



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE ÇELİK SERVİS
MERKEZİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlke KERDİĞE

BURSA-2021



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE ÇELİK SERVİS
MERKEZİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlke KERDİĞE

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ

BURSA-2021

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : İlke KERDİĞE
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : 135
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ

ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE ÇELİK SERVİS MERKEZİNDE BİR UYGULAMA

Kalite sistemlerinin kurulu olduğu ve uygulandığı işletmeler birçok yönden kazanç elde etmektedir. Bu çalışmanın yapıldığı X Çelik İşleme ve Ticaret A.Ş. olarak adlandırılan firma, Japonya'da büyük ticari hacme sahip bir kuruluş tarafından kurulmuştur ve yöneticileri Japon'dur. Japon yöneticiler tarafından firmada, ISO 9001:2015 standardına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmak, uygulamak, belgelendirme kuruluşu tarafından sertifikalandırılmak, kalite anlayışını firmaya benimsetmek ve bu sistem sayesinde faydalar elde etmek hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, ISO 9001:2015 standardına uygun olarak kurulan kalite yönetim sisteminin kuruluş aşamaları adım adım ele alınmıştır. ISO 9001:2015 standardına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmanın yalnızca bir belgeye sahip olmak mı yoksa firmaya faydalar sağlayan bir araç olarak mı kullanıldığı araştırılmıştır. ISO 9001:2015 standart maddelerinin gereksinimleri ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Standart gereksinimlerini karşılamak için hazırlanması gereken dokümantasyon ve kayıtlar örneklerle gösterilmiştir. Bu çalışma, ISO 9001:2015 standardına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmayı ve uygulamayı hedefleyen firmalara, kalite yönetim sisteminin kurulmasıyla yalnızca bir belgeye sahip olunmadığını, bu sistem sayesinde birçok fayda elde edileceğini göstererek örnek bir çalışma niteliğinde sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite, ISO 9001:2015, ISO 9001, kalite yönetim sistemi, çelik servis

ABSTRACT

Name and Surname : İlke KERDİŐE
University : Bursa Uludağ University
Institution : Institute of Social Science
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : Master's Thesis
Page Number : 135
Degree Date :
Supervisor : Asst. Prof. Mehlika SARAÇ

ISO 9001:2015 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND AN IMPLEMENTATION AT THE STEEL SERVICE CENTER

The enterprises where quality systems are installed and implemented get benefits in a lot of ways. The firm which is named as X Steel Processing and Trade Inc. where this study was conducted which is founded by a company who has a big trade volume in Japan and the managers of this company are Japanese. It is aimed to establish and to implement a quality management system in accordance with ISO 9001: 2015 version, to be certified by the certification institutions, to adopt the understanding of quality and to get benefits through this system in this firm by the Japanese Managers.

In this study, the establishment stages of the quality management system which is established in accordance with the ISO 9001: 2015 standard are handled step by step. It has been researched whether setting up an ISO 9001: 2015 Quality Management System is simply a certificate or is a tool that benefits for company. The requirements of the ISO 9001:2015 standard articles are explained in detail. The documentation and records that need to be prepared to meet the standard requirements are showed with samples. This study is presented as an exemplary study for companies that aim to establish and implement a quality management system in accordance with ISO 9001: 2015 standard and get benefits through the established quality management system.

Keywords: Quality, ISO 9001:2015, ISO 9001, quality management system, steel service

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında beni yönlendiren değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehlika SARAÇ' a yorumları, bilgisi ve anlayışı için çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca eğitimin önemini bana bıkmadan anlatan, aşıl原因an, destekçim olan ve bana inanan aileme teşekkürü borç bilirim.

Çalışma hayatımda bana büyük destek gösteren, bu çalışmayı yapabilmemde ki en büyük etken olan mesleki bilgilerimin gelişmesini sağlayan Genel Müdürüm Mr. Takahiro SHIMA' ya teşekkürlerimi sunarım.

İlke KERDİĞE

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	3
1.1. KALİTENİN TANIMI.....	3
1.2. KALİTEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	3
1.3. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	7
1.5. ULUSLARARASI STANDARTLAR TEŞKİLATI (ISO).....	7
1.6. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE İLKELERİ.....	8
1.7. STANDARDIN PUKÖ DÖNGÜSÜ.....	12
1.8. RİSK ODAKLI DÜŞÜNCE.....	15
BÖLÜM 2. LİTERATÜR, YÖNTEM VE UYGULAMA	17
2.1. LİTERATÜR	17
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, SORUSU VE AMACI.....	21
2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	22
2.4. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇELİK SERVİS MERKEZİNDE UYGULANMASI.....	23
2.4.4. KURULUŞUN BAĞLAMİ.....	23

2.4.4.1.	Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması	23
2.4.4.2.	İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması.....	27
2.4.4.3.	Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi.....	31
2.4.4.4.	Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri.....	31
2.4.5.	LİDERLİK.....	35
2.4.5.1.	Liderlik ve Taahhüt.....	35
2.4.5.2.	Politika.....	36
2.4.5.3.	Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar.....	37
2.4.6.	PLANLAMA.....	38
2.4.6.1.	Risk ve Fırsatları Belirleme Faaliyetleri	38
2.4.6.2.	Kalite Hedefleri ve Bunlara Erişmek İçin Planlama.....	43
2.4.6.3.	Değişikliklerin Planlanması.....	45
2.4.7.	DESTEK	46
2.4.7.1.	Kaynaklar.....	46
2.4.7.1.1.	Genel.....	46
2.4.7.1.2.	Kişiler	46
2.4.7.1.3.	Altyapı	47
2.4.7.1.4.	Proseslerin İşletimi İçin Ortam.....	47
2.4.7.1.5.	İzleme ve Ölçme Kaynakları	48
2.4.7.1.6.	Kurumsal Bilgi.....	48
2.4.7.2.	Yetkinlik	49
2.4.7.3.	Farkındalık.....	49
2.4.7.4.	İletişim	50
2.4.7.5.	Doküman Edilmiş Bilgi.....	52
2.4.8.	OPERASYON.....	56
2.4.8.1.	Operasyonel Planlama ve Kontrol.....	58

2.4.8.2. Ürün ve Hizmetler İçin Şartlar	59
2.4.8.2.1. Müşteri İle İletişim	59
2.4.8.2.2. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Tayin Edilmesi	60
2.4.8.2.3. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Gözden Geçirilmesi.....	60
2.4.8.2.4. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Değişmesi.....	60
2.4.8.3. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi.....	61
2.4.8.4. Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü .	61
2.4.8.5. Ürün ve Hizmetin Sunumu	64
2.4.8.5.1. Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü.....	64
2.4.8.5.2. Tanımlama ve İzlenebilirlik.....	65
2.4.8.5.3. Müşteri veya Dış Tedarikçiye Ait Mülkiyet.....	66
2.4.8.5.4. Muhafaza.....	66
2.4.8.5.5. Teslimat Sonrası Faaliyetler	67
2.4.8.5.6. Değişikliklerin Kontrolü	67
2.4.8.6. Ürünlerin ve Hizmetlerin Piyasaya Sunumu	67
2.4.8.7. Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü	68
2.4.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	68
2.4.9.1. İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme	69
2.4.9.1.1. Genel.....	69
2.4.9.1.2. Müşteri Memnuniyeti.....	69
2.4.9.1.3. Analiz ve Değerlendirme.....	70
2.4.9.2. İç Tetkik	71
2.4.9.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi.....	72
2.4.9.3.1. Genel	72
2.4.9.3.2. Yönetimin Gözden Geçirmesi Girdileri	73
2.4.9.3.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi Çıktıları.....	73

2.4.10. İYİLEŞTİRME.....	74
2.4.10.1. Genel.....	74
2.4.10.2. Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet.....	74
2.4.10.3. Sürekli İyileştirme	76
BÖLÜM 3. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULUMU	
SONRASI DEĞERLENDİRME.....	78
3.1. DENETİM.....	78
3.2. SİSTEM KURULUMU ESNASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	
79	
3.3. SİSTEMİN UYGULANMASI İLE KURULUŞTA GERÇEKLEŞEN	
İYİLEŞTİRMELER.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR	102
EKLER.....	106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: PUKÖ Yaklaşımı İle ISO 9001:2015 Standardının Ele Alınması	14
Tablo 2: İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentileri.....	27
Tablo 3: Süreçler	32
Tablo 4: Olasılık Belirleme Tablosu.....	39
Tablo 5: Etki Seviyesi Belirleme Tablosu	39
Tablo 6: Risk Matrisi.....	41
Tablo 7: Risk Karar Tablosu	41
Tablo 8: Fırsat Karar Tablosu.....	43
Tablo 9: ISO 9001:2015 Zorunlu Doküman Tablosu	52
Tablo 10: ISO 9001:2015 Zorunlu Kayıt Tablosu.....	53
Tablo 11: Doküman Türleri	54
Tablo 12: İlgili Bölümler	55
Tablo 13: Hammadde ve Sarf Malzeme Tedarikçisi Değerlendirme Tablosu	62
Tablo 14: Hizmet Tedarikçisi Değerlendirme Tablosu	63
Tablo 15: Tedarikçi Grubu Belirleme Tablosu	64
Tablo 16: X Çelik Servis Merkezi Örnek İç Tetkik Planı	85
Tablo 17: İç Tetkiklerde Tespit Edilen Örnek Uygunluklar	86
Tablo 18: X Çelik Servis Merkezi Dokümantasyon Yapısı.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: ISO 9001:2015 Standardı Genel Yapısı.....	9
Şekil 2: ISO 9001:2015 KYS İlkeleri	10
Şekil 3: ISO 9001:2015 Standart Maddelerinin PUKÖ Döngüsü İçinde İzlenmesi	13
Şekil 4: X Çelik Servis Merkezi SWOT Analizi	26
Şekil 5: Süreç Etkileşim Şeması.....	34
Şekil 6: X Çelik Servis Merkezi Organizasyon Şeması.....	37
Şekil 7: X Çelik Servis Merkezi Operasyon İş Akış Şeması.....	57
Şekil 8: Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçları.....	81
Şekil 9: Müşteri Şikâyetleri	82
Şekil 10: Yıllara Göre Müşteri Sayısı.....	83
Şekil 11: Çalışan Memnuniyet Anketi Sonuçları	84
Şekil 12: İç Denetim Başarı Oranı.....	88
Şekil 13: Ortalama Hurda Oranı.....	89
Şekil 14: Toplam Üretim Kapasitesi.....	90
Şekil 15: Birim Paketleme Maliyetleri	91
Şekil 16: Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Sayısı	95

EKLER LİSTESİ

Ek 1: X Çelik Servis Merkezi ISO 9001:2015 KYS Proje Planı	106
Ek 2: Üretim Süreç Kartı	109
Ek 3: Örnek Görev Tanımı	110
Ek 4: X Çelik Servis Merkezi Risk Değerlendirme Tablosu	113
Ek 5: X Çelik Servis Merkezi Fırsat Değerlendirme Tablosu.....	127
Ek 6: Örnek Müşteri Memnuniyeti Anketi.....	132
Ek 7: Örnek İç Tetkik Raporu.....	133
Ek 8: Örnek Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim Formu.....	134
Ek 9: Örnek Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Formu.....	135

KISALTMALAR

BKZ	: Bakınız
DİF	: Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet
EN	: Avrupa Standardı
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
ISO	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SWOT	: Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TS	: Türk Standardı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
YGG	: Yönetimin Gözden Geçirmesi

GİRİŞ

Günümüz koşullarında her alanda meydana gelen gelişmeler kuruluşları rekabete sürüklemektedir. Bu rekabet ortamında, kuruluşlar sürekliliğini sağlayabilmeleri için ürettikleri ürün veya sundukları hizmet kaliteli olmalı, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmeli, hatta bu istek ve beklentilerin önüne geçebilmelidir. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin odağı müşteridir. Ayrıca, kalite yönetim sistemi sürekli iyileştirmeye dayalıdır. Sürekli iyileştirme yaklaşımını benimseyen kuruluşlarda genel performansı arttıran, verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile birlikte karlılık kazandıran ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, bu anlamda önemli bir rekabet unsuru olmaktadır. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'ni kurup doğru bir şekilde uygulayan kuruluşlar, belgelendirme firmaları tarafından gerçekleştirilen denetimlerin sonucunda sertifika almaya hak kazanarak ürettikleri ürünün veya sundukları hizmetin kalitesini sertifikalarıyla birlikte ispatlayabilirler.

Günümüzde müşterilerin, tedarikçilerinden kaliteli ürün ve hizmet beklentisi giderek artmaktadır. Müşteriler, tedarikçilerinin ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemini uygulamasını ve bu sistemin sertifikasına sahip olmalarını ön koşul olarak sunmaktadır.

Bu çalışmada, Japonya Merkezli bir ticari şirkete bağlı olarak Bursa Serbest Bölgesi'nde konumlanmış ve yeni kurulmuş bir firma olan X Çelik Servis Merkezi'nde, kuruluşlara birçok yönden faydası olan ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin kuruluşu ve uygulaması ele alınmıştır. Var olan müşterilerinin bağlılığını sağlamak, müşteri memnuniyet seviyesini yükseltmek, müşteri sayısını arttırmak, süreçlerin verimliliğini ve kuruluşun performansını arttırmak isteyen X Çelik Servis Merkezi'nde, bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda yapılan bu çalışma ile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi kurmanın yalnızca bir belge edinmek olmadığını, kuruluşların beklentilerini karşılayacak birçok kazanımlar elde ettirecek bir araç olduğunu göstermek amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; kalite, kalite yönetim sistemi, ISO, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve ilkeleri, standardın yeni versiyonunun PUKÖ döngüsü ile ilişkisi, risk odaklı düşünce hakkında teorik bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; literatür araştırmasına, çalışmanın araştırma sorusuna, araştırmanın amacına, araştırmanın yöntemine ve çalışmanın uygulama kısmına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; kurulan kalite yönetim sisteminin sertifikalandırılması için gerçekleşen dış denetimler, sistemin kurulumu esnasında karşılaşılan problemler ve sistemin uygulanması ile kuruluştaki gerçekleşen iyileştirmeler üç yıllık sayısal verilere dayanarak ele alınmıştır.

Son olarak sonuçlar ve değerlendirmeler sunulmuştur.

BÖLÜM 1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bu bölümde kalite kavramı, kalite yönetim sistemi, ISO ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi hakkında teorik bilgiler ele alınmıştır.

1.1. KALİTENİN TANIMI

Kalite, 1990'lı yıllardan bu yana, üretim ve hizmet sektörlerindeki iş çevrelerinden eğitime, askeri kuruluşlardan diğer resmi kurumlara kadar tüm alanlarda görev yapan üst yöneticilerin karşısına çıkan, önemli stratejik konuların başında gelmektedir.¹

Kalite ile ilgili birçok tanım ve tarif söz konusu olmaktadır. Kalite; bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılmasıdır.² Kalite; ISO 9000' de "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür" şeklinde tanımlanmaktadır.³

1.2. KALİTEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ürün ve hizmetin kalitesi dokuz temel faktörden direkt olarak etkilenmektedir. 9M olarak bilinen bu faktörler; insan, para, pazar, yönetim, malzeme, makine ve teçhizat, modern bilgi metotları, motivasyon ve üretim parametreleri oluşturmak faktörlerinin İngilizce karşılıklarının baş harfleridir.

Man (İnsan): Bir kuruluşta işlerin yürütülebilmesi için insan gücü en önemli kaynaklardan biridir. Donanımlı insan gücüne sahip şirketler başarıları olabilmektedir ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedir. Çalışanlarının yetkin olması kuruluşlar için önemli bir husustur. Eğitimsiz çalışanlar, ürünün veya hizmetin kalitesinde zarara

1 Burcu Şahoğlu, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve Metal Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 3.

2 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, 8. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2016, s. 147.

3 Muhittin Şimşek, Toplam Kalite Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2001, s. 7.

sebeup olabilmektedir. Ayrıca, kalan 8M, onları uygun bir şekilde nasıl kullanılacağını bilen insan gücü olmadan faydasızdır.

Money (Para): Rekabetin artması, karlılığın düşmesine sebep olabilmektedir. Rekabet şartlarından dolayı fiyat yükseltmeyen işletmeler maliyet düşürme yolunu seçmek zorunda kalmaktadır. Maliyet düşürmenin en iyi yolu daha az para harcayarak iyi üretim yapılmasını sağlamaktır. Bu sebeple kuruluşlar hurda, yeniden işleme, ürün verimsizliği gibi kalitesizliğin maliyetlerini kontrol altında tutarak en düşük seviyeye çekmek zorundadırlar. ⁴

Markets (Pazar): Pazara sunulan yeni ve geliştirilmiş ürün sayısı büyük bir oranda artmaya devam etmektedir. Tüketici istek ve ihtiyaçları, günümüz işletmeleri tarafından yeni ürünler geliştirmenin temeli olarak dikkatle tanımlanmaktadır. Müşteriler ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla ve daha iyi ürünler talep etmektedir. Pazarlar kapsam olarak genişlemekte ve sunulan mal ve hizmetler konusunda işlevsel olarak daha uzmanlaşmaktadır.⁵ Kuruluşların pazardaki bu gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir.

Management (Yönetim): Yönetim, birden çok kişinin ortak bir amaç için bir araya gelip onu gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, motivasyon, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının olduğu devamlı işleyen bir süreçtir. Başka bir ifade ile yönetim; amaçların kaliteli, etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için birden çok kişinin olduğu grupta, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilebilir. ⁶ Tanımlardan anlaşılacağı üzere kaliteli ürün ve hizmet sunmak için yönetim önemli bir faktördür.

Material (Malzeme): Gelişen teknolojiye bağlı olarak ürünlerden beklenen kalite seviyesi ve malzeme çeşitliliği artmıştır. İstenen tolerans sınırlarında uygun

4 Şafak Alıcı, Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.31.

5 Panit Pawattananont, Express Service For Automobile Workshop Operations, (Yüksek Lisans Tezi), Tayland: Degree of Master of Science in Computer and Engineering Management in Assumption University, 2001, s.11.

6 Tuncay Dölkeleş, Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.5.

malzemelerin seçimi kaliteyi ve verimliliği etkileyen önemli hususlardan biridir. Uygun malzeme seçimi ile hurda oranı azaltılabilmektedir, hurda oranının azalmasıyla hurda maliyetleri azaltılabilmektedir, üretimin devamlılığı sağlanabilmektedir ve üretim süresi kısaltılabilmektedir.

Machines and Mechanization (Makine ve Teçhizat): Kuruluşlar rekabetten dolayı kar elde edebilmek için kar seviyesini arttırmaktan çok üretim maliyetlerini düşürmek zorunda kalmışlar ve bu doğrultuda üretim sistemini düzenlemeye odaklanmışlardır. En yüksek kaliteye, en hızlı ve verimli ulaşım yöntemlerini uygulamak için makine ve teçhizatı değerlendirmek, verimliliklerini yükseltmek, teknolojik gelişimlere uyumlu hale getirmek büyük önem taşımaya başlamıştır.⁷

Modern Information Method (Modern Bilgi Metodları): Teknolojinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması, saklanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Böylece üretim prosesindeki makinaların kontrolünden, satılan ürünün müşteride takibine kadar bilgi kontrolü sağlanabilmektedir. Elde edilen verilerin daha iyi işlenmesiyle, yönetim daha verimli, hızlı ve doğru kararlar verebilmektedir.⁸

Motivation (Motivasyon): Kuruluştaki tüm çalışanlara uygun motivasyon teknikleri ile kalite bilincini, kaliteli üretimin ve verimliliğin kuruluşun başarısı arttıracığını, bu başarısında çalışanları pozitif yönde etkileyeceğini aşılama işbaşarımını yükseltmektedir.

Mounting Product Requirements (Üretim Parametreleri Oluşturmak): Gelişen teknoloji ile toz, titreşim, sıcaklık, nem gibi faktörler daha önemli hale gelmiştir. Bu faktörlerden doğacak riskleri önleyebilmek için parametreler oluşturulması gerekmektedir.

7 Hatice İğde, ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Çukurova KOBİ'lerinin Performansları Üzerine Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.8.

8 Şimşek, a.g.e., s. 70.

1.3. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1950'li ve 60'lı yıllarda Philip Crosby, Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Kauro Ishikawa ve Genichi Taguchi başta olmak üzere kalite kavramına yön veren kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ortaya atılan fikirler, küreselleşmeyle birlikte kalite kavramının tüm işletme faaliyetlerine yön veren bir temel kavram haline gelmesine olanak sağlamıştır. Kalitenin tarihsel gelişimini genel olarak muayene, kalite kontrol, kalite güvence ve toplam kalite olarak dört aşamada toplamak mümkündür.⁹

Muayene: Bu aşama, müşteriye hatalı ürün göndermemek için üretimin son aşamasında hataları tespit etmeye yönelik bir sürece sahiptir. Tüketiciyi korur fakat üretici açısından hata tespiti son aşamada yapıldığı için maliyet arttıran bir yaklaşımdır.

Kalite Kontrol: Bu aşamada, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir ve standartlar geliştirilmeye başlanmıştır.¹⁰

Kalite Güvence: Bu aşamada, ürünlerin standartlara uygun olarak üretilmesine ve müşterinin alacağı ürünü uzun süre kullanabilmesine dair güvence sağlanmaya odaklanılmıştır. Ürünün değil üretim sisteminin üzerinde durulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetim modeli, müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlar. Bu nedenle de tüm çalışanların (üst yönetimden en alt kademedeki personele kadar) bu sürece aktif olarak katılması ve yapılan işlerin sistematik olarak iyileştirilmesi hedeflenir. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikri alınır ve kalite iyileştirme sürecine dahil edilir. Toplumu ilgilendiren her alanda mükemmelle ulaşmayı amaçlar.¹¹

9 Deniz Taşçı, Kalite Yönetim Sistemleri, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 2013, s. 7.

10 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999, s. 17.

11 Abdurrahman Coşkun, Mükemmellik Tutkusu Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma, Ankara, Bilim ve Teknik Dergisi, 2009, s. 72.

1.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Kalite yönetimi; genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür. Stratejik planlama, kaynakların tahsisi ve kalite planlamasının işletilmesi ve değerlendirilmesi gibi kalite için yapılan diğer sistematik faaliyetleri kapsar.¹²

Kalite yönetim sistemi; Kalite sistemi, bir örgütsel yapının içeriğindeki farklı kaynaklara ait bölümler, yazılım, donanım, personel, ilişkilerin, sorumlulukların, çalışma yöntemlerinin, prosedürlerin, talimatlarının, iş akış şemalarının, organizasyon el kitapları, vb. dokümanlarla tanımlanması olarak tarif edilmektedir.¹³

Kalite yönetim sisteminin etkili bir şekilde uygulanması için tüm çalışanların katılımı ve kalite yönetim sisteminin gerekliliği hakkında farkındalığı gerekmektedir. Etkin uygulanan bir kalite yönetim sistemi kuruluşa birçok açıdan fayda sağlayabilmektedir.

1.5. ULUSLARARASI STANDARTLAR TEŞKİLATI (ISO)

1947’de kurulan ve açılımı İngilizce “International Organization for Standardization” olan ISO; yaptığı standardizasyon çalışmaları ile kuruluşlara ve tüketicilere katkı sağlayan bir uluslararası standartlar teşkilatıdır. Türkiye’de ISO’ nun üyesi ve tek temsilcisi olan kuruluş Türk Standartları Enstitüsü (TSE)’ dür. TSE, ISO’ nun çalışmalarına katılım sağlamaktadır ve standartları yayınlamaktadır.

ISO’ nun misyonu; dünya çapında entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ticaret işbirliği içinde, ürün ve hizmetlerin sunumu için faaliyetleri geliştirecek, uluslararası bir hareketlilik sağlayan standartlar oluşturmaktır.¹⁴

12 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, 8. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2016, s.155-156.

13 Aylin Çekiç, ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Getirdiği Yenilikler İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması ve İlişkiler Açısından Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.10.

14 International Organization for Standardization, All About ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>

Uluslararası ticari ilişkilerin giderek artması ve daha da karmaşıklaşması ISO tarafından 1987 yıllmda ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının yayınlanmasına yol açmıştır. ¹⁵ ISO 9000 serisi temel standart ve dokümanları:

-ISO 9000: Kalite Yönetim Sistemleri –Esaslar ve Sözlük,

-ISO 9001: Kalite Yönetim Sistemleri – Gereklilikler,

-ISO 9004: Kalite Yönetim Sistemleri – Performansın Geliştirilmesi İçin Kılavuz,

-ISO 19011: Yönetim Sistemleri Denetim Kılavuzu.

1.6. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ VE İLKELERİ

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi' nin amacı geliştirilmiş operasyonel tutarlılığın ve sürekli iyileşmenin sağlanması ile müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Standardın süreç odaklı bir yapısı vardır. Süreçlerin çıktısına odaklanmaktadır ve nasıl oluştuklarından ziyade neyin oluştuğuna dayanan performansa dayalı bir yapıyı esas almaktadır. 2015 sayısı standardının son versiyonunun yayınlandığı yılı belirtmektedir.

Çıktının sürekliliğinin sağlanabilmesi de olası risklerin belirlenip, kuruluşun her seviyesinde PUKÖ döngüsünün işletilerek önleyici yaklaşımın benimsenmesi ile mümkün olabilmektedir. Risk esaslı düşünce, önleyicilik yaklaşımını sistemin temeline yaymıştır. Hedeflere göre yönetim ilkesi benimsenmektedir. Liderlik ön plana çıkmaktadır.

15 Mouwafak M Amin, H. İbrahim Kaya, Vahdet Uçar, ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Bir Şirkete Uygulanması ve Değerlendirilmesi, SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6. Cilt, 2. Sayı (2002), s.111.

Şekil 1: ISO 9001:2015 Standardı Genel Yapısı



ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin yedi temel ilkesi vardır. Bu ilkelerin merkezi müşteri odaklılık ilkesidir. Sistemin etkili olarak kurulup uygulanabilmesi için bu ilkelerin esas alınması ve kuruluş yönetimine adapte edilmesi çok önemlidir. Kalite yönetim sistemi vasıtasıyla elde edilecek birçok faydanın temelinde bu ilkelerle yürütülen bir yönetim anlayışı vardır.

Şekil 2: ISO 9001:2015 KYS İlkeleri



- 1) Müşteri Odaklılık:** ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin ana odağı müşteri beklentilerini karşılamak ve bu beklentilerin ötesine geçebilmektir. Müşterilerinin ve tüm ilgili taraflarının ihtiyaç ve beklentilerini anlayıp bunları karşılayabilen kuruluşlar başarıya ulaşır ve bu başarının sürdürülebilirliğini sağlayabilirler. Kuruluşun müşteri odaklı bir anlayış düzeni kurabilmesi için, müşterilerinin tanımlanması, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamalı, bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak şekilde ürün veya hizmet sunmalı, müşteri memnuniyetini ölçmeli ve analiz etmelidir.
- 2) Liderlik:** Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşlara yeni bir kişilik ve yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişimin başarı ile gerçekleştirilmesi; üst yönetimin sistemin başından itibaren tüm aşamalarında göstereceği inanca ve katılıma bağlıdır. Üst yönetim kalite yönetim sistemi çalışmalarına katılarak

firmadaki tüm organizasyona örnek olmalı ve tüm organizasyonun bu çalışmalara katılmaları yönünde teşvik etmelidir.¹⁶

- 3) **Çalışanların Yükümlülüğü:** Çalışanları her seviyeye dâhil etmek ve tüm çalışanların becerilerini ortaya koyarak çalışması kuruluşların amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Bu sebeple çalışanların motivasyonu ve eğitimlerle yetkinliklerinin artırılması kuruluşlar için dikkate alınması gereken önemli hususlardır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için onları takdir etmek gerekmektedir. Çalışanlarda katılımlarının önemi hakkında farkındalık sağlanmalıdır.
- 4) **Süreç Yaklaşımı:** Süreç; belirli bir girdiyi müşterileri için belirli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları olan, yinelenen, ölçülebilen, sorumlusu olan, performansı izlenen ve gerekli iyileştirmeleri yapılan işlevler arası ve birbirine bağlı değer yaratan eylemler dizisidir.¹⁷ İşletmelerin verimli, etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetilebilmeleri için gerekli olan geniş kapsamlı pozitif değişimin en önemli elemanlarından birisi de örgütsel süreçlerdir. İşletmenin bünyesinde bulunan, tüm faaliyetleri kapsayan süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilmesi, örgütsel verimliliğin, etkinliğin ve başarının sağlanmasında önemli ve dikkat edilmesi gereken bir adımdır.¹⁸ Kalite yönetim sistemi birbirini etkileyen, birbiri ile ilişkili süreçlerden meydana gelir. Kuruluşun kalite yönetim sisteminde başarı sağlayabilmesi için süreçlerini, süreçlerin elemanlarını ve süreçlerin birbirleri ile ilişkisini tanımlamalıdır.
- 5) **İyileştirme:** Dünya geliştikçe kuruluşlarında bu gelişime ayak uydurarak başarı elde etmesi ve yeni fırsatlar elde edebilmesi için kalite yönetim sistemi kapsamında her süreçte iyileştirmeler yapması şarttır. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nde iyileştirme; temel alınan en önemli yaklaşımlardan biridir.

16 Çekiç, a.g.e., s. 20.

17 Gözde Altundemir, Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması İle Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 51.

18 Doğu Kayışkan, Bir Gıda İşletmesinde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 3.

Çalışanlar iyileştirme çalışmaları hakkında eğitilmeli, iyileştirme çalışmaları kuruluş için yaygınlaştırılmalı, uygunluğu ve sonuçları takip edilmelidir.

- 6) **Delile Dayalı Karar Verme:** Veri ve bilgilerin analiz ve değerlendirmesine dayanan kararların, istenen sonuçları vermesi daha olasıdır. Karar verme belirsiz ve karmaşık bir süreç olabilir. Sebep-sonuç ilişkilerini ve istenmeyen potansiyel sonuçları anlamak önemlidir. Gerçekler, kanıtlar ve veri analizleri, alınan kararlarda daha fazla tarafsızlık ve güveni beraberinde getirir. Etkili ve başarılı olmak için, herhangi bir karar alınırken, herhangi bir yanılısma değil, gerçekler ve rakamlar dikkate alınmak zorundadır.¹⁹
- 7) **İlişki Yönetimi:** İshikawa' nın “Japonya'daki kalite geliştirme çabalarının kısa zamanda sonuç vermemesinin nedeni, toplam kalite anlayışının satıcı firmaları da içine alacak şekilde genişletilmemesiydi” sözleri, “satın alınan malzeme kaliteli olmadıkça, imalatın tasarlanan kaliteli bir ürün yapması imkânsızdır” gerçeğini ifade etmektedir. Tedarikçiler ve işletmeler ayrılmaz bir bütündür. Aralarındaki ilişki ürün kalitesini doğrudan etkilemektedir ve bu yüzden işletmede çalışanların tümü üretim sürecinde kullanılan malzemeleri sağlayan tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır.²⁰

1.7. STANDARDIN PUKÖ DÖNGÜSÜ

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü ile iç içe geçmiştir ve sistem bu döngü içinde izlenebilmektedir. PUKÖ döngüsü aşağıdaki gibi açıklanabilir:

P – Planla: İstenilen sonuçlara ulaşmak için sistem ve proseslerin hedeflerini belirle. (Ne yapılacak? Nasıl yapılacak?)

*Standartta 4. maddeyi (Organizasyonun bağlamı), 5. maddeyi (Liderlik) ve 6. maddeyi (Planlama) kapsar.

19 B. Purushothama, Implementing ISO 9001:2015, Woodhead Publishing India Pvt. Ltd., 2015, s. 6-7.

20 Günay Papahova, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Uygulayan Organizasyonlarda Çalışanların Kalite Liderliği ve Performans Algıları Arasındaki İlişki, (Yüksek Lisans Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s. 11.

U – Uygula: Planlananları uygula.

*Standartta 7. maddeyi (Destek) ve 8. Maddeyi (Operasyon) kapsar.

