların beyni ve bedeniyle katılımlarının sağlanması, örgütlü

¹¹⁵ Yüksel Fatih "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma" <http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyüksel.pdf>

¹¹⁶ Peker, Ömer; "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 5, S. 6, Ankara, 1996 s. 16-17

ve işini benimsemesi, üretilen hizmetin iyi bir denetim sağlayarak hataları azaltması ve böylelikle çalışanların yaratıcılıklarından istifade edilmektedir.

3. Belediyelerin, yönetici ve karar organları, halk tarafından, kendilerine kaliteli ve ihtiyaçlarına göre hizmet üretmeleri için seçilirler. TKY, hem çalışanlara değer vermek suretiyle onları bizzat üretime katarak, hizmet şeklini ve türünü, ihtiyaçlarına göre belirleme şansı vermek suretiyle müşteri, yani halk tatminini sağlar, hem de yerel iktidarın devamlılığında olumlu etki yapar. Halktan yana, yani halkın ihtiyaçlarına göre hizmet yapan belediye veya siyasi parti iktidarda kalır ve yeniden seçilebilir. Bunun yöntemi TKY'ni uygulamaktır.
4. Belediye başkanı gibi örgütte çalışan herkes bunu düşünebilir ve uygulayabilir. Bir belediyede, yöneticilerden çöp toplayan personele kadar herkesi yönetime katmak için belediyeyi onlara benimsetmek gerekir. Örgütlerde çalışanların barınma, sağlık, eğitim, sosyal güvence gibi ihtiyaçlarının karşılanması onları, güdülemeye yetmemektedir. Güdülenme insanın içinden gelir, bu ise ancak çalışanların, adam yerine konulmasıyla mümkün olur. Onların istediği de budur. Aksi halde bürokratik, dar kalıplı, çalışanı adam yerine koymayan, kişisel ve ailesel sorunlarıyla ilgilenmeyen, anlayışsız bir yönetim, çalışanı soğutur. Bu olumsuz durum ise, insan odaklı yönetim anlayışını ilke olarak kabul etmiş olan TKY ile ortadan kaldırılabilir

D. Yerel Yönetimlerde Etkinlik ve Etik

Toplumsal yapı, teknoloji ve kamu yönetiminde gelişen yeni koşullar sonucu, vatandaş / hemşeri talep ve beklentileri farklılaşmakta, düşük nitelikli hizmetten daha nitelikli hizmet ve daha demokratik bir yöntemle iş görme yönünde değişime uğramaktadır. Buna karşın ülkemizdeki yerel yönetimler bu günkü yapısı ile bu beklenti ve talepleri karşılayacak niteliklere sahip değillerdir. Bu durumun alanla ilgili yasaların eskimiş olması, mali yetersizlikler ve nitelikli personelin eksikliği gibi önemli nedenleri vardır. Ancak yerel yönetimler nihayetinde birer örgüt olduklarından, bu örgütlere

egemen olan yönetim anlayışı önemli oranda onların başarısına ve bu yolla hemşeri beklentilerinin tatmin edilmesine yol açacaktır.

Bu trendin doğrultusunda Batı da uzun bir dönemden beri, kamu yönetiminde çağdaş yönetim teknikleri uygulanmaya konulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi de, çağdaş yönetim tekniklerinin son halkası olarak firmalar yanında kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Bu gelişmede TKY nin vatandaş taleplerine müşteri duyarlılığı ile yanıt vermesi, siyasal ve yerel kültürün demokratik ve çoğulcu niteliği ile esnek, katılıma açık bir yönetim yapısı sunmasının oldukça büyük payı vardır.

Yerel yönetimlerde çağdaş yönetim anlayışına geçiş sürecini başlatmak veya var olan bu yöndeki girişimleri daha ileriye götürmek için genel olarak şunlar söylenebilir:¹¹⁷

1. Örgütsel yapının adaptasyonu
2. Verimlilik ilkesine riayet
3. Personel politikası
4. Yönetime katılma
5. Hizmet standardı ve kalitesi
6. Planlama
7. Stratejik planlar (neyin yapılacağını uzun vadeli olarak belirler)
8. Hedeflerle yönetim ve kalite planları (neyin nasıl yapılacağını belirler)
9. Günlük planlar (yapılan işin doğru olup olmadığını belirler.)

E. Yerel Yönetimlerde TKY Uygulamasının Temel Esasları

Yerel yönetimlerin toplam kalite yönetimini hayata geçirmeye karar verdiklerinde şu temel esasları göz önüne almak ve uygulamalarını bu esaslar çerçevesinde yapılmasını sağlamak zorunda oldukları bilinmelidir:

1. Yönetim Sorumluluğu

¹¹⁷ Bayram COŞKUN, Namık Kemal ÖZTÜRK, “ Yerel Yönetimlerde Etkinlik Ve Etik” , TODAİE, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 11 Sayı 2 Nisan 2002,

TKY'nin uygulamaya geçiş kararını verdikten sonra gerçekleştirilmesi gereken sorumluluklardan en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bir değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu amaçla, alışılmışın dışındada yöntemler geliştirmek mümkün olabilecektir. Örneğin; üst yönetim tüm çalışanların isimlerine gönderdiği TKY felsefesine ilişkin ilgi çekici mesajlar içeren mektuplar, duvarlara asılan posterler varsa kurum yayınlarında yazılan yazılarla çalışanların TKY'ni merak etmelerini ve geçiş ilkelerini körükleyen araçlar olarak kullanabilmelidirler.¹¹⁸

Yerel yönetimler, TKY'nin felsefesini kurum çalışanlarına ve topluma aktarmada üniversitelerin ilgili bölümlerinden bu konuda uzman olan bilim adamlarından yararlanarak çeşitli seminerler, konferanslar ve paneller düzenleyebilirler.

2. Yeniden Yapılanma

Toplam kalite yönetiminin bir kurumda başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt yapısının bu sis

3. Toplum ve Çalışan Odaklı Olmak

Toplam kalitenin temelinde, öncelikle hedef kesimin istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi esası vardır. Daha sonra tespit edilen bu ihtiyaçlara uygun mal ve hizmet sunma çabaları gelmektedir. Yerel yönetimler, faaliyetlerini yerine getirirken toplumun ve çalışanların öncelikli ihtiyaçlarını yerinde tespit etmeleri gerekir. Toplumun ve çalışanların, öncelikli ihtiyaçlarını belirlemede aşağıdaki hususlara önem vermelidirler:

- a. Sosyal fayda ilkesini esas almak,
- b. En öncelikli ihtiyaçları tespit etmek
- c. Yerel yönetimlerle toplum işbirliğini sağlayacak hizmet standardını oluşturmak,
- d. Toplumun zümrelere ayırmamak (oy veren yada vermeyen kişi, mahalle, sokak)
- e. Belediye halk işbirliğini sürekli geliştirmek,

4. Performans Değerlendirmesi

Kuruluşların performansının ölçülmesi, kamu hizmet kalitesini artırmak isteyen ülkelerin gündeminde önde gelen konulardan biridir. Örneğin bir hizmetin zamanında ve

¹¹⁸ Yenersoy, Güler, "Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul 1997, S.197

¹¹⁹ Demirel, Yavuz, "Yerel Yönetimlerde TKY, Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Koşullar", KalDer Forum Yıl:2 Sayı:6 2002, S.56

müşterilere uygun bir şekilde yapılması ön plana çıkarıldığında maliyet ve verimlilik unsurları göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle kamu kuruluşlarının performanslarını değerlendirirken verdikleri hizmetlerde belirli standartlara uymalarının yanı sıra bunu ne maliyetle yaptıkları da dikkate alınmalıdır.

5. Eğitim

Yerel yönetimlerin içine düştükleri en önemli hatalardan biri çalışanları verimli olarak kullanabilecekleri bir eğitim sistemine sahip olmamalarıdır. Yerel yönetimlerin ülkemizde başarıya ulaşabilmeleri öncelikle hız+kalite avantajı yakaladığı ölçüde söz konusu olabilecektir. Bu farkı yakalamanın yolu ise işini ilk defasında doğru yapan çalışanları yetiştirmekle olur¹²⁰

6. Tam Katılım

Yerel yönetimler faaliyetlerini yerine getirirken toplumun katılımını da sağlamalıdır. Çünkü faaliyetlerin temelinde sosyal fayda vardır. Sosyal fayda ilkesi gereği hem çalışanlar hem de toplumun bireyleri tatmin edilip alınan karar ve uygulamalarda destekleri sağlanmalıdır. Yerel yönetimler toplumsal çevre ile doğrudan alışveriş içindedirler. Çevreden hizmetlerin yürütülmesi için çeşitli vergiler toplanmaktadır. Bu vergilerin karşılığı ise toplumun temel ihtiyaçları olan sağlıklı çevre düzeni, alt yapı, ulaşım vs. hizmetleri sunabilmektir. Tam katılım sayesinde bu hizmetlerin daha verimli ve rasyonel olması sağlanır.¹²¹

7. Takım Çalışması

Yerel yönetimlerin yapıları incelendiğinde takım çalışmalarına daha uygun bir yapıya sahiptir. Çünkü faaliyetteki çeşitlilik takım çalışmasının oluşturulması için bir avantajdır. Ancak üst yönetim kurum çalışanlarını gönüllü olarak ekip çalışmasına sevk ederek motive etmelidir. Gönüllü çevre gurupları, can kurtarma için ilk yardım gurupları, eğitim gönüllüleri, gibi takımlar oluşturabilir. Takım çalışmasının toplam kaliteye ulaşmada bir amaç değil bir araç olarak görmek gerekir.

8. İletişim

¹²⁰ Tozkoparan, Güler, "Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde TKY" Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1997, S. 126-128

¹²¹ Baş, Melih, "Kentsel Çevre Yönetiminde TKY Perspektifi", Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayını Yıl:4 Sayı:17, s.7

Yerel yönetimler TKY'ni hayata geçirebilmeleri için hem kurum içi hem de kurum dışı iyi bir iletişim ağı oluşturmaları gerekir. Etkili bir iletişim sayesinde öncelikli belirlenmesi gereken amaçlar daha kısa yoldan belirlenebilir. İletişim yerel yönetimlerle halkla ilgili çalışmalarda halkın kurum hakkındaki objektif bilgilerinin açıklıkla ortaya koyulmasını sağlar. Çünkü iletişim, yerel yönetimlere yöneltilen eleştirileri açıkça ortaya çıkarır. Yönetimde bu eleştiriler doğrultusunda faaliyetlerini gözden geçirip yeni stratejiler oluşturur. Kısacası iletişim kurum – toplum arasında oluşturulan sosyal bir bağıdır.

9. Sürekli Gelişim

Yerel yönetimler çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakından takip ederek, faaliyetlerini yeniden planlamalıdır. Toplam kalite yönetimi, makine ve teknolojik yeniliklerle sağlanan iş geliştirme yöntemlerine ek olarak kuruluştaki bulunan herkesin iş geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını ön görmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan sürekli geliştirme anlayışı bu yaklaşımın özünü oluşturur¹²²

Yerel yönetimler topluma etkin bir hizmet verebilmeleri için faaliyetlerini planlaması, uygulaması, kontrol etmesi, devam etmesi veya değiştirmesi gerekmektedir. Bu uygulama hizmette mükemmelliğin hiç bitmeyen arayışıdır.¹²³

10. Bilimsel araştırmalardan faydalanmak.

Toplam kalite yönetimi, düşük maliyette global hakimiyeti sağlayarak toplumun gözünde tek olmak, benzeri olmayan bir kalite, imaj, teknoloji, alt yapı, ürün servis sistemi geliştirip uygulayan sistemdir. Toplam kalite yönetimi hem iç hem de dış memnuniyeti bir arada sağlayan bir stratejidir. Dolayısı ile yerel yönetimler, çalışanlarla, toplum bireylerini birlikte tatmin edebilmelidir. Bu nedenle yerel yönetimler memnuniyeti ilke edinen toplam kalite yönetimini başarı ile uygulamaları gerekir.¹²⁴

11. Şikayet ve tazmin mekanizmaları:

¹²² Peker, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetinde Kalite" Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5 Sayı:6 1996, S.53

¹²³ Şimşek, Muhittin, "Toplam Kalite Yönetimi", Standart Dergisi, Sayı: 472, Nisan 2001, s.14

¹²⁴ Düren, Zeynep, "2000 li-Yıllarda Yönetim", Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2000, s.36

Kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması için tatmin olmayan müşterilerin başvurabilecekleri ve karşılığında bir talepte bulunabilecekleri mekanizmaların oluşturulması gerekmektedir. Şikayetlerin değerlendirilebilmesi için her şeyden önce şikayet kavramının tanımlanarak şikayet bilgilerinin doğru işlemlerden geçmeleri sağlanmalıdır. Neyin şikayet olup olmadığı kararı müşterilere bırakılmalıdır. Personel, şikayetlerin kendi yararına olduğuna inandırılmalıdır. Müşteriler genellikle bir değişiklik olmayacağına inandığından, uğraşacak vakitleri olmadığından, ve şikayetlerini kime nasıl ileteceklerini bilmediklerinden şikayette bulunamamaktadırlar. Bir mal alan müşteri ile karşılaştırıldıklarında hizmet alan müşteriler genellikle daha az şikayette bulunmaktadırlar.¹²⁵

Müşterinin tazmin edilmesi mutlaka maddi bir ödeme yapılması anlamına gelmemektedir. Yapılması gereken bir özür dileme olacağı gibi, diğer müşterilerin mağdur olmasını önleyecek şekilde yeni bir düzenlemeye gidilmesi de olabilir.

Özel sektör kar kaygısından dolayı şikayetlere önem verirken kamu sektöründe bu güdü yoktur. Bu nedenle şikayet edilen konuların medyada sıklıkla yer alması bunun yanında iyi çalışan kuruluşların da kamuya duyurulması kuruluşların kalite konusundaki girişimlerini arttıracaktır.

IV. KAMU SEKTÖRÜNDE TKY UYGULAMALARINA ÖRNEKLER

A. Dünyadaki Kamu Sektörüne İlişkin Çeşitli TKY Uygulamaları:

Özellikle 1980'li yılların sonunda çeşitli Avrupa ülkelerinde kamu hizmetlerinde kaliteyi artıracak girişimler başlatılmıştır. Aşağıda farklı ülkelerdeki kendine özgü durumları anlatan ve Türkiye için örnek olabilecek uygulamalardan bazıları sıralanmıştır:¹²⁶

¹²⁵ Filkin, E., Complaint and Redress Mechanisms in Public Sector, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 7-8 Kasım 1994, Paris ' ten aktaran...5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul, S:526

¹²⁶5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul, S:526

Danimarka: Bir “Kamu Hizmetleri Standartlar Bildirgesi” yayınlanarak şeffaflığı artırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterilere daha çok yetki vermek amaçlanmıştır. Şeffaflık müşterilere mümkün olduğunca bilgi verilerek sağlanmıştır.

Fransa:Devlet dairelerinde ilk kalite çemberleri uygulaması 1985 yılında başlatılmıştır. Çalışanların performanslarına bağlı olarak verilen motivasyon artırıcı ödüller, birden fazla kamu hizmetinin bir çatı altında sürdürüldüğü “one stop shop”lar gibi uygulamalara gidilmiştir.

Hollanda: Diğer ülkelere benzer amaçla sürdürülen çalışmaların başında kamuya bilgi akışını etkin olarak sağlayacak bir “Kamu Bilgi Sistemi”nin kurulması önerilmiştir.

İngiltere:1991 yılında yayınladığı “Vatandaşlar Bildirgesi (Citizen’s Charter)” ile bu konuda öncülük etmiştir. Bu bildirmede kamu hizmetinin uyacağı kural ve standartlar bildirilmekte, bunlar sağlanmadığı zaman uygulanacak yaptırımlar açıklanmaktadır.

İrlanda: Sosyal sigorta hizmetleri konusunda yapılan çalışmalarda zamanlama, erişim, süreklilik, hassaslık ve etkinlik konularına önem verilmiş, uygulamaya konulan on yıllık bir stratejik değişim programıyla bu konularda gelişme sağlanmıştır.

İspanya: Sosyolojik araştırmalar merkezinin yürüttüğü bir çalışmanın sonuçlarına göre halkın iletişim ve etkileşim, profesyonellik ve yeterlilik ile operasyonel faktörler gibi unsurlara önem verdiği saptanmıştır. Kamu hizmetlerinde bu unsurları izleyen ve değerlendiren bir gözlem merkezi kurulmuştur.

İsrail:Tespit edilen düşük kalitenin maliyetini ortadan kaldırmak için Başbakanlığa bağlı bir ulusal kalite ve mükemmellik merkezi kurulmuştur. Bu merkezin görevi İsrail’de kalitenin artırılması amacıyla tüm gönüllü ve kurumsal faaliyetin koordine edilmesidir. Bu merkez kamu hizmetlerine yönelik bir bildirme yayınlanarak hizmetlerin TKY felsefesine uygun olacağını taahhüt etmiştir.

Portekiz: Tüm kamu hizmetlerini inceleyerek yapısal çözümler ve yönetimin esnekleştirilmesi konusunda önerilerde bulunmuştur. Kamu hizmetlerinde kalite bildirgesi yayınlanarak bir çok hizmetin düzeltileceği taahhüdünde bulunulmuştur.

B. Ulusal Zemindeki Kamu Kurumlarında TKY

Kamu kurum ve kuruluşlarının daha çok TSE den tetkik ve belgelendirme hizmeti almaları gerçeğinden hareketle “TSE Başkanlığı, Kalite Müdürlüğü” nden kalite belgeli kamu kuruluşlarının listesini ulaşmak mümkün. Diğer özel belgelendirme kuruluşların da belge almış olabilecek kurum sayısının çok az olacağını kabul edersek, “EK-I:Ulusal Alanda Kalite Belgesi Almış Kamu Kurumları”nda belirtilen listenin gerçeğe yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çizelge ve ilgili kurumdan alınan bilgiler Türk standartları Enstitüsünden TS-EN-ISO 9000 Belgesine sahip geçerliliği devam eden 268; belgeyi daha önce almış fakat belge kullanım süresi dolmuş veya belgesi fesih edilmiş 122 kamu kurumu / kuruluşu olduğunu ortaya koyuyor.

Bu da demektir ki, en az 390 kamu kurum yada kuruluşu kalite ile tanışmakla kalmamış, bunu hayata geçirmiş, uygulamış ve belgelemiştir. Ancak ulusal bazdaki irili ufaklı kamu kurum veya kuruluşları bütünü içindeki yeri ve payı ile ilgili yeterlilikten bahsetmek imkansızdır. En iyimser bir değerlendirme bunun ümit verici bir başlangıç olabileceğini ifade edebilir.

Türkiye’de yaygın kabul gören TUSİAD-KALDER ödül modeli; Avrupa Kalite Ödül Modelinden esinlenerek oluşturulmuştur. Modelin çerçevesi AKÖ (EFQM) gibi 9 kriter ve alt kriterlerden meydana gelmektedir. EFQM ‘in amacı Avrupa Ortak Pazarının desteklenmesi, Batı Avrupa’da yeni bir yönetim kimliğinin oluşmasının sağlanması iken, TUSİAD-KALDER modeli bu doğrultuda EFQM’in Türkiye’ye adaptasyonu ve uygulanmasıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli, siyasi politikaların “kalitesini” yada mükemmelliğini değil, kurum yönetimlerinin mükemmelliğini sorgulayan bir yönetim modelidir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kurum yapılarının ve ülkelerin farklılıklar gösterebileceğini dikkate alır. Bu nedenle, ülkelerin kamu sektörlerinde de yönetimlerin iyileştirilmesi veya yeniden yapılanmada vurgulanan hedeflerin farklı olması doğaldır. Örneğin, İngiltere gibi bazı ülkelerde kamu sektörünün kalitesinin iyileştirilmesi ile ilgili olarak, müşteri odaklı olma öne çıkarken, İtalya’da idari faaliyetlerde şeffaflık ve esneklik daha önemli olabilir. Almanya’da ise idari süreçlerin çağdaştırılması veya yönetimin etkinliğinin artırılması belirleyici olabilir.

Mevcut uluslararası uygulamalarda, “kamu yönetiminin çağdaştırılması” ve “kamu yönetiminde yeni anlayış” kamu yönetiminin ortak temalarıdır. Bu temalar aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

1. Kamu hizmetlerinden yararlananların ve müşterilerin gereksinimleri konusunda daha duyarlı olunması
2. Performansa dayalı ve sonuç odaklı yönetim yapılarının oluşturulması
3. Performans standartlarının uygulamaya alınması
4. Sonuçların açıklıkla duyurulması
5. Personel yönetimi ve mali konularda yetkilendirme
6. Pazarla ilgili unsurların daha fazla dikkate alınması ve iç pazarın yaratılması
7. Kamu girişimlerinin özelleştirilmesi
8. Özel sektör tarafından kullanılan yönetim yöntemlerinin kamuda yaygınlaştırılması
9. Kamu yönetimleri, yukarıda sıralanan iyileştirmeleri artan bir talep ortamında sosyal ve politik gelişmelere uyum sağlama, maliyet düşürme gibi hedefleri de gözeterek ve kısıtlı finansal kaynaklarla yapmak zorundadır¹²⁷

¹²⁷ EFQM Mükemmellik Modeli 2003 “Kamu ve Sivil Yönelim” KalDer Yayınları s.35

Kamu sektörünün kendine özgü yapılanması ve toplumsal rolü gereği;

1. Kamu kurumlarında özdeğerlendirme ve iyileştirme çalışmalarında kurum yönetiminin rolü açıklıkla tanımlanmalı ve bu rolle politik rol arasındaki ilişkiler netleştirilmelidir.
2. Kamu sektöründe müşteriler; merkezi veya yerel yönetimlerin ürettiği yada sağladığı ürün ve hizmetlerden yararlananlar veya kullananlardır. Müşterilerin bu ürünlerin ilk kullanıcıları olmaları şart değildir.
3. Kamu yönetiminde politik hedefler hükümetlerce belirlenir. Müşteri memnuniyeti politikalarla öngörülen müşteri grupları esas alınarak tanımlanır.
4. Müşterilerle ilişkiler, özel sektör kurumlarındaki müşteri ilişkilerinden çok farklı olabilir. Örneğin; kamu kuruluşlarının pazardaki konumu tek el, zorunlu veya diğer alternatif faaliyetleri engelleyici olabilir. Bu durum, kurumların ister bireysel, ister tanımlanmış gruplar, isterse de tüm toplum olsun, müşterilere hizmet ettiği gerçeğini değiştirmez. Mükemmelliği gerçekleştirmedeki başarıları, en geniş anlamda müşterileri ile kuracakları iletişim ve bu gruplara verdikleri hizmetlerin kapsam ve niteliğine göre değerlendirilir.
5. Kısa ve uzun dönemli önceliklerin yer aldığı politika ve stratejiler; müşterilerin çalışanların, toplumun gereksinimlerinin dengelenerek karşılanması ve hükümetlerin hedefleri doğrultusunda kurum kültürü, kurumsal yapı ve işlevlerle ilişkilendirilmelidir.
6. Kamu yönetimlerinde iç müşteri olarak tanımlanabilen çalışanlar, kamu kuruluşlarının çok önemli bir paydaşı ve temel kaynağıdır. Varolan kısıtlayıcı mevzuata karşın, kuruluş yönetimleri bu kaynağın geliştirilmesi ve yönetimin iyileştirme çabalarına daha etkin katılımcılarının sağlanması bu modelin ilgi alanı içinde değerlendirilir.
7. Kamu kuruluşları, merkezi veya yerel yönetimler tarafından belirlenmiş bir dizi düzenlemeler çerçevesine hareket ederler. Kurumlar bu kısıtlar içinde kaynaklarını en iyi biçimde kullanmaya ve hizmet vermeye çalışırlar.

8. Kamu kuruluşları, finansal kaynakların tahsisi, yönetimi ve kullanımıyla ilgili yasal ve yönetsel kısıtlarla çalışırlar. Bu kurumların, finansal kaynaklarının değişik faaliyet alanlarında kullanılmasına ilişkin sınırlamalar veya zorunluluklar olabileceği gibi yeni finansal kaynaklar oluşturma olanakları da kısıtlıdır.
9. Kamu kuruluşları kaynaklarının denetlenmesine karşın, kendilerine çizilen çerçeve nedeni ile kaynak yönetiminin ölçülmesini ve iyileştirilmesini yeterince yapamamakta ve kaynaklarını politika ve stratejisini destekleyecek biçimde kullanamamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli mükemmelliğe ulaşmak için bir çok farklı yaklaşım olabileceği bilinciyle yönetimlere zorunluluk içermeyen bir çerçeve oluşturur. Bu nedenle hangi politik ortamdan etkilenirse etkilensin hangi kültürde olursa olsun hangi farklılıkları içerirse içersin , hangi gelişmişlik düzeyinde olursa olsun, EFQM Mükemmellik Modeli farklı kamu kuruluşlarına bu stratejilerin yansıtılabileceği yönetsel bir araç sunar¹²⁸

C. Bursa Merkezindeki Kamu Kurumlarında Kalite Yönetimi Çalışmaları

1. Osmangazi Belediyesi

Bursa merkez ilçe belediyelerinden biri olan Osmangazi Belediyesi Eylül 2000 tarihinden aralık 2002 tarihleri arasında işlem sürelerinin kısaltılması, bürokrasinin azaltılması, uzaktan erişim çalışmalarının başlatılması çalışanların motivasyonu ve müşteri odaklılık ile ilgili yapılan çalışmalar tamamlanmış ve ISO 9000 kalite belgesi almıştır.

Osmangazi belediyesi 2000 yılı son çeyreğinde başlattığı kalite yönetimi çalışmaları sayesinde ölçülebilen ve gözle görülebilen yararlar sağlamıştır. Çalışmaların sürdüğü şu günlerde 2002 yılında işlem sürelerinin %30 kısaltıldığını görebilmekteyiz. Ayrıca hizmet masasından yararlanan vatandaşlarla yapılan değerlendirmede %100'e

¹²⁸ EFQM Mükemmellik Modeli 2000 “ Kamu Sektörü” KalDer Yayınları s.45

yakın bir kitlenin bu uygulamadan memnun olduğu yine 2002 yılı içinde tespit edilmiştir. Osmangazi belediyesi çalışanlarının %85 i kalite yönetimi çalışmalarının belediyede olumlu sonuçlar sağladığına ve sağlamaya devam edeceğine inanmaktadır.¹²⁹

2. BUSKİ

BUSKİ Bursa Büyükşehir Belediyesine bağlı özerk bütçeli bir kurumdur. Görevi Bursa halkının içilebilir su ihtiyacını karşılamak, yağmursuyu ve evsel atık suları şehirden uzaklaştırarak çevre için zararsız hale getirmektir.

BUSKİ toplam kalite çalışmalarına 1999 yılı aralık ayında başlamış ve 2002 yılı haziran ayında ISO 9002 belgesi almıştır. Halen ISO 9001:2000 revizyonu çalışmalarına devam etmektedir.

BUSKİ yönetim anlayışı ve organizasyon şemasını revize ederek başladığı kalite çalışmalarını abonelik sürecinde yapılan iyileştirmeler, ve abone memnuniyetine yönelik çalışmalar, çalışan memnuniyetini sağlayacak çabalar ve yerel yönetimlerin beklentilerine dönük geliştirmeler sonucunda kurumsal bir gelişim sürecine girmiştir. Bu gelişimin sürekli hale gelmesi, kurum içerisinde bir kalite bilincinin oluşturulması ve kuruma ait bilgi bankasının oluşturulması için çalışmalar devam etmektedir.¹³⁰

3. Nilüfer Belediyesi

Yine Bursa merkez ilçe belediyesi olarak 1987 yılında kurulan Nilüfer belediyesi; öncelikle tespit ettiği sorunları göz önüne alarak müşteri odaklılık, çalışanların tam katılımı ve süreç yönetimi anlayışı ile Mart 2000 tarihinde kalite yönetim sistemi çalışmalarını başlattı.

¹²⁹ Yalman, Esat, "Osmangazi Belediyesinde Kalite Yönetimi Çalışmaları" İnci Kalite ve Başarı Sempozyumu KalDer Bursa Şubesi

¹³⁰ Çam; Ferit, "Bursa su Ve Kanalizasyon İdaresi'nde Kalite Yönetimi Çalışmaları" İnci Kalite ve Başarı Sempozyumu KalDer Bursa Şubesi

Uzun çalışmaların sonunda haziran 2002 tarihinde KYS TS EN ISO 9000:2000 standardı onaylandı. Ancak bu çalışmanın gerçek bir değerlendirmeye tabi tutulması için Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının (EFQM) kriterlerine göre özdeğerlendirme yapılması Ekim 2002 de kararlaştırılıp gerçekleştirildi.

