

**BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
ISO 9000 UYGULAMALARI**

126727

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İnş. Müh. Yener YILDIRIM
(501981176)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30 Nisan 2002
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Mayıs 2002

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Uğur MÜNGEN

Diğer Jüri Üyeleri Öğr.Gör.Dr. Akın ERİŞKON

Prof.Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (M.Ü.)

**İC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
BOKÜMANTASYON MERKEZİ**

HAZİRAN 2002

126727

ÖNSÖZ

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin hayata geçirilebilmesi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nin kurulması son yıllarda gündeme gelen fakat bu güne kadar somut olarak ciddi aşamaların kaydedilemediği bir konudur. Genelde bu konu sadece özel sektörü ilgilendiriyormuş gibi lanse edilmiş, bu konuda yazılan eserlerin ancak çok azında, o da bu sistemin kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanabileceği, uygulanması gerektiği hususunda birkaç cümlelik ifadelerle yer verilmiştir.

Bu çalışmada, belediyelerde ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulabileceği, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabileceğini örnek uygulamalarla gösterilmiş ve sonuçta kurulan sistem ve yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu elde edilen kaynak tasarrufu ortaya konularak, kamu kurum ve kuruluşlarında da kurulabilecek bu sistemin ülke kaynaklarının kullanımında verimliliğini ne kadar fazla arttırdığı ortaya çıkarılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tezimin hazırlanması sürecinde vermiş olduğu destek, gösterdiği anlayış ve rehberliği için tez danışmanım Sn.Yrd.Doç.Dr.Uğur Müngen'e,

Bu tezin hazırlanması sürecindeki her safhada, sağladığı kaynak, engin bilgi ve deneyimleri ile verdiği bakış açısı, destek ve yönlendirmeleri için Penyapsan A.Ş. Genel Müdürü ve Belediye Başkan Danışmanı Sn.Hulusi ŞENTÜRK'e, hertürlü bilgiye ulaşmam için kurumsal kimlik çerçevesinde kaynaklarını bana sonuna kadar açan Sn.Oğuz CERİK ve Sn.Sami ŞİMŞEK'e ve tüm belediye personeline,

Profesyonel destek, yardım ve anlayışları için başta Sn.Hakan KODAL ve Sn.Zafer ERGÜVEN olmak üzere Yapı Kredi Koray GYO'daki tüm çalışma arkadaşlarıma,

ve...

Bugüne kadar attığım her adımda yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2002

İnş.Müh. Yener YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	1
1.2. Çalışmada İzlenen Yöntem	2
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	4
2.1. Kalite Kavramı Nedir?	4
2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?	6
2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar	9
2.3.1. Müşteri	9
2.3.2. Dış Müşteri	10
2.3.3. İç Müşteri	12
2.3.4. Tedarikçiler	14
2.4. Sürekli İyileştirme	14
2.5. Süreçler	18
2.6. Kalite Çemberleri	20
2.6.1. Niçin Kalite Çemberleri?	20
2.6.2. Çalışma Sistemi	21
2.6.3. Organizasyonlarda Kalite Çemberi Çalışmaları	23
2.7. Tüm Çalışanların Katılımı	23
2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Diğer Unsurlar	26
2.8.1. Tekniklerin Kullanımı	26
2.8.2. Beyin Fırtınası	26
2.8.2.1 Genel Kurallar ve Örnek Uygulama	26
2.8.3. 3M, 1U Tekniği ve Örnek Uygulama	32
2.8.4. 5N Tekniği ve Örnek Uygulama	33

2.8.5. 3M,1U,1B Tekniği ve Örnek Uygulama	34
2.8.6. 5N,1K Tekniği ve Örnek Uygulama	35
2.8.7. 5S Tekniği ve Örnek Uygulama	36
2.8.8. Kontrol Tabloları ve Örnek Uygulama	36
2.8.9. Pareto Analizi ve Örnek Uygulama	37
2.8.10. Histogramlar ve Örnek Uygulama	38
2.8.11. Balık Kılçığı Analizi ve Uygulama Örneği	39
2.8.12. Kontrol Çizelgeleri ve Uygulama Örneği	40
2.8.13. Diğer Teknikler	41
2.9. Sürekli Eğitim	42
2.9.1. Öğrenen Organizasyon	43
2.9.2. Çalışanların Eğitimi	46
2.10. YKY'nin Diğer Yönetim Teknikleriyle Entegrasyonu	48
2.10.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	48
2.10.1.1. Tanım	48
2.10.1.2. Önemi	49
2.10.1.3. Görevleri	49
2.10.2. Performans Yönetimi	53
2.10.2.1. Tanım	53
2.10.2.2. Belediyelerde Ölçüm Kriterleri	54
2.10.2.3. Ölçüm Teknikleri	55
2.10.2.4. Dikkat Edilecek Hususlar	55
2.10.3. Benchmarking (Kıyaslama)	56
2.10.3.1. Uygulama Adımları	56
2.10.4. Değişim Mühendisliği	57
2.10.5. Stratejik Yönetim	60
3. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ	63
3.1. ISO 9000	63
3.2. ISO 9000 Serisi Standartları	65
3.3. TS-EN-ISO Kalite Güvence Sistemi Standartlar Serisi ve Modeller	66
3.4. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Yararları	67
3.5. ISO 9000 Yeterli midir?	68
3.6. ISO 9000 Sistemi Maddeleri	69
3.6.1. Yönetimin Sorumluluğu	71
3.6.2. Kalite Sistemi	74
3.6.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	78
3.6.4. Tasarım Kontrol	80
3.6.5. Doküman ve Veri Kontrolü	85
3.6.6. Satınalma	89
3.6.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü	92
3.6.8. Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği	94
3.6.9. Proses Kontrolü	95

3.6.10. Muayene ve Deney	98
3.6.11. Muayene, Ölçme ve Deney Techizatının Kontrolü	101
3.6.12. Muayene ve Deney Durumu	104
3.6.13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	105
3.6.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler	107
3.6.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat	109
3.6.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü	112
3.6.17. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri	114
3.6.18. Eğitim	118
3.6.19. Servis	120
3.6.20. İstatistiksel Yöntemler	122
3.7. Kalite El Kitabı	123
3.8. Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları	123
3.9. Uygulamaya Geçiş Aşamaları	126
3.10. ISO 9000 Genel Değerlendirmesi	129
4. DEĞİŞİMİ YÖNETMEK	131
4.1. Neden Değişim?	132
4.2. Değişimin Şartları	133
4.2.1. Birinci Derece Şartlar	133
4.2.2. İkinci Derece Şartlar	138
5. BELEDİYELERDE TKY VE ISO'YA GEÇİŞTE UYGULAMA AŞAMALARI VE PRENSİPLER	140
5.1. Vizyon	140
5.2. Misyon	140
5.3. Strateji	141
5.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Niçin Gereklidir ?	142
5.5. TKY'ye Geçiş Aşamaları	148
5.6. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Yaşanan Zorluklar	154
5.7. İş Programı	161
5.8. Yeni Sistemle Neler Değişiyor ?	165
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	178
KAYNAKLAR	182

EKLER

191

ÖZGEÇMİŞ

263



KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: International Organization for Standardization
ÇTV	: Çevre Temizlik Vergisi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
EN	: European Norm
KGS	: Kalite Güvence Sistemi



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Kontrol Tabloları	37
Tablo 2.2. Pareto Diyagramı ..	38
Tablo 2.3. Histogram	38
Tablo 2.4. Kontrol Çizelgeleri	40
Tablo 3.1. TS-EN-ISO KGS Standartları ve Modelleri.....	66
Tablo 3.2. ISO 9001 Maddeleri	70
Tablo 3.3. Düzeltici ve Önlemler Formu	108
Tablo 5.1. Yeni Sistemler Neler Değişiyor?	165
Tablo 5.2. X Belediyesi Müdürlükleri	167
Tablo 5.3. İş Akış Şeması 1.....	169
Tablo 5.4. Prosedür	170
Tablo 5.5. İş Talimatı	171
Tablo 5.6. Görev Tanımı.....	172
Tablo 5.7. Eğitim Programı.....	173
Tablo 5.8. İş Akış Şeması 2	176

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : Balık Kılçığı (Neden-sonuç) Şekli.....	39
Şekil 3.1 : Kalite Güvence Dokümantasyon Sistemi Pramidi.....	74



BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve ISO 9000 UYGULAMALARI

ÖZET

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin hayata geçirilebilmesi son yıllarda gündeme gelen fakat bu güne kadar somut olarak ciddi aşamaların kaydedilemediği bir konudur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının şöhret bulmaya başladığı yıllardan beri bu sistem sanki sadece özel sektörü ilgilendiriyormuş gibi değerlendirilmiş, bu konuda yazılan kitaplardan ancak çok azında, o da bu sistemin kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanabileceği, uygulanması gerektiği hususunda birkaç cümlelik ifadeler yer almıştır.

Bir ülkenin kalkınması ve ulusal hayat standardının yükseltilmesi, ancak mevcut kaynakların verimli kullanılması, geleceğe yönelik ciddi hedeflerin tespiti, bu hedeflere ulaşımındaki politika ve stratejilerin belirlenmesi ve topyekün kalite, verimlilik odaklı çalışmaların sağlanması ile mümkündür.

Ülke kaynaklarının ciddi bir bölümü merkezi ve yerel idareler tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla merkezi ve yerel idarelerin kaynak kullanımındaki verimlilikleri, ülkemizin ekonomik kalkınması ve hayat standardının yükseltilmesi hususunda önemli bir etkidir.

Bu tezin amacı, Belediyelerde de ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulabileceğini, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanabileceğini örnek uygulamalarla göstermek ve sonuçta kurulan sistem ve yapılan iyileştirme çalışmaları sonucu elde edilen kaynak tasarrufunu ortaya koyarak, kamu kurum ve kuruluşlarında da kurulabilecek bu sistemin ülke kaynaklarının kullanımında verimliliğini ne kadar fazla artırdığını ortaya koymak, çalışanların ve müşteri memnuniyetinin sağlandığını göstermektir.

Tez kapsamında, belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanması ve ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulmasına yönelik uygulama örnekleri de yeri geldikçe verilmiş olup, tez bölümler itibarıyla şu konulardan oluşmaktadır;

Birinci bölümde, konuya giriş yapılarak çalışmanın amacı belirtilmiş, çalışma kapsamında izlenen yöntemden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi ve kavramlar açıklanmış, müşteri memnuniyetinin sağlanması yolunda, çalışanların tümünün katılımı ile çalışmaların nasıl yapılması gerektiği, kalite çemberlerinin kurulması, sürekli iyileştirme çalışmaları, TKY de kullanılan diğer unsurlar ve diğer yönetim teknikleriyle entegrasyon konuları işlenmiştir.

Üçüncü bölümde, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, maddeleri, yararları, sistem kuruluş çalışmaları, uygulamaya geçiş aşamalarından bahsedilerek, ISO 9000 sistemi genel değerlendirmesi yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, belediyede yaşanan/yaşanacak olan değişim nedeniyle Değişimi Yönetmek konusu işlenmiştir.

Beşinci bölümde, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'ne geçişte uygulama aşamaları, geçiş sürecinde yaşanan zorluklar, yeni sistemin nasıl kurulduğu, yeni sistemin neleri ne şekilde değiştirdiği ve ulaşılan sonuçlardan bahsedilmiştir.

Örnek uygulamalarla, ISO 9000 çalışmaları ile belediyedeki mevcut işleyen sistemin nasıl ortaya çıkarılarak standart hale getirildiği, iş akış şemaları, prosedür, iş talimatı, görev tanımı örnekleri ve kalite el kitabı örneği verilerek gösterilmiştir.

Mevcut sistemin ortaya konulmasının ötesinde, TKY felsefesinin mevcut sistem üzerine nasıl uygulandığı örnek çalışmalarla gösterilmiş, yapılan uygulama sonucu sağlanan zaman, kaynak tasarrufu ispatlanmıştır.

Son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiş, küçük bir örnek üzerinde gösterilen ve kalite sisteminin kurulması sonucu sağlanan kaynak tasarrufunun belediye ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması ile sağlanacak tasarrufun büyüklüğü ve bunun ülke ekonomisine katkısı vurgulanmıştır.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT and ISO 9000 APPLICATIONS IN MUNICIPALITIES

SUMMARY

The application of Total Quality Management (TQM) in municipalities is a popular issue in recent years, however an issue on which solid solutions could not be suggested. The understanding of TQM has been evaluated as a subject to private sector from the very beginning of its popular years as a philosophy; very few sources has indicated that this system can be applied in governmental institutions.

Economic development and increasing the life standards in a country can only be realized by the efficient use of available resources, careful target setting, policy and strategy selection to reach the targets, total quality management and efficiency-oriented work.

A significant part of country resources is used by central and local authorities, so the efficiency of these authorities in resource usage is an important factor in terms of economic development and raising the life standards.

The objective of this thesis is to show the possibility of setting ISO 9000 Quality Insurance System in municipalities and applying TQM by examples, and conclusively to show how much the efficiency in resource usage can be raised by the savings through this system and necessary adjustments, and as a result to emphasize the increase in employee and customer satisfaction.

In this thesis, Total Quality Management philosophy applications and the establishment of ISO 9000 Quality Insurance System in municipalities are discussed, also with convenient examples in the following chapters:

In Chapter I, an introductory part is given to explain the aim of this work and the methodology which is followed.

In Chapter II, TQM philosophy and the literature is explained. In order to provide customer satisfaction, which techniques should be used and how, by the full attendance of the employees, how to set the quality circles, continuous improvement, other skills used in TQM and the integration with other management techniques are argued.

Chapter III evaluates the ISO 9000 Quality Insurance System, the articles, its benefits, system establishment phases, and the implementation steps.

In Chapter IV, "Managing the Change" is discussed, as a result of the change which will take place in municipalities.

Chapter V argues the phases in adapting TQM and ISO 9000 Quality Insurance System in municipalities and the following difficulties, how the system is established, and how the new system changes the old one, what is changed, and the results.

ISO 9000 applications, current system in municipalities, how this system became a standardized one, work flow charts, procedures, job orders, job descriptions and quality hand book are explained by examples.

Moreover, it argues how the TQM philosophy is applied on the current system by giving examples, proving the savings in time and resource, consequently.

The last Chapter is for the conclusion and the examples, emphasizing the size of savings in municipalities and governmental institutions with a small-in-size quality system and the following effects on the economy.



1. GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Amacı

Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bu tanım belediyeler açısından, belde halkının beklenti ve ihtiyaçlarını kusursuz olarak karşılamaya yönelik sistemli yaklaşımın adıdır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan ve bunu da çalışanların verimliliği ve topyekün işbirliği ile mümkün gören yönetim anlayışdır. Mevcut şartlar altında en mükemmele ulaşma amacında olan ve sürekli iyileştirme felsefesine inanan bir yolculuktur.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin hayata geçirilebilmesi son yıllarda gündeme gelen fakat bu güne kadar somut olarak ciddi aşamaların kaydedilemediği bir konudur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının şöhret bulmaya başladığı yıllardan beri bu sistemin sanki sadece özel sektörü ilgilendiriyormuş gibi değerlendirilmiş, bu konuda yazılan kitaplardan ancak çok azında, o da bu sistemin kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanabileceği, uygulanması gerektiği hususunda birkaç cümlelik ifadeler yer almıştır.

Belediyelerin görevi, kanuni çerçevede, elindeki imkanları en verimli şekilde kullanarak, beldeye ve belde halkına en iyi hizmeti sunmaktır. Bu da ancak, akılcı, realist, verimli, kalite öncelikli müşteri memnuniyeti odaklı, hedeflerle yönetim anlayışıyla mümkündür ki bu anlayışın adı da Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'dir. Aslında bu yönetim sisteminin kurulması, belediyelerin varlık sebebinin öz anlamı itibarıyla keyfi bir girişim değil, gerçekleştirilmesi gereken bir sorumluluktur.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, ISO (Uluslararası Standartlaştırma Organizasyonu – International Organization for Standardization) aktif üyeleri ABD, İngiltere, Kanada, ve Fransa olan TC 176 Teknik Komite'ce hazırlanmış ve 1987'de ISO 9000

Kalite Sistemi Standartlar Serisi olarak yayınlanmıştır. Bu standart, ürün ve hizmetlerin üretilmesi sırasında kaliteye etki eden faktörlerin nasıl olması gerektiğini gösteren, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyen ve bunu standartlaştıran bir sistemdir. ISO 9000, kaliteli ve verimlilik esaslı yönetim sisteminin kurulması yolunda bir araç, bir adımdır. ISO ile atılacak adımın TKY felsefesi doğrultusunda sürekliliğinin sağlanması daha doğru olacaktır.

Bu anlamda belediyelerde ister Toplam Kalite Yönetimi adı altında isterse başka isimler altında yukarıda belirtilen anlayışa dayalı bir yönetim sistemi kurmak kanunun ve belediyelerin varlık sebebinin öz anlamı itibarıyla keyfi bir girişim değil, gerçekleştirilmesi gereken bir sorumluluktur.

Yazar, bir sene gibi bir süre boyunca Belediyede birfiil olarak “Toplam Kalite ve ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Kurulması” çalışmalarının yapıldığı ekipte çalışmış, o zaman için Türkiye’de hiçbir belediyenin gerçekleştiremediği bu sistemin kurulması konusunda birçok araştırma yapmış ve belediye bünyesinde uygulanma çalışmalarına katılmıştır.

Bu tezin amacı, Belediyelerde de ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulabileceğini, Toplam Kalite felsefesinin uygulanabileceğini ve sonuçta mükemmele ulaşma yolundaki yolculukta süreçlerde iyileştirme vb. yöntemlerle kıt kaynakların kullanımında maximizasyon sağlanması, düzenli ve sistemli işlemlerin yapılarak standartlaşmanın sağlanması, yetki sorumluluk ve görev tanımlarının belirlenmesi, kalitenin sağlanması, verimliliğin artırılması, belediyelerin kuruluş amacı doğrultusunda halkın ve çalışanların memnuniyetinin sağlanabileceğini göstermektir. Tezde sistemin kurulması ile ilgili bilgiler yeri geldikçe açıklanmış ve çalışma sonucunda belediyede yaşanan gelişmeler belirtilmiştir.

1.2. Çalışmada İzlenen Yöntem

X Belediyesi olarak, Toplam Kalite Yönetimine geçmeye ve kaliteli hizmet üretimi anlayışı doğrultusunda kurulacak yeni sistemi ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ile standartlaştırarak koruma altına almaya ve belgelendirmeye karar verildiğinde açıkçası, bu kadar kıt kaynakla karşı karşıya kalınacağı, henüz bu konuda adımı atan ilk kamu kuruluşu olduğu bilinmiyordu. Ciddi ve kapsamlı bir çalışma neticesinde

kısa zamanda tüm kaynaklara ulaşılacağı sanılıyordu. Ne yazık ki, geçen zaman beklentilerin boşa olduğunu göstermekte gecikmedi, bu konuda yeterince kaynak yoktu ve henüz hiçbir belediye bu konuda bir girişimde bulunmamıştı.

İki seçenek sözkonusu idi. Ya şimdilik bu karardan vazgeçilecek, birilerinin ciddi, somut gelişmeler kaydetmesi beklenecek veya bu ilk gerçekleştirecekti. X Belediyesi bünyesinde, mevcut Yap - İşlet - Devret Modeli'nden esinlenerek yola çıkılan ve Peşinat Öde - Yap - İşletirken Bedel Öde - Devret Modelini geliştirerek üç adet akaryakıt istasyonunun hayata geçirildiği veya aynı anlayışa yakın şekilde çalışmaların sürdürüldüğü marina projesi veya uluslararası fuar alanı projeleri gibi motamod uygulayabilecek bir örnek olmaksızın, daha önceki çalışmalardan esinlenerek TKY ve ISO çalışmalarının bu alandaki özel sektör çalışmalarını baz alıp kendi bünyesinde uygun metodlar oluşturmak suretiyle bu çalışmanın gerçekleştirilebileceği düşünüldü ve karar bu doğrultuda verildi.

Bu tezde, belediyelerde ISO 9000 uygulama örnekleri de yeri geldikçe verilmiş olup, bölümler itibarıyla şu konulardan oluşmaktadır ;

Birinci bölümde, konuya giriş yapılarak çalışmanın amacı ve izlenen yöntemden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi ve uygulamasında kullanılan unsurlardan bahsedilmiş, diğer yönetim teknikleriyle entegrasyonu konusu işlenmiştir.

Üçüncü bölümde, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, maddeleri, sistem kuruluş çalışmaları, belediye uygulamalarından bahsedilerek, ISO sistemi genel değerlendirmesi yapılmıştır.

Dördüncü bölümde, belediyede yaşanan/yaşanacak olan değişim nedeniyle Değişimi Yönetmek konusu işlenmiştir.

Beşinci bölümde, Belediyelerde TKY ve ISO'ya geçişte uygulama asamaları ve prensiplerden bahsedilmiştir.

Son bölümde ise, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili tanım ve açıklamalardan önce “kalite” kavramının açıklanması gerekir. Kalite kavramıyla ne ifade edildiği anlaşılmadan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin anlaşılması eksik kalacaktır.

Kalite Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Bu bakımdan da kalite sübjektif değerlendirmeleri içermektedir. Ancak ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir. [17]

Kalite ile ilgili olarak yapılan açıklamaların başlıcaları şunlardır:

Kalite, ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. [18]

Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kalite, kullanıma uygunluktur.

Kalite, şartlara uygunluktur. [19,96]

En geniş anlamda kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Bu bağlamda kalite, sadece ürün veya hizmette değil, aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinaların nasıl işledikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir. [20]

Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. [21]

Müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriye memnun etmektir. [22]

Dar anlamında kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi, hedeflerin kalitesi, vb.dir. [23]

Toplam Kalite Yönetimi'ndeki kalite kavramı ile, ölçülebilen yönetim değerleri ifade edilmektedir. Bu değerın bütün süreçlerde, işlevlerde ve sistemlerde uygulanması Toplam Kalite Yönetimi'nin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımdaki yönetim, sadece insanların yönetimi değil, bütün faaliyetler için uygulanan teknik, ilke, yöntem ve süreçleri ifade etmektedir. [24,97]

Belediyeler, kalite kavramını kendi gerçekleri doğrultusunda tanımlamalıdır. Kaliteyi, müşterinin tatmini, beklentisi eksenli ele alındığında, içinde bulunduğumuz gerçekler açısından sakıncalarla karşılaşmaktadır. Her şeyden önce müşteri kavramına açıklık getirmek gerekmektedir. Belediye Kanunu 1. maddesinde de belirtildiği gibi, "Belediyeler, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükelleftirler." Dolayısıyla belediyeler yönünden müşteri kavramına belde ve belde halkı girmektedir. Kalite, müşteri ihtiyaçları esaslı olarak tanımlandığına göre, belediyeler açısından, kalite belde ve belde halkının ihtiyaçları baz alınarak değerlendirilmelidir. Belde halkının uzun vadede memnuniyeti her yönüyle mamur kılınmış bir belde ile mümkündür. Fakat ülkemizin içinde bulunduğu şartlar altında (iç göç, işsizlik, konut sorunu, gelir dağılımındaki adaletsizlikler ve benzeri problemler) insanlar kısa vadeli öncelik ve sıkıntılarını öncelikli olarak değerlendirmektedir. Bunun neticesinde de belediyeler gecekondulaşma, kaçak yapı, yeşil alanların imara açılması gibi taleplerle karşılaşmaktadırlar. Öyle ki, gecekondulaşmaya, kaçak yapılaşmaya göz yummayan belediye idareleri seçim kaybetmek gibi bir baskı altında kalmaktadırlar. Oysa belde halkının mutluluğu, beldenin imarı ile bire bir ilişki içindedir. Yeterli yeşil alanları, alt yapısı, sosyal donatıları bulunmayan beldelerde insanların huzurlu yaşamaları da mümkün değildir.

Geleceğin kentinin yaşanabilir, uyumlu, güzel ve sağlıklı olabilmesi için gereken kararlar bu günden verilmelidir. Mevcut olumsuz koşullar bu günkü kent ve yerleşim kavramlarının gözden geçirilmesi için uyarıcı bir nedendir.

İdeal kent; kentli haklarını koruyup en iyi yaşam koşullarını sağlayarak, halkına iyi bir yaşam sunan, değerini orada yaşayan, ziyaret eden, çalışan ve ticaret yapan, eğlence, kültür ve bilgiyi orada arayan ve eğitim görenlerden alarak; bir çok sektör ve aktiviteyi, yaşam, çalışma, dinlenme gereksinimlerini bir arada uyum içinde barındıran yaşam yeridir.

Bir kent, modern gelişmeyle tarihi mirasın korunması arasında dengeyi kurmalı, eskiyi tahrip etmeden yeniyle bütünleştirmeli ve sürdürülebilir kalkınma (sürdürülebilir kalkınma; bu günün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılaması fırsatlarını yok etmeden sağlayan kalkınma anlayışıdır.[3]) ilkelerini sağlayabilmelidir. [25]

Belediyeler, belde halkının mutluluğu için, beldenin mutluluğunu ön planda tutmak mecburiyetindedirler. Beldenin ihtiyaç ve beklentileri esas alınarak, belde halkının ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır.

Bu açıklamalar ışığında belediyeler açısından kalite, beldenin mamur kılınması esasına uygun olarak belde halkının beklenti ve ihtiyaçlarını kusursuz olarak karşılamaya yönelik sistemli yaklaşımdır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) en verimli yönetim sistemi oluşturma çabaları sonucu ulaşılan ve bu gün için en uygun olarak genel kabul gören bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili değişik tanımlar bulunmakta ise de temelde tüm tanımların anlatmak istediği aynıdır. TKY hakkındaki başlıca tanımlar şunlardır:

TKY, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir. [17]

Toplam Kalite Yönetimi, üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve

örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plana çıkaran, bütün bunların da ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir yönetimle sağlanabileceğini savunan bir yaklaşımdır. [26]

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir. [19]

Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip, yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. [27]

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktır. [28]

Müşteri açısından önem arz eden ürün ve hizmetlerin tüm boyutlarında mükemmeliyeti aşmayı hedefleyen örgüt yönetim felsefesine Toplam Kalite Yönetimi denir. Kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan bir yönetim felsefesidir. [29]

Yukarıda nakledilen tanımların ortak noktası; müşteri memnuniyeti, tüm çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme anlayışıdır. Bu tanımlardan hareketle, Toplam Kalite Yönetimi'ni süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan ve bunu da çalışanların verimli ve topyekün işbirliği ile mümkün gören yönetim anlayışıdır biçiminde ifade edebiliriz. Toplam kalite Yönetimi'nin temelinde bireysel başarının harekete geçirilmesiyle örgütsel başarının sağlanabileceği ve sürekli iyileştirmenin yapılabileceği anlayışı yatar. [30]

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti ve verimlilik için bu konularda geliştirilmiş tüm tekniklerden yararlanıldığı esnek bir yapıya sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi'nin özellikleri incelendiği zaman, Adam Smith'ten bu yana verimliliği, kaliteyi, etkinliği artırabilmek için geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen bir çok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı günümüz şartları doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Gerek yönetim tekniklerinin gerekse sorun analiz, değerlendirme ve çözme tekniklerinin bütünleştirilmesiyle de Toplam Kalite Yönetimi doğmuştur. [31]

Toplam Kalite Yönetimi'nin sentez özelliği gözardı edilerek girişilecek uygulamalar eksik ve yetersiz kalmaya mahkumdur. "Toplam Kalite Yönetimi, bir dizi değerli araç sağlamıştır ve bir örgütte insanları yetkilendirmenin etkin bir yoludur. Ancak TKY, özü itibarıyla büyümeyle mevcut proseslerin iyileştirmesiyle olduğu kadar ilgili değildir. Eğer gelecekle ilgili bir stratejiyle bütünleştirilmemişse TKY ancak dünü mükemmel yapmanın biraz daha iyisi olabilir." [32]

TKY; özü itibarıyla süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla verimliliği sağlamayı esas olarak kabul eder ve bu yönüyle de Değişim Mühendisliği ile aynı önceliklere sahip konumdadır. Aralarındaki fark ise; TKY mevcut süreçlerin iyileştirilmesi anlayışıyla hareket ederken, değişim mühendisliği mevcut süreçlerin radikal (kökten) değişimi anlayışına dayanır. Bununla beraber, bu iki tekniğin bir organizasyon içinde uygulanmaması gerekmektedir. Her ne kadar "Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Değişim İçin Bir Manifesto" kitabının yazarları Hammer ve Champy; Toplam kalite yönetimi ile değişim mühendisliğinin beraber düşünülemeyeceğini belirtiyorlarsa da [33], bu konuda yazar aynı fikirde değildir. Değişim Mühendisliği'nin radikal ve çarpıcı yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi'nin küçük adımlarla mevcut süreçlerde iyileştirme yaklaşımı bir arada uygulanabilir. İş süreçlerinde değişim mühendisliği yaklaşımıyla radikal ve çarpıcı değişimler yapmanın mümkün olduğu zaman bu sistem uygulanır. Fakat böyle bir değişim gerek ekonomik, gerek teknik gerekse stratejik olarak mümkün olmadığı zamansa iyileştirme çalışmaları sürdürülür. Kaldı ki, radikal bir değişim gerçekleştirilene kadar mevcut süreçlerde sürekli iyileştirmeler sonuç itibarıyla verimi artıracığından, bu faydayı görmezliğe gelerek sadece radikal değişimin gerçekleştirilmesini beklemek de gereksizdir.

Başarılı bir yönetim sisteminin bir yandan sürekli gelişmeyi sürdürmesi gerekirken, bir yandan da yaratıcı değişimlere ve radikal çözümlere de gereken önemi göstermesi kaçınılmazdır. Sürekli iyileştirme (kaizen) ile küçük ama devamlı ilerlemeler sağlanırken, teknolojik veya diğer çarpıcı sonuçlar doğuran yeniliklerle de büyük çaplı gelişmeler sağlanmaktadır. [20]

2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nde Temel Kavramlar

Toplam Kalite Yönetimi tanımlarından da anlaşılacağı üzere, bu yönetim felsefesinin temel kavramları müşteri, sürekli iyileştirme, süreç ve tüm çalışanların katılımıdır.

2.3.1. Müşteri

Günümüzde tüm yönetim tekniklerinin ortak noktası müşteri odaklılıktır. İşletmeler ayakta kalmanın yolunu kar ve büyüme olarak görmekten vazgeçmişlerdir. Çünkü kar ve büyüme için öncelikle müşteri gelmektedir. Eğer müşteriyi memnun edemiyorsanız, pazarda uzun süre kalmanız, büyümeniz, kar etmeniz mümkün değildir. Elbette pazarda tekel konumunda bulunan işletmeler için bu kısa vadede önem arz etmiyorsa da hızla gelişen teknoloji ve globalleşme artık tekellerin de sonunu getirmektedir.

Ekonomik, kültürel ve sosyal seviyesi hızla artan müşteriler artık daha seçici, titiz olmuşlardır. Herkesin de bildiği gibi yeni müşteri edinmenin maliyeti mevcut müşterileri korumanın maliyetinden çok fazladır. Bunun için öncelikle mevcut müşterilerin şirkete bağlılıkları sağlanıp, ardından yeni müşteriler elde etmenin yolu aranmaktadır.

Müşteri odaklı yönetim felsefesini Sam Walton'un şu ifadeleri yansıtmaktadır. "Sadece tek bir patron vardır; müşteri. Ve diğer çalışanlara kadar şirketteki herkesi kovabilir. Ve bunu basit bir şekilde, parasını başka yerde harcayarak yapar." [34]

Japonya'da müşteri odaklılık; "Müşteri kraldır" ifadesinde kendine yer bulurken, bizim kültürümüzde de "Müşteri velinimetimizdir" anlayışı bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin getirdiği en önemli fark, iç müşteri kavramıdır. TKY felsefesinde klasik anlamda ürün ve hizmetlerin sunulduğu nihai tüketiciler "Dış

Müşteri” olarak adlandırılırken, organizasyon içinde bir birimin ürettiği ürün veya hizmeti kullanan diğer birimler de “İç müşteri” olarak adlandırılırlar.

Toplam Kalite Yönetimi, nihai üründe kalitenin gerçekleşebilmesi için organizasyona mal veya hizmet sunan tedarikçilerin de kalite anlayışı yönünden değerlendirme kapsamında tutulmasını şart görür.

2.3.2. Dış Müşteri

Bütün araştırmalar göstermektedir ki, müşteriler tepki veya beğenilerini bire bir oranda direkt olarak yansıtmazlar. Şirketlere yansıyan müşteri şikayetleri veya beğenileri var olanın ancak küçük bir oranıdır. Müşterilerin memnun oldukları ürün veya hizmetleri yakınlarına bildirdikleri bir gerçektir. Öyle ki; hizmet veya üründen memnun olmayan bir müşterinin bu memnuniyetsizliğini bir çok kişiye aktararak o hizmet veya ürünün onlar tarafından kullanılmasına mani olduğu bilinmektedir. Aynı etki memnuniyet için de geçerlidir. Yani kaybedilen bir müşteri aslında birden çok müşteri kaybı iken, kazanılan bir müşteri de (memnun kalmışsa) kazanılan birden fazla müşteri demektir.

Müşteri memnuniyeti sadece ürün veya hizmetin kalitesi ile sınırlı değildir. Kalitenin yanı sıra fiyat, teslim süresi, personelin davranışı gibi bir çok faktör müşteri tatmininde önem arz etmektedir. Bu sebeptendir ki; müşteri tatminini amaçlayan organizasyonlar, bahsedilen konularda geliştirilen tekniklerden de azami oranda yararlanmalıdırlar. Fakat gerçek anlamda müşteri tatmini için bunlar elbette ki yeterli değildir. Müşterilerin gelecekteki olası beklentilerinin de tahmin ve tespit edilip gereken adımların atılması gerekmektedir. Müşteri tatmini müşterinin sadece istediğini istediği şekilde vermek değil aynı zamanda istediğinden de fazlasını vermektir. Bu sebeple müşteri odaklı olmak ile müşteri merkezli düşünmek terimleri arasında farklılıkların bulunduğu belirtilmiştir. [35]

Müşteri odaklı olmak daha çok ne pahasına olursa olsun müşteriyi memnun etmek olarak kabul edilirken, müşteri merkezli düşünmek terimi ise müşterinin beklentilerini iyi irdelemek, onun tercih kriterlerini tespit etmek ve bu bilgiler ışığında iş tasarımını düzenlemek anlamında kullanılmaktadır. Fakat bu ifade farklılığının temelde anlam farklılığına yol açmaması gerekmektedir. Hiçbir işletme

için ne pahasına olursa olsun müşteri memnuniyeti anlayışının gerçek hayatta bir karşılığı bulunamaz. Dolayısıyla müşteri odaklı olmaktan kastedilen mana, müşteriye memnun etmektir. Fakat bu da ancak fayda/maliyet analizleri ile anlam ifade edebilir. Müşteriyi tanımak için onun beklentilerini, değerlendirme kriterlerini belirlemeden de bir şey yapmak mümkün olmamaktadır. [35]

Belediyeler açısından dış müşteri kavramını oluşturan iki öge vardır. Belde ve belde halkı. Dolayısıyla belediyeler açısından memnun edilmesi gerekenler belde ve belde halkıdır. Belediyelerin görevleri; belde halkının sağlık, selamet ve refahlarını temin, düzenini koruma, güzellik, estetik arzularını karşılama; kısaca o beldede yaşayanların bütün ortak medeni ihtiyaçlarını karşılamaktır.[36]

M. Sungur'un; "Yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim, işletmelerde pazarlama devrimi, müşteriye yönelmedir. Kamu kuruluşlarında ise bu anlayış, hizmet alanlarını tatmine yönelme olarak ifade edilebilir" [37] şeklindeki yazısı da bunu göstermektedir.

Şirketlerde asıl patron müşteri ise, belediyelerde de belde halkı olmaktadır. Her ne kadar onlar tepkilerini diğer şirketlerin ürün ve hizmetini alma biçiminde sergileme imkanına sahip değillerse de seçimlerde başkalarını seçerek aynı fonksiyonu ifade edebilmektedirler.

Müşterilerin beklentilerinin, şikayetlerinin, değerlendirilmelerinin öğrenilmesi için sadece onların organizasyona getirecekleri tepkileri beklemek yanlıştır. Müşteri odaklı olmak, müşteriye tanımaktan geçer.[38] Müşteriye ne sunulduğu değil, müşterinin ne aldığı önemlidir.[39] Yani, olayları müşteri gözü ile değerlendirmek önemlidir. Anketler, yüz yüze görüşmeler gibi tekniklerle bu konuda araştırmalar yapılmalıdır. Bazı belediyeler tarafından geliştirilen "Beyaz Masa" uygulaması bunun en güzel örneklerinden birisidir. Sadece vatandaşların şikayet, talep ve önerilerini daha kolay ve etkin olarak belediyelere ulaştırma imkanı sağlamakla kalmayıp bu şikayet, talep ve önerileri adeta vatandaşın gönüllü vekili gibi belediye içinde takibi ve sonuçlandırılması anlayışıyla çalışan beyaz masalar, belediyelerle halkın arasındaki bürokratik engellerin aşılmasında da önemli bir görev üstlenmektedirler.

Yine bazı belediyeler tarafından gerçekleştirilen Halk Meclisleri organizasyonları da aynı işlevi görmektedirler. Her hafta bir mahallenin herkese açık bir mekanında belediye başkanı, yardımcıları ve müdürlerinin katılımı ile gerçekleştirilen bu toplantılarda yönetim kademesi icraatlarını ve planlarını anlattıktan sonra mikrofon halka verilmekte ve onlar da şikayet, talep ve önerilerini direkt olarak iletebilmektedirler.

Bu ve benzeri uygulamaların etkinliğinin artırılabilmesi için gelen şikayet, talep ve önerilerin sistematik biçimde dosyalanması, analiz edilmesi ve elde edilen veriler doğrultusunda gereken iyileştirmelerin, icraatların yapılması gerekmektedir. Yerel yönetimler, halkın değişen ihtiyaç ve beklentilerine uygun yeni hizmetler sunmalı ve bunu geliştirebilmelidirler.[40]

2.3.3. İç Müşteri

Müşteri; bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın, herkes (her işlev) bazı girdileri alıp kullanmakta, bunları işleyerek oluşturduğu sonucu çıktıyı, bir başka kişiye (işleve) girdi olarak sunmaktadır. [31]

Organizasyon içinde bir süreç, başka bir sürecin müşterisi durumundadır. Örneğin belediye içindeki birimlerden İmar Müdürlüğü bazı işlemlerde Harita Müdürlüğü'nün müşterisi konumundadır. İnşaat İstikamet ve Kot Kesit İşlemi için Harita Müdürlüğü tarafından arazide ölçüm yapılarak hazırlanan belge İmar Müdürlüğü'ne verilmektedir. Burada Harita Müdürlüğü tedarikçi, İmar Müdürlüğü de müşteri konumundadır. Eğer Harita Müdürlüğü müşteri memnuniyeti anlayışıyla İmar Müdürlüğü'nün istediği ölçüm ve raporu zamanında, olması gereken kalitede sunabilirse, İmar Müdürlüğü de İnşaat İstikamet ve Kot Kesit talebinde bulunan nihai müşteriye yani vatandaşa bu işlemi daha çabuk ve kaliteli olarak sunabilecektir. Bunun için de Harita Müdürlüğü'nün bu konuda İmar Müdürlüğü'nü müşteri olarak görmesi, onun talep ve beklentilerini iyi tespit etmesi ve hatta talep dahilinde olmasa bile mümkünse onun istediğinden daha iyisini sunabilmelidir. TKY felsefesinde bu anlayış “Bir sonraki süreç sizin müşterinizdir” [23] cümlesiyle ifadelendirilmektedir. Burada bir kalite zinciri söz konusudur. “Bu zincirin gücü ise tek bir halkanın gücüne eşdeğerdir.”[31] Bu anlayış sonucu organizasyonun kalitesi artacaktır. Toplam Kalite

Yönetimi bu kalite zincirini kurup, işler hale getirmeyi amaçladığı için, iç müşteri memnuniyetine çok önem vermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, dış müşteri memnuniyetinin, ancak iç müşteri memnuniyeti ile mümkün olduğuna inanır. Birimler arası bariyerleri yıkmak [20] TKY'nin felsefesidir. Her birim, birbirinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak toplam kaliteye ulaşmasını sağlamak mecburiyetindedir. Ne yazık ki, organizasyonlarda birimler arasında var olan anlamsız rekabet, olması gereken bu verimli işbirliğini gölgelemektedir. Birimler, diğer birimlerin problemlerini kendileri açısından problem olarak algılamamaktadırlar. Bütünsellikten uzak bu anlayış yıkılmadığı müddetçe Toplam Kalite Yönetimi'nden bahsetmek mümkün değildir. Kalite bir duvara benzetilecek olursa, her birim bu duvara bir tuğla koymaktadır. Bizden önce veya sonra konan tuğlaların bizi ilgilendirmediğini düşünmek ne kadar mantıksızlıksa; diğer birimlerin problemlerini umursamamak da aynı mantıksızlıktır.

Beyaz Masa'ya alt yapı ile ilgili olarak gelen şikayetleri Yol Bakım Amirliği'ne ileten ve cevap isteyen görevlilere bu birim tarafından “program dahilinde halledilecektir” gibi yetersiz cevaplar geldiğinde Beyaz Masa çalışanları şikayet eden vatandaşa ne cevap vereceklerdir? “Program dahilinde” cevabı “ne zaman?” sorusuna cevap oluşturmamaktadır. Bu konudaki sıkıntısını Yol Bakım Amiri'ne ileten Beyaz Masa yetkilisine amir tarafından verilen cevap, birimler arası iletişimsizliğin çarpıcı bir örneğidir. “Senin görevin şikayetleri alıp, ilgili yerlere havale etmektir. Benim görevim de programı uygulamaktır. Sen havaleni yaptığına göre gerisinden senin işin değil” gibi anlayışların yıkılarak topyekün problemlerin çözümü ve müşteri memnuniyeti için çalışılması gerekmektedir.

Oysa Beyaz Masa, vatandaşın gönüllü vekili gibi çalışan bir birimdir ve en kısa zamanda konu hakkında vatandaşa tatmin edici cevap vermekle mükelleftir. Bu görevini ifade edebilmesi ise sadece kendi birim içi çalışmasıyla mümkün değildir. İlgili müdürlerden yeterli, tatmin edici açıklama gelmedikten sonra Beyaz Masa çalışanlarının birşey yapması mümkün değildir. Eğer Yol Bakım Amirliği Beyaz Masa'yı müşteri olarak görebilse ve onu tatmin etmeyi öncelikli görevi olarak kabullenebilse, bu gibi durumlar oluşmaz.

Kalite üretimi, bayrak yarışı gibidir. Her takımdan dörder atletin katıldığı bu yarışta her turda bir atlet, diğer atletten bayrağı devralarak yarışı sürdürmektedir. Dört atleti de başarılı olmayan bir takımın kazanması ise mümkün değildir. Sonuçta kalite bir birliktelik ve takım çalışması işidir.

2.3.4. Tedarikçiler

Toplam Kalite Yönetimi, mal veya hizmet girdisi alınan tedarikçilerin de kalitesine ve memnuniyetine önem verir. Bunların organizasyona verecekleri mal veya hizmetlerin kalitesi, organizasyonun üreteceği mal veya hizmetlerin kalitesine direkt etki etmektedir. Dolayısıyla bunların da hem kalite yönünden yönlendirilmesi, hem de iyi ilişkilerle sağlıklı bir ortam oluşturulması şarttır. Belediyeler açısından tedarikçiler ikiye ayrılır.

- Belediyeye mal veya hizmet satan müteahhitler ve satıcılar.
- Belediyeye veya beldeye mal ve hizmet sunan kamu kurum ve kuruluşlar.

Bunlarla sağlıklı ilişki ve koordinasyon beldeye yapılan hizmetlere doğrudan etki edecektir. Bu gün şehirlerde yaşanan sıkıntılardan biri de kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmalarındaki koordinesizliktir.

2.4. Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi ile sürekli iyileştirme kavramları adeta birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar gibidir. Sürekli iyileştirme ya da sürekli gelişme kavramı mükemmele ulaşma yolculuğunun adıdır. Mevcutla yetinmeme, güzelle yetinmeme, daha güzeline ulaşma çabasıdır. “En güzel, güzelin düşmanıdır” sözünün aksine, güzeli, en güzele ulaşmak için bir basamak görme anlayışıdır.

Sürekli iyileştirme kavramının temeli Shewhart’a dayanmaktadır. Shewhart Yöntemi veya döngüsü adı verilen sistem üç odak noktadan oluşmaktadır. Belirleme - Üretim - Kontrol. Shewhart’ın yardımcısı Deming, bu sistemi geliştirerek, Planla - Yap - Kontrol Et - Uygula modelini oluşturmuştur. Bu modele göre bir üretim modeli belirlenir, pilot uygulama yapılır, örnek üretim yapılır, sonuçlar incelenir ve uygunsa genel üretime geçilir.

Deming'in bu döngüsü zamanla Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al modeline dönüşmüştür. Bu modele göre her ne olursa olsun önce planlanacak, uygulamaya geçtikten sonra sonuçlar incelenecektir. Eğer beklentilere uyuyorsa bu plan doğrultusundaki uygulama standartlaştırılarak iş talimatı haline getirilecektir. Eğer sonuçlar beklenen gibi değilse bu takdirde incelemeler yapılarak sorunlar ve çözüm yolları bulunarak tekrar uygulanır. Yine sonuçlar incelenir. Eğer uygun değilse tekrar problemin ne olduğu araştırılır. Bu süreç olumlu sonuç alınıncaya kadar sürer.