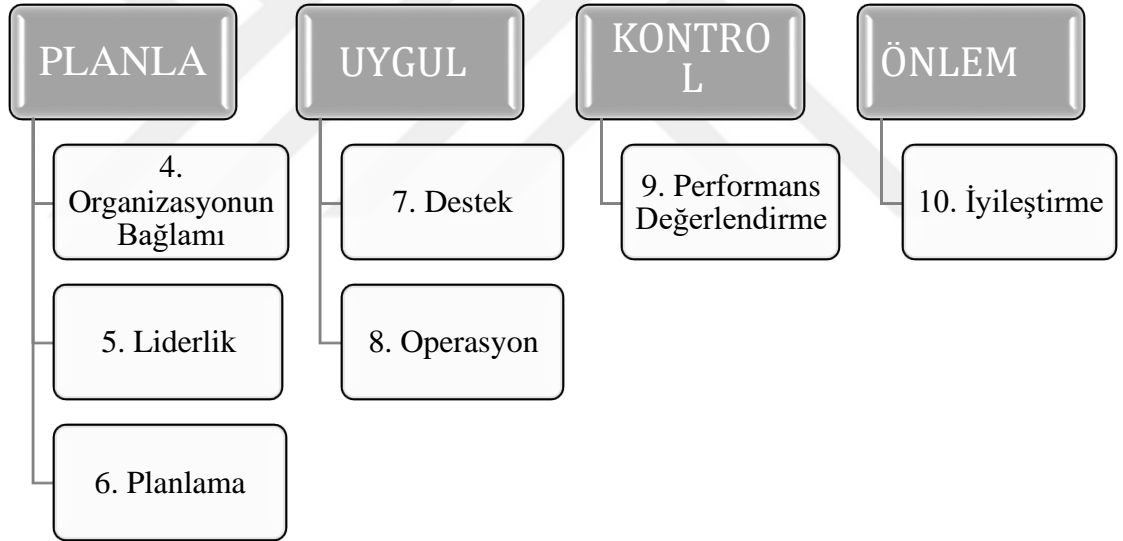
K – Kontrol Et: Prosesleri ve sonuçları politikalara, hedeflere ve şartlara göre ölç, izle ve sonuçları raporla.

* Standartta 9. maddeyi (Performans Değerlendirme) kapsar.

Ö – Önlem Al: Proseslerin performansını iyileştirmek için önlem al. ²¹

*Standartta 10. Maddeyi (İyileştirme) kapsar.

Şekil 3: ISO 9001:2015 Standart Maddelerinin PUKÖ Döngüsü İçinde İzlenmesi



²¹ Ferit Arıcı, Fuad Almeman, ISO 9001:2015 Denetçisi Ne (Görmek) İster?, 1. b., İstanbul: Vericert, 2016, s. 15.

Tablo 1: PUKÖ Yaklaşımı İle ISO 9001:2015 Standardının Ele Alınması

	Adımlar	Ne Yapılması Gerekıyor?
PLANLA	Kuruluş bağlamını tanımla.	Kuruluşun istediği hedeflere ulaşmasını etkileyecek olan iç ve dış faktörleri, ilgili tarafları, ilgili tarafların beklentilerini tanımlaması gerekmektedir.
	Kuruluşun kapsam, hedef ve politikalarını tanımla.	Belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerin analizi doğrultusunda kuruluşun Kalite Yönetim Sistemi ile ilişkili kapsamı, hedefleri ve politikaları belirlenmelidir.
	Kuruluş içindeki prosesleri tanımla.	İstenen çıktılar üretilerek, politikalara ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak prosesler tanımlanmalıdır.
	Proseslerin sıralama ve etkileşimini belirle.	Proseslerin hangi sırayla yürütüldükleri ve birbirleri ile nasıl bir etkileşim içinde oldukları belirlenmelidir. Proseslerin etkileşimi belirlenirken girdiler, çıktılar gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.
	Proseslerde sorumluluğu ele alan kişileri belirle.	Her proses için prosesin etkili olarak yürütülmesinden sorumlu kişiler belirlenmelidir. Bu kişiler aynı zamanda proses hedef sonuçları hakkında rapor verecek kişilerdir.
	Dokümantasyon ihtiyacını belirle.	Prosesler belirlendikten sonra bunların nasıl dokümante edileceği tanımlanmalıdır.
	Proseslerdeki faaliyetleri, riskleri ve fırsatları belirle.	Proseslerin istenilen çıktıları üretebilmesi için riskler ve fırsatlar tanımlanmalıdır.
	İzleme ve ölçme gerekliliklerini tanımla.	İzleme ve ölçmenin nasıl ve nerede uygulanması gerektiği belirtilmelidir. Bu husus, proseslerin kontrolü ve iyileştirilmesi, istenilen proses çıktıların elde edilmesi için gereklidir.

UYGULA	Uygula.	Planlanan sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler uygulanmalıdır.
	Gerekli kaynakları belirle.	Her bir prosesin etkili olarak yürütülmesi için gerekli olan kaynaklar belirlenmelidir.
KONTROL ET	Prosesleri planlanan hedefleriyle karşılaştırarak doğrula.	Prosesin etkili olduğu ve proses karakteristiklerinin kuruluşun amaçları ile tutarlı olduğu kontrol edilmelidir. Bütün gerekliliklerin karşılandığı güvence altına alınmak için çıktılarla hedefler karşılaştırılmalıdır.
ÖNLEM AL	İyileştir.	Prosesleri değiştirerek beklenen çıktılarının üretilmeye devam ettiğinden emin olunmalıdır. Proseslerin elde ettiği çıktılarının uygun olmaması durumunda iyileştirme yapılması gerekmektedir. ²²

1.8. RİSK ODAKLI DÜŞÜNCE

Risk odaklı düşünme kuruluşa, süreçleri ve kalite yönetim sisteminin planlanan sonuçlardan sapmaya yol açan faktörlerin tayinini, olumsuz etkileri asgari seviyeye indirecek önleyici kontrolleri uygulamayı ve ortaya çıktıkça fırsatlardan azami derecede faydalanmayı sağlar.²³ Etkin bir kalite yönetim sistemine sahip olmanın en önemli koşullarından biri risk odaklı düşüncedir.

Her kuruluşun karşılaşılabileceği riskler farklı olabilmektedir. Kuruluşlar planladığı sonuçları etkileyebilecek riskleri kendi süreçlerine uygun bir şekilde tüm çalışanların katılımı ile tanımlamalıdır. ISO 9001:2015 standardının gerekliliklerine uyabilmek için riskler belirlendikten sonra aksiyonlar alınmalıdır.

²² Arıcı, a.g.e., s. 16-17.

²³ Davut Pehlivan, ISO 9001:2015 Kapsamında Denizcilik Eğitimi Veren Okullarda Risk Yönetimi ve Modellemesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 9.

Risk odaklı düşünme konusunda ISO 31000 Risk Yönetimi – Riskler ve Kılavuzlar Standardı yol göstericidir. Risk odaklı düşünceyi benimsemek için kuruluşlar bu standardı bir rehber olarak kullanılabilir.



BÖLÜM 2. LİTERATÜR, YÖNTEM VE UYGULAMA

Bu bölümde; kalite yönetim sistemleri ve uygulamalarını ele alan literatürde araştırması, çalışmanın araştırma sorusu, amacı, yöntemi ve uygulama kısmı ele alınmıştır.

2.1. LİTERATÜR

Kalite yönetimi uygulamalarının yayılması ve kuruluşların buna adapte edilmesi hakkında farklı görüşler vardır. Kuruluşlar bir çok etmene bağlı olarak yönetim uygulamalarını farklı şekillerde benimseyebilmektedir. Uluslararası örgütlerin yayınladığı standartların ortak bir uygulamaya sahip olamayacağını toplumdaki topluma değişeceğini savunan eleştirel görüşler bulunmaktadır. Bu yüzden literatürde pratiğe yakın çalışmalar kalite yönetimine karşı pozitif bir bakış sergilerken, eleştirel bakış sergileyen çalışmaların da var olduğunu görebiliriz.

Whitley, örgütsel yapıların ve uygulamaların her toplumda geçerli olacak biçimde teknik çevre koşullarına bağımlı olacağı tezini savunan düşünceden farklı olarak toplumdan topluma farklılaşacak biçimde ulusal kuramsal bağlamlara bağlı olacağını savunmaktadır. Ancak Whitley'in bu anlayışı, bütünleştirici görüşü temsil eden çalışmalarca eleştirilmektedir. Mueller, örgütlerin parçası oldukları örgütler arası ve uluslar arası kurumsal sistemlere de uyum sağlamak durumunda olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla, bu küresel, ulusal ve örgütsel etmen gruplarının ayrı ayrı veya birlikte etkileri nedeniyle örgütlerin yapılarında ve yönetim uygulamalarında aynı anda hem süreklilikler hem de değişimler olabileceği savunulmaktadır. Örneğin; Fransa, Almanya ve İngiltere'nin iş sistemlerinin günümüze dek pek değişmemesine rağmen, şirketlerin örgütsel yapılarının ABD'de geliştirilen çok bölümlü, yerinden yönetilen örgüt yapılarına doğru evirildiği belirtilmektedir.²⁴

Bu görüşlerden yola çıkarak, değişim gerektiren kalite yönetim sistemleri için, farklı ülkelerdeki farklı kuruluşların değişimini ve bu değişimin sürekliliğini etkileyen

²⁴ Şükrü Özen, "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", Ankara, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2002, Cilt:1, Sayı:2, s. 50.

etmenler hakkında bilgileri literatürde görebiliriz. Güçlü ve Şehitoğlu, örgütlerin değişimini etkileyen etmenleri; rekabet, müşteriler, teknoloji ve yeni düzenlemeler olarak belirtmiştir. Hızla gelişen dünya, örgütleri yönetim şekillerinde de değişiklik yapmaya itmektedir. Örgütler, rekabet ortamında tutunabilmek için ani gelişmelere uyum sağlayabilecek nitelikte esnek yönetim tarzları uygulamalıdır. Bu yönetim tarzları örgütlere adapte edilirken; insanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve iş yerlerinde çalışan bağlılığını yönetmek gerekmektedir.²⁵

Yönetim uygulamaları, ortaya çıktığı bir ülkede öncelikli olarak teorikleştirilir. Örneğin Özen ve Berkman, çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi örneğine yer vermiştir. Toplam Kalite Yönetimi, Deming, Juran ve Ishikawa'nın yayınlarıyla Japon kalite uygulamalarından esinlenerek teorikleştirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi başlangıçta, örgütsel sistemleri ve süreçleri iyileştirerek verimlilik kazanımlarına yol açacağı ve böylelikle ABD'nin verimlilik krizini aşmasına yardımcı olacağını vurgulanarak teorikleştirilmiştir. ABD'de ki bu adıma, çalışanların katılımına ve yetkilendirilmesi gerektiğine yönlendiren bir anlayış eşlik etmiştir. Sonuç olarak ABD'de uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, diğer ülkelere de aktarılmıştır.²⁶ Kalite yönetimi uygulamalarının uluslar arası aktarımındaki artış kalite yönetimi uygulamalarının yeniden yapılandırılması konusunu gündeme getirmiştir.²⁷ Aguilera, çalışmasında; kurumsallaşmak için yapılan yönetim sistemi çalışmalarının yaygınlaşmasını, ağırlıklı olarak ülkeye özgü kurumsal faktörlerin etkilediğini belirtmiştir. ²⁸ Bu nedenle, yeniden yapılanma sürecinden ziyade büyük ölçüde bu sistemlerin yayılma sürecine odaklanılmaktadır. Çünkü bir yönetim sistemi uygulamasının aktarıldığı ülkede ki uygulaması, sistemin kaynağı olan ülkede ki uygulamasından çok farklı olabilir, çünkü aktarılan uygulama büyük ölçüde aktarılan ülkenin bağlamındaki olasılıklara göre yeniden yapılandırılır. Örneğin Frenkel, ABD'den İsrail'e ithal edilen bilimsel yönetim ve insan kaynakları modellerinin, İsrail

²⁵ Nezahat Güçlü, Ekrem Tuğrul Şehitoğlu, "Örgütsel Değişim Yönetimi", Erzurum, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2006, Sayı:13, s. 243 -244.

²⁶ Şükrü Özen, Ümit Berkman, "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", Ankara, Yönetim Araştırmaları Dergisi 28(06), 2007, s. 827-828.

²⁷ Jose L. Alvarez, "The Sociological Tradition And The Spread And Institutionalization of Knowledge For Action In Diffusion And Consumption Of Business Knowledge", Londra: Macmillan, 1998, s. 13.

²⁸ Ruth V. Aguilera, Alvero Cuervo-Cazurra, "Codes Of Good Governance Worldwide: What Is The Trigger?", ABD: Northeastern Üniversitesi, Organizasyon Dergisi, Cilt:25, Sayı:3, 2004, s. 415

devleti, özel işverenler ve makro-kültürel çevrelerin etkisiyle, milliyetçilik ve devlet yapısı gibi İsrail bağlamında yeniden yorumlandığını tespit etmiştir.²⁹

Yönetim sistemlerine eleştirel bir bakış açısıyla bakan bu çalışmalar, yönetim sistemlerinin asıl kaynağından çarpıtılmış olduğunu değil, toplumdan topluma yeniden yapılandırıldığını savunmaktadır. Pratiğe yakın çalışmalar incelendiğinde, genellikle yönetim sistemlerinin nasıl kurulduğu ve kurulan yönetim sistemlerinin kuruluşu kazandırdığı faydalar ele alınmıştır. Ayrıca, ISO 9001 standardının eski versiyonları ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir fakat son versiyonu olan ISO 9001:2015 standardı hakkında kısıtlı sayıda literatür bulunduğu görülmektedir. Bu çalışma literatürde ki bu eksikliğe istinaden standardın son versiyonu olan ISO 9001:2015'in getirdiği yeniliklerle birlikte sağlayacağı faydaları gösterecek bir çalışma olmuştur.

Literatürde ki pratiğe yakın çalışmalardan biri olan; Benli tarafından bir elektronik şirketinde yapılan çalışmada, şirketin ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'ne geçişini ve bu geçiş sonrası elde ettiği iyileştirmeleri ele almıştır. ISO 9001:2015 standardı ile müşteri memnuniyetinin en üst seviyede tutulduğu, yüksek kârlılıkla birlikte, düşük maliyetli, hatasız ve kaliteli hizmet üretme avantajı sağlandığı sonucuna varmıştır.³⁰

Şahoğlu yaptığı çalışmada, metal sektöründe, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahip bir firmanın, Kalite Yönetim Sistemi ilkelerinden biri olan “müşteri odaklılık” temel alınarak, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının uygulamadaki yerini araştırmıştır. Yapılan anketlerin analizleri sonucunda firmanın müşteri beklentilerini karşıladığı ve müşteri memnuniyetini sağladığı gözlemlenmiştir.³¹

Gökpınar yaptığı çalışmada, petrol, doğalgaz, jeotermal sondaj sektöründe faaliyet gösteren firmada, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine geçiş sonrası firmada elde edilen olumlu gelişmeleri TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemini kullanarak ortaya koymuştur. TOPSIS yöntemi sonuçlarına

²⁹ Michal Frenkel, “The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas”, İsrail, 2005, Sf. 275

³⁰ Gamze Benli, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Şirket Sistemlerine Uygulanması (Enko Elektronik Uygulama Örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s. 88.

³¹ Burcu Şahoğlu, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve Metal Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 2.

göre ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi' ne geçiş öncesi 2012 yılı firma performansı ile ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi' ne geçiş sonrası 2014 yılı firma performansında önemli bir gelişme gözlemlenmiştir.³²

Kampouridis, Giannopoulos ve Tsirkas yaptığı çalışmada, bir Yunan çelik konstrüksiyon firmasında ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi kurulumunun inovasyona katkısını araştırmıştır. Çok sayıda yöneticinin ifadelerine göre; analiz sonucu, ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi'ni benimseyen kuruluşların yenilikleri benimseme konusunda kayda değer bir eğilimi olduğunu göstermektedir.³³

Yıldırım yaptığı çalışmada ISO 14001 ve OHSAS 18001 standartlarına ait maddeleri tek tek anlatılarak, bu yönetim sistemlerine sahip ve bu standartların güncelliklerini takip ederek uygulayan bir kireç fabrikasındaki süreci anlatmıştır. Bu standartların ana hatlarına bakıldığında aynı düzenle oluşturulduğu için birbiri ile entegre edilebilecek bir uyuma sahip olduğunu standartları kıyaslayarak göstermiştir. Standartların uygulanması ile elde edilen iyileştirmeleri değerlendirmiştir. Atıklar ile ilgili yapılan çalışmalarla maliyetlerde iyileşmeler, OHSAS 18001'in uygulanması ile iş kazalarında azalmalar meydana geldiği görülmüştür.³⁴

Pehlivan yaptığı çalışmada, ISO 9001 standardının zorunlu hale getirdiği risk yönetimi ile denizcilik eğitimi veren kuruluşlardaki ekipmanlar üzerinde risk değerlendirmesi yaparak ekipman yeterliliğinin sağlanmasını amaçlamıştır. Güncel teknolojik bilgiye sahip olmanın, ekipmanların kullanımının eksiksiz bilinmesinin ve gerektiğinde müdahale yapabilmeyenin riskleri önlemedeki önemini vurgulamıştır.³⁵

32 Ece Gökpınar, Petrol Doğalgaz Jeotermal Sondaj Sektöründe ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, s. 1.

33 G. Kampouridis, G.I. Giannopoulos ve S.A. Tsirkas, ISO 9001 Quality Management System On Greek Steel Construction Industry and Its Impact Innovation Performance, Konferans Bildirisi, Yunanistan: Makine Mühendisliği Bölümü, 2015, s. 10.

34 Neval Yıldırım, Kireç Üretim Sektöründe İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Uygulanması, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2019, s. 110.

35 Davut Pehlivan, ISO 9001:2015 Kapsamında Denizcilik Eğitimi Veren Okullarda Risk Yönetimi ve Modellemesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 46.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, SORUSU VE AMACI

Araştırmanın Önemi: Bu çalışmada, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip bir çelik servis merkezinde sistemin kurulması, uygulanması ve belge almaya hak kazanılması süreçleri için detaylı açıklamalar, paylaşılan örnekler, elde edilen iyileştirmeler ve bu iyileştirmeleri elde ederken yapılan çalışmaların açıklanması ile kuruluşlar için örnek teşkil edecek nitelikte bulgular içerdiği düşünülmektedir. Bu çalışma yeni kurulan bir işletmede ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin sıfırdan kuruluyor olması yönüyle özgün bir çalışmadır.

Araştırma Sorusu: Bu çalışma, “Kuruluşlarda müşteri memnuniyetinin, devamlılığın ve kârın sağlanması, verimliliğin ve performansın artırılması açısından bir araç olarak ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması, uygulanması ve sertifikalandırılması etkili midir yoksa yalnızca bir belge olarak mı kalmaktadır?” sorusuna cevap niteliğinde hazırlanmıştır.

Araştırmanın Amacı: Kalite yönetim sistemlerine karşı hem eleştirel hem de pozitif bakışlar vardır. Bu çalışma, daha çok pratiğe yakın ve ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulandığı kuruluşa sağladığı faydaları ele alan, kalite yönetim sistemlerine karşı pozitif bakış açısına sahip bir çalışmadır. Bu çalışma ile ISO 9001:2015 standardına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmayı ve uygulamayı, kurulu Kalite Yönetim Sistemi sayesinde faydalar kazanmayı hedefleyen kuruluşlara, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulması, uygulanması ve sertifikalandırılmasının yalnızca bir belge olarak kalmadığını, kuruluşlarda müşteri memnuniyetinin, devamlılığın ve kârın sağlanması, verimliliğin ve performansın artırılması açısından yadsınamayacak kadar çok fayda sağlayan bir araç olduğunu göstererek, bu kuruluşlar için örnek bir çalışma olması amaçlanmıştır. Çalışmada ele alınan iyileştirmeler, öncesi ve sonrası gerçek sayısal ve objektif verilere dayanarak kuruluştaki üç yıllık bir sürecin değerlendirilmesidir.

2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nden kazanımlar elde edebilmek için öncelikle sistem kuruluşu uygun olarak kurulmalı daha sonra uygulanmalıdır. Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulumu için referans alınan ISO 9001:2015 standardının maddelerinin gereksinimleri ilgili kuruluşu uyarlanarak karşılanmalıdır. Bu maddelerin gereksinimleri olarak kuruluşu adapte edilmesi gereken yaklaşımlar ve kullanılması gereken dokümanlar vardır. Kuruluşlar bu yaklaşımları benimseyerek ve ihtiyaç duyulan tüm dokümantasyonu hazırladıktan sonra doğru bir şekilde uygulayarak etkin bir Kalite Yönetim Sistemi'ne sahip olacaklardır.

Bu çalışmada kullanılan yöntem nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “Örnek Olay” yöntemidir. Örnek olay çalışması, bir veya az sayıda birbirleri ile bağlantılı denek üstünde yapılan detaylı çalışma olarak ifade edilmektedir. Böyle bir çalışmada veri toplama aracı olarak anket, mülakat, gözlem ve doküman analizleri kullanılabilir. ³⁶ Çalışmada, X Çelik Servis Merkezi'nde, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin kurulumu ve etkili uygulaması için standardın on maddesi, bu maddelerin alt maddeleri ile maddelerin gerekliliklerinin nasıl karşılandığı adım adım örneklerle ele alınmıştır. Bu örnekler çalışmanın uygulandığı X Çelik Servis Merkezi'nde standardın kurulumu ve uygulaması için hazırlanan prosedürler, talimatlar, formlar, listeler, anketler, tablolar gibi dokümanlardır. Bu örnekler sayesinde standardın anlaşılabilirliği de kolaylaştırılmıştır. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin kuruluşu kazandırdığı iyileştirmeler ve bu iyileştirmeleri elde etmek için yapılan çalışmalar kullanılan dokümanların analizleriyle sunulmuştur.

Veri Toplama Süreci: Elde edilen iyileştirmeler için paylaşılan veriler, çalışmanın yapıldığı X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sistemi kurulumu için hazırlanan ve sonrasında uygulanan dokümanların analizlerinden (anket, rapor, form, liste vs.) ve kullanılan ERP Sistemi'nden alınan verilerdir. Veriler üç yıllık (2017, 2018 ve 2019) bir uygulamanın sonuçlarıdır.

³⁶ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010, s.66-67.

2.4. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇELİK SERVİS MERKEZİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde X Çelik İşleme ve Ticaret A.Ş. olarak adlandırılan firmada kalite yönetim sisteminin TSE tarafından yayınlanmış TS EN ISO 9001:2015 standardı referans alınarak kurulması ve uygulanması, standardın maddelerindeki gereksinimlerin firmada nasıl karşılandığı ele alınmıştır. Standardın ilk üç maddesi terim ve tariflerden oluştuğu için uygulamaya dahil değildir. Uygulama standardın dördüncü maddesi ile başlamaktadır. Sistem kurulumu için öncelikle bir Proje Planı hazırlanmıştır. (Bkz. Ek.1) Bu plana uygun olarak sistem kurulmuştur ve uygulamaya başlanmıştır.

2.4.4. KURULUŞUN BAĞLAMI

Kuruluş kendi ihtiyaç ve gereksinimlerine göre bir kalite yönetim sistemi kurabilmek ve iyi bir şekilde yönetebilmek için kapsamını ve kalite yönetim sistemi üzerinde etkili olabilecek kuruluş içi ve dışı faktörleri belirlemelidir.

2.4.4.1. Kuruluş ve Bağlamının Anlaşılması

Standard gerekliliği olarak kuruluş, amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan ve kalite yönetim sistemlerinin amaçlanan sonucuna ulaşabilme yeteneğini etkileyen, iç ve dış hususları tayin etmelidir.³⁷

X Çelik Servis Merkezi Japonya'da ki bir ticari kuruluş tarafından kurulmuştur. Üst Yönetimi Japon yöneticilerden oluşmaktadır. Bursa Serbest Bölgesi'nde konumlanmıştır. Hammadde için tek tedarikçisi vardır. Tedarikçi şirket Japonya da'dır ve X Çelik Servis Merkezi'ni kuran Japonya'da ki ana şirkete bağlı bir şirkettir. Elektrikli saca dilme işlemi yapan X Çelik Servis Merkezi'nde kuruluşun amacı ve stratejik yönü ile ilgili olan iç ve dış hususlar aşağıdaki gibidir:

İç hususlar:

- Alt yapı/ üst yapı kaynakları, araç ve gereçleri
- İç lojistik kaynakları ve kapasitesi
- İnsan kaynakları
- Kurum kültürü
- Kuruluşun değerleri
- Kuruluşun tecrübesi
- Bilgi birikimi
- Performans
- Kullanılan bilgi teknolojileri
- Üretim makine araç ve gereçleri
- İzleme ölçme kaynakları ve uygulama metodolojileri
- Çalışma ortamı
- Serbest Bölge kaynakları ve firmamıza sağlanan imkânlar
- Japon ve Türk kültürü
- İletişim (yabancı dil)

Dış hususlar:

- Rekabet ortamı
- İlgili pazar
- Müşteri beklentileri
- Türkiye'nin ekonomik durumu
- Japonya'nın ekonomik durumu
- Dünya ekonomisi

- Hukuki politik çevre (ilgili kamu kurum ve kuruluşlar, yasal mevzuatlar, ürün standartları, uluslararası ilişkiler)
- Çelik sektöründeki gelişmeler
- Tedarik piyasası
- Doğal çevre
- Teknolojik çevre
- Belgelendirme standart ve şartları
- Yasal şartlar (Türkiye ve ilgili çalışılan ülkelerdeki)
- Coğrafi lokasyon (lojistik kaynaklara yakınlık, ana firmanın Japonya'da olması)

Bu hususlar yılda bir kere Aralık ayında YGG toplantısında değerlendirilmekte, izlenmekte ve güncellenmektedir. Ayrıca Risk ve Fırsat Analizinde yukarıdaki iç ve dış hususlar içinde riskler ve fırsatlar analiz edilmiştir.

Kuruluşun ve ilgili iç ve dış hususlarının mevcut durumunun anlaşılabilmesi için SWOT Analizi kullanılabilmektedir. SWOT Analizinde kuruluşun iç hususları; güçlü yönler ve zayıf yönlerle, dış hususları; fırsatlar ve tehditlerle nitelendirilmektedir.

Şekil 4: X Çelik Servis Merkezi SWOT Analizi

Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">-Japonya'nın en büyük ticari firmalarından birinin yatırımı olmak, ana firmanın köklü ve başarılı olmasının kazandırdığı itibar ve ana firma tarafından sermaye desteği sağlanması-Ana firmanın çelik işleme merkezlerini işletmek için birçok deneyime ve bilgi birikimine sahip olması-Üst düzey kalitesiyle bilinen bir ana tedarikçiyle çalışarak müşteri memnuniyeti ve sadakati kazanılması-Gerektiğinde talep fazlasını karşılayabilecek ana şirkete bağlı başka çelik servis merkezlerinin bulunması-Serbest Bölge'de konumlanmaktan dolayı Euro cinsinden faaliyet gösterebilmesi ve rekabet edebilmesi	<ul style="list-style-type: none">-Uzun yol mesafesinden dolayı Avrupa'daki müşterilere teslimatta gecikme yaşanması-Fiyat politikasının ana tedarikçiye bağlı olması ve yüksek kaliteli hammaddeye sahip ana tedarikçinin fiyatlarının rakiplerine göre yüksek olması-Serbest Bölge'de konumlanmış olmaktan dolayı yurt içi müşterilerine satışta kısıtlamalara sahip olmak-Üretimin elektrikli sac olarak adlandırılan tek çeşit çelik ürünle sınırlı olması-İşlenen hammaddenin oldukça ağır olmasından dolayı iş güvenliği riski
SWOT	
Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
<ul style="list-style-type: none">-Avrupa'da ki yasal düzenleme gereğince yüksek kalitede transformatör kullanımı hedeflenmesi ve bu kapsamda firmanın yüksek kaliteli hammaddeler kullandığı ürünlerinin avantajlı durumda olması-Bölgede birçok çelik servis merkezinin bulunmasından dolayı kalifiye çalışan bulma olasılığının yüksek olması-Yerli ve yabancı rakiplerin pazardan çekilmesi	<ul style="list-style-type: none">-Yüksek fiyat seviyesi ve müşterilerin sadece fiyat seçme olasılığı-Asgari İthalat Fiyatı uygulaması (MIP) dolayısıyla Avrupa'daki rakiplerle fiyat konusunda rekabet edilememesi-Sektöre başka tedarikçilerin katılmasıyla pazar payını kaybetme

2.4.4.2. İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Anlaşılması

X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sistemi ile ilgili iç ve dış taraflar ve bu tarafların ihtiyaç ve beklentileri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Tablo 2: İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentileri

İç/Dış	İlgili Taraflar	İhtiyaç ve Beklentiler
Dış	Hukuki, politik ve ekonomik çevre (ilgili kamu kurum ve kuruluşları, yasal mevzuatlar, ürün standartları, uluslararası ilişkiler, Türkiye ve dünya ekonomisi)	Faaliyet alanı ile ilgili firma içi ve dışı ilgili taraflarla hukuki ve politik çevre kapsamında yayınlanan yasa ve mevzuatlara uygun üretim yapmak, davranış sergilemek ve katma değer sağlamak, Türkiye ekonomisi ve gelişmişlik seviyesini göz önüne alarak yasal kurumların ve toplumun beklentilerine karşılık verebilecek şekilde katma değer sağlamak, dünya ekonomisi ve uluslararası ekonomik ilişkileri göz önüne alarak global yasal kurumların ve toplumun beklentilerine karşılık verebilecek şekilde katma değer sağlamak, birlikte çalıştığımız ulusal ve uluslararası finansal kuruluşlar ile yaptığımız sözleşmelerin şartlarına uymak, yasal bildirimlerin zamanında yapılması
Dış	Türkiye Hükümeti	İmzalanan uluslararası anlaşmalara destek, uyum ve temsil
Dış	Diğer Ülkeler	Uluslararası anlaşmalara destek, güvenlik önlemlerinin artırılması

İç	Çalışanlar	Çalışma ortamının uygunluğu (fiziksel, ergonomik, sosyal, psikolojik), eğitim ve kariyer planlaması, sektörü ile ilgili vizyon ve bilgilerinin arttırılması için faaliyet alanları ile ilgili dış organizasyonlara katılımın sağlanması, işletmede etkin bir iletişim sağlanması, yönetimin tecrübesi, yönetimin esnekliği ve duyarlılığı
Dış	Limanlar	Yapılan sözleşme şartlarının sağlanması
İç	Yönetim	Çalışanların, Kalite Yönetim Sistemi, firma plan ve politikaları kapsamında gereklilikleri yerine getirmesi, çalışan bağlılığı, doğru ve zamanında iletişim, çalışanların kurum içi kültür ve değerlere uygun davranması, çalışma istekliliği
Dış	Müşteriler	Talep ettikleri ürünler kapsamında firmanın birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uyması, talep edilen ürünlerle ilgili olarak firmadan karşılıklı olarak onayladıkları sözleşme, şartname vb. dokümanlara uygun olarak davranılması, ilgililerle kısa sürede etkin bir iletişim kurabilmek, piyasa şartlarında ürünün kalite ve fiyat uygunluğu, ürün teslimatı sonrası ürün ve hizmetler ile ilgili şartların sağlanması, ürünlerin üretim sonrası uygun ambalajlama, depolama, taşıma ve nakliye şartlarının sağlanarak tarafına ulaştırılması, sorunlarına çözüm bulunması

Dış	Denetim ve Belgelendirme Kuruluşları	İlgili denetimlerin veya belgelendirmenin gerekliliklerinin yerine getirilmesi, denetim ve belgelendirme faaliyeti olarak belgelendirme kuruluşunun talep ettiği bilgi ve belgeleri eksiksiz olarak ve zamanında kuruluşa göndermek, denetim ve belgelendirme sürecinde denetçilere uygun çalışma ortamını ve denetim süresince bu ortamın sürekliliğini sağlamak, denetim sonrasında denetçi kuruluşun sunduğu onaylanması gereken belgelerin onaylanması, firmaya verilen belgelendirme hizmeti ücretinin anlaşmaya göre ödenmesi
Dış	Hammadde, Sarf Malzeme ve Hizmet Tedarikçileri	Sipariş taleplerinin doğru olarak ve tedarik termin süresi dikkate alınarak bildirilmesi ve kayıt altına alınması, hammadde ve sarf malzemeler firmaya gönderildiğinde makul sürede kabulü, etkin iletişim ve ilgili yetkililere kısa sürede ulaşabilme, firmaya gönderilen ürünlerin ücretlerinin anlaşmaya göre ödenmesi, girdi kontrollerinde tespit edilen uygunsuzlukların raporlanarak taraflarına bildirilmesi, yapılan sözleşme şartlarına uyum, ortak işbirliği ve çalışma ortamının sağlanması
Dış	Lojistik Firmaları	Ürünlerin araçlara yüklenmesinin aracın fiziksel kapasitesi ve yükleme planına uygun olarak yapılması, ürünlerin araçlara yüklenme sürelerinin yapılan sözleşmelere uygun olarak gerçekleştirilmesi, ithalat ve ihracat evraklarının mevzuata uygun olarak düzenlenmesi ve eksiksiz teslim edilmesi, etkin iletişim ve ilgili yetkililere kısa sürede ulaşabilme

Dış	Rakip Firmalar	Yasal mevzuatlara uygun rekabet stratejisi, sektörün ortak konuları ve sorunları ile ilgili beraber çalışma, görüş ve bilgi alışverişinde bulunulması, Benchmarking
Dış	Toplum	Faaliyetlerinde toplum menfaatlerini ön planda tutmak, etkin iletişim ortamının sağlanması, görüş ve önerilere açık olmak, sosyal faaliyetlere katkı, sosyal sorumluluk projeleri
Dış	Bursa Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi	Serbest Bölgeler Kanunu'na uygun çalışmak
İç	Ana Şirket	Firma faaliyetleri ve ortaya konulan katma değerlerden periyodik sürelerde veya gerektiğinde haberdar olmak, şirketin ciro, kar, zarar, verimlilik vb. konularda elde ettiği sonuçlardan periyodik sürelerde veya gerektiğinde haberdar olmak, firma yöneticileri ile etkin bir iletişim kurabilmek ve ilgililere kısa sürede ulaşabilmek, verimli ve karlı bir firma olmak, yasalara ve topluma saygılı bir şekilde hizmetin yürütülmesi, müşteri odaklı ve sürekli gelişen bir çalışan yaklaşımı, çalışanların yüksek performanslı olarak çalışması, kaynak kullanımının minimum maliyetle yönetimi, global strateji doğrultusunda, iç hedeflerin belirlenmesi
Dış	Finansal Kuruluşlar	Zamanında geri ödeme, iyi bir finansal performans
Dış	Sigorta Şirketleri	Titiz çalışmayla sağlanacak hasarsızlık

İlgili taraflar ve ihtiyaçlarının analizi periyodik olarak gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir.

