

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE
TÜRKİYE'DE UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

FEVZİ KOSTAK

İstanbul, 2007

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE
TÜRKİYE'DE UYGULANMASI**

Yüksek Lisans Tezi

FEVZİ KOSTAK

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Hüseyin BİLGİN

İstanbul, 2007

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	III
ŞEKİL LİSTESİ	IV
KISALTMALAR	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. GENEL OLARAK KALİTE.....	3
1.1.1. Kalitenin Tanımı.....	3
1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.1.3. Kalite'nin Türkiye'deki Gelişimi.....	5
1.1.4. Kalite Kavramının Kuruluşlarda Gelişimi.....	6
1.2. KALİTE YÖNETİMİ.....	8
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	11
1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEM PRENSİPLERİ.....	15
1.4.1. Müşteri Odaklılık.....	15
1.4.2. Liderlik.....	16
1.4.3. Çalışanların Katılımı.....	16
1.4.4. Proses Yaklaşımı.....	17

1.4.5. Sistem Yaklaşımı.....	20
1.4.6. Sürekli İyileştirme.....	20
1.4.7. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım.....	21
1.4.8. Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri.....	21
1.5. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE EĞİTİM.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ISO 9000:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEM ŞARTLARI.....	23
2.1.1. Kalite Yönetim Sistemlerinde Dokümantasyon ve Akreditasyon	27
2.1.2. Kalite Yönetim Sisteminde Uyumluluk ve Denetim.....	29
2.2. ISO 9000:1994 İLE ISO 9000:2000 ARASINDAKİ FARKLAR.....	31
2.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ – ŞARTLARA AÇIKLAYICI BAKIŞ....	32
2.3.1. Kalite Yönetim Sisteminde Terimler ve Tanımlar.....	33
2.3.2. Kalite Yönetim Sisteminde Dökümantasyon ve Kalite El Kitabı..	34
2.3.3. Kalite Yönetim Sisteminde Yönetim Sorumluluğu.....	35
2.3.4. Kalite Yönetim Sisteminde Müşteri Odaklılık.....	35
2.3.5. Kalite Yönetim Sisteminde Kalite Politikası ve Kalite Hedefleri...	36
2.3.6. Kalite Yönetim Sisteminde Planlama, Sorumluluk, Yetki ve İletişim.....	36
2.3.7. Kalite Yönetim Sisteminde Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynakları	38
2.3.8. Kalite Yönetim Sisteminde Ürün Gerçekleştirme ve Tasarım...	39
2.3.9. Kalite Yönetim Sisteminde Satınalma, Üretim ve Servis Sunumu	41
2.3.10. Kalite Yönetim Sisteminde Ölçme, Analiz, Denetim ve Sürekli İyileştirme.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DE UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ÖRNEK SİSTEM KURULUMU.....	48
---------------------------------	----

3.1.1. Organizasyon El Kitabı.....	49
3.1.1.1. Şirket Tanıtımı.....	49
3.1.1.2. Organizasyon Yapısı.....	49
3.1.1.3. Vizyon, Misyon, Kalite Politikası.....	50
3.1.1.3.1. Vizyon.....	50
3.1.1.3.2. Misyon.....	50
3.1.1.3.3. Kalite Politikası.....	50
3.1.1.4. Genel Müdürün Görevleri.....	50
3.1.1.5. Yönetici Asistanı Görevleri.....	51
3.1.1.6. Proje Ekipleri.....	51
3.1.1.7. Organizasyon Şeması.....	52
3.1.2. Formlar.....	52
3.1.2.1. Form Listesi.....	53
3.1.2.2. Hizmet Talep formu.....	54
3.1.2.3. Müşteri Bilgi Formu.....	55
3.1.2.4. Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu.....	56
3.1.2.5. Müşteri Takip Formu.....	57
3.1.3. Talimatlar.....	57
3.1.3.1. Alkol Tüketimi Sigara ve Uyuşturucu Madde Talimatı	57
3.1.3.2. Proje Ücretlendirme Talimatı.....	59
3.1.4. Kalite El Kitabı.....	59
3.1.4.1. İçindekiler.....	60
3.1.4.2. Revizyon Sayfası.....	62
3.1.4.3. Dağıtım Sayfası.....	63
3.1.4.4. Kalite El Kitabının Kapsamı.....	63
3.1.4.5. Kalite El Kitabı Kalite Yönetim Sistemi	64
3.1.4.5.1. Genel Şartlar.....	64

3.1.4.5.2. Dokümantasyon Koşulları.....	65
3.1.4.6. Yönetimin Sorumluluğu.....	67
3.1.4.7. Kaynak Yönetimi.....	70
3.1.4.8. Hizmetlerin Gerçekleştirilmesi.....	70
3.1.4.9. Ölçme, Analiz ve İyileştirme.....	73
3.1.5. Prosedürler.....	74
3.1.5.1. Doküman Prosedürü.....	75
3.1.5.2. Kayıtların Kontrolü Prosedürü.....	79
3.1.5.3. İç Tetkik Prosedürü.....	82
3.1.5.4. Uygun Olmayan Hizmet Kontrolü Prosedürü.....	83
3.1.5.5. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü.....	85
3.1.6. Anketler.....	87
3.1.6.1. Müşteri Memnuniyet Anketi.....	87
3.1.6.2. Çalışan Memnuniyet Anketi.....	89
3.2. ÖRNEK SİSTEM İÇERİĞİ.....	90
SONUÇ	92
EKLER	94
Ek 1: ISO 9001:2000 Standart Maddeleri	94
KAYNAKLAR	97

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli.....	19
Tablo 2 : İçindekiler Sayfa Tablosu.....	49
Tablo 3 : Form Listesi.....	53
Tablo 4 : Hizmet Talep Formu.....	54
Tablo 5 : Müşteri Bilgi Formu.....	55
Tablo 6 : Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu.....	56
Tablo 7 : Müşteri Takip Formu.....	57
Tablo 8 : Kalite El Kitabı İçindekiler Sayfa Tablosu.....	60
Tablo 9 : Revizyon Sayfası Değişiklik Tablosu.....	61
Tablo 10 : Kontrollü Kopya Dağıtım Listesi.....	62
Tablo 11 : Müşteri Memnuniyet Anketi.....	88
Tablo 12 : Çalışan Memnuniyet Anketi.....	89

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Süreç Örneği.....	17
Şekil 2 : Tedarikçinin Yeri.....	33
Şekil 3 : Organizasyon Şeması.....	52
Şekil 4 : Proses Harita Örneği.....	63
Şekil 5 : Doküman Tablosu.....	64

KISALTMALAR

age.	Adı geçen eser
bk.	Bakınız
C.	Cilt
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
KYS	Kalite Yönetim Sistemi
ISO	International Organization for Standardization
s.	Sayfa
S.	Sayı
TS	Türk Standartları
EN	European Norm
Ltd.	Limited
Prof.	Profesör
ev.	Çeviren
Hzl.	Hazırlayan
Dzl.	Düzenleyen
HACCP	Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizleri
Vd.	ve diğeri
ABD	Amerika Birleşik Devleti
KEK	Kalite El Kitabı

ÖZET

Her geçen gün artan rekabet ortamında kuruluşlar, kalite bilincine sahip olarak bir sistem ve standart içinde çalışmak zorunda kalmışlardır. Kalite anlayışı sürekli değişim göstermiştir. Kalite kavramının oluşumunu ve gelişimine yer verilerek tarih içinde ne gibi anlayış farklılıkları içinde gelişmiş olduğu bu çalışmada geniş bir biçimde yer bulmuştur. Günümüzde kalite anlayışının yanı sıra kalite yönetim sistemleri de kuruluşlara önemli bir altyapı sağlayabilmektedir. Bu çalışmada ISO 9001:2000 kalite yönetim standartları, geniş bir biçimde açıklanmış ve örnek bir modelle desteklenmiştir.

ABSTRACT

Organizations that have a quality conscious, have to work within a system and a standard process in a growing competition environment every day. Quality understanding indicates continual variation. Constitution and improvement process besides understanding differences in historical development process of quality concept is scrutinized. Nowadays together with quality understanding, also quality management systems can obtain important structure for organizations. In this study, ISO 9001:2000 Quality Management Standards are clarified on a large scale and supported with an sample model.

GİRİŞ

Kalite, müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur. Müşteri istek ve beklentileri ne kadar çok karşılanırsa kalite o kadar artacaktır. Kaliteye giden en kısa yol ise standarttan geçmektedir. Bu ihtiyacı gidermek ve tüm dünyada geçerli olacak bir organizasyonun kurulması fikri, ISO'nun (International Organization for Standardization) oluşturulmasına basamak olmuştur. ISO standartlarını uygulayan dünyanın her tarafındaki binlerce kuruluş ISO standartlarının sağladığı faydalarla, ulusal ve küresel düzeydeki rekabet yarışında öne geçmenin mücadelesini vermektedir. Ancak kalitenin uzun bir yolculuk olduğu unutulmamalıdır. ISO standartları, bu çalışma da görüleceği gibi uzun kalite yolculuğunun ilk basamaklarından sadece birini oluşturmaktadır.

ISO 9001:2000, diğer adıyla kalite yönetim sistemi ülkemizde uzun yıllardır bilinmektedir. Bilinmesine karşın pek de uygulanmayan ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi bu çalışmada incelenmiş ve farklı bir bakış açısı sunmaya çalışılmıştır. Türkiye'deki kuruluşların kalite yönetim sistemini anlayamamaları ve uygulamadaki eksiklikleri, kalite yönetimi sisteminin anlaşılma ihtiyacını doğurmaktadır. Kalite yönetim sistemi, istendiği takdirde oldukça etkili bir yönetim tarzı oluşturmaya yardımcı olmaktadır ve çevre yönetim sistemi, işçi güvenliği yönetimi, finansal yönetim veya risk yönetimi gibi birçok yönetim sistemiyle uyumludur. Ayrıca diğer yönetim sistemleriyle aynı çizgiye gelebilmekte ve bu farklı sistemlere entegre olabilmektedir. Bu farklı sistemlerle beraber uygulanabilen kalite yönetim sistemi, bu sistemlerin kuruluşlara sağladığı faydaları engellememekte ve bu sistemlerin daha dinamik bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Kuruluşların yapılarının farklı olmasından dolayı standart bir kalite yönetim sisteminden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla her kuruluşun kendine özgü bir kalite yönetim sistemi vardır. Bu çalışmada kalite yönetim sisteminin, her yönüyle incelenmesi amaçlanmaktadır ve kalite yolculuğunun önemli unsurlarından biri olan toplam kalite yönetimi anlayışı da ana unsurları ele alınarak incelenmektedir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin bütün ayrıntılarıyla ele alındığı bu çalışmada kalite kavramının gelişimi, kalite yönetimi ve

ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin genel yapısının yanı sıra, sistemin önceki revizyonu olan ISO 9001:1994 ile olan ilişkisine de değinilmektedir.

ISO standartları dört temel üzerine kurulmuştur. Bunlar; yönetimin sorumluluğu, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme, analiz ve iyileştirme olarak dört ana başlıkta toplanabilir. Bu çalışmada, ISO 9001:2000 sistemi, standartları ve kuruluşlardan neleri istediği de incelenmektedir. Standart maddelerinde belirtilen şartların karşılanması için farklı metotlar kullanılabilir ve ISO 9001:2000 standardı, temel şartları karşılandığı sürece buna izin vermektedir. Standart bir kalite sisteminden ziyade, standardı karşılayan bir sistem oluşturmak esastır ve ISO 9001:2000 kuruluşları köklü değişikliklere sevk edecek bir sistemdir. ISO 9001:2000 standardı kuruluşların kendilerini geliştirip bir düzen ve disiplin içinde çalışmalarına katkı yapmaktadır.

Türkiye'deki birçok kuruluşun başlıca sorunları, müşteri memnuniyeti, maliyetlerin yüksekliği, çalışanların memnuniyetsizliği ve israf gibi sorunlardır. Kalite yönetim sisteminde bu temel sorunların çözümü ve oluşumlarının önüne geçilmesi mümkündür. Kalite yönetim sistemi özellikle istatistiksel çalışmaları teşvik etmektedir. İstatistiksel çalışmalar, sorunların tespitine, gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak vermektedir. Çünkü tüm iyileştirmeler ancak verilerin toplanmasıyla mümkündür. Bu çok çeşitli verilerin toplanmasının, incelenmesinin ve yorumlanmasının kuruluşlara uzun vadede önemli katkılar sağlayacağı muhakkaktır.

Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren bir kuruluş örnek olay olarak incelenmektedir. Örnek olayda sistemin nasıl uygulandığı ortaya konulacaktır. Örnek olay çalışmasının bu çalışmada kullanılmasının temel nedeni, standartların nerede, nasıl uygulanacağını en iyi bu şekilde ortaya konulacağına olan inançtır. Kalite yönetim sisteminin şartlarından olan dokümanlar, çalışma talimatları, formlar, el kitabı gibi kayıtların örnekleri de bu çalışmada bulunmaktadır ve örnek olay kapsamında içerikleri geniş bir şekilde gösterilmektedir. Örnek olay çalışması ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini uygulamak isteyen kuruluşlara sistemin gerekliliklerini ve neleri yapmaları gerektiğini gösterecektir. Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki her türlü kuruluşun bu örnek olaydan faydalanması ve kuruluş yapılarına göre küçük değişikliklerle sistem gerekliliklerini uygulayabilmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. GENEL OLARAK KALİTE

1.1.1. Kalitenin Tanımı

En genel anlamı ile kalite, şartların yerine getirilmesidir.¹ Literatür incelendiğinde kalite kavramının değişik tanımlarının bulunduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir.²

- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, şartlara uygunluktur
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya doğabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır.
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.
- Kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.

Kalite öncüleri, bir kurum veya kuruluşta, toplam kalite yönetimi anlayışıyla kalitenin geliştirilmesini bir kültür değişikliğinin amaçlanmasına ve bu yönde girişimlerde bulunulmasına bağlamışlardır. Bugün için genel olarak kabul edilen tanımın, müşterilerin mal ve hizmetlerden belediklerinin karşılanması, hatta daha

¹ KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 1.

² GENÇYILMAZ Güneş ve ZALİM Selim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, Sayı:2/Kasım, 1999, s. 9–35.

fazlasının verilmesi şeklinde olduğu söylenebilir.³ Kalite, kar için çalışsın veya çalışmasın bir kuruluşun çalışmalarının her yönüne nüfuz eden sürekli bir işlev, bir ürünün (mal veya hizmetin) kullanıcının (müşterinin) beklentisini karşılamadaki uygunluğu ve müşteri tatminidir.⁴ Tüm bu tanımları kısaca özetlemek gerekirse denilebilir ki: Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısıdır.

1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının insanoğlunun karşısına ilk olarak M.Ö. 2150 yılında Hammurabi yasalarında çıktığı kabul edilmektedir. Ev yapımında dikkat edilmesi gereken hususların belirtildiği bu şartname, gerekli şartlara uyulmaması halinde cezalandırmanın nasıl olacağını belirlediği bir kayıt olarak tarihe geçmektedir.⁵ Romalıların beton ile imal edilen bina yapımını, şehir planlamacılığını, trafik sıkışıklığını, sarnıç ve su kanallarının imalatını şartname biçiminde yasalarla düzenlediği bilinmektedir.⁶ Sürekli üretimin olmadığı ve kişilerin genelde sipariş vererek mal veya hizmetlerden yararlandıkları dönemlerde kalite, malı üreten usta ile faydalanan müşteri arasındaki yüz yüze ilişkiler şeklinde ortaya çıkabilmekteydi. Malın kalitesi tanımlanırken o malı üreten kişinin ustalığı da göz önüne alınmaktaydı.⁷

Kalitenin sanayi devrimiyle birlikte gelişim sürecine girdiği kabul edilmektedir. Bu sürecin en önemli getirisi, kontrol etkinliğinin yanına, müşteri kavramı ve müşteri memnuniyeti kavramlarını da getirerek kalite kavramının gelişmesine katkı yapmış olmasıdır. 19.Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kaliteyi bir anda ön plâna çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır. Kalite kavramına gerçek anlamda en fazla sahip çıkan, uygulayan ülke, İkinci Dünya Savaşı sonrası süreçte Japonya olmuştur. Bu dönemde ABD’de doğmasına rağmen gelişme imkânını Japonya’da bulan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesi, kalite kavramına çok geniş boyutlar katmış, onu

³ KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, İstanbul, 2003, s. 379.

⁴ PEKER Ömer, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C:5, Sayı:2, Mart, 1996, s. 15.

⁵ BOZKURT Rıdvan ve ODAMAN Aynur, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları, Yayın No:549, Ankara, 1995, s. 26.

⁶ ŞALE İsmail, *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Ankara, 2004, s. 21.

⁷ GENÇYILMAZ ve ZAİM, a.g.e, s. 9–35.

teknik bir kavramdan öte adeta var olmayı ve sağlıklı yaşamı şekillendiren her kavramla özdeşleştirmiştir.⁸ 1970’li yılların ardından mal ve hizmet üretiminde kaliteyi hedefleyen Japonya’nın ardından ABD ve Avrupa ülkelerinde toplam kalite yönetimi uygulanmaya başlanmıştır.⁹

1.1.3. Kalitenin Türkiye’deki Gelişimi

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, büyük ve küçük ölçekli kuruluşlar, iç pazara hitap ettiklerinden dolayı uluslararası pazarda ve rekabet koşullarında nelere dikkat edilmesi gerektiğinin pek de farkında değildiler. Türkiye’de kaliteye duyulan ilginin 1950 sonrasında serbest ekonomiye geçişle hız kazandığı görülebilecektir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı ülke kuruluşlarıyla yaptıkları ortak yatırımlar sonucu Türkiye’de tüketicilerin beklentileri de artmıştır. Tüketiciler kaliteli ürünü yerli üreticilerden de talep etmeye başlamıştır. Bu süreçte Türkiye’deki yerli kuruluşlar yüzlerce uluslararası marka ile nasıl rekabet edebilecekleri üzerine araştırmalara başlamışlardır.

Ulusal pazarlar kuruluşların verimli bir şekilde üretim ve satış yapmalarını sağlamaya yeterli olmadığından, kuruluşlar uluslararası ticaretteki paylarını artırma çabası içine girmişlerdi.¹⁰ Bu gelişime ayak uyduramayan kuruluşlar iç ve dış pazarda hızla artan rekabet yarışında geri kalacakları açıktır. Bu durumda kuruluşların hayatta kalabilmesi için kalitenin kuruluşlarda yaşam tarzı olarak benimsenmesinin gereği ortaya çıktı. Türkiye’nin Avrupa Birliği’ne girmek istemesi, yabancı ürün ve hizmetlerin Türk pazarına girmesi, Türk girişimcilerin yurtdışı pazarlara açılmak istemesi, müşteri istek ve beklentilerindeki değişikliklerin Türkiye’deki kalite bilincinin gelişmesinde önemli rol oynadığı görülebilecektir.

Her yıl binlerce şirketin kurulduğu Türkiye’de kaliteye olan ihtiyaç ve inançta artmaktadır. Kuruluşlar ürün veya hizmetlerinde başarılı olmak için kaliteyi benimsemenin zorunlu olduğunu ve uluslararası pazarlarda kalıcı olmanın ön koşulunun kalite olduğunun farkına varmışlardır. 1980 sonrası büyük holdingler ve büyük ölçekli

⁸ KOVANCI, a.g.e, s. 13.

⁹ PEKER Ömer, “Toplam Kalite Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:26, Mart, 1993, s. 197.

¹⁰ ÇAVUŞGİL Tamer, “Internationalization of Business and Economic Programs” , *Business Horizons*, November-December, 1991, s. 92.

kuruluşlar bu dönemde kalite güvence sistemi kurmaya başlamışlardır. 1991 yılında KalDer kuruldu ve Türkiye'deki işletmelere kalite konusunda yol göstermeye başladı. Türkiye'de ise toplam kalite yönetimi konusunda Dokuz Eylül Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nin çalışmaları gibi bazı üniversitelerimizde bu gibi çalışmalar başlatılmıştır.¹¹

1.1.4. Kalite Kavramının Kuruluşlarda Gelişimi

Kalite, kuruluşlar için önemli bir rekabet aracıdır ve hem mal hem de hizmet üreten kuruluşlar için stratejik bir önem taşımaktadır. Kuruluşlar dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için kaliteyi artırarak rekabet gücü kazanmak yoluna gitmektedirler.¹² Hızla gelişen teknoloji, uluslararası ticaret ve hızlı sermaye hareketleri günümüzde kuruluşlarının rekabet kavramını sürekli gündemde tutmalarını zorunlu kılmaktadır. Kuruluşların amacı, tüketicilerin satın alma gücünden daha fazla pay almaktır. Bu ise daha iyi kalite, düşük maliyet ve sürekli güvenilirliğin sağlanması ile mümkündür. Kalite kavramının üretim kadar uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Bu süreçte üretim sistemi ve anlayışında da önemli değişimler yaşanmıştır.

Üretici ve tüketicinin karşılıklı iletişim kurabildiği küçük kuruluşlardan, günümüzdeki dev kuruluşların üretim sistemlerine geçişte önemli değişim ve gelişim olmuştur. Bu süreçte kalite kontrol kavramı, 1900'lü yılların başında önemle üzerinde durulan bir kavram olmuştur. Kalite kontrolü iyi veya kötü ürünün ayrımıyla başlamıştır. Bu dönemde ustabaşı olan kişiler, gerekli malzemenin tedariki, üretimin planlanmasının yanında kalite kontrolü sorumluluğunu da üstlenmişlerdir. 20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca, geleneksel atölye yönetiminin yaklaşımları yetersiz kaldı ve bu durum verimliliği artırma başta olmak üzere, üretim sisteminin daha iyi yönetilmesine ilişkin arayışlara ve bu çerçevede birçok araştırmanın yapılmasına neden oldu.¹³ Birinci Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol

¹¹ KALDER, **Ulusal Kalite Hareketinde Bir İlk, Önce Kalite**, Kalder Yayınları, Aralık–Ocak, Sayı:29, 1999, s. 8–13.

¹² UYGUÇ Nermin, **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998, s. 83.

¹³ YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 44.

işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunlu olmuştur. Bu aşama “muayene” olarak nitelendirilmektedir.

Dünya çapında kalite, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edecekler için önemlidir. Kuruluşlar, ürün kalitesinin ve uzayan garanti sürelerinin satışı artıran faktörler olduklarını fark etmiş durumdadır. Tüketiciler, ürünlerini geliştiren şirketlerin ürünlerine daha çok rağbet etmektedirler. 1930’lu yıllara gelindiğinde, istatistik, kalite kontrolü sırasında kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde uygun olmayan hammaddenin sınırlı kaynakları boşa harcadığı bilincine varılarak girdi kontrolüne de önem verilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak “İstatistiksel Kalite Kontrol” metodları geliştirilmiş ve bu şekilde de muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Deming ve Juran’ın çalışmaları ile Japonya’da yaşanmıştır. İstatistiksel proses kontrolü, muayene yolu ile yüzde 100 kalite güvencesinin sağlanamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Burada amaç, ürünü kontrol etmekten ziyade, ürünü üreten sistemi yani prosesini kontrol etmektir. Üretilen ürünün özellikleri onu üreten prosesin bir fonksiyonudur. Daha değişik bir ifade ile prosesle ürün arasında bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Eğer tüm proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse ürünün özellikleri de kontrol altına alınabilir demektir.¹⁴

1950’li yıllarda ise sadece üretim, muayene ve kalite kontrol bölümlerinin değil her bölümün kalite kontrolden sorumlu olduğu görüşü öne sürülmüş ve bu görüş kuruluşlarca benimsenmiştir. Kalite kontrol kavramına 1960’lı yıllarda yeni bir boyut eklenmiş ve kuruluş çapında kalite kontrol denilmiştir. Kuruluş çapında kalite kontrolde hem tüm bölümler, hem de tüm çalışanlar kaliteden sorumlu hale gelmiştir. Bunun dışında kalite çemberi kavramı geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Japonya’da başarı ile uygulanan “Kalite Çemberleri” ile çalışanları da olaya katan ve motive eden bir sistem geliştirilmiştir. Bu kavramdan sonra, Avrupalılar konuların temeline inen ve satıcıları da sisteme katan “Entegre Kalite Kontrol Kavramı”nı geliştirmişlerdir. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak

¹⁴ GENÇYILMAZ ve ZAIM, a.g.e, s. 9–35.

bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır.¹⁵ Kuruluşlar 1980-1990'lı yıllara gelindiğinde ürün kişiliği ile müşteriye hayran bırakacak tasarımlar geliştirme amacına yönelmişlerdir. Günümüzde kuruluşlarda, takım çalışması her geçen gün biraz daha yaygınlaşmaktadır. Yani küçük bir grup işçi birlikte çalışmakta, sorunları çözmekte, tespit ettikleri hataları gidermekte, bazen üretim takvimini belirlemekte, işçilerin çalışma ve izin dönemlerini saptamakta, malzeme siparişi ve tamir hizmeti talep etme gibi idari işleri yüklenmektedirler.¹⁶ Günümüzde ise çalışmalar çevre ve insan sağlığı üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

1.2. KALİTE YÖNETİMİ

Yönetimle ilgili değişik tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir: Yönetim, amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için çalışan arasında işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade eder. Bir diğer tanım da, yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir şeklinde tanımlanmıştır.¹⁷ Bu tanımların ışığında genel bir tanım yapmak gerekirse şöyle denilebilir; Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplam olarak tanımlanabilir.¹⁸

Kalite yönetimi ise kuruluşun hedeflerinin sürekli bir iyileştirme gayreti içinde, tüm çalışanların potansiyellerinin en üst düzeye çıkarılmasıyla, etkin ve düşük maliyetle karşılamayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Kalite yönetim sistemi organizasyon süreçlerinin kayıt altına alınarak sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çağdaş, katılımcı, müşteri memnuniyetini esas alan kuruluşları hedeflerine götürmede temel araçtır denilebilir. Kalite yönetimini başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, rotasyon, iş zenginleştirme

¹⁵ TEKİN Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Detay Yayınları, Ankara, 2004, s. 70.

¹⁶ ÜNAL Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s. 22.

¹⁷ SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Bursa, 1997, s. 3.

¹⁸ EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul, 2001, s. 3.

gibi insan faktörünü geliştirme ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Kuruluş kalite yönetim sistemini uygulayabilmek için, aşağıdaki hususları yerine getirebilmelidir.

Bunlar:¹⁹

- Kalite yönetim sistemi için gerekli süreçleri tanımlamak,
- Bu süreçlerin sırasını ve birbirleriyle etkileşimini belirlemek,
- Süreçlerin etkin işleyişini ve kontrolünü sağlamak için gerekli kriterleri ve yöntemleri belirlemek,
- Süreçleri ölçmek, izlemek, analiz etmek, planlanmış sonuçları ve sürekli iyileştirmeyi elde etmek için gerekli faaliyeti yürütmek.

Kuruluşlar bu hususları yerine getirebilmelidir. Bu hususların dışında kalite yönetim sisteminde, güçlü bir liderlik altında çalışanların bilgilerini, yenilik yaratma arzularını değerlendirmek ve problemlerin rasyonel yollardan çözülmesini sağlamak ön plana çıkan kavramlardan bazılarıdır. Kalite yönetim sistemi kuruluşa etkinlik, verimlilik ve kalite gibi unsurları içeren bir yönetim anlayışı getirmektedir. Bu sistemde iletişim çok yüksek seviyededir. İç ve dış müşterinin memnuniyeti tespit edilerek sorunlar analiz edilebilir. Tespit edilen sorunlar düzeltici ve önleyici faaliyetlerle sürekli giderildiğinden sürekli gelişen bir kuruluş yapılanmasının tesis edilmesini sağlar.