Yapılan anketlerin sonuçları da göstermiştir ki; çalışanlar, müşteriler ve süreç üzerinde yapılan tüm çalışmalar beklenen iyileştirmelerin toplam kalite yönetimi felsefesi ile hayata geçirildiğini ortaya koymuş ve ilgili belgelendirmelerle de tescil etmiştir¹³¹



¹³¹ Tan, Mehmet, Nilüfer Belediyesinde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ve İş Mükemmelliğine (EFQM) Geçiş, ” İnci Kalite Ve Başarı Sempozyumu Kalder Bursa Şubesi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYE İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜNDE (BURFAŞ ÖRNEĞİ)

KALİTE SİSTEMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI YÖNTEMİ,

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu kurumları içinden, özel şirket gibi işleyişini sürdüren bir örnek şirket üzerinden toplam kalite yönetimine bakış açısını, bu şirketteki uygulanış şeklini, uygulama neticelerini tespit etmek, ortaya çıkan sorunların çözüm yollarını belirlemek, kalitenin gerçek anlamda şirketin tüm işleyişine nüfus edip etmediğinin belirlenmesidir.

B. Araştırmanın Kapsamı

Merkezi yönetimden farklı olarak; yerel yönetimlerin seçimle göreve getirildikleri gerçeğinden hareketle, diğer aday yada alternatif yöneticilerin arasında bir rekabet söz konusu olduğunu kabul ederek, müşteri memnuniyetinin çok önem kazandığı düşünülebilir. Bunu gerçekleştirmek için de yerel yönetimler özellikle kalite yönetimi ve bunu da belgelendirme gayretleri içindedir.

Yerel yönetimlerin, yasaların öngördüğü belediye hizmetlerinin dışında kalan işlerini yürüttüğü, memur olmayan profesyonel yöneticiler ve kadrolarla idare edilen “belediye iktisadi teşekkülleri” özel sektör yönetim tarzına en yakın sitemlerin uygulandığı, dolayısı ile toplam kalite yönetimine en yakın kamu kurumu olarak kabul etmek mümkündür.

Diğer şirketlerin işgal konuları üretim yada ulaşım gibi spesifik oluşları genel anlamda hizmet ve tesis yönetimi ile ilgilenen BURFAŞ’ı bu araştırmanın en uygun modeli haline getirmiştir. Bu nedenle, bütün işlevleri ve tesisleri ile BURFAŞ “ Bursa Park Bahçe Sosyal Ve Kültürel Hizmetler Tic. A.Ş.” bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

C. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Gerek Büyükşehir belediyesinin BURFAŞ’a yüklediği misyon ve gerekse BURFAŞ’ın kuruluş amacına uygun yürütmek zorunda olduğu işler gözden geçirilmiştir.

Daha önceden ISO 9000 kalite belgesini almış olan şirketin yönetim kalite temsilcisi ile “yüz yüze görüşme ve inceleme yöntemi” benimsenmiştir. Zaman zaman işleyişin gerçekleştirildiği veya hizmetin yürütüldüğü tesisler yerinde görülmüş ve incelenmiştir. Çalışanların kalite yönetimine bakış açıları ve kavrama düzeyleri gözlemlenerek, uygulamada karşılaşılan güçlükler de tespit edilmiş, çözüm yolları üretilmiştir.

Her ne kadar yarı bağımsız şirkette olsa, kamu şirketi özelliği ile ancak doküman ve işleyişin sergilenebilir veya paylaşılabılır kısmı incelenebilmiştir.

Araştırma konusu, işleyiş ve dökümanite edilmesine odaklı oluşundan anket yöntemine baş vurulmamıştır.

II. ARAŞTIRMANIN YÜRÜTÜLDÜĞÜ KURULUŞLA İLGİLİ BİLGİLER

BURFAŞ, 18 ŞUBAT 1992 yılında başta Bursa olmak üzere ülkenin çeşitli yerlerinde ve yabancı ülkelerde gıda, kitap, çiçek, moda-tekstil, mobilya vb. dallarda düzenlenen fuarlarda zirai ve sınai mallar sergilemek, bu amaca yönelik olmak üzere her türlü kültürel, eğitsel amaçlar ile turizm acente ve fuar şirketleri ile işbirliği kurarak yurt içi ve yurt dışı turlar düzenlemek, fuarlara katılmak ve amacının gerçekleşmesine yönelik ithalat ve ihracat yapmak, hayvanat bahçesi, park ve spor sahaları işletmeciliği yapmak amacı ile kurulmuştur. Birçok fuara imza atan BURFAŞ, son olarak 1997 yılında fuar düzenlemiş olup, 1998 yılından itibaren fuar düzenlememektedir.

1999 yılından itibaren BURFAŞ tesislerindeki hizmet kalitesini arttırmak, Bursa halkına sosyal ve kültürel hizmetler sunmak üzere çalışmalarını yürütmektedir. İnsan odaklı sosyal ve kültürel işler konusunda Bursa Büyükşehir Belediyesine destek vermektedir. Bu değişimle, hali hazırdaki sorumluluklarına ek olarak yüklendiği sosyal projelerin hayata geçirilmesi ile ilgili olarak kurumsal yapılanmasını revize etti, organizasyon yapısını düzenledi.

A. BURFAŞ'ın Görev ve Sorumlulukları

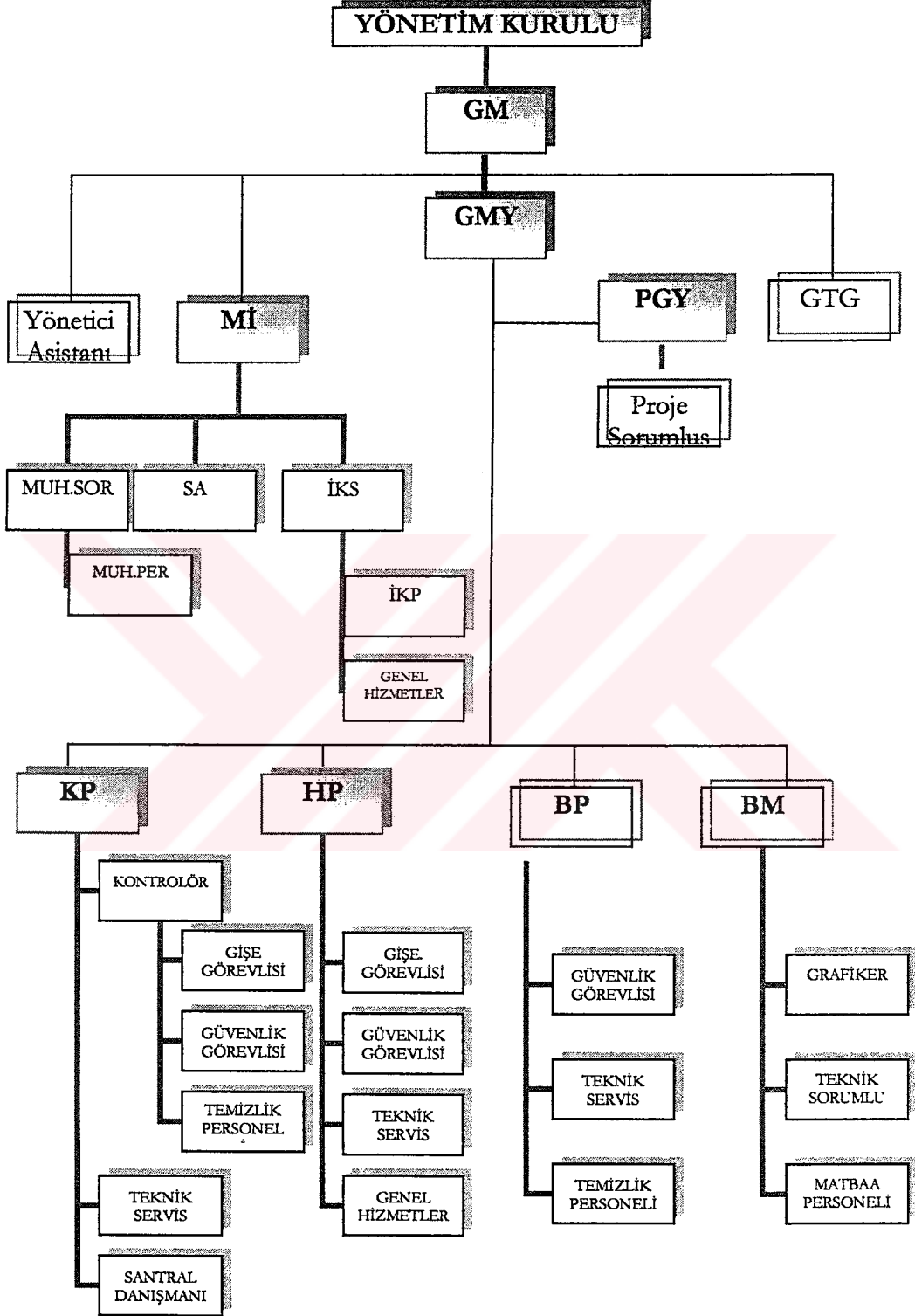
Büyükşehir belediyesi ile müştereken gerçekleştirdiği sosyal projelerin yanında kendi sorumluluk alanları ile de ilgili olarak şu gayretlerini de sürdürdü:

1. KÜLTÜR PARK: Kentimizin nostaljik dinlenme ve eğlenme mekanı sayılan Kültür parkın; yeşil dokusunu koruyarak işlevini sürdürmesini sağlamak. Kapı girişlerinden başlayarak tüm gezinti mahallerinde temiz ve güvenli bir ortamda ziyaretçilerin huzurlu vakit geçirmelerini sağlarken Büyükşehir belediyesinin kiracıları olan parktaki işletmelerin müstecirlerinin de parkta rahat ticaret yapmalarını sağlamak. Planlı sosyal ve kültürel aktiviteleri ile Kültürpark'ı daha fonksiyonel kılmak.
2. HAVUZLUPARK: Kentimizin denize uzaklığını dikkate alarak halk tipi bir havuz ihtiyacına cevap vermeye çalışmak. Ayrıca yine Üniversite ve

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile, ilgili kulüplerle de iş birliğini sürdürerek yüzme sporunu sevdirmek ve teşvik etmek üzere faaliyetler organize etmek, antrenmanlar için tahsisler yapmak, ve cankurtaran, yüzme kursları düzenlemek.

3. MATBAA Büyükşehir belediyesi başta olmak üzere ilçe belediyeleri, diğer belediye şirketlerinin ve sosyal projelerin gerektirdiği basılı evrakları mevcut teknoloji ve imkanları ölçüsünde imalatını gerçekleştirmek.
4. BOTANİK PARK Mevcut yeşil dokuyu koruyarak temizlik ve güvenlik tedbirleri yanında parkın öncelikle bir botanik müzesi gibi algılanarak gezi alanı olarak kullanılması için parkın tanıtım faaliyetlerini sürdürmek. Sabah sporlarındaki ziyaretçilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak organizasyonlar düzenlemek
5. HAYVANAT BAHÇESİ Uluslararası standartlarda yapılmış Bursa Zoo'nun temizlik ve güvenlik olarak EAZA standartlarını koruyarak Doğal Hayatla Kent İnsanı arasındaki köprüsünü kurarak birbirlerini unutmamalarını sağlamak üzere hayvan sevgisini artıracak şekilde geliştirilmesi için gayret sarf etmek.
6. OTOPARK Bıçakçılar Otoparkını işleterek trafiğin o alandaki ihtiyacını karşılamak üzere hizmet vermek.
7. ÜRÜNLÜ GENÇLİK KAMPI Kampın yönetim işleyişini organize ve takip etmenin yanı sıra kamp alanının hizmetini sürdürebilecek şekilde korunması için dönem boşlukları da dahil olmak üzere bakım ve güvenliğini sağlamak.
8. BİLLBOARDLAR. Büyükşehir belediyesinin uhdesindeki kent dahilindeki reklam alanlarından Bill boardların bakım ve kiralanması hizmetini sürdürmektedir.
9. GEZER SAHNE: Mülkiyeti Büyükşehir belediyesine ait olan bir adet tır üzerine inşa edilmiş gezici sahnenin planlamasını yaparak kentin muhtelif semtlerinde düzenli olarak sahne etkinliklerini sergilemek.¹³²

¹³² BURFAŞ Kalite El Kitabı



ŞEKİL-8:Burfaş Organizasyon Şeması

B. BURFAŞ Organizasyon Şeması

Araştırma konusu kurum BURFAŞ'ın organizasyon şeması yukarıda Şekil-8 de gösterilmiştir.

III. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

A. Araştırma Kriterleri

Araştırmadan elde edilen bulgular; ISO 9001:2000 kalite güvence sistemini oluşturan kriterler baz alınarak incelenebilir.

Kavramsal bölümde de açıklandığı üzere ISO 9000 standartlar serisinin 1994 versiyonunda 27 adet standart ve doküman bulunmaktadır. Bu dokümanların bir çoğunun pratikte kullanılıp kullanılmaması hususu kargaşaya yol açmaktadır. Bunun neticesi olarak ortaya çıkan ISO 9000:2000 serisi standartların 4 temel standardın biri olan ISO 9001:2000 kalite sistemlerinin:

- Sistem ve dokümantasyonun genel şartları
- Üst yönetimin sorumlulukları
- Kaynak yönetimi
- Ürün gerçekleştirme
- Ölçme analiz ve iyileştirme hususlarını içermektedir.

ISO 9001:2000, toplam 8 ana maddeden oluşmaktadır. Karşılanması gereken şartlar 4. maddeden itibaren yer almaktadır. ISO 9001:2000 standardı şu bölümlerden oluşmaktadır:

1. Kapsam
2. Atıf yapılan standartlar
3. Terimler ve tarifler
4. Kalite yönetim sistemi

- 4.1 Genel şartlar
- 4.2 Dokümantasyon şartları
- 5. Yönetim sorumluluğu
 - 5.1 Yönetimin taahhüdü
 - 5.2 Müşteri odaklılık
 - 5.3 Kalite politikası
 - 5.4 Planlama
 - 5.5 Sorumluluk, yetki ve iletişim
 - 5.6 Yönetimin gözden geçirmesi
- 6. Kaynak yönetimi
 - 6.1 Kaynakların sağlanması
 - 6.2 İnsan kaynakları
 - 6.3 Alt yapı
 - 6.4 Çalışma ortamı
- 7. Ürün gerçekleştirme
 - 7.1 Ürün gerçekleştirmenin planlanması
 - 7.2 Müşteri ile ilişkili prosesler
 - 7.3 Tasarım ve geliştirme
 - 7.4 Satın alma
 - 7.5 Üretim ve hizmetin sağlanması
 - 7.6 İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü
- 8. Ölçme, analiz ve iyileştirme
 - 8.1 Genel
 - 8.2 İzleme ve ölçme
 - 8.3 Uygun olmayan ürünün kontrolü
 - 8.4 Veri analizi
 - 8.5 İyileştirme

B. BURFAŞ Uygulamaları.

1. Kapsam

Adı geçen kuruluş; BURFAŞ, daha çok hizmet konularını içeren bir işgal konusuna haiz ise de, matbaadan kaynaklanan üretim de içermektedir. Bu nedenle tüm alt birimlerini içeren, ancak tedarikçileri içermeyen bir kapsam da değerlendirme yapılmıştır.

2. Atıf yapılan standartlar

Bu standardın atıfta bulunduğu standart ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar ve Sözlük standardıdır. ISO 9001:2000 standardında geçen bazı terimlerin açıklaması bu standartta yapılmaktadır ve bu terimler açıklandığından farklı yorumlanamazlar. U sözlük standardın açıklamadığı ISO 9001:2000 deki diğer terimler için terimlerin sözlük anlamı geçerlidir.¹³³

3. Terimler ve tarifler

- Kuruluş : Kalite yönetim sistemini kuran, uygulayan,
- Tedarikçi : Kuruluşa ürün / hizmet temin eden,
- Müşteri : Kuruludan ürün / hizmet alan.

4. Kalite yönetim sistemi

4.1. Genel Şartlar

Adı geçen kuruluş (BURFAŞ), ISO 9001:2000 standardının gereklerine uygun olarak bir Kalite Yönetim Sistemi kurmuş ve uygulamaya almıştır. Bütün gerekleri dokümanite edilmiş sistem çeşitli yöntemlerle ölçülüp izlenmekte, süreklilik sağlanmakta ve sürekli iyileştirilmektedir. Kalite Sisteminin ayrıntılarında;

- a. Süreçlerin birbiri ile olan etkileşimi ve sonuçları, prosedürler ve süreç akış şemaları ile tanımlanmıştır. Kuruluş, süreç yönetimine geçmiş olup, temel süreçlerini belirlemiştir. Bu süreçlerin birbirleri ile etkileşim içinde olduğu noktalar süreç listesi ve süreç haritası üzerinde tanımlanmıştır.

¹³³ Türk Standartları Enstitüsü, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu S.45

- b. Süreçleri uygulamak ve etkili bir şekilde kontrol edebilmek için gerekli olan kriterler ve yöntemler belirlenmiştir. Her bir sürecin performansını ölçmek ve iyileştirmek için gerekli ölçütler tespit edilmiş ve periyodik olarak ölçülüp izlenmektedir.
- c. Süreçlerin sürdürülebilmesi için gerekli her türlü kaynak ve güncel bilgi sağlanmaktadır.
- d. Süreçler sürekli ölçülüp analiz edilmekte ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.

Adı geçen kuruluş (BURFAŞ)'ta temizlik ve güvenlik hizmetleri taşeronla verilmektedir. BURFAŞ bu türde dış kaynaklı faaliyetler üzerinde de gerekli kontrol sistemlerini kurmuştur ve uygulamaktadır. Bu süreçlerin kontrol yöntemleri ilgili dokümanlarla tanımlı hale getirdiği gözlemlenmiştir.

4.2. Dokümantasyon Şartları

4.2.1. Genel

Adı geçen kuruluş (BURFAŞ), ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemine uygun olarak doküman sistemini oluşturmuştur. Bu dokümanlar;

- a. Kalite Politikası ve Hedeflerini,
- b. Kalite El Kitabını,
- c. Prosedürleri, Süreç Tanımları
- d. Talimat, Tablo, Liste, Şartname vb.
- e. Sistemin gerekli kıldığı kayıtları

kapsayacak şekilde tanımlanmıştır ve uygulamaya alınmıştır. Dokümantasyon Yapısı "EK-II: Doküman Sorumlulukları Tablosu"nda gösterilmiştir.

BURFAŞ' ta uygulanan kalite sistemi, kalite el kitabı, kalite prosedürleri, süreç tanımları, iş akış şemaları, görev tanımları, talimatlar, formlar, kalite planları ve ilgili diğer dokümanlarda tanımlanır.

- a. Kalite Sistem Prosedürleri : Adı geçen kurum BURFAŞ'daki Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki faaliyet ve/veya operasyon serilerinin yürütülmesini ifade eden prensiplerin yazıya dökülmüş olduğu kontrollü dokümanlardır.
- b. Organizasyon Şeması : BURFAŞ organizasyon yapısını gösterir.
- c. Kalite Sistem Talimatları : Kalite Yönetim Sistemindeki ürün kalitesinin kontrolü ve Yönetiminin sağlanmasında kullanılan faaliyet ve/veya operasyon serilerinin doğru yapılmasını sağlamak amacıyla ilgili bölümler tarafından hazırlanan ve bu faaliyet ve/veya operasyon serilerinin bütün ayrıntılarını gösteren kontrollü dokümanlardır.
- d. Formlar : Kalite Yönetim Sistemindeki faaliyet ve/veya operasyon serilerinin uygulanmasında, onaylanmasında ve yürütülmesinde yararlanılan dokümanlardır.
- e. Teknik Şartnameler : BURFAŞ'a satın alınacak malzemelerde aranacak teknik özellikleri tanımlayan dokümanlardır.
- f. Tablolar : Kalite sistemi içerisinde mukayeseli veya karşılıklı verileri içeren dokümanlardır.
- g. Listeler : Kalite sistemi içerisinde kullanılan toplu verilerdir.
- h. Görev Tanımları : BURFAŞ içinde aktif olarak çalışan personelin yaptığı işle ilgili sorumluluk ve yetkilerin özetle tanımlandığı destek dokümanlarıdır.
- i. Kalite Planları : Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini sağlamak için, ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaşıncaya kadar geçirdiği evrelerdeki kontrol noktalarını ve kontrol

yöntemlerini gösteren, uygulanan ve güncelleştirilen dokümandır. Kalite planları her bir faaliyetin sürdürülmesi sırasında kritik noktaların belirlenmesi, belirlenen noktalarda gerekli kontrollerin yapılması ve sorumluların belirlenmesi amacıyla düzenlenir ve uygulanır.

- j. Dış Kaynaklı Dokümanlar :Kalite Yönetim Sistemi içinde her aşamada kullanılan ve firmamız dışında oluşturulan dokümanlardır.
- k. Süreç Tanımları: Süreçlerin girdilerinin, faaliyet adımlarının, çıktılarının, sahiplerinin, birbirleri ile etkileşiminin, etkileşim tariflerinin ve performans ölçüm kriterlerinin belirtildiği dokümanlardır.
- l. İş Akış Şemaları : Süreçlerin işleyişini, birbirleri ile etkileşimini gösteren şematik diyagramlardır.

4.2.2. Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı; BURFAŞ' ı organizasyon faaliyetleri ve kalite sistemi açısından genel hatları ile göz önüne serilen sistemin uygulanması ve devamının sağlanması için referans görevi yapan ve tüm kalite dokümanlarını kapsayan bir dokümandır. Süreçler arasında etkileşimi ve ilişkiyi gösterecek yapıda hazırlanmış olup gerekli noktalarda diğer dokümanlara atıflarda bulunmalıdır.

BURFAŞ, Park bahçe hizmetleri, temizlik, güvenlik ve matbaa hizmetleri konularında faaliyet göstermektedir. Kalite sistemi; bu hizmetlere yönelik olarak kurulmuştur. Kurulan kalite yönetim sistemi ISO 9001:2000 standardının 7.3. Tasarım ve Geliştirme, 7.5.4. Müşteri Mülkiyeti maddeleri dışındaki tüm şartları ve organizasyonel olarak tüm birimleri kapsamaktadır.

4.2.3. Dokümanların Kontrolü

BURFAŞ, çalışmanın ekinde listelen dokümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren “EK-III Geçerli Doküman Listeleri” ve kalite dokümanlarının tanımlanması, yeterlilik açısından onaylanması, çoğaltılması, ilgili yerlere dağıtılması, güncellenmesi ve tekrar onaylanması konusunda yöntemleri tarif eden bir prosedür oluşturmuştur. Bu prosedüre göre ;

- a. Dokümanların dağıtımı ilgili birimlere basılı kopya olarak "Doküman Dağıtım Formu" ile imza karşılığı yapılır ve kullanım noktalarında olmaları sağlanır. Dağıtılan kopyaların her sayfasına "Kontrollü Kopya" damgası vurulur. Dokümanlar BURFAŞ içinde kontrollü kopya olarak dağıtılırlar.
- b. Revize edilen dokümanların revizyon numarası bir sayı artırılır,dağıtımı imza karşılığı gerçekleştirilir ve revize edilen geçersiz doküman geri alınır. Geri alınan geçersiz nüshalar yırtılarak yok edilir.
- c. Revize edilen dokümanların aslına "İPTAL" kaşesi vurulur. İptal edilen dokümanlar Yönetim Temsilcisi tarafından sürekli olarak saklanır.
- d. Dokümanlar yılda bir kez gözden geçirilir, gerekli görüldüğünde güncellenir ve yeterliliği tekrar onaylanır. Dokümanların yeterlilik açısından güncellenmesi, ilgili birim sorumlusu ve yönetim temsilcisi ile birlikte yapılır ve Genel Müdüre onaylatılır. Gözden geçirilen dokümanların Onaylayan kısmına gözden geçirme yılı yazılır (Örnek ; “ONAYLAYAN-2004”). Gözden geçirme tarihinde bir yılını doldurmamış revizyonlar gözden geçirilir, fakat yukarıdaki örnekteki gibi düzenlenmez.
- e. Dokümanların yürürlükte olan kopyalarını Geçerli Doküman Listeleri aracılığıyla izlemek mümkündür.

- f. Dış kaynaklı dokümanlar ise Dış Kaynaklı Doküman Takip Formu ile takip edilir. İlgili bölümler kendi faaliyetlerini ilgilendiren Dış Kaynaklı Dokümanları takip etmekten sorumludur.
- g. Prosedürlerde, kapak sayfasındaki değişiklik tarihçesi ile; talimat vb. diğer dokümanlarda ise dokümanın kullanıcılarının amirlerinin anlatımı ile değişikliğin mahiyeti kullanıcılara bildirilir.

4.2.4. Kayıtların Kontrolü

BURFAŞ' ta kalite sistemi kapsamındaki prosedürlerde yer alan tüm kalite kayıtlarının tanımlanması, tasnifi, saklanması, ulaşılabilir olması, güncelliğinin sağlanmasını ve elden çıkarılması için yöntemler belirlenmiştir. Bu kapsamda oluşturulan kayıtlar ile bu kayıtların adı, no.su, saklandığı yer bilgileri ve saklama süreleri Kalite Kayıtları Listelerinde tanımlanmıştır.

BURFAŞ' ta kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için oluşturulmuş olan ve muhafaza edilen kayıtlar aşağıdaki konuları kapsar;

- a. Yönetimin Kalite Sistemini gözden geçirmesine ilişkin tutanaklar.
- b. Dokümanların hazırlanmasına , onaylanmasına ve dağıtılmasına ilişkin kayıtlar.
- c. Müşterilerle yapılan yazışmalar
- d. Müşteri isteklerine ilişkin firma içi yazışmalar.
- e. Tedarikçi firmalarla yapılan yazışmalar
- f. Tedarikçilerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin kayıtlar.
- g. Birimlerin çalışma ve üretim faaliyetlerine ait kayıtlar.
- h. Bakım / onarımla ilgili kayıtlar.

- i. Girdi - Üretim esnasında Kontroller- Son Kontrol faaliyetleri ile ilgili kayıtlar
- j. Uygun olmayan ürünlere ve düzeltici, önleyici faaliyetlere ilişkin tutulan kayıtlar.
- k. Müşteri şikayetlerine ilişkin kayıtlar.
- l. Doğrulama ve kalibrasyon faaliyetlerinin sonuçları.
- m. İç kalite tetkik faaliyetlerine ilişkin kayıtlar.
- n. Eğitim faaliyetleri ile ilgili kayıtlar.
- o. İstatistiki çalışmaların sonuçlarını içeren veriler.

İlgili birimlerde oluşturulan tüm kalite kayıtları birim sorumlularının nezaretinde o birimlerde oluşturulan dosyalarda saklanır. Bu saklama sırasında her türlü kaydın uygun bir şekilde araştırılmasında ve bunlara erişiminde kolaylık sağlayacak dosya numarası / dosya adları kullanılır.

Bilgisayar ortamında tutulan kayıtlar belirlenmiş periyotlarla yedeklenir. Yedekler veriler açısından güvenli ortamlarda saklanır. Saklama süresi dolan kalite kayıtlarının yanlış kullanımını önlemek için;

- a. Saklama süresini birimde tamamlayan ve arşive kalkmayacak kalite kayıtları, birim yöneticisinin sorumluluğunda imha edilir.
- b. Arşivde saklama süresi tamamlanan kalite kayıtları ilgili Birim Yöneticilerinin izni ile imha edilir.

BURFAŞIN BU BÖLÜMLE İLGİLİ DÖKÜMANLARI:

- YT.P.01 DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ
- YT.P.04 KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ

5. Yönetim Sorumluluğu

5.1. Yönetimin Taahhüdü

BURFAŞ üst yönetiminin, kalite sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi için aşağıdaki şartları sağladığı görülmüştür. Bu kapsamda;

- a. Her türlü yasal şartların eksiksiz olarak yerine getirilmesinin önemi konusunda ilgili birim ve çalışanların bilgilendirilmesini sağlamıştır.
- b. Müşteri şartlarının yerine getirilmesinin önemini tüm çalışanlara aktarmış ve takipçisi olmaktadır.
- c. Kalite Politikasını oluşturmuş ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamıştır.
- d. Kalite Politikasının hayata geçirilmesini kolaylaştırmak ve sürekli gelişimi sağlamak için kalite hedeflerini oluşturmuştur.
- e. Periyodik olarak yönetim gözden geçirme toplantıları yapmakta ve bu toplantılarda kararlar alınmasını sağlamaktadır.

Ayrıca kalite sisteminin ihtiyaç duyduğu kaynakları tespit etmekte ve sağlamaktadır.

5.2. Müşteri Odaklılık

Araştırmamıza konu olan kurum; BURFAŞ bir kamu kuruluşu olma sıfatı ile Müşteri tanımında tüm paydaşlarını tespit etmiştir.

Tanıma göre MÜŞTERİ ; BURFAŞ şirket ortakları ve çalışanları, tesis ziyaretçileri, Bursa halkı, sivil toplum kuruluşları, tesislerinde faaliyet gösteren tüm kişi ve kuruluşlar ve Basın olmak üzere tüm paydaşlarıdır.