2.4.4.3. Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamının Belirlenmesi

Kalite yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi, zorunlu dokümanite edilmesi gereken hususlardan birisidir. Kalite yönetim sisteminin kapsamı belirlenirken hangi lokasyonda hangi faaliyetin yapıldığı açıkça tanımlanmalıdır. ISO 9001:2015 standardında kuruluşun faaliyet alanını kapsamayan bir madde varsa belirtilmelidir.

X Çelik Servis Merkezi'nin kalite yönetim sisteminin sınırlarını belirleyen kapsamı aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

Serbest Bölge Posta Kodu:16600 Gemlik / Bursa / Türkiye adresinde "Çelik sacların dilinmesi işlemleri, pazarlama ve satışı".

Firmada tasarım ve geliştirme süreci olmadığı için standardın "8.3 Tasarım ve geliştirme" maddesi kapsam dışı tutulmaktadır.

2.4.4.4. Kalite Yönetim Sistemi ve Prosesleri

Bu madde; kuruluşun süreçlerinin tanımlanmasını ve süreçlerin birbirleri ile ilişkisinin belirlenmesini gerektirmektedir. Zorunlu dokümantasyon gerekmektedir. Süreçler ve süreç elemanları tanımlayarak sunulan ürün veya hizmetin nasıl meydana geldiğini anlamak kuruluşların performansını arttıracak önemli bir husustur. Süreç yaklaşımı ISO 9001:2015 standardının genel yapısını oluşturan parçalardan biridir.

X Çelik Servis Merkezi'nde ana süreçler ve ana süreçlere bağlı alt süreçler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3: Süreçler

	Ana Süreç	Alt Süreç
1	Yönetim Süreci	Planlama ve Organizasyon Süreci
		Ölçme Analiz ve İyileştirme Süreci
		İletişim Süreci
2	Kaynak Yönetimi Süreci	İnsan Kaynakları Süreci
		Eğitim Süreci
		Satın Alma Süreci
		Bakım-Onarım Süreci
		İdari İşler Süreci
3	Operasyon Süreci	Depolama Süreci
		Üretim Planlama Süreci
		Dilme Süreci
		Paketleme Süreci
		Kalite Kontrol Süreci
		Sevkiyat Süreci
		Satış ve Pazarlama Süreci

Tüm süreçler ve alt süreçler “Süreç Kartı” (Bkz. Ek. 2) ile tanımlanmaktadır. Süreç Kartları aşağıdaki hususları içermektedir:

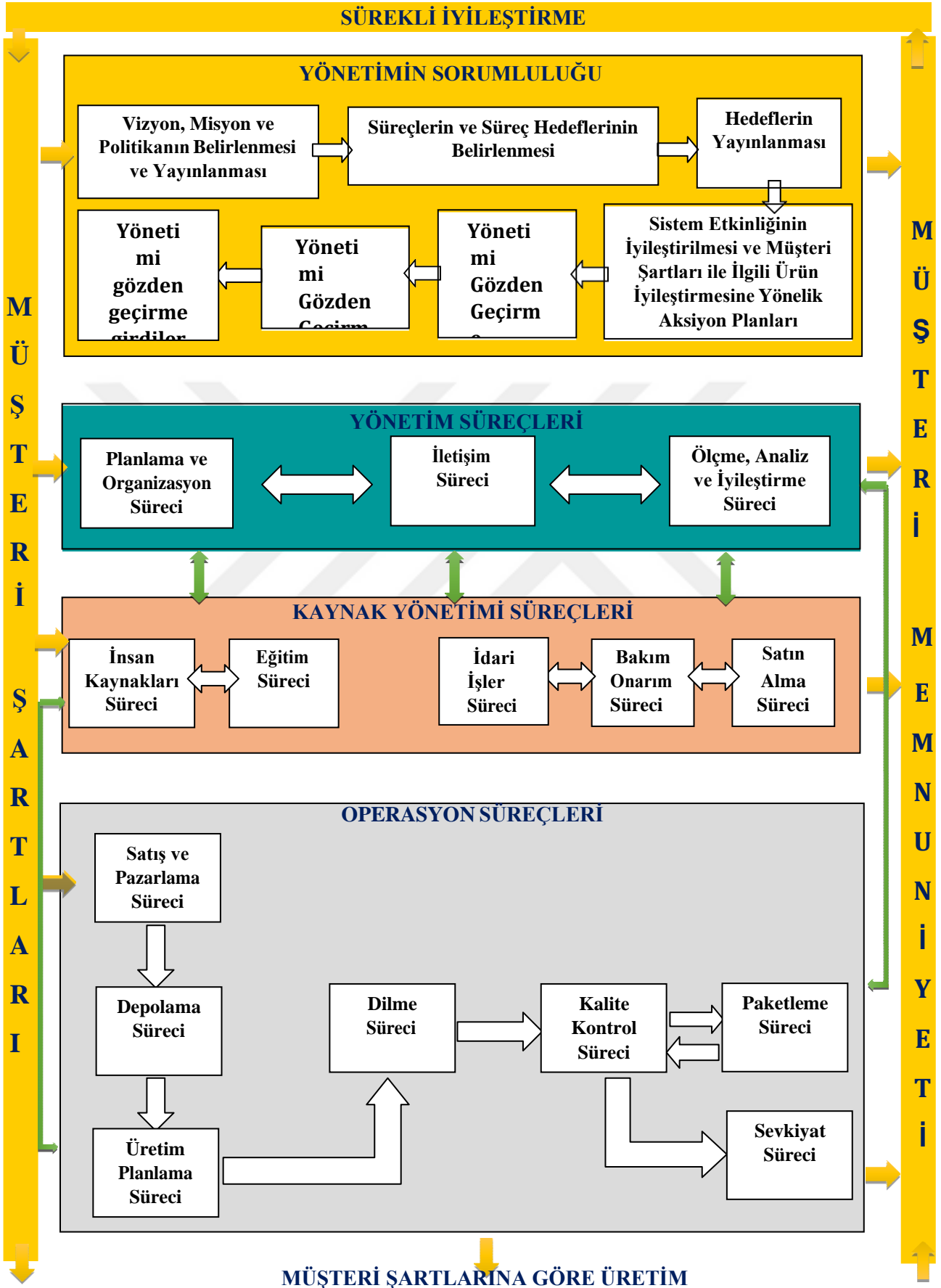
- Sürecin girdileri ve çıktıları,
- Sürecin amacı,
- Süreç faaliyetleri,
- Kontrol kriterleri,
- Performans kriterleri,
- İhtiyaç duyulan kaynaklar,
- İlgili süreçler (etkileyen ve etkilenen süreçler),
- Süreç sahibi,

- Gözden geçirme periyodu.

Süreçlerin riskleri ve fırsatları Risk Değerlendirme Tablosu'nda ve Fırsat Değerlendirme Tablosu'nda tanımlanmıştır. Süreçlerin birbirleri ile ilişkisini belirleyen “Süreç Etkileşim Şeması” aşağıdaki gibidir:



Şekil 5: Süreç Etkileşim Şeması



2.4.5. LİDERLİK

Bu madde; üst yönetimin kalite yönetim sistemine destek vermesini ve liderlik yapmasını gerektirmektedir. Üst yönetim kalite yönetim sisteminin kurulmasını, uygulanmasını ve iyileştirilmesini taahhüt etmeli, müşteri odaklı bir anlayış benimsemeli, kalite politikası oluşturmalı ve duyurmalı, görev, yetki ve sorumlulukları belirlemeli ve duyurmalıdır.

2.4.5.1. Liderlik ve Taahhüt

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nde üst yönetimin önemi açıkça belirtilmektedir. Üst yönetim, liderliğini ve taahhüdünü göstermelidir. Politika ve stratejileri belirleme ve bunlar için gerekli kaynakları temin etme, süreç yaklaşımı ve risk temelli düşünce kullanımının teşvik edilmesinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığından emin olmalıdır. Kalite yönetim sisteminin etkinliğine katkı sağlayacak kişilerin, işe alınması, yönlendirilmesi ve iyileştirmenin teşvik edilmesi, liderlerin sorumlulukları arasında gösterilmektedir.³⁸

X Çelik Servis Merkezi'nin Üst Yönetim'i tarafından, 3 ana hedef üzerine kurulu bir Stratejik Plan hazırlanmıştır. Bu 3 ana hedef; büyüme, verimlilik, güvenilirlik ve itibardır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejiler ve alt hedefler Stratejik Plan'da tanımlanmıştır ve tüm çalışanlarla paylaşılmıştır. Ayrıca gerekli tüm kaynaklar temin edilmiştir.

Üst yönetim, müşteri memnuniyetini etkileyecek risklerin belirlendiğini ve bu riskleri önlemek için aksiyonlar alındığını güvence altına almalı, müşteri odaklı yaklaşıma katılım sağlamalıdır. X Çelik Servis Merkezi'nde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılıp karşılanabilmesi ve kaliteli ürün sunulabilmesi için müşteriler işyerlerinde ziyaret edilmektedir, müşterilerle memnuniyet anketi paylaşılmaktadır, telefonlarla ve maillerle iletişim halinde olunmaktadır. Müşteri memnuniyetini etkileyecek riskler Risk Analizi'nde tanımlanmıştır ve gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Müşteriye ait bilgiler gizli tutulmaktadır.

38 Çekiç, a.g.e., s. 66.

2.4.5.2. Politika

Kalite politikası zorunlu dokümantasyon gerektirmektedir. Duyurulmalı, anlaşılması sağlanmalı ve uygulanmalıdır. X Çelik Servis Merkezi'nde kalite politikası, vizyon, misyon ve değerler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Kalite Politikası: X Çelik Servis Merkezi, müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmayı taahhüt etmektedir. Kalite yönetim sistemini gözden geçirecek, sürekli iyileştirmek için çabalayacak ve uygulayacaktır.

- Ürünler dengeli bir şekilde müşterilerimize istenilen kalitede sunulacaktır.
- Sürekli gelişimle değişen müşteri gereksinimlerine uyum sağlanacaktır.
- İyileştirme çalışmaları için sistem ve prosedürler belirlenecektir ve bunlara uyulacaktır.
- Müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarılacaktır.
- Müşterilerle güven ilişkisi kurulacaktır.
- Çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlanacaktır.
- Müşterilerin ve ilgili tarafların talepleri yasal düzenlemelere uygun olarak karşılanacaktır.

Misyon: Japonya'da ki ana şirkete kar ve yüksek ticari hacim elde ederek katkıda bulunmak, tüm çalışanlara ve topluma katkıda bulunmaktır.

Vizyon: Tane konumlu çelik sac tedarikçileri arasında hem nicelik hem de nitelik açısından dünya çapında Pazar lideri olmaktır.

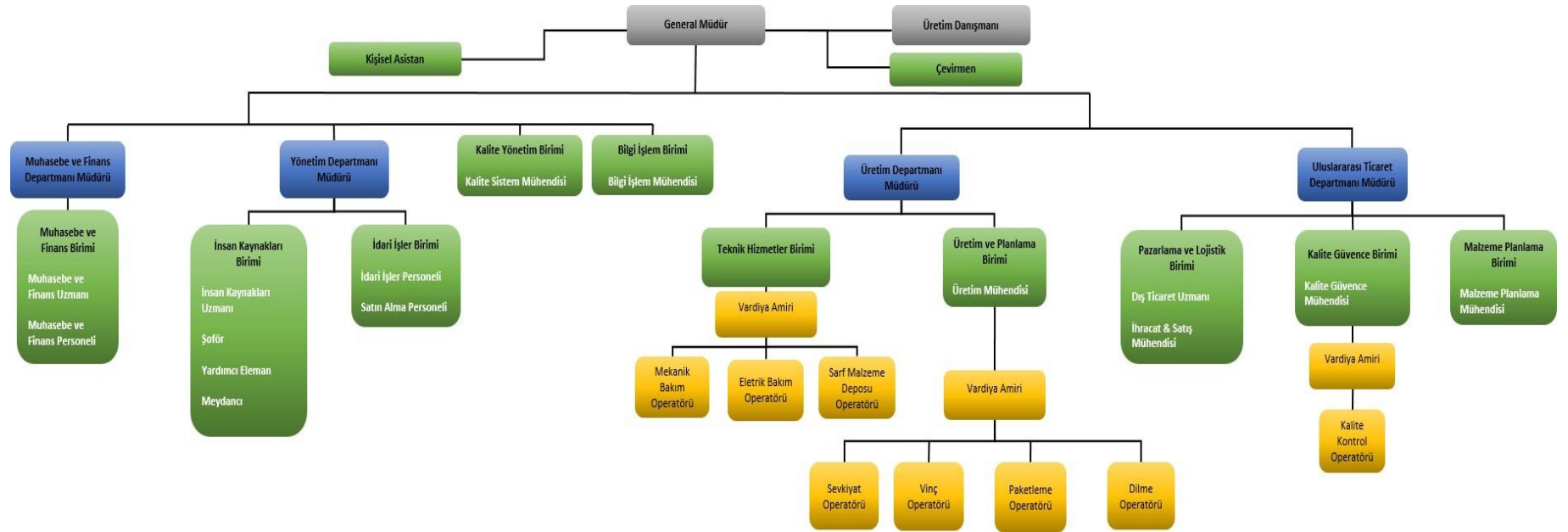
Değerler: Ana şirkete ve yasalara uyumluluk, itibarın korunması ve dürüstlüktür.

Kalite politikası, vizyon, misyon ve değerler şirket içinde herkesin erişebileceği şekilde birçok yere asılmıştır ve ilgili tarafların erişimine açık olabilmesi için şirket web sitesinde yayınlanmıştır. Yılda bir kez YGG toplantılarında gözden geçirilmektedir ve gerekirse revize edilir.

2.4.5.3. Kurumsal Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Üst yönetim, ilgili görevler için yetki ve sorumlulukların belirlendiğini, duyurulduğunu ve anlaşıldığını güvence altına almalıdır.³⁹ Bunu sağlamak için firmada organizasyon yapısı Organizasyon Şeması üzerinde gösterilmiştir ve tüm çalışanlar için Görev Tanımı (Bkz. Ek. 3) hazırlanmıştır.

Şekil 6: X Çelik Servis Merkezi Organizasyon Şeması



39 TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 4.

2.4.6. PLANLAMA

Standardın yeni versiyonunda, planlama bir madde olarak eklenmiştir. Bu maddenin gereksinimleri olarak riskler ve fırsatlar belirlenmeli, belirlenen kalite hedeflerine ulaşmak için planlama yapılmalı ve değişiklikler planlı bir şekilde takip edilmelidir.

2.4.6.1. Risk ve Fırsatları Belirleme Faaliyetleri

Risk; belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşmada, kayba ya da zarara uğrama ya da bir olayın beklenenden farklı bir şekilde gerçekleşebilme olasılığıdır.⁴⁰

Fırsat; riskin olumlu yanları ve maliyete, planlamaya ve/veya performansa sağlayabileceği olası faydalardır.

X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sistemi ve süreçlerin devamlılığı ve etkinliği için önem teşkil eden iç ve dış ilgili tarafların ve beklentilerinin, maddi ve manevi varlıkların, kritik hizmet ve faaliyetlerin maruz kaldığı riskler ve bu risklerin doğuracağı tehdit ve fırsatlar üst yönetim ve çalışanlarla birlikte belirlenmiştir. Riskler ve fırsatlar derecelendirilmekte, değerlendirilmekte ve yönetilmektedir. Takibin sağlanabilmesi için Risk Değerlendirme Tablosu (Bkz. Ek. 4) ve Fırsat Değerlendirme Tablosu (Bkz. Ek. 5) hazırlanmıştır ve güncelliği takip edilmektedir.

a) Risk Değerlendirme

Risk Değerlendirme Tablosu'nda: ***Risk Değeri=Olasılık x Etki Seviyesi (Şiddet)*** şeklinde hesaplanır.

Olasılık; riskin meydana gelme ihtimalidir.

Etki (Şiddet); riskin gerçekleşmesi durumunda hedef üzerinde yaratacağı sonuçtur.

Risk değeri hesaplama formülündeki riskin olasılığının belirlenmesi riskin gerçekleşme sıklığı temel alınarak aşağıdaki tabloya göre yapılmaktadır:

40 Necip Çeber, Proje Yönetiminde Risk ve Risk Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 35.

Tablo 4: Olasılık Belirleme Tablosu

Olasılık	Sıklık	Puan
En az	5 yılda 2-3 defa	1
Az	Yılda 1 kez	2
Orta	Yılda 2 kez	3
Önemli	Ayda 1 kez	4
Çok önemli	Günde veya haftada birkaç kez	5

Formülde bahsi geçen riskin etki seviyesi aşağıdaki tabloya göre belirlenir ve puanlanır:

Tablo 5: Etki Seviyesi Belirleme Tablosu

Etki	Tehdit	Puan
En Az	*Önemsiz finansal kayıplara yol açacak durumlar *İtibar kaybı yaratmayacak durumlar *Hedeflerin gerçekleştirilmesine (negatif) önemsiz etki *Çıktının sağlanmasına önemsiz (negatif) etki	1
Az	*Düşük finansal kayıplara yol açacak durumlar *Düşük itibar kaybı yaratacak durumlar *Hedeflerin gerçekleştirilmesine (negatif) düşük etki *Çıktının sağlanmasına düşük (negatif) etki	2

Orta	<ul style="list-style-type: none"> *Orta seviyede finansal kayıplara yol açacak durumlar *Orta seviyede itibar kaybı yaratacak durumlar *Hedeflerin gerçekleştirilmesine orta seviyede (negatif) etki *Çıktının sağlanmasına orta seviyede (negatif) etki 	3
Önemli	<ul style="list-style-type: none"> *Önemli seviyede finansal kayıplara yol açacak durumlar *Önemli seviyede itibar kaybı yaratacak durumlar *Hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli seviyede (negatif) etki *Çıktının sağlanmasına önemli seviyede (negatif) etki 	4
Çok Önemli	<ul style="list-style-type: none"> *Çok önemli seviyede finansal kayıplara yol açacak durumlar *Çok önemli seviyede itibar kaybı yaratacak durumlar *Hedeflerin gerçekleştirilmesine çok önemli seviyede (negatif) etki *Çıktının sağlanmasına önemli seviyede çok önemli seviyede (negatif) etki 	5

Olasılığı ve etki seviyesi belirlenen riskin gerçekleşme seviyesi aşağıdaki matrise göre tespit edilir:

Tablo 6: Risk Matrisi

		ETKİ				
		1	2	3	4	5
OLASILIK	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Risk matrisinde değeri (olasılık*etki seviyesi) tespit edilen riskler puanına göre gruplandırılmakta ve riskin grubuna göre yapılacak faaliyet belirlenmektedir.

Tablo 7: Risk Karar Tablosu

Risk Grubu	Risk Değeri	Faaliyet
Kabul Edilemez Risk	25	Tespit edilen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye gerekli aksiyonlar alınmalıdır. Devam eden bir faaliyet varsa durdurulmalıdır. Alınan aksiyonlara rağmen risk seviyesini düşürmek mümkün olmuyorsa, risk oluşturan faaliyet engellenmelidir.
Önemli Risk	16-20	Tespit edilen riskin seviyesi kabul edilebilir bir seviyeye düşene kadar aksiyonlar alınmalıdır. Devam eden bir faaliyet varsa durdurulmalıdır. Risk işin devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalı ve bu önlemler sonucunda faaliyetin devamlılığına karar verilmelidir.

Orta Düzey Risk	8-9-10-12-15	Tespit edilen riskin seviyesini kabul edilebilir seviyeye düşürmek için gerekli aksiyonlar alınmalıdır ve Risk Aksiyon Planı'nda belirtilmelidir.
Kabul Edilebilir Risk	2-3-4-5-6	Tespit edilen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol tedbirlerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmelidir.
Önemsiz Risk	1	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için kontrol tedbirleri planlamaya gerek olmayabilir.

b) Fırsat Değerlendirme

Fırsat değerlendirmesi yapılırken kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran üstünlükler belirlenmiştir. Fırsatlar uzun dönemli, orta dönemli ve kısa dönemli olarak gruplandırılmıştır ve bu gruplara fırsatın etki süresi temel alınarak karar verilmektedir. Her yeni tespit edilen fırsat için Fırsat Değerlendirme Tablosu güncellenmektedir. Fırsatların sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi önemlidir. Fırsat sürdürülebilirliğinin takibi için Fırsat Sürdürme Planı hazırlanmıştır. Fırsat Değerlendirme Tablosu hazırlandıktan sonra fırsatın sürdürülebilirliğinin takip edildiği Fırsat Sürdürme Planı'nın içerdiği başlıklar:

- Fırsatın tanımı,
- Fırsatın türü,
- Fırsatın sağladığı katma değer,
- Fırsatın sürdürülmesi için alınacak aksiyon,
- Gerekli kaynaklar,
- Yakın dönemde fırsatın nasıl gerçekleştiği,
- Hala fırsat konusu olup olmadığı,
- Sorumlulardır.

Tablo 8: Fırsat Karar Tablosu

Fırsat Grubu	Etki Süresi
Uzun Dönemli Fırsat	3 yıl ve daha fazlası
Orta Dönemli Fırsat	1-3 yıl arası
Kısa Dönemli Fırsat	0-1 yıl arası

2.4.6.2. Kalite Hedefleri ve Bunlara Erişmek İçin Planlama

Standartta zorunlu dokümanite bilgi gerektiren bir diğer unsur kalite hedefleridir. Kalite hedefleri politika ile uyumlu olarak belirlenmeli, duyurulmalı, izlenmeli ve güncellenmelidir. Kalite hedefleri SMART olmalıdır.

S: Specific / Belirgin

M: Measurable / Ölçülebilir

A: Achievable / Ulaşılabilir

R: Relevant / Uygun

T: Time Bounded / Zaman sınırlı⁴¹

X Çelik Servisi Merkezinde hazırlanan Stratejik Plan'da ki 3 ana hedefi gerçekleştirebilmek için departman/birim hedefleri belirlenmiştir ve bu hedefler departmanlarla/birimlerle paylaşılmıştır. X Çelik Servis Merkezi'nin 3 ana hedefi:

- Büyüme
- Verimlilik
- Güvenilirlik ve İtibardır.

41 Ercan Akan, Lojistik Sektöründe Entegre Yönetim Sistemi(ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002) Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, s. 49.

“Büyüme” ana hedefini gerçekleştirebilmek için 2019 yılında verilen örnek departman / birim hedefleri:

- 16,000 mt hammadde tahsisi,
- 15,000 mt ürün satışı,
- %90 müşteri memnuniyeti,
- Müşteri sayısını 20’ye çıkarmaktır.

“Verimlilik” ana hedefini gerçekleştirebilmek için 2019 yılında verilen örnek departman / birim hedefleri:

- %4 hurda oranı,
- Ortalama 125 m/dk makine çalışma hızıdır.

“Güvenilirlik ve İtibar” ana hedefini gerçekleştirebilmek için 2019 yılında verilen örnek departman / birim hedefleri:

- %90 müşteri memnuniyeti,
- 300 kazasız iş günü,
- %90 iç denetim başarı oranıdır.

Ayrıca hedeflere ulaşabilmek için Kalite Hedefleri Uygulama Stratejileri Planı hazırlanmıştır ve ilgili kişilerle paylaşılmıştır. Bu planda:

- Ne yapılacağı,
- Hangi kaynakların gerekli olduğu,
- Sorumlular,
- Termin süresi,
- Sonuçların nasıl değerlendirileceği tayin edilmiştir.

Hedef sonuçlarını değerlendirme yöntemi olarak her ayın ilk haftasında, Hedeflerin Aylık Takip Formu vasıtasıyla departman yöneticilerinden ve birim sorumlularından bir önceki ayın hedef sonuçları toplanır ve üst yönetime sunulur. Üst yönetim sonuçlara göre değerlendirme yapar. Yılsonunda bir sonraki yılın hedeflerini belirler ve dağıtır.

Departman hedefleriyle uyumlu olarak, tüm çalışanların bireysel hedefleri de belirlidir. Bireysel hedefler yılda 2 kere departman yöneticileri tarafından değerlendirilir ve çalışanlar hedef başarma sonucuna göre puanlandırılır. Bireysel hedeflerle hem departman hedefleri ve ana hedeflerin başarılabilmesi hem de çalışanların performans değerlendirmesinin yapılabilmesi amaçlanmaktadır.

2.4.6.3. Değişikliklerin Planlanması

Kalite Yönetim Sistemi kapsamındaki faaliyetlerin kalitesini etkileyecek değişiklikler kontrol altında tutulmalıdır. Organizasyon değişikliği, yöntem/metot değişikliği, makine/ekipman değişikliği ve çalışma alanı değişikliği gibi büyük değişiklikler Kalite Yönetim Sistemi'nin işleyişini yüksek seviyede etkileyebilir. Bu gibi değişiklikleri kontrol altında tutabilmek Değişiklik Yönetimi Talimatı hazırlanmıştır. Bu talimata uygun olarak firmada ki değişiklikten sorumlu olan kişi tarafından bir Değişiklik Talep Formu doldurulur. Bu formun içerdiği bilgiler:

- Değişikliğin tanımı,
- Değişikliğin amacı,
- Değişikliğin olası pozitif etkileri,
- Değişikliğin olası negatif etkileri ve risk oluşturup oluşturmadığı,
- Değişikliğin kalite yönetim sistemi ile bütünlüğü,
- Değişiklik için ihtiyaç duyulan kaynaklar,
- Değişikliği gerçekleştirecek sorumlular,
- Değişiklik için yapılacak faaliyetlerdir.

Bu formdaki bilgilere istinaden değişiklik, faaliyetlerin termin sürelerine istinaden Değişikliğin Kontrolü Tablosu ile izlenir ve üst yönetim tarafından uygunluğuna karar verilir.

X Çelik Servis Merkezi'nde büyük bir organizasyon değişikliği yapılmıştır. İki departman birleştirilmiştir. Çalışanların bir kısmı yeteneklerine daha uygun alanlara

transfer edilmiştir. Yapılan değişiklik kontrolü sonucunda bunun uygun bir değişiklik olduğu gözlemlenmiştir.

2.4.7. DESTEK

Bu madde kuruluşun amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu destek ile ilgilidir. Bu kapsamda etkin bir kalite yönetim sisteminin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar sağlanmalıdır, çalışanların yetkinliği güvence altına alınmalıdır ve farkındalıkları arttırılmalıdır, dokümante edilmiş bilgi oluşturulmalı, güncellenmeli ve kontrol edilmelidir.

2.4.7.1. Kaynaklar

Üst yönetim tarafından hammadde, personel, altyapı, para, uygun çalışma ortamı, izleme ve ölçme kaynakları, kuruluşa ait bilgi birikimi gibi kaynaklar sağlanmalıdır veya sağlandığı güvence altına alınmalıdır. X Çelik Servis Merkezi'nde ihtiyaç duyulan tüm kaynaklar sağlanmaktadır.

2.4.7.1.1. Genel

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tespit ve temin etmelidir.⁴²

2.4.7.1.2. Kişiler

X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sisteminin uygulanmasında ve süreçlerin işletilmesinde ihtiyaç duyulan yeterli ve yetkin çalışanlar şirketin İnsan Kaynakları Birimi tarafından sağlanmaktadır.

42 TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 5.

2.4.7.1.3. Altyapı

X Çelik Servis Merkezi'nde; ihtiyaç duyulan bina (üretim sahası ve ofisler), her ofis çalışanı için bilgisayar, internet ağı, ERP sistemi, personel takip sistemi, güvenlik sistemi, iletişimin sağlanacağı cep telefonları ve masaüstü telefonlar, dilme makinesi, paketleme makinesi, bobin transfer arabası, bobin devirme makinesi, karton kesme makinesi, forklift, vinç ve gerekli durumlarda kullanılan şirket araçları temin edilmiştir. Temin edilen altyapının sürekliliğinin sağlanabilmesi için planlı bakımlar yapılmaktadır. Herhangi bir arıza durumunda ise arızayı tespit eden kişi tarafından Arıza Bildirim Formu doldurulmaktadır ve Teknik Hizmetler Birimine iletilmektedir. Gerekli aksiyon bu birim tarafından alınmaktadır.

2.4.7.1.4. Proseslerin İşletimi İçin Ortam

Bir kuruluşun çalışma ortamı, kaliteyi, etkinliği ve verimliliği etkileyebilecek birçok sosyal, psikolojik ve fiziksel faktörlere sahiptir. X Çelik Servis Merkezi'nde çalışma ortamının bu faktörlere uygunluğu sağlanmaktadır.

- Sosyal: Tacizle mücadele politikası, ayrımcılığı önleme politikası ve uyuşmazlıkların çözümü politikası oluşturulmuştur ve bu politikalara uyum sağlamaları için imzalarıyla birlikte tüm çalışanlarla paylaşılmıştır.
- Psikolojik: Çalışanların streslerini azaltıcı sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.
- Fiziksel: Bütün çalışanlara kişisel koruyucu ekipmanlar temin edilmiştir. Çalışma alanları ergonomik bir şekilde düzenlenmiştir. Sıcaklık, ısı, nem, ışık, gürültü ve ortamın havası gibi koşullar İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı desteğiyle olması gereken seviyede tutulmaktadır. Düzenli kontroller yapılmaktadır ve testler uygulanmaktadır.

2.4.7.1.5. İzleme ve Ölçme Kaynakları

Standart gereksinimi olarak; izleme ve ölçme kaynakları ile ilgili kayıtların tutulması zorunludur. X Çelik Servis Merkezi'nde:

- Dijital mikrometre; dilinmiş bobinin kalınlık ölçümünde,
- Dijital kumpas; dilinmiş bobinin genişlik ölçümünde,
- Şerit metre; uzunluk ölçümünde,
- Multi metre: sağlamlık ölçümünde,
- Çap ölçüsü: bobin çap ölçümünde,
- Sentil çakısı; boşluk ölçümünde,
- Çelik cetvel: dalgalanma ölçümünde kullanılmak için temin edilmiştir.

Tüm izleme ölçme kaynakları Ölçüm Ekipman Listesi'nde listelenmiştir. Bu liste kalibrasyon bilgilerini de içerdiği için kalibrasyon takibini de sağlamaktadır. Takip, Kalite Güvence Birimi tarafından sağlanmaktadır. Kalibrasyon firma içinde yapılmamaktadır. Bunun için dışarıdan hizmet alınmaktadır.

2.4.7.1.6. Kurumsal Bilgi

Genellikle tecrübeyle edinilen, kuruluşa özel olan kurumsal bilginin yönetilmesi, faydalanılması ve yaygınlaştırılması X Çelik Servis Merkezi'nde Kurumsal Bilgi Tablosu ile tarif edilmiştir. Bu tablo aşağıdaki hususları içermektedir:

- Kurumsal bilginin kaynağı,
- Bilginin konusu,
- İlgili kayıt ya da doküman,
- Sorumlu,
- Bilginin paylaşıldığı kişiler,
- Bilginin yayınlanma yöntemi.

2.4.7.2. Yetkinlik

Standardın kayıtların olmasını istediği maddelerden biri yetkinliktir. X Çelik Servis Merkezi'nde çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler Polivalans Tablosu'nda belirlenmiştir. Her yılın sonunda çalışanların belirlenen yetkinliklere sahip olma dereceleri değerlendirilir. Düşük değerlendirme puanlarına sahip yetkinliklerin çalışanlara kazandırılması için bir sonraki yılın Eğitim Planı hazırlanır ve çalışanların gerekli eğitimleri alması sağlanır.

Eğitim alma talebi çalışanlar tarafından da yapılmaktadır. Çalışanlar, Eğitim Talep Formu ile eğitim ihtiyacını iletir. Eğitimin uygunluğu değerlendirilir ve uygun bulunduğu takdirde çalışanın eğitimini alması sağlanır.