Üst yönetim, kalite yönetim sistemine uygun bir davranış gerçekleştirmek istiyorsa bazı eylemleri yerine getirebilmelidir. Bunlar:²⁰

- Ortak bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Karşılıklı etkileşim halinde bulunan bir örgütü tasarlamak, yönetmek ve bu etkileşimi kontrol etmek,
- İnsanları yetkilendirmek,

¹⁹ NATO/ Bio Tasnif Dışı, **AQAP 2000 Ömür Devri Boyunca Kaliteye Bütünleşik Sistemler Yaklaşımına İlişkin NATO Politikası**, 1.Baskı, 2003, s. 9.

²⁰ LEE Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", Çeviren: PAZARCIK Orhan, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, 1996, s. 17-24.

- Sorun çözmek,
- Sürekli öğrenen bir örgüt yaratmak, eğitime destek vermek ve çalışanları geleceğe yönelik eğitmek, diyebiliriz. Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve plânlı bir yapı amaçlanmaktadır.

Kalite yönetim sisteminde bir kuruluşun bütün birimleri birlikte çalışmalıdır. Kuruluşun bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak, standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik yöntemler, standartlar, kurallar, bilgisayarlı yöntemler, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir. Ancak son zamanlarda bu tanım içine kuruluşun bütün birimleri ve personelin, ulaşılmış olan kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi için devamlı suretle çaba harcanması da eklenmektedir.²¹

Kalite yönetim sisteminde iç müşteri en önemli kavramlardan biridir. Bu kavram örgüt içinde çalışanları kapsar. Üst yönetimi ve en alt birimleri içine alır. İç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Örneğin bir örgütte üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda üretim birimi yöneticisi gerekli istemi, insan kaynakları birimi yöneticisine bildirecektir. Bu durum insan kaynakları birimi yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi gerekli bilgileri, üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir.²²

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında teknik yöntemlerle sistematik ve plânlı bir yapının oluşturulması amaçlanmaktadır. Kalite, bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak, tüm çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğu haline gelmektedir. Süreçteki yapılan hataları

²¹ ÖZGEN Hüseyin ve SAVAŞ Halil, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, *Standart Ekonomik Dergi*, Sayı: 422, Şubat, 1997, s. 83.

²² ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997, s. 25.

ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır.²³ Bir sistemin bozuk çıktısını sonradan düzeltmeye kalkmak, ekonomik ve rasyonel olmadığı gibi örgütsel açıdan da oldukça zordur. Hatayı ilk anda fark edip önlemini almak gerekir. Bu, alt sistemlerin çalışmasını da aksatmayacak bir durum yaratır. Bunun için yönetim bireysel grup davranışlarını önemsemeli ve bu ilişkileri geliştirmek için çaba sarf etmelidir. Yeter ki örgütün bütün üyeleri bir takım ruhu oluşturup ortak kültürün gelişmesine katkıda bulunma isteğinde olsunlar. Kuruluşun gelişimi için her kademedeki çalışanların fikirlerinin olduğu ve çalışanların kuruluşu geliştirmeye istekli oldukları da unutulmamalıdır. Fakat çalışanlar, önceki deneyimlerinden ya da sözlerinin dinlenmeme riskinden dolayı fikirlerini paylaşmak istemeyebilirler. Bu yüzden yönetici, yaratıcılığı ve katılımı sağlayabilmelidir. Katılım için ortam ve olanaklar yaratmalıdır.²⁴

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzını ifade etmektedir.²⁵ Toplam kalite, müşterinin en düşük maliyetle en yüksek tatmin sağladığı işletmenin yaratılması ve küresel stratejinin organize edildiği, yöntem ve ilkeler bütünüdür. Çünkü birçok konuda güçlü bir performans faktörü olmaktadır.

Bu faktörler:²⁶

- Kalite yönetiminin bütün işletmeyi kapsamaması, birçok değişikliği beraberinde getirmektedir.
- Geçmişteki hataların nedeni, sistemli bir yaklaşımın olmamasıdır.
- Organize kalite yönetiminin yerleştirilmesinde en temel basamak kalite komitelerinin olmamasıdır.

²³ PEKER, a.g.e, s. 48.

²⁴ AYDIN Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992, s. 84.

²⁵ PEKER, a.g.e, s. 51.

²⁶ ARDAHAN Faik, **Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Antalya, 1997, s. 16–17.

- Zayıf kalitenin yol açtığı kronik maliyetler, kalite amaçlarının hatalı seçildiklerini gösterir.
- Kontrol işlevleri, her firmanın ihtiyacına göre özel olarak hazırlanmalıdır.
- Ödül sistemi, temel işlevi olan insan performansının ödüllendirilmesinin yanında, herkesin yönetimin öncelikleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.

Klâsik yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmanın yanı sıra bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam kalite yönetimi ise, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimi olarak tanımlanabilir.²⁷ Toplam kalite yönetimi, hizmet ve ürünün üretildiği süreci geliştirmek için takım çalışmasının kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşmadır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan toplam kalite yönetimi, aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı da gerektirmektedir.²⁸

Toplam kalite yönetimi kuruluşun kalite isteği ile oluşmaktadır. Kuruluş, kârlılık ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorunda kalacaktır. Kuruluşta bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır.²⁹ Toplam kalite yönetiminin diğer klasik sistemlerden en önemli farkı müşteri kavramına getirmiş olduğu yeni bakıştır. Bu bakış müşteriyi iç müşteri ve dış müşteri olarak ayırmış ve gerekli yatırım ağırlığını bu iki müşteriye yapmayı

²⁷ PEKER, a.g.e, s. 49–50.

²⁸ AKSU Mualla Bilgin, “Toplam Kalite Yönetimi”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, Bahar, 1995, s. 33.

²⁹ ÖZDEMİR Servet, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, PEGEM, Ankara, 1996, s. 39.

hedeflemiştir. Bu iki müşteri kavramının içeriğine bakıldığında toplam kalite yönetimi anlayışının neden bu denli başarılı olduğu görülebilir. İç müşteri, kuruluşun çalışanlarını tanımlar. Dış müşteri ise kuruluştan ürün ya da hizmet satın alan tüketiciyi ifade eder. Toplam kalite yönetimi bu iki müşterinin tatmini hedefler. Bu tatmini sağlamak için kuruluşlar farklı yöntemler izler. Bu yöntemlerin başlıcaları; anketler, istatistik verilerden faydalanma, mülakat ve iletişim kanallarının kullanımı olarak belirtilebilir.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer temel taşı sürekli gelişmedir. “Kaizen” felsefesi de denen bu yaklaşım, mükemmellik arayışı ve sıfır hata hedefinin temelini oluşturmaktadır. Sürekli iyileştirme; yönetim ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir yaşam felsefesi ve tarzını da ifade etmektedir. Kuşkusuz günlük yaşamında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş yaşamında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu nedenle toplam kalite yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar, önce insan ya da diğer bir deyişle birey kalitesi de son derece önemlidir.³⁰ Toplam kalite yönetimi anlayışının kapsamı ve amaçları genel olarak aşağıdaki gibi belirtilebilir:³¹

- Önlemeye dayalı kalite
- Yüksek kalite ile düşen maliyet
- Sıfır stok
- Hedeflere uygun üretim
- Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
- İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
- İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
- Sıfır hatayı hedefleyen üretim
- Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon

³⁰Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi**, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 49.

³¹ TAKAN Mehmet, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:217, İstanbul, 2000, s. 7.

- Müşteri tatminine dayalı öncelikler
- Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
- Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
- Müşteri beklentisine cevap veren ürün kalitesi
- Tüm çalışmaların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
- Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme
- Sıfır fire veya yeniden işleme
- Sadece 1. kalite üretim
- Devrimsel hızla gelişme
- Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
- İşbaşı eğitimi kadar, temel eğitimlerle geliştirilen bilgi ve beceri
- Kaliteyi geliştirilen her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
- İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim anlayışı
- Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim yaklaşımı
- İstatistik analizlere dayalı yönetim kararları
- İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanma hedefi.

Toplam kalite yönetimi tanımı ve uygulamaları kişilere ve kuruluşlara göre farklılıklar gösterirken, anahtar özellikleri hakkında ise genel bir uzlaşma bulunmaktadır. Fakat bazı özellikler öne çıkmaktadır.

Bu özellikler şöyle sıralanabilir:³²

- Toplam kalite yönetimi, bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir,
- Toplam kalite yönetimi, bir yönetim hamlesidir,
- Toplam kalite yönetimi, insanlar üzerine odaklanır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür yaratmaktadır,
- Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir,
- Toplam kalite yönetimi, takım çalışması ve grup çalışması odaklıdır. Kalite çemberleri oluşturulabilir. Bu anahtar özellikler toplam kalite yönetimini kuruluşlarda uygulamak isteyen üst yönetime uygulama açısından yardımcı olabilmektedir.

1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEM PRENSİPLERİ

Kalite yönetim prensipleri, bir kuruluşu yönetmek ve yönlendirmek amacı ile kullanılan karmaşık kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Böylece uzun dönemde müşterilerin ve diğer iş ortaklarının ihtiyaçları ile ilgili performansın sürekli geliştirilmesi amaçlanır. Kalite yönetim prensipleri 8 ana başlıkta toplanmıştır.

Bunlar:³³

1.4.1. Müşteri Odaklılık

Kuruluşlar müşterilerine bağımlıdırlar, bu nedenle onların mevcut ve gelecek ihtiyaçlarını anlamalı ve beklentilerini aşmaya çalışmalıdırlar. Müşteriler, bilgili, istekli, güvensiz, fiyat bilincine sahip ve güçlü duruma gelmektedir.³⁴ Bu da ikna edilmelerini güçleştirmektedir. Müşterilerin sunulan hizmet kalitesinden tatmin düzeyleri ile çalışanların işten tatmin olma düzeyleri arasında ilişki olduğu söylenebilir. Müşterilerin

³² KÖSEOĞLU Mustafa, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulanmasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:1994/4, s. 22.

³³ Kalite Yönetim Prensipleri, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>, (10 Eylül 2006).

³⁴ GRONSTEDT Anders, **Müşteri Yüzyılı**, Çeviren: KALKAY Tanju, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2000,s. 25.

ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşim sürecinde her iki kesimin duygu ve düşünceleri, gösterecekleri tutum ve davranışlar ürün kalitesinde önemli rol oynar.

Sağlıklı yaşamak için vücudun bütün organlarının ahenkle çalışması gerekir. Kuruluşların bütün organları da ahenk içinde olmalıdır. Yoksa küçük rahatsızlıklar büyük hastalıklara sebep olmaktadır. Bu ahenk sağlanamazsa müşteri şartları karşılanamaz ve müşteri memnun edilemez.³⁵ Dünya üzerindeki tüm müşterilerin, kalite, hizmet, uygunluk, kolaylık ve süratlilik konularında giderek daha seçici oldukları gözlemlenmektedir.

1.4.2. Liderlik

Liderlik; şirketin amaç, yönetim ve iç işlerinde birliği oluşturur. Liderler, çalışanların kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve kuruluş gelişimine katkıda bulunmalarını sağlayabilmelidir. Liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır. Liderlik, güç ve statü yerine görev ve ihtiyaçlara dayanır. Değişim için mutlaka güçlü bir rehber gereklidir. Kuruluşun başındaki kişi güçlü değilse değişim ve yenilik gerçekleşemez.³⁶ Kalite liderleri, yaratıcı, duyarlı, maiyetindeki insanlara gerektiğinde yetki ve sorumluluk verebilen, vizyon sahibi insanlar olmalıdır. Liderler değişimi vurgulayan, değişime inanan, örgütte yönlendirici bir rol oynayan ve sürekli değişime ayak uyduran kişilerdir.³⁷ Liderler, görev ve yetkileri çalışanlara açık bir biçimde bildirirler, yol gösterirler ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirirler.

1.4.3. Çalışanların Katılımı

Bir kuruluşun bütün düzeylerindeki tüm çalışanlar kuruluşların en önemli değerleridir ve sürece tam katılımları, kuruluşun çıkarları doğrultusunda kabiliyetlerini ortaya çıkarır. Takım çalışması, sorumluluk paylaşımı, tam katılım ve sürekli iyileştirme, bireyin kalitesinde düğümlenmektedir ve bunlar motivasyonu artıran önemli yapı taşlarını oluşturmaktadır. Çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen

³⁵ GASSON Herbert, **Zorluklarla Mücadele**, Çeviren: APUHAN Recep Şükrü, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994, s. 89.

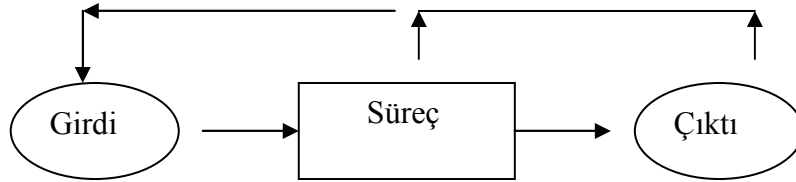
³⁶ İZGÖREN Ahmet Şerif, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4.Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2001, s. 206.

³⁷ Liderlik, <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/Kalite.doc>, (23 Eylül 2006).

farklı uygulamalarıyla ortaya çıkmaktadır. Yönetime katılım, çeşitli düzeylerde ve çeşitli kuruluş çalışanlarının yönetime katılımları vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu katılım şekillerinin birer yöntem haline geldiği söylenebilir. Üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesinin artırılmasında bireyin ortaya koyduğu performans ve verimlilik önemli ölçüde rol oynamaktadır. Daha nitelikli üretimin yapılabilmesi ancak yüksek performansa sahip bireylerin, sürece aktif olarak katılması ile sağlanabilir. Günümüzde her kademe ve düzeydeki personelin performans artırmaya yönelik çabaları giderek daha da artmaktadır. Bu da kuruluşlardaki personelin performans artırıcı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaları sonucunu doğurmaktadır.³⁸

1.4.4. Proses Yaklaşımı

Bir araya geldiklerinde müşteri için bir katma değer oluşturacak etkinlik dizisidir. Etkinlik dizisi ve aktiviteler bir proses gibi yönetildiği zaman istenilen sonuca daha etkin ulaşılabilir. Girdileri alan ve bunları çıktılara dönüştüren herhangi bir faaliyet proses olarak düşünülebilir. Bir kuruluştaki proseslerin sistematik olarak belirlenmesi ve yönetimi ile bu prosesler arasındaki etkileşimler proses yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Sürece ilişkin basit bir örnek, aşağıda verilmektedir.



Şekil 1: Süreç Örneği

Kaynak: SOYLU Kaan, SUER Ahmet vd, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü – Terimler ve Tanımlar**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s. 142.

Sistem bölünmez bir bütündür ve açık ya da kapalı bir biçimde görülebilir. Açık sistemler girdi-süreç-çıktı şeklinde bir seyir izlemektedir.³⁹ Kuruluşlar başarılı olmak için tüm prosesleri etkin bir şekilde yönetmelidirler. Bütünün parçaları bağımsız

³⁸ İZGÖREN, a.g.e, s. 206.

³⁹ AKIN Besim, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler**, İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No:805, 1.Baskı, İstanbul, 1998, s. 12.

ve birbiriyle ilişkilidir. Kuruluşlar da aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Kuruluş çapında, tanımlı prosesleri yararlı hale getirmenin, tahmin edilebilir sonuçlara, kaynakların daha iyi kullanımına, zamanın daha iyi kullanımına ve daha az maliyete yol açacağı söylenebilir.⁴⁰ Sürecin değerlendirilmesine girdilerden başlanır. Girdiler çeşitli tedarikçilerden ya da kuruluşlardan satın alınan ürün veya hizmeti belirtir. Ürün ya da hizmet süreçte şekil değiştirebilir ve son kullanıcıya bir değer oluşturulmuş şekilde sunulur. Dış değişimlerin sürekli izlenmesi ve daha iyi performans, süreçlerle yönetim anlayışının temelleridir.⁴¹ Kuruluşlar performanslarını, değişen dış koşullara göre sürekli iyileştirme imkânı bulabilmektedirler.

Kalite yönetim sisteminde kullanıldığında, proses yaklaşımı, şartların anlaşılmasını ve yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra proses yaklaşımı, proseslerin katma değer açısından değerlendirilme gereksinimini, proses performans etkinliğini, sonuçlarının elde edilmesini ve objektif ölçüme dayanarak proseslerin sürekli iyileştirilmesini ifade etmektedir. Şartların girdi olarak tanımlamasında müşteri önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetinin izlenmesi ile ilgili bilgilerin, kuruluşun müşteri şartlarını karşılayıp karşılamadığı açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir. Proseslerin incelenmesinde, Deming, PUKÖ çevrimi olarak da adlandırılan sistemi yönetim biliminin hizmetine sunmuştur. ISO standardı, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesini, uygulanmasını ve müşteri şartlarının karşılanması yoluyla müşteri memnuniyetinin artırılması için proses yaklaşımını teşvik etmektedir. Kuruluşun etkin çalışması için, kuruluş yönetimi birçok bağlantılı faaliyetleri belirleyebilmeli ve yönetebilmelidir. Proses yaklaşımının faydalarından bazıları şunlardır:⁴²

- Şartların anlaşılması ve yerine getirilmesi,
- Proseslerin katma değer açısından değerlendirilmesi,
- Süreç performans ve etkinliğinin sonuçlarının elde edilmesi,

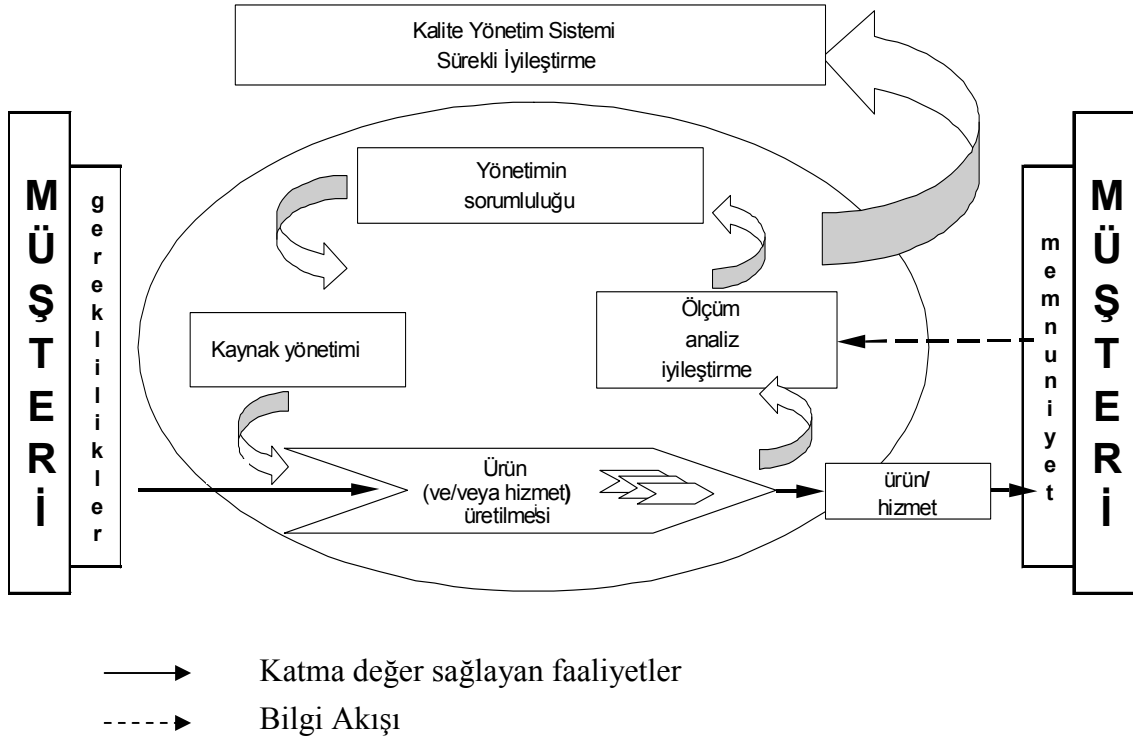
⁴⁰ Türk Standartları Enstitüsü, **TS EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar**, Ankara, 2001 s. 34.

⁴¹ KIRIM Arman, **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An**, Sistem Yayıncılık, 7.Baskı, İstanbul, 2003, s. 109.

⁴² Türk Standartları Enstitüsü, a.g.e, s. 4.

- Objektif ölçüme dayanarak proseslerin sürekli iyileştirilmesi, proses yaklaşımının avantajlarından bazılarıdır.

Tablo 1: Proses Tabanlı Kalite Yönetim Sistemi Modeli.



Kaynak: BAŞ Türker, *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 11.

PUKÖ çevrimi aşağıdaki ifadeleri içerir.⁴³

Planlama: Müşteri şartları ve organizasyonun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli hedeflerin ve proseslerin oluşturulmasını içerir. Planlama her işin ve faaliyetin temelidir.

Uygulama: Proseslerin uygulanmasını içerir.

Kontrol: Proseslerin ve ürünün, politikalar, hedefler ve ürün şartlarına göre izlenmesi ve ölçülmesi ve sonuçların raporlanmasını içerir.

⁴³ BAŞ Türker, *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 12.

Önlem: Proses performansını sürekli iyileştirmek için faaliyetler başlatılmasını içerir.

Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar kuruluş fonksiyonlarında yer alan ve her bir hiyerarşik basamağın kuruluşa katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasını ifade etmektedir.⁴⁴

1.4.5. Sistem Yaklaşımı

Verilen bir hedefin gerçekleştirilmesi için birbirleri ile bağımlı proseslerden oluşan sistemin belirlenmesi, anlaşılması ve yönetilmesi, kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine yol açmaktadır. Verimlilik genel olarak üretim süreci sonunda elde edilenlerle bu sonucu elde etmek için üretim sürecine alınanlar bir başka deyişle çıktılarla girdiler arasındaki, bir oranı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, çıktılarla girdiler arasındaki oranın fiziksel ya da parasal ifade edilidir.⁴⁵ Sistem yaklaşımının temelinde verimlilik, kavramı bulunmaktadır. Verimlilik, doğru olan işleri, doğru bir biçimde ve ekonomik bir çalışmayla gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi olarak tanımlanabilir.⁴⁶

1.4.6. Sürekli İyileştirme

Kuruluşun tüm performansının sürekli şekilde iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı hedeflerinden biri olmalıdır. İyileştirme, ürünün karakteristik ve özelliklerini artırmanın yanı sıra bunu üretmek için kullanılan prosesin etkinlik ve verimliliğini artırmak için yapılan faaliyetleri de kapsayabilmektedir. Kuşkusuz ölçülemeyen bir şey geliştirilemez. Bu nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalite'nin vazgeçilmez unsurlarından biri halindedir. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen "kalite" sürekli değişmektedir. Küresel rekabet ortamında işletmenin rekabet gücü açısından anahtar rolü oynayan en önemli unsur, "kalite-maliyet-termin" üçlüsünde üstünlük sağlamaktır. Buna bağlı olarak maliyet ve termin unsurları da kuruluşları hızlı değişime

⁴⁴ Kalite, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf>, (21Aralık 2006).

⁴⁵ USTA Perihan, "Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin Tedbirler", *Akçimentosa Aylık İletişim Dergisi*, Sayı: 9, Eylül, 1996, s. 28.

⁴⁶ AKAL Zuhâl, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002, s. 24.

ayak uydurmaya ve sürekli iyileştirmeleri uygulamaya zorlamaktadır.⁴⁷ İyileştirme çalışmaları kuruluşların hiç bitmeyen bir faaliyeti olmalıdır ve bu faaliyeti gerçekleştirebilmek için iyileştirme grupları kurulabilir. Son dönemde yaygın olarak kalite iyileştirme grupları çok farklı yapıdaki kuruluşlarda faaliyet göstermektedir.

1.4.7. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım

Etkin kararlar, veri ve bilgilerin yapılan analizlerine dayanırlar. Kuruluşun bütün kademelerindeki yöneticiler, kuruluşun hedeflerinin karşılanmasını sağlayacak şekilde kuruluşun yönüne etki edecek kararlar vermelidirler. Verilecek kararlar kuruluş politikalarına uygun olmalı ve fırsatların kaçırılmamasına özen gösterilmelidir. Karar verici konumundaki kişiler, çalışanların da bu kararlara katılımını sağlamalıdır.

1.4.8. Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri

Kuruluşlar ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdırlar ve karşılıklı çıkarlar tarafların değer yaratma kabiliyetini artırmaktadır. Tedarikçiden gelen malzemeler müşteriye sunulan ürünlerin en önemli parçalarını oluşturmaktadır. Kuruluş ile tedarikçisi arasındaki ilişkilerin artırılması ve geliştirilmesi; müşterinin kalite ve güvenilirlik açısından yararına olduğu söylenebilir. Üretim sürecinde, oluşturulan müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişkisi sayesinde son mamulde arzulanan kalitenin çıkma olasılığı yükselmektedir.⁴⁸

1.5. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNDE EĞİTİM

Kalite yönetiminin en çok vurguladığı uygulama ilkelerinden biri, işgücü kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesidir. Bu gelişimi sağlamanın tek yolu eğitimidir. Günümüzde kuruluşların yaşamlarını sürdürebilmeleri, onların çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarına; değişim hızıyla aynı veya değişim hızına çok yakın bir hızda ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Böyle hızlı gelişen bir çevrede yaşamını sürdürebilme çabası kuruluşları büyük sorunlarla da karşı karşıya bırakmaktadır. Değişime uyum sağlama ise, bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. Sürekli iyileştirme ilkesi kişisel ve

⁴⁷ KAVRAKOĞLU İbrahim, "Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum", *Görüş Dergisi*, Kasım, 1994, s. 33-37.

⁴⁸ ÖZEVREN Mina, *Toplam Kalite Yönetimi*, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 40.

kurumsal düzeyde hızlı bir öğrenme sürecini gerektirmektedir.⁴⁹ Parasal veya doğal kaynaklar ne denli büyük olursa olsun, nitelikli insan gücü olmadan ne ülke ekonomisinin ne de kuruluşların uzun vadede kalıcı bir başarıya ulaşması düşünülemez. Bu nedenle insan gücünün eğitimi ve öğrenimine yapılan yatırımlar, son derece önemlidir ve kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru durumundadır. Bir kuruluşun, müşterilerinin gereksinimlerini karşılama yeteneği, temelde o kuruluşun sahip olduğu insan kaynağına, kalite konusundaki bilinç düzeylerine ve bunu uygulamaya yansıtabilmelerine bağlıdır.⁵⁰

Eğitim, kuruluşlara sorunlarını belirleyerek çözüm üretmelerine, iletişim, toplantı yönetimi, yetki devri, iş ahlakı, kalite ve müşteri tatmini gibi konularda kendilerini geliştirmelerine de yardımcı olmaktadır. Eğitimde verimin sağlanabilmesi için çalışanın moralinin yerinde ve motivasyonunun yüksek olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir.⁵¹ Yöneticilerin eğitim saatlerini mesai saatleri içinde planlamaları, çalışanların moralini yükseltir. Aksi halde, iş yükünden sıkılan personel kendine ayıracağı zamanı eğitime ayırdığı takdirde, hem kuruluşa bağlılığı azalacaktır hem de motivasyonu düşecektir. Eğitim anlayışının önemli bir yapı taşı da eğitimcilerdir. Eğitimciler eğitim esnasında moralli, istekli ve heyecanlı olmalıdır. Yorgun, isteksiz ve küskün insanların verimli olamayacakları açıktır. Eğitimcilerin, personele verecekleri eğitime iyi hazırlanmaları yetmeyecektir. Eğitimler, müşteri odaklı, kaliteli ve verimli üretmenin teknik ve yöntemlerini öğrenmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi de amaçlamalıdır.⁵² Eğitimcilerin morali, eğitim verilen çalışanlara da yansiyacaktır. Bundan dolayı eğitimci bütün sorunlarını geride bırakıp eğitime yüksek moralle çıkmalıdır. Eğitimci yaptığı işi sevmeli ve her defasında aynı heyecan içinde eğitimi sürdürmelidir.

⁴⁹ KÖKEL Dilek, “Öğrenen Organizasyon İlişkilerinin, Kurum Kültürü İle İlişkisi”, *Human Resources*, 1999, Yıl:3, No:2, s. 33–64.

⁵⁰ DOĞAN Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, s. 72.

⁵¹ TUTUM Cahit, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:179, Ankara, 1979, s. 184.

⁵² AKAL Zühal, “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri”, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995, s. 86–87.

İKİNCİ BÖLÜM

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEM ŞARTLARI

ISO Latince eşit ya da düzenli anlamına gelen “isos” kelimesinin kısaltılmış halidir. Bilinenin aksine Uluslararası Standardizasyon Örgütünün kısaltılması değildir. Uluslararası alanda standardizasyonu sağlamak amacıyla 23 Şubat 1947 tarihinde kurulmuştur. Uluslararası Standardizasyon Örgütünün merkezi İsviçre'nin Cenevre kentidir.⁵³ ISO teknik komitelerinin aktif üyeleri; ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa'dır. Üye ülkeler teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahiptir. Bir yayının uluslararası standart olarak kabulü, üyelerin en az yüzde 75'nin “olur” vermesiyle mümkün olmaktadır.⁵⁴ Kalite standartları birçok farklı şekilde yorumlanarak çok eski tarihlerden beri var olmakla beraber, gerçek anlamda ilk ortaya çıkışı, İkinci Dünya Savaşı'na rastlar. Amerikan ordusu, İkinci Dünya Savaşı sırasında, ordu için yaptığı malzeme satın alımlarında, belli kalite düzeyini tutturabilmek ve satın alınan malzemelere bir standart getirebilmek amacı ile standartlar konusundaki çalışmaları başlatmıştır.⁵⁵ Bu çalışmaların sonucunda ortaya, Amerikan Askeri Standartları çıkmış, bu standartlarla birlikte istatistiksel kalite kontrol sistemi de gelişmiştir. ISO'nun web sitesinde yer alan bir açıklamaya göre, 2004 sonunda dünyada 670,399 adet ISO 9001:2000 belgesi verilmiştir.⁵⁶

ISO 9001 standartları serisi, kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında “standart” sözcüğü bulunsa da, ISO 9001 serisinin amacı, kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek değildir. Zaten bu, pratik olarak da pek mümkün değildir. Her kuruluşun, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine

⁵³ Kalite Ofisi, **ISO 9001 Fırsatı**, Kalite Ofisi Yayınları, Ocak, 2003, s. 20.

⁵⁴ GENCEL Ufuk, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, 2001, s. 185.

⁵⁵ ISO Kalite Güvence Sistemi Tarihçe, <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/10%5CISO%209000.doc>, (22 Ekim 2006).

⁵⁶ ISO Belge Sayısı, <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>, (11 Kasım 2006).

uygun olarak kalite sistemini kurmasının ve geliştirmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.⁵⁷

ISO, bugün dünya üzerinde yapılan ticaretin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için hemen her alanda standartlar hazırlamaktadır. Bu amaç ve hedefler çerçevesinde çalışan kurumun, dünya üzerinde 130'dan fazla ülkede faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bu durum, uluslararası iş yapan herhangi bir kuruluşun ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini seçmesi için yeterli sebeptir. Benzer şekilde uluslararası kalitede bir ürün ya da hizmet isteyen müşteriler de, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini bu kuruluşlardan istemektedirler.

Standartlar en az 5 yılda bir gözden geçirilmektedir. ISO standartlarının dört hedefi vardır.

Bunlar: ⁵⁸

- Standartların evrensel kabul görmesi,
- Diğer dokümanlara uyum sağlaması,
- Az revizyon gereği göstermesi,
- Esnek olmasıdır.

ISO 9000 terimi bir seri kalite standardı ile ilgilidir. ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 olmak üzere üç farklı standardı içermektedir. “ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler” dokümanı kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içermektedir. “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar” dokümanı ise kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlamaktadır ve kuruluşun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılmaktadır. “ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz” dokümanı da müşteri gereksinimlerini karşılayacak etkin

⁵⁷ PEŞKİRCİOğLU, Nurettin, “ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası”, *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s. 143.

⁵⁸ GENÇEL a.g.e, s. 185–186.

bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesi konusunda rehberlik yapma amacıyla hazırlanmıştır. ISO 9001:2000 standartlarının ötesine geçmek isteyen yöneticilere yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.⁵⁹

Birbirini tamamlayacak şekilde tasarlanan ISO 9001 ve ISO 9004'ün güncel yayınları, birbirleriyle uyumlu olacak şekilde geliştirilmesine rağmen birbirinden bağımsız olarak kullanılmaları mümkündür. Bu iki uluslararası standartlar farklı kapsamlara sahip olsa da, uygulamaların uyumluluğunu kolaylaştırmak için benzer yapılara sahiptirler. ISO 9001, kuruluş tarafından içeride uygulanabilecek veya belgelendirme amaçlı kalite yönetim sistemi için şartları belirtmektedir. ISO 9004, ISO 9001'in sağladığından daha geniş anlamda kalite yönetim sistemi hedeflerini sağlamaktadır. Bu hedefler, bir kuruluşun etkinliği kadar performans ve sürekli iyileştirilme için de konulmuştur. ISO 9004, ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen üst yönetimin kuruluşları için performansın sürekli iyileştirilmesi arayışı konusunda bir rehber olarak önerilir.

ISO 9001:2000'in içeriğinde yapılan değişiklikler, standardın daha kolay anlaşılmasını ve kuruluş proseslerine daha kolay uygulanabilmesini sağlamıştır. Dolayısıyla, uyumluluğu sağlayacak, gereksiz uygulama harcamalarına gerek kalmadan standardın gerekliliklerinin sağlanabilmesi artık mümkündür. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003 standartları kaldırılmıştır. Belgelendirmeye esas tek standart ISO 9001'dir.⁶⁰ ISO 9000 standartları ilk olarak 1987 yılında basılmış ve 1994 yılında küçük bir revizyona uğramıştır. 2000 yılında ise güncelleştirilerek tekrar basılmıştır. ISO'nun temel amacı, tüm insanların anlayacağı ve kabul edeceği tek bir standart yaratarak, uluslararası ticareti kolaylaştırmaktır.⁶¹

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi şartlarını karşılamamanın farklı yolları bulunmaktadır. Standart, kalite yönetim sistemini oluştururken farklı yollara başvurulmasına izin vermektedir. Standardın temel şartları karşılandığı sürece, kuruluş, istediği kalite yönetim sistemini seçmekte serbesttir. Amaç standart bir kalite sistemi değil, standardı karşılayan bir kalite sistemi oluşturmaktır. Kalite yönetim sistemi

⁵⁹ BAŞ, a.g.e, s. 1.

⁶⁰ ŞALE, a.g.e, s. 28.

⁶¹ SÖZER Alper, "Toplam Kalite Yönetiminde ISO 9000 Kalite Standartları", *Polis Dergisi*, Sayı:30, 2002, s. 70.

kuruluşların nereye, nasıl gideceklerini öğrenecekleri bir sistem niteliğindedir. 1980’li yılların sonuna doğru standartları sağlamanın ve kaliteye ulaşmanın tek başına yeterli olmadığı, kaliteyi yönetmenin ve bunu bir yaşam standardı haline getirmenin daha önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu amaçla çalışmalar başlatılmış ve yönetim sistemleri için uluslararası bir standart geliştirilmiştir.

ISO 9000:2000, bir firmanın kalite sistemini sürekli iyileştirmesini, belgelemesini, çalıştırılmasını ve kontrol edilmesini ister ve kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000:2000 modeli standartlara dayalı kaliteli bir yönetim sistemi için bir dizi şartlar getirmekte ve uygulama için gerekli bilgileri vermektedir. ISO 9000:2000 standardında kullanılan terimlerden, uygulama sürecinde ne anlaşılması gerektiğini tanımlayarak açıklar. Bu yaklaşım, standart uygulamasında çıkabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırmaya yönelik ve anlayışta birliği geliştirmeye önemli katkılarda bulunacak bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Ayrıca standartta terimlerin başlıklar altında verilmesi, hem anlaşılmayı hem de yorumlamayı kolaylaştırmaktadır.

ISO 9000:2000 ile kuruluşun yapısı, kaynaklar, sorumluluklar, ürün ve hizmetin gerçekleşmesi, ölçme, izleme ve geliştirme gibi ana unsurlar üzerine inşa edilmektedir. Sorumluluklardan kastedilen yönetimin sorumluluğudur. Üst yönetim sürecin her aşamasında çalışanlara önderlik edebilmelidir. Kuruluştaki çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu “katılımcı yönetim” kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki dağıtılır ve ödüllendirme yapılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır.⁶² ISO 9000:2000 sisteminde kullanılan terimlerin tanımları yapılmıştır. Bununla birlikte ISO 9000:2000 standartlarını tek başına bir kurtarıcı ya da can simidi olarak görmek doğru değildir. Bir kalite hareketinde ya da yolculuğunda, ISO 9000 standartlarının tek başına bir liderlik görevi görmesi neredeyse imkânsızdır. Bu standartlar serisi, bir işletmenin bütün sistemlerinde kaliteyi tamamen kontrol altına alarak iç ve dış müşterileri tatmin etmeyi amaçlamaktadır. ISO 9001:2000 kalite

⁶² BOZKURT Rıdvan, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:23, 1994, s. 26.

yönetim sistemi belgesine sahip olmanın rağbet kazanması kuruluşların bu sisteme ilgi duymalarına ve dikkate almalarına sebep olmuştur. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesini almak için çalışma başlatan birçok firma, yapı ve işleyişi kuruluşlarında yerleştirmekten ziyade, sadece belgeyi almayı amaçladıkları da gözlemlenmektedir.⁶³

2.1.1. Kalite Yönetim Sistemlerinde Dokümantasyon ve Akreditasyon

Kalite yönetim sisteminin en can alıcı noktası dokümanlardır. Düzgün kayıtları olan kuruluşlar için ISO 9000 süreci rutin bir işlem olurken, disipline edilmiş bir sistemi olmayan kuruluşların ise ciddi bir performans sergilemeleri gerekir.

Bir organizasyonda kalite yönetim sistemi içinde başlıca dokümanlar şunlardır:⁶⁴

1. Kalite el kitabı

2. Prosedürler

Kalite yönetim sisteminde 6 zorunlu prosedür vardır. Bunlar:

- Doküman ve veri kontrolü prosedürü,
- Kayıtların kontrolü prosedürü,
- İç tetkik prosedürü,
- Uygun olmayan ürün kontrolü prosedürü,
- Düzeltici faaliyet prosedürü,
- Önleyici faaliyet prosedürü.

3. Talimatlar

⁶³ KARPUZOĞLU Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 193.

⁶⁴ AKGÜL Aziz, "TS EN 9000 Standartları Serisi", *Yeni Türkiye Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Sayı: 26, Mart-Nisan, 1999, s. 78.

4. Kalite kayıtları (formlar, çizelgeler, dosyalar)

Kalite el kitabı yazmanın bir standardı yoktur. Her kuruluşun kendi dokümantasyon sistemine uygun bir kalite el kitabı yazılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kalite el kitabına bürokrasiyi artıracak uygulamaları eklememektir. Kalite el kitabı, kuruluşun yapısına ve büyüklüğüne göre, tüm birimlere ait bilgileri içerebilir veya her birim için ayrı ayrı olabilir. Ancak her durumda önemli olan, kuruluş işleyiş biçiminin aynen kalite el kitabında yazıldığı şekilde olmasıdır. Değişiklik olduğunu fark eden bir denetçi, kuruluşun ISO 9000 kalite yönetim sistemi belgesi almayı hak etmediğine karar verebilir.

Kalite sistemi performansının anahtar göstergesi kayıtlardır ve kalite yönetim sisteminin kanıtlanmasında ilk kontrol edilendir. Kalite yönetim sisteminde en temel sorunlardan biri dokümantasyon işlemleridir. Çalışmalarda genelde bilgiyi kaydetme ya da kayıt tutma alışkanlığı çoğu kuruluşta bulunmamaktadır. Bu nedenle yapılanların kayıt altına alınması ve rapor edilmesi, kuruluşların öncelik sıralamasında oldukça gerilerdedir. Birçok kuruluşun bu doküman ve raporlamalara kırtasiyecilik tanımı içinde baktığı da bilinmektedir.

Kuruluşlarda söz konusu olan belgeler arasında yazışmalar, raporlar, talimatlar, mektuplar, istatistikî çizelge ve tablolar, kişi ve kuruluşların ilişkileri sonucu oluşan çeşitli dökümanlar görülmektedir. Bu tür belgelerin hacminin kabarıklığı nedeniyle onları kontrol etmek belge yönetiminin önemli boyutunu oluşturmaktadır. Kalite yönetim sisteminin temelini oluşturan prosedür, yönetmelik, form ve talimatların düzgün bir şekilde yazılmasının ve takip edilerek uygulanmasının sorun oluşturduğu, ayrıca çalışanların okuma alışkanlıklarının yetersizliği nedeniyle yazılan prosedür ve talimatların bir kenara atılıp, çalışanların işi bildikleri gibi yaptıkları bilinmektedir.⁶⁵

Dökümanların denetimi, dökümanların oluşturulduğu zamanda başlamalı ve kullanıldıkları sürece devam etmelidir. Kalite sisteminin etkin işleyişi için gereken tüm dökümanların kontrol edilebilmesi gerekmektedir. Etkin bir döküman kontrolü için

⁶⁵ ÖZEVREN, a.g.e, s. 36.

sorumluluk alanları açıkça tanımlanmalıdır. Dağıtım, saklama, düzeltme ve imha için kesin prosedürler belirlenmelidir.⁶⁶

Akreditasyon, bir test veya belgelendirme kuruluşunun verdiği belgenin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve doğruluğunun tanınmasıdır şeklinde tanımlanabilir. Kuruluşun ürettiği ürün veya hizmeti, kalite sistemini veya personeli test eden, belgelendiren kuruluşlar, akreditasyon kuruluşu tarafından belgelendirilir.⁶⁷

2.1.2. Kalite Yönetim Sisteminde Uyumluluk ve Denetim

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesini almak isteyen kuruluşun yapması gereken en önemli iş tüm yasal ve mevzuat şartlarını yerine getirmektir, diyebiliriz.⁶⁸ ISO 9001:2000 standardı, özellikle çevre yönetim sistemi, işçi sağlığı ve güvenliği yönetimi, finansal yönetim veya risk yönetimi gibi diğer yönetim sistemlerine özel şartlar içermez. Bunun yanı sıra, bu uluslararası standart kuruluşun kendi kalite yönetim sistemini ilgili yönetim sistemi şartlarıyla aynı çizgiye getirilmesi veya entegre etmesine olanak vermektedir.

Kuruluş, mevcut yönetim sistemlerini, bu uluslararası standardın şartlarına uygun bir biçimde, kurabilir, denetleyebilir ve ayrı bir biçimde belgelendirebilir. İki tür denetim vardır. Bunlar, iç denetim ve dış denetimdir. İç denetim, kuruluşun kendi sistemini denetlediği denetimlerdir. İç denetimlerde kuruluş kendi çalışanlarından iki veya daha fazla çalışanı iç tetkikçi olarak görevlendirir. Bu çalışanların faaliyetleri, dokümantasyonu ve sistem şartlarını denetlemeleri gerekmektedir. İç tetkikçiler belirlenen uygunsuzlukları raporlar ve düzeltici faaliyeti başlatırlar.

Dış denetim ise belgelendirme işlemini yapacak olan kuruluş tarafından yapılması gereken bağımsız denetlemelerdir. Kalite ve belge sistemi kurulduktan sonra, kalite sisteminin tam olarak uygulanıp uygulanmadığını, gözden geçirme gereksinimi olup olmadığını ve kayıtların düzenli olarak tutulup tutulmadığını belirlemek amacı ile

⁶⁶ BAĞRIAÇIK Atila, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?** Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 83.

⁶⁷ İstanbul Ticaret Odası, **CE Rehberi**, 2.Baskı, Yayın No:2004-36, s. 33.

⁶⁸ Kalite Ofisi, a.g.e, s. 45.

gerek kuruluş içindeki görevliler tarafından, gerekse ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesini verecek dış kuruluş tarafından denetimler yapılmalıdır.

İç denetimlerde kuruluş, kendi içinden belirleyeceği ve denetçi olarak eğiteceği kişiler tarafından düzenli olarak denetlenmeli ve sonuçları belgelendirmelidir. ISO 9001:2000 standartlarında 8.2.2. maddesi iç denetimi zorunlu kılmıştır. Kuruluşun belirlediği bu iç denetçiler kendi yapmış olduklarını denetleyemezler. Tespit edilen uygunsuzlukların sorumlu yönetimler tarafından, vakit kaybedilmeden düzeltilmesi ve çalışır hale getirilmesi gerekmektedir. Standart, iç kalite tetkiklerinin planlanması, gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının rapor edilmesi için dokümanite edilmiş bir prosedür bulunmasını özellikle şart koşmaktadır.⁶⁹

Dış denetimlerde, kuruluşla, denetimi yapacak kuruluş arasında gerçekleşecek tetkikin hafta, gün ve tetkikçileri karşılıklı olarak teyit edilmesi gerekmektedir. Belirlenen gün ve saatlerde kuruluşta tetkik gerçekleşir. Tetkikçiler kendi aralarında görev bölümü yapar, bir kişi baş tetkikçi görevini yürütür. Bulunan olumsuzluklar ve aksaklıklar “uygunsuzluk” olarak adlandırılır. Uygunsuzluklar majör (büyük) ve minör (küçük) uygunsuzluk olarak ikiye ayrılır. Eğer çok önemli eksiklik, yani majör uygunsuzluk bulunmazsa kuruluşta “kuruluşta kalite yönetim sistemi uygulandığına dair” belge verilmesi kararı alınır.⁷⁰

Kuruluş tetkik ve belge ücretini yatırdıktan sonra, sözleşme formunu imzalayıp belgesini teslim alır. Belge üç yıl için geçerli olup, her yıl tetkikin yapılması zorunludur. Kuruluşun taahhüt ettiği sistemde büyük bir uygunsuzluk olursa, denetleyen bağımsız kuruluş, gerçekleştirdiği tetkiklerde belgeyi askıya alma (durdurma) veya tamamen iptal etme yetkisine sahiptir. Gerçekleşecek tetkiklerin ücreti kuruluş tarafından karşılanır. Kuruluş kendi içinde denetim koşullarını oluşturup dış denetim öncesinde ve sonrasında sürekli denetimleri yapmalıdır. Kalite denetimleri, kalite sistemlerinin geliştirilmesine kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.⁷¹

⁶⁹ ERKOÇ Zafer, **Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi**, 1. Baskı, İstanbul, 2004, s. 435.

⁷⁰ Denetim, http://www.kocaeli.pol.tr/bilim/11EMNIYET_TESKILATINDA_TOPLAM_KALITE_YONETIMI.doc, (14.09.2006)

⁷¹ DALAK Güldem, “Denetim ve Kalite Denetimi”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2000, s. 66.

2.2. ISO 9000:1994 İLE ISO 9000:2000 ARASINDAKİ FARKLAR

1994 yılında yayımlanan ISO 9000:1994 standardının uygulamaya sokulmasından birkaç yıl sonra, standardın yeterli olmadığı görülmüş, yeniliklerin takip edilemediği anlaşılmış ve uygulamada bazı aksaklıklar meydana gelmiştir. ISO 9000:1994 standartları kalite sistemleri açısından çok önemli olan aşağıdaki bazı fonksiyonları yerine getirememiştir. Bunlar şöyle belirtilebilir:⁷²

- Kalite maliyet analizi ve uygulamaları,
- Motivasyon,
- Düşük maliyet,
- Az doküman,
- Yapılan işlerden zevk alınması ve gurur duyulması,
- Katılımın sağlanması,
- Tek tedarikçi ile uzun süreli ve güvene dayanan ilişki,
- Yenilikçilik,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği,

15 Aralık 2000 tarihinde ISO 9001:2000 sürümü yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.⁷³ ISO 9001:2000 standardının esnek ve yeni gelişmelere açık bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir. Diğer standartlar ile uyumlu, uygulaması ve kullanımı kolay, dokümantasyonu artırmayan, kolay anlaşılabilir ve sürekli olarak geliştirilebilir bir yeni standart oluşturulmuştur. En önemli değişiklikler müşteri tedarikçi tanımı, prosesler ve sürekli iyileştirme kavramlarında olmuştur. ISO tarafından 1997 yılında, bir sonraki revizyonda neler yapılması gerektiğini belirlemek amacıyla geniş çaplı bir anket uygulanmıştır. Bu anket sonuçları, kullanıcıların standardı; hantal, kullanışsız, aşırı

⁷² ISO 9000:1994, http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/op_yonet/ky.html, (11Ekim 2006).

⁷³NATO/Bio Tasnif Dışı, **Yazılım İçin Ömür Devri Boyunca Birleştirilmiş NATO Kalite Gereksinimleri**, Orijinal Metin, AQAP-160, 1.Baskı, 2001, s. 4.

fonksiyonel ve hizmet sektörüne uyumsuz buldukları ve bütüncül bir yaklaşım için gerekli metotları bir araya getirmede başarısız olduğunu düşündüklerini göstermiştir. ISO Teknik Komitesi, bu bilgileri göz önüne alarak, dokümantasyon şartlarını azaltarak, müşteri tatmini ve sürekli iyileştirme kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Ayrıca, standardın giriş bölümünde, süreç yaklaşımı ana hatları ile açıklanarak, kuruluşlar, bu yaklaşımı benimsemeye teşvik edilmiştir.⁷⁴

2.3. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ – ŞARTLARA AÇIKLAYICI BAKIŞ

ISO 9000:2000 serisi üç standardı içermektedir. Bunlar:⁷⁵

- ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar
- ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirmeleri İçin Kılavuz

9000, 9001 ve 9004, kalite yönetim sisteminde kullanılan kavramları açıklamak, uygulamada yönlendirici ve yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış, rehber olarak kullanılabilen dokümanlardır.⁷⁶ Bununla birlikte kalite yönetim sisteminin benimsenmesi kuruluşun uzun vadeli bir kararı olmalıdır. Kalite yönetim sisteminin yapısındaki benzerlik veya dokümantasyonunun benzer yapıda olması ISO standardının amacı değildir.

Standartta belirtilen kalite yönetim sistemi şartları ürün veya hizmet şartlarını tamamlayıcı niteliktedir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi standardı, belgelendirme kuruluşları, kuruluşun kendisi ve farklı kuruluşlar tarafından belirlenen şartların yerine getirilmesinde kuruluşlara yardımcı olmaktadır. Kalite yönetim sistemi, sürekli gelişmeye ve değişikliğe açık bir sistemdir. Kurulan sistem sürekli olarak gözden geçirilmeli, eksiklikler varsa giderilmeli ve yeni tekniklerin uygulanabilirliği konusunda kuruluşlar çalışma yapılmalıdır.

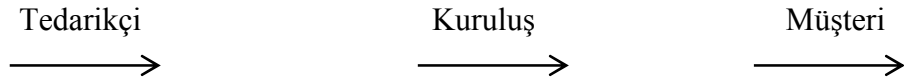
⁷⁴ BAŞ, a.g.e, s. 10.

⁷⁵ a.g.e, s. 1.

⁷⁶ Türk Standartları Enstitüsü, **TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi Eğitim Notları**, Ankara, TSE Yayınları, 1991, s. 13–15.

2.3.1. Kalite Yönetim Sisteminde Terimler ve Tanımlar

Günümüzde kuruluşların ISO 9001:2000 belgesini istemelerinin sebeplerinden biri de pazar yapısıdır. Belgeli kuruluşlar arasında yapılan araştırmalar ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin satışlarda yüzde 15 ile 20 arasında artış sağladığı belirlenmiştir.⁷⁷ ISO standardı için, ISO 9000 de verilen temel kavramlar ve tanımlamalar geçerlidir. Aşağıdaki terimler, tedarik zincirini açıklamak için ISO 9001 yayınında kullanılmıştır.



Şekil 2: Tedarikçinin Yeri

Kaynak: American National Standard, 13485:2003 Medical Devices-Quality Management Systems-Requirements for Regulatory Purpose, American National Standard Institute, 2003, s. 16.

“Kuruluş” terimi ISO 9001:1994’te kullanılan “tedarikçi” teriminin yerini aldı ve ISO 9001:2000 standardının uygulandığı bölümü gösterir. Kuruluş tedarikçiden başlayan ve müşteride sonlanan süreçler kümesi olarak yeniden tanımlanmıştır. Görevlerin icrası için süreçlerde takımlar oluşturulmuştur. Aynı zamanda, “tedarikçi” terimi “taşeron” teriminin yerini almıştır.⁷⁸ ISO standardının metni içinde, “ürün” teriminin geçtiği yerlerde, “ürün” aynı zamanda “hizmet” anlamına gelebilmektedir.⁷⁹

Kuruluş, kalite yönetim sistemini standardın şartlarıyla bağlantılı biçimde oluşturmalı, dokümante etmeli, sürekliliğini sağlamalı ve sürekli iyileştirmelidir. Kalite yönetim sistemi için ihtiyaç duyulan prosesler ve bu proseslerin kuruluşta nasıl uygulanması gerektiği belirlenmelidir. Bu gereklilikler prosedürler, talimatlar ve kalite el kitabında belirlenebilir. Proseslerin sıralaması ve etkileşimi belirlenmeli, kontrol etkinliğinin güvence altına alınması için ihtiyaç duyulan metotlar belirlenmelidir. Kuruluşlar bu prosesleri izlemeli, ölçmeli, analiz etmeli ve planlanan sonuçlara

⁷⁷ ŞALE İsmail, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 47.

⁷⁸ BAŞ, a.g.e, s. 23.

⁷⁹ TSE, a.g.e, s. 3.

ulaşılması için gerekli iyileştirme faaliyetlerini uygulayabilmelidir. Prosesler ISO 9001:2000 standardının şartları ile bağlantılı olarak kuruluş tarafından hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

2.3.2. Kalite Yönetim Sisteminde Dökümantasyon ve Kalite El Kitabı

Kuruluşların esas yoğunlaşması gereken nokta, karmaşık bir doküman kontrol sistemi değil, sistemin etkin şekilde uygulanması olmalıdır ve kalite yönetim sistemi, sistem dokümantasyonu, kalite politikası ve kalite hedefleri kuruluşlar tarafından belirlenmelidir.⁸⁰ Kalite el kitabı, ISO 9001:2000 standardının gerektirdiği şekilde hazırlanmalı ve dokümanite edilmiş prosedürler oluşturulmalıdır. Ayrıca söz konusu standardın gerektirdiği kalite kayıtlarını içermelidir. Kuruluşun büyüklüğü ve faaliyetlerinin özelliği, proseslerin karmaşıklığı ve birbirlerine etkileri belirlenmelidir. Uygulanmayan faaliyetlerin detayları ve kanıtları da gerekli tüm ayrıntılarıyla belirtilmelidir.

Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği tüm dokümanlar sürekli olarak kontrol edilmelidir. Dokümanite edilmiş prosedür, yayınlanmadan önce dokümanların yeterlilikleri için onaylanması, dokümanların gözden geçirilmesi, gerektiğinde güncellenmesi ve tekrar onaylanması gerekmektedir. Dokümanlarda değişikliklerin ve güncel revizyon durumunun belirlenmesinin güvence altına alınması gerekmektedir. İlgili dokümanların uygun revizyonlarının kullanım noktalarında bulundurulmasının güvence altına alınması, dokümanların okunabilir olması ve kolaylıkla belirlenebilmesinin güvence altına alınması gerekmektedir. Kuruluş yazılı, elektronik gibi ortamlarda kuruluşla ilgili ve kuruluşa yön veren bilgileri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlayabilmelidir.⁸¹

Dış kaynaklı dokümanların belirlenmesi, dağıtımı ve kontrolünün güvence altına alınması da gerekmektedir. Güncelliğini yitirmiş dokümanlar kullanılmamalıdır. Herhangi bir amaçla saklanmaları durumunda, gerekli kontrolleri tanımlamak gerekmektedir. Kalite kayıtları, kalite yönetim sisteminin şartlarına uygunluğun delilini

⁸⁰ Türk Standardı, **TS EN ISO 14001, Çevre Yönetim Sistemleri-Şartlar ve Kullanım Kılavuzu**, 2005, s. 16.

⁸¹ İş Sağlığı ve İş Güvenliği Tetkik Serisi, **OHSAS 18001:1999, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi Spesifikasyonu**, 2000, s. 15.

sağlamak için oluşturulmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Kalite kayıtlarının okunabilir, depolanabilir, korunabilir ve tekrar ulaşılabilir olması gerekmektedir. Saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin gerçekleştirilmesi ve uygulanması için prosedürler oluşturulmalıdır.

2.3.3. Kalite Yönetim Sisteminde Yönetim Sorumluluğu

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilmelidir. Bunun yanı sıra çalışanlarda işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü planlar.⁸² Yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ülkelerinde, üzerinde durulan önemli bir konudur.⁸³ Üst yönetim, kuruluşa, belirleyici ve düzenleyici şartlar da dâhil olmak üzere müşteri şartlarının yerine getirilmesinin önemini iletmelidir. Yönetim yaratıcılığı ve yaratıcı olmaya çalışan bireyleri sürekli desteklemelidir.⁸⁴ Yönetim kalite politikasını oluşturmak ve kalite hedeflerinin oluşturulmasını güvence altına almak zorundadırlar. Yönetim gözden geçirme toplantısını yaparak, kaynakların mevcudiyetini güvence altına almak zorundadır. Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir.

Yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:⁸⁵

- Kuruluşun performansını yükseltmek ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi, belirlenen hedeflere uygun çalıştırmaktır.

2.3.4. Kalite Yönetim Sisteminde Müşteri Odaklılık

Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri şartlarının belirlenmesini sağlamalıdır. Günümüzde müşterinin sesi önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Müşterinin sesi, müşterilerin beklentileri, istekleri ve algılamadığı ihtiyaçlarıdır. Müşterinin sesi, yüz yüze görüşme, anketler, gözlemler, saha raporları,

⁸² ALPUGAN Oktay, **Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Yayınları, No:125, Trabzon, 1988, s. 159.

⁸³ BARBAROS İbrahim, "Millî Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek", *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, Bahar 1985, s. 227.

⁸⁴ KOVANCI Ahmet, "Yaratıcılık", *Hava Harp Okulu Bülteni*, Cilt:14, Sayı:37, Ekim, 1994, s.15.

⁸⁵ EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Yayınları, 1999, s. 141.

garanti uygulamasından elde edilen veriler, müşterilerin ürün veya hizmet ile ilgili görüşlerinin kaydedilmesi gibi çeşitli yollarla elde edilmektedir. Müşteri odaklılık müşteri ne isterse sağlamak değildir. Kuruluşun stratejileri çerçevesinde, müşterinin mutlu edilmesi, müşteriye keyifli bir deneyim yaşadığının hissettirilebilmesidir.⁸⁶ Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynamaktadır. Piyasa araştırmaları sürekli yapılmalıdır, müşterinin ihtiyaçları, beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular değerlendirilmelidir.

2.3.5. Kalite Yönetim Sisteminde Kalite Politikası ve Kalite Hedefleri

Kalite politikası oluşturulması ve duyurulması üst yönetimin işidir. Üst yönetim, kalite politikasının amacına uygunluğunu, etkinliğin sürekli iyileşmesi taahhütlerini içermesini, kalite hedeflerinin oluşturulmasını ve bir çerçeve görevi görmesini sağlamalıdır.⁸⁷ Hedeflerin belirlenmesi, her bir çalışanın, hangi rolü üstlenmesi ve örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmak için hangi sonuçlara ulaşması gerektiğini bilmesinin sağlayan yönetim sürecidir. Özünde, kuruluştaki bireylerin, kendilerinden ne beklendiğini, performanslarının ve katkılarının hangi ölçütlere dayanılarak değerlendirileceğini önceden bilmeleri vardır.⁸⁸ Üst yönetim, ürün veya hizmet şartlarının yerine getirilmesi için gerekli olanlar da dâhil olmak üzere, kalite hedeflerinin kuruluşun her biriminde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir ve kalite politikasıyla uyumlu olmalıdır. Kalite hedefleri belirlenirken müşteri istekleri de dikkate alınmalıdır.⁸⁹

2.3.6. Kalite Yönetim Sisteminde Planlama, Sorumluluk, Yetki ve İletişim

Kuruluşlar, kalite hedefleri ile birlikte kalite yönetim sisteminin planlanmasını yapmalıdır. Kalite yönetim sistemine yönelik değişiklikler planlandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğü yönetim tarafından sağlanmalıdır. Planlamada tüm çalışanların katkısı önemli bir faktördür. Bu katkı müşteri beklentilerinin ürün veya

⁸⁶ URAL Aydın, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 80.

⁸⁷ BOZKURT Rıdvan ve ASİL Nilüfer, "Kalite Politikası Oluşturma Süreci", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:95/3, 1995, s. 36.

⁸⁸ CANMAN Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 141.

⁸⁹ TÜTÜNCÜ Özkan, **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, Doktora Tezi, İzmir, 1998, s. 90.

hizmete yansıtılabilmesi için gereklidir. Üst yönetim, sorumlulukları, yetkileri, yetki devirlerini ve karşılıklı görevleri tanımlayarak çalışanlara duyurmalıdır.

Üst yönetim, kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin kurulması, uygulanması, sürdürülmesi, kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirme için ihtiyaçları raporlamalıdır.⁹⁰ Kuruluş, müşteri şartlarının bilincinde olunması ve yaygınlaştırılmasının sağlanmasını için, sorumluluk ve yetkiye sahip yönetim temsilcisi atamalıdır. Yönetim, kuruluştaki uygun iletişimin gerçekleştirilmesi ve iletişimin kalite yönetim sisteminin etkinliği ile bağlantılı yapılmasını sağlamalıdır. Kuruluşların ekonomik, sosyal, kültürel çevre ile sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünüdür. Kendi içerisinde olumlu ve düzenli ilişkiler kuramayan bir kuruluşun dış çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olması beklenemez.⁹¹ Üst yönetim, planlanmış aralıklarla gözden geçirme toplantıları yapmalıdır ve gözden geçirmelere ilişkin kayıtları muhafaza edebilmelidir. Bu gözden geçirme toplantıları, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dâhil olmak üzere kalite yönetim sistemindeki değişiklik ihtiyacını içermelidir.

Yönetimin denetimlerinde, denetim sonuçları, müşteriden gelen bilgiler ürün uygunluğunu içermelidir. Ayrıca önleyici ve düzeltici faaliyetler sürekli uygulanmalıdır. Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek planlı değişiklikler ve iyileştirme için öneriler denetimlerde dikkate alınmalıdır. Kuruluşlarda, gözden geçirme standardının karşılanabilmesi için iş ve üretim hakkında yönetimin bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Yönetimin gözden geçirme faaliyetinin sonucunda, kalite yönetim sistemi ve süreçlerin iyileştirilmesi, müşteri şartlarıyla ilgili ürünün iyileştirilmesi, kaynak ihtiyaçları ile ilgili kararları ve eylemleri içermelidir. İnsanların bir arada yaşamalarının temelinde iletişim vardır. Hiç kuşku yok ki insanların ortak bir anlayışta birleşebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyonlar kurabilmeleri ancak iyi bir iletişimle gerçekleşebilir.⁹² Hiçbir grup, topluluk iletişim olmadan ve üyelerinin arasında anlam aktarımı olmadan var olamaz. Bilgi, fikir, düşünce aktarımı ancak bir kişiden diğerine

⁹⁰ TSE, a.g.e., s.4

⁹¹ SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s. 9.

⁹² DİCLE Ülkü, **Bir İletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, M.P.M. Yayınları, 1974, s. 14.

anlam aktarımı sayesinde gerçekleşir. Ancak iletişim sadece anlam aktarımı değildir, aynı zamanda bu anlamın anlaşılması gerekir.⁹³ Kuruluşlar iletişim içinde olmak zorundadırlar ve bu iletişim anlaşılır olmalıdır.

2.3.7. Kalite Yönetim Sisteminde Kaynak Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Kuruluşlar canlı bir organizmadır denilebilir, dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlerden etkilenir ve devamlı gelişir.⁹⁴ Bu yüzden, kalite yönetim sisteminin uygulanması, sürdürülmesi ve etkinliği sürekli iyileştirmelidir. Müşteri şartlarının yerine getirilmesiyle müşteri memnuniyetinin artırılması için gerekli kaynaklar belirlenmeli ve sağlanmalıdır. Müşteri memnuniyeti için hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olunmalıdır. Bilgi temelli, plânlı yönetim, müşteri odaklı olmalıdır.⁹⁵

Kuruluşların en önemli kaynaklarından biri de çalışanlarıdır. Ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel, uygun öğrenim, eğitim, beceri ve tecrübe yönünden yetkin olmalıdır. Eğitim, kalite yönetim sisteminin temel taşlarından biridir. Bu nedenle kuruluşlar çalışanlara sürekli eğitim vermelidirler. Eğitimin amacı, sürekli bir dayanışma ve iş birliği olmalıdır. Bu bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır.⁹⁶ Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan, üç önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir.⁹⁷

Kuruluş, ürün kalitesini etkileyen işleri yapan personel için gerekli yetkinlikleri belirlemelidir ve ihtiyaçların karşılanması için eğitim sağlamalı veya diğer faaliyetleri başlatmalıdır. Başlatılan faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmeli, personelin, faaliyetlerinin uygunluğunu denetlemelidir. Kuruluş lider ve yöneticileri, değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip kaybolmak için değil, yeni düzeni

⁹³ PAKSOY Mahmut, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitapevi, İstanbul, 2002, s. 117.

⁹⁴ ALAYOĞLU Nihat, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsiad Yayınları, 1990, İstanbul, 2003, s. 117.

⁹⁵ PEKER Ömer, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", *Amme İdaresi Dergisi*, S:27, Haziran, 1994, s. 78.

⁹⁶ AYDIN, a.g.e, s. 169–170.

⁹⁷ PEKER, a.g.e, s. 67–68.

yönlendirmek için rol oynamalıdır.⁹⁸ Ürün veya hizmet şartlarının yerine getirilmesi için gerekli altyapı sağlanmalı ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Altyapıya örnek olarak; binalar, çalışma alanı ve ilgili yardımcı ürünler gösterilebilir. Proses ekipmanı, donanım ve yazılım, ulaştırma veya iletişim gibi destekleyici hizmetlerde bu kapsamda değerlendirilebilir. Kuruluş ürün veya hizmet şartlarının uygunluğunu sağlamak için gerekli çalışma ortamını hazırlamalı ve amaca hizmet eder duruma getirmelidir. Çalışma ortamı kuruluşun içinde bulunan her türlü demirbaş ve teçhizatı kapsamaktadır.

2.3.8. Kalite Yönetim Sisteminde Ürün Gerçekleştirme ve Tasarım

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir kuruluş olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir.⁹⁹ Bu nedenle ürünün veya hizmetin gerçekleştirilebilmesi için gerekli süreçler planlanmalı ve geliştirilebilmelidir. Ürün gerçekleştirme planlaması kalite yönetim sisteminin diğer şartlarıyla ve kalite hedeflerine uyumlu olmalıdır. Ürün ve hizmetler, müşterilerin gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilebilir olmalıdır.¹⁰⁰

Ürün gerçekleştirme planlamasında, kuruluş gereklilikleri belirlemelidir. Kuruluş kalite hedefleri ve ürün için şartları, proseslerin, dökümanların oluşturulması ve ürüne özel kaynakların sağlanması için ihtiyaç duyulan materyallerin sağlanması planlanmalıdır. Bu planlamanın çıktısı kuruluşun yöntemlerine uygun olmalıdır. Kuruluşlar önceden görülemeyen risklerin en aza indirilmesini sağlayacak, akılcı ve uzağı gören yönetim stratejilerinin önemi kavramalı ve ürünü gerçekleştirilebilmelidir.¹⁰¹ Tasarım özelliklerin ürün özelliklerine dönüştürüldüğü aşamada, müşteri beklentilerinin gerçekten ürüne yansıtılıp yansıtılmadığı, üzerinde öncelikle durulması gereken bir konudur. Kuruluş, teslim ve teslim sonrası için şartlar da dâhil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş şartları karşılayabilmeli ve anında gerekli düzeltmeleri yapılabilmelidir.

⁹⁸ CAFOĞLU Zuhâl, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s. 2.

⁹⁹ BOZKURT Rıdvan, “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 2001/1, s. 63.

¹⁰⁰ Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/yonerge/yonerge.htm>, (3 Ekim 2006).

¹⁰¹ SETSUO Mito, **Honda Yönetim Kitabı**, Çeviren: DOĞAN Alperen, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s. 62.

Ürünle ilgili şartlar gözden geçirilmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürün veya hizmeti temin etme taahhüdünden önce gerçekleştirmelidir. Sözleşmenin kapsamı, içerdiği şartları yerine getirmek için neler yapılabileceği araştırılmalıdır. Ürün şartlarının tanımlanmasını, daha önce belirtilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini, kuruluşun belirlenen şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır. Müşteri şartları, kuruluş tarafından kabul edilmeden önce doğrulanmalıdır. Ürün şartlarının değişmesi durumunda, kuruluş ilgili dokümanların düzeltilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmesini sağlamalıdır.¹⁰² Kuruluş, ürün veya hizmetle ilgili değişiklikler, başvurular, sözleşmeler ve müşteri şikâyetleri de dâhil olmak üzere, müşteriden elde edilen bilgiler ile ilgili müşterilerle olan iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır. Müşteri odaklı olmak sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık, müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için gerekenlerin yapılmasını amaçlayan bir süreçtir.¹⁰³

Ürünün tasarımı ve geliştirilmesi planlanmalıdır. Tasarım ve geliştirme planlaması sürecinde doğrulama ve geçerlilik faaliyetleri de belirlenmelidir. Tasarım ve geliştirme için sorumluluk ve yetkiler, gerekiyorsa görev tanımları açık bir şekilde belirlenmeli ve duyurulmalıdır. Etkin iletişimi ve sorumlulukların açık şekilde tahsisini sağlamak önemlidir. Tasarım ve geliştirmenin gerçekleştirilmesi sırasında her türlü etkileşim içindeki birimler iyi bir şekilde birleştirilmeli ve yönetilmelidir. Her faaliyetin başlamasında planlama en önemli kavramdır.

Tasarımın da ilk olarak planlanması gerekmektedir. Tasarım ve geliştirme, değişim gösterdikçe değişime uygun bir şekilde güncellenmelidir. Ürün veya hizmet şartlarıyla ilgili girdiler belirlenmeli, kayıtlar tutulmalı ve muhafaza edilmelidir. Bunlar, performans şartlarını ve düzenleyici şartları içermelidir. Girdiler, yeterlilik açısından gözden geçirilmelidir. Şartlar, gerekliliği tam sağlamalı, belirsiz ve birbirleriyle çelişir olmamalıdır. Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını

¹⁰² TSE, a.g.e, s. 7-8.

¹⁰³ BOZKURT Rıdvan, "Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü", *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını Sayı:26, 1996, s. 33.

karşılmalı, satın alma, üretim ve servis sunumu için uygun bilgiyi sağlamalıdır. Yeni ürün geliştirme çalışmaları yapan işletmeler genellikle büyük, finansal olanakları iyi ve yeniliğe açık yöneticilere sahip kuruluşlardır.¹⁰⁴ Ürünün güvenli ve uygun kullanımı için önemli gereklilikleri tanımlamalıdır. Uygun aşamalarda, sistematik tasarım ve geliştirme gözden geçirmeleri yapılmalıdır.

Tasarım ve geliştirme sonuçlarının şartları gerçekleştirme kabiliyetinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu tasarım değerlendirmeleri herhangi bir problemin belirlenmesi ve gerekli faaliyetlerin önerilmesi için yapılmalıdır. Tasarım değerlendirmeleri yapılmazsa kaliteli bir üründen söz etmek olanaksız olacaktır.¹⁰⁵ Gözden geçirme sonuçlarının kayıtları, doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. Tasarım kalitesini geliştirecek bölümler oluşturulması faydalı olacaktır. Genelde kuruluşlarda tasarım kalitesini geliştiren bölüm, pazarlama bölümünün yardımıyla mühendislik bölümüdür.

Tasarım ve geliştirme geçerliliği, nihai ürünün belirlenmiş veya amaçlanan kullanım için şartları karşılayacak yeterlilikte olduğundan emin olmak için, planlanan düzenlemelere uygun olarak yapılmalıdır. Uygulanabilir durumlarda, geçerlilik teslimattan veya ürünün kullanılmasından önce tamamlanmalıdır. Gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir. Tasarım ve geliştirmede yapılacak değişiklikler belirlenmeli ve kayıtlar kontrol altında tutulmalıdır. Uygulanmadan önce, değişiklikler, uygun oldukça gözden geçirilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, teslimatı yapılmış ürün veya ürünü oluşturan parçalar üzerinde değişikliklerin değerlendirilmesini de içermelidir. Değişikliklerin gözden geçirilmesinin ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar saklanmalıdır.

2.3.9. Kalite Yönetim Sisteminde Satınalma, Üretim ve Servis Sunumu

Satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılaması önemlidir. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı satın alınan

¹⁰⁴ MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, 14.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004, s. 133.

¹⁰⁵ KAĞNICIOĞLU Hakan, "Ürün Tasarımında Kalite Fonksiyon Yayılımı", *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 1998, s. 177-178.

ürünün birbirini izleyen ürün gerçekleştirilmesi veya nihai ürün üzerindeki etkisine bağlı olmalıdır. Tedarikçilerin, kuruluş şartlarını karşılayan ürün veya hizmet sağlama yeterliliklerini ölçmek ve değerlendirmek gerekmektedir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme standartları oluşturulmalıdır. Değerlendirmelerin sonuçları ve gerekli faaliyetlerin sonuçları kayıtlar altına alınmalı ve muhafaza edilmelidir. En iyi tedarikçiyi seçmek başarı olasılığını artıracaktır. Özellikle alış fiyatının ötesinde, ekonomik ömrün toplam maliyetine bakarak değerlendirme yapılmalıdır. Kuruluş, tedarikçilere iletilmelerinden önce, belirlenmiş satınalma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır. Daha sonra, tedarikçilerin hangi özelliklere sahip olmaları konusunda karar verilmelidir.¹⁰⁶ Satın alma bilgisi satın alınan ürünü tanımlamalı ve aşağıdakilere uygun olmalıdır;¹⁰⁷

- Ürün, prosedürler, prosesler ve teçhizat ile ilgili onay şartlarını içermeli,
- Personel nitelikleri için şartlarını içermeli,
- Kalite yönetim sistem şartlarını içermelidir.

Kuruluş, satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılaması için gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır. Kuruluş veya müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulamanın yapılmasını talep ettiğinde, organizasyon satınalma bilgilerinde, talep edilen doğrulama düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakılma metotlarını belirtmelidir.

Üretim yönetimi, işletmenin elinde bulunan insan gücü, makine ve malzeme gibi beşeri kaynakları, belirli miktarda mamulün istenilen kalitede en düşük maliyetle üretilmesini sağlamak üzere biraraya getirilmesi yolundaki sistemli çabalarıdır.¹⁰⁸ Kuruluş üretimin ve servis sunumunu planlamalı ve müşteri şartlarına uygun bir biçimde yürütmelidir. Kontrollü şartlar, ürün karakteristiklerini, çalışma talimatlarını, uygun ekipman kullanımını, izleme ve ölçme cihazlarının kullanımını, izleme ve ölçmenin uygulanmasını, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını içerir.

¹⁰⁶ KOVANCI, a.g.e, s. 113.

¹⁰⁷ TSE, a.g.e, s. 8.

¹⁰⁸ MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2000, s. 203.

Ürün veya hizmetin yetersizliği durumunda “üretim ve servis sunumu prosesleri” harekete geçirilmelidir. Servis sunumu ürün kullanılmaya başlandıktan veya servis sunulduktan sonra ortaya çıkar. Üzerinde durulması ve olması gereken de üretimde hataları ayıklamak yerine hata yapmamak fikri olmalıdır.¹⁰⁹ Ürünün durumu özellikleri, tasarımı ve kullanılabilirliği belirlenmelidir. Kuruluş kendi tarafından kullanılıyorsa müşteri mülküne özen göstermelidir. Kullanımı veya ürün oluşturacak şekilde birleştirmek için sağlanan müşteri mülkü belirlenmeli, doğrulanmalı, korunmalı ve güvenliğini sağlanmalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolur, hasar görür veya kullanıma uygun olmama durumunda ise, bu müşteriye raporlanmalı ve kayıtlar muhafaza edilmelidir. Son zamanlarda üzerinde durulan bir başka gelişme de, müşteri mülkiyeti kavramının, fikri haklar kapsamına girdiğinin kabul edilmesidir.¹¹⁰

Kuruluş, firma içinde ve teslimat yerine kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu muhafaza;¹¹¹

- Tanımlama
- Taşıma
- Ambalajlama
- Depolama
- Koruma, maddelerini içermelidir.

Ürünün muhafazası ürünü meydana getiren tüm parçaları kapsamaktadır. Bu muhafaza; aynı zamanda ürünü oluşturan parçalara da uygulanmalıdır. Ürün veya hizmet kalitesi, ürün veya hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir. Yürütülecek izleme, ölçme ve ürünün belirlenen şartlara

¹⁰⁹ TÜMER Sumru, “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı”, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995, s. 44.

¹¹⁰ TSE EN ISO 13485, *Tıbbi Cihazlar - Kalite Yönetim Sistemleri- Mevzuat Amaçları Bakımından Şartlar*, Ankara, 2004, s. 14.

¹¹¹ ŞALE, *a.g.e*, s. 176.

uygunluğunu delille kanıtlamak için gerekli kalibrasyon faaliyetleri ve ölçümleri belirlenmelidir.¹¹² Kuruluş başarı performansının değerlendirilmesine, müşteri ve çalışanların memnuniyetini, pazar payını, uzun dönemli karlılık durumunu, kalite düzeyini ve verimlilik durumunu ölçebilmelidir. Ölçümler veri toplanarak ve istatistik analiz yapılarak tespit edilebilir.

Ölçme cihazları, belirlenmiş zaman aralıklarında veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme cihazlarıyla ve standartlarıyla kalibre edilmeli veya doğrulanmalıdır. Ürün belirtilen standartla uymuyorsa, kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir. Gerekliğinde tekrar ayarlanmalı, kalibrasyon durumunun belirlenebilmesi için tanımlanmalı, ölçüm sonuçlarını geçersiz kılabilecek ayarlamalardan korunmalıdır. Ürünün, taşınması, bakımı ve depolanması sırasında oluşabilecek hasar ve bozulmalara dikkat edilmelidir. Cihazlar ve donanım şartlara uygun olmadığı zaman kuruluş önceki ölçüm sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve kaydetmelidir. Kalibrasyon kayıtları muhafaza edilmelidir.¹¹³

2.3.10. Kalite Yönetim Sisteminde Ölçme, Analiz, Denetim ve Sürekli İyileştirme

Kuruluş, problemleri belirmeli, teorik bilgileri toplamalı, önceden yapılmış araştırmaları incelemeli, çözüm için gerekli verileri toplamalı, bu verileri düzenlemeli, istatistik teknikleri kullanabilmeli ve elde edilen sonuçları yorumlayabilmelidir.¹¹⁴ Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarını yerine getirip getirmediğine dair müşteri algılamasıyla ilgili bilgileri izlemelidir. Kuruluş bilgilerin elde edilmesi ve kullanılması için gerekli metotları belirlemelidir. Ayrıca kârlılık ve verimliliği ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini bu anlayışa göre değiştirmenin zorunlu olduğunun da farkına varacaktır.

Geçmiş performansları incelemek kuruluşlar için önemlidir. Planları tahminlere değil, gerçeklere dayandırmak gerekmektedir. Her yıl kaynakların daha iyi kullanımını planlamak gerekmektedir. Yüzde 20'lik bir şirket büyümesi planlanıyorsa

¹¹² GÜLTEKİN Yıldız, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Sakarya Üniversitesi Yayını, Yayın No:10, 1994, s. 4.

¹¹³ TSE, a.g.e, s. 11.

¹¹⁴ GAVCAR Erdoğan, **İstatistik Teknikler I**, Muğla Üniversitesi Basımevi, Şubat, 2001, s. 9.

yüzde 20 daha çok insan veya yüzde 20 daha çok makineye ihtiyaç yoktur, büyüme kuruluşu ekonomik yararlar da sağlamalıdır.¹¹⁵

Denetim, faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığının, sistemli ve tarafsız olarak incelenmesi anlamına da gelmektedir. Denetim programı, önceki denetim sonuçları da dâhil olmak üzere denetim yapılacak alanların durumu ve önemi dikkate alınarak planlanmalıdır. Denetimde çıkan uygunsuzluklar açıklanmalı ve son değerlendirme sonrasında tanımlanacağı denetlenen tarafa iletilmelidir. Denetimin kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmalıdır. Bir uygunsuzluğu çağrıştıran durum söz konusu olduğunda not edilmeli ve araştırılmalıdır.

Denetçiler kendi işlerini denetlememelidirler. Denetimin planlanması, yürütülmesi, sonuçların raporlanması, kayıtların muhafaza edilmesi için sorumluluklar tanımlanmalıdır. Kalite yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren, her aşamasında kaliteli ürün veya hizmete özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Denetim yapılan alandan sorumlu yönetim tespit edilen uygunsuzlukların ve nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak faaliyetlerin başlatılmasını sağlamalıdır.

Denetimin tamamlanması için bir kapanış toplantısı yapmak gerekir. İç denetimler dış denetimler kadar resmi değildir. Kapanış toplantıları resmi olsun yada olmasın raporlanmalıdır.¹¹⁶ Denetim sonrası takip faaliyetleri başlatılmalıdır. Takip faaliyetleri, başlatılan faaliyetlerin doğrulanmasını ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını içermelidir. Denetim sürecinde, verilen cevapların içeriğine göre bulunan uygunsuzluklar veya uygunsuzluğa dönüşebilecek konular not edilmelidir. Amaç denetimin yapılması değil, sistemin düzgün bir şekilde çalışmasını sağlayarak kalitenin güvence altına alınmasıdır. Burada sistemin süreç temelli kurulması gereği ortaya çıkmaktadır. Prosesler, planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Kuruluş, ürünün karakteristiklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu, ürün gerçekleştirme

¹¹⁵ COLEMAN Ron and BARRİE Giles, **Yöneticinin Kılavuzu**, Çeviren: HARMANCI Mehmet, 4.Baskı, Remzi Kitabevi, Aralık, 1997, s. 20.