Kısaca PUKÖ Döngüsü olarak anılan bu sistem sürekli iyileştirmenin de temel öğelerinden birisidir. Mevcut bir süreç iyileştirilmesi için hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için atılması gereken adımlar planlanır. Uygulama sonuçları analiz edilir. Eğer hedeflere ulaşılmışsa bu sistem yeni uygulanacak sistem olarak standartlaştırılır ve tekrar yeni bir hedef seçilerek döngü tekrar başlatılır. Sonuç olumsuzsa, olumsuzluğun nedenleri araştırılarak, çözüm önerileri geliştirilir. Bu öneriler uygulanarak sonuçlar kontrol edilir.

PUKÖ Döngüsü esas alınarak sürekli gelişme ile ilgili olarak takip edilecek sistem şu şekildedir.

- a) Hedefleri/amaçları belirle
- b) Bu hedeflere ulaşacak planları hazırla
- c) Uygula
- d) Sonuçları denetle
- e) Uygunsa, standartlaştır
- f) Yeni gelişme için işlemi a şıkkından tekrar başlat
- g) Uygun değilse, sebepleri araştır
- h) Çare bul
- i) Uygula
- j) Sonuçları denetle

k) Uygunsa, standartlaştır ve yeni gelişme için işlemi a şıkkından tekrar başlat

l) Uygun değilse g şıkkından işlemi tekrar başlat.

Amaç her adımda bir adım daha ilerleyebilmektir. Bu sistem maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması gibi işlemlerde sürekli iyileştirmenin döngüsüdür.

Sürekli iyileştirme Toplam Kalite Yöntemi'nin Japonya uygulamasında geliştirilerek Kaizen adı altında sistemleştirilmiştir.

Kaizen; sözcük anlamı olarak daha iyiye doğru değişim demektir. Japonca'da Kai kelimesi değişim, Zen ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. [41]

Masaaki İmai, Kaizen'i üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan ve sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. [20]

Kaizen sadece süreçlere değil, çalışanlar dahil olmak üzere organizasyonu oluşturan tüm öğelere uygulanan bir sistemdir. Kaizen ya da sürekli iyileştirme küçük ama devamlı adımlarla ilerleme anlamına gelmektedir.

Japonya başarısının altında yatan nedenlerden biri de kaizen yaklaşımının başarıyla uygulanmasıdır. Batılı şirketlerin büyüme stratejileri büyük adımlar olarak gerçekleştirilen yeniliklerdir. Teknoloji gelişimi, sermaye artırımını gibi. Kaizen ise mevcut teknoloji ve sermaye ile küçük iyileştirmelerin gerçekleştirilmesidir. Burada bir hususun belirtilmesi gerekir. Organizasyonların başarısı yenilik ve sürekli iyileştirmeyi beraberce kullanabilmeleri ile mümkündür. Bir yandan yeniliklerle önemli gelişmeler kaydederken, bir yandan da sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek mümkündür.

Sürekli iyileştirme anlayışı sadece Kaizen olarak sınırlı kaldığı takdirde organizasyonun istenilen güce erişmesi beklenemez. Her ne kadar TKY veya Kaizen ile ilgili olarak Japon mucizesi diye bilinen başarının bu ülke tarafından TKY - Kaizen yaklaşımının başarıyla uygulanması örnek gösteriliyorsa da bu Japonya'nın başarısının ardında yatan bazı gerçekleri görmemekten kaynaklanmaktadır. Günümüzde yönetim teknikleri de ticari pazarlama maksadıyla danışmanlık firmaları tarafından piyasaya sürülmekte ve ürünlerinin ne kadar her yerde deva olduğunu

gösterebilmek için de abartılı reklam taktikleri uygulanmaktadır. Oysa Japonya başta olmak üzere uzak doğu ülkelerinin başarılarının altında yatan en önemli sebeplerden biri de büyük boyutlara ulaşan devlet desteğidir. Ayrıca Toplam Kalite anlayışı sadece sürekli iyileştirme - Kaizen olarak uygulanmakla kalınmamış, diğer yönetim teknikleri de azami oranda kullanılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, bu tekniklerin kullanımında şemsiye görevi üstlenmiştir.

Dolayısıyla sürekli iyileştirmeye başarılı sonuçlar elde edebilmek için değişim mühendisliği, kıyaslama, stratejik yönetim, yalın organizasyon ve benzeri yönetim tekniklerinin kullanılması şarttır. Bu tekniklerin hepsi de daha iyiye ulaşabilmek için geliştirilmiş tekniklerdir.

Değişim mühendisliği bu işi radikal çözümlerle yapmanın yoludur. Değişim Mühendisliğinin Toplam Kalite Yönetimi içinde bir platform olarak düşünülebileceği, iyileştirme aşamalarında öncelikle Değişim Mühendisliği tekniği ile çarpıcı iyileştirmeler sağlanarak, ardından Toplam Kalite Yönetimi teknikleri ile sürekli iyileştirme yapılabilmesi mümkündür.[42]

Benchmarking (kıyaslama) ise şirketin kendisini rakipleri, diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalarla karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak, onların bu performansı nasıl yakaladıklarını belirleyip, elde edilen bilgilerle kendi zayıf yönünü geliştirmesidir. [43,98] Bu yaklaşımı itibarıyla benchmarking, sürekli iyileştirme anlayışının gereği olarak kullanılmak mecburiyetindedir. Sürekli iyileştirme mevcut durumu yeterli bulmamanın sonucudur. Benchmarking de yaptığımız işi bizden daha iyi yapanların bulunabileceğini ve onların bu başarılarını bizim de gerçekleştirmemiz gerektiği anlayışına dayanır.

X Belediyesi olarak iyileştirme çalışmalarında çalışanların kendimize sorduğu sorulardan bir kaç şunlardır:

- Bu işi daha iyi nasıl yapabiliriz?
- Diğer belediyelerde bu iş nasıl yapılıyor?
- Eğer belediye değil de özel bir kuruluş olsaydık ve patron da biz olsaydık bu işi nasıl yapardık?

Bu sorulardan birincisi Kaizen, ikincisi benchmarking ve üçüncüsü de değişim mühendisliği anlayışının ürünüdür. Bu soruların hepsine bulunacak cevaplar daha büyük başarı yolunu sağlayacaktır.

2.5. Süreçler

Süreç, bir iç veya dış müşteriye çıktı (hizmet/ürün) veren, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir görevler topluluğudur.[44] Her sürecin iç veya dış müşterisi bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi kalitesizliğin tespit edilerek ayıklanmasına değil, kalitesiz ürün veya hizmetin oluşmaması anlayışına dayanır. Ürün veya hizmetleri ortaya çıkaran işlemlerle süreçlerdir. Dolayısıyla kalitenin üretilmesi ile süreçlerin iyileştirilmesi birbirinden ayrılamaz olgulardır. Bu sebeptendir ki, “Toplam Kalite Yönetimi, kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gereğini vurgular.” [45]

Kalite üretebilmek için süreçlere odaklanmak gerekir. Süreçlerde iyileştirme sağlamakta amaç sıfır hatadır. Sıfır hataya ulaşma ise sürekli bir yolculuktur.

Süreçlerde iyileştirmenin temelinde yatan anlayış, ürün veya hizmetin üretilmesinde katma değeri olmayan her işlemi ayıklamaktır. Olmaması durumunda sonuca olumsuz etki etmeyen her işlem katma değeri olmayan bir işlemdir, israftır ve izale edilmesi gerekmektedir.

İsraf çok geniş bir kavramdır. Gereksiz personel çalıştırmadan gereksiz işlerle zaman ve para harcama kadar aletleri rahat ve kolay ulaşılacak yere koymayarak daha fazla çaba sarf etmeye kadar uzanan bir boyuta sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi tüm bu iş ve işlemlerde gereksiz ne varsa hepsinin izale edilmesi için sürekli iyileştirme çalışmalarına dayanır.

Süreç iyileştirilmesi için öncelikle analiz edilmesi gerekmektedir. Süreçlerle ilgili prosedürler, iş tanımları, iş talimatları sürekli analiz edilerek iyileştirilmeye tabi tutulmalıdır. Fakat ne yazık ki belediyelerde iş tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları, prosedürler ya hiç bulunmamakta veya bulunsan bile son derece yetersiz seviyelerdedir. Oysa bir süreci düzeltebilmek için öncelikle onun değerlendirilebilir halde bulunması gerekmektedir. İşin nasıl yapılacağına dair standartların

bulunmadığı organizasyonlarda öncelikle bu standartların oluşturularak dökümantane edilmesi gerekmektedir.

Dökümantane edilmemiş bir faaliyetin sağlıklı olarak geliştirilmesi zordur. İş akış şemaları çıkarıldığında işlem basamakları net olarak görülebilecek ve bu sayede de katma değeri olmayan uygulamalar bir bütün dahilinde ayıklanabilecektir.

X Belediyesi olarak iş akış şemalarının çıkarılması çalışmalarında iyileştirmede öncelikli müdürlüklerden biri olan İmar Müdürlüğünde en basit olan iş olarak düşünülmüş ve en basit olarak görüldüğünden, İmar Durum Belgesi Verme işleminin şemasını çıkartılmıştır. İşlemin iş akış şeması çıkarıldığında, bu işi yapan personeli bile şaşkırtan bir tablo ortaya çıkmıştır. Hisseli arazilerle ilgili olarak imar durum belgesi verme işlemi tam 41 adımdan oluşmaktadır. Parselle ilgili olarak Harita Müdürlüğü raportöründen bir belge almak için İmar Müdürlüğü raportörü dosyayı kendi şefine, şef müdür yardımcısına, o müdürüne, müdür de imar kalemine havale etmektedir. İmar Kalemi, Harita Kalemine, Kalem, Harita Müdürüne, Harita Müdürü, şefine (çünkü Harita Müdür yardımcısı bulunmamaktadır), o da harita raportörüne havale etmektedir. Harita raportörü evrakı hazırlayıp kendi şefine, şef müdürüne, o da Harita Kalemine havale etmektedir. Harita Kalemi İmar Kalemine, kalem müdüre, müdür, müdür yardımcısına, yardımcı şefe ve şef de raportöre havale etmektedir. İşin garip yanı bu akış şeması çıkarılana kadar kimse evrakın bu kadar çok işlemenden geçtiğinin farkında olmamasıdır. Çünkü herkes kendisinden bir sonraki (veya önceki) birime havale ediyor ve daha sonra hangi işlemlerden geçtiğiyle ilgilenmemektedir. Aynı belediyenin iki müdürlüğündeki iki ayrı raportör birbirinden evrak alabilmek için hiyerarşik yapı zinciri içerisinde tüm noktalardan havale işlemini geçirmek durumundadır. “Niçin?” Sorusunun cevabı ise belli; “Hep böyle yapıyoruz!”

Organizasyonda iş akış şemaları çıkarılmışsa gereksiz iş ve işlemlerin tespiti kolaylaşmaktadır. Fakat sadece şemaların var olması yeterli değildir. Toplam Kalite Yönetimi veya ISO 9000 sisteminde amaç kaliteyi güvence altına alabilmektir. Bunun için de yapılan her işin nasıl yapılacağının ayrıntılı olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. İş, görev ve yetki formları, iş tanımları, iş talimatları, kontrol formları gibi. Bu konu ISO 9000 bölümünde ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Süreç iyileştirmede Japonların uyguladıkları ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bir ürünü olarak Kalite Çemberleri uygulaması geliştirilmiştir.

2.6. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri (veya diğer adıyla Kalite Kontrol Çemberleri) çalışanların gönüllü olarak yaptıkları işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştırması, çözüm yollarını tespit etmesi ve üstlerine rapor etmesi anlayışına dayalı, belli süreli grup çalışmasıdır. [46,99]

Kalite çemberleri uygulamasında kullanılan problem analiz ve çözüm teknikleri vardır. Bununla beraber Kalite çemberleri sadece tekniğe değil bunun da ötesinde insana dayanmaktadır. Hem mavi yakalıları hem de beyaz yakalıları kapsayan bu uygulama özümleyiciliği öğretip geliştirmesi, sorumluluk vermesi, yetkiyi paylaşması, karşılıklı gelişimi ve öz gelişimi sağlaması, üretkenliği artırması, saygı kazandırması, araştırıcılığa yöneltmesi gibi sağladığı pek çok yararla bireyin sempati özelliğinin artmasına ve öz doyum sağlamasına büyük katkıda bulunmaktadır. [47]

Kalite Çemberleri Personel politikaları, ücretler, bireysel sorunlar, sendikal sorunlar gibi konuların dışında kalan ve organizasyonu ilgilendiren gerek kalite, gerek verimlilik - maliyet, gerek çalışma ortamı gibi konularda iyileştirmeler yapmak amacıyla kurulurlar. Kalite çemberlerinin faaliyet göstereceği konuların baştan sınırlandırılması, ilk bakışta, bir katılımcı yönetim anlayışı olduğu savunulan bu tekniğin temel felsefesine aykırı görülebilir. Ancak konuya daha yakından bakıldığında, amacın çalışanların işleriyle doğrudan ilgili olarak çok çeşitli sorunların çözümü olduğu anlaşılır. Özellikle teorik olarak tasarlanan üretim sistemlerinin, pratikte bir çok aksayan yönü vardır ve bu da kalite çemberlerine geçişi teşvik edici bir faktördür. [48]

2.6.1. Niçin Kalite Çemberleri ?

Kalite Çemberi uygulamasının temelinde yatan bir kaç faktör vardır.

- Çalışanların kendi işleri ile ilgili üretken fikirleri olacağı gerçeği.

- Çalışanların işleri ile ilgili katılımlarının sağlanmasıyla yetki ve sorumluluk sahibi kılınmasının kendilerine vereceği motivasyon. Bir nevi iş terapi grubu.
- Çalışanları üretkenliğe yönlendirip, takım çalışmasına alıştırmak.
- Aksamalara yerinde ve daha kısa sürede müdahale etmek.
- Aksaklıkların ve çözüm yollarının belirlenmesini bir veya birkaç kişiye bırakmayarak “Mesleki körlük” olgusunu en aza indirilmesidir.

2.6.2. Çalışma Sistemi ?

Her faaliyetle ilgili olarak ayrı ayrı Kalite Çemberleri oluşturulmalıdır. Mesela, Yol Bakım Amirliği Asfalt Ekibi ile ilgili kurulacak kalite çemberinde Yol Bakımdan sorumlu müdür yardımcısı, yol bakım amiri, formenler ve düz personelin tamamı olmasa da bir kısmı bu çemberi oluşturacaktır. Bu çember üyelerine kalite çemberi ile ilgili çalışma usulleri anlatılacaktır. Bu çemberin üyeleri haftada en az bir kere kendi aralarında toplanarak geçen hafta yapılan işler ile ilgili verileri inceleyecektir. Programa göre asfalt yapımında hedefe ulaşıldı mı? Maliyetler istenen aralıklarda mı? Asfalt kalitesi kabul edilebilir düzeyde mi? Fire oranı nedir? Bu soruların cevaplarına göre olumsuzluklar varsa nasıl giderilebilir? Ya da olumsuzluk olmasa bile daha iyi nasıl yapabiliriz? Bu sorulara cevap bulabilmek için “Beyin Fırtınası” denilen toplantı metodu kullanılacaktır. Varılan sonuçlar ve önerilen çözüm, yetkiliye iletilecek (eğer operasyon kendi yetkileri dahilindeyse buna gerek yoktur) ve onaydan sonra uygulamaya geçilecektir. Yapılan uygulamanın sonuçları analiz edilecektir. İstenen düzelme sağlanmışsa bu öneri doğrultusundaki metot, sistematik hale dönüştürülür. Eğer sonuçlar istenen şekilde değilse, değerlendirme ve öneri geliştirme süreci tekrar başlatılır. Bu süreç olumlu sonuç verene kadar sürdürülür.

- a) Hedefleri/amaçları belirle.
- b) Mevcut durumu sapt.
- c) Hedeflerden/amaçlardan sapmayı hesapla.
- d) Sebeplerini araştır.

- e) Çare bul.
- f) Uygula.
- g) Sonuçları denetle.
- h) Uygunsa, standartlaştır, değilse, [d] şikkından tekrar işlemleri başlat.

Bu döngü (PUKÖ), uygun sonuçların elde edilmesine kadar sürer. Bundan sonra yeni bir amaç veya hedef için yeni bir kalite çemberi kurulur.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Kalite Kontrol Çemberleri uygulamasının temelinde yatan unsurlar şunlardır:

1. Gönüllü Katılım:

Kalite Kontrol Çemberleri çalışanların gönüllü olarak katıldıkları bir uygulamadır. Bir süreçte çalışanların süreçlerini iyileştirmek için oluşturdukları bir çalışma grubudur. Gönüllü katılımın temelinde çalışanların işlerine aidiyet duygusu yatar. Çalıştığı işyerini benimsemeyen, durumundan, çalışma şartlarından rahatsız olan personelin gönüllü olarak böyle bir oluşuma atılması ender durumlardır. Dolayısıyla bir organizasyonda Kalite Kontrol Çemberlerinin oluşabilmesi için insan kaynakları felsefesinin hayata geçirilmiş olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonundaki eksiklik kalite çemberlerinin kurulmasını olumsuz etkileyecektir. “Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız.” [49]

Çalışanlardan oluşma: Bir iş ile ilgili olarak kurulan Kalite Çemberleri bizzat o işi yapanlardan oluşturulur ve amaçları yaptıkları işi iyileştirmektir. İdeal üye sayı 5 ile 10 arası olarak kabul edilmektedir.

2. Süreklilik:

Kalite çemberleri çalışanlar arasında kaynaşma ile verimliliğini artırır. Bu sebeple oluşturulmuş bir kalite çemberi, işini bitirene kadar aynı üyelerle devam etmelidir. Yeni üye alınacaksa bile bu tüm üyelerin onayı ile olmalıdır.

3. Düzenli Toplantı:

Kalite Çemberi üyeleri düzenli olarak her hafta veya onbeş günde bir araya gelerek toplantı yapmalıdırlar. Toplantı saatleri de genelde yarım saatle iki saat arasındadır.

4. Konu seçimi:

Bir süreçte oluşturulan kalite çemberinin hangi konuyu değerlendireceğine yine üyeler karar verecektir.

5. Lider:

Kalite Çemberi'nin lideri daha çok grubu bir arada tutmak, onların eğitimini sağlamak ve yönlendirmekle görevlidir.

2.6.3. Organizasyonlarda Kalite Çemberi Çalışmaları

Organizasyonda Kalite Çemberleri kurulmadan önce bu çalışmaları koordine edecek, çalışmaları takip edecek, çözüm önerilerini değerlendirecek bir üst kurulun oluşturulması gerekmektedir. Bu kurul organizasyonun üst kademesinden oluşmalı ve ayrıca rehber de bu kurulda bulunmalıdır. Bu kurul başarılı çalışmaları ödüllendirmelidir.

Rehber, Kalite Çemberleri uygulamasında çember liderlerini ve üyelerini nasıl çalışmaları gerektiği konusunda eğiten, yönlendiren ve kimi zaman da çalışmalara bizzat katılan kişidir. Bu kişinin mümkün mertebe üst kademe yönetimle yakın ilişkileri bulunan, yetkili bir kişi olması gerekmektedir.

2.7. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, tüm aşamalardaki çalışanların tamamen ve gönülden katılımı ile gerçekleşir.[50] Toplam Kalite Yönetimi organizasyonda çalışan herkesin, genel müdüründen hizmetlisine kadar en güzele ulaşabilmek için çaba göstermesini esas alır. Bir işi en iyi bilen o işi yapandır anlayışından hareketle; öyleyse o işi iyileştirebilecek olanlar da o işi yapanlardır sonucuna ulaşılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ni diğer yöntemlerden ayıran en

önemli farklardan biri de şüphesiz ki bu anlayıştır. Diğer yöntemlerin aksine TKY’de kalite herkesin işidir; bir kişi veya birime havale edilemez.

Herkesin kendi işini en iyi biçimde yapmasıyla sonuçta organizasyonda yapılan iş en güzele ulaşmış olacaktır. Adeta, herkes evinin önünü süpürürse, şehir tertemiz olur anlayışının yönetim bilimine uyarlanmış halidir.

“Parça bütünün habercisidir” lafı da parçanın sağlamlığı veya kalitesizliğinin onun ait olduğu bütünün sağlamlığı veya kalitesizliğinin belirleyici bir etken olduğunu göstermektedir. TKY, her parçanın en güzel şekilde yapılarak sonuçta bütünün en güzel olmasını hedefler. Peki parçaları en güzel şekilde kim yapacaktır? Elbette ki, o parçayı kim üretiyorsa, onu en güzel şekilde yapacak/yapabilecek olan da odur.

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de açıklandığı gibi, en iyi verim ve kaliteye ulaşmanın ancak çalışanların verimliliği ile mümkün olduğuna inanır. Çalışanların verimliliğini artırmanın yoluyla öncelikle onların da birer insan olduğunun bilincinde olarak, insanların başarmak, yaptığından onur duymak, sürekli gelişmek, paylaşmak isteyen varlıklar olduğunu idrak ile mümkündür.

X teorisi olarak bilinen ve insanlardan ancak sıkı kontrol ile verim alınabileceğine inanan, onları makine gibi değerlendiren, maddi ödül ve cezalarla yönlendirmeyi ilke edinen, insanın aslında işten nefret ettiğine, kaytarmaya meyilli olduğuna inanan anlayışın geçersizliği günümüzde tartışılmaz hale gelmiştir. Taylor Sistemi olarak bilinen bu anlayış, üretimin tüm aşamalarını mekanik bir olay olarak görüyor. Makine parçaları kolayca değiştirilebilecek şekilde düzenlenmemiştir; işçiler de öyle. Taylor, Amerikan sanayisinde her bir işçiyi, dev sanayi makinası içinde, görevi iyi yetiştirilmiş idareciler ve bir takım yönetim kurallarınca saptanıp, gerektiğinde de değiştirilebilen bir dişli, bir parça olarak empoze etmiştir. [51]

İşçinin sadece kas gücünden yararlanmaktan başka bir hedefi olmayan bu sistemin çalışanların verimliliği ilkesine aykırılığı tartışılmaz. Bir organizasyonun ortalama %20’si beyaz yakalıları olarak tabir edilen her kademe yöneticilerden oluşurken, geri kalan %80’lik kesim ise işçilerdir. Taylorcu anlayış, verimliliği %20’nin kapasitesi ile sınırlamaktadır. [52]

X Teorisine karşılık geliştirilen ve hümanist görüşlerin etkisini taşıyan Y teorisi ise insana saygı temeline oturur. İnsanın teşvik, yönlendirme, destek gibi unsurlarla motive edildiğinde işinde başarılı olmak için çalışacağına inanır. Sorunların çözümünü, verimliliğin, kalitenin artırılmasını sadece organizasyonun % 20'sini oluşturan şefler, mühendisler ve diğer idarecilerle sınırlamaz. Başarı için gerçek anahtarın, sorunların sebeplerini onardan daha iyi bilen (çünkü o işi bizzat onlar yapmaktadır) geriye kalan %80'in beyinlerini çalıştırmak olduğuna inanır.[48] Sorumluluk alacağı anlayışına dayanan bu teori daha sonra Z teorisi ile geliştirilmiştir.

Z Teorisi, işgörenlerin çalışma koşullarını iyileştirici, verimliliği artırıcı yeni fikirler üretebileceğine, işi geliştirebileceğine inanır. Bunun içinde işveren ve işgörenler arasında karşılıklı saygı ve güven esastır. Başarının şartı; takım oyunu, işbirliği, yönlendirme, teşvik ve desteklemedir.

Çalışanlar sistemimizin teknoloji, hammadde gibi bir parçası değil, bilakis teknolojiyi kullanan, süreçleri işleten, hammaddeyi işleyen kişiler olduğundan, organizasyonun temel taşlarındandır. Organizasyonun verimi ve kalitesi her ne kadar kullanılan teknoloji, sistem ve girdilerin kalitesi ve verimi ile bağlantılıysa da sonuçta bunları kullananlar insanlardır. Dolayısıyla kullanıcıların verimliliği ve kullanım kalitesi daha önemli unsurdur.

Toplam Kalite Yönetimi bu gerçekten hareketle çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu, işine bağlılık ve en iyiyi yapma isteğini gerçekleştirmeyi, onların yetenek, beceri ve birikimlerinden yararlanmayı hedef edinir. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, İnsan Kaynakları Yönetimine özel önem verir. Fakat burada da dikkat edilmesi gereken husus İnsan Kaynakları ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışlarının personel değerlendirmede önceliklerinin farklı oluşudur.

İnsan Kaynakları Yönetimi kişisel gelişime daha fazla önem verir ve çalışanlar arasındaki yıkıcı boyuta varmayan çatışma ve rekabetleri, verimliliği artırdığı için teşvik eder. Oysa Toplam Kalite Yönetimi kişisel değil ekip performansını öncelikli olarak ele alır ve bu konuda teşvik ve desteğe önem verir. Ekip içinde rekabet ve çatışmanın bulunmasını ekip performansı için tehlike olarak görür.

Her iki anlayışın da haklı yönleri bulunmaktadır. Çözüm yolu, kişilerin rekabetçi yönlerini yok etmeden, bu yöndeki ihtiyaçlarını takımın ortak başarısı yoluyla tatmin etmelerini sağlamaktan geçer. Bunu da performans değerlendirmelerinde takım içinde olması gereken davranışların ve takım verimliliğinin üyelerin performansının belirlenmesinde ağırlıklı kriterler olarak belirlemek suretiyle gerçekleştirebiliriz.

2.8. Toplam Kalite Yönetiminde Diğer Unsurlar

2.8.1. Tekniklerin Kullanımı

Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme çalışmaları esnasında basit ama etkili tekniklerin kullanımına önem verir. Başlıca teknikler şunlardır:

2.8.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası; değerlendirme ve geliştirme için bir soruna çok sayıda çözüm bulma tekniğidir.[53] Bu teknik, bir konu hakkında olabildiğince fazla fikri, en kısa sürede elde etme amacına dayanır. Burada önemli olan zaman ve sayıdır. En fazla fikir ama en az zamanda.

Başarılı bir beyin fırtınası seansı gerçekleştirmek için katılımcı sayısının 5-6'dan fazla 20'den az olması tavsiye edilmektedir.[54] Daha az katılımı katılımcılar arasında fikir birliği sebebiyle sınırlı fikir çıkması; daha fazla katılımı ise bazı üyelerin yeterli fırsat bulamayıp verimsiz kalmaları söz konusudur.

2.8.2.1. Genel Kurallar

1. Serbest bir ortam:

Kişiler rahat olabilecekleri ortamda olmalıdır. Grup içinde amir pozisyonunda kişiler varsa amirliklerini toplantı öncesi kapının dışında bırakacaklardır. Neşeli, coşkulu bir ortam oluşmalıdır.

2. Değerlendirme yasak:

Kimse bir başkasının hatta kendi fikri hakkında bile değerlendirme yapamaz. “Daha önce bunu uyguladık, bu işe yaramaz, tecrübelerime dayanarak söylüyorum ki ve benzeri” her türlü değerlendirme yasaktır.

3. Olabildiğince fazla fikir:

İster realist, ister uçuk olsun, önemli olan en fazla sayıda fikri elde etmektir.

4. Fikirden fikir üretme:

Kişiler başkasına ait fikri alıp, geliştirerek farklı fikir üretme çabası içinde olmalıdır. Fikir üretmekle ilgili her türlü teknik serbesttir.

Diğer Kurallar:

- U düzeni oturum.
- Önerilerin hepsi keçeli kalemle büyük kağıtlara yazılıp, numaralandırılması ve kağıt dolduğunda katılımcıların rahat görebilecekleri yere asılması.
- Önce konunun, problemin özet olarak anlatılması.
- Ardından konunun, problemin ayrıntılı alt problemlerinin tespiti.

Örnek; Konu İmar Durumu belgesinin verilmesindeki sürenin uzunluğu ise:

- Eleman yetersizliği
- Elemanların teknik bilgi yetersizliği
- İş akışının yanlışlığı
- Gereksiz prosedürler
- Paftalara hemen ulaşamaması
- Başvuruda bulunanlardaki evrak yetersizliği

ve benzeri tüm alt açılımlar elde edilmelidir.

Burada da değerlendirme yasaktır. Hedef en fazla alt tanım elde edebilmektir. Bu bölüm sona erince katılımcılardan en fazla önemli gördükleri alt tanımları (yine değerlendirme yapmadan sadece numaralarını söyleyerek) belirtmeleri istenir. En çok oy alan alt tanım esas alınarak, “Nasıl çözebiliriz?” sorusuna cevap aranır. Yine değerlendirme yapmadan sadece öneriler söylenir ve bunlar aynı metotla kaleme alınırlar. Olabildiğince fazla öneri için, tüm düşünce tekniklerinden yararlanılabilir. Oturumu yöneten, kışkırtıcı sorularla yeni fikirlerin elde edilmesini sağlamaya çalışır.

Bu bölüm bittiğinde ya yeni alt tanım ele alınır veya toplantıya son verilir. Tüm alt tanım ve öneriler temize çekilip, katılımcılara yollanarak en fazla önemli bulduklarını işaretlemeleri istenir. Hedef bu işaretlemenin, önerilerin %10’u civarında olmasıdır. Ama az veya çok olabilir. Yeni öneri de ilave edilebilir.

İşaretli dosyalar geri gelince en fazla ortak işaret alan önerilerin uygulanabilirlik çalışmaları başlatılabilir. Değerlendirme grubu, mevcut tüm önerileri değerlendirerek, uygulanabilir olanlardan, az oy alınanları da uygulayabilir. Hangi önerilerin uygulamaya alındığı, nedenleriyle beraber katılımcılara bildirilir. Dosyalar iade edilir. Bunlar ileride tekrar kullanılabilir olma ihtimali ile saklanır.

Örnek; X Belediyesi olarak ilk beyin fırtınası uygulaması İmar Durum Belgesi verme sürecinin uzun sürmesi üzerine yapılmıştır. Daha çok deneme ve eğitim mahiyetindeki bu çalışmada verimli sonuçlar elde edilmiştir. Bu seans sonunda 59 adet alt problem tespiti yapılmıştır. Bu alt problem fazlalığı katılımcıları bile şaşırtmış, beklenmedik sonuçlar elde edilmiştir. Yeniden tanımlanan problemler şunlardır:

1. Yola Terk işlemleri
2. Planların sayısallaştırılmamış olması
3. Başvuru belgelerindeki eksiklikler.
4. Dilekçelerin yazılması
5. Başvuru ve takip eden işlem silsilelerinin fazlalığı.

6. İmar ve Yazı İşleri Kalemlerinde ayrı kayıt alınması
7. Havale işlemlerinin fazlalığı
8. Harita ve Planlama çalışmalarından İmar Müdürlüğü'nün haberinin olmaması
9. Hazırlama aşamasındaki teknik çizimlerde görülen eksiklikler (Planlamanın eksikliği)
10. Her parsel için ayrı hazır dosyaların bulunmaması
11. İmar harçlarının Hesap İşleri Müdürlüğü'ne yatırılması
12. Paftaların eski olması
13. Vatandaşların işlem aşamalarında evrakların ilgili yerlere getirilme-götürülme işlemlerini kendilerinin takip etmesi
14. Ozalit çekimlerinin dışarıda yapılması
15. Çap tedarikindeki problemler
16. Raportörlerin işlerini aksatmaları
17. Personeldeki teknik ve mevzuat bilgi eksiklikleri
18. Yeni gelen personelin bilgi eksikliği
19. Kontrol noktalarının fazlalığı
20. İş yapan personele işlerin verilmesi ile onların işlerindeki yığılma
21. İmar Kalemi'nin, Durum Ruhsat Şefliği'nden ayrı olması
22. Vatandaşa yol gösteren rehberin olmaması
23. İşlemlerle ilgili vatandaşa verilecek broşür olmaması
24. Bilgisayar kullanıcılarının yetersizliği
25. Birim içi güvenlik

26. Elemanların devamsızlığı
27. İmar Arşivi'nin dosyalar için yazılı belge istemesi
28. Dosyaların birleştirilme problemi
29. İmar Arşivi'nin bilgisayar sistemine geçmemiş olması
30. İmar Arşivi'nin uzak oluşu
31. Çalışanların motivasyon eksikliği
32. Memur ve işçi personel arasındaki maaş dengesizliği
33. Fazla mesai problemi
34. Vatandaşın personele karşı saygısız, psikolojik baskı uygulayan tavırları
35. Yerleşme düzeni problemi
36. Vatandaşın bekleme yerinin bulunmaması
37. Dosyaların vatandaşın elinde dolaşması
38. Odacı olmaması
39. Müdürlükler arası koordinasyon yokluğu
40. Fiziksel ortamın verimli çalışma için uygun olmaması
41. Çalışanlar arası diyalog yetersizliği
42. Konu ile ilgisi olmayan personelin, vatandaşlarca meşgul edilmesi, danışılması
43. Hisseli İmar Durumları
44. Hisseli İmar Durumu'nda aranan evraklar
45. Şifai imar durumlarının bedelsiz oluşu

46. Makbuz kesme yetkisi olmadığı için vatandaşın Hesap İşleri Müdürlüğü'ne gönderilmesi
47. Şifai İmar durumlarında malik veya resmi vekili dışındakilere resmi evrak verilmemesi
48. Vekaletnamelerin kontrol edilmemesi
49. İş takibi yapanlardan kendilerine ulaşılabilir telefon ve benzeri iletişim adreslerinin alınmaması
50. Plan tadilatı veya şuyulandırma işlemleri sırasında eski haliyle imar durumu verilmesi
51. Personelin vatandaşa karşı tavırlarındaki bozukluk
52. Personelin fiziki görüntüsü
53. Vatandaşın işlerini takipteki bilgi yetersizliği
54. "Borcu yok" evrakı
55. İmar durum belgesi ile ilgili işlemlerde sistemli bir iş akış prosedürünün bulunmaması
56. Malzeme eksikliği
57. Personelin mesai işi kaytarmaları
58. Belgelerin kontrol noktalarında okunmadan imzalanması
59. Bilgisayar sisteminin kurulmamış olması

Ortaya konan 59 alt problemten yapılan oylamada teknik ve mevzuat bilgi eksiği (17 no'lu neden), raportörlerin işlerini aksatmaları (16 no'lu neden), bilgisayar eksikliği (59 no'lu neden), vatandaşa yol gösterecek rehberin olmaması (22no'lu neden), havale fazlalığı (7) önemli problemler olarak tespit edilmiştir.

Bu problemler ışığında;

- a) 17,18,24
- b) 22,23,3,4,5,13 ve 53
- c) 16,57,26

no'lu problemlerin birlikte değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır. 59 no'lu problem ise belediye bilgi işlem merkezi kurulma çalışmalarının başlatılması sebebiyle değerlendirilmeye alınmamıştır.

a ve b şıkları için yapılan çözüm seansında da 180 civarında çözüm önerisi getirilmiştir.

2.8.3. 3M, 1U Tekniği (Muri, Muda, Mura)

Hataların, problemlerin sebeplerini araştırırken kontrolü yapılması gereken üç temel nedenin varlığının sorgulanması anlayışına dayanır. Bunlar “Aşırı Yüklenme”, “İsraf” ve “Sapma”dır. Muri, Muda ve Mura kelimelerinin ilk hecelerinden hareketle bu isim verilmiştir.

Uygulama örneği:

Sorun: İmar Durum Belgesindeki Süre Uzunluğu

- Aşırı Yüklenme:

İmar Durum Belgesi işlemlerinde aşırı yüklenme problemi var mıdır? Örneğin, iki raportör varsa, bunlardan biri işini yeterli seviyede yapmadığı için, sürekli diğerine iş gönderiliyor ve o da iş yoğunluğunda boğuluyor olabilir. Veya o kişiye başka işler de verildiği için aşırı yüklenme söz konusu olabilir.

- İsraf:

İşin yapım aşamalarında gereksizlikler var mıdır? Zaman, para israfına sebep olan etmenlerin var olup olmadığının sorgulanması. Niçin bu kadar fazla havale işlemi var? Kanuni mecburiyet mi, işin kalitesinin sağlanması gereği mi, yoksa boşu boşuna

mı? Mudalar aslında ilk bakışta geçersiz oldukları belli olmayan ürün veya aktivitelerin tanımlandırılması için kullanılmaktadırlar. [55]

- Sapma:

İşin yapım süresi, maliyeti gibi hususlarda hedeflerden sapma nedir? Bir günde yapılması gereken iş bir günde mi yapılmakta yoksa daha uzun zamanda mı yapılmaktadır? Daha uzun zamanda yapıyorsa, ne kadar fark vardır?

2.8.4. 5N Tekniği (5 Kez Niçin?)

Problemin, asıl sebebi bulunana kadar sorgulanmasıdır. Bu teknikte prensip en az beş kere “Niçin?” sorusunu sorarak, görünürdeki sebeple yetinmeyip, alt sebepleri de ortaya çıkarmaktır.

Örnek:

- 1. Niçin İmar Durum Belgesi bu kadar uzun sürüyor?

Cevap: Havaleler çok fazla.

- 2. Niçin havaleler çok fazla?

Cevap: İşlemler müdür, müdür yardımcısı ve şefin kontrolünden geçiyor.

- 3. Niçin hepsinin kontrolünden geçiyor?

Cevap: İmzalar olmadığı takdirde belge geçersiz olduğu için.

- 4. Niçin geçersiz oluyor?

Cevap: Aşağı kademelere doğru yetki devri olmadığı için.

- 5. Niçin yetki devri yapılmıyor?

Cevap:İşte bu cevap, problemin temel kaynağıdır ve problem ancak bu cevaptaki olumsuzluğun izalesi ile çözülebilir.

2.8.5. 3M, 1İ, 1B Tekniği (Makina, Malzeme, Metot, İnsan, Bilgi)

Bir problemin sorgulanması esnasında hataların kaynağı olabilecek 5 temel sebebin var olup olmadığının sorgulanması amacıyla geliştirilmiş, sebep araştırma kılavuzudur.

- **3M:** Makine, malzeme, metot
- **1İ :** İnsan
- **1B :** Bilgi

Örnek:

İmar Durum Belgesindeki süre uzamasının nedenleri?

- **İnsan:**

İş kaytarma, devamsızlık, sorumsuzluk, yetersizlik gibi nedenlerin olup olmadığının incelenmesi.

- **Bilgi:**

Çalışanın bilgi seviyesinin yeterli olup olmadığı ve/veya konu hakkında yeterli bilginin bulunup bulunmadığının sorgulanması. İş tanımı, iş akış şeması, kontrol listelerinin bulunmaması gibi etmenler de söz konusudur.

- **Malzeme:**

Kullanılan paftaların eski olması, teknik çizim eksikliklerinin varlığı, paftaların sayısallaşmamış olması gibi eksiklikler olabilir.

- **Makine:**

Her ne kadar örneğimiz makine üretimine dayanmadığı için bu konuda somut sebep yoksa da, eğer ozalit-fotokopi makinamız bu işte kullanılıyorsa, makinanın yavaşlığı, arızası, yetersizliği gibi etkenler söz konusu olabilirdi.

- Metot:

İşin yapımı ile ilgili olan metottan kaynaklanan problemler. Yetki devrinin olmaması gibi.

2.8.6. 5N, 1K Tekniği (Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl, Kim?)

Bir problemle ilgili yapılacak çalışmada şu soruların cevapları mutlaka bulunmalıdır. Astarlar, üstlerine rapor hazırlarken ve üstler de raporu incelerken bu soruların cevaplarının bulunup bulunmadığını incelerler.

- Kim?
- Ne?
- Nerede?
- Ne Zaman?
- Niçin?
- Nasıl?

Örnek:

Kim : A şahsı

Ne: : Amirine hakaret

Nerede : Amirinin bürosunda

Ne Zaman: ../../99 tarihinde saat 15:00'de

Niçin : Amiri tarafından savunması istendiği için.

Nasıl : Hakaret ve tehdit içeren ifadeler kullanarak.

2.8.7. 5S Tekniği

Bir konu veya problemin belirli başlıklar altında değeriendirilmesi tekniğidir.

(5S, aşığıdaki kelimelerin İngilizce karşılıklarının ilk harflerinden oluşur.)

- Sınıflandırılması (Nedenlerin, verilerin)
- Standartların belirlenmesi
- Eğitim
- Disiplin
- Temizlik/düzen

Örnek: İmar Durum Belgesi sorununun değeriendirilmesi

- Sınıflandırma : Verilerin 3M,1İ,1B metoduna göre sınıflandırılması
- Standartların Belirlenmesi: İşin ne kadar sürede bitirileceğine ilişkin hedefin belli olması, işin yapımıyla ilgili iş akış şemalarının, tanımlarının bulunması
- Eğitim : İş için gereken eğitimin tespiti
- Disiplin: Çalışma prensiplerinin belirlenmesi
- Temizlik, düzen: İş ortamında düzen ve temizliğe dikkat edilmesi.

2.8.8 Kontrol Tabloları

Problemlle ilgili verilerin işlendiğı bir formdur. Bu formda nedenler, sapmalar gibi veriler ve toplam içindeki oranları gösterilir.

Tablo 2.1. Kontrol Tabloları

Tarih	1. neden sayısı	2.neden sayısı	3.neden sayısı	4.neden sayısı	5.neden sayısı	Toplam
01.1.99	18	8	4	3	2	35
10.1.99	16	7	4	4	1	32
20.1.99	19	7	2	1	1	30

Kontrol tablosu oluşturulması aşamaları:

- Kontrol aralıklarının tespiti. Verilerin hangi aralıklarla toplanacağı belirlenmelidir.
- Toplanacak verilerin tespiti. Hangi verilerin toplanacağı belirlenmelidir.
- Veri toplama formu hazırlanması.
- Verilerin kontrol tablosuna işlenmesi.

2.8.9. Pareto Analizi

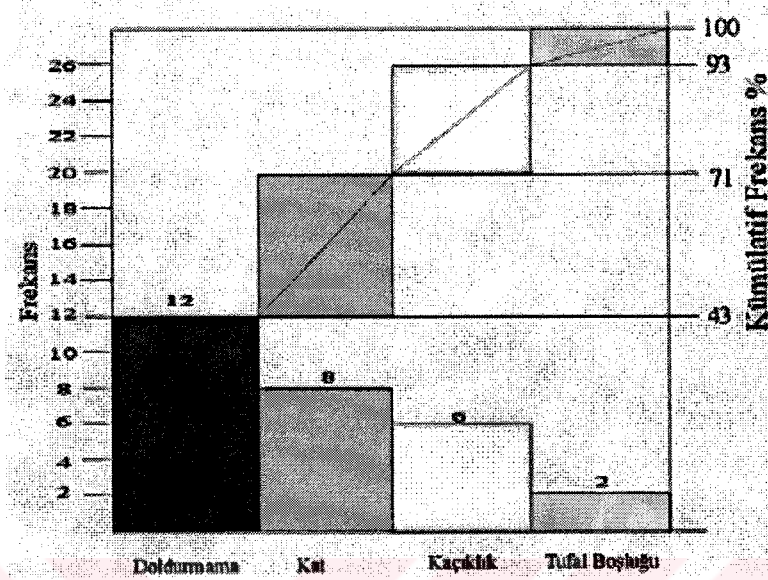
Kontrol tablolarındaki verilerin çubuk grafiklerle gösterilmesidir. Bu teknik basit olduğu için herkes tarafından rahatlıkla kullanılabilirdiği gibi, sebeplerin önem derecelerini de göstermesi açısından özellikle kalite çemberlerinde sık kullanılmaktadır.

Çalışma sistemi:

Hangi problem ile ilgili olarak çalışılıyorsa, o problemle ilgili olarak veriler toplanır. Toplanan veriler sınıflandırılarak çubuk grafik olarak tablolaştırılır. Grafiğin yatay ekseninde sebepler, dikey ekseninde ise yüzdelere yer alır. Tüm sebeplerin toplamı %100'dür.

Örnek:

Tablo 2.2. Pareto Diyagramı

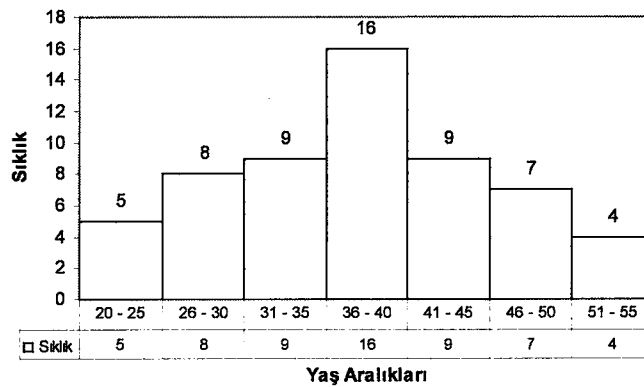


Grafikte problemin sebeplerinin toplam sebep içindeki oranı görülmektedir. 1. sorunun çözümü ile problemin %43'ü giderilebilmektedir. 1. ve 2. sorunların giderilmesi ile de problemin %71'i giderilebilmektedir. Bu tablo ile çözülmesi gereken problemlerin öncelikleri basit şekilde görülebilmektedir.

2.8.10. Histogramlar

Kontroller esnasında elde edilen sıklık sayılarının dikdörtkenler yoluyla gösterildiği grafiklerdir.

Tablo 2.3. Histogram



58 kişi üzerinde yapılan ankette yaşları sorularak yukarıdaki tablo ve histogram oluşturulmuştur. Histogramda da görüldüğü üzere, ankete katılanlarının çoğunu 36 – 40 yaş arasındaki kesim oluşturmaktadır.

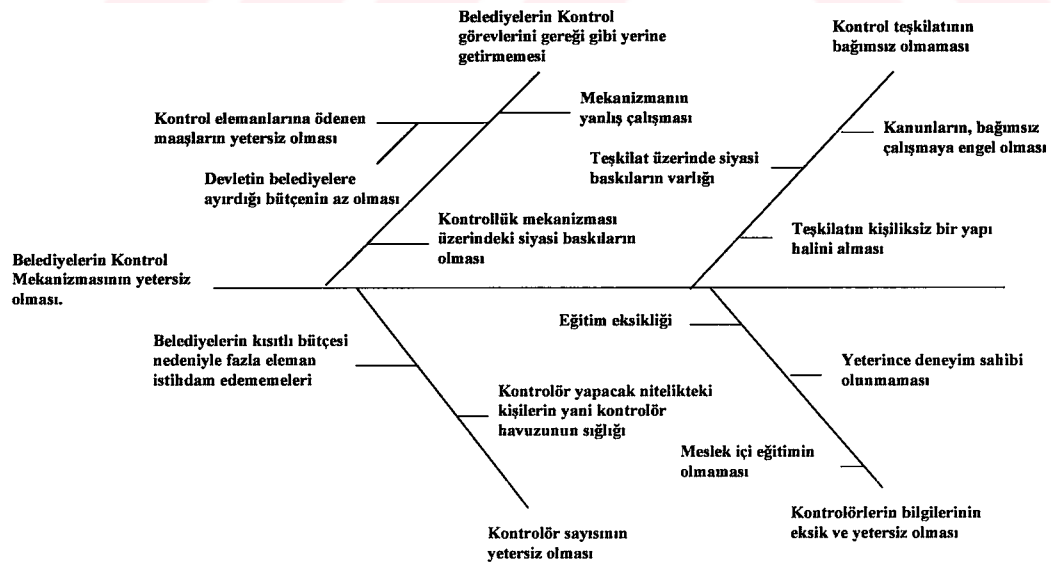
2.8.11. Balık Kılçığı (Neden-Sonuç) Analizi

Beyin Fırtınası veya başka bir metodla belirlenen problem kaynaklarının gruplandırılarak ve her grubun da alt nedenleri belirlenerek tablolaştırılmasıdır. Ortaya çıkan şekil balık kılçığını andırdığı için bu sebep sonuç analizine balık kılçığı da denmektedir.

Bu yöntemde soldan sağa düz bir çizgi çizilerek, sol uç kısma kutu içinde problem yazılır. Düz çizgiden aşağı ve yukarı yönlere çizilen çizgilerin uçlarına kutucuklar içinde ana nedenler yazılır. Her ana nedeni orta çizgiye bağlayan çizgilerden sağa, sola çizgiler çizilerek, o nedenin alt nedenleri yazılır.

Örnek:

Belediyelerde kontrol mekanizmasının yetersiz olması problemi için sebep-sonuç diyagramı şu şekilde oluşturulabilir.



Şekil. 2.1. Balık Kılçığı (Neden-sonuç) Şekli

2.8.12. Kontrol Çizelgeleri

Rutin olarak yapılan işlemleri kontrol amacıyla oluşturulan tablolardır.

Örnek:

A işlemleri yapılırken dikkat edilmesi gereken işlemlerin şunlar olduğunu farz edelim:

- Müdürün, yardımcısının, şefin imzası
- Başvuru dilekçesi
- Proje
- Statik hesap
- Elektrik projesi
- Makine tesisat projesi
- Zemin etüdü

Bu işlemlerle ilgili kontrol şeması:

Tablo 2.4. Kontrol Çizelgeleri

İşin Adı	var	yok
Müdürün İmzası		
Müdür Yardımcısının İmzası		
Şefin İmzası		
Başvuru Dilekçesi		
Proje		
Statik Hesap		
Elektrik Projesi		
Makine Tesisat Projesi		
Zemin Etüdü		

Kontrol şemaları, personelin işini yaparken dalgınlık, unutkanlık ve benzeri sebeplerden dolayı eksiklikler yapmaması için geliştirilmiş basit ama yararlı bir sistemdir.

2.8.13. Diğer Teknikler

Kullanılan tekniklerin sayısı çok fazladır. Yukarıda belirtilen tekniklere ilave olarak genelde kullanılan başlıca teknikler şunlardır:

- İlişki Diyagramı,
- Yakınlık Diyagramı
- Ağaç Diyagramı
- Matris Diyagramı
- Matris Veri Analiz Diyagramı

- Proses Karar Program Tablosu
- Ok Diyagramı

2.9. Sürekli Eğitim

Eğitim, kişilerin hayatı boyunca ailede, okulda, yazılı ve görsel bilgi kaynaklarında, iş başında ve benzeri şekilde bilgiler edinerek kendi bilgi, beceri ve davranışlarının değişmesidir.[46]

Eğitimin iki temel unsuru öğrenme ve uygulamadır. Uygulama, edinilen bilgilerin özümsemesini kolaylaştıran, bilgilerin davranış ve becerilerin gelişiminde etkinliğini sağlayan bir yöntem olduğu için, uygulamalı eğitim, günümüzde revaçta bulunmaktadır.

Öğrenmenin en zor ve karmaşık olanı “öğrenmeyi öğrenme”dir.[56] Sistematiğin olmayan bilgi edinme, gereken yararları sağlamaktan uzaktır. Öğrenmenin tek amacı bilgi dağarcığını geliştirmek değil, edinilen bilgiler doğrultusunda davranış ve becerilerin geliştirilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi kalitenin, verimliliğin artırılması için gerekli en önemli unsurun organizasyonun sahip olduğu insan kaynakları olduğu anlayışını benimsemektedir. Bir organizasyonu oluşturan temel fonksiyonlar sermaye, malzeme, teknoloji ve insan kaynaklarıdır. Sermayeyi, malzemeyi, teknolojiyi kullananlar organizasyonun çalışanlarıdır. Dolayısıyla bunların etkinliği diğer faktörlerin (teknolojik gelişim, sermaye artırım ve benzeri) yanı sıra bu fonksiyonları kullanan personelin etkinliği ile doğru orantılıdır. Çalışan personelin etkinliğindeki her artış, beraberinde diğer fonksiyonlarda da etkinlik artışı sağlayacaktır. Organizasyonlar için günümüzde etkinlik artışı yönünden insan kaynaklarına ağırlık verilmesi en etkili yönetim tekniği olarak kabul görmektedir.

İnsan kaynaklarındaki etkinlik artışı ile ilgili olarak da temel şartlardan biri, personelin eğitim seviyesinin artırılmasıdır. Eğitim, beceri düzeyi yüksek personelin organizasyona katkısı tartışılmaz bir gerçektir. Bu münasebetle organizasyonlar çalışan personelinin kişisel eğitimini desteklemek eğilimi içindedirler. Fakat kişisel

gelişimin organizasyona yansımalarının artırılabilmesi için, sistemli öğrenim anlayışının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Organizasyonda sistemli ve organizasyonun gelişmesini sağlayıcı anlayışın gereği olarak “Öğrenen Organizasyon” sistemi geliştirilmiştir.

2.9.1. Öğrenen Organizasyon

Çalışan personelin sürekli olarak kapasitelerini genişlettikleri, becerilerini geliştirdikleri, organizasyonun bütün üyelerinin bu gelişimini kolaylaştırdığı ve olanak sağladığı, bu şekilde de kendisini sürekli yenileyip geliştirdiği organizasyonlardır. [58,100]

Öğrenen Organizasyon anlayışı, tüm yönetim sistemleri için gerekli olan, lojistik destek anlamında da değerlendirilebilecek bir anlayıştır. Hızla gelişen çevre koşulları, değişen sektör, teknoloji ve anlayışlar çerçevesinde kendisini geliştiremeyen organizasyonlar başarısızlığa mahkumdur.

İnsanların yeni bilgiler edinme, yaşadıkları tecrübelerle kendilerini geliştirdikleri gibi organizasyonlar da sürekli öğrenme ve tecrübelerle kendilerini geliştirebilirler. Hayatın normal akışı esnasında bilinçli veya bilinçsiz gerçekleştirilen bu eylemlerin sistematikleştirilmesi, öğrenen organizasyon anlayışını oluşturur.

Bunun için;

a) Öğrenme Hastalıkları:

Öğrenme ile ilgili hastalıkların iyi bilinmesi ve organizasyonumuzda bulunan hastalıkların teşhisi yapılmalıdır. Bu hastalıkların başlıcaları sorunu görmemezliğe gelmek (Çünkü sorunu belirtmek sorumlunun da belirlenmesini gerektirir ve bu birilerini rahatsız eder), sorunu pansuman tedbirleriyle çözmeye çalışmak, gereken ciddi operasyonu yapmamak, yapamamak, bilgi paylaşmamak (Kişilerin bilgileri kendilerine saklayarak avantajlı konumda olmak gibi bencil tavırlar içinde olması), var olan problemi dar kapsamlı değerlendirmek, problemin kökenine inememek, ben bilirim, bu iş için gerekli eğitime sahibim gibi kendini beğenmiş tavırlarla yeniliklere yeterli ilgiyi göstermemek ve benzeri hastalıklardır.

b) Vizyon oluşturma:

Çalışanların benimseyip gerçekleştirmeye çalışacakları çekici bir vizyon oluşturma.

c) Bütünsel düşünme anlayışı:

Sorunları sistem bütünlüğü içinde (Organizasyonun yönetimi yapılandırması, prosesler, birimler arası ilişki, sektör ve çevre koşullarıyla beraber değerlendirme) değerlendirme anlayışını organizasyona yerleştirmesi.

d) Birlikte Gelişim:

Kişisel gelişmelerin özendirilmesi ama bunun kişisel kalmaması için organizasyon yeleri arasında bilgi alış verişi, diyalog ve tartışma ortamı oluşturmak.

e) Kolektif Düşünce:

Ekip üyeleri arasında ortak öğrenmeyi sağlayarak, değerlendirmelerde kolektif düşünceyi harekete geçirmek.

f) Benimsemekle yetinmeyip yararlanmak:

Yeni bir teoriyi benimsemek ve bunu uygulamak yeterli değildir. Bu teoriden en iyi şekilde yararlanabilmek için o teorinin anlamını şekli uygulamanın önünde tutmak ve diğer uygulamalarımızla uyumunu sağlamak.

g) Tecrübeleri sürekli analiz etmek:

h) Ekip Başarısına Önem Vermek:

Kişisel başarıdan ziyade ekip başarısını ödüllendirmeye ağırlık vermek.

Toplam Kalite Yönetiminin temeli katılım ve sorumluluk almaya dayanır. Katılım ve sorumluluk almak içinse, çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması gerekir. [17]

Kalite konusundaki araştırmalarıyla tanınan P. B. Crosby, sistemde meydana gelen hataların %80'den fazlasının yönetimden, %20'ye yakın kısmının da çalışanlardan

kaynaklandığını ileri sürmektedir. Deming'e göre ise hataların %98'i sistemden, %2'si çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Yoshin Kondo da, sonuçları sadece yöntemler üretir diyerek uygulanan sistemin kalite ve verimlilik üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir.[59] Bundan dolayı Crosby, teşkilatta kalite açısından ilk eğitilecek grubun üst yöneticiler olduğunu savunur. [60,101]

Yöneticilerin öncelikle yönetim teknikleri konusunda yeterli bilgiyi almış olmaları gerekmektedir. Hatta yöneticilerin astlarla ilgili toplantılara katılmaları ve eğitim konularını çok iyi öğrenerek bu konuda eğitim verebilir seviyede bulunmaları gerektiği belirtilmektedir.[61] Oysa yöneticiler genelde bu tür eğitimlere katılmayı kabul etmemektedirler. Kendilerinin her şeyi iyi bildiklerine dair bir saplantı veya eğitime katılmanın cahil olduklarını kabul anlamına geleceği gibi garip bir endişe içinde bulunmaktadırlar. Oysa hiç kimse her şeyi tam olarak bilemez ve eğitimin sonu yoktur. Hele ki, "Beşikten mezara kadar ilim tahsil etmeyi" tavsiye eden bir kültürün mensuplarının eğitim konusundaki bu komplekslerini kabul etmek mümkün değildir.

Yöneticilerle ilgili olarak yönetim teorileri, organizasyon teorileri, planlama, motivasyon, yetkilendirme, süreç yönetimi, liderlik, iletişim, toplantı teknikleri, performans değerlendirme, problem çözüm teknikleri, şirket kültürü ve politikalarının oluşturulması, halkla ilişkiler, sendikal ilişkiler, iş analizleri ve benzeri konularda eğitim görmelidirler. [62]

Yöneticiliğin temel işlevlerinden birisi de çalışanların sürekli gelişmelerini ve öğrenmelerini sağlayan bir eğitici ve yönlendirici olmasıdır.[63] Bunun en etkili yolu da bizzat yöneticilerin eğitim programlarına katılmaları, elde ettikleri bilgileri uygulamaya geçirerek davranışlarında göstermeleridir.

Bilindiği gibi belediye idareleri seçimle oluşmaktadır. Yönetime gelen kadro her zaman yönetim ve işletmecilik alanında bilgi ve deneyim sahibi olmamaktadır.[5] Belediye başkanı ve diğer üst kademe yöneticilerinin eğitimi, belediye hizmetlerinin kalitesinin artırılması için gereklidir. Yalnız yürürlükteki mevzuat gereği özel şirketlerin düzenlemiş olduğu eğitim programlarına katılan belediye personelinin masraflarının belediye bütçesinden karşılanması mümkün görünmemektedir. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda ve 6245 sayılı Harcırah Kanunu'nda özel bir kuruluşun

organize ettiği toplantıya katılma ve bu katılmadan dolayı ücret ödenebileceğine izin veren bir hüküm bulunmamaktadır. Bütçenin cetveli 390 harcama kaleminden ancak dernek veya vakıfların düzenledikleri kurslara veya seminerlere katılma halinde ödeme yapılabilmektedir. [64] Sayıştay, özel kuruluşlar tarafından organize edilen seminer ve kurslara katılan belediye personeli için belediye bütçesinden yapılan harcamalara zimmet çıkarmaktadır.

2.9.2. Çalışanların Eğitimi:

Hiçbir kuruluşun çalışanlarının kalitesinden daha kaliteli olması beklenemez. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların kalitesinin artırılmasını kalitenin sağlanması için koşullarından biri olarak görür.

Eğitimden amaç, hizmet verenlere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. [17] Çalışanlara verilecek eğitimin iyi planlanması ve etkili olarak verilmesi gerekmektedir. Yüz yüze görüşme, anket ve benzeri tekniklerle personelin hangi konularda eğitim almak istedikleri öğrenilebilir. Ayrıca iş tanım ve talimatlarından hareketle her iş için gereken eğitim saptanır. Bu veriler doğrultusunda da personele yönelik ciddi ve kapsamlı eğitim çalışması yapılmalıdır.

Eğitim Programlanması; önceden saptanmış eğitim gereksinimlerine dayalı olarak belirlenen eğitim programlarının hazırlanması için eğitileceklerin seçimi, kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlara göre kurs kapsamının oluşturulması, eğitimin veriliş biçimi ile eğitimin yapılacağı yerin belirlenmesi, eğiticilerin tayini ve bütün bunlara göre eğitimde yöntem, teknik ve araçların belirlenmesi gerekir. [65]

Çalışanlara kendi işleri ile ilgili bilmeleri gereken eğitimin yanı sıra kalite, Toplam Kalite Yönetimi gibi konularda da eğitim verilmelidir. Ayrıca kalite çemberleri ve kalite iyileştirme ekiplerinde görev alan personele de problem analiz, sorun çözme, karar verme, ölçme, değerlendirme teknikleri öğretilmelidir.

Birim yöneticilerine, kalite çember ve kalite iyileştirme ekip liderlerine de liderlik, yönlendirme, toplantı tekniği, motivasyon gibi konularda ayrıca eğitim verilmelidir.

Hizmet içi eğitim, işletmenin öngördükleri hedeflere ulaşmada insan gücü kaynaklarının optimum kullanımı, diğer bir değişle verimliliğini sağlayan en etkili süreçtir. İstihdam öncesinde kişilere kazandırılan vasıflar çoğu kez iş hayatında gerekli olan mesleki performans açısından yeterli olmamakta; bazı işler ve görevler özel bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Bu tür vasıfların kazandırılması ise ancak işbaşında eğitim ile mümkün olacaktır.[66]

Belediyeler, hizmetlerde verimlilik ve kaliteyi artırabilmek, kentsel ortamı daha medeni, yaşanılabilir bir hale getirmek, belediye kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmek için bilgili, nitelikli ve deneyimli personele ihtiyaç duymaktadır. Bunun yolu ise doğal olarak eğitimden geçmektedir. [5] Kamu hizmetlerinin değişen ve gelişen toplumsal gereksinimlere uydurulması ve devamlı değişmesi, bu hizmetleri yerine getiren kamu personelinin de değişikliklere ayak uydurmasını gerektirir. [67]

Bilgi, bir organizasyon için hayati öneme sahiptir ve bu münasebetle bilginin sürekli, sistemli elde edilmesi, sınıflandırılması ve ihtiyaç duyanların ona kolayca ulaşabilmeleri gerekir.

X Belediyesi olarak bu ihtiyaç sebebiyle Kent Bilgi İşlem Merkezi kurulmasına karar verilmiştir.

Şehri ve halkı ilgilendiren konularda plan, program ve uygulama için gerekli her türlü bilgilerin bulunacağı, sürekli güncelleştirilen ve istenildiği an bilgiye ulaşılabilen bir merkez kurularak, yapılan ve yapılacak olan çalışmalar için gerekli doneler elde edilebilecektir.

Organizasyonun bir bütün olarak somut hedeflerinin belirlenmesi, geleceğe dönük planlamaların yapılması için mevcut durumun ayrıntılarla bilinmesi ve gelişmelerin sürekli güncelleştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak Bilgi İşlem Merkezi'nin kurulması ile mümkündür.

Kurulacak sistemde şu temel programlar bulunması saptanmıştır:

- Kent Bilgi Sistemi (Şehrin Demografik Yapısı, Altyapı, Tesisler, Sanayi ve Turizm, Haritalar...)

- Toplam Kaliteye Geçiş, Uygulama ve Değerlendirme
- Arşiv
- İ ve Dış Mışterinin mutluluğunu ve verimliliği sağlayacak diğer programlar

2.10. TKY ‘nin Diğer Yönetim Teknikleriyle Entegrasyonu

Daha öncede belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi, bu güne kadar geliştirilen yönetim tekniklerinin bir sentezi hüviyetine sahiptir. Bu yönetim teknikleriyle Toplam Kalite Yönetiminin sağlıklı bir entegrasyonu verim ve kaliteyi artırıcı etki yapacaktır.

Bu bölümde diğer yönetim teknikleri hakkında kısa bilgi verilecek ve bunların Toplam Kalite Yönetimi uygulamasındaki yerlerine değinilecektir.

2.10.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.10.1.1. Tanım:

Organizasyonun hedef ve amaçları doğrultusunda, insan kaynaklarının en verimli kullanılmasını sağlamak; ihtiyaç duyulan / duyulacak olan personeli temin etmek; mevcut personelin kendilerinden beklenen / beklenecek olan verimin sağlanabilmesi için gerekli eğitim, motivasyon ve sistemleri gerçekleştirmek; organizasyonun kalite ve verimini artıracak yönetim, çalışma sistemlerinin kurmak; çalışma ortam ve şartlarının iyileştirmek; gelişmelere ve değışimlere açık esnek yapı oluşturmak üzere kurulan bir sistemdir.

İnsan kaynaklarının personel yönetimi anlayışından en önemli farkı, yönetimin fonksiyonunu organizasyonu yönetmek değil, çalışanlarla beraber yönetmek anlayışdır. Personel yönetimi işgücü ile ilgili teknik konulara ağırlık verirken, insan kaynakları organizasyonun hedef ve politikaları konusunda işgücünden daha fazla verim alma ve böylece sektöründe avantaj yakalama çabasının ürünüdür ve bu haliyle de stratejik hüviyete bürünmektedir.[68,102] İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, insan faktörü yönetimin merkezine alınmakta ve bu merkezi unsurdan hareketle örgüt ortamı ve çevresi yeniden yorumlanmaktadır.[69]

2.10.1.2. Önemi:

Bir organizasyon üç temel unsurdan oluşur: Girdi (hammadde, malzeme veya girdi hizmet), teknoloji ve insan kaynakları.

Globalleşen ve hızla gelişen dünyada artık malzeme ve teknolojiler iletişim, transfer, ikame gibi etkenler sebebiyle ayrıcalık olmaktan dolayısıyla görece üstün olmaktan çıkmıştır. Üretim için gerekli teknoloji, aynı konuda başarılı olan ülkelerden transfer edilebilir. Sermaye akışlarında sınırların önemini yitirdiği bir ortamda, dünyanın her ülkesinden finansal kaynak bulunabilir. Ancak işletmeyi dünya pazarına taşıyacak yönetici ve çalışanları her yerde bulmak sanıldığı kadar kolay değildir.[70] Organizasyonların diğerlerinden farkı ancak insan kaynaklarından elde edecekleri verimle sınırlanmıştır. İnsana rağmen verimlilik artırılmaz. Ancak insanla birlikte verimlilik artırılabilir.[71]

Sonuçta malzemeyi işleyen de, teknolojiyi kullanan da insandır. Bu sebeple insanın verimliliği, bunların verimliliğinde de en önemli etkidir. İnsan kaynaklarındaki kalite ve verimlilik artışı, organizasyonun kalite verimlilik artışı demektir.

İnsan kaynaklarının kullanımı, verimliliğe katkısı açısından, diğer kaynaklardan daha fazlasını vaatmektedir. Diğer kaynakların ve o kaynaklara ait verimliliği artırma tekniklerinin sağlayacağı imkanların bir üst sınırı vardır. Bundan öteye gitmek mümkün değildir. İnsan kaynakları ve onlara yönelik verimlilik artırma teknikleri için böyle bir üst sınırdan söz edilemez. Bu katkıyı sürekli olarak artırma imkanı vardır. [72]

İnsan Kaynakları Yönetimi, önceki bölümlerde (çalışanların katılımı) belirtilen Y Teorisini esas kabul ederek, çalışanlardan verim almak için onlara saygı duyulmasını, güçlü iletişim kurulmasını, değer verilerek gelişimlerine katkıda bulunmayı savunur. İnsan Kaynakları “Eğer siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız, onlarda şirketlerine sahip çıkar”[73] anlayışına göre hareket eder. Şüphesiz ki; makinaya hükmettiğiniz gibi insana hükmedemezsiniz. [74]

2.10.1.3. Görevleri:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadro Planlamasını yapmak, hayata geçirmek ve gelişmeleri takip ederek iyileştirici çalışmaları sürdürmek; bütün bunları yaparken de

alışanlarla kuruluş arasında sıkı bağlar kurarak motivasyonu, verimliliği, dolayısıyla kaliteyi artırmaya çalışır. Çalışanların performansını artırmak, onların kişisel gelişimi ile mümkündür ve İnsan Kaynakları Yönetimi, kariyer planlaması yaparak bunu gerçekleştirmeye çalışır.

Kariyer planlaması; kişinin, kurumun geleceğe yönelik hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. [75]

Kadro Planlaması; kuruluştaki her birimin görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için çeşitli insangücü sınıflarında ihtiyaç duyulan kadroların saptanması, iş tanımı ve diğer gerekli dökümanları hazırlayarak, kadro sayılarının belirlenmesidir. [76]

Bir kuruluştaki İnsan Kaynakları biriminin başlıca görevleri şunlardır.

1-Planlama

Organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan/duyulacak olan personelin temini; organizasyonun verimini artırmak için uygulanması gereken metotların tespiti ile ilgili planlar yapmak.

a) Personel Temini:

İhtiyaç duyulan/duyulacak olan personelin nitelik ve niceliklerini belirlemek: Bunun için;

- iş analizleri
- iş tanımları
- iş akış şemaları hazırlamak.

Bu veriler organizasyonun gerektirdiği / gerektireceği personelin nitelik ve nicelikleri ortaya çıkacaktır.

b) Mevcut personelin niteliklerinin ve sayılarının tespiti. Bunun için her personelin;

- yaş
- cinsiyet
- eğitim
- özel becerileri
- ilgi sahaları
- kabiliyetleri
- kişisel karakterleri
- kapasiteleri belirlenmelidir.

c) Eğitim plan ve programının yapılması:

Personelin istenen düzeye çıkması için kimlerin hangi eğitimden ve hangi aşamalarla geçirileceğinin belirlenmesi, programlanmasıdır.

d) Motivasyon:

İnsanların davranışlarını gereksinimleri oluşturur. İnsanları belli koşullara belli davranışlara yönlendiren etkiye motivasyon (davranış güdüsü) denir.[77] Organizasyon bütünü içinde motivasyon; organizasyon ve kişilerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlandırılacağı bir iş ortamı oluşturarak kişinin harekete geçmesini sağlayan etkileme ve isteklendirme faaliyeti anlamına gelir.[78] Personelin verimli çalışmasını ve kendisini organizasyonuyla bütünleştirecek güdüleme politikasının belirlenerek planlanması.

e) Organizasyonun mevcut konumunun ve hedeflerinin belirlenmesi:

Bütün planlama bu gerçekler ve beklentiler üzerine bina edilecektir.

f) Uygulanacak metotların tespiti.

f-1) Toplantı Teknikleri

f-2) Kalite Çemberleri

- f-3) Zaman Kullanımı
- f-4) Düşünme Teknikleri
- f-5) İletişim
- f-6) Yetki Devri
- f-7) İş-Görev Takip Sistemi
- f-8) Kıyaslama
- f-9) Dosyalama ve Arşivleme
- f-10) Pareto Diyagramları
- f-11) Neden-Sonuç Diyagramları
- f-12) Kontrol Çizelgeleri
- f-13) Kontrol Tabloları
- f-14) Beyin Fırtınası
- f-15) Karar Ağaçları
- f-16) SWOT Analizi

ve gerekli görülen diğer metotlar.

2-Uygulamaların plan doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlamak:

- a-) Mevcut planın uygulanabilmesi için yöneticileri ve çalışanları bilgilendirmek ve yönlendirmek.
- b-) Yetki ve sorumlulukların, sorumluların tespiti.
- c-) Standartların ve birim hedeflerinin belirlenmesi.

3-Uygulamaların ve gelişmelerin takibini yaparak, sonuçları değerlendirmek:

- a-) Faaliyetlerin dökümantane edilmesini sağlamak.

b-) Performans/verimlilik sistemini kurarak sonuçları değerlendirmek.

4-Meydana çıkan olumsuzlukları gidermek.

5-Beklenmeyen gelişmeler durumunda planda gerekli değişiklikleri yapmak.

2.10.2. Performans Yönetimi

2.10.2.1. Tanımlar:

Performans:

Performans; belirlenmiş hedefe ulaşım seviyesinin ölçüm değerleridir.[37]
Performans Değerlendirmesi ise bir organizasyonun ölçümler oluşturduğu ve belirli bir periyot için çalışanların bireysel davranış ve başarılarının değerlendirildiği süreçtir.[79]

İşletmelerde hedef müşteridir. Kamu kurumlarında ise hedef halkın kamusal alanlardaki beklentileridir. İşletmeler müşterilerinin beklentilerini tespit ederek onların satın alacağı mal ve hizmeti üretirler. Karşılığında mal veya hizmet satışından gelir elde ederler. Kamu kurumlarında ise temel olan mal ve/veya hizmet satışı değil (Her ne kadar bu tür satışlar söz konusu ise de kurumun faaliyeti içinde küçük bir oranda kalırlar) kamuoyunun memnuniyetidir. Bunun için kamuoyunun beklentileri tespit edilmelidir. Fakat sadece beklentileri değil, şu an böyle bir şey beklemiyorlarsa bile aslında onlara faydalı olacak ve yapılması gerekenlerin (şehircilik, sosyalite, ekonomi açısından) de tespit edilerek yapılması gerekir.

Performans yönetimi:

İyi bir performans seviyesine ulaşabilmek için yönetim tarafından yapılması gereken performans planlaması ve denetimidir.

Performans planlamasının yapılabilmesi için öncelikle amaçlar saptanmalıdır. Performans ölçümünde amacımız hizmetlerin kalitesini artırmak olmalıdır. Dolayısıyla direkt olarak halka yansıyan hizmetlerin kalitesini artırmak amaçlı performans değerlendirmenin yanı sıra sonuç itibarıyla hizmet kalitesini etkileyen karar alma, hukuki sorumlulukları ifa konularını etkileyen faaliyetlerde de performans ölçümü gerekmektedir.

2.10.2.2. Belediyelerde Ölçüm Kriterleri

- a-) Kişilerin performansı
- b-) Birimlerin performansı
- c-) Birimler üstü faaliyetlerin performansı

ölçülmelidir ve bunların genel performans içindeki ağırlığı saptanmalıdır.

Kişilerin performansı:

Her ne kadar kişilerin performansının ölçülmesinin kişiler üzerinde olumsuz etki ettiği ve bu sebeple yapılmaması yönünde görüşler varsa da kişilerin performansı ölçülmelidir. Performansları değerlendirilemeyen kişilerin herhangi bir gelişmesinden bahsedilemez. Fakat performans ölçümünde politika, ölçüm sonuçlarının çalışanlar üzerinde demoklesin kılıcı gibi sallandırılması değil, onlara geri besleme yaparak, gelişimlerini sağlama, ödül gibi amaçlarla kullanılmalıdır. Tabi, her şeye rağmen performansı kabul edilemez düzeyde olan personel için de gereği yapılmalıdır.

Birimlerin performansı:

- Hangi birimlerde hangi faaliyetler ölçülecektir?
- Ölçümü yapılan faaliyetlerin o birimin genel performansındaki ağırlığı ne olacaktır?

Birimlerin iç müşteri memnuniyet performanslarının da ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için de o birimin iç müşterisi durumundaki diğer birimlerin, o birimin kendilerine verdikleri hizmeti zamanlama, kalite, davranış vs. yönünden puanlamaları ile mümkündür. Tüm puanların ortalaması o birimin müşteri memnuniyetinin seviyesini gösterecektir.

Birimler üstü faaliyetlerin performansı:

- Birim faaliyetleri dışında kalan hangi faaliyetlerin performansı ölçülecektir?

- Ölçümü yapılan faaliyetlerin belediyenin genel performansındaki ağırlığı ne olacaktır?

2.10.2.3. Ölçüm Teknikleri:

Hangi kriterler nasıl ölçülecek?

Belediyede somut mal üretimi (Fen işleri Müdürlüğü ve Park Bahçeler Müdürlüğü hariç) olmadığı için birimlerin faaliyetleri hangi tekniklerle ölçülecektir? Asıl problem buradadır. Bu konuda hem istenilen gelişmeleri engellemeyecek, hem de birimleri motive edecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Ölçüm kriterlerinde hesaplamalar mutlaka basit ve anlaşılabilir olmalıdır. Eğer ileri matematik kullanılırsa, birimler performans ölçüm tekniklerinin hesaplamasını anlayamayacakları için, gereken verim alınamayabilir.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için bu sorulara cevaplar bulunmalıdır. TKY, hedeflerle yönetimdir. Ölçümlenemeyenin geliştirilemeyeceğine inanır.

2.10.2.4. Birimlerle İlgili Performans Teknikleri Geliştirilirken Dikkat Edilecek Hususlar

- İç müşteri memnuniyet seviyesi:

Bir birimin iç müşterileri belirlenerek, o müşterilerin (yani birimlerin) ölçümü yapılan birimin kendilerine verdikleri hizmeti davranış, zaman ve kalite bakımından puanlaması yoluyla performansları bulunabilir ve bu belli periyotlarla tekrarlanır.

- Faaliyetlerindeki verimlilik:

Birimin yaptığı işlerle ilgili hedefler belirlenerek bu hedefleri gerçekleştirme oranları hesaplanır. Burada hedeflerin ulaşılabilir, gerçekçi ve geliştirme yönünde olması gerekir. Mesela Hesap İşleri Müdürlüğü'nün Emlak Vergisi'nde performansı; ilçe sınırları içinde bulunan gayrimenkullerin sayısı ile Hesap İşleri Müdürlüğü'nün Emlak Vergi Tahakkuku karşılaştırılabilir.

- Dış müşteri memnuniyet seviyesi:

Yüz yüze görüşme, anket, şikayet sayısı gibi metotlarla dış müşteri memnuniyeti ölçülebilir.

2.10.3. Benchmarking (Kıyaslama)

Türkçeye kıyaslama olarak tercüme edilen bu teknikte amaç aynı ve/veya benzer sektörlerde bulunan diğer başarılı organizasyonlarda kendi organizasyonunuzu karşılaştırarak analiz etme anlayışıdır. Aynı sektörde olmasa bile benzer sektördeki işletmelerde kıyaslama, ufkumuzu genişletme açısından önemlidir. Kıyaslama müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme için kullanılan tekniklerden biridir.[80] Süreç iyileştirmesi konusundaki belirsizlikleri gidermeye çalışan bir başlangıç adımı oluşturmaktadır.[81] Kıyaslama bir işi daha iyi yapabilenlerin var olduğunu kabul etmeyi gerektirir. [43] Kıyaslama, Toplam Kalite Yönetimi metotları ile süreçlerini destekleyen ve sürekliliği olan bir yaklaşımdır.[82,103] Benchmarking uygulaması kuruluşu bulunmuş çözümleri yeniden keşfetmek zahmetinden kurtarır. Hiçbir kuruluşun, bulunmuş çözümleri yeniden üretmek için tekrar zaman ve para harcamak gibi bir lüksü olamaz. Bir kopyalama tekniği değil, diğerlerinin tecrübelerinden yararlanarak öğrenme sanatıdır. [83]

Pek çok kişi, kişisel sezgilere veya teorilere dayanan değişim önerilerine belirsizlik içerdiği için sıcak bakmaz. Benchmarking, somut verilere dayanan değişim önerilerinin hazırlanmasını sağlayan bir yöntem olduğu için, yenilik önerilerine karşı olası dirençleri kırarak değişimin gerçekleşmesinde yardımcı olur. [84]

2.10.3.1. Uygulama Adımları

- a) Kıyaslama yapılacak süreç, hizmet/ürün veya sistemin belirlenmesi. Belirlenecek olan bu fonksiyon veya fonksiyonların organizasyon verimliliği ve kalitesi yönünden önem arz etmesi gereklidir.
- b) Karşılaştırma yapılacak olan performans kriterlerinin belirlenmesi. İş/zaman, iş/maliyet, kalite seviyesi, vs.

- c) Bu konuda başarılı organizasyonların belirlenmesi. Sayının fazla kabarıklık tutulmaması. Aksi takdirde değerlendirme/analiz fazla zaman alır.
- d) Veri toplama. Yazılı dokümanların tedariki, görüşmeler gibi yollarla.
- e) Verilerin Analizi. Elde edilen verilerin sebep-sonuç ilişkisi içinde değerlendirilmesi.
- f) Değişimin planlanması. Elde edilen veriler ışığında ne yapılması gerektiğine karar verilerek, yapılacakların planlanması.
- g) Uygulamaya geçilmesi.
- h) Uygulama sonuçlarının denetlenmesi
- i) Hedeflere uygunluk sağlanmışsa, uygulamanın standartlaştırılması, uygunluk sağlanamamışsa veri inceleme/analiz kısmına geri dönülmesi.

Benchmarking sistemi Kalite Çemberleri ve Proje Gruplarını İyileştirme çalışmalarında uygulanacaktır. Kalite Çemberleri ve Kalite İyileştirme Ekipleri, çalıştıkları konularda en başarılı belediyelerin, diğer yerel idarelerin ve özel şirketlerin (kendi alanlarına yakın alanlarda çalışan ve başarılı olan) çalışmalarını analiz ederek, belediyede uygulanabilmesinin yolunu arayacaklardır.

X Belediyesi'nin marina, sosyal konut ve akaryakıt istasyonları projelerinin hazırlık çalışmaları esnasında bu alanlardaki özel sektör ve diğer belediyelerin uygulamalarını inceleyerek kendi projesini geliştirmesi de Kıyaslama metodudur. Fakat bu uygulamanın sistemli olarak yürütülmesi, keyfi kararlara bırakılmaması gerekir.

2.10.4. Değişim Mühendisliği

Tanım:

Değişim Mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.[85,104] Kurumun başarısı için odaklanma süreçlere olmalıdır. [86]

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, Değişim Mühendisliği, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi anlayışına değil, devrim denebilecek değişikliklerle büyük başarılar elde etme ihtirasına dayanır.

Değişim Mühendisliğinin iki temel sorusu vardır.

- Yaptığımızı niye yapıyoruz?
- Yaptığımızı niye yaptığımız şekilde yapıyoruz? [87]

Değişim Mühendisliği, mevcut sistemin hangi iyileştirmelerle verimli, hatta çok verimli hale gelebileceği ile ilgilenmez. Mevcut sistemin üzerinde durmaksızın, “Nasıl olmalı” sorusunu sorar ve hedefe ulaştırabilecek en cesur, radikal, etkili sistemi kurar. Yani “Var” olan sistem gözardı edilerek, “Ne olması gerek” sorusuna cevap aranır. Bir diğer ifadeyle, hedeflere kilitlenerek, o hedefe ulaşılacak en verimli yolu bulmaya çalışır.

Değişim mühendisliğinin anahtar kavramları; “Çarpıcı”, “Radikal”, “Süreç” “Yeniden Tasarım”, “Hız”, “Teknoloji” ve “Lider” dir.

Çarpıcı:

Değişim Mühendisliğinde amaç çarpıcı, büyük verimlilik artışı sağlamaktır. Küçük iyileştirmeler, tamiratlar isteyenlerin Değişim Mühendisliği tekniğine başvurmamaları gerekir.

Radikal:

Değişim Mühendisliğinde mevcut durumu göz ardı ederek, adeta “beyaz sayfa” açarak, yeniden kurmak, oluşturmak, kökten değiştirmek anlayışıdır.

Süreç:

Değişim Mühendisliğinde odaklanma süreçler üzerinedir. Elbette organizasyonu ilgilendiren tüm teknikleri göz ardı edilmez ama en kısa zamanda en iyi sonucu alabilmek için, süreçlere yoğunlaşılır. Bu aşamada, iş tanımlarına ve mevcut organizasyon yapısına takılmaz. Bunlar sınırlayıcı etmenler olarak görülmez. Bu

yöntemde süreçler incelenir, ama analizine girerek vakit kaybetmek doğru değildir. Çünkü amaç süreci tamir etmek değil, kökten değiştirmektir.

Süreci değerlendirirken, sadece dar kapsamıyla bir süreç ele alınmaz. O süreç ile diğer süreçler de değerlendirilir. Çünkü, belki de ilgili süreçleri tek bir süreç altında birleştirmek mümkün olacaktır.

Süreç çözümlerinde bazen konunun karmaşıklık ve önem derecesine göre “Müşteri vekili” gibi çalışacak “Vaka uzmanları” çalıştırmak gerekebilir. Müşteri için çok olumsuz ve karmaşık olan işlemler, bu kişiler tarafından takip edilerek, çok kısa zamanda, etkili sonuç alınabilir.

Yeniden Tasarım:

Hangi teknikleri uygularsanız uygulayın, eğer sistem tasarlanırken, verimli bir şekilde tasarlanmamışsa, olumlu sonuçlar alınamaz. Onun için sistemin de yeniden ve radikal olarak ele alınması gerekir. Bu konuda gerekli cesareti gösterememek, başarısızlığa davetiye çıkarmaktır. Genel yapısı hantal olan bir organizasyonun, çarpıcı, radikal, etkileyici ama bir o kadar da riskli değişime uyum sağlaması mümkün değildir.

Hız:

Bu değişiklikler zamana yayılarak yapılmaya kalkılmaz, hemen en kısa zamanda bitirilmek üzere, yani soluk soluğa bir mücadele ister.

Teknoloji:

Değişim Mühendisliği uygulamasında mevcut teknolojiye azami faydalanma yaklaşımı vardır. Güçlü veri tabanı, etkili iletişim ile bu uyumsuzluk ortadan kaldırılabilir.

Lider:

Değişim Mühendisliği, önce liderde başlar ve lider tarafından başlatılır. Radikal ve çarpıcı değişimler isteyen bir projenin, liderin tam desteği olmadan başarılması mümkün değildir.

Süreçlere odaklanmadan, hırslı olmadan, kuralları tanımamalıktan gelmeden ve bilgi teknolojilerinden yararlanmada bonkör ve açık fikirli olmadan, Değişim Mühendisliği'nden bahsedilemez.

Kısacası, Değişim Mühendisliği demek, tüm tabuları yıkarak, sıfırdan organizasyonu kuruyormuşçasına, akılsızlık olmayan bir gözü karalılıkla; yapmamız gerekeni nasıl yapabiliriz sorusuna cevap bulmak ve teoriye fazla takılmadan uygulamaya geçmektir.

Değişim Mühendisliği tekniği kullanılarak ulaşılan sonuçları kuruluşun bünyesinde genele yaymadan önce pilot uygulama yapılarak test etmek gereklidir.[88]

TKY; özü itibarıyla süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla verimliliği sağlamayı esas olarak kabul eder ve bu yönüyle de Değişim Mühendisliği ile aynı önceliklere sahip konumdadır. Aralarındaki fark ise; TKY mevcut süreçlerin iyileştirilmesi anlayışıyla hareket ederken, değişim mühendisliği mevcut süreçlerin radikal (kökten) değişimi anlayışına dayanır. Bununla beraber, bu iki tekniğin bir organizasyon içinde uygulanmaması gerekmemektedir. Değişim Mühendisliği'nin radikal ve çarpıcı yaklaşımı ile Toplam Kalite Yönetimi'nin küçük adımlarla mevcut süreçlerde iyileştirme yaklaşımı bir arada uygulanabilir.

2.10.5. Stratejik Yönetim

Strateji kavramının tanımında bir ifade birliği bulunmamakla beraber [89] yönetim biliminde bu kavramın anlamı; zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemleridir. [1]

Stratejik Yönetim ise; dış çevreye yönelik, duyarlı bir kuruluş oluşturmayı ve stratejik planlarla işlemsel kararlar arasında ilişki kurmayı amaçlayan yönetim felsefesidir. [90] Ya da başka bir ifade ile stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. [91,92] Stratejik Yönetim; bu günü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden

bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir. Uzun vadeli planlar yapılırken karşı karşıya kalınan soru “gelecekte ne yapmalı?” değildir. Mesele; belirsizlik içindeki yarına hazır olmak için “Bu günden ne yapmamız gerekir?” sorusunun cevaplanabilmesidir. [93]

İyi belirlenmiş bir strateji; organizasyonun geleceğe yönelik olarak büyük ve önemli amaç, politika ve faaliyetlerini entegre eder. İyi formüle edilmiş bir strateji, organizasyonun kaynaklarını, girdilerini, çevresel değişimi ve henüz belli olmayan fırsatlarını, sahip olduğu yetenek ve yeterliliği iyi analiz ve sentezlerle değerlendirmesine öncülük ve rehberlik eder. [94]

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları şunlardır:

a) Çevrenin analizi:

Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin organizasyonu ilgilendiren tüm yönlerden incelenmesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesi.

b) Amaçların belirlenmesi:

Organizasyonun amacı nedir? Ne yapmak istiyoruz sorularına cevap bulunması.

c) Seçeneklerin tespiti:

Mevcut çevre ve organizasyonun imkanları dahilinde amaçlara ulaşabilmek için mümkün olan genel yolların tespit edilerek karar verilmesi.

d) Uygulama:

Karar verilen stratejinin uygulamaya geçirilmesi.

e) Kontrol ve değerlendirme:

Uygulama sonuçlarını amaçlarla karşılaştırarak stratejinin performansı ölçülür ve olumsuzsa nedenlerin araştırılması. [89]

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için stratejik yönetimin ilkeleri organizasyon içinde etkin olarak kullanılabilmelidir. Eğer TKY’ yi sadece müşteri mutluluğu için süreçlerin iyileştirilmesi ve bunu da çalışanlar kanalıyla

yapmak olarak algıarsak başarı mümkün değildir. Çünkü organizasyonun iç yapısı kadar organizasyon dışı gelişmeler de başarıyı direkt etkileyen faktörlerdir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevrede yaşanan ya da yaşanması muhtemel olan ekonomik, politik, kültürel, sosyal, teknolojik gelişmeler takip edilmeden yaşamaya çalışan bir organizasyonun çıkmaz sokakta ilerlediğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

İşletmeler gibi belediyeler de bir çevrenin içindedirler. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, politik, teknolojik, kültürel ve sosyal şartlar belediyeleri de etkilemektedir. Her yıl azalma eğiliminde olan Genel Bütçe Gelirleri Üzerinden Belediyelere Ödenen Paylar ekonomik ve politik sebeplerledir.

Belediye yönetimlerinin stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları başarı için şarttır. “Mevcut ve muhtemel merkezi politikaları, iktisadi gelişmeleri ve yerel ihtiyaçları ve talepleri analiz ederek belediyenin amaç ve politikalarının belirlenmesi ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şarttır.[1]

3. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

3.1. ISO 9000

ISO 9000, 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca (ISO) uluslararası standart olarak onaylanıp, yayınlanan ve dünyada uygulanmakta olan bir uluslararası yönetim kalite standardıdır. ISO 9000 Kalite Standartları serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümente edilebileceğini ve sürdürülebileceğini göz önüne sermektedir. [105] Müşterilerin memnuniyetini sağlamak, onlara güvence vermek gibi amaçlar doğrultusunda yönetimin sorumluluklarını yerine getirilmesini sağlayacak sistemin kurulmasını, tarif edilmesini ve denetlenmesini öngörür.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, ürün veya hizmetin özellikleri itibarıyla kaliteli olduğunun göstergesi değildir. ISO 9000, ürün veya hizmetin kontrol altında üretilmesi ile ilgili standartlardır. Ürün veya hizmetin üretilmesi esnasında kaliteye etki eden faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini, çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyen ve bunu standartlaştıran bir sistemdir.[45] Dolayısıyla ISO 9000; uluslararası yönetim modeli standardıdır.[19]

Son dönemlerde organizasyonlar kalite kontrol çalışmalarının önemi bilinci altında kalite kontrol departmanları kurmakta, çalışanlarını bu doğrultuda eğiterek hammaddenin en iyi şekilde kullanılarak, en kısa zamanda ve müşterinin ihtiyacını karşılayacak nitelikteki ürünün üretilmesini sağlamaktadırlar. Önceleri sadece üretim hattından çıkan bir ürünün kalitesinin muayenesi olarak uygulanan bu sistem ekonomik açıdan pahalıydı. İşlemi tamamlanmış bir ürünün kalite kontrol aşamasında muayene edilerek istenen performans kriterlerinin dışında kalması durumunda; ürünün özelliğine göre ya tekrar işlenmesi veya ıskartaya ayrılması söz konusuydu. Her iki durumun da maliyeti son derece yüksektir. Ürünün tekrar işletmeye alınması demek; o ürünün önceki üretimiyle ilgili işçilik, enerji, zaman, ara

malzemeler, taşıma vs. masraflar boşa gitmesi demektir. Ürünün yeniden işleme imkanının olmadığı durumlarda da ürün hammadde de boşa gitmekteydi.

Kalite maliyetinin yüksekliği karşısında bu maliyetleri azaltabilmek için ürün nihai çıktısından önce ara işlemlerde kalite kontrol yapılarak, uygunsuzlukların daha önceden tespit edilerek üretim hattından çıkarılması yolu geliştirilmiştir. Fakat bu metot da sonuç itibarıyla maliyetlerde ciddi rakamların oluşmasına engel değildir. Kaldı ki muayene, kontrol işlemlerinin de belli bir maliyeti vardır. Özellikle hassasiyet derecesi yüksek, ileri teknoloji gerektiren ürünlerde muayene-kontrol maliyetleri büyük rakamlarla gerçekleştirilmektedir.

Bu maliyetler, kalitesizliğin görünür maliyetleridir ve aysbergin su üzerindeki kısmına benzetilmektedir. Kalitesiz mal üretmenin müşteri kaybetme, prestij yitirme gibi ciddi maliyetleri de söz konusudur.

Bu gerçekler karşısında kalitenin muayene edilerek hatalıların ayıklanması değil, kalitesiz mal veya hizmet üretmeme anlayışı doğmuştur. Kalitesiz mal üretmemek ise hammadde, eğitim, teknoloji, ara malzemeler, üretim modeli gibi kaliteyi ilgilendiren tüm faktörlerin kaliteli üretimi sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Kaldı ki, kalite sadece ürünün spesifik özellikleriyle sınırlı bir kavram değildir. Satış, pazarlama, satış sonrası hizmet, müşteri ilişkileri de kalitenin bir parçasıdır. Dolayısıyla kaliteli ürün veya hizmetin üretilmesi ancak tedarikçilerden başlayıp, üretim teknolojisi, modeli, ara malzemeler, işçilik, pazarlama, satış, muhasebe, satış sonrası hizmetler gibi organizasyonu ilgilendiren tüm faktörlerin kalite anlayışı doğrultusunda konuşlandırılması, koordinesi ve uygulanmasıyla mümkündür.

Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışının tarihi gelişim gerekçesi ve süreci de bu gerçeklerdir. Bu gerçeklerden hareketle kaliteli ürün veya hizmetin sağlanabilmesi için bu anlayışla yapılandırılmış bir yönetim sisteminin kurulması ve bunun standartlara dönüştürülerek uygulanması gerekmektedir. İşte ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi bu standartların belirtildiği bir yönetim modelidir.

Kalite güvencesini sağlayacak bir yönetim modelinin oluşturulması amacıyla ISO (Uluslararası Standartlaştırma Organizasyonu- International Organization for Standardization) tarafından aktif üyeleri ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa olan TC

176 (Teknik Komite) oluşturuldu. TC 176 hazırlıklarını tamamladı ve Mart 1987'de ISO 9000 Kalite Sistem Standartlar Serisi yayınlandı. Ülkemizde de Türk Standartlar Enstitüsü tarafından TS-ISO 9000 serisi yayınlanmıştır. [31,101,106,107]

Kalite sistem belgesi mamullere değil, şirketin bütününe verilir.[19,96] Dolayısıyla ISO 9000 belgesi almış olmak, o kuruluşun ürün ve hizmetlerinin kaliteli olduğu anlamına gelmemektedir. Sadece kaliteli ürün için gerekli olan sistemin asgari şartlarına sahip olduğunun göstergesidir.

3.2. ISO 9000 Serisi Standartları

ISO 9000: Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve kullanım kılavuzudur. Başka bir ifadeyle diğer standartların nasıl kullanılacağını açıklayan bir kılavuzdur.

Organizasyonlar aşağıdaki standartlardan nitelik bakımından kendilerine en uygun olanı benimseyerek bu doğrultuda sistemlerini kurarlar.

ISO 9001: Kalite sistemleri tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli. ISO 9000 standartlar serisinin en kapsamlısıdır. Kalite sistem gereklerini tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve satış/sonrası hizmet aşamalarında sağlaması gereken kuruluşlar için, bir başka deyişle kendi ürünlerini müşteri istekleri doğrultusunda tasarlayan, üreten, ve satış sonrası hizmetler veren kuruluşlar için uygulamaya yönelik modeldir.

ISO 9002: Kalite sistemleri üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli. ISO 9001'den tek farkı tasarım/geliştirme ilgili standartlarını ihtiva etmemesidir. Kalite sistem gereklerini sadece üretim ve tesis sırasında sağlaması gereken kuruluşları için, yani tasarım gerçekleştirmeyen, daha önceden tasarlanmış ürünleri üreten kuruluşlar içindir de denebilir. Bu gruba aynı merkeze bağlı aynı ürünleri üreten kollar, lisansiyer firmalar vb. girebilmektedir.

ISO 9003: Kalite sistemleri son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli. Sadece muayene/kontrol ile ilgili standartları ihtiva eder. Serinin en dar kapsamlısıdır. Kalite sistem gereklerini sadece nihai muayene ve test aşamalarında

sağlaması gereken kuruluşlar içindir. Bu gruba sadece montaj yapan kuruluşları örnek olarak verilebilir.

Ana olarak bu 3 bölümden oluşan standart, bunlara ilave olarak açıklayıcı ve tavsiye edici nitelikte olan şu standartları da kapsamaktadır.

3.3. TS-EN-ISO Kalite Güvence Sistemi Standartlar Serisi ve Modelleri

Tablo 3.1. TS-EN-ISO Kalite Güvence Sistemi Standartlar Serisi ve Modelleri

TS-EN-ISO 9000-1	KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE GÜVENCESİ STANDARDLARI SEÇİM VE KULLANMA KILAVUZU
TS-EN-ISO 9000-2	ISO 9001,9002 VE 9003'ÜN UYGULANMASINA YÖNELİK GENEL KILAVUZ
TS-EN-ISO 9000-3	ISO 9001 YAZILIM GELİŞTİRME, ÜRETME VE BAKIMINA UYGULANMASI İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 9000-4	GÜVENİLİRLİK PROGRAMLARI YÖNETİMİ İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 9001	KALİTE SİSTEMLERİ TASARIM/GELİŞTİRME, ÜRETİM, TESİS VE HİZMETTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ
TS-EN-ISO 9002	KALİTE SİSTEMLERİ ÜRETİM, TESİS VE HİZMETTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ
TS-EN-ISO 9003	KALİTE SİSTEMLERİ SON MUAYENE VE DENEYLERDE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ
TS-EN-ISO 9004-1	KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE SİSTEMİ ELEMANLARI KILAVUZ
TS-EN-ISO 9004-2	HİZMETLER İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 9004-3	İŞLENMİŞ MALZEMELER İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 9004-4	KALİTE GELİŞTİRME İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 9004-5	KALİTE PLANLARI İÇİN KILAVUZ [TASLAK]
TS-EN-ISO 9004-6	PROJE YÖNETİMİ İÇİN KILAVUZ [TASLAK]
TS-EN-ISO 9004-7	KONFIGÜRASYON YÖNETİMİ [TASLAK]
TS 9005	KALİTE TERİMLERİ SÖZLÜĞÜ
TS-ISO 10011-1	KALİTE SİSTEMLERİ DENETİMİ-KILAVUZ DENETİM

TS-ISO 10011-2	KALİTE SİSTEMLERİ DENETİMİ-KILAVUZ KALİTE SİSTEM DENETİCİLERİ İÇİN NİTELENDİRME KRİTERLERİ
TS-ISO 10011-3	KALİTE SİSTEMLERİ DENETİMİ-KILAVUZ DENETİM PROGRAMLARININ YÖNETİMİ
TS- ISO 10012-1	ÖLÇÜM CİHAZLARI İÇİN KALİTE GÜVENCE GEREKLERİ
TS-EN-ISO 10013	KALİTE EL KİTABI HAZIRLAMA KILAVUZU
TS-EN-ISO 10005	KALİTE YÖNETİMİ- KALİTE PLANLARI İÇİN KILAVUZ
TS-EN-ISO 10007	KALİTE YÖNETİMİ- KONFİGÜRASYON YÖNETİMİ İÇİN KILAVUZ

3.4. ISO 9000 Kalite Güvencesi Sisteminin Yararları

- Karlılığı ve verimliliği artırıyor,
- Alıcının güvenini sağlıyor,
- Müşteri ve çalışanların tatmini sağlıyor,
- Müşteri şikayetlerini azaltıyor,
- Etkin bir yönetim sağlıyor,
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrol sağlıyor,
- Problemler daha hızlı çözülüp ve asgariye iniyor,
- Pazarda imajı artırır, rakiplere üstünlük sağlıyor,
- Yetki ve sorumluluklar arasında bir denge sağlıyor,
- Eğitim uygulanırsa, işletme ciddi bir öğrenme organizasyonuna dönüşüyor,
- İstatistiksel yöntemler kullanılıyor,
- Şirket verileriyle ifade ediliyor,
- Kuruluş, bilgi ile yönetilen bir işletmeye dönüşüyor,

- Pazar payını arttırıyor,
- Maliyet düşüyor,
- İşin tamamlanma süresi azalıyor,
- Dış çevrede güvenilir bir kuruluş imajı doğuyor,
- Kolaylıkla hatanın kaynağına inme, takip imkanı oluşuyor,
- Şeffaf bir kuruluşa dönüşülüyor,
- Kurumsallaşma sağlanıyor,
- Hurda, tamir ve yeniden işleme gibi maliyetlerin azalmasını sağlıyor. [105,115,116,117]

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sisteminin uygulanmasıyla, hataların zamanında fark edilebilir ve nedenlerinin tespit edilebilir olması, kuruluşlar için büyük bir imkandır. Hata ne kadar önce fark edilirse, maliyeti de o kadar az olacaktır. [108]

3.5. ISO 9000 Yeterli midir ?

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemini tek başına kalite için yeterli görmek büyük bir yanıltır. Eğer sadece belgelendirme ve dolayısıyla belge alabilmek için dokümantane edilmiş bir sistem kurmakla yetinilirse sonuçta bir yığın kağıt ve bürokrasiden başka bir sonuç doğurmayacaktır.[109] Oysa amaç sürekli iyileştirmeyi sağlayan sistemin tesis edilmesidir. ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, bu tür bir sistemin garanti altına alınması yaklaşımı olarak değerlendirilmelidir. Müşterilerin talebi ürün veya hizmetlerin kaliteli olmasıdır. Yani müşterinin talebi kalitedir, belge değildir. [110]

Bu handikaptan kurtulmanın yolu, ISO 9000'i Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte veya bu yönetimin uygulanmasında bir basamak, bir araç olarak görmektir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin ve kendi bünyesindeki gerçeklerin analiz edilerek amaç ve stratejiklerini belirlememiş, kaliteyi organizasyon bünyesinde şirket kültürü haline getirmemiş, yönetim yapısını ve süreçleri iyileştirerek katma değeri

olmayan kademe ve işleri ayıklamamış, en azından böyle bir yola girmemiş, çalışanlarının sadece kas gücünü değil, beyin gücünü de değerlendirebilmek için gerekli motivasyonu sağlayamamış, bilgiye ulaşma ve bundan yararlanma hususunda ciddi adımlar atamamış, eğitime gereken ağırlığı vermemiş bir organizasyonun ISO 9000 belgesi alma girişimi bilinçli bir kalite hareketinin değil ancak bir özentinin mahsulü olabilir. Sn. Yağız'ın da belirttiği gibi önemli olan organizasyonun toplam kaliteyi bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir. ISO 9000 ise “aferin” karnesi hükmündedir. [111]

ISO 9000'i sadece dokümantasyon olarak değerlendirip manasına erişemeyen ve sürekli iyileştirmeye odaklanmayan kuruluşlar sadece mevcut hantal yapılarını sistemleştirmiş ve belgelendirmiş olurlar. ISO 9000 belgesi araba sürmeye yetkili olduğumuzu gösteren bir ehliyet hükmündedir ve ehliyetin olması iyi bir sürücü olduğunu göstermez. Daha doğrusu ehliyet sahibi olmak iyi araba sürmek için yeterli değildir.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada ISO 9000 belgesi alan kuruluşların sayısının hızla arttığı fakat Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının buna ayak uyduramadığı saptanmıştır. Yani araç ile amaç karıştırılmış ve araca daha fazla önem verilmiştir. [112] Oysa bir kuruluş için en önemli fonksiyonlardan biri olan kalite ekonomisi ISO 9000 kapsamında değildir.

Toplam Kalite Yönetiminde de belirtildiği gibi organizasyonda verimliliği artırmaya, kaliteyi sağlamaya yönelik hiçbir model tek başına yeterli değildir. Başarının anahtarı bu modelleri uyumlu olarak organizasyonun içinde bulunduğu çevre ve kendi bünyesindeki gerçekler ışığında entegre etmektir. Nasıl ki; hiç kimse tek başına mükemmel değilse, hiçbir model de tek başına mükemmel değildir. Başarı bizim bu modellerden ne kadar, nasıl ve niçin yararlandığımıza bağlıdır.

3.6. ISO 9000 Serisi Maddeleri

ISO 9000 serisinde en kapsamlısı olan 9001 standardı 20 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler doğrultusunda organizasyonlar kalite kitaplarını oluşturarak, ISO belgesi alınması doğrultusunda çalışmalarına başlarlar. Uygulama örneğini de ilave olarak vereceğim bu tezdeki belediyede, hizmet sektörünün ağırlıklı olup tasarım

maddesini ihtiva etmeyen ISO 9002 belgesinin alınması uygun görülmüştür. Bu nedenle 4.madde olan tasarım kontrolü ISO 9002 de olmamasına rağmen madde numaralarında bir karışıklık oluşturmaması için tasarım maddesine de bilgi mahiyetinde değinilecektir.

Tablo 3.2. ISO 9001 (En kapsamlısı) maddeleri

4.1	Yönetim Sorumluluğu
4.2	Kalite Sistemi
4.3	Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi
4.4	Tasarım Kontrolü
4.5	Doküman ve Veri Kontrolü
4.6	Satınalma
4.7	Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü
4.8	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği
4.9	Proses Kontrolü
4.10	Muayene ve Deney
4.11	Muayene, Ölçme ve Deney teçhizatının Kontrolü
4.12	Muayene ve Deney Durumu
4.13	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü
4.14	Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
4.15	Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat
4.16	Kalite Kayıtları
4.17	Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri

4.18	Eğitim
4.19	Servis
4.20	İstatistik Teknikleri

3.6.1. Yönetimin Sorumluluğu

[ISO 9001, Madde 4.1]

Etkili yönetim tekniklerinin uygulanmasının ilk şartı yönetimin değişime sahip çıkması ve bununla ilgili olarak yükümlülüklerini yerine getirmesidir. Bu hususta yönetimin sorumluluğu kuruluşun kalite politikasını belirlemesi, bunu gerçekleştirecek organizasyonu kurması, yetki ve sorumlulukları tanımlayarak, gerekli kaynakları belirlemesidir.

Kalite Politikası [Madde 4.1.1] :

Kuruluşun kalite ile ilgili amaçlarını, bunu gerçekleştirmek için gerekli stratejilerini, taahhütlerini ihtiva eder. ISO 9000 standartları kalite amacının “müşterinin mutluluğu” eksenli olmasını [113] ve yönetimin kendisini kaliteye adanmasını [114] şart koşar.

Kalite politikası; bir kuruluşta üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönüdür. Kalite politikası yazılı hale getirilmeli, üst yönetimce onaylanmalı, şirketin her kademesinde anlaşılması sağlanmalı, her kademedede uygulanmalı, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Bu politika kalite çalışmasını temelini oluşturur [116].

Kalite politikası sürekli iyileştirme, müşteri tatmini, kontrol gibi temel hususları kapsamalı [114] ve tüm çalışanlara yazılı olarak duyurularak, çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır.

Kalite misyonu olarak da ifade edilen kalite politikalarının belirlenmesinde kuruluşun kalite kavramıyla neyi ifade ettiği, müşterilere verilen önem, kaliteli tasarım, üretim ve hizmete verdiği önem, çalışanlara bakış açısı, ve tedarikçilerle ilgili prensiplerini kapsamalıdır.

Organizasyon [Madde 4.1.2] :

Sorumluluk ve Yetki [Madde 4.1.2.1] : Kalite standartları modelini uygulayacak olan organizasyondur. Organizasyon içinde her birim ve çalışanın kaliteyi sağlamak için gerekli olan yetki ve sorumluluklarının ve karşılıklı ilişkilerinin açık ve yazılı olarak mevcut bulunması gereklidir.

Özellikle aşağıda belirtilen konularda bağımsız olarak çalışması ve yetkili olması gereken personel için bu tanımlama şarttır.

- Ürün, süreç ve kalite sisteminde uygunsuzluğun meydana gelmesini önleyecek faaliyetleri başlatmak,
- Ürün, süreç ve kalite sistemi ile ilgili problemleri tanımlamak ve kaydetmek,
- Önceden belirlenmiş yollar ile çözüm getirmek veya yeni bir teklif getirmek,
- Uygulanan çözüm yollarını doğrulamak,
- Hata düzeltilinceye kadar uygun olmayan ürünün, işlenmesini, dağıtımını veya tesisini kontrol altında bulundurmak.

Sorumluluk ve yetki maddesinde aranan şartları yerine getirmek için işletmenin, mutlaka bir organizasyon hazırlaması, onaylaması ve ilgili birimlere dağılarak, dokümanite etmesi gerekir. Organizasyon şemasında birimler arası ilişkiler, anlaşılabilir ve buna ilave olarak da her departman kendi içinde bir organizasyon ve görev tanımı yapmalıdır. [118]

Kaynaklar [Madde 4.1.2.2] : Planlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve belli kalite düzeyinin sağlanması ve geliştirilebilmesi için yönetim tarafından gerekli kaynakların temin edilip uygun şekilde dağıtılmış olması gerekliliği çok açıktır.

Kalite sisteminin kurulması ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklardan bazıları şunlardır;

- Üretim için kullanılan makine, teçhizat, ölçüm ve muayene cihazları,
- Yeterli sayıda nitelikli ve eğitilmiş personel,

- Ergonomik çalışma ortamı ve makul çalışma süreleri,
- Yeterli kalitede girdiler vb. [119]

Yönetim Temsilcisi [Madde 4.1.2.3] : ISO 9001 Standardı, kalite sisteminin kurulması, işletilmesi ve sürekliliğinin sağlanması; kalite sisteminin gözden geçirilerek (kuruluş içi kalite denetimleri yolu ile) problemlerin ve uygunsuzlukların tesbit edilmesi, düzeltici faaliyet isteğinde bulunulması ve düzeltici faaliyetlerin doğrulanması; kalite sistemi performansının üst yönetime raporlanması için yönetim tarafından bir temsilcinin atanmış olmasını gerektirmektedir.

Aslında tüm bu faaliyetler kısmen fonksiyonel bölümler tarafından gerçekleştirilseler de tüm birimlerin kalite sistemi içerisindeki faaliyetlerinin koordinasyonu için belli bir kişinin (sorumlunun) atanması işleri kolaylaştıracaktır. Yönetimin Temsilcisi olarak seçilecek kişi genellikle orta düzey yöneticiler arasından seçilir ve bu fonksiyonunda direkt olarak en üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışır, tüm yetkilerini ondan alır ve raporlamasını ona yapar.

Kuruluşlarda genellikle Yönetimin Temsilcisi adayının kalite yönetimi ile ilgili temel bilgi ve uygulamalara daha önceden aşina olması, standartları bilmesi ve anlaması (yorumlayacak derecede) işleri büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Bu nedenle genellikle Yönetimin Temsilcisi olarak Kalite Güvence Müdürü atanmakta veya atanması daha iyi sonuçlar vermektedir. [119]

Yönetimin Gözden Geçirmesi [Madde 4.1.3] :

Tedarikçi firmanın yürütme yetkisine sahip yönetimi, kalite sisteminin uygunluğunu sürekliliğini, bu standardın şartlarını ve belirlenmiş kalite politikası ve hedeflerini karşılamadaki etkinliğini sağlayacak şekilde kayıtları belirlenmiş aralıklarla gözden geçirmelidir. [113]

Yönetimin gözden geçirilmesi maddesi standardın en önemli maddelerinden biridir. Bunu uygulamak için yılda bir defa toplantı yapılarak, iç denetimlerde saptanan konular ele alınır. Çözüme kavuşturulmuş konular, henüz üzerinde çalışmalar devam eden konular veya uygulanan konular görüşülerek terminlenir ve mutlaka dokümanite edilir. Söz konusu toplantıyı, yönetim temsilcisi organize eder ve üst yönetimin iştirakinden başka, ilgili diğer yöneticiler de toplantıya katılır. Toplantı tutanağı,

firma üst yönetimi, kalite sorumlusu ve gerekir ise diğer yöneticiler tarafından da imzalanır. [118]

Yönetimin gözden geçirme toplantıları temelde şunları içermelidir ;

- Yıllık Kalite Hedefleme ulaşma durumunun gözden geçirilmesi, bir sonraki yıla ait hedeflerin belirlenmesi,
- Uygunsuzluk, düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Müşteri şikayetleri, müşteri memnuniyeti endekslerindeki değişimler (varsa) veya müşteri memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin çalışmalar,
- İç denetimlerin sonuçları,
- Eğitim faaliyetleri [119]

Toplantılarda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta uygunsuzluklar, aksaklıklar, müşteri şikayetleri, kalite problemleri vb gündem konularına ilişkin gerekli kararların alınması ve faaliyetlerin başlatılmasıdır.

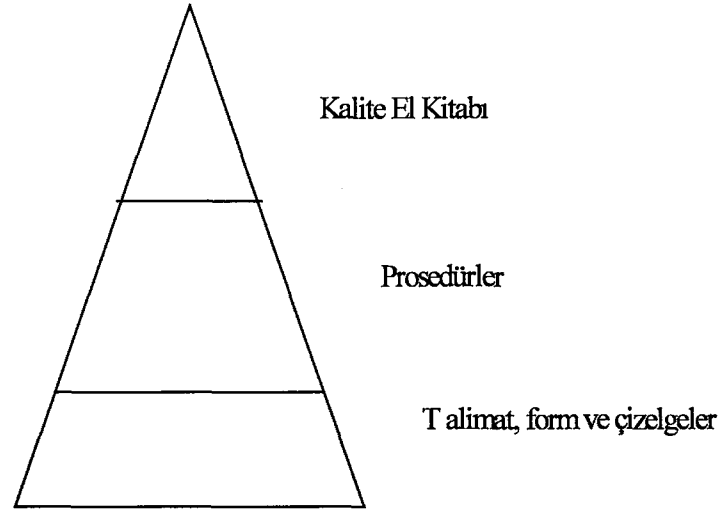
3.6.2. Kalite Sistemi

[ISO 9001, Madde 4.2]

Genel [Madde 4.2.1] : Kuruluştaki kalite ile ilgili faaliyetleri ve organizasyonu belirleyen bir mekanizma bulunmalıdır. Bu mekanizmada organizasyonel yapı, prosedürler, prosesler, kaynaklar belli olmalıdır. Bunun için kuruluş kalite el kitabı hazırlanmalıdır. Hazırlanan kalite el kitabı, sistemde kullanılan prosedürleri içermeli veya onlara atıfta bulunmalı ve dökümantasyon yapısını açıklamalıdır.

Dokümanlar, işin nasıl yapılacağını anlatan yazılı belgelerdir. Kalite sisteminde dökümantasyon şarttır. Bunların başlıcaları prosedürler, iş talimatları ve görev tanımları, iş akış şemaları ve benzeri dokümanlardır. Hazırlanan bu dokümanların tümüyle ve her birimde yaygın bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Organizasyon, sürekli yaşayan ve değişen bir sistem olduğundan dolayı, meydana gelen yeni durumun tanımlanarak, dokümanlar güncelleştirilmelidir. [118]



Şekil 3.1. Kalite Güvenliği Dokümantasyon Sistemi Piramidi (Kemal Kevser 1999)

Kalite Sistem Prosedürleri [Madde 4.2.2] :

Politikalar üst yönetimden gelir ve genellikle arzu edilen sonuçları ve amaçları özetler. Prosedürler politikaların uygulanmasına ilişkin yönlendirmeyi sağlar. Diğer belgeler ise sıra ile politikaların ve prosedürlerin nasıl uygulanacağına ilişkin daha geniş ayrıntıya girerler. [115]

Prosedür kelime anlamı olarak bir işin yapılış şekli anlamına gelmektedir. Kalite terminolojisinde ise "prosedür" paralel şekilde, yapılan işlerin belli bir formata göre dokümante edilmiş halidir. İş talimatları veya bölüm prosedürleri (servis prosedürü, fonksiyon prosedürü olarak da adlandırılabilirler) ise daha detaylı dokümanlardır ve faaliyetlerin nasıl, kim tarafından, ne zaman ne ile gerçekleştirildiğini ve ilgili kayıtların nasıl tutulduğunu anlatan en alt düzey dokümanlardır. [119]

Sonuçta prosedür, bir faaliyetle ilgili olarak ilk aşamadan son aşamaya kadar tüm evrelerin ve her evrede sorumluların anlatıldığı dokümanlardır. Ne yapılacak, ne zaman yapılacak ve kim sorumludur sorularının cevabını içerir. Prosedürlerin ayrı ayrı tanımlanabilmesi için uygun isimlendirmenin yanı sıra uygun bir numaralandırma sistemi de kullanılmalıdır.

Prosedür yazımında dikkat edilmesi gereken nokta, yapılan işleri olması gerektiği gibi değil olduğu gibi aktarmaktır. İş akışı ve kayıtlar net olarak prosedürden anlaşılabilmelidir. Hatta gerektiğinde iş akış şemaları oluşturulmalıdır.

Bir prosedürün iskeleti şu şekilde kurulur:

Prosedür için ISO 9000 standartlarında önerilen bir format yoktur. Ancak uygulamada çok rastlanan format asgari aşağıdaki bilgilerin prosedürde yer aldığı formattır.

- Prosedür no
- Prosedür adı
- Yayın tarihi
- Revizyon numarası
- Hazırlayan
- Onaylayan [119]

Belediye örneğimizde örnek olarak verebileceğimiz kısa bir prosedür şu maddelerden oluşmaktadır;

Not: Örnek uygulama ayrıntılı şekilde diğer bölümlerde verilecektir.

Amaç: Prosedürün hedefini tanımlar.

Örneğin halk saatleri prosedürünün amacı şu şekilde olabilir:

“Bu prosedürün amacı vatandaşın belediye çalışmaları ile ilgili şikayet, talep ve beklentilerinin ilk elden elde edilmesi ve gereken açıklamaların yapılarak yanlış anlamaların, iletişim kopukluğunun olmaması ve belediye-vatandaş birlikteliğinin sağlanmasıdır.”

Kapsam: Prosedürün hangi faaliyeti/faaliyetleri kapsadığının açıklanmasıdır.

“Bu prosedür, halk saatlerinin zaman, zemin, uygulama modeli ve kimlerin katılacağını belirler.”

Tanımlar: Prosedür içinde geçen özel kavramların açıklanmasıdır.

“Halk saati: Belediye Başkanının halkın problemlerini, beklenti ve şikayetlerini dinlemek için belli periyotlarla yaptığı ve zamanının daha önceden ilan edildiği toplantılardır.”

Referanslar: Prosedür kapsamındaki dokümanları tanımlar.

“Halk saatine gelen ve Beyaz Masaya başvuran vatandaşlarla ilgili olarak yapılacakları ihtiva eden, toplantı esnasında kimin ve nasıl not alacağını belirten talimatların prosedürde tekrarlanmasına gerek olmadığı için onlara atıfta bulunulur. Dolayısıyla prosedür kapsamındaki diğer dokümanlar, topluca referans başlığı altında belirtilir.”

Prosedür: İş akışının aşamalarının açıklanmasıdır.

“Beyaz Masa’ya gelen vatandaşların kaydı tutulur (ref: Kayıt No x,) ve özel kaleme bildirilir (Ref: bildirim talimatı, no:x), özel kalem vatandaşları meclis salonuna davet eder (ref: İş talimatı, no: x) gibi.

Konu: Prosedürün konusu ile ilgili başlık.

“Halk Saati Prosedürü.”

Sayı: Kalite Yönetim Kurulunca verilen sayı.

Revizyon: Prosedür üzerinde değişiklik yapılmışsa belirtilmesi.

Yürürlük Tarihi:

Sayfa No:

Onay: Kalite Yönetim ekip liderinin imzası.

İş Talimatları: Prosedür kapsamındaki herhangi bir faaliyetin ayrıntılı olarak anlatıldığı dokümanlardır. Örneğin İmar Durum Belgesi prosedürü bu işle ilgili aşamaları anlatırken iş talimatları da İmar Durum Belgesi vermede, raportörün rapor hazırlama işlemi ile ilgili takip edeceği yolun ayrıntılı açıklamasıdır. Prosedürdeki ne yapılacak, ne zaman yapılacak ve kim sorumludur sorusunun yanı sıra nasıl

yapılacak sorusunun da cevabını içerir. İşin özelliğine göre tablolar, resimler, çizimler de bulunabilir.

Görev tanımları: İş bazlı değil, konum bazlı dokümanlardır. O konumun görev ve yetkilerini belirtir. Örneğin İmar Müdürlüğü Durum Ruhsat Şefi'nin yetki ve sorumluluklarının anlatıldığı dokümanlardır.

İş Akış Şemaları: Bir işle ilgili olarak yapılan işlemlerin her adımının geometrik şekillerle gösterildiği akış şemasıdır.

Kalite Planlaması [Madde 4.2.3]

Kalite Planları hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için yapılacak faaliyetleri kontrol noktaları ve kontrol tipleri ile beraber aşama aşama veren dokümanlardır.

Kalite planı genellikle spesifik bir ürün, hizmet, proje veya kontrat ile ilgili olarak hazırlanan ve bu ürün/ hizmet/ proje/ kontratın kalite güvencesinin nasıl sağlandığını anlatan bir dokümandır. ISO, kalite planlamasının nasıl yapılacağı ve kalite planlarının nasıl hazırlanacağına ilişkin olarak da ISO 10005 (1995) standardını yayınlamış ve kalite planlamasını örneklerle burada açıklamıştır.

3.6.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi

[ISO 9001, Madde 4.3]

Genel [Madde 4.3.1] :

Sözleşme terimi ISO 9000 Standartlarında kuruluşun müşterileri ve tedarikçileri ile yaptığı anlaşmalar için kullanılmaktadır. Sözleşmeler yazılı veya sözlü olabilir.

Standardın bu maddesi ilgili kuruluşun, müşterinin şart ve taleplerini anladığını, karşılayabileceğini güvence altına alan prosedürlere ilişkindir.[115]

Siparişlerin alınarak müşterilerle sözleşmelerin yapılması ve zamanında teslim işlemlerin en önemli sorunlarından birisi halindedir. Çünkü burada zaman zaman üretim ve satış-pazarlama bölümleri arasında bir çatışma söz konusu olabilmektedir. Satış-pazarlama birimi üretimin gerçeklerini ve kapasiteyi göz ardı edip olabildiğince çok sipariş toplamayı ve satış kapatmayı hedeflemektedir. Oysa hesapsızca toplanan

bu siparişler çoğu zaman üretim birimi üzerindeki yükü çok fazla artırmakta, ürün kalitesi ve teslim zamanları bundan olumsuz yönde etkilenmektedir.[119]

Teslim süreleri, iç pazardakinden daha hassas dengeler üzerine kurulu olan uluslararası pazarlarda daha da önem kazanmaktadır. Üretimin veya sürüm programını gelecek ürün doğrultusunda yapan ithalatçı firmalar taahhüt edilen ürünlerin zamanında ulaşmamasından dolayı çok zor durumda kalabilirler. Zamanında teslim edemeden dolayı işletme de büyük zararlar görebilir ve ithalatçı firma bu yüzden teslim almaktan vazgeçerse malları geri çekmek veya başka pazar aramak büyük maliyetlere neden olabilir. Karşılaşılabilecek en olumsuz durum ise hem malların reddi, hem de açılan tazminat davalarıdır.[119]

Tüm bunlardan dolayı ISO 9001 Standardı üretim ve teslimin, üzerinde anlaşılan şartlarda yerine getirileceği konusunda güvence sağlamak üzere kuruluşlarda sözleşmenin gözden geçirilmesine ilişkin formal bir prosedürün olmasını öngörmektedir.[119]

Kuruluşun tedarikçilerle, taşeronlarla ve müşterilerle yaptığı sözleşmelerin standartlaştırılması ve bunların gözden geçirilmesini içerir. İmzalarda, şartlarda, kapsamda eksik olmaması için sözleşme ile ilgili prosedür oluşturulmalıdır. [118]

Gözden Geçirme [Madde 4.3.2] :

Teklifin verilmesinden, sözleşmenin yapılmasından veya siparişin kabulünden önce, tedarikçi, aşağıdaki şartların karşılandığından emin olmalıdır.

- Müşteri istekleri belirlenmiş bir formla, faksla, telefonla gelebilir.
- Sözleşme sevkiyatları kapsayabilir.
- Tedarikçi, müşteri taleplerini tam karşılayacak şekilde gerekli tüm bilgileri almalıdır. [118]

Sözleşmede Değişiklik [Madde 4.3.3] ve Kayıtlar [Madde 4.3.4] :

Müşteriler, bazen yürürlükte olan sözleşme ile ilgili bazı değişiklik talepleri ile gelebilirler, bu değişiklik talepleri teslim sürelerinin öne çekilmesi, teslim edilecek ürün spesifikasyonları (renk vb), ilave aksesuarlar (örneğin otomobil için elektrikli

camlar, hava yastığı vb), teknik değişiklikleri içerebilir. Bu istekler dikkatle gözden geçirilmeli ve yapılabilirlik şartları doğrultusunda mümkün olduğu durumlarda sözleşme yenilenmelidir. Yapılan tüm yazılı sözleşmeler ve değiştirilerek yenilenenler mutlaka yetkili müşteri temsilcisi ve tedarikçi tarafından onaylanmalıdır (imzalanmalıdır). Yazılı olmayanlar da yukarıda verilen örnekte belirtildiği gibi veya bir başka yöntem ile kayıt altına alınmalıdır. [119]

Sözleşmede meydana gelen değişiklikler veya müşteri istekleri doğrultusunda yapılan tüm değişikliklerle ilgili kayıtlar da tutulmalıdır. Bu kayıtlar dizayn ve üretim departmanından gelen yorumlar veya onaylar, yapılan toplantılara ilişkin kayıtlar, müşteri ile yapılan yazışmalar, yapılan telefon görüşmelerine ait kayıtlar gibi kayıtları içerebilir. Ancak her aşamada ilgili kayıtların tutulması (bu kayıtların her iki tarafın da imzaladığı onaylar olması tercih edilir) ileride meydana gelebilecek her türlü anlaşmazlığın çözümü için çok önemli ve gereklidir. [119]

3.6.4. Tasarım Kontrol

[ISO 9001, Madde 4.4]

Genel [Madde 4.4.1] :

Kalite için en önemli fonksiyonlardan biri tasarımıdır. Kalite tasarım aşamasında sağlanamazsa, ileri aşamalarda sağlanması mümkün değildir. Bu sebeple ISO 9001 tasarım kontrol ve standartlarını da belirlemiştir.

Belirlenen şartların yerine getirilmesi amacıyla ürün tasarımının kontrolü ve doğrulanması için gerekli işlemlerin tanımlanması prosedürlerinin oluşturulması, bunların dokümanite edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekir. Müşteri ile yapılan sözleşme gereği veya piyasaya yeni sürülecek bir ürün ile ilgili tasarım faaliyetleri yürütülüyorsa, bu madde hükümleri uygulanır.[118]

Tasarım faaliyetlerinin bir disiplin içinde yürütülebilmesi için yöntemlerin, yazılı olarak düzenlenmesi gerekir. Tasarım hazırlama, raporlama, değerlendirme, analiz, kontrol gibi aşamaların kim tarafından nasıl yapılacağı ve hangi kriterlerle yapılacağı standartlara bağlanmalıdır.

Tasarım ve Geliştirme Planlaması [Madde 4.4.2] :

Tedarikçi (işletme), her tasarım faaliyeti için geliştirme ve konstrüksiyon planları hazırlamalıdır. Bu planlarda işlerin tek tek tarif edilmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve planların güncelleştirilmesi gerekmektedir. [118]

Geliştirme ve konstrüksiyon faaliyetlerinde yer alan birimler arasındaki kesişim noktalarının belirlenmesi ve enformasyon alış-verişinin dokümanite edilmesi şarttır. Geliştirme ve konstrüksiyon faaliyetlerinde yer alan nitelikli personelin görevlendirilmesi ve yeterli kaynaklarla donatılması icap eder.

Sipariş üzerine geliştirme ve konstrüksiyon yapıyor ise, planda şu noktalarla ilgili bilgiler yer almalıdır:

- Talep edilen ürün ile ilgili performans, çevrim zamanı, hazırlık zamanı, ambalaj şekli
- İş akışı, iş adımları, kontroller (Süreç tanımlaması)
- Ürün tasarımında dikkate alınacak, fonksiyon, ürün dizaynı, ergonomik veriler, otomasyona uygunluğu
- Kalite kontrol bilgileri, hammadde, yarı mamul spesifikasyonları, ölçüm yöntemi
- Uygulama testleri ve değerlendirilmesi verileri
- İş güvenliği ile ilgili konular (proses ve ürün)
- Sözleşmede öngörülen dokümantasyon
- Montaj resimleri, yerleşim planı, mekanik ve elektrik şemaları, bakım dokümanları, personel nitelikleri

Müşteriden gelen bir talep veya pazar araştırması neticesinde yeni bir ürünün geliştirilmesi ve konstrüksiyonu söz konusu olunca ve bu ürün bir cihaz, bir makine, bir üretim hattı, bir mobilya, bir profil v.b...olabileceğinden dolayı, yukarıdaki

bilgiler genel olarak verilmiştir. Geliştirilecek ürüne göre bunlardan biri veya öteki gereksiz olabilir.[118]

Kuruluşla İlgili Teknik İlişkiler [Madde 4.4.3] :

Tasarım süreci içinde yer alan gruplar arasındaki kuruluşla ilgili ve teknik ilişkiler belirlenmeli ve bunlar dokümente edilerek, ilgili birimlere dağıtılmalı, düzenli olarak gözden geçirilmelidir.[118]

Tasarım ve geliştirme sürecinin iyi yürütülebilmesi için;

- Tasarım/Geliştirme sürecinde çalışan organizasyonun farklı bölümleri ve dış firmalar arasındaki kuruluşla ilgili ve teknik ilişkilerin koordinasyonunun tanımlanması.
- Bu ilişkilerin takibinin yapılabilmesi için sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi.
- Gerekli bilgilerin dokümente edilmesi, iletilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesi icap eder.

Tasarım Girdileri [Madde 4.4.4] :

Ürüne ait tasarım girdileri ile ilgili şartlar tanımlanmalı, dokümente edilmeli ve seçilmiş olanlar, tedarikçi tarafından yeterlilik açısından gözden geçirilmelidir.[118]

Amaç, geliştirilecek ürün için ilk hedefi oluşturan şartnamenin uygun şekilde tanımlanıp kaydedilmesini ve arge bölümünde çalışanlar ile firmada müşteri ihtiyaçlarını belirleme sorumluluğu taşıyanlar tarafından anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlamaktır. [115]

Eksiklikler, belirsizlikler veya farklılıklar var ise, bunlar sorumlu kişiler tarafından çözümlenerek tanımlanmalıdır. Bu çalışmalar, sipariş veren ile de görüşülerek, onunla mutabık kalınarak yapılmalıdır. [118]

Projenin amacı tanınmalı ve ilgili taraflarca anlaşılmalıdır. Ürün ile ilgili malzemeler, kriterler, spesifikasyonlar, operasyon zamanları, çevrim zamanları,

performans, ölçüler, teknik dokümanlar, şartname konuları belirlenmeli, açıklanmalıdır.

Tasarım Çıktıları [Madde 4.4.5] :

ISO 9001 standardına göre tasarım çıktıları ;

- Tasarım girdileri ile ilgili gereksinimleri karşılamalı,
- Kabul kriterlerini kapsamlı veya atıfta bulunmalı,
- Ürünün güvenli ve uygun şekilde kullanımı için kritik tasarım karakterlerini tanımlamalıdır (kullanım, muhafaza, taşıma, bakım ve elden çıkartma gereksinimleri vb.) [119]

Tasarım çıktıları tipik olarak ;

- Çizimler,
- Spesifikasyonlar (proses ve malzeme özellikleri),
- Talimatlar,
- Yazılımlar,
- Servis prosedürleridir. [116]

Tasarımın Gözden Geçirilmesi [Madde 4.4.6] :

Tasarımın belirlenmiş safhalarında tasarım sonuçları, ilgili bütün birim sorumluları ile ve gerektiğinde uzman kişilerinde katılması ile gözden geçirilmelidir. Gözden geçirme kayıtları dokümante edilip, ilgili birimlere dağıtılmalı ve muhafaza edilmelidir. [118]

Tasarımın gözden geçirilmesi, proje liderleri tarafından koordine edilen ve incelenerek tasarım aşaması ile ilgili tüm fonksiyonların katılacağı resmi görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilen, tasarımın eleştirisel gözle analiz edildiği süreç olarak anlaşılmaktadır. İlgili fonksiyonlar, satınalma, pazarlama, kalite vb. olabilir. [113]

Tasarımın Doğrulanması [Madde 4.4.7] :

Geliştirme ve konstrüksiyon aşamalarında, tasarım çıktılarının, tasarım girdi şartlarını karşılaması için tasarımın doğrulanması yapılmalıdır. Bu doğrulamanın kayıt edilmesi gerekmektedir. Tasarımın doğrulanması için yeterli niteliklere sahip personel görevlendirilmelidir. Doğrulama işlemi, tasarımın etüdü, tip ve ömür deneyleri, alternatif hesaplamalarla gerçekleştirilmelidir. [118]

Doğrulanması gereken konular şunlar olabilir ;

- Müşteri beklentileri,
- Ürün standartları,
- Süreç spesifikasyonları,
- Servis ihtiyaçları.

Tasarımın doğrulanması sonucu verilecek onay, ürünün imalat hazırlık aşamaları için serbest bırakılması anlamına gelmektedir.

Tasarım Geçerliliği [Madde 4.4.8] :

Tasarım, ürünün belirlenen kullanıcı ihtiyaçlarına ve kullanım şartlarına uygunluğunu sağlamak amacıyla geçerli kılınmalıdır. Tasarım geçerlilik işlemleri, tasarımın doğrulanması akabinde yapılır. [118]

Geçerlilik kontrolü normal olarak bitmiş ürün üzerinde yapılır. Ancak ürünün tamamlanmasından önceki aşamalarda da yapılması gerekebilir. Eğer farklı amaçlı kullanımlar sözkonusu ise, her amaç için ayrı geçerlilik kontrolü yapılması gerekebilir. [113]

Tasarım Değişiklikleri [Madde 4.4.9] :

Tasarımda yapılacak her değişiklik ve tadilat, uygulanmadan önce yetkililer tarafından tanımlanmalı, dokümanite edilmeli, gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

Tasarım değişikliği ile birlikte söz konusu olabilecek konular şunlardır ;

- Hammadde değişiklikleri, malzeme değişiklikleri,
- Ürün kompozisyonundaki değişiklikler,
- Müşterinin ilave istekleri, pazarın durumu,
- Hesaplamalar,
- Tarif ve deney sonuçları,
- Ambalajlama ve etiketleme.

Tasarımlarda yapılan değişiklik, tasarımı yapan bölüm tarafından incelenmeli ve doğrulanmalıdır.

Burada esas alınacak kriterler şunlar olabilir ;

- İş güvenliği,
- Ürün güvenilirliği,
- Fiyat analizi,
- Üretilbilirlik,
- Benzer tiplerle karşılaştırma. [118]

3.6.5. Doküman ve Veri Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.5]

Genel [Madde 4.5.1] :

Standardın bu maddesi ürün/hizmet kalitesini etkileyen dokümanların idamesi, revizyonu, yayınlanması ile ilgili gerekleri ortaya koyar. Bu madde gereği, kalite güvence sistemi içindeki her türlü belge ve verinin nasıl hazırlanacağı, nasıl saklanacağı, nasıl dosyalandığı ve nasıl kontrol edileceği, kimlere nasıl dağıtılacağı ile ilgili standartlar belirlenmiş olmalıdır. [115]

ISO 9000 Standartlarının kullandığı anlamda doküman, temelde Ne, Nerede, Ne Zaman, Nasıl ve Kim sorularının tümüne birden cevap verebilen ve kontrollü olarak hazırlanıp dağıtılan belgeler anlamına gelmektedir. Dokümanlar, kuruluş tarafından mevcut uygulamalar doğrultusunda üretilirler. Veriler ise faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan veya referans alınan standart, mevzuat, spesifikasyon, teknik çizim vb.ni içermektedir. [119]

Doküman ve verilerin mutlaka basılı formda (kağıt üzerine) olması gerekmemektedir. Günümüz teknolojisi ve bu teknolojinin uygulamalara yansması doğrultusunda dokümanların elektronik formda da olabileceği söylenebilir. Aslında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bilgisayar kullanımının mümkün olabildiğince yaygınlaştırılması, bilgisayarların internet aracılığı ile dünyaya bağlanması, doküman ve veri kontrolünün elektronik olarak gerçekleştirilmesi hem dışa açılmayı ve bilgiye ulaşım ile paylaşımı büyük ölçüde kolaylaştıracak, hem de önemli kırtasiye yükünü ortadan kaldıracaktır. [119]

Dokümanları hazırlayanların belirlenmesi, kontrol etme, serbest bırakma ve dağıtımın tespit edilmesi gerekir. İlgili birimlerde, dokümanların en son endeksli kopyaları bulunmalıdır. Geçersiz dokümanlar, uygun bir süre içinde yürürlükten kaldırılmalıdır. [118]

Doküman ve Veri Onayı ve Yayını [Madde 4.5.2] :

Dokümanlar ve veriler yayınlanmadan (serbest bırakılmadan) önce yetkili kişiler tarafından gözden geçirilip, onaylanmalıdır. Geçersiz veya yürürlükten kalkan doküman ve bilgilerin kullanılmasını önlemek amacı ile dokümanların endekslerini içeren liste yayınlanmalıdır. [118]

Kalite sistemi kapsamına göre tüm dokümanlar, kontrollü doküman olmalıdır. Bu dokümanların etkin bir şekilde kontrol edilebilmesi için kuralına uygun tanımlanması şarttır. (Hazırlayan, onaylayan, dokümanın isimlendirilmesi, numaralandırılması, rasyonel düzenlenmesi, yer ve tarih, dağıtım noktaları ve şahıslar, endeksleme, değişiklik bilgileri, geçerlilik süresi, ilgili normlar v.b...). [118]

Sistem bir ya da birden fazla yazılı prosedür ile dokümante edilmelidir ve şunları kapsamalıdır ;

- Dokümanları ve dokümanların durumlarını saptayan araçlar (sayı, başlık, yayın tarihi, yayın numarası, yeni yayımla iptal edilen yayın vb.),
- Her tür dokümanın sunulmuş tarzı,
- Ana metni de kapsamak üzere dokümanın yayını, düzenlenmesi, gözden geçirilmesi, geri çekilmesi, onayı ve yeniden basılması ile ilgili mekanizma ve yetki,
- Dokümanın kopyalarını ellerinde bulunduran kişileri gösteren dağıtım listesi, [115]

Kontrollü doküman gurubuna giren başlıca dokümanlar şunlardır ;

- Kalite sistemi el kitabı,
- Kalite sistemi yöntem talimatları el kitabı-Kalite politikası,
- İş talimatları, bakım ve onarım talimatları,
- Test ve kontrol dokümanları,
- Hammadde, yarı mamul, ürün, imalat ve ambalajla ilgili normlar, spesifikasyonlar,
- Eğitim planları,
- Sipariş alma formu,
- Sevkiyat formu,
- İş güvenliği dokümanları. [118]

Geçersiz dokümanların üstüne "Geçersizdir" kaşesi vurulduktan sonra başka amaçlarla kullanılabilir. Kontrollü dokümanların gereken noktalarda, rasyonel bir şekilde tekrar bulunabilmesi gerekir. Orijinal dokümanların arşivlenmesi, sorumluları, yeri ve süresi, güvence altına alınarak yapılmalıdır. Arşivleme için kullanılan prosedür, dokümanların zarar görmesini, kaybolmasını önleyici ve tekrar bulunabilirliğini, güvence altına almalıdır. [118]

Doküman ve Veri Değişiklikleri [Madde 4.5.3] :

Henüz onaylanmış olan kullanıma hazır belgeler veya veriler bile gözden geçirilmeli, gerekli değişiklikler ve düzeltmeler yapıldıktan sonra yeniden onaylanmalıdır. Kullanım noktasında, dokümanın en son halinin bulunduğu güvence altına alınmalıdır. Kalite sisteminin etkili olarak uygulanması için gereken faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde ilgili dokümanların yürürlükteki baskılarının bulunduğundan, geçersiz ve/veya yürürlükten kaldırılan dokümanların dağıtıldıkları veya kullanıldıkları tüm noktalardan hemen kaldırıldıklarından veya istenmeyerek kullanılmasına karşı güvencenin oluşturulduğundan, bilgi korunması ve/veya yasal amaçlar için tutulan, yürürlükten kalkan herhangi bir dokümanın uygun bir şekilde tanımlandığından emin olunması sağlanmalıdır. [inter.Stand., 1994] [115]

Belge kontroluna ilişkin olarak verilen kurallar, bilgilerin elektronik medyada depolanması ve kağıtlara basılması durumunda da geçerlidir. Her ne şekilde olursa olsun bir belge kontrol sistemi geliştirildiği zaman, bu sistem en azından aşağıdaki özellikleri destekleyen yapısal özelliklere sahip olmalıdır :

- Belgelerin yapısı doğru olarak tanımlanmalı, etkin bir şekilde depolanmalı ve kolayca ulaşılabilirliktir,
- Gerekli olduğu takdirde, bir belgenin içeriği veya dağıtımı ile ilgili değişiklikleri koordine etmek için kimin görevlendirileceğini belirlemelidir,
- Belirli bir belgenin içeriğini tam olarak anlamak için başka hangi belgelerin veya kaynak çeşitlerinin gerekli olduğunu belirlemelidir,
- Belgenin amacının ve bu amacın gerçekleştirilmesi için hangi eylemlerin gerekli olduğunu ve kimin tarafından gerçekleştirildiğini açıkça tanımlamalıdır,
- Geçerli olan belgenin muhafaza edilmesi veya geçerli olmayanın iptal edilmesi sorumluluğu resmen bir kişiye verilmelidir. Bu amaçla belge dosyalarında içi doldurulmak üzere boş bırakılmış değişiklik özeti sayfaları bulundurulabilir. Bu sayfalar belgeleri koruyan kişiler tarafından değişiklik çeşitlerini, tarihlerini ve kimin bu değişiklikleri yaptığını kaydetmek için kullanılabilir. [Yenersoy, 1994] [115]

Dokümanlar ve/veya verilerde değişiklikleri, ancak bu dokümanları veya verileri ilk hazırlayan ve onaylayan birimler/fonksiyonlar veya kuruluşlar yapabilir. Ancak, başka bir görevlendirme yapılmış ise, bu kuralın dışına çıkılabilir. Görevlendirilen kişiler veya kuruluşlar eski bilgilere sahip olmalıdırlar. [118]

Ürüne özel dokümanların dağıtımı ve denetimi, ilgili dağıtım listeleriyle yapılır. Gerektiğinde yapılan değişiklikler bir değişiklik bildirisiyle ilgili bölümlere /birimlere iletilir.

Kontrollü dokümanların izlenebilirliğini güvence altına almak için, her fonksiyona ait bir "Kontrollü Doküman Listesi"nin bulunması gerekir. [118]

3.6.6. Satınalma

[ISO 9001, Madde 4.6]

Genel [Madde 4.6.1] :

Ürünün hammaddesi ve/veya ürünün işlenmesinde kullanılan ara malzemeler ve yine tedarikçilere yaptırılan işler de ürün veya kalitenin ana unsurlarındandır. Dolayısıyla kuruluşa dışarıdan alınan malzeme ve hizmetlerin de kaliteli olması gerekmektedir. Kuruluş, bu malzeme ve hizmet alımlarıyla ilgili değerlendirme, kontrol ve seçim faaliyetlerine ilişkin standartlarını oluşturmalı ve satıcılarla ilgili kayıtlarını tutmalıdır.

Tedarikçi (İşletme), satın alınan ürünün belirlenen kalite sistemi şartlarına uymasını sağlamak amacı ile prosedürleri oluşturmalı, dokümante etmeli ve güncelleştirmelidir. Satın alma işlemi, oluşturulan bu prosedürlere uygun yapılmalıdır.

Belirlenmiş gidiş yoluna uyulması halinde;

- Kalite sistemi güvence altına alınır,
- Satın alınan ürünün kalitesi, daha üreticisinde üretilirken gerçekleşir,
- Kalite problemlerinden dolayı zaman kayıpları azalır. Bu azalma hem bürolarda ve hem de üretimlerde gerçekleşir,

- Kalitesiz ürün için yapılan nakliye masrafları ortadan kalkar,
- Hem tedarikçi ve hem de teslimatçı rasyonel çalışma olanağına kavuşur,
- İşin öğretilmesi kolaylaşır. Yeni elemanların işleri öğrenme süresi kısalmır,
- Bilgi akışı hızlanır, iletişim pürüzsüz hale gelir,
- Ticari birimlerde katma değere faydası olmayan işler azalır,
- Denetimlerde şeffaf ve homojen çalışma ortamı oluşur,
- Satın alma, üretim planlama, üretim, kalite kontrol ve malzeme giriş aynı dilden konuşur. [118]

Taşeronların Değerlendirilmesi [Madde 4.6.2] :

Tedarikçi (işletme), kalite sistemi şartlarını dikkate alarak, teslimatçıları seçmeli ve bunlar ile ilgili kayıtları tutmalıdır. Teslimatçıları değerlendirmek ve seçmek için bir sistem kurmalıdır. Bu kapsamda teslimatçıların yeterliliğini ve kalite beklentilerini sağlayacak kriterleri belirlemelidir. [118]

Taşeronların değerlendirilmesi için kuruluş tarafından her ürün veya sektörle ilgili kriterler oluşturulmalı ve bu kriterler çerçevesinde karar verilmelidir. İlk defa ürün satın alınması düşünülen taşeronun değerlendirilmesinde kullanılabilecek seçim ve değerlendirme kriterleri şunlar olabilir ;

- Üretilen ürünün örneklerinin değerlendirilmesi,
- Piyasadaki benzer ürünlerle ürünün karşılaştırılması,
- Ürünle ilgili test ve muayene raporları,
- Firmanın piyasadaki konumu, tarihçesi, saygınlığı,
- Referanslar,
- Üreticinin tesisinde yapılan tetkik ve değerlendirme çalışmaları,

- Firma ürünlerinin akredite kuruluşlardan alınan kalite belgeleri, firma için Kalite Güvence Belgeleri, firmanın çeşitli alanlarda kazandığı ödüller.[119]

Teslimatçıların seçilmesinden önce, yerinde bir tetkik yapılarak yeterlilik ve kalite sistemi gözden geçirilmelidir. Teslimatçıların daha önceki performansları ve kimlere teslimat yaptıkları araştırılmalıdır. Laboratuvar ve muayene araç / gereçleri ve yetişmiş personeli araştırılmalıdır. Yan sanayici olarak, ilgili ISO 9000 kalite sistemi belgesini almış olması gerekir. Teslimatçı değerlendirmelerinde, veri toplama ve istatistik sürekli kullanılmalıdır. Sipariş verilmeden önce teslimatçılardan numune istenmeli, uygunluğu incelenmeli ve veriler kayıt edilmelidir. Teslimatçı değerlendirmelerinde, üretim teknikleri, düzenekler, proses adımları ve bu proses içinde yer alan teknik ve diğer personelin yeterliliği gözlemlenmelidir. [118]

Satın Alma Verileri [Madde 4.6.3] :

Tedarikçi (işletme), satın alınan ürün ile ilgili hazırladığı dokümanları (Teknik resim, numune, spesifikasyonlar) teslimatçıya ulaştırmalı ve bunlara uygun ürün istediğini belirtmelidir. Diğer satın alma verileri; miktar, termin, ambalaj, sevk şekli ile teslimat yeridir.

Satın alınacak ürünün üretimi, kontrolü, muayenesi ve depolanması ile ilgili bilgileri de teslimatçıya iletmesi gerekir. Satın alınacak ürünün hammaddesi ile ilgili normlar, analizler ve koşullar da belirlenmeli ve teslimatçıya bildirilmelidir. Mukavemet testleri, renk testleri, teknik ömür gibi bilgiler de verilerden sayılmalıdır. Tedarikçi, kontrol protokolünü ve malzeme muayene sonuçlarını, dokümantasyon amacı ile teslimatçıdan isteyeceğini belirtmelidir.

Teslimatçı temsilcisi (muhatap) belirlenmeli ve bilgi alış-verişi (enformasyon akışı) aynı birim/kişi üzerinden yürümelidir.

Fiyat analizi, teslimatçıya duruma göre bildirilebilir. Sürekli birlikte çalışmanın mümkün kılınması amacı ile böyle bir uygulama olabilir. Tedarikçi ve teslimatçının birbirine güvenen (kalite, fiyat, termin bakımından) iki partner olması yolunda adımlar atılmalıdır. Bu yaklaşımla, rasyonel bir iş birliği sağlanabilir. Satın alma süreci işledikçe, iki tarafta kayıt sistemini işletmeli ve sözlü anlaşmaları da kayıt etmelidir. Karşılıklı olarak yazılı bilgi alış-verişi sağlanmalıdır. Teslimatçı, yukarıda

tanımlanan koşulların yerine getirildiğinden emin olduktan sonra siparişi kabul ve teyit etmelidir. [118]

Satın Alınan Ürünün Doğrulanması [Madde 4.6.4] :

Tedarikçi, sözleşmede belirtmek koşulu ile satın alınan ürünün istenilen özellikleri sağlayıp, sağlamadığını doğrulamak için, satın alma anında veya üretim mahallinde kontrol veya inceleme yapabilir.

Standart satın alınan ürünün doğrulanması iki maddede incelemektedir. Birincisi, taşeronun tesisinde yapılan doğrulama, ikincisi de satın alınan ürünlerin müşteri tarafından doğrulanmasıdır. Birinci yöntem göre, satın alan işletme, ürünlerin doğrulanması amacıyla taşeronun tesislerini planlı olarak ziyaret eder ve yapacağı denetim, test ve muayenelerle ürünleri doğrular. İkinci yöntem göre ise, müşteri satın aldığı ürünlerin doğrulamasını kendi tesislerinde veya taşeronun tesislerinde gerçekleştirebilir. [119]

Doğrulama faaliyetleri, satın alma dokümanlarında yer alan, ürünün serbest bırakılmasına ilişkin kontrol talimatlarına ve metotlarına uygun olarak yürütülür. Doğrulama yöntemleri sözleşmede veya siparişte açık olarak belirtilmelidir. [119]

Tedarikçi, teslimatçının kalite yeteneğini, sürekli değerlendirebilmek amacı ile kendi "Giriş Kalite Kontrol" işlemlerini uygulayarak ve neticelerini kayıt ederek doğrulama faaliyetlerini sürdürür.

Sözleşmede belirtilmiş ise, tedarikçi yan sanayicinin tesislerinde de ürün doğrulaması amacı ile faaliyetler yürütebilir. Tedarikçinin yaptığı doğrulama faaliyetleri, teslimatçının kalite sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Kaliteli ürün sevk etme sorumluluğu teslimatçının bir yükümlülüğüdür. [118]

3.6.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.7]

Bazı durumlarda, kuruluş müşterinin verdiği bir ürünü işliyor olabilir. Örneğin, bir terzi, müşterinin verdiği kumaştan müşterisine elbise dikiyor olabilir. Bu gibi

durumlarda müşterinin verdiği ürünün korunması, taşınması, hasar gördüğünde yapılacak işlemlerin standartlarının oluşturulması gerekir.

Müşteri tarafından temin edilen ürünler; mülkiyetleri müşterilere ait olan ancak işlenmek, dönüştürülmek veya kullanılmak üzere kuruluşa teslim edilen ürünlerdir, işletme bu ürünleri teslim alırken zarar uğramaları, korunmaları ve kullanılmalarına ilişkin tüm sorumlulukları da sözleşmede uzlaşıldığı şekilde üstüne alır. [119]

Bu maddenin istediği, ürünün ara sahibinin bu ürünleri doğrulamak, depolamak ve koşullarını korumak için prosedürler kurması ve kullanmasıdır. Ayrıca ara firmanın bu ürünlerden herhangi birinin kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun bulunmaması durumunda müşteriye bilgi vermesini de ister. Bu raporların resmi kayıttan firmanın kalite kayıtlarının bir parçası olarak muhafaza edilmelidir. [Yenersoy.1994] [115]

Müşteri tarafından temin edilen ürünler, üretim işletmeleri için hammadde ve yardımcı maddeler (örneğin pantolon üretimi için kumaş), kalıplar, makine ve ekipman veya alt bileşenler olabilir. Hizmet kuruluşları için ise bu ürünler kişilerin nüfus cüzdanları, pasaportlar, çizimler, vergi levhaları, finansal tablolar vb olabilir.[119]

Bu tür ürünler ciddi bir sorumlulukla teslim alınacağı için teslim alınan ürünlere ilişkin tüm tanımlayıcı özellikler (miktar, renk, ölçüler vb), yapılan testlerin sonuçları dokümanite edilmeli ve her iki firma temsilcisi tarafından da onaylanmalıdır. [119]

Ürünlerin kullanımına ilişkin yetki, sorumluluk ve yöntemler üzerinde anlaşmaya varılmalıdır. Ürünlerin kullanımı ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek fire ve zayıflar üzerinde görüş birliğine varılmalıdır. [119]

Şu noktalar dikkate alınmalıdır :

- Müşteri kabul edilebilir malzeme ve servis sağlamakla sorumludur,
- Firma, alıcının sağladığı ürünü teslim alırken miktar, kalite ve koşulları açısından doğrulamalıdır,

- Verilen ürüne ait izlenebilirliğini ve sorumluluğunu malzeme geri gönderilinceye kadar firma taşır. [115]

Ürünlerin muhafaza yöntemleri ve bozulmaları ile hasar görmelerini önleyecek tedbirler de önceden kararlaştırılmış olmalıdır. İfade edilen tüm detayların müşteri ile tedarikçi arasında yapılan sözleşmede açıkça yazılması son derece önemli ve ileride meydana gelebilecek anlaşmazlıkların çözümü için çok kritiktir. [119]

3.6.8. Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği

[ISO 9001, Madde 4.8]

Ürünün hata durumunda hangi partide üretildiğinin bilinmesi gereklidir. Bir motor fabrikasında her motora farklı numara verilebilir ama seri üretimde bu mümkün olmaz. Bu durumda her parti malın kutularında parti numarası verilir. Müşteriden gelen hatalı mal şikayetinde bu malın ne zaman üretildiği anlaşılır. Ayrıca malın üretim aşamalarının da sürekli kaydı tutulacağından ne zaman hangi aşamada hata yapıldığı anlaşılabilir. Bunu sağlamak için ürünlerin kimliklendirilmesi gerekir.

Ürün izlenebilirliği, bu ürün biriminin tarihçesine (kullanılan hammadde ve diğer girdilerin tanımlanması dahil) ilişkin kayıtları verir. Bir ürün hattından çıkan ürünleri yada değişik zamanlarda veya değişik yerlerde imal edilen ürünleri ayırt etmek bu tanımlama tarifi içindedir. [115]

İzlenebilirlik, ürün son muayene ve testlerden geçip müşteriye ulaştıktan sonra bir problem çıkarsa, ürünün izini sürmeye yarar. Ayrıca, bir neden sonuç ilişki analiz yaparak düzeltici faaliyet ve geliştirme yapmamızı sağlar. Uygun olduğu takdirde tedarikçi alımdan başlayarak üretim, dağıtım ve tesisin bütün aşamalarında uygun yollarla ürünü tanımlamak için dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.[115]

Tanımlama

Her ürün, imalat / depolama / teslimat ve (tesis montaj) aşamalarında sadece ve sadece kendisini belirtecek şekilde (uniqely) tanımlanabilmelidir. Her ürün, tanımlanabilmeli ve uygulanabilir ürün ve imalat spesifikasyonları, çizimleri / teknik veri tabloları ile bir ürün diğerinden ayırt edilebilmelidir. [115]

Ele alınması gereken başka bir faktör ürünün geriye doğru ne kadar izlenmesi gerektiği veya istendiğidir. Çok önemli bir ürün karakteristiğinin bulunduğu hallerde izlenebilirlik ürünlerin hepsine veya partilere tek bir kimlik vererek sağlanabilir. Ürün tanımlaması, imalatın ve taşıma / nakil, paketleme, depolama ve teslimat operasyonlarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

İzlenebilirlik

Ürünün izlenebilirliği bazen gereksinmedir, fakat çoğunlukla satınalma sözleşmesinin bir koşulu olarak müşteri tarafından talep edilir. Her iki durumda da kullanılacak olan standart ile ilgili olarak seçilen ayrıntı düzeyinin gerçekleşmesi için kullanılacak yol üzerinde önceden prensiplerde mutabakata varmak gereklidir. [115]

Ürün İzlenebilirliğinde kullanılabilecek araçlar

- Seri numarası,
- Üretim tarihi (gün, vardiya, saat),
- Parti no, yığın no,
- Barkod. [116]

3.6.9. Proses Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.9]

Tedarikçi, "kaliteyi doğrudan etkileyen üretim, tesis ve servis prosedürlerini belirlemeli, planlamalı ve bu proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesini sağlamalıdır. Kontrollü şartlar aşağıdakileri kapsamalıdır ; [113]

- a-) Üretim, montaj ve servisi tanımlayan ve olmaması durumunda kaliteyi olumsuz yönde etkileyebilecek dokümante edilmiş prosedürler,
- b-) Uygun üretim, montaj ve servis ekipmanının kullanılması ve uygun çalışma ortamı,
- c-) Referans standartlara, kalite planlarına /dokümante edilmiş prosedürlere

uyulması,

d-) Uygun süreç parametrelerinin ve ürün karakteristiklerinin kontrolü ve izlenmesi,

e-) Uygun olan durumlarda, süreçlerin ve teçhizatın onaylanması,

f-) İşçilik kriterlerinin en açık şekilde ifade edilmesi,

g-) Süreç yeterliliğinin sürdürülmesi için ekipmanın bakımı.[113]

Süreçlerin kontrolünün sağlanması için öncelikle detaylı bir üretim planlamasına ihtiyaç vardır. Üretilmesi planlanan ürün ve hizmetlerin teknik özellikleri ve karakteristikleri, üretim gereksinimleri ve makine-teçhizat ihtiyaçları üretime başlanmadan önce çok iyi bilinmelidir.

Üretim planlaması, üretimin her aşamasında gerçekleştirilecek işlemleri (süreçleri) detaylı olarak tanımlamalı; kullanılacak alet, ekipman ve teçhizat ihtiyaçlarını belirlemeli; üretimde kullanılacak özel yöntem ve metodları detaylı olarak içermeli; üretim için çevre koşullarını tanımlamalı; taşıma, depolama, ambalajlama, sağlık ve güvenlikle ilgili tüm uyulması gereken talimatları içermelidir. [119]

Tüm bu işlem, yöntem, metod ve talimatlar detaylı iş talimatları (veya bölüm prosedürleri) şeklinde dokümanite edilmelidir. Dokümanlar süreç kontrolünün nasıl yapılacağını detaylı olarak aktarmalı, dokümanlara mümkün olabildiğince iş akışları, anlamayı kolaylaştırıcı şekil, şema ve fotoğraflar konulmalıdır. Teknolojik gelişim paralelinde talimatlar ile ilgili uygulanan yeni yöntem multimedia uygulamalarının iş talimatlarına entegre edilmelidir.

Grafik kullanım imkanına sahip bilgisayarlar aracılığı ile uygulanabilecek bu yöntemde iş talimatları, kullanım talimatları veya diğer talimatlar elektronik olarak üretilmektedir. Kullanıcı herhangi bir iş istasyonundan ilgili elektronik dokümanı açarak, hem yazılı olarak okuyabilme, hem işitsel olarak duyabilme hem de görsel olarak talimatı küçük bir video klip şeklinde izleme imkanına sahip olmaktadır. [119]

Dokümantasyonda kullanılacak yöntemle ilişkin bir sınırlama yoktur. Yapılabilecekler insan hayal gücünün ve teknolojinin ufukları kadar geniştir,

işletmeler ekonomik ve teknik koşulları çerçevesinde yazılı veya elektronik istedikleri yöntemi uygulayabilirler. Ancak hangi yöntem uygulanırsa uygulansın dokümanlar kolayca anlaşılıp izlenebilecek bir şekilde ve yeterli detayda olmalıdır.

İş talimatlarının (servis prosedürleri) içeriği genellikle şunlardan oluşur ;

- Yapılacak işlem,
- Kullanılacak malzeme ve ekipman,
- Makine ve ekipmana ilişkin ayarlamalar ve kalibrasyon,
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin doğru sırası ve tanımları,
- Sabitlenecek çevresel koşullar (sıcaklık, nem, basınç),
- Referanslar.

Süreçlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi için ürün ve süreçle ilgili bir takım kritik kalite parametrelerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu parametreler öncelikle ürün kalitesini birinci derecede etkileyen parametrelerdir. Ürün için parametreler çap, uzunluk, yoğunluk vb. olabileceği gibi süreç için parametreler, ayarlar, basınç, nem vb. olabilir. Daha sonra yapılacak iş bu parametrelerin kontrol sınırlarının belirlenmesidir. Yani "bu parametreler hangi sınırları aşarsa sürece müdahale gerekecektir"ın belirlenmesidir. Uygulamada en çok arzulanan durum sıfır hata durumudur yani kontrol limitlerinin ± 0 olduğu durumdur. Ancak pratikte üretimin doğasından ötürü çoğu zaman bu hedefe ulaşılması mümkün değildir ve sapmalar kaçınılmazdır. Ancak mevcut ekipman ve teknik yeterlilikler paralelinde bu limitlerin sınırlarının mümkün olabildiğince daraltılması hedeflenmelidir. [119]

Süreç kontrolünde en yaygın olarak uygulanan sistem ise kuşkusuz İstatistiksel Kalite Kontrolü'dür. Kontrol kartları (veya elektronik kontrol yöntemleri) ve grafiksel analiz ve yorumlama teknikleri birçok işletmede yaygın olarak kullanılmaktadır. [119]

3.6.10. Muayene ve Deney

[ISO 9001, Madde 4.10]

Genel [Madde 4.10.1] :

Amaç kalite şartlarına uymayan girdilerin alınmasını önlemektir. Bu doğrultuda tedarikçi, ürün için belirlenmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak amacıyla, muayene ve deney faaliyetleri için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Gerekli muayene ve deneyler, tutulacak kayıtlar, kalite planında ve dokümante edilmiş prosedürlerde detaylandırılmalıdır. [116]

Muayene ve deney de en temel öğeler örnekleme planlarıdır. Bu planlar şunları gözönüne almalıdır:

- Örnekleme metodolojisi,
- Tahribatlı / tahribatsız test yapmak,
- Proses yeterliliği,
- Test yeterliliği,
- Örnek kararlılığı,
- Toplam değişkenlik içinde ölçüm hatasının payı,
- Proses çevrim sürelerine oranla testin tamamlanma süresi,
- Uygunsuzluğu yakalamamızın maliyeti,
- Test maliyeti,
- Örnek homojenliği,
- Ürünü temsil edebilecek örnek almak. [Kalder, 1995b]

Girdi Muayenesi ve Test [Madde 4.10.2] :

Girdi muayenesi ile yan sanayinin kalite sorumluluklarını yerine getirip getirmediği ve girdinin istenen spesifikasyonlara uygunluğu denetlenir. Bu hem servis hem ürün için uygulanır. Tedarikçi girdi ürünün muayene edilinceye veya belirtilen şartları taşıdığı doğrulanıncaya kadar kullanılmamasını veya işlem görmemesini sağlamalıdır. Belirtilen şartlar için doğrulama işlemi kalite planı / dokümanite edilmiş prosedürler ile uyum içinde olmalıdır.[115]

Girdi muayenesinin miktar ve yapısını tespit ederken taşeronun mahallinde yapılan kontrollerin miktarı ve sağlanan uygunluğa dair kayıtlı kanıtlar göz önüne alınmalıdır.

Acil üretim amacıyla doğrulamadan önce kullanılmasına izin verilen girdi ürünler, belirtilen şartlara uymama durumunda derhal geri çekilebilmesi ve değiştirilebilmesi amacıyla tam olarak tanımlanmalı ve kayıt edilmelidir. [116]

Giren malzemelerin izlenebilirliğinin sağlanması kesinlikle istenirse de çok tavsiye edilir. Düzeltici faaliyetlerle ilgili araştırmalarda çok yardımcı olmaktadır. Ayrıca gelen girdilerin destekleyici dokümanları olması istenir, (test raporları, analiz raporları vb) Sevkiyat tamam ve hasarsız olmalıdır. Uygunsuzluk durumunda ne yapılacağı belirtilmelidir. Geçmiş veriler yan sanayinin yeterliliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilir.[115]

Bu bölümdeki prosedürlerde, yan sanayinin proses yeterliliği de göz önüne alınmalıdır. Nihai amaç girdi muayenesine bağımlılığı minimize etmek ve yan sanayinin spesifikasyonlara uygunluğu sürekli sağlayan ürünler gönderebilmesidir. [Kalder,1995b]

Proses Sırasında Muayene ve Deneyler [Madde 4.10.3] :

Ürünün her aşamasında ve servislerde geçerlidir. Giriş muayenesi ile son muayene arasında tüm testleri içerir. Bu madde içinde aşağıdaki dört gereksinime yer almaktadır ;

- Muayeneler, testle ve ürünün kimliklendirilmesi, kalite planlarına ve belirlenmiş prosedürlere göre yapılmalıdır,

- Proses izleme ve kontrol yöntemleri ara ürünler veya alt montajların bunlar için belirlenmiş gereksinimleri sağladıklarını teyit edecek şekilde kullanılmalıdır,
- Ara ürünler veya alt montajlar gerekli olan muayeneleri ve testleri tanımlamadan ve gerekli raporlar alınmadan veya doğrulanmadan daha ilerideki işlemlere gönderilmemelidir,
- Uygunsuz olan herhangi bir ürün tanımlanmalıdır.

Hem proses kontrol hem de spesifikasyonlara uygunluğun doğrulanması amacıyla kullanılan bu test sonuçları için :

- Kalite açısından kritik ölçüler tanımlanmalı ve kalite yönetim sisteminin bir parçası olarak kontrol edilmelidir,
- Hataların erkenden son muayene aşamasına gelinmeden teşhisi ile tüm prosesin verimliliği artırılmış olur; yeniden işlemler ve uygunsuzluk durumunun prosesin daha ileri aşamalarına aktarılması engellenir,
- Prosedürler muayene ve test sonuçlarının esnekliğini sağlamalıdır,
- Tüm ölçümler için kontrol noktaları ve kabul aralıkları belirlenmiş olmalıdır.

[115]

Genelde, ürünün doğrulanması tamamlanana kadar, daha sonraki proseslere aktarılmaması gerekir. Uygun olmayan ürün tanımlanmalı, ayrılmalı ve kontrol altında tutulmalıdır. Kabul sınırları dışına çıkan parametre değerleri ile karşılaşıldığında ne tür düzeltici faaliyetler yapılması gerektiği yazılı iş talimatları ile belirlenmiş olmalıdır. [115]

Son Muayene ve Deneyler [Madde 4.10.4] :

Son muayene ve test, belirlenmiş karakteristikler esas alınarak mamulün bu spesifikasyonlara uygunluğunun doğrulanması faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Son muayene ve deneyler için gerekli olan kalite planı / dokümanite edilmiş prosedürler, ürün girdileri ile ilgili ya da proses esnasındakileri kapsayan bütün muayene ve

deneylerin yapılması ve sonuçların belirtilen şartlara uyması gerektiğini belirtmelidir.
[116]

Uygun prosedürler hazırlanarak mamullerin, esas alınan spesifikasyonlara uygunluğu muayene ve testler sonucunda görülmeden sevk edilmemeleri güvence altına alınmalıdır.

Bitmiş mamulün doğrulanması şu açılarından önemlidir :

- Proses parametrelerine dayanılarak yapılan tahminlerin teyidi,
- Uzun vadeli proses değişikliklerine veri sağlayarak bunu yönlendirmeleri,
- Mamul için kabul ya da red kriterleri getirmeleri,
- Proses ve mamul performansının istatistiksel analizi için veri sağlamaları.

Üretim sırasında yapılmış olan muayene ve testlerin değerlendirebilmesi için iki tür doğrulama yapılabilir:

- Üretilmiş olan mamullerin spesifikasyonları sağladığını garanti altına almak için son muayene ve testlerin yapılması. Ayrıca mevcut dokümanlar (Sipariş emri vb) arasında karşılaştırma yapılarak doğru tip ve adette mamulün gönderildiğinden emin olunur. Son muayene ve test % 100 muayene ve örnekleme yöntemi ile muayene olabilir,
- Proses kontrolüne ve üretim sırasında yapılan testlerin sonuçlarına dayanılarak yapılan uygunluk tahmini. [Kalder, 1995b] [115]

3.6.11. Muayene, Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.11]

Genel [Madde 4.11.1] :

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu göstermek amacıyla, kullandığı ölçme muayene ve deney teçhizatının (deney yazılımları da dahil) kontrolü, kalibrasyonu ve bakımı için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Muayene, ölçme ve deney teçhizatı, ölçüm belirsizliğinin

bilindiğinden ve bu belirsizliğin istenilen ölçüm yeteneği ile tutarlılığından emin olunacak şekilde kullanılmalıdır. [113]

Deney yazılımları veya deney donanımları gibi kıyaslama referansları, muayenenin uygun şekli olarak kullanıldığında, bunların üretim, tesis ve servis sırasında ürünün kullanımından önce kabul edilebilirliğini doğrulayabilecek yeterlikte olduğunu sağlamak için kontrol edilmeli ve bu kontrol belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Tedarikçi, bu kontrollerin kapsam ve sıklığını belirlemeli ve kontrollerin yapıldığını gösteren kayıtları delil olarak muhafaza etmelidir. [113]

Muayene, ölçüm ve deney teçhizatı ; ürün kalitesi üzerinde etkisi olan karakteristiklerin doğrulama, kontrol ve ölçüm faaliyetlerinde kullanılan tüm cihazlardır. Kullanılan teçhizatın ölçü hatasının bilinmesi ve kontrol şartları ile uyumlu olduğunun güvence altına alınmış olması gerekir. Kontrol sonuçlarının uygun olmaması halinde alınacak önlemler konusunda bilgi verilmiş olmalıdır. [113]

Bunların test ve doğrulama işlemleri, bulundukları bölümlerdeki kullanıcı el kitapları, teknik resim, elektrik seması gibi dokümanlar kullanılarak, kalibreli hassas ölçü aletleri veya şablon, mastar ve numune gibi gereçlerle gerçekleştirilir ve etiketlenir. [118]

Hassas ölçü aletleri ; Ürün ve hizmet kalitesini doğrudan veya dolaylı etkileyen ve belirli doğruluk sınıfına giren aletlerdir. Bu gruba kumpas, mikrometre, multimetre gibi standart ölçü ve kontrol aletleri girer. Bu aletler periyodik olarak kalibre edilmeli ve etiketlenmelidir. [118]

Tüm emniyet veya yönetmeliğe tabi karakteristikler için veya müşteri tarafından özel olarak talep edilen hallerde, kontrol araçlarının istenen hassasiyette oldukları, kalibrasyon kontrol tarihini, bulunan değerleri ve yapılmışsa ayar düzeltmelerini içeren bir belge vasıtası ile kanıtlanabilmelidir. [113]

Kontrol Prosedürü [Madde 4.11.2] :

Tedarikçi (İşletme), yapılacak ölçümleri ve istenilen doğruluğu tanımlamalı ve gereken doğruluk ve hassasiyeti sağlayacak uygun muayene, ölçme ve deney teçhizatını seçmelidir. Bu sebeple kalite sistemi için gerekli verileri sağlayan her

türlü test, ölçüm ve muayene donanımı standardın maddesinde talep edildiği üzere tanımlanmalı, kontrol edilmeli, kalibrasyonu ve bakımı yapılmalıdır.

Örnek: Laboratuarda kullanılan hassas ölçü aletleri ile imalatla kullanılan aletlerin tasarım karakteristikleri farklıdır. O nedenle test ve ölçüm talimatları, muayene planları, kullanılacak ölçüm, test ve aletleri belirlenmelidir.

- Ürün kalitesini etkileyebilecek tüm muayene, ölçme ve deney cihazları tanımlanmalı ve belirlenmiş periyodik aralıklarla kalibre edilmelidir. Ölçü ve test aletleri işletmeye ilk geldiklerinde kalibre edilmeli, önceden kalibre edilmişlerse bu kalibrasyonları doğrulanmalıdır.
- İşletmede bulunan tüm muayene, ölçüm ve deney aletlerinden, kabul kriterlerinin (hassasiyet, doğruluk) dışına çıkmış olanlar, tekrar kalibre edilmeli, kalibrasyonu söz konusu olmayanlar veya ayar ve tamir edilemeyenler, envanterden çıkarılmalı yada durumlarına uygun kullanım yerlerine (eğer varsa) bu durumu belirtir tutanakla birlikte gönderilmelidir.
- Kontrol işlemi, bu konuda eğitimli personel tarafından yapılmalıdır.
- Kontrol işlemi, bu işleme uygun ve yeterli donanımlı ortamlarda yapılmalıdır.
- Kalibrasyon prosedürleri dokümanite edilmeli, onaylanmalı, güncelleştirilmeli ve kontrol altında bulundurulmalıdır. Bu prosedürler genel iş akışını verirler, kalibrasyon standartlarını, periyotlarını içermezler.
- Kontrol sıklığı tespit edilirken, kontrol cihazının hassasiyetini, kullanma sıklığını, üretim ve/veya müşteri için hatalı sonuçların dikkate alarak yapılmalıdır.
- Kontrol cihazlarının kontrolü neticesinde elde edilen veriler uygun dokümanlara istenmeli ve muhafaza edilmelidir.
- Kontrol cihazlarının kontrol durumu, uygun araçlarla tespit edilmeli ve bu kontrol cihazlarının amacı dışında kullanımı imkansız hale getirilmelidir.

- Kontrol cihazlarında, kontrol sonuçlarını geçersiz hale getirecek değişikliklerin yapılmasını önleyecek yöntem belirlenmelidir.
- Kontrol cihazlarının kullanımı ve/veya depolanması esnasında hassasiyeti ve kullanım yeteneği olumsuz etkilenmeyecek bir şekilde düzenlenmelidir.
- Kontrol cihazlarının hassasiyeti, kontrol kriterleri beklentilerine uygun olmalıdır. [118]

3.6.12. Muayene ve Deney Durumu

[ISO 9001, Madde 4.12]

Bu şart hammaddelere, yan sözleşmeye konu olan ürünlere, yan mamullere ve son ürünlere uygulanır. Mamul sevk edilene kadar kalite sisteminin gerektirdiği tüm test ve muayenelerin sonuçlarına ilişkin şartları verir. Sistem gerekli muayene ve deneyin yapılmasını sağlamak için ürünün muayene edilmediği, muayene ve kabul edildiği, muayene edildiği ve karar için beklediği, muayene ve reddedildiği konularında kesin bir bilgi sahibi olmak amacıyla bir yöntem oluşturulmalıdır. [CEFIC, 1990]

Ürünün muayene ve deney durumu, yapılan muayene ve deneylere göre ürünün uygunluğu veya uygunsuzluğunu gösterecek şekilde uygun araçlarla tanımlanmalı ve idame ettirilmelidir. [113]

Amaç, bir ürünün muayene edilip edilmediğini, muayene edilmişse kabul veya red durumunu anlamaktır. Bu amaçla bir sistem kurulmalıdır.

Depolanmış ve üretimde olan her malzeme için kalite sisteminin gerektirdiği muayenelerin yapılıp yapılmadığı, sonuçlarının ne olduğu görülebilmelidir. Bu ise iki yolla mümkündür :

- Tercih edilen malzemenin kontrol durumunu etiket vb. bir araçla üzerine işaretlenmesidir.
- Diğer bir yol ise malzeme ile beraber dolaşan dokümanlar, kayıtlar üzerine işaretlenmesi, test sonucunda verilen bir sertifika.
- Renkli kartlar, etiketler vb. kullanılabilir. [113,115]

Her aşamada mutlaka ise başlamadan bir önceki aşamanın tüm muayene ve test işlemlerinin olumlu bir şekilde tamamlandığından emin olunmalıdır. Kullanılan işaretlemeler bir prosedür veya talimat çerçevesinde herkesce biliniyor ve uygulanıyor olmalıdır. Kişisel nitelikte işaretlemeler kullanılmamalıdır. Uygunsuz malzemeler diğerlerinden kolayca ayrılabilen şekilde işaretlenmelidir. Yukarıda sözü geçen prosedür çerçevesinde mamulün muayene ve test durumunu gösterir işaretlerin kimin tarafından konulup kaldırılacağı, bunlara ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olmalıdır. Mamulün kontrol durumunu gösterir kart vb. üzerinde mutlaka onaylayan kişi, birim belirtilmelidir. [Kalder, 1995b]

3.6.13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.13]

Genel [Madde 4.13.1] :

Tedarikçi (İşletme), belirlenen şartlara uymayan ürünün incelenmesi ve yapılacak işlemleri içeren prosedürleri oluşturmalı, dokümante etmeli ve güncelleştirmelidir. Standardın bu maddesi, spesifikasyonlara veya sözleşme hükümlerine uymayan mamullerin kullanılmasını önlemeye yönelik prosedürlere ilişkindir. [118]

Bu madde ile, tedarikçi belirlenen şartlara uymayan ürünün yanlışlıkla kullanımının veya tesisinin önlenmesini sağlayacak dokümantasyonu oluşturur. [116]

Öncelikle uygunsuz mamullerin kontrolüne ilişkin bir sistem mevcut olmalı, girişten sevkiyata kadar tüm aşamaları kapsamaktadır. Uygunsuz mamul kapsamına giren diğer bir husus da muayene ve testleri tamamlanmamış mamullerdir.

Pratikte uygulanan sistemler:

- Uygunsuz yani hatalı, bozuk ya da henüz muayene edilmemiş mamullerin, uygun mamullerden mekan olarak ayrı tutulmasını,
- Hatalı ya da muayene edilmemiş mamullerin bu durumlarını açıkça belirtecek şekilde işaretlenmelerini öngörür. [115]

Yapılan inceleme sonucunda uygun olmayan mamullerin müşteriye gittiği saptanırsa, vakit kaybetmeden müşteri ile temasa geçilerek bu durum bildirilir. Aksi takdirde hatanın maliyeti giderek artacaktır. Tespit edilen hatalara ilişkin kesin kabul red kriterlerinin verilmiş olması şarttır. Ayrıca tüm çalışanlar eğitim, talimatlar, iyi-kötü örnekleri ve/veya resim vb. materyal ile hatayı kolayca ayırt edebilecek durumda olmalıdır. [115]

Uygun Olmayan Ürünün İncelenmesi ve Elden Çıkarılması [Madde 4.13.2] :

Firma uygunsuzlukları gözden geçirme sorumluluğunun kime ait olduğunu ve kimin bunları uzaklaştırma yetkisi bulunduğunu tanımlamalıdır. Aşağıdaki dört madde için gerekli olan kuralları veren belgelenmiş prosedürler kurulmalıdır.

Uygunsuz ürün :

- Belirlenen gereksinimleri yerine getirmek üzere yeniden işlenir,
- Satınalma sözleşmesinde belgelenmiş olan ve üzerinde anlaşmaya varılan ayrıcalıklı durumlara göre, onarılarak veya onarılmadan müşteri tarafından kabul edilir,
- Uygun alternatif uygulamalarda kullanılmak üzere, yeniden sınıflandırılır,
- Reddedilir veya hurdaya atılır. [Yenersoy, 1994]

Hata listeleri veya raporları uzun bir süre içerisinde değerlendirildiğinde hata kaynaklarının tespiti açısından fayda sağlayacaktır. Kabul edilen şartnamenin bir veya birden fazla parametreyi kapsamadığı durumlarda, uygun olmayan son ürünün standart dışı izinle kabulü için müşterinin onayı gerekir. [115]

Tamir edilmiş ve/veya tekrar işlem görmüş ürün kalite planı ve/veya dokümanite edilmiş prosedürlere göre yeniden muayene edilmelidir. [115]

3.6.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

[ISO 9001, Madde 4.14]

Genel [Madde 4.14.1] :

Tedarikçi (işletme), düzeltici ve önleyici faaliyetleri uygulamak amacıyla prosedürleri oluşturmalı, dokümente etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Standardın bu maddesi, uygunsuzlukların kaynaklarını ortadan kaldırmakla ilgilidir. [116]

Düzeltici faaliyetler; ortaya çıkmış bir hata kaynağının giderilmesidir. Buna karşılık önleyici faaliyetler ise, olası bir hata kaynağının, ortaya çıkmaması için yürütülen faaliyetlerdir. [118]

Hataların ortaya çıkması, analizi, hata kaynaklarının tespiti ve giderilmesi için yapılması gereken düzeltici faaliyetlerin uygulanması oldukça pahalı bir gidiş yoludur. Bilhassa ortaya çıkan hatanın hangi iş adımıyla veya müşteriye kadar ulaşmış bir ürün safhasında belirlenebileceğini de dikkate aldığımız zaman, bunun daha da pahalı bir gidiş yolu olduğu kolayca anlaşılmış olur. [118]

Önleyici faaliyetler; hata potansiyelinin belirlenmesi, analiz edilmesi ve hata ortaya çıkmadan (masraf oluşmadan) hatanın önlenmesidir. İşlerin planlanması, sistemin güvence altına alınması anlamına gelmektedir. [118]

Düzeltici ve önleyici faaliyetler prosedüründe, problem ağırlık noktalarının tespit edilmesi ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin uygulanması için sorumlulukların belirlenmiş olması gerekir. Oluşturulmuş prosedür, belirtilen hataların, müşteri reklamasyonlarının, servislerin, denetim raporlarının, tasarım kontrolünün sistematik değerlendirilmesini içermektedir. [118]

Düzeltici Faaliyetler [Madde 4.14.2] :

Düzeltici faaliyetler için prosedürler ; [116]

- Müşteri şikayetlerinin ve ürün uygunsuzlukları ile ilgili raporların etkin bir şekilde ele alınması,

- Ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi,
- Uygunsuzlukların sebebini yok etmek gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespiti,
- Düzeltici faaliyetlerin uygulanmasının ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması hususlarını içerir. [116]

Düzeltilici faaliyetlerin analizi ve uygulaması satış, üretim, proses mühendisliği ve kalite güvenliği gibi birçok birimi devreye sokar. Her uygunsuzluk için düzeltici faaliyetleri organize edecek olanlar yani işin sorumluları belirlenmelidir. Problemin tekrarının önüne geçilebilmesi için prosesler ne prosedürler kontrol altında tutulmalıdır. [115]

Tedarikçi (İşletme), uygun olmayan ürünün hatasını ve bu hatanın kaynağını belirleyerek, tekrarını önlemek için düzeltici faaliyeti yürütmelidir. Düzeltici faaliyetleri yürütmek amacıyla bir sistemin kurulması ve uygulanması gerekir. Bunun için gerekli analiz formları (aşağıda örnek tablo verilmiştir) yürürlüğe konulmalı, periyodik olarak ilgili birimlerle görüşülerek sistematik olarak yürütülmelidir.[118]

Uygulanan faaliyetler kontrol edilmeli ve doğrulanmalıdır. Faaliyetlerin etkinliği kontrol edilmeli ve doğrulanmalıdır. Üretim yöntemi ve iş talimatlarındaki değişiklikler de düzeltici faaliyetler olarak öngörülmelidir. [118]

Tablo 3.3. Düzeltici Önlemler Formu

Firma adı	DÜZELTİCİ ÖNLEMLER				Doküman no:
Poz. No:	Hatalar (Açıklama)	Kullanılan	Düzeltilme	Alınacak önlemler	Sonuç
Hazırlayan		Dağıtım:			Sayfa
Bölüm					

Kalite Güvenliği Dokümanı [118]

Önleyici Faaliyetler [Madde 4.14.3] :

Önleyici faaliyetler için prosedürler ; [116,118]

- Uygunsuzlukların potansiyel sebebini tespit etmek, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla ürün kalitesini etkileyen işlemler ve prosedürler, standart dışı izinler, tetkik sonuçları, kalite kayıtları, hizmet raporları ve müşteri şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması,
- Önleyici faaliyet gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımların tespiti,
- Önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunların etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması,
- Yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını içermelidir.

3.6.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat

[ISO 9001, Madde 4.15]

Genel [Madde 4.15.1] :

Üretici firmalar ürettikleri veya üretimde kullandıkları hammadde, yardımcı madde, bileşen, yarı mamul ve mamul ürünlerin taşınması, ambalajlanması, muhafazası ve sevkiyatında istenilen kalite düzeyinin korunabilmesinin güvencesini sağlayabilmek için prosedür ve yöntemler oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kuruluş ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafazası ve sevkiyatıyla ilgili, bu işlerde hatalı davranışları engelleyecek, ürünün kalitesine hasar gelmesini önleyecek prosedürleri hazırlamalı; bunları dökümantane ederek ilgililerine ulaştırmalıdır.

Taşıma [Madde 4.15.2] :

Kuruluş, standarda göre hasar görme veya bozulmaları önlemek için farklı ürünler için taşıma yöntemleri belirlemeli ve uygulamalıdır. Üretilen camdan bir ürünün

taşınması ile metal bir parçanın taşınma yöntemlerinin farklı olması çok doğal ve gereklidir. Taşıma için prosedür ve önlemler oluşturulurken taşınacak maddenin bileşimi; boyutları ve ağırlığı; içine konacağı kaplar veya taşıyıcılarda bulunması gereken özellikler; taşınma için yardımcı ekipmanlar (halka, kanca, vb); taşıyanların alması gereken önlemler (eldiven, temizlik, maske vb) dikkatlice gözden geçirilmeli ve taşıma yöntem ve ekipmanları ona göre oluşturulmalıdır. [119]

Depolama [Madde 4.15.3] :

Yine ISO 9001 Standardına göre kuruluş, ürünün kullanım ya da sevkiyatına kadar hasar görmesinin ve bozulmasının engellenmesi için uygun depolama alanları ve depolama saları oluşturmalı ve bunları dokümente etmelidir. Depolama alanlarına ürün girişi ve çıkışı kontrol altında olmalı ve ürünün depolama alanındaki durumu uygun aralıklarla gözden geçirilmelidir. Depolama kısmında çalışan personel farklı ürünler için depolama talimatları ve koşullarını iyi bilmeli uygulamalıdır. Mümkün olabildiğince depolamaya ilişkin talimat ve uyarılar ürün ambalajları üzerinde de yer almalıdır. Örneğin bazı ürünler üst üste istiflenemez. Bazı ürünler için depolama alanının belli sıcaklıkta olması gereklidir. Bazı ürünler direkt gün ışığına maruz bırakılmamalıdır. Yanıcı ve patlayıcı maddelerin depolanması daha dikkatlice yapılmalı, son kullanım tarihi olan ürünlerin depolama ömürleri ve yerleşim düzenleri dikkatlice planlanmalıdır. [119]

Depolama alanında, her ürün belirlenmiş prosedüre uygun olarak depolanmalı, belirli zamanlarda ürünler gözden geçirilmeli, bozulan, hasar gören, son kullanım tarihi geçmiş olan ürünler raporlanmalı ve prosedürlere uygun şekilde gereken yapılmalıdır.

Ambalajlama [Madde 4.15.4] :

Ambalajlama, temelde ürünlerin korunması ve kolayca taşınabilmesi amacıyla gerçekleştirilen bir işlemdir. Farklı ürünler ve farklı mesafeler için ambalajlama ihtiyaçları farklı olacaktır. Ambalaj, zeytinyağı için teneke bir kutu iken, patates cipsi için bir poşet, bir buzdolabı için ise kalın mukavva bir kutu olabilmektedir.

Aynı zeytinyağı üreticinin fabrikasından dolum tesislerine bir yağ tankeri ile taşınırken, dolum tesisinden süpermarkete 20 teneke kutuluk koliler; süpermarketten

evlerimize ise sadece teneke kutular şeklinde taşınabilmektedir. İhraç edilirken ise 100 kiloluk fiçilerin içine konduğu konteynerlerde ihracatı gerçekleştirilebilmektedir.

Bu nedenle farklı durumlar için ambalajlama ihtiyaçları ve talimatları iyi saptanmalı ve uygulanmalıdır. Ambalajlamada dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalar: [119]

- Taşıma ve depolamaya ilişkin talimat ve uyarıların ambalaj üzerine konması,
- Ambalaj için kullanılan malzemenin doğa koşullarından olabildiğince az etkilenmesi,
- Son kullanım tarihi gereken ürünlerde bu tarihin açık olarak ambalaj üzerinde belirtilmesi,
- Son kullanım tarihi olmayan ancak belli ömrü olan ürünlerde üretim tarihi ve raf ömrünün belirtilmesi,
- Ambalajın yeniden kazanılabilir olup olmadığına veya imhasına ilişkin işaretlerin olması,
- Müşterinin ambalaj üzerine konmasını istediği diğer bilgilerin doğru ve eksiksiz konması.

Muhafaza [Madde 4.15.5] :

Kuruluş, ürün kendi kontrolü altında olduğu müddetçe muhafazası ve diğer ürünlerle karıştırılmaması için yöntem ve prosedürleri oluşturmali ve uygulamalıdır. Muhafaza sadece nihai ürünün muhafazası anlamında değildir. Üretimin her aşamasında işletme, hammaddelerin, yardımcı maddelerin, bileşenlerin, yarı mamul ve mamullerin bozulmasını ve hasar görmesini önleyecek ve daha uzun süre kullanılmasını ya da hizmet vermesini sağlayacak yöntemleri seçmeli ve uygulamalıdır. [119]

Ürünlerin, diğer ürünlerle karışmasını engellemek için, tanımlayıcı işaretlerle işaretlenmelidir.

Sevkiyat [Madde 4.15.6] :

Kuruluşca üretilen ürünlerin nihai alıcıya ulaşmasında ve ara aşamalarında sevkiyatı süresince bozulması ve hasar görmesini engelleyici prosedürler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Örneğin, neme duyarlı ürünlerin taşınmasında, nem emici özel maddeler kullanılmalı, ürünün bozulmaması sağlanmalıdır.

3.6.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü

[ISO 9001, Madde 4.16]

Tedarikçi (işletme), kalite kayıtlarının tanımlanması, tasnifi, işlenmesi, arşivlenmesi, bakımı ve hazır bulundurulması amacı ile ilgili yöntemi ve sorumlulukları belirlemeli, dokümanla etmeli ve uygulamalıdır. Kalite kayıtları üretimin tüm aşamalarını kapsamalı ve kalite şartlarının sağlandığını doğrular nitelikte olmalıdır. Kalite kayıtları, teslimatçıların kalite kayıtlarını da içermeli ve muhafaza edilmelidir. Kalite kayıtlarının hazırlanması, dağıtımı, değerlendirilmesi, arşivlenmesi, geçerlilik süreleri ve imha edilmeleri ile ilgili yetkileri tanımlanması gerekir. Kalite kayıtlarının hangi ürüne veya üretim siparişine ait olduğu kolayca anlaşılabilir olmalıdır. Kalite kayıtlarında hangi birimce kalite kontrolün yapıldığı ve kimler tarafından yapıldığı anlaşılabilir (imza, paraf, kaşe). Kalite dokümanlarının zarar görmeyecekleri, kolayca bulunabilecekleri ve düzenek, dolap gibi sistemler içinde muhafaza edilmeleri gerekir. Kalite dokümanlarının müşterilere verilmesi hakkında, sözleşmeye uygun bir yöntem hazırlanmalıdır. Kalite kayıtları, formlar, cd'ler, disketler ve mikrofişler gibi araçlar şeklinde de olabilir. [118]

Standartta belirtilen kalite kayıtları aşağıda verilmiştir:

- Yönetimin kalite sistemini gözden geçirmesi [4.13]
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi [4.3]
- Tasarımın gözden geçirilmesi [4.4.6]
- Nitelikli teslimatçıların listesi [4.6.2]

- Müşterinin tedarik ettiği ürünler [4.7]
- Ürünün tanımlanması ve izlenebilirliği [4.8]
- Proses donanımı ve personelin yeterliliği [4.9]
- Giriş muayene ve deneyleri [4.10.2]
- Muayene ve deneylerin kayıtları [4.10.5]
- Kalibrasyon ve ölçüm güvence kayıtları [4.11]
- Muayene ve deney durumu [4.12]
- Uygun olmayan ürünlerin gözden geçirilmesi ve alınan kararlara ilişkin tutanaklar [4.13]
- Sistemik hatalara ve hata kaynaklarına karşı alınan önlemler [4.14]
- Dahili sistem denetim raporları [4.17]
- Eğitim kayıtları [4.18]
- Müşteri şikayetleri [4.19]

Kayıtları saklama sürelerini aşağıda belirtilen kriterler önünde bulundurularak yapılmalıdır:

- Sözleşme hükümleri
- Kanuni hükümler
- Ürünün ekonomik kullanım ömrü
- Tüketicinin eline geçiş süresi

Kalite ile ilgili kayıtlar, standartlara uygunluğu gösterebilmek amacıyla kolayca ulaşılabilir, toplanabilir, dağıtılabilir durumda bulundurulacak, gerekli süre zarfında muhafaza edilmelidir.

3.6.17. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri

[ISO 9001, Madde 4.17]

Mevcut dokümanların ISO standartlarını karşılamaya yeterli olup olmadığı, uygulamalarda bu dokümanlara uyulup uyulmadığı, sistemin verimliliğini artırıcı gayretlerin bulunup bulunmadığı ve kalite bilincinin yerleşip yerleşmediği hususlarında kuruluş içinde belli periyotlarla kontrollerin yapılması gereklidir. Bu kontrollerin ne zaman, nasıl ve kimler eliyle yapılacağını belirten prosedürlerin oluşturulmuş olması gerekmektedir.

Kalite sağlama çabalarında etkin bir kalite sisteminin oluşturulması sistemin işlerliğinin ve kalıcılığının sağlanması için genellikle yeterli olmamaktadır. Sistemin, öncelikle firma içi denetim alanından bağımsız taraflarca belli aralıklarla denetlenerek gerekli düzenlemelerin, değişiklik ve güncelleştirmelerin yapılması sağlanmalıdır. Standardın bu maddesine göre kuruluş, kaliteye ilişkin faaliyetler ve sonuçlarının etkinliğini, uygunluğunu ve geçerliliğini doğrulamak üzere yapılması öngörülen kuruluş içi kalite denetimlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi için prosedürleri oluşturmalı ve uygulamalıdır. [119]

Kuruluş içi kalite denetimleri, kuruluş organizasyon yapısı; yönetsel ve organizasyonel prosedürler; personel; makina ve ekipmanlar; prosedür ve talimatlar; üretilen parçaların ve üretim yöntemlerinin teknik şartnamelere uygunluğu; dokümantasyon, raporlama ve kayıt tutma gibi alanlarda gerçekleştirilebilir. Kuruluş içi kalite denetimleri kalite sisteminin dikkatlice, sistematik bir şekilde ve tarafsızca gözden geçirilmesi, mevcut ve potansiyel uygunsuzlukların saptanması ve dolayısıyla da sistemin etkinliğinin artırılması için çok önemlidir ve bu madde de standardın en önemli maddelerinden bir tanesidir, iç denetimlere verilen önemin bir diğer belirtisi ISO'nun sadece kuruluş içi denetimler ile ilgili yayınladığı 10011 serisi standartlardır. [119]

Denetçilerin seçimi ve eğitimi : İç denetimleri gerçekleştirecek denetçiler dikkatlice seçilmeli ve eğitilmelidirler. Uygulamada yaygın olarak kullanılan yöntem öncelikle denetçi olacak nitelikte personelin seçilmesi, bu personelin eğitilmesi ile bir kuruluş içi denetçi havuzunun oluşturulması ve iç denetimlerde bu havuzdan seçilecek denetçilerin görevlendirilmesidir.

İç denetçi olarak eğitilecek ve görevlendirilecek personel, kuruluşun tüm birimlerinden seçilebilir. Ancak bu kişilerin kuruluşun kalite sistemini ve ilgili referans standardı bilen ve yorumlayabilen; analitik düşünce yeteneğine sahip olan, neden-sonuç ilişkilerini hızla kurabilen ve pratik düşünen, düşündüklerini ifade etme yeteneği iyi olan, sosyal ilişkilerde başarılı, kolayca heyecanlanıp sinirlenmeyen kişiler olması denetimlerin başarılı geçmesi açısından kritik olabilir. Denetçilerin seçimi kriterleri ISO 10011-2:1991 standardında da detaylı olarak verilmektedir. [119]

Denetçi adaylarının belirlenmesinin ardından adaylar tercihen kuruluş dışı yetkili eğitim birimlerince denetim teknikleri konusunda eğitilmeli ve sertifikalandırılmalıdırlar (sadece eğitimi başarı ile tamamlayanlar). Kuruluşun kalite sistemini iyi bilmek, yukarıda sayılan özelliklere sahip olmak ya da eğitimi başarı ile tamamlamak kişinin iyi bir denetçi olacağının garantisini vermemektedir. Genellikle iyi denetçiler, yapılan ilk tur veya ikinci tur denetimlerden sonra kendini göstermekte ve bazı denetçilerin tüm niteliklere sahip olmalarına rağmen bu işe uygun olmadıkları anlaşılmaktadır. [119]

Denetimlerin planlanması : Kuruluş içi kalite denetimleri planlı ve sistematik aktiviteler olmalıdır. Bu nedenle denetimlerden önce gerçekleştirilecek tüm aktiviteler ve sorulacak sorular planlanmalıdır. Uygulamada denetimler genellikle bölüm (departman) bazında gerçekleştirilmektedir. Standardın maddelerinin uygulanmasına ilişkin departmanlardan bağımsız denetimler de uygulanmaktadır.

ISO 10011-1: Denetim Standardı denetimlerin planlanmasına ilişkin çok yararlı bilgiler içermektedir. Bu standart aslında dış denetimler için yazılmış olsa da iç denetimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi dış denetim metodolojisi ile paralellik gösterdiği için kılavuz niteliğindeki bu standart referans olarak kullanılabilir. Kuruluş içi kalite denetimlerinin planlanması ile ilgili ilk adım yıllık bir denetim planının hazırlanması, bu planda denetim tarihlerinin ve denetçilerin belirlenmesi (objektifliğin sağlanabilmesi için denetçilerin kendi sorumluluk alanlarından ve bölümlerinden bağımsız alanlarda görevlendirilmesi gerekmektedir) ve planın üst yönetime onaylatılmasıdır. [119]

Daha sonra denetim tarihine kısa bir süre kala denetçi(ler), denetimde bakılacak noktalar ve kontrol edilecek aktivitelerle ilgili bir kontrol listesi ve plan hazırlamalıdır. Bu plan ve kontrol listesi hazırlanırken ilgili bölüm prosedürleri, referans standart, varsa daha önce gerçekleştirilen denetimlere ilişkin kayıtlar dikkatlice gözden geçirilmelidir. Özellikle referans standart iç denetçilerin (dış denetçilerin olduğu gibi) başvuru kitabı olmalıdır.

Denetimin planının oluşturulması ve kontrol listesinin hazırlanmasının ardından plan ve liste denetlenecek bölüm veya alana gönderilmeli ve ilgililer bilgilendirilmelidir. Planda denetimin hangi tarihte, saat kaçta, kimlerin katılımı ile gerçekleştirileceği, bakılacak faaliyetler ve alt bölümlerin ne zaman ziyaret edileceği gibi bilgiler bulunur. Uygulamada özellikle ilk denetimlerde gerçekleşme planlanandan çok farklı olabilmektedir. Denetçiler uzmanlaştıkça planlama ve uygulama iyileşecektir.

Denetimin gerçekleştirilmesi ; Denetimlere planlanan zamanda başlanmasına özen gösterilmelidir. Çünkü hem denetlenen bölüm veya alan yöneticisinin hem de denetçilerin zamanı işletmeler açısından çok önemlidir. Denetimin başlangıcında denetlenecek tarafa denetimin neden gerçekleştirildiği (hedefi), nasıl gerçekleştirileceği (metodolojisi), sonuçta neler yapılacağı (düzeltici ve önleyici faaliyetler ve raporlama) kısaca açıklanmalı ve anlaşılmayan noktalarla ilgili sorular açığa kavuşturulmalıdır. Denetçiler denetime uygunsuzluk veya hataların ya da problemlerin tespiti için gitmemektedirler. Amaç, uygulamaların daha önce belirlenen ihtiyaçlara (prosedür ve talimatlara) uygunluğunun test edilmesidir.

Kısa açıklamanın ardından denetime geçilmelidir. Denetim esnasında denetçi veya denetim ekibine denetlenen bölümden bir refakatçinin eşlik etmesi denetimin etkinliği ve yapılacak gözlemlerin doğrulanması için çok önemlidir. Denetçi(ler) oluşturulan kontrol listesi paralelinde öncelikle uygulamaların dokümanite edilene uygun olup olmadığını, veya dokümantasyonun uygulamayı yansıtmadığını, ilgili kayıtların düzenli olarak tutulup tutulmadığını doğrulamalıdır. [119]

Potansiyel veya gerçek bir uygunsuzluk saptandığında denetçi, tüm kanıtları gözden geçirmeli ve form no, ürün no, rapor no, kayıt no, kim, ne zaman, nasıl gibi tüm detayları not etmeli ve bölüm refakatçisine ve göstermeli veya gözlemlerini iletmelidir. Uygunsuzlukla ilgili detaylı açıklamaların tutulmasının nedeni daha sonra

ilgili bölüm yöneticisi ile yapılacak kapanış toplantısında meydana gelebilecek anlaşmazlıkların önlenmesi içindir. Denetim esnasında bölüm çalışanları ve yöneticisi ile polemiğe girmekten kaçınılması, sonu olmayan tartışmalara girilmemesi ve denetimin denetçiler tarafından kontrol altında tutulması gereklidir. [119]

Denetimin raporlanması ve kapanış : Denetimin gerçekleştirilmesinin ardından denetçi veya denetim ekibi bulguların değerlendirilmesi ve raporlanması için belli bir süre ayırmalıdır. Denetim sonucunda üç durum söz konusudur.

1. Denetim istenilen şartlarda gerçekleştirilememiş ve tatmin edici sonuçlar alınamamıştır:

Bu gibi durumlar denetlenen departman personeli ve yöneticisinin olumsuz ve uzlaşmacı olmayan yaklaşımı ile ortaya çıkabilir. En istenmeyen durumdur. Ancak oluşması halinde ilgili uyarılar yapılmasına rağmen durum devam ederse denetim derhal kesilmeli ve durum üst yönetime raporlanmalıdır.

2. Denetim sonucunda hiçbir uygunsuzluk saptanamamıştır:

Çok nadir rastlanan ancak herkesin arzuladığı bir durumdur. Ancak hiçbir uygunsuzluğun saptanamaması uygunsuzluk olmaması anlamına gelmemektedir. Çünkü denetimde tüm faaliyetlerin, kayıt ve raporların kontrol edilmesi mümkün değildir. Örneklem yapılmaktadır. Yapılan örneklemede var olan uygunsuzluklar tespit edilemeyebilir. Bu durumda sadece denetim raporu doldurulur ve durumla ilgili açıklama ve varsa öneriler ifade edilir.

3. Denetim sonucunda bazı uygunsuzluklar saptanmıştır:

Saptanan uygunsuzluklar ile ilgili olarak düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ilgili istek formları doldurulur, form üzerine saptanan uygunsuzlukla ilgili tüm detaylar ve kanıtlar not edilir.

Denetimin tamamlanmasının ardından sonuç ve bulguların ilgili departman yöneticisine aktarılması için kısa bir kapanış toplantısı gerçekleştirilmelidir. Bu toplantıda bulunan veya potansiyel uygunsuzluklar kanıtları ile ve şüpheye yer

bırakmayacak şekilde iletilmeli, gerektiğinde refakatçinin de onayı alınmalı ve bölüm yöneticisi ile uygunsuzluk konusunda mutabakata varılmalıdır.

Denetim sonucunda doldurulan rapor ve düzeltici faaliyet isteğini içeren formlar denetçiler ve ilgili birim yöneticisine imzalanmalıdır.

Denetimin sonuçlarının takibi : Denetim sonucunda yazılan uygunsuzluklar ilgili birim yöneticisi tarafından kabul edildikten sonra bölüm yöneticileri etkin ve hızlı çözümler önermek ve uygulamak durumundadırlar. Denetim sonucunda bulunan uygunsuzlukların giderilmesi için gerçekleştirilen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin etkinliği ve geçerliliği kalite yöneticisi veya görevlendirdiği denetçi[ler] tarafından yapılacak takip denetimleri ile doğrulanmalıdır. Doğrulama için yapılacak takip denetimlerinde görevlendirilen denetçilerin denetime gidenler olması doğrulamanın sağlıklılığı açısından yararlı olacaktır. [119]

Denetim sonuçlarının takip denetimleri ile doğrulanmasının ardından doldurulan düzeltici faaliyet isteği form veya raporları takip denetçisi tarafından kapatılmalıdır. Denetimin planlanması, gerçekleştirilmesi, sonuçlandırılması ve raporlanmasına ilişkin tüm kayıtlar ilgili birim tarafından [genellikle kalite güvence bölümüdür] muhafaza edilmelidir. [119]

3.6.18. Eğitim

[ISO 9001, Madde 4.18]

Kalite sistemini yürütecek olanlar, çalışanlardır. Bu sebeple personelin eğitimi yapılmalıdır. Eğitimle ilgili olarak ihtiyaçların belirlenmesi, bu ihtiyaçlar doğrultusunda programın yapılması, uygulanması, eğitim sonuçlarının, etkinliğinin denetlenmesi, kayıtlarının tutulması gereklidir.

Eğitim de standardın üzerinde önemle durduğu konulardan bir tanesidir. Aslında eğitimin insan kaynaklarının formasyonu ve etkin kullanımı için önemi çok açıktır. Bu nedenle ISO 9001 Standardına göre kuruluşlar, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Kaliteyi etkileyen faaliyetlerde çalışan tüm personel uygun şekilde eğitilmelidir. [119]

Personele gerekli eğitimin verilebilmesi için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları personelin özgeçmişi ve kazanımları ile gerçekleştirdiği veya gerçekleştireceği görev ve sorumluluklar ile paralellik göstermektedir. Her düzeyde personelin eğitim ihtiyaçları üstleri veya ilgili birim yöneticisi tarafından saptanarak eğitimle ilgili bölüme formal olarak iletilmelidir. [119]

İşe yeni alınan bir personelin eğitim ihtiyacı ile, deneyimli bir personelin veya görev değişimi yapılacak olan bir personelin eğitim ihtiyaçlarının birbirinden farklı olacağı gibi; yönetimin çeşitli seviyelerinde çalışanların da eğitim ihtiyaçtan farklılıklar gösterecektir. Operasyonel düzeyde çalışan bir işçinin eğitim ihtiyacı kullandığı makina veya ekipmanın çalıştırılması, bakımı ve onarımı olabilirken bölüm yöneticisinin eğitim ihtiyacı zaman yönetimi ve karar verme tekniklerine ilişkin olabilir.[119]

ISO 9001 standardı eğitimle ilgili detaylı açıklama içermemektedir. İfade edilen sadece kaliteyi etkileyen faaliyetlerde çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve personelin eğitiminin sağlanması için prosedürlerin oluşturulması; personelin öğrenim, eğitim ve deneyimler esas alınarak değerlendirilmesi ve görevlendirilmesi; eğitime ilişkin kayıtların tutulmasıdır. [119]

Uygulamada işletmelerin eğitimle ilgili bölümleri periyodik olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için diğer birimlere formlar göndermekte, doldurularak geri gönderilen bu formlar paralelinde yıllık veya dönemsel eğitim planları oluşturulmaktadır. Eğitim planlarına dahil edilen eğitimler kuruluş içi ve kuruluş dışı olabilir. Kuruluş dışından alınacak eğitimler için eğitimi veren kuruluşun deneyimi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Eğitimin tamamlanmasının ardından katılımcılar eğitimi değerlendirmeli ve bu değerlendirmeler eğitimle ilgili birimlere iletilmelidir. Eğitimlerin değerlendirilmesi temelde:

- Eğitimin süresinin uygunluğu,
- Eğitimi veren kişinin uygunluğu,

- Eğitimin verildiği mekanın uygunluğu,
- Eğitim için kullanılan araç-gerecin uygunluğu (slaytlar, tepegöz vb),
- Eğitimde verilen örneklerin zenginliği ve yaptırılan uygulamalar ile çalışmaların uygunluğu,

konularını içerebilir. Eğitimin tamamlanmasının ardından eğitim birimi tarafından yapılması gereken bir diğer önemli iş, eğitimi alan kişilerin eğitim ile ilgili dosyalarına veya formlarına alınan eğitimin işlenmesidir. [119]

ISO 9000 Standartlarına göre kalite sistemleri oluşturmayı hedefleyen kuruluşlarda kilit personele ISO 9000 Standartları, Kalite Sistem Dokümantasyonu ve Proje Yönetimi'ne ilişkin başlangıç eğitimlerinin verilmesi uygun olacaktır. [119]

3.6.19. Servis

[ISO 9001, Madde 4.19]

Servis hizmetleriyle ilgili olarak servisin nasıl, ne zaman ve kimlerle yapılacağının belirlenmesi ve raporlanması gereklidir.

Standardın bu maddesi müşteriyle yapılan sözleşmede tanımlanan satış sonrası tüm hususları kapsar. Servis müşteri ile tedarikçi arasında ürünün performansı ile ilgili olarak süregelen bir ilişkinin olduğu özel durumlarla sınırlı bir faaliyettir. Servis, tedarikçi ile müşteri arasında yapılan sözleşmede belirtilen yerde yapılmalıdır. [CEFIC]. Sözleşme hükümleri çerçevesinde bu madde, satıcı/üretici firmanın müşteriye, satın aldığı mamulü uygun bir şekilde kullanmasında destek sağlamasını talep eder. [115]

Servis deyince:

- Tamir
- Bakım
- Yenileme vb. düşünülebilir.

Gerekli olan servis, müşteri ve satıcı/üretici firma tarafından ortaklaşa hazırlanan bir planla saptanır. Bu tür plan satıcı, müşteri ve üçüncü şahısların görev ve sorumluluklarını açık ve net bir biçimde tanımlamalıdır.

Aynı planda verilen servisin, sözleşmede belirtilen şartları kapsadığını doğrulayacak ara denetim (rewiev-gözden geçirme) noktaları da bulunmalıdır.

Servis planında:

- Gerekli test donanımı, kullanılacak diğer teçhizat, bunların bakım ve kontrolü,
- Müşteri şikayetlerinin çözümülenmesi,
- Mamul veya servis için bir performans şartnamesi,
- Servis performansını teyit etmek amacıyla çalışma, kontrol, muayene ve test prosedürleri gerektiğinde kullanılmak üzere devreye alınacak alternatif donanım ve/veya malzeme teknik destek,
- Müşteri personelinin eğitimi ve geliştirilmesi,
- Servis iş akışı,
- Acil durumlarda yapılacak işlemler vb. hususlar bulunur.

Sözleşme gereği kapsamı saptanan servis için gerekli özel donanım, takım ve cihazlar tasarım/geliştirme aşamasında saptanmalı ve mamule paralel olarak üretilmelidir.

Yedek parçalar da mutlaka kalite sistemi içerisinde yer almalıdır.

Servis personelinin nitelikleri belirlenmeli ve mevcut personel bir eğitim planı dahilinde sürekli geliştirilmelidir.

Müşteri şikayetlerinin çözümülenmesinde elde edilen bilgiler sistematik bir biçimde değerlendirilmeli, şikayetler örneğin sektör, müşteri, mamul, işletme gibi farklı bazlarda sınıflandırılmalıdır.

Herhangi bir şikayeti olmasa bile müşteri ile temas kurulmalı ve mamul hakkındaki dilek ve düşünceleri tasarım/geliştirme ve satış/pazarlama bölümlerine iletilmelidir.

Müşteri şikayetlerinin çözüme ulaştırılmasında yönetim tarafından bir zaman sınırı konulabilir. [Kalder, 1995b]

3.6.20. İstatistiksel Yöntemler

[ISO 9001, Madde 4.20]

Kuruluş, proseslerin yeterliliğini ve ürünün özelliklerini tespit, kontrol ve doğrulama ile ilgili olarak kullanacağı istatistiksel teknikleri belirlemek ve bunların uygulamalarının kontrolü ile ilgili prosedürleri belirlemek zorundadır. [115]

Bir firma gerekli olan yerlerde, "proses yeteneğinin" ve ürün karakteristiklerinin kabul edilebilirliğini doğrulamak için uygun istatistiksel teknikleri tanımlayan prosedürler kurmalıdır. Standardın bu maddesi satıcı/üretici firmanın mamullerinin kalitesine duyulan güvenin seviyesini saptama ve ifade etme amacıyla kullanılan istatistiksel araçlara ayrılmıştır.

Satıcı/üretici firma istatistiksel tekniklerin nerelerde uygulanabileceği ve yararlı olacağını saptamak, kullanılacak uygun teknikleri belirlemek, gerekli yerlerde bunları uygulamak için yeterli kaynaklara sahip olmalıdır. Bu konuda ilgili personel bir plan dahilinde eğitim programlarından geçirilmelidir.

Satıcı/üretici firma önemli mamul karakteristikleri için proses yeterliliğinin kabul edilebilirliğini doğrulamak amacıyla prosedürler oluşturmalıdır. Prosesin işleyişinin ve mamul kalitesinin sürekli takibi ve kontrolü için istatistiksel teknikler geliştirilmelidir.

İstatistiksel tekniklere aşağıdaki örnekler verilebilir :

- Dağılım diyagramı,
- Kontrol çizelgesi,
- Histogram,
- İstatistiksel deney tasarımı,

- Varyans analizi.

Bu teknikler pazar araştırmaları, yan sanayi kabul edilebilirliğinin değerlendirilmesi, proses yeterliliğinin belirlenmesi, ölçüm yeterliliğinin değerlendirilmesi, özel öneme sahip proses ve mamul karakteristiklerinin sürekli takibi, uygunsuzlukların araştırılması, düzeltici önlemlerin uygulanabileceği hususların belirlenmesi, üretim koşullarının ve programının tahmini, müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, örnekleme yönteminin saptanması vb. hususlarda uygulanabilir.

3.7. Kalite El Kitabı

Kuruluşun, kalite politikasını, organizasyonu, organizasyon içindeki yetki ve sorumlulukları, seçilen kalite güvence standardının gerektirdiği tüm elemanları ihtiva eden kalite sistemini ve çalışma usullerini belirten dökümandır. Kalite el kitabı ile ilgili olarak standartlarda belirtilen zorunlu bir format bulunmamakta olup [107] ve hatta böyle bir kitabın hazırlanması şart koşulmamakta [17] ise de ISO 9001’de Kalite El Kitabı tanımı getirilmektedir ve kalite el kitabı kuruluşta gerçekte izlenen kalite politika kalite sistemini doğru olarak yansıtmaları gerektiğine değinilmiştir.

Kuruluşun belgelendirilmesi öncesi yapılan incelemelerde tetkikçilerin ilk kontrol ettikleri doküman Kalite El Kitabıdır.

3.8. Kalite Güvence Sistemi Kuruluş Çalışmaları

Bir kuruluşta ISO 9000 standartlarına uygun bir yapının kurulabilmesi için, kuruluş sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

1. Hedeflerin ve amaçların belirlenmesi:

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi niçin kurulmak istenmektedir? şirketler için böyle bir ihtiyaç, müşterilerin talebi veya pazarın mecburiyetinden doğabilir. Belediyeler için ise böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır. Dolayısıyla öncelikle niçin böyle bir girişime gerek duyulduğu sorusuna cevap verilmelidir.

Bu sistemin kalite ve verimliliği artıran, sürekli iyileşmeyi sağlayan bir sistem olmadığı hususuna daha önce değinilmişti. Bu sistemin kurulması, kuruluşun kaliteli

ürün veya hizmet üretebilmek için sahip olması gereken sistemin asgari standartlarını belirlemektedir. Fakat bu sistemin kurulması kaliteli bir yönetimin ilk basamağı konumundadır. Dolayısıyla belediyeler, kaliteli bir hizmet sunabilmek için standartları belirlenmiş, keyfilğe müsaade etmeyen, kolayca denetlenebilen bir sistem kurmaları durumunda sorumluluklarını daha iyi yerine getirebileceklerdir.

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemini kurmaya karar veren bir kuruluş, bunu kalite yolculuğunun bir aşaması olarak görmelidir.

2. Mevcut yapının ve dış faktörlerin incelenmesi:

ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi kurulması belli bir maliyet, uğraş ve sıkıntıları beraberinde getirecektir. Kuruluşlar bu kararlarını vermeden önce imkanlarını, içinde bulundukları şartları iyi tahlil etmeleri gerekir.

3. Sistemin seçilmesi:

ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 modellerinden hangisi seçilecektir? Bu sorunun cevabı verilmeli ve çalışmalar bu standardın gerekleri doğrultusunda yönlendirilmelidir. En kapsamlı olanı ISO 9001'dir ve uygulanması durumunda kuruluşun tüm fonksiyonlarında standartlaşmayı sağlayacaktır. Belediyeler gibi hizmet kuruluşları için en uygun olanı ISO 9002'dir. Bu modelde tasarıma yer verilmediği için daha esnektir ve uygulamaya geçilmesi ISO 9003'e göre daha kolaydır. ISO 9003 sadece son montaj yapımında uygun bir sistemdir. Çünkü muayene ve kontrol aşamalarıyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla belediyeler gibi hizmet kuruluşlarında ISO 9003'ün bir anlamı bulunmayacaktır.

Aslında hizmet sektörü ile ilgili olarak en uygunu ISO 9004-2'dir. Fakat bu standart sadece kılavuz mahiyetindedir ve bu kılavuzun hizmet sektöründe uygulanabilecek modeli geliştirilmemiştir.

4. Mevcut Dökümanların kontrolü:

Kuruluşun seçtiği standardın gerektirdiği dökümanlardan ne kadarı mevcuttur? Mevcut olanların da güncelleştirilmesi yapılmış mıdır? Bunlar kontrol edilmelidir.

5. Sorumlu Tayini:

Çalışmaları planlanma, yürütme, denetleme ve iyileştirme hususunda bir yetkili net olarak görevlendirilmeli, yetki ve sorumluluğu belirlenmelidir. Bu kişinin mümkün mertebe üst yönetimden olması gereklidir.

6. Üst Yönetim Desteği:

Hiç bir değişim, üst yönetimin tam desteği olmadan başarıya eremez. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi kurulabilmesi için üst yönetimin tam desteği şarttır. İşi sürükleyecek olan liderdir. ISO standartları yönetimin tam desteğinin belgelendirilmesini şart koşturmaktadır. Bunun için yönetimin konu hakkında bilgilendirilmesi ve çalışmalara dahil olması sağlanmalıdır.

7. Yürütme Komitesi Kurulması:

Kuruluş bünyesinde kalite güvence sisteminin kurulup, yürütülmesi işlerini yürütecek bir komitenin kurulması gereklidir. Bu komitenin üst derece yöneticilerden oluşması, etkinliğini artıracaktır. Bununla beraber, bu işi yapabilecek kapasitede kişilerden kurulacak ve üst yönetimin açık ve resmi desteğine sahip komite de kurulabilir.

8. Eğitim:

Kalite Güvence Sistemini kuracak ekibin öncelikli olarak eğitimi ve ardından aşamalı olarak üst, orta ve alt yönetim gruplarının bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

9. Planlama ve Program:

Kalite sisteminin kuruluşu için yapılacakların ayrıntılı plan ve programları yapılmalı, sorumlular belirlenmelidir.

10. Kalite Sistemi kurulması:

Standartların istediği ve kuruluştaki bulunmayan dökümanların hazırlanması çalışmaları yapılmalıdır.

11. İç Denetim:

Yapılan çalışmaların yeterliliği denetlenmelidir. Belge için başvurmadan önce yapılacak bu denetleme ile parasal ve zaman tasarrufu sağlanmış olacaktır. Bu denetleme, kuruluşun kendi içinde kalite ekibince yapılabileceği gibi bir danışmanlık firması ile de yapılabilir. Ya da önce kendi iç denetimini kuruluş kendi yapar ve sonra da bir firmaya yaptırır.

12. Başvuru:

Belge almak için belge verme yetkisine sahip bir kuruma başvurulur.

3.9. Uygulamaya Geçiş Aşamaları

a) Yönetimin sorumluluğu :

TKY'de olduğu gibi ISO da ilk şart olarak yönetimin sorumluluğunun gereğinin yerine getirilmesini istemektedir. Kalite politikasını, yönetimini ve sistemi belirleme üst yönetimin görevidir.

Kalite politikası, yönetimin kalite hedef ve misyonlarının açıklanmasıdır. Yazılı olarak dökümantane edilmiş ve ilan edilmiş olmalıdır.

Kalite yönetimi, strateji, kaynak tahsisi ve kalite için uygulanacak genel işletme faaliyetlerini içerir.

Kalite sistemi de, kalite için işletmede uygulanan sistemdir. Organizasyonel yapı (yönetim şeması), sorumluluklar (yetki-sorumluluk belirlenmesi), prosedürler (ne yapılacak, ne zaman yapılacak, kim yapacak sorularının cevaplarını ihtiva eden birimlerin genel çalışma prensipleridir), proseslerle (bir ürünün üretim için geçirdiği evre) ilgili talimatlar (ne, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağının belirtildiği doküman) kalite sistemini oluşturur.

Kaliteli ürün sağlayacak sistemi kurma ve sorumlularını belirleme, sonuçların denetimi için üst bir yetkili'nin görevlendirilmesi şarttır.

Kalite, ürünün müşterinin istediği özelliklere sahip olması veya kullanıma uygunluk olarak tanımlanır.

Ürün ise belli proseslerin veya faaliyetlerin sonucunda elde edilen olarak tanımlanabilir.

Kaliteli ürün elde etmek için gereken tasarımdan satış sonrası hizmete kadar olan aşamaların belirlenmesi, proseslerin yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.

b) Dökümantasyon :

ISO 9000 sisteminin en fazla üzerinde hassasiyetle durduğu şeylerden biri de dökümantasyondur.

Kalite El Kitabı

Organizasyon bütünü ile ilgili kalite el kitabı hazırlanması:

Organizasyon geneli ile ilgili kalite el kitabının içinde organizasyonun kalite ile ilgili hedef, misyon, politika ve kalite sistemlerinin belirtilmiş olması gerekmektedir.

Birimlerle ilgili kalite el kitabı ise o birimin kalite hedef, misyon ve sisteminin yer aldığı, iş prosedür ve talimatlarının ayrıntılı olarak belirtildiği dökümanlardır. Organizasyon kalite el kitabı bir nevi, birim kalite el kitaplarının özetlenmiş, genelleştirilmiş şeklidir.

ISO 9000 sisteminde kalite el kitabı başta olmak üzere iş analizlerinin yapılması, prosedürlerin hazırlanması, iş tanım ve talimatları, ölçüm teknik ve aletlerinin net olarak ifadelendirilmesi, kontrol sonuçlarının dosyalanması gibi organizasyonda kaliteyi ilgilendiren iş ve işlemlerin ve bunların kayıtlarının tutulması şarttır.

Bu çerçevede uygulama esnasında genel kılavuz olma özelliği taşıyabilecek şu şema bize yapılması gerekenleri özetleyebilir.

1.adım:

- Hedefler ve strateji.

- Kalite yönetiminde hedeflerimiz nelerdir? Müşteri memnuniyeti esaslı olarak vizyon, misyon, strateji belirlenmelidir.
- Genel olarak uygulanacak metodlar.
- Kurulacak sistemin belirlenmesi.
- Kurum kimliği: Kuruma özgü kültürel bir kimlik oluşturulmalıdır. (X Belediyesi personeli olma özelliği)
- Bu bilgilere uygun organizasyon kalite el kitabının hazırlanması.

2.adım:

- Mevcut durum tespiti.
- Mevcut yönetim şeması
- İş akış şemaları
- Mevcut yapılan işlerin tanımı
- Mevcut süreçlerin tanımlanması
- Personelle ilgili kaç kişi, nerede, eğitim durumu, maaş ve benzeri özellikleri tespiti.

3.adım:

- Yapılan işlerin analizi
- Birimler için prosedür ve iş talimatlarının hazırlanması
- İş takip formlarının hazırlanması.
- Sorumluların ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- Birim ve her iş için hedeflerin saptanması (ne kadar zamanda, hangi kalitede, kaçta gibi)
- Performans teknik ve ölçüm aletlerinin tespiti.

- Bu bilgiler ışığında birim kalite el kitabının hazırlanması.

Bu işlemler sırasında:

Yoğun eğitim programının hazırlanması gerekir. Bunun için iş tanımları, çalışanlarla anket ve mevcut durumun verileri ışığında kimlere hangi eğitimlerin verileceğinin belirlenmesi gerekir.

3.10. ISO 9000 Genel Değerlendirmesi

ISO 9000 sistemi kalite güvence sistemidir ve uygulanması durumunda kaliteli üretimi (mal ve/veya hizmet) sağlayan bir araçtır. Ama kalite için yeterli değildir. ISO 9000 kalite ve verimlilik esaslı yönetim sisteminin kurulması yolunda bir araç, atılan bir adım olarak değerlendirilmelidir. Hatta ISO 9004-2'nin hazırlanmasından maksat da budur. Organizasyonlar ISO 9000 sistemine sadece belge almak ve gereken sistemin kuru kuruya uygulanması olarak ele alırlarsa sadece yoğun bir bürokrasiden başka bir şey elde edemeyeceklerdir. ISO 9000, Toplam Kalite Yönetim anlayışının somutlaştırılmış görüntüsü olarak değerlendirilmelidir.

Bir benzetme yapacak olursak; Toplam Kalite Yönetimi en iyi ve güvenli şekilde araba sürmeyi öğretmektedir. ISO 9000 ise ehliyet almak için girilen imtihan süreci ve gerekli evraklardan sonra ehliyet sahibi olmaktır. Ancak, ehliyet sahibi olmak iyi bir sürücü olduğunu göstermez.

Organizasyonlar ya ISO 9000 sistemine geçip, belge sahibi olduktan sonra kalite yolculuklarını Toplam Kaliteye doğru devam ettirmeli veya Toplam Kalite Yönetimi anlayışını hayata geçirip, bu anlayışı ISO 9000 ile somutlaştırmalıdır. Her iki yöntem de uygulanabilir.

ISO 9000 belgesi almak ticari açıdan ivedilik taşıyorsa birinci yol seçilebilir. Ama bu yol seçildiğinde yoğun bürokrasi ile karşılaşmaya da hazır olunmalıdır. Ayrıca kısa zamanda olumlu sonuçların fiiliyata yansımaları beklenmemelidir. Yazar, belediyeler için Toplam Kalite Yönetimi anlayışının öncelikli konulardan biri olarak ele alınması gerektiğine inanmaktadır. Çünkü bu sistem aşamalı olarak uygulamaya konulabileceği için kısa sürede fiili olarak olumlu sonuçların alınması mümkündür. Ayrıca TKY için yapılacak çalışmalar, ISO 9000 için gereken dökümanların da bir çoğunu

karşılayacağı için belli bir adımlar atıldıktan sonra TKY işleyişinin yanı sıra ISO 9000 belgelendirme çalışmaları da yapılabilir. Bu sayede de ISO 9000 belgelendirme süresinde ciddi gecikmeler olmayacaktır. Buna karşılık olumlu sonuçların kısa sürede alınması da avantaj olacaktır.



4. DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Yönetmel kuruluşlar ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, kurulduğu zaman iyi ve ideal olan kuruluşlar zamanla yeni gelişmelere cevap verme olanağından yoksun olurlar.[120] Toplam Kalite Yönetimi'nin belediyelerde uygulanması için çalışmalara başlamak, ciddi ve kapsamlı bir değişimi gerçekleştirmek demektir. Bu çalışmanın başarılı olabilmesi için “Değişimi yönetmek” konusu büyük önem arz etmektedir. Çünkü, sonuç itibarıyla belediye yönetimi anlayışında köklü değişimler gerektiren bir olguyla karşı karşıya kalmaktadır. Toplam Kaliteye geçmedeki başarı, bu değişimi yönetmedeki başarıya bağlıdır.

Değişim kelimesi cazibelidir. Özellikle mevcut durumdan rahatsız olanların kurtarıcı gibi gördükleri, maceraperestlerin ise tutkun oldukları bir kelimedir.

Değişim kaçınılmazdır. Hiç bir şey aynı kalmaz. Şairin “Her şey akar ..” dediğı gibi, değişen sadece zaman değil, zamanla beraber her şeydir. Fakat bu değişimler, ani ve hızlı olduğu için, çok zaman geriye dönüp bakıldığında, mazide birer nostalji olarak kalmış hatıralar, değişimi haber verirler. Değişimi yönetmek derken kastedilen bu doğal değişimler değildir. Bahsedilen, süreçlerde sıçramalar yapacak, birilerini aşırı rahatsız edecek olan köklü değişimlerdir. Daha açık bir ifadeyle, organizasyonda cari olan sistemin yeniden yapılandırılmasından, zihniyetin değiştirilmesinden bahsedilmektedir.

Değişimler, plansız, programsız, realiteyle uyuşmayan, serseri mayın gibi ne zaman ve nerede patlayacağı belli olmayan girişimlere emanet edilemez. Değişim hareketi, esen rüzgara göre yön değiştiren, akıntıya göre sürüklenen değil, güdümlü füzeler gibi her şeye rağmen hedefinden sapmayan bilinçli girişimlerle başarıya ulaşabilir. Neyi, niçin yaptığını ve ne zaman, nasıl yapması gerektiğini bilen ekiplerin işidir. Yanlış ve eksik anlamalar temeline oturmuş çabalar batmayı çabuklaştırır. Yanlış teşhis üzerine yapılacak tedavi, öldürür ya da iyice bozar.[121]

Kuruluşlarda genelde değişim sık telaffuz edilirse de uygulama noktasında icraatlarda aynı canlılığı bulmak mümkün değildir. Değişim, risk demektir ve insanlar riskten kaçınmaktadır. Özellikle eleştiri kültürünün geliştiği kurumlarda çok az kişi kendilerini eyleme atar. Başarısızlık karşısında etraftan “daha önce söylemiştik” diye yükselen sesler duyulur. Kimse gerçek dünyanın gerektirdiği biçimde elini taşın altına koymak istememektedir.[122]

Değişim; kendi organizasyon yapısını akyuvarlarına kadar tanıyan, olması gereken değişimin bu yapıya uygun kılınması gerektiğini; hiçbir organizasyonun ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel yapısı itibarıyla diğerleriyle tıpatıp benzeşemeyeceğini, bu sebeple uygulamanın da tıpa tıp aynı olmaması gerektiği gerçeğine bağlı anlayışla değişimin başarlabilceğini idrak eden ekiplerle başarıya ulaşılabilir.

4.1. Neden Değişim?

Değişimi başlatacak kuruluşların, öncelikle değişimin niçin gerekli olduğu sorusuna cevap vermeleri gerekmektedir. Değişim, bir ihtiyaca, haklı bir talebe dayandırılmalıdır. Niçin sorusuna verilebilecek başlıca cevaplar şunlardan biri veya bir kaçına girmektedir.

1. Organizasyon tamamen tıkanma noktasında olabilir:

Nasrettin Hoca’nın gemiyi karaya oturtunca “Ne yapalım deniz bitti” diyerek sorumluluktan kurtulmaya çalışması gibi değişim ihtiyacı bazen organizasyon tamamen tükenince gündeme gelir.

2. Mevcut durum kötüye gitmektedir:

Organizasyonun mevcut yapısıyla, yönetim zihniyetiyle daha fazla ayakta kalamayacağını gösteren durumlar o kadar ortadadır ki, artık değişim kaçınılmazdır.

3. Diğer kurumlar örnek alınmış olabilir:

Rakip diğer kurumların gerçekleştirdikleri iyileştirmeler, kurdukları sistemler çok başarılı durumdadır. Bu durumda organizasyonun böyle bir değişime gitme ihtiyacı hissetmesi normaldir.

4. Önder olmak istenebilir:

Önder olmak amaçlanmış olabilir. Gerçekleştirilmesi durumunda büyük olumlu gelişmeler sağlayacak olan değişimler, rakipler kurumlar tarafından gerçekleştirilmemiş olabilir. Bu durumda öncü olunarak avantajlardan yararlanmak istenebilir.

5. Mevcutla yetinmeyip daha güzele ulaşmak istenebilir:

Organizasyon, sektörünün en başarılısı olabilir. Ama bu daha da başarılı olması için engel değildir.

Her değişim, beraberinde belirsizlik, dolayısıyla risk taşır. Aynı zamanda da birilerinin rahatsız olması muhtemeldir.

4.2. Değişimin Şartları

Bir değişimin başarıya ulaşabilmesi için çeşitli şartların mevcut olması gerekir. Bu şartlar birinci derece ve ikinci derece şartlar olarak ikiye ayrılır. Elbette değişimin başarısı sadece bu bahsedilen şartlarla sınırlı değildir.

4.2.1. Birinci Derece Şartlar

1-) Liderin tam desteği:

Yapılacak değişime lider kadronun tam destek vermesi ve bu değişimi desteklediğini net olarak ortaya koyması şarttır. Çalışanlar, liderlerinin değişimi desteklediğini net olarak görmedikçe yeterli desteği vermeyecekleri gibi, her değişimin mutlaka aktif ve/veya pasif muhalefetleri bulunacaktır ve bu muhalifler liderin değişime desteğindeki kararlılığı görmedikleri takdirde muhalefetlerinin dozajını artırarak değişimi yavaşlatacak, belki de durdurma noktasına gelebilir.

Lider kadronun sadece ifadelerinde değil tavırlarında da değişimi destekledikleri belli olmalıdır. Çünkü insanlar söylenenlere değil, yapılanlara önem verirler. Değişimin gerektirdiği değişiklikleri tavırlarına yansıtan liderlerin, değişimi yöneten ekibe sağlamış oldukları destek ileri derecelerde demektir. Değişimi gerçekleştirecek

ekibin onore edilmesi de bu desteğin gereğidir. Değişimi yönetecek olan ekip, gözlerine baktığında liderlerinin de kendileriyle beraber olduğunu görmek ister.

Lider kadronun, değişim için karar vermesi ve ekibi yetkilendirmesi, işin başında ekip için yeterli olmalıdır. Bundan sonra sorumluluk ekibe kalmıştır. Kısa zamanda elde edecekleri somut ve çarpıcı sonuçlarla bu desteğin artarak sürmesini sağlamak zorundadırlar.

2-) Takım Çalışması:

Takım, ortak çıkar ve değerler etrafında, bir görevi başarmaya yönelik süreçte, birbirleriyle samimi bir etkileşim ve işbirliği çerçevesinde çalışan kişilerin oluşturduğu, biçimsel olarak yapılanmış örgütsel bir birimdir.[123]

Küçük değişimlerle uzmanlık isteyen ve bir kişinin yapmasının daha sağlıklı olacağı (bilgisayar programı yazmak gibi) teknik değişimler dışında her değişim ancak iyi bir ekibin varlığıyla başarıya erişebilir. Değişim, farklı bakış açıları, çok yönlü değerlendirme, değişik bilgi birikimi isteyeceği gibi, değişimin organizasyon içinde daha hızlı destek ve güven bulması, yükün ve sorumluluğun paylaşılması gibi nedenlerden dolayı da takım çalışması şarttır.

Ekip üyeleri şu özellikleri taşımalıdır;

a-) İnanmış bireyler:

Değişimi yönetecek olan takımın tüm bireyleri bu değişimin gerekliliğine ve doğruluğuna inanmış olmalıdırlar.

b-) Fedakarlık:

Üyeler, zamanlarından, konforlarından fedakarlıkta bulunabilmelidirler. Takım içi uyuşmazlık ve çatışmalarda da silik ve pasif şekilde değil ama uzlaşmacı, yapıcı biçimde fedakarlıklarda bulunabilmelidirler. Takımın menfaatlerini, kendi menfaatlerinin üzerinde görmelidirler.

c-) İlişkilerde samimiyet:

Üyeler arasında sıkı ilişkiler olmalıdır.

d-) İletişim:

Üyeler arasında güçlü ve hızlı bir iletişim bulunmalıdır.

e-) Geri besleme:

Ekip üyelerinin kendi aralarında, birbirlerinin performansını rahat değerlendirebilmeleri, birbirlerinin eksikliklerini gidermek için iş birliği yapabilmeleri, ve her üyenin diğer üyelerden gelecek bu tür geri beslemelere karşı anlayışlı olması gerekmektedir.

f-) Güven:

Ekip üyeleri, değişimi başarabilecek becerilere sahip bulunmadıkları yönünde bir güven problemi yaşamamalıdır. Var olan bilgi eksikliğinin giderilemeyecek bir problem olmadığına, dolayısıyla takımın değişim için yeterli beceriye sahip olduğuna güvenmelidirler.

g-) Ekip lideri:

Değişimi yönetecek ekibin başkanı, klasik bir yönetici değil, motive edici, yönlendirici, destekleyici, ekip üyelerinin önünü açıcı özelliklere sahip olmalıdır.

3-) Hedefler:

Değişim, hedeflere doğru yorucu ama zevkli bir yolculuktur. Bu yolculuğun başarıyla sonuçlanabilmesi için hedeflerin yolcular için cazibeli olması gerekmektedir. Hedefler üç dönem için ayrı ayrı belirlenmelidir.

a-) Uzun vadeli hedefler (Vizyon):

Nihayi hedefin ne olduğunu gösterir. Her büyük değişimin ulaşmak istediği çarpıcı, cazibeli bir hedefi olmalıdır ki bu da vizyondur.

b-) Orta vadeli hedefler:

Uzun vadeli hedefler cazibeli olsa da bu uzun ve yorucu yolculukta ulaşılacak, ara hedefler olmalıdır.

c-) Kısa vadeli hedefler:

Kısa zamanda ulaşarak, ekibin dinamizmini sağlayacak, diğerlerinin de ilgi ve desteğini getirecek somut ve güzel sonuçları kapsayan hedefler bulunmalıdır. Kısa vadeli hedeflerin çok cazip olması gerekmiyorsa da önemsiz olmayacak kadar da değerli olmaları gereklidir.

4-) Strateji:

Strateji, orta ve uzun vadede ulaşmayı düşünülen hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren ilkelerden oluşur. Her ne kadar genelde politika ile karıştırılıyorsa da farklıdırlar. Politikalar, kuruluşların genel hareket ilkeleridir. Kuruluşun kendi ilkelerinin ağırlığı ile mevcut şartlarda belirlediği hareket ilkeleridir. Stratejiler ise politikanın da göz önünde bulundurularak, mevcut dış şartlar ve iç şartlar altında daha çok teknik olarak belirlenmiş hareket tarzıdır. Politikalar, stratejilere göre daha geneldir. “Bu konuda bir politika belirlemeliyiz” ifadesi ile “bu konudaki stratejimizi belirlemeliyiz” ifadesi birbirine yakın ifadelerse de aslında farklıdırlar. İşletme stratejisinin gereği olarak politika geliştirmekten bahsedilemez ama işletme politikası gereği strateji geliştirmek ifadesi tutarlı bir ifade olup, işletmeler için gereklidir de.

5-) Misyon :

Değişimi gerçekleştirecek olanlar, misyonlarını da açıkça ortaya koymalıdırlar. Misyon, kuruluşu değişime sevk eden ve değişim hareketi boyunca koruyacağınız değerlerinizin ifadesidir. Değişimin nedenini ortaya koyar.

6-) Vizyon :

Vizyon, gelecekte ulaşmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak [124], kuruluşun gelecekte varmak istediği noktanın genel bir görünüşünü kafada canlandırabilmekdir. [125]. Bir başka ifadeyle vizyon, “gelecekte ulaşmak istenen”, “nasıl bir konuma gelmek?” istedendiğinin ifadesidir. İyi belirlenmiş bir vizyon, çalışanların başarmak için kenetlenmelerini, motive olmalarını sağlayacaktır.

7-) Orjinallik :

Değişim gerçekleştirilirken daha önce bunu gerçekleştirmiş organizasyonların incelenmesi, ilgilendiren teori ve tekniklerin öğrenilmesi gerekir. Ama bunlardan

yararlanırken, tıpa tıp kopya etmek değil, bunlardan hareketle ekonomik, sosyal, kültürel gerçekler dahilinde uygun olanın geliştirilmesi gerekir.

8-) Öz Değerlendirme :

İnsanların kendilerini değerlendirirken objektif olamayışları gibi organizasyonlar da her ne kadar objektiflik iddiasında bulunabilseler bile kendilerini değerlendirmede yanlışlıklara düşebilmekte, düşmektedirler. Oysa verimi artırmanın ilk şartlarından biri gerçek verileri elde edebilmektir. Hiçbir sorun tespit ve teşhis edilmeden tedavi edilemez.

Değerlendirme yöntemleri, organizasyonların kendilerini mümkün olduğu kadar objektif değerlendirebilmeleri için geliştirilmiş check-up listeleri gibi işlev gören sistemlerdir.

Bu sistem en üstten başlayarak süreç içinde aşamalı ve yumuşak geçişlerle tüm birimlerin hedef ve misyona uygunluğunu denetlemek maksadıyla gerçekleştirilir.

Önemli olması nedeniyle, üst yönetimden bile olsa bir sorumluluğuna verilmemelidir. En uygun yöntem, kalite birimi ile üst yönetimin sıkı birlikteliğidir.

Objektif, sağlıklı sonuçlar elde etmek için dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmalıysa da bu sınırlı tutulmalıdır. Çünkü asılolan çalışanların bu kültüre sahip olmasıdır. Tamamen dışarıya havale etmek, bu kültürün oluşmasına engel olur.

Öz değerlendirme ile performans ölçümü arasındaki fark ayrıntılara odaklanmadan kaynaklanmaktadır. Performans ölçümü ayrıntılarda yoğunlaşırken, öz değerlendirme vizyon, misyon, strateji gibi genel ve üst kriterlerle ilgilidir. Bu sebeple ölçümlemede organizasyonları fazla ayrıntılı bölmeden (ilk etapta yönetim ve üretim gibi iki ayrı kategoriye alarak) değerlendirmelere gidilmelidir.

Değerlendirmede kullanılacak metodlar ve ilkeler, üst yönetimin tam katılımı, kalite birimi ve dışarıdan anlaşma yapılacak olan firma ile ortak olarak belirlenmelidir. Bunları belirlemeden evvel, müşterilerin, organizasyon sahiplerinin, çalışanların, tedarikçilerin beklentileri iyi tespit edilmiş olmalıdır.

4.2.2. İkinci Derece Şartlar :

1-) Geri besleme :

Değişimi yönetecek ekiplerin, değişim boyunca ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip ederek değerlendirmeleri ve aksamaları yerinde müdahalelerle çözümlmeleri gerekir. Bu konuda aksayan unsurların sorumlularının bundan haberdar edilmesi, işbirliği içinde çözümün aranması gereklidir.

2-) İstihbarat :

Organizasyon içinde değişimi ilgilendiren her türlü gelişme, ekip tarafından anında öğrenilmelidir.

3-) Satranç tekniği :

Satrançta bir hamleyi yapmadan önce olası tüm gelişmeleri değerlendirmeniz gerekir. Değişim adımları da atılırken, olumlu olumsuz her mümkün gelişme analiz edilmelidir.

4-) Başarısızlık mazeret değil fırsattır :

Süreç esnasında karşılaşılabilecek kısmi başarısızlıklar, vazgeçmek veya demoralize olmak için mazeret değil, başarılı olmak için yapılması gerekenlerin öğrenildiği fırsatlar olarak algılanmalıdır.

5-) Aidiyet :

Değişimi gerçekleştirecek ekipte yer alanlar arasında, o ekibe mensup olmanın ayrıcalık olduğu anlayışı yerleşmelidir. Bu ekibin kaynaşması ve bireylerin ekip dışı kalmamak için daha da gayretli olmalarını sağlayacaktır.

6-) Bütünden kopmadan uzmanlaşma :

Ekip elemanları, değişim felsefesinin bütününden kopmadan değişimin gereklerinden olan bir alanda kendilerini yetiştirerek, konularında uzman olmaya çalışmalıdırlar. Uzmanlaşma, daha hızlı ve verimli olmayı sağlar ama eğer bütünden kopulursa yani parçalara odaklanıp, parçanın bütün içindeki yeri ve önemi geri planda kalırsa, o parçanın öneminin gereğinden fazla abartılarak, uzmanların kendi

alanlarını öncelemesi gibi bir sıkıntı baş gösterebilir. Bu da beraberinde sağlıksız bir gelişmeyi getirecektir.

7-) Dökümantasyon :

Çalışmalarda dosyalamaktan kaçınılmamalıdır. Özellikle köklü değişimlerde bu kaçınılmazdır. Aksi takdirde sağlıklı ve hızlı değerlendirme imkanları zayıflar.

8-) Yetkilendirme :

Ekip elemanlarının topyekn ekip olarak ve fert fert yetkilerinin sınırları, genel hatlarla da olsa belirlenmelidir.

9-) lmlerme :

llemeyen şey geliştirilemez. Süreç esnasında elde edilen sonuçlar ölçümlenerek, gelişmelerin hedeflere ulaşma oranı belirlenmeli ve bu doğrultuda tedbirler alınmalıdır.

5. BELEDİYELEERDE TKY ve ISO'YA GEÇİŞTE UYGULAMA AŞAMALARI ve PRENSİPLER

5.1. Vizyon

Toplam Kalite Yönetimine geçiş kararı veren X Belediyesi'nin vizyon olarak nihai hedefleri şunlardır;

- a-) İdealist bir belediye olmak,
- b-) Modern çağı yakalamış bir şehir oluşturmak,
- c-) Hizmet verdikleri ilçe dahilinde duyarlı bir toplum oluşturmaktır.

Ancak bu hedefler, ulaşılması gereken son amaç değil, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uygun olarak, mükemmel medeniyete doğru sonsuz gelişmenin ilk adımı olarak görülmektedir. Nihai hedef, ulaşılan hiçbir hedefte durmamak, sürekli yenilenmek ve en mükemmele doğru ilerlemektir.

5.2. Misyon

X Belediyesi'nin neden böyle bir hedef belirlediğinin cevabı misyon olarak açıklanmıştır. Çünkü ;

- a-) Halkın seçimiyle iş başına gelen yönetim, halkın isteklerine cevap vermek, daha iyi hizmet etmek zorundadır.
- b-) Yaşanabilir bir şehir oluşturmak, sürekli geliştirip güzelleştirerek yeni nesillere miras bırakmak belediye ve belde halkın görevidir.
- c-) Çarpık kentleşmenin önlenmesi gereklidir.

- d-) Diğer il, ilçe ve beldelere örnek teşkil edecek bir şehir oluşturmak arzulanmaktadır.
- e-) Hedeflere ulaşmada belediye ve ilçe halkının birlikte işbirliği amaçlanmaktadır.

5.3. Strateji

Belirlenen hedeflere ulaşmada izlenecek yol şu şekilde belirlenmiştir;

- a-) Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte, X Belediyesi yönetiminin değişimin gerçekleştirilmesi için desteğini sürmesi ve çalışmaların maddi ve manevi boyutlarda desteklenmesi.
- b-) Değişime ve gelişime öncülük edecek üstün kalitede ve yeter sayıda öncü yöneticiler yetiştirilmesi; bu maksatla kapsamlı ve sürekli eğitim çalışmalarının planlanarak uygulanması.
- c-) Belediyesi çalışanlarının yanı sıra, halkın çalışmalara katkısı ve sonucunda en üst düzeyde verim alınması.
- d-) Geçiş sürecinde Sivil Toplum Örgütleri, Kamu Kurum ve Kuruluşları ve belde halkı arasında konsensüs sağlanması, örnek şehir için hedeflere birlikte ulaşılması imkanlarının oluşturulması.
- e-) Bir program hazırlanması; bu programın uzun, orta ve kısa vadeli olarak bölümlenmesi ve somut hale getirilmesi; aşama aşama uygulamaya konulması.
- f-) Halkın şehir hakkındaki kararlara katılımının sağlanması; bu amaçla Beyaz Masa Birimi'nin revizyonu, Halk Meclislerinin mesleki teşekkülleri de kapsayacak şekilde geliştirilmesi, etkili iletişim tekniklerinin belediye bünyemize uyarlanarak Çoğulcu Demokrasi ve Yerinden Yönetim anlayışının hayata geçirilmesinin temin edilmesi.
- g-) Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte yetersiz kalan mevzuatın değiştirilmesi yönünde, akademik çevrelerle işbirliği içinde tasarılar hazırlanması, gerekli

düzenlemelerin yapılması için yasama ve yürütme organları nezdinde girişimlerde bulunulması, sonuçlarının takip edilmesi.

h-) İlçe kaynaklarının kullanılarak mali yönden kendine yeten, politik tavırlardan etkilenmeyen bir belediye oluşturulması.

i-) Uygulama aşamasında Değişim Mühendisliği, Kıyaslama, İnsan Kaynakları Yönetimi, Öz Değerlendirme, Öğrenen Organizasyon ve benzeri sistemlerden yararlanılması; yapılan çalışmaların sonuçları sürekli analiz edilerek, gerekli iyileştirmelerin sürekliliğinin sağlanması. Bunun için gelişmelerden daha hızlı öğrenen ve öğrendiğini verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti doğrultusunda uygulayabilen bir yapının oluşturulması için gereken girişimlerin öncelikli olarak yapılması gereklidir.

5.4. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Niçin Gereklidir?

1-) Belediyeler toplumun kıt kaynaklarıyla hizmet üreten organizasyonlar olup, belde ve belde halkına hizmet etmek asli görevleridir. Bu anlamda, hantal ve verimsiz yapısıyla problem çözmekten ziyade gelişmelere engel olan, problem doğuran bir belediye varlık gerekçesine aykırı düşer. Halkın yönetimine gelmek, bir emaneti yüklenmektir. Emanet edilenin görevi, emaneti en iyi şekilde muhafaza etmektir. Kültürümüzde, belediye başkanına “Şehremini” denmesinin sebebi de bu anlayıştır. Belediyeler kendilerine emanet edilen kaynakları en verimli şekilde kullanmak zorundadırlar. Belediyelerin içinde bulundukları mali krizden kurtulmalarının yolu, vergi gibi vatandaşın cüzdanına uzanan kolaycı metotlara başvurmak değil, mevcut kaynakların verimliliğini artırmak, yeni kaynaklar bulmak, hizmetlerinin kalite ve seviyesini artırırken bunu verimlilik esası doğrultusunda gerçekleştirmektir. Bu belediyelerin topluma karşı sorumluluğunun gereğidir.

“Türkiye’de kamu yönetiminin temel problemini verim düşüklüğü oluşturur. Türkiye’de kamu yönetimi birimlerinin verimlilik düzeyi olması gerekenin ve olabileceği düzeyin çok altında bulunmaktadır. Kamu hizmetleri pahalı bir şekilde üretilmekte, kıt ekonomik kaynakların israfına yol açan bir yönetim düzeni bulunmakta, akılcı olmayan çalışma ilke ve yöntemleri kurumlara hakim olmakta ve kısaca kurumsal gelişmişlik düzeyi, çağdaş yönetim biliminin oldukça gerisinde

bulunmaktadır. Türkiye’de kamu yönetiminin hedefleri belli değildir. Kurumsal karar alma yöntemleriyle benimsenen hedeflerden ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik insan gücü, para ve malzeme gibi üretim girdilerinin planlanmasından söz edebilmek mümkün değildir. Hizmetin birim maliyeti kavramı, hizmetin birim maliyetini ölçen muhasebe sistemleri ve kavramları gelişmemiştir.” [12] “Hizmet hedeflerinin belirlenmemiş olması nedeniyle de hizmet üretme ile yükümlü birimlerin performans düzeylerini izleme, ölçme, değerlendirme için bir çaba sarf edilmemektedir. Çağdaş yönetimin önde gelen araçları olan; iş yükü analizleri, sınıflandırması, personel yönetiminin geliştirilmesi ve görev tanımları gibi unsurların geliştirilmediği ve uygulanmadığı görülmektedir.” [13]

Çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmamak belediyelerin kaderi değildir. Topluma, kendilerini seçen insanlara karşı ve daha da önemlisi emanet şuurunun gereği olarak verimliliği ve kaliteyi artırıcı etkin yönetim tekniklerini kullanmak belediyelerin sorumluluğudur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi de ancak etkili yönetim ve kalite tekniklerinin kullanımıyla mümkündür. Toplam Kalite Yönetimi bu tekniklerin uyumlu bir harmonisidir.

2-) Şehrin yaşanabilir kılınmasındaki en önemli faktörlerden biri belediyelerdir. Planlama, imar, altyapı çalışmaları, çevre ve sağlık denetimleri gibi temel faktörlerle şehrin ve şehirlilerin geleceğini derinden etkileyen faaliyetlerdeki niteliksel ve niceliksel artışlarla şehrin kalkınması doğru orantılıdır. Şehir herkesindir ve onu zevkle yaşanabilir kılmak, yani beldenin ve belde halkının yaşam düzeyinde kaliteyi yakalamak belediyeler olarak sorumluluğun gereğidir. Bu sebeple, belediyede Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yerleştirmek gerekmektedir.

3-) Siyasi hareketlenmeler, belediyeleri derinden etkilemektedir. Merkezi hükümetin çok zaman siyasi sebeplerle, belediyelere Genel Bütçe Gelirleri üzerinden verilen payları düşürmesi; yeni fonlar oluşturarak, belediyelere ödenmesi gereken meblağları başka yerlere kaydırması gibi sebepler yüzünden, son yıllarda belediye gelirleri içinde önemli yer tutan bu kalemden ciddi reel düşüşler yaşanmış, belediyeler adeta hizmet edemez hale gelmişlerdir.

Oysa, belediyeler mevcut diğer gelir kalemlerinde tahakkuk ve tahsilat açıklarını kapatabilir, yeni gelir kaynakları sağlar, bunun yanı sıra giderlerinde de verimlilik

artışı ve tasarruf yoluyla ciddi iyileştirmeler yapabilirlerse, bu gibi olumsuzluklardan daha az etkilenecekleri ortadadır.

Belediyelerin önemli gelirlerinden olan Çevre Temizlik Vergisi (ÇTV) ve Emlak Vergileri'nde yapılan araştırmalarda, büyük oranda kaçaklar tespit edilmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden biri de “hedeflere göre çalışma” yapılmamasıdır. Belediyeler, bir önceki dönemle yeni dönemi karşılaştırarak başarılarını ölçmektedirler. Oysa bu beraberinde küçük gelişmeleri yeterli görmek gibi bir olumsuzluğu taşımaktadır. 350.000 nüfusu olan bir ilçede 100.000'in üzerinde daire olması gerekir. İşyerleri de dahil edildiğinde 120.000 civarında bir rakama ulaşılır. Her birim için bir ÇTV ve bir de Emlak beyannamesi verildiğine göre 240.000 beyanname bulunması gerekirken, fiiliyatta 120.000 beyanname bulunması bu konudaki açığı göstermektedir. Ne yazık ki, belediyelerin bir çoğu bu durumdadır. Oysa hedeflerle yönetim anlayışı, bir önceki 120.000 rakamını aşmayı değil, 240.000 rakamını yakalamayı esas alacağı için, başarıya daha çabuk yaklaşıacaktır.

Ciddi bir kaynak iyileştirme yönetimi uygulanarak, belediyeler kendi kendilerine yeter hale gelebilirler. Bu hayal değil, yakalanması çok kolay olan bir hedeftir. Yeter ki işbirliği, verim artışı, kalite odaklı yönetim gerçekleştirilebilsin. Dolayısıyla, bunu gerçekleştirmek için şu an için en iyi araç olan Toplam Kalite Yönetiminin belediyelerce benimsenmesi gereklidir.

4-) Halka en iyi hizmeti sunacakları vaatleriyle seçim meydanlarında oy isteyenler, iş başına geldiklerinde bu vaatlerini yerine getirebilmek için, en iyi hizmeti sunmanın aracı olan Toplam Kalite Yönetimine geçmelidirler.

5-) Belediyeler açısından aslında sorumluluk, sadece belediyede değil, şehrin tamamında, fert fert tüm şehirlinin, şehre hizmet eden tüm kurum ve kuruluşların daha güzel bir şehir için topyekün Kalite Yönetimi'ne geçmelerini sağlamaktır. Bunun için de öncülük yaparak, önce belediye yönetiminde Toplam Kalite Yönetimini hayata geçirmelidir.

6-) Belediyelerde Kariyer Planlaması olmadığı için, personelin ekonomik ve teknik gelişmeleri yakından takip ederek kendilerini geliştirme çabaları zayıf kalmaktadır. Oysa şehre ve şehirliye daha iyi hizmet sunabilmek için, çalışanların daha üst seviyelerde bilgi, beceri sahibi olmaları gerekmektedir. Beldenin ve belde halkının

geleceği ile ilgili çok önemli kararların alınıp uygulamaların yapıldığı belediyelerde çalışan personelin eğitimiyle ilgili olarak ne yazık ki bir okul bulunmamaktadır. Fransa, mahalli idarelerine personel yetiştirecek okulları zamanında eğitime sokmuş ve buradan mezun olanlar dışında belediyelerin personel almalarını yasaklamıştır. [14] Bizde ise belediyeye giren personel yüksek okul mezunu olsa bile belediyeçilik hakkında bir şey bilmemekte, kuruma girdikten sonra zaman içinde bazı şeyleri öğrenmektedir. Bu handikaptan daha da önemlisi teknolojinin hızla geliştiği, hayat şartlarının değiştiği günümüzde belediye personeline yönelik ciddi ve kapsamlı eğitim çalışmaları yapılmadığı için belediye personeli bu gelişmelerden zamanında ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaktadır. Bilgisayar çağının yaşadığı şu yıllarda belediye personelinin bilgisayar kullanımındaki yetersizliği sözkonusudur. “Malesef bazen her yetkilinin yanı başında bir bilgisayar bulunduğunu, ancak bu cihazların çoğu zaman kapalı ya da stres atmak maksadıyla oyun oynamakta kullanıldıkları görülür. [15]

Günün gelişmelerinden habersiz personel ile çalışan belediyelerin belde ve belde halkının gelişimini sağlaması nasıl beklenebilir. Belediyelerin görevlerini kaliteli olarak yapabilmelerinin şartı önce çalışanların kaliteli olmasını gerektirir. Bu da gerek kişi bazlı gerekse organizasyon bütününde sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin ancak çalışanların katkısıyla gerçekleşebileceğine bunun için de çalışanların sürekli eğitime tabi tutulmaları gerektiğine inanır.

7-) Plansız, programsız, koordinesiz, kalitesiz yapılan çalışmalar sebebiyle her yıl büyük miktarlarda para ve kaynağın boşa harcanması sözkonusudur. Daha yeni asfalt yapılmış bir yola kanal veya içme suyu şebekesi sebebiyle kazı yapılması, yeni yapılmış bordur, tretuvarların kırılarak yeniden yapılması veya yapılan yolun daha yeni yapılmış olmasına rağmen bozularak, genişletme amacıyla yeniden yapıldığına sık sık şahit olunmaktadır. Bu tür yanlışları en aza indirebilmek için kaliteye dayalı yönetim anlayışına geçmek gerekir.

8-) Personel idaresinde motivasyon, performans ölçümü, çalışma ortamlarının fiziksel ve sosyal geliştirilmesi gibi etmenlere önem verilmediği için, çalışanların daha iyiyi yapmak yönünde gayretleri zayıf kalmaktadır. Oysa hizmetleri üretenler, çalışanlardır ve hizmet kalitesi, onların işlerine gösterdikleri hassasiyetle doğru

orantılıdır. Dolayısıyla, çalışanların müşteri memnuniyeti odaklı işbirliği anlayışını savunan Toplam Kalite Yönetimi belediyeler için gereklidir.

9-) Belediyeler, tekellerinde bulunan planlama yetkisiyle kentsel topraklar üzerinde çok yönlü ve doğrudan etkilerde bulunurlar. Burada toprak rantının maksimize edilmesi, kamusal yetkiler kullanılarak toprak rantı bölüşümünün yönlendirilmesi söz konusudur.[16] Şehrin gelişmesine paralel olarak ortaya çıkan rantlar, birilerinin özel gayretleri neticesi olmayıp da kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmaları neticesinde olmuşsa, bu rantların kamuya ait olması gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da kamu kurum ve kuruluşlarının yaptıkları çalışmalar neticesi ortaya çıkan rantları kamu adına elde ederek, kamuya daha fazla hizmet etme imkanına kavuşmalarıdır. Örneğin, planlama çalışması esnasında bazı parsellere ekonomik anlamda çok büyük rantlar sağlanmaktadır. Bu rantın oluşmasında, mal sahibinin hiçbir gayreti yoktur. Binlerce parsel sahibi arasından birkaç kişiye, adeta piyango çekilişi gibi hak tanınmaktadır. Oysa belediyeler planlama çalışmaları esnasında bu rantları planlama mantığı ve tekniği çerçevesinde mümkün mertebe kamu arazilerine aktaracak olurlarsa, kamu arazilerinin değerlendirilmesi yoluyla daha güçlü kaynaklara sahip olacaklar ve daha fazla hizmet edebileceklerdir. Bu serbest piyasa anlayışına aykırı değildir. Ticarete sınırlama değil, sadece çabasız, nedensiz zenginleşmeye engeldir.

Dolayısıyla, kamuya ait olması gereken rantların tekrar kamuya dönebilmesi için, bunların kamunun temsilcisi olan kurum ve kuruluşların eline geçmesi gerekmektedir.

Bu hususta X Belediyesi'nin yaptığı bazı örnek uygulamalar, ciddi bir anlayışla hareket edildiğinde kamusal kaynakların değerlendirilmesinde sağlanan çarpıcı değer artışlarını göstermektedir.

Örnek 1:

X Belediyesi son iki yıl içerisinde Yap-İşlet-İşletirken Bedel Öde-Devret metoduyla üç adet akaryakıt istasyonu yaptırmış ve işletmeye açmıştır. Bu arazilerin hiç birisi planlarda akaryakıt istasyonu imarına sahip değildir. Yapılan plan tadilatlarıyla bu arazilere akaryakıt istasyonu imarı verilerek değer artışı sağlanmıştır. Örneğin; bu istasyonlardan birisinin bulunduğu arazi daha önce belediye tarafından ihaleye çıkarılmış fakat ihaleyi kazanan kişi fiyatı fazla bularak ihale teminatını da yakarak

alımdan vaz geçmiştir. Bu arazi daha sonra plan tadilatı ile akaryakıt istasyonu imarına kavuşturulmuştur. Bulunduğu konum itibarıyla daha önceki metrekare satış değeri 100 Dolar civarında iken plan tadilatından sonra metrekare satış değeri 500 Dolar civarına çıkmış ve arsa beş kat değer kazanmıştır. Fakat belediye yönetimi bununla da yetinmeyerek arsayı yukarıda belirtilen modelle değerlendirme yoluna gitmiş ve 20 yıllık bir sözleşme düzenlemiştir. Sözleşme hükümlerine göre akaryakıt istasyonunu yapacak kişi belediyeye ilk beş yıl için yılda 42.000 Dolar, kalan on beş yıl içinde de yılda 78.000 Dolar kira ödeyecektir. Yirminci yıl sonunda da tesisi işler halde belediyeye bedelsiz olarak devredecektir. Söz konusu arazi 1105 m²'dir.

Yapılan anlaşmaya göre işletici yirmi yılda belediyeye toplam 1.380.000 Dolar ödeyecektir ve doların değer kaybı (%3 - %4 arasındadır) da hesaplandığında bu rakamın günümüzde değeri 1.000.000. Dolar civarındadır. Yani belediye satmaya kalksa 550.000 dolar olacak bir akaryakıt tesis imarlı arazisini bu anlaşma ile bir milyon dolar değere çıkarmıştır. Yirmi yılın sonunda arsa bu günkü dolar değeri ile satılabileceği de düşünülürse (550.000 Doların bu günkü değeri 400.000 Dolara yakındır.); belediye arazisinin değeri 1.4 milyon dolardır ve bunun içinde yirmi sene sonra devralacağı, bu günkü yapım maliyeti 300.000 Dolar olan tesis yoktur.

İlk aşamada arazinin değeri beş kat artmış, ikinci işlemten sonra da değer artışı (1100m²*100 Dolar) 110.000 Dolardan en az 1.400.000 Dolara çıkmış yani en az onüç kat değer kazanmıştır.

X Belediyesi'nin bu metotla üç adet akaryakıt istasyonu sahibi olduğu dikkate alındığında sağlanan değer artışının boyutlarının bir ilçe belediyesi için ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır.

Örnek 2:

X Belediyesi, mülkiyeti hazineye ait olan bir araziye yaklaşık bir milyon dolar karşılığı satın alarak, bu alanı toplu konut alanı olarak düzenlemiştir. Söz konusu toplu konut alanında %18 yeşil alan ayrılmıştır ki bu oran dünya standartlarının üzerindedir. Yeşil alanlarla birlikte sosyal donatı alanı oranı %47'dir. Bu oran da ülke ve dünya standartlarının üzerindedir. Buna rağmen belediye mülkiyetindeki konut ve ticaret alanlarının üçte ikisi ihale ile satılarak 6 milyon Dolar gelir sağlanmıştır. Satılmayan üçte birlik kısım da değerlendirildiğinde belediye bu

işlemlerle bir yandan dünya standartlarının üzerinde sosyal donatı alanlarına sahip büyük bir toplu konut alanı tesis ederek modern kent oluşturmuş öte yandan da bir milyon Dolarını dokuz milyon Dolara çıkararak %900 kazanç elde etmiştir.

Örnek 3:

Mülkiyeti belediyeye ait fakat üzerinde 17 adet işgal bulunan 10.000 m²'lik bir arazinin değerlendirilmesi de ilginç bir örnektir.

Arazi üzerindeki işgallerin kaldırılabilmesi için bina sahiplerine o günkü değer üzerinden 15 milyar TL civarında enkaz bedeli ödenmesi gerekmektedir. Arazinin satış değeri ise tahmini 40-50 milyar TL'dir. İşlem sonunda belediye 25-35 milyar TL kazanabilir fakat buna karşılık 17 aileyi de sokağa atmak zorunda kalacaktır. Oysa belediye bu araziye proje çizdirmiş, 100 dairelik proje üzerinden %30 kat karşılığı bir kooperatifle anlaşmıştır. Belediye payına tekabül eden 30 daire ikinci bir anlaşmayla kooperatife bırakılmış; karşılığında kooperatif belediyeye gecekondular önleme bölgesinde inşa maliyeti o günkü rakamlarla 900 milyon lira olan 66 adet 75'er m²'lik sosyal konut yapmayı taahhüt etmiştir. Bu konutların 17'si enkaz bedeli karşılık gösterilerek bina sahiplerine verilmiş ve onların mağduriyeti giderilmiş, öte yandan belediye 49 adet sosyal konut sahibi olmuştur. Bunların yapım bedeli 44 milyar liradır. Bu metotla belediye 25-35 milyar lira kazanıp vatandaşları mağdur etmediğine hem 44 milyar lira kazanmış hem de vatandaşları mağdur etmemiştir.

Bütün bu örnekler güzeldir ama önemli olan bunların devamlı olmasıdır. Bu da yeni anlayışla mümkündür. Bu anlayışın yerleşebilmesi ise, çalışanların müşteri tatminine odaklandığı, verimlilik ve işbirliği anlayışına dayalı, kendini sürekli geliştirip, yenileyen çalışanların var olduğu sistemle mümkündür. Bu sistemin adı ise Toplam Kalite Yönetimi'dir.

5.5. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları

1. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Uygulamada kullanılacak sistemin belediye bünyesine uygunluğu esastır. Günümüzde Değişim Mühendisliği, ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi gibi bir çok kavram vardır. Batıda veya uzakdoğuda geliştirilen

bu sistemler, ülkemizde her zamanki gibi taklitçi anlayışla motamot uygulanmaya kalkışılmaktadır. Oysa sistemlerin de “argonomi”si sözkonusudur. İşletme derslerinde verilen örnek, Japonların başarısıdır. Japonlar, batının teknolojisini olduğu gibi almamış, bunları kendi yapılarına uyumlu hale dönüştürerek kullanmışlardır. Toplumların sosyal, kültürel ve hatta fiziksel yapıları bile farklıdır. Bu farklılıklar da onları etkileyen etmenlerin etki derecesini ve önem sırasını değiştirebilmektedir. Amerika yeniden keşfedilmemeli ama Amerika ve bizim gerçeklerimiz iyi tespit edilerek “bize uygun” olan geliştirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi standart bir uygulama değil, bir anlayıştır. Müşteri memnuniyetini esas alan, bunu da süreçlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla mümkün gören bir anlayış. En önemli özelliği de bu iyileştirmeyi çalışanlarının tam katılımı ile yapmaya çalışmasıdır. Dolayısıyla bu şartlara haiz her türlü uygulama Toplam Kalite Yönetimidir.

Japonya gibi TKY’nin en iyi uygulayıcısı bir ülkede Kalite Kontrol Çemberlerinin toplam verimliliğe katkısı %10 ile %30 arasında değişmektedir. Oysa TKY denince nedense ilk akla gelen kalite kontrol çemberleridir. Kalite kontrol çemberleri elbette katılımın tabana yayılması sebebiyle inkar edilemeyecek kadar önemlidir ama ondan da önemlisi bu anlayışın işletme bünyesine uygunluğudur. Kalite kontrol çemberleri Amerika’da uygulanmaya çalışılmışsa da Japonya’daki kadar başarılı olamamıştır. Çünkü Japon işçisinin değer yargılarıyla Amerikan işçisinin değer yargıları çok farklıdır. Onuru ön planda tutan Japon işçisi için firmasına katkı sağlamak, hayati bir değerken, aynı anlayış Amerikan işçisinde bulunmamaktadır. TKY uygulamasının başarılı bir örneğini sergileyen Brissa’da da bu farklılık daha işin başında göz önünde bulundurulmuştur. Bizim çalışanlarımız ne Amerikan çalışanları gibi ne de Japon çalışanları gibi değer yargıların sahiptir. Dolayısıyla başarılı olabilmemiz için bizim çalışanlarımızın değer yargılarına uygun bir uygulama yapmak mecburiyetindeyiz. Yönetim teknikleri sihirli bir değnek değildir. Hatta yanlış ellerde kullanılırsa tehlikeli bile olabilirler. Ancak sorunları iyi teşhis edilip, teknikler iyi sağlıklı şekilde uygulanabildikleri zaman gerçekten etkili çözümlere ulaşılabilir. Başarıya ulaşabilmek için, bu yöntemleri kendi kuruluşunuzun yapısına uyarlamak, bunun için de kişiye özel elbise diken bir terzi gibi çalışmak şarttır. [126]

Değişimi yöneterek, yapısal iyileştirme ve sonuçta kalite için çalışan kişileri bekleyen olumsuzluklardan biri de kavram kargaşasıdır. Teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde insanlar sadece bilgi bombardımanına maruz kalmamakta, bunun yanı sıra da sürekli yeni kavramlarla karşılaşmaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı altın çağını yaşadığı bir dönemdedir. Bu dönemde bir çok danışmanlık firması müşteri çekebilmek için adeta kuruluşlara hazır kurtuluş reçetesi pazarlamaktadır. [127] Kurtuluş reçetelerinin cazip olabilmesi için de neredeyse her bir firma veya guruba (Yönetim Danışmanı) yeni bir isim altında model sunmaktadır. Fakat bu modellerin bir çoğu bilinen modellerin biraz tekamül etmiş şekli olmaktan öte gitmemektedir. Örneğin Toplam Kalite Yönetimi'nden sonra bir de Bütünleştirilmiş Kalite Sistemi çıkarılmıştır. Bu sistemin yapısı Toplam Kalite Yönetimi, Yeniden Yapılanma (Değişim Mühendisliği) ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemlerinin, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğrultusunda entegre edilmesidir. [26] Oysa; Toplam Kalite Yönetimi bölümünde de belirtildiği gibi, TKY; sadece Kaizen diye bilinen sürekli iyileştirme demek değildir. Ve sadece süreçlerde iyileştirme anlamına da gelmez. Bilakis, Toplam Kalite Yönetimi, çağın modern yönetim tekniklerini içinde barındıran [128] ve kuruluşun idare sisteminden en alt çalışanına, malzeme tedarikinden satış sonrası hizmete kadar tüm birim ve fonksiyonlarda iyileştirmeyi esas alan bir anlayıştır. Dolayısıyla Değişim Mühendisliği, Kıyaslama gibi metodlarla entegre edilmesi demek yeni bir model oluşturulması demek değildir. Zaten Toplam Kalite Yönetimini böylesine popüler kılan da onun bu esnek yapısıdır.

Yine Yalın Yönetim (Kuruluştaki hiyerarşi basamaklarının azaltılıp, yetki devri ile çalışanların aynı zamanda sorumluluk da aldıkları, dikeye değil yataya yayılmış yönetim şekli), Outsourcing (Kuruluşun ana işleri dışındaki tali işleri dışarıya yaptırması), Downsizing (Bir çeşit küçülme politikası) gibi kavramlar sunulmaktadır. Aslında bunlar ve benzerleri tek başına kurtarıcı değillerdir.

Değişimi gerçekleştirecek ekipler, bu ve benzeri gelişmeleri yakından takip edebilmeli ama asla düşünce karışıklığı batağına saplanmamalıdır.

X Belediyesi olarak Toplam Kalite Yönetimine geçmek, yönetim sisteminin kalitesini ISO 9000 belgesi alarak onaylatmak için bu alandaki verileri derleyip,

kendi gerçeklerimizin ışığında belediye bünyesine uygun olan sistemi ve sisteme geçiş aşamalarını tesbit etmek gerekir. Bunu yaparken de yönetim anlayışının insan var olduğu günden beri bir şekilde var olup insanla beraber sürekli gelişen bir sistem olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Ve hepsinden önemlisi başarının kullanılan metodla beraber ve belki de ondan da önemli olarak kendi gerçeğini tanıma ve fedakarlığa varan çalışma ile mümkün olduğu gerçeğini de hiçbir zaman unutulmamalıdır.

2. Öncelik :

Hedef, en kısa zamanda Toplam Kalite Yönetimi anlayışını belediye bünyesinde hayata geçirmektir. Çalışmaların temelini Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne geçiş oluşturmaktadır. Bu geçiş ile beraber, ISO 9000 kalite belgesi alınarak, ulaşılan noktayı belgelendirmek de amaçlar arasındadır. Fakat en kısa zamanda en uygun seviyeye ulaşabilmek için çalışmalarda TKY'ye geçiş temel alınmış, ISO 9000 belgelendirmesinin süreç içinde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

X Belediyesi'nde kurulacak ISO Kalite Güvence Sistem olarak, şu an mevcut bulunan üç değişik model içinden, ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi esas alınarak yapılaşma çalışmalarına başlanmıştır. Bu model, tasarım ile ilgili standartları içermediği için tercih edilmiştir. Çünkü belediyeler genel itibarıyla hizmet üreten kuruluşlardır ve hizmet üreten kuruluşlar için en uygun olanın ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi olduğu görülmektedir. [45]

3. Uygulayıcılar

Üst Yönetim (Karar, Organizasyon ve Koordinasyon)

X [İşin Organizasyonu]

Y [Kişilerin Koordinasyonu]

Z [Sonuçların Değerlendirilmesi]

T [Organizasyon amiri]

Alt Yönetim

10 - 12 kişilik ekip

Not: Uygulamaların, APK Müdürlüğü kontrolunda yürütülmesi ve kadronun gelişmeler doğrultusunda değiştirilerek genişletilmesi planlanmıştır.

4. Zihniyet değişikliği

Toplam Kalite Yönetimi bir zihniyettir ve bu zihniyet, yöneticisinden tüm çalışanlara kadar kuruluş içinde herkese kabul ettirilmeli, hatta bununla da yetinmeyerek kuruluşun dış müşteri ve tedarikçilerine ulaştırılmalıdır.

A. Zihniyet Değişikliğinde Süreç :

- Önce Liderde
- Sonra Başkan Yardımcılarında
- Sonra Müdürlerde ve yardımcılarında
- Sonra tüm personelde ve halkta

B. ARAÇLAR :

- Mahalli gazeteler
- Özel ve sürekli bülten
- Afiş
- Toplantılar [Konferans, panel, sohbet...]
- TKY ve ISO hakkında personeli eğitime yönelik hazırlanan konferanslar

5. Mevcut Durumun Tespiti

Bütün belediye birimlerinde yapılan her iş ve kişilerin ünvanı için

- İş akış şemaları
- Prosedürler

- İş talimatları
- Görev tanımları ve yetkiler
- Yönetim şeması

6. Hedeflerin Tespiti

Her birim ve faaliyet için ISO kalite güvence sistemine uygun olarak mevcut durum tespiti yapıldıktan sonra, TKY felsefesi çerçevesinde sürekli iyileştirme çalışmasına uygun olarak, verilen hizmeti daha kısa sürede daha kaliteli sunmak için çalışmalar yapılacaktır, hedefler belirlenecektir.

7. Metodların Tespiti

İş analizleri, kalite çemberleri, toplantılar, sorun çözümleri, performans değerlendirme ve benzeri faaliyetler için birim ve işin özelliklerine uygun metodlar belirlenecektir.

8. Ekiplerin Kurulması

a) Kalite Kontrol Çemberleri:

Bu konudaki bilgiler “kalite kontrol çemberleri” isimli bölümde verilmiştir. Bu ekipler mevcut durum tespiti ve iyileştirme çalışmalarında, yapılan işi en iyi bilen kişiler olarak büyük fayda sağlamaktadırlar.

b) Kalite Geliştirme Ekibi:

Toplam Kalite Yönetimi anlayışına dayalı sistemi ve ISO sistemini belediye bünyesinde kurma çalışmalarını başlatacak, sürdürecektir ve geliştirecek ekip olup bu ekibin sürekli eğitimi, gelişmeleri takip etmesi ve belediyeye adaptasyonu sağlaması, birimleri çalışmalar konusunda eğitmesi ve organize etmesi gerekir.

c) Proje ekipleri:

Belediyemizin halen portföyünde bulunan veya bundan sonra geliştirilecek projelerin gerçekleştirilmesi çalışmalarını sürdürecektir ekipleridir.

Bu ekiplerin dışında konu ve talebe bağılı olarak birçok ekip kurulmaktadır.

9. İççe Uygulama

Bir yandan teorik sistemi oluştururken diğer yandan da sistemde mutlaka bulunacak olan uygulamalara başlanması gerekmektedir. Bu durum, çalışmalarda zaman kazandırılmasını sağlayacaktır.

10. Eğitim

- a) Uygulayıcıların TKY ve ISO 9000 konularında bilgilendirilmesi.
- b) Kalite Çemberleri ve Grup Çalışmalarında yer alacak kişilerin bu konularda bilgilendirilmesi
- c) Tüm Personelin eğitimi

11. Basın açıklaması

Yapılan çalışma kısa süreli bir çalışma olmayıp, herkesin katılımına ve yardımına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, belediye tarafından TKY felsefesine geçiş ve ISO 9000 çalışmaları kamuoyuna açıklanacak, tüm kamu kurum ve kuruluşları, akademik çevreler, sosyal organizasyonlar ve halkın çalışmalara yardım çağrısı yapılacaktır.

5.6. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne Geçiş Sürecinde Yaşanan Zorluklar

Bir değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz şartlarından biri, gerçeklerin iyi analiz edilmiş olmasıdır. Bu sebeple, belediyelerde Toplam Kalite anlayışı ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara başlamadan önce, belediyelerin önemli gerçeklerine bir göz atmak gerekmektedir. Bu gerçekler analiz edilmeden başlatılacak çalışmaların başarılı olması mümkün değildir. Yönetimin temel görevlerinden biri de stratejik düşünme ve planlamadır ki bunun anlamı, kuruluşun içinde bulunduğu çevre şartlarının analiz edilmesi ve kendi iç dinamik ve potansiyellerinin tespit edilmesi ile bulunan verilerin gelişmelerin trendi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi ve bütün bu gerçekler ışığında neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğine karar vermesidir.

Belediyelerin Toplam Kalite Yönetimine geçiş ile ilgili olarak içinde bulunduğu şartlar genel olarak şunlardır:

1) İster Toplam Kalite Yönetimi, ister Değişim Mühendisliği, ister Stratejik Yönetim Teknikleri veya başka bir etkili ve verimli yönetim ile alakalı yöntem olsun, her şeyden önce bu değişimi gerçekleştirmeye karar verilmesi için iyi bir neden bulunmalıdır. Çünkü, her değişim beraberinde belirsizlikleri, riskleri, birilerinin mevcut konumlarından kısmi de olsa vazgeçmesini gerektirecektir ve bu sebeple de sıkıntı olacaktır. Özel sektör için kar artırımı, sektörde güçlü ve kalıcı olma, pazar payını artırma, yöneticileri ikna edecek cazip hedefler vardır. Oysa genel anlamda belediyeler kar amaçlı ticari kuruluşlar değildir. Devlet kuruluşu olduğu için hayatiyetini sürdürmek için güçlü olma veya pazar payını artırma gibi ekonomik kaygıları da yoktur. Bu gerçeklerde, kolaycı düşünmeye alışmış, sıkıntılarla uğraşıp rahatını bozmak istemeyen idareciler açısından, köklü değişime hayır demek için iyi birer mazeret teşkil edebilir.

Oysa gerçekler böyle değildir. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi niçin gereklidir bölümündede değinildiği gibi, belediyeler sonuçta toplumun kıt kaynaklarını kullanarak hizmet üreten organizasyonlardır ve kaynaklarını en verimli kullanmak onların da görevleridir. Bunun da ötesinde, toplumun kıt kaynaklarını kullanarak hizmet verdiğinden dolayı, verimliliğe ve performansa daha fazla önem göstermesi gereken kurumlar olarak ortaya çıkmaktadır.[1] Günümüzde eğitim ve iletişimdeki baş döndürücü gelişmelerle her gün daha da bilinçlenen kamuoyu bu konularda daha duyarlı hale gelmiştir ve yakın gelecekte bu duyarlılıkları daha da artacaktır. Halkın sürekli olarak daha çok ve daha iyi hizmet bekledikleri mahalli idareler, bu ihtiyaçlara ve beklentilere ancak yenileşme ve yönetimi akılcı yönde geliştirmek şartıyla cevap verebilirler. Bu da yönetimde usul ve tekniklerin kullanılmasıyla mümkündür.[2] Şehirlerin karşı karşıya bulunduğu mevcut sorunlar, gelişmiş ülkelerdeki kentleşmenin ülkemizdeki kentleşmeye oranla ileri düzeyde bulunması, sorunların çözümü ve dolayısıyla yaşam kalitesinin geliştirilmesi konusundaki beklentileri önemli oranda arttırmıştır.[3] Toplum, kendine ait kaynakları verimsiz kullananlara karşı tepki vermeye başlamıştır ve haklıdır. Kaynak israfı, verimsizlik, dengesizlik ve kalitesiz hizmet, bürokratik egemenlik vb. şekillerde kendisini gösteren Türkiye'deki idari tıkanıklığın giderilmesi, yerel

yönetimler açısından yeniden yapılanmayı öngörmektedir.[4] Son seçimlerde ideolojik yapılanmaya sahip bir partinin kullandığı “İdeoloji aşağı, verimlilik yukarı”[5] sloganı; belediyelerin verimlilik esaslı çalışmaları gereği hususunda toplumsal bilincin artışının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Belediyelerin ürettiği hizmetleri satın alan yani genel tanıma uygun müşteriler yoksa da buna karşın aldıkları hizmetlerin karşılığını seçimlerde oylarıyla ödeyenler vardır. Diğer bir ifadeyle aldıkları hizmetten memnun olup olmadığını seçimlerde gösteren müşteriler vardır. Eğer hizmetlerden memnun değilse, belediyeleri değil ama belediyeyi idare eden yöneticilerin, ekonomik değilse de siyasi hayatları sona erer.

Yanlış yönetilen beldelerin tepkisi ise daha sert olmaktadır. Yeterli sosyal donatısı, alt yapısı bulunmayan beldelerde yaşanan sadece sosyal problemler değildir. Her yağmurda taşan dereler, suların işgaline uğrayan ev ve işyerleri, orta dereceli depremde bile yıkılarak bir çok can mal kaybına yol açan olan binalar, her gün yollarda kol gezen trafik canavarı ve benzeri sıkıntılar; beldelerdeki kentleşme sürecinde yapılan hataların sonucudur. Dolayısıyla aslında belediyelerin de müşterileri bulunmaktadır ve onların memnun edilmeleri gerekmektedir.

2) Toplam Kalite Yönetimi, akılcı, realist, fayda/maliyet hesaplarına dayanan, belli grup veya çevreleri tatmin etmeye değil, müşteri tatminine dayanan anlayışı gerekli kılar. Oysa belediye üst yönetimi ister istemez siyasi kimliğe sahiptir. Belediyeler, siyasi dalgalanmaların etkisinin güçlü olarak yaşandığı organizasyonlardır. Eleman alımından, hizmetlerin planlanmasına kadar, bir çok alanda siyasi etki gözlenmektedir. Özellikle belediye çalışanları bu gerçeği iyi bildikleri için yönetimin Toplam Kalite Yönetimine geçmekteki kararlılığına yeterli güveni besleyemeyeceklerdir. Oysa Toplam kalite Yönetimi, kuruluştaki çalışan herkesin müşteri memnuniyeti anlayışıyla ve kararlılıkla çalışmasını hedeflemektedir.

Burada en büyük dezavantaj, siyasetin direkt etkisi değil, çalışanlar üzerindeki bu dolaylı etkisidir. Bu etkinin izalesi için yönetimin gereğinden fazla efor harcaması gerekecektir.

3) Belediye çalışanlarının önemli bir kısmı 657 sayılı kanuna tabidir. Bunların yetki, sorumluluk, ceza, ödül ve diğer konularda tabi olacakları hükümler bellidir. Bu

gerçekte, Toplam Kalite Yönetimi'nin olmazsa olmaz şartlarından biri olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hayata geçirilmesinde problemler doğurmaktadır.

Son yıllarda memurların sendikalaşma haklarının mücadelesi, kimi belediyelerin memur sendikalarıyla toplu sözleşme yapmaya başlamaları gibi gelişmeler bu olumsuzlukların etkisini azaltacak gelişmelerdir.

Belediyede çalışan personeli belli kriterlerle değerlendirme konusunda yönetimler geniş imkanlara sahip değillerdir. Özellikle memurlarla ilgili kısıtlamalar çok fazladır. Örneğin, X Belediyesi olarak personele yönelik ödüllü öneri yarışması açmak istenildiğinde hukuki engellerle karşılaşmıştır. Belediye bütçesinden personele böyle bir ödül verilememektedir. İşçilerle ilgili olarak toplu sözleşme hükümlerinden yararlanılarak bu engel aşılabilirse de memurlar için aynı imkan bulunmamaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre çalışan personeli başarıya teşvik edecek önemli bir madde yoktur. Ancak başarılı memur, kadro sayısının ancak yüzde biri oranında ödüllendirilebilmektedir. Ödül de memurun bir maaşı tutarında olup göstermelik bir rakamdır.[6] Her ne kadar Memur Toplu Sözleşmelerine bununla ilgili madde konarak bu engel aşılabilirse de bilindiği gibi ülkemizde halen Memur Toplu Sözleşmesi yetkili merciler tarafından tanınmamaktadır. Uluslararası çalışma örgütüne (ILO) imza atmış bir ülke olarak memur sözleşmesini tanımamanın handikabı bir yana memurlarla bu tür sözleşme yaparak ödemede bulunan belediyelerin idarecilerine denetlemeler sonunda zimmet çıkarılmaktadır. Birçok belediye idarecisi bu konudaki zimmet cezasıyla karşı karşıyadır.

Belediyeler, belediyelerde Toplu Kalite Yönetimine geçişi gönüllü olarak destekleyen özel şirketlerin şartlı bağışlarını kabul ederek engeli aşabilirlerse de, şartlı bağışların belediye meclisi tarafından da kabul edilmiş olması şartı süreci uzatmaktadır.

4) Belediyelerin yetki ve sorumlulukları bir çok kanun, yönetmelik ve tüzüklerle sınırlandırılmıştır. Belediyelerin kamu görevi ifa etmeleri ve beldenin geleceği ile ilgili olarak bir çok yetkiye sahip olmaları sebebiyle sıkı bir mevzuatla denetlenmeleri ilke olarak kabul edilebilirse de, mevzuatın, hayatın hızlı gelişmelerinin gerisinde kalması sebebiyle, belediyeler bazı iyileştirmeleri yapmakta

zorlanmaktadırlar. 1580 sayılı Belediye Kanunu 1930 yılında çıkarılmıştır. Bu kanunun bazı maddelerinde zaman içinde yapılan değişikliklerse belediyelerin yetkilerini artırmaktan ziyade azaltmaya yönelik olmuştur.

5) Merkezi idarenin denetim hakkı da belediyelerde icraatı zorlaştıran bir etmendir. Merkezi idarece denetim hakkının kimi zamanlar siyasi amaçlarla kullanılıyor olması da bu baskıyı artırmaktadır. Merkezi iktidarın sık denetimleri sebebiyle baskı altında bulunan personel iş yaparak başını belaya sokma endişesi taşımaktadır. Türk bürokrasisinin temel ilkesi olan icrai sorumluluk vardır, ihmali sorumluluk yoktur ilkesi belediyelerde yaygın bir şekilde uygulanmıştır. [7]

Toplam Kalite Yönetiminde yetki devri, kişilerin yaptıkları işle ilgili olarak sorumluluğu alması ilkesi bulunmaktadır. Oysa mevcut denetim baskısı, hukuki sınırlamalar sebebiyle belediyelerde çalışanlar sorumluluktan kaçınmaktadırlar. Belediye işlerindeki aşırı havale işlemlerinin temel sebeplerinden biri de kişilerin sorumluluk yüklenmekten kaçınmasıdır.

Bunun en bariz örneklerinden biri de belediyelerin hiyerarşik yapısının belli şekilde kanunla belirtilmiş olması ve kanunda bu yapıda konuşlandırılmış kişilerin sorumluluklarının da belirtilmiş olmasıdır. Dikey örgütlenmenin azaltılıp, yatay örgütlenmeye ve yetki devrinin kademe kademe en alta kadar aktarılması gerektiğine (yalın yönetim) inanan Toplam Kalite Yönetimi için bu durum sıkıntı doğurmaktadır. Bu sınırlamalar karşısında İta Amiri yetki devrinin verimli biçimde kullanılması, birimler arası koordinasyonun artırılması çözüm için sonuçlar doğuracaktır.

Belediyenin en önemli organlarından biri olan encümen üyesi müdürlükler de yasayla belirtilmiştir. Bu gün özellikle büyük şehirlerde beldeyi ilgilendiren en önemli problemlerden biri imar olduğu halde, İmar Müdürlüğü Belediye Encümeni üyesi değildir. Buna karşın Veteriner Müdürlüğü Encümen üyesidir. 1930'lu yılların şartlarında gerçekçi olan bu uygulamanın 2000'li yıllarda da sürdürülmesi, gelişmelere açık olamayan bir mevzuat anlayışının doğurduğu çarpıklıktır. Encümen çalışmalarının önemli bir bölümünü imar ile ilgili işlemler oluştururken sağlık, veteriner, hukuk, personel, yazı işleri, hesap işleri bu toplantıya katılmakta ama imar müdürlüğü katılamamaktadır. Halen İmar Müdürlüğü'nün, Fen İşleri Müdürlüğü

bünyesinde bir işlem olduğu döneme ait mevzuatla günümüzde kaliteli bir belediye yönetimi kurmanın zorluğu meydandadır.

Bazı görevler için memur ataması yapılma mecburiyeti de bu sınırlamalardan birisidir. Fakat bazı belediyelerde, başkanlık ataması yoluyla bu sınırlamaların da olumsuzluklarının en aza indirilmesi yolunda çabalar bulunmaktadır.

6) Kamuda ücretlerin özel sektöre göre düşük oluşu sebebiyle nitelikli elemanlar kamudan özel sektöre geçmektedir. Özellikle sözleşmeli personel çalıştırma yetkisinin merkezi idarenin onayına bağlı bulunması ve uygulamada büyük sıkıntılar yaşanması sebebiyle istenilen niteliklere sahip elemanlar bulunamamaktadır.

7) Köklü değişimler üst yönetimin desteğini gerektirir ve olumlu sonuçlarının bariz şekilde ortaya çıkması zaman alır. Oysa belediye yönetimleri beş yıllığına seçilirler ve ikinci kez seçim garantileri yoktur. Özellikle seçimlere yakın yöneticilerin beraberinde sıkıntıları da getirecek köklü değişimlere sıcak bakmalarını beklemek gerçeklerle bağdaşmaz. Ülkemizin içinde bulunduğu siyasi istikrarsızlık sebebiyle her an erken seçiminde gündeme gelme olasılığı vardır. Mahalli idareler için böyle bir beklenti güçlü olmasa bile merkezi seçimlerde de belediyelerin başarı durumu, yöneticilerin üyesi bulundukları partiyi en fazla etkileyen faktörlerdendir.

8) Çalışanların verimliliğini sağlayabilmek için geliştirilen İnsan Kaynakları anlayışında en önemli ilkelerden biri de “yansızlık” ilkesidir. Bu ilke genelde siyasi amaçlı atamalardan çalışanları korumayı hedeflemektedir.[8] Oysa belediye yönetimin siyasi iktidar mücadelesiyle ilişkisi bu ilkenin gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bürokrasideki siyasi etki sadece personelin zor durumlarda kalması biçiminde sonuçlar doğurmakta, bazen de yine siyasi sebeplerle belediye yönetimi de zor durumlarda kalabilmektedir. Belediye yönetimi ile aynı siyasi görüşleri taşımayan personel, siyasi sebeplerle yönetimin başarısız olmasını isteyebilmekte ve bunun için de çalışmaları aksatabilmektedir. Politik bir müdahale ile işe alınan personelden, kendilerini kayıran partilere karşı yüklenmiş oldukları borcu yerine getirmeleri beklenmektedir.[9] Bu ve benzeri şartlar da belediye yönetimi ile belediye çalışanları arasında ortak bir şirket kültürü oluşmasını, topyekün kalite ve müşteri memnuniyetine odaklı çalışmayı zorlaştırmaktadır.

9) Ülkemizde yerel yönetimler konusunun, sadece yönetsel etkinlik ve verimlilik gibi örgütsel ve yönetsel bir boyutta ele alınmaması gerekir. Çünkü yerel yönetim kurumlarının demokrasinin kökleşmesi ve aksaksız işlemesi bakımından önemi olan demokratik değerler ve uygulamalarla yakın ilişkisi bulunmaktadır.[10] Belediyelerin vatandaşla bütünleşmesi, karşılıklı hoşnutluk, ülkemizde demokrasinin ve yerinden yönetim anlayışının gelişmesi için önemlidir.

Bütün bu olumsuzlukların hiç biri belediyelerin Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmemeleri için mazeret teşkil etmemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, dış çevre olumsuzluklarından yalıtılmış bir ortamda, en mükemmele ulaşma yolu değildir. Toplam Kalite Yönetimi, mevcut şartlar altında en mükemmele ulaşma amacıyla başlatılan, müşteri tatminini amaçlayan, süreçlere odaklanmış, çalışanların işbirliğine ve verim artışına dayalı, sürekli iyileştirme felsefesine inanan yolculuğun adıdır.

Dolayısıyla yukarıda belirtilen şartlara rağmen, belediyelerde toplam kalite yönetimi anlayışı hayata geçirilebilir ve hayata geçirilmelidir de. Belediyeler için olduğu gibi, aslında her türlü organizasyon için olumlu ve olumsuz şartlar daima bulunmaktadır. Önemli olan, toplam kalite yönetimi zihniyetinin yönetenlere ve çalışanlara aktarılabilmesi ve mevcut şartlar dahilinde gereklerinin yerine getirilebilmesidir.

Belediye yönetimlerinin içinde bulunduğu şartlar ve özellikle belediye üst yönetiminin seçimle gelen kişiler olması ve genellikle yönetim teknikleri konusunda eğitim almamış olmaları sebebiyle gerçek anlamda bir yenileşmenin mümkün olmadığını düşünen çok sayıda kişi bulunmaktadır. Oysa özellikle ülkemiz açısından özel sektör pek de farklı konumda değildir. Ülkemizdeki şirketlerin önemli bir bölümü aile şirketi hüviyetindedir. Prometheus tarafından yapılan bir ankette, bu tür şirketlerin genel karakterleri hakkında elde edilen bulgular çok çarpıcıdır. Özetle bu aile şirketlerinin genel özellikleri şunlardır:

- Yönetim kültürü yarı otoriterdir,
- Kararlar ağırlıklı olarak günlük veya haftalık verilir. Yetki devrine sıcak bakmazlar,

- Her zaman gözde elemanları vardır,
- Patronlar her şeyi bildiklerini sanırlar,
- Patron veya genel müdür her zaman meşguldür. Bu yüzden kapılarının önünde sürekli bekleyenler vardır,
- Patronlar çalışanlara ani baskın yapmayı severler ve sürekli hata ararlar,
- Eleman seçiminde referansa ağırlık verirler,
- Başarı kriterleri kişiden kişiye değişir,
- Patron ve genel müdürler çabuk karar verir ve sık sık kararlarından dönerler,
- Başarı ve başarısızlık kriterleri kişiye özeldir. vb. [11]

Yukarıda sayılan özellikler tipik bir belediye üst yönetimi karakterini sergilemektedir ama özel sektörün karakteridir. Bu tür şirketlerde değişimi mümkün görüp de belediyelerde imkansız bulmanın tutarlı bir yanı yoktur.

5.7. İş Programı

1.Ay

- a) TKY ekibinin eğitiminin sürdürülmesi. Aynı zamanda müdür, müdür yardımcıları ve şeflere de bilgi verilmesi.
- b) Birinci derece beş müdürlük belirlenerek, bunların öncelikli işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanarak, ilk etap iyileştirmeler yapılması.
- c) Toplam Kalite Yönetimi, kalite kontrol çemberleri, iş analiz teknikleri ve benzeri konularda başvuru kitaplarını hazırlanması.
- d) X Belediyesi Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili basına dağıtılacak bir kitabın hazırlanması.

- e) Ödüllü öneri yarışması.
- f) Tüm personele TKY ile ilgili bilginin verileceği toplantı.

2.Ay

- a) İkinci derece beş müdürlük belirlenerek, bunların öncelikli işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanarak, ilk etap iyileştirmelerin yapılması.
- b) Birinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili kalite kontrol çemberlerinin kurulması ve ekiplerin eğitimi.
- c) Personele yönelik dergi çıkarılması.
- d) Birinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili eğitim ihtiyacının belirlenip, programlanması.
- e) Mevcut projelerle ilgili olarak kurulacak Proje Ekipleri'nin üyeleri belirlenerek, çalışma usul ve teknikleri konusunda eğitimlerinin verilmesi.

3.Ay

- a) Kalan müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanarak, ilk etap iyileştirmeler yapılması.
- b) Birinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili personelin eğitiminin başlaması.
- c) İkinci derece müdürlükler öncelikli işleriyle ilgili Kalite Kontrol Çemberlerinin kurulması, ve ekiplerin eğitimi.
- d) İkinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili eğitim ihtiyacının belirlenip, programlanması.
- e) Birinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili performans kriterlerinin belirlenmesi

4.Ay

- a) Birinci derece beş müdürlüğün kalan işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanması, ilk etap iyileştirmeler yapılması.
- b) İkinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili personelin eğitiminin başlaması.
- c) Üçüncü derece müdürlükler öncelikli işleriyle ilgili Kalite Kontrol Çemberlerinin kurulması, ve ekiplerin eğitimi.
- d) Üçüncü derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili eğitim ihtiyacının belirlenip, programlanması.
- e) İkinci derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili performans kriterlerinin belirlenmesi .

5.Ay

- a) İkinci derece beş müdürlüğün kalan işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanması, ilk etap iyileştirmeler yapılması.
- b) Üçüncü derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili personelin eğitiminin başlaması.
- c) Üçüncü derece müdürlüklerin öncelikli işleriyle ilgili performans kriterlerinin belirlenmesi.
- d) Birinci derece müdürlüklerin ayrı ayrı Birim Kalite El Kitaplarının hazırlanması.
- e) Birinci derece müdürlükler iç müşterilerinin ve bunları memnun etme ile ilgili ölçüm kriterlerinin belirlenmesi.

6.Ay

- a) Üçüncü derece müdürlüklerin kalan işleriyle ilgili görev tanımları, iş talimatları, iş akış şemaları hazırlanması, ilk etap iyileştirmeler yapılması.

- b) İkinci derece müdürlüklerin ayrı ayrı Birim Kalite El Kitaplarının hazırlanması.
- c) İkinci derece müdürlükler iç müşterilerinin ve bunları memnun etme ile ilgili ölçüm kriterlerinin belirlenmesi.
- d) ISO 9000 belgelendirme ile ilgili her müdürlükten yeter sayıda kişinin tespiti ve eğitimi.

7.Ay

- a) Üçüncü derece müdürlüklerin ayrı ayrı Birim Kalite El Kitaplarının hazırlanması.
- b) Üçüncü derece müdürlükler iç müşterilerinin ve bunları memnun etme ile ilgili ölçüm kriterlerinin belirlenmesi.
- c) ISO 9000 belgelendirme ekiplerinin müdürlüklerine ait öncelikli işlerle ilgili belgeleri hazırlamaları

8.Ay

- a) X Belediyesi Kalite El Kitabının hazırlanması.
- b) ISO 9000 belgelendirme ekiplerinin müdürlüklerine ait kalan işlerle ilgili belgeleri hazırlamaları.

9.Ay

- a) TKY üst ve alt yönetim ekiplerince yapılan çalışmaların değerlendirilmesi.

10.Ay

- a) Öz Değerleme için bir danışmanlık firması ile anlaşarak çalışmaların değerlendirilip eksikliklerin belirlenmesi.

11.Ay

- a) Tespit edilen eksikliklerin giderilmesi.

12.Ay

- a) ISO 9000 için TSE'ye başvuru.

5.8. Yeni Sistemle Neler Değişiyor?

Tablo 5.1. Yeni Sistemle Neler Değişiyor?

Mevcut Sistem	Yeni Sistem
Yükümlülüklerin yerine getirilmesi için çalışma	Beldenin gelişimi, belde halkının memnuniyeti için çalışma
Süreçlerde durağanlık	Süreçlerde sürekli iyileştirme
Birimler arasında koordinasyona önem vermek	Birimlerin birbirlerini müşteri olarak görmelerini sağlama
Kısmi ve plansız eğitim	Sürekli, yaygın ve planlı eğitim
Üst yönetimin baskısı ve denetimi ile çalışma	Çalışanların gönüllü katılımı
Ceza ve ödül sistemiyle çalıştırma	Motive ederek çalıştırma
Lider ekibin çalışanları yönetmesi	Lider ekibin çalışanları yönlendirmesi
Hiyerarşik yapısal yetkilendirme	Süreç-İş bazlı yetkilendirme
Yukarıya doğru yoğunlaşan yetki ve sorumluluk	Tabana doğru yayılan yetki ve sorumluluk
Sorunlara birimler odaklı yaklaşım	Sorunlara organizasyon bazlı bütünsel yaklaşım
Kişisel başarılar	Takım başarısı
Elemana göre iş	İşe göre eleman

Yeniliklere ve gelişmelere duyarsızlık	Yeniliklerin, gelişmelerin takibi ve uygulanması
Hataların ayıklanması	Hataların oluşumunun önlenmesi
İşin yapılması	İşin verimli yapılması
Maliyetlerdeki artışları önlemeye yönelik çaba	Maliyetleri düşürmeye yönelik çaba
Geçmişe kıyasla yönetim	Hedeflerle yönetim
Kısa vadeli planlama	Uzun ve orta vadeli planlama, kısa vadeli programlama
Kaynakların kullanımı	Kaynakların verimli kullanımı
Sorunlarla mücadele	Sorunların nedenleriyle mücadele
Bürokrasi için bürokrasi	Düzen ve verimlilik için bürokrasi
Sorunlara spontane yaklaşım	Sorunlara teknik yaklaşım

ISO Kalite Güvence Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne geçiş aşamaları bölümünde de belirtildiği üzere, X Belediyesinde uygulanacak olan kalite çalışmalarının belediye bünyesinde yapılması kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda başlangıçta 10 kişilik alt yönetim ve 4 kişilik üst yönetimden oluşan bir "Kalite sistemi araştırma ve uygulama ekibi" kurulmuştur.

Yapılan araştırmalarda hizmet fonksiyonunun ağırlıklı olarak yaşandığı belediyelere en uygun ISO Kalite Güvence Serisi'nin ISO 9002 serisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle ISO belgesini almak ve sonrasında da mevcut sistem üzerinden Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile sürekli iyileştirmeler yapılarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik adımın devam ettirilmesi kararlaştırılmıştır.

TKY ve ISO incelendiğinde, yeni sistemin bir birim veya grupça uygulanmasının mümkün olmadığı, başarıya ancak çalışanların tümünün katılımı ile ulaşılabileceği

görülmüştür. Bu doğrultuda, zihniyet değişikliğinin tüm belediye çalışanlarınca benimsenmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Kalite çalışmalarında, kalite çemberleri denilen, başlangıçta belediyelerin her birimindeki mevcut durumu tespit etmek üzere, konuyla ilgili olarak çalışanlardan oluşan gruplar oluşturulmuştur.

Uygulama Ekibi üyelerinin rehberliğinde, TKY ve ISO sisteminin bu oluşturulan kalite çemberi ekiplerine anlatılması sağlanmış, özellikle ISO 9002 belgesinin alınması çalışmalarına yönelik olarak “yaptığını yaz, yazdığını uygula” felsefesiyle, “iş akış şeması”, “prosedürü”, “iş talimatları” oluşturulmuş, kullanılan formların, belgelerin vb. düzenli şekilde tutulması sağlanmış ve her görevli için “görev tanımı ve yetkileri” doküman halinde hazırlanmıştır.

Bu çalışmaların X Belediyesi’ne ait 25 müdürlükte, yapılan tüm işler ve çalışanlar için dokümantasyon haline getirilmesi uzun ve sabırlı çalışmaları gerektirmiştir.

X Belediyesi müdürlükleri listesi şu şekildedir ;

Tablo 5.2. X Belediyesi Bünyesindeki Müdürlükler

Özel Kalem ve Protokol Müdürlüğü
Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) Müdürlüğü
Basın Yayın ve Tanıtım Müdürlüğü
Çevre Koruma Müdürlüğü
Temizlik İşleri Müdürlüğü
Emlak İstimlak Müdürlüğü
Fen İşleri Müdürlüğü
Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Harita Müdürlüğü
Hesap İşleri Müdürlüğü
Hukuk İşleri Müdürlüğü
İdari İşler Müdürlüğü
Ruhsat Denetim Müdürlüğü

Planlama M¼d¼rl¼ę¼
İmar M¼d¼rl¼ę¼
Park Bahçeler M¼d¼rl¼ę¼
Personel ve Eğitim M¼d¼rl¼ę¼
Satınalma M¼d¼rl¼ę¼
Sağlık İşleri M¼d¼rl¼ę¼
Veteriner M¼d¼rl¼ę¼
Yazı İşleri Kararlar M¼d¼rl¼ę¼
Atölye ve Garajlar M¼d¼rl¼ę¼
Eğitim ve K¼lt¼r M¼d¼rl¼ę¼
Teftiş Kurulu M¼d¼rl¼ę¼
Zabıta M¼d¼rl¼ę¼

Yukarıda belirtilen m¼d¼rl¼klerin t¼m¼nde, yapılan her iş için “iş akış şeması” hazırlanmıştır. İş akış şeması; Bir işle ilgili olarak yapılan işlemlerin her adımının geometrik şekillerle g¼sterildięi akış şemalarıdır.

İmar M¼d¼rl¼ę¼nde uygulanan ve o zamanki mevcut durumu g¼steren “İmar durumu verilmesi” işine ait iş akış şeması aşağıda verilmiştir. Yazarca hazırlanan bu akış şeması ortaya konulduğunda, kimsenin bu işin 41 aşamalı bir işlem sırasına sahip olduğunu bilmediği, gereksiz yere bu kadar uzun bir s¼recin olduğu g¼r¼lm¼řt¼r. İşi daha kaliteli ve kısa s¼rede yapmak amacıyla ilerde belirtileceği ¼zere beyin fırtınası gibi y¼ntemlerle s¼recin iyileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Unutulmamalıdırki, ISO Kalite G¼vence Sistemi Belgesinin alınabilmesi için 41 adımda yapılan bu işleme ait işlem sırası ve yapılması gerekenlerin yazılı hale getirilmesi yeterlidir. Kaliteli hizmet, m¼řteri memnuniyeti kavramları Toplam Kalite Y¼netimi felsefesi kapsamındadır. X Belediyesi mevcutla yetinmeyip m¼řteri memnuniyeti gibi vizyon çerçevesinde TKY uygulamasına geçtiği için bu iş için kısa s¼rede kaliteli hizmet sunmak amacıyla iyileştirme yoluna gitmiştir. Yapılan iyileştirme ilerde ayrıntılı olarak belirtilecektir.

Tablo 5.4. İmar Durumu Prosedürü

<i>X BELEDİYESİ</i>	SAYFA : 1/1 YÜRÜRLÜK TARİHİ : .../.../2000
<i>İMAR DURUM BELGESİ ROSEDÜRÜ</i>	REVİZYON NO : 0 DOKÜMAN NO : PR.06.01
1 . AMAÇ : İmar Durumu Belgesi Verme işlemlerini dokümanite ederek kontrol altına alınmasını sağlamak. 2. İLGİLİ DOKÜMANLAR VE REFERANSLAR : ISO 9002 , Madde 4.9 FORM 06.01 FORM 06.02 FORM 06.04 3. UYGULAMA : 3.1. İmar Durum belgesi almak isteyenler tapu, koordinatlı çap ve dilekçe ile İmar Müdürlüğüne gelerek İmar Müdürü / Müdür Yardımcısından havale alıp, Yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü kaleminde dosyayı kayda geçirerek İmar Müdürlüğü Durum Ruhsat Kalemine getirirler. 3.2. Durum Ruhsat Kalemi aynı yere ait dosya varsa arşivden alarak birleştirir. Mevcut dosya yoksa yeni dosya açar. 3.3. Dosya, Durum Ruhsat Şefine havale edilir. Şef, dosyaya bakacak raportörü belirleyerek dosyayı kaleme iade eder. 3.4. Kalem, dosyayı ilgili raportöre zimmetli olarak teslim eder. 3.5. Raportör dosyayı inceler. 3.5.1. Hisseli parsel var ise, imar durumu alabilecek nitelikte olup olmadığına bakılır. Alabilecekse, yerine gidilip ölçümü yapılır. 3.5.2. Söz konusu parselin bulunduğu paftalarda eksiklik varsa veya plan notlarında netlik yoksa, Planlama Müdürlüğünden / gerekli durumlarda Harita Müdürlüğünden görüş ve revizyon istenir. İşlem 3.6 dan devam eder. 3.6. Raportör, mevzuata, plan notlarına göre İmar durum belgesi hazırlar. Hisseli arazi ise formu (FORM 06.04), ifrazlı ise formu (FORM 06.01) doldurur. 3.7. Raportör, hazırlanan evrağı üç adet ozalit çekirtmesi için ilgisine verir ve ozalitler gelince dosyayı harcını hesaplayıp ve onaylayıp şefine iletir. 3.8. Sırasıyla, şef, müdür yard. ve müdür dosyayı kontrol ederek onaylar. (Eksik bulunursa, raportöre tekrar havale ederler). Dosya Durum Ruhsat Kalemine gelir. 3.9. Durum Ruhsat Kalemi harç ile ilgili olan formu(FORM 06.02) doldurarak ilgisine verir. (Kamu kurum ve kuruluşları harçtan muaf olması nedeniyle 3.11 işlemini görür.) 3.10. İlgili harç bedelini, Hesap İşleri Müdürlüğü vizesine ödeyerek makbuzu Durum Ruhsat Kalemi'ne getirir. 3.11. İmar Durum Belgesinin bir nüshası sahibine verilir. Dosya arşive gönderilir. 4. DAĞITIM – DOSYALAMA : 4.1. Bu prosedürün orijinali Kalite Kontrol Sorumlusunda kalır. Üç adet kontrollü kopyası hazırlanarak imza karşılığında İmar Müdürlüğüne, Durum Ruhsat Şefine ve Statik Büro Şefine verilir. Bu müdürlük ve şefliğin kalite sistem kayıtları dosyasında muhafaza edilir. 4.2. Bu prosedürle belirtilen formlar, doküman muhafaza listesinde bu formlarla ilgil belirtilen yerlerde yine bu listede belirtilen sürece saklanır.	

Herbir prosedür için “iş talimatı” hazırlanmıştır. İş talimatı, prosedür kapsamındaki herhangi bir faaliyetin ayrıntılı olarak anlatıldığı dokümanlardır. Yine aynı örneğin devamı mahiyetinde imar durumu verilmesi işine ait bir iş talimatı örneği aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 5.5. İmar Durumu İş Talimatı

<i>X BELEDİYESİ</i>	SAYFA : 1/1 YÜRÜRLÜK TARİHİ : .../.../2000
<i>İMAR DURUMU İŞ TALİMATI</i>	REVİZYON NO : 0 DOKÜMAN NO : TL.06.01
Onaylayan : İmar Müdürü	

Raportör parsel için ait tapu ve çap evraklarının resmîyetini kontrol ettikten sonra çap üzerindeki koordinat bilgilerinden faydalanarak bölge lejantlarında kaldığı imar paftasını tesbit eder.

Elindeki çap üzerindeki koordinat noktaları veya parsel sınırından giderek parselin imar planındaki yerini tesbit eder. İmar paftasındaki bilgileri eğer parsel ifrazlı ise ifrazlı imar durumu formuna hisseli ise hisseli parsel formuna çizerek istenen bilgileri işler.

Raportör;

Parselin hisseli olması durumunda, bizzat kendisi yerine giderek ölçümlerini yapar.

Parselin bitişik, blok, nizam veya çevre yapılaşmalarının görülmesi gerektiği durumlarda Harita Müdürlüğünden ada revizyonu ister ve gerekirse yerinde incelemelerde bulunur.

Parselin yapılaşması konusunda pafta üzerindeki bilgilerin yeterli olmaması durumunda Planlama Müdürlüğünden resmi bilgi alır.

İmar durumu formuna işlemiş olduğu bu bilgileri imza, tarih ve kaşeleyerek resmileştirir.

Belediyenin tüm müdürlüklerinde görev tanımları hazırlanmıştır. Görev tanımı; iş bazlı değil konum bazlı dokümanlardır. O konumun görev, yetki ve sorumluluklarını belirtir. Aşağıda örnek olarak İmar Müdürlüğü Durum Ruhsat Şefi'nin görev tanımı verilmiştir.

Tablo 5.6. İmar Durum Ruhsat Şefi Görev Tanımı

<i>X BELEDİYESİ</i>	DÖK NO : REV NO :
Durum Ruhsat Şefi GÖREV TANIMI	TARİH : SAYFA :

Görev Ünvanı	Durum Ruhsat Şefi
Bağlı Olan Alt Birimler	Raportörler, Durum Ruhsat Kalemi
Bağlı Bulunduğu Üst Birim	İmar Müdürü, Durum Ruhsattan Sorumlu İmar Md.Yrd.
Görev Özeti	İmar durumu, ruhsat taleplerini havale etmek, tetkiklerini yapmak, sorunlu konularda çözümler üretmek, vatandaş taleplerini yönlendirmek.
Yetki ve Sorumluluklar : 1. Gelen evrakları inceleyip havale etmek. 2. Vatandaşları yönlendirmek. 3. Yetki ve sorumluluk sınırlarını aşan konularda üstleriyle bilgi alışverişinde bulunmak. 4. Raportörden gelen evrakların kontrolünü yapıp bir üstüne aktarmak. 5. Birim içerisindeki sorunları çözmek. 6. Raportörden çıkan mimari projeyi inceleyip statik büroya iletmek. 7. Üstlerinden aldığı görevleri yerine getirmek.	

HAZIRLAYAN ve ONAYLAYAN	KONTROL EDEN KGS
--	-----------------------------

Bu çalışmaların tümü iç içe uygulama dediğimiz, teknik bilgilerin araştırmasının bir yandan yapıldığı, bir yandan da birimlerde uygulama faaliyetlerinin devam ettiği bir sistemle dahilinde devam etmiştir. 25 müdürlük dahilinde hazırlanan, her bir müdürlükte yapılan iş için iş akış şemalarının oluşturulması, her iş akış şeması için prosedür ve talimatların hazırlanması, kullanılan matbu formların ve kontrol tabloları vb. dokümanite edilmesi işi 1 – 1,5 sene gibi bir zaman almıştır.

Belediyede kalite sisteminin kurulması çalışmalarına paralel olarak, TKY ve ISO kalite sistemlerinin öngördüğü şekilde, personel eğitim çalışmaları da yapılmıştır.

Belediye dahilindeki bütün müdürlüklere eğitim ