

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET ve LOJİSTİK YÖNETİMİ ANABİLİM
DALI

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KURULUMU ve
NAKLİYE FİRMASINDA UYGULAMA DENEYİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELMA YÖRÜK

12 11 22 103

Danışman Öğretim Üyesi

YRD. DOÇ. DR. HALİL HALEFŞAN SÜMEN

İstanbul, Ağustos 2014

TEZ ONAY SAYFASI

TARİH: 09/10/2014

T.C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Selma Yörük'e ait Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulumu ve Nakliye Firmasında Uygulama Deneyimi adlı çalışma, jürimiz tarafından Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Sadettin ÖZEN

Üye: Doç. Dr. Özalp VAYVAY

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan Sümen

ÖNSÖZ

Tedarik Zinciri Yönetimi ve lojistik alanında yüksek lisans eğitimimin sonuna gelmiş bulunuyorum.

Yüksek lisans eğitimi sırasında derslerine katılarak bilgi, tecrübe ve deneyimlerini dinleme, öğrenme imkanı bulduğum, araştırma ve tez çalışmamda bana yol gösteren ve destek olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan Sümen'e ve bu çalışmayı yapma imkanını bana sunan T.C. Maltepe Üniversitesi'ne,

Tez çalışmamın uygulama aşamasında nakliye sektörünü daha yakından tanımak, tecrübe kazanmak fırsatı sağlayan ve uygulama çalışmalarında destek olan Marnak Marmara Nakliyat San. ve Tic. A.Ş.' ye,

Çalışmalarında bana her zaman sabır ve ilgi ile destek olan, sevgili aileme ve dostlarıma çok teşekkür eder, en içten saygılarımı sunarım.

Selma Yörük

Ağustos,2014

ABSTRACT

This work consists of two main parts. The first four chapters were prepared to serve as a reference for the history of quality concept, introduction to quality management systems and implementing one of those systems. These chapters of the work, acting as an introductory source or short guide, will be beneficiary for those who want to learn and implement a quality management system in their organizations. Special attention was given to prevent the misperception of “Quality Management System = Getting Certificate” for micro to mid-scale organizations which are new to the topic.

Final part includes an application example. A family company, Marnak Marmara Nakliyat San. Ve Tic. A.S. which is a transportation company active in the logistics sector decided to transform into intuitional structure and to implement a quality management system. Initially the company structure was examined and current situation was analysed. During this stage which was based on the “Kaizen” philosophy, the improvements for human resources had precedence in planning. Peer interviews were conducted with the employees to analyse current status and their expectations. This was followed by improvements and dissemination of knowledge in related fields which contributed to successful results.

Top management defined the quality targets and contributed to the preparation of the work flows, procedures and processes to reach these targets. In house trainings related with the quality management system were given to the staff and managers. Operational processes were also analysed. Repeating and/or non-value adding activities, uncertainties were eliminated. The speed increases and easiness have been achieved in work flows. By documenting all processes and defining authorization processes for changes and requests in the organization, incorrect calculations/measurements thus tangible losses were decreased considerably. Following the implementation of the quality management system, definition of the measurement of its effectiveness continuously, the company is at the TSE ISO 9001:2008 application stage.

Comments and operational examples coming before and after the implementation of the quality management system were given in the conclusion.

Keywords: Quality Management Systems, ISO 9001:2008, family company, logistics, institutionalization

ÖZET

Bu çalışma iki temel kısımdan oluşmaktadır. İlk dört bölüm Kalite kavramının tarihçesi, kalite yönetim sistemlerinin tanıtılması ve bir sistemin kurulması ile ilgili bilgi kaynağı olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın bahsedilen bu bölümleri Kalite ve Kalite Yönetim Sistemi hakkında bilgi sahibi olmak, kendi kuruluşunda böyle bir çalışmayı başlatmak isteyenler için bir açıklayıcı kaynak, bir özet kılavuz olarak da yarar sağlayacaktır. Özellikle bu konuda araştırmaya yeni başlayan orta veya küçük büyüklükteki işletmeler için “Kalite Yönetim Sistemi = Belge sahibi olmak” algısının önlenmesi için düşünce sistemi olarak da tanımlama yapılmaya gayret edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde bir uygulama örneği yer almaktadır. Lojistik sektörü Nakliye alanında faaliyet gösteren Marnak Marmara Nakliyat San. ve Tic. A.Ş. aile şirketi yapısından kurumsal şirket yapısına geçmeye ve Kalite Yönetim Sistemi kurularak bu sistem dahilinde çalışmaya karar vermiştir. Başlangıçta şirket yapısı incelenmiş, mevcut durumun analizi yapılmıştır. Bu aşamada Kaizen öğretisi esas alınarak “insan kaynağı” için iyileştirme, planlamada en öne alınmış, çalışanlar ile bire bir görüşmeler yapılarak mevcut koşulları ve beklentileri analiz edilmiş, gerekli alanlarda iyileştirme ve bilgi paylaşımı ile başarılı gelişmeler sağlanmıştır.

Üst yönetim kalite hedeflerini belirlemiş ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve iş akışlarını tanımlayan süreçler bölüm yöneticilerinin de katılımı hazırlanmıştır. Firma içi eğitimler düzenlenerek çalışanlar ve yöneticiler Kalite Yönetim Sistemi hakkında bilgilendirilmiştir.

Operatif süreçler incelenmiş, tekrarlayan adımlar ve karar verme ile ilgili belirsizliklerin neden olduğu adımlar yeniden düzenlenmiş ve iş akışında hız ve kolaylıklar sağlanmıştır. Tüm süreçlerin yazılı hale getirilmesi ve taleplerin, değişikliklerin form ve raporlar ile belgeli – onaylı duruma getirilmesi ile hatalı hesaplamalar veya ölçümler ile maddi kayıpların olması önlenmiştir.

Kalite Yönetim Sistemi kurulması, kullanım ve işleyişin etkinliğinin ölçme ve değerlendirme araçları ile tanımlanmasını takiben TSE ISO 9001:2008 Belgelendirme için başvuru yapılması aşamasına ulaşılmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi kurulmadan önceki ve sonraki işleyiş hakkında örnekler ve değerlendirme bilgileri Sonuçlar başlığı altında sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetim Sistemleri, ISO 9001:2008, aile şirketleri, lojistik, kurumsallaşma

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM : KALİTE YÖNETİMİ	2
1.1 Kalite Nedir, Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi	2
1.2 Kalite Kontrol Dönemi	6
1.3 Etkin Kalite Yönetimi Yaklaşımları	7
1.3.1 Deming	7
1.3.2 Kaizen	9
1.4 Toplam Kalite Yönetimi	10
1.4.1 Toplam Kalite Yönetimi Bileşenleri	11
2. BÖLÜM : KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ	12
2.1 EFQM	12
2.1.1 EFQM Dokuz Kriteri ve Alt Başlıkları	13
2.1.2 RADAR Hesaplama Metodu	16
2.2 SIX SIGMA	17
2.2.1 SIX SIGMA Tarihçesi	18
2.2.2 SIX SIGMA Görev Tanımları	19

2.3 ISO	20
2.3.1 ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi.....	20
2.3.2 Entegre Kalite Yönetim Sistemi Nedir.....	22
2.3.3 Standart Tanımı ve Standardların Faydaları.....	23
3. BÖLÜM: LOJİSTİK & NAKLİYE SEKTÖRÜ.....	24
3.1 Lojistik Sektörü.....	24
3.2 Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi	24
3.3 Dış Kaynak Kullanımı	25
3.4 Nakliye Sektörü.....	26
3.5 Nakliye Ekonomisi.....	27
3.6 Nakliye Yöneticisinin İş Tanımı	28
3.7 Türkiye’de Karayolu Nakliyesi ve Verileri.....	28
3.7.1 Nakliye Sektöründeki Dernek ve Kurumlar	30
3.8 Kalite Yönetim Sisteminin Lojistik Sektöründeki Uygulamaları	30
3.8.1 Hizmet Sektöründe Kalite	30
3.8.2 Lojistik & Kalite.....	33
3.8.3 Fortune500 Lojistik Firmaları ve KYS Uygulamaları	34
4. BÖLÜM : KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURMAK.....	35
4.1 Kalite Yönetim Sistemi Kurma Aşamaları	35
4.2 ISO 9001 KYS Belgelendirme.....	36
4.3 Değişim Yönetimi	36
4.4 Kurumsal Yapıya Geçmek	38
4.5 Üst Yönetimin Kararı.....	38
4.6 Başvuru Koşulları ve Hazırlık Aşamaları	39
4.6.1 Kalite Politikası, Vizyon ve Misyon	40
4.6.2 Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi	40
4.6.3 Kalite El Kitabı Hazırlanması	41
4.6.4 Süreç Yönetimi.....	42
4.6.5 Süreç Tanımları ve İş Akışları.....	44
4.6.6 İç Denetim Yapısı.....	45

4.6.7 Doküman Yönetim Sistemi	45
4.7 Belge Başvurusu Öncesinde Tamamlanması Gerekenler	46
4.8 Başvuru Yapılan Resmi Kurumlar	47
5. BÖLÜM : KYS KURULMASI UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	50
5.1. Kalite Politikası, Vizyon, Misyon ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	51
5.2. Yönetim Kalite Temsilcisinin Atanması.....	53
5.3. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu.....	54
5.3.1. Belgelerin Hazırlanması.....	54
5.3.2. Doküman Kodlama Sistemi	55
5.3.3. Dokümanların Yayınlanması	55
5.3.4. Dokümanların Değişikliği ve İptali.....	56
5.3.5. Dokümanların Saklanması	57
5.4. Kayıtların Kontrolü	57
5.5. Kalite El Kitabı	58
5.6. Görev Tanımları ve Organizasyon Şeması	58
5.7. İletişim Sistemi İyileştirmeler	60
5.7.1. İnternet Sayfası Hazırlanması	60
5.7.2. Elektronik Posta Kullanımı Düzenlemeleri	61
5.8. İç Tetkik	62
5.9. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler	63
5.10. Süreç Yönetimi	64
5.11. Operasyon Yönetimi	67
5.12. Satınalma Yönetimi	68
5.12.1. Tedarikçi Değerlendirme	69
SONUÇLAR	70
KAYNAKLAR	71
ÖZGEÇMİŞ	72
EKLER.....	73

KISALTMALAR

ASQ	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
DPMO	: Bir milyonda hata sayısı (6 Sigma)
EN	: Avrupa Standartları (ISO)
EFQM	: The European Foundation for Quality Management
ISO	: International Standart Organisation
İKK	: İstatiksel Kalite Kontrolü
PUKÖ	: Planla –Uygula- Kontrol et- Önlem al
SUKÖ	: Standardlaştır- Uygula- Kontrol et- Önlem al
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UND	: Uluslararası Nakliyeciler Derneği
FMEA	: Failure Mode and Effects Analysis

TABLULAR

Tablo 3.1 Ulaşım Şekline Göre Yüklerin Taşınması	28
Tablo 3.2 Yıllara Göre Karayolu Ve Otoyol Uzunlukları.....	29
Tablo 3.3 Hizmetler ve Örnek Meslekler.....	32
Tablo 3.4 Fortune 500 Lojistik Firmalar Ve Kys Belgeleri	34
Tablo 5.1 Iso 9001:2008 Kys Çalışma Takvimi	50
Tablo 5.2 Yönetim Kalite Temsilcisi Ve Kalite Kontrol Sorumlusu Görevleri	53
Tablo 5.3 Bölümlere Göre Görev Başlıkları	58
Tablo 5.4 Süreç Takip Planı.....	65
Tablo 5.5 Süreç Değerlendirme Kontrol Listesi	65

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 Japonca Dilinde Kalite Kelimesinin Yazılışı	1
Şekil 1.2 Değer Tanımı	2
Şekil 1.3 Shewhart Kontrol Grafiği Örneği	6
Şekil 1.4 Deming Döngüsü	8
Şekil 1.5 Kaizen Şemsiyesi	9
Şekil 2.1 EFQM Resmi Logosu	12
Şekil 2.2 EFQM Kriterleri Şema Gösterimi.....	13
Şekil 2.3 RADAR Puanlama Matrisi Örneği	16
Şekil 2.4 ISO Resmi Logosu	20
Şekil 3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Şema İle Gösterimi	25
Şekil 3.2 Ölçek Ekonomisi ve Mesafe Ekonomisi Karşılaştırma	25
Şekil 3.3 Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Teslim Zamanı Grafiği	33
Şekil 4.1 Çalışanlar Odaklı Değişim Yönetimi Yaklaşımı	37
Şekil 4.2 Kalite El Kitabı Temel Bölümleri.....	41
Şekil 4.3 Yatay İş Süreci.....	43
Şekil 4.4 Türkak Akredite Kuruluşlar Listesi Örneği	48
Şekil 4.5 Akredite Kuruluş Yetki Listesi Örneği.....	48
Şekil 5.1 Organizasyon Şeması.....	60
Şekil 5.2 Süreç Planı Şeması.....	64

Giriş

Kalite, ürün üretiminde veya hizmet sektöründe tanımlı bir ölçü veya bir değer karakteristiği olmakla sınırlı bir kavram değildir. Taşıdığı anlam ve yarattığı etki ile hayatın her alanında bir sonuçtan daha ileri bir anlamı; bir bütünü temsil etmektedir. Kalite kavramı olarak ticaretin tüm dönemlerinde farklı isimler veya tanımlar ile başarı ve değerlendirme düşüncesini temsil etmiştir. Başlangıçta ticaretin bireysel emek ve küçük işletme sınırlarında yapılması, ürünün kalitesinde onu yapan ve üretiminin her adımından sorumlu olan esnafın veya zanaatkarın kendisi ile özdeşleşiyordu. Sanayi devrimi ve ardından büyük ölçekli üretim ve hizmet sektöründeki gelişimlerin sonucunda; bir ekip içindeki her çalışan yaptığı işte kendi iş adımıdaki kaliteden sorumlu olmaya başladı.

Kalitenin bir bütünü kapsaması, bir sonuç olması gerçeği, özellikle işletmelerde belirlenmiş olan kalite hedeflerine ulaşmak için tüm çalışanların kalite sistemine katılması gerekliliğini göstermiştir. Japonya'da başlatılan çalışmalarda her bir sürecin kendi kalite hedefi yanında tüm süreçlerin etkileşimleri dahil olmak üzere sistemin kalitesi olarak tanımlamalar yapılmış ve bu şekilde Kalite Yönetim Sistemi düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa kıtası ve Japonya'da bölgesel olarak kabul görmüş başlıca kalite yönetim sistemleri, küresel ticaretin artması ve iletişim kanallarının güçlenmesi ile tüm dünyada yaygınlaşmış ve karşılıklı olarak da farklı sistemlerin kullanımı başlamıştır.

Kalite Yönetim Sistemi'nde; tasarımdan sonuca tüm işlem adımları süreçler ile tanımlanır, süreçlerin birbirleri ile etkileşimlerine dikkat edilir, ihtiyaca ve değişen koşullara göre güncelleme yapılabilmesi ve sistemin etkinliğinin doğru analiz edilebilmesi için ölçme ve değerlendirme kriterleri net tanımlanır, bilgi paylaşımı ve bilgiye ulaşılabilirlik sağlanır. Kalite hedeflerini üst yönetim belirler, ve başarılı bir kalite yönetim sisteminde tüm çalışanlar hedeflerin farkında ve bilincinde olarak, sisteme tam katılım sağlar.

Ülkemizde ilk olarak üretim sektöründe Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları başlamış, zaman içinde hizmet sektöründe de uygulamaya geçilmiştir. Hastaneler ve üniversitelerimiz özellikle Avrupa Kalite ödülü için birçok defa aday olmuş, ve başarılı ödüller kazanılmıştır.

1. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Nedir, Kalite Kavramı Tarihsel Gelişimi

Bergman ve Klefsjö tarafından yazılan Quality - from Customer Needs to Customer Satisfaction isimli kitabın ilk bölümünde yer alan kalite tanımı şu şekilde yapılmıştır “*Bir ürünün (madde veya hizmet) kalitesi müşterilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama becerisidir*” (Bergman ve Klefsjö, 1994 s.16)

Japonca’da kalite sözcüğü Hin (ürün) ve Shitsu (kalite) işaretlerinden oluşmaktadır. Bu sembol tercümelerde “Kalite” kelimesi karşılığı olarak geçmektedir.

品質 *hin shitsu* - quality

Şekil 1.1 Japonca dilinde kalite kelimesi yazılışı

Kaynak: <http://thejapanesepage.com/node/kanji/kanji3f.htm>

Ürün kalitesi aslında bir sonuçtur. Kalite hedefi, başlangıçta, daha tasarım aşamasında iken belirlenmelidir. Kabul görmüş başlıca kalite tanımları;

- Ürün tabanlı
- Kullanıcı tabanlı (Hizmet)
- İmalat tabanlı (uygunluk)
- Değer tabanlı

Bir ürünün kalitesinin boyutları incelendiğinde asıl üretim amacını ne kadar karşıladığına ait performansı ilk sırada gelmektedir. Bir soğutucu için öncelikle içindeki malzemeleri ayarlanmış olan derecede bozulmadan saklayabilme özelliği bu ürünün karşılanması istenen işlevi olup, sessiz olması, elektrik tüketim oranı, sağlamlık gibi özellikler daha sonraki sıralarda yer alan kriterleridir.

Bu kapsamda bir soğutucunun içinde ölçülen sıcaklık değeri, bir ipliğin dayanıklılığı veya bir metal makine parçasının sertlik derecesi gibi önceden tanımlanmış olan sayısal değerler “kalitede fonksiyonel özelliklere” örnek olabilir. Hizmet kalitesinin boyutları için ilk sırada somut özellikler belirleyicidir. Güvenilirlik, ihtiyaca yanıt vermesi, güvence ve talebin ya da ihtiyacın anlaşılmış olması temel kriterlerdir.

Değer ise ürün veya hizmetin müşteri için neyi ifade ettiğidir. Müşteriye sağladığı fayda, ihtiyacı karşılamadaki önemi, elde edilebilme kolaylığı ve müşterinin ödemek istediği paranın fonksiyonudur.

$$Değer = \frac{kalite}{fiyat}$$

Şekil 1.2 Değer tanımı

Kaynak: Yrd. Doç. Dr. H. Sümen kalite Yönetimi Ders Notları-2013

Kalite kavramının tarih içindeki gelişimi ve etkilediği sürece bakıldığında 13. Yüzyıl’da Anadolu’da bölge esnaf ve zanaatkarların bir araya gelerek kurduğu Lonca meslek örgütleri bu konuda önemli bir yapıdır. Loncada usta – çırak ilişkisi bir hiyerarşik yapı örneği olup, ayrıca haksız rekabeti önleyen, ürünlerin kalitesini belirleyen ve ticari ahlakı koruyan kurallar tanımlanmıştır.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQ) tarafından yayınlanmış olan kalitenin tarihsel gelişimi bilgilerine göre aynı dönemde Avrupa’da da esnaf ve zanaatkar birlikleri kurulmuştur. (<http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html> Erişim:14.10.2013)

Bu birlikler ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini geliştiren ve kontrol eden ciddi kurallar yayınlamışlardır. Teftiş kurumları ürünleri inceleyip, kusursuz, hatasız olanları özel semboller ile işaretlemişlerdir. Üretim yapan usta esnaf da ürünleri üzerine kendilerine ait semboller ile işaretlemeye başlamışlardır. Muayene işaretleri ve usta esnaf işaretleri bir arada olduğunda; Ortaçağ Avrupa’sında müşterilere kalitenin belgesi olarak görev yapmıştır. Üretim kalitesinin temeli olacak bu yaklaşım, 19. yüzyıl başlarında Sanayi Devrimi’ne kadar egemen olmuştur.

Sanayi devrimi öncesindeki bu dönemde esnaf, zanaatkar, ve işçiler yaptıkları işin kalitesinden bizzat kendileri sorumludur. Esnaf kendi damgasını işaretleyerek ayrıca lonca denetimleri ile kalite onaylanmaktadır. Bu şekilde hatalı üretilen, ayıplı bir ürünün de üreticisi tespit edilebilmekte ve takibi yapılmakta idi.

18. Yüzyılda önemli bir buluş, bilim dünyasında olduğu kadar çalışma hayatı ve üretimde de yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. James Watt, daha önceden 1705 yılında Thomas Newcomen tarafından yapılmış olan buhar yoğunlaştırıcı silindiri uzun çalışmaları sonunda 1765 yılında sanayide kullanılacak bir Buhar Makinesi haline getirmiştir.

Yapılan geliştirme çalışmaları ile 1776'da ticari olarak satışı yapılan makineler üretilmeye başlanmıştır. Üretimde buhar makinesi ilk olarak İngiltere'de bir dokuma fabrikasında kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönem aynı zamanda Sanayi Devrimi'nin başlangıcı kabul edilmektedir.

Üretim teknikleri ve yöntemler değişmeye başlayınca, kaynak kullanım planları da değişmiş ve çalışma koşulları, işçinin üretime olan etkisi ve katkısı da farklılaşmaya başlamıştır. Artık işçiler bireysel veya küçük gruplar halinde az sayıda ürünün her aşamasını yaparak tamamını üretmiyor, büyük fabrikalarda ustabaşına bağlı gruplar olarak ve üretilen ürünün sadece belli bir parçasından veya bölümünden sorumlu olan ve bu yöntem ile daha hızlı ve sonuçta daha fazla üretim yapmayı sağlayan bir sistemde çalışıyorlardı. İşçiler bu süreçte, ürünün tamamından değil, elinden çıkmış olan parçanın kalitesinden sorumlu olmaya başlamışlardı.

Bu sistemin temellerini oluşturan Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) makalesi 1856 - 1915 yılları arasında yaşayan Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor tarafından 1911 yılında yayınlanmıştır. Giriş, I. Bölüm, ve II. Bölüm olmak üzere üç kısımdan oluşur makale. Taylor giriş bölümünde verimsizliğin önlenmesi için bilimsel yöntemlerin gerekliliğini açıklamıştır. Yazara göre;

“Yönetimin temel amacı işveren için en yüksek refahı her bir çalışanın en yüksek refahı ile beraber sağlamaktır”

Taylor, işçilerin kendi konularında uzmanlaşmalarını önerirken planlama ve üretimi birbirinden ayırmıştır. Yapılan işin kontrolünü işçinin kendisine değil, yeni iş birimi olarak Kalite Kontrol Mühendislerine devredilmesini önermiştir. Çalışanlar bilimsel olarak seçilmeli, onların eğitim ve gelişimleri desteklenmeli idi, ayrıca işçi ücretlerinin üretkenlikleri ile orantılı olması gerektiğine inanmakta idi.

Taylor tarafından geliştirilen yönetim sistemi öncesinde, Sanayi Devrimi ile birlikte iki farklı Değer Teorisi vardı. 1772 – 1824 yılları arasında yaşayan ünlü iktisatçı David Ricardo en önemli eseri Politik Ekonomi ve Vergilendirme İlkeleri' nde Değer Paradoksu kuramını tanımlamıştır. Bu kurama göre bir malın kullanım değerinin değişim değeri üzerinde etkisi olamaz. Bir mal değerini iki kaynaktan alır. Bunlar malın piyasadaki miktarı ve malın üretiminde kullanılan iştir. Ürünlerin belirlenmiş olan kalite ölçüsüne göre işin kalitesi de belirlenmiş olur. (<http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html> Erişim 14.10.2013)

Karl Marx ise “Emek değer” teorisinde emek gücü ve emek tanımlarını ayrı tutar. Marx ayrıca kapitalist rekabet düzeninin işçi sınıfını olumsuz şekilde etkileyeceğini öngörmüştür. Rekabet koşulları işverenleri daha çok kar etmek için rakiplerinden daha ucuz ve daha kaliteli üretim yapmaya zorlayacaktır.

Marx; 1844 Elyazmaları ve Alman İdeolojisi adlı eserinde Yabancılaşma Teorisi'nden bahsetmiştir. Maddi ve ekonomik temellere dayanan ve dört ana maddeden oluşan yabancılaşma teorisinin “işçinin ürettiği ürüne yabancılaşması” seri üretim ve büyük hacimli üretimlerin olumsuz sonucudur. İşçi çoğu zaman ürettiği ürünün tamamı hakkında bilgiye sahip olmadan sadece imal ettiği veya montajını yaptığı parçaları tanımakta ve bütüne ait bilgisi bulunmamaktadır.

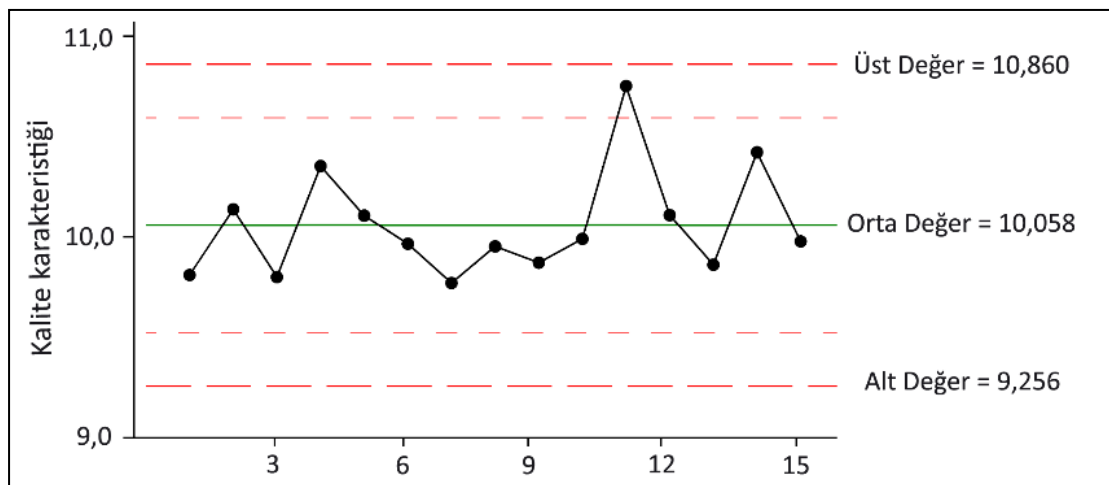
Birçok kalite sistemine öncülük etmiş olan ve dünyanın da kullandığı kalite yönetim modelleri geliştiren Japonya'nın özellikle II. Dünya savaşı sonrasındaki yeniden yapılanma ve sanayide büyük ilerlemeler sağlamasında; diğer önemli kriterler yanı sıra sahip olduğu kültür yapısı ve geleneklerine olan derin bağlılığı karşısında Marx'ın sözünü ettiği Yabancılaşma teorisinin etkili olamadığı düşünülebilir.