¹¹⁶ ERKOÇ, a.g.e, s.183

prosesinin uygun aşamalarında planlanan düzenlemelere uyumlu bir biçimde yapılmalıdır.

Ölçümün planlandığı gibi gerçekleşmesi için iş talimatlarının hazırlanması gerekmektedir. Kuruluş, ürün veya hizmet şartlarına uymayan ürün veya hizmetin yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesini, belirlenmesini ve kontrol edilmesini sağlanmalıdır. Bu kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluklar ve yetkiler dokümanite edilmiş prosedürde tanımlanmalıdır.

İstenen özellikleri taşımayan ürünün teslim edilmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu yasal olarak da zorunludur. Tüketicinin korunması hakkındaki kanunun 4. maddesi üçüncü fıkrasında bu zorunluluk belirlenmiştir. Bu yasaya göre satıcı veya üretici, ayıplı maldan sorumludur ve malın verdiği zararlardan da sorumludur.¹¹⁷ Kuruluşlar tespit edilen uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için faaliyet başlatarak, tedbir almak zorundadırlar. Uygunsuzluğun ve birbirini izleyen faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir. Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için tekrar doğrulanmalıdır.

Teslimden veya kullanılmaya başlandıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun sonuçlarına uygun faaliyeti başlatmalıdır. Kuruluş, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu ve etkinliğini göstermek için gerekli verileri toplamalı ve analiz etmelidir. Müşteri memnuniyeti, ürün şartlarına uymak, önleyici faaliyetler için fırsatlarda dâhil olmak üzere proseslerin ve ürünlerin karakteristikleri ve eğilimleri, tedarikçiler ile ilgili bilgileri sağlamalıdır. Bir problemin, bir diğeriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu görmek, sorunun en önemli parçalarını belirlemek ve en kolay nasıl çözülebileceklerini belirtmek basit istatistiksel teknikler kullanılarak yapılabilmektedir.

ISO standartlarında sürekli iyileştirme, sistemi yönetme şekli olarak ele alınmıştır. Kuruluşlar, kalite politikası, kalite hedefleri, denetim sonuçları, veri analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetlerini kullanmak yoluyla kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir. Düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmek için

¹¹⁷ DÜĞİMER, **Kobi Yönetimi Eğitimi**, Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, 2006, s. 181.

kalite çemberleri organize edilebilir. Kalite çemberleri, bir grup çalışanın kuruluşun üretim ve verimliliğini artırmak amacıyla periyodik olarak toplanarak kalite ile ilgili problemleri tartışması, geliştirmesi ve çözüm üretmesidir.

Düzeltilici faaliyet, saptanan bir uygunsuzluğun sebebini veya diğer istenmeyen durumu yok etmek için yapılan faaliyettir. Bir uygunsuzluğun birçok sebebi olabilir, düzeltilici faaliyetle yapılamak istenen eylem bir daha aynı uygunsuzlukla karşılaşmamak olmalıdır. Tespit edilen sorunlar düzeltilici ve önleyici faaliyetlerle sürekli giderildiğinden dolayı sürekli gelişen dinamik bir kuruluş yapılanmasının tesis edilmesi sağlanmaktadır.¹¹⁸ Sürekli gelişen kuruluşun temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır ve her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz doğru bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü daha ortaya çıkmadan önlenmektedir.¹¹⁹ Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, oluşturulacak kalite hedefleri arasında olmalıdır.¹²⁰

Rekabet koşulları ve ortam sürekli değişmektedir. Değişimi yakalamanın yolu ise müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedef alan değişiklikleri yapabilmektir.¹²¹ Değişim faaliyetleri karşılaşılan uygunsuzluğun etkilerine uygun olmalıdır. Kuruluş tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini ortadan kaldıracak düzeltilici faaliyetleri uygulamaya çalışmalıdır. Değişim için gereken faaliyetlerin düzenlenmesi ve uygulanması önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde, önemli rol üstlenen tüm çalışanların bağlılıkla ve üstlendikleri sorumluluğun bilinciyle çalışmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, planlanan değişimin gerçekleşmesi zor olacaktır.¹²² Değişim sürecinde, çalışanlar arasında yetkilerin ve ilişkilerin önemi de ayrıca vurgulanmalıdır.

¹¹⁸ SÖZER, a.g.e, s. 71.

¹¹⁹ PEKER, a.g.e, s. 200–202.

¹²⁰ PEKER, “Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000Standartları”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1993, s. 48.

¹²¹ DÜĞİMER, a.g.e, s. 39.

¹²² ATEŞ Özgür, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, 2005, s. 33.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DE UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. ÖRNEK SİSTEM KURULUMU

ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kuruluşlarda nasıl uygulanacağını bu çalışmada ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu örnek çalışmada gösterilen faaliyetler ISO 9001:2000 sistemini kuruluşlarında uygulamak isteyen her çeşit kuruluşun uygulayabileceği şekilde hazırlanmıştır. Bu örnek çalışmada, uygulanması zorunlu olan kalite el kitabı, kalite politikası ve prosedürler gibi kayıtlar tüm ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

Örnek çalışma, Etika Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketinde hazırlanan ISO 9001:2000 çalışmaları örnek alınarak hazırlanmıştır. Etika Danışmanlık bu çalışmaları kendi bünyesinde başlatmış ve belge almaya hazır hale getirmiştir. Bu kuruluşta yürütülen ISO 9001:2000 çalışmaları başlangıcından itibaren yaklaşık 3 ay sürmüştür. Bu süre zarfında sürekli iyileştirmeler yapılmış ve eksiklikler giderilmiştir. Sistemin işlerliği test edilmiş ve bir aksama tespit edilememiştir. Çalışmada ISO şartları karşılanmış ve gerekli olan bütün dokümanlar hazırlanmıştır.

Çalışma aşamaları, hazırlanan çalışma planı içinde ele alınmıştır. Çalışma planındaki programdan önce sistem için zorunlu olmayan ama sistemin kuruluşunda oldukça faydalı olan organizasyon el kitabı hazırlanmıştır. Organizasyon el kitabının içeriği bu çalışmada ele alınmaktadır. Organizasyon el kitabında kuruluş ile ilgili önemli sayılabilecek bilgilere yer verilmektedir. İçeriğinde şirketin kuruluş tarihi, ortakları, merkezi gibi üçüncü şahıslar açısından önem arz eden bilgiler bulunmaktadır. Ayrıca kuruluş çalışanlarına yardımcı olabilmesi için organizasyon şeması, yetkiler ve sorumluluklar tanımlanmış bir şekilde yer almaktadır. Organizasyon el kitabında kuruluş ile ilgili iletişim bilgilerinin bulunması önemlidir. Günümüzde organizasyon el kitapları, ihalelere girmek isteyen şirketlerden de istenebilmektedir.

3.1.1. Organizasyon El Kitabı

İÇİNDEKİLER

Tablo 2: İçindekiler Sayfa Tablosu

No	Bölüm	Sayfa
1	Giriş	
2	Organizasyon Yapısı	
3	Vizyon, Misyon ve Kalite Politikası	
4	Genel Müdür	
5	Yönetici Asistanı	
6	Proje Ekipleri	
7	Organizasyon Şeması	

Kaynak: Etika Danışmanlık Organizasyon El Kitabı, İstanbul, 2006.

3.1.1.1. Şirket Tanıtımı

Etika Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Üsküdar 1. Noterliğinden 28.02.2006 tarih 4528 sayı ile onaylı imza beyannamesi ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olarak 07.03.2006 tarihinde kurulmuştur. 13 Mart 2006 Tarih ve 6511 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanan ve sicil numarası 581074 -528656 olarak tescil edilen ticaret unvanı Etika Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi olarak tescil edilmiştir. Şirket, İstanbul Üsküdar'daki merkezinde kalite yönetimi ve eğitim danışmanlığı faaliyetlerinde bulunmaktadır.

3.1.1.2. Organizasyon Yapısı

Organizasyon içindeki pozisyonlar aşağıdaki gibidir.

1. Genel Müdür.
2. Yönetici Asistanı
3. Proje Ekipleri

3.1.1.3. Vizyon, Misyon, Kalite Politikası

3.1.1.3.1. Vizyon

Türkiye’de, kalite ve yönetim alanlarında lider danışmanlık şirketi olmanın yanında, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlara hizmet ederek onları gelişen dünyadaki gelişmiş kuruluşların uygulamalarından haberdar etmek ve gelişmelerine katkıda bulunmaktır.

3.1.1.3.2. Misyon

Gelişen dünyada, sürekli gelişmeyi hedef alarak Türkiye’deki kuruluşları, kalite ve yönetim sistemleri konularında bilgilendirmek, kalite anlayışını benimsetmek, yönetim sistemlerini uygulamalarına yardımcı olmak, güvenilirliği ön planda tutarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır.

3.1.1.3.3. Kalite Politikası

Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini sürekli iyileştirerek, takım çalışması içinde güvenli bir şekilde karşılamaktır.

3.1.1.4. Genel Müdürün Görevleri

- Şirketin hizmet ve yönetim yönünden 1. derece sorumluluk,
- Şirketi 3. şahıslara karşı doğrudan doğruya veya vekil tayin ederek temsil etmek,

- Şirket içindeki tüm personelin görev ve sorumluluklarını, yetki ve haklarını belirlemek, sağlıklı ve düzenli iş koordinasyonu sağlamak,
- Şirketin ihtiyacı olan makine, tesis, malzeme, araç-gereç ve demirbaşların alınmasını onaylamak,
- Alınan işlerin ihale/müşteri dokümanları ve şartnameleri dikkate alınarak durum değerlendirmesi yapmak, üretim/hizmeti gerçekleştirmek üzere gerekli talimatları vermek,
- Firmanın yıllık kâr – zarar durumunu takip etmek, gerekli tedbirleri almak,
- Firmanın reklam politikasını yöneticilere sunmak ve yönetmek,
- Personel ihtiyacını tespit etmek, uygun elemanları işe almak.

3.1.1.5. Yönetici Asistanı Görevleri

- Genel Müdür tarafından oluşturulan şirket hedef ve politikalarının gerçekleştirilmesi ve uygulamasını sağlamak,
- Şirket politika ve hedeflerini birim sorumlularına, onlar aracılığıyla hiyerarşi olarak daha alt kademelere, bilgi, açıklama ve talimat şeklinde aktarımı temin etmek,
- Şirket hedef, politika ve stratejilerinin tespitinde Genel Müdür'e görüş ve önerilerde bulunur, kısa, orta ve uzun vadeli plan teklifleri hazırlar ve Genel Müdür'ün onayına sunmaktır.

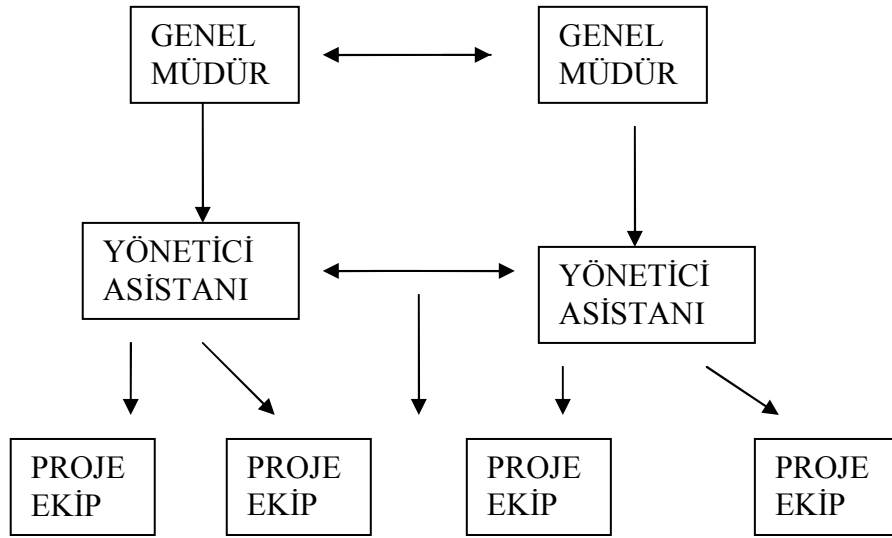
3.1.1.6. Proje Ekipleri

- İşletme içi toplantı düzeninin etkin işleyişini sağlamak amacıyla toplantılara bilfiil katılmak, katılımların düzenli ve verimli olmasını teşvik etmek, belirli sürelerde toplantıları yapmak üzere ilgili personeli toplantılara çağırmak, alınan kararları ve neticeleri Genel Müdüre iletmek,

- Şirketin tanıtılmasını ve iyi bir imajın oluşmasını sağlamak amacıyla tanıtım toplantılarına katılarak şirketini temsil etmek, gerektiğinde bu nevi faaliyetlerin düzenlenmesine öncülük etmek,

- Genel Müdür tarafından verilen diğer görevleri de etkinlikle icra etmek.

3.1.1.7. Organizasyon Şeması



Şekil 3: Organizasyon Şeması

Kaynak: Etika Danışmanlık Organizasyon El Kitabı, İstanbul, 2006.


3.1.2. Formlar

Kuruluşlar faaliyetlerini sağlıklı ve düzenli şekilde devam ettirmek için çeşitli formlar kullanmak zorundadırlar. Bu formlar firmanın yapısına ve çalıştığı sektöre göre farklılık gösterebilmektedir. Formlarda kullanılmayan ya da anlaşılmayan taraflar sürekli iyileştirmeler neticesinde revizyona tabi tutulmaktadır. Formlar ilk olarak bir araya toplanmış ve bu formlar form listesinde sıraya konulmuştur. Her forma bir numara verilmiştir. Yürürlük tarihi belirtilmiş ve revizyon numarası verilerek, değişiklik geçirip geçirmediği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra formlarda şirket logosu bulunmaktadır ve form ismi yazılmıştır.

3.1.2.1. Form Listesi

Form listesinde şirket içinde kullanılan formların isimleri verilmektedir. Bu formlar; “Hizmet Talep Formu, Müşteri Bilgi Formu, Müşteri Takip Formu, Proje Bilgi Formu, İş Başvuru Formu, Eğitim Katılım Formu, Eğitim Değerlendirme Anket Formu, Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu ve Düzeltici/Önleyici Takip Formu” olarak düzenlenmiştir. Bu formların dışında kullanılacak her türlü form bu listeye eklenecek ve numaralandırılacaktır.

Tablo 3: Form Listesi

		ETIKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.		
FORM LİSTESİ				
No	Doküman Adı	Yürürlük Tarihi	Fvz. No	Revizyon Tarihi
F01	FORM LİSTESİ	07.03.2006	00	-
F02	HİZMET TALEP FORMU	07.03.2006	00	-
F03	MÜŞTERİ BİLGİ FORMU	07.03.2006	00	-
F04	MÜŞTERİ TAKİP FORMU	07.03.2006	00	-
F05	PROJE BİLGİ FORMU	07.03.2006	00	-
F06	İŞ BAŞVURU FORMU	07.03.2006	00	-
F07	EĞİTİM KATILIM FORMU	07.03.2006	00	-
F08	EĞİTİM DEĞERLENDİRME ANKETİ	07.03.2006	00	-
F09	DÖF FORMU	07.03.2006	00	-
F10	DÖF TAKİP FORMU	07.03.2006	00	-

F01 / 07 03 2006 / 00

Kaynak: Etika Danışmanlık Formları, İstanbul, 2006.

3.1.2.2. Hizmet Talep formu

Hizmet Talep Formu ile amaçlananlar şunlardır; Bu formu dolduran taraf istemiş olduklarını belirtecek ve bir talep ortaya koymuş olacaktır. Bu formda belirtilen kriterler neticesinde talebe cevap verilecektir.

Tablo 4: Hizmet Talep Formu


	ETIKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti. HİZMET TALEP FORMU	
1. Firma		
Firma Ünvanı:		
Yetkili Yönetici (Genel Müdür):		
Yetkili Yönetici (Kalite Sorumlusu / Müdürü):		
Başlıca Ürün/Hizmet(ler):		
Sektör:		
Merkezde Çalışan Sayısı:	Şubelerde Çalışan Sayısı:	
Tasarım hizmetiniz var mı? :	Tasarımda kaç kişi çalışıyor:	
Toplam Çalışan Sayısı:	Kaç Vardiya çalıştırıyorsunuz:	
2. İletişim Bilgileri		
Adres (merkez):		
Telefon:	Faks:	
Web site:	E-Posta:	
Büro, Şube ve/veya Temsilcilikler		
Biz nasıl ulaştınız ?		
3. Talep Edilen Hizmet Türü		
KURUMSALLAŞMA <input type="checkbox"/>	ISO 9001 2000 <input type="checkbox"/>	ISO 14001 <input type="checkbox"/>
ISO 22000 <input type="checkbox"/>	ISO 16949 <input type="checkbox"/>	ISO 13485 <input type="checkbox"/>
OHSAS 18001 <input type="checkbox"/>	HACCP <input type="checkbox"/>	CE Markalama <input type="checkbox"/>
Lütfen bu formu info@etikadanismanlik.com adresine veya 0216 3341322 no.lu faks a gönderiniz.		
F02 / 07.03.2006 / 00		
ETIKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti. Halk Caddesi, Sunar İş Merkezi No:37 Kat:4/405 Üsküdar İstanbul Tel: 0216 3341323 info@etikadanismanlik.com Faks: 0216 3341322 www.etikadanismanlik.com		

Kaynak: Etika Danışmanlık Formları, İstanbul, 2006.

3.1.2.3. Müşteri Bilgi Formu

Müşteri hakkında bilinmesi gerekli olan bilgiler bu formda yer alır. Daha sonraki zamanlarda müşterinin bilgilerine ihtiyaç duyulduğunda bu formlardaki bilgilere başvurulur. Müşteri bilgi formları saklanmalı ve kolay ulaşılır olmalıdır. Gerekli değişiklikler bu formda yapılabilmelidir veya yeni form oluşturulmalıdır.

Tablo 5: Müşteri Bilgi Formu

		ETİKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.	
MÜŞTERİ BİLGİ FORMU			
Tarih			
Firma Adı			
Görüşülen Kişi			
Referans			
Hizmet Talebi			
Telefon			
Faks			
Web			
E-Posta			
Adres			
Sektör			
Çalışan Sayısı			
Tasarım			
1. GÖRÜŞME	Tarih	Saat	Fiyat Teklifi
2. GÖRÜŞME	Tarih	Saat	Revize Fiyat Teklifi
Sonuç			


FO3 /07.03.2006 /00

Kaynak: Etika Danışmanlık Formları, İstanbul, 2006.

3.1.2.4. Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu

Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu sürekli iyileştirme yapmak için gereklidir. Bu formda yapılan düzeltmeler, iyileştirilmeler görülebilir. Düzeltici/önleyici faaliyet prosedürü de firmalar açısından zorunludur. Altı zorunlu prosedürden biridir. Düzeltmek kavramı bir uygunsuzluğu ifade etmektedir. Önlemek kavramı ise hatalar oluşmadan hatanın önüne geçebilmeyi ifade etmektedir.

Tablo 6: Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu

		ETIKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.	
DUZELTICI / ONLEYICI FAALİYET FORMU			
DÖF NO :			
TARİH :			
FAALİYET TÜRÜ :	DUZELTICI FAALİYET <input type="checkbox"/>	ONLEYICI FAALİYET <input type="checkbox"/>	
İlgili Bölüm :	Düzenleyen Kişi :	Düzenleme Tarihi :	
İÇ DENETİM BİLGİLERİ *			
Denetimde Gözlenen Kişiler :			
Denetçi/Denetçiler :			
Uygunsuzluğun Saptanmasında Esas Alınan Doküman :			
UYGUNSUZLUĞUN TANIMI			
ONAY		ONAY	
Uygunsuzluğu Tespit Eden Kişi		Bölüm Yetkilisi	
DUZELTICI/ONLEYICI FAALİYET PLANI			
Planlanan Düzeltici / Önleyici Faaliyet Tarihi :		ONAY	
		Bölüm Yetkilisi	
TAKIP DENETİMİ SONUCU			
<input type="checkbox"/> Uygunsuzluk Eksiksiz Olarak Giderilmiştir		<input type="checkbox"/> Uygunsuzluk Kısmen Giderilmiştir	
Ek Süre :		Sonuç :	
DÖF KAPATMA TARİHİ :		DÜZELTICI / ÖNLEYICI FAALİYET KAPATMA ONAYI	
DEĞİŞİKLİK YAPILAN DOKÜMANLAR :		ONAY YÖNETİM TEMSİLCİSİ	
		ONAY GENEL MÜDÜR	
* İç Denetim sırasında uygunsuzluk tespit edilmesi durumunda doldurulacaktır.			
F09 / 07.03.2006 / 00			

Kaynak: Etika Danışmanlık Formları, İstanbul, 2006.

Alkol kullanımı, sigara içilmesini (tütün) ve uyuşturucu madde kullanımını kurallara ve yasaklara uygun olarak denetlemek.

YÖNTEM

Alkol Kullanımı

- Çalışanların işyerine, içkili olarak gelmeleri engellenecektir.
- İşyerlerinde hiç bir durumda alkol kullanılmayacaktır.

Sigara Kullanımı

- Çalışırken, yemek yeme yerlerinde ve parlayıcı, patlayıcı ve yanıcı maddelere yakın mahallerde sigara içmek kesinlikle yasaktır.
- Ortak kullanıma açık ofis hacimlerinde sigara içilmesi kesinlikle yasaktır.
- Tek kişilik ofislerde, ofiste çalışanın tercihi doğrultusunda sigara içilebilir.
- Birden fazla kişilerin kullanımına açık ofis hacimlerinde sigara içenler ile sigara içmeyenler ayrı ofisleri kullanacaklar, böyle bir ofis ayırımı yapılması imkânı olmadığı hallerde sigara içilmeyecektir.

Uyuşturucu Madde Kullanımı

- Çalışma esnasında ve sonrasında, uyuşturucu madde kullanımı, yasaktır.

Yasal Yaptırımlar

- Alkol ve uyuşturucu madde kullanımıyla ilgili yasaklara uymayanların iş akitleri, fesih edilecektir.

Örnekten de görüleceği gibi birçok konu başlığında talimatlar hazırlanabilir. Burada önemli olan firmanın sorun olan ya da sorun olması muhtemel olayların yanı sıra firmanın içyapısını yönetmek için gereken talimatlardır.

3.1.3.2. Proje Ücretlendirme Talimatı

AMAÇ

Etika Danışmanlık tarafından gerçekleştirilen yönetim sistemleri danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinde uygulanacak olan ücretlendirmeyle ilgili şartları ortaya koymaktır

YÖNTEM

Yönetim sistemleri danışmanlık ve eğitim ücretleri projeden sorumlu genel müdür tarafından yönetimin hedefleri doğrultusunda aşağıdaki faktörlere göre belirlenir:

- Projenin uygulanacağı kuruluşun ikamet ettiği bölge,
- Çalışan sayısı,
- Projenin süreceği ortalama süre,
- Kuruluşun iştiğal ettiği sektör,
- Proje ekibinin öngörülen yol, yemek, konaklama vb giderleri,
- İhtiyaç olacak ekstra danışman ihtiyacının belirlenmesi,
- Tespit edilen hizmet bedeli ilgili müşterilere “ Danışmanlık ve Eğitim Teklif Formu” ile Genel Müdür tarafından sunulur.

3.1.4. Kalite El Kitabı

Kalite el kitabının ilk sayfasında kalite el kitabının içeriği bulunmaktadır. Kalite el kitabında sayfaların üzerindeki bölümde şirket logosu bulunmaktadır. Kalite el kitabı ön sayfasında “Kalite El Kitabı” yazısı olmalıdır. Ayrıca kalite el kitabında “Doküman Kodu, Revizyon No, Yayın Tarihi, Sayfa No” gibi yazılması gereken bilgiler olmalıdır ve kalite el kitabında kalite politikası yazılı olmalıdır. Bu örnek çalışmada kalite politikası belirtildiği için kalite el kitabında tekrarlanmamıştır.

3.1.4.1. İçindekiler

Tablo 8: Kalite El Kitabı İçindekiler Sayfa Tablosu

BÖLÜM NO	KONU	SAYFA
A	İçindekiler	
B	Revizyon Sayfası	
C	Dağıtım Sayfası	
1	Kalite El Kitabı Kapsamı	
2	Kurum Tanıtımı	
3	Kalite Politikası	
4	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	
4.1.	Genel Şartlar	
4.2	Dokümantasyon Koşulları	
5	YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	
5.1	Yönetimin Taahhüdü	
5.2	Müşteri Odaklılık	
5.3	Kalite Politikası	
5.4	Planlama	
5.5	Sorumluluk, Yetki ve İletişim	
5.6	Yönetimin Kalite Sistemini Gözden	
6	KAYNAK YÖNETİMİ	
6.1	Kaynakların Sağlanması	
6.2	İnsan Kaynakları	
6.3	Altyapı	
6.4	Çalışma Ortamı	
7	HİZMETLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	
7.1	Gerçekleştirme Proseslerinin Planlanması	
7.2	Müşteri İlgili Prosesler	
7.3	Tasarım ve Geliştirme	
7.4	Satınalma	
7.5	Hizmet Temini	
8	ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME	
8.1	Genel	
8.2	İzleme ve Ölçme	
8.3	Hizmet Uyumsuzluklarının Kontrolü	
8.4	Veri Analizi	
8.5	İyileştirme	

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

3.1.4.2. Revizyon Sayfası

Etika Danışmanlık tarafından kalite el kitabı düzenlenmiş, genel müdür tarafından onaylanmıştır. Gerekli değişiklikler “Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürüne” göre yapılır. Tereddütlü durumlarda kalite yöneticisinde bulunan kopya esas alınır.

Tablo 9: Revizyon Sayfası Değişiklik Tablosu

Sıra No	Değişiklik Tarihi	Değişikliğin Tanımlanması	İmza

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

3.1.4.3. Dağıtım Sayfası

Kalite el kitabı kapak sayfasında “Kontrollü/Kontrolsüz Kopya” durumu belirtilir. El kitabının herhangi bir bölümünde kalite yöneticisi’nden başkası revizyon ve

düzeltilme yapamaz. Kalite yöneticisi, kalite el kitabının kontrol altında olmayan kopyalarını isteğe göre güncelleştirir. Kalite el kitabının kopyalarının verildiği Etika Danışmanlık personelinin ve çalışanın adı bu sayfada belirtilir. Kalite el kitabı, değişikliklerin kayıt altına alınmasını sağlamak amacıyla kalite yöneticisi tarafından yılda bir kez incelenir.

Tablo 10: Kontrollü Kopya Dağıtım Listesi

KONTROLLÜ KOPYA DAĞITIM LİSTESİ			
Kopya No	DAĞITIMI YAPILAN KİŞİLER	ÜNVANI	Tarih

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

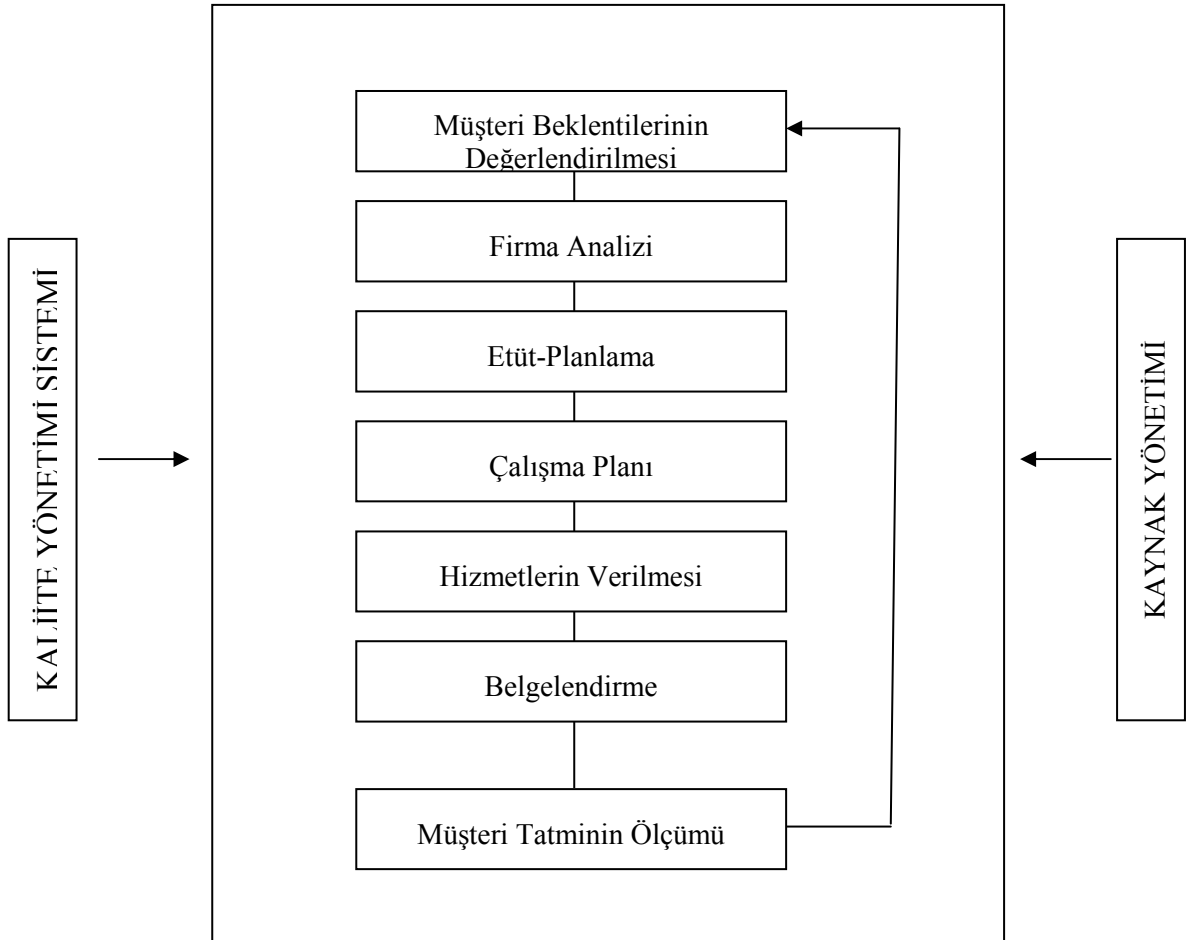
3.1.4.4. Kalite El Kitabının Kapsamı

Etika Danışmanlık ve Eğitim Şti. İçin hazırlanmış olan bu el kitabı; kurumun İstanbul/ Üsküdar’da bulunan “Genel Merkezi”ni kapsamaktadır. Belgelendirme bu merkez dikkate alınarak denetlenecektir.

3.1.4.5. Kalite El Kitabı Kalite Yönetim Sistemi

3.1.4.5.1. Genel Şartlar

Etika Danışmanlık kalite yönetim sistemi, ISO 9001:2000 standardına uygun olarak tasarlanmış ve kaydedilmiştir. İlgili dokümanlarda bu bilgiler yer alacaktır. Etika Danışmanlık, kalite yönetim sistemi için gerekli prosesler belirlenmiştir. Gerekli prosesler ile bu proseslerin birbirleriyle olan ilişkileri aşağıda şematize edilmiştir. Söz konusu prosesler Etika Danışmanlık tarafından ISO 9001:2000 Standardının şartlarına uygun olarak yönetilmektedir.

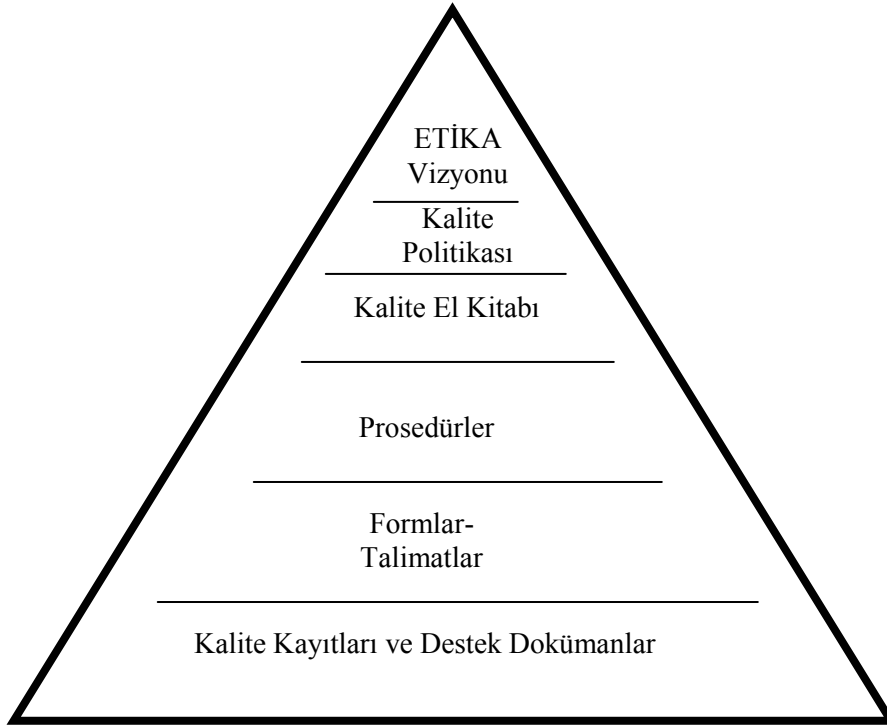


Şekil 4: Proses Harita Örneği

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

3.1.4.5.2. Dokümantasyon Koşulları

Etika Danışmanlık bünyesinde kaydedilmiş bir kalite sistemi kurulmuştur. Söz konusu dokümanlarda belirtilen esaslar, bu sistemin uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamaktadır. Uygulanmakta olan kalite sisteminin dokümantasyon yapısı şematik olarak aşağıda gösterilmiştir. Etika Danışmanlık vizyonu tüm çalışanların katılımı ile oluşturulmuştur. Kalite politikası tüm çalışanlara duyurulmuştur. Kalite el kitabı ve prosedürler hazırlanmıştır. Diğer dokümanlar çalışanların hizmetine sunulmuştur.



Şekil 4: Doküman Tablosu

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

Etika vizyonu kurumun en temel dokümanıdır. Etika'nın dışarıya açılan penceresi ve vitrinidir. Bütün amaç vizyonu gerçekleştirmektir. Kalite politikası ikinci seviye dokümandır. Kurumun taahhütlerini ifade etmektedir. Kalite el kitabı üçüncü seviye dokümandır. Kalite ve sorumluluklar açısından genel yönetim politikasını tarif

etmektedir. Özet olarak muhtelif bölümler ve fonksiyonlarda kalite hedeflerine ulaşmak için neler yapıldığını ya da yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Etika ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi standardının uygulama bölümünde açıklanan muafiyetlere dâhil olmak üzere, “Müşteriye Ait Mallar, Tasarım, Ölçüm Cihazlarının Kalibrasyonu ve Servis Prosesleri”ni kapsam dışı bırakmıştır. Üçüncü seviye dokümanlar kapsamında içerisinde kurum çalışanlarının görev tanımlarını ve organizasyondaki yerlerini gösteren “Organizasyon El Kitabı” Etika’nın insan kaynakları politikasını anlatan İnsan Kaynakları El Kitabı” yer almaktadır. Kalite sistemi kapsamındaki bir işi yapmak için izlenecek yöntemleri ve işlem adımlarını, yetki ve sorumluluğu da içerecek şekilde açıklayan kalite prosedürleri, ilgili birimler tarafından hazırlanmış ve Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra yürürlüğe konmuştur.

Etika hizmet prosesi ile ilgili ve özellikle kaliteyi etkileyen bütün işlerin nasıl yapılacağını; işlem adımları bazında açıklayan, yapılması gerekli olan işleri mantıksal bir sıra izleyerek aşamalı olarak açık bir şekilde tanımlayan kalite talimatları, ilgili birimler tarafından hazırlanmış, Genel Müdür tarafından onaylanarak uygulamaya konmuştur. Uygulanmakta olan kalite dokümanları sonucunda ortaya çıkan kalite kayıtları ilgili birimler tarafından tutulmakta, saklama süreleri takip edilerek arşivlenmektedir. Etika hizmet kalitesini etkileyen prosesler için kullanılan destek dokümanlar da kalite yönetim sistemi içinde yer almaktadır. “Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü” hizmet kalitesini ya da kalite sistemini etkileyen tüm dokümanlar için kontrol bilgilerini kapsamaktadır. Dokümanlar elektronik formatta ya da basılı şekilde saklanır. Elektronik ortamda saklanan verilere ulaşım ve değiştirme kalite yöneticisinin yetkisi altındadır.

Kalite el kitabı, organizasyon el kitabı, insan kaynakları el kitabı, prosedürler, talimatlar, kontrol edilen dokümanlardır. Tüm dokümanlar yayınlanmadan önce uygunluk açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilir ve onaylanır. Kontrollü dokümanların revizyon durumunu gösteren master liste geçersiz dokümanların kullanımını önlemek amacıyla kalite yöneticisi tarafından tutulur. Geçerli tüm dokümanların kontrollü kopyaları ilgili birimlere dağıtılır. Tüm çalışanlar kullandıkları

dokümanların güncel kopyalarını uygun yerlerde bulundurlar. Geçersiz tüm dokümanlar, istenmeyen kullanımları önlemek üzere kullanım yerlerinden süratle kaldırılır. Dokümanların okunaklı olarak kalması ve uygun şekilde tanımlanması (kod numaraları ile) sağlanmıştır. Dokümanlarla ilgili tüm değişiklikler kalite yöneticisi tarafından talep edilmedikçe orijinal dokümanı hazırlayan kişi tarafından gözden geçirildikten ve onaylandıktan sonra yürürlüğe girer. Etika’da kaliteye ilişkin çalışmaların gerçekleştirildiğini, kalite sisteminin etkili olarak işlediğini göstermek ve ileride yapılacak çalışmalara veri oluşturmak amacıyla kalite kayıtları ilgili birimler tarafından tutulur. Kalite kayıtları üzerinde yapılacak işlemler “Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü”nde gösterilmiştir.

3.1.4.6. Yönetimin Sorumluluğu

Etika’nın bütün çalışanlar tarafından da benimsenen temel ilkesi; müşterilerinin istek ve beklentilerinin üzerinde hizmet sunmaktır. Bunun için Etika üst yönetimi hizmetleriyle ilgili yasal koşullar da dâhil olmak üzere hizmetlerin beklenen seviyelerde gerçekleşmesi için gerekli tüm koşulları organizasyonunun ilgili birimlerinde değerlendirmekte ve müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanmasına çalışmaktadır. Etika’nın üstlendiği misyon, kurumsal vizyonu ve kalite politikası üst yönetim tarafından yayınlanmış, tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak için tüm personele duyurulmuştur. Her departmanın yaptığı işin önemine, basit ya da karmaşık oluşuna göre ölçülebilir hedefler belirlenmiş, tüm bölüm personelinin hedeflere odaklanmasını temin edecek motivasyon gücünü sağlamıştır. Kalite politikasının güncelliği ile dönemsel hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı üst yönetim tarafından düzenlenen kalite toplantılarında gözden geçirilmektedir.

Etika’da müşteri istek ve beklentilerini tespit edebilmek için, yılda en az bir kez üye memnuniyet anketi düzenlenmektedir. Anket sonuçları analiz edilmekte, müşterilerin istek ve beklentilerinden daha fazla hizmet sunularak, müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır. Müşterilerden gelen şikâyet ve öneriler de kısa süre içerisinde değerlendirilerek sonuçlandırılmaktadır. Etika üst yönetimi kalite için taahhütlerini belirlemiş ve uygulamaya koymuştur. Kalite politikası belirlenirken;

- Kurumun geçmişi, üstlendiği misyon,
- Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler,
- Politikanın güncelliği ve uygulanabilirliği için sürekli gözden geçirilmesi,
- Tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesinin sağlanması kriterleri göz önünde bulundurulmuştur.

Etika'nın hedefleri, yılda iki kez yapılan üst yönetimin kalite toplantılarında belirlenir. Üst yönetimin kalite toplantılarından bir ay önce mevcut hedeflere ulaşma durumu, revizyonlarla ilgili olarak her bölüm kendi içerisinde bir toplantı yaparak bir sonraki döneme ait hedeflerini belirler. Üst yönetimin kalite toplantılarında hedefler görüşülerek nihai hale getirilir ve ilgili tüm bölüm yöneticilerine yazılı olarak bildirilir. Bütün hedeflerin sayısal olarak ölçülebilir ve kalite politikasını destekler nitelikte hazırlanmasına dikkat edilir. Müşteri memnuniyetinin artırılması ve kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için gerekli plan ve programlar yapılmaktadır.

Etika'da yer alan birimlerin sorumluluk, yetki ve iş ilişkilerini gösteren görev tanımları "Organizasyon El Kitabı" halinde onaylanarak yayınlanmıştır. Görev tanımları her birimin bağlı olduğu bir üst birimi, kendisine bağlı olan birimleri, o pozisyonda çalışacak kişilerde bulunması gereken özellikleri, görev, yetki ve sorumluluklarını, performans göstergelerini ve vekâlet durumlarını içermektedir. Etika Danışmanlık ve Eğitim Ltd, aralarından bir çalışana kalite konusunda yetkiler vermiş ve "Kalite Yönetim Temsilcisi" olarak atamıştır. Etika tüm çalışanlarının kurumu ilgilendiren konularda en yeni bilgilere kolaylıkla ulaşılabilmesi gerektiğine inanır. Bu nedenle, dikey veya yatay iletişim ya da koordinasyon ile tam bir bilgi akışı hedeflenir ve resmi olduğu kadar gayri resmi iletişim yöntemleri de desteklenmeye çalışılır. Tüm yönetim kademeleri arasında bilgi alışverişlerini hızlandırmak, gelişmelerden tüm personelin haberdar olmasını sağlamak için kullanılan süreçler şunlardır.

a) Toplantılar

Etika bünyesindeki toplantılar aşağıdakilerle sınırlı olmamakla beraber 3 ana başlıkta toplanır. Bu toplantılar değişik nitelikte olup, toplantılarda izlenecek yöntem ve toplantı sonucu yapılacak işlemler farklılık gösterir.

Toplantı Çeşitleri

- Yönetimin Kalite Toplantıları
- Haftalık Yönetim Kurulu Toplantıları
- Aylık İş Geliştirme ve İş İyileştirme Toplantıları

b) Raporlar

Toplantı raporlarının tüm katılımcılara dağıtılması farklı bölümlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmasını sağlar.

c) Yazılı ve Sözlü İletişim Yöntemleri

Etika'da, iletilecek mesajın içeriğine göre en uygun yöntem seçilerek hem yazılı hem de sözlü iletişimin avantajlarından yararlanılmaya çalışılır. Etika'da kalite sisteminin yeterliliğini, uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmek üzere yılda 2 kez "Kalite Sistemini Gözden Geçirme" toplantısı düzenlenir. Bu toplantılara; "Genel Müdürler, Yönetici Asistanı, Kalite Yöneticisi, Yönetim Temsilcisi ve uygun görülen kişiler" katılır. Üst yönetim, alınan kararların takibi için periyodik toplantı zamanını beklemeden kapsam dışı toplantılar düzenleyebilir. Yönetimin gözden geçirme toplantısı için gündem kalite yöneticisi tarafından hazırlanır, tüm katılımcılara yazılı olarak duyurulur. Gündem sınırlı olmamakla beraber aşağıdaki maddelerden oluşur:

- İç tetkik sonuçları,
- Müşteri memnuniyeti,
- Düzeltici faaliyetlerin sonuçları,
- Önleyici faaliyetlerin sonuçları,

- Takip halinde olan diğer faaliyetler,
- İyileştirmeler için öneriler,
- Kalite hedeflerine ulaşma durumu,
- Kalite politikasının güncelliği, maddelerinden oluşur.

Yönetim tarafından yapılan gözden geçirme toplantısı sonunda görüşülen konularla ilgili yapılacak olan çalışmalar, sorumluları ve termin tarihini gösteren tutanaklar hazırlanarak tüm katılımcılara dağıtılır. Gözden geçirme toplantılarının kayıtları kalite yöneticisi tarafından tutulur. Gözden geçirme toplantı kayıtları en az 5 yıl saklanmalıdır.

3.1.4.7. Kaynak Yönetimi

Etika üst yönetimi kendisine bağlı olan bölüm yöneticileri vasıtasıyla kalite sistemini uygulamak, sürdürmek ve etkinliğini sağlamak amacıyla gerekli olan kaynak ihtiyaçlarını tespit etmiştir. Müşterilere yönelik hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan kaynak kapsamı içinde; insan kaynakları, uygun çalışma ortamı, personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek gerekli eğitimlerin organize edilmesi yer almaktadır. Etika kaliteyi etkileyen işleri yöneten personelin gerekli öğrenim düzeyinde olması, yeterli becerileri taşıması ve tecrübe açısından yeterli olması için insan kaynakları yönetimine dair kural ve kaideler belirlenmiş olup, uygulamaya konmuştur.

Etika'da özellikle de kaliteyi etkileyen faaliyetleri yürüten personel başta olmak üzere sahip olması gereken nitelikler tanımlanmış olup, yeni işe alınacak personelde tanımlanan bu özellikler aranmakta, mevcut çalışan personelin yeterlilik kriterlerine ulaşması için gerekli olan eğitim çalışmaları planlı olarak yürütölmektedir.

Personelin yaptıkları işin sistem içindeki yeri ve önemi, üyelere yansımaları konusunda yeterli bilince ulaşması için plan dışı eğitim çalışmaları da organize edilmektedir. Etika müşterilere yönelik hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla; gerekli olan altyapıyı belirlemiştir.

3.1.4.8. Hizmetlerin Gerçekleştirilmesi

Etika, müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesinden müşteri tatmininin ölçümüne kadar geçen süreç içerisinde yer alan tüm prosesleri belirlemiş ve planlamıştır. Planlama yapılırken bir prosesin diğer proseslerin şartları ile tutarlı olmasına dikkat edilmektedir. Süreç temel olarak aşağıdaki proseslerden oluşmaktadır.

- Müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesi
- Planlama çalışmaları
- Hizmetlerin verilmesi
- Müşteri tatmininin ölçümü

Etika'da yapılacak olan müşterilere yönelik özel hizmetler, sosyal ve kültürel organizasyonlar, fuar organizasyonları gibi çalışmalarda hizmet prosesinin kontrollü şartlar altında yürümesini sağlamak için, kalite planları hazırlanmaktadır. Hazırlanan plana göre işlem adımlarının yerine getirilip getirilmediği, kontrollerin yapılıp yapılmadığı iş sorumlusu tarafından kalite planına işlenir. Kalite planına göre yapılması gereken, ancak yapılmayan veya eksik kalan hususlar planda gösterilir. Planın her adımı iş sorumlusu tarafından onaylanır. Hizmetin tamamlanmasını müteakip, Genel Müdür, yönetici asistanı, kalite yöneticisi ve ilgili tüm bölüm sorumlularının katıldığı hizmet değerlendirme toplantısı yapılır. Hizmetin verilmesi sırasında yaşanan sorunlar, eksik kalan kısımlar bu toplantıda irdelenir ve muhtemel sebepleri araştırılır. Aynı türden başka bir hizmette benzer sıkıntıların yaşanmaması için gerekli olan çözüm önerileri tartışılır.

Etika'da, müşterilerin ziyaret edilmesi, müracaatlarının değerlendirilmesi, standart müşteri hizmetleri ile ilgili tüm prosesler tanımlanmış, doküman haline getirilmiş ve uygulamaya konmuştur. Etika, müşterileri ile iletişim kanallarını belirlemiş olup, bu iletişimi etkin olarak sürdürmektedir. Her Etika çalışanı her türlü bilgiye ilgili sektörün masa sorumlularından ulaşabilmektedir. Ayrıca şirketin web sitesinden en güncel ve yeni bilgilere ulaşmak mümkündür. Müşteriden gelen her türlü şikâyet kayıt

altına alınarak ele alınır ve değerlendirilmektedir. Ayrıca yılda en az bir defa yapılan “Müşteri Memnuniyet Anketleri” ile müşteri memnuniyet derecesi ölçülmektedir.

Etika’da hizmet tasarımı ve geliştirme faaliyetleri için gerekli bilgiler tanımlanmıştır. Yeni hizmet tasarımı ve geliştirme kapsamında ele alınan tüm faaliyetlerin takip ve koordinasyonundan Genel Müdür sorumludur. Genel Müdürün belirleyeceği bölüm yöneticileri, sorumluluk sınırları içinde bu faaliyetlerde yer alırlar. Genel Müdür yapılmasına karar verilen projeler için bölüm sorumlularını görevlendirir. Genel Müdür kontrolünde yapılan ön çalışmadan sonra tasarımın bütün detayları bir plan haline getirilir. Tasarım planında proje adımları, gözden geçirme toplantıları, sorumlular, kontrol ve onay noktaları tespit edilir ve yönetim kuruluna sunulur.

Etika projelerinde girdiler, genellikle aşağıdaki şartları karşılamak için yapılır.

- Tasarlanacak olan hizmet ile ilgili bilgilerin toplanması,
- Hizmet için gereken kaynakları, malzemeleri, personeli sağlamak ve ulaştırmak,
- Eksik, yetersiz veya netleşmemiş durumlar tamamlanmadan bir sonraki adıma geçilmez.
- Tasarım planında belirtilen zamanlarda, tasarım ekibi tarafından gözden geçirme toplantıları yapılır. Bu toplantılarda bilgi eksiklikleri veya anlaşılamayan konular, varsa bürokratik engeller belirlenir.
- Tasarım çalışmaları, çalışma planına uygun olarak tamamlandığında, tasarım geçerliliğini sağlamak amacıyla tasarım sorumluları, tasarım girdi bilgileri ile tasarım sonucu bilgilerini karşılaştırarak uygunluk tespitini, gözden geçirme toplantısı ile incelenerek ilgili bölümün onayına sunulur. Tasarım sonucu ortaya çıkan yeni hizmetin örnek uygulamalarında ortaya çıkan aksaklıklar, Genel Müdür tarafından tespit edilerek, gözden geçirme toplantıları düzenlenir. Tasarım değişiklikleri, tasarım dosyasındaki ilgili kayıtlarda tamamlandıktan sonra, tasarımın son halini incelemek ve onaylamak için tasarım çalışmaları tekrar ilgili bölüme sunularak onaylanır.

Etika, satınalma faaliyetlerinde; hizmet kalitesini direkt veya dolaylı etkileyebilecek tüm ürün ve hizmetleri “Onaylı Tedarikçi Listesinde” yer alan tedarikçilerinden temin eder. Etika’da satın alınacak ürün veya hizmetin tüm bilgileri Yönetici asistanı tarafından tedarikçiye bildirilir. Alınacak ürün veya hizmetle ilgili teknik bilgiler varsa eksiksiz olarak tedarikçiye iletir. Verilen sipariş kuruma geldiğinde ilgili bölüm yetkilisi ile yönetici asistanı tarafından kontrol edilir. Gerekirse örnekler alınır ve tüm malzeme hakkında karar verilir. Kayıt altına alınır. İstenen nitelikte ve miktarda olmayan malzemeler, Yönetici asistan tarafından tedarikçiye iade edilir.

Kalite yönetim sistemi içerisinde yapılan tüm hizmet üretim faaliyetlerinin istenilen kalite seviyesinde olması, sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesi, tüm prosesin kontrol altında olmasını gerektirmektedir. Etika’da üretilen hizmetler tanımlanmakta ve izlenmektedir. Kalite planları hazırlanarak tanımlanır. Kalite planlarında tanımlanan her adım, sorumlu kişiler tarafından yerine getirilir, herhangi bir olumsuzluk durumunda kayıt edilir ve giderilir. Etika için hazırlanmış olan özel faaliyet takip yazılımı verilecek olan rutin hizmetlerin tanımlanmasını sağlamaktadır.

3.1.4.9. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Etika tarafından verilen hizmetlerin müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini hangi düzeyde karşıladığını tespit etmek için yapılması gereken çalışmalar Genel Müdür tarafından yürütülür. Ancak konu ile ilgili tüm birimler gerekli destek hizmetlerini verirler. Bunun için çalışanlar her ay en az 1 defa toplanır. Toplantıda müşterilerin Etika’nın hizmetleri ile ilgili düşünceleri, beklentileri ve şikâyetleri konuşulur. Elde edilen sonuçlar bir rapor haline getirilerek genel müdüre verilir. Müşterilere anketler gönderilerek geri bildirimler toplanır. Ziyaretlerden elde edilen bilgiler, “Müşteri Memnuniyet Anketlerinin” incelenmesi neticesinde hazırlanan çalışma raporu genel müdüre gönderilir. Etika’da yapılan faaliyetlerin kalite sistemi’nin düzenlemelerine uygun olarak sürdürülmesini sağlamak, çalışmalarda etkinliği ve sürekli gelişimi temin etmek üzere iç kalite tetkikleri yapılmaktadır. Kalite yöneticisi, kalite sistemi içinde yer alan bölümlerin yılda en az bir defa denetlenecek şekilde yıllık denetim planını hazırlar ve denetçileri görevlendirir. Denetimler denetlenen birimden bağımsız personel tarafından yürütülür. Denetim sonuçlarının kayıtları ve raporları düzenli olarak tutulur.

Bu kayıtlar ve raporlar kalite yöneticisine gönderilir. Denetim sonucunda yapılması gereken düzeltici ve önleyici faaliyetler kalite yöneticisi tarafından koordine edilir, gerekirse takip denetimleriyle kontrol ettirilir. Kuruluş iç tetkik sonuçları ve yapılan düzeltici önleyici faaliyetler, “Yönetimin Gözden Geçirme” toplantılarında bir gündem maddesi olarak incelenir.

Etika’da yapılacak olan müşterilere yönelik özel hizmetlerin yürümesini sağlamak için, kalite planları hazırlanmakta ve yapılması gereken tüm kontroller bu plana göre yürütülmektedir. Hazırlanan plana göre işlem adımlarının yerine getirilip getirilmediği, kontrollerin yapılıp yapılmadığı iş sorumlusu tarafından “Hizmet Kalite Planına” işlenir. Kalite planına göre yapılması gereken, ancak yapılmayan veya eksik kalan hususlar hizmet kalite planında gösterilir. Hizmet kalite planının her adımı iş sorumlusu tarafından onaylanır. Etika hizmet prosesinde rastlanan hizmet uygunsuzlukları hizmet kalite planlarında tanımlanan şartlardan sapılmasıdır. Hizmet uygunsuzluklarına rastlandığında ilgili iş sorumlusu tarafından sorunun giderilmesi için gerekli çalışmalar başlatılır. Bunun için gerekirse diğer birimlerden destek alınır. Hatanın türü “Hizmet Kalite Planına” işlenerek kayıt altına alınır. Karşılaşılan uygunsuzluğa müdahale edilirken, ilgili iş sorumlusunun yetkileri yeterli olmaz ise konu Genel Müdüre intikal ettirilir. Sorunun büyüklüğüne göre genel müdür ilgili iş sorumlusu ve destek bölümler bir araya gelerek konuyu istişare ederler. Nihai karar genel müdür tarafından verilir. Hizmetin tamamlanmasını müteakip, genel müdür, kalite yöneticisi, iş sorumlusu ve ilgili tüm bölüm sorumlularının katıldığı hizmet değerlendirme toplantısında hizmetin verilmesi sırasında yaşanan uygunsuzlukların nedenleri araştırılır. Aynı türden başka bir hizmette benzer sıkıntıların yaşanmaması için gerekli olan çözüm önerileri tartışılır. Gerekli önlemler alındıktan sonra hizmet prosesinde yapılması gereken değişiklikler ortaya çıkarsa “Düzeltilici Faaliyetler ve Önleyici Faaliyetler Prosedürleri”ne göre çalışmalar başlatılır.