Çalışanlar aldıkları her iç veya dış eğitim, çalışanlar tarafından Eğitim Değerlendirme Formu ile değerlendirir. Ayrıca alınan eğitim eğer iç eğitimse, eğitimi veren kişi tarafından çalışan bir müddet gözlemlendikten sonra eğitimin çalışan üzerindeki etkililiği değerlendirilir. Alınan eğitim eğer dış eğitimse ve sınav uygulaması yapıldıysa, sonucu İnsan Kaynakları Birimi ile paylaşılır. Çalışan eğitim etkililiği değerlendirmesi sonuçları İnsan Kaynakları Birimi tarafından gerekli aksiyonların alınabilmesi için kayıt altına alınır.

2.4.7.3. Farkındalık

Kuruluş, çalışanların aşağıdakilerin farkında olduğunu güvence altına almalıdır:

- Kalite politikasının,
- İlgili kalite hedeflerinin,
- Kendilerinin kalite yönetim sisteminin etkinliğine katkılarının,
- Kalite yönetim sisteminin şartlarının yerine getirilmemesinin etkilerinin.⁴³

43 TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 7.

X Çelik Servis Merkezi'nde Üst Yönetim tarafından belirlenen kalite politikası bütün çalışanlarla paylaşılmıştır ve kuruluş içinde birçok yere asılarak çalışanların kalite politikasına farkındalığının artması sağlanmıştır.

Kalite hedefleri de bütün çalışanlarla paylaşılmıştır ve hedef sonuçları her ay ilgili kişilerden toplanmaktadır. Çalışanlar böyle bir takip yöntemiyle, belirlenen hedeflerine hakim olmaktadır.

Çalışanlar, kalite yönetim sisteminin etkinliğine katkıları ve kalite yönetim sistemi şartlarının yerine getirilmemesinin etkileri hakkında kalite yönetim sistemi genel bilgilendirme eğitimleri ile bilgilendirilmektedir. Bu eğitim bütün çalışanlara verilmektedir.

2.4.7.4. İletişim

Kuruluş başarısının sürdürülmesi ve faaliyetlerin amaçlarına uyumlu olarak yürütülmesi için iletişim değişmez bir araçtır. X Çelik Servis Merkezi'nde iletişim konuları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Kalite Yönetim Sistemi işleyişi,
- İyileştirmeler, Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili değişiklik ihtiyacı, ihtiyaç duyulan kaynaklar,
- Revizyon / yeni yayın / iptal doküman bilgisi,
- Japonya'da ki ana şirkete aylık raporlama,
- İş emri açılması,
- Günlük üretim planı oluşturulması,
- Çalışan istek, şikâyet ve önerileri,
- Müşteri şikâyetleri ve talepleri,
- Müşteri memnuniyeti,
- Yeni müşteri edinme,

- Siparişler,
- Satın alma,
- İthalat ve ihracat operasyonları,
- Altyapı,
- Ödemeler,
- Sigorta işlemleri,
- Stok seviyesi,
- Arıza-bakım işlemleri,
- Personel işleri, işe alma, işten çıkarma, oryantasyon,
- Şirket güvenliği,
- Şirket içi haberleşme,
- İş kazaları,
- Üretim hataları,
- Hammadde hataları.

İletişim için belirlenen yöntem İletişim Matrisinde tanımlanmıştır. Bu matris aşağıdaki unsurları içermektedir:

- İletişim konusu,
- Kimin iletişim kuracağı,
- İç iletişim yöntemi,
- İç iletişim kurulan kişiler,
- Dış iletişim yöntemi,
- Dış iletişim kurulan kişiler ve/veya kurumlar,
- İletişim sıklığı.

Örneğin;

- **İletişim konusu:** Hammadde hataları
- **İletişim kuran:** Sevkiyat Operatörü ve Üretim Mühendisi
- **İç iletişim yöntemi:** E-posta, ERP sistemi
- **İç iletişim kurulan kişiler:** Üretim Departmanı Çalışanları, Uluslararası Ticaret Departmanı Çalışanları
- **Dış iletişim yöntemi:** E-posta, telefon
- **Dış iletişim kurulan kişiler ve kurumlar:** Sigorta şirketi, ana tedarikçi
- **İletişim sıklığı:** Gerekli durumlarda (her hammadde hatası tespit edildiğinde)

2.4.7.5. Doküman Edilmiş Bilgi

X Çelik Servis Merkezi'nde standartta zorunlu olarak istenen dokümanlar, kayıtlar ve kalite yönetim sisteminin etkinliği için gerekli olan kendi yapısına uygun olarak oluşturulan doküman edilmiş bilgi bulunmaktadır.

Tablo 9: ISO 9001:2015 Zorunlu Doküman Tablosu

No	Zorunlu Dokümanlar	ISO 9001:2015 Maddesi
1	Kalite Yönetim Sistemi kapsamının belirlenmesi	4.3
2	Kalite Yönetim Sistemi prosesleri	4.4
3	Kalite politikası	5.2.2
4	Kalite hedefleri	6.2.1
5	Operasyonel planlama ve kontrol	8.1

Tablo 10: ISO 9001:2015 Zorunlu Kayıt Tablosu

No	Zorunlu Kayıtlar	ISO 9001:2015 Maddesi
1	İzleme ve ölçme kaynakları	7.1.5.1
2	Ölçüm izlenebilirliği	7.1.5.2
3	Yetkinlik	7.2
4	Operasyonel planlama ve kontrol	8.1
5	Ürün ve hizmetler için şartların gözden geçirilmesi	8.2.3.2
6	Tasarım ve geliştirme girdileri	8.3.3
7	Tasarım ve geliştirme kontrolleri	8.3.4
8	Tasarım ve geliştirme çıktıları	8.3.5
9	Tasarım ve geliştirme değişiklikleri	8.3.6
10	Dışarıdan tedarik edilen proses, ürün ve hizmetlerin kontrolü	8.4.1
11	Tanımlama ve izlenebilirlik	8.5.2
12	Müşteri veya dış tedarikçiye ait mülkiyet	8.5.3
13	Değişikliklerin kontrolü	8.5.6
14	Ürünlerin ve hizmetlerin piyasaya sunumu	8.6
15	Uygun olmayan çıktının kontrolü	8.7.2
16	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme	9.1.1
17	İç tetkik	9.2
18	Yönetim gözden geçirmesi çıktıları	9.3.3
19	Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet	10.2

Ürün kalitesi üzerinde etkisi bulunan faaliyetlerin kontrol altında tutulabilmesi için Kalite Yönetim Sistemi içinde bulunan basılı ve elektronik ortamlardaki tüm dokümanların yayınlanması, onaylanması, uygulanması, revizyonunun nasıl yapılacağına belirlenmesi ve dokümanın edilme; tüm kayıtların tanımlanması, toplanması, muhafazası ve imhası ile ilgili yöntem Doküman Yönetimi ve Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır.

Şirket logosu, doküman adı, doküman numarası, yayın tarihi, revizyon tarihi/numarası bilgileri tüm dokümanların formatının içeriğinde yer alır. Kalite Yönetim Sistemi dâhilindeki dokümanlar aşağıdaki şekilde numaralandırılır. Bu numara, dokümanın sağ üst köşesine yazılır.

“İB-DA(DT).SN-SA/SM”

İB : İlgili bölümü ifade eder. (Bkz. Tablo.14)

DA : Dokümanın adının baş harflerini ifade eder.

DT : Dokümanın türünü ifade eder. (Bkz. Tablo.13)

SN : Dokümanın sıra numarasını ifade eder. Aynı standart maddesi klasöründe bulunan ve/veya aynı doküman türünden ve standardın aynı maddesini karşılamak için oluşturulmuş dokümanların kendi aralarındaki sırasını ifade eder. 01’den başlayarak birer artırılarak ve sıra ile numara verilir. Bu kısım ihtiyaca göre 2 haneden fazla da olabilir.

SA : Dokümanın bağlı olduğu süreci ifade eder. Yönetim süreci ise “Y”, üretim süreci ise “Ü” kullanılır.

SM : Dokümanın ilgili olduğu standart maddesini ve ilgili klasörü ifade eder.

Tablo 11: Doküman Türleri

DOKÜMAN TÜRÜ	KISALTMASI
Prosedür	PR
Plan	PL
Talimat	TL
İş Akış Şeması	AD
Liste	L
Doküman	D
Form	F
Rapor	RP
Tablo	TB

Tablo 12: İlgili Bölümler

İLGİLİ BÖLÜM	KISALTMASI
Kalite Yönetim	KY
Üretim	Ü
Uluslararası Ticaret	UT
İnsan Kaynakları	İK
İdari İşler	İİ

Örnek doküman numarası: **KY-RF(PR).02-Y/6.1**

- KY** : Kalite yönetim
- RF(PR)** : Risk ve fırsatlar prosedürü
- 02** : Doküman sıra no
- Y** : Yönetim süreci
- 6.1** : Standardın ve klasörün ilgili maddesi

Hazırlanan dokümanla edilmiş bilgilerin ilk kullanıcıları tarafından görüş alındıktan sonra onaya sunulur ve ilgili yönetici tarafından onaylanır. Kalite yönetim sistemi kapsamındaki tüm dokümanlar Güncel Doküman ve Takip Listesi'nde listelenmektedir. Bu liste vasıtasıyla dokümanların revizyon bilgileri de takip edilebilmektedir. Şirket dışında oluşturulan, üretim faaliyetlerini etkileyen, uyulması zorunlu veya isteğe bağlı olan dokümanlar Dış Kaynaklı Doküman Listesi'nde listelenmektedir ve takibi sağlanmaktadır.

Tüm güncel dokümanlara elektronik ortamdaki ortak okuma erişimine açık klasörden ulaşılabilir. Yapacağı faaliyete ilişkin doküman kullanma ihtiyacı olanlar kolaylıkla dokümanlara erişebilmektedir fakat değiştirme yetkisi yalnızca Kalite Yönetim Birimi'ndedir. Herhangi bir revizyon, iptal ve yeni doküman ekleme talebi Kalite Yönetim Birimi'ne yapılmaktadır. Bu şekilde dokümanların güncelliği

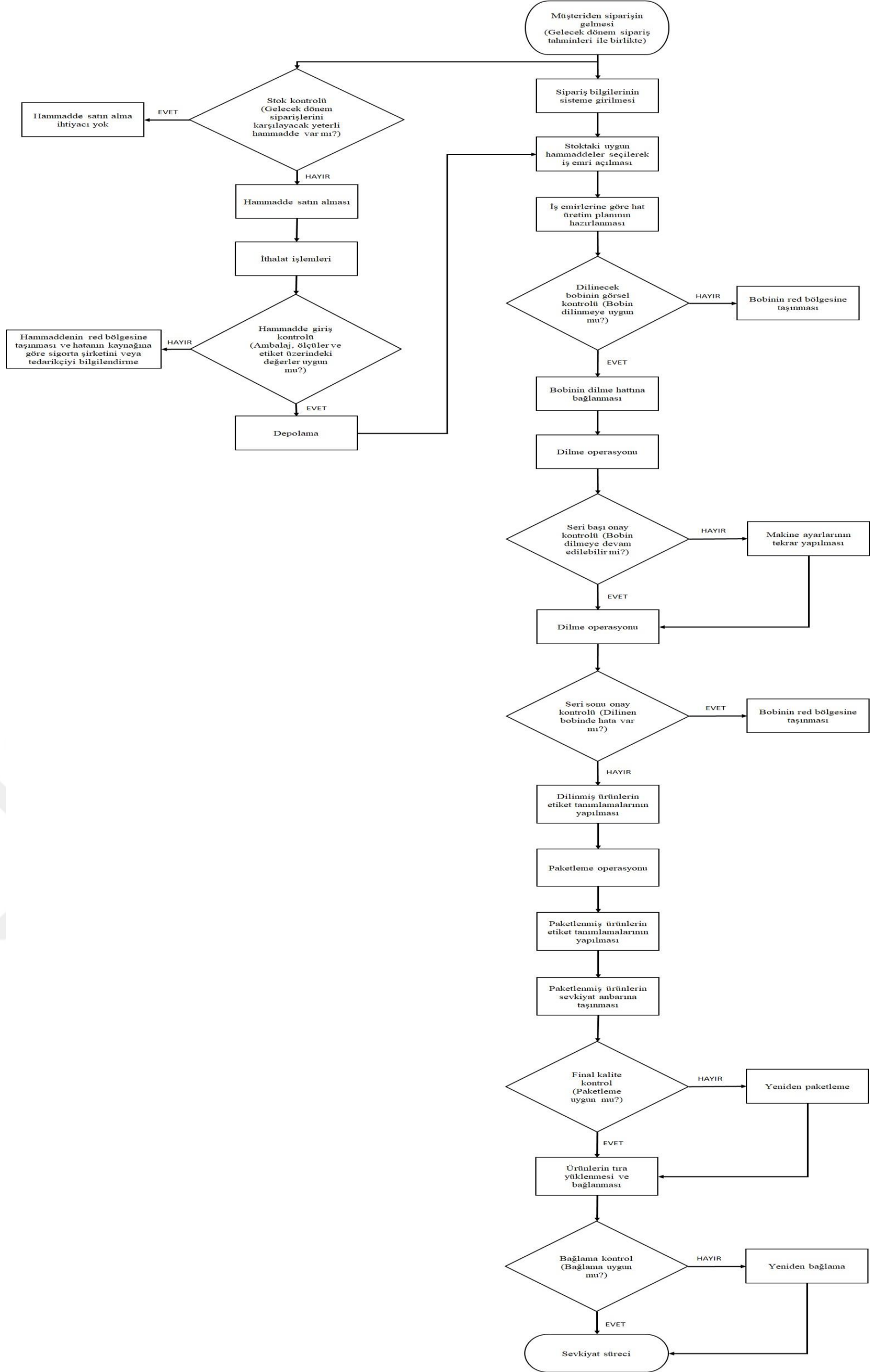
korunmaktadır. Elektronik ortamda tutulan tüm veriler günlük olarak yedeklenmektedir ve risklere karşı korunmaktadır.

2.4.8. OPERASYON

Bu madde kalite yönetim sistemi gereksinimlerinin büyük bir kısmını kapsamaktadır. Süreçleri yönetebilmek için kriterler belirlenmeli, bu kriterler dâhilinde kontroller yapılmalı, planlanan ve plansız değişiklikler kontrol altında tutulmalıdır. X Çelik Servisi'nde müşteriden sipariş alma ile başlayıp müşteriye sevkiyat yapmaya kadar olan tüm operasyon sürecini kapsayan iş akış şeması aşağıdaki gibidir:



Şekil 7: X Çelik Servis Merkezi Operasyon İş Akış Şeması



2.4.8.1. Operasyonel Planlama ve Kontrol

Kuruluş, tedarik edilen ürünlerin gereksinimlerini karşılamak ve riskler ve fırsatlarla ilgili faaliyetleri uygulamak için gereken süreçleri planlamalı, uygulamalı, sürdürmeli ve kontrol etmelidir.⁴⁴

X Çelik Servis Merkezi'nde ürün oluşturma ile ilgili tüm süreçlerin operasyonel olarak nasıl yapılacağı; talimatlarda, prosedürlerde, iş akış şemalarında ve planlarda tanımlanmıştır. Uygulama bu tanımlamalara göre yapılmaktadır.

Pazarlama ve Lojistik Birimi'ne müşteri siparişi geldikten sonra ERP Sistemi'nde ölçüler tanımlanmaktadır. İş emirlerine başlanmadan önce stoktaki hazır olan uygun ürünler siparişe bağlanmaktadır. İş emri hazırlanırken; hurda oranı, ürün genişlikleri, kesilecek uzunluklar ve geri sarım miktarı hesaplanmaktadır. Hazırlanan iş emirlerinin termin sürelerine göre sistemde günlük iş sıralaması yapılmaktadır. Hat kapasitesi durumuna göre hat seçimi yapılmaktadır. Teslim süresine göre üretim zamanı belirlenmektedir. Üretim bu planlamaya göre gerçekleştirilmektedir.

Süreçlerin kontrol kriterleri ise kontrol planlarında ve kontrol talimatlarında tanımlanmıştır. Kontrol talimatları; yapılacak kontrollerin yöntemini tanımlamaktadır. Kontrol planı; ne, ne ile, ne sıklıkta, kim sorularına verilen yanıtları kapsamaktadır. Örneğin; kalınlık, mikrometre ile her bobinin ilk 2 metresi ve son 2 metresinde Kalite Kontrol Operatörü tarafından ölçülmektedir.

Operasyonel riskler, Risk Değerlendirme Tablosu'nda (Bkz. Ek. 4) ve fırsatlar, Fırsat Değerlendirme Tablosu'nda (Bkz. Ek. 5) tanımlanmıştır.

Ürünlerin kabul kriterleri müşterilerden gelen spesifikasyonlara göre belirlenmektedir. Her müşteri için Spesifikasyon Kontrol Standardı hazırlanmıştır. Operasyon, bu standartlar temel alınarak planlanmakta ve yürütülmektedir. Operasyonel planlama ve kontrol ile ilgili tüm kayıtlar muhafaza edilmektedir.

44 Hanna Golas, Anna Mazur, Josef Gruzka, "Improving An Organization Functioning In Risk Conditions In Accordance With ISO 9001: 2015", Poland, International Conference on Economics and Management Innovations (2016), s. 259.

Kuruluşta bobinlerin yükleme aracına bağlanması dış kaynaklı bir prosestir. Fakat bu prosesin kontrolü Sevkiyat Operatörü tarafından yapılıp kayıtlar muhafaza edilmektedir.

2.4.8.2. rn ve Hizmetler İçin Şartlar

ISO 9001: 2015, kuruluşun “müşteri geribildirimi” elde etmeye çalışacak bir süreci olmasını, aynı zamanda müşteri mülkünün ve özel gereksinimlerinin ele alınmasına ve iyileştirilmesine ilişkin görüşlerini elde etmesini gerektirmektedir.⁴⁵

2.4.8.2.1. Müşteri İle İletişim

X elik Servis Merkezi’nde, müşterinin satın alma siparişi Pazarlama ve Lojistik Birimi çalışanlarına gelmektedir. Müşteri ile iletişim st Yönetim ve Pazarlama ve Lojistik Birimi’ndeki çalışanlar tarafından sağlanmaktadır. Satın alma siparişi belge ile alınmaktadır. Norm, miktar, ölçü, teslim tarihi ve teslim yöntemi uygulamasında eksik bilgi olması durumunda elektronik posta ile bilgilendirme almak mümkündür ancak bu bilgiler PDF formatında üzerinde düzeltme yapılamayacak Şekilde muhafaza edilmektedir. Pazarlama ve Lojistik Birimi alışanları, gelen satış siparişine ilişkin Satın Alma Sözleşmesi’ni müşteriden talep edilmektedir. Satın Alma Sözleşmesi geldikten sonra tüm detayları kontrol edilmektedir ve st Yönetim onayına sunulmaktadır. Onay alındıktan sonra müşteriye gönderilmektedir. Onaylı Satın Alma Sözleşmesi’ne bağlı olarak ürün spesifikasyonlarına göre üretim yapılmaktadır. Müşteriden gelen siparişin teslim tarihi ve miktarı hakkında değişiklik talebi gelmesi durumunda Pazarlama ve Lojistik Birimi alışanları bu değişikliğin mümkün olup olmadığını teyit etmektedir. Mümkün olması durumunda müşteriden sipariş için belge değişikliği talep edilmektedir. Değişiklik yapılan belge muhafaza edilmektedir. Acil durumlarda elektronik posta ile bilgilendirme almak mümkündür fakat bu bilgiler PDF formatında üzerinde düzeltme yapılamayacak Şekilde muhafaza edilmektedir.

45 Ray Tricker, ISO 9001:2015 For Small Businesses, 6. b., New York: Routledge, 2017, s. 94.

2.4.8.2.2. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Tayin Edilmesi

Ürün veya hizmet müşteriye sunulmadan önce kuruluş; ürün ve hizmetlerle ilgili gereksinimlerin tanımlandığından ve bu tür ürün veya hizmetleri sunabileceğinden emin olması gerekmektedir. Bu gereksinimler; ürün ve hizmetlere ilişkin uygulanabilir yasal şartları ve kuruluşun gerekli olduğunu düşündüğü şartları içermektedir.⁴⁶

2.4.8.2.3. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Gözden Geçirilmesi

X Çelik Servis Merkezi'nde ürün ve hizmetlerle ilgili gereksinimlerin tanımlanmıştır ve karşılama kapasitesine sahip olunan ürünler sunulmaktadır. Müşteri ile teklifler buna uygun olarak paylaşılmaktadır. Müşterinin şartları sözleşmelerde belirlidir. Sözleşmeler ve gelen siparişler karşılama kapasitesine uygun olduğu takdirde kabul edilmektedir. Sözleşme veya siparişlerde değişiklik olması durumunda uygunluk kontrol edilmekte, gerekli dokümanlar hazırlanmakta ve sorumlu kişiler bilgilendirilmektedir. Müşteri tarafından belirtilmeyen ama müşteri için gerekli şartlar müşteri ile teyit edilmektedir ve ilgili süreçlerdeki talimatlarda tanımlanmaktadır. Ürünlere uygulanabilir yasal şartlar Dış Kaynaklı Doküman Listesi üzerinde belirlenmiştir ve takip edilmektedir.

2.4.8.2.4. Ürün ve Hizmetler İçin Şartların Değişmesi

X Çelik Servis Merkezi'nde, müşteri tarafından teknik şartnamelerdeki değişiklikler bildirildikten sonra Üst Yönetim ile uygunluğunu görüşülmektedir. Eğer uygun bulunmazsa, kuruluşun standartlarına uygun bir kabul edilebilirlik oranı sağlamak için müşteri ile görüşülmektedir. Müşteri ile mutabık olduğunda, müşteri teknik şartnamelerinde değişen bilgiler doğrultusunda sistemde kayıtlı dokümanlar revize edilmektedir ve ilgili çalışanlar bu değişiklik hakkında bilgilendirilmektedir. Değişiklik ile ilgili kayıtlar saklanmaktadır.

46 Advisera 9001 Academy-ISO 9001 Online Consultation Center, Clause By Clause Explanation of ISO 9001:2015,2016,
https://newiso9001.files.wordpress.com/2016/12/clause_by_clause_explanation_of_iso_9001_2015_en.pdf, s. 13, Erişim Tarihi: 03.11.2019

2.4.8.3. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Geliştirilmesi

X Çelik Servis Merkezi'nde, tasarım ve geliştirme süreci olmadığı için bu madde kapsam dışı tutulmaktadır.

2.4.8.4. Dışarıdan Tedarik Edilen Proses, Ürün ve Hizmetlerin Kontrolü

X Çelik Servis Merkezi'nde satın alma yetkisine sahip kişiler tarafından, sarf malzeme ve hizmet satın almaları için; satın alma ihtiyacı doğduğu takdirde önce Onaylı Tedarikçi Listesi kontrol edilmektedir. İhtiyacı karşılayabilecek bir onaylı tedarikçi var ise satın alma o tedarikçiden gerçekleştirilmektedir. Eğer onaylı tedarikçi yoksa tedarikçi araştırması yapılmaktadır ve en az 3 tedarikçiden teklif alınmaktadır. Teklifler değerlendirilmektedir ve en uygun olanı seçildikten sonra satın alma gerçekleştirilmektedir. Alınacak malzeme/hizmet için tedarikçiden teslim süresi onayı alınmaktadır. Malzeme geldiğinde satın alma talebindeki şartlara uygunluğu depoya girişte kontrol edilmektedir. Hata tespit edilirse Tedarikçi Hata Bildirimi Formu ile hata bildirimini yapılmaktadır ve uygun malzeme talep edilmektedir.

Hammadde satın alması için tek bir tedarikçi mevcuttur. Japonya'da ki ana şirkete bağlı başka bir kuruluştan hammadde satın alması gerçekleştirilmektedir. Hammadde satın alması satış tahminlerine göre yapılmaktadır. Toplam hammadde stoku toplam açık sipariş tahminlerini karşılamadığı durumda hammadde tedariki yapılması gerekmektedir. Hammadde giriş kontrolünde hata tespit edilirse ve hata taşıma sırasında bobinlerin hasar görmüş ya da paslanmış olması ise durum sigorta şirketine bildirilmektedir. Tedarikçi kaynaklı hatalar için tedarikçi hata bildirimini yapılmaktadır.

Tedarikçi seçimindeki usul ve yöntemler Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme Talimatı'nda tanımlanmıştır. Bu talimata göre üç ayda bir sarf malzeme ve hizmet tedarikçileri, altı ayda bir hammadde tedarikçisi aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmektedir:

Tablo 13: Hammadde ve Sarf Malzeme Tedarikçisi Değerlendirme Tablosu

DEĞERLENDİRME KONULARI	ÜST PUAN SINIRI (SARF MALZEME)	ÜST PUAN SINIRI (HAMMADDE)
Ürün Kalitesi	10	10
Şartnameye Uygunluk	10	10
Termin Süresine Uyum	10	10
Ambalaj Kalitesi	4	10
Tanımlı Kalite Sistemi	6	5
Ticari İlişkiler/Referans	8	10
Fiyat Politikası	8	4
Teknik Destek Sağlayabilme	8	8
İlgili Kişilere Kolayca Ulaşabilme	10	8
Ödeme Politikası	8	5
Dışsal Başarı (Ürünün Tesliminden Sonra Çıkan Uygunsuzluklar) ve Sorunlara Hızlı Çözüm-Yaklaşım	8	10
Acil Durumlara Uyum	10	10
TOPLAM PUAN	100	100

Tablo 14: Hizmet Tedarikçisi Değerlendirme Tablosu

DEĞERLENDİRME KONULARI	ÜST PUAN SINIRI
Servis Kalitesi	10
Tanımlı Kalite Sistemi	6
Termin Süresine Uyum	10
İşin Gerektirdiği Bilgi Donanımına Sahip Olma	10
Ticari İlişkiler/Referans	8
Fiyat Politikası	8
Ödeme Politikası	8
Sözleşmeye Uyum	10
Sorunlara Hızlı Çözüm-Yaklaşım	10
İlgili Kişilere Kolayca Ulaşabilme	10
Acil Durumlara Uyum	10
TOPLAM PUAN	100

Toplam puan, aşağıdaki tabloda yer alan puan aralığına göre değerlendirilmektedir ve grubu tespit edilmektedir.

Tablo 15: Tedarikçi Grubu Belirleme Tablosu

PUAN	AÇIKLAMA	GRUBU
0-59 PUAN:	Firma tedarikçi olarak şu an için yetersizdir.	C GRUBU
60-79 PUAN:	Eksiklikleri var ama çalışılabilir.	B GRUBU
80-100 PUAN:	Firma tedarikçi olarak yeterlidir. (Onaylı Tedarikçi Listesi'ne girebilir)	A GRUBU

Tedarikçi değerlendirme süreklilik arz eden satın almalar yapılan tedarikçiler için uygulanmaktadır ve “A” grubuna giren firmalar Onaylı Tedarikçi Listesi'ne dâhil edilmektedir. Hammadde tedarikçisi ile ilgili değişiklik olmamaktadır fakat değerlendirme sonuçlarına göre gerekli bulunan iyileştirmeler talep edilmektedir. Bu liste düzenli olarak güncellenmektedir. Satın alma ile ilgili tüm kayıtlar saklanmaktadır.

2.4.8.5. Ürün ve Hizmetin Sunumu

Koşullardaki, malzemelerdeki ve müşteri gereksinimlerindeki değişiklikler nedeniyle düzenli olarak süreç doğrulama önemlidir. Ayrıca ISO 9001:2015 standardında insan hatalarını önleyici tedbirlerin gerçekleşmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Kuruluş içindeki insan faktörünün önemine ilk kez dikkat çekilmiştir.⁴⁷

2.4.8.5.1. Üretim ve Hizmet Sunumunun Kontrolü

Kuruluşlar ürünlerini kontrollü şartlarda üretmelidir. Kontrollü koşullar üretilecek ürünlerin ve bunların sonuçlarının bilinmesidir.⁴⁸

⁴⁷ Rajka Sickinger Nagorni, Jana Schwanke, The New ISO 9001:2015 Its Opportunities and Challenges, (Yüksek Lisans Tezi), Finlandiya: Tampere Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, 2016, s. 73.

⁴⁸ Röyttä, a.g.e., s.21.

X Çelik Servis Merkezi'nde üretilen ürünler, gerçekleştirilen faaliyetler, hedeflenen sonuçlara erişmek için gerekli tüm şartlar ve ürünlerin teslimatı operasyonel talimatlarda, kontrol talimatlarında ve prosedürlerde her aşamasıyla tanımlanmaktadır.

Bu talimatlara bağlı oluşturulan üretim ve kalite kontrol formları ile takip sağlanmaktadır. Tüm süreçler bu dokümanlara göre uygulanmaktadır ve ilgili kayıtlar saklanmaktadır.

Gerekli altyapı olarak; bina, makineler, çalışanlar, yazılımlar, taşıma ekipmanları vb. mevcuttur ve kullanılmaktadır. Makine ve ekipmanların kullanımını sürdürebilmek için ihtiyaç duyulan tüm bakımlar yapılmaktadır. Süreçlerin işletimi için nemli olan insan kaynağı, sektörde tecrübesi olan yetkin kişilerden oluşturulmuştur. Çalışanlar eğitimlerle desteklenmektedir.

İnsan hatalarını engellemek için çalışanlara düzenli olarak üretim süreci, kalite kontrol süreci, makinelerin kullanımı, izleme ölçme kaynaklarının kullanımı, İSG açısından dikkat edilmesi konular hakkında iç ve dış eğitimler sağlanmaktadır.

2.4.8.5.2. Tanımlama ve İzlenebilirlik

X Çelik Servis Merkezi'nde, hammaddenin sipariş aşamasından ürünün müşteriye teslimi dâhil geçen aşamalarda, üretimde kullanılacak hammaddeye ve üretilen ürüne tanımlamalar yapılarak izlenebilirlik sağlanmaktadır. Oluşacak herhangi bir uygunsuzluk veya kontrol ihtiyacı durumunda geriye doğru inceleme yapılabilirlik.

Ana tedarikçiden depoya gelen hammaddeye tedarikçiden gelen bilgilere göre ana bobin etiketi çıkarılmaktadır. Etiketler hammaddeye yapıştırılmaktadır ve barkod okuyucularla girişleri yapılmaktadır. Bobinler tanımlı adrese istiflenmektedir. İlgili iş emri sisteme girildikten sonra hammadde üretim sırası geldiğinde, siparişe göre tanımlı alandan üretim hattına getirilmektedir. Barkod okuyucu ile üretime alınan bobinin iş emrindeki bobin olduğunun teyidi yapılmaktadır. Üretim tamamlandığında sonucunun girişi ERP Sistemi'ne yapılmaktadır. Ayrıca üretim sonuçları bir Excel dosyasına kaydedilmektedir. Bu Excel dosyasında ürünün üretildiği vardiya ve hat operatör ismi yer almaktadır. Üretim sonrası bitmiş ürün etiketi çıkarılmaktadır ve yapıştırılmaktadır. Yarı mamul olarak kalan kısmın üzerine yarı mamul etiketi

yapıştırılmaktadır. Üretimi tamamlanan mamuller paketleme operasyonu kısmına alınmaktadır ve paketleme yapılmaktadır. Palet etiketi ambalajlandıktan sonra ambalaj malzemesi üzerine yapıştırılmaktadır. Paketlenmiş ürünler araçlara yüklenmektedir ve sevkiyat gerçekleştirilmektedir. Müşteri şikâyeti alınması, şirket süreçlerinin herhangi bir aşamasında çıkan hata ya da kontrol ihtiyacı durumunda, malzeme üzerindeki etikette bulunan bilgilerden üretim ve paketleme tarihi, saati, hammadde sipariş tarihi, müşteri sipariş numarası, taşıma bilgileri, red durumu vb. hareketlerin izlenebilirliğine ve ilgili bilgilere ulaşılabilir.

2.4.8.5.3. Müşteri veya Dış Tedarikçiye Ait Mülkiyet

ISO 9001:2015 standardına göre; kuruluş, kendi kontrolü altında olduğu veya kendisi tarafından kullanıldığı sürece, müşteri veya dış tedarikçiye ait mülkiyete itina göstermelidir.⁴⁹

X Çelik Servis Merkezi'nde ürün gerçekleştirme sürecinde müşteriden herhangi bir ürün temin edilmemektedir fakat müşteriden gelen spesifikasyonlara uygun olarak üretim yapılmaktadır. Müşterilerden gelen spesifikasyon bilgisi girdi olarak kullanılmaktadır. Tedarikçilere ait ekipmanların ve bilgilerin kullanımını sözleşme şartlarına uygun olarak yapılmaktadır.

Herhangi bir müşteriye veya dış tedarikçiye ait mülkiyet kaybolur, zarar görür, uygun şekilde kullanılmaz veya bir şekilde kullanım için uygun olmadığı tespit edilirse, bu durum müşteriye veya dış tedarikçiye rapor edilmektedir ve ne olduğu ile ilgili dokümanite edilmiş bilgi muhafaza edilmektedir.