Sistem yine sermaye sahibinin seri, hızlı, kaliteli ama düşük maliyetli üretim hedeflerini işaret etse bile; her sabah işine geldiğinde topluca güne iyi niyetlerle hazırlanan; ürettiği arabanın her aşamasında çalışmasa dahi onu yapan fabrikanın bir çalışanı olmanın gururu ve aidiyet duygusu; çalışma verimini yükseltecek, daha sonra bu işinin turist olarak gittiği Avrupa ülkesinde gördüğü Japon arabasına gurur ve mutlulukla bakmasında etkili olabilecektir.

1.2. Kalite Kontrol Dönemi

Western Electric Şirketinde çalışan Walter A. Shewhart 1918 yılında California Üniversitesi'nde Fizik dalında Doktorasını tamamlamıştır. Daha sonra Bell Laboratuvarlarında çalışmaya başlayan Shewhart istatistiksel veri yönteminin üretim süreçlerine uygulanabilmesi ile ilgili çalışmalar başlatmıştır. 1924 yılında “Kontrol Şeması / Diyagramı” adı verilen grafiksel kontrol sistemini tanıtmıştır. Bu yolla üretim aşamalarındaki değişimi inceleyerek normal olmayan değişiklikleri belirlemek ve bunları önceden önlemek mümkün olabiliyordu. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran; Shewhart'ın istatistiksel bakış açısını tüm üretim süreci için geliştirmişlerdir.

Shewhart kalite kontrolün modern görünümü için büyük katkı sağlamıştır. Modern kalite felsefesi'nin kurucusu olarak anılabilir. (Bergman ve Klefsjö,1994, s.54)



Şekil 1.3 Shewhart Kontrol Grafiği Örneği

Kaynak: Mears, P. (1995). Quality Improvement Tools and Techniques. Mc-Graw Hill

1.3. Etkin Kalite Yönetimi Yaklaşımları

1.3.1. Deming

William Edwards Deming doktorasını Matematiksel Fizik alanında yapmıştır ve 1930'lu yıllarda Shewhart ile Western Elektrik'te birlikte çalışmıştır. II. Dünya savaşı sonrasında Japonya'da kalite sistemleri ile ilgili çalışmalarda önemli katkıları bulunan Deming adına, her yıl bu ülkede "Deming Ödülleri" verilmektedir. (<https://www.deming.org/theman/theories> Erişim 25.10.2013)

Deming kalite yaklaşımı üç temel başlıkta tanımlanabilir.

Derin Bilgi Sistemi: Değişkenlik, Sistemler, Psikoloji ve Bilgi temel bileşenlerdir. Deming yönetimin çeşitliliği sağlayabilmesi için istatistik ile kuvvetli tahminler yapılabileceğini söylemiştir. Yönetim ayrıca problemlerin sistem veya insan kaynaklı mı olduğunu tanımlamakla sorumludur.

PUKÖ Döngüsü: Planla – Uygula – Kontrol et – Önlem al.
Orijinal dilde kısaltması PDSA (Plan - Do - Study - Act)

PUKÖ Döngüsü bir ürün ya da sürecin sürekli iyileştirilmesi için çok değerli bir öğrenme ve bilgi kazanımları sistematik dizisidir. Bu döngüyü tanımlayan Deming Wheel yani Deming Döngüsü, ilk olarak New York'ta ünlü Bell Laboratuvarları'nda tanıtılmıştır.

Planla: Döngünün ilk adımı Planla adımıdır. Burada hedef veya amaç açıklanmalı, ölçütler belirlenmeli ve yol planı hazırlanmalıdır.

Uygula: Ürünü üretmek, hizmeti sağlamak gibi uygulamanın gerçekleştiği adımdır.

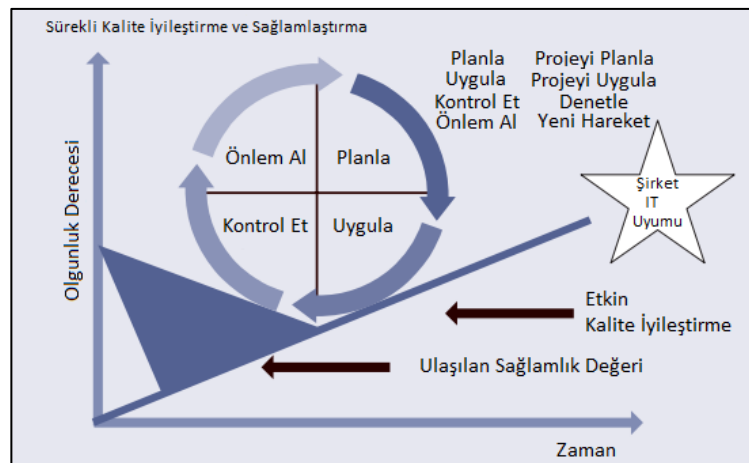
Kontrol et – Çalıştır: Tanımlanmış olan ölçütler ile başarıyı ölçmek, değerlendirmek için yapılan çalışmalarıdır.

Önlem al: Dördüncü adımda, yöntem kontrol edilir, sonuçlara göre gerekli ise yeniden oluşturulur, değiştirilir.

Döngü bu şekilde tamamlanmış olacaktır. Sürekli iyileşme için bu döngü ardı ardına devam etmelidir.

Deming'in 14 Noktası:

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için sürekli amaç sürekli olmalıdır
2. Yeni kalite felsefesini benimseyin.
3. Kalite hedefi için muayene bağımlılığına on verin
4. İşi sadece fiyat etiketine göre değerlendirme uygulamasını bırakın. Bunun yerine, tek bir tedarikçi ile çalışarak maliyeti en aza indirin.
5. Planlama, Üretim ve Hizmet için her süreci sürekli ve sınırsız iyileştirin
6. İşin başında eğitimler düzenleyin
7. Liderliği benimsetin ve geliştirin
8. Korkuyu uzaklaştırın.
9. Çalışanlar arasındaki (soyut) sınırları kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimde insanlar ürün veya hizmet için sorunları görebilmek ve kullanımı anlayabilmek için personel bir takım olarak çalışmak zorundadır.
10. Sıfır hata ve yeni verimlilik düzeyleri isteyen iş gücü için sloganlar, tavsiyeler ve hedefler tanımlamayı bırakın
11. İş gücü için sayısal kotalar ve yönetim için sayısal hedefleri kaldırın.
12. Çalışanların yaptıklarını işten gurur duymalarından mahrum edecek engelleri kaldırın. Yıllık değerlendirme veya prim sistemlerini kaldırın.
13. Herkes için güçlü bir eğitim ve kişisel gelişim sistemi kurun.
14. Üst yönetim şirketteki herkesin bu yapıyı uygulamasını sağlamalıdır. Dönüşüm herkesin işidir. (Bergman ve Klefsjö, 1994, s.56)



Şekil 1.4 Deming Döngüsü

Kaynak: <http://csideming.wordpress.com/deming-dongusu> Erişim 25.10.2003

1.3.2. Kaizen

Kaizen; süreçlerin ve buna bağlı olarak ürünlerin optimize edilmesini amaçlayan müşteri odaklı, kapsamlı bir kalite yönetim sistemidir. Değişiklik ve İyi (iyiye doğru) kelimelerinden oluşan Kaizen; sürekli gelişme, iyileşme felsefesidir. Çıkacak sonuç değil, işin sürecinin iyileştirilmesi için çalışır. Kullanılan donanım, uygulamalar ve insan kaynağı hepsi birden sistemin temelleridir.

“Bir işyerinde uygulandığında KAİZEN yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir. Sadece sonucu göz önünde bulundurmayan, aynı zamanda insana öncelik veren bir yönetim tarzıdır” (KAİZEN - Masaaki İmai, 1999, s.5)

KAİZEN uygulamasına benzeyen bir uygulama da BPR yani Business Project Reengineering – İş Süreçleri Yeniden Yapılandırma. Bu model de iyileştirmeyi hedefler ancak, süreçte bir defada olabilecek ani ve çok yüksek bir sıçrama sürecin genel kontrolü açısından riskli olabilir. Bu nedenle ilk defa iyileştirme yapılacak ise, KAİZEN ile kontrollü ve küçük adımlar ile ilerlemek daha güvenilir olur. Deming döngüsünden farklı olarak yönetim tarafından belirlenmiş olan kural, politika ve prosedürler çalışanlara yol gösteren Standartları oluşturur. KAİZEN için; SUKÖ döngüsü; (Standartlaştır – Uygula – Kontrol Et- Önlem Al). Yöneticiler, Standartları hazırlamak, uygulamak ve geliştirmek ile sorumludurlar. Amirler ise iş güvenliği, liderlik, insan ilişkileri kontrol ve idaresinden de sorumludurlar.



Şekil 1.5 Kaizen Şemsiyesi

Kaynak: <http://www.kaynakindir.com/wpcontent/uploads/2013/07/kaizen.pdf>

1.4. Toplam Kalite Yönetimi

1951 yılında Joseph Juran tarafından yazılan Kalite Kontrol El Kitabı; Kalite Yönetimi için en önemli eserlerinden bir tanesi olarak kabul edilir. Burada yapılan tanımlamalara göre ürün veya hizmet kalitesini arttırmak isteyen firmalar aşağıdaki adımları uygulamalıdır;

1. Paylaşım ve sorumluluk bilinci korunarak sürekli geliştirme ve iyileştirme yapılmalıdır.
2. Geniş kapsamlı eğitimlerle kalite bilinci arttırılmalıdır.
3. Üst yönetim liderlik görevini en iyi şekilde yerine getirmelidir. (<http://www.juran.com/resources/downloads> Erişim 30.10.2013)

Deming ve Juran 1950'li yıllarda Japonya'ya giderek sanayicilere danışmanlık yapmışlardır. Bu yıllarda gelişen Japon Kalite devrimi, hem bilimsel yönetim anlayışının, hem de katılımcı - paylaşımcı bir yönetim felsefesinin sonucu olarak gerçekleşmiş ve bu başarı Batıda ve Amerika'da Toplam kalite Yönetimi çalışmaları için de bir başlangıç sağlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün veya hizmetin kalitesine odaklanmamıştır, aynı zamanda çağdaş bir yönetim sistemi olarak kabul edilmektedir. TKY kaliteyi yükseltirken verimlilik için de olumlu etki yapma imkanındır. Ürün veya hizmetin her aşamasında hata nedeni ile oluşacak zaman kaybı, maliyet, fazla stok maliyeti gibi olumsuz etkileri azaltarak verimliliğe katkı sağlanır. Amerikalı kalite kontrol uzmanı Armand V. Feigenbaum Toplam Kalite Yönetimi kavramının öncüsü olan Toplam Kalite Kontrol isimli makalesinde Kalite kontrolün sadece teknik bir işlem değil, bir yönetim anlayışı olmasını önermiştir.

Toplam Kalite Yönetimi ya da kısaca **TKY** olarak bilinen yöntem, müşteri ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalitelerinin sistematik bir yaklaşım ile tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. (<http://www.toplamkaliteyonetimi.org> Erişim 30.10.2013)

1.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Bileşenleri

Kalite Politikası: Kalite amaçlarının belirlenmesi; yani politika tanımı Kalite Yönetimi'nin ilk adımudur. Strateji, bugün bulunduğumuz yer ile olmak istediğimiz yer arasındaki yoldur. Kalite kararı ürün tasarım aşamasında verilmelidir, oluşacak maliyet de bu aşamada hesaplanır.

Kalite Planlama: Ar-Ge çalışmaları, test ve muayene çalışmaları ile belirlenmiş olan Kaliteye ulaşmak üzere planlama yapılır.

Kalite Kontrol: Kalite Kontrol iki temel yapıya ayrılır. Satın alınacak ürünler için yapılan kalite kontrol adımları ve Üretilen ürünler için yapılan kontrol ürünleri.

Satın alınan ürünler için tedarikçinin yerinde – ürün kabulde – kullanım aşamasında kontrol yapılır.

Üretilen ürünler için kalite kontrol için sadece bitmiş ürünlerin kontrol ve muayenesi (Reaktif yaklaşım) yerine başlangıçta, üretim hattında ara kontroller yapılması (Proaktif) Önleyici yaklaşım uygulanmalıdır.

Kalite Güvencesi: Ürün veya hizmetin belirlenmiş kalite hedefine ulaşmak için yapılması gereken adımlar ve ürün / hizmet süreçleri planlı ve sistematik olmalı ve bu şekilde uygulanmalıdır. Örneğin talimatlar, görevler ve çalışanların sorumluluk tanımları için dokümanları oluşturulmalı ve çalışanların da bu dokümanlara uygun olarak hareket etmesini sağlanmalıdır.

Kalite İyileştirme: (ÖLÇ) Sürecin yeteneği ölçülmelidir. Süreç Haritaları, grafikler, DPMO (Bir milyonda hata sayısı), FMEA (Hata türleri ve etkileri analizi) kullanılan başlıca araçlardır. (ANALİZ) Ölçümle sonrasında hataların nerede ve nasıl ortaya çıktığı analiz edilmelidir. Hipotez testi, Güven aralığı, Korelasyon, Çok değişkenli analiz araçları kullanılabilir. (İYİLEŞTİR) Sürecin yeteneği artırılabilir. Süreç yeteneği, sürecin istatistiksel olarak kontrol altında iken engel olunamamış sapmaların dar sınırlar içinde kalmasıdır. ANOVA (varyans analizi - **AN**alysis **Of** **V**ariance) , Regresyon, ANCOVA (kovaryans analizi) araçları kullanılabilir. (KONTROL) Yapılan iyileştirmelerin karalı ve sürekli olmaları sağlanmalıdır. İKK (İstatistiksel Kalite Kontrolü) en önemli yöntemlerden biridir. İKK imalatın kalitesine odaklanır. Belirlenmiş kriterlere uygun olan özelliklerde değişkenliği azaltmayı hedefler.

2. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

2.1.EFQM - Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı



Şekil 2.1 The European Foundation for Quality Management - Resmi Logosu

Kaynak: <http://www.efqm.org> Erişim: 02.12.2013

15 Eylül 1988 tarihinde, Avrupa'daki önde gelen İş Liderleri bir araya gelerek Avrupa işletmelerinin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan Avrupa Vakfı oluşturmak için bir "Niyet Mektubu" imzalamıştır. 1989 yılında 67 Avrupa firma yöneticisinin imzaladığı ortak Policy document ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kurulmuştur. EFQM organizasyonda iş stratejileri oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar. Müşteri, çalışanların katılımı, süreçlerde iyileştirme gibi temel toplam kalite yöntemleri kavramları geliştirilir.

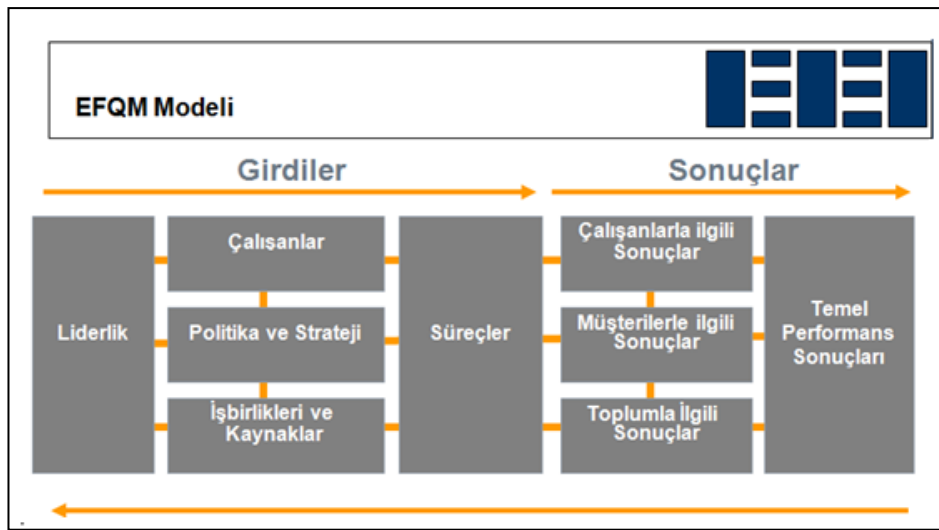
(<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> Erişim: 02.12.2013)

Mükemmelliğin temel kavramları:

- Müşteri Odaklılık
- İşbirliklerinin Geliştirilmesi
- Çalışanların Gelişimi ve Katılımı
- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim
- Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Sonuçlara Yönlendirme

2.1.1. Dokuz Kriter ve Alt Başlıklar

Modelde dokuz ana kriter kuruluşün mükemmelliğe ulaşma çalışmalarının değerlendirilmesi; ve bunlara alt kriterler organizasyonun uygulaması gereken öz değerlendirme ve gelişme faaliyetlerine aittir. Dokuz kriterin beş tanesi olanak sağlayıcı kriterler, dört tanesi de sonuç kriterleri olarak tanımlanmaktadır. Olanak sağlayıcı kriterler kuruluşün yaptığı faaliyetleri içerir ve “Nasıl” sorusuna cevap arar, sonuç kriterleri ise nelerin gerçekleştiğini inceler. (<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts> Erişim: 02.12.2013)



Şekil 2.2 EFQM Kriterleri Şema Gösterimi

Ref: Siemens A.Ş. EFQM Eğitim Ders Notları 2009

1. KRİTER: Liderlik

1a. Liderler kuruluşün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

1b Liderler kuruluşün yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

1c Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

1d Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşün çalışanları ile sağlamlaştırırlar

1e Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler

2. KRİTER: Politika ve Strateji

2a Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır

2b Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır

2c Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir

2d Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir

3. KRİTER: Çalışanlar

3a İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir

3b Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür

3c Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır

3d Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur

3e Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir

4. KRİTER: İşbirlikleri ve Kaynaklar

4a Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir

4b Finansal kaynaklar yönetilir

4c Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir

4d Teknoloji yönetilir

4e Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir

5. KRİTER: Süreçler

5a Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir

5b Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.

5c Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.

5d Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır

5e Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir

6. KRİTER: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

6a Algılama Ölçümleri. Bu ölçümler, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir

6b Performans Göstergeleri: Bu göstergeler, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

7. KRİTER: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

7a Algılama Ölçümleri. Bu ölçümler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

7b Performans Göstergeleri: Bu göstergeler kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8. KRİTER: Toplumla İlgili Sonuçlar

8a Algılama Ölçümleri. Bu ölçümler, toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin (örneğin; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen) verilerdir

8b Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir

9. KRİTER: Temel Performans Çıktıları

9a Temel Performans Çıktıları. Bu göstergeler kuruluş tarafından tanımlanmış, politika ve stratejiler kapsamında kararlaştırılmış temel sonuçlardır

9b Temel Performans Göstergeleri. Bu göstergeler kuruluşun temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

2.1.2. Radar Hesaplama Metodu

Results (Sonuçlar) - Approach (Yaklaşım) - Deployment (Düzenleme) – Assessment (Değerlendirme)-Review (Gözden Geçirme)

RADAR; bir kuruluşun performansını dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve yapısal bir yaklaşım sağlayarak sorgulayan güçlü bir yönetim aracıdır.

Hesaplama metodunun temel mantığı; Neye ulaşmak için çalışıyoruz? / Bunu nasıl başarabiliriz? / Nerede, ne zaman, nasıl hayata geçirildi? / Neleri öğrendik ve nasıl iyileştirme yapabiliriz.

Boyutlar	Puan Unsurlar	%0	%25	%50	%75	%100
Yaklaşım	Sağlam Temelli - yaklaşımın anlaşılır bir temele dayanması - iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlerin varlığı - yaklaşımın paydaşların gereksinimlerine odaklanması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
	Bütünlük - yaklaşımın politika ve strateji ile uyum içinde olması - yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uygun biçimde ilişkilendirilmiş olması	Kanıt yok veya hikayemsi	Kısıtlı kanıt	Kanıt	Açık kanıt	Kapsamlı kanıt
Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Boyutlar	Puan Unsurlar	%0	%25	%50	%75	%100
Sonuçlar	Eğilimler - olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performans sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'sinde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi	Sonuçların tümünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya iyi performansın sürdürülmesi
	Hedefler -hedeflerin uygunluğu -hedeflere erişim	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 1/2'sinde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göre iyi durumda
	Karşılaştırmalar - sonuçların diğer kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması ve/veya sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması	Sonuç yok veya hikayemsi bilgi	Sonuçların 1/4'ünde	Sonuçların 1/2'sinde	Sonuçların 3/4'ünde	Sonuçların tümünde

Şekil 2.3 RADAR puanlama matrisi örneği – sonuçlar
Kaynak: Siemens AŞ – EFQM Eğitim Ders Notları s.44

2.2. Six Sigma (Altı Sigma)

Temel hedefi süreç iyileştirme olan, problemleri önyargı, önsezi ve benzeri yöntemlerden uzak olarak istatistiksel bilgiler ile çözen bir kalite yönetim sistemidir. Sigma; Yunan alfabesine ait bir harf olup, bir istatistik dağılımında, verilerin ortalamadan ne kadar değişkenlik gösterdiğini belirtmek için kullanılır.

Altı Sigma kısa dönemli, hemen gerçekleştirilip bitirilecek bir proje değildir. Belli bir zaman ve bilgi birikimini gerektirir. Altı Sigma çalışmasının bir takım hedefleri vardır. Bunlar;

- i. Müşteri memnuniyetini arttırma.
- ii. Sorunları azaltma.
- iii. Sonuçları performansı iyileştirilme.
- iv. İş performansını arttırma

(Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Yaz -2006 C.5 S.17)

Altı Sigma, sıfır hata hedefli, istatistiksel bir yöntemdir. Her sürecin, sürece özel hata oranları vardır. Bazı ürünlerde % 0,1 kabul edilebilir bir hata oranı iken, örneğin ilaç üretimi yapan bir firma için veya uçak parçaları üreten bir firma için kabul edilemez yüksek bir orandır. Bu alanlarda hedef tam olarak “sıfır hata” olarak tanımlanır.

6 σ hata sınırı **3,4 / 10⁶** düzeyindedir. Eğer bir süreç müdahale edilmeden kendi haline bırakılırsa hata oranı istatistiklere göre; 66803 / 10⁶ düzeyinde olacaktır. Hatalı üretilen üründe hammadde, işçilik, enerji kayıpları olur. Eğer ürünün satışı da yapılmış ise müşteri kaybı da olabilir.

DPMO yani Bir Milyonda Hata Sayısı tanımı, altı sigma için kullanılan metriktir. Bu sistemde; bir milyon adet üretilen ürünlerdeki hatalı ürün adedinin altı sigmanın amacı olan 3.4'ten düşük olması hedefine ulaşılmaya çalışılır. Temel parametre ürün başına hata olarak tanımlanmıştır.. Bu ürün bir cihazın parçası, malzeme, sürece ait zaman olabilir.

Uygulama Yöntemleri:

DEFINE (Tanımlama): Müşteri gereksinimini anlamak, tam olarak tanımlamak. Müşteri tatmini sağlayacak ve kar etmeyi sağlayacak süreç henüz tasarım aşamasında iken tasarlanmalıdır.

MEASURE (Ölçüm) : Hangi σ kademesinde çalışılacağı, hedeflenen DPMO tanımı yapılır. Burada ölçüm yapılacak kaynaklar iyi seçilir ve gerekli kalibrasyon ve gerekli ayarları yapılır.

ANALYZE (Analiz): Neden – Sonuç ilişkileri araştırılır. Müşteri memnuniyetsizliğini etkileyen değişkenler araştırılır.

IMPROVE (İyileştirme): Çözümleri belirlemek, bu çözümleri deneyerek ve uygulayarak kök nedenleri ve etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak amaçlanır.

VERIFY (Doğrulamak): Değişiklikler test edilmelidir. Eğer 6 σ ise sadece kontrol edilir.

2.2.1 ALTI SİGMA TARİHÇESİ

Japon Matsushita firması Amerika’da dönemin en büyük elektronik şirketlerinden olan Motorola tarafından üretim verimliliğindeki düşüş sebebi ile satılmış olan televizyon fabrikasında 1970’li yıllarda yaptığı çalışmalar ile hata oranını yüksek oranda iyileştirmiştir. Bu gelişimi inceleyen Motorola; 1980’li yılların başlarında dönemin şirket yöneticisi Robert Galvin liderliğinde geliştirdiği Six Sigma sistemi ile; ürün kalitesinden çok süreç kalitesini arttırarak üretimdeki hata oranlarını düşürmeyi sağlamıştı.

Sistemin olumlu sonuçları ile, örnek teşkil eden Motorola firması ilk defa Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nü Six Sigma ile 1988 yılında almıştır. Daha sonra IBM bu programı uygulamaya başlamıştır.

Türkiye’de ilk kez 1995’de Eskişehir’de savunma sanayiine yönelik üretim yapan TEI (Tusaş Engine Industries) “Altı Sigma” metodolojisini uygulamaya koymuştur. Ayrıca Arçelik, Borusan ve Kordsa firmaları da ilk uygulamaya geçen ve başarılı sonuçlar alan firmalardır.

2.2.2 ALTI SİGMA GÖREV TANIMLARI

Takım çalışması esas olan 6 Sigma sisteminde; takım üyelerine aldıkları eğitimler ve tecrübelerine göre ünvanlar tanımlanmıştır.

ŞAMPIYON: Projeyi seçen, gerekli onayları tamamlayan ve kaynak sağlayan; şirkette uzun yıllar görev almış bir kişi ve aynı zamanda proje lideridir. Projede tam zamanlı çalışmasa bile gelişimi ve takibinden başlıca sorumlu kişidir. Seçilen projeler firmanın amaçları ile uyumlu olmalıdır. Bir projede birden fazla takım görev alıyor ise, Şampiyon takımlar arasındaki koordinasyonu da sağlamakla sorumludur.