BURFAŞ üst yönetimi, “Müşteri” tatmininin sağlanması ve sürdürülmesi için gerekli şartları belirlemiş ve yerine getirmiştir. Bu şartlar ilgili dokümanlarda tanımlanmıştır.

5.3. Kalite Politikası

Söz konusu kuruluşta “Yönetim ve Kalite Politikası” yönetim tarafından belirlenmiş olup tüm çalışanlara dağıtılmıştır. Buna göre

- **POLİTİKASI** :Tüm paydaşlarının yönetim sürecine katılabildiği, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kültürü ile, müşterisine saygılı, duyarlı, şeffaf ve itibarlı bir kurum olmak.
- **MİSYONU** :Şirket organizasyonunun iş sahasıdır
 - a. Genel Tanım : Parklar ve Matbaa tesislerinde halka ucuz ve kaliteli hizmet sunmak. Sosyal ve kültürel alanda faaliyetler düzenlemek, BBŞB nin bu alanda düzenleyeceği faaliyetleri organize etmek.
 - b. Kültürpark ve Botanikpark : Yeşil dokuyu korumak, temiz, güvenli ve huzur veren tesisler olarak işletmek.
 - c. Havuzlupark : Su sporları ve sporcu gelişimine katkı sağlamak. Bursa halkının yüzme ihtiyacına cevap verebilmek için, yüzülebilir standartlarda havuz suyu üretmek. Temiz ve huzurlu ortam sağlamak.
 - d. Matbaa : BBŞB ve şirketleri ile kamu yararına çalışan dernek ve kuruluşların basım işlerini gerçekleştirmek.
- **VİZYONU** :Şirketin gelecekte nerede olmak istediğidir.
 - a. Genel : Halkın ve çalışanın memnuniyeti ve toplum üzerindeki olumlu etki konusunda sahasında en iyi şirket olmak. Halkta %100 memnuniyet yaratacak sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek.
 - b. Kültürpark :Spor, eğlence, kültür ve sanat faaliyetleri ve yeşil dokusu ile yılın her günü ziyaret edilebilecek bir tesis haline getirmek.
 - c. Botanikpark : Sunduğu hizmet ve bitki türleri ile Türkiye ve Avrupa'nın en iyi tesisi yapmak.
 - d. Havuzlupark : Hijyen, ekonomi ve su sporları faaliyetlerinde Bursa'nın bir numaralı mekanı haline getirmek.

- e. Matbaa : Teknolojisini yükseltmek, üretim kalite ve kapasitesini arttırmak
- DEĞERLERİ : BURFAŞ'ın her işinin dokuz kuralı
 - a. Müşterimizin beklentileri ile ilgili analizler yapmak, mevcut imkanlar dahilinde Uygulanabilir olanları projelendirerek hayata geçirmek.
 - b. Benzeri tesisler ve hizmetleri kıyaslayarak beklentilerin ötesinde hizmet vermek.
 - c. Çalışanlarımızın mutluluğu müşterilerimizin, müşterilerimizin mutluluğu çalışanlarımızın mutluluğudur döngüsünü korumak.
 - d. Sürekli eğitim ve sürekli iyileştirme kültürümüzü sürdürmek.
 - e. İş ahlakımızı korumak, dürüst olmak ve hukuka saygı göstermek.
 - f. Takım çalışması ile birlikte çözüm üretmek.
 - g. Doğa ve çevreye karşı duyarlılıktan ödün vermemek.
 - h. En büyük şirket ortağının Bursa halkı olduğunu bilmek ve bu gururu yaşamak.
 - i. Gülen yüzler üretmek.

5.4. Planlama

5.4.1. Kalite Hedefleri

BURFAŞ üst yönetimi, misyon, vizyon ve kalite politikasının şartlarını karşılayacak şekilde ve ölçülebilir kriterlere göre Kalite Hedeflerini belirlemiş ve yayınlamıştır. Kalite hedefleri için sorumluklar belirlemiş ve her kademede yaygınlaştırılmasını sağlamıştır. Kalite hedefleri, ölçülebilir, gerçekçi ve belli bir zaman periyoduna aittir. Kalite hedefleri her yıl yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında incelenmektedir.

5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması

Kalite yönetim sisteminin bir bütün olarak uygulanabilmesi için kalite sistemi ile ilgili tüm şartlar planlanmıştır. Sistem elemanlarından herhangi birinde bir değişiklik

olduğunda diğer sistem elemanlarının etkilenmesi de göz önünde bulundurulmuştur. Bu ilişkiyi net bir şekilde sağlayabilmek için Süreç Listesi kullanılmıştır.

Ayrıca kalite hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli planlamalar yapılmıştır. Bu planlamalar, hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetleri, bu faaliyetleri yerine getirecek sorumluları ve gerekli süreyi kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

5.5.1. Sorumluluk ve Yetki

BURFAŞ üst yönetimi, birimler arası koordinasyonu sağlamak ve ilişkileri düzenlemek için organizasyon şeması hazırlamıştır. Organizasyon şemasında yer alan ve ürün kalitesine etki eden tüm çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Organizasyon Şeması yukarıdaki bölümlerde sunulmuştur. Hazırlanan görev, yetki ve sorumlulukları, görev için gerekli nitelikleri de kapsayacak şekilde tanzim edilmiş ve ilgililere tebliğ edilmiştir. Görev, yetki ve sorumluluklar “Görev Tanımları” olarak dokümanite edilmiş ve kalite sistemine dahil edilmiştir. Örnek bir görev tanımı “EK-IV:Kültürpark Kalite Sistem Görev Tanımları” olarak çalışmanın ekine sunulmuştur.

5.5.2. Yönetim Temsilcisi

ISO 9001 Standardına uygun olarak Kalite sistemini kurmak, faaliyetlerin ve elde edilen sonuçların hedeflere ve standarda uygunluğunu sistematik ve tarafsız olarak incelemek, sistemin gelişmesini ve sürekliliğini sağlamak, sistemin etkinliği hakkında yönetime rapor vermek amacıyla, Genel Müdür, yürütme sorumluluğu ve yetkilendirme yaparak Proje Geliştirme ve Yönetimi Birim Yöneticisini “Yönetim Temsilcisi” olarak atamıştır.

5.5.3. İç İletişim

BURFAŞ bünyesinde iletişim; toplantılar, her düzeyde yüz yüze görüşmeler, telefon, telsiz ve iç haberleşme formu ile etkinleştirilmiştir.

5.6.Yönetimin Gözden Geçirmesi

5.6.1. Genel

BURFAŞ'ta uygulanan Kalite Yönetim Sisteminin sürekli uygunluğunun, yeterliliğinin ve etkinliğinin planlanmış aralıklarla yönetimce gözden geçirilmesine ilişkin zamanlama, yöntem ve kayıt altına alma hususlarında sorumlulukları belirlemek amacıyla Genel Müdürün başkanlığında periyodik olarak yönetimin kalite sistemini gözden geçirme toplantıları yapmaktadırlar.

Bu toplantılar, kalite politikası ve hedeflerinin uygunluğunu, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini ve kalite yönetim sisteminin değişiklik ihtiyaçlarını içermektedir.

Yönetim Temsilcisi ve/veya Genel Müdürün gerekli gördüğü durumlarda olağanüstü Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları yapılabilmektedir.

5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

Gündemde görüşülmesi gereken konular şöyle belirlenmiştir;

- a. Bir önceki Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı'nın toplantı tutanağında gözükten kararların incelenmesi
- b. Kalite Yönetim Sisteminin genel olarak gidişatının incelenmesi.
- c. İstatistiksel verilerin değerlendirmesi, görünen hata ve aksaklıklar için çözüm yöntemleri tartışılması.
- d. Uygulanan düzeltici ve önleyici faaliyetlerin sonuçlarının tartışılması.
- e. İç kalite tetkik raporlarının incelenmesi. Yapılan iç kalite tetkiklerinde karşılaşılan güçlükler, görülen aksaklıklar ve çözüm yöntemlerinin görüşülmesi.
- f. Yönetim Politikası ve Kalite Hedeflerinin incelenmesi. Gerekli görüldüğü takdirde değişikliklerin yapılması. Belirlenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının incelenmesi.

- g. İyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesi ve kalite yönetim sisteminin değişiklik ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması için tartışılması.
- h. Müşteri şikayetlerinin değerlendirmesi. Müşteri şikayetlerindeki artma veya azalmaların incelenip, sebeplerinin tartışılması.
- i. Yeni projeler ve gelişmelerin tartışılması.
- j. Gereğinde prosedür hazırlama veya revizyonu kararı alınması.
- k. Proses performansı ve ürün uygunluğunun gözden geçirilmesi.
- l. İyileştirme için önerilerin gözden geçirilmesi.

5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı

Gözden Geçirme toplantılarının sonunda aşağıdaki konularla ilgili kararlar alınır ve faaliyetler belirlenir.

- a. Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait süreçlerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- b. Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- c. Kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi.

BURFAŞIN BU BÖLÜMLE İLGİLİ DÖKÜMANLARI

- YT.P.02 YÖNETİMİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİ GÖZDEN GEÇİRMESİ
- GM.YP.01 YÖNETİM VE KALİTE POLİTİKASI
- GM.OŞ.01 BURFAŞ ORGANİZASYON ŞEMASI

6. Kaynak Yönetimi

6.1. Kaynakların Sağlanması

BURFAŞ' ta kalite sisteminin kuruluşu, devam ettirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olabilecek kaynakların (Teçhizat, uygun çalışma ortamı, çevre koşulları, eğitim ihtiyacı vs.) temini için izlenecek yol "Satın alma ve Eğitim süreçleri"nde anlatılmıştır.

6.2. İnsan Kaynakları

6.2.1. Genel

Adı geçen kurumda ürün kalitesine etki eden tüm çalışanların görev yetki ve sorumlulukları belirlenerek, her bir görev unvanı için gerekli beceri ve nitelikler tanımlanmıştır. Mevcut çalışanların bu niteliklere uygun hale getirilmesi için gerekli eğitimler planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Buna yönelik olarak oluşturulan eğitim prosedürü örneği bu çalışma ekinde sunulmuştur.(EK-V:Eğitim Kalite Sistem Prosedürü)

İşe yeni başlayan tüm çalışanlara oryantasyon ve işe hazırlık eğitimlerinin verildiği tespit edilmiştir.

6.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma ve Eğitim

Sürekli eğitim prensibi ile hareket eden BURFAŞ'ın, işgücü kalitesini artırmak ve kalite sistemini daha etkin bir şekilde işletmek için bütün personelini kurum içi ve kurum dışı eğitsel kaynaklarla sürekli geliştirdiği görülmüştür.

Mali ve idari işler birimi, teknolojik gelişmeleri, Kalite Yönetim Sistem yapısını, birimlerden gelecek eğitim taleplerini ve kalite performans göstergelerini dikkate alarak Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Yönetim Temsilcisinden oluşan "Eğitim Komisyonunun" katıldığı toplantıda yıllık eğitim planını oluşturmakta ve/veya revize etmektedir. Komisyon, bireysel eğitim taleplerinin dışında, örgütsel eğitim ihtiyacını şirketin vizyonuna, oluşturulmak istenen şirket kültürüne göre iki yada üç yıllık eğitim planları da hazırlamakta ve bu planları yapacağı toplantılarda revize ederek yayınlamaktadır.

Yıllık plana göre eğitimler uygulanmakta ve verilen eğitimin etkinliği Mİ birimi tarafından tespit edilerek, eğitim tekrarı veya yeni eğitim ihtiyacı konusunda komisyona öneri götürülmektedir.

Yapılan toplantılarda ve birebir görüşmelerde personelin yaptığı işin önemi anlatılmakta, kalite hedeflerinin başarılması için kurulan öneri sistemi ile çalışanın yönetime katılması sağlanmaktadır.

6.3. Alt Yapı

BURFAŞ'ın, ürün/hizmet kalitesini sağlamak ve korumak için gerekli alt yapıları sağladığı görülmektedir. Bu kapsamda ofis ihtiyaçları için bilgisayar sistemi, matbaada depolama sistemi vb. şartlar sağlanmıştır. Tesisler sürekli gözden geçirilerek günün şartlarına göre iyileştirilmektedir.

Altyapı imkanlarının sürdürülmesi için gerekli bakım onarım faaliyetleri yapılmaktadır. Bakım faaliyetleri kapsamına giren tüm altyapı imkanları için gerekli bakım planları ve bakım talimatlarının hazırlandığı ve uygulamaya alındığı görülmüştür. Bakım onarım kayıtları ilgili birimlerde düzenli olarak tutulmaktadır.

İletişimin etkinliği için gerekli imkanlar sağlanmıştır. Birimler arası haberleşmede şirket cep telefonları ve telefonları, şirket aracı ve iç haberleşme formu kullanılmaktadır, Ayrıca görev türü itibarıyla acil işler yapan birimler de telsiz cihazı kullanılmaktadır.

6.4. Çalışma Ortamı

Ürün/hizmet kalitesinin sağlanması ve korunması için gerekli çalışma ortamı sağlanmıştır. Sahada çalışanlar için uygun koşullar sağlanmıştır. Çalışanlar için gerekli iş güvenliği önlemleri belirlenmiş ve uygulamaya alınmıştır. Ayrıca periyodik olarak çalışan memnuniyeti değerlendirmesi yapılarak çalışma koşullarının iyileştirilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir.

BURFAŞIN BU BÖLÜMLE İLGİLİ DÖKÜMANLARI:

- Mİ.P.01 EĞİTİM PROSEDÜRÜ

- Mİ.ST.01 EĞİTİM SÜRECİ
- KP.P.02 REŞAT OYAL KÜLTÜRPARKI BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ
- BM.P.01 MATBAA BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ
- HP.P.03 HAVUZLUPARK BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ
- HP.ST.01 HAVUZLUPARK BAKIM/ONARIM SÜRECİ
- SA.P.01 SATINALMA PROSEDÜRÜ
- SA.ST.01 SATINALMA SÜREÇ TANIMI

7. Ürün/Hizmet Gerçekleştirme

7.1. Ürün Gerçekleştirmenin planlanması

Görülmüştür ki BURFAŞ, tüm üretim süreçlerini belirlemiş ve her aşamada, kontrol altında tutulması gereken ürün/hizmet ve proses kriterlerini belirlemiştir. BURFAŞ süreç yönetimini benimsemiş olup, ürün/hizmet gerçekleştirme süreçlerini oluşturmuştur. Süreçlerin akış ve etkileşimlerini süreç listesi, Süreç Tanımları, süreç akış şemaları ve süreç haritası ile göstermiştir.

Belirlenen kriterlerin kim tarafından, ne zaman, nasıl, kontrol edileceği Süreç Tanımları ile dokümanite edilmiştir. Süreç Tanımları ilgili bölümlere dağıtılmış ve uygulanması sağlanmıştır.

Ayrıca Ürün Hizmet kalitesinin sağlanması için Kalite Planları hazırlanmış ve ilgili birimler tarafından Kalite Planlarının etkin bir şekilde uygulanması için gerekli talimat, ölçü aleti, form vb. ihtiyaçlar karşılanmıştır.

7.2. Müşteri ile İlişkili Süreçler

7.2.1. Ürüne/Hizmete Bağlı Şartların Belirlenmesi

Kültürpark ve Havuzluparkta, günlük girişler belirlenmiş giriş noktalarından “Ziyaretçi Giriş Tarifesine” göre girişlerden alınacak bilet karşılığı yapılmaktadır.

Bilet karşılığı girişlerin yanı sıra, durumları BURFAŞ Yönetim Kurulu tarafından ilan edilmiş ziyaretçi sınıfına uyanlar BURFAŞ yönetiminden durumlarına uygun giriş kartları temin ederek de giriş yapabilmektedirler.

Ayrıca, BURFAŞ sorumluluğundaki tesislerden toplu giriş yapmak sureti ile faydalanmak isteyen okul, dernek, sivil toplum örgütleri vs. taleplerini yazılı olarak iletirler ve Genel Müdür kararı ile giriş şartları belirlenip ve uygulanmaktadır.

Tüm giriş noktalarında, ziyaretçilerin ve BURFAŞ'ın sorumluluk ve hakları yazılı olarak ilan edilmiştir.

Botanikparkta girişler ücretsizdir. Tesis girişinin ücretsiz olduğu ve tesis kullanım kuralları, tesis girişinde görülebilir şekilde beyan edilmiştir.

Matbaa tesisinde ürüne bağlı şartların belirlenmesi Sipariş Alma Prosedürüne göre gerçekleştirilir

Bu konuda hazırlanmış ve ekte sunulmuş olan EK-VI: Müşteri Memnuniyeti Süreci; müşteri memnuniyetine dönük olarak adı geçen kuruluş; BURFAŞ'ın yaptığı ölçüm ve değerlendirme sürecini içermektedir.

Ayrıca, müşterilerin şikayet ve önerilerini alacak sistemler geliştirilmiştir.

7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

Matbaa tesisinde gelen talepler işleme alınmadan önce, matbaa sorumlusu tarafından değerlendirmeye alınmaktadır.

Gelen sipariş önceden üretimini yaptığı bir ürün mü değil mi değerlendirilir. Gelen sipariş önceden üretimini yaptığı bir ürün ise:

- İstenen ürüne ilişkin yardımcı malzemelerinin yeterliliği ve
- İstenen ürünün gerçekleştirilmesi için yeni bir çalışma yapılıp yapılmayacağı araştırılmaktadır.
- İstenen ürünün teslim zamanı; bu zaman içindeki iş programı göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir.

Değerlendirme sonucu uygun bulunan siparişler, sipariş ve iş takip formuna kaydedilerek müşteriye teyit edilmektedir. Değerlendirme sonucu uygun bulunmayan siparişler müşteriye mutlaka nedenleriyle birlikte bildirilmektedir.

Gelen siparişlerin değerlendirilmesi sırasında yukarıdaki kriterlerin yanında; ayrıca

- Mevcut stok durumları göz önünde bulundurulur.
- Sipariş ve iş takip formu üzerinde gerekli değerlendirme yapılarak son durum müşteriye iletilir.

Gelen siparişin ilk defa üretilecek bir ürün olması durumunda; bu siparişe ilişkin çeşitli bilgisayar tasarımları yapılır ve yukarıdaki kriterler değerlendirilerek müşteriye teyit ettirilmektedir.

Verilen siparişte herhangi bir değişiklik söz konusu ise ;

- Değişiklik doğrultusunda baskıya geçilmediyse; değişiklik mahiyeti konusunda artı veya eksi fark üzerinde müşteri ile antat kalınarak sipariş gerçekleştirilir.
- Baskıya geçildi ise, değişiklik kabul edilmez.

BURFAŞ'ın tesislerinde ise hizmet muayene ve deneyleri, müşteri memnuniyeti anketleri ve müşteri önerileri ile ortaya çıkan eksiklikler ve talepler değerlendirilerek uygulamaya alınmaktadır. Hizmet kapsamı ve tesis giriş şartları konusunda müşteri şartları Bursa Büyükşehir Belediyesi'ne Genel Müdür tarafından raporlanarak gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanır.

İlgili kayıtlar, "Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü"ne göre ilgili birimlerde saklanır.

7.2.3. Müşteri ile iletişim

BURFAŞ tarafından müşteri şikayetleri değerlendirilmekte ve uygun görülen şikayetler için DÖF (Düzeltilici Önleyici Faaliyetler) açılmakta ve müşteriye geri

bildirimde bulunmaktadır. Uygun görülmeyen şikayetler içinse müşteriye gerekçeleri açıklanarak geri dönülmektedir.

Hizmet muayene ve deneyleri ile ve müşteri memnuniyeti anketleri ile müşteri ile iletişim kurulmaktadır.

Ayrıca, müşteri için kurulan öneri sistemi ile tüm paydaşlarımız BURFAŞ yönetim sürecine katılabilmektedir.

7.3. Tasarım ve Geliştirme

BURFAŞ'ın hizmet faaliyetlerini Bursa Büyükşehir Belediyesi ile yapılan sözleşmeler ve Bursa Büyükşehir Belediyesi Encümen kararlarına göre yürüttüğü; bu nedenle herhangi bir tasarımının söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Matbaa tesislerinde ise tasarım müşteriye aittir.

7.4. Satın alma

7.4.1. Satın alma Süreci

BURFAŞ, tüm satın alma faaliyetlerini 4734 sayılı yasa kapsamında yürütmektedir. Yasanın gerekleri doğrultusunda gerekli teknik ve idari şartnameler oluşturulur.

“Satın alma Süreç Tanımı”nda, satın alma ile ilgili izlenmesi gereken kriterler ve izleme yöntemleri belirlenmiştir. İlgili kriterler ölçülmekte ve izlenmektedir.

Satın alma faaliyetleri sonunda performansı uygun bulunmayan tedarikçiler, ekte sunulan “EK-VII:Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirilmesi Prosedürü”ne göre işlem görür.

7.4.2. Satın alma Bilgisi

BURFAŞ'a satın alınacak ürün ve hizmetlerle ilgili olarak teknik ve idari şartnameler hazırlanmıştır. Tüm ürün ve hizmetler şartnamelere uygun olarak temin edilmektedir.

Kaliteyi doğrudan etkileyecek ürün ve hizmetler tüm yönleri ile açık ve net bir şekilde tanımlanır. Böylelikle istenilenin dışında mal ve hizmet temini mümkün olmamaktadır.

7.4.3. Satın Alınan Ürün/Hizmetin Doğrulanması

Satın alınan ürünler ve hizmetler ilgili şartnameler ve satın alma bilgilerine göre kontrol edilir ve uygun bulunanlar kabul edilir. Matbaa tesisinde matbaa muayene ve deney prosedürüne göre yapılan kontrollerde ürünün uygun olmaması halinde ürün iade edilir.

Alınan hizmetle ilgili EK-VIII: Hizmet Muayene ve Deneyleri Prosedürü'ne göre gerekli işlemler yapılır.

7.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması

7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

Matbaa tesisinde, tedarikçi firmalardan temin edilen malzemelerden, ürünün müşteriye teslim aşamasına dek , ürün kalitesini etkileyen süreçleri planlamak, üretimin her aşamasında yapılan işlemleri belirlemek, geriye dönük hata kaynaklarını tespit etmek ve gerekli kayıtların oluşmasını sağlamak amacı ile prosedürler oluşturulmuştur ve uygulanmaktadır.

Havuzluparkta verilen hizmetlerle ilgili prosedürler, talimatlar ve ürün/hizmet gerçekleştirme ile ilgili süreçler oluşturulmuştur ve uygulamaya alınmıştır.

Diğer tesislerde, tedarikçilerin ve BURFAŞ çalışanlarının hizmet üretim süreçlerini planlamak ve hizmetin gerçekleştirilmesi ile ilgili yaptığı işlemleri belirlemek, geriye dönük hata kaynaklarını tespit etmek ve müşteriye sağlanan kalite güvencesi için gerekli kayıtların oluşturulmasını sağlamak üzere prosedürler ve hizmet gerçekleştirme süreçleri oluşturulmuştur ve uygulanmaktadır.

Ayrıca, BURFAŞ'ta ürün/hizmet sağlamanın kontrolü "Ürün/Hizmet Gerçekleştirme Prosedürüne" göre bir bütün olarak görülebilmektedir.

Ürün/Hizmet gerçekleştirme ile ilgili kayıtlar ilgili prosedürler ve talimatlara göre tutulur ve "Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürüne" göre muhafaza edilir.

7.5.2. Üretim Ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Matbaa tesisinde matbaa sorumlusu; elde edilen ürünün, kalite planında belirtilen, istenen siparişe uygunluk kriterlerine göre şartları karşılayıp karşılamadığını kontrol ederek, uygun ise ürün kabulü ve serbest bırakma işlemini kayıt altına alarak gerçekleştirir.

Kültürpark, botanikpark ve havuzlupark kalite planları ile tedarikçiden temin edilen hizmetler kontrol altına alınmıştır ve gerekli kayıtlar tutulmaktadır. Uygun olmayan bir durum ile karşılaşıldığında yapılması gereken işlemler tanımlanmıştır. Bu tesislerimizdeki hizmetler üretildiği anda tüketildiğinden yukarıdaki üretim sırasında yapılan kontroller dışında da üç ayda bir yapılan hizmet muayene ve deneyleri anketleri ile kontrol altında tutulmaktadır.

Müşteri şikayetleri de süratle değerlendirilerek gerekli düzeltmeler, düzeltici ve önleyici faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Havuzluparkta yüzülebilir su, sezon başlangıcından itibaren havuzlupark teknik mekanik teknisyenlerinin kalite planlarına göre yaptıkları havuz suyu kimyasal değerlerinin ölçümü ile kontrol edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır.

7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik

BURFAŞ bünyesinde hizmet veren parklarda ziyaretçilerin yön bulması, tesislerden yeterli düzeyde faydalanması, tehlikelerden korunması için gerekli tanımlamalar yapılmıştır. Tanımlama levhaları/yazıları uygun yerlere uygun sayıda yerleştirilmiştir.

Matbaa tesisinde bölüm tanımlamaları yapılmıştır.

Tüm parklarda verilen hizmetlerle ilgili her türlü kayıtlar, ilgili çalışma prosedür ve talimatlarında tanımlanmıştır.

Bütün çalışanlar için işin gereği olan kayıtlar tanımlanmış ve gerekli uygulama eğitimi verilmiştir.

Parklarda yürütülen temizlik, güvenlik, bakım-onarım vb. hizmetlerle ilgili gerek tedarikçiler tarafından gerekse BURFAŞ tarafından gerekli kayıtlar tutulmaktadır.

Gişelerde görev yapan personel, güvenlik personeli, kontrolör vb. çalışanların hizmet üretimleri ile ilgili izleme, görev çizelgeleri ve iş takip formları ile sağlanır.

Giriş sırasında kullanılan “Giriş Kartları” seri no, tarih, ad-soyad bilgilerine göre izlenir ve takip formu üzerinde kayda alınır.

Matbaa tesisinde ise hangi hammadde/malzemenin nereden ve ne zaman alındığı bilgisayar yardımı ile tespit edilebilmektedir.

Hangi iş için hangi kağıt/malzeme kullanılmış, kim tarafından ne zaman ne yapılmış, kim kontrol etmiş, ne zaman müşteriye teslim edilmiş gibi bilgilere “Sipariş Takip Formu” yardımı ile ulaşılabilir.

İzlenebilirlik kayıtları kalite kayıtlarının kontrolü prosedürüne göre saklanır.

7.5.4. Müşteri Mülkiyeti

BURFAŞ, faaliyetlerinin gereği olarak müşteri tarafından temin edilen mal ve hizmetlere ihtiyaç duymaz.

7.5.5. Ürünün Muhafazası

Matbaa tesisinde basılan iş (afiş, ilan vb.) örneği, adeti, siparişi veren birimin adı yazılarak, ambalaj üzerine yapıştırılır ve en kolay taşınacak şekilde paketlenir, muhafaza edilir ve müşteriye matbaada teslim edilir. Bilet basılmış ise hangi numaradan başlayıp hangi numarada bittiği, seri numarası, bilet türü, ambalaj üzerine yazılarak paketlenmesi yapılır ve müşteriye matbaada teslim edilir.

Hizmet sunulduğu anda tüketildiğinden yapılan planlamalara uygun olarak sürekliliğinin sağlanması için ilgili prosedürler ve kalite planları yardımı ile gerekli kontroller yapılarak, uygunluğu sürekli muhafaza edilmektedir.

7.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

BURFAŞ' ta kullanılan ölçü cihazları kalibrasyonu ile ilgili olarak "Kalibrasyon Prosedürleri" hazırlanmıştır. Bu prosedürlere göre Havuzlupark ve Matbaada kullanılan ölçü cihazlarının listeleri oluşturulmuştur. Listelerde yer alan ölçü cihazları için "Kalibrasyon/Doğrulama Planları" hazırlanmıştır ve ölçü cihazlarının kalibrasyon/doğrulaması bu planlara göre yapılmaktadır. Yapılan kalibrasyon/doğrulama işlemleri ile ilgili kayıtlar tutulmaktadır. BURFAŞ bünyesinde yapılan doğrulama işlemleri eğitimli çalışanlar tarafından yapılır. Kalibrasyon/Doğrulama neticesinde kalibrasyon/doğrulama durumunu gösterir etiketleme/işaretleme işlemleri yapılır.

BURFAŞIN BU BÖLÜMLE İLGİLİ DÖKÜMANLARI:

- YT.P.08 ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME PROSEDÜRÜ
- YT.P.10 İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ VE İLETİŞİM PROSEDÜRÜ
- PGY.P.01 SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ PROSEDÜRÜ
- PGY.P.02 ROJE GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ BİRİMİ ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ
- Mİ.P.02 TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ
- SA.P.01 SATINALMA PROSEDÜRÜ
- KP.P.01 KÜLTÜRPAK ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ
- HP.P.01 HAVUZLUPARK ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ
- HP.P.02 HAVUZLUPARK KALİBRASYON VE DOĞRULAMA PROSEDÜRÜ
- BP.P.01 BOTANİKPAK ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ
- BM.P.02 MATBAA MUA YENE VE DENEYLERİ PROSEDÜRÜ
- BM.P.03 SİPARİŞ ALMA PROSEDÜRÜ
- BM.P.04 SİPARİŞİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ PROSEDÜRÜ

- BM.P.05 TAŞIMA-DEPOLAMA-AMBALAJ-SEVKİYAT PROSEDÜRÜ
- BM.P.06 MATBAA KALİBRASYON VE DOĞRULAMA PROSEDÜRÜ
- GMY.P.01 HİZMET MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ
- GM.ST.01 ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ SÜRECİ
- GMY.ST.01 HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ SÜRECİ
- PGY.ST.01 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ
- Mİ.ST.02 HİZMET TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ
- BM.ST.01 ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME SÜRECİ
- BM.ST.02 MATBAA TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME SÜRECİ
- BM.ST.03 MATBAA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ
- KP.ST.01 KÜLTÜRPAK HİZMET GERÇEKLEŞTİRME SÜRECİ
- BP.ST.01 BOTANİKPAK HİZMET GERÇEKLEŞTİRME SÜRECİ
- HP.ST.02 HAVUZLUPARK YÜZÜLEBİLİR SU ÜRETİM SÜRECİ
- HP.ST.03 ZİYARETÇİ GİRİŞ SÜRECİ
- YT.SL.01 SÜREÇ LİSTESİ (EK-3)
- TESİSLER KALİTE PLANLARI

8. Ölçme Analiz ve İyileştirme

8.1. Genel

BURFAŞ' ta ;

- Ürün uygunluğunu göstermek,
- Kalite Yönetim Sisteminin uygunluğunu sağlamak,

- Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek,

amacıyla izleme, ölçme, analiz etme ve geliştirme yöntemleri planlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Bu kapsamda istatistiksel teknikler dahil olmak üzere tanımlanmış teknikler kullanılmaktadır.

8.2. İzleme ve Ölçme

8.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Tesislerinde sunduğu hizmetlerle ilgili, “Hizmet Muayene ve Deneyleleri Prosedürü” ve müşteri memnuniyeti süreç tanımındaki faaliyetler neticesinde BURFAŞ müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izler, değerlendirir ve sonuç raporlarına göre gerekli iyileştirme çalışmalarını başlatır ve sonuçlandırır.

Matbaa tesisinde ise “Matbaa Müşteri Memnuniyeti Süreç Tanımına” göre yapılan anketle, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiler izlenir, değerlendirilir ve raporlara göre gerekli iyileştirme çalışmaları başlatılır ve sonuçlandırılır.

8.2.2. İç Tetkik

BURFAŞ.’ta Kalite Yönetim Sisteminin bir parçası olarak uygulanan sürekli işlemler ve sistem etkinliğinin gözlenmesi, rapor edilmesi ve gerektiğinde düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması amacı ile kuruluş içi kalite tetkikleri ilgili prosedüre göre yapılmaktadır.

Yönetim Temsilcisi ilgili tüm faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde “Yıllık İç Tetkik Planını” hazırlamaktadır. Bu plana göre yapılan iç tetkikler, tetkik edilecek süreçle doğrudan ilgisi olmayan ve iç tetkik konusunda eğitilmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tetkik sonucu tespit edilen uygunsuzluklar kayıt altına alınır ve tetkik sonucunda rapor hazırlanarak tetkik edilen süreç yetkilisine sunulur.

Tetkikçiler tespit edilen uygunsuzluklar ve bunlara karşı planlanan önlemleri takip ederler. Uygulama tarihlerine göre uygunsuzluk için alınan önlemleri doğrular veya yetersiz ise yeni önlem talebinde bulunurlar.

Kalite Sisteminin, denetlenen alanında uygunluk ve uygunsuzluk açık bir şekilde Tetkik Raporunda belirtilir ve rapor tetkikçiler tarafından imzalandıktan sonra, en geç 3 gün içinde Yönetim Temsilcisine verilir.

Bu raporlar Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında değerlendirilir ve kalite sisteminin etkinliği izlenir.

İç tetkik faaliyetleri ile ilgili kayıtlar Yönetim Temsilcisi tarafından muhafaza edilir.

8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

BURFAŞ, proseslerini (süreçlerini) tanımlamış ve uygulamaya almıştır. Bu süreçlerin performanslarını sürekli olarak ölçmekte ve izlemektedir. Süreçlerin performansı istenenden farklı olduğu durumlarda iyileştirme faaliyetleri başlatılır.

8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

BURFAŞ' ta ürün/hizmetle ilgili şartların yerine getirildiğini doğrulamak için ürün/hizmet gerçekleştirme aşamalarına göre yapılması gereken kontroller, sıklıkları ve sorumluları Kalite Planlarında belirtilmiştir. Tüm kontroller kalite planlarına göre yapılır ve kayıtları tutulur. Yapılan kontrollerle ilgili kalite planları ve talimatlar hazırlanmış ve uygulayıcılara dağıtılmıştır.

BURFAŞ, ürün ve hizmetlerinin performansını tespit etmek amacı ile yapmış olduğu girdi, proses ve son muayene ve kontrollerle ilgili tüm kayıtları tutar. Tutulan bütün kayıtlar izlenebilirlikte de kullanılmak amacı ile Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürüne göre saklanır.

8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Matbaa, Kültürpark, Botanikpark ve Havuzlupark tesislerimizde yapılan kontroller neticesinde uygun olmadığı tespit edilen ürün ve hizmetlerle ilgili yetkiler ve

yapılması gereken işlemler “EK-IX: Uygun Olmayan Ürün Kontrolü Prosedürü”nde tanımlanmıştır.

Matbaa tesisinde girdi kontrolleri sonucu ortaya çıkan uygunsuzluk, ürün gerçekleştirme süreci sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar, son kontroller sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar, tespit edildiğinde (ürünün uygun olmadığına işlem sorumlusu karar verir) ürün uygun olmayan ürün deposuna (bölümüne) konur.

Uygunsuzluğun giderilmesi için ilave işlemlere tabi tutulan veya yeniden işlem gören tüm ürün ve hizmetler tekrar kontrollerden geçirilir. Hiçbir ürün veya hizmet uygunsuzluğu giderilmeden müşterilere sunulmaz.

8.4. Veri Analizi

BURFAŞ bünyesinde tüm süreçlerle ilgili olarak ölçme ve izleme faaliyetleri yapılmaktadır. Ölçme ve izleme sonuçları süreç sahipleri tarafından analiz edilmektedir.

Hangi süreçle ilgili ne tür analizlerin yapılacağı ve kullanılacak yöntemler “Veri analizi tablosu” ile belirlenmektedir. Tablolar süreç sahipleri tarafından hazırlanır.

Tüm birimlerde veri analizleri için istatistik tekniklerinin kullanımı ve yaygınlaştırılması teşvik edilir ve kalite hedeflerinin takibinde istatistik teknikleri kullanılır.

Sebeplerin analiz edilmesi ve hata kaynaklarına ulaşılması için uygun problem çözme teknikleri kullanılır. Veri analizlerinde problem çözme teknikleri ve istatistik tekniklerinin bir arada kullanılması teşvik edilir.

Tüm birimler her yıl aralık ayı içerisinde bir sonraki yıl için “Veri analizi tablosu”nu oluşturarak kontrol için Yönetim Temsilcisine gönderir. Yönetim Temsilcisi kendisine gelen tabloları inceler ve uygun bulduğu takdirde imzalayarak onay için genel müdüre sunar. Genel müdür tarafından onaylanan tablolar ocak ayından itibaren yürürlüğe girer. Yıl içerisinde ortaya çıkan yeni analiz ihtiyaçları tablolarda revizyon yapılarak uygulamaya alınır.

Hazırlanan raporlarda hazırlama tarihi, hazırlayan-onaylayan, raporun ait olduğu dönem, raporu hazırlayan birim ve rapor konusu bilgileri görünür bir şekilde yer alır.

Hazırlanan raporlar yine tabloda belirtilen dağıtım yerlerine dağıtılır ve sonuçları takip edilir. Hazırlanan raporlara göre “Düzeltilici veya Önleyici Faaliyet” başlatılabilir. Düzeltilici veya Önleyici Faaliyet başlatma sorumluluğu öncelikle raporu hazırlayan birime ait olmakla birlikte, raporu inceleyenler tarafından da talep edilebilir.

Problem çözme çalışmalarında, pareto, kılçık diyagramı, çetele tutma vb. Teknikler kullanılır.

8.5. İyileştirme

8.5.1. Sürekli İyileştirme

BURFAŞ, sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek için Düzeltilici Faaliyet ve Önleyici Faaliyet prosedürlerini hazırlamış ve tüm birimlerde uygulanmasını sağlamıştır. Kalite sisteminde, düzeltilici ve önleyici faaliyetlerin sonuçlarına göre gerekli iyileştirme ve revizyonlar yapılmaktadır. Açılan tüm düzeltilici ve önleyici faaliyetler Yönetim Temsilcisi tarafından takip edilmekte ve “Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Takip Formu” doldurulmaktadır. Düzeltilici ve önleyici faaliyetlerin genel durumu Yönetim Temsilcisi tarafından Gözden Geçirme toplantıları öncesinde Genel Müdüre raporlanır.

Yönetimin Kalite Sistemini Gözden Geçirmesi toplantıları, birim yöneticileri haftalık toplantılarında değerlendirmeye alınan İyileştirme Önerileri (İyileştirme Önerileri ve İletişim Prosedürü), veri analizi, kuruluş içi kalite tetkikleri uygulamaları ile sürekli iyileştirmeler sağlanmaktadır.

Yönetim ve kalite politikasında da Sürekli İyileştirme kültürü vurgulanmıştır.

8.5.2. Düzeltilici Faaliyet

Düzeltilici faaliyetler, uygunsuzluk nedenlerinin araştırılarak bir daha tekrarlanmamak üzere ortadan kaldırılması ve/veya kalite sisteminin uygulanmasında aksaklığa neden olan durumların giderilmesi için yapılan ve kayıt altına alınan çalışmalardır.

Gerçekleşen bir uygunsuzluğu gidermeyi hedefleyen düzeltilici faaliyetlerin kaynakları aşağıdaki gibidir;

- a. Yapılan toplantılar sonucunda tespit edilen olumsuzluklar
- b. Bir proses veya işin gerçekleştirilmesi sırasında tekrarlanan sorunlar
- c. Bir iç tetkik sırasında gözlemlenen aykırılıklar
- d. İstatistiksel uygulamalar neticesinde tespit edilen sapmalar
- e. Vizyon, misyon, politika ve hedeflerden sapmalar
- f. Taşeronların idari ve teknik şartnameleri ihlali
- g. Müşteri ve ziyaretçi şikayetleri
- h. Uygun olmayan ürün raporları ve diğer kalite kayıtlarından alınan veriler
- i. Kalite Yönetim Sistemine uygun olmayan herhangi bir durum

BURFAŞ'ta tüm çalışanlar yukarıda belirtilen konularda, "EK-X: Düzeltici Faaliyetler Prosedürü"nde de belirtildiği gibi tüm çalışan ve/veya bölümlerden Yönetim Temsilcisi aracılığıyla Düzeltici Faaliyet Talep edebilir.

8.5.3. Önleyici Faaliyet

Önleyici Faaliyet, potansiyel uygunsuzlukların nedenlerinin belirlendiği, faaliyet ihtiyacının değerlendirildiği, ihtiyaç duyulan faaliyetin belirlendiği ve uygulandığı, kayıt altına alındığı ve tekrar gözden geçirildiği tüm faaliyetlerdir.

Önleyici faaliyetler şu durumlarda istenebilir:

- a. Yapılan toplantılar sonucunda tespit edilen olası olumsuzluklarda,
- b. Bir proses veya işin gerçekleştirilmesi sırasında oluşabilecek sorunlarda ,
- c. Bir iç tetkik sırasında yapılan gözlem sonuçlarında,
- d. İstatistiksel Uygulamalar neticesinde oluşabilecek ileriye dönük sapma beklentilerinde.
- e. Müşteri ve ziyaretçi istek ve önerileri doğrultusunda.

BURFAŞ'ta tüm çalışanlar yukarıda belirtilen konularda, tüm çalışan ve/veya bölümlerden Yönetim Temsilcisi aracılığıyla Önleyici Faaliyet Talep edebilir. Müşteri ve ziyaretçi istek ve önerileri doğrultusunda önleyici faaliyet başlatmak birim yöneticilerinin sorumluluğundadır.

BURFAŞIN BU BÖLÜMLE İLGİLİ DÖKÜMANLARI:

- YT.P.02 YÖNETİMİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİ GÖZDEN GEÇİRMESİ PROSEDÜRÜ
- YT.P.03 DÜZELTİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ
- YT.P.05 ÖNLEYİCİ FAALİYETLER PROSEDÜRÜ
- YT.P.06 VERİ ANALİZİ PROSEDÜRÜ
- YT.P.07 İÇ KALİTE TETKİK PROSEDÜRÜ
- YT.P.09 UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ
- YT.P.10 İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ VE İLETİŞİM PROSEDÜRÜ
- PGY.P.02 PROJE GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ BİRİMİ ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ
- BM.P.02 MATBAA MUAYENE VE DENEYLERİ PROSEDÜRÜ
- GMY.P.01 HİZMET MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ
- YT.ST.01 YKYS GG SÜRECİ
- YT.ST.02 DÖF SÜRECİ
- YT.ST.03 İÇ TETKİK SÜRECİ
- YT.ST.04 İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ SÜRECİ
- GM.ST.01 ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ SÜRECİ
- GMY.ST.01 HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ SÜRECİ
- PGY.ST.01 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ

- BM.ST.03 MATBAA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ
- YT.SH.01 SÜREÇ HARİTASI
- YT.SL.01 SÜREÇ LİSTESİ
- TESİSLER KALİTE PLANLARI



SONUÇ

Bu çalışma, özellikle ülkemizde kalite felsefesinin ne ölçüde benimsenip uygulandığını ortaya koymaya çalışmıştır. Uygulama bölümündeki örnek kuruluşun incelendiği bölümde ve kavramsal bölümlerde de ifade edilenlerin ışığında mevcut durumun oldukça ümit verici olduğundan bahsetmek mümkündür.

Özellikle kamu ve daha spesifik olarak yerel yönetimlerin, hizmeti alanları müşteri olarak kabullendiğini ve özel sektördeki gibi müşterisinin memnuniyetini önemsemesinin gerekliliği ile karşılaşıyoruz. Bu açıdan; ortaya çıkacak ürün toplumun günlük yaşantısını direkt olarak etkilediğinden, kaliteli bir yaşamla karşılaşp, top yekun bir kaliteden söz edebiliriz.

Rekabetin arttığı, tüketicilerin kaliteli ve ucuz olan malı talep eder hale geldiği günümüzde , Toplam Kalite Yönetimi , şirketler için can simidi haline gelmiştir. Öyle ki bunu uygulayan işletmeler, diğerlerine karşı avantaj sağlamakta ve bu acımasız rekabette onları geride bırakmaktadırlar. Endüstrileşmenin başladığı devirlerde miktar olarak fazla miktarda üretmek yeterli idi. Yani üretebildiğiniz kadar fazla üretmek başarı için yeterli olabiliyordu. Monopol bir piyasada rakip olmadığı veya çok az olduğu için fiyatlar ve imal edilecek miktar firma tarafından tespit edilebiliyordu. Fakat zamanla rakiplerin çoğalması ve özellikle 2.Dünya Savaşından sonra dünya çapında üretim fazlalığının oluşması sıkı bir rekabetin de habercisi olmuştur.

Tüketicilerin kaliteli mala olan taleplerinin artması ve rakiplerin de çoğalması işletmeleri yeni yöntemler bulmaya zorlamıştır. İmalat esnasında ve sonrasında oluşan hatalar, maliyetleri oldukça arttırmaktadır. Mamullerin imal edildikten sonra muayenesinin yerini proseste muayene fikri almıştır. Böylece hatalarda hemen tespit edilip düzeltilebilmektedir. Bunun için de uygun yerlere istatistiksel sinyaller konulmuştur. Fakat aksaklıkları bulmakla iş bitmiş değildir. Çünkü onun yerine getirilecek olanı eskisinden daha iyi sonuç vermelidir. İşte burada Toplam Kalitenin temelini oluşturan, proseste çalışanların fikirlerini alma ihtiyacı doğmuştur. Taylor' un

işçiyi sadece üst yönetimin verdiği emirleri uygulayan kişi olarak gören anlayışı TKY 'de tamamen değişmiştir. Burada işçiye verilen emirleri yapan bir makine değil de insan gözüyle bakılması TKY' nin en büyük avantajıdır.

Gelişimini sanayinin ve üretim sistemlerinin gelişimine paralel olarak sürdüren toplam kalite yönetimi felsefesi, zamanla sadece ticari kurum ve kuruluşlarda değil kamu hizmetleri gibi kar amacı gütmeyen organizasyonlarda da etkin bir şekilde varlığını göstermektedir. Toplumsal açıdan bakıldığında diğer ticari kurumlarda uygulanan kalite sistemlerinden daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü ticari kurum ve kuruluşlar kalite felsefesini benimsememeleri durumunda en fazla kar edemezler ve zararlarını kendine özel çekerler. Oysa kar amacı gütmeyen kamu sektörü ve sivil toplum örgütleri gibi yapılarda ise sunulacak kalite tüm bireyleri olumlu etkileyecektir.

Sonuç olarak; teorik bilgiler ve yapılan araştırmaları göz önüne aldığımız da aşağıdaki değerlendirmeleri yapabiliriz.

1. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların büyük bir çoğunluğu kalite ile ilgili olarak olumlu düşünmektedir. Dolayısıyla, kalite ile ilgili kararlarını stratejik kararlarına dahil etmektedirler. TKY anlayışı yaklaşımının benimsenip uygulanması açısından bu oldukça olumlu bir husustur.

2. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların önemli bir bölümü kalite ile ilgili problemler ortaya çıkmadan, problemi kaynağında önceden belirleyebilmek açısından, erken uyarı sistemleri geliştirmiş durumdadır. Bu işletmelerin hem TKY uygulamaları hem de rekabet edebilme yetenekleri açısından oldukça olumlu olarak değerlendirilebilir.

3. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların önemli bir bölümü stratejik planlarını müşteri yönelimli yapmakla birlikte, diğer önemli kısmı, müşterileri planlama süreçlerine dahil etmemektedirler. Bu husus, TKY uygulamalarının özünü oluşturan pazarlama anlayışı bakımından, işletmelerin arzu edilen noktada olmadıklarını göstermektedir.

4. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların önemli bir bölümü, kalite standartlarının oluşturulması için güvenilir bilgi ve veri toplayabilmekte ve bunları süreç içerisinde kullanabilmektedirler. Dolayısıyla, önemli bir çoğunluğu da kalite sorunlarının kaynağına inebilmektedirler.

5. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların büyük bir çoğunlu, kendi çalışanlarının süreç geliştirmeye katılmalarını, işletme kültürünün bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Bu husus, sürekli geliştirme açısından oldukça olumlu bulunmuştur.

6. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların önemli bir çoğunluğu uyguladıkları eğitim programları çerçevesinde gerekli teknik analizleri içeren eğitim vermektedirler.

7. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların çoğunluğu, müşteri tatminini geliştirmeye yönelik değişik yöntemler geliştirmiş durumdadır. Aynı zamanda tepe yönetimi müşterilere ilişkin bu tür bilgilere rahat ulaşabilmektedir.

8. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların büyük bir bölümü, müşterileri, müşteri tatminini arttırmaya yönelik geliştirilen süreçlere dahil etmektedirler. Müşteri odaklılığı açısından bu oldukça ümit verici bir bulgudur.

9. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların çoğunluğu kalite ile ilgili belge sahibidir.

10. Kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların önemli bir kısmı, TKY hakkında bilgi sahibi değildir ve tepe yönetiminin bu konudaki desteğini de yetersiz bulmaktadır ayrıca, uygulamaya başlamaları durumunda dahi, yeterli kalifiye personele sahip değildir.

Toplam kalite yönetiminin gerekliliğine olan inançla birlikte uygulamanın popülerliği bile kamu sektörünü ve yerel yönetimlerin dikkatlerini bu felsefeye çevirmeye yetmiş görünüyor. Bir başka kurumun kalite çalışmaları ve sonuçta bunu belgelemesi,

verdiği hizmette iddialı kurum ve kuruluşları kalite sistemi ile tanıştırıyor. Bunun ileri safhalarında da kalite güvence sistemlerinden kendilerine en uygun olan birini seçip belgelendirmeye yönelik çalışmalar başlatılıyor.

Başlangıçta yeterli bir inançla yola çıkılmasa dahi, çalışmaların ilerleyen safhalarında yöneticiler kalite felsefesinin özü ile karşılaştıkça bu sistemin kendileri için gerçekten en doğru ve en faydalı bir sistem olduğunu idrak etmektedirler. Bunun neticesi olarak da taklit ve benzetme ile başlanılan kalite yolculuğu, gerçeklere ve kurumun özüne uygun geçerli ve uzun ömürlü uygulamalarla sürdürülüyor.

Bu gün kalite ile tanışmış kurumların, bu felsefenin gelişimine hem kendi kuruluşları içinde hem de genel literatürde yorumları, uygulama sorunlarına çözüm bulmaları ve yeni açılımlar üretmeleri ile katkı sağladıkları da iddia edilebilir. Verilen eğitimler, kalite derneklerinin gayretleri, verilen ödüller, zirveler, dökümanlar bu yönde faydalı çalışmalar olarak sayılabilir.

Ancak tüm bu olumlu gelişmelere ve tespitlere rağmen kamu sektörünün ulusal bazdaki bütünü ele alındığında büyük bir çoğunluğun TKY uygulamalarının henüz başında olduğu ve alınması gereken çok mesafe olduğu tespit edilebilir.

KAYNAKÇA

5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1986 Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, INC., Cilt.I

Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, 1987,, Ana Yayıncılık A.Ş. ve Encyclopaedia Britannica, INC., Cilt IX

Baş, Melih, “Kentsel Çevre Yönetiminde TKY Perspektifi”, Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayını Yıl:4 Sayı:17

Bayram Coşkun, Öztürk Namık Kemal, “ Yerel Yönetimlerde Etkinlik Ve Etik” , TODAİE, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 11 Sayı 2 Nisan 2002

Bozkurt,Ridvan, Verimlilik Dergisi,1994/3, MPM Yayınları

BURFAŞ Kalite El Kitabı

Coşkun C.Aktan “Toplam Kalite Yönetimi, Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir mi?” [http://www. canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam - kalite/aktan-kamuda-kalitesizlik.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam - kalite/aktan-kamuda-kalitesizlik.pdf)

Coşkun Can Aktan “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması” http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite /aktan - yerel-yonetimlerde-toplam-kalite.pdf

Coşkun Can Aktan Devlet Yönetiminde Toplam Kalite http://www.canaktan.org/Canaktan_personal /canaktan-arastirmalari/toplam- kalite/aktan-devlet-yonetiminde -kalite.pdf

Coşkun Can Aktan, “Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite”, Ekonomik Forum Dergisi Haziran-1997

Çam; Ferit, “Bursa su Ve Kanalizasyon İdaresi'nde Kalite Yönetimi Çalışmaları” İnci Kalite ve Başarı Sempozyumu KalDer Bursa Şubesi

Çetin Canan www.canancetin.com M.Ü.İ.İ.B.Fakültesi

Çoker Zeki, “Bugünkü Yapısı İçinde Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İlkeleri Uygulanamaz.” 3. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması (1998 yılı) Tüsiad – Kalder Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayın Evi Ve Basım İşleri

- Daekin, N., A. Davis, N. Thomas; Public Welfare Services and Social Exclusion, Loughlinstown House, Shunkill Co., Dublin, 1995
- Dalbay Özkan “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon” Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21-22 Ekim 1999
- Demirel, Yavuz, “Yerel Yönetimlerde TKY, Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Koşullar”, KalDer Forum Yıl:2 Sayı:6 2002
- Demirel, Yavuz, Kazan, Halim, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler Sağladığı Üstünlükler”, KalDer Forum Yıl:2 Sayı:7 2002
- DİE, 64. Yılında T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü'nün Çalışmaları ve Hedefleri, TCBDİE Matbaası, Ankara, 1990,
- DPT, 1964-1985 Beş Yıllık Kalkınma Planları, DPT Yayınları, Ankara
- Düren, Zeynep, 2000 li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2000
- Efil, İsmail, “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri” Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999,
- Efil. İsmail. Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, Alfa Yayınları, İstanbul 2003, V. Baskı
- EFQM Mükemmellik Modeli 2000 “Kamu Sektörü” KalDer yayınları
- Ertopuz Ayşem, Telek Berker, “Toplam Kalite Yönetimine Doğru Değişim Ve Liderlik” 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri
- Esendal Selçuk, “Küresel rekabet için değişimin özü- Katılımcı Liderlik” 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri
- Evans, James R. and William M. Lindsay (1996); Management and Control of Quality, St. Paul, MN: West Publishing Company, Third Edition
- Fıratlı İnal, <http://www.bedava9000.com/>
- Filkin, E., Complaint and Redress Mechanisms in Public Sector, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 7-8 Kasım 1994, Paris ‘ten aktaran...5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul

Hardjono, T.W.-Have, S. T.-Have, W.D. Mükemmele Ulaşmanın Yolları Rem Ofset, İstanbul 1997

<http://www.arabul.com/SonuçSifir.asp?SearchString=TOPLAM%20KALİTE%20YÖN%20ETİMİ>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/deming.html>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/farklikultur.html>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitecemberleri.html>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/kalitetanimivekavramlari.html>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/kyyoneticilik.html>

<http://www.geocities.com/toplamkalite/topaligelisimi.html>

<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696>

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=31&ad=Toplam%20Kalite%20Y netimi&id=>

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=33&ad=Toplam%20Kalite%20Y netimi&id=9>

<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=34&ad=Toplam%20Kalite%20Y netimi&id=>

<http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/gumushane/ky/kamutky.htm>

<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi05/dogan.htm> Dokuz Eylül
 niversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, 2000

<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>

<http://www.tusiad.org/turkish/rapor/siad2kalite/html/sec3html>

Ishikawa Kaoru, Toplam Kalite Kontrol Kalder Yayınları No.7 İstanbul 1997

İmai, Masaaki, Kaizen, Kalder Yayınları, İstanbul, 1997

Kalder  nce Kalite Dergisi, Temmuz 2000,

KALDER, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uzmanlık Gurubu, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, Kalder Yayınları NO: 27

Kavrakoğlu, İbrahim; KALİTE –Kalite Güvencesi ve ISO 9000 KalDer Yayınları- Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1 İstanbul 1996

Kavrakoğlu, İbrahim; “Toplam Kalite Yönetimi,” KalDer Yayınları-2, 1994 İstanbul

Kayalı Cevdet A., Ramazan Gökbunar “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamasının Olanakları”http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kamuda-toplam-kalite/gokbunar-toplamkalite.pdf

Kılıç Özcan “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma” İ.Ü. İşletme Fakültesi

Muluk, F.Z., Burcu E., Danacıoğlu N. Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi (1299-1990) KALDER Yayınları No.30 Ankara, 2000

Müfit AKYOL, “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite“ (Bir Olabilirlik Denemesi) 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 YILI) TÜSİAD – KALDER OCAK 1999 Lebib Yalkın Yayın Evi Ve Basım İşleri

N.Kemal Öztürk, Bayram Coşkun, “Toplam Kalite Yönetimi ve Devlet: Yönetimsel Reformların Yönü.” 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 YILI) TÜSİAD – KALDER OCAK 1999 Lebib Yalkın Yayın Evi Ve Basım İşleri

Namık Kemal ÖZTÜRK, “Kamu yönetiminde kırtasiyecilikle mücadele: Farklı bir bakış, TODAİE, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 35 Sayı 4 Aralık 2002

OECD Public Management Service Backround Paper, OECD Üyesi Ülkelerde Hizmet Kalitesi Girişimleri Sempozyumu, 7-8 Kasım 1994, Paris ‘ ten aktaran...5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler-3 Kasım 1996 İstanbul

Oyak-Renault,Seminer Notları, Ekim 1997

Peker, Ömer; “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”,Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C. 5, S. 6, Ankara, 1996

Süheyla Gürsözlü , <http://www.geocities.com/toplamkalite/kaizenin7prensibi.html>

Şahin Ümit, “Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi” Makale, Kalder Forum, Yıl:2 Sayı:7

- Şimşek, Muhittin, "Toplam Kalite Yönetimi", Standart Dergisi, Sayı: 472, Nisan 2001,
- Tak Bilçin "Ücretleme Sistemlerini Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlaştırmaya Yönelik Öneriler" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri
- TAK Bilçin, "Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılım alanları ve organizasyonel düzenleme önerileri" 3.Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler (1998 yılı) TÜSİAD – KALDER Ocak 1999 Lebib Yalkın Yayınevi ve Basım İşleri
- Tak, Bilçin "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Görgül Bir Çalışma
- Tan, Mehmet, Nilüfer Belediyesinde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ve İş Mükemmelliğine (EFQM) Geçiş, " Inci Kalite Ve Başarı Sempozyumu Kalder Bursa Şubesi
- Tayanç. T. , "Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl", Milliyet Yayınları, 1973
- Tozkoparan, Güler, "Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde TKY" Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1997
- TSE, , Türkiye'de Standardizasyon ve Türk Standartları Enstitüsü, Ankara1946
- Tutum, Cahit; "Kamu Yönetiminde Yapılanma ", Yeni Türkiye, Mayıs- Haziran 1995, Ankara, 1995
- Türkçeye Çevrilmiş, Kanunname-İ İhtisab-İ Bursa, Sultan II Bayezid Tarafından Yürürlüğe Konulan Dünyanın Bugünkü Manada İlk Standardı, TSE,1995 Ankara.
- Uyguner, M., "Standart ve Kalite", Yeni Desen Matbaası, Ankara, 1968
- Yalman, Esat, "Osmangazi Belediyesinde Kalite Yönetimi Çalışmaları" Inci Kalite ve Başarı Sempozyumu KalDer Bursa Şubesi
- Yamak,Oygur, "Kalite Odaklı Yönetim," Panel Matbaacılık,İstanbul,1998
- Yenersoy, Güler,"Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları, İstanbul 1997,
- Yıldırım M., Cemal, "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Standardına Geçiş" Makale, KalDer Forum, Yıl:1 Sayı:3

Yüksel Fatih “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma” <http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyüksel.pdf>

ZEYTİNOĞLU, E., “Türkiye Ekonomisi”, Mat/er Matbaası, İstanbul, 1976,



EKLER

- EK-I. Ulusal Alanda Kalite Belgesi Almış Kamu Kurumları Listesi
- EK-II Doküman Sorumlulukları Tablosu
- EK-III Geçerli Doküman Listeleri
- EK-IV Kültürpark Kalite Sistem Görev Tanımları
- EK-V Eğitim Kalite Sistem Prosedürü
- EK-VI Müşteri Memnuniyeti Süreci
- EK-VII Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirilmesi Prosedürü
- EK-VIII Hizmet Muayene ve Deneyleri Prosedürü
- EK-IX Uygun Olmayan  r n Kontrolü Prosedürü
- EK-X Düzeltici Faaliyetler Prosedürü

EK-A: KALİTE BELGELİ KAMU KURULUŞLARI

BULUNDUĞU İL	KURUM / KURULUŞ KİMLİĞİ
ADANA	SSKB ADANA SİGORTA İL MÜD.
ADANA	TR İŞ KRM ADANA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ADİYAMAN	SSKB ADİYAMAN SİGORTA İL MÜD.
ADİYAMAN	TC SB ADİYAMAN DOĞUM VE ÇOCUK BAKİMEVİ HASTANESİ
ADİYAMAN	TR İŞ KRM ADİYAMAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
AFYONKARAHİSAR	SSKB AFYON SİGORTA İL MÜD.
AFYONKARAHİSAR	TMO AFYON ALKALOİDLERİ FABRİKASI
AFYONKARAHİSAR	TR İŞ KRM AFYON İL MÜDÜRLÜĞÜ
AĞRI	TR İŞ KRM AĞRI İL MÜDÜRLÜĞÜ
AKSARAY	SSKB AKSARAY SİGORTA İL MÜD.
AKSARAY	TR İŞ KRM AKSARAY İL MÜDÜRLÜĞÜ
AMASYA	SSK SULUOVA HASTANESİ
AMASYA	SSKB AMASYA SİGORTA İL MÜD.
AMASYA	TR İŞ KRM AMASYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	ANADOLU AJANSI T.A.Ş. - GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	BAĞ-KUR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	MKEK GEN. MÜD. HURDA İŞLETMESİ MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	SSK ANKARA DOĞUMEVİ VE KADIN HASTALIKLARI EĞİTİM HASTANESİ
ANKARA	SSK SAĞLIK İŞLERİ GENEL MÜD.
ANKARA	SSK YENİŞEHİR DİSPANSERİ
ANKARA	SSKB ANKARA HUKUK İŞLERİ SİGORTA MÜD.
ANKARA	SSKB ANKARA İHTİYARLIK SİGORTA MÜD.
ANKARA	SSKB ANKARA SİGORTA İL MÜD.
ANKARA	SSKB BAŞKANA BAĞLI ANA, YARDIMCI, DANIŞMA VE DENETİM BİRİMLERİ
ANKARA	SSKB SİGORTA İŞLERİ GENEL MÜD.
ANKARA	TC BAŞBAKANLIK TOPLU KONUT İDARESİ BAŞKANLIĞI
ANKARA	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
ANKARA	TC ÇSGB ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ BASKANLIĞI

ANKARA	TC SB DR. ZEKÂİ TAHİR BURAK KADIN SAĞLIĞI EĞT. VE ARŞT. HAST.
ANKARA	TC TARIM VE KOYIŞLARI BAKANLIĞI KORUMA VE KONTROL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	TC TELEKOMÜNİKASYON KURUMU
ANKARA	TEMSAN A.Ş. - OYKAF - ORTA VE YUKSEK GERİLİM KESİCİ VE AYIRICI FAB.
ANKARA	TPAO BİLGİ TEKNOLOJİLERİ GRUBU
ANKARA	TR İŞ KRM ANKARA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	TR İŞ KRM GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	TRT ANKARA TELEVİZYON MÜDÜRLÜĞÜ
ANKARA	TUSAŞ - TÜRK UÇAK SANAYİ A.Ş.
ANKARA	TÜBİTAK - BİLTEN (BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ELEKTRONİK ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ)
ANKARA	TÜBİTAK - SAGE (SAVUNMA SANAYİİ ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME ENSTİTÜSÜ)
ANKARA	TÜRK ECZACILARI BİRLİĞİ (TURKISH PHARMACISTS' ASSOCIATION)
ANKARA	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. - ANKARA MAKİNA FABRİKASI
ANKARA	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. - GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ANTALYA	ALANYA TİCARET VE SANAYİ ODASI
ANTALYA	ANTALYA ÇEVRE İL MÜDÜRLÜĞÜ
ANTALYA	ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI
ANTALYA	SSKB ANTALYA SİGORTA İL MÜD.
ANTALYA	TR İŞ KRM ANTALYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ARDAHAN	TR İŞ KRM ARDAHAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
ARTVİN	TR İŞ KRM ARTVİN İL MÜDÜRLÜĞÜ
AYDIN	SSK AYDIN BÖLGE HASTANESİ
AYDIN	SSKB AYDIN SİGORTA İL MÜD.
AYDIN	TR İŞ KRM AYDIN İL MÜDÜRLÜĞÜ
BALIKESİR	ETİ BOR A.Ş. - BANDIRMA BOR VE ASİT FAB. İŞLT. MÜD.
BALIKESİR	ETİ BOR A.Ş. - BİGADIÇ BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ
BALIKESİR	SSK BALIKESİR HASTANESİ
BALIKESİR	TC SB BALIKESİR DEVLET HASTANESİ
BALIKESİR	TR İŞ KRM BALIKESİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
BARTIN	SSKB BARTIN SİGORTA İL MÜD.

BARTIN	TR İŞ KRM BARTIN İL MÜDÜRLÜĞÜ
BATMAN	TR İŞ KRM BATMAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
BAYBURT	TR İŞ KRM BAYBURT İL MÜDÜRLÜĞÜ
BİLECİK	SSKB BİLECİK SİGORTA İL MÜD.
BİLECİK	TR İŞ KRM BİLECİK İL MÜDÜRLÜĞÜ
BİNGÖL	TR İŞ KRM BİNGÖL İL MÜDÜRLÜĞÜ
BİTLİS	TR İŞ KRM BİTLİS İL MÜDÜRLÜĞÜ
BOLU	TR İŞ KRM BOLU İL MÜDÜRLÜĞÜ
BURDUR	SSKB BURDUR SİGORTA İL MÜD.
BURDUR	TR İŞ KRM BURDUR İL MÜDÜRLÜĞÜ
BURSA	BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
BURSA	BURSA SU VE KANALİZASYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BURSA	ETİ BOR A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ- KESTELEK BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ
BURSA	SSK BURSA ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
BURSA	TC BURSA OSMANGAZİ BELEDİYESİ
BURSA	TR İŞ KRM BURSA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇANAKKALE	SSK ÇANAKKALE HASTANESİ
ÇANAKKALE	TR İŞ KRM ÇANAKKALE İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇANKIRI	SSKB ÇANKIRI SİGORTA İL MÜD.
ÇANKIRI	TR İŞ KRM ÇANKIRI İL MÜDÜRLÜĞÜ
ÇORUM	SSK ÇORUM HASTANESİ
ÇORUM	SSKB ÇORUM SİGORTA İL MÜD.
ÇORUM	TR İŞ KRM ÇORUM İL MÜDÜRLÜĞÜ
DENİZLİ	SSKB DENİZLİ SİGORTA İL MÜD.
DENİZLİ	TR İŞ KRM DENİZLİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
DİYARBAKIR	SSKB DİYARBAKIR SİGORTA İL MÜD.
DİYARBAKIR	TC SB DİYARBAKIR DEVLET HASTANESİ
DİYARBAKIR	TEMSAN A.Ş. SU TÜRBİNİ VE GENERATÖR FABRİKASI
DİYARBAKIR	TR İŞ KRM DİYARBAKIR İL MÜDÜRLÜĞÜ
DÜZCE	TR İŞ KRM DÜZCE İL MÜDÜRLÜĞÜ

EDİRNE	SSKB EDİRNE SİGORTA İL MÜD.
EDİRNE	TR İŞ KRM EDİRNE İL MÜDÜRLÜĞÜ
ELAZIĞ	SSKB ELAZIĞ SİGORTA İL MÜD.
ELAZIĞ	TC ELAZIĞ VALİLİĞİ EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
ELAZIĞ	TR İŞ KRM ELAZIĞ İL MÜDÜRLÜĞÜ
ERZİNCAN	SSKB ERZİNCAN SİGORTA İL MÜD.
ERZİNCAN	TR İŞ KRM ERZİNCAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
ERZURUM	ET VE BALIK URUNLERI A.Ş. GENEL MUDURLUGU - ERZURUM ET KOMBİNASI MÜDÜRLÜĞÜ
ERZURUM	SSKB ERZURUM SİGORTA İL MÜD.
ERZURUM	TR İŞ KRM ERZURUM İL MÜDÜRLÜĞÜ
ESKİŞEHİR	ETİ BOR A.Ş. GENEL MUDURLUGU - KIRKA BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ
ESKİŞEHİR	SSK ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ VE KADIN HASTALIKLARI HASTANESİ
ESKİŞEHİR	SSKB ESKİŞEHİR SİGORTA İL MÜD.
ESKİŞEHİR	TC OSMANGAZI UNIVERSITESI EGITIM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
ESKİŞEHİR	TC SB ESKİŞEHİR DOĞUM VE ÇOCUK BAKIMEVİ HASTANESİ
ESKİŞEHİR	TEI - TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş.
ESKİŞEHİR	TR İŞ KRM ESKİŞEHİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
GAZİANTEP	SSKB GAZİANTEP SİGORTA İL MÜD.
GAZİANTEP	TR İŞ KRM GAZİANTEP İL MÜDÜRLÜĞÜ
GİRESUN	FİSKOBİRLİK - FINDIK TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİĞİ
GİRESUN	SSKB GİRESUN SİGORTA İL MÜD.
GİRESUN	TC GİRESUN VALİLİĞİ GİRESUN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
GİRESUN	TR İŞ KRM GİRESUN İL MÜDÜRLÜĞÜ
GÜMÜŞHANE	SSKB GÜMÜŞHANE SİGORTA İL MÜD.
GÜMÜŞHANE	TR İŞ KRM GÜMÜŞHANE İL MÜDÜRLÜĞÜ
HAKKARİ	TR İŞ KRM HAKKARİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
HATAY	SSKB İSKENDERUN SİGORTA MÜD.
HATAY	TC HATAY VALİLİĞİ İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
HATAY	TC İSKENDERUN BELEDİYESİ
HATAY	TR İŞ KRM HATAY İL MÜDÜRLÜĞÜ

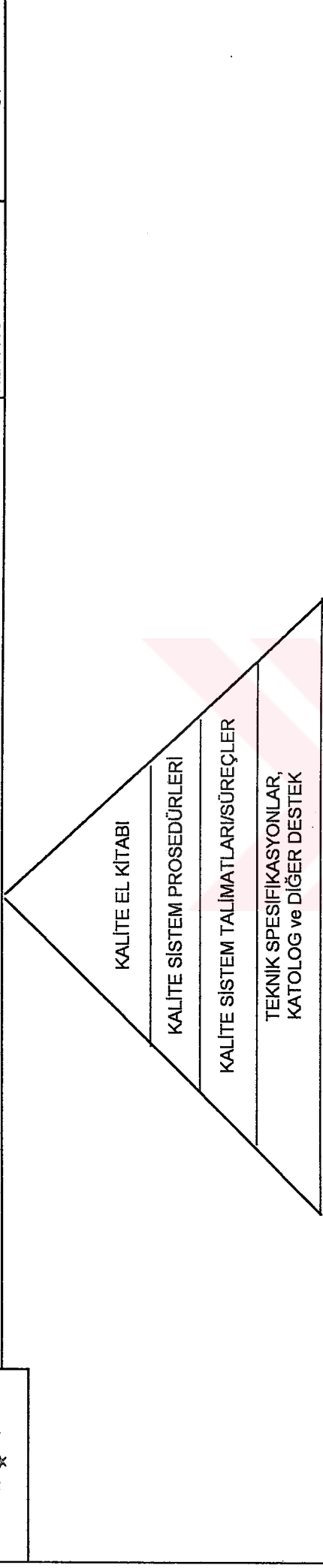
İĞDIR	TR İŞ KRM İĞDIR İL MÜDÜRLÜĞÜ
ISPARTA	TC SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ ÜN-SÜT İŞLETMESİ
ISPARTA	TR İŞ KRM ISPARTA İL MÜDÜRLÜĞÜ
İSTANBUL	İSTANBUL VALİLİĞİ ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
İSTANBUL	KIYI EMNİYETİ VE GEMİ KURTARMA İŞLT. GEN. MUD. - GEMİ KURTARMA DAİ. BSK.
İSTANBUL	KIYI EMNİYETİ VE GEMİ KURTARMA İŞLT. GEN. MUD. - KIYI HİZMETLERİ DAİ. BSK.
İSTANBUL	PROSAY ENDÜSTRİ ÜRÜNLERİ TİC. VE SAN. A.Ş.
İSTANBUL	SSK 75. YIL ERENKÖY FİZİK TEDAVİ VE ESENLENDİRME HASTANESİ
İSTANBUL	SSK BAŞKANLIĞI SAĞLIK İŞLERİ GENEL MUDURLUGU EYUP HASTANESİ BASTABIPLIĞI
İSTANBUL	SSK GÖZTEPE EĞİTİM HASTANESİ
İSTANBUL	SSK İSTANBUL EĞİTİM HASTANESİ
İSTANBUL	SSK PAŞABAHÇE HASTANESİ
İSTANBUL	SSK SUREYYAPAŞA GOGUS KALP VE DAMAR HASTALIKLARI EGITIM HASTANESİ
İSTANBUL	SSKB BEYOĞLU SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB FATİH SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB GAZİOSMANPAŞA SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB İSTANBUL - BAKIRKÖY İL SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB İSTANBUL HUKUK İŞLERİ SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB İSTANBUL İHTİYARLIK SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	SSKB İSTANBUL SATINALMA SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GUVENLIK BAKANLIĞI SSKB SIGORTA İŞL. GEN. MÜD. BAKIRKÖY SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GUVENLIK BAKANLIĞI SSKB SIGORTA İŞL. GEN. MÜD. İSTANBUL SİGORTA İL MÜD.
İSTANBUL	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GUVENLIK BAKANLIĞI SSKB SIGORTA İŞL. GEN. MÜD. PENDİK SİGORTA MÜD.
İSTANBUL	TC İSTANBUL VALİLİĞİ EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
İSTANBUL	TC MARMARA UNIVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTITUSU MÜDÜRLÜĞÜ
İSTANBUL	TC SB 70. YIL FİZİK TEDAVİ VE REHABILITASYON EGITIM VE ARASTIRMA HASTANESİ
İSTANBUL	TC SB DR. SADI KONUK BAKIRKOY EGITIM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
İSTANBUL	TC SB PENDİK DEVLET HASTANESİ
İSTANBUL	TC ÜSKÜDAR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
İSTANBUL	TEKEL İSTANBUL İÇKİ FABRİKASI

İSTANBUL	TR İŞ KRM İSTANBUL İL MÜDÜRLÜĞÜ
İSTANBUL	TÜRK TELEKOM İSTANBUL FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ
İZMİR	SSK İZMİR AĞIZ VE DİŞ SAĞLIĞI MERKEZİ
İZMİR	SSK İZMİR MERKEZ DİSPANSERİ
İZMİR	SSKB İZMİR İNŞAAT VE EMLAK SİGORTA MÜD.
İZMİR	SSKB İZMİR SİGORTA İL MÜD.
İZMİR	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI SSKB SAĞLIK İŞL. GEN. MÜD. ALİAĞA HASTANESİ
İZMİR	TC İZMİR VALİLİĞİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
İZMİR	TR İŞ KRM İZMİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
KAHRAMANMARAŞ	TR İŞ KRM KAHRAMANMARAŞ İL MÜDÜRLÜĞÜ
KARABÜK	TR İŞ KRM KARABÜK İL MÜDÜRLÜĞÜ
KARAMAN	TR İŞ KRM KARAMAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
KARS	SSKB KARS SİGORTA İL MÜD.
KARS	TR İŞ KRM KARS İL MÜDÜRLÜĞÜ
KASTAMONU	SSK KASTAMONU HASTAHANESİ
KASTAMONU	TR İŞ KRM KASTAMONU İL MÜDÜRLÜĞÜ
KAYSERİ	DR. VEDAT ALİ ÖZKAN KAYSERİ DEVLET HASTANESİ
KAYSERİ	SSK KAYSERİ BÖLGE HASTANESİ
KAYSERİ	SSKB KAYSERİ SİGORTA İL MÜD.
KAYSERİ	TC BAŞBAKANLIK GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI KAYSERİ GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ
KAYSERİ	TC ERCİYES ÜNİVERSİTESİ HASTANELERİ
KAYSERİ	TC KAYSERİ VALİLİĞİ EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
KAYSERİ	TC SB KAYSERİ SAĞLIK İL MÜDÜRLÜĞÜ
KAYSERİ	TR İŞ KRM KAYSERİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
KIRIKKALE	SSK KIRIKKALE HASTANESİ
KIRIKKALE	SSKB KIRIKKALE SİGORTA İL MÜD.
KIRIKKALE	TR İŞ KRM KIRIKKALE İL MÜDÜRLÜĞÜ
KIRKLARELİ	SSKB KIRKLARELİ SİGORTA İL MÜD.
KIRKLARELİ	TR İŞ KRM KIRKLARELİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
KIRŞEHİR	SSK KIRŞEHİR SİGORTA İL MÜD.

	KIRŞEHİR	TR İŞ KRM KIRŞEHİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
	KİLİS	TR İŞ KRM KİLİS İL MÜDÜRLÜĞÜ
	KOCAELİ	SSKB KOCAELİ SİGORTA İL MÜD.
	KOCAELİ	TC GEBZE KAYMAKAMLIĞI
	KOCAELİ	TC KOCAELİ İLİ DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ
	KOCAELİ	TC KOCAELİ VALİLİĞİ EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
	KOCAELİ	TR İŞ KRM KOCAELİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
	KONYA	ETİ ALÜMİNYUM A.Ş. - GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
	KONYA	SSK KONYA BÖLGE HASTANESİ
3	KONYA	SSK KONYA DOĞUMEVİ VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
4	KONYA	SSKB KONYA SİGORTA İL MÜD.
5	KONYA	TC BAŞBAKANLIK GÜMRÜK MÜSTEŞARLIĞI KONYA GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ
6	KONYA	TC KONYA VALİLİĞİ
7	KONYA	TR İŞ KRM KONYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
8	KÜTAHYA	ETİ BOR A.Ş. - EMET BOR İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ
9	KÜTAHYA	SSK KÜTAHYA HASTANESİ
10	KÜTAHYA	SSKB KÜTAHYA SİGORTA İL MÜD.
11	KÜTAHYA	TC KÜTAHYA VALİLİĞİ
12	KÜTAHYA	TR İŞ KRM KÜTAHYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
13	MALATYA	SSKB MALATYA SİGORTA İL MÜD.
14	MALATYA	TC MALATYA VALİLİĞİ
15	MALATYA	TR İŞ KRM MALATYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
16	MANİSA	SSK SALİHLİ HUZUREVİ MÜDÜRLÜĞÜ
17	MANİSA	SSK SOMA HASTANESİ
18	MANİSA	SSK TURGUTLU HASTANESİ
19	MANİSA	SSKB MANİSA SİGORTA İL MÜD.
20	MANİSA	TR İŞ KRM MANİSA İL MÜDÜRLÜĞÜ
21	MARDİN	TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI TÜRKİYE İŞ KURUMU MARDİN İL MÜDÜRLÜĞÜ
22	MERSİN	SSK 70. YIL TARSUS HASTANESİ
23	MERSİN	SSKB MERSİN SİGORTA İL MÜD.

MERSİN	SSKB TARSUS SİGORTA İL MÜD.
MERSİN	TC MERSİN ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI
MERSİN	TC TARSUS BELEDİYESİ
MERSİN	TR İŞ KRM MERSİN İL MÜDÜRLÜĞÜ
MUĞLA	SSK DALAMAN HASTANESİ
MUĞLA	SSKB MUĞLA SİGORTA İL MÜD.
MUĞLA	TR İŞ KRM MUĞLA İL MÜDÜRLÜĞÜ
MUŞ	TR İŞ KRM MUŞ İL MÜDÜRLÜĞÜ
NEVŞEHİR	SSKB NEVŞEHİR SİGORTA İL MÜD.
NEVŞEHİR	TR İŞ KRM NEVŞEHİR İL MÜDÜRLÜĞÜ
NİĞDE	BOR DEVLET HASTANESİ
NİĞDE	SSKB NİĞDE SİGORTA İL MÜD.
NİĞDE	TR İŞ KRM NİĞDE İL MÜDÜRLÜĞÜ
ORDU	SSKB ORDU SİGORTA İL MÜD.
ORDU	TR İŞ KRM ORDU İL MÜDÜRLÜĞÜ
OSMANİYE	TR İŞ KRM OSMANİYE İL MÜDÜRLÜĞÜ
RİZE	ÇAYKUR ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİZE	RİZE İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ
RİZE	SSKB RİZE SİGORTA İL MÜD.
RİZE	TR İŞ KRM RİZE İL MÜDÜRLÜĞÜ
SAKARYA	TC SAKARYA ÜNİVERSİTESİ GENEL SEKRETERLİK
SAKARYA	TR İŞ KRM SAKARYA İL MÜDÜRLÜĞÜ
SAKARYA	TÜVASAŞ - TÜRKİYE VAGON SAN. A.Ş.
SAMSUN	SSK SAMSUN BÖLGE HASTANESİ
SAMSUN	SSKB SAMSUN SİGORTA İL MÜD.
SAMSUN	TC EGM POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI 19 MAYIS POLİS MESLEK YÜKSEK OKULU MÜDÜRLÜĞÜ
SAMSUN	TC SB SAMSUN DEVLET HASTANESİ
SAMSUN	TR İŞ KRM SAMSUN İL MÜDÜRLÜĞÜ
SİİRT	TR İŞ KRM SİİRT İL MÜDÜRLÜĞÜ
SİNOP	SSK SİNOP HASTANESİ

SİNOP	SSKB SİNOP SİGORTA İL MÜD.
SİNOP	TR İŞ KRM SİNOP İL MÜDÜRLÜĞÜ
SİVAS	SSKB SİVAS SİGORTA İL MÜD.
SİVAS	TC SİVAS VALİLİĞİ
SİVAS	TR İŞ KRM SİVAS İL MÜDÜRLÜĞÜ
SİVAS	TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SAN. A.Ş.
ŞANLIURFA	SSKB ŞANLIURFA SİGORTA İL MÜD.
ŞANLIURFA	TR İŞ KRM ŞANLIURFA İL MÜDÜRLÜĞÜ
ŞIRNAK	TR İŞ KRM ŞIRNAK İL MÜDÜRLÜĞÜ
TEKİRDAĞ	TR İŞ KRM TEKİRDAĞ İL MÜDÜRLÜĞÜ
TOKAT	SSK TOKAT HASTANESİ
TOKAT	SSKB TOKAT SİGORTA İL MÜD.
TOKAT	TR İŞ KRM TOKAT İL MÜDÜRLÜĞÜ
TRABZON	SSK TRABZON BÖLGE HASTANESİ
TRABZON	SSKB TRABZON SİGORTA İL MÜD.
TRABZON	TR İŞ KRM TRABZON İL MÜDÜRLÜĞÜ
TUNCELİ	TR İŞ KRM TUNCELİ İL MÜDÜRLÜĞÜ
UŞAK	SSK UŞAK SİGORTA İL MÜD.
UŞAK	TR İŞ KRM UŞAK İL MÜDÜRLÜĞÜ
UŞAK	UŞAK TİCARET VE SANAYİ ODASI
VAN	TR İŞ KRM VAN İL MÜDÜRLÜĞÜ
YALOVA	SSKB YALOVA SİGORTA İL MÜD.
YALOVA	TR İŞ KRM YALOVA İL MÜDÜRLÜĞÜ
YALOVA	YALOVA BELEDİYESİ
YOZGAT	SSKB YOZGAT SİGORTA İL MÜD.
YOZGAT	TR İŞ KRM YOZGAT İL MÜDÜRLÜĞÜ
ZONGULDAK	SSK KDZ. EREĞLİ HASTANESİ
ZONGULDAK	SSKB ZONGULDAK SİGORTA İL MÜD.
ZONGULDAK	TC ÇSGB EREĞLİ KÖMÜR HAVZASI AMELEBİRLİĞİ BİRİKTİRME VE YARDIMLAŞMA SANDIĞI
ZONGULDAK	TR İŞ KRM ZONGULDAK İL MÜDÜRLÜĞÜ



DOKÜMAN CINSİ	HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN	ÇÖĞALTAN	DAĞITIM	ESKİ REVİZYONU ORTADAN KALDIRAN
KALİTE EL KİTABI	YÖNETİM TEMSİLCİSİ	YÖNETİM TEMSİLCİSİ	GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	YÖNETİM TEMSİLCİSİNİN TAYİN ETTİĞİ KİŞİLER	YÖNETİM TEMSİLCİSİ	GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
KALİTE SİSTEM TALİMATLARI	İLGİLİ BÖLÜM ÇALIŞANI		GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
FORMLAR	Formlar Prosedür ekinde yer alır. Prosedürün onaylanması formların onaylanması anlamına gelir. Prosedüre bağlı olmayan formlar Yönetim Temsilcisi tarafından onaylanır, çoğaltılır, dağıtılır ve eski revizyonu ortadan kaldırılır.					
TEKNİK ŞARTNAMESLER	İLGİLİ BÖLÜM ve SATINALMA		GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
GÖREV TANIMLARI	İLGİLİ BÖLÜM ÇALIŞANI		GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
ORGANİZASYON ŞEMASI	YÖNETİM TEMSİLCİSİ		GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
LİSTELER	İLGİLİ BÖLÜM ÇALIŞANI		YÖNETİM TEMSİLCİSİ	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
TABLolar	İLGİLİ BÖLÜM ÇALIŞANI		YÖNETİM TEMSİLCİSİ	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
DİŞ KAYNAKLI DOKÜMANLAR	İLGİLİ BÖLÜM YÖNETİCİSİ		YÖNETİM TEMSİLCİSİ	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
İŞ AKIŞ ŞEMALARI	İLGİLİ BİRİM/BÖLÜM/KİŞİ	YÖNETİM TEMSİLCİSİ	GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU
SÜREÇ TANIMLARI	SÜREÇ SAHİBİ	YÖNETİM TEMSİLCİSİ	GENEL MÜDÜR	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU	DOKÜMANTASYON SORUMLUSU

HAZIRLAYAN
YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇİN



GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ

YT.L.01

01.12.2003

Rev.No

Sayfa No

02

1/1

KÜMAN TÜRÜ: **PROSEDÜR**

A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	YT.P.01	DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	02	01.12.2003
	YT.P.02	YÖNETİMİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİ GÖZDEN GEÇİRMESİ	01	01.12.2003
	YT.P.03	DÜZELTİCİ FAALİYETLER	01	01.12.2003
	YT.P.04	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	01	01.12.2003
	YT.P.05	ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	01	01.12.2003
	YT.P.06	VERİ ANALİZİ	01	01.12.2003
	YT.P.07	İÇ KALİTE TETKİK PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	YT.P.08	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	01	01.12.2003
	YT.P.09	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ	01	01.12.2003
	YT.P.10	İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ VE İLETİŞİM	00	01.12.2003
	PGY.P.01	SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	02	01.12.2003
	PGY.P.02	PGY ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	Mİ.P.01	EĞİTİM	01	01.12.2003
	Mİ.P.02	TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRİLMİ PROSEDÜRÜ	02	01.12.2003
	SA.P.01	SATIN ALMA PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	KP.P.01	R. OYAL KÜLTÜR PARKI ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ	02	01.12.2003
	KP.P.02	R. OYAL KÜLTÜR PARKI BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	HP.P.01	HAVUZLUPARK ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ	02	01.12.2003
	HP.P.02	HP KALİBRASYON VE DOĞRULAMA PROSEDÜRÜ(2004)	00	01.05.2002
	HP.P.03	HAVUZLUPARK BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	BP.P.01	BOTANİK PARK ÇALIŞMA PROSEDÜRÜ	02	01.12.2003
	BM.P.01	MATBAA BAKIM/ONARIM PROSEDÜRÜ (2004)	00	22.06.2001
	BM.P.02	MATBAA MUAYENE VE DENEYLERİ	01	01.12.2003
	BM.P.03	SİPARİŞ ALMA	01	01.12.2003
	BM.P.04	SİPARİŞİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	01	01.12.2003
	BM.P.05	TAŞIMA - DEPOLAMA - AMBALAJ - SEVKİYAT (2004)	00	23.10.2001
	BM.P.06	MATBAA KALİBRASYON VE DOĞRULAMA PROSEDÜRÜ (2004)	00	01.05.2002
	GMY.P.01	HİZMET MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003

HAZIRLAYANYÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL**ONAYLAYAN**GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
	Rev.No 02	Sayfa No 1/2

KÜMAN TÜRÜ: GÖREV TANIMLARI


A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	GM.GT.01	GENEL MÜDÜR (2004)	00	26.06.2001
	GM.GT.02	GENEL MÜDÜR YARDIMCISI	02	01.12.2003
	GM.GT.03	YÖNETİCİ ASİSTANI (2004)	00	26.06.2001
	GM.GT.04	GENEL TESİSLER GÖZLEMCİSİ (2004)	00	26.06.2001
	PGY.GT.01	PGY BİRİM YÖNETİCİSİ	01	01.12.2003
	PGY.GT.02	PROJE SORUMLUSU	01	01.12.2003
	KP.GT.01	KÜLTÜRPAK BİRİM YÖNETİCİSİ	01	01.12.2003
	KP.GT.02	KONTROLÖR	02	01.12.2003
	KP.GT.03	GIŞE GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	KP.GT.04	GÜVENLİK GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	KP.GT.05	TEKNİK SERVİS ELEMANI (ELEKTRİK TEKNİSYENİ-2004)	01	01.05.2002
	KP.GT.06	TEKNİK SERVİS ELEMANI (SU TEKNİSYENİ-2004)	01	01.05.2002
	KP.GT.07	ÇÖP TOPLAMA KAMYONU ŞOFÖRÜ	02	01.12.2003
	KP.GT.08	SÜPÜRGE ARACI OPERATÖRÜ	02	01.12.2003
	KP.GT.09	SANTRAL VE DANIŞMA GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.01	BOTANİKPAK SORUMLUSU (2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.02	BOTANİKPAK TEKNİK SERVİS (ELEKTRİK TEKNİSYENİ-2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.03	BOTANİKPAK TEKNİK SERVİS (SU TEKNİSYENİ-2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.04	BAHÇIVAN (2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.05	BOTANİKPAK GÜVENLİK GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	BP.GT.06	BOTANİKPAK GENEL HİZMETLER(TEMİZLİK GÖREVLİSİ-2004)	01	01.05.2002
	HP.GT.01	HAVUZLUPARK BİRİM YÖNETİCİSİ (2004)	01	01.05.2002
	HP.GT.02	HAVUZLUPARK GIŞE GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	HP.GT.03	HAVUZLUPARK GÜVENLİK GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	HP.GT.04	HP TEKNİK SERVİS ELEKTRİK VE MEKANİK TEKN)(2004)	01	01.05.2002
	HP.GT.05	HAVUZLUPARK TEMİZLİK GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
	Mİ.GT.01	MALİ VE İDARİ İŞLER BİRİM YÖNETİCİSİ	01	01.12.2003

HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
		Rev.No 02	Sayfa No 1/2

ÜMAN TÜRÜ: **TALİMATLAR**

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
KP.T.01	KONTROLÖR (2004)	02	01.12.2003
KP.T.02	REŞAT OYAL KÜLTÜR PARKI GIŞE GÖREVLİSİ(2004)	01	01.05.2002
KP.T.03	REŞAT OYAL KÜLTÜR PARKI GÜVENLİK GÖREVLİSİ(2004)	01	01.05.2002
KP.T.04	R.OYAL KÜLTÜR PARKI TEKN. SERVİS ELEKTRİK TEKN.(2004)	01	01.05.2002
KP.T.05	R.OYAL KÜLTÜR PARKI TEKN. SERVİS SU TEKNİSYENİ(2004)	01	01.05.2002
KP.T.06	ÇÖP TOPLAMA KAMYONU ŞOFÖRÜ(2004)	01	01.05.2002
KP.T.07	SÜPÜRGE ARACI ŞOFÖRÜ (2004)	01	01.05.2002
KP.T.08	SANTRAL VE DANIŞMA GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
PGY.T.01	PROJE SORUMLUSU İŞ TALİMATI	01	01.12.2003
BP.T.01	BOTANİK PARK TEK.SER.(ELEKTRİK TEKNİSYENİ)(2004)	01	01.05.2002
BP.T.02	BOTANİK PARK TEKNİK SERVİS(SU TEKNİSYENİ)(2004)	01	01.05.2002
BP.T.03	BAHÇIVAN(2004)	01	01.05.2002
BP.T.04	GÜVENLİK(2004)	01	01.05.2002
BP.T.05	BOTANİK PARK GN.HİZMETLER(TEMİZLİK GÖREVLİSİ)(2004)	01	01.05.2002
HP.T.01	HAVUZLUPARK GIŞE GÖREVLİSİ (2004)	01	01.05.2002
HP.T.02	HP TEK. SER. TEKNİK VE MEKANİK TEKNİSYENİ (2004)	01	01.05.2002
HP.T.03	HAVUZLUPARK GÜVENLİK GÖREVLİLERİ(2004)	01	01.05.2002
HP.T.04	HAVUZLUPARK TEMİZLİK GÖREVLİSİ(2004)	01	01.05.2002
Mİ.T.01	GENEL HİZMETLER ŞOFÖR(2004)	00	10.07.2001
Mİ.T.02	MUHASEBE PERSONELİ (2004)	00	10.07.2001
Mİ.T.03	PERSONEL MEMURU	01	01.12.2003
Mİ.T.04	GENEL HİZMETLER ÇAY OCAĞI VE TEMİZLİK GÖREVLİSİ(2004)	00	10.07.2001


HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ		Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
			Rev.No 02	Sayfa No 1/1
KÜMAN TÜRÜ: KULLANIM VE BAKIM TALİMATLARI				
A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	KP.KT.01	ANONS CİHAZI KULLANIM TALİMATI (2004)	01	01.05.2002
	GM.Y.KT.01	TELSİZ KULLANMA TALİMATI(2004)	00	01.05.2001
	BM.KT.01	BIÇAK MAKİNASI KULLANIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.KT.02	ŞASE - TURNET MAKİNASI KULLANIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.KT.03	T VE GETO OFSET MAKİNASI KULLANIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.KT.04	TİPO BASKI MAKİNASI KULLANIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.01	BIÇAK MAKİNASI BAKIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.02	T VE GETO OFSET MAKİNASI BAKIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.03	ŞASE - TURNET MAKİNASI BAKIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.04	TİPO MAKİNASI BAKIM TALİMATI(2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.05	KIRIM ZIMBA MAKİNASI (2004)	00	17.07.2001
	BM.BT.06	TEL DİKİŞ MAKİNASI (2004)	00	17.07.2001
	KP.BT.01	HAVUZLAR DOLUM VE BAKIM/ONARIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	KP.BT.02	MOTOR BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	KP.BT.03	POMPA BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	KP.BT.04	HİDROFOR BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	KP.BT.05	AYDINLATMA BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	KP.BT.06	SU İŞLERİ BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.01	HAVUZ DOLUM VE BAKIM/ONARIM BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.02	SICAK VE SOĞUK SU HİDRAFORLARIN BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.03	POMPA BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.04	MOTOR BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.05	KİMYASAL DOZAJ CİHAZI BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.06	FİLTRELER BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.07	POMPA ELEĞİ BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
	HP.BT.08	HAVALANDIRMA GURUBU BAKIM TALİMATI(2004)	00	01.05.2002
HAZIRLAYAN		ONAYLAYAN		
YÖNETİM TEMSİLCİSİ		GENEL MÜDÜR		
AHMET MUHSİN DEMİREL		GÜNGÖR GÜNALÇIN		

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	<u>Dok.No</u> YT.L.01	<u>Rev.Tarihi</u> 01.12.2003
		<u>Rev.No</u> 02	<u>Sayfa No</u> 1/4

DOKÜMAN TÜRÜ: FORMLAR

A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	YT.F.01/01	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ (Kapak) (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/02	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/03	KALİTE SİSTEM TALİMATLARI (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/04	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/05	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/06	DOKÜMAN DAĞITIM FORMU (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/07	DIŞ KAYNAKLI DOKÜMAN TAKİP FORMU (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/08	DOKÜMAN DEĞİŞİKLİK İSTEK FORMU (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.02/01	TOPLANTI TUTANAĞI (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.02/02	TOPLANTI DUYURUM VE KATILIM FORMU (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.03/01	DÜZELTİCİ FAALİYET TALEP FORMU	01	01.12.2003
	YT.F.03/02	DÜZELTİCİ FAALİYET TAKİP FORMU	01	01.12.2003
	YT.F.04/01	KALİTE KAYITLARI LİSTESİ FORMU (2004)	00	22.06.2001
	YT.F.04/02	ARŞİVE KALKAN KAYITLAR FORMU (2004)	00	22.06.2001
	YT.F.05/01	ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP FORMU (2004)	00	22.05.2001
	YT.F.05/02	ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP TAKİP FORMU (2004)	00	22.05.2001
	YT.F.07/01	YILLIK İÇ TETKİK PLANI (2004)	00	16.10.2001
	YT.F.07/02	KONTROL LİSTESİ (2004)	00	16.10.2001
	YT.F.07/04	TETKİK RAPORU (2004)	00	16.10.2001
	PGY.F.02/01	BASIN TAKİP FORMU	01	01.12.2003
	PGY.F.02/02	MEMNUNİYET DEĞERLENDİRME VE RAPOR FORMU	01	01.12.2003
	GMY.F.01/01	HİZMET MUAYENE ve DENEY ANKET DEĞERLENDİRME (2004)	00	01.05.2002

HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ

AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR

GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
		Rev.No 02	Sayfa No 2/4

DOKÜMAN TÜRÜ: FORMLAR

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
Mİ.F.01./01	EĞİTİM KATILIM FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.01/02	EĞİTİM TALEP FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.01/03	PERSONEL EĞİTİM TAKİP FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.01/04	ORYANTASYON/İŞE HAZIRLIK EĞİTİMİ KATILIM FORMU (2004)	01	01.05.2002
Mİ.F.01/05	EĞİTİM PLANI (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.02/01	HİZMET TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME RAPOR FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.02/02	MATBAA TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.02/03	SATINALMA ONAYLI MALZEME TEDARİKÇİ LİSTESİ (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.02/04	SA MALZEME TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU (2004)	00	22.05.2001
Mİ.F.02/05	MATBAA ONAYLI MALZEME TEDARİKÇİ LİSTESİ (2004)	00	22.05.2001
SA.F.01/01	DOĞRUDAN TEMİN SATINALMA FİŞİ	00	01.12.2003
SA.F.01/02	SATINALMA BİLGİSİ FORMU	00	01.12.2003
SA.F.01/03	ÜRÜN/HİZMET YAKLAŞIK MALİYET CETVELİ FORMU	00	01.12.2003
SA.F.01/04	SATINALMA ONAY BELGESİ FORMU	00	01.12.2003
SA.F.01/05	KARAR TUTANAĞI FORMU	00	01.12.2003
KP.F.01/01	GİŞE GÜNLÜK BİLET SATIŞ TAKİP FORMU (2004)	02	29.04.2003
KP.F.01/02	KONTROLÖR GÜNLÜK İŞ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/03	KONTROLÖR GÜNLÜK BİLET KONTROLÜ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/04	GÜVENLİK GÖREVLİSİ GÜNLÜK İŞ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/05	BURFAŞ GİŞE KONTROL FORMU (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/06	R.OYAL KÜLTÜRPARKI BİLET SATIŞ ADETLERİ (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/07	GİŞE VE GÜVENLİK GÖREVLİLERİ DAĞILIM FORMU (2004)	01	01.05.2002
KP.F.01/08	KÜLTÜRPARK BİLET KUTUSU KONTROL FORMU (2004)	00	09.08.2002
KP.F.01/09	KP ABONMAN KARTI TAKİP FORMU	01	01.12.2003
KP.F.01/10	TANITIM KARTLARI TESLİMAT FORMU	01	01.12.2003
KP.F.01/11	MÜSTECİR ABONMAN KARTI TAKİP FORMU	01	01.12.2003

HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ

AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR

GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
		Rev.No 02	Sayfa No 3/4

KÜMAN TÜRÜ: FORMLAR


A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	KP.F.02/01	BAKIM ONARIM İŞ BİLDİRİM FORMU (2004)	00	01.05.2002
	KP.F.02/02	MAKİNA BAKIM ONARIM KİMLİK KARTI (2004)	00	01.05.2002
	KP.F.02/03	MAKİNA TEÇHİZAT REFERANS LİSTESİ (2004)	00	01.05.2002
	KP.F.02/04	HAVUZ DOLUM VE BAKIM/ONARIM KİMLİK KARTI (2004)	00	01.05.2002
	KP.F.02/05	MAKİNA BAKIM PERİYODLARI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.01/01	HAVUZLUPARK TEKNİK MEKANİK İŞ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
	HP.F.01/02	HP GÜVENLİK GÖREVLİSİ GÜNLÜK İŞ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
	HP.F.01/03	HAVUZLUPARK TUVALET TEMİZLİK TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
	HP.F.02/01	HAVUZLUPARK KALİBRASYON CİHAZ LİSTESİ (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.02/02	HAVUZLUPARK YILLIK KALİBRASYON PLANI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.02/03	KALİBRASYON DOĞRULAMA RAPORU (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/01	BAKIM ONARIM İŞ BİLDİRİM FORMU (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/02	MAKİNA BAKIM ONARIM KİMLİK KARTI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/03	MAKİNA TEÇHİZAT REFERANS LİSTESİ (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/04	HAVUZLUPARK YILLIK BAKIM PLANI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/05	MAKİNA BAKIM PERİYOTLARI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/06	HP DOLUM VE BAKIM/ONARIM KİMLİK KARTI (2004)	00	01.05.2002
	HP.F.03/07	HAVUZ SUYU KİMYASAL DEĞERLERİ FORMU (2004)	00	01.05.2002
	BM.F.01/01	BAKIM/ONARIM İŞ BİLDİRİM FORMU (2004)	00	22.06.2001
	BM.F.01/02	MAKİNA BAKIM ONARIM KİMLİK KARTI (2004)	00	17.07.2001
	BM.F.01/03	MAKİNA TEÇHİZAT REFERANS LİSTESİ (2004)	00	17.07.2001
	BM.F.01/04	YILLIK BAKIM VE YAĞLAMA PLANI (2004)	00	02.01.2002
	BM.F.01/05	MAKİNA BAKIM PERİYOTLARI (2004)	00	02.01.2002
	BM.F.02/01	SİPARİŞ VE İŞ TAKİP FORMU (2004)	00	17.07.2001
	BM.F.05/01	DEPO STOK TAKİP FORMU (2004)	00	23.10.2001
	BM.F.05/02	TESLİM FİŞİ (2004)	00	23.10.2001

HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	Dok.No YT.L.01	Rev.Tarihi 01.12.2003
		Rev.No 02	Sayfa No 4/4

ÜMAN TÜRÜ: FORMLAR

DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
BM.F.06/01	MATBAA KALİBRASYON CİHAZ LİSTESİ (2004)	00	01.05.2001
BM.F.06/02	YILLIK KALİBRASYON FORMU (2004)	00	01.05.2001
BM.F.06/03	DOĞRULAMA PLANI (2004)	00	01.05.2001
BM.F.06/04	DOĞRULAMA RAPORU (2004)	00	01.05.2001
BM.AF.01	BM MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKET FORMU	01	01.12.2003
F.GN/01	DEMİRBAŞ ZİMMET TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/02	TUTANAK FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/03	KAYIP EŞYA KAYIT VE TESLİM FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/04	BAKIM/ONARIM İŞ BİLDİRİM FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/05	BAKIM ONARIM İŞ TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/06	TELSİZ ZİMMET TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/07	DANIŞMA ANONS TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/08	DEPO STOK TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN/09	İÇ HABERLEŞME FORMU (2004)	00	24.07.2001
F.GN/10	İÇ HABERLEŞME TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2001
F.GN.11	AVANS TALEP FORMU (2004)	00	24.07.2000
F.GN.12	GENEL HİZMET ARACI TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
BP.F.01/01	BOTANİK PARK TUVALET TEMİZLİK TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
BP.F.01/02	BOTANİK PARK GÜVENLİK GÖREVLİSİ İŞ TAKİP FORMU (2004)	01	01.05.2002
YT.F.10/01	İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ BİLDİRİM FORMU	00	01.12.2003

HAZIRLAYAN


YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	<u>Dok.No</u> YT.L.01	<u>Rev.Tarihi</u> 01.12.2003	
		<u>Rev.No</u> 00	<u>Sayfa No</u> 1/2	
KÜMAN TÜRÜ: SÜREÇ TANIMLARI VE İŞ AKIŞ ŞEMALARI				
A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	GM.ST.01	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ	00	01.12.2003
	GM.İA.01	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ	00	01.12.2003
	GM.Y.ST.01	HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ	00	01.12.2003
	GM.Y.İA.01	HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ	00	01.12.2003
	PGY.ST.01	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	00	01.12.2003
	PGY.İA.01	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	00	01.12.2003
	PGY.ST.02	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	00	01.12.2003
	PGY.İA.02	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	00	01.12.2003
	Mİ.ST.01	EĞİTİM	00	01.12.2003
	Mİ.İA.01	EĞİTİM	00	01.12.2003
	Mİ.ST.02	HİZMET TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME	00	01.12.2003
	Mİ.İA.02	HİZMET TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME	00	01.12.2003
	SA.ST.01	SATINALMA	00	01.12.2003
	SA.İA.01	SATINALMA	00	01.12.2003
	BM.ST.01	ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME	00	01.12.2003
	BM.ST.02	MATBAA TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME	00	01.12.2003
	BM.ST.03	BM MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	00	01.12.2003
	KP.ST.01	KP HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	00	01.12.2003
	KP.İA.01	KP HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	00	01.12.2003
	BP.ST.01	BP HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	00	01.12.2003
	BP.İA.01	BP HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	00	01.12.2003
	HP.ST.01	HP BAKIM/ONARIM	00	01.12.2003
	HP.ST.02	HP YÜZÜLEBİLİR SU ÜRETİM	00	01.12.2003
HAZIRLAYAN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL		ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN		

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ		Dok.No	Rev.Tarihi
			Rev.No	Sayfa No
			YT.L.01	01.12.2003
			ISO 9001	1/2
DOKÜMAN TÜRÜ: TÜM BİRİMLERDE OLMASI GEREKEN DOKÜMANLAR				
A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	YT.P.01	DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	02	01.12.2003
	YT.P.02	YÖNETİMİN KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİ GÖZDEN GEÇİRMESİ	01	01.12.2003
	YT.P.03	DÜZELTİCİ FAALİYETLER	01	01.12.2003
	YT.P.04	KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	01	01.12.2003
	YT.P.05	ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	01	01.12.2003
	YT.P.06	VERİ ANALİZİ	01	01.12.2003
	YT.P.07	İÇ KALİTE TETKİK PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	YT.P.08	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	01	01.12.2003
	YT.P.09	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ	01	01.12.2003
	YT.P.10	İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ VE İLETİŞİM	00	01.12.2003
	PGY.P.01	SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	02	01.12.2003
	Mİ.P.01	EĞİTİM	01	01.12.2003
	Mİ.P.02	TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRİLMİ PROSEDÜRÜ	02	01.12.2003
	SA.P.01	SATIN ALMA PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	GMY.P.01	HİZMET MUAYENE VE DENEY PROSEDÜRÜ	01	01.12.2003
	GMY.KT.01	TELSİZ KULLANMA TALİMATI(2004)	00	01.05.2001
	YT.F.01/08	DÖKÜMAN DEĞİŞİKLİK İSTEK FORMU (2004)	00	01.05.2001
	YT.F.03/01	DÜZELTİCİ FAALİYET TALEP FORMU	01	01.12.2003
	YT.F.03/02	DÜZELTİCİ FAALİYET TAKİP FORMU	01	01.12.2003
	YT.F.04/01	KALİTE KAYITLARI LİSTESİ FORMU (2004)	00	22.06.2001
	YT.F.04/02	ARŞİVE KALKAN KAYITLAR FORMU (2004)	00	22.06.2001
	YT.F.05/01	ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP FORMU (2004)	00	22.05.2001
	YT.F.05/02	ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP TAKİP FORMU (2004)	00	22.05.2001
	YT.F.07/01	YILLIK İÇ TETKİK PLANI (2004)	00	16.10.2001
	YT.F.10/01	İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ BİLDİRİM FORMU	00	01.12.2003
HAZIRLAYAN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL		ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN		

	GEÇERLİ DOKÜMAN LİSTESİ	<u>Dok.No</u> YT.L.01	<u>Rev.Tarihi</u> 01.12.2003
		<u>Rev.No</u> ISO 9001	<u>Sayfa No</u> 2/2

DOKÜMAN TÜRÜ: TÛM BİRİMLERDE OLMASI GEREKEN DOKÜMANLAR

A	DOKÜMAN NO	DOKÜMAN ADI	REV. NO	REVİZYON TARİHİ
	Mİ.F.01/02	EĞİTİM TALEP FORMU (2004)	00	22.05.2001
	Mİ.F.01/05	EĞİTİM PLANI (2004)	00	22.05.2001
	Mİ.F.02/01	HİZMET TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME RAPOR FORMU (2004)	00	22.05.2001
	SA.F.01/01	DOĞRUDAN TEMİN SATINALMA FİŞİ	00	01.12.2003
	F.GN/01	DEMİRBAŞ ZİMMET TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/02	TUTANAK FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/03	KAYIP EŞYA KAYIT VE TESLİM FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/04	BAKIM/ONARIM İŞ BİLDİRİM FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/05	BAKIM ONARIM İŞ TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/06	TELSİZ ZİMMET TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/07	DANIŞMA ANONS TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/08	DEPO STOK TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN/09	İÇ HABERLEŞME FORMU (2004)	00	24.07.2001
	F.GN/10	İÇ HABERLEŞME TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2001
	F.GN.11	AVANS TALEP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	F.GN.12	GENEL HİZMET ARACI TAKİP FORMU (2004)	00	24.07.2000
	YT.TB.01	DOKÜMAN SORUMLULUKLARI TABLOSU	00	01.05.2002
		VERİ ANALİZİ TABLOSU	01	01.12.2003
		KEK	02	01.12.2003
	GM.OŞ.01	ORGANİZASYON ŞEMASI	02	01.12.2003
	GM.YP.01	YÖNETİM VE KALİTE POLİTİKAMIZ	01	Ocak 2004
	YT.SH.01	KALİTE POLİTİKAMIZ VE SÜREÇ ETKİLEŞİM HARİTASI	00	01.12.2003
	GM.ST.01	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ	00	01.12.2003
	GM.İA.01	ÜRÜN/HİZMET GERÇEKLEŞTİRME YÖNETİMİ	00	01.12.2003

HAZIRLAYAN

YÖNETİM TEMSİLCİSİ
AHMET MUHSİN DEMİREL

ONAYLAYAN

GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.01

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
01

Sayfa No
1/2

GÖREV ADI : Kültürpark Birim Yöneticisi

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

- 2.1. Genel Müdür Yardımcısına bağlıdır.
- 2.2. Kendisine ;
Kontrolör,
Teknik servis
Santral ve Danışma

TEMEL FAALİYETLERİ


1. Kültürparka gelen ziyaretçilerin rahat bir şekilde gezmek ve dinlenmek gibi ihtiyaçlarına karşılık parkın bakımı ve onarımını belediyenin ilgili kurumlarıyla irtibata geçerek sağlamak.
2. Kültürparkta yerleşik olan esnaf ,vakıf ve dernek gibi kurumlarla müşterek konularda işbirliği ve çalışma ahengini sağlamak.
3. Kendisine bağlı personel arasında işbirliği ve çalışma ahengini sağlamak.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. Kontrolörü denetlemek.
2. Kontrolörlerin çalışma programına uyup uymadığını denetlemek.
3. Günlük kontrol çizelgelerini irdelemek ve arşivlemek.
4. Kontrolörlerin gişeler ve gişe çalışanları ile ilgili görevlerini yerine getirip getirmediğini denetlemek.
5. Müstecirlerin sözleşme dışı faaliyetlerini denetlemek.
6. Park sahası içerisinde gözlemlenen fiziki aksaklıkların giderilmesi için gereğini yaptırmak.
7. Asayiş konularında kültürpark polis noktası ile iletişim halinde olmak.
8. Zabıta ile ilgili konularda zabıta ile iletişim içerisinde olmak.
9. Saha temizliğini denetleyerek aksayan durumlar için gereğini yapmak ve ilgilileri uyarmak.
10. Faaliyetleri ile ilgili toplantı ve eğitimlere katılmak alınan kararları ve eğitim konularını hayata geçirmek ve alt birimlere de lanse etmek.
11. Talimatlarla değişen uygulamaların yeni duruma uygun yürütülüp yürütülmediğini denetlemek

HAZIRLAYAN
KÜLTÜRPARK BİRİM YÖNETİCİSİ
ALPARSLAN DURUK

ONAYLAYAN
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 2/2

. YETKİLERİ

.1. İDARİ

İdari olduğu personele yarım gün ücretli izin verebilir.


.1.1. TEMSİL

Şirketin görünümü, davranışları, nezaketi ve konuşma tarzı ile şirketini en iyi şekilde temsil etmekte görevlidir.

. NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Yüksekokul veya lise mezunu ve konusunda iki yıl deneyimli
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ : İki yıl
4. YAŞ SINIRLARI : 25 yaş
5. MEDENİ HAL : **
6. BİLGİSAYAR : Kullanabilmeli
7. EHLİYET : B sınıfı
8. SEYAHAT GEREĞİ : Yapabilmeli
9. DİĞER ÖZELLİKLER : Prezantabl, insan ilişkileri güçlü

HAZIRLAYAN KÜLTÜR PARK BİRİM YÖNETİCİSİ ALPARSLAN DURUK	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
--	--

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.02	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 02	Sayfa No 2/3

11. Gişe memurlarının ihtiyaç molalarını zamanında ve işlerini aksatmadan gidermelerini sağlamak.
12. Park sahası içerisinde gözlemlenen fiziki aksaklıkları amirine bildirmek.
13. Birim içerisinde ziyaretçileri rahatsız edecek yüksek ses, kavga, çevre kirliliği, yeşil dokuya zarar verme gibi durumları acilen amirine ve ilgili birime bildirmek.
14. Asayiş konularında K.park polis noktası ile iletişim içerisinde olmak.
15. Zabıta ile ilgili konularda zabıta ile iletişim içerisinde olmak.
16. Saha temizliğini denetlemek ve aksayan durumlarda ilgilileri uyararak amirine bilgi vermek.
17. Uyarı levhalarının yeterliliğini, yıpranmışlığını ve amacına uygun olup olmadığını denetlemek ve gereğini yaptırmak.
18. Park içerisinde özellikle çocuklara ,kısıtlılara zarar verebilecek oluşumları, hasarları acilen ilgili birim veya şahıslarla diyaloga geçerek yaptırmak.
19. Amiri ile mutabakat halinde ani gece denetimleri yapmak.
20. Uhdesindeki araç,gereç ,makinaların verimli kullanılmasından ve bakımının zamanında ilgililere yaptırılmasından sorumludur.
21. Ağaç dallarına zarar verebilecek yüksek iş makinalarının personel denetiminde işlerini yapmasını sağlamak.
22. Otopark dışında dolaşan araçların 20 km hız sınırına uygun ve yayaların, çocukların can güvenliğini gözeterek hareket etmesini sağlamak.Araç yoğunluğunun fazla olması sebebi ile yayaların can güvenliğinin tehlikede olması durumunda araçların otoparklara çekilmesi veya dolaşımının durdurulması için anons yaptırarak takip etmek ve anonslara uymayan araçlara ilgili birim tarafından yasal işlem yapılmasını sağlamak.
23. Güvenlik görevlilerinin aylık mesai çizelgelerini hazırlayarak amirine onaylatmak.
24. Güvenlik görevlilerinin zamanında işe geliş gidişlerinin denetlemek.
25. Güvenlik görevlilerinin parkı dolaşarak gözlem yapıp yapmadıklarını denetlemek.
26. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

HAZIRLAYAN KONTROLÖR ALİ SEVİM	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	--



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.02

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
02

Sayfa No
1/3

GÖREV ADI : Kontrolör

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

- 2.1. Kültürpark Birim Yöneticisine bağlıdır.
- 2.2. Kendisine,

Reşat OYAL Kültürparkı birimi Gişe Görevlileri; Güvenlik Görevlileri ve Temizlik Personeli bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

1. Gişe çalışanlarının denetimini sağlamak.
2. Kültürparka gelen ziyaretçilerin karşılaşılabileceği sorunlar için önceden tedbir almak, karşılaştığı sorunlar konusunda yardımcı olmak ve ziyaretçi memnuniyetini sağlamaktır.
3. Kendisine bağlı personel arasında işbirliği ve çalışma düzenini sağlamak.
4. Kültürparkta gözlemlenen fiziki aksaklıkları ilk amirine veya ilgili birime bildirmek.
5. Güvenlik görevlilerinin denetimini sağlamak.
6. Temizlik personelinin denetimini sağlamak.
7. Kültürpark Hizmet Üretim Sürecinin sorumluluğunu yürütmek.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. Gişe görevlilerinin aylık çalışma programlarını ayrıntılı olarak hazırlamak ve amirine onaylatmak.
2. Her iş günü aylık programa uygun olarak gişe görevlilerinin park kapılarına dağılımını sağlamak.
3. Gişe görevlilerinin tarifelere uygun bilet kesip kesmediğini gözlemleyerek ve ziyaretçilere sorarak denetlemek.
4. Gişe görevlilerinin fiziki görünüm ve ziyaretçilere davranış biçimini denetlemek.
5. Gişe içleri ve çevresinin gişe memurları tarafından temiz tutulup tutulmadığını denetlemek.
6. Gişe memurlarının zamanında işe geliş gidişlerini denetlemek.
7. Gişelerdeki fiziki aksaklıkları amirine iletme.
8. Ziyaretçilerle yaşanan sorunlardan çözebildiklerini amirine raporlamak ve çözülemeyen sorunları ise vakit kaybetmeden amirine iletme.
9. Müstecirlerin sözleşme dışı faaliyetlerini gözlemleyerek amirine iletme.
10. Ziyaretçilerin park kurallarına aykırı davranışlarını ikaz ederek veya ilgili birimle haberleşerek, gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak ve amirine raporlamak.

HAZIRLAYAN
KONTROLÖR
ALİ SEVİM

ONAYLAYAN
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.02	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 02	Sayfa No 3/3

YETKİLERİ

1. İDARİ

miri olduğu personele bir saat ücretli izin verebilir.

2. TEMSİL

örünümü, davranışları, nezaketi ve konuşma tarzı ile şirketini en iyi şekilde temsil etmekte ükelleftir.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Lise Mezunu
2. YABANCI DİL : **
3. DENEYİMİ : Benzeri bir işte bir yıl
4. YAŞ SINIRLARI : 23 yaş ve üstü
5. MEDENİ HAL : **
6. BİLGİSAYAR : **
7. EHLİYET : Tercih Sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ : **
9. DİĞER ÖZELLİKLER : İnsan ilişkileri güçlü

HAZIRLAYAN
KONTROLÖR
ALİ SEVİM

ONAYLAYAN
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.03

Rev. Tarihi
01.05.2002

Rev. No
01

Sayfa No
1/2

GÖREV ADI : Gişe Görevlisi

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kontrolöre bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

- 1.Reşat OYAL Kültürparkı giriş kapısı gişelerinde ziyaretçilerin park imkanlarından yararlanmak üzere sorunsuz bir şekilde giriş yapmalarını sağlamak.
- 2.Park içerisinde faaliyet gösteren müstecirlerin işletmeleri ile ilgili faaliyetleri dolayısıyla park kapılarından yapacakları her türlü giriş ve çıkışları sağlamak ve takip etmek.
- 3.Ziyaretçi memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin park giriş kapılarında başladığının bilinciyle görev yapmak

4.GÖREV VE SORUMLULUKLARI

5. Gişe içi ve gişe önlerinin temizliğini yapmak.
6. Gişelerdeki ve giriş kapılarındaki her türlü fiziki aksaklıkları amirine acilen bildirmek.
7. Parka giriş yapmak isteyen ziyaretçilere eğer serbest giriş kartı yok ise durumuna uygun bilet keserek parasını tahsil ettikten sonra giriş yapmasını sağlamak.
8. Parka prosedür dışı giriş yapmak isteyen ziyaretçileri uyarmak ve gerekli durumlarda amirine veya park polis noktasına bildirmek.
9. Gişe çevresinde ziyaretçileri rahatsız edebilecek her türlü durumu amirine acilen bildirmek.
10. Park içerisine giriş yapmak isteyen her türlü iş makinasını amirine bildirerek kontrollü giriş yapmasını sağlamak.
11. Ziyaretçilere güleryüzlü ve konuksever davranmak.
12. Görev yapılan bölgede görülen her türlü sahipsiz hayvanı acilen amirine bildirmek.
13. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

YETKİLERİ

1. TEMSİL


örünümü, davranışları, nezaketi ve konuşma tarzı ile şirketini en iyi şekilde temsil etmekle yükümlüdür.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Lise mezunu
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ : **
4. YAŞ SINIRLARI : 22 yaş

HAZIRLAYAN
KONTROLÖR
ALİ SEVİM

ONAYLAYAN-2004
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.03	Rev. Tarihi 01.05.2002
		Rev. No 01	Sayfa No 2/2

5. MEDENİ HAL :**
6. BİLGİSAYAR :**
7. EHLİYET :Tercih sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ :**
9. DİĞER ÖZELLİKLER :Prezantabl, insan ilişkileri güçlü



HAZIRLAYAN KONTROLÖR ALİ SEVİM	ONAYLAYAN-2004 GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	---



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.04

Rev. Tarihi
01.05.2002

Rev. No
01

Sayfa No
1/1

GÖREV ADI : Güvenlik Görevlisi

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kontrolöre bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

1. Reşat OYAL Kültürparkı yeşil alanının, Bur faş'a ve Büyükşehir belediyesine ait demirbaşların korunmasına yönelik gözcülük etmek, müdahale edebileceği durumlarda müdahale etmek ve edemeyeceği durumlarda da amirine veya ilgili birime haber vermek.
2. BURFAŞ iletişim merkez binasının güvenliğini sağlamak.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. Tüm yeşil alanlar ve park demirbaşlarını korumak.
2. Parkta yapılan kazı,yapısal değişimler ve her türlü olağandışı durumu amirine acilen bildirmek.
3. Çocukların havuzlara girmesini engellemek.
4. Mangal,semaver ve tehlike arz edecek her türlü ateşin söndürülmesi için gereğini yapmak.
5. Parkı sürekli gezerek denetim altında bulundurmak.
6. Gözlem ve denetim yaparken ziyaretçilerin rahatsız olmaması için hassasiyet göstermek.
7. Görevini yaparken park polis noktası ve zabıta ile dayanışma içerisinde olmak.
8. BURFAŞ iletişim merkez binasının güvenliğini sağlamak.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM :İlköğretim Mezunu
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ :Bir yıl
4. YAŞ SINIRLARI :22 yaş
5. MEDENİ HAL :**
6. BİLGİSAYAR :**
7. EHLİYET :Tercih sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ :**
9. DİĞER ÖZELLİKLER :Prezantabl, insan ilişkileri güçlü

HAZIRLAYAN
KONTROLÖR
ALİ SEVİM

ONAYLAYAN-2004
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.05

Rev. Tarihi
01.05.2002

Rev. No
01

Sayfa No
1/1

GÖREV ADI : Teknik Servis Elemanı(Elektrik Teknisyeni)

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kültürpark birim Yöneticisine bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

1. Park içerisinde bulunan elektrik ile ilgili her türlü materyalin bakım onarımını yapmak ve yaptırılmasını sağlamak üzere amirine bilgi vermek.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI


1. Park içerisinde BURFAS'IN sorumluluğunda bulunan tüm elektrik direkleri ve teçhizatının bakım ve onarımını yapmak.
2. Park içerisinde bulunan tüm spot ve projektörlerin bakım ve onarımını yapmak.
3. Park içerisinde bulunan TEDAŞ a ait direklerdeki arızaları ilgili birime bildirmek,tamirini takip etmek ve ilgili birim elemanları gelene dek gerekli güvenlik tedbirlerini almak.
4. Kaçak elektrik kullanımını engellemek için gerekli tedbirleri almak.
5. Ziyaretçilerin elektrikten zarar görmelerini engellemek için gerekli tedbirleri almak.
6. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Meslek lisesi ilgili bölüm
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ :Konusunda iki yıl deneyimli
4. YAŞ SINIRLARI :25 yaş ve üstü
5. MEDENİ HAL :**
6. BİLGİSAYAR **
7. EHLİYET :Tercih sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ :**
9. DİĞER ÖZELLİKLER :Yaratıcı, mesleğini seven

HAZIRLAYAN
ELEKTRİK TEKNİSYENİ
FATİH KORU

ONAYLAYAN-2004
GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.06	Rev. Tarihi 01.05.2002
		Rev. No 01	Sayfa No 1/1

GÖREV ADI : Teknik servis elemanı(Su Teknisyeni)

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kültürpark birim yöneticisine bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

3.1. Park içerisinde bulunan su ile ilgili her türlü materyalin bakım onarımını yapmak ve yaptırılmasını sağlamak üzere amirine bilgi vermek.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- 1.Park içerisinde bulunan tüm içme suyu çeşmelerinin bakımını ve onarımını yapmak.
- 2.Park içerisinde bulunan tüm havuzlar ve motorlarının bakım ve onarımını yapmak.
- 3.Park içerisinde bulunan büyük ve küçük göle bağlı artezyen, artezyen motoru, sulama için kullanılan hidrofor ve hidrofor motorunun bakım ve onarımını yapmak ve yaptırılması için amirine bilgi vermek.
4. Park içi gerek sulama suyu gerek içme suyu ve gerekse kanalizasyon patlaklarında tedbir almak, onarmak ve onarılmasını sağlamak üzere ilgili birime haber vermek.
5. Sulama suyunun müstecirler tarafından kullanımını engellemek için gereğini yapmak.
6. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Meslek lisesi ilgili bölüm
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ : Bir yıl
4. YAŞ SINIRLARI : 25 yaş ve üstü
5. MEDENİ HAL : **
6. BİLGİSAYAR : **
7. EHLİYET : Tercih sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ : **
9. DİĞER ÖZELLİKLER : Yaratıcı, mesleğini seven

HAZIRLAYAN SU TEKNİSYENİ KAZIM EKSEN	ONAYLAYAN-2004 GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	---

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.07	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 02	Sayfa No 1/1

GÖREV ADI : Temizlik Personeli (Çöp toplama kamyonu şoförü)

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kontrolöre bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

1. BURFAŞ'a bağlı tüm parklardaki çöplerin toplanması.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. BURFAŞ'a bağlı tüm parklarda bulunan işletmelerin çöplerini işletme önünden toplamak.
2. Temizlik işçilerinin poşetlediği çöpleri toplamak.
3. Park alanları içerisindeki tüm bidon ve çöp kutularını boşaltarak toplamak.
4. Park alanları içerisindeki kaba çöp vb. pislikleri toplamak.
5. Park alanları içerisinde bulunan ve çöp toplama kamyonuna yüklenebilecek her türlü çöp birikintilerini toplamak.
6. Çöplerini park kuralları ve toplama kolaylığına göre düzenlemeyen işletmeleri uyararak amirine bildirmek.
7. Toplanan çöpleri şehir çöplüğüne boşaltmak.
8. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : İlköğretim mezunu
2. YABANCI DİL : **
3. DENEYİMİ : 1 yıl
4. YAŞ SINIRLARI : 23 yaş ve üstü
5. MEDENİ HAL : **
6. BİLGİSAYAR : **
7. EHLİYET : Ağır vasıta ehliyeti
8. SEYAHAT GEREĞİ : Yapabilmeli
9. DİĞER ÖZELLİKLER : Temiz, titiz ve disiplinli olmalı

HAZIRLAYAN KÜLTÜR PARK BİRİM YÖNETİCİSİ ALPARSLAN DURUK	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
--	--



KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI

Doküman No
KP.GT.08

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
02

Sayfa No
1/1

GÖREV ADI : Temizlik Personeli (Süpürge Aracı Operatörü)

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kontrolöre bağlıdır.

TEMEL FAALİYETLERİ

1. Kültürpark içerisinde araç ile süpürülmeye uygun yol ve alanların temizliğini yapmak.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

1. Kültürpark içerisinde araç ile süpürülmeye uygun yol ve alanların temizliğini yapmak.

2. Aracın çöp deposu dolduğunda tahsis edilen yere dökmek.

3. Aracın her iş bitiminde çöp toplama deposunu yıkamak temiz bırakmak.

4. Aracın her türlü aksamının bakım ve tamirini aksatmadan araç bakım talimatlarına göre yapmak.

5. Amirinin vereceği benzer nitelikteki işleri yapmak.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Lise Mezunu

2. YABANCI DİL : Tercih sebebi

3. DENEYİMİ : 1 yıl

4. YAŞ SINIRLARI : 25 yaş ve üstü

5. MEDENİ HAL : **

6. BİLGİSAYAR : **

7. EHLİYET : Ağır vasıta

8. SEYAHAT GEREĞİ : **


9. DİĞER ÖZELLİKLER : Temiz, titiz ve disiplinli

HAZIRLAYAN

**KÜLTÜRPARK BİRİM YÖNETİCİSİ
ALPARSLAN DURUK**

ONAYLAYAN

**GENEL MÜDÜR
GÜNGÖR GÜNALÇIN**

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.09	Rev. Tarihi 01.05.2002
		Rev. No 01	Sayfa No 1/2

GÖREV ADI : Santral ve Danışma Görevlisi

ORGANİZASYONDAKİ YERİ

2.1. Kültürpark birim yöneticisine bağlıdır.


TEMEL FAALİYETLERİ

- 1.Park içerisinde kendisine tahsis edilen yerde ziyaretçilerin taleplerini karşılamak için gereğini yapmak ve yapılmasını sağlamak.
- 2.Park içi anons sistemini gelen talepler doğrultusunda prosedüre uygun kullanmak.
- 3.Her türlü ziyaretçi talep ve şikayetlerini kaydederek birim yöneticisine raporlamak.
4. Görev alanındaki ziyaretçileri rahatsız edecek her türlü olayı ilgili birime bildirmek ve amirine raporlamak.
- 5.Reşat OYAL Kültürparkında görev yapan BURFAŞ çalışanlarının telefon trafiğini düzenlemek.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI

- 4.1.Mesai saatleri içerisinde, park içerisinde kendisine tahsis edilen yerden ayrılmamak.
- 4.2.Kendisine şikayet, öneri veya herhangi bir konuda talepte bulunan park ziyaretçilerine güler yüzle açıklamalarda bulunarak gereğini yapmak veya yapılmasını sağlamak.
- 4.3.Park içi anons sisteminin sürekli çalışır durumda olmasını sağlamak.
- 4.4.Anons talebiyle gelen ziyaretçi, müstecir ve personelimizin taleplerini anons talimatlarına uygun şekilde gerçekleştirmek.
- 4.5.Her türlü ziyaretçi talep ve şikayetlerini ilgili forma kaydederek birim yöneticisine raporlamak.
- 4.6.Görev alanı ve çevresini gözlemleyerek ziyaretçileri rahatsız edebilecek ve eden olayları vakit kaybetmeksizin ilgili birime bildirerek gereğinin yapılmasını sağlamak ve amirine raporlamak.
- 4.7.Görev alanı ve çevresindeki yeşil doku ve diğer fiziki aksaklıklara yönelik gözlemlerini ilgili birime bildirmek ve amirine raporlamak.
- 4.8.Reşat OYAL Kültürparkındaki santrale gelen telefonlara cevap vermek ve istenen servislere bağlamak.
- 4.9.Dışarıya çıkış yetkisi olmayan servislerin telefonlarını bağlayarak görüşmelerini sağlamak.
- 4.10.Personelin telefon görüşmelerinin sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak.
- 4.11.Santral ile ilgili meydana gelen arızaların giderilmesini sağlamak.
- 4.12.Aylık telefon görüşmelerini yazıcıdan çıkararak amirine raporlamak.

HAZIRLAYAN KÜLTÜRPARK BİRİM YÖNETİCİSİ ALPARSLAN DURUK	ONAYLAYAN-2004 GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	---

	KALİTE SİSTEM GÖREV TANIMLARI	Doküman No KP.GT.09	Rev. Tarihi 01.05.2002
		Rev. No 01	Sayfa No 2/2

YETKİLERİ


1. TEMSİL

örünümü, davranışları, nezaketi ve konuşma tarzı ile şirketini en iyi şekilde temsil etmekle yükümlüdür.

NİTELİKLERİ

1. ÖĞRENİM : Lise Mezunu
2. YABANCI DİL : Tercih sebebi
3. DENEYİMİ : İnsan ilişkileri konusunda bir yıl deneyimli
4. YAŞ SINIRLARI :23 yaş üstü
5. MEDENİ HAL :**
6. BİLGİSAYAR :**
7. EHLİYET :Tercih sebebi
8. SEYAHAT GEREĞİ :**
9. DİĞER ÖZELLİKLER :Diksiyonu düzgün,insan ilişkileri güçlü


HAZIRLAYAN KÜLTÜRPARK BİRİM YÖNETİCİSİ ALPARSLAN DURUK	ONAYLAYAN-2004 GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	---

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No Mİ.P.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 1/3
NU	EGİTİM		

REV. NO	AÇIKLAMA	REV. TARİHİ
00	Yeni yayınlanmıştır.	22.05.2001
00	ISO 9001:2000 Gerekliliklerine göre revize edilmiştir.	01.12.2003



HAZIRLAYAN MALİ VE İDARİ İŞLER BİRİM YÖNETİCİSİ ALİ GÜLEÇ	KONTROL EDEN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
---	---	--

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No Mİ.P.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 2/3
NU	EĞİTİM		

AMAÇ

BURFAŞ A.Ş.'nin işgücü kalitesini artırmak ve kalite sisteminin bir gereği olarak tüm personelin işletme içi ve dışında sürekli eğitimini sağlamak için bir sistem oluşturmaktır.

KAPSAM

Tüm BURFAŞ çalışanlarını kapsar.

UYGULAMA VE SORUMLULUKLAR

1. Genel

1.1. BURFAŞ A.Ş.'de eğitim faaliyetleri; işe yeni alınan personelin eğitimi ve planlı eğitimler olmak üzere iki sınıfa ayrılır.

2. İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi

2.1. İşletmemizde işe yeni alınan personelin eğitimi; Oryantasyon ve İşe Hazırlık eğitimi olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilir.

2.2. İşe yeni alınan tüm personele ilk hafta içerisinde oryantasyon eğitimi Mali ve İdari İşler biriminin koordinasyonu ile verilir. Bu eğitimde;

2.2.1. BURFAŞ A.Ş.' de insan kaynakları anlayışı, personel politikaları, kalite anlayışı, kalite sistemi; işçi sağlığı ve iş güvenliği konularının anlatılması, ilgili birimlerin tanıtılması hedeflenir.

2.3. Personel, çalışacağı ve ilgili olduğu bölümde 1 Haftalık işe hazırlık eğitimini oryantasyon eğitimine paralel olarak çalışacağı birim Sorumlularından veya onların tayin edeceği kişilerden alır.

2.4. Eğitimi veren departman personelle ilgili eğitim katılım tutanağında ilgili yerleri doldurmak ve imzalamakla sorumludur.

2.5. Mali ve İdari İşler gerekli eğitimlerin tüm bölümler tarafından verilip verilmediğini takip eder ve verilmeyen eğitimlerin biran önce tamamlamasını sağlar.


2.6. Ayrıca; Personel Eğitim dosyasında yeni alınan kişiyle ilgili eğitim kayıt formlarını oluşturur ve aldığı oryantasyon ve işe hazırlık eğitimlerini kayıt altına alır.

3. Planlı Eğitimler

3.1. Mali ve İdari İşler Birimi, teknolojik gelişmeleri, Kalite Yönetim sistem yapısını, birimlerden gelecek eğitim taleplerini ve Kalite Performans göstergelerini dikkate alarak Genel müdür, Genel müdür yardımcısı ve Yönetim temsilcisinden oluşan Eğitim Komisyonunun Katılacağı toplantıda yıllık eğitim planını oluşturur ve/veya revize eder. Komisyon, bireysel eğitim taleplerinin dışında, örgütsel eğitim ihtiyacını şirketin vizyonuna, oluşturulmak istenen şirket kültürüne göre iki yada üç yıllık eğitim planları hazırlayabilir ve bu planları yapacağı toplantılarda revize ederek yayınlatabilir.

3.2. Genel Müdür tarafından onaylanan eğitim planı/planları tüm birimlere dağıtılır.

3.3. Yıllık plana göre eğitimler uygulanır ve verilen eğitimin etkinliği Mİ birimi tarafından tespit edilerek, eğitim tekrarı veya yeni eğitim ihtiyacı konusunda komisyona öneri götürülür.

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No	Rev. Tarihi
		Mİ.P.01	01.12.2003
		Rev. No	Sayfa No
		01	3/3
NU	EĞİTİM		

3.4. Yönetimin Kalite Yönetim Sistemini Gözden Geçirmesi toplantılarında verilen eğitimlerin etkinlikleri, yeni eğitim ihtiyaçları ve bölümlerden gelen eğitim talepleri değerlendirilerek gerek görülürse eğitim planı komisyon tarafından revize edilerek, mali ve idari işler birimi tarafından ilgili bölümlere durum bildirilir.

3.5. Genel Müdür gerek görürse komisyonu toplayarak, gerekli değerlendirme ve revizyonun yapılmasını sağlayabilir.

3.6. Mali ve İdari İşler Birimi dışında eğitim faaliyeti veren kuruluşların yayınlarını takip ederek eğitim ihtiyacı tespiti yoluna da giderek komisyon toplantıları için veri toplar.

4. Gerek işe yeni alınan personel için gerekse firmada çalışan diğer personel için verilen her eğitimden sonra eğitim katılım formu düzenlenir. Eğitim katılım formlarına istinaden Personel Eğitim Takip Formlarına personelin aldığı eğitim işlenerek kalite kaydı olarak dosyalanır.

5. Eğitim BURFAŞ dışında alınmış ise katılım sertifikalarının bir kopyası da personelin dosyasına konur ve bu kopyalara istinaden, alınan eğitim Personel Eğitim Takip Formuna işlenir.

6. Yıl içinde eğitim konusunda kaliteyi iyileştirecek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, Yönetim temsilcisi, ilgili birim sorumluları ve Mali ve İdari İşler biriminin sorumluluğundadır. Saptanan eğitimlerin gerçekleştirilmesi için komisyonun toplantısını organize etmek ve yıllık plan/planları revize ederek yayınlamak sorumluluğu ise Mali ve İdari İşler biriminin sorumluluğundadır.

7. Birim sorumluları programda olmayan bir eğitim ihtiyacı olduğunda; eğitim talep formuyla Mali ve İdari İşlere, eğitim ihtiyacının programa alınması için bildirir. Mali ve İdari İşler Birim Yöneticisi eğitim taleplerini değerlendirerek, genel müdüre bildirir.

8. Genel Müdür eğitimin programa alınmasını uygun görür ise eğitim plan/planları revize edilir. Eğitim taleplerinin programa alınıp alınmadığı ilgili birime mutlaka bildirilir.

9. Eğitim kayıtlarının dosyalanması ve saklanması Mali ve İdari İşler Birim Yöneticisinin sorumluluğundadır.


REFERANSLAR

1. Formlar

1.1. Eğitim Katılım Formu	Mİ.F.01/01
1.2. Eğitim Talep Formu	Mİ.F.01/02
1.3. Personel Eğitim Takip Formu	Mİ.F.01/03
1.4. Oryantasyon Takip Formu	Mİ.F.01/04
1.5. Yıllık Eğitim Planı	Mİ.F.01/05

2. Bağlantılı Dokümanlar

2.1. BURFAŞ Kalite ve Yönetim Politikası	
2.2. Eğitim Süreç Tanımı	Mİ.ST.01

	KALİTE SİSTEM SÜREÇ TANIMI	Doküman No	Rev. Tarihi
		PGY.ST.01	01.12.2003
		Rev. No	Sayfa No
		00	2 / 3
KONU	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ		

Sürecin Girdisi	BURFAŞ ve sunduğu hizmetlerle ilgili hazırlanmış anket soruları
Sürecin Tedarikçileri	PGY birim toplantısı
Sürecin Çıktısı	BURFAŞ ve sunduğu hizmetlerin uygunluk durumunun yönetime raporlanması
Sürecin Müşterileri	GM, GMY
Sürecin Sahibi	PGY Birimi
Sürecin Dokümanları	PGY.GT.01, PGY.GT.02, PGY.P.01, PGY.F.02/02
Sürecin Kaynakları	Bilgisayar, Fotokopi makinesi, Anketör
Faaliyet Adımları	<p>Anket formunun doldurulması; hedef kitle, amaç, uygulanacak anket sayısı, anketlerin nerede yapılacağı, kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması, anketlerin uygulanması, sonuçlarının değerlendirilmesi, Genel müdür ve yardımcısına raporlanması.</p> <p>Müşteri gözü ile değerlendirme yapılması, uygunsuzluk var ise DÖF Başlatılması.</p> <p>Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, çözümlenmesi, DÖF Başlatılması.</p> <p>Genel tesisler Gözlemcisi faaliyeti sonucu uygunsuzluk var ise GM e raporlanması, DÖF Başlatılması.</p>


Süreç Etkileşimleri

Etkilediği Süreçler	Etkileşimi
Tüm süreçler BM Süreçleri hariç)	Uygunsuzluk durumunda DÖF başlatılır, sonuçlandırılır, KYS Gözden geçirilir ve problem çözme faaliyetleri başlatılır. BURFAŞ Yetkilerini aşan bir durumla karşılaşılır ise BBB Başkanlık makamına rapor verilir.

Süreç Performansı Ölçüm Kriterleri

Kriter Adı	Mevcut Durum (2003)	Hedef	Ana İş Hedefi	Ölçüm Yöntemi	Periyot	Kayıt	Sorumlu
BURFAŞ' in tanınırlık düzeyi (300 Kişi)	%80	% 100	2	Anket sonuçları değerlendirilir	Yıllık	PGY.F.02/02	PGY Birim yöneticisi

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
PGY BİRİM YÖNETİCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM SÜREÇ TANIMI	Doküman No PGY.ST.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 00	Sayfa No 3 / 3
ONU		MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SÜRECİ	

Süreç Performansı Ölçüm Kriterleri							
Kriter Adı	Mevcut Durum (2003)	Hedef	Ana İş Hedefi	Ölçüm Yöntemi	Periyot	Kayıt	Sorumlu
sunulan hizmetlerle ilgili memnuniyet durumu (300 Kişi)	%65	% 100	2	Anket sonuçları değerlendirilir	Yıllık	PGY.F.02/02	PGY Birim yöneticisi
şikayet ve öneride bulunan müşteri (300 Kişi)	%51	% 100	2	Anket sonuçları değerlendirilir	Yıllık	PGY.F.02/02	PGY Birim yöneticisi
iletişim talebinde bulunan ve yanıt alan müşteri (300 Kişi)	%61	% 100	2	Anket sonuçları değerlendirilir	Yıllık	PGY.F.02/02	PGY Birim yöneticisi

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
PGY BİRİM YÖNETİCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN



KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ

Doküman No
Mİ.P.02

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
02


Sayfa No
1/4

NU TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

REV. NO	AÇIKLAMA	REV. TARİHİ
01	Organizasyon şemasına göre düzenlenmiştir.	01.05.2002
00	ISO 9001:2000 Gerekliliklerine göre revize edilmiştir.	01.12.2003



HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
ALİ VE İDARI İŞLER BİRİM YÖNETİCİSİ ALİ GÜLEÇ	YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No Mİ.P.02	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 02	Sayfa No 2/4
BU	TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ		

AMAÇ

BURFAŞ' a ürün ve hizmet temin eden tedarikçilerin, kalite sistemine uygun olarak değerlendirilmesi ve kalite performans süreçlerinin izlenmesi için dokümente edilmiş etkin bir sistem oluşturmaktır.

KAPSAM

Ürün ve hizmet kalitemizi etkileyen malzeme ve hizmet temin ettiğimiz tedarikçilerin değerlendirilmelerini kapsar.

UYGULAMA VE SORUMLULUKLAR

1.BURFAŞ' ta malzeme temin ettiğimiz tedarikçiler ve hizmet temin ettiğimiz tedarikçiler olmak üzere iki tip tedarikçi gurubu vardır.Bu tedarikçi guruplarının değerlendirilmeleri aşağıda belirtilen şekilde yapılır.

1.1.Malzeme temin ettiğimiz tedarikçiler

1.1.1.

atbaa Biriminde ;

Temin edilecek malzemeler için tedarikçi listesi matbaa sorumlusunca hazırlanır ve genel müdür tarafından onaylanır.

Satın alınacak malzemeler satın alma prosedürüne uygun olarak yapılır.

İlk defa çalışılacak tedarikçi aynı kalitede malzemeye daha az fiyat verme, istendiğinde ihtiyaca acilen cevap verebilecek stoku olma yönünde yapılan araştırma kriterlerine göre Genel Müdür tarafından onaylanarak tedarikçi listesine girer.

Satınalma işlemlerinden sonra Matbaa muayene ve deneyleri prosedürüne göre gerekli kontroller yapılır ve sonuçlar tedarikçinin değerlendirilmesi amacıyla rapora işlenir.

Matbaa sorumlusu aşağıdaki kriterlere göre değerlendirmeleri yapar ve matbaa tedarikçi değerlendirme formuna(Mİ.F.02/02) sonuçları işler.

KALİTE PUANI	:40 PUAN
ABUL	:40 PUAN
ARTLI KABUL	:20 PUAN
İED	:0 PUAN
MİKTAR PUANI	:20 PUAN
STENEN MİKTARDA İSE	:20 PUAN
İTENEN MİKTARIN %99-%80:	15 PUAN
İTENEN MİKTARIN %79-%60:	10 PUAN
60'INDAN DAHA AZ	:0 PUAN
İERMİN PUANI	:40 PUAN
YNI GÜN TESLİM	:40 PUAN



KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ

Doküman No
Mİ.P.02

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
02

Sayfa No
3/4

NU TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

RTİ BİR GÜN	:30 PUAN
RTİ İKİ GÜN	:20 PUAN
RTİ ÜÇ GÜN	:10 PUAN
RTİ DÖRT GÜN	:0 PUAN

Matbaa sorumlusu tarafından altı aylık dönemlerde genel değerlendirme yapılır, puanı 75'in altında olan malzeme tedarikçileri ile çalışılmaması için durum genel müdüre bildirilir ve verilen alimata göre hareket edilir.

Yıl sonu itibarı ile puanı 75 ve üzerinde olan tedarikçiler Onaylı tedarikçi listesinde kalır ve listede revizyon varsa revize edilerek genel müdüre onaylatılır ve listenin bir kopyası da kendisine verilir.

Onaylı tedarikçi listesinden çıkmasına rağmen bu tedarikçi ile çalışmak zorunda kalmış ise değerlendirmeler devam eder.

1.1.2.BURFAŞ genelinde(Matbaa birimi hariç) yapılacak malzeme satın alma işlemleri sonucu tedarikçi değerlendirilmesi altı aylık ve yıllık olarak satın alma sorumlusu tarafından hazırlanan ve genel müdüre sunulan gerekçeli rapor ile gerçekleştirilir.

Raporlarda yer alması gereken gerekçeler şunlardır ;

Talep edilen malzeme kaliteli ve uygun mu?

Talepte bulunulan malzemeyi tam ve eksiksiz getiriyor mu?

Talep edilen malzemeyi teyit edilen zamanda teslim ediyor mu?

Yıl sonu itibarı ile listede revizyon varsa revize edilerek genel müdüre onaylatılır ve listenin bir kopyası da kendisine verilir.

1.2.Hizmet temin ettiğimiz tedarikçiler

1.2.1.Hizmet temin ettiğimiz firmalarla satın alma prosedürüne uygun olarak ihale yolu ile çalışılır.

3.1.2.2.Hizmet tedarikçisi sözleşme dönemi yarısında ve sonunda BP sorumlusu, KP ve HP birim yöneticileri tarafından aşağıdaki gerekçelere göre değerlendirilerek genel müdüre raporlanır(Rapor form no. Mİ.F.02/01)

Gerekçeler ;


*Müşteri şikayetleri,

*Müşteri memnuniyeti,

*Tedarikçi çalışanları ile ilgili BURFAŞ çalışanlarının uyumu,

*Tedarikçi çalışanlarının memnuniyeti,

* BP sorumlusu, KP ve HP birim yöneticileri sunulan hizmete dair tespit ettikleri tutanağa alınmış raporlar ve sonuçları

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No Mİ.P.02	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 02	Sayfa No 4/4
NU	TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ		

3.1.2.3.Onaylı tedarikçi listesinde olmayan firmalar referansları itibariyle genel müdür tarafından onaylı tedarikçi listesine alınır.


REFERANSLAR

1. Formlar

1.1.Hizmet tedarikçi değerlendirme raporu	Mİ.F.02/01
1.2.Matbaa tedarikçi değerlendirme formu	Mİ.F.02/02
1.3.Satınalma onaylı malzeme tedarikçi listesi	Mİ.F.02/03
1.4.Satınalma malzeme tedarikçi değerlendirme raporu	Mİ.F.02/04
1.5.Matbaa onaylı malzeme tedarikçi listesi	Mİ.F.02/05

2. Bağlantılı Dokümanlar

2.1. Satınalma prosedürü	SA.P.01
2.2. Hizmet Tedarikçisi Değerlendirme Süreci	Mİ.ST.02
2.3. Matbaa Tedarikçi Değerlendirme Süreci	BM.ST.02

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No GM.Y.P.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 1/3
NU	HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ		

REV. NO	AÇIKLAMA	REV. TARİHİ
00	Yeni yayınlanmıştır.	01.05.2002
01	ISO 9001:2000 Gerekliliklerine göre revize edilmiştir.	01.12.2003



HAZIRLAYAN GENEL MÜDÜR YARDIMCISI FAHRETTİN BEŞLİ	KONTROL EDEN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
--	---	--



KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ

Doküman No
GM.Y.P.01

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
01

Sayfa No
2/3

NU HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ

AMAÇ

Dışarıdan temin edilen hizmetin uygunluğunun belirlenmesi, aksayan hususların iyileştirilmesi ve uygun olmadığı anlaşılan hizmetin iptal edilmesi veya yenilenmesini sağlamaktır.

KAPSAM

Tedarikçi firmalar tarafından sunulan hizmet ile ilgili olarak Kültürpark, Havuzlupark ve Botanikpark birimleri tarafından uygulanması gereken muayene ve deneyleri kapsar.

UYGULAMA VE SORUMLULUKLAR

1. KÜLTÜRPAK VE BOTANİKPAK ;

1.1. Kültürpark ve Botanikparkta yıl boyunca üç ayda bir kez PGY birim yöneticisi, ilgili birim yöneticisi ve genel müdür yardımcısının yapacağı toplantı ile belirlenen hizmet muayene ve deney anket soruları hazırlanır.

Hazırlanan anket formunun arkasına;

uygulama tarihi

uygulanacak anket sayısı

anketlerin nerede yapılacağı

kimler tarafından yapılacağı

kimlere uygulanacağı

değerlendirme toplantısı tarihi

okunabilir ve yazılan unsurların altına toplantı katılımcıları imza atar, atılan imzalar toplantı sonucu tutanakta kalınan anket örneğine istinaden toplantı tutanağı yerine geçer.

Değerlendirme toplantısı tarihinde yapılan toplantıda anketler değerlendirilir ve hizmet muayene ve deney anket değerlendirme formuna işlenerek çözüm için nasıl bir yol izleneceği belirlenir.

2. HAVUZLUPARK

2.1. TEDARİKÇİDEN ALINAN GÜVENLİK, TEMİZLİK HİZMETLERİ (BENZERİ HİZMETLER)

Havuzluparkta sezon boyunca her hafta, bir kez PGY birim yöneticisi, havuzlupark birim yöneticisi ve genel müdür yardımcısının yapacağı toplantı ile belirlenen hizmet muayene ve deney anket soruları hazırlanır.

Hazırlanan anket formunun arkasına;

uygulama tarihi


uygulanacak anket sayısı

anketlerin nerede yapılacağı

kimler tarafından yapılacağı

kimlere uygulanacağı

değerlendirme toplantısı tarihi

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No GM.Y.P.01	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 3/3
NU	HİZMET MUAYENE VE DENEYLERİ		

azılır ve yazılan unsurların altına toplantı katılımcıları imza atar, atılan imzalar toplantı sonucu hat kalınan anket örneğine istinaden toplantı tutanağı yerine geçer.

Değerlendirme toplantısı tarihinde yapılan toplantıda anketler değerlendirilir ve hizmet muayene ve deney anket değerlendirme formuna işlenerek çözüm için nasıl bir yol izleneceği elirlenir.

2.2.HAVUZ SUYUNUN KULLANIM STANDARTLARINA UYGUNLUĞUNUN AĞLANMASINA DÖNÜK TEDARİKÇİDEN ALINAN HİZMETLER

2.2.1.Bu hizmetlerin muayene ve deneyi sezon başlangıcından itibaren havuzlupark teknik mekanik teknisyenlerinin kalite planlarına göre yaptıkları havuz suyu kimyasal değerlerinin çümü ile kontrol edilir.Yapılan kontroller Havuz suyu kimyasal değerleri formuna aydedilir.Yapılan ölçümlerde havuz suyunun kullanıma uygun olmadığı tespit edildiğinde cilen birim yöneticisi ve genel müdür yardımcısına bilgi verilerek havuzun müşteriler rafından kullanımı gerekirse ücret iadesi yapılarak engellenir ve durum tutanak formu ile ayıt altına alınır.

3. HİZMETTE MUAYENE VE DENEYİ DESTEKLEYEN DİĞER HUSUSLAR

3.1.Kültürpark, Botanikpark ve Havuzlupark kalite planları ile tedarikçiden temin edilen zmetler de kontrol altına alınmıştır ve gerekli kayıtlar tutulmaktadır.Uygun olmayan bir durum e karşılaşıldığında yapılması gereken işlemler tanımlanmıştır.

3.2.Genel tesisler gözlemcisinin yaptığı kontroller de tedarikçiden alınan hizmetin kontrolünü ıpsar.Uygun olmayan durum ile karşılaştığında Genel tesisler gözlemcisi durumu genel üdüre raporlar ve gerekli işlemler yapılır.

3.3.Proje geliştirme ve yönetim biriminin çalışma prosedürü gereği yaptığı aylık tesis ağerlendirme gezileri tedarikçinin sunduğu hizmetleri de kapsar.Bu hizmetlerde bir aksaklık, csiklik veya uygunsuzluk ile karşılaşıldığında Düzeltici faaliyet bildirimini ile gerekli iyileştirme alışması tetiklenir.

3.4.Yıllık memnuniyet araştırmaları da tedarikçiden temin edilen hizmetin doğrulamasını taya koyar.

3.5.Birim yöneticilerinin genel müdürlüğe sunduğu hizmet tedarikçisi değerlendirme raporları a hizmet muayene ve deneylerini kapsar.

REFERANSLAR

4.1.Formlar


4.1.1.Hizmet muayene ve deney anket değerlendirme formu GM.Y.F.01/01

4.2.Bağlantılı Dokümanlar

4.2.1.Düzeltici Faaliyet Prosedürü YT.P.03

4.2.2.Önleyici faaliyet prosedürü YT.P.05


4.2.3.Ürün/Hizmet Gerçekleştirme Prosedürü YT.P.08

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No YT.P.09	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 1/4
NU	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ		

REV. NO	AÇIKLAMA	REV. TARİHİ
00	Yeni yayınlanmıştır.	01.05.2001
01	ISO 9001:2000 Gerekliliklerine göre revize edilmiştir.	01.12.2003



HAZIRLAYAN PGY BİRİM YÖNETİCİSİ HMET MUHSİN DEMİREL	KONTROL EDEN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
--	---	--

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No YT.P.09	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 2/4
NU	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ		

AMAÇ

İstenen özelliklere uymayan girdilerin, yarı mamüllerin ve mamüllerin tespit edildiği anda kullanımının önlenmesi, uygunsuzluğun giderilmesi için tedbir alınması ve kayıt altına alınması.

KAPSAM

Tüm uygun olmayan ürünleri kapsar.

TANIMLAR

UYGULAMA VE SORUMLULUKLAR

1. Burfaş AŞ. de uygun olmayan ürünler iki kategoride incelenir.

1.1.MATBAA TESİSLERİ

1.1.1. Girdi kontrolleri sonucu ortaya çıkan uygunsuzluk, süreç sırasında ortaya çıkan /gunsuzluklar, Son kontroller sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar, tespit edildiğinde(ürünün /gun olmadığına işlem sorumlusu karar verir) uygun olmayan ürün deposuna(bölümüne) onur.

Bölümde ; "Uygun Olmayan Ürün Bölümü, Bu Bölümde Yer Alan Ürünler Kullanıma Uygun eğildir" ibaresi yazılı olarak yer alır.

1.1.2. Tespit edilen uygunsuzluğun kaynakları araştırılarak, tekrarlamaması için tedbir alınır ve alınan tedbir kayıt altına alınır.

1.1.3. İade gelen malların değerlendirilmesi ; İade gelen mallarda matbaanın bir sorumluluğu varsa,

İade mal üzerinde değişiklik yapılarak kullanılabilir hale getirilebiliyor ise gerekli düzeltme müşteri onayı ile yapılır.

Hiçbir şekilde düzeltme yapılamayacak ise , Uygun Olmayan Ürün Bölümüne alınır.

Uygun Olmayan Ürün Bölümüne konan mallar,

Not defteri olarak kullanılabilir ise, çeşitli boyutlarda kesilerek, not defteri haline getirilir ve etiket çalışanlarına dağıtılır.

Not defteri olarak kullanımı mümkün değilse, geri dönüşüm sağlayabilecek bir birime gönderilir.

1.2.DİĞER TESİSLER

1.2.1.KÜLTÜR PARK, BOTANIK PARK

1.2.1.1.HİZMET

Hizmeti sunan personelin uygun olmaması ;

Personelin sunduğu hizmete uygun olmadığı anlaşıldığında(Birim yöneticisi raporu ve genel müdürlük onayı ile) personelin eğitime tabi tutulması, rotasyona tabi tutulması veya rotasyon imkanı yok ve verilen eğitime de cevap vermiyorsa işten çıkarılması sağlanır.



KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ

Doküman No
YT.P.09

Rev. Tarihi
01.12.2003

Rev. No
01

Sayfa No
3/4

NU UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ

Sunulan hizmetin uygun olmaması ;

sunulan hizmetin basın, vatandaş şikayetleri, önerileri ile uygun olmadığı veya revize edilmesi gerekliliği ortaya çıkar veya çalışanların ve amirlerinin gözlemleri sonucu verilen öneri raporlarının değerlendirilerek hizmetin uygun olmadığı veya revize edilmesi gerekliliği tespit edilir ise, Düzeltici faaliyet prosedürüne göre gerekli işlemler yapılır.

Tespit edilen uygunsuzluğun kaynakları araştırılarak, tekrarlamaması için tedbir alınır ve alınan tedbir kayıt altına alınır.

1.2.1.2.MAMÜL

tesislerimizi ziyarete gelen müşterilerimizin kullandığı banklar, oturaklı masalar, çocuk oyun alanlarındaki oyun araçları, spor alanlarındaki spor araçlarının kalite planlarına göre yapılan kontrollerle uygunsuzluğu tespit edilmiş ise;

Herhangi bir sakatlanma, kıyafete zarar verecek şekilde yıpranma, vücuda zarar verecek şekilde çıkıntı, girinti, keskin bölge vs. gibi olması durumunda (Birim yöneticisi onayı ile) acilen kaldırılması ve kaldırılana kadarda gerekli güvenlik önleminin alınması sağlanır ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

Görsel rahatsızlık, işlevsel yetersizlik, o ana kadar herhangi bir tehlike yaratmamış olmakla birlikte uzun vadeli kullanımlarda istatistiksel olarak tehlike yaratma yüzdesi artan mamüllerin (Birim yöneticisi onayı ile) tadilatı veya tamamen kaldırılması sağlanır ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

Yön levhalarının, uyarı levhalarının, çöp bidonlarının, çöp torbası asma aparatlarının tamiri veya değiştirilmesi, tehlike yaratan ağaç dallarının tehlikesini ortadan kaldıracak tedbirlerin alınması (Birim yöneticisi onayı ile) sağlanır ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

1.2.2.HAVUZLUPARK

1.2.2.1.HİZMET


Hizmeti sunan personelin uygun olmaması ;

Personelin sunduğu hizmete uygun olmadığı anlaşıldığında (Birim yöneticisi raporu ve genel müdürlük onayı ile) personelin eğitime tabi tutulması, rotasyona tabi tutulması, veya rotasyon imkanı yok ve verilen eğitime de cevap vermiyorsa işten çıkarılması sağlanır.

Sunulan hizmetin uygun olmaması ;

sunulan hizmetin basın, vatandaş şikayetleri, önerileri ile uygun olmadığı veya revize edilmesi gerekliliği ortaya çıkar veya çalışanların ve amirlerinin gözlemleri sonucu verilen öneri raporlarının değerlendirilerek hizmetin uygun olmadığı veya revize edilmesi gerekliliği tespit edilir ise, Düzeltici faaliyet prosedürüne göre gerekli işlemler yapılır.

Tespit edilen uygunsuzluğun kaynakları araştırılarak, tekrarlamaması için tedbir alınır ve alınan tedbir kayıt altına alınır.

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No YT.P.09	Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 4/4
NU	UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLÜ		

1.2.2.2.MAMÜL

Teknik/mekanik teknisyeni tarafından yapılan ölçümler neticesinde havuz suyunun uygun olmadığı tespit edilir ise havuz kullanımı havuz suyu standartlara uygun hale getirilinceye kadar durdurulur ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

Kalite planına göre yapılan kontrollerde Güneşlenme terası, atlama platformu, tribün, yüzme arkuru dubaları(kordon), soyunma odaları ve müstemilatı, tuvaletler ve müstemilatının maminin bir bölümünün veya bir parçasının uygunsuzluğu durumunda (Birim yöneticisinin onayı ile) gerekli bakım onarım yapılır ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

Kalite planına göre yapılan kontrollerde görsel rahatsızlık, işlevsel yetersizlik, o ana kadar herhangi bir tehlike yaratmamış olmakla birlikte uzun vadeli kullanımlarda istatistiksel olarak tehlike yaratma yüzdesi artan mamüllerin tadilatı yapılır veya tamamen kaldırılır ve kalite planında belirtilen form ile kayıt altına alınır.

Kalite planına göre yapılan kontrollerde yön levhalarının, uyarı levhalarının, çöp donlarının, çöp torbası asma aparatlarının tamiri veya değiştirilmesi, tehlike yaratan ağaç dallarının tehlikesini ortadan kaldıracak tedbirlerin alınması(Birim yöneticisinin onayı ile) yapılır.

REFERANSLAR

1. Formlar

1.1. Kalite planında mevcut formlar.

2. Bağlantılı Dokümanlar

Düzeltilici Faaliyetler Prosedürü


Önleyici Faaliyetler Prosedürü

Matbaa Muayene ve Deney, Sipariş Alma, Sipariş Gerçekleştirme, Taşıma-Depolama-Ambalajlama-Sevkiyat Prosedürleri

Hizmet Muayene ve Deneyleri Prosedürü

Satın Alma Prosedürü


Ürün/Hizmet Gerçekleştirme Süreç Tanımları ve İş Akış Diyagramları

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No YT.P.03	.Rev. Tarihi 01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 1/4
NU		DÜZELTİCİ FAALİYETLER	

REV. NO	AÇIKLAMA	REV. TARİHİ
00	Yeni yayınlanmıştır.	22.05.2001
01	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler Prosedüründen ayrıştırılarak, ISO:9001 2000 Gerekliliklerine göre revize edilmiştir.	01.12.2003



HAZIRLAYAN YÖNETİM TEMSİLCİSİ HMET MUHSİN DEMİREL	KONTROL EDEN YÖNETİM TEMSİLCİSİ AHMET MUHSİN DEMİREL	ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR GÜNGÖR GÜNALÇIN
--	---	--

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No	Rev. Tarihi
		YT.P.03	01.12.2003
		Rev. No	Sayfa No
		01	2/4

NU DÜZELTİCİ FAALİYETLER

AMAÇ

Bu prosedürün amacı, BURFAŞ A.Ş.'de Kalite Yönetim Sistemi faaliyetleri sırasında tekrarlamasını önlemek üzere uygunsuzluğa yol açan ana nedenleri belirlemek, nedenleri ortadan kaldırmak için düzeltici faaliyetleri planlamak, uygulamak, yürütmek ve kontrol etmek konularında bir sistem bütünü sağlamak ve sorumluları belirlemektir.

KAPSAM

Bu prosedür BURFAŞ Faaliyet tanımı ile ilgili yürütülen tüm faaliyetlerde, müşteri isteklerinin karşılanmasında ve Kalite Yönetim Sisteminde oluşabilecek uygunsuzlukların düzeltilmesini kapsar.

TANIMLAR

- 1. UYGUNSUZLUK** : Müşteri şikayetleri dahil olmak üzere, Müşteri ve Ziyaretçi isteklerine, dokümanite edilmiş Kalite Yönetim Sistemine uymayan her türlü olumsuzluk durumudur.
- 2. DÜZELTİCİ FAALİYET** : Uygunsuzluk nedenlerinin araştırılarak bir daha tekrarlanmamak üzere ortadan kaldırılması ve/veya Kalite Sisteminin uygulanmasında aksaklığa neden olan durumların giderilmesi için yapılan çalışmalar ve etkinliklerdir. Düzeltici Faaliyet; gerçekleşen bir uygunsuzluğu gidermeyi hedefler.
- 3. MÜŞTERİ** : BURFAŞ şirket ortakları ve çalışanları, Bursa halkı, Sivil toplum kuruluşları, tesislerimizde faaliyet gösteren tüm kişi ve kuruluşlar ve Basın olmak üzere tüm paydaşlar.
- 4. ZİYARETÇİ** : Tesislerimizi ziyarete gelen tüm kişi ve kuruluşlar.


UYGULAMA VE SORUMLULUKLAR

1. Düzeltici Faaliyetler şu durumlarda istenebilir:


- Yapılan toplantılar sonucunda tespit edilen olumsuzluklarda,
- Bir proses veya işin gerçekleştirilmesi sırasında tekrarlanan sorunlarda ,
- Bir iç tetkik sırasında gözlemlenen aykırılıklarda,
- İstatistiksel Uygulamalar neticesinde tespit edilen sapmalarda,
- Vizyon, Misyon, Politika ve Hedeflerden sapmalar meydana geldiğinde,
- Taşeronların İdari ve Teknik Şartnameleri ihlalinde,
- Müşteri ve ziyaretçi şikayetlerinde,
- Uygun olmayan ürün raporları ve diğer kalite kayıtlarından alınan veriler ışığında
- Kalite Yönetim Sistemine uygun olmayan herhangi bir durum ortaya çıktığında,

2. Düzeltici Faaliyet Başlatma:

- 2.1.** BURFAŞ A.Ş.'de tüm çalışanlar 4.1. maddesinde belirtilen konularda, tüm çalışan ve/veya bölümlerden Yönetim Temsilcisi aracılığıyla Düzeltici Faaliyet Talep edebilir.
- 2.2.** Düzeltici Faaliyeti isteyen bölüm/kişi, faaliyetin yapılacağı bölümü ve faaliyetin sorumlusunu, Düzeltici Faaliyet Talep Formuna yazarak, Yönetim Temsilcisine iletir.

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No	Rev. Tarihi
		YT.P.03	01.12.2003
		Rev. No 01	Sayfa No 3/4
NU	DÜZELTİCİ FAALİYETLER		

- 2.3. Yönetim Temsilcisi, ilgili bölüm veya kişi ile, yapılacak düzeltici faaliyetin tanımını ve faaliyetin tamamlanması için gereken süreyi belirlemek için görüşür.
- 2.4. Yapılacak Düzeltici Faaliyet hakkında mutabakat sağlandığında Düzeltici Faaliyet Talep Formunun bir kopyası Faaliyeti uygulayacak birime/kişiye verilir.
- 2.5. Düzeltici Faaliyet isteklerinde uygunsuzluk/tatminsizlik oluşturan şartların bir tarifi verilerek, bu durumdan ürün ve hizmet kalitesinin nasıl olumsuz yönde etkilendiği izah edilir.
- 2.6. Her bir uygunsuzluk için bir adet Düzeltici Faaliyet Talep Formu düzenlenir.
3. Düzeltici Faaliyetin Kararlaştırılması:
- 3.1. Düzeltici Faaliyet isteği alan Bölüm Sorumlusu, problemin sebeplerini araştırır, nasıl bir düzeltici faaliyet uygulanacağını önerir ve bu düzeltici faaliyetin hangi zaman zarfında tam olarak uygulanmaya konacağına karar verir.
- 3.2. Düzeltici Faaliyeti uygulamaya başlamadan önce Yönetim Temsilcisine sunar ve YT uygulanacak faaliyeti ve gerekli süreyi inceleyerek uygun bulunduğu takdirde onaylar.
- 3.3. Uygun bulmadığı takdirde Düzeltici Faaliyetin yeniden tanımlanmasını ve/veya gerekli sürenin değiştirilmesini talep edebilir.
4. Düzeltici Faaliyetin Takibi:
- 4.1. Açılan tüm düzeltici faaliyet isteklerinin durumu Düzeltici Faaliyet Takip Formu ile Yönetim Temsilcisi tarafından takip edilir.
- 4.2. Düzeltici Faaliyetin tamamlanacağı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde Düzeltici Faaliyet Talep Formunda (D.F.T.F.) belirtilen kişi tarafından, düzeltici faaliyetin uygulanıp uygulanmadığı ve eğer uygulanmışsa etkili olup olmadığı bir araştırma veya tetkik yapılarak tespit edilir.
- 4.3. Düzeltici Faaliyetin etkin bir şekilde uygulandığı tespit edilirse Düzeltici Faaliyet kapatılır. Bu durumda kapatılan D.F.T.F.'nin bir kopyası Yönetim Temsilcisine verilir.
- 4.4. Eğer yapılan incelemeden sonra uygunsuzluğun devamı söz konusu ise D.F.'yi takip eden kişi D.F.T' yi kapatıp yeni D.F.T. açar ve durumu Yönetim Temsilcisine bildirir.
- 4.5. Üst üste iki defa açılan ve her iki seferde de kapanmayan Düzeltici Faaliyetler Yönetim Temsilcisi tarafından raporlanarak Genel Müdüre sunulur.
- 4.6. Müşteri Şikayetlerinin ve İç Kalite Tetkiklerinde ortaya çıkan uygunsuzlukların değerlendirilmesi de bu prosedüre göre yapılır.
- 4.7. Etkili olduğuna karar verilerek kapatılan Düzeltici Faaliyetlerin Raporları Yönetim Temsilcisi tarafından saklanır.
- 4.8. Yönetimin Kalite Yönetim Sistemini Gözden Geçirme toplantılarında kapatılan düzeltici faaliyetlerin etkinliği ve hala uygulamada olan Düzeltici Faaliyet isteklerinin ne durumda olduğu üst yönetime sunulur.

	KALİTE SİSTEM PROSEDÜRLERİ	Doküman No	Rev. Tarihi
		YT.P.03	01.12.2003
		Rev. No	Sayfa No
		01	4/4
NU	DÜZELTİCİ FAALİYETLER		

REFERANSLAR

1. Formlar

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| 1.1. Düzeltici Faaliyet Talep Formu | YT.F.03/01 |
| 1.2. Düzeltici Faaliyet Takip Formu | YT.F.03/02 |

2. Bağlantılı Dokümanlar

- | | |
|--|----------|
| 2.1. İç Kalite Tetkik Prosedürü | YT.P.07 |
| 2.2. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü | YT.P.09 |
| 2.3. Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü | YT.P.04 |
| 2.4. DÖF Süreç Tanımı | YT.ST.02 |