2.4.8.5.4. Muhafaza

X Çelik Servis Merkezi'nde; üretim, kontrol, paketleme ve sevkiyat süreçlerinde ihtiyaç duyulduğunda istenilen hammadde ve ürünlerin kolayca bulunmasını sağlamak için adresleme sistemi oluşturulmuştur. Satın alınan hammaddeler, paketleme malzemeleri ve sarf malzemeler, paketlenecek ve paketlenmiş ürünler güvenli bir şekilde adresleme sistemine uygun olarak depoda muhafaza edilmektedir ve stoklarda

49 TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 13.

bulunan ürünlerin sayısal doğruluğu ve bozulmalara karşı kontrolü periyodik olarak yapılmaktadır.

Bobin dilindikten sonra her türlü bozulmaları ve tehlikeleri önlemek için paketlenerek müşteriye gönderilmektedir. Ürünler müşteriye sevk edilmeden önce araçlara sabitlenerek korunması sağlanmaktadır. Hammaddenin satın alınmasından, ürünlerin müşteriye teslim edilmesine kadar her aşamada tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalar operatörler tarafından kontrol edilmektedir.

2.4.8.5.5. Teslimat Sonrası Faaliyetler

X Çelik Servis Merkezi'nde üretilen ürünlerde teslimat sonrası oluşan uygunsuzluklar müşteri geribildirimi dikkate alınarak incelenmektedir. Gerekli aksiyonlar müşteri ile uzlaşarak alınmaktadır ve ilgili uygunsuzluğun düzeltilmesi birincil ve ikincil mevzuat şartlarına uygun olarak sağlanmaktadır.

2.4.8.5.6. Değişikliklerin Kontrolü

Üretimin sunumu ile ilgili değişikliklere Üst Yönetim ve Yönetim kadrosu çalışanlardan da fikir alarak karar vermektedir ve değişikliklerin kontrolü Değişikliklerin Planlanması maddesine göre yapılmaktadır. (Bkz. Madde 6.3.)

2.4.8.6. Ürünlerin ve Hizmetlerin Piyasaya Sunumu

Müşteriden gelen satış sözleşmesi, ilgili malın tanımını, teknik özelliklerini, miktarını, ne zaman ve ne şekilde sevk edileceğinin tanımlamasını, ödeme şeklini ve teslim şeklini kapsamaktadır. Bitmiş ürünlerin paketlenme durumu, sevkiyata hazır olma durumu dâhil siparişin tüm aşamaları ERP Sistem'den takip edilmektedir. Müşteriye sevk edilmeden önce ürünlerin belirlenen şartlara uygunluğu üretim öncesi, üretim sırasında, üretimden sonra ve sevkiyat öncesi kontrolleri yapılmaktadır. Şartlara

uygun olmadığı tespit edilen ürünlerin sunumu engellenmektedir. Belirlenen teslim şekline ve tarihine uygun olarak sevkiyat organizasyonu yapılmaktadır. Ürünleri serbest bırakma yetkisi Pazarlama ve Lojistik Birimindedir.

2.4.8.7. Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü

X Çelik Servis Merkezi'nde uygunsuz çıktının kontrol yönetim Uygun Olmayan Ürün Yönetimi Talimatı'nda tanımlanmaktadır.

Uygunsuzluk üretimde tespit edildiyse; ilgili kişiler bilgilendirilmektedir ve uygunsuzluk değerlendirilmektedir. Uygunsuz ürüne “RED” etiketi yapıştırılmaktadır.

Uygunsuzluk paketleme sırasında tespit edildiyse ve hata paketleme ile ilgiliyse; paket açılarak yeniden paketleme yapılmaktadır. Hata ürünlerdeki hasar ile ilgiliyse ürüne uygunsuz ürüne “RED” etiketi yapıştırılmaktadır ve red alanına taşınmaktadır. Hasarlı kısmının hurda olarak ayrılması ve geri kalan kısmının müşteri siparişine eşleşme durumu dolayısıyla üretime girip giremeyeceği belli periyotlarla kontrol edilmektedir. Ürünün tamamı kullanılamayacak durumdaysa, bobin hurda olarak ayrılmaktadır.

Uygunsuzluk ürünlerin araca bağlanması sırasında tespit edildiyse; bağlama işlemi tekrarlatılmaktadır ve sevkiyat gerçekleştirilmektedir.

Müşteriden, satılmış olan ürünlere ilişkin uygunsuzluk bildirim gelmesi halinde, müşteri ile uygunsuzluk bildirim hakkında görüşmeler yapılmaktadır ve müşterinin ihtiyaç talebi göz önünde bulundurularak, telafi yöntemlerinden; ürünün iadesi, para iadesi veya indirim hususunda mutabık kalınmaktadır.

2.4.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kuruluş, müşteri memnuniyetini ve diğer izleme ölçme unsurlarını analiz edip değerlendirerek, iç tetkikler gerçekleştirerek ve bunları YGG toplantılarında değerlendirerek performans değerlendirmesi yapmalıdır.

2.4.9.1. İzleme, Ölçme, Analiz ve Değerlendirme

İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme gereklilikleri kapsamında neyin ölçülmesi gerektiği, hangi yöntemlerin kullanılacağı, verilerin ne zaman ve ne kadar aralıkla analiz edilmesi gerektiği değerlendirilmelidir.⁵⁰

2.4.9.1.1. Genel

X Çelik Servis Merkezi'nde; çalışanların kuruluş hakkındaki düşüncelerini ve kuruluştan beklentilerini öğrenebilmek ve çalışanların motivasyonlarının ve şirkete bağlılıklarının durumunu analiz edebilmek için yılda bir kere Çalışan Memnuniyeti Anketi uygulanmaktadır.

Çalışanların performansları; Performans Değerlendirme Formu ile yöneticileri tarafından yılda iki kere değerlendirilmektedir. Bu form ile çalışanların; iş bilgisi, işi zamanında yapabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi ve sorumluluk alabilmesi, iş gelişimi için destek olabilmesi ve tavsiyede bulunabilmesi, yaptığı işi takip etmesi ve raporlama becerisi, planlama, organize etme ve koordinasyon becerisi, iş disiplinine ve iş güvenliği kurallarına riayeti, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumu, kılık kıyafetine, kişisel bakımına ve ortam düzenine dikkat etmesi değerlendirilmektedir.

Ayrıca üretim duruşları, üretim kapasitesi, lojistikteki başarısı da ilgili raporlarla izlenmektedir.

2.4.9.1.2. Müşteri Memnuniyeti

X Çelik Servis Merkezi'nde müşteri şikâyetinin alınması, şikâyetin değerlendirilmesi, düzeltici faaliyetlerin yapılması ve müşteri ile mutabakatın sağlanmasına kadar izlenecek yolları ve müşteri memnuniyetini değerlendirecek yöntemleri tanımlayan bir

50 ISO 9001:2008'den ISO 9001:2015'e Geçiş Kılavuzu, <https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/tr-tr/iso-9001/iso-9001-Transition-Guide-Sept2015-tr.pdf>, s.7, Erişim Tarihi: 04.11.2019

Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyeti Değerlendirme Prosedürü hazırlanmıştır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için bu prosedüre uyulmaktadır.

Müşteri memnuniyeti ve şikâyeti değerlendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- Müşteri memnuniyeti anketi,
- Müşteriden gelen e-mail,
- Müşteriden gelen telefon,
- Müşteri ziyaretleri ve bu ziyaretlerde hazırlanan toplantı tutanakları,
- Müşteri denetim raporları.

Müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili verileri izlemek amacıyla Müşteri Memnuniyeti Anketi (Bkz. Ek. 6) her yıl Aralık ayında müşterilerle paylaşılmaktadır. Sonucu analiz edilerek müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik gerekli aksiyonlar alınmaktadır.

2.4.9.1.3. Analiz ve Değerlendirme

Bu maddede analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gereken bazı önemli beklentiler vardır.

- Müşterileriniz ne kadar mutlu?
- Şirket ne kadar iyi performans gösterdi?
- Planlar düzgün ilerledi mi yoksa sorunlar oluştu mu?
- Alınan güvenlik önlemleri işe yaradı mı?
- Tedarikçiler beklenen performansı gösterdi mi?
- Kalite Yönetim Sistemini iyileştirmek için değiştirilmesi gereken ne?⁵¹

51 Annex A to 9001:2015 Guidance Document For Approved Companies-A Step By Step Guide On How To Interpret Each Clause, Birleşik Krallık, 2016,

<http://www.nsi.org.uk/wp-content/uploads/2012/11/Annex-A-Step-by-Step-Guide-for-ISO-9001-2015-NG-FG-AG.pdf>, s.34, Erişim Tarihi: 07.11.2019

X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sistemi kapsamında; ürünlerin uygunluğu, müşteri memnuniyeti anketinin sonuçları, çalışan memnuniyeti anketinin sonuçları, yapılan planlamaların etkinliği, şirketin performansı, güvenlik önlemleri, risk ve fırsatlar için alınan aksiyonların etkinliği, tedarikçi performansları ve kalite yönetim sisteminde iyileştirilmesi gereken konular istatistiksel olarak analiz edilmektedir. Analizler Üst Yönetim'e raporlanmaktadır ve sonuca uygun olarak gerekli faaliyetler ve iyileştirmeler uygulanmaktadır.

2.4.9.2. İç Tetkik

İç tetkik; işletme içindeki süreçleri, prosedürleri gözden geçiren, analiz eden, iyileştirilmesi yönünde öneriler getiren, risk analizi yapan, işletme içi ve dışı tüm çıkar gruplarına hizmet veren bir fonksiyondur. İşletme içinde süreçleri ve prosedürleri bulunan toplam kalite yönetimi faaliyetleri de iç tetkikler ile denetlenerek uygulamaların etkinliği ve verimliliği artırılır.⁵²

ISO 9001:2015 standardının gerekliliği olarak düzenli aralıklarla iç tetkikler yapılmalıdır. Kurulu kalite yönetim sisteminin standarda uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı denetlenmelidir. İç tetkikleri ve doğrulamaları gerçekleştirecek tetkikçiler, iç tetkik konusunda eğitim almış personeller arasından seçilmelidir. Tarafsızlık ve adillik açısından tetkikçiler, tetkik edilecek bölümden bağımsız olmalıdır. Örneğin; Üretim Süreci'ni Üretim Departmanı'nda çalışan bir personel denetleyemez. Üretim Süreci ile ilişkili olan, başka bir sürecin sorumlusu olan bir personelin denetlemesi en doğrusudur. Şirket içinde tetkikçi bulunmadığı veya yeterli olmadığı durumlarda tetkikler dış kaynaklı kuruluşlar tarafından da gerçekleştirilebilmektedir.

X Çelik Servis Merkezi'nde tüm süreç sorumlularına İç Tetkikçi Eğitimi aldırılmıştır. Tetkikler, İç Tetkikçi Sertifikası'na sahip personellerle gerçekleştirilmektedir. Her tetkikten önce İç Tetkik Planı hazırlanmaktadır ve yayınlanmaktadır.

Tetkik esnasında tespit edilen uygunsuzluklar; minör uygunsuzluk ve majör uygunsuzluk olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

52 Sinan Aslan, Hayrettin Özçelik, "İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", Zonguldak, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s.112.

Minör Uygunuzluk: Standardın bir majör şartının bir kısmının kalite yönetim sistemi içerisinde gösterilmemiş olması veya kalite yönetim sistemi içerisinde tanımlanmış bir kısmında uygulanamamasıdır.⁵³

Majör Uygunuzluk: Standardın bir majör şartının kalite yönetim sistemi içerisinde gösterilmemiş olması veya etkili olarak uygulanamamasıdır.⁵⁴

İç tetkikin sonucu İç Tetkik Raporu (Bkz. Ek. 7) ile raporlanmaktadır. İç tetkik sonuçları YGG toplantılarında değerlendirilmektedir ve gerekiyorsa tedbir alınması doğrultusunda kararlar alınmaktadır.

2.4.9.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Standardın bu maddesini karşılayabilmek için kuruluşlar; düzenli periyotlarda, kalite yönetim sisteminin etkililiğini gözden geçirecek YGG toplantıları yapmalıdır.

2.4.9.3.1. Genel

Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sisteminin amacına uygunluğunun, yeterliğinin, etkinliğinin ve kuruluşun stratejik yönü ile uyumluluğunun devamlılığını güvence altına almak için kalite yönetim sistemini planlı aralıklarla gözden geçirmelidir.⁵⁵

X Çelik Servis Merkezi'nde YGG toplantıları yılda bir kez Eylül ayında yapılmaktadır. Üst Yönetim' in kararıyla toplantı sayısı arttırılabilmektedir. Toplantı tarihi belirlendikten sonra yöneticilere ve katılımı gereken süreç sahiplerine duyuru yapılmaktadır. Her toplantı için Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantı Tutanağı hazırlanmaktadır. Her toplantıda önceki toplantıda alınan kararların durumu değerlendirilmelidir.

53 ASB Belgelendirme Hizmetleri, "Minör Hata Nedir?", <https://www.asbcert.com.tr/bilgi-bankasi/makaleler/minor-hata-nedir/>, Erişim Tarihi: 08.11.2019

54 ASB Belgelendirme Hizmetleri, "Majör Hata Nedir?", <https://www.asbcert.com.tr/bilgi-bankasi/makaleler/major-hata-nedir/>, Erişim Tarihi: 08.11.2019

55 TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 15.

2.4.9.3.2. Yönetimin Gözden Geçirmesi Girdileri

X Çelik Servis Merkezi'nde gerçekleştirilen YGG toplantıları aşağıdaki girdiler üzerinden planlanmaktadır ve gerçekleştirilmektedir:

- Önceki toplantıda alınan kararların durumu,
- Kuruluşun değerleri, kültürü, bilgisi ve performansı ile ilgili hususların değerlendirilmesi,
- Kalite politikasının güncelliğinin değerlendirilmesi,
- Kuruluşun misyon ve vizyonunun güncelliğinin değerlendirilmesi,
- Organizasyonel yapının etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Eğitim ihtiyaçları,
- İç ve dış bağlamın anlaşılması,
- İlgili taraflardan gelen geri bildirimler ve ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması,
- Müşterilerden gelen geri bildirimler, müşteri anketi sonuçları, müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi,
- Kalite hedeflerine erişme derecesi,
- Süreç hedefleri ile ürünlerin uygunluğunun karşılaştırılması,
- Yapılan değişikliklerin değerlendirilmesi,
- İç tetkik ve dış tetkik sonuçları,
- Uyumsuzluklar ve düzeltici faaliyetler,
- Tedarikçilerin performansları,
- Kaynakların yeterliliği,
- Risklerin ve fırsatların belirlenmesi, riskleri önlemek fırsatları sürdürmek için alınan aksiyonların durumu,
- İyileştirme ihtiyaçları.

Bu girdilere uygun olarak her birim için ilgili sorumlular tarafından sunum hazırlanmaktadır ve toplantı esnasında sunulmaktadır.

2.4.9.3.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi Çıktıları

YGG girdi maddelerinin görüşülmesi ve değerlendirilmesi sonucunda; kalite yönetim sistemi ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteri geribildirimlerine uygun olarak ürünlerin iyileştirilmesi, kalite yönetim sistemi ile ilgili

değişiklik ihtiyaçları, alınan diğer kararlar, bu kararların nasıl gerçekleştirileceğine dair stratejiler, bu kararların uygulanması için gerekli kaynak ihtiyaçları ve bunların nasıl temin edileceği ile bu kararları gerçekleştirecek sorumlular ve termin tarihleri belirlenerek toplantı tutanağına kaydedilmektedir. Hazırlanan toplantı tutanağı muhafaza edilmektedir.

2.4.10. İYİLEŞTİRME

Kuruluşlar uygunsuzluklarla ilgili faaliyetler kapsamında bütünsel bir tanımlaması olan süreç oluşturmaları ve istenmeyen durumlar meydana geldiğinde düzeltici faaliyetleri bu sürece uygun olarak gerçekleştirmelidir. Ayrıca işleri daha iyi hale getirebilmek için sürekli iyileştirmeler yapmalıdır. X Çelik Servis Merkezi, kalite politikasında iyileştirme taahhüt etmektedir.

2.4.10.1. Genel

Bu maddede kuruluş, müşteri memnuniyetini arttırmak için iyileştirme ile ilgili faaliyetleri nasıl yürüttüğü hakkında bilgi vermelidir. İyileştirmeler aşağıdaki alanlarla ilgili olabilir:

- Ürün şartlarının ve müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının iyileştirilmesi,
- İstenmeyen etkilerin düzeltilmesi, önlenmesi ve azaltılması,
- Kalite yönetim sisteminin performansının iyileştirilmesi.⁵⁶

2.4.10.2. Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet

X Çelik Servis Merkezi'nde sunulan ürünlerde ortaya çıkacak uygunsuzlukların tespiti ve uygun olmayan ürünlerin kontrol altında tutulması, değerlendirilmesi, ortadan kaldırılması ve tekrarlamaması ayrıca iyileştirme bildirimlerinin değerlendirilmesi için Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler süreci oluşturulmuştur.

⁵⁶ Ferit Arıcı, Fuad Almeman, ISO 9001:2015 Denetçisi Ne (Görmek) İster?, 1. b., İstanbul: Vericert, 2016, s. 62.

Uygunsuzluk: Herhangi bir özelliğın, mevzuat, sözleşme, teknik şartname veya diğerk onaylanmış ürün tanımlarına uymama halidir.

Düzeltilci Faaliyet: Uygunsuzluğu tamamen ortadan kaldırmak için uygulanan ve sonucunda teknik şartname, sözleşme gereksinimlerine veya yasal şartlara uygunluğın sağılandığı bir işlemdir. Aynı zamanda tespit edilen uygunsuzluğın, bir daha tekrarlanmasını engellemek üzere gerçekleştirilir.

İyileştirici Faaliyet: Potansiyel hatalın önüne geçmek, verimi arttırmak, kaliteyi arttırmak, hızı arttırmak, daha iyi ürünler sunabilmek için gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Düzeltilci ve iyileştirici faaliyet gerektiren uygunsuzluk göstergeleri aşağıdaki gibidir:

- Yasal mevzuata uyumsuzluk,
- İç denetimlerde tespit edilen kalite yönetim sistemine uygun uygulama yapılmaması,
- Dış denetimlerde tespit edilen doğru olmayan veya eksik uygulamalar,
- Şirket içi yaşanan problemler,
- Hizmet/üretim aksaması,
- Çalışan memnuniyetsizliği,
- Müşteri memnuniyetsizliği,
- Tedarikçi memnuniyetsizliği,
- Müşteri şikâyetleri,
- Müşteri reklamasyonları,
- Pazarlama/satış hizmetleri olumsuzlukları,
- Uygun olmayan ürün sunumu,
- Kalite uygunsuzlukları,
- Üretim esnasında yaşanan uygunsuzluklar,
- Makine bakım planlarının gerçekleştirilmemesi,
- Kalibrasyonların yapılmaması,
- Şirket hedefleri raporlarına göre başarısızlıklar,
- İş Sağlığı ve Güvenliği uygunsuzlukları.

Aşağıdaki şartları sağlamayan ürünler uygunsuz olarak nitelendirilmektedir:

- Yasal şartları sağlamaması,
- Sözleşmelere uygun olmaması,
- Ürünün kalite kontrollerinden geçememesi,
- Teknik şartnamelere uymaması,
- Üretim talimatlarına uymaması,
- Onaylanmış numune ve/veya ürün resimlerine uymaması,
- Önceden tanımlanmış kabul kriterlerine uymaması.

Uygunsuzluk ve iyileştirme bildirimleri; müşterilerden, tedarikçilerden ve çalışanlardan gelebilmektedir. İç ve dış denetim raporlarının sonucunda ilgili hususlar uygunsuzluk ve iyileştirme bildiri olarak kabul edilmektedir.

Herhangi bir uygunsuzluk veya iyileştirme ihtiyacı tespit edildiğinde öncelikle Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim Formu (Bkz. Ek. 8) düzenlenmekte ve Kalite Yönetim Birimi'ne iletilmektedir. İletilen formlar, Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim ve DİF Takip Listesi'ne kaydedilmektedir. Bu liste vasıtasıyla uygunsuzluk ve iyileştirme bildirimlerinin durumları ve buna istinaden başlatılan düzeltici ve iyileştirici faaliyetlerin durumu, bunların termin sürelerine uygunluğu takip edilebilmektedir. Ayrıca bu liste üzerinde bildirilen uygunsuzluk veya iyileştirme ihtiyacının risk oluşturup oluşturmadığı belirtilmekte ve eğer oluşturuyorsa Risk Değerlendirme Tablosu ve Fırsat Değerlendirme Tablosu güncellenmektedir.

Haftalık olarak yapılan ve Üst Yönetim, liderler ve süreç sahiplerinin katıldığı Uygunsuzluk ve İyileştirme Değerlendirme Toplantılarında gelen bildirimler değerlendirilmektedir ve Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Formu (Bkz. Ek. 9) açılıp açılmayacağına karar verilmektedir. Karara istinaden, bu form kullanılarak düzeltici ve iyileştirici faaliyet başlatılması sağlanmaktadır.

2.4.10.3. Sürekli İyileştirme

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliğini ve etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.⁵⁷ X Çelik Servis Merkezi'nde kalite yönetim sisteminin uygunluğunu, yeterliğini ve etkinliğini sürekli iyileştirebilmek için haftalık olarak Kaizen toplantıları

⁵⁷ TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, a.g.e., s. 17.

gerçekleştirilmektedir. Bu toplantı için bir kalite çemberi oluşturulmuştur. İyileştirme çalışmalarında; YGG sonuçları, değerlendirme ve analiz sonuçları dikkate alınmaktadır. En iyinin en iyisini bulma çabalarının, Japon işletme anlayışında Kaizen yaklaşımıyla uygulandığı görülmektedir. Kaizen, Japonca değişim (kai) ve iyi (zen) kelimelerinden oluşur, sürekli iyileştirme anlamında kullanılmaktadır.⁵⁸ X Çelik Servis Merkezi, bir Japon işletmesidir. Sürekli iyileştirmeye ve yeniliğe dayanarak üretimde çıkan hataları en aza indirip mükemmele erişmek amaçlanmaktadır.



58 Şahoğlu, a.g.e., s.29.

BÖLÜM 3. ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULUMU SONRASI DEĞERLENDİRME

Bu bölümde ISO 9001:2015 standardı referans alınarak kurulan kalite yönetim sisteminin sertifikalandırılması için alınan denetimler, sistemin kurulumu esnasında karşılaşılan problemler ve sistemin uygulanması ile kuruluştaki gerçekleşen iyileştirmeler ve bu iyileştirmeleri elde etmek için yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

3.1. DENETİM

Birçok kuruluş, çalıştıkları tedarikçilerin ISO 9001 belgesine sahip olmasını ön şart olarak talep etmektedir. Bu belge; kuruluşun uluslararası kabul gören bir kalite yönetim sistemine sahip olduğunu, ürün veya hizmet kalitesini sürdüreceğini güvence altına almaktadır. Sistem kurulumunu tamamlayan ve kurduğı sistemi uygulayan kuruluşlar bir belgelendirme kuruluşuna müracaat ederek belgelendirme talebinde bulunabilmektedirler. Belgelendirme talebinde bulunan firmalara, belgelendirme kuruluşu tarafından sistem denetimi yapılmaktadır. Kurulan sistemin doğruluğı, uygunluğı ve etkinliğı denetlenmektedir.

X Çelik Servis Merkezi'nde sistem kurulumu tamamlandıktan ve sistem uygulanmaya başlandıktan sonra bağımsız bir uluslararası denetleme ve belgelendirme kuruluşu tarafından denetim gerçekleştirilmiştir. Belgelendirme denetimi iki aşamada gerçekleşmiştir. Her iki aşamada süreçler bazında gerçekleştirilmiştir ve aynı zamanda çalışanların Kalite yönetim sistemi hakkındaki farkındalığı da gözlemlenmiştir.

Birinci aşama denetimde dokümantasyon yapısı ve standart gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiştir. Herhangi bir minör ya da majör uygunsuzluk tespit edilmemiştir. Kuruluşun etkin bir doküman yapısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Hazırlanan Kuruluşun Bağlamı Dokümanı'nın da iç ve dış bağlama bazı hususların eklenebileceğı iyileştirme önerisi olarak sunulmuştur.

İkinci aşama denetimde; kuruluşun yönetim sisteminin etkinliğini de içeren uygulaması değerlendirilmiştir. Herhangi bir minör ya da majör uygunsuzluk bu aşamada da tespit edilmemiştir. Risk ve fırsatların daha geniş kapsamlı değerlendirilebileceğı iyileştirme önerisi olarak sunulmuştur.

X Çelik Servis Merkezi'nde gerçekleşen her iki denetimde de denetçi tarafından yapılan gözlemler sonucunda:

- Çalışanların farkındalığı,
- Kuruluş içindeki takım çalışması yaklaşımı,
- Üst yönetimin liderliği,
- Sistem dokümantasyonu kuruluşun iyi uygulamaları olarak raporlanmıştır.

Kuruluşun etkin bir Kalite Yönetim Sistemi'ne sahip olduğu raporlanmıştır ve kuruluş, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almaya hak kazanmıştır.

Belgenin kullanım süresi 3 yıldır. Belgelendirme denetiminden sonraki iki yılda ara denetimler gerçekleştirilmiştir. Ara denetimlerde kuruluşun kurduğu Kalite Yönetim Sistemini doğru ve etkin bir şekilde uygulamaya devam edip etmediği denetlenmektedir. Sertifikanın sürdürülebilirliği için ara denetimlerin sonucu önemlidir.

3.2. SİSTEM KURULUMU ESNASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Sistem kurulumu esnasında çok büyük problemlerle karşılaşılmamıştır. Fakat çalışanların katılımının büyük önem taşıdığı bu sistemde çalışanların dokümantasyon kullanma konusunda isteksiz davranmaları ve kalite, rekabet gibi konularda farkındalık sahibi olmamaları en büyük sorun olmuştur. Üst Yönetim'in desteği ve sağlanan eğitimlerle çalışanlarda farkındalık sağlanarak bu problem aşılmıştır.

Çalışanların yetkinliklerini arttırmak amacı ile alınan eğitimler şirket için maliyet olmuştur. Ayrıca sistem kurulumu esnasında danışmanlık hizmeti alınmıştır. Danışmanlık hizmeti de şirket için maliyet olmuştur.

3.3. SİSTEMİN UYGULANMASI İLE KURULUŞTA GERÇEKLEŞEN İYİLEŞTİRMELER

X Çelik Servis Merkezi'nde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi kurulup uygulanmaya başladıktan sonra kuruluşta iyileştirmeler meydana geldiği gözlemlenmiştir. Elde edilen bu iyileştirmelerde hazırlanan dokümantasyonun uygulanmasıyla elde edilen sistematik çalışmalar ve standardın "Sürekli İyileştirme" maddesinin uygulanması amacı ile kurulan kalite çemberi ile yapılan haftalık kalite iyileştirme toplantılarının katkısı büyüktür. Özellikle operasyon süreçlerindeki kaliteyi

ve verimliliği arttırmada oluşturulan kalite çemberinin büyük faydası görülmektedir. Kalite iyileştirme toplantılarında, aksadığı tespit edilen ya da iyileştirilmesi gerektiği öngörülen süreçler için ilgili veriler paylaşılmaktadır. Kök-neden analizi yapılmaktadır. Hep birlikte yapılan beyin fırtınası ile çözüm önerileri sunulmaktadır. Uygun olan çözüm önerileri değerlendirilmektedir ve uygulanmaktadır. Standardın “Sürekli İyileştirme” maddesini benimseyerek bu şekilde bir yol izleyen X Çelik Servis Merkezi büyük gelişmeler ve iyileştirmeler elde etmiştir. Bu iyileştirmeler aşağıdaki gibidir:

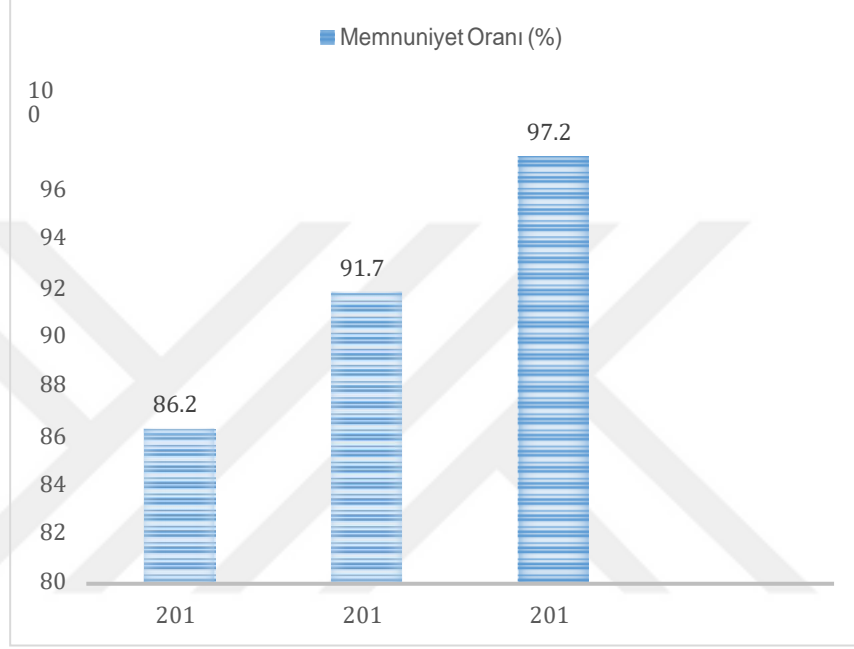
I. Müşteri Memnuniyeti

ISO 9001:2015 standardı “müşteri odaklı” bir yaklaşım benimsemektedir. ISO 9001:2015 standardının kuruluşu adapte edilebilmesi için müşteri memnuniyetinin öneminin farkındalığına varılması gerekmektedir. X Çelik Servis Merkezi’nde müşteri memnuniyeti sürecinin takibi için Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyeti Değerlendirme Prosedürü hazırlanmıştır. Müşteri geribildirimleri bu prosedüre uygun olarak değerlendirilmektedir. Müşterilerden geribildirimleri Müşteri Memnuniyeti Anketi (Bkz. Ek. 6) ile toplanmaktadır. Anket sonuçları, müşterilerden gelen şikâyet veya iyileştirme önerisi mailleri veya telefon görüşmeleri, müşteri ziyaretleri esnasında hazırlanan toplantı tutanakları ve müşteri denetimlerinin sonuç raporları üst yönetim tarafından YGG toplantısında değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçlarında aksiyon planı hazırlanmaktadır ve ziyaret edilip detaylı değerlendirme yapılacak müşteriler belirlenmektedir. Ziyarete görüşülen konular hakkında Üst Yönetim’e rapor sunulmaktadır. Üst yönetim, anket sonuçları ve ziyaret raporları ışığında, iyileştirme planlarını hazırlamaktadır ve uygulamaya almaktadır. Ayrıca haftalık olarak yapılan kalite iyileştirme toplantılarında müşteri geribildirimleri paylaşılmaktadır ve memnuniyetsiz noktalar için çözüm üretilmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için uygun olan çözümler uygulanmaktadır

ISO 9001:2015 standardı referans alınarak, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve artırılması amacıyla yapılan bu sistematik çalışmalar neticesinde Müşteri Memnuniyeti Anketi sonuçlarına göre müşteri memnuniyetinde artış görüldüğü gözlemlenmiştir. Ankette toplam olarak on altı tane değerlendirme konusu vardır. Müşteri Memnuniyeti Anketi’ndeki soruların “Katılıyorum” kısmındaki değerlendirmelerin her biri 6,25 puan olup, tamamı 100 puana eşdeğerdir.

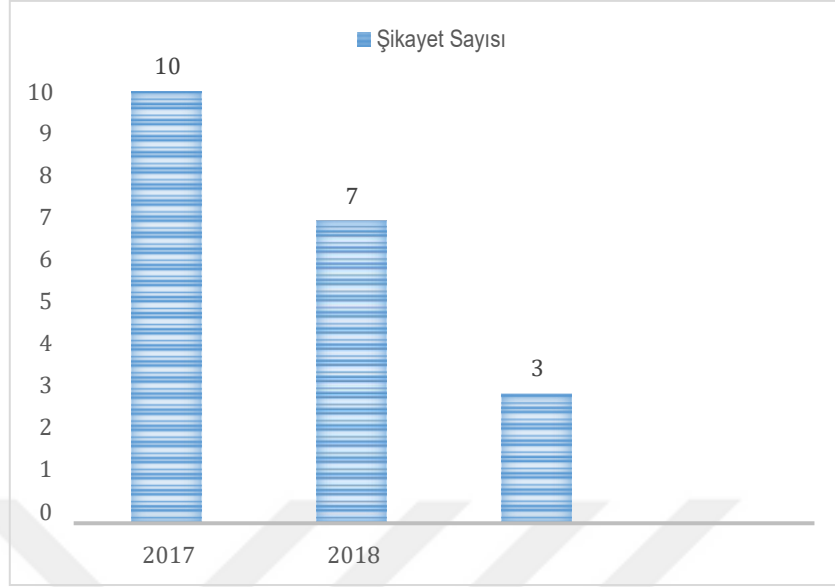
“Kararsızım” kısmında her biri 3,125 puan olup, tamamı 50 puana eşdeğerdir. “Katılmıyorum” kısmındaki sorular ise 0 puan olarak kabul edilmektedir. 2017 yılında yapılan müşteri memnuniyeti ortalaması %86.25, 2018 yılında %91.75 ve 2019 yılında %97.25’tir.

Şekil 8: Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçları



Müşteri geribildirimlerine istinaden alınan aksiyonlar ve kurulu kalite yönetim sisteminin kapsamında yapılan kalite iyileştirme çalışmaları neticesinde müşteri şikâyetlerinde azalma meydana geldiği görülmektedir. 2017 yılında toplamda 10 şikâyet, 2018 yılında 7 şikâyet ve 2019 yılında 3 şikâyet gelmiştir. Bu sonuçlar neticesinde ISO 9011:2015 Kalite Yönetim Sistemi kurup, gerekliliklerini uygulamanın müşteri memnuniyetini arttırmada, şikâyetlerini azaltmakta etkili bir araç olduğu görülmektedir.

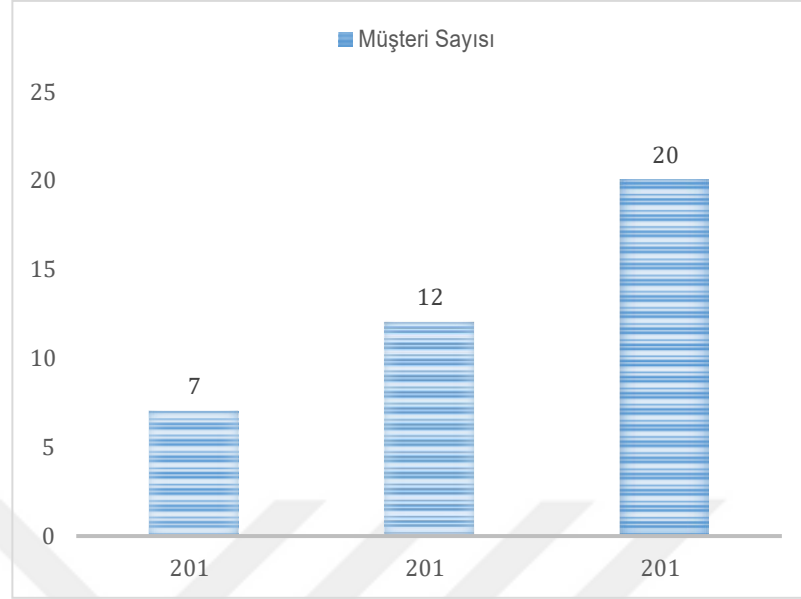
Şekil 9: Müşteri Şikâyetleri



II. Müşteri Sayısı

Bir kuruluşün var olması ve devamlılığını sağlayabilmesi için müşteri kazanması çok önemlidir. Müşterilerin ise tedarikçilerinden kaliteli ürün veya hizmet beklentisi vardır. Bu beklentinin karşılanmasındaki araçlardan biri sektöre uygun kalite yönetim sistemi kurmak ve uygulamaktır. Bunu yapan kuruluşlar sistemli bir şekilde çalışarak kaliteli ürün veya hizmet sunduğunu kalite sertifikaları olarak gösterebilmektedir. Müşteriler, tedarikçilerinde bu sertifikaları görmek istemektedir. X Çelik Servis Merkezi'nin müşterilerinin görmek istediği sertifika ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi sertifikasıdır. X Çelik Servis Merkezi kurulduğu andan itibaren kalite yönetim sistemi çalışmalarına başlamış ve etkin uygulamaları sayesinde sertifika sahibi olmuştur. Buda potansiyel müşterilerde güven oluşturmuştur. Yıllara göre müşteri sayısı analiz edildiğinde artış meydana geldiği net bir şekilde görülmektedir. 2017 yılında 7 adet müşteri varken 2018 yılında 12 adet, 2019 yılında 20 adet müşteriye sahip olunmuştur. Müşteriler firmaya gelerek saha denetimleri gerçekleştirmiştir. ISO 9001:2015 standardı gerekliliği olarak yapılan iç denetimlerle firma zaten denetimlere hazır bir hale gelmektedir. Müşteriler, firmanın tedarikçi olmaya uygunluğunu, kalite sisteminin etkinliğini denetlemiştir ve bu denetimler neticesinde müşteri sayısı giderek yükselmiştir.

Şekil 10: Yıllara Göre Müşteri Sayısı



III. Çalışan Memnuniyeti

Çalışanların firmaya bağlılığı önemli bir husustur. Çalıştığı firmaya bağlı olan çalışanlar, verimli sonuçlar çıkarabilmektedir. Çalışan bağlılığını önemseyen firmalar onların memnuniyetini sağlamalıdır. Çalışanların bağlılığı, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin yedi temel ilkesinden biridir. Bu kapsamda firma kalite yönetim sistemi kurarken çalışanların memnuniyetini sağlamak için süreçler oluşturmuştur. Yönetim ve çalışanlar arasında yapılan birebir memnuniyet görüşmeleri ve *Çalışan Memnuniyet Anketi*'ne istinaden Üst Yönetim ve liderler çalışan beklentilerini analiz etmektedir ve gerekli aksiyonları almaktadır. Çalışan Memnuniyet Anketi, çalışanın iş arkadaşları hakkındaki görüşlerini, yöneticileri hakkındaki görüşlerini, işi hakkındaki görüşlerini, çalışma ortamı ve koşullarının yeterliliği hakkındaki görüşlerini, iş güvenliğinin yeterliliği hakkındaki görüşlerini, yemekler ve servis hakkındaki görüşlerini, kalite yönetim sisteminin etkililiği hakkındaki görüşlerini, kuruluşun çalışana sunduğu gelişme olanakları hakkındaki görüşlerini, İnsan Kaynakları Birimi'nin etkinliği hakkındaki görüşlerini ve maddi olanaklar hakkındaki görüşlerini iletmelerini sağlamaktadır. Her soru için 1 ile 5 arasında bir puanlama yapılmaktadır ve puanlamaların karşılıkları aşağıdaki gibidir:

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

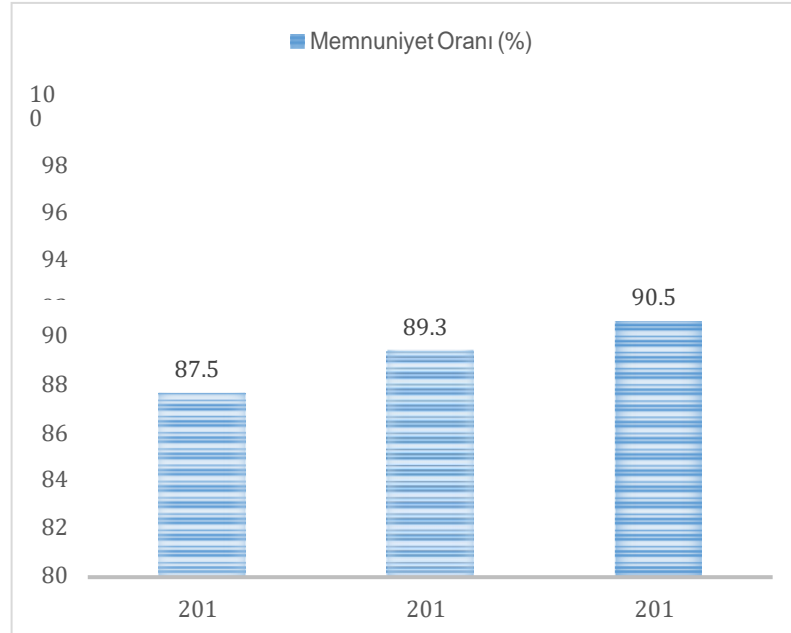
3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum.

Anketler toplandıktan sonra hem genel memnuniyet ortalaması analiz edilmektedir hem de Üretim Departmanı çalışanları, Uluslararası Ticaret Departmanı çalışanları gibi kategoriler oluşturularak kategori bazında memnuniyet ortalamaları analiz edilmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların memnuniyetini arttırmak ve şirkete bağlılığını sağlamak amacıyla gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Alınan aksiyonlar neticesinde Çalışan Memnuniyet Anketi sonuçlarına istinaden çalışan memnuniyet düzeyinde artış olduğu görülmektedir. 2017 yılında çalışanların memnuniyet düzeyi anket sonucu ortalaması % 87.59, 2018 yılında %89.32 ve 2019 yılında %90.55'tir.

Şekil 11: Çalışan Memnuniyet Anketi Sonuçları



IV. İç Tetkik Başarı Oranı

Standardın “İç Tetkik” maddesinin gerekliliği olarak kuruluş belirlediği periyotlarda iç tetkikler yaparak kalite yönetim sistemine uygunluğunu denetlemelidir. İç denetimlerde tespit edilen uygunsuz veya düzeltilmesi gereken hususlar için yapılan düzeltmeler veya iyileştirmeler X Çelik Servis Merkezi’nin gelişimine katkı sağlamıştır. İç tetkikler, hazırlanan İç Tetkik Prosedürü’ne uygun olarak yürütülmektedir. Her tetkikten önce bir İç Tetkik Planı hazırlanmaktadır ve tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Tablo 16: X Çelik Servis Merkezi Örnek İç Tetkik Planı

Denetlenecek Birim/Süreç Adı	Denetim Saati	Denetçiler	Denetlenecek Katılımcılar	Tarih
Üretim (Üretim ve Planlama- Teknik Hizmetler-Stok)	09:00-11:00	Ad-Soyad	Ad-Soyad	20.08.2019
Uluslararası Ticaret (Pazarlama ve Lojistik (Satış, Sevkiyat, İhracat, İthalat)- Kalite Güvence-Malzeme Planlama)	13:30-15:30	Ad-Soyad	Ad-Soyad	20.08.2019
İnsan Kaynakları	09:00-10:30	Ad-Soyad	Ad-Soyad	21.08.2019
Satın Alma	10:45-11:45	Ad-Soyad	Ad-Soyad	21.08.2019
Kalite Yönetim	13:30-15:00	Ad-Soyad	Ad-Soyad	21.08.2019
Üst Yönetim	15:15-16:00	Ad-Soyad	Ad-Soyad	21.08.2019

Tetkikler, ISO 9001:2015 standardı, tetkik edilen birimle ilgili dokümanlar ve standart gereksinimlerine uygun olarak hazırlanmış İç Tetkik Soru Listesi’ne göre gerçekleştirilmektedir. Tetkikçiler tarafından, bulunan her bir uygunsuzluk için

Uygunluk ve İyileştirme Bildirim Formu düzenlenmektedir. Her Uygunluk ve İyileştirme Bildirim Formu'na istinaden Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Formu düzenlenmektedir.

X Çelik Servis Merkezi'nde gerçekleştirilen iç denetimlerde tespit edilen örnek uygunluklar aşağıdaki gibidir:

Tablo 17: İç Tetkiklerde Tespit Edilen Örnek Uygunluklar

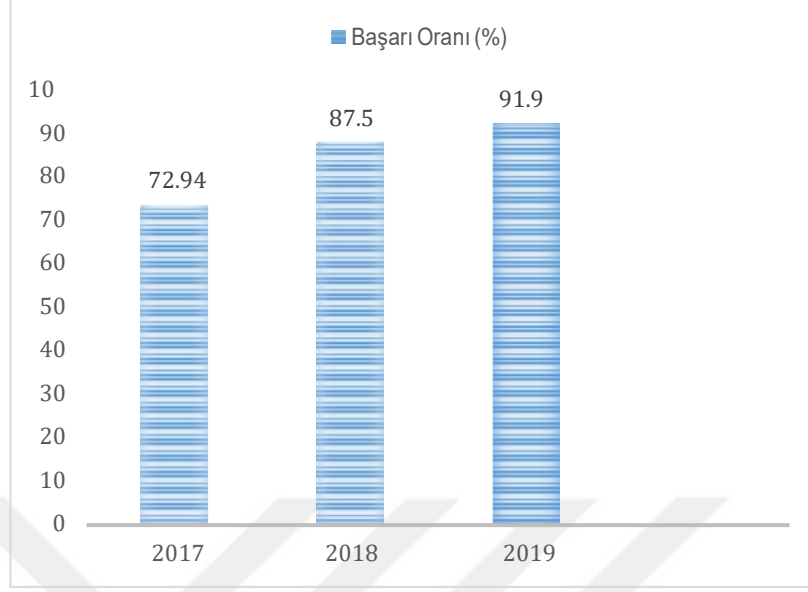
NO	UYGUNLUĞUN TANIMI	UYGUNLUĞUN TÜRÜ
1	Süreç dokümanlarının içeriğinin yeterince bilinmemesi	Minör Uygunluk
2	Risklerin ve fırsatların tam olarak tanımlanamaması	Minör Uygunluk
3	Çalışma alanında Kalite Yönetim Sistemi doküman listesinde yer almayan kayıtsız doküman tespit edilmesi	Minör Uygunluk
4	Tedarikçi değerlendirmesinin eksik yapılması	Minör Uygunluk
5	Eksik tanımlanmış görev tanımlarının tespit edilmesi	Minör Uygunluk

Tespit edilen uygunluklar için ilgili birim sorumlusu ile birlikte, düzeltici faaliyet planlanmaktadır ve faaliyetlerin tamamlanma tarihi belirlenmektedir. İyileştirme faaliyetlerinin belirlenen tarihlerde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin takibi sağlanmaktadır. Düzeltici faaliyetler, tetkikçiler tarafından yeterli görülmüş ise uygunluklar kapatılmış olur. Zamanında kapatılmamış olursa, tekrar ek süre verilmektedir ve kapatılması sağlanmaktadır. X Çelik Servisi'nde yukarıda verilen uygunluk örnekleri aşağıdaki düzeltici faaliyetlerle kapatılmıştır:

- Süreç dokümanlarının içeriğinin yeterince bilinmemesi: Çalışanlara süreç dokümanlarının içerikleri hakkında eğitimler verilmiştir.
- Risklerin ve fırsatların tam olarak tanımlanamaması: Süreç sahipleri ile birlikte riskler ve fırsatlar detaylı olarak düşünülerek yeniden tanımlanmıştır.
- Çalışma alanında Kalite Yönetim Sistemi doküman listesinde yer almayan kayıtsız doküman tespit edilmesi: Kayıtsız dokümanlar imha edilmiştir. Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili olanlar sisteme dâhil edilmiştir.
- Tedarikçi değerlendirmesinin eksik yapılması: Eksik tedarikçi değerlendirmeleri tamamlanmıştır.
- Eksik tanımlanmış görev tanımlarının tespit edilmesi: Eksik görev tanımları çalışanlardan ve yöneticilerden yaptıkları iş hakkında detaylı bilgi alınarak tamamlanmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini ölçmek, gerekirse düzeltici ve iyileştirici faaliyetler yapmak için gerçekleştirilen iç tetkiklerin sonucunda İç Tetkik Raporu (Bkz. Ek. 7) hazırlanmaktadır. X Çelik Servis Merkezi'nde her iç tetkikten sonra hazırlanan İç Tetkik Raporu'ndaki genel başarı ortalamalarına göre kalite yönetim sisteminin etkinliğinde ve süreçlerdeki başarıda artış olduğu görülmektedir. 2017 yılında gerçekleştirilen iç tetkikte başarı ortalaması %72.94, 2018 yılında %87.5 ve 2019 yılında %91.96'dır.

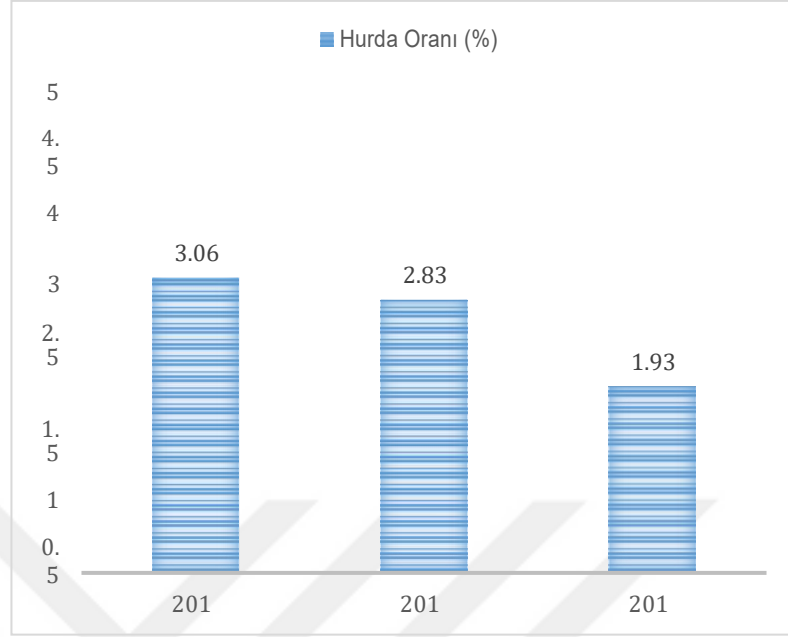
Şekil 12: İç Denetim Başarı Oranı



V. Hurda Oranı

Standardın “Sürekli İyileştirme” maddesini kuruluşta gerçekleştirmek için toplanan kalite çemberi ile haftalık olarak yapılan kalite iyileştirme toplantılarında yapılan üretim planlamaları da ele alınmaktadır. Planlama, hazırlanan Uygun Hammadde Seçme Talimatı’na uygun olarak yapılmaktadır. Toplantılarda alınan iyileştirme önerileri ile alınan kararlar neticesinde uygun hammadde seçimindeki iyileşme ile planlamalarda iyileşme, hurda oranlarında düşüş meydana gelmiştir. Hurda maliyetleri azalmıştır. Verimlilik artmıştır. Bu düşüş, standardın “Uygun Olmayan Çıktının Kontrolü” maddesinin gereklilikleri dâhilinde kuruluşta hurda takibinin sağlanması için hazırlanan Haftalık Hurda Karşılaştırma Tablosu ve Hurda Takip Tablosu ile izlenmektedir. Bu tablolara kullanılan ERP programından alınan veriler girilmektedir. Hurda oranı ortalaması 2017 yılında %3.06, 2018 yılında %2.83 ve 2019 yılında %1.93’tür.

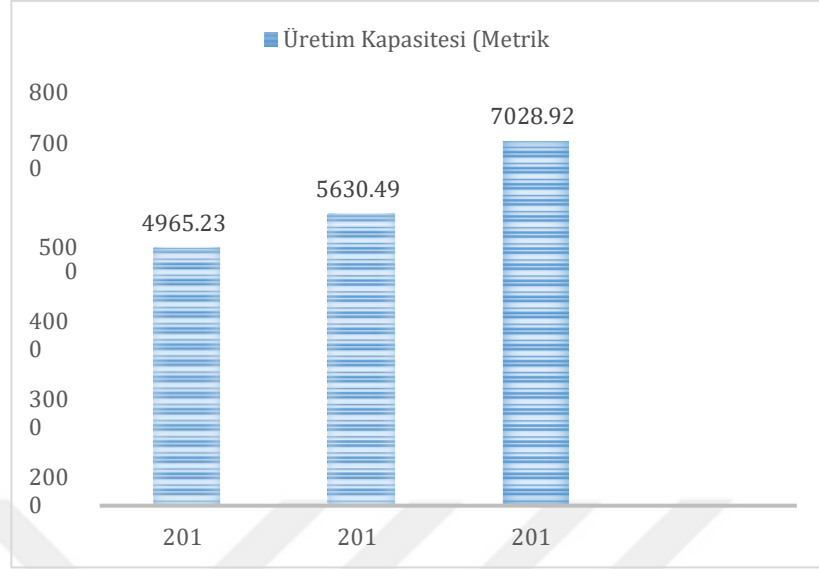
Şekil 13: Ortalama Hurda Oranı



VI. Üretim Kapasitesi

Düzenli periyotlarda yapılan kalite iyileştirme toplantılarında üretim kapasitesinin arttırılması gerektiği ele alınmıştır. Bu karar neticesinde zaman ve metot analizleri yapılmıştır. Bu analizlere dayanarak kapasiteyi düşüren hususlar belirlenmiştir. Bu hususlar için operasyon için bazı iyileştirme önerileri sunulmuştur. Alınan iyileştirme kararları ile meydana gelen proseslerin standart zamanlarındaki iyileşmeler ve engellenen işgücü ve malzeme israfları neticesinde üretim kapasitesinde artış olduğu görülmüştür. Kullanılan ERP programından alınan verilere göre; 2017 yılında saatlik 4965.232 metrik ton, 2018 yılında 5630.498 metrik ton ve 2019 yılında 7027.928 metrik ton üretim yapıldığı görülmektedir.

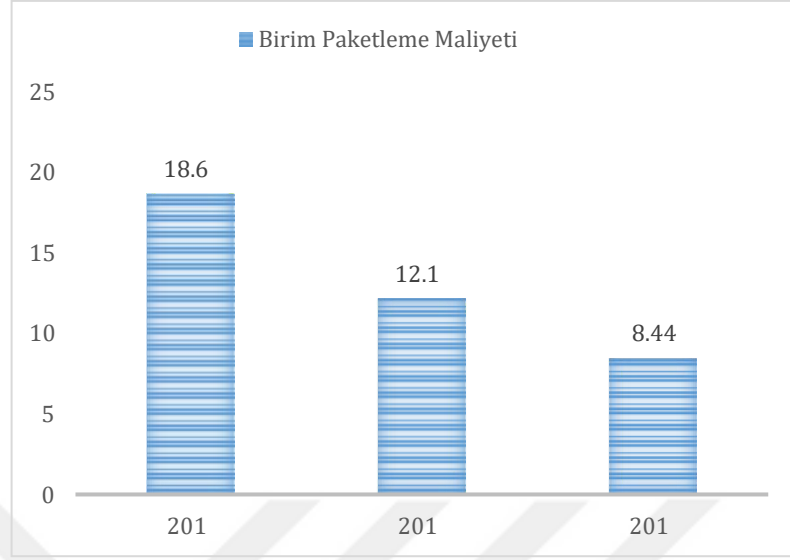
Şekil 14: Toplam Üretim Kapasitesi



VII. Paketleme Maliyetleri

X Çelik Servis Merkezi'nde üretilen ürünler çok hassas olduğu için nemli bir ortamda paslanma olasılığı yüksektir. Bunun için paketlemenin önemi büyüktür. Fakat yapılan kalite iyileştirme toplantılarında paketleme maliyetlerinin yüksek olduğu, maliyet düşürmek için çalışmalar yapılması gerektiğine karar verilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında, standardın “Dışarıdan Tedarik Edilen Ürün, Proses ve Hizmetlerin Kontrolü” maddesini şirkete adapte edebilmek için alınan aksiyonlardan biri olan tedarikçi değerlendirmesi yapılmıştır. Tedarikçi değerlendirmesi, hazırlanan Tedarikçi Değerlendirme Formu ile düzenli periyotlarda yapılmaktadır. Bu form ile sürekli alım yapılan tedarikçilerin ve ürünlerinin kalitesi, fiyatları, termin süresi, satış sonrası destekleri gibi faktörler değerlendirilmektedir. Paketleme malzemelerinin tedarikçisi için yapılan değerlendirme sonrasında tedarikçi ile hem malzemelerde iyileştirme hem de maliyetlerde azalma için görüşmeler yapılmıştır. Yapılan tedarikçi değerlendirmeleri ile doğru tedarikçi seçimi yapılması ve tedarikçi ile birlikte paketleme malzemelerinde ve maliyetlerde yapılan iyileştirmeler neticesinde paketleme malzemelerinin maliyetlerinde düşüş meydana geldiği görülmektedir. 2017 yılında paketleme malzemelerinin birim maliyeti 18.61€, 2018 yılında 12.12€ ve 2019 yılında 8.44€'dur.

Şekil 15: Birim Paketleme Maliyetleri



VIII. Yapılan İşlerin Standartlaştırılması

Kuruluşlarda kişilere veya makinelere göre değişkenlik gösteren süreçler ve kullanılan farklı metotlar mevcut ise yapılan iyileştirmeler de ancak zaman zaman kullanılır, çoğunlukla sonradan unutulup gider. Bu nedenle ulaşılan seviyeyi korumak ve sürekli iyileştirmek için sırası ile:

- Standardı oluşturma / revize etme,
- İstikrarı sağlama,
- İyileştirme çalışmaları ile standardı bir üst seviyeye çıkartma adımlarını gerçekleştirmek ve bu döngüyü sürekli işletmek gerekmektedir.⁵⁹

ISO 9001:2015 bir standarttır. Bir kuruluşa standartların referans alınarak kalite yönetim sistemleri kurulması yapılan işlerinde standartlaştırılması demektir. X Çelik Servis Merkezi'nde işlerin standartlaştırılması amacı ile prosedürler, talimatlar, akış şemaları ve görev tanımları hazırlanmıştır.

⁵⁹ Yalın Yönetim Eğitim ve Danışmanlık, "Standartlaştırma Sürekli İyileştirmenin ve Kalitenin Temelidir", <https://www.yalinyonetim.com.tr/paylasim-detay/1/makaleler/1016/standartlastirma-surekli-iyilestirmenin-ve-kalitenin-temelidir/>, Erişim Tarihi: 05.05.2020

Görev Tanımları: Organizasyon yapısına dâhil her çalışanın görev ve sorumluluklarını tanımlayarak yaptıkları iş çerçevesini standartlaştırmak için hazırlanmıştır. (Bkz. Ek. 3)

Hazırlanan prosedürlere örnekler:

- Doküman Yönetimi ve Kontrolü Prosedürü: Kurulan kalite yönetim sistemi kapsamında hazırlanan dokümantasyonun belli standartlar çerçevesinde ve uyumlu olarak oluşturulmasını ve takip edilmesini sağlamak için hazırlanmıştır.
- İletişim Prosedürü: Kuruluş içinde ve dışında kurulacak iletişimin sorumlularını, metodunu ve kimlerle iletişim kurulacağını standartlaştırmak için hazırlanmıştır.
- İç Tetkik Prosedürü: Kalite yönetim sisteminin yeterlilik, uygunluk ve etkinliği yönünden tarafsız bir şekilde incelenerek uygunsuzlukları ve bunlara ilişkin düzeltici önlemleri belirlemek amacıyla yapılan iç denetimlerin yöntemlerini, sorumlularını ve uygulamasını standartlaştırmak amacı ile hazırlanmıştır.
- Müşteri Memnuniyeti ve Şikâyeti Değerlendirme Prosedürü: Müşteri memnuniyetinin izlenme ve değerlendirilme yöntemlerinin standartlaştırılması için hazırlanmıştır.
- Risk ve Fırsatların Değerlendirilmesi Prosedürü: Kalite yönetim sistemi ve süreçlerin devamlılığı ve etkinliği için önem teşkil süreçlerin maruz kaldığı riskleri belirlemek; bu risklerin doğuracağı tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmak, derecelendirmek, değerlendirmek ve yönetmek için gerekli faaliyetleri ve yöntemi standartlaştırmak için hazırlanmıştır.

Hazırlanan talimatlara örnekler:

- İthalat Talimatı: Stok durumuna istinaden, yurt dışından ve yurt içinden alınması gereken miktar ve kalitedeki hammaddenin veya talep edilen malzemelerin, satın alınma onayına istinaden, ithalat işlemlerinin gerçekleştirilmesini ve hammaddenin veya malzemelerin fabrikaya girişinin sağlanmasını standartlaştırmak için hazırlanmıştır.
- İhracat Talimatı: Satış Sözleşmesi yapılan ve buna istinaden üretilen ürünlerin, ilgili müşteriye sevk edilmesi için gerekli ihracat sürecinin hazırlanmasını ve ihracatın gerçekleştirilmesini standartlaştırmak için hazırlanmıştır.

- Paketleme Talimatı: Üretilen ürünlerin paketleme metodunu standartlaştırmak için hazırlanmıştır.
- Kalite Kontrol Talimatı: Üretimin başlangıcından itibaren uygulanacak kalite kontrol metotlarını standartlaştırmak için hazırlanmıştır.

Hazırlanan İş Akış Şemalarına Örnekler:

- Dilme Süreci İş Akış Şeması: Dilme sürecindeki aktiviteleri adım adım göstererek iş akışını standartlaştırmak için hazırlanmıştır.
- Satın Alma Akış Diyagramı: Serbest bölge içindeki firmaların farklı kurallara bağlı olduğu satın alma sürecindeki aktiviteleri adım adım göstererek standartlaştırmak için hazırlanmıştır.
- Personel Seçme ve İşe Alım Süreci Akış Diyagramı: İnsan kaynağının sağlanması için yapılan personel seçme ve mülakatlar sonucunda uygun personeli işe alma sürecindeki aktiviteleri adım adım göstererek standartlaştırmak için hazırlanmıştır.

IX. Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler

Düzeltici ve iyileştirici faaliyetler kuruluşların gelişimi için çok önemli bir husustur. Uygunsuzluklarını veya iyileştirilmesi gereken süreçlerini tespit edip bunları iyileştirebilen kuruluşlar süreçlerdeki aksaklıkları ortadan kaldırarak daha verimli bir çalışma sistemi oluşturacaktır. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin referans aldığı standardın maddelerinden biri "Uygunsuzluk ve Düzeltici Faaliyet" maddesidir. X Çelik Servis Merkezi'nde, standardın bu maddesinin gerekliliklerini yerine getirerek bu maddenin şirkete adapte edilebilmesi için süreci tanımlayan Düzeltici ve İyileştirici Faaliyetler Prosedürü oluşturulmuştur. Herhangi bir potansiyel veya saptanmış uygunsuzluk durumunda bu prosedüre uygun hareket edilmektedir. Öncelikle Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim Formu (Bkz. Ek. 8) doldurularak uygunsuzluk ve iyileştirme talebi bildirilmektedir. Bu form Kalite Sistem Mühendisi ve sorunun kaynağı sürecin yöneticisi tarafından değerlendirildikten sonra Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Formu (Bkz. Ek. 9) düzenlenerek sorunun ortadan kaldırılması için süreç başlatılmaktadır. Bu form düzenlenirken uygunsuzluğun kök neden analizi

yapılmaktadır. Kök neden analizi yapılırken; 5 neden analizi, balık kılıcı diyagramı ve beyin fırtınası gibi teknikler kullanılabilir.

5 Neden Analizi: Uygunluğa neden olan sebebin bulunabilmesi için “Neden?” sorusunun tekrarlanarak sorulmasıdır.

Balık Kılıcı Diyagramı: Balık Kılıcı Diyagramı, belirli bir probleme neden olan tüm faktörleri ortaya çıkarmaya ve sonuca en fazla etki eden faktörü bulup iyileştirmeye yön veren bir tekniktir.⁶⁰ Şekil olarak balık kılıcını andırdığı için böyle adlandırılmıştır.

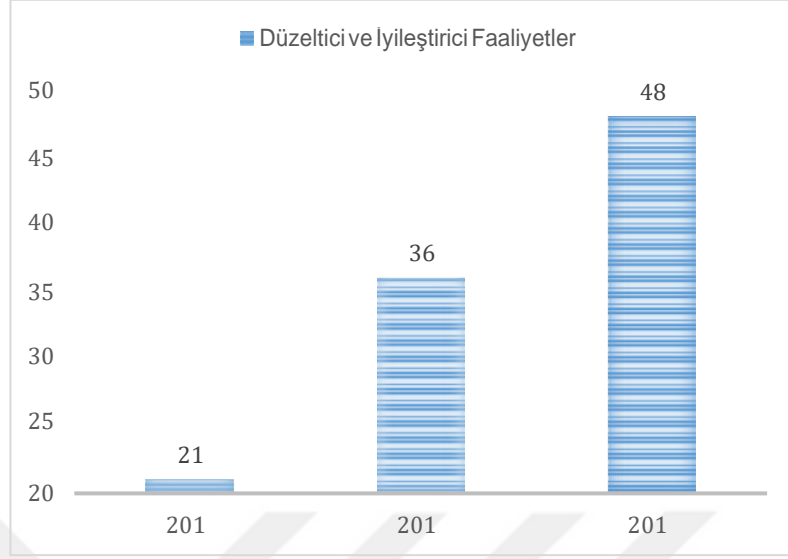
Beyin Fırtınası: Süreçlerde meydana gelen problemlerin neden oluştuğuna dair çıkarımlar yapılabilmesi için fikir üretmektir.