UZMAN KARA KUŞAK: Teknik konularda en yüksek bilgiye sahip olan takım üyesi, Kara Kuşak Uzmanıdır. Eğer firma içinde bu görev için uygun bir uzamn yok ise, danışmanlık şirketlerinden de destek alınabilir. Teknik destek yanında projenin planlanan süreye uygun olarak devam edip etmediğinin takibi, gerekli durumlarda Kalite Şampiyonu veya üst yönetime rapor vermek ve Six Sigma ile ilgili firma içi eğitimler de Kara Kuşak Uzmanı sorumlulukları arasındadır.

KARA KUŞAK: Her takım için Kara Kuşak, takım lideridir. Proje seçiminde Kalite Şampiyonuna teklif verme veya değişiklikler ile ilgili bildirimleri yapmak için yetkileri vardır. Bu göreve gelen kişiler, Kara Kuşak için düzenlenen eğitimi almak zorundadırlar. Şirket içinde başka bir görevleri olsa bile, proje süresince şirkette tanımlı görevini başka bir yetkiliye devretmelidir.

YEŞİL KUŞAK: İyileştirme projelerinin takım üyeleri; iki haftalık eğitimler ardından Yeşil Kuşak görevi ile takımda yer alırlar. Her yeni projede yeniden eğitim alınması zorunlu değildir. Takım üyeleri, süreçlerin ölçüm ve analizleri ile ilgili tekniklere hakim olmalıdırlar. Projede faaliyetleri bizzat yürütürler.

2.3 ISO



Şekil 2.4 ISO Resmi, Logo

Kaynak: <http://www.iso.org> Erişim: 04.12.2013

ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standart Organizasyonu uluslararası ticaret alanında uygulanacak kalite sistem standardı çalışmaları amacı ile 23.Şubat.1947 tarihinde Cenevre’de kurulmuştur. 2014 yılı itibari ile 138 ülke üyedir.

Üye ülkelerden ABD, İngiltere, Kanada tarafından oluşturulan Teknik Komite 1987 yılında ISO 9000 Kalite Sistem Standartları’nı yayınlanmıştır. Türkiye’yi ISO’da Türk Standartları Enstitüsü (TSE) temsil etmektedir. TSE, 1955 yılından beri üyesi olduğu ISO'nun 35 Teknik Komitesi ile 89 Alt Komitesi'nin asal üyesidir.

2.3.1 ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9000 belgelendirme standardı Uluslararası Standartlar Örgütü Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi Teknik Komitesi tarafından yapılandırılmıştır. Bir organizasyondaki mevcut ve uygulanmakta olan kalite sistemlerinin standart prosedürlerine uygun şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu standart her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilir ve gerekli revizyonlar yapılarak ve yeniden yayınlanmaktadır. TS EN ISO 9000 standartları dört temel standarttan oluşmaktadır.

» ISO 9000 : Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Terimler ve Sözlük

» ISO 9001 : Kalite Yönetim Sistemleri - Şartlar

» ISO 9004 : Kalite Yönetim Sistemleri - Performansın İyileştirilmesi İçin Kılavuz

» ISO19011: Kalite ve Çevre Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu

ISO 9001:2000 versiyonu 2008 yılında gözden geçirilmiş olup ISO 9001:2008 güncel versiyondur. (<http://www.tse.org> Erişim 04.12.2013)

ISO 9001:2000 Maddelerinin Yapısı

1. Kapsam
2. Bilgi Referansları
3. Terimler ve Tanımlar.
4. Kalite Yönetim Sistemi .
5. Yönetim Sorumluluğu.
6. Kaynak Yönetimi.
7. Ürün Gerçekleştirme.
8. Ölçme, Analiz ve İyileşme.

Bu maddelerden 4,5,6,7,8 zorunlu şartlardır.

(<http://www.asbcert.com.tr/iso9000.html> Erişim: 04.12.2013)

ISO 9001:2008 için Sekiz Kalite Yönetim prensibi aşağıdaki gibidir

Müşteri Odaklılık: Kuruluş, müşterinin ihtiyaçlarını karşılarken beklentilerini de karşılamalı, gelecekteki olası ihtiyaçlarını da tespit etmeye çalışmalıdır.

Liderlik: Lider, yöneticiden farklı olarak kuruluş içinde ortak hareket edebilme ve amaç birliğini de sağlamalıdır. Her çalışanın ortak amaçları benimsemesi ve tam katılımını sağlamalıdır.

Çalışanlar: Organizasyonun her kademesindeki çalışan mutlaka yeteneğine, yaptığı işe göre kalite yönetim sistemine katılmalıdır.

Süreç yaklaşımı: Kuruluşun tüm faaliyetleri ve kaynakları süreç yaklaşımı dahilinde yönetilmelidir.

Yönetimde Sistem yaklaşımı: Birbiri ile ilişkili süreçler sistem yaklaşımı ile yönetilmelidir.

Sürekli Gelişme: Organizasyon veya kuruluşlar daime gelişime açık ve bunu destekliyor olmalıdır.

Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım: Veriler analiz edilmeli ve kararlar mantık temeli korunarak verilmelidir.

Tedarikçiler ile karşılıklı iyi ilişkiler: Sadece organizasyonun değil tedarikçinin de yeteneği ve karşılıklı faydanın korunması esası ile güçlü ilişkiler kurulmalıdır.

2.3.2 Entegre KYS Nedir

ISO 9000, ISO 14000 ve OHSAS 18000 birbirleri ile ilişkilidir ve aynı firma içinde kullanıyor olması sinerji elde edilmesini sağlar. Ortak temel noktaları olduğu için bu gruptan bir standart belgesine hak kazandıktan sonra diğer belgelere başvuru, hazırlık ve değerlendirme süreçleri daha kolay ve hızlı olmaktadır. Bu sayede kaynakların korunması sağlanır, ve iletmenin birden fazla boyutu güçlenir.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi: Bir kuruluşun faaliyetlerini içinde yürütmekte olduğu, hava, toprak, su ve diğer doğal kaynaklar, insanlar ve tümünü kapsayan ortam Çevreyi oluşturmaktadır. Kuruluşun faaliyetlerinin ne kadarı çevre ile etkileşime giriyor ise; bu çevre boyutunu tanımlar. Bu boyutta kuruluş faaliyetleri sonucunda çevrede oluşan, ortaya çıkan değişiklikler kuruluşun çevreye etkisidir.

Kuruluşların çevre etkisi ve özellikle olumsuz sonuçlar var ise bunları ortadan kaldırmak veya ortaya çıkmasını tamamen önlemek için oluşturdukları plan, izlenecek yol ile ilgili beyanları kuruluşun çevre politikasıdır. ISO 14001 standardı kuruluşun, yükümlü olduğu yasal ve diğer şartları da dikkate alarak politika ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân veren ayrıca çevre yönetim sistemi için gerekli şartları ve önemli çevre boyutları hakkında bilgiyi kapsar.

OHSAS 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi: Çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarını için kurumların çalışanlarının iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda, planlı ve sistemli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. OHSAS 18001, iş yerlerinde meydana gelebilecek olası iş kazası riskini en aza indirmek ve "İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili asgari şartları ortaya koymak için geliştirilmiş bir sistemdir.

OHSAS 18001, BSI (British Standards Institute) tarafından yayınlanmış olan "İş Sağlığı ve Güvenliği" standardıdır. OHSAS 18001 diğer uluslararası standartlardan farklı olarak bazı ulusal standart kuruluşları ve belgelendirme kuruluşlarının birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir ve diğer standartlardan farklı olarak, bir ISO standardı değildir. (<http://www.tse.org/standartlar>)

2.3.3 Standart Tanımı ve Standartların Faydaları

EN (Europeane Norm)

Avrupa Standartlarının kısaltmasıdır. Avrupa Birliği'nde standartlar arasında harmonizasyon sağlamak için oluşturulmuştur. EN çalışma sisteminde her ülkenin ağırlıklı oy hakkı olup, oylar ülkeler arasında eşit dağılmamıştır.

Milletlerarası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) tarafından yapılan tariflere göre;

STANDART: İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnekliktir.

STANDARDİZASYON: Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir. Standardizasyon işlemi ile öncelikli olarak can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine müsaade edilmemektedir.

Standartlar, üretimin belirli plân ve programlara göre yapılmasına yardımcı olur.

Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.

Kayıp ve artıkları asgariye indirir.

Verimliliği ve hasılayı artırır.

Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır, stokların azalmasını sağlar.

Maliyeti düşürür.

Standartların ekonomiye yararları;

Kaliteyi teşvik eder, kalite seviyesi düşük üretimle meydana gelecek emek, zaman ve hammadde israfını ortadan kaldırır.

Sanayii belirli hedeflere yöneltir.

Üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.

Ekonomide arz ve talebin dengelenmesinde yardımcı olur.

İhracatta ve ithalatta olumlu fayda sağlar.

Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine yardımcı olur. Rekabeti geliştirir.

Kaynak:

<http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/standart-hizmetleri/ulusal-standardizasyon>

3. BÖLÜM

LOJİSTİK & NAKLİYE

3.1. Lojistik Sektörü

Lojistik duayeni Prof. Dr. Martin Christopher “*Gelecekte firmaların rekabeti ürettikleri mallarda değil kullandıkları tedarik zincirleri arasında olacaktır.*” sözü ile rekabette maliyetten öte hizmet kalitesi ve hızın ön plana çıktığı günümüz küresel piyasalarında iş yapmak isteyen firmaların tedarik zincirlerini iyi yönetmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

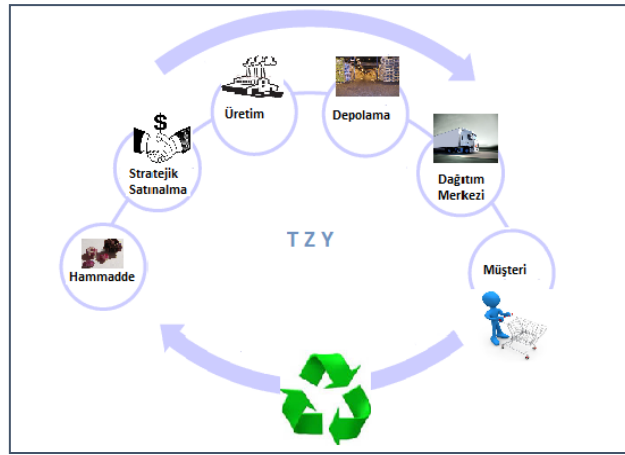
Lojistik sektörü dünyada son kırk yıl içerisinde en fazla değişiklik gösteren ve gelişen sektörlerin başında gelmektedir. Askeri alanda; erzak, silah ve teçhizatın uygun şekilde taşınması ve organizasyonun yapılması ile ilgili çalışmalar ilk olarak “Lojistik” kavramını ortaya çıkarmıştır. II. Dünya savaşı; üretim ve sanayideki gelişmeler lojistik faaliyetlerin önemini arttırırken; gelişen lojistik yönetimleri de firmaların büyümesine, gelişmesine hız kazandırmıştır.

3.2. Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi, hammaddenin bir ürüne dönüşmesi, bu ürünün dağıtım merkezine ve müşteriye ulaştırılması, ve son kullanıcıdan iade ürünün üreticiye geri dönüşünün sağlanması için gereken işlem adımları ve bilgi akışını düzenler ve yönetir. Tedarik zinciri sürecinde taşıma, depolama, ve paketleme, etiketleme gibi katma değerli hizmetler lojistik yönetimi kapsamındadır.

Her iki kavramı karşılaştırdığımızda Tedarik Zinciri Yönetimi kavramsal, Lojistik yönetimi fonksiyoneldir.

Merkezi ABD’de olan dünyanın en büyük Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi organizasyonu CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) tanımına göre; Tedarik zincirinin ve bu zincirde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını arttırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde sistematik ve stratejik koordinasyonu Tedarik Zinciri Yönetimi’dir. Lojistik farklı dönemlerde TZY’nin bir parçası; veya alt kümesi olarak değerlendirirken; günümüzde birbirinden ayrı özellikleri olan ama birlikte olmaları gereken kavramlar olarak da tanımlanmaktadır



Şekil 3.1 Tedarik Zinciri Yönetimi Şema İle Gösterilmesi

Dünyada lojistik gelişiminin tarihteki aşamalarını şu şekilde sıralanabilir::

1960-1970 yılları arası : Lojistik fikrinin yerleşmesi ve itibar kazanması

1970-1980 yılları arası : Önceliklerin ve modellerin değişme çağı

1980- günümüze kadar : Ekonomik ve teknik değişimin yeni çağı

3.3. Dış Kaynak Kullanımı

İhtiyaçların çeşitliliği; rekabet zorluğu ve maliyet hesapları artarken; firmaların lojistik hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile; bu işin uzmanlarına; gelişmiş kontratlar dahilinde aktarması ve yeni bir hizmet ve servis avantajı ortaya çıkmıştır. Kontrat lojistiği müşterilerin operasyonel işlemler ve problemlerle uğraşmak yerine kendi asli işlerine odaklanmalarına fırsat sağlamaktadır. Firmalar, aldıkları hizmetin kattığı değerler sayesinde daha hızlı gelişebilirler, özellikle çoklu kullanıcı depolar sayesinde avantajlı fiyatlar ile, planlanan hedeflere daha az maliyetle ulaşabilirler.

Kontrat lojistiği desteği veren bir firma; ithalattan yurtiçi satın almaya, depolamadan dağıtım, etiketlemeden özel katma değerli hizmetlere kadar müşterilerin lojistik ihtiyaçlarının büyük bölümünü karşılayabilir olmalıdır.

Lojistik hizmet sağlayıcı şirket ile yapılan sözleşmeye bağlı olarak lojistik operasyonların dış kaynak kullanılıp gerçekleştirilmesine Kontrat Lojistiği adı verilir. Bu sadece bir lojistik sözleşmesi değil, bundan daha öte olan bir iş birliği çalışması, ürün hareketinin, üretim dışında kalan kısımlarının iş sorumluluğunun, lojistik şirketlerle yapılacak bir stratejik iş ortaklığı çerçevesinde dışarıya aktarılması işlemidir. Kısa dönemde spot çalışma yerine, uzun dönemde daha yüksek kar marjları ve uzun işbirlikleri ile şirketler öz yetkinlik alanları konusuna daha yoğun olarak odaklanabilmektedir. Hizmet ve maliyet performansı açısından beklentiler ile gerçekleşen çıktının karşılanmış olması için kontratta öngörülen ve gerçekleşeceği umulan performansın altı çizilmeli, performansa katkı sağlayacak diğer bileşenler ve katma değer de mutlaka belirlenmelidir

3.4. Nakliye Sektörü

Küresel ekonominin artışı Ulaştırma sektöründe gelişme ve büyüme etkisi yaratmıştır. Aynı şekilde Nakliye sektörünün gelişmesi de daha büyük miktarlarda üretime ve üretilen bu ürünlerin daha uzak bölgelere ulaşabilmesini sağlar.

Depolama, elleçleme faaliyetler olmaksızın dağıtım organizasyonu yapan veya sadece araçlar ile taşıma yapan firmalar Nakliye Sektörünü oluşturmaktadır. Nakliye lojistiğin temel ve en önemli kısmını oluşturmaktadır. Uluslararası lojistikte nakliye fonksiyonu daha da önem kazanmaktadır, çünkü artan mesafeler maliyet, teslim süresi ve güvenlik kriterlerini daha fazla etkilemektedir.

Nakliyenin temel iki bileşeni;

1-Depolama

2- Fiziki Hareket

Bazı firmalar hizmet kapsamının sadece depodan verilen hedefe adrese taşıma organizasyonu yapmakla sınırlı tutmaktadır. Depodan yapılacak sevkiyatın süre, araç ve maliyet olarak planlanması Dağıtım ağı organizasyonu kapsamındadır.

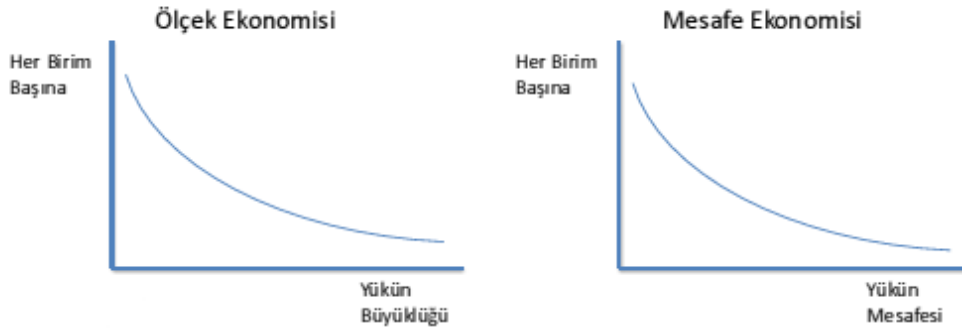
Nakliye sektörünün önemli kısmı Karayolu taşımacılığıdır. Nakliye firmalarının araç filoları özmal olduğu gibi, dönemsel veya uzun süreli anlaşmalar yaparak kiralık araçlar ile taşıma hizmeti veren firmalar mevcuttur.

3.5. Nakliye Ekonomisi

Taşımacılık sektöründe ücretler sınıf oranlarına göre yani; ağırlık, hacim, toplam mesafe kriterleri ile fiyatlandırma yapılabilir. Bir diğer oran ise ürün oranıdır. Yükün taşıma giderlerini karşılayabilme yeteneği, örneğin değerli ürünler daha pahalı taşınır. Geleneksel ölçek ekonomisinde taşınan malların miktarı arttıkça bir sistem içerisinde birim yük başına düşen maliyetin azalacağı varsayılır. Benzer bir şekilde taşıma mesafesi arttıkça birim yük başına ve birim mesafe başına düşen maliyet de azalır.

Bu durumun temel sebebini taşıma maliyetlerinin hem yük miktarından ve mesafeden bağımsız sabit maliyet bileşenlerinden hem de yük miktarı ve mesafeye bağlı değişken maliyet bileşenlerinden oluşması olarak açıklayabiliriz. Bu durum, taşıma faaliyetini tek bir taşıma türü ve tek bir taşıma aracından oluşan en küçük sistemde bile kolaylıkla gözlemlenebilir.

Kaynak: T.C. A.Ü. YAYINLARI / YAYIN NO: 2625 Uluslararası Lojistik Ders Kitabı s.17



Şekil 3.2 Ölçek Ekonomisi ve Mesafe Ekonomisi Karşılaştırma Grafikleri

- Değişken Maliyetler: Sürücü maliyetleri, yakıt vb.
- Sabit Maliyetler: Amortisman, Taşıt vergisi vb.

3.6. Nakliye Yöneticisinin İş Tanımı

- Özmal veya sözleşmeli taşıma sistemlerini verimli bir şekilde yönetmek
- Depolama, yükleme ve sevkiyat planlamasını yapmak
- Nakliye için gerekli olan sözleşmeleri yapmak. Araç kiralama, araç satınalma, personel yönetimi, bakım anlaşmaları yapmak
- Uluslararası taşıma varsa, yurtdışı hizmet sağlayıcılar ile ilişkileri düzenlemek
- Gümrük ve Ulaştırma mevzuatına hakim olmak, gelişme ve değişiklikleri takip etmektir.

3.7. Türkiye’de Kara Yolu Nakliyesi Ve Lojistik Sektöründeki Yeri

Türkiye’de yük taşımacılığının % 90’ına yakın bölümü karayolu ağırlıklı gerçekleşmektedir. Ortalama 750.000 civarı yük taşıyan araç sayısı ve çoğu ülkeden fazla olan bu oran Türkiye’de karayolu nakliyenin ne kadar büyük bir sektör olduğunu fazlasıyla göstermektedir. Türk taşımacılık ve lojistik sektörü son 10 yılda önemli bir büyüme ve gelişme kaydetmiştir. Sektörün önümüzdeki on yıl içinde de hızla gelişmeye devam edeceği öngörülmektedir.

2012 yılında Taşımacılık ve lojistik sektörünün Türkiye’nin GSYİH içindeki payı % 15 ila % 16 arasında gerçekleşmiştir. Türkiye’de en çok tercih edilen yük ve yolcu taşıma şekli kara yolu taşımacılığıdır. Günümüz itibari ile yolcuların % 95’i ve yüklerin % 90’i kara yolu üzerinden taşınmaktadır.

Tablo 3.1 Ulaşım Şekline Göre Yüklerin Taşınması

Kaynak: TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu – İnternet sayfası – Ulaştırma İstatistikleri

Ulaşım yollarına göre yük taşınması (milyon) Karayolu - Road											
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Karayolu	15142	15091	15216	15685	16683						20307
Ton - KM	1	2	3	3	1	177399	181330	181935	176455	190365	2
Denizyolu											
Ton - mil	8 100	5 738	5 400	3 929	3 477	3 825	5 169	6 001	6 154	6 787	8 617
Demiryolu										11	11
Ton km	7 562	7 224	8 669	9 417	9 152	9 676	9 921	10 739	10 326	462	677

Motorlu Kara Taşıtları, Şubat 2013 (TÜİK)

Trafikte kayıtlı araç sayısı 2013 - Şubat ayı sonu itibarıyla 17.191.105 adettir.

Şubat ayı sonu itibarıyla trafikte kayıtlı toplam 17 191 105 adet taşıtın;

%50,9'unu otomobil,

%16,5'ini kamyonet,

%15,5'ini motosiklet,

%8,8'ini traktör,

%4,4'ünü kamyon,

%2,3'ünü minibüs,

%1,4'ünü otobüs,

%0,2'sini

ise özel amaçlı taşıtlar oluşturmuştur.

Karayolu ve Otoyol uzunluğu (km)

Tablo 3.2 Yıllara Göre Karayolu ve Otoyol Uzunlukları

Kaynak: TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu – İnternet sayfası – Ulaştırma İstatistikleri

karayolu ve otoyol uzunluğu (km)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Karayolu uzunluğu:										
Devlet yolu	31.319	31.358	31.446	31.371	31.335	31.333	31.311	31.271	31.395	31.372
İl yolu	30.050	30.133	30.368	30.568	30.429	30.579	30.712	30.948	31.390	31.558
Köy yolu	364.329	365.171	285.739	285.632	285.632	286.888	288.013	298.405	302.398	305.227
Otoyol uzunluğu	1.851	1.882	1.741	1.667	1.908	1.908	1.922	2.036	2.080	2.119

Karayolu, TDK'ya göre, yerleşim birimlerini birbirine bağlayan yol. Örneğin iki köy/kasaba/şehir arasındaki en fazla 3 şeritli yol.

Otoyol = Otoban (Alm. Autobahn): Karayolunun daha büyük, çift yönlü, ve hız limitinin daha yüksek, özel bazı noktalardan giriş yapılabilen hâli. İkisi de yerleşim birimlerini bağlar.

3.7.1. Nakliye Sektöründeki Dernek ve Kurumlar

UND Uluslararası Nakliyeciler derneği: UND, 1974 yılında Türkiye kara nakliye sektörünün her türlü sorununu ulusal ve uluslararası platformda çözmek amacıyla bir araya gelen sektör temsilcileri tarafından bir meslek örgütü kimliğiyle kurulmuştur. Aradan geçen yıllarda dünyaya hakim olan küresel ekonomi düzeni, hem Türkiye ekonomisini hem de kara nakliyesi sektörünü değiştirmiş ve sektör Türkiye'nin dikkat çekici gelişme gösteren sektörlerinden biri haline gelmiştir. Değişen dünyaya hakim olan küresel ekonomi UND' nin de yapısını değiştirmiştir. Değişen yapısıyla UND sıradan bir mesleki örgüt kimliğinden vazgeçmiş, kimliğini 2001 yılında yeniden tanımlamıştır. 2001 yılında yapılan Olağan Genel Kurul seçimlerinde, EFQM Mükemmellik Modeli' ne dayalı katılım esaslı yönetim modelini üyelere sunulmuştur. (<http://www.und.org.tr> Erişim: 16.01.2014)

RODER: Ro- Ro Gemi İşletmecileri ve Kombine Taşımacılar Derneği

UTİKAD: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği

TND Türkiye Nakliyeciler Derneği

İKNADER - İstanbul - Kocaeli Nakliyesi Ve Nakliyat Komisyoncuları Derneği

TÜM-NAK Tüm Nakliyeciler Derneği

İTO İstanbul Ticaret Odası

3.8. Kalite Yönetim Sistemlerinin Lojistik Sektöründeki Uygulamaları

3.8.1. Hizmet Sektöründe Kalite

Hizmet kalitesi, verilen hizmetin tüketici beklentileri tatmin düzeyinin bir ölçüsüdür ve bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir. Hizmet sektörü olarak mühendislik, ulaştırma, eğitim, danışmanlık, finans, sağlık, iletişim ilk sıralarda sayılabilir. Ürün kalitesinden farklı olarak alınan sonuç kolaylıkla ölçümlenemez, müşteri tarafından algılanan performans düzeyi kalite değerlendirmesi olabilmektedir.

Hizmetin Özellikleri

Soyutluk (Dayanıksızlık) : Hizmet önceden çok sayıda üretilip saklanamaz. Hizmetten sağlanan yarar deneyime bağlıdır. Müşteri hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra veya hizmetin tüketilmesi veya satın alınması sürecinde değerlendirebilir. Satın alırken de çoğu zaman geçmiş deneyimlerden yararlanır.

Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim: Ürünlerin üretiminden farklı olarak hizmetin üretimi ile satışı eş zamanlıdır. İşletme ve müşteri etkileşim halindedir. Çoğunlukla üretici ile satıcı aynı kişidir ve müşteri de sürecin içindedir. Örneğin, yeme – içme, ulaşım, saç kesimi, sağlık hizmetleri gibi.

Heterojenlik: Aynı hizmetin içeriği müşteriye, zamana ve hizmeti sunan kişiye göre değişebilir. Hatta aynı kişinin ürettiği hizmetler de farklı olabilir. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri ve kapasitesinden ayrılamaz.

Talep Değişkenliği: Talep sadece günlere, aylara göre değil aynı gün içindeki saatlere göre de değişkenlik gösterebilir. Dalgalanan talep nedeni ile üretim kapasitesinin belirlenmesi zor olup, performans ve verimliliğin ölçülmesi de güç olmaktadır.