Etika’da kurulmuş olan kalite sistemin performansının tespitine ilişkin istatistikî çalışmalar yürütülür. Genel Müdür, Etika hizmet prosesindeki kritik konulara ilişkin yapılması gereken istatistikî çalışmaları ve alanları tespit eder. İstatistikî çalışmalar genellikle müşteri profilleri, müşteri şikâyetleri ve memnuniyeti konularında

yapılır. Özel araştırma ve istatistik yapılması gereken konular da bu kapsam içerisinde. Etika'da sistemin sürekli iyileştirilmesi için kullanılan araçlar; belirli periyotlarda yapılan "Kuruluş İç Kalite Tetkikleri" tetkik sonuçlarına göre yapılan düzeltici veya önleyici faaliyetler, çeşitli konularda yapılan istatistik çalışmalar, çalışan önerileri, aylık periyotlar halinde yapılan iş geliştirme ve iş iyileştirme toplantıları ve üst yönetimin senede iki defa yaptığı gözden geçirme toplantılarıdır. Kalitenin olumsuz etkilenmesi muhtemel durumların tespit edilmesi ve bu durumlar için yürütülecek düzeltici faaliyetler ile ilgili bilgiler "Düzeltilici Faaliyetler ve Önleyici Faaliyetler Prosedürlerinde" verilmektedir. Düzeltici faaliyetler mevcut ya da potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak amacıyla gerçekleştirilir. Düzeltici faaliyetler neticesinde dokümanlarda yapılması gereken değişiklikler kaydedilir ve uygulamaya konulur.

Etika'da uygulanmakta olan düzeltici faaliyet sistemi sayesinde; "Kuruluş İç Kalite Tetkikleri" neticesinde ortaya çıkan uygunsuzluklar ve müşteri şikâyetleri etkin bir biçimde ele alınır ve giderilir. Etika'da ortaya çıkması muhtemel potansiyel uygunsuzlukların önceden tespiti ve önlem alınmasına yönelik olarak "Öneri Sistemi" geliştirilmiştir. Öneri sisteminde gerek müşterilerden gerekse çalışanlardan gelen geri bildirimler ile potansiyel hatalar yakalanmaya çalışılır. Yapılan düzeltici faaliyetler ve önleyici faaliyetlerle ilgili kayıtlar kalite yöneticisi tarafından düzenli olarak tutulur. Bu konuda yapılan çalışma sonuçları yönetimin gözden geçirme toplantılarında bir gündem maddesi olarak incelenir. Kalite el kitabı içinde standart maddelerinin bulunduğu bir kitaptır. Standart maddelerle ilgili yapılan ve yapılması gerekenler bu el kitabında görülebilecektir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminde zorunlu bir el kitabıdır ve hazırlayıp uygulamak gerekmektedir. Bu el kitabında yazılanları uygulamak zorunludur. Uygulamayı da delilleriyle sunmak gerekmektedir.

3.1.5. Prosedürler

ISO 9001:2000 Kalite yönetim Sisteminde 6 zorunlu prosedür vardır. Bunlar:

- Doküman prosedürü
- Kayıtların kontrolü prosedürü

- İç tetkik prosedürü
- Uygun olmayan ürün kontrolü prosedürü
- Düzeltici faaliyet prosedürü
- Önleyici faaliyet prosedürü

Bunların dışında da çeşitli prosedürler hazırlanabilir. Örnek olarak satın alma prosedürü, eğitim prosedürü, tasarım prosedürü gibi prosedürler hazırlanabilir.

Örnek olay çalışmasında zorunlu olan 6 prosedür hazırlanmıştır. Önleyici ve düzeltici faaliyet prosedürü tek prosedür altında hazırlanmıştır. ISO sistemi içinde bu iki prosedürün tek prosedür olarak hazırlanması mümkündür. Prosedür sayfasının üst bölümünde şirket logosu dokümanın ismi yazmaktadır. Bunların dışında “Kod No, Yürürlük Tarihi, Revizyon No, Revizyon Tarihi, Sayfa No” yazılır. Sayfanın alt bölümünde ise prosedürü hazırlayan kişinin ismi ve imzasının yanı sıra Genel Müdürün ya da yetkili kişinin ismi ve imzası gerekmektedir.

3.1.5.1. Doküman Prosedürü

AMAÇ

Bu prosedürün amacı; kalite yönetim sistemi dokümanlarının hazırlanması ve onayı, kullanım yerlerinde bulundurulması, yapılan değişikliklerin takip edilmesi ve güncelleştirilmesi için uygulanacak yöntemlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Doküman Dağıtım Formu
- Revizyon Talep Formu

SORUMLULUKLAR ve UYGULAMA

Dokümanların Hazırlanması ve Onayı

Doküman sistemi içinde yer alan dokümanlar şunlardır:

- Kalite El Kitabı
- Organizasyon El Kitabı
- Hizmet El Kitapları
- Prosedürler
- Proses Şemaları
- Yönetmelikler
- Talimatlar
- Listeler
- Formlar
- Dış Kaynaklı Dokümanlar

Kalite El Kitabı:

Kalite el kitabında genel olarak; İçindekiler Sayfası, Revizyon Bilgileri, Şirketin Tanıtımı, Kalite Politikası, Organizasyon Yapısı ile prosedürler veya özetleri yer alır. ISO 9001:2000 şartlarını içerir.

Organizasyon El Kitabı:

Organizasyon el kitabında genel olarak; “İçindekiler Sayfası, Revizyon Bilgileri, Organizasyon Şeması ve Görev Tanımları” yer alır. Görev tanımları aşağıda verilen başlıklardan oluşacak şekilde hazırlanır ve ilgili görevlinin bağlı olduğu yöneticinin de görüşleri alınır.

- Organizasyondaki yeri
- Bağlı olduğu kişi

- Vekili
- Görev ve sorumlulukları
- Nitelikleri

Hizmet El Kitapları:

Hizmet el kitaplarında genel olarak; “İçindekiler Sayfası”, “Revizyon Bilgileri”, “Görev Tanımları” ile hizmet sunumuna ilişkin yöntemler, makinelerin ve teçhizatın kullanımına ilişkin bilgiler yer alır.

Prosedürler:

Prosedürlerin hazırlanması sürecinde, ilgili bölüm yöneticisi ile yönetim temsilcisi görüş alış verişinde bulunurlar ve gerekirse birlikte çalışırlar.

Prosedürler şu alt başlıklardan oluşur;

Amaç:

Prosedürün ne amaçla yazıldığı belirtilir.

İlgili Dokümanlar:

Eğer varsa prosedür ile ilgili doküman, standart ve diğer bilgi kaynakları belirtilir.

Sorumluluklar ve Uygulama:

Yapılması gerekli işler, aşamalı olarak açık bir şekilde tanımlanır, uygun olan yerde referans kullanılır.

Talimatlar:

Talimatlar, faaliyetleri aşamalı olarak tanımlayacak şekilde hazırlanır. Kalite sistemi içinde yer alan diğer dokümanlar, kullanım amacına bağlı olarak oluşturulur. Kalite dokümanlarında kullanılacak sayfa formatı, bu prosedürde görüldüğü gibidir.

Dokümanların Kodlanması:

Kalite sisteminde yer alan el kitaplarının ve dokümanların kodlanmasında belirli bir sistem kullanılır ve dokümanların kodlanmasında belirli sistem kullanılır.

Dokümanların Gözden Geçirilmesi:

Dokümanlar, her yılın başında yönetim temsilcisi koordinasyonunda ilgili bölüm yöneticileri tarafından gözden geçirilir ve varsa doküman değişiklik talepleri takip eden ilk “Yönetimin Gözden Geçirmesi” toplantısında görüşülerek karara bağlanır.

Dokümanların Güncelliğinin İzlenmesi:

Geçersiz ve yürürlükten kalkan dokümanların kullanımını önlemek ve dokümanların güncelliğini izlemek amacıyla, kalite yönetim müdürü tarafından, yürürlükte olan tüm dokümanlar için; “Doküman Master Listesi” hazırlanır.

Dokümanların Dağıtımı:

Doküman dağıtımları, “Doküman Dağıtım Listesi” uyarınca ve “Doküman Dağıtım Formu” kullanılarak “Kalite Yönetim Müdürü” tarafından imza karşılığı yapılır. Dağıtılacak dokümanlar orijinal kopyadan fotokopi ile çoğaltılır. Formlar haricindeki dokümanların her sayfasının yazılı yüzüne, formlarda ise formun yazısız yüzüne, kırmızı renkli “KONTROLLÜ” kaşesi basılır. “Doküman Dağıtım Formunun” imzalanmış bir kopyası, dağıtılan dokümanların ve bu dokümanların güncellik durumunun izlenebilmesi amacıyla, ilgili bölüm yöneticisine verilir. Dağıtım sırasında, kullanılmakta olan geçersiz ve/veya yürürlükten kalkmış dokümanlar toplanır ve imha edilir. Formlar dışındaki dokümanlar, dokümanı elinde bulunduran tarafından hiç bir şekilde çoğaltılamaz. Fazla kopya gerektiğinde kalite yönetim müdüründen talep edilir. Formlar dışındaki dokümanlar, dokümanı elinde bulunduran tarafından hiç bir şekilde çoğaltılamaz. Fazla kopya gerektiğinde kalite yönetim müdüründen talep edilir.

Dokümanların Revizyonu:

Dokümanlardaki değişiklik talepleri, “Revizyon Talep Formu” ile kalite yönetim sorumlusuna iletilir. Talep edilen revizyon, kalite yönetim sorumlusu ve yönetim temsilcisi tarafından, TS EN ISO 9001 standardı ve sisteme uygunluğu yönünden gözden geçirilir ve uygun bulunursa revizyon gerçekleştirilir. Revize edilen doküman, Genel Müdürün onayına sunulur. Dokümanlarda yapılan revizyonlarda yeni eklenen bölümler, italik yazılır. Değişiklikler; el kitaplarında bölümler bazında, prosedürler ve diğer dokümanlarda ise dokümanın tamamının değiştirilmesi suretiyle yapılır. El kitaplarında yapılan değişikliğe ilişkin bilgiler “Revizyon Bilgileri” bölümünde, prosedür ve talimatlarda yapılan son üç değişikliğe ilişkin bilgiler, “Revizyon Bilgileri” tablosunda belirtilir. Diğer dokümanlarda yapılan değişiklikler, doküman üzerinde kalın ve italik olarak belirtilir. Değiştirilen dokümanlarda, revizyon numarasına “1” eklenerek yeni revizyon numarası ve revizyon tarihi yazılır. Revizyonu yapılan dokümanın yürürlükten kaldırılan son versiyonu, “Kalite Yönetim Müdürü” tarafından, kırmızı renkli “İPTAL” kaşesi basılarak tanımlanır. Yürürlükten kaldırılan dokümanlar, kalite yönetim sorumlusu tarafından bilgi korunması amacıyla sürekli saklanır.

Dış Kaynaklı Dokümanlar:

Dış kaynaklı dokümanlardan standartların güncelliği, kalite yönetim sorumlusu tarafından Türk Standartları Enstitüsü’ne abonelik sistemi ile izlenir. Yeniden yayınlanan dış kaynaklı dokümanlar, “Doküman Master Listesi” uyarınca ilgililere dağıtılır.

3.1.5.2. Kayıtların Kontrolü Prosedürü

AMAÇ

Bu prosedürün amacı; kalite sisteminin belirlenen şartlara uygunluğunu ve etkin olarak işleyişini kanıtlamak için uygulanacak yöntemlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Kalite Kayıtları Listesi

- Arşiv Etiketi
- Arşiv İzleme Formu

SORUMLULUKLAR ve UYGULAMA

Kayıtların Tanımlanması ve Saklama Sürelerinin Belirlenmesi:

Kalite sistemi içerisinde oluşturulması gereken tüm kalite kayıtları, ilgili dokümanlarda (Prosedür, Talimat vb.) belirtilmiştir. Faaliyetler sonrası ortaya çıkan kayıtların tanımlanması, ilgili kayıtlar için kullanılan formların numaraları veya kaydın adı ile yapılır. Kayıtlar için, kalite yönetim müdürü tarafından, kalite kayıtları listesi oluşturulur. Bu listede kodları ve adları ile tanımlanan kayıtlar, bunların saklama süreleri ve saklamaktan sorumlu personel belirtilir. Saklama sürelerinin belirlenmesinde yasal gerekler ve müşteri talepleri de göz önüne alınır.

Kayıtların Oluşturulması ve Muhafazası:

Tüm kalite kayıtlarının; okunaklı bir şekilde tutulması, kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde saklanması ve dosyalanması, kayıtları tutmak ve saklamakla sorumlu ilgililerin görevidir. Kalite kayıtları okunaklı olarak ve sabit uçlu bir kalemle hazırlanmalı, kurşun kalem kullanılmamalı ve üzerinde karalama yapılmamalıdır. Kayıtlar üzerinde değişiklik yapıldığında; değişecek bölümün üzeri, okunacak şekilde çizilmeli ve doğru bilgi yanına yazılmalıdır. Kayıtların, ilgili bölümlerde ulaşılması kolay olacak şekilde dosyalanması için, dosyaların üzerine tanımlayıcı yazılar konulması, bölümlerdeki sorumlu personelce sağlanır. Kayıtlar, içerik bakımından gerçekleştirilen faaliyetleri tam olarak gösterecek şekilde tutulmalı, gerçekleştiği tarih ve sorumlu kişinin imzası yer almalıdır.

Kalite kayıtlarının muhafaza şartları, bozulma ve hasarları en aza indirgeyecek ve kaybolmayı önleyecek şekilde düzenlenir. Özellikle toz, nem, haşere v.b gibi kâğıt üstündeki kayıtları hasara uğratabilecek şartlar kontrol altında tutulur ve yangın güvenliği sağlanır. Bilgisayar ortamında saklanan kayıtların korunması amacıyla, ilgili bölüm yöneticisi tarafından her hafta pazartesi günü, disketler üzerine back-up'ları

alınır, back-up işlemi için disketler dönüşümlü olarak kullanılır ve son iki haftaya ait disketler, manyetik ortamlardan uzakta korunurlar.

Kalite Kayıtlarının Arşivlenmesi:

Kalite kayıtlarına kolay ulaşılması açısından, kalite yönetim müdürü tarafından, “Arşiv Yerleşim Planı” yapılır. “Kayıtların, Arşiv Yerleşim Planında” belirtilen yerlerde arşivlenmeleri sağlanır. Tüm kalite kayıtlarının arşivlenmesi her yılsonunda, kalite yönetim müdürü koordinasyonunda, “Kalite Kayıtları Listesinde” belirlenen ilgili bölümler tarafından yapılır. Arşive konan tüm kalite kayıtları, üzerlerine ilgili bölüm yöneticisi tarafından, arşiv etiketi yapıştırılır ve “Arşiv İzleme Formuna” kaydedilir. “Kalite Kayıtları Listesinde” belirtilen arşiv süresinin sonunda kalite kayıtları, kalite yönetim müdürü ve ilgili bölüm yöneticisi ile birlikte imha edilir ve imha edildiğine dair “Arşiv İzleme Formu” imzalanır. Kayıtlar, “Kalite Kayıtları Listesinde” belirlenen süre sonunda ilgili bölüm yöneticisi tarafından imha edilir.

3.1.5.3. İç Tetkik Prosedürü

AMAÇ

Bu prosedürün amacı; kalite sisteminin uygunluğunun ve etkinliğinin sürekli takibi amacıyla sistematik ve planlı iç tetkikler yapılması için uygulanacak yöntemlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- İç Tetkik Planı
- İç Tetkik Soru Formu
- İç Tetkik Uygunsuzluk Formu
- İç Tetkik Raporu

SORUMLULUKLAR ve UYGULAMA

İç Tetkiklerin Planlanması:

Her yılın başında, kalite yönetim sorumlusu tarafından, “İç Tetkik Planı” hazırlanır, Genel Müdür tarafından onaylanır. Plan hazırlanırken birimlerin iş program ve yoğunlukları dikkate alınır ve her birim için en uygun zaman belirlenir. İç tetkik planında, tetkik zamanları, tetkik edilecek bölümler, muhtemel tetkikçi gibi genel bilgiler yer alır. Tetkiki yapacak tetkikçi belirlenirken, tetkikçi ile tetkikçi bölümün doğrudan ilgisi olmamasına dikkat edilir. İç tetkiklerde görev alacak tetkikçi, iç tetkik konusunda eğitim almış personel arasından seçilir. Her bölüm ilke olarak yılda iki kez ve takriben 6 aylık dönemlerle tetkik edilir. Ancak, tetkik deneyimleri ve sonuçlarına dayanılarak, bu sıklık ve periyotlar değişikliğe uğrayabilir. Her bölüm, önceki tetkikte düzenlenen “İç Tetkik Raporları, İç Tetkik Uygunsuzluk Formları” ve bölüme ait iç tetkik soru formlarını, kalite yönetim müdüründen alırlar.

Tetkikçi tetkik edilecek bölümün dokümanlarını ve önceki kayıtları inceleyerek, bölümde incelenecek konular için hazırlık yapar ve “İç Tetkik Soru Formunu” hazırlarlar. Bu incelemeden sonra, “İç Tetkik Detay Planı” hazırlanarak tetkik edilecek bölüm yöneticisinin teyidi alınır. Tetkikçi, planlanan zamanda tetkike giderek, “İç Tetkik Soru Formu” ve tetkik edilecek bölümün referans dokümanları doğrultusunda tetkiki gerçekleştirirler.

Tetkikin Gerçekleştirilmesi:

Tetkikçi tarafından, bölüm yöneticisi ve gerekirse bölümde görevli diğer personelin katılımı ile açılış toplantısı yapılır ve tetkik başlatılır. Açılış toplantısında tetkikin amacı, uygunsuzluk tanımı ve “İç Tetkik Planı” üzerinde konuşulur. Tetkikçi tarafından, çalışmaların sistem gerekleri çerçevesindeki yeterliliği, uygunluğu, etkinliği ve dokümanlarla uyumu incelenmek üzere sorular sorulup, ilgili çalışmalar izlenerek tetkik gerçekleştirilir. Tetkik bulguları, “İç Tetkik Soru Formuna” kaydedilir. Gerek görülürse ek soru sorulabilir ve sorulan sorular da “İç Tetkik Soru Formuna” eklenir.

Tetkikin sonunda, tetkikçi ve bölüm yöneticisi bir kapanış toplantısı yaparlar. Tetkikçi, bölüm yöneticisi ile uygunsuzluklar, olumlu bulgular ve gözlemleri hakkında konuşur. Bu toplantıda, Tetkikçi tarafından belirlenen uygunsuzluklar, bölüm yöneticisine objektif deliller sunulup doğrulattır. Bölüm yöneticisi tarafından, bulunan

uygunsuzluklarla ilgili uygulanması gereken düzeltici faaliyetler ile süre belirlenir. Tetkikçi tarafından, bulunan uygunsuzlukların her biri için, “İç Tetkik Uygunsuzluk Formu” doldurulur. Bulunan uygunsuzluklar formda açıkça tanımlanır ve tetkikçi ile bölüm yöneticisi tarafından imzalanır. Tetkik sonrasında tetkikçi tarafından, “İç Tetkik Raporu” hazırlanır ve bölüm yöneticisine imzalatılır. “İç Tetkik Raporu ile İç Tetkik Uygunsuzluk Formlarının” birer kopyaları bölüm yöneticisine, orijinalleri de kalite yönetim sorumlusuna verilir.

Düzeltilici Faaliyetlerin Takibi:

İç tetkikler sırasında tespit edilen düzeltici faaliyetler, kalite yönetim sorumlusu tarafından, “İç Tetkik Uygunsuzluk İzleme Formuna” kaydedilerek izlenirler. Tetkik edilen bölüm yöneticisi, düzeltici faaliyetleri planlanan zamanda gerçekleştirir. Belirlenen zamanda veya belirlenen zamandan önce faaliyet tamamlanırsa tetkikçi veya kalite yönetim müdürü tarafından, takip tetkiki yapılarak düzeltici faaliyet kapatılır. Belirlenen zamanda düzeltici faaliyet tamamlanamamışsa ek süre tanınır. Verilen ek süre sonunda yine tamamlanmaması halinde durum, Genel Müdüre bildirilir.

3.1.5.4. Uygun Olmayan Hizmet Kontrolü Prosedürü

AMAÇ

Bu prosedürün amacı; müşteriye sunulan hizmetlerde oluşan uygunsuzlukların incelenmesi ve giderilmesi için uygulanacak yöntemlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Hatalı Hizmet Bildirim Formu
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

SORUMLULUKLAR ve UYGULAMA

Uygun Olmayan Hizmetlerin Belirlenmesi:

Müşterilere sunulan hizmetler sürecinde, uygun olmayan hizmetlerin belirlenmesinden tüm personel sorumludur. Müşteri memnuniyetini sürekli kılmak amacıyla, uygun olmayan hizmetlerin mümkünse derhal düzeltilmesi esastır.

Uygun olmayan hizmetler aşağıda verilen durumlarda tespit edilebilir:

- Proje sorumlularının veya vardiya amirlerinin günlük kontrolleri sonucunda
- Proje denetimleri sonucunda
- Müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi sonucunda
- Müşteri anketlerinin değerlendirilmesi sonucunda
- Güvenlik veya temizlik hizmetlerinin yerine getirilmesi esnasında

Hizmet sürecinde ve tamamlanmasından sonra yapılan kontroller sırasında uygun olmayan bir hizmet tespit edilince bu durum, “Hatalı Hizmet Bildirim Formunda” belirtilir ve kalite yönetim sorumlusuna iletilir. “Hatalı Hizmet Bildirim Formları”, kalite yönetim sorumlusu tarafından incelenerek gerekirse, düzeltici veya önleyici faaliyet talebinde bulunulur.

Uygun Olmayan Hizmetlerin Değerlendirilmesi:

“Hatalı Hizmet Bildirim Formu” ya da diğer yollarla bildirilen uygun olmayan hizmetler, ilgili bölüm yöneticisi ile kalite yönetim sorumlusu tarafından değerlendirilir. Böyle bir durumda uygunsuzluğu gidermek üzere uygulanacak düzeltici ve/veya önleyici faaliyet konusunda, gerekirse uygunsuzluğun sebebi, faaliyet sorumlusuyla birlikte değerlendirilir.

Değerlendirme sonucunda uygun olmayan hizmetin giderilmesi amacıyla, düzeltici ve önleyici faaliyet başlatılması gereken uygunsuzluklar için, “Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Prosedürü” uyarınca faaliyet talep edilir. Tespit edilen uygunsuzluğun giderilmesinden sonra, daha önce belirlenen kontroller tekrar yapılır.

Hizmet sürecinde ve tamamlanmasından sonra, uygun olmayan hizmet tespit edildiğinde, hizmet uygunsuzluğunun etkilerine veya potansiyel etkilerine karşı, kalite yönetim sorumlusu tarafından tedbirler alınır ve gerekirse müşteriye de bilgi verilir.

3.1.5.5. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

AMAÇ

Bu prosedürün amacı; mevcut uygunsuzluklar ve uygunsuzluğa yol açabilecek potansiyel sebepleri ortadan kaldırmak için uygulanacak herhangi bir düzeltici veya önleyici faaliyetin belirlenmesi ve uygunsuzluk ya da potansiyel uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için uygulanacak yöntemlerin ve sorumlulukların belirlenmesidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Düzeltici/Önleyici Faaliyet Formu
- Düzeltici/Önleyici Faaliyet İzleme Formu

SORUMLULUKLAR ve UYGULAMA

Düzeltici faaliyetler:

Kalite sisteminde uygunsuzluğa yol açan sebeplerinin araştırılarak ortadan kaldırılması için yapılan faaliyetlerdir. Düzeltici faaliyetlerin tespit edilmesi için kullanılacak başlıca bilgi kaynakları şunlardır:

- Hizmet Uygunsuzlukları: Hizmet süreçlerinde karşılaşılan uygunsuzluklar değerlendirilir ve gerekiyorsa, düzeltici faaliyet başlatılır.
- Müşteri Şikâyetleri: Her müşteri şikâyeti incelemesi ve çözümü sonrasında ayrıca bir düzeltici faaliyet gereği bulunup bulunmadığına karar verilir ve gerekiyorsa, düzeltici faaliyet başlatılır.
- İç Tetkikler: Planlı kalite iç tetkikleri sırasında karşılaşılan uygunsuzluklar, “İç Tetkik Prosedürü” kapsamında değerlendirilir.

- Kalite Yönetim Sistemi İşleyiş Uygunsuzlukları: Günlük işleyiş sırasında karşılaşılan her türlü kalite sistemi problemleri, değerlendirilir ve gerekiyorsa, düzeltici faaliyet başlatılır.

Düzeltilici faaliyetler talep edilmesi:

Herhangi bir uygunsuzluk tespit edilince durum, tespit eden personel tarafından, “Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formu”na kaydedilerek Kalite yönetim sorumlusuna iletilir. Kalite yönetim sorumlusu, talep edilen düzeltici faaliyetleri uygulayacak sorumlu ile uygunsuzluğun sebebini ve yapılacak faaliyetleri tespit eder. Gerçekleştirilecek düzeltici faaliyet, uygunsuzlukların bir daha tekrarlanmamasını sağlayacak şekilde belirlenir. Belirlenen düzeltici faaliyet “Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formuna” kaydedilir. Kalite yönetim müdürü tarafından başlatılır. Belirlenen faaliyetin sonuçlandırılması ve etkinliği, kalite yönetim sorumlusu veya talep eden tarafından kontrol edilir.

Önleyici Faaliyetler:

Uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, bunları incelemek ve ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetlerdir. Önleyici faaliyetlerin tespit edilmesi için kullanılabilir başlıca bilgi kaynakları şunlardır:

- Düzeltici Faaliyetler: Gerçekleştirilen her türlü düzeltici faaliyet uygulamaları, değerlendirilir ve gerekiyorsa, önleyici faaliyet başlatılır.

- Hizmet Uygunsuzlukları: Hizmetlerle ilgili kontroller sırasında karşılaşılan uygunsuzluklar, değerlendirilir ve gerekiyorsa, önleyici faaliyet başlatılır.

- Müşteri Şikâyetleri: Müşterilerden alınan şikâyetlerin incelenmesi sırasında karşılaşılan uygunsuzluklar, değerlendirilir ve gerekiyorsa, önleyici faaliyet başlatılır.

- Kıyaslama: Rakip firmalarla yapılan kıyaslama çalışmaları, değerlendirilir ve gerekiyorsa, önleyici faaliyet başlatılır.

- Personel Önerileri ve Toplantılar: Öneriler ve toplantılarda görüşülen konular, değerlendirilir ve gerekiyorsa, önleyici faaliyet başlatılır. Önleyici faaliyetler tüm personel tarafından talep edilebilir. Herhangi bir potansiyel uygunsuzluk tespit edilince durum, tespit eden personel tarafından, “Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formuna” kaydedilerek kalite yönetim müdürüne iletilir. Kalite yönetim sorumlusu, talep edilen önleyici faaliyetleri uygulayacak sorumlu ile potansiyel uygunsuzluğun sebebini tespit eder. Belirlenen önleyici faaliyet, “Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formu”na kaydedilir ve kalite yönetim sorumlusu tarafından başlatılır. Belirlenen faaliyetin sonuçlandırılması ve etkinliği, kalite yönetim sorumlusu veya talep eden tarafından kontrol edilir.

Düzeltilici/Önleyici Faaliyetlerin İzlenmesi:

Düzeltilici/Önleyici faaliyet talepleri, kalite yönetim sorumlusu tarafından “Düzeltilici/Önleyici Faaliyet İzleme Formuna” kaydedilerek izlenir. Belirlenen zamanda veya belirlenen zamandan önce faaliyet tamamlanırsa, kalite yönetim sorumlusu veya talep eden tarafından etkinlik kontrolü yapılarak uygunsuzluk kapatılır. Belirlenen zamanda düzeltilici faaliyet bitirilememişse ek süre tanınır. Eğer yine bitmezse durum genel müdüre rapor edilir.

3.1.6. Anketler


Sürekli iyileştirme yapmak için verileri ölçmek ve analiz etmek gerekmektedir. Hem çalışanların, hemde müşterilerin memnuniyetini sağlamak için anketler düzenlenebilir. Bu anket örnekleri aşağıda verilmiştir. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi ve ne gibi iyileştirmelerin yapılacağı meselesi başlı başına bir uzmanlık gerektirmektedir. ISO sisteminde sayısal veri analizi çok yararlıdır ve yapıldığı takdirde şirketle ilgili yararlı bilgilere ulaşılabilir.

3.1.6.1. Müşteri Memnuniyet Anketi

Müşteri memnuniyet anketi genelde müşterinin düşüncelerini öğrenmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Müşteri kavramı gelişen yönetim anlayışıyla ikiye bölünmüştür. Artık iç müşteri ve dış müşteri söz konusudur. İç müşteri kuruluştaki çalışanları, dış müşteri ise ürün ve ya hizmeti satın alan kişi ve kurumları ifade

etmektedir. Müşterinin satın aldığı ürün veya hizmetten beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentilerin ne kadar karşılandığının tespiti memnuniyet anketlerinde net bir biçimde görülebilecektir. Müşteri şikâyetleri kuruluşlara önemli bir iyileştirme fırsatı tanır ve kuruluşlara yoğun rekabet ortamlarında müşteri memnuniyetinin yanı sıra, rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu nedenle şikâyet yönetimi kuruluşlarda her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.

Tablo 13: Müşteri Memnuniyet Anketi

		ETİKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.				
		MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ				
MUŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ						
Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-5 puan aralığında değerlendiriniz 1 (Bir) e yaklaştıkça negatif düşüncelerinizi, 5 (Beş) e yaklaştıkça pozitif düşüncelerinizi ifade etmiş olacaksınız. Hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda boş bırakınız.						
NO		1	2	3	4	5
1	Aldığımız hizmet ve danışmanlığı değerlendir misiniz?					
2	ETİKA ile ilişkilerinizde ilgili kişilere ulaşım kolaylığı					
3	Verilen taahhütlerin ve işlerin zamanında yerine getirilmesi					
4	İstek ve sorularımıza ilgili tammin edici açıklamaların yapılması					
5	İlgili kişilerin isteklerinizi yerine getirmek için harcadığı çaba					
6	Aldığımız hizmette çabukluk					
7	Yardımcıverlik					
8	Yerine getirilecek işin takibi					
9	Güler yüz ve ilgi					
10	Bilgi ve Tecrübe					
11	ETİKA'nın sizde uyandırdığı güven					
12	Dürüstlük					
13	Tarafsızlık					
14	Gizlilik					
Lütfen bu formu info@etikadanismanlik.com adresine veya 0216 3341322 nohu faksa gönderiniz.						
F11 / 0703 2006 / 00						

Kaynak: Etika Danışmanlık Formu, İstanbul, 2006.

3.1.6.2. Çalışan Memnuniyet Anketi

Kuruluşlar çalışanları motive etmek ve onları daha verimli çalıştırabilmek için çalışanların görüşlerini ve fikirlerini almak zorundadırlar. Çalışan memnuniyet anketi çalışanların fikirlerini, işle ilgili düşüncelerini ve yapılabilecek yenilikleri ortaya koymada önemli bir araçtır.

Tablo 14: Çalışan Memnuniyet Anketi

ETİKA		ETİKA Danışmanlık ve Eğitim Ltd. Şti.				
ETİKA		ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ				
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ						
Adı Soyadı :		Kurumdaki Çalışma Süresi :				
Çalıştığı Bölüm :		Öğrenim Durumu :				
Ünvanı :		Yaşı :				
Lütfen aşağıdaki ifadeleri 1-5 puan aralığında değerlendiriniz. 1 (Bir) e yaklaştıkça negatif düşüncelerinizi, 5 (Beş) e yaklaştıkça pozitif düşüncelerinizi ifade etmiş olacaksınız. Hiçbir fikrinizin olmadığı durumlarda boş bırakınız.						
NO		1	2	3	4	5
1	Kurumun hiyerarşik yapısından memnun musunuz?					
2	Kurumunuzun tüm süreçlerinde müşteri odaklı yaklaşımlardan memnun musunuz, yeterli buluyor musunuz?					
3	Kurum kültüründen memnun musunuz?					
4	Takiminiz içinde ve takımlar arası bilgi akışı ve paylaşımı tatmin edici mi?					
6	Çalışan arkadaşlarınızın sorumluluk alabilme yeterliliğinden memnun musunuz?					
6	Kurumdaki işbirliği ve takım ruhundan memnun musunuz?					
7	Karar süreçlerinde yeterince etkin olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
8	Kurumunuzdaki demokratik platformdan memnun musunuz?					
9	Yöneticiniz görüşlerinizi yeterince dikkate alıyor mu?					
10	Kurum iletişime önerilerinizi ve projelerinizi yeterince dikkate alıyor mu, geri bildirim veriyor mu?					
11	İşinizi gerektiği gibi yapmak konusunda yeterli hareket serbestliğiniz var mı?					
12	İşe alınırken prosesin gerektirdiği niteliklere uygun eleman alınıyor mu?					
13	Personel istihdam edilirken İ. K. planlamasından hareket ediliyor mu?					
14	Yöneticiniz performansınız için dönem içinde sık sık önerilerde bulunuyor mu?					
16	Ücret sisteminin adaletli buluyor musunuz?					
16	Kurumunuz yasanın gerektirdiği yasal yükümlülükleri yerine getiriyor mu?					
17	Çalışma ortamı mekan ve mobilya düzeni olarak ferah, ergonomik ve motive edici mi?					
F12 / 07.03.2006 / 00						

Kaynak: Etika Danışmanlık Kalite El Kitabı, İstanbul, 2006.

3.2. ÖRNEK SİSTEM İÇERİĞİ

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi sayesinde ilk olarak doküman kontrolü sağlamak mümkündür. Bu sayede kullanılan her türlü kayıtlar (formlar, talimatlar) bir düzen içinde kullanılabilir, saklanabilir ve çoğaltılabilir. Dokümantasyon kontrolü, kuruluşa iş akış süreçlerini kayıt altına alabilmeyi ve kimin, neyi, nerde, ne zaman yapacağını görme imkânını verir. Bunun yanı sıra kuruluşu bilgi karmaşasından ve fazla kırtasiyeden de kurtarabilir. ISO 9001:2000 dokümantasyon şartları yerine getirildiği takdirde kuruluş, kayıtlarını muhafaza, koruma, tekrar elde edilebilme, elden çıkarma ve kullanım noktalarında bulunabilme gibi gereklilikleri sağlamış olacaktır.

Kalite yönetim sisteminde, yönetim, sürekli iyileşme için taahhüt de bulunacaktır. Uygulama için yetki ve kaynak kullanılacaktır. Yönetim, müşteri odaklı ürün veya hizmet sunmak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre hareket etmek zorunda kalacaktır. Yönetim tüm birimleri içine alacak şekilde kalite hedefleri koymak ve bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf edecektir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da bu hedeflerin gerçekleştirilebilir olmasıdır. Yönetim bir organizasyon el kitabı oluşturulmasına önderlik etmeli, yetki ve sorumlulukları belirleyerek karmaşıklığın önüne geçebilmelidir. Yönetim gözden geçirme toplantılarını belirlenen süreler içinde yapmalıdır. ISO sisteminde yönetim, bir kalite yöneticisi atamalı ve ISO sisteminin uygulanmasını, takibini ve gerekli iyileştirmeleri bu şekilde yapmalıdır. Kalite yöneticisi kuruluş içinden olabileceği gibi, dışardan biri de olabilir. Kalite yöneticisine gerekli durumlarda yardımcı olabilmesi için en az iki iç tetkikçi belirlenmelidir. Sistemin işlerliği denetlenebilmelidir. Yönetim iç iletişimi sağlamada istekli olmalı ve iç iletişime önem verdiğini tüm çalışanlara göstermelidir. Bilgi akışı ISO sistemlerinde her yeni revizyonda daha da önem kazanmaktadır.

ISO 9001:2000 kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamaktadır. Kaynakların tespitinde, değerlendirmeler yapılır ve insan kaynakları bilinçlendirilerek yeterlilik kazandırılabilir. ISO 9001:2000 alt yapı imkanlarının sürekli iyileştirilmesini sağladığı gibi; ekipman, donanım, yazılım, destek hizmetlerini de bir sistem içinde yürütmeyi sağlar. ISO 9001:2000 ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesinde planlamaya önem verir ve kuruluşu planlı bir çalışma ortamına iter. Teslimat ve destek

hizmetlerinin yanı sıra kanuni şartların da yerine getirilmesinde kuruluşu teşvik eder. Ürün tesliminde şartların tanımlanması, anlaşmazlıkların çözümü, müşteri şartlarının teyidi gibi konuları problem olmaktan çıkarır. Müşteri ile iletişime önem verilmesini sağlar. Siparişlerin değerlendirilmesini, sözleşmeleri, düzeltmeleri yapabilmeyi sağlar.

Özellikle üretim kuruluşlarında tasarımı planlamayı, geliştirmeyi, gözden geçirmeleri, doğrulama, geçerli kılma ve değişiklikleri sağlamak mümkündür. Satın alımda tedarikçileri değerlendirmeyi, seçim kriterleri oluşturmayı sağlayabilir. Kuruluş için bir satın alma sistemi oluşturmak mümkün hale gelebilir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminde ürün veya hizmetin sunulmasında planlama ve kontrol imkânları geliştirilebilir. Müşteri mülkiyeti kavramıyla, müşteriye ait ürünü kontrol altına almayı, kayıp, zarar, hasar gibi uygunsuzluklara çözüm geliştirmeyi sağlar ve problem olmaktan çıkarır. Öte yandan ürün muhafazasını sağlayan taşıma, ambalajlama, depolama gibi faaliyetleri ürün teslimine kadar gözetebilir. İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolüne imkân tanır ve belirli aralıklarla ulusal ya da uluslararası standartlarla bağlantılı olarak cihazların kontrolünü ve kalibrasyonunu sağlayabilir.

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi izleme, ölçme, analiz ve iyileştirmeye imkân vermektedir. Ürünün ve sistemin uygunluğunu denetler, sürekli iyileştirmeye fırsat verir ve istatistiksel tekniklerin kullanılmasına olanak verir. Müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve değerlendirme yapmayı sistem şartı olarak ister. İç tetkiklerin yapılmasını, gerekli düzeltmeler ve yeniliklerin yapılarak raporlanmasını zorunlu kılar. Uygun olmayan ürünün kontrolünü sağlayabilir ve bunun yanlışlıkla kullanımının önüne geçebilir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi sayesinde toplanan verilerin analizi yapılarak ve sistemin etkinliği ölçülebilir. Gelişim fırsatları değerlendirilerek, müşteri memnuniyeti ve müşteri şartlarına uygunluk sağlanabilir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi, kalite politikası, kalite hedefleri, tetkik sonuçları, düzeltici faaliyet, önleyici faaliyet gibi konuları sistem içine alarak sürekli iyileştirmeye fırsat tanır. ISO sistemi proses odaklıdır. İhtiyaç duyulan proseslerin tanımlanması, sırası ve etkileşimlerinin belirlenmesi önemlidir. Kalite hedefleri konularak bu hedeflere ne kadar yaklaşıldığını ölçmek çok önemlidir. Yönetim sistemi planlamasının gerçekleştirilmesi şarttır.

SONUÇ

Türkiye’de özellikle son yıllarda devlet kurumları ve özel sektörde kalite yönetimi anlayışı benimsenmiş ve uygulama çalışmaları başlatılmıştır. Ancak bu çalışmalar çok da verimli olamamıştır. Bu verimin alınamamasının en önemli sebeplerinden biri de mali yapıdaki güçsüzlüktür. Gelişen dünyadaki yeniliklerin kuruluşlarda uygulanması ve teknolojik altyapının geliştirilmesi, büyük ölçüde finansal güce dayanmaktadır. Kalite yönetim sistemini uygulamak isteyen kuruluşlar da yeterliliklerini kanıtlamak için bu sisteme belli bir bütçe ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Kuruluşlar bu sistemi ya kendi çalışanlarının oluşturacağı ekipler vasıtasıyla ya da kuruluş dışındaki danışmanlar vasıtasıyla yürütecektir. Kısa vadede maddi ve zaman kaybı olarak görülen bu uygulamalar, zamanla faydalarının ortaya çıkması ile kuruluşların daha fazla ilgisini çekecektir. Kuruluşlar maliyetler ne kadar yüksek olursa olsun bu standartları kendi bünyelerinde belge almadan da uygulamaya koyabilmelidirler. Amaç belge değil, bir sistem ve standartlar içinde kuruluşları yönetmek olmalıdır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kalitenin tanımı ve kalitenin geçmişten günümüze kadar olan sürede ne gibi değişimlere uğradığı görülebilecektir. İkinci bölümde kalite yönetimi üzerinde durulmuş ve ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Sistemin tüm gereklilikleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örnek olay çalışması yer almıştır. Örnek olay olarak danışmanlık hizmeti veren bir kuruluş incelenmiştir. Bu kuruluş kalite yönetim sisteminin tüm gerekliliklerini uygulamıştır. Bu gerekliliklerden bazıları bu çalışmada yer almıştır ve örnek olay çalışmasında kalite el kitabı ve prosedürler tüm ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Sistemin daha net anlaşılması için gereken bilgiler bu çalışmada bulunmaktadır.

Günümüzde birçok kuruluş ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini uygulamadan belge almak istemektedir. Birçok belgelendirme kuruluşu yasal olmamasına rağmen bu belgeleri sistemin yeterliliklerini incelemeyen vermektedirler. Bu da ülkemizdeki kalite ve kurumsallaşma gibi önemli kavramlara zarar vermektedir. Özellikle devlet ihalelerine girmek için zorunlu olan ISO 9001:2000 belgesini satın

almanın, kuruluşlara uzun vadede hiçbir yararının olmadığı da görülmektedir. Türkiye'deki kuruluşların küresel rekabet ortamından uzak kalmamaları için bir an önce ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini uygulamaları ülkemizin genel kalite altyapısına büyük yarar sağlayacaktır. Türkiye'deki her kuruluş ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemini uygulamaya koymalı ve gerekli değişikleri yaparak bilinçli adımlarla sistemlerini iyileştirilebilmelidir.

EKLER

Ek 1: ISO 9001:2000 Standard Maddeleri;

01. Genel
02. Proses Yaklaşımı
03. ISO 9004 ile ilişkiler
04. Diğer yönetim sistemleri ile uyumluluk
 1. Kapsam
 - 1.1. Genel
 - 1.2. Uygulama
 2. Atıfta Bulunulan Referanslar
 3. Terim ve Tanımlar
 4. Kalite Yönetim Sistemi
 - 4.1. Genel Şartlar
 - 4.2. Doküman Şartlar
 - 4.2.1. Genel
 - 4.2.2. Kalite El Kitabı
 - 4.2.3. Dokümanların Kontrolü
 - 4.2.4. Kayıtların Kontrolü
 5. Yönetim Sorumluluğu
 - 5.1. Yönetim Taahhüdü
 - 5.2. Müşteri Odaklılık
 - 5.3. Kalite Politikaları
 - 5.4. Planlama
 - 5.4.1. Kalite Hedefleri
 - 5.4.2. Kalite Yönetim Sistemi Planlama
 - 5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim
 - 5.5.1. Sorumluluk ve Yetki
 - 5.5.2. Yönetim Sorumluluğu Temsilcisi
 - 5.5.3. Dâhili İletişim
 - 5.6. Yönetim Gözden Geçirmesi
 - 5.6.1. Genel
 - 5.6.2. Gözden Geçirmesi Girdisi

- 5.6.3. Gözden Geçirmesi Çıktısı
- 6. Kaynak Yönetimi
 - 6.1. Kaynakların Sağlanması
 - 6.2. İnsan Kaynakları
 - 6.2.1. Genel
 - 6.2.2. Yetkinlik, Bilinçlendirme ve Eğitim
 - 6.3. Alt Yapı
 - 6.4. Çalışma Ortamı
- 7. Ürün Gerçekleştirme
 - 7.1. Ürün Gerçekleştirme Planlaması
 - 7.2. Müşteri Bağlantılı Prosesler
 - 7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi
 - 7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi
 - 7.2.3. Müşteri İle İletişim
 - 7.3. Tasarım ve Geliştirme
 - 7.3.1. Tasarım ve Geliştirme ve Planlaması
 - 7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri
 - 7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları
 - 7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi
 - 7.3.5. Tasarım ve Geliştirme Doğrulaması
 - 7.3.6. Tasarım ve Geliştirme Geçerliliği
 - 7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerin Kontrolü
 - 7.4. Satınalma
 - 7.4.1. Satınalma Prosesi
 - 7.4.2. Satınalma Bilgisi
 - 7.4.3. Satın alınan Ürünün Doğrulanması
 - 7.5. Üretim ve Hizmet Sunumu
 - 7.5.1. Üretim ve Servis Hizmet Sunumunun Kontrolü
 - 7.5.2. Üretim ve Hizmet Sunum Proseslerinin Geçerliliği
 - 7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik
 - 7.5.4. Müşteri Mülkiyeti
 - 7.5.5. Ürün Muhafazası
 - 7.6. İzleme ve Ölçme Cihazların Kontrolü

- 8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme
 - 8.1. Genel
 - 8.2. İzleme ve Ölçme
 - 8.2.1. Müşteri Memnuniyeti
 - 8.2.2. İç Denetim
 - 8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi
 - 8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi
 - 8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
 - 8.4. Veri Analizi
 - 8.5. İyileştirme
 - 8.5.1. Sürekli İyileştirme
 - 8.5.2. Düzeltici Faaliyet
 - 8.5.3. Önleyici Faaliyet

KAYNAKLAR

AKAL, Zuhâl. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2002.

AKAL, Zühâl. “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerleme Sistemleri”, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995.

AKGÜL, Aziz. “TS EN 9000 Standartları Serisi”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Sayı: 26, 1999.

AKIN, Besim. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler**, İşletme Ek Dizisi 74, Yayın No:805, 1.Baskı, İstanbul, 1998.

AKSU, Mualla Bilgin. “Toplam Kalite Yönetimi”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, Bahar, 1995.

ALAYOĞLU, Nihat. **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, 1990, İstanbul, 2003.

ALPUGAN, Oktay. **Küçük işletmeler; Kavramı, Kuruluşu, Yönetimi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF Yayınları, No:125, Trabzon, 1988.

American National Standard. **13485:2003 Medical Devices-Quality Management Systems-Requirements for Regulatory Purpose**, American National Standards Institute, 2003.

ARDAHAN, Faik. **Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Antalya, 1997.

ATEŞ, Özgür. **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara, 2005.

AYDIN, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992.

BAĞRIAÇIK, Atıla. **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?** Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995.

BARBAROS, İbrahim. “Millî Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, Bahar, 1985.

BAŞ, Türker. **ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi**, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

BOZKURT, Rıdvan ve ASİL Nilüfer. “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:95/3, 1995.

BOZKURT, Rıdvan ve ODAMAN Aynur. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No:549, Ankara, 1995.

BOZKURT, Rıdvan. “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 2001/1.

BOZKURT, Rıdvan. “Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü”, *Önce Kalite Dergisi*, KalDer Yayını, Sayı:26, 1996.

BOZKURT, Rıdvan. “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:23, 1994.

CAFOĞLU, Zuhâl. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.

CANMAN, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

COLEMAN, Ron and BARRIE Giles. Çeviren: HARMANCI Mehmet, **Yöneticinin Kılavuzu**, 4.Baskı, Remzi Kitabevi, Aralık, 1997.

ÇAVUŞGİL, Tamer. “Internationalization of Business and Economic Programs” , *Business Horizons*, November-December, 1991.

DALAK, Güldem. “Denetim ve Kalite Denetimi”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 2000.

DİCLE, Ülkü. **Bir İletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, M.P.M. Yayınları,1974.

DOĞAN, Elife. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002.

DÜĞİMER. **Kobi Yönetimi Eğitimi**, Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, 2006.

EFİL, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Yayınları, 1999.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, 5.Baskı, İstanbul, 2001.

ERKOÇ, Zafer. **Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi**, Beta Basımevi, 1.Baskı, İstanbul, 2004.

ERSEN, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997.

Etika Danışmanlık. **Kalite El Kitabı**, İstanbul, 2006

Etika Danışmanlık. **Organizasyon El Kitabı**, İstanbul, 2006,

GASSON, Herbert. **Zorluklarla Mücadele**, Çeviren: APUHAN Recep Şükrü, Timaş Yayınları, İstanbul, 1994.

GAVCAR, Erdoğan. **İstatistik Teknikler I**, Muğla Üniversitesi Basımevi, Şubat, 2001.

GENCEL, Ufuk. “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, 2001.

GENÇYILMAZ, Güneş ve ZAIM Selim. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, Sayı:2/Kasım, 1999.

GRONSTEDT, Anders. **Müşteri Yüzyılı**, Çeviren: KALKAY Tanju, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2000.

GÜLTEKİN, Yıldız. **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Sakarya Üniversitesi Yayını, Yayın No:10, 1994.

ISO 9000:1994. http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/op_yonet/tky.html (11Ekim 2006).

ISO Belge Sayısı. <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>, (11 Kasım 2006).

ISO Tarihçe. <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/10%5CISO%209000.doc>, (22 Ekim 2006).

İstanbul Ticaret Odası. **CE Rehberi**, 2.Baskı, Yayın No: 36, 2004.

İş Sağlığı ve İş Güvenliği Tetkik Serisi. **OHSAS 18001:1999, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi Spesifikasyonu**, 2000.

İZGÖREN, Ahmet Şerif. **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, 4.Baskı, Elma Yayınevi, Ankara, 2001.

KAĞNICIOĞLU, Hakan. “Ürün Tasarımında Kalite Fonksiyon Yayılımı”, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 1998.

KALDER. **Ulusal Kalite Hareketinde Bir İlk, Önce Kalite**, Kalder Yayınları, Aralık–Ocak, Sayı:29, 1999.

Kalite. <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf>, (21Aralık 2006).

Kalite Ofisi. **ISO 9001 Fırsatı**, Kalite Ofisi Yayınları, Ocak, 2003.

Kalite Prensipleri. <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>,

(10 Eylül 2006).

KARPUZOĞLU, Ebru. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kişisel Bir Yorum”, *Görüş Dergisi*, Kasım, 1994.

KIRIM, Arman. **Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An**, Sistem Yayıncılık, 7.Baskı, İstanbul, 2003.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul, 2003.

KOVANCI, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KOVANCI, Ahmet. “Yaratıcılık”, *Hava Harp Okulu Bülteni*, Cilt:14, Sayı:37, Ekim, 1994.

KÖKEL, Dilek. “Öğrenen Organizasyon İlişkilerinin, Kurum Kültürü İle İlişkisi”, *Human Resources*, Yıl:3, No:2, 1999.

KÖSEOĞLU, Mustafa. “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulanmasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:1994/4.

LEE, Thomas. “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, Çeviren: PAZARCIK Orhan, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, 1996.

Liderlik. <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/Kalite.doc>, (23 Eylül 2006).

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Yayınları, İstanbul, 2000.

MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 14.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004.

NATO/ Bio Tasnif Dışı. **AQAP 2000 Ömür Devri Boyunca Kaliteye Bütünleşik Sistemler Yaklaşımına İlişkin NATO Politikası**, 1.Baskı, 2003.

NATO/Bio Tasnif Dışı. **Yazılım İçin Ömür Devri Boyunca Birleştirilmiş NATO Kalite Gereksinimleri**, Orijinal Metin, AQAP-160, 1.Baskı, 2001.

ÖZDEMİR, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, PEGEM, Ankara, 1996.

ÖZEVREN, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi**, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul, 2000.

ÖZGEN, Hüseyin ve SAVAŞ Halil. “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, *Standart Ekonomik Dergi*, Sayı: 422, Şubat, 1997.

PAKSOY, Mahmut. **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Kitapevi, İstanbul, 2002.

PEKER, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:26, Mart, 1993.

PEKER, Ömer. “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı:27, Haziran 1994.

PEKER, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C:5, Sayı:2, Mart, 1996.

PEKER, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 1993.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin. “ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası”, *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995.

SOYLU, Kaan, SUER Ahmet, vd. **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü – Terimler ve Tanımlar**, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.

SÖZER, Alper. “Toplam Kalite Yönetiminde ISO 9000 Kalite Standartları”, *Polis Dergisi*, Sayı:30, 2002.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TOKOL Tuncer. **İşletme**, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları, Bursa, 1997.

SETSUO, Mito. **Honda Yönetim Kitabı**, Çeviren: DOĞAN Alperen, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000.

ŞALE, İsmail. **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

ŞALE, İsmail. **ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**, Ankara, 2004.

TAKAN, Mehmet. **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:217, İstanbul, 2000.

TEKİN, Mahmut. **Üretim Yönetimi**, Detay Yayınları, Ankara, 2004.

Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi. **Toplam Kalitenin Amaç ve Felsefesi**, Üniform Matbaacılık, İstanbul, 1994.

TSE EN ISO 13485. **Tıbbi Cihazlar - Kalite Yönetim Sistemleri- Mevzuat Amaçları Bakımından Şartlar**, Ankara, 2004.

TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:179, Ankara, 1979.

Toplam Kalite Yönetimi. <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/yonerge/yonerge.htm>, (3 Ekim 2006).

TÜMER, Sumru. “Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı”, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995.

Türk Standartları Enstitüsü. **TS EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar**, Ankara, 2001.

Türk Standartları Enstitüsü. **TS-ISO 9000 Kalite Güvencesi ve Yönetimi Eğitim Notları**, Ankara, TSE Yayınları, 1991.

Türk Standardı. **TS EN ISO 14001, Çevre Yönetim Sistemleri-Şartlar ve Kullanım Kılavuzu**, 2005.

TÜTÜNCÜ, Özkan. **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, Doktora Tezi, İzmir, 1998.

URAL, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.

UYGUÇ, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 1998.

ÜNAL, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s. 22.

USTA, Perihan. “Verimlilik Artırıcı Tekniklerin Daha Yaygın Kullanılması İçin Tedbirler”, *Akçimentosa Aylık İletişim Dergisi*, Sayı: 9, Eylül, 1996

YENERSOY, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997