Düzeltilici ve İyileştirici Faaliyet Formu ile uygunluksuzluk kalite iyileştirme toplantısında kalite çemberi tarafından değerlendirilmektedir ve yapılacak faaliyetler belirlenmektedir. Bu faaliyetlerin gerçekleşme durumu Uygunluksuzluk ve İyileştirme Bildirim ve DİF Takip Listesi vasıtası ile takip edilebilmektedir. Bu liste ile yapılacak faaliyetlerin termin süresi de kayıt altına alındığından takip edilebilirlik kolaylaşmaktadır. Faaliyetler gerçekleştirildikten ve uygunluksuzluk ya da iyileştirme gerekliliği ortadan kaldırıldıktan sonra süreç sonlandırılmaktadır.

X Çelik Servis Merkezi’nde oluşturulan bu süreç sayesinde Uygunluksuzluk ve İyileştirme Bildirim ve DİF Takip Listesi’nden alınan verilere göre düzeltilici ve iyileştirici faaliyetlerde artış olduğu gözlemlenmiştir. 2017 yılında 21 adet, 2018 yılında 36 adet ve 2019 yılında 48 adet düzeltilici ve iyileştirici faaliyet yapılmıştır.

60 Onur Atalay, Özen Kılıç, “Balık Kılıcı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi”, Adana, Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 2015, s. 74.

Şekil 16: Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Sayısı



X. Diğer İyileştirmeler

- Hurda oranlarında meydana gelen düşüş ve üretim kapasitesinde meydana gelen artış neticesinde ERP programından alınan verilerle haftalık olarak hazırlanan Stok Takip Formu incelendiğinde stok seviyesinde azalma meydana geldiği görülmektedir. Stok seviyesinde meydana gelen azalma ile stok maliyetleri de düşmüştür.
- X Çelik Servis Merkezi'nde standardın "İzleme ve Ölçme Kaynakları" maddesinin gerekliliklerini yerine getirmek amacıyla ihtiyaç duyulan bütün ölçme kaynaklarını temin etmiştir ve bunları hazırlanan Kalibrasyon Talimatı'na uygun olarak kalibre ettirmektedir. Ölçüm ekipmanlarının ve bu ekipmanların kalibrasyonlarının takibi hazırlanan Ölçüm Ekipman Listesi ile sağlanmaktadır. Ayrıca temin edilen ölçüm ekipmanları için aşağıdaki kullanma talimatları hazırlanmıştır:
 - Mikro metre Kullanma Talimatı,
 - Şerit metre Kullanma Talimatı,
 - Kumpas Kullanma Talimatı,
 - Metre Kullanma Talimatı.

Ölçüm ekipmanlarının bu talimatlara uygun olarak kullanılması neticesinde ölçüm hatalarında azalma meydana geldiği görülmüştür. Ölçüm teknikleri için

çalışanlara eğitimler verilmiştir. Verilen eğitimlerin operatörler üzerindeki etkililiği eğitimler tarafından gözlemlendikten sonra Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formu ile değerlendirilmiştir. Değerlendirilen formlar incelendiğinde izleme ölçme tekniklerinde gelişme meydana geldiği görülmüştür.

- Makine ve ekipmanların periyodik bakımlarının takibi için standardın “Kaynaklar” maddesi kapsamında Periyodik Bakım Planı hazırlanmıştır. Bu plana uygun olarak bütün makine ve ekipmanların periyodik olarak bakımı sağlanmaktadır. Bakımı sağlanan makine ve ekipmanların kullanım ömrü de uzamaktadır.
- Sistem kapsamında oluşturulan oryantasyon süreci ile yeni işe alınan çalışanlara, tüm süreçler hakkında bilgi sahibi olarak genel iş akışını kavrayabilmeleri için oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimler her süreç için o sürecin sorumlusu tarafından verilmektedir. Her çalışanın oryantasyon eğitimi için tüm süreçlerdeki sorumlular tarafından Oryantasyon Formu doldurulmaktadır. Bu formlar kayıt altında tutulmaktadır. Ayrıca standardın “Yeterlilik” maddesinin gerekliliği olarak çalışanların yetkinliğinin sağlanması için hazırlanan Eğitim Planı’na da dâhil edilmektedir. Oluşturulan bu süreç ile yeni işe alınan çalışanların adaptasyon hızında artış gözlemlenmiştir.
- ISO 9001:2015 standardının kurulumunun gerektirdiği zorunlu kayıtlar (Bkz. Tablo 13) ve şirket yapısına uygun olarak hazırlanan diğer dokümanların kullanımı ile oluşturulan kayıtlar sayesinde kuruluştaki kayıtlarla çalışma alışkanlığı kazanılmıştır. X Çelik Servis Merkezi’nde tutulan kayıtlardan bazıları aşağıdaki gibidir:
 - Hammadde Giriş Kontrol Formu: Hammaddelerin stoka alınmadan önce uygunluğunu formdaki kriterlere göre kontrol etmek amacıyla hazırlanmıştır.
 - Üretim Takip Formu: Hangi iş emrinin hangi operatör tarafından ne zaman üretime alındığı ne kadar duruş yaşandığı gibi üretimle ilgili geri izlenebilirlik bu form sayesinde sağlanmaktadır.
 - Bobin Ara Kesim İnceleme Formu: Dilinen bobinlerden alınan ara numunelerin uygunluğunun kontrolü için kullanılmaktadır.

- Final Kalite Kontrol Formu: Paketlenmesi tamamlanmış ürünlerin son kontrolleri bu formdaki kriterlere göre yapılmaktadır.
- Bağlama ve Sevkiyat Kontrol Formu: Tırlara bağlanan ürünlerin sevkiyata uygunluğunun kontrolü bu formdaki kriterlere göre yapılmaktadır.
- Sarf Malzeme Kontrol ve Takip Formu: Sarf malzemelerin stoka alınmadan önce uygunluğunu formdaki kriterlere göre kontrol etmek amacıyla hazırlanmıştır.
- Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim Formu: Tespit edilen uygunsuzluk veya iyileştirilmesi gereken hususlar bu formla bildirilerek kayıt altına alınır.
- Düzeltilici ve İyileştirici Faaliyet Formu: Tespit edilen uygunsuzluk veya iyileştirilmesi gereken hususlar için alınacak aksiyonlar ve termin süreleri bu formla kayıt altına alınır.
- Vardiya Devir Teslim Formu: Mevcut vardiya üretim ve makine-ekipmanlarla ilgili diğer vardiyadaki operatörlerin dikkate alması gereken bilgiler bu form ile diğer vardiyaya aktarılmaktadır.
- Fiziksel Stok Sayım Raporu: Periyodik olarak tüm varlıkların sayıldığı stok sayımları bu rapor ile kayıt altına alınmaktadır.
- İç Denetim Raporu: Periyodik olarak yapılan iç denetimlerin başarı oranı bu rapor ile kayıt altına alınmaktadır.
- Doküman Değişikliği Talep Formu: Kalite yönetim sistemi dahilindeki herhangi bir dokümanda ihtiyaç duyulan revizyon ya da dokümanı iptal etme talebi bu form ile alınır.
- Toplantı Tutanağı: Yapılan toplantıların akışı ve alınan kararlar bu tutanak ile kayıt altına alınır ve gerekirse toplantıya katılamayan çalışanlarla paylaşılır.

Kalite yönetim sistemi kapsamında hazırlanan bu dokümanlarla tutulan tüm kayıtlar gerektiğinde geriye dönük ispat niteliği taşımaktadır ve analiz yapmak için kullanılabilir. Yapılan analizler neticesinde daha doğru kararlar alınabilmektedir. Dokümantasyonun hazırlanması ve etkin bir kullanılması

kalite yönetim sistemi için çok önemlidir. X Çelik Servis Merkezi'nde gerekli tüm dokümanlar hazırlanmıştır ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu oluşumdan birçok şekilde kazanım elde edilmiştir.

- Tüm çalışmalar neticesinde alınan ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası ile kuruluş itibarında yükseliş olmuştur.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile “Kuruluşlarda müşteri memnuniyetinin, devamlılığın ve kârın sağlanması, verimliliğin ve performansın artırılması açısından bir araç olarak ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi’nin kurulması, uygulanması ve sertifikalandırılması etkili midir yoksa yalnızca bir belge olarak mı kalmaktadır?” araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışmanın yapıldığı kuruluş olan X Çelik Servis Merkezi’nde ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi başarı ile kurulmuş ve uygulamaya alınmıştır.

X Çelik Servis Merkezi, Japonya merkezli bir ticari kuruluş tarafından kurulan Japon bir yönetimin olduğu ticari bir kuruluştur. Japonların kaliteye verdiği önem herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Kuruluşta Japon olan Üst Yönetim tarafından verilen destekler ile çalışanlarda kalite farkındalığı sağlanabilmiştir. Kurulan sistem başarılı bir şekilde uygulamaya alınmış ve sadece bir belge olarak kalmamıştır. Standardın “Liderlik” maddesinin öneminin bu çalışmanın uygulandığı şirkette benimsendiği görülebilmektedir. Kalite Yönetim Sistemi kurmak ve bunu etkin bir şekilde uygulamak isteyen kuruluşlarda; tüm çalışanlarda kalite bilincinin oluşturulması, tüm çalışanların kalite çalışmalarına katılması ve en önemlisi Üst Yönetim’in buna destek vermesi şarttır. Aksi takdirde bir kalite yönetim sistemi kurulduktan sonra, o sistemle ilgili bir belgeye sahip olursa bile, sistem etkin bir şekilde uygulanmadıkça sadece bir belge olarak kalacaktır ve kuruluş kalite yönetim sisteminden bir fayda elde edemeyecektir.

Etkin bir Kalite Yönetim Sistemi’nin kuruluşlara büyük önem taşıyan faydaları vardır. Çalışmanın yapıldığı X Çelik Servis Merkezi’nde bu faydalar gözlemlenmiştir. Kalite yönetim sisteminin temel ilkesi olan “Müşteri Odaklılık” ilkesinin kuruluşta benimsenmesi ile müşteri memnuniyetinde artış ve müşteri şikâyetlerinde azalma meydana geldiği görülmüştür. Kuruluştaki iyileştirme çalışmaları için kurulan kalite çemberinin her hafta yaptığı kalite iyileştirme toplantılarıyla azalan maliyetler, azalan hurda oranları, artan üretim kapasitesindeki, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti ile karlılık, verimlilik ve performansta artış olmuştur. Standardın “İyileştirme” ilkesinin ve maddesinin benimsenmesinin ve uygulanmasının önemi açıkça anlaşılabilir.

Aslında standarttaki her bir maddenin doğru bir şekilde uygulanmasının önemi büyüktür çünkü her bir madde kuruluşta fayda kazandırmak için oluşturulmuştur. Bu

maddelerdeki gereksinimleri karşılayabilmek için kuruluşun yapısına uygun ve doğru bir dokümantasyon yapısı oluşturulması gerekmektedir. Kalite Yönetim Sistemi kuran işletmeler “Yaptığını yaz, yazdığını uygula” felsefesini benimsemelidir. Uygulama ile dokümantasyonun birbiri ile uyumuna özen gösterilmelidir. X Çelik Servis Merkezi’nde Kalite Yönetim Sistemi kapsamında toplam 317 tane doküman hazırlanmıştır ve uygulanmaktadır.

Tablo 18: X Çelik Servis Merkezi Dokümantasyon Yapısı

	DOKÜMAN ÇEŞİDİ	ADET
1	Prosedür	62
2	Talimat	107
3	Akış Diyagramı	23
4	Form	93
5	Liste	23
6	Plan	8
7	Rapor	15
8	Tablo	6

Dokümantasyon yapısının uygunluğu ve güncelliği iç tetkiklerde kontrol edilmektedir. Standarda uyum yapılan bir iç tetkik kuruluş içinde meydana gelmiş veya meydana gelmesi olası tüm aksaklıkları tespit etmek ve bunları iyileştirmek için bir fırsattır.

Bu çalışma ile ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi’nin kurulmasının çalışmanın yapıldığı çelik servis merkezi için doğru bir karar olduğu görülebilmektedir. Kalitenin gerekliliğini benimseyen, kendi yapısını anlayabilen, süreçlerini tanımlayabilen, risk odaklı düşünebilen ve ilgili taraflarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek her firma için doğru bir karar olacaktır.

ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi’ni kurmak ve uygulamak isteyen kuruluşlara verilebilecek öneriler aşağıdaki gibidir:

- Kalite yönetim sistemleri düzenli ve doğru doküman kullanımını gerektirmektedir. Çalışanlar için bu durum gereksiz bir iş yükü gibi algılanabilmektedir. Bu yüzden bütün çalışanlara kalite yönetim sistemlerinin kuruluşlar için gerekliliği ve sistemin etkili olabilmesi için yapılması gerekenler hakkında eğitim verilmesi bu problemin önüne geçmek için faydalı bir yol olacaktır.
- Bir kuruluşta etkili bir kalite yönetim sisteminin kurulumu için liderlerin ve üst yönetimin desteği çok önemlidir. Onların vasıtasıyla diğer çalışanlar da farkındalık kazanıp destek olabilmektedir. Çünkü tüm çalışanların desteği ve mesleki bilgileri, sistem kurulumu için çok önemlidir.
- Sistem kurulumuna başlamadan önce; aksiyonların, sorumlularının ve termin sürelerinin belirlendiği bir proje planı hazırlanması ve bu plana uygun hareket edilmesi, sistemi zamanında kurup uygulamaya alma konusunda önemlidir.
- Kalite yönetim sistemlerinin referans olarak kurulduğu standartlar ilgili kişi tarafından iyi analiz edilmelidir. Bu standartlar zor anlaşılabilen bir dile sahiptir fakat standart iyi analiz edilip gereksinimler karşılandığı takdirde hiçbir problem yaşanmayacaktır. Çünkü denetimlerde yalnızca bu standartların gereklilikleri sorgulanmaktadır.
- ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin odağı müşteridir. Kuruluşta müşteri odaklı bir yaklaşım benimsenmelidir.
- ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin bir gerekliliği olarak sürekli iyileştirmeler yapılması, bu iyileştirmeler için belirli bir yöntem tanımlanarak iyileştirmelerin bu yönetime uygun kayıt altına alınması ve çalışanlara sürekli iyileştirme hakkında farkındalık kazandırılıp onların katılımının sağlanması kuruluşlara büyük kazançlar sağlayacaktır.
- Hazırlanan dokümanların revizyonlarını ve yayınlanmasını belli kişi/kişiler kontrol altında tutmalıdır. Bunların yetkisi herkese verilirse dokümanlar kontrol altında tutulamaz ve mutlaka karmaşıklık meydana gelir.
- Sertifika denetimi esnasında tüm ekip birlik ruhuna sahip olmalıdır ve birbirini desteklemelidir.

KAYNAKLAR

- [1] ŞAHOĞLU Burcu, “ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi ve Metal Sektöründe Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s. 2-3-29.
- [2] EFİL İsmail, “Toplam Kalite Yönetimi”, 8. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2016, s. 147-155-156.
- [3] ŞİMŞEK Muhittin, “Toplam Kalite Yönetimi”, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2001, s. 7-70.
- [4] ALICI Şafak, “Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.31.
- [5] PAWATTANANONT Panit, “Express Service For Automobile Workshop Operations”, (Yüksek Lisans Tezi), Tayland: Degree of Master of Science in Computer and Engineering Management in Assumption University, 2001, s.11.
- [6] DÖLKELEŞ Tuncay, “Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.5.
- [7] İĞDE Hatice, “ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Çukurova KOBİ’lerinin Performansları Üzerine Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.8.
- [8] TAŞÇI Deniz, “Kalite Yönetim Sistemleri, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri”, 2013, s. 7.
- [9] EFİL İsmail, “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1999, s. 17.
- [10] COŞKUN Abdurrahman, “Mükemmellik Tutkusu Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma”, Ankara, Bilim ve Teknik Dergisi, 2009, s. 72.
- [11] ÇEKİÇ Aylin, “ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin Getirdiği Yenilikler İle EFQM Mükemmellik Modelinin Karşılaştırılması ve İlişkiler Açısından Bir Araştırma”,

- (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018, s.2-10-20-66
- [12] International Organization for Standardization, All About ISO, <https://www.iso.org/about-us.html>, Erişim Tarihi: 29.10.2019
- [13] AMİN Mouwafak M., KAYA H. İbrahim, UÇAR Vahdet, “ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Bir Şirkete Uygulanması ve Değerlendirilmesi”, SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6. Cilt, 2. Sayı (2002), s.111.
- [14] ALTUNDEMİR Gözde, “Süreç Yönetimi Tekniklerinin Uygulanması İle Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi: Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 51.
- [15] KAYIŞKAN Doğu, “Bir Gıda İşletmesinde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s. 3.
- [16] PURUSHOTHAMA B., “Implementing ISO 9001:2015”, Woodhead Publishing India Pvt. Ltd., 2015, s. 6-7.
- [17] PAPAHOVA Günay, “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Uygulayan Organizasyonlarda Çalışanların Kalite Liderliği ve Performans Algıları Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s. 11.
- [18] ARICI Ferit, ALMEMAN Fuad, “ISO 9001:2015 Denetçisi Ne (Görmek) İster?”, 1. Baskı, İstanbul: Vericert, 2016, s. 15-16-17-62.
- [19] PEHLİVAN Davut, “ISO 9001:2015 Kapsamında Denizcilik Eğitimi Veren Okullarda Risk Yönetimi ve Modellemesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 9.
- [20] ÖZEN Şükrü, “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci”, Ankara, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2002, Cilt:1, Sayı:2, s. 50.

- [21] GÜÇLÜ Nezahat, ŞEHİTOĞLU Ekrem Tuğrul, “Örgütsel Değişim Yönetimi”, Erzurum, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2006, Sayı:13, s. 243 -244.
- [22] ÖZEN Şükrü, BERKMAN Ümit, “Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey”, Ankara, Yönetim Araştırmaları Dergisi 28(06), 2007, s. 827-828.
- [23] ALVAREZ Jose L, “The Sociological Tradition And The Spread And Institutionalization of Knowledge For Action In Diffusion And Consumption Of Business Knowledge”, Londra: Macmillan, 1998, s. 13.
- [24] AGUILERA Ruth V., CAZURRA, “Codes Of Good Governance Worldwide: What Is The Trigger?”, ABD: Northeastern Üniversitesi, Organizasyon Dergisi, Cilt:25, Sayı:3, 2004, s. 415.
- [25] FRENKEL Michal, “The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas”, İsrail, 2005, Sf. 275.
- [26] BENLİ Gamze, “ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin Şirket Sistemlerine Uygulanması (Enko Elektronik Uygulama Örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.88.
- [27] GÖKPINAR Ece, “Petrol Doğalgaz Jeotermal Sondaj Sektöründe ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, s. 1.
- [28] KAMPOURIDIS G., GIANNAPOULUS G.I. ve TSIRKAS S.A., “ISO 9001 Quality Management System On Greek Steel Construction Industry and Its Impact Innovation Performance”, Konferans Bildirisi, Yunanistan: Makine Mühendisliği Bölümü, 2015, s. 10.
- [29] YILDIRIM Neval, “Kireç Üretim Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Uygulanması, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2019, s.110.
- [30] PEHLİVAN Davut, “ISO 9001:2015 Kapsamında Denizcilik Eğitimi Veren Okullarda Risk Yönetimi ve Modellemesi: Karadeniz Teknik Üniversitesi Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2017, s. 46.

- [31] ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2010, s.66-67.
- [32] TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, TSE Yayınları, Ankara, 2015, s. 1-4-5-7-13-15-17.
- [33] Çeber Necip, “Proje Yönetiminde Risk ve Risk Analizi”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s. 35.
- [34] AKAN Ercan, “Lojistik Sektöründe Entegre Yönetim Sistemi(ISO 9001, OHSAS 18001 ve ISO 10002) Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2015, s. 49.
- [35] GOLAS Hanna, MAZUR Anna, GRUZSKA Josef, “Improving An Organization Functioning In Risk Conditions In Accordance With ISO 9001: 2015”, Poland, International Conference on Economics and Management Innovations (2016), s. 259.
- [36] TRICKER Ray, “ISO 9001:2015 For Small Businesses”, 6. Baskı, New York: Routledge, 2017, s. 94.
- [37] Advisera 9001 Academy-ISO 9001 Online Consultation Center, Clause By Clause Explanation of ISO 9001:2015,2016,
https://newiso9001.files.wordpress.com/2016/12/clause_by_clause_explanation_of_iso_9001_2015_en.pdf, s. 13., Erişim Tarihi: 03.11.2019
- [38] SICKINGER Nagorni Rajka, SCHWANKE Jana, “The New ISO 9001:2015 Its Opportunities and Challenges”, (Yüksek Lisans Tezi), Finlandiya: Tampere Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, 2016, s. 73.
- [39] ISO 9001:2008’den ISO 9001:2015’e Geçiş Kılavuzu,
<https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/tr-tr/iso-9001/iso-9001-Transition-Guide-Sept2015-tr.pdf>, s.7, Erişim Tarihi: 04.11.2019
- [40] “Annex A to 9001:2015 Guidance Document For Approved Companies-A Step By Step Guide On How To Interpret Each Clause”, Birleşik Krallık, 2016,
<http://www.nsi.org.uk/wp-content/uploads/2012/11/Annex-A-Step-by-Step-Guide-for-ISO-9001-2015-NG-FG-AG.pdf>, s.34, Erişim Tarihi: 07.11.2019

[41] ASLAN Sinan, ÖZÇELİK Hayrettin, “ İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, Zonguldak, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, 2009, s.112.

[42] ASB Belgelendirme Hizmetleri, “Minör Hata Nedir?”, <https://www.asbcert.com.tr/bilgi-bankasi/makaleler/minor-hata-nedir/>, Erişim Tarihi: 08.11.2019

[43] ASB Belgelendirme Hizmetleri, “Majör Hata Nedir?”, <https://www.asbcert.com.tr/bilgi-bankasi/makaleler/major-hata-nedir/>, Erişim Tarihi: 08.11.2019

[44] Yalın Yönetim Eğitim ve Danışmanlık, “Standartlaştırma Sürekli İyileştirmenin ve Kalitenin Temelidir”,

<https://www.yalinyonetim.com.tr/paylasim-detay/1/makaleler/1016/standartlastirma-surekli-iyilestirmenin-ve-kalitenin-temelidir/>, Erişim Tarihi: 05.05.2020

[45] ATALAY Onur, KILIÇ Özen, “Balık Kılıçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi”, Adana, Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 2015, s. 74.

EKLER

Ek 1: X Çelik Servis Merkezi ISO 9001:2015 KYS Proje Planı

No	Faaliyet	Sorumlu	MAYIS			HAZİRAN				TEMMUZ					AĞUSTOS			
			20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	Koordinasyon ekibinin oluşturulması	Genel Müdür & Kalite Sistem Mühendisi																
2	Mevcut durum analizinin yapılması	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																
2.1.	Üst Yönetim ile görüşme, kurumun mevcut yapısının ve durumunun analiz edilmesi. Yapılan faaliyetler hakkında görüşler alınması. Eğitim-Danışmanlık ihtiyacının ve tarihlerin belirlenmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																
2.2.	Personelin şirket ve çalıştığı birimlerle ilgili öneri istek ve şikâyetlerinin alınması ve ilgili uygulama yapılması ve verilerin toplanması ve değerlendirmelerin yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																
3	Belgelendirme faaliyet kapsamının tanımlanması.	Genel Müdür & Kalite Sistem Mühendisi																
4	Süreçlerin tanımlanması ve hazırlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																
4.1.	Yapılan faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve süreç yapısının tanımlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																
4.2.	Belirlenen süreçler ile ilgili süreç sahibi ile görüşme yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																
4.3.	Süreç haritalarının ve süreç kartlarının oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi																
4.4.	Görüş alınması ve gerekli revizyonların yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi																
4.5.	Süreç etkileşimlerinin hazırlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																
5	Eğitimlerin verilmesi.	Danışman																
5.1.	Süreç eğitimi.	Danışman																
5.2.	Genel bilgilendirme eğitimi.	Danışman																
5.3.	Risk analizi eğitimi.	Danışman																
5.4.	İç Tetkikçi eğitimi.	Danışman																
6	Kuruluşun bağlamı, organizasyon yapısının incelenmesi.	Genel Müdür & Kalite Sistem Mühendisi																
6.1.	Kuruluş bağlamının, iç ve dış faktörlerin tanımlanması ve anlaşılması	Kalite Sistem Mühendisi																
6.2.	Kalite politikasının, vizyonun ve misyonun hazırlanması.	Genel Müdür																

6.3.	Şirketin organizasyonunun kontrol edilmesi. Kurumsal görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																		
6.4.	Kalite hedeflerinin tanımlanması.	Genel Müdür																		
6.5.	Kuruluşun kısa ve uzun vadede stratejilerinin belirlenmesi.	Genel Müdür																		
7	Kalite Yönetim Sistemi dokümantasyonunun hazırlanması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.1.	Stratejik planlama dokümantasyonunun hazırlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																		
7.2.	Risk ve fırsat analizinin hazırlanması.	Kalite Sistem Mühendisi & Tüm Çalışanlar																		
7.3.	Doküman Bilgi Kontrol Prosedürünün gözden geçirilmesi, değişikliklerin değerlendirilmesi ve dokümanite edilmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.4.	Tüm birimlerin belirlenen prosedür ve proseslerinde belirtilen kayıtlarının oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman & Süreç Sorumluları																		
7.5.	Bütün süreçlere ait hizmet ve izleme ölçme talimatlarının gözden geçirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi. İzlenebilirliğin incelenmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.6.	İç Tetkik Prosedürünün gözden geçirilmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.7.	Dış kaynaklı proses, ürün ve hizmetlerin kontrolünün ve yöntemlerinin tanımlanması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.8.	Uygun olmayan hizmetlerin tanımlanması ve kontrolü.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.9.	Sürekli iyileştirme ve düzeltici faaliyetlerin kayıtlarının oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
7.10.	Vekâlet sistemine ilişkin kayıtların değerlendirilmesi ve/veya oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman & İK																		
7.11.	Tedarikçilerinin performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve değerlendirmelere ilişkin kayıtların oluşturulması	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman & Satınalma																		
7.12.	Müşteri memnuniyeti ile ilgili sonuçların değerlendirilmesi ve yapılacak düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması.	Kalite Sistem Mühendisi & Uluslararası Ticaret																		
7.13.	Çalışanların performans ölçme kriterlerinin tespiti ve uygulamaların yapılarak gerekli verilerin elde edilmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman & İK																		

7.14.	Kayıtların saklanma süreleri ve muhafazası ile ilgili metotların uygulanması ve kayıtlarının tutulması.	Kalite Siste Mühendisi & Tüm Çalışanlar																		
7.15.	Eğitim etkinlik değerlendirme metotlarının tespiti ve uygulamaların yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman & İK																		
7.16.	Personel anketlerinin yapılması ve personelin görüş öneri ve isteklerinin alınması. Personel görüş öneri ve isteklerinin değerlendirilmesi ve gelişmelerin gözlenmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & İK																		
7.17.	Kalibrasyon işlemlerinin bilgilerinin verilmesi ve kayıtlarının oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi & Kalite Kontrol																		
7.18.	Yeterlilik sertifikaları, iç ve dış eğitimler ve faaliyetler ile ilgili kayıtların oluşturulması.	Kalite Sistem Mühendisi & İK																		
8	Sistemin yürürlüğe alınması ve değerlendirilmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
8.1.	Farkındalık oluşturacak faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Yönetim																		
8.2.	İzleme, ölçme, analiz ve değerlendirme, performans kayıtlarının incelenmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Yönetim																		
8.3.	Dış ve iç müşteri memnuniyetinin ölçülmesi	Kalite Sistem Mühendisi & Uluslararası Ticaret																		
9	İç Tetkik yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi & İç Tetkikçi Sertifika Sahibi Çalışanlar																		
10	YGG ve iyileştirme çalışmalarının koordinasyonu ve çalışmaların raporlanması.	Kalite Sistem Mühendisi																		
11	Belgelendirme kuruluşuna müracaatın yapılması.	Kalite Sistem Mühendisi																		
12	Belgelendirme denetimi.	Denetçi Firma																		
13	Proje kapanışı.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		
13.1.	Şirket talep ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin ait çıktıların ölçülmesi.	Kalite Sistem Mühendisi & Danışman																		

Ek 2: Üretim Süreç Kartı

ŞİRKET LOGOSU	ÜRETİM SÜREÇ KARTI	Doküman No							
		Yayın Tarihi							
		Revizyon Tarihi/No							
SÜREÇ LİDERİ	ÜRETİM MÜDÜRÜ								
SÜREÇ AMACI	Üretimin planlanması, çelik rulo sacın dilinmesi ve paketlenmesi ve kalite kontrollerinin yapılması								
KONTROL KRİTERLERİ	Gelen hammaddenin kalite kontrolleri yapılır, üretim esnasında seri başı ve seri sonu kalite kontrolü yapılır, paketlenmeden sonra final kalite kontrolü yapılır, ürünler araca yüklendikten sonra bağlama kontrolü yapılır								
GİRİŞ	FAALİYETLER	ÇIKTI							
-Üretim iş emri -Hammadde -Yarı mamül	-Üretim iş emrinin alınması -Bobinin makineye bağlanması -Bobinin baş kısmından 2 metre alınması ve kontrolü -Bobinin dilimlenmesi -Bobinin son kısmından 2 metre alınması ve kontrolü -Dilinen bobinlerin paketlenmesi -Ürünlerin final kalite kontrolü	-Diliniş ürün -Dilme fazlası hurdalar -Kalite kontrol raporları							
İLGİLİ SÜREÇLER	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">ETKİLEYEN SÜREÇLER</td> <td style="text-align: center;">SÜREÇ</td> <td style="text-align: center;">ETKİLENEN SÜREÇLER</td> </tr> <tr> <td>*Satin alma *Depo *Teknik Hizmetler</td> <td style="text-align: center;">*Üretim</td> <td>*Tüm Süreçler</td> </tr> </table>			ETKİLEYEN SÜREÇLER	SÜREÇ	ETKİLENEN SÜREÇLER	*Satin alma *Depo *Teknik Hizmetler	*Üretim	*Tüm Süreçler
ETKİLEYEN SÜREÇLER	SÜREÇ	ETKİLENEN SÜREÇLER							
*Satin alma *Depo *Teknik Hizmetler	*Üretim	*Tüm Süreçler							
KRİTERLERİ	KAYNAKLAR	ÇALIŞAN	Uzman Personel						
Üretimin zamanında bitirilme oranı % 100 Maksimum % 3 hurda	ALT YAPI	BÜTÇE	Makine, kalite kontrol ekipmanları Ekipman bütçesi, adam-saat, mesai						
ZAMAN	HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN							
GÖZDEN GEÇİRME PERİYODU	1 AY								

Ek 3: Örnek Görev Tanımı

ŞİRKET LOGOSU	KALİTE SİSTEM MÜHENDİSİ GÖREV TANIMI	Doküman No:
		Yayın Tarihi:
		Revizyon Tarihi / No:

KADRO ÜNVANI	Kalite Sistem Mühendisi
BAĞLI OLDUĞU ÜST BİRİM	Genel Müdür
KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER	-

YETKİNLİK KRİTERLERİ:

- ❖ Üniversite mezunu
- ❖ Tercihen en az bir yıl iş tecrübesine sahip
- ❖ İngilizce bilen
- ❖ Kalite Yönetim Sistemleri hakkında bilgi sahibi
- ❖ İç denetçi sertifikasına sahip
- ❖ Microsoft Office programlarını kullanabilen
- ❖ Analitik düşünebilen, etkin iletişim kurabilen, hoşgörülü, kibar, disiplinli çalışabilen, takım çalışmasına yatkın olan

SORUMLULUKLAR VE YETKİLER:

1. ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sisteminin gereksinimlerinin yerine getirilmesi için çalışmalara katılmak
2. Firmanın kalite politikası ve hedefleri doğrultusunda çalışmak
3. Çalışmalarını; görev tanımı, iş talimatları ve amirinin bilgilendirmelerine uygun olarak yürütmek

4. Bölümün tüm faaliyetlerini mevcut yasa ve yönetmeliklere uygun yürütmek
5. Bölümünün plan ve programlarına uygun olarak sürecini, belirlenmiş kalite ve maliyet hedefleri sağlanacak şekilde etkin olarak yürütmek ve hedeflerinin performansını takip etmek
6. Sektördeki gelişmeleri izlemek, uygulanan tekniklerin ve kullanılan araçların özelliklerindeki gelişmeler hakkında amirine bilgi vermek
7. İyileştirme faaliyetlerini yürütmek
8. İç denetimlerini etkin bir şekilde organize etmek ve uygulamak
9. Dokümanların standartlara ve ilgili prosedürlere uygun hazırlanmasını, yazılı hale getirilmesini, dağıtımını sağlamak, varsa değişiklikleri bildirmek
10. Yazılan ve/veya revize edilen dokümanları onaylatmak ve bu dokümanların ilgililere dağıtılmasını, geçersiz dokümanların imha edilmesini sağlamak
11. Düzeltici ve iyileştirici faaliyetlerin uygulanmasından, takibinden sorumlu olmak ve düzeltici faaliyet sonuçlarını YGG toplantılarında ele alınmasını sağlamak
12. Kalite kayıtlarının saklanması, korunmasını ve gerektiği zaman elden çıkarılmasını sağlamak
13. Kaliteyi olumsuz yönde etkileyen sorunların ortadan kaldırılması için gerekli önlemleri belirleyerek amirine sunmak
14. Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesi amacıyla kalite sisteminin performansı konusunda amirine rapor vermek
15. Müşteri problemleri ve istekleri konusunda prosedür ve talimatlar çerçevesinde kararlar alıp ilgili birimler aracılığıyla uygulanmasını sağlamak
16. Yönetimin Gözden Geçirmesi toplantıları sonucunda yetki alanı ile ilgili alınan kararların uygulanmasını sağlamak
17. Tespit ettiği aksaklıklarla ilgili düzeltici ve iyileştirici faaliyet talebinde bulunmak
18. Dış denetimlerde etkin rol almak

Ek 4: X Çelik Servis Merkezi Risk Değerlendirme Tablosu

ŞİRKET LOGOSU		RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU							Doküman No: Yayın Tarihi: Revizyon Tarihi/No:	
NO	FAALİYET/ SÜREÇ	RİSK	İLGİLİ TARAFLAR	OLASI SONUÇ	OLASILIK	ETKİ	RİSK DEĞERİ	RİSK GRUBU	KONTROL/Ö NLEME UYGULAMA LARI	SORUMLU
1	Kuruluşun bağlamının anlaşılması	İç ve dış bağlamın tam olarak belirlenememesi	Çalışanlar, Tüm İlgili Taraflar	Faaliyetlerin kapsamı ve ilişkiler konusunda problemler olması	2	2	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Kuruluşun bağlamının YGG toplantılarında gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi	Yönetim
2	Kuruluşun bağlamının anlaşılması	Türk ve Japon kültürü farklılıkları	Çalışanlar, Yönetim	Kültür farklılıkları dikkate alan yeterli esnekliğe sahip kararların alınamaması	4	2	8	ORTA DÜZEY RİSK	İki kültürün birbirlerinin özelliklerini ve farklılıklarını tanımak için sosyal faaliyetlerle bir araya gelmesi	Yönetim

3	İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentilerinin Karşılanması	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılınması, taleplerinin karşılanmaması	Müşteriler	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı	1	5	5	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Müşterilerle sürekli iletişim halinde olunması, müşteri ziyaretleri yapılması, müşteri anketi yapılması ve sonuçlara göre aksiyonlar alınması	Uluslararası Ticaret Departmanı Çalışanları
4	İletişim	Hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar ve yöneticiler arasında etkin bir iletişimin sağlanamaması	Yönetim, Çalışanlar	İletişim problemleri ve süreçlerin aksaması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmek, iletişim kurmalarını ve fikir alışverişini sağlamalarını sağlamak	Yönetim, Çalışanlar
5	Kalite Yönetim	Süreç dokümanlarının ve hazırlanan diğer dokümanların içeriğinin bilinmemesi	Tüm Çalışanlar	Yapılan iş hakkında farkındalık sahibi olunmaması, kalite yönetim sistemine uyumsuzluk	3	4	12	ORTA DÜZEY RİSK	Çalışanlara eğitim verilmesi	Kalite Sistem Mühendisi, Tüm Çalışanlar

6	Kalite Yönetim	Çalışma sahasında ve ofiste kalite yönetim sisteminde olmayan kayıtsız dokümanların kullanılması	Çalışanlar	Kalite yönetim sistemine uyumsuzluk, sertifika sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Çalışanlara eğitim verilmesi, kalite yönetim sistemi ve gereklilikleri hakkında farkındalık sağlanması	Kalite Sistem Mühendisi, Tüm Çalışanlar
7	Kalite Yönetim	Doküman revizyonlarının takip edilmemesi	Denetim ve Belgelendirme Kuruluşları, Çalışanlar	Güncel doküman takibi yapılamaması, kalite yönetim sistemine uyumsuzluk, sertifika sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Doküman revizyonlarının sıkı takibi, revizyon bilgisinin ilgili tüm kişilerle paylaşılması	Kalite Sistem Mühendisi
8	Kalite Yönetim	Etkin bir iç denetim yapılmaması	Çalışanlar, Yönetim, Denetim ve Belgelendirme Kuruluşları	Uyumsuzlukların tespit edilememesi, iyileştirmeler için gerekli aksiyonların alınamaması, sertifika sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	1	5	5	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	İç denetim planının hazırlanması, yönetim desteği ile uygulanması	Kalite Sistem Mühendisi, İç Denetçi, Sertifikasına Sahip Çalışanlar

9	Eğitim	Personele doğru eğitimin verilmemesi	Çalışanlar	Eğitimden beklenen faydanın sağlanamaması	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Eğitim planını departman müdürleri ile birlikte yapmak, uygulamaya konulmasını takip etmek	İK Uzmanı, Departman Müdürleri
10	Eğitim	Eğitim değerlendirmelerin in yapılmaması	Çalışanlar, Eğitim Kuruluşları	Eğitimi veren ve alan kişilerin analizlerinin yapılamaması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Eğitim değerlendirmesi için sistem oluşturmak ve uygulamak, her değerlendirmenin kontrolünü sağlamak	İK Uzmanı
11	Eğitim	Eğitim Planı'nın güncel tutulmaması	Yönetim, Çalışanlar	Eğitim takibinin yapılmaması, personelin ihtiyaç duyduğu eğitimde aksaklık yaşanması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Eğitim planlamasının güncel takip edilmesi	İK Uzmanı
12	İnsan Kaynakları	Çalışan devir hızında beklenmeyen artış olması	Çalışanlar	Maliyet artışı, zaman kaybı	4	4	16	ÖNEMLİ RİSK	Personel planlamasını doğru analizlerle yapmak	İK Uzmanı, Yönetim

13	İnsan Kaynakları	Yetkin personelin işten ayrılması	Çalışanlar, Yönetim, Müşteri	Verimlilik kaybı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Personel çalışma şartlarının sıkı takibi, yetkinliği olan personelin sorumlu olduğu işleri en az bir personelin daha yapabilir olması	İK Uzmanı, Departman Müdürleri, Yönetim
14	Satın Alma	Tedarikçilerin termin süresine uymaması	Çalışanlar, Tedarikçi	Süreçlerde aksama	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Tedarikçi değerlendirilmesinin termin süresine uyum dikkate alınarak yapılması	Satın Alma Personeli
15	Satın Alma	Satın alma işlemleri sonucunda yanlış ve / veya eksik ürün / hizmet alınması	Çalışanlar, Tedarikçi	Süreçlerde aksama, maliyet artışı	1	3	3	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Satın alınan ürünlerin giriş kontrollerinin yapılması	Satın Alma Personeli

16	Satın Alma	Tedarikçi değerlendirmesi yapmamak	Çalışanlar, Tedarikçi	Tedarikçi seçiminin doğru yapılamaması, maliyet artışı	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Tedarikçi değerlendirmesi için sistem kurulması ve uygulanması, departman yöneticileri tarafından uygulanıp uygulanmadığının kontrolünün yapılması	Satın Alma Personeli
17	Satın Alma	Depolanan ürünlerin kaybolması /stok hatası	Çalışanlar, Yönetim, Müşteri	Proseslerde aksama, maliyet artışı	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Şirket kurallarına uygun, periyodik olarak stok sayımı yapılması, eksikliklerin tespit edilip aksiyon alınması	Üretim Mühendisi, Üretim Müdürü, Teknik Hizmetler Uzmanı

18	İthalat	Tedarikçinin hazırladığı sevk belgelerindeki hatalardan ya da eksikliklerden dolayı malların gümrükten geçmesinde gecikme yaşanması	Çalışanlar, Müşteri, Tedarikçi	Proseslerde aksama, liman masraflarının katlanarak artmasıyla maliyet artışı	1	5	5	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Hammadde tedarikçisi tarafından önceden paylaşılan PDF dokümanlarının , yurtiçi alım yapılan ürünler için fatura görüntülerinin sıkı kontrolü	Dış Ticaret Uzmanı
19	İhracat	İhracat dokümanlarının doğru hazırlanmaması	Gümrük Firması, Müşteri	Proseslerin aksaması, maliyet artışı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Hazırlanan dokümanların tekrar kontrolü	Pazarlama ve Lojistik Birimi Çalışanları
20	Sevkiyat	Ürünlerin araca uygun sabitlenmemesi	Lashing Firması, Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, maliyet artışı, gelir kaybı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Lashing kontrolünün yapılması, uzman bir tedarikçi firma ile çalışılması, ürünlerin sigortalı olması	Pazarlama ve Lojistik Birimi Çalışanları

21	Sevkiyat	Nakliye sırasında malların zarar görmesi	Lojistik Firması, Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, maliyet artışı, gelir kaybı	2	5	10	ORTA DÜZEY RİSK	Ürünlerin taşınma esnasında uğrayabileceği hasarlar için nakliye sigortası yaptırılması	Pazarlama ve Lojistik Birimi Çalışanları
22	Sevkiyat	Türkiye'den Avrupa'ya olan uzun mesafe nedeniyle, teslimatta gecikme ihtimali	Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Sevkiyatların uzun mesafe oluşabilecek aksaklıklar dikkate alınarak hesaplanması	Dış Ticaret Uzmanı, İhracat ve Satış Mühendisi
23	Satış	Serbest Bölge düzenlemelerinden dolayı yerli müşterilere satışta bazı kısıtlamalara sahip olmak	BUSEB, Yönetim, Müşteri	Yurtiçindeki müşteriye satışta kısıtlama olması nedeniyle gelir kaybı	4	3	12	ORTA DÜZEY RİSK	Yasal bir düzenleme olmasından dolayı yurtdışı pazarında müşteri arayışının arttırılması	Yönetim, Lojistik ve Pazarlama Birimi Çalışanları

24	Satış	Siparişin yanlış girilmesi	Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, gelir kaybı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Sipariş girişlerinin hem İhracat ve Satış Mühendisi hemde UT Müdürü tarafından kontrolü	Pazarlama ve Lojistik Birimi Çalışanları
25	Malzeme Planlama	Yanlış sipariş açma	Çalışanlar, Müşteri	Duruş süresi artışı, maliyet artışı, sevkiyat gecikmesi, müşteri memnuniyetsizliği	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Üretim siparişlerinin hem UT Departmanı Müdürü hem departman çalışanları tarafından sıkı kontrolü	Malzeme Planlama Mühendisi
26	Malzeme Planlama	Planlama yaparken uygun hammaddenin seçilememesi	Çalışanlar, Müşteri	Gelir kaybı, zaman kaybı, verimlilik kaybı, iş tekrarı	1	5	5	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	En az hurda oranı verecek hammadde kullanılması	Malzeme Planlama Mühendisi

27	Üretim	Dilme makinesinin arızalanması	Çalışanlar, Müşteri	Makinede hasar ya da arıza oluşması, iş programına uyamama, maliyet artışı	2	5	10	ORTA DÜZEY RİSK	Periyodik sürelerde makineye planlı bakım yapılması	Teknik Hizmetler Uzmanı, Bakım Operatörü
28	Üretim	Paketleme makinesinin arızalanması	Çalışanlar, Müşteri	Makinede hasar ya da arıza oluşması, iş programına uyamama, maliyet artışı	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Periyodik sürelerde makineye planlı bakım yapılması, arıza durumunda paketlemenin manuel yapılması	Teknik Hizmetler Uzmanı, Bakım Operatörü, Paketleme Operatörü
29	Üretim	Üretimde yanlış hammadde kullanılması	Çalışan, Yönetim, Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, gelir kaybı	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Barkod sisteminin kullanılması	Üretim Mühendisi, Dilme Operatörü

30	Üretim	Üretimin elektrikli sac olarak adlandırılan tek çeşit ürünle sınırlı olması	Müşteri	İlgili olunan müşteri pazarının sınırlı olması, gelir kaybı	4	4	16	ÖNEMLİ RİSK	Çelik saca uygulanan işlemlerin çeşitlendirilerek müşteri pazarının genişletilmesi	Yönetim
31	Üretim	Paketlemenin zayıf yapılması	Çalışanlar, Müşteri	Müşteri şikâyeti, müşteri kaybı, gelir kaybı	3	4	12	ORTA DÜZEY RİSK	Paketleme yapılan her aşamada dikkatli davranılması, operatörlere eğitim verilmesi, Final Kalite Kontrolün dikkatli yapılması	Paketleme Operatörü, Üretim Mühendisi
32	Üretim	Yanlış palet kullanımı	Çalışanlar, Müşteri	Bobinlerin zarar görmesine sebep olması sonucu yeniden üretim, maliyet artışı	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Paletleri sınıflandırmak	Üretim Mühendisi, Paketleme Operatörü

33	Üretim	Bobine yanlış etiket yapıştırılması	Çalışanlar, Müşteri	Maliyet artışı, zaman kaybı, verimlilik kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	Operatörlere etiketleme eğitimleri verilmesi, etiket kontrollerinin sıkı yapılması	Kalite Kontrol Operatörü, Kalite Güvence Mühendisi, Sevkiyat Operatörü, Üretim Mühendisi
34	Bakım	Planlı bakımların gerçekleştirilmemesi	Çalışanlar, Müşteri	Makine ve ekipmanlarda hasar ya da arıza meydana gelmesi, iş programına uyamama, maliyet artışı	1	3	3	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Planlı bakımların zamanında gerçekleştirilmesi, Üretim Müdürü tarafından takibin sağlanması	Teknik Hizmetler Uzmanı, Bakım Operatörü, Üretim Müdürü
35	Bakım	Arıza bildirimlerinin zamanında yapılmaması ve arıza problemlerinin zamanında çözülememesi	Çalışanlar, Müşteri	Makine ve ekipmanlarda hasar ya da arıza meydana gelmesi, iş programına uyamama, maliyet artışı	1	3	3	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Arıza bildirim formlarının ulaşılabilir olması, vardiya devir defterinin doldurulması ve kontrol edilmesi	Teknik Hizmetler Uzmanı, Bakım Operatörü, Tüm Çalışanlar

36	Kalite Kontrol	Kalite kontrol cihaz ve ekipmanlarının kalibrasyonlarının yapılmaması	Çalışanlar, Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, gelir kaybı	1	3	3	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Kalibrasyon planı hazırlanması ve kalibrasyonların yapılması	Kalite Güvence Mühendisi
37	Kalite Kontrol	Bobine elle dokunulması	Müşteri	Müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, gelir kaybı	2	3	6	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Çalışanlara eğitim verilmesi, uyarı yazılarının asılması	Kalite Güvence Mühendisi
38	Kalite Kontrol	Hataların kök neden analizlerinin yapılmaması	Çalışanlar, Yönetim, Müşteri	Çıkan hataları kalıcı çözümler bulunamaması, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı, gelir kaybı	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	Çıkan hataların periyodik olarak kök neden analizlerinin yapılması ve yönetime sunulması, çözüm bulmak için bir araya gelinmesi	Kalite Güvence Mühendisi, Yönetim
39	Bilgi İşlem	Gizli bilgilerin bilgisayarda açık olması	Çalışanlar, İlgili Taraflar	Gizli bilgilerin firma dışına çıkarılması, güven kaybı, hukuki problemler	1	4	4	KABUL EDİLEBİLİR RİSK	özel bir komut ile 15 dakika kullanılmayan bilgisayarların kilitlemesi	Bilgi İşlem Mühendisi

40	Bilgi İşlem	Yazılım programlarındaki problem	Tüm İlgili Taraflar	Sistemin kullanılamaz hale gelmesi, maliyet artışı, üretimde aksama, ilgili taraflarla iletişimin kesintiye uğraması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	İlgili kurumdan bilgi almak, aksiyon gerekiyorsa uzak ya da yerinde destek almak	Bilgi İşlem Mühendisi
41	Bilgi İşlem	Elektrik kesilmeleri ve dalgalanmalarında yaşanacak problemler	Tüm İlgili Taraflar	Sistemin kullanılamaz hale gelmesi, maliyet artışı, üretimde aksama, ilgili taraflarla iletişimin kesintiye uğraması	2	4	8	ORTA DÜZEY RİSK	İlgili kurumdan bilgi almak, aksiyon gerekiyorsa uzak ya da yerinde destek almak, iş planlamasını yeniden gözden geçirilmesi	Bilgi İşlem Mühendisi

Ek 5: X Çelik Servis Merkezi Fırsat Değerlendirme Tablosu

ŞİRKET LOGOSU		FIRSAT DEĞERLENDİRME TABLOSU				Doküman No: Yayın Tarihi: Revizyon Tarihi / No:
NO	FAALİYET/ SÜREÇ	İLGİLİ TARAF	FIRSATLAR	FIRSAT GRUBU	FIRSAT SÜRDÜRME UYGULAMALARI	SORUMLU
1	Liderlik	Çalışanlar, Yönetim	Üst yönetim tarafından Stratejik Plan'ın etkin olarak hazırlanması ve bu plan kapsamında departmanlara dağıtılması	ORTA DÖNEMLİ FIRSAT	Stratejik Plan'ın her yıl Üst Yönetim tarafından gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	Yönetim
2	Liderlik	Çalışanlar, Yönetim, Tüm İlgili Taraflar	Japon yönetiminin olması ve bunun kazandırdığı itibar	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirket tarafından atanacak Japon yöneticilerle yönetimin devam ettirilmesi	Yönetim

3	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Müşteriler, BUSEB	Serbest bölgelerin, AB ve Orta Doğu pazarlarının yakınında, Akdeniz, Ege ve Karadeniz'deki büyük limanlara, uluslararası havaalanlarına, karayolu ağlarına, kültür, turizm ve eğlence merkezlerine yakın yerlerde kurulmasından dolayı kazanılan stratejik avantaj	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Serbest Bölge'de konumlanmaya devam edilmesi	Yönetim
4	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Müşteriler, BUSEB	Serbest Bölge'de konumlanmadan dolayı ürünlerin EURO para birimiyle satılabilmesi ve döviz kuru dalgalanmalarından etkilenilmemesi	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Serbest Bölge'de konumlanmaya devam edilmesi	Yönetim
5	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Tedarikçiler, BUSEB	Serbest Bölgelerde KDV siz mal ve hizmet satın alma olanağı	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Serbest Bölge'de konumlanmaya devam edilmesi	Yönetim
6	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Müşteriler, BUSEB	Serbest Bölgelerden yurt içine mal satışına herhangi bir kısıtlama getirilmemesinden dolayı yerli ve yabancı tüm pazarlara erişim imkânı	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Serbest Bölge'de konumlanmaya devam edilmesi	Yönetim

7	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Ana Şirket	Japonya'nın en büyük ticari kuruluşlarından birine bağlı bir kuruluş olmanın itibar kazandırması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirkete bağlı bir kuruluş olmanın devamlılığı	Yönetim
8	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Müşteriler, Ana Şirket	Ana şirketin bu iş sahasında uzun zamandır bulunması, deneyime sahip olması, müşterileri iyi tanınması ve yönlendirme yapması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirketin deneyimlerinden faydalanmak	Yönetim
9	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim, Ana Şirket	Finansal olarak çok güçlü olan ana şirketimiz tarafından sağlanan sermaye desteği	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirkete bağlı bir kuruluş olmanın devamlılığı	Yönetim
10	İlgili Taraflar	Çalışanlar, Yönetim	Kalitesi üst sınıf olan ana tedarikçiden hammadde temin ederek avantaj sahibi olmak, onların itibarı sayesinde kendi itibarımızı arttırmak ve güven kazanmak	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana tedarikçi ile sözleşme imzalanması	Yönetim
11	Eğitim	Çalışanlar, Yönetim	Ana şirketten destek alarak bazı iç eğitimler (yasal eğitimler, teknik eğitimler vs.) düzenleyebilme	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirkete bağlı bir kuruluş olmanın devamlılığı	Yönetim

12	İnsan Kaynakları	Çalışanlar, Yönetim	Bulunulan bölgede birçok çelik servis merkezinin bulunmasından dolayı kalifiye çalışan bulma olasılığının yüksek olması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Serbest Bölge'de konumlanmaya devam edilmesi, kalifiye eleman seçiminin yapılması	İK Uzmanı
13	Bakım	Çalışanlar, Yönetim	Tesisin ve altyapı araç gereçlerinin yeni olmasından dolayı bakım/onarım ihtiyacının fazla olmaması	KISA DÖNEMLİ FIRSAT	Planlı bakımların düzenli olarak yapılması	Teknik Hizmetler Uzmanı, Bakım Operatörü
14	Üretim	Çalışanlar, Yönetim	Gerekirse talep fazlasını karşılamak için ana şirkete bağlı kardeş şirketlerin bulunması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana şirkete bağlı kuruluşlarla iletişim	Yönetim
15	Üretim	Çalışanlar	Ana şirket tarafından atanan, 4 yıl hizmet verecek, sektörde deneyimli ve bu deneyimleri aktaracak bir Üretim Danışmanının olması	ORTA DÖNEMLİ FIRSAT	Üretim Danışmanı'nın bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanmak	Üretim Çalışanları
16	Üretim	Yönetim, Müşteri	Köklü ve itibarlı bir firma olan ana tedarikçiden alınan hammaddenin standart seviyesinin yüksek olması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Ana tedarikçi ile sözleşme imzalanması ve tedarikçi ilişkisinin devam ettirilmesi	Yönetim

17	Üretim	Çalışanlar, Yönetim	Ana şirketin global tecrübesi ile oluşturduğu kendi Güvenlik Standartları sayesinde yeni kurulmuş bir firma olmamıza rağmen üst seviye iş güvenliği önlemleri alınabilmesi	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Alınan iş güvenliği önlemlerinin sürekliliğini sağlamak	Yönetim, Tüm Çalışanlar
18	Satış	Müşteri	Avrupa'da ki yasal düzenleme gereğince yüksek kalitede transformatör kullanımı hedeflenmesi ve bu kapsamda X Çelik Servis Merkezi ürünlerinin avantajlı durumda olması	UZUN DÖNEMLİ FIRSAT	Yüksek kalitede ürünlerin üretimine devam edilmesi	Yönetim

Ek 6: Örnek Müşteri Memnuniyeti Anketi

ŞİRKET LOGOSU	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ	Doküman No:		
		Yayın Tarihi:		
		Revizyon Tarihi/No:		
TARİH:				
MÜŞTERİ ADI:				
İLGİLİ KİŞİ:				
	DEĞERLENDİRME			
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
A. GENEL İMAJ				
İlgili birimlere telefon ve e-posta ulaşılabilir.				
Güvenilirdir.				
B. ÜRÜN VE HİZMETLER				
Ürünler spesifikasyonlara uygundur.				
Ürün çeşitliliği yeterlidir.				
Sipariş değişikliklerinde siparişleri karşılama kolaylığı gösterir.				
Ürün teslim tarihi hakkında bilgi verir.				
Müşteri ihtiyaçlarına göre ürün geliştirilir.				
Bekleyen siparişler hakkında bilgilendirir.				
Ürün teslimatı ambalaj ve etiketlemeye uygun olarak yapılır.				
Ürün hasarsız teslim edilir.				
Ürün kalitesi yüksektir.				
Kalite sorunlarına kalıcı çözüm bulur				
C. SATIŞ VE SATIŞ SONRASI DESTEK				
Satış sorumlusuna her an ulaşılabilir.				
Sorunlara yaklaşım ve çözüm sağlama yeteneği vardır.				
Teklif taleplerine zamanında cevap verir.				
Bir sonraki projelerde X Çelik Servis Merkezi ile çalışmak istiyorum.				

Ek 7: Örnek İç Tetkik Raporu

ŞİRKET LOGOSU	İÇ TETKİK RAPORU	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="font-size: small;">Doküman No:</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">Yayın Tarihi:</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">Revizyon Tarihi/No:</td> </tr> </table>	Doküman No:	Yayın Tarihi:	Revizyon Tarihi/No:	
Doküman No:						
Yayın Tarihi:						
Revizyon Tarihi/No:						
Tetkik Tarihi: 20.08.2019 & 21.08.2019						
İç Tetkik Soru Listesi Değerlendirmesi						
DEĞERLENDİRME PUANI:		BAŞARI ORANI (%) :				
5: Çok İyi		5: Çok İyi : 100 ≥ BO >75				
4: İyi		4: İyi : 75 ≥ BO >50				
3: İyileştirme Tavsiyesi		3: İyileştirme Tavsiyesi : 50 ≥ BO >25				
2: Minör Uygunsuzluk		2: Minör Uygunsuzluk : 25 ≥ BO ≥ 1				
1: Majör Uygunsuzluk		1: Majör Uygunsuzluk : BO = 0				
DEPARTMAN / BİRİM	SORU SAYISI	PUAN	BAŞARI ORANI	DEĞERLENDİRME	MİNÖR UYGUNSUZLUK SAYISI	MAJOR UYGUNSUZLUK SAYISI
Üretim Departmanı	89	4,59	89,9	Çok İyi	3	0
Uluslararası Ticaret Departmanı	66	4,5	87,5	Çok İyi	6	0
İnsan Kaynakları Birimi	39	4,53	88,5	Çok İyi	4	0
Kalite Yönetim Birimi	32	4,68	92,2	Çok İyi	2	0
Satın Alma Birimi	42	4,83	95,8	Çok İyi	1	0
Stratejik Yönetim Süreci	72	4,91	97,9	Çok İyi	1	0
Ortalama		4,67	91,96	Çok İyi		
Giriş:						
ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi'nin yeterliliğini, uygunluğunu ve etkinliğini belirlemek için yılda en az bir kez iç denetim yapılmaktadır. Buna istinaden, 20-21 Ağustos 2019 tarihlerinde tüm bölümler için iç denetim yapılmıştır.						
Genel:						
Şirket faaliyetlerini ve Stratejik Yönetim, Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları, Üretim ve Planlama, Satın Alma, Teknik Hizmetler, Malzeme Planlama, Pazarlama ve Lojistik ve Kalite Güvence süreçlerini kapsayan ISO 9001:2015 KYS standardı maddelerine dayalı bir soru listesi hazırlanmıştır. Gözlemler ve ilgili dokümanlar soru listesinde belirtilmiştir, puanlama ve değerlendirme yapılmıştır. Tetkik sırasında gözlemlenen uygunsuzluklar soru listesinde belirtilmiştir. Tespit edilen 10 adet uygunsuzluk için tespit eden denetçiler tarafından Uygunsuzluk ve İyileştirme Formları düzenlenmiştir.						
Sonuç:						
İç Tetkik Prosedürüne uygun olarak tespit edilen uygunsuzluklar değerlendirilecek, uygunsuzlukları ortadan kaldırmak için gerekli iyileştirmeler yapılacak ve uygunsuzluklar kapatılacaktır.						
Takip denetimi yapılacak mı?			Hayır <input checked="" type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>	Tarih:	
Hazırlayan: Kalite Sistem Mühendisi			Denetim Süresi: 2 gün			
Denetçiler			Denetlenenler			
İsim	Görev	İmza	İsim	Görev	İmza	

Ek 8: Örnek Uygunsuzluk ve İyileştirme Bildirim Formu

ŞİRKET LOGOSU	UYGUNSUZLUK VE İYİLEŞTİRME BİLDİRİM FORMU		Doküman No:		
			Yayın Tarihi:		
			Revizyon Tar/No:		
Tarih: 28.08.2019	No: U28	UYGUNSUZLUK İYİLEŞTİRME	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uygunsuzluk/İyileştirme Tespit Eden Kişi-Birim- Firma Adı:			Kalite Sistem Mühendisi / Kalite Yönetim Birimi		
İlgili Kişi-Birim-Firma Adı:			Pazarlama ve Lojistik Birimi		
Uygunsuzluk/İyileştirme Kaynağı					
İç Denetim Minör Uygunsuzluğu	<input checked="" type="checkbox"/>	İlgili Standart Maddesi	Veri Analiz	<input type="checkbox"/>	
		Madde 8.4			
İç Denetim Majör Uygunsuzluğu	<input type="checkbox"/>		Çalışan Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>	
Dış Denetim Uygunsuzluğu	<input type="checkbox"/>	Kalibrasyon Uygunsuzluğu	<input type="checkbox"/>	Tedarikçi Denetimleri	<input type="checkbox"/>
İç Müşteri Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>	İşgüvenliği Uygunsuzluğu	<input type="checkbox"/>	Dokümantasyon	<input type="checkbox"/>
Dış Müşteri Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>	Eğitim Sonuçları	<input type="checkbox"/>	Performans Değerlendirme	<input type="checkbox"/>
Diğer	<input type="checkbox"/>				
Uygunsuzluk/İyileştirme Bildirim Açıklaması					
<i>Gümrük acentası ve nakliye firmaları için yapılması gereken son tedarikçi değerlendirmesinin yapılmadığı tespit edilmiştir.</i>					
Uygunsuzluk/İyileştirme Bildiriminin Değerlendirme Toplantısı Karar Açıklaması					
<i>Tedarikçi Değerlendirme Talimatı'na uygun olarak eksik tedarikçi değerlendirmeleri yapılmalı ve uygunsuzluk kapatılmalıdır.</i>					
Değerlendirme Toplantısı Kararı					
DİF açılmasına karar verildi	<input checked="" type="checkbox"/>				
DİF açılmamasına karar verildi	<input type="checkbox"/>				

Ek 9: Örnek Düzeltici ve İyileştirici Faaliyet Formu

ŞİRKET LOGOSU	DÜZELTİCİ VE İYİLEŞTİRİCİ FAALİYET FORMU		Doküman No:		
			Yayın Tarihi:		
			Revizyon Tarihi / No:		
DİF NO	D28	DİF TALEP TARİHİ:	30.08.2019		
Bu bölüm Kalite Yönetim Birimi tarafından doldurulacaktır.					
Düzeltilici ve İyileştirici Faaliyet Talep Nedeni					
İç Denetim Minör Uygunluğu	<input checked="" type="checkbox"/>	Performans Değerlendirme	<input type="checkbox"/>	Veri Analiz	<input type="checkbox"/>
İç Denetim Majör Uygunluğu	<input type="checkbox"/>	Kalibrasyon Uygunluğu	<input type="checkbox"/>	Tedarikçi Denetimleri	<input type="checkbox"/>
Dış Denetim Uygunluğu	<input type="checkbox"/>	İşgüvenliği Uygunluğu	<input type="checkbox"/>	Dokümantasyon	<input type="checkbox"/>
İç Müşteri Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>	Eğitim Sonuçları	<input type="checkbox"/>	Çalışan Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>
Dış Müşteri Memnuniyetsizliği	<input type="checkbox"/>	Diğer (Açıklayınız)	<input type="checkbox"/>		
Uygunluğu Tespit Eden Kişi / Birim			İlgili Birim / Firma		
(İsim, unvan, imza)			(İsim, unvan, imza)		
Uygunluk/İyileştirme İsteği açıklaması					
Gümrük acentası ve nakliye firmaları için yapılması gereken son tedarikçi değerlendirmesinin yapılmadığı tespit edilmiştir.					
Yapılacak Faaliyet Türü:	<input checked="" type="checkbox"/> Düzeltici Faaliyet	<input type="checkbox"/> İyileştirici Faaliyet	Tekrarlayan uygunluk mu?	<input type="checkbox"/> Evet	<input checked="" type="checkbox"/> Hayır
Bu bölüm düzeltici/iyileştirici faaliyet açılan birim tarafından doldurulacaktır.					
Kök Neden Analizi	Son tedarikçi değerlendirmesinin yapılması gereken periyottaki iş yoğunluğunun çok fazla olmasından dolayı unutulmuştur ve değerlendirilmemiştir.				
YAPILACAK GEÇİCİ FAALİYET					
No	Faaliyet Tanımı	Sorumlu	Termin Süresi		
YAPILACAK KALICI FAALİYET					
No	Faaliyet Tanımı	Sorumlu	Termin Süresi		
1	Eksik tedarikçi değerlendirmeleri yapılacak.	Pazarlama ve Lojistik Birimi Çalışanları	5.09.2019		
2	Tedarikçi değerlendirme periyotlarında Kalite Yönetim Birimi tarafından - eposta ile hatırlatma yapılacak.	Kalite Sistem Mühendisi	Sürekli		
Bu bölüm Kalite Yönetim Birimi tarafından doldurulacaktır.					
Takip Tetkiki Sonucu					
<input checked="" type="checkbox"/> Uygunluk giderilmiştir.		<input type="checkbox"/> Uygunluk giderilmemiştir.			
Takip Tetkiki Sonucu					
<input type="checkbox"/> İyileştirme gerçekleşmiştir.		<input type="checkbox"/> İyileştirme gerçekleşmemiştir.			
Düzeltilici-İyileştirici Faaliyetin Takibi ve Kapatılması					
Ek süre verildi.	<input checked="" type="checkbox"/> Kapanı.	Onaylayan:			
Yeni Termin:	Tarih: 5.09.2019				
Takip eden:	Kapatan: Kalite Sistem Mühendisi				
İmza:	İmza:				
Açıklama:	Açıklama:				