Emek – İlişki Yoğunluğu: Çoğunlukla emek organizasyonun temel kaynağıdır. Emek-yoğun ve ilişki – yoğun özellikler taşıyan hizmet kalitesinde performans insana bağlıdır. Hizmet yönetimi bir açıdan ilişki yönetimi anlamını da taşır. (Sevimli S., 2006, s 185, 186)

Hizmet kalitesinde somut özellikler ilk değerlendirme kriteri olabilmektedir. Örneğin bir hastaneye gidenler öncelikle temizlik ve hijyen unsurlarının öne çıktığı ortam değerlendirmesi yapacaklardır. Farklı bir alan; eğlence sektöründe ortamın ihtişamlı ve göz alıcı olması, personelin yoğun ilgisi ve karşılama şekli ilk izlenimleri oluşturabilir. Hizmetin alınacağı kuruluş veya organizasyon seçilirken önceki deneyimler yönlendirici olmakla birlikte müşterinin sonuç değerlendirmesinde beklentinin ne kadar karşılandığı hizmet kalitesi kadar güven duygusunu tam karşılamalıdır. Müşteri hizmet verenden kendi duygularını anlamasını bekleyecektir.

Tablo 3.3 Hizmetler ve Örnek Meslekler

Kaynak: Uyguç N., (1998)

Hizmet Niteliği	Hizmet Çeşitleri	Örnek meslekler
Dağıtıcı Hizmetler	Ulaştırma ve Depolama Hizmetleri	Nakliyecilik
	Haberleşme Hizmetleri	Postacılık
	Toptan ticaret Hizmetleri	Kuyumculuk
	Perakende Ticaret Hizmetleri	Manavlık
Üretici Hizmetleri (Mal Verenlere hizmet Verenler)	Bankacılık, Finansman Hizmetleri	Brokerlik
	Sigorta Hizmetleri	Acentelik
	Gayrimenkul Alım Satım Hizmetleri	Emlakçılık
	Mühendislik ve Mimarlık Hizmetleri	Müteahhitlik
	Muhasebe	Muhasebecilik
	Çeşitli Ticari Hizmetler	Reklamcılık
	Hukuki Hizmetler	Avukatlık
Sosyal Hizmetler (Kişilere Topluca Sunulan Hizmetler)	Sağlık Hizmetleri	Diş Hekimliği
	Hastaneler	Doktorluk
	Eğitim	Öğretmenlik
	Din Hizmetleri	Müezzinlik
Kişisel Hizmetler (Kişiye özel Sunulan Hizmetler)	Ev Hizmetleri	Temizlikçilik
	Yeme - İçme Hizmetleri	Garsonluk
	Tamir Hizmetleri	Oto Boyacılık
	Çeşitli Kişisel Hizmetler	Bakıcılık

3.8.2. Lojistik Sektöründe Kalite

Lojistik sektöründe de kalite kavramı, müşteri beklentilerinin karşılanması yeteneğidir. Bunun yanı sıra envanter seviyeleri ve ulaştırma stratejileri gibi temel lojistik faaliyetler de kalite fonksiyonlarıdır. Operasyonel lojistik faaliyetlerde temel kalite kriterleri;

- ✓ Başarılı stok yönetimi
- ✓ Teslimat zamanlarının planlamaya uygun olması, daha erken veya daha geç teslimat yapılmaması
- ✓ Elleçleme ve diğer katma değerli hizmetlerin doğru yapılması

Dünya Bankası tarafından yayınlanan Lojistik Performans İndeksi 2012 raporuna göre; Kalite özel sektör operatörleri ve müşterileri için oldukça önemli bir kriterdir. İndekste değerlendirmeye esas olan konular; gümrük ve sınır kapısı işlemlerinin verimliliği, ticaret ve taşımacılık altyapısı kalitesi, rekabetçi fiyatlar ile sevkiyat yapabilmek, sevkiyatların izlenebilirliği, lojistik hizmetlerin kalitesi ve zamanında teslimattır. 2012 LPI; düşük ve yüksek performans gösteren ülkeler arasında sevkiyat kalitesi farklılığının oldukça büyük olduğunu ortaya koymuştur. Üst LPI grubunda sevkiyatların sadece %15'inin kalite kriterlerini sağlamadığı; en kötü puan alan ülkelerde ise bu oranın iki kattan daha fazla; %35 olduğu görülmüştür.



Şekil 3.3 Dünya Bankası gelişmekte olan ülke gruplarına göre sevkiyatların sık sık ya da neredeyse her zaman planlandığı gibi teslim edildiğini belirten katılımcı oranı

Kaynak: T.C. Gümrük Bakanlığı LPI 2012 Raporu, S.28

3.8.3. Fortune 500 Listesine Giren Lojistik Firmaları ve Sahip Oldukları KYS Belgeleri

Amerika birleşik Devletleri'nde yayınlanmakta olan iş dergisi 1955 yılından itibaren satış cirolarına göre şirketleri Fortune 500 listesinde yayınlamaktadır. Türkiye'de de yayınlanmakta olan dergi bu çalışmayı Türk şirketleri için 2008 yılından bu yana yapmaktadır. Çalışmamızın bu aşamasında, Fortune 500 listesi 2011 - 2012 verileri esas alınarak Lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve bu listeye giren firmaların uyguladığı Kalite Yönetim Sistemleri ve sahip oldukları belgeler incelenmiştir. (<http://www.fortuneturkey.com/fortune500> Erişim tarihi Kasım.2013)

Tablo 3.4 2011 ve 2012 yıllarında Fortune 500 listesinde yer alan firmalar ve sahip oldukları belgeler*

FİRMA ADI	2011 sırası	2012 sırası	ISO 9001:2008	ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 14064-3	ISO 10002:2004	ISO 27001	ISO 22000:2005	EFQM
NETLOG LOJİSTİK HİZMETLERİ A.Ş.	166	127	X						X	
FARMALOJİSTİK ECZA DEP. ve ÖNİ	101	148	X	X	X					
KÜHNE NAGEL NAKLİYAT LTD. ŞTİ.		188	X		X	X				
EKOL LOJİSTİK A.Ş.	214	180	X	X	X					
HOROZ LOJİSTİK KARGO HİZMETLE	212	192	X	X						
OMSAN LOJİSTİK A.Ş.	211	198	X	X	X		X	X		
MARS LOJİSTİK UA TAŞIMA DEPO I	307	291	X	X	X		X	X		
BORUSAN LOJİSTİK DAĞITIM DEPO	217	194	X	X	X		X			X
FASDAT GIDA DAĞITIM SAN. Ve Tİ	239	228	X							
TAHA KARGO DIŞ TİC LTD ŞTİ	415	289								
BALNAK NAKLİYAT ve LOJİSTİK HİZ. A.Ş.		294			X					X
REYSAŞ TAŞIMACILIK	382	341								X
ALIŞAN UA TAŞIMACILIK ve TİCAR	421	386	X	X	X		X			X
SÜRAT KARGO	494	442	X	X	X					
TLS LOJİSTİK A.Ş. (TIRSAN)		500	X							

2012 yılı Fortune 500 listesinde ciro sıralamasına göre lojistik sektörden on beş firma yer almaktadır. Bir firmanın KYS bilgileri bulunmamakta. On dört firmayı incelediğimizde;

12 firma ISO 9001:2008

4 firma EFQM

2 firma ISO 9000:2008 ve EFQM

7 firma Entegre Kalite Yönetim Sistemleri Belgelerine sahiptir.

*Kalite Belgesi listesi,3 firmaların resmi internet sitelerinde yeralan bilgiler ile hazırlanmıştır. Erişim tarihi Kasım.2013

4. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURMAK

4.1. Kalite Yönetim Sistemi Kurma Aşamaları

Mevcut Durumun Analizi:Yeni kurulacak kalite yönetim sistemi için mevcut işleyişin çok iyi incelenmesi, çalışma şekli, yönetim yapısı gibi verilerin değerlendirilmesi gereklidir.Bu bilgiler Kalite Yönetim Sisteminin temelini oluşturur.

Planlama: Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili faaliyetlere kimler katılabilecek, çalışma takvimi gibi konular başlangıçta karara bağlanmalı, gerekirse daha ileride tekrar gözden geçirilir ve iyileştirmeler ile güncellenebilir.

Eğitim Programı: Üst yönetim ile hazırlanan eğitim programına uygun olarak ilgili tüm birimlere ve personele öncelikle sistemi tanıtan eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimler tüm firma için aynı içerikte olmadan, yetki ve ilgili sorumluluk alanlarına göre farklı gruplar için hazırlanmalıdır.

Üst Yönetim Kalite Temsilcisinin Atanması: Kalite Yönetim Sisteminin kuruluşu, koordinasyonu, takım üyelerinin seçimi ve özellikle üst yönetim ile çalışanlar arasında kalite yönetim sistemi hakkında bilgilendirme ve iletişim için, firma üst yönetimi tarafından atanması yapılan yetkili kişi “Yönetim kalite Temsilcisi” dir.

İç Denetimler: Kalite Yönetim Sisteminde tanımlanmış olan iş akışlarının tam olarak çalışıp çalışmadığı, ayrıca süreçlerin birbirleri ile etkileşiminin doğru bir biçimde devam edip etmediği İç Denetim Sorumlusu tarafından, Yönetim Kalite Temsilcisi ile planmış olan denetim takvimine göre denetlenir ve raporlanır.

Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları: Firma üst yönetimi belirli dönemlerde yapılan gözden geçirme toplantıları ile kalite yönetim sistemini, hedefleri, iç denetimler ve müşterilerden gelen geri bildirimleri inceler, Kalite Yönetim Sisteminin etkinliğini gözden geçirir, sürekliliğini korumak için gerekli olan değişiklik veya güncellemeler var ise bunlar ile ilgili kararları alır, ayrıca kaynakların yeterli olup olmadığını gözden geçirir.

4.2. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi Almak

ISO 9001 Kalite Belgesi alan bir firma ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartlarına uygun olarak ve uluslararası kabul gören, bilimsel yöntemler ile yönetilen, odak noktası Müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme olan bir firma olduğunu belgelemiştir. Birçok firma çalışacağı tedarikçi veya alt yüklenici firmaları seçerken kalite belgesine sahip olmasını ön koşul olarak tanımlamıştır, aynı şekilde mevcut tedarikçiler için Tedarikçi Performans değerlendirmesi yapılırken de Kalite Belgesine sahip olmak firma için değerlendirmede yüksek puan avantajı sağlamaktadır.

Kalite Yönetim Sistemi'ni benimseyen firmada tüm iş süreçleri için, performans yönetimi için sistemler geliştirilir, uygulamaya alınır ve sürekli olarak izlenip ölçümlenir. Bu şekilde kurum içi performans yükselir ve sonuçları karlılıkta artış olarak izlenebilir. Aynı standartları rehber olarak kabul eden, farklı sektörde ve farklı büyüklükteki her firma kendi yapısında uygun koşulları sağladığında kalite yönetim sistemini kurabilir.

4.3. Değişim Yönetimi

Organizasyonda veya kullandığı teknolojisinde yeni bir yapılanmaya gitmek isteyen bir firmanın bu süreci yapısal bir yönetim şekli olması gerekir, değişim yönetimi burada önem kazanmaktadır. Mutlaka net bir vizyon belirlenmeli, firma yönetimi bu vizyona içtenlikle sahip çıkarken çalışanlarına da özenle anlatılması ve paylaşılması gereklidir.

Değişime gösterilecek direnç daha çok mevcut yapıdaki konumunu, yerini korumak isteyecek olan çalışanlardan gelecektir. Yeni yapının fazla açık anlatılmaması belirsizliği, bu da beraberinde itiraz ve endişe halini arttırmaya neden olacaktır.

İşler halihazırda problemsiz ve sorunsuz yürüyor ise, değişimin gerekliliği sayısal veya grafiksel net veriler ile anlatılmalı, hedefler açık ve anlaşılır olmalıdır.

Yapılan iş kusursuz olsa bile, sadece kişiye bağlı olmamalı süreç tabanlı olmalıdır. Bu yaklaşım bilgi paylaşımını destekler ve güçlü iletişim altyapısı oluşturmayı sağlar.

Başarılı bir değişim yönetimi;

- Değişimin kurum içinde sahiplenilmesini ve değişime inancın eylemlerle gösterilmesini
- Performans kriterlerinde hedeflenen değişim yönünde kalıcı ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanmasını
- Kurumun bir sonraki değişim projesini daha etkin bir şekilde yönetebilme yetkinliğini geliştirebilmesini sağlar.

Kaynak: Argüden, Y., (2004) Değişim Yönetimi , s.9



Şekil 4.1 Investors in People (IiP) çalışanlar odaklı değişim yönetimi yaklaşımı: eğer standardın bir adım ötesine geçmek isterseniz şeklin en dışındaki puzzle parçaları alınmalıdır.

Kaynak: <http://www.iipturkiye.com/degisim-yonetimi> Erişim: 20.01.2014

4.4. Kurumsal Yapıya Geçmek, Kurumsallaşmak

Kurumsallaşma, bir kurumun işleyişinde mevcut olan tüm süreçlerin kurallara bağlı olarak tanımlanmış olması, erişilebilir bir kaynakta sunulmasıdır. Üretim süreçleri, satın alma ve satış yönetimi, insan kaynakları ve bu kapsamda yetkilendirme, görev tanımları net olarak tanımlanmalı ve kuralları yazılı olmalıdır.

Kurucunun işletmeden ayrılması veya yönetimin el değiştirmesi gereken durumlarda kurumsallaşmanın gerekliliği daha belirgin hale gelmektedir. Ancak sorunlar ağırlaştıktan sonra yapılacak kurumsallaşma çalışmaları ise çoğu zaman istenilen başarı düzeyini sağlamayı zorlaştırır.

Buğra A., (1997) S.55

Özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma kararı patronun işten elini çekeceği veya uzaklaşacağı düşüncesini ilk akla getirmektedir. Oysaki gerçekte bir gerek – koşul değildir. Görev tanımları, süreçler açık ve net bir şekilde tanımlandığında aile şirketlerinde kurumsal yapıya geçilirken değişime uymak isteyen aile bireyleri de profesyonel çalışanlar gibi görev alabilirler.

4.5. Üst Yönetim Kararı

ISO 9001 Kalite Belgesine sahip olmak pazar içinde rekabet koşullarında olumlu etki yapar; firmanın vizyonu netleşir; firma içinde düzeni sağlar ve kurumsal olmayan bir firma için kurumsal yapıya atılan ilk ve büyük bir adımdır.

Firma içinde birbirinden bağımsız gibi çalışan takımların birleşimi, koordinasyonun sağlanması ve bunun sürdürülebilir olması “sistem” ile mümkündür. Sistemi ilk harekete geçiren de Üst Yönetim ve Üst Yönetim’in kararlı olmasıdır.

4.6. Başvuru Koşulları ve Hazırlık Aşamaları

Belgeye başvurmaya karar verdikten sonraki hazırlık aşamaları şu şekilde olmalıdır;

1) Mevcut durumun analizi yapılmalıdır.

2) Gereklilikler tespit edilmelidir.

Bu aşamada;

- a) Kurumun misyon ve vizyonunu temel alan bir Kalite Politikası oluşturulmalıdır.
- b) Organizasyon yapısı net ve anlaşılır şekilde oluşturulmalı, çalışanların yetki ve sorumlulukları tanımlanmalı, kendilerine de bildirilmelidir.
- c) Şirket hedefleri Kalite politikası ile uyumlu olarak belirlenmelidir.
- d) Kalite Yönetim sistemleri çalışmalarını için üst yönetime bağlı olarak çalışan bir sorumlu atanmalıdır.
- e) Ulaşılan hedefler, yapılan iyileştirmeler, izlenen politika, gerçekleşmeyen adımlar ve bunlar ile ilgili kararlar ve yeni hedeflerin belirlenmesi için düzenli toplantılar yapılmalıdır.
- f) İç denetim sorumlusu tanımlanmalı, ve belirlenen programa göre iç denetimler düzenli olarak yapılmalıdır.
- g) Çalışanların varsa eğitim ihtiyaçları belirlenmeli, dahili veya harici eğitimlere katılması sağlanmalıdır.
- h) İş akışları, süreçler ve yönetmelikler tanımlanmalı. Düzenli ve gerekli durumlarda, yetkisi olan kişilerin kolaylıkla erişebileceği bir düzende yazılı olarak belgelere aktarılmalıdır.
- i) Kalite El Kitabı: kurum hakkında, faaliyet konusu hakkında bilgileri de içeren, ve işleyişi, tanımlı olan tüm süreçleri anlatan bir dokümandır.

3) Başvuru öncesinde, eksiklerini tespit etmiş, gerekli önlemleri almış ve düzenlemeleri yapmış olmak ve bunları kendi iç denetim sistemleri ile düzenli kontrol ediyor hale gelmiş olunmalıdır.

4.6.1. Kalite Politikası, Vizyon ve Misyon

Üst Yönetim tarafından belirlenen ve onaylanan firma kalite politikası; firmanın kuruluş amacına ve varmak istediği hedef ile uyumlu ve tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılır olmalıdır. Politikayı belirlemek üst yönetimin sorumluluğu dahilindedir.

Misyon bildirgesinde firma kuruluş amacını, neden var olduğunu belirtir.

Vizyon; gelecek bir zaman dilimi içinde firmanın varmak istediği hedefi tanımlar. Örneğin sektörde en iyi beş firmadan biri olmak, veya bilişim sektöründe en fazla çalışılmak istenen firmaların birinci sırasında olmak gibi.

4.6.2. Kalite Hedeflerinin Belirlenmesi

Kalite hedefleri firma içindeki fonksiyonların, firma kalite politikasına uygun olarak gerçekleştireceği hedeflerdir. Sadece firma adına değil, bölümler için ve kişisel hedefler de tanımlanmalıdır.

Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün şartlarının karşılanması için gerekli olan kalite hedefleri dahil, kalite hedeflerinin, kuruluşun uygun fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasını sağlamalıdır. Kalite hedefleri ölçülebilir ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır. (TSE Personel ve Sistem Bilgilendirme Başkanlığı Dokümantasyon Eğitimi, Slayt 74)

Örneğin; iade oranlarını azaltmak, personel çalışma koşullarında iyileştirme sağlamak, tedarikçi değerlendirme sistemi oluşturmak ve plan dahilinde denetimler yapmak, ölçülebilir ve kalite politikası ile uyumlu hedefler olabilir.

4.6.3. Kalite El Kitabı Yazılması

Firmanın Kalite Yönetim sistemi hakkında bilgi veren temel kaynak kalite el Kitabıdır. Sistemin kapsamını tanıtır, kalite politikasını beyan eder, sistemi anlatan bir rehber gibidir. Kalite Yönetim Sistemine ait dokümanları açıklamalı ve tanımlamalıdır.



Şekil 4.2 Kalite El Kitabı Temel Bölümleri

Kaynak:ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi – slayt no:26

(ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/iso_9001_2008.pdf)

Kalite El Kitabı hazırlanırken iki yaklaşım geçerlidir.

- a. kalite yönetim sisteminin maddeleri sırası ile hazırlanabilir. Kuruluş iş akışı ile el kitabı arasında birebir uyum sağlanabiliyor ise, denetim ve değerlendirme için kolaylık sağlamaktadır.
- b. diğer yaklaşımda iş akışları ve süreç sıralaması yazılır ve kalite yönetim sistemi şartları ile ilişkileri gösterilir.

Kalite El Kitabının İçeriği:

KuruluŖun tanıtımı, kalite el kitabının kapsamı ve uygulama alanı, içindekiler listesi, kuruluŖ kalite politikası, organizasyon Ŗeması, kalite yönetim sistemi içinde kullanılan prosedürler, süreçler ve akıŖ Ŗemaları gerekli durumlarda tanımlar tablosu yer almalıdır.

Kalite El Kitabı hazırlama aŖamaları

- 1- kalite ile ilgili tüm dokümanlar listelenir.
- 2- dokümanların kopyaları el kitabına eklenir.
- 3- her birime ait süreçler çıkartılır
- 4- bu süreçlerin akıŖ Ŗemaları çizilir
- 5- süreçler arasındaki iliŖkiler ve etkileŖimler gösterilir.
- 6- bu aŖamada süreçler gözden geçirilir, varsa eksikler, giderilir, sorun olan bölümler iyileŖtirilir.
- 7- kuruluŖun faaliyet alanı dıŖında kalan maddeler belirlenmeli ve açıklamalı olarak yazılmalıdır.
- 8- taslak hazırlandıktan sonra st yönetim ve bölüm yöneticilerinin onayı alınır
- 9- doküman yayınlama prosedüründe tanımlanmıŖ olan formata göre yayınlanır

4.6.4. Süreç Yönetimi Nedir?

Türk Dil Kurumu'na göre süreç; Aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, geliŖen olay ve hareketler dizisi, vetire, proses.

Kaynakları kullanan ve girdilerin çıktılara dnŖmnn sağlanması için yönetilen bir faaliyet ve veya faaliyetler grubu bir proses olarak adlandırılabilir. Sıklıkla, bir prosesin çıktısı bir sonrakine doğrudan girdi oluŖturur: İstenilen çıktıyı elde etmek amacıyla, bir kuruluŖ içerisinde, proseslerin tanımlanması ve etkileŖimleri ile birlikte bir prosesler sisteminin uygulanması ve bunların yönetilmesi “ proses yaklaŖımı olarak” adlandırılabilir. TSEK Kalite Yönetim Sistemleri – Ŗartlar Madde 2

Bir firmanın, faaliyetlerine bağlı olarak bazıları değişkenlik gösterse bile, yapısında bulunan başlıca birimler; Üretim, Satış ve Pazarlama, Finans, Satın alma, İnsan Kaynakları, Lojistik operasyonlar ve Kontrol olarak sıralanabilir.

Her bir bölümün kendi iç süreçleri ile beraber birbirleri ile olan çalışma ve etkileşimlerine dikkat edilerek şirket genel süreçlerinin tanımlanması Kalite Yönetim Sistemi'nin en önemli kısmıdır. Her sürecin tanımı yanı sıra sorumluları, diğer süreçlere etkisi ve bulunduğu sıra ile performans değerlendirme kriterleri, ölçme kriterleri de başlangıçta tanımlanmalıdır.

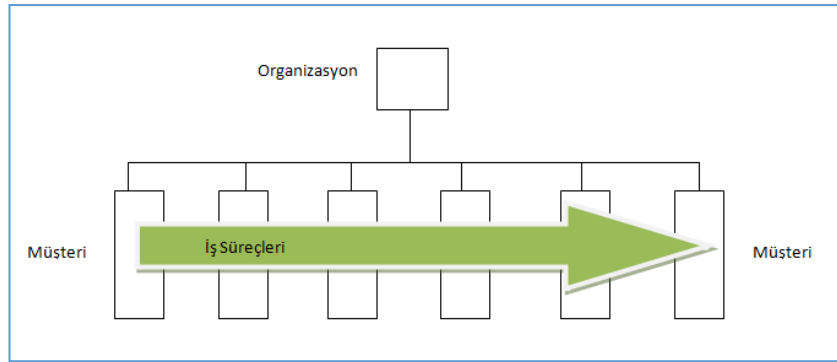
Süreçler; başlıca üç çeşit olarak özetlenebilir;

Bireysel süreçler; her biri ayrı bireyler tarafından yürütülen süreçler

Fonksiyonel süreçler / dikey süreçler; belirli bir bölüm veya birim ile ilgili faaliyetlere ait süreçler

İş süreçleri / yatay süreçler; Etki alanı tüm şirkete yayılmış olan ve nihai sonucu şirketin karlılığını etkileyen süreçler.

Kaynak: Bergman ve Klefsjö,(1994), S.314



Şekil 4.3 Bir iş süreci (yatay süreç), örneğin “sipariş süreci”

Kaynak: Bergman ve Klefsjö,(1994), S.314

Doküman kontrol süreci: Dokümanlara verilecek olan kodlama sistemi tanımlanmış olmalı. Değişiklikler için ilgili sorumlular, yayınlama metodu ve güncelleme koşulları tanımlanır.

İç denetim süreci: İç denetimin nasıl ve hangi zaman aralıklarında yapılacağı, kontrollerin kayıt altına alınması ve raporlanması ile ilgili süreç tanımlanır.

Uygunsuzluk tespiti ve bildirilmesine ait süreçler: üretilen ürün daha müşteriye gönderilmeden önce eğer kusurlu ise, nasıl tespit edileceği ve ayrılacağı, eğer hizmet verilen bir firma ise oluşabilecek kusurların tespiti ile ilgili süreçler.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetlere ait raporlar: Tespit edilen bir sorun, üretimde karşılaşılan bir sorun gibi beklenmeyen durumlar, veya belli bir durumun devamında gerçekleşmesi ihtimali gözlenen aksaklıklar için de sorun olmadan önce hatanın düzeltilmesi için alınacak tedbirlerin kayıt altına alınması, ilgililere ulaştırılması, ve sonuç takibi için yapılacaklara ait süreçtir.

Süreç yönetimi, kuruluşun değer sağlamayan işlerinin tespit edilmesi bunların kaldırılması veya en aza indirilmesini sağlar. Çalışanlar için belirsizlik ortadan kalkar, başarılı planlama yapılması mümkün olur. Tekrarlanan hatalar önlenmiş olur, farklı birimler veya çalışanlar tarafından birbirlerinden habersiz tekrar tekrar yapılan işler tespit edilerek zaman ve kaynak israfı önlenmiş olur.

4.6.5. Süreç Tanımları ve İş Akış Şemalarının Çizimi

Süreçlerin temel elemanları aşağıdaki listede belirtilmiştir.

- Girdiler
- Çıktılar
- Kontrol kriterleri
- Performans kriterleri
- Diğer süreçler ile etkileşimi
- Sürecin amacı
- Süreç sorumlusu
- Kaynaklar
- Ölçme ve analiz metodları

İş akışları süreçlerde tanımlanan faaliyetin uygulama yöntemi tarif edilir. Süreç temel kriterleri iş akış şemalarında mutlaka gösterilmelidir. Bazı çizim standartları vardır, bunlar tüm dünyada aynı işlem adımını sembolize eder. İş akış şemalarının sembolleri EK- 1 de bulunmaktadır.

4.6.6. İç Denetim – İç Tetkik Yapısı

Firmanın Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının uygunluk, süreklilik ve yeterlilik açısından, üst yönetimin atamış olduğu, bağımsız ve bu konuda eğitim almış bir denetçi tarafından yapılan kontrol ve izleme çalışmaları İç Tetkik temel yapısını oluşturur. Burada belirtilen bağımsız olma tanımı kişinin kendi işini denetlemiyor olması ifadesidir.

Kalite Yönetim Sistemi için yılda bir defa denetim yeterli iken, firma birimlerinin kalite politikasına uygun çalışıp, çalışmadığı aylık periyodlar ile düzenli olarak denetlenebilir.

4.6.7. Doküman Yönetimi Sistemi

Kalite Yönetim sistemlerinde kullanılan dokümanlar;

- Kalite El Kitabı : Firmanın Kalite Yönetim sistemi hakkında bilgi veren temel kaynaktır.
- Şartnameler: uygulanacak olan kuralları ve şartları belirleyen dokümanlar
- Kalite Planları: Belirli bir konu için Kalite yönetim Sisteminin nasıl uygulandığını anlatan dokümanlar
- Kılavuzlar
- Prosedürler ve Proses Dokümanları.

Dokümanlar Kalite Temsilcisinin kontrolü ve üst yönetimin onayı olmadan yayınlanamazlar. Her doküman mutlaka, doküman kodlama sistemine göre kodlanmış olmalıdır. Dokümanların nasıl hazırlandığı, nasıl saklandığı ve imha edildiği tanımlanmış olmalıdır.

Dokümanlar kağıt üzerine bilgisayar çıktısı, manyetik ortam (cd-rom gibi), fotoğraf, şema, çizim ve numune şeklinde olabilir.

Kalite yönetim sistemine göre yayınlanan her dokümana belirli bir kodlama sistemi ile işaret verilmesi için sistem oluşturulmuş olmalıdır. Bu kod dokümanın yayınlandığı tarih, değişiklikler yani revizyon bilgilerini içeriyor olmalıdır.

Doküman yayın tarihi bir form için yönetimin onay verdiği ve kullanılmaya başlandığı / başlanacağı tarihi gösterir. Revizyon tarihi ise dokümanda yapılan bir değişiklik sonrasında yönetimden onay alınmış hali ile kullanıma başlandığı / başlanacağı tarihi gösterir.

Doküman kodlama prosedüründe tanımlanan yöntem yönetim kalite temsilcisi koordinasyonunda ve diğer birimlerin katılımı ile yapılabilir ve üst yönetimden onay ve görüş alınır. Ayrıca Doküman yayınlama, Doküman saklama prosedürleri de tanımlanmış olmalıdır.

4.7. Başvuru Öncesi Tamamlanması Gereken Adımlar

Müracaatla ilgili temel dokümanlar;

- Sistem Belgelendirme Başvuru Formu
- Sistem Belgelendirme Talimatı
- TSE Sistem Belgelendirme Ücret Talimatı
- Logo Kullanma Talimatı
- Müşteri Şikayet ve Önerilerinin Değerlendirilmesi Prosedürü
- Müracaatta Gerekli Evraklar Listesi

Kuruluş Kalite Sistem Dokümanları (Kalite El Kitabı ve Kalite Sistem Prosedürleri) ve TSE Personel ve Sistem Belgelendirme Yönetimi Sistem Belgelendirme Ücret Talimatı'nda belirtilen ücretlerin yatırıldığını gösteren belgeyi TSE Kalite Müdürlüklerine teslim eder. Böylece, başvuru tamamlanmış olur.

Kuruluşun Kalite Sistem dokümanları yeterli bulunur ise belgelendirme için bir hafta belirlenerek teyid için kuruluşa bildirilir ve "Tetkik Ekibi" belirlenir. Belirlenen ekipteki Tetkik Görevlileri kuruluşa gerçek tetkik programı ve özgeçmişlerini bildirir. Kuruluşca teyit edilen tetkik görevlileri kalite sistemini belirlenen tarihlerde yerinde inceler. Kuruluşun ilgili standard şartlarını karşılaması durumunda, TSE SB Yürütme Komitesi söz konusu kuruluş adına belge düzenlenmesine karar verir.

Eğer bu incelemede kuruluşa belge verilmesine engel teşkil edecek uygunsuzluk söz konusu olursa, eksikliğin giderilmesi için süre tanınarak takip tetkiki yapılmasına karar verilebilir.

Kaynak: <http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/belgelendirme-hizmetleri/sistem-belgelendirme/belgelendirme-basvuru/ts-en-iso-9001-basvuru> Erisim:02.02.2014

4.8. Resmi Başvuru Yapılan Kurumlar

Kalite Yönetim Siteminin belgelendirilmesine karar veren ve başvuru öncesi hazırlıklarını tamamlayan firmalar ulusal veya uluslararası platformda kabul görmüş ve tanınmış bir belgelendirme kuruluşuna müracaat edilebilir. Belgelendirme kuruluşunun seçim kararı firmaya aittir.

ISO Genel Merkezi'nin her ülkede yetki verdiği kurumlar vardır. Türkiye'de bu yetki Türkak – Türk Akreditasyon Kurumu'na verilmiştir. Türkak ülke genelinde akreditasyon için başvurmuş ve uygun bulunan kurumlar ile yetkisini paylaşmıştır. Firmalar doğrudan veya danışmanlık şirketi aracılığı ile seçtiği belgelendirme kurumuna başvuruda bulunabilir. Seçilen kurumun, firmanın hizmet verdiği sektörde belgelendirme yetkisi olup olmadığına dikkat edilmelidir.

Turkak Türk Akreditasyon Kurumu internet sayfasında “Akredite Kuruluşlar” sayfasından alınacak belge türü firma merkezinin bulunduğu şehre göre arama yapılabilir.

İlgili web adresi: <http://www.turkak.org.tr> ---→ Akredite Kuruluşlar

Çalışmanın yapıldığı Nisan 2014 tarihi itibari ile listede 69 adet Akredite Uygunluğu olan firma bulunmakta olup, bazı kuruluşlarda Kapsam değişikliği veya Yetkinin Askıya alındığına dair açıklamalar güncel olarak tanımlanmıştır.



TÜRK AKREDİTASYON KURUMU

AKREDİTE KURULUŞ ARAMA

Akredite Uygunluk Değerlendirme Kuruluşları Veritabanı

Kuruluş Adı :

Akreditasyon No :

Kuruluş Türü :

Anahtar Kelime : Arama Dili :

Şehir : Ülke :

UDK Adı	Akreditasyon Numarası	Şehir	Durum
1 - TÜRK LOYDU VAKFI İktisadi İşletmesi	AB-0001-YS	İSTANBUL	Aktif
2 - TSE Belgelendirme Merkezi Başkanlığı	AB-0002-YS	ANKARA	Aktif
3 - TÜV Teknik Kontrol Ve Belgelendirme A. Ş.	AB-0003-YS	İSTANBUL	Aktif
4 - BEC Belgelendirme Ve Muayene Hizmetleri Ltd. Şti.	AB-0004-YS	KOCAELİ	Aktif
5 - KIWA MEYER BELGELENDİRME HİZMETLERİ A.Ş. Kiwa Meyer	AB-0006-YS	İSTANBUL	Aktif


Şekil 4.4. Türkak Akredite Kuruluşlar Listesi sayfası

Kaynak: <http://www.turkak.org.tr> Erisim: 04.02.2014

Bu listede firma ismi veya Akreditasyon numarası seçildiğinde iletişim bilgileri ve kapsam listesine ulaşılmaktadır. Kapsam listesinden başvuru yapan firmanın sektörü için dahil olup olmadığı kontrol edilebilir.

Akreditasyon Sertifikası Eki (Sayfa 1/2)

Akreditasyon Kapsamı

 <p style="font-size: 8px; color: red; text-align: center;">Kalite Yönetim Sistemi TS EN ISO IEC 17021 AB-0002-YS</p>	<div style="text-align: center;"> <p>TSE</p> <p>Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanlığı</p> <p>Akreditasyon No: AB-0002-YS</p> <p>Revizyon No: 015 Tarih: 28 Eylül 2012</p> </div> <p>ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirmesi</p> <table style="width: 100%; font-size: 8px;"> <tr> <td style="width: 50%;">Adresi : TSE Necatibey Cad. No:112</td> <td style="width: 50%;">Tel : 0 312 417 83 30</td> </tr> <tr> <td>Bakanlıklar</td> <td>Faks : 0 312 418 03 77</td> </tr> <tr> <td>06100</td> <td>E-Posta : kalitesistem@tse.org.tr</td> </tr> <tr> <td>ANKARA / TÜRKİYE</td> <td>Website : www.tse.org.tr</td> </tr> </table>	Adresi : TSE Necatibey Cad. No:112	Tel : 0 312 417 83 30	Bakanlıklar	Faks : 0 312 418 03 77	06100	E-Posta : kalitesistem@tse.org.tr	ANKARA / TÜRKİYE	Website : www.tse.org.tr
Adresi : TSE Necatibey Cad. No:112	Tel : 0 312 417 83 30								
Bakanlıklar	Faks : 0 312 418 03 77								
06100	E-Posta : kalitesistem@tse.org.tr								
ANKARA / TÜRKİYE	Website : www.tse.org.tr								
* EA Kodu	Açıklama								
01	Tarım, balıkçılık								
02	Madencilik ve taşocaklı işletmesi								
03	Gıda ürünleri, meşrubat ve tütün								
04	Tekstil ve tekstil ürünleri								
05	Deri ve deri ürünleri								
06	Ağaç ve ağaç ürünleri								
07	Kağıt hamuru, kağıt ve kağıt ürünleri								
08	Yayıncılık şirketleri								
09	Matbaacılık (bası mevleri) şirketleri								
10	Kök ve rafine petrol ürünleri üretimi								
12	Kimyasallar, kimyasal ürünler ve lifli ürünler								
13	İlaç								
14	Kauçuk ve plastik ürünler								
15	Metallerin işlenmesi								

Şekil 4.5 Akredite Kuruluş Belgelendirme Yetki Kapsamı Örneği – TSE için

KYS ile İlgili Eğitimler

Kalite Yönetim Sistemleri ile ilgili olarak bazı temel eğitimlerin firma üst yönetiminin görevlendirdiği kalite temsilcisi ve kalite yönetim sistemleri çalışmasında görev alacak personel tarafından tamamlanması gerekmektedir. Bu temel eğitimler içeriği için; Türk Standartları Enstitüsü eğitim kataloğu örnekleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Kaynak:

<http://tse.org.tr/docs/egitimprogrami/2014egitimvesertifikaprogrami.pdf?sfvrsn=2>

EĞİTİMİN ADI	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ TEMEL EĞİTİMİ
EĞİTİM SÜRESİ	3 GÜN
EĞİTİM AMACI	KYS Standardı temel kavramları, temel prensipler ile standart maddelerinin yorumlanması ve sistem kurma ve uygulama çalışmalarına katkı sağlanması
EĞİTİM İÇERİĞİ	<ul style="list-style-type: none">▪ TSE Belgelendirme Prosedürü▪ Kalite ile İlgili Temel Kavramlar▪ Kalite Yönetim Sistemleri ve Belgelendirmenin Faydaları▪ Kalite Yönetim Sistemlerinde Organizasyon Yapısı▪ TS EN ISO 9001 Serisi Standardların Tanımları▪ TS EN ISO 9001 Standard Maddelerinin Yorumlanması▪ Pratik ve Örnek Çalışmalar
EĞİTİMİN ADI	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ DOKÜMANTASYON EĞİTİMİ
EĞİTİM SÜRESİ	2 GÜN
EĞİTİM AMACI	KYS Sistemi dokümantasyonu içinde yer alan Kalite Politikası ve Kalite Hedefleri, Kalite El Kitabı, prosedürler ve proseslerin hazırlanması
EĞİTİM İÇERİĞİ	<ul style="list-style-type: none">▪ KYS Doküman yapısı▪ Kalite El Kitabı▪ Prosedürler▪ Destek Dokümanları (Talimatlar, formlar

5. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

1992 yılında kurulmuş olan Marnak A.Ş. yurtiçi zincir mağazalar için tamamına yakını soğuk zincir özelliğinde olan araçları ile dağıtım ağı yönetimi ve nakliye hizmetleri vermektedir. Marnak A.Ş. Yönetim Kurulu tarafından firma yapısının aile şirketi yapısından kurumsal yapıya geçmesi ve Kalite Yönetim Sistemi kurulması, ardından ISO 9001:2008 Belgelendirme için başvuru yapılmasına karar verilmiştir. Planlanan ve uygulanan çalışma takvimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5.1 ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Kurulumu Çalışma Takvimi

TARİH	KONU / ÇALIŞMA
Ocak.2014	Kalite Yönetim Sistemi kurulumu karar verilmesi ve sorumluların belirlenmesi.
Ocak.2014	Kalite Politikası, Vizyon ve Misyon belirlenmesi
Şubat.2014	Organizasyon yapısı güncelleme ve personel görüşmeleri,
Şubat.2014	İç Eğitimler Prosedürler ve Proseslerin İncelenmesi, Yapılandırılması
Mart.2014	Prosedürler, Süreçler ve Dokümanların hazırlanması
Nisan.2014	Prosedürler, Süreçler ve Dokümanların hazırlanması
Mayıs.2014	Prosedürler, Süreçler ve Dokümanların hazırlanması
Haziran.2014	Süreçlerin etkileşim haritalarının çıkartılması
Temmuz.2014	İç Tetkik Raporları İnceleme
	Yönetim Gözden Geçirme Toplantısı

5.1. Kalite Politikası, Vizyon Ve Misyon Tanımları

Şirket Üst Yönetiminin Vizyon ve Misyon'u belirlemesi ve kalite politikasının tanımlanması ile ilgili esaslar için Kalite Politikası Prosedürü hazırlanmış ve yayımlanmıştır. Bu prosedüre göre belirlenmiş olan Vizyon, Misyon ve Değerler bilgisi ve Kalite Politikası aşağıdaki gibidir.

Bkz. Ek-2 Kalite Politikası Prosedürü

Vizyon

Yurt içi dağıtım ağı organizasyonu ve yük taşımacılığı konusunda tercih edilen, öncü firmaların ilk sıralarında yer almak

Misyon

Lojistik sektöründeki yeni yaklaşımları daima takip eden; müşterilerimize en yeni ve iyi çözümler ile kaliteli bir dağıtım ağı organizasyonu ve taşıma, nakliye hizmeti sunan bir firmayız.

Değerler

- Yüksek kalitede hizmet vermek
- Müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak
- Yeniliklere açık olmak
- Çalışanlarımızın en iyi koşullarda ve etik değerlere tam bağlı olarak çalışma imkanlarını korumak.

Kalite politikası

Güvenilir İş Ortağı ve Dağıtım Organizasyonu Yöneticisi olarak Kalite Politikamız; Müşterilerin ürünlerini en yeni donanıma sahip araçlar ile, en güvenli şekilde, en uygun koşullarda ve istenilen zamanda teslim noktasına ulaştırmak.

Müşteri ihtiyaçları en üst düzeyde karşılanırken, yakın zamanda oluşacak ihtiyaçları da öngörerek yeni çözüm önerileri ve uygun alt yapı ile gelişime açık olmak.

Çalışanlarımızın bir parçası olmaktan gurur duyduğu ekibimiz içinde huzurlu, mutlu ve etik değerlere bağlı olarak çalışmalarını sağladığımızdan emin olmak.

Kalite Hedefleri

Kalite Politikası ile uyumlu ve sonuçları ölçülebilir olması gereken kalite hedefleri, Kalite Yönetim Sistemi ile ulaşılması istenilen sonuçlar ve amaçlardır. Belirlenen hedefler mutlaka yazılı olmalıdır.

Firma için tanımlanan kalite hedefleri;

- Taşıma faaliyetlerimizin ilgili kanunlar, mevzuat ve yönetmeliklere uygun olmasını sağlamak ve bu sayede faaliyetler ile ilgili oluşabilecek riskleri önlemek
- Taşıma, araç yükleme ve boşaltma ve ilgili tüm faaliyetlerimizi kazasız gerçekleştirmek
- Depo çalışanları ve araç şöförlerini iş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda eğitmek
- Araç şöförlerinin mesleki zorunlu olan sınavlara katılmalarını ve gerekli belgelerini almış olmalarını sağlamak, değişiklik ve güncellemeleri takip etmek
- Araç ve araç donanımının bakımlarının düzenli yapılmasını sağlayarak, arızalar nedeni ile sevkiyatlarda gecikme olması riskini en aza indirmek
- Teslimatları talep edilmiş olan sürede tamamlamak
- Tüm yükleri teslim alınan koşullarda, bozulma veya kayıp olmadan alıcıya / varış noktasına teslim etmek
- Müşteri memnuniyet anketlerinde daha iyi sonuçlar
- Sözleşmeli araçlar ve taşeronlar ile yapılan çalışmalarda verimliliğin arttırılması
- Çalışanlarımızın kalite bilincini sürekli ve güncel tutmak
- Bölümler arasında bilgi akışının en hızlı ve doğru olmasını sağlayan yazılım programı ve gerekli donanımları sağlayarak bilgi güvenliği ve hızlı bilgi akışını sağlamak.

5.2. Yönetim Kalite Temsilcisinin Atanması

Yönetim Kalite Temsilcisi, üst yönetim tarafından atanmış ve bu karar bilgilendirme yazısı ile tüm firma çalışanları ile paylaşılmıştır. Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, uygulamaların takibi ve belge başvuru aşamalarında Yönetim Kalite Temsilcisi en üst düzeyden sorumludur.

Yönetim Kalite Temsilcisinin atanması Yönetim kurulu kararı olarak kayda alınmış, firma içinde e-posta ile duyurulmuştur.

Yönetim Kalite Temsilcisi ile Kalite Kontrol Sorumlusu görev tanımları farklı olup, Kalite Kontrol Sorumlusu ürün veya hizmeti kontrol eden görevlidir.

Tablo 5.2 Yönetim Kalite Temsilcisi ve Kalite Sorumlusu Görev Tanımları

YÖNETİM KALİTE TEMSİLCİSİ	KALİTE KONTROL SORUMLUSU
<p>Kalite Yönetim Sistemi için dokümantasyonun hazırlanmasından sorumludur</p> <p>Kalite El Kitabını hazırlar</p> <p>Kalite ile ilgili toplantılara katılır</p> <p>Kalite politikasının firma çalışanlara benimsetilmesi için çalışır</p> <p>Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili eğitimleri düzenler</p> <p>Çalışanların yaptığı işin kalitesi için sahip oluğu sorumluluk duygusunu yükseltir</p> <p>Kalite Yönetim Sistemin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için faaliyetleri başlatır, takip eder.</p>	<p>Firmaya gelen malzemeleri Giriş Kalite Kontrol Talimatına göre kontrol eder</p> <p>Firma Kalite Politikasının gereklerine uygun hareket eder, faaliyetleri takip eder</p> <p>Ürütülen ürün veya hizmet ile ilgili belirlenmiş olan kriterlere göre kontrolleri yapar</p> <p>Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilme ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara katılır</p> <p>Ürün, hizmet teslimatındaki hazırladığı giriş raporlarına göre Tedarikçi performans değerlendirmesi için verileri sağlar</p>

5.3. Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu

Kalite Yönetim Sistemi kurmak isteyen kuruluşlar; TS EN ISO 9001:2008 standardına göre aşağıdaki dokümantasyon yapısını kurmalıdır.

- Kalite Politikası ve Kalite Hedeflerine ait beyanları içeren bilgilendirme dokümanları
- Kalite El Kitabı için temel başvuru niteliği taşıyan Kalite El Kitabı
- Kalite Yönetim Sistemi için gerekli olan prosedürler
- Süreç yönetimi için Süreç Akışları ve Etkileşim haritaları
- Raporlar ve Kayıtlar

Bu dokümanlar firmaların ürettiği ürün / hizmet, firmanın büyüklüğü, firmanın yapısı gibi koşullara göre farklılık gösterebilir. Kullanılan tüm dokümanlar Kalite El Kitabında tanımlanmış olmalıdır. Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulama, etkinlik ve sürekliliğini desteklemek üzere dokümanların hazırlanması, onayları, yayınlanması – dağıtımı, iptal edilmesi ve revizyonları ile ilgili yöntemleri tanımlamak için Doküman Kontrolü Prosedürü tanımlanmıştır. Bu prosedürde; referans prosedür ve formlar da yer almaktadır. Bir prosedür oluşturulduktan sonra dokümante edilmelidir. Uygulamaya başlandıktan sonra süreklilik de sağlanıyor ise, bu dokümante edilmiş bir prosedürdür.

Bkz. Ek-3 Doküman Kontrolü Prosedürü

5.3.1. Kalite Yönetim Sistemi Belgelerinin Hazırlanması

Kalite Yönetim Sistemi belgelerinin standart bir biçimde hazırlanması için, Doküman Kontrolü Prosedüründe tanımlana şekilde bir belge şablonu hazırlanmıştır.

Buna göre dokümanların üst bilgi alanında firma logosu, belge başlığı alanları yanında Doküman Kodu; Yayınlanma tarihi; Revizyon No / Revizyon tarihi; Sayfa Numarası (sayfa / sayfalar formatında) alanları bulunmaktadır.

Belgelerin en altında belgeyi hazırlayan ve onaylayanlar için isim, ünvan ve imza alanları açılmıştır. Belge biçim özellikleri detaylı olarak Doküman kontrolü prosedüründe tanımlanmıştır.

Kalite Yönetim Sistemine ait dokümanları Yönetim Kalite Temsilcisi hazırlar. Firma çalışanları veya bölüm yöneticileri yeni bir doküman için Doküman Talep Formu ile talep yapabilirler. Burada istenilen dokümanın bir taslak örneği de ek olarak iletilebilir.

Bkz. Ek-4 Doküman Talep Formu

5.3.2. Dokümanların Kodlanması

Kalite Yönetim Sistemi dokümanlarında, doküman ismi yanısıra bir kod numarası da tanımlanmıştır. Bu kod numarası ile belgelerin tasnifi, aranması ve erişimi daha hızlı ve kolay olmaktadır. Ayrıca dokümanların değişiklik yapıldıktan sonra oluşan yeni versiyonlarının takibi ve güncel doküman bilgisi Revizyon Numarası olarak tanımlanır. Dokümanlar dijital ortamda saklanırken de isimden önce doküman kodu da kullanılmalıdır.

Doküman Kodlama Sistemi Örneği:

[departman_kodu]-[doküman_tipi]-[sırano]-R[revizyon_sıra_no]

OP-F-002-R00	Operasyon Birimi
	Form
	Operasyon birimi yayınlanan 2. formu
	Revizyon yapılmamış

5.3.3. Dokümanların Yayınlanması, (Dağıtımı ve Toplanması)

Kalite Yönetim Sisteminde hazırlanan tüm dokümanlar kontrollü bir şekilde saklanmalı ve dağıtılmalıdır. Dokümanlar yetkili kişiler tarafından kontrol edilir ve onaylanır. Doküman Kontrolü Prosedüründe onay yetkisi verilen sorumlular tanımlanmıştır.

Kalite Yönetim Sistemine ait güncel dokümanlar, Güncel Doküman Listesinde yayınlanır, burada revizyon yapılmış dokümanların son revizyon numaralı kodu ile kayıt yapılır.

Formlar ve çizelgeler dijital ortamda elektronik ağ üzerinden dağıtılabilir, firma çalışanları buradan çıktı alarak faaliyetler için kullanabilir. Dokümanların bu hali, Kontrolsüz Kopyadır.

Prosedürler, Talimatlar, Raporlar Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından çıktı alınarak, Kontrollü Doküman kaşesi basılı halde ve imza karşılığında dağıtılır.

Bkz. Ek-5 Doküman Dağıtım ve Toplama Formu

5.3.4. Dokümanların Değişikliği ve İptali

Mevcut dokümanlarda zaman içinde değişiklikler veya güncellemeler yapılması gerekebilir. Yönetim Gözden Geçirme Toplantıları, kanun değişiklikleri, veya denetim sonuçlarına bağlı olarak değişiklikler gündeme gelebilir, ayrıca firma çalışanları da değişiklik ve güncelleme önerilerini Revizyon Talep Formu ile Yönetim Kalite Temsilcisine iletirler.

Değişiklik, revizyon yapılan dokümanlarda kaçınıcı revizyon olduğu belirtilir, ayrıca yapılan tüm revizyonlar ve yapılış tarihleri revizyon listesinde takip edilmelidir.

İptal edilmesi gereken dokümanların orijinaleri üzerine İPTAL yazılır ve Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından muhafaza edilir. Mevcut kopyaları ise Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre imha edilir. Ayrıca, Güncel Doküman Listesinde iptal bilgisi kaydedilir.

İlgili dokümanlar: Güncel Doküman Listesi, Revizyon Talep Formu

5.3.5. Dokümanların Saklanması

Dokümanlar; ilgili birimlerde ve arşivde Doküman Saklama Çizelgesinde belirtilen sürelerle göre saklanmalıdır. Kalite Yönetim Sisteminde hazırlanan tüm dokümanlar kontrollü bir şekilde saklanmalı ve dağıtılmalıdır.

Dijital ortamda saklanan dokümanlar belge ismi ve doküman kodu ile kaydedilir ve belirli dönemlerde Bilgi İşlem tarafından yedekleri alınır. Yedek alınmış olan materyal üzerine okunaklı şekilde yedekleme tarihi ve içerik bilgisi yazılmış olmalıdır.

Bkz. Ek-6 Doküman Saklama Çizelgesi

5.4. Kayıtların Kontrolü

İç denetim kayıtları, müşteri kayıtları, düzeltici önleyici faaliyetlere ait raporlar, ölçüm cihazları kalibrasyon tutanakları öncelikle kontrollü kayıt ve saklama koşullarına dikkat gerektiren belgelerdir. Kayıtların Kontrolü Prosedürü Ek-6 da yer almaktadır.

Kayıtların kontrolü için dokümanlar yayınlanmadan önce yetki verilen sorumlular tarafından yeterlilik açısından onaylanmış olmalıdır. Gerekli durumlarda güncellemeler yapılacak ve doküman kontrol prosedüründe belirtilen koşullarda yapılan değişiklikler kayıt yapılmalıdır. Doküman üzerinde mutlaka güncel versiyon bilgisi veya revizyon bilgisi yer almalıdır. Basılı veya dijital ortamda erişime açık olan dokümanların, ilgili kopyalarının güncel versiyon olup olmadığı kontrol edilmelidir. Dokümanların dağıtımı, Kayıtların kontrolü prosedüründe belirtildiği şekilde yapılmalı, güncel olmayan versiyonlara ait kopyalar ilgili prosedüre göre korumalı şekilde ayrı tutulmalı ve kullanımda olması engellenmelidir.

Yönetim Gözden Geçirme Kayıtları, Personel bilgileri, eğitim raporları, tedarikçi değerlendirme ve hizmet takip raporları da kontrollü kayıt koşullarına dikkat edilmesi gereken belgelerdir.

Bkz. Ek-7 Kayıtların Kontrolü Prosedürü

5.5. Kalite El Kitabı

Firmanın kalite yönetim sistemini belirleyen ve tanıtan temel doküman Kalite El Kitabıdır. Kalite El Kitabı hazırlanırken standardın belirlediği başlık sırası ile içerik oluşturulmuştur. Firmamızda üretim yapılmadığı için Ar-Ge çalışmaları kapsam dışı bırakılmış olup, kapsam açıklamaları bölümünde bilgi verilmiştir.

Bkz. Ek-8 Kalite El Kitabı (firma özel bilgileri yer aldığı için kalite el Kitabı sadece içerik bölümü örnek olarak alınmıştır)

5.6. Görev Tanımları, Organizasyon Şeması

Organizasyon yapısının oluşturulması, görev tanımlarının çıkartılması ve firma çalışanlarının mevcut durum ve gelecek ile ilgili beklentileri hakkında bilgi almak için bire bir görüşmeler yapılmıştır. Firma genelinde onsekiz farklı görev tanımı çıkartılmıştır.

Tablo 5.3 Bölümlere göre görev başlıkları

OPERASYON	MUHASEBE	FİNANS	SATINALMA & BİLGİ İŞLEM	İDARİ KADRO
Bölüm Md.	Bölüm Md.	Bölüm Md.	Bölüm Md.	İdari İşler Şefi
Bölge Md.	Muhasebe Şefi	Finans Uzmanı	Bilgi İşlem Uzmanı	İdari Asistan
Operasyon Şefi	Muhasebe Uzmanı	Finans Elemanı		Yönetici Asistanı
Operasyon Uzmanı	Muhasebe Elemanı	İç Denetim Sorumlusu		Ofis Elemanı
Operasyon Elemanı				
Sevkiyat Elemanı				

Personel görüşme formlarında mevcut iş tanımları, kişinin sorumlu olduğu konular maddeler halinde çıkartılmıştır. Ayrıca çalışanların görevleri ile ilgili değişiklik talepleri ve kariyer beklentileri görüşülmüştür. Pozisyon tanımları, organizasyon yapısının yazılı olarak açıklanması ile bu bilgilerin daha önceden yazılı olmadığı için yaşanabilen bilgi karışıklığı veya belirsizliğin önlenmesi sağlanmıştır.

Bu bilgiler ve üst yönetim ve bölüm yöneticileri ile yapılan çalışmalar sonunda bölüm içi görev dağılımlarında bazı değişiklikler ve yeni görevlendirmeler yapılmış, çalışanların da bilgi ve onayı ile yapılan yeni yapılanma olumlu sonuçlar sağlamıştır. Bölümler içindeki Görev dağılımları ve gerekli olan görev başlıkları belirlendikten sonraki aşamada her bir unvan için, işi o an kimin yaptığından bağımsız olarak her masa için Görev Tanımları hazırlanmıştır.

Kalite Yönetim Temsilcisi ve Bölüm Müdürü ortak çalışması ile hazırlanan Görev Tanımları Formu, çalışanlara karşılıklı olarak sunulmuş, tanımlanan görevleri bilmeleri ve kabul etmeleri anlamında imzaları alınmış, birer nüsha kendilerine iletilmiştir.

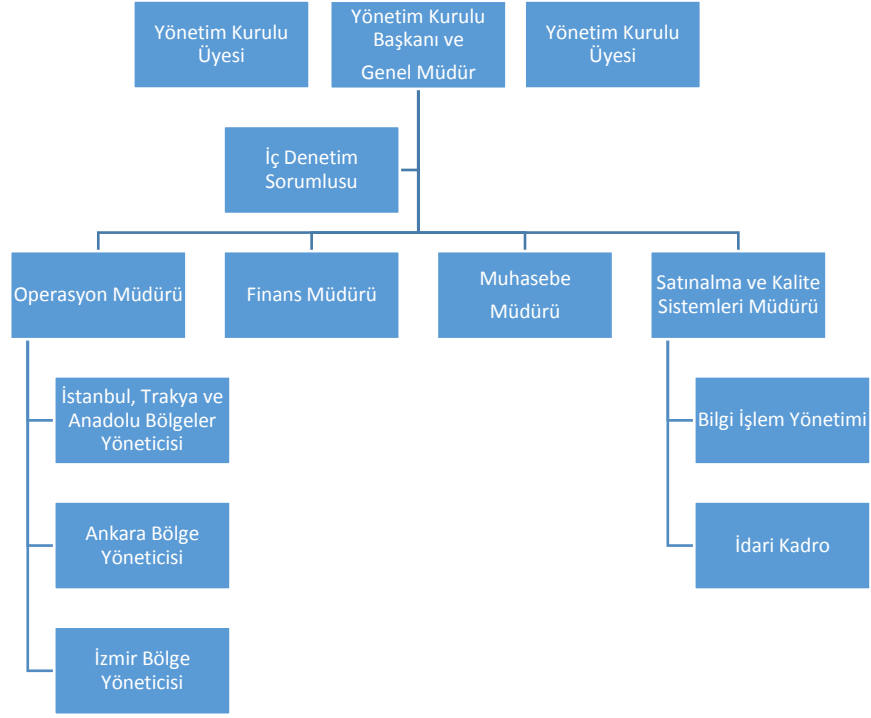
Görev Tanımları formunda, görevin adı, bu görevde olan çalışanın bağlı olduğu bir üst pozisyon adı, görevin amacı – sorumluluk ve yetkiler tanımlanmıştır. Bölüm yöneticileri ile hazırlanan bu tablo her bir unvan için ihtiyaç duyulan personelin tanımlamasını içerir.

Daha sonraki aşamalarda maaş ve yan haklar ile ilgili düzenlemeler ve puan tablosu çalışması yapıldığında masa tanımı ve o masada halihazırda çalışan kişinin sahip olduğu tecrübe, bilgi ve yetkinlikler ile karşılaştırılması ve objektif değerlendirmesi yapılabilecektir.

Yeni personel alımlarında da ilan ve görev tanımı yapılırken, adayların seçiminde Görev Tanımları formu bilgi kaynağı olacaktır. Görev Tanımları içeriği için bir örnek Ek-12 de yer almaktadır.

Bkz. Ek-9 Personel Görüşme Formu

Üst Yönetim, şirket merkezi ve bölge müdürlükleri için hem genel, hem de bölümlere ait Organizasyon yapıları yazılı olarak hazırlanmıştır. Organizasyon şeması yapılması aşamasında bölüm yöneticileri ve yönetim kurulu başkanı / genel müdür ile birlikte çalışma yapılmış, belirsiz olan görev tanımları ve idari yapı tamamlanmış, gerek duyulan alanlarda yeniden organizasyon yapısı tanımlanmıştır.



Şekil 5.1 Firma Organizasyon Şeması

5.7. İletişim Sisteminde Yapılan İyileştirmeler

5.7.1. İnternet Sayfası Hazırlanması

Firmanın halihazırda sahip olduğu ancak aktif olarak sayfa yüklenmemiş olan internet sayfası için; firma bilgileri, organizasyon yapısı, hizmetler ve iletişim bilgilerini içeren internet sayfası hazırlanmış ve yüklenmiştir. Bu sayede firmanın sektörde tanınması ve daha kolay ulaşılabilir olması sağlanmıştır.

(<http://www.marnak.com.tr>)

5.7.2. Elektronik Posta Kullanımı Düzenlemeleri

Şirket çalışanlarının bilgisayarları vardı, ancak hepsinde elektronik posta (e-posta) sistemi kurulmamıştı. Öncelikle tüm çalışanlar için, servis sağlayıcı üzerinden şirketin daha önceden tanımlanmış olan e-posta standardına uygun olarak e-posta adresleri tanımlandı. Yeni başlayan çalışanlar için e-posta adresi açılması, ve firmadan ayrılan çalışanlar e-posta yönlendirme ve iptali için e-posta talep formu hazırlanmıştır. E-posta talep formu için Ek -13 de bir örnek bulunmaktadır.

Bkz. Ek-10 e-posta talep formu

Bilgi işlem uzmanı tarafından bilgisayarlara e-posta kurulumu yapıldıktan ve kullanım hakkında teknik bilgi verildikten sonra; tüm şirket geneline e-posta kullanım kuralları hakkında bilgilendirme yazısı Kalite Yönetim Sorumlusu tarafından gönderilmiş, çalışanların bu formu okuduktan sonra okunduğuna dair imzalayarak geri göndermeleri istenerek bir dosyada muhafaza edilmiştir. Belgenin elektronik kopyası merkezi sunucuda erişime açık olarak kaydedilmiştir.

İlgili doküman: e-posta kullanımı bilgilendirme

Firma çalışanları, e-postaları için standart elektronik imza formatı belirlenmiş, yine her bilgisayara yüklenmiştir.

Merkez ofiste çalışan tüm personelin kullanmakta olduğu bilgisayarlar donanım ve yazılım olarak yenilenmiş ve tamamı, doğrudan veya elektronik ağ üzerinden yazıcılara bağlanmıştır.

İkinci aşamada Bölge ofis ve depolarda bulunan bilgisayarlar merkez ofisten giden bilgi işlem uzmanı tarafından incelenmiş, yönetimden de alınan onaylar ile yenileme, değişiklik ve güncelleme yapılmıştır. Yeni alınacak bilgisayar, yazılım ve ilgili donanımlar için Bilgisayar Talep Formu hazırlanmıştır. Merkez dışında bulunan tüm bilgisayarlar için uzaktan erişim bağlantıları kontrol edilmiş, gerekli güncellemeler de yapılmıştır.

İlgili doküman: Bilgisayar Talep Formu

5.8. İç Tetkik

Kalite Yönetim Sistemi kurulmasına karar verilmesinden sonra başlanan ilk faaliyetlerden bir tanesi İç Denetim Faaliyetleridir. Mevcut iş akışlarının yazılı veya sözlü tarif edilmiş olduğu şekilde yapılıp yapılmadığı , araçlar ile ilgili evraklar gibi kritik konularda varsa eksikliklerin bulunup giderilmesi için iç tetkik sorumlusu tarafından aylık olarak denetimler yapılmıştır.

Bölüm yöneticilerine bir önceki ayın son haftasına gönderilen planlar ile yapılan çalışmalar düzenli olarak takip edilmiştir. Yıl sonunda yapılacak denetim için, Yıllık İç Tetkik Planı için kullanılacak form da hazırlanmış ve faaliyetin tamamı İç Tetkik Prosedüründe tanımlanmıştır.

Yapılan tetkikler ile ilgili olarak İç Tetkik Raporu düzenlenir. Uygunsuzluk tespit edilmesi halinde bu durum raporda belirtilir, ayrıca detaylı bilgi ve takip koşulları İç Tetkik Uygunsuzluk Raporunda yazılır.

İç tetkik ile ilgili tüm denetleme dokümanlarının orjinalleri İç tetkik sorumlusu tarafından saklanır, birer adet kontrollü kopya Genel Müdür ve Yönetim Kalite Temsilcisine verilir.

Bkz. Ek-11 İç Tetkik Prosedürü

Bkz. Ek-12 Yıllık İç Tetkik Planı

Bkz. Ek-13 İç Tetkik Raporu

Bkz. Ek-14 İç Tetkik Uygunsuzluk Formu

5.9. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında tespit edilen uygunsuzluklar, veya muhtemel uygunsuzlukların gelişmelerini önlemek için Düzeltici / Önleyici Faaliyet prosedürü hazırlanmıştır.

Mevcut uygunsuzlukları tanımlamak, sebeplerini araştırmak ve bu uygunsuzlukları kaldırmak için yapılan faaliyetler Düzeltici Faaliyetlerdir.

Muhtemel bir uygunsuzluğa yol açabilecek nedenleri araştırmak, ve bu uygunsuzluğun ortaya çıkışını önlemek için yapılan faaliyetler Önleyici Faaliyetlerdir.

Bireysel öneriler, anketler, denetimler ile tespit edilen aksaklıklar, kaynak yetersizliği veya performans göstergeleri ile Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında alınan kararlar ile bu konuda çalışmalar başlayabilir.

Konu hakkındaki talep, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Talep Formu ile Yönetim Kalite Temsilcisine iletilir. Genel Müdür ile de görüşülerek faaliyetin başlayıp başlamayacağı karara bağlanır.

Uygunsuzluğun veya önleyici faaliyetin ilgili olduğu sürecin sahibi olan bölüm ile çalışılarak gerekli düzeltmeler veya güncellemeler yapılır. Bu sonuçlar ve kararlar Düzeltici / Önleyici Talep formunda kayıt edilir.

Bkz. Ek-15 Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

Bkz. Ek-16 Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Formu

5.10. Süreç Yönetimi

Firma süreçlerinde P Y K Ö (Planla – Yap – Kontrol et – Ölç) çevrimi temel alınmıştır.

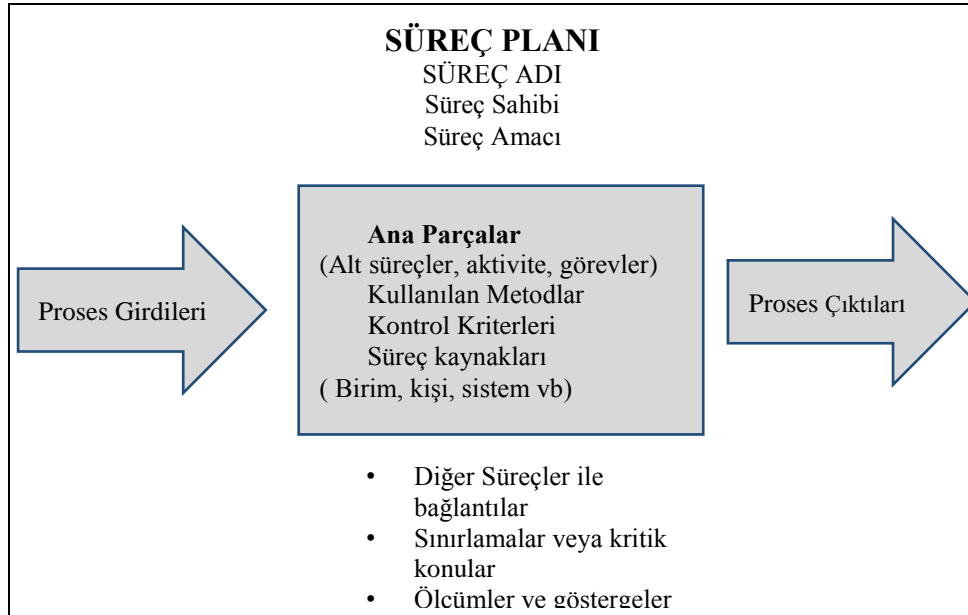
Planla: Kalite politikası ile uyumlu olan hedeflerin belirlenmesi ve bunlara en iyi şekilde ulaşmayı sağlayacak iş süreçlerinin oluşturulması.

Yap: Süreçlerin hayata geçirilmesi, uygulanması.

Kontrol Et: Hedeflerin kalite politikası ile uyumlu şekilde gerçekleşmesi için süreçler mutlaka izlenmeli, ölçülmeli ve rapor edilmelidir.

Önlem Al: Gerekli adımlarda iyileştirme sağlayacak faaliyetleri kapsar.

Süreçler, Girdileri - Çıktı haline getiren ve aynı zamanda birbirleri ile etkileşim halinde olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır. Genel anlamda bir sürecin çıktıları başka bir süreç için girdileri oluşturur. Uygulamanın süreçler ile ilgili kısmı ilk aşamasında faaliyetlere ait temel süreçler ve bu süreçlerin firmadaki uygulamaları belirlenmiştir. Yönetim kalite temsilcisi bölüm yöneticileri ile faaliyetlerin akış diyagramlarını incelemiş, ayrıca süreçlerin faaliyetler içinde sırası ve birbirleri ile olan etkileşimleri belirlenmiştir. Her süreç için Süreç Takip planı hazırlanmıştır.



Şekil 5.2 ISO 9000:2000 Süreç Planı Şeması

Kaynak: Siemens İç Eğitim Notları, Mert Usanmaz 2001

Gerekli bilgi ve kaynakları araştırılarak Süreçlerin etkin olarak uygulanması ve izlenmesinin sağlanması için Süreçler izlenmesi, ölçüm yapılması ve analiz edilmesi için gereken kriterler tanımlanmıştır. Bu adımın devamı planlanan sonuçlara ulaşmak ve süreçleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetler de gerçekleştirmektir.

Süreç Takip Planı ve Değerlendirme Örneği

Hedef: Uzun süreli kiralama sözleşmesi yapılan yeni araçlar için gerekli olan tüm evrakların araç firma için çalışmaya başlamadan önce tamamlanmış olması.

Tablo 5.4 Süreç takip planı örneği

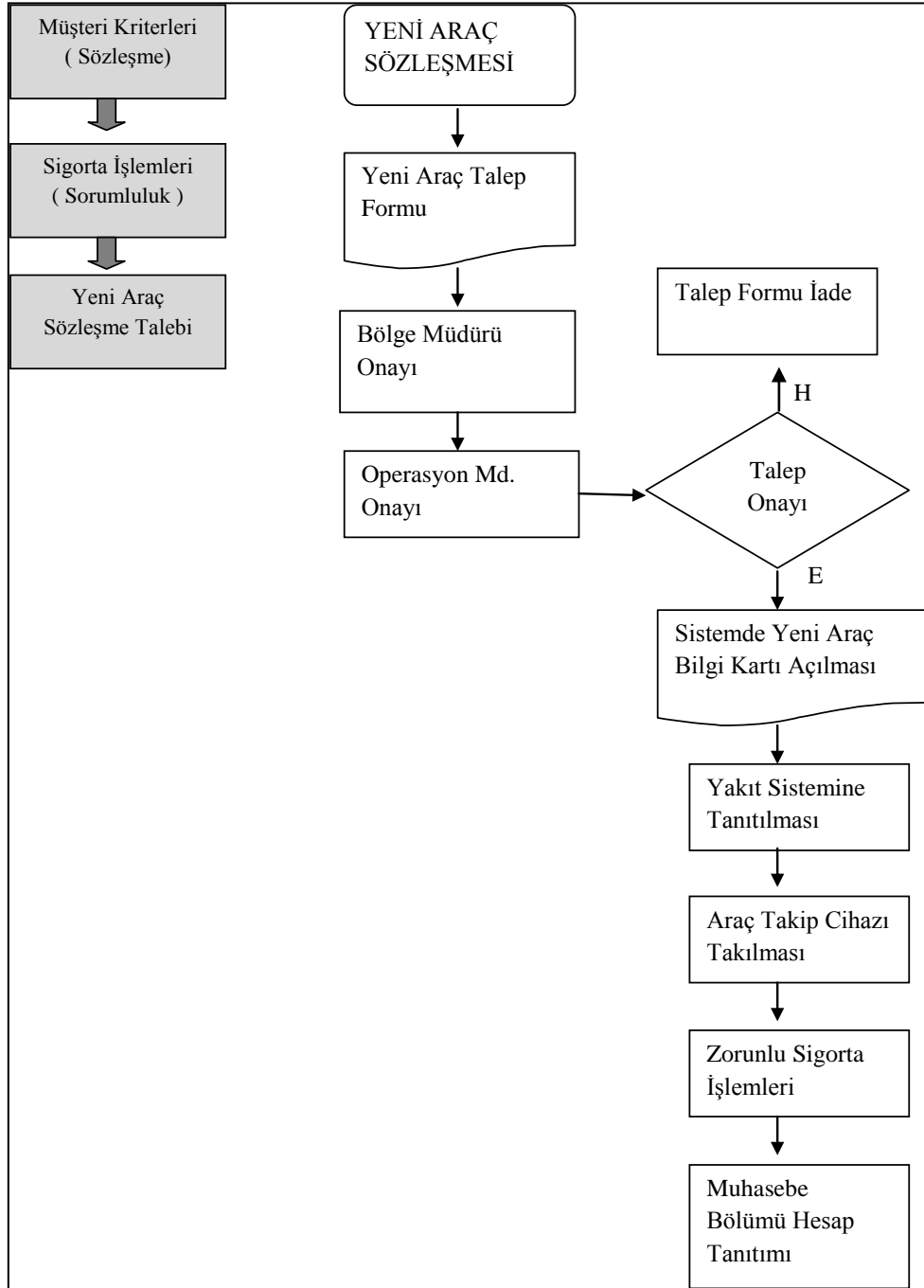
Yapılacak İşlem	Kaynaklar	Sorumlu	Referans	Kontrol Aralığı
Sözleşmeyi talep eden ilgili bölge müdürü tüm evrakları sözleşme ekinde merkez ofise göndermesi	Operasyon Görevlisi Operasyon Takip Yazılımı	Bölge Müdürü Operasyon Elemanı	Yeni araç kontratı prosedürü	Aylık iç tetkikler
Kontrol Kriteri	Gerçekleşme Süresi	Öneriler		
Dosyadaki evrakların incelenmesi, liste ile karşılaştırılması	Araç çalışmaya başlamadan en az iki gün önce			

Tablo 5.5 Süreç değerlendirme kontrol listesi

Kalite Kriterleri	Önem	Gerçekleşme
Farklılık – sürücü evrakları / gelenler	5	
Farklılık – araç resmi evrakları / gelenler	5	
Farklılık son teslim zamanı	4	
Araç bakım bilgileri raporu	5	
Ödeme bilgileri kaydı	3	
....		

Süreç Akış Diyagramı Örneği

(İş süreçleri firma özel bilgilerini içerdiği için gerçek örnekler ek olarak kullanılmamıştır.)



Şekil 5.3 Süreç Akış Diyagramı

5.11. OPERASYON YÖNETİMİ

İstanbul merkez ofiste bulunan Operasyon Müdürü'ne bağlı olarak, üç ana bölge başlığında Bölge Müdürleri ve bölge müdürlerine bağlı olarak da depolar ve depo şefleri görevlidir.

Bölgeler ile merkez arasındaki iletişimin kesintisiz ve hızlı olabilmesi için, bilgi işlem uzmanı tarafından tüm bölge ofisleri ziyaret edildi ve donanım ve yazılım ihtiyaçları tespit edilip, merke ofisten temin edilerek gönderildi ve kurulumu yapıldı. Şirket özmal araçlar haricinde, uzun dönem anlaşma yapılan araçlar ile de nakliye hizmeti verilmektedir. Araç sözleşmeleri daha önceden bölge müdürlerinin kararı ve seçimi ile yapılmakta ve bilgilendirme sadece e posta mesajı ile yapılmakta iken, bu süreç yazılı hale getirilmiş ve yeni araç sözleşmeleri için bir talep formu oluşturulmuştur. Bu form ve sözleşme , merkez ofiste Operasyon Müdürü tarafı incelenip onaylandıktan sonra bölge müdürü yeni araç için sözleşmeyi karşı taraf ile paylaşır ve imzalanır. Yeni sözleşmeye göre ödenecek olan hakediş bilgileri de yeni a araç hakediş talep formu ile onaya sunulur.

Bkz. Ek-17 Yeni Araç Hakediş Onay Formu

İlgili dokümanlar:

Yeni Araç Sözleşme Talep Formu

Yeni Araç Evrak Kontrol Listesi

Hali hazırda çalışan araçlar için belirlenmiş olan hakediş değerlerinde değişiklik olması gerekiyor ise, bölge müdürü değişiklik nedenini de açıkladığı değişiklik formunu Merkez Operasyon müdürüne gönderir ve bu forma istinaden değişiklik talebe işleme alınmaya başlanmıştır. Bu sayede bölgeler arasındaki hakediş fiyatlandırma kriterleri arasındaki fark en aza indirilmiş ve bireysel talep ve değişikliklerin olması engellenmiştir.

İlgili doküman: Araç Hakediş Bilgileri Değişiklik Talep Formu

Talimatlar: Bir görevin nasıl yapılması gerektiğini tanımlayan dokümanlardır. Prosedürde yapılacak faaliyetin ne zaman ve kim tarafından yapılacağı tanımlanır, talimat ise bu faaliyete ait detayları da içerir.

Operasyon bölümünde kullanılacak olan talimatlar, yalın ve anlaşılır olarak yazılmış çalışanların yorum yapması için açık bir husus veya belirsizlik olmamasına dikkat edilmiştir. Depo Yönetimi, Araç bakımları, soğuk zincir taşıma kontrol talimatları öncelikli olarak hazırlanmış ve çalışanlar ile paylaşılmıştır.

Bkz. Ek-18 Araç Kış Dönemi Bakım Talimatı

5.12. SATINALMA YÖNETİMİ

Şirketlerin kazanç tanımlarında son yıllarda yeni kavram yer almaya başlamıştır. Sadece satarken değil, alırken de kazanmak! Satınalma için başarılı bir işlem sadece en iyi fiyatın seçilmesi değil; iyi fiyat yanında en iyi ödeme koşulu, teslim süresi, garanti süresi ve benzeri kriterler ile toplam maliyette en iyi sonucu yakalamaktır.

Ürün ve hizmet satınalma talepleri şirkette çalışan herkes tarafından Satınalma Prosedürüne göre, Satınalma Talep Formu ile iletilir. Satınalma formunda ihtiyaç olan ürün için, miktar, teslim süresi ve ihtiyaç nedeni belirtilmiş ve talep edenin bağlı olduğu bölüm yöneticisinin onayı olmalıdır.

Satınalma bölümü, gelen talepler için ön kontrolü yaptıktan sonra Genel Müdür'den onay alarak, prosedürde belirtilen miktarlara göre teklif alarak en uygun koşullarda satınalma işlemini gerçekleştirir.

Ürün veya Hizmetin teslimi ardından ilgili ödemenin gerçekleşmesi için faturanın onaylanması ve ödeme için muhasebeye iletilmesi satınalma bölümünün sorumluluğundadır.

İlgili dokümanlar :

Satınalma Prosedürü ,

Satınalma Talep Formu

5.12.1. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME

Yıl başından itibaren her altı ay sonunda; en fazla çalışılan beş tedarikçinin değerlendirilmesi için Tedarikçi Değerlendirme Formu düzenlenmiştir. Değerlendirmeyi işi yaptıran, ürünü alan veya hizmeti alan birimler yapacak olup, Form örneği no.lu ektedir. Bu form onaylanmasını takiben Yönetim kalite sorumlusu tarafından imzalı teslim edilmek üzere tedarikçilere gönderilecektir.

Bu form değerlendirme dönemlerinde Kalite sorumlusu tarafından, değerlendirmeyi yapacak olan sorumlulara gönderilecektir.

Bkz. Ek-19 Tedarikçi Değerlendirme Formu

Tedarikçi Şikayetleri Çizelgesi; Kayıt yetkisi Kalite sorumlusunda olan bu formda alınan ürün veya hizmet ile ilgili olarak karşılaşılan ve yazılı olarak bildirilen şikayetler kayıt altına alınacaktır. Dönemsel tedarikçi değerlendirme sürecinde bu kayıt çizelgesindeki kayıtlar da dikkate alınacaktır. Kayıtlı fom ortak erişim olan sunucuda salt okunur olarak saklanacaktır.

İlgili form: Tedarikçi Şikayetleri Çizelgesi

SONUÇLAR

Kalite'nin tarihçesini inceleyerek başlanan bu çalışmada Kalite Yönetim Sistemleri'nin ürün ve hizmet sağlayıcılar için daha iyiye, daha kolay ve daha hızlı ulaşmak için bir rehber olduğu bir kez daha görülmüştür.

Henüz bir yıl tamamlanmadan, uygulamanın yapıldığı firmada değişimler müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve düzen açısından başarılı ve çok hızlı sonuçlar almıştır. Kaizen yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan daha yakın bulundu ve sonuçların hızlı alınmasında uygulama kolaylığı ve geçişi benimseme avantajı etkili olmuştur. Çalışanların görev tanımları, sorumlulukları incelenmiş, ihtiyaca ve çalışanların taleplerine göre şirket içi değişimler ve bunlara ilave olarak ofis fiziki ortam koşulları iyileştirilerek çalışan memnuniyeti ve motivasyonda artış sağlanmıştır. Çalışanlar için ofis ekipmanları güncellenmiş ve eksikler tamamlanmış, bu şekilde iş veriminde iyileşme gerçekleşmiştir.

Dokümantasyon, belgelendirme ile verilerde kayıp ve eksik onaylar ile hatalı işlemler yapılmasının önüne geçilmiştir. Telefon, e-posta mesajı gibi kayıt güvenliği olmayan iletişim kanalları ile araç sözleşme talebi, hakediş bilgi değişikliği gibi kritik konuların talebi kabul edilmeyecek şekilde süreç ve prosedürler tanımlanmıştır. Sözlü onayların takibi ve bilgi aktarımı sınırlı olduğundan, kayıt sistemleri ve formlar ile bilgi kaybı tamamen önlenmiştir.

Farklı birimlerin ortak takip ettiği faaliyetleri ile ilgili olarak, aynı süreç her birimde ayrı ayrı incelenmiş ve tekrar biraraya getirildiğinde mükerrer iş adımları ve onay kademeleri tespit edilmiştir. Güncellenen süreç haritaları ve iş akış tabloları ile, özellikle maliyeti etkileyen işlem adımlarında zaman kaybı ve buna bağlı oluşabilecek finansal kayıplar da önlenmiştir.

Organizasyonda bölge sorumluları iş tanımları yeniden tanımlanmış ve müşteri ile iletişim süreçlerinde iyileştirmeler sağlanmıştır. Mevcut faaliyetler ve anlaşma koşullarına ilave olarak, müşteri beklentisinin incelenmesi ve iyileştirici önlemler ile olumlu fayda sağlanması müşteri memnuniyetini yükseltmiştir. Geçmişe yönelik araç yoğunluğu incelenmiş ve dönemsel artış olan zaman dilimi için daha net ve kesin bilgi ile önceden tedbirler alınmış ve müşterinin ek sefer talepleri hızlı bir şekilde yanıtlanmıştır. Somut örneklerden bir tanesi de yakıt tüketiminde sağlanan tasarruftur. Nakliye Operasyonu yönetiminde en önemli maliyet kalemi yakıt giderleridir. Araç performanslarının güncel araç listesine göre incelenmesi ve dağıtım ağı planlaması ile ilgili süreçlerde yapılan yeniden değerlendirme ve iyileştirmeler ile yakıt tüketiminde sağlanan tasarruflara ulaşılması planı, bu süreç için değerlendirme kartı ile kontrol ve takip edilmiş, ayrıca sağlanan tasarrufun ülke dışına çıkmayan gelir değeri yanısıra daha az yakıt tüketimi ile çevre korumasına da olumlu katkı sağlanmıştır.

Kalite Yönetim sistemi ile sağlanan olumlu gelişmelerin sürdürülebilir olması önemlidir. Bu konuda belli bir süre sistem kullanılıp, eksikler var ise tespit edilmeye devam edilmektedir. Yakın zamanda başvuru yapılacak olan belgelendirme olumlu sonuçlandığında iyileşmeler kalıcı olacak ve artarak devam edecektir.

KAYNAKLAR

Argüden, Y., 2004, Değişim Yönetimi, ARGE danışmanlık yayınları no 6, İstanbul, s.9

ASQ, <http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html>
Erişim: 14.10.2013

<http://www.asbcert.com.tr/iso9000.html> Erişim: 04.12.2013

Buğra, A., (1997) *Devler ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul, S.55

Bergman, B. & Klefsjö, B. (1994) *Quality*. Berkshire - England: McGRAW-HILL
S.16, S.54, S.56, S.314

Deming, E., <https://www.deming.org/theman/theories> Erişim: 29.10.2013

Deming, E., <http://csideming.wordpress.com/deming-dongusu> Erişim: 25.10.2013

Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Yaz -2006
C.5 S.17 (60-75)

EFQM, <http://efqm.org> Erişim: 32.12.2014

<http://ww.fortuneturkey/fortune500> Erişim Kasım.2013

Gülen, K., (2005) *Lojistik Firmalarında Kalite Çalışmalarının Kurumsal Performansa Etkileri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi

ISO, <http://www.iso.org> Erişim 04.12.2013

ISO 9001:2008 KYS Eğitimi, ftp://ftp.lib.metu.edu.tr/doc/QM/iso_9001_2008.pdf ,
S.26 Erişim: 26.01.2014, S.26

<http://iiturkiye.com/degisim-yonetimi> Erişim: 20.01.204

Imai M., (1999) *Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Kalder, İstanbul

<http://www.kaynakindir.com/wpcontent/uploads/2013/07/kaizen.pdf>
Elektronik kitap

Mears, P., (1995), *Quality Improvement Tools and Techniques*, Mc-Graw Hill

<http://www.juran.com/resources/downloads> Erişim: 30.10.2013

Ricardo, D. (1821) *On the Principles of Political Economy and Taxation*.
<http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP.html>, 14.10.2013, elektronik kitap

Sevimli, S., (2006) *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*, Anadolu Üniv. AÖF Yayınları 4768_KYS, Eskişehir

Siemens San. ve Tic. A.Ş., (2009) *Efqm Eğitim Notları*, S. 40 -44

Stracke C., (2006) *Process-Oriented Quality Management*, Universty of Duisburg-Essen

T.C. A.Ü. Yayınları (2013) / Yayın No: 2625 *Uluslararası Lojistik Ders Kitabı*, S.17

Taylor, W.F. (1911) *The Principles of Scientific Managment*. The Project Gutenberg EBook,2004 [EBook#6435]

T.C. Gümrük Bakanlığı, (2012), *LPI 2012 Raporu*, S.28

TSE Personel ve Sistem Bilgilendirme Başkanlığı, *Dokümantasyon Eğitimi*, Slayt 74

<http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/belgelendirme-hizmetleri/sistem-belgelendirme/belgelendirme-basvuru/ts-en-iso-9001-basvuru> Erişim: 26.02.2014

<http://www.tse.org.tr/docs/egitimprogrami/2014/> Erişim: 04.02.2014

<http://www.turkak.org.tr> Erişim: 04.02.2014

Uyguç, N., (1998), *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Eylül Yayıncılık İzmir

<http://www.tse.org.tr/hizmetlerimiz/standart-hizmetleri/ulusal-standardizasyon>

<http://www.toplamkaliteyönetimi.org> Erişim: 30.10.2013

<http://www.und.org.tr> Erişim:16.01.2014

ÖZGEÇMİŞ:

SELMA YÖRÜK

İstanbul, e-posta: selma@yoruk.net

İŞ DENEYİMİ

Marnak Marmara Nakliyat A.Ş. Satınalma ve Kalite Sistemleri Müdürü	09.2013- ...
Siemens San. ve Tic. A.Ş. Genel Giderler ve Yatırım Siparişleri Grup Müdürü	10.2006- 07.2010
Siemens Business Services Sistem Hizmetleri A.Ş. Satınalma Uzmanı	10.1996 – 10.2006
Artı Bilgisayar ve Eğitim Hizmetleri Eğitmen	09.1995- 09.1996

ÖĞRENİM

Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programı, 2012 -...

Yıldız Teknik Üniversitesi / Fizik Bölümü, 1988 - 1995

Yıldız Teknik Üniversitesi / Eğitim Fakültesi Öğretmenlik Meslek Bilgisi Programı 1994- 1995

YABANCI DİL

İngilizce: İyi

Almanca: Temel Düzeyde

PROFESYONEL GELİŞİM (Kurslar, Seminerler)

2010 Purchasing Negotiations, Siemens Nürnberg
2009 Cash Flow Statement, Siemens İstanbul
2008 SOA Overview & Economic Value Added, Siemens İstanbul
2008 Global Compliance Training, Siemens İstanbul
2005 C4S Training , Siemens İstanbul
2005 Dış Ticaret Mevzuatı, ARC Eğitim ve Danışmanlık

EKLER

Ek-1 Süreç Akış Şemasında Kullanılan Semboller

Ek-2 Kalite Politikası Prosedürü

Ek-3 Doküman Kontrolü Prosedürü

Ek-4 Doküman Talep Formu

Ek-5 Doküman Dağıtım ve Toplama Formu

Ek-6 Doküman Saklama Çizelgesi

Ek-7 Kayıtların Kontrolü Prosedürü

Ek-8 Kalite El Kitabı (firma özel bilgileri yer aldığı için Kalite El Kitabı sadece içerik bölümü örnek olarak alınmıştır)

Ek-9 Personel Görüşme Formu

Ek-10 e-posta talep formu

Ek-11 İç Tetkik Prosedürü

Ek-12 Yıllık İç Tetkik Planı

Ek-13 İç Tetkik Raporu

Ek-14 İç Tetkik Uygunsuzluk Formu

Ek-15 Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

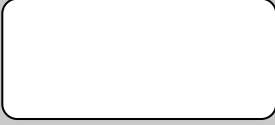

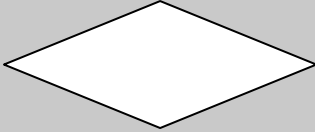

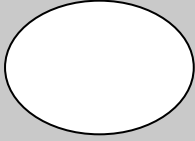
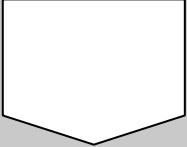

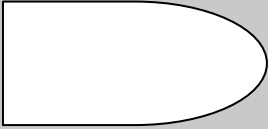

Ek-16 Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Form

Ek-17 Yeni Araç Hakediş Onay Formu

Ek-18 Araç Kış Dönemi Bakım Talimatı

Ek-19 Tedarikçi Değerlendirme Formu

EK - 1 SÜREÇ AKIŞ ŞEMASINDA KULLANILAN BAŞLICA SEMBOLLER

	İş akış şemasında “ BAŞLANGIÇ ” VE “ BİTİŞ ” adımlarını gösterir.
	İŞLEM yapılacak olan faaliyeti tanımlar
	KARAR Bir sonraki adım için Evet / Hayır gibi karar verme adımdır.
	ALT SÜREÇ önceden tanımlı başka bir şema ile bağlantı kurma adımını temsil eder.
	BAĞLAYICI tekrarlayan adımlar arasında kullanılır
	SAYFA (DIŞ) BAĞLAMA Diğer sayfalar ile bağlantı için kullanılır
	BELGE (DOKÜMAN) işlem adımında kullanılan bir doküman varsa bunu tanımlar
	BEKLEME (GECİKME) bir aşamadaki faaliyette gecikme olduğu veya beklemek gerektiğini anlatmak için kullanılır
	MANYETİK DİSK bilgilerin bilgisayar ortamında saklanması ifade eder.

EK - 2 KALİTE POLİTİKASI PROSEDÜRÜ

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	KALİTE POLİTİKASI PROSEDÜRÜ	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Firmamız misyon ve vizyonu ile uyumlu ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir kalite politikası belirlemek.

KAPSAM

Firmamız tarafından sunulan hizmetler için geçerlidir.

TANIMLAR

Vizyon firmamızın gelecekte ulaşacağı durumu belirtmektedir. Firma vizyonumuz, düzenlenen toplantılar ile firma çalışanlarına iletilecek ve anlaşılması sağlanacaktır.

Firmamız Misyonu, firmamızın var oluş amacı olup, müşterilerimize iş ortaklarımız ile olan ilişkilerini de kapsar.

Kalite politikamız yukarıda içerikleri belirtilen vizyon ve misyonumuz ile uygun olmalıdır. Aynı şekilde firma içindeki tüm birimlerin de stratejileri kalite politikamız ile uyumlu olmalıdır.

Hedeflerimiz ölçülebilir olacak şekilde belirlenmeli ve düzenli olarak ölçülerek gerekli durumlarda güncelleme yapılmalıdır.

SORUMLULUK

Kalite Politikasını yönetim kurulu üyeleri, üst yönetim belirler. Tüm firma çalışanları tanımlanmış olan kalite politikasına uygun olarak çalışmak ve görevlerini yerine getirmek ile sorumludur.

EK - 3 DOKÜMAN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	DOKÜMAN KONTROL PROSEDÜRÜ	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Bu prosedür, Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulama, etkinlik ve sürekliliğini desteklemek üzere dokümanların hazırlanması, onaylanması, yayınlanması – dağıtımı, iptal edilmesi ve revizyonları ile ilgili yöntemleri tanımlar.

KAPSAM

Firmamız dahilinde hazırlanan ve yayınlanan tüm Kalite Yönetim Sistemi dokümanları.

SORUMLULAR

Prosedürün hazırlanması ve yayınlanmasından Yönetim Kalite Temsilcisi sorumlu olup, uygulama ile ilgili sorumlular Birim Amirleri, Kalite Sorumluları ve Birim Yöneticileridir. Dokümanların onaylanmasından son aşamada Genel Müdür sorumludur.

TANIMLAR

Kısa Kod	Tanım	Açıklama
Pr	PROSEDÜR	Prosedürün amacı, neleri kapsadığı, sorumlular ve varsa ilgili referans veya ilişkili dokümanlar belirtilmelidir. Prosedür açıklama bölümünde işlem adımları ve bunların içerikleri tanımlanır.
S	SÜREÇ	Süreçlere ait; Girdiler – Çıktılar - Kaynaklar – Performans kriterleri – ilgili iş adımları sıralaması tanımlanır.
KEK	KALİTE EL KİTABI	Yönetim temsilcisi tarafından hazırlanır, Yönetim kurulu başkanı tarafından onaylanır. Firma kalite Yönetim Sistemi işleyişinin temel kaynağıdır.
F	FORM	Normal doküman formatındadır. Doküman kodu belge üst bilgi alanında belirtilir.
T	TALİMAT	Normal doküman formundadır. Doküman kodu belge üst bilgi alanında belirtilir.
Kl	KLAVUZ	Normal doküman formatındadır. Doküman kodu belge üst bilgi alanında belirtilir.
Dış Kaynaklı Dok.		Özel bir format veya tanıtıcı isim belirtilmez, kendi formatında kullanılır. Kalite Yönetim temsilcisinin bilgisi ve onayı ile yayınlanır.
L	LİSTE	Normal doküman formatındadır. Doküman kodu belge üst bilgi alanında belirtilir.

Kontrollü Doküman: Kalite Yönetim Sisteminde daima güncel versiyonu bulunması gereken, içeriği ve güncelliği onaylanmış olan dokümanlardır. Bu dokümanlarda değişiklikler sadece yetki tanımlanmış kişiler tarafından yapılabilir.

Kontrolsüz Doküman: Güncellik bilgisi kesin olmayan ve bilgilendirme amaçlı hazırlanmış dokümanlar.

AÇIKLAMALAR / UYGULAMA

1. Dokümanların Hazırlanması

Dokümanların hazırlanması için ilgili bölüm veya birimler katılım sağlar. Yönetim Kalite Temsilcisi denetiminde hazırlanan dokümanlar yayınlanmadan önce Genel Müdür inceler ve onaylar.

Kalite Yönetim Sistemi dokümanları için aşağıda belirtilen sayfa biçim özelliklerine dikkat edilmelidir.

Belge üst bilgi alanında yer alacak bilgiler:

- a) Firma Logosu .

Font Rengine Ait Bilgiler

Ton: Kırmızı:

Doygunluk: Yeşil:

Parlaklık: Mavi:

- b) Başlık: ..yazı fontu; büyüklük .. punto ve olacaktır.

- c) Doküman Kodu, Yürürlük Tarihi, Revizyon Tarihi, Revizyon no, Sayfa no alanları ... punto olarak yazılacaktır.

Belge alt bilgi alanında yer alacak bilgiler:

- a) Hazırlayan isim, ünvan, imza
b) Onaylayan isim, ünvan, imza

Belge Ana sayfa;

Arial yazı stili ve 10 punto ve Paragraf içinde satır aralıkları 1,5 satır olarak yazım yapılacaktır. Dış kaynaklı dokümanlar haricinde Kalite Yönetim Sistemine ait tüm dokümanlarda bu biçimlere uyulmalıdır.

Prosedürler hazırlanırken yedi ana başlık bulunmalıdır.

1. Amaç: Prosedürün hangi konuda ve nasıl bir yöntem tarifi için yazıldığı açıklanır.
2. Kapsam: Hazırlanan prosedürün kapsadığı faaliyetleri ve hizmet bölümlerini tanımlar.
3. Kısaltmalar: Eğer prosedürde geçen ve kavramların kısaltmaları varsa bu kısaltmaların açıklamaları.
4. Tanımlar: Prosedürün faaliyet akışı ve uygulama ile ilgili açıklayıcı bölümdür.
5. Sorumlular: Prosedürü uygulamak ve ilgili faaliyetleri kontrol etmek ile görevli sorumlular açıklanır.
6. Uygulama: Prosedür içeriğine ait işlem basamakları tanımlanır..
7. İlgili Dokümanlar: Prosedürde referans olan dokümanların listesidir.

Talimatlar: Bölümlerin yapılacak işlerini detaylı tanımlayan dokümanlardır. Bölüm sorumlusu veya yöneticisinin katılımı ile hazırlanır.

Form ve Raporlar : Bu dokümanlarda üst bilgi alanı aynı şekilde olup, İt bilgi alanı bulunmaz. Onay kutuları Form veya Rapor ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirenlere aittir.

Kalite Yönetim Sisteminde Yeni doküman taleplerini Yönetim Kalite Temsilcisi değerlendirir, talep eden bölüm ile birlikte hazırlanan dokümana aşağıdaki tabloya göre onaylar verildikten sonra Güncel Doküman Listesi'ne kaydedilir.

Doküman Adı	Hazırlayanlar	Kontrol Eden	Onaylayan
Prosedürler	Yönetim Kalite Temsilcisi	İlgili Bölüm Yöneticisi	Genel Müdür
Talimatlar	Kurum Kalite Temsilcisi / İlgili Birim Sorumlusu	İlgili Bölüm Yöneticisi	Genel Müdür
Süreç Haritaları	Yönetim Kalite Temsilcisi / İlgili Birim Sorumlusu	İlgili Bölüm Yöneticisi	Genel Müdür
Formlar	Yönetim Kalite Temsilcisi	İlgili Bölüm Yöneticisi	Genel Müdür
Listeler	Yönetim Kalite Temsilcisi	İlgili Bölüm Yöneticisi	Genel Müdür

2. Dokümanların Kodlanması

Her dokümanda doküman türünü, versiyon / güncelleme bilgisini içeren doküman kodu üst başlık alanında tanımlanmalıdır. Hazırlanan dokümanlar için tarih, içerik tanımı ve varsa revizyon bilgilerini kısa kodlama şekli ile doküman başlık alanına yazılmalıdır. Dokümanlar dijital ortamda saklanırken de bu kod dosya ismi alanında kullanılmalıdır.

Kodlama Temel Özellikleri

KOD YAPISI: [departman_kodu]-[doküman_tipi]-[sıranos]-**R**[revizyon_sıra_no]

- Departman Kodu: Her departmanın kısa kodu departman adının ilk iki harfinden oluşur.

Bİ: Bilgi İşlem	SA: Satınalma
MU: Muhasebe	KY: Kalite Yönetimi
Fİ: Finans	YK: Yönetim Kurulu
OP: Operasyon	İK: İnsan Kaynakları

- Revizyon Numarası: Doküman yayınlandıktan sonra üzerinde yapılan onaylı değişiklikler ile yeni halinde yayınlanmadan önce doküman kodu alanında revizyon numarası değiştirilir. Dokümanların versiyonu 00 ile başlar ve her revizyonda birer artarak devam eder.
- Doküman Tipi: Yayınlanan dokümanın hangi belge türünde olduğunu belirtir.

P: Prosedür	V: Veri Tablosu
S: Süreç	T: Talimat
F: Form	L: Liste
R: Rapor	Ç: Çizelge

3. Dokümanların Dağıtımı – Toplanması

Dokümanların dağıtımı Kalite yönetim temsilcisi tarafından Doküman Dağıtım Formu ile imza karşılığında yapılır. Geçerli olmayan ve önceki revizyona ait dokümanların kullanımını önlemek için, bu dokümanlar da imza karşılığında geri alınır ve Kalite Yönetim Temsilcisi tarafından imha edilir. Dış kaynaklı dokümanlar hariç olmak üzere, dokümanlar Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından kopya ile çoğaltılabilir ve “Kontrollü Kopya” kaşesi basılı olarak imza karşılığında dağıtılır. Formlar, Listeler; dijital kopya olarak elektronik ağ üzerinden dağıtılır be firma çalışanlarının belirlenmiş olan yetkiler dahilinde erişebileceği şekilde ortak sunucu üzerinde saklanır. Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından elektronik ağda dağıtılmış olan dokümanlar Kontrollü Kopya’dır, ancak çıktı olarak alınan, fotokopi ile çoğaltılan ve üzerinde ıslak imza bulunmayan, çalışanların kendi bilgisayarlarına kaydettikleri dokümanlar Kontrolsüz Kopyadır. Yürürlükte olan tüm dokümanlar son revizyon numaraları ile Güncel Doküman Listesinde takip edilir. Firmamızın faaliyeti gereği takip etmesi zorunlu olan dış kaynaklı dokümanlar; yasal şartlar ve mevzuatlar, zorunlu standartlar vb. olup bu dokümanlar Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından Dış Kaynaklı Doküman Listesi ile takip edilir.

4. Dokümanların Değişikliği ve İptali

Kanunlardaki değişiklikler, yönetim gözden geçirme toplantısı, iç veya dış tetkik, düzeltici/önleyici faaliyetler sonucu değişiklik yapılması gerektiğinde veya çalışanlar tarafından değişiklik önerisi Revizyon Talep Formu ile iletildiğinde Yönetim Kalite Temsilcisi’ne bu talebi inceler, değerlendirir,

Yönetim kurulu Başkanı’nın da ön onayını takiben değişiklik yapılır ve yayınlanır. İlgili dokümanın Güncel Doküman listesinde revizyon bilgisi kaydedilir. Yapılan değişiklikler sonrası yeni doküman revizyon tarihi ve revizyon numarası belirtilerek dağıtılır.

Yürürlükten kalkan dokümanların orijinalleri üzerine İPTAL yazılır ve Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından muhafaza edilir. Mevcut kopyaları ise Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre imha edilir. Ayrıca, Güncel Doküman Listesinde iptal bilgisi kaydedilir.

5. Dokümanların Saklanması

Orijinal, imzalı dokümanlar Kayıtların Kontrolü prosedürüne göre saklanır ve yine bu prosedüre göre gerekli olduğunda imha edilir. Dijital kopyalarına, değişiklik yetkisi tanımlanmış olan sorumlular haricinde diğer firma çalışanları görüntüleme yetkisi ile ulaşabilir. Elektronik Ağ’da saklanan belgelerin Bilgi işlem departmanı tarafından belirli dönemlerde yedekleri alınır.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

Kayıtların Kontrolü Prosedürü: KY-P-001-R00

Doküman Dağıtım ve Toplama Formu: KY-F-001-R00

Doküman Talep Formu: KY-F-002-R00

Revizyon Talep Formu: KY-F-003-R00

Güncel Doküman Listesi: KY-L-001-R00

Dış Kaynaklı Doküman Listesi: KY-L-002-R00

EK - 4 DOKÜMAN TALEP FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	DOKÜMAN TALEP FORMU	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

Talep Tarihi:	Talep Eden:	Bölümü:
Talep Edilen Doküman Hakkında Açıklamalar*:		
<i>*Talep edilen formun taslak veya örneği varsa, ekleyiniz.</i>		
Dokümanın Etkilediği veya Etkilendiği Başka Dokümanlar Varsa Belirtiniz:		
Bölüm Yöneticisinin Onayı	Doküman Uygundur:	
	Aşağıdaki değişiklik / ilaveler yapılmalıdır:	
Yönetim Kalite Temsilcisinin Onayı/...../20-- tarihinde kalite birimine yapılan yeni doküman talebi değerlendirilmiş ve sisteme katılmasına / katılmamasına karar verilmiştir.	
Yönetim Kalite Temsilcisi Onayı Var ise sonraki adımlar:	<ul style="list-style-type: none">• Doküman KYS formatına uygun olarak düzenlenecektir• Güncel Doküman Listesine İlave Edilecektir• Çıktısı üzerine Genel Müdür onayı alınacaktır• Doküman dağıtım formu ile Kontrollü Kopya olarak dağıtımı yapılacaktır.	

EK – 6 DOKÜMAN SAKLAMA ÇİZELGESİ

<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">MARNAK</div> MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.		DOKÜMAN SAKLAMA ÇİZELGESİ		Doküman Kodu	
				Yürürlük Tarihi	
				Revizyon No	
				Revizyon Tarihi	
				Sayfa No	
DOKÜMAN KODU	DOKÜMAN ADI	SORUMLU BÖLÜM	DOSYAD A SAKLAM A SÜRESİ	ARŞİVDE SAKLAMA SÜRESİ	
KY-P-001-R00	KALİTE POLİTİKASI PROSEDÜRÜ	KALİTE Y.	5 YIL	5 YIL	
KY-P-002-R00	DOKÜMAN KONTROL PROSEDÜRÜ	KALİTE Y.	5 YIL	5 YIL	
KY-P-003-R00	KAYITLARIN KONTROL PROSEDÜRÜ	KALİTE Y.	5 YIL	5 YIL	
KY-P-004-R00	İÇ TETKİK PROSEDÜRÜ	KALİTE Y.	5 YIL	5 YIL	
KY-F-001-R00	DOKÜMAN DAĞITIM VE TOPLAMA FORMU	KALİTE Y.	2 YIL	-	
KY-F-002-R00	DOKÜMAN TALEP FORMU	KALİTE Y.	2 YIL	-	
KY-F-003-R00	REVİZYON TALEP FORMU	KALİTE Y.	2 YIL	-	
KY-F-006-R00	DÜZELTİCİ FAALİYET TALEP FORMU	KALİTE Y.	2 YIL	-	
.....

EK – 7 KAYITLARIN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	KAYITLARIN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Bu prosedür ile Kalite Yönetim Sisteminin etkin olarak işleyip işlemediği ve prosedürlere göre çalışıldığının kontrolü sağlanır ve denetleme süreci daha hızlı ve kolay olur.

KAPSAM

Kayıtların oluşturulması, hangi kaynaklarda saklandığı, erişim bilgileri ve yetkilendirme, kayıtların güncelliği ile ilgili yöntemler.

SORUMLULAR

Yönetim Kalite Temsilcisi ve Birim Yöneticileri.

TANIMLAR

Kalite Yönetim Sistemine ait prosedür, süreç, talimat ve dokümanları, İç denetim kayıtları, müşteri kayıtları, düzeltici önleyici faaliyetlere ait raporlar, ölçüm cihazları kalibrasyon tutanakları; personel kayıtları, satınalma evrakları, yönetim gözden geçirme toplantıları raporları, müşteri şikayetleri raporları öncelikle kontrollü kayıt ve saklama koşullarına dikkat gerektiren belgelerdir. Bu belgeler kontrollü kayıt altında tutulur ve arşivde muhafaza edilir.

Kayıtların Kontrolü için;

Belgelerin ne kadar süre ile saklanması gerektiği Doküman Saklama Çizelgesi ile tanımlanmıştır. Bu çizelgede dokümanların isimleri ile beraber, arşivlenmesinden sorumlu olan bölümler ve arşivde saklanması için gerekli olan süreler de tanımlanmıştır.

Kalite Yönetim sistemine ait tüm dokümanlar üzerinde güncel versiyon bilgisi ve varsa revizyon bilgisi yer almalıdır.

Basılı veya dijital ortamda erişime açık olan dokümanların, ilgili kopyaları sadece güncel versiyon olmalıdır.

Dijital ortam haricinde hazırlanan kayıtlar, sabit mürekkepli kalemle ve okunaklı yazı ile hazırlanmalıdır.

Tüm kayıtlar, tanımlanmış olan yetkiler dahilinde kolay erişebilir bir düzende saklanmalıdır. Fiziki arşivin güvenliği sağlanmış olmalı, elektronik ortamda saklanan kayıtlar için de tanımlanmış olan yetkililer haricinde hiç kimsenin değişiklik yapamayacağı şekilde kaydedilmiş olmalıdır.

Dijital ortamda saklanan kayıtların bilgi işlem tarafından düzenli olarak yedekleri alınır. Yedek alınan materyal üzerine “bölüm adı, yedekleme tarihi, program adı, sıra no ve yedeklenen kayıtların tanımı” yazılmalıdır.

Kayıtlarda içeriği olan faaliyet tam olarak tarif edilmiş olmalı ve mutlaka yetkili imzaları alınmış olmalıdır.

Güncellenmiş olan dokümanların eski versiyonları, Doküman Kontrolü Proseründe tanımlandığı şekilde toplanmalı, ve Yönetim Kalite Temsilcinin de onayı ile kontrollü şekilde imha edilmelidir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

Doküman Saklama Çizelgesi : KY-Ç-001-R00

Doküman Kontrolü Prosedürü: KY-P-002-R00

EK – 8 KALİTE EL KİTABI

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	KALİTE EL KİTABI	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

İÇİNDEKİLER

KALİTE EL KİTABI REVİZYON LİSTESİ

KALİTE EL KİTABI DAĞITIM LİSTESİ

1. ÖNSÖZ ve TAAHÜTNAME
2. FİRMA TANITIMI VE ORGANİZASYON ŞEMASI
3. MARNAK A.Ş. KALİTE POLİTİKASI
4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
 - 4.1. GENEL ŞARTLAR
 - 4.2. DOKÜMANTASYON ŞARTLARI
 - 4.2.1.Genel
 - 4.2.2.Kalite El Kitabı
 - 4.2.3.Doküman Kontrolü
 - 4.2.4.Kayıtların Kontrolü
5. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU
 - 5.1. Yönetim Taahhüdü
 - 5.2. Müşteri Odaklılık
 - 5.3. Kalite Politikası
 - 5.4. Planlama
 - 5.4.1.Kalite Hedefleri
 - 5.4.2.Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması
 - 5.4.3.Sorumluluk, Yetki ve İletişim
 - 5.4.4.Sorumluluk ve Yetki
 - 5.4.5.Yönetim Temsilcisi
 - 5.4.6.İç İletişim
 - 5.5. Yönetimin Gözden Geçirmesi
6. KAYNAK YÖNETİMİ
 - 6.1. Kaynakların Sağlanması
 - 6.2. İnsan Kaynakları
 - 6.3. Altyapı,

- 6.4. Çalışma Ortamı
- 7. HİZMETLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ
 - 7.1. Hizmetin Gerçekleştirilmesinin Planlanması
 - 7.2. Müşteri Bağlantılı Prosesler
 - 7.2.1.Hizmet Şartlarının Belirlenmesi
 - 7.2.2.Hizmet Şartlarının Gözden Geçirilmesi
 - 7.2.3.Müşteri ile İletişim
 - 7.3. Tasarım ve Geliştirme
 - 7.4. Satın Alma
 - 7.4.1.Tedarikçi Değerlendirmesi
 - 7.4.2.Satın Alma Verileri
 - 7.4.3.Satın Alınan Ürünün Doğrulanması
 - 7.5. Hizmet Temini
 - 7.5.1.Hizmet Temini Kontrolü
 - 7.5.2.Hizmet Temini Proseslerinin Geçerliliği
 - 7.5.3.Tanımlama ve İzlenebilirlik
 - 7.5.4.Müşteri Mülkiyeti
 - 7.5.5.Ürünün Muhafazası
 - 7.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü
- 8. ÖLÇME, İZLEME, İYİLEŞTİRME
 - 8.1. Genel
 - 8.1.1.İç Denetim
 - 8.2. İzleme ve Ölçme
 - 8.2.1.Müşteri Memnuniyeti
 - 8.2.2.Proseslerin Ölçüm ve İzlenmesi
 - 8.2.3.Hizmet / Ürün Ölçüm ve İzlenmesi
 - 8.3. Uygun Olmayan Ürün / Hizmet Kontrolü
 - 8.4. Veri Analizi
 - 8.5. İyileştirme
 - 8.6. Sürekli İyileştirme
 - 8.7. Düzeltici Faaliyet
 - 8.8. Önleyici Faaliyet

EK – 9 PERSONEL GÖRÜŞME FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	PERSONEL GÖRÜŞME FORMU	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	
Adı-Soyadı		İşe Giriş Tarihi :	
Çalıştığı Bölüm:		Görüşme Tarihi:	
Görev Adı:		Bağlı Olduğu Yönetici	
Görev Tanımı Hakkında Personel Bilgi ve Değerlendirmeleri			
GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ / ROTASYON TALEBİ:			
GÖRÜŞENİN YORUM ve DEĞERLENDİRMESİ:			

EK – 10 E-POSTA TALEP FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	E-POSTA TALEP FORMU		Doküman Kodu	
			Yürürlük Tarihi	
			Revizyon No	
			Revizyon Tarihi	
			Sayfa No	
TALEP TÜRÜ:	YENİ ADRES <input type="checkbox"/>	ADRES İPTALİ <input type="checkbox"/>	ŞİFRE YENİLEME <input type="checkbox"/>	
KULLANICI ADI SOYADI				
KULLANILAN BİLGİSAYAR	SADECE BİR KİŞİ <input type="checkbox"/>	ORTAK BİLGİSAYAR <input type="checkbox"/>		
BÖLÜMÜ				
İŞE BAŞLAMA / İŞTEN AYRILMA TARİHİ				
E-POSTA TALEP TARİHİ				
E-POSTA TANIMI				
ŞİFRE * *bu bölüm bilgi işlem tarafından doldurulacaktır				
VARSA YÖNLENDİRME BİLGİSİ				
NOTLAR				
ONAYLAR (isim, imza)	BÖLGE MÜDÜRÜ	BİLGİ İŞLEM	GENEL MÜDÜR	

EK – 11 İÇ TETKİK PROSEDÜRÜ

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	İÇ TETKİK PROSEDÜRÜ	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının uygunluk, yeterli olup olmadığı, tamamlanıp tamamlanmadığı hakkında ilgili birim faaliyetlerinin üst yönetim tarafından atanmış olan İç Tetkik Sorumlusu tarafından incelenmesi, varsa eksiklik veya uygunsuzluğun tespit edilmesi ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin başlatılmasını sağlamak ve doğruluğunu kontrol etmek için izlenecek yöntemin tanımlanması.

KAPSAM

Marnak Marmara Nakliyat San. ve Tic. A.Ş.’ nin kalite politikasına uygun olarak çalışmak sorumluluğunu bilen ve kabul etmiş olan ve bu konuda faaliyetlerini yürüten tüm birimlerin faaliyetleri

SORUMLULAR

İç Tetkik Sorumlusu

Yönetim Kalite Temsilcisi

TANIMLAR

Marnak Marmara Nakliyat A.Ş. ticari, operatif ve idari bölümlerinde yılda bir defa, mali yılsonunda “Yıllık İç Tetkik” gerçekleştirilir. Kalite Yönetim sistemi ilk kurulum yılında, kurulum aşamaları ve operasyon bölümü işleyişi için de her ay düzenli olarak iç tetkik yapılır.

Aylık yapılacak tetkiklere ait planlama bir önceki ayın son iş gününden önce, baş tetkik görevlisi tarafından hazırlanmış olmalıdır.

İç Denetim Sorumlusu diğer birimlerden bağımsız ve Üst Yönetim Temsilcisi tarafından atanmış Baş Tetkik Görevlisidir.

Baş Tetkik Görevlisi ve bölüm içi Tetkik sorumluları Yönetim kalite Temsilcisi tarafından verilen firma içi, İç Tetkik Kursu’nu başarı ile tamamlamış olan kişilerdir ve bağımsızlık ilkesi doğrultusunda belirlenmişlerdir.

Yıllık ve aylık iç tetkik planları Yönetim Kalite Temsilcisi tarafından onaylanır, ve ilgili birimler ile paylaşılır.

Tetkik edilen bölümler, tetkik için gerekli olan ve istenilen dokümanları kullanıma hazır bulundurmaktan, tetkikçilere gerekliliği kolaylığı sağlamaktan, tetkik raporuna göre gerekli olan düzeltici faaliyetleri ve gerekli işlemleri başlatmaktan sorumludur.

Tetkikçiler , tetkik kurallarına uyulmasından ve açıklanmasından, gözlemlerin ve denetleme sonuçlarının kaydedilmesinden ve rapor edilmesinden, bu bilgilerin muhafaza edilmesi ve gizli kalmasından sorumludur.

Tetkikçiler en az iki kişi olmak üzere birimi tetkik eder ve birimlerin kalite yönetim sisteminin şartlarını sağlamak için kullandığı metotları ve dokümanları yeterlilik açısından inceler.

Tetkikte aşağıdaki şartlar değerlendirilir.

- ✓ Dokümanlar mevcut ve geçerli mi?
- ✓ Kalite sistemi izlenebilir mi?
- ✓ Kalite kayıtları düzenli mi?

İç kalite tetkik formu, tetkikçi ve tetkik edilen birim sorumlusu tarafından imzalanır. Tetkik raporu orijinali birim sorumlusuna, bir kopya tetkikçi ve bir kopya Yönetim Kalite Temsilcisine verilecek şekilde hazırlanır.

Rutin olarak planlanmış olan tetkiklerin dışında plansız tetkikler de şu koşullarda yapılabilir:

- Organizasyon değişikliklerinde
- Hizmet kalitesinin bozulması
- Müşteri şikayetlerinin artması,
- Standartların yada yasaların değişmesi,
- Kalite Sisteminde değişikliklerin olması.

Bu durumlarda ilgili birime tetkik tarihi ve tetkikçiler bildirilerek yapılan tetkikte değişiklikler kontrol edilir. Tetkik süreci yine aynı aynıdır..

İLGİLİ DÖKÜMANLAR

İç Tetkik Raporu: KY-R-001-R00

İç Tetkik Soru Formu: KY-F-004-R00

İç Tetkik Uygunsuzluk Tespit Formu: KY-F-005-R00

Düzeltilici Faaliyet İsteği İzleme Formu: KY-F-006-R00

Önleyici Faaliyet İsteği İzleme Formu: KY-F-007-R00

EK – 12 YILLIK İÇ TETKİK PLANI

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	YILLIK İÇ TETKİK PLANI	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

Baş Tetkik Sorumlusu:

TETKİK TARİHİ	TETKİK YAPILACAK BÖLÜM	TETKİK YAPILACAK KONULAR	BÖLÜM SORUMLUSU

PLANI HAZIRLAYAN ADI- SOYADI, İMZA	PLANI ONAYLAYAN ADI-SOYADI, İMZA
--	--

EK – 13 İÇ TETKİK RAPORU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	İÇ TETKİK RAPORU	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

TETKİK TARİHİ:		
TETKİK EDİLEN BİRİM:		
TETKİK EDİLEN KONU / FAALİYET:		
TETKİK SONUCU:	UYGUN <input type="checkbox"/>	UYGUN DEĞİL <input type="checkbox"/>
TETKİK SONUCU UYGUN DEĞİL İSE		
TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUK		
DÜZENLENEN UYGUNSUZLUK RAPORU TARİH / NO		
TAKİP TETKİKİ SONUÇLARI		
TAKİP TETKİKİ KARARI	UYGUN <input type="checkbox"/>	UYGUN DEĞİL <input type="checkbox"/>
BİRİM SORUMLUSU: ADI – SOYADI: İMZA:	İÇ TETKİK SORUMLUSU: ADI – SOYADI: İMZA:	TARİH:

EK – 14 İÇ TETKİK UYGUNSUZLUK FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	İÇ TETKİK UYGUNSUZLUK TESPİT FORMU		Doküman Kodu	
			Yürürlük Tarihi	
			Revizyon No	
			Revizyon Tarihi	
			Sayfa No	
TETKİK TARİHİ:				
TETKİK EDİLEN BİRİM:				
TETKİK EDİLEN KONU / FAALİYET:				
TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUK				
ÖNERİLEN DÜZENLEYİCİ FAALİYET				
DÜZELTİCİ FAALİYET TAMAMLANMA TARİHİ				
BİRİM SORUMLUSU ONAY	İÇ TETKİK SORUMLUSU ONAY	FORM ONAY TARİHİ:		
TAKİP TETKİKİ				
YAPILAN DÜZELTİCİ FAALİYETLER:				
SONUÇ	UYGUN <input type="checkbox"/>	UYGUN DEĞİL <input type="checkbox"/>		
BİRİM SORUMLUSU: ADI – SOYADI: İMZA:	İÇ TETKİK SORUMLUSU: ADI – SOYADI: İMZA:	GENEL MÜDÜR İMZA:		

EK – 15 DÜZELTİCİ ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	DÜZELTİCİ / ÖNLEYİCİ FAALİYET PROSEDÜRÜ	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Bu prosedür ile Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarında tespit edilen uygunsuzluklar, veya muhtemel uygunsuzlukların gelişmelerini önlemek için gereken Düzeltici / Önleyici faaliyetler ile ilgili tanımlar yapılmıştır.

KAPSAM

Hizmet, servis ve ürünler ile ilgili ortaya çıkabilecek uygunsuzluklar ve bunların giderilmesi için gerek faaliyetler.

SORUMLULAR

Yönetim Kalite Temsilcisi, Birim Yöneticileri, Firma çalışanlarının tamamı

TANIMLAR

Düzeltici Faaliyetler Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları için tespit edilmiş mevcut uygunsuzlukları tanımlamak, sebeplerini araştırmak ve bu uygunsuzlukları kaldırmak için yapılan faaliyetlerdir.

Önleyici Faaliyetler ise muhtemel bir uygunsuzluğa yol açabilecek nedenleri araştırmak, ve bu uygunsuzluğun ortaya çıkışını önlemek için yapılan faaliyetlerdir.

Bireysel öneriler, anketler, denetimler ile tespit edilen aksaklıklar, kaynak yetersizliği veya performans göstergeleri yanı sıra Yönetim Gözden Geçirme toplantılarında alınan kararlar ile bu konuda çalışmalar başlayabilir.

Konu hakkındaki talep, Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Talep Formu ile Yönetim Kalite Temsilcisine iletilir. Genel Müdür ile de görüşülerek talep incelinir ve faaliyetin başlayıp başlamayacağı karara bağlanır. Uygunsuzluğun veya önleyici faaliyetin ilgili olduğu sürecin sahibi olan bölüm ile çalışılarak gerekli düzeltmeler veya güncellemeler yapılır. Bu sonuçlar ve kararlar Düzeltici / Önleyici Talep formunda kayıt edilir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

Düzeltici Önleyici Faaliyet Talep Formu: KY-F-006-R00

Tedarikçi Şikayetleri Çizelgesi: SA-Ç-001-R00

EK – 16 DÜZELTİCİ ÖNLEYİCİ FAALİYETLER FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	DÜZELTİCİ / ÖNLEYİCİ FAALİYET TALEP FORMU		Doküman Kodu	
			Yürürlük Tarihi	
			Revizyon No	
			Revizyon Tarihi	
			Sayfa No	
TALEP TARİHİ:				
TALEP EDİLEN BÖLÜM:				
TALEBE KONUSU FAALİYET:				
UYGUNSUZLUĞUN TANIMI ve NEDENLERİ				
ÖNERİLEN DÜZENLEYİCİ / ÖNLEYİCİ FAALİYET				
BÖLÜM SORUMLUSU ONAY	TALEBİN İLETİLDİĞİ BÖLÜM SORUMLUSU ONAYI	YÖNETİM KALİTE TEMSİLCİSİ ONAYI		
TALEP DEĞERLENDİMESİ				
YAPILAN DÜZELTİCİ / ÖNLEYİCİ FAALİYETLER:				
SONUÇ	KABUL EDİLMİŞTİR <input type="checkbox"/>	UYGUN DEĞİL <input type="checkbox"/>		
BÖLÜM SORUMLUSU ONAY	TALEBİN İLETİLDİĞİ BÖLÜM SORUMLUSU ONAYI	YÖNETİM KALİTE TEMSİLCİSİ ONAYI		

EK – 17 YENİ ARAÇ HAKEDİŞ ONAY FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	HAKEDİŞ BİLGİSİ YENİ ARAÇ TALEP FORMU	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

SİSTEM KODU :
KAMYON TİPİ :
KAMYON PLAKASI :
RUHSAT SAHİBİ :

MAAŞ	
MAZOT SARFIYATI	
ORTALAMA SEFER	
SEFERBAŞI PRİM	
Ş.İÇİ SEFER TL	
Ş.DIŞI SEFER TL	
KM SONRASI HARCIRAH	
PRİM	
AÇIKLAMA	
TARİH	
ONAYLAR	
BÖLGE MÜDÜRÜ	(isim, imza)
OPERASYON MÜDÜRÜ	
GENEL MÜDÜR	

EK – 18 ARAÇ KIŞ DÖNEMİ BAKIM TALİMATI

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC.A.Ş.	ARAÇ KIŞ DÖNEMİ BAKIM TALİMATI	Doküman Kodu	
		Yürürlük Tarihi	
		Revizyon No	
		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

AMAÇ

Araçların kış dönemi için bakım ve gerekli onarımlarının yapılması, kış döneminde kullanıma uygun olması için yapılması gereken hazırlıkları tanımlar

KAPSAM

Firmamıza ait olan veya uzun süreli taşıma anlaşması yapılmış olan tüm araçlar için geçerlidir.

SORUMLULUK

Talimatın uygulanmasından bölge müdürlükleri ve depo çalışanları sorumludur. Aracın bakımından araç sürücüsü sorumludur. Bakım formlarının hazırlanması, kontrol ve takibinden bölge yöneticileri sorumludur.

FAALİYETLERİN TANIMLARI

- Araçların lastik basınçları araca ait kullanım kitabında ve lastik cinsine göre belirtilen ayarda olmalıdır ve her günün ilk seferine çıkmadan önce kontrol edilmelidir.
- Karlı ve buzlu yol durumlarında kullanılmak üzere araç lastiklerine uygun en az iki adet zincir araçlarda bulundurulmalıdır.
- Araçta takoz, çekme halatı ve reflektör bulunmalıdır.
- Her araç sürücüsü zincir takma ve sökme işlemini yapabiliyor olmalıdır.
- Bölge hava şartlarına göre tarihleri farklılık göstermekle birlikte Ekim ayında kış lastikleri takılmış olmalıdır.
- Cam silecekleri kontrol edilmeli, gerekli ise değişimleri yapılmalıdır. Cam temizleme için antifriz karışımı su kullanılmalıdır.
- Soğuk havalarda akü tam dolu olmalıdır, kutup başları kontrol edilmeli, gerekli temizlik ve bakım yapılmalıdır.
- Karlı ve buzlu havalarda yola çıkmadan önce camlar dışarıdan antifrizli su ile silinerek buzlanma, içten de sıvı sabunlu su ile silinerek buğu olması önlenmelidir.
- Motor suyuna antifriz koyulmalı ve sürekli kontrol edilmelidir.
- Yağışlı, buzlu ve sisli havalarda araç hızı ve takip mesafesine dikkat edilmelidir.
- Fren hidrolik yağı, motor yağı düzenli olarak takip edilmeli, hava ve yağ filtre değişimleri zamanında yapılmalıdır.
- Aracın rot ve balans ayarları kış mevsimi öncesi kontrol ettirilmeli, gerekli ayarlar yaptırılmalıdır.

- Ekim ayında, depo sorumluları araçların kışlık bakım için yapacakları işlemleri listeleyip, araç sürücüleri ve bölge müdürleri ile paylaşır. Ekim ayı için tüm bakımların yapılması ve tamamlanması sağlanmalıdır.
- Bakım listeleri bölge müdürleri tarafından kontrol edilip, onaylanır. Her araç için onaylı halinden bir kopya İstanbul Merkezde operasyon müdürlüğüne gönderilir ve burada araç dosyasında muhafaza edilir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Araç bakım Onarım Prosedürü: OP-P-001-R00
- Araç Bakım Onarım Takip Formu: OP-F-006-R00
- Araç Bakım Onarım İstek Formu: OP-F-007-R00
- Depo Yönetim Talimatı: OP-T-002-R00

EK – 19 TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME FORMU

MARNAK MARNAK MARMARA NAKLİYAT SAN. ve TİC. A.Ş.	Doküman Kodu: SA-F-001-R00
	Yürürlük Tarihi: 01.08.2014
	Revizyon No: 0
	Revizyon Tarihi:
	Sayfa No: 1

TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
Tedarikçi Adı :	<input type="text"/>	Dönem:	<input type="text"/>	
Temin Edilen Ürünler :	<input type="text"/>	Dönem Puanı:	100	
Satınalma Türü:	<input type="text" value="Hizmet"/>	lütfe 4 satınalma türünden birini seçiniz		
(A) FİYAT PERFORMANSI				
		Sapma oranı (%)	Ağırlık Puanı	TOPLAM
1 Fiyat İstikrarı			30	30,00
TOPLAM:			30	30,00
(B) GİRİŞ KABUL PERFORMANSI				
		Uyumsuz oranı(%)	Ağırlık Puanı	TOPLAM
1 İstenen kalitede hizmet sunumu			30	30,00
TOPLAM:			30	30,00
(C) TESLİM SÜRESİNE UYUM				
		Aksama oranı(%)	Ağırlık Puanı	TOPLAM
1 İstenen sürede hizmetin sağlanması			10	10,00
2 Hizmetin bütünün karşılanabilmesi			5	5,00
TOPLAM:			15	15,00
(D) DİĞER				
		Sapma oranı(%)	Ağırlık Puanı	TOPLAM
1 Anlaşılan hizmet standartlarına uygunluk			10	10
2 Aksayan hizmetlerin gerektirdiği hız ve nitelikte düzeltme/müdahale			15	15
TOPLAM:			25	25
GENEL DEĞERLENDİRME				
		Ağırlık Puanı	TOPLAM	
A FİYAT PERFORMANSI		30		30,00
B GİRİŞ KABUL PERFORMANSI		30		30,00
C TESLİM SÜRESİNE UYUM		15		15,00
D DİĞER		25		25,00
TOPLAM		100		100,00
SONUÇ				100
HAZIRLAYAN	KONTROL ve ONAY	TARİH		
<u>ADI SOYADI</u>	<u>ADI SOYADI</u>			
Bir tedarikçinin "Onaylı Tedarikçi Listesi" ne girebilmesi için, En az 70 puan alması gerekir				
<i>Tedarikçi Grubu</i>	Platin	Gold	Silver	
<i>Puan</i>	91-100	81-90	70-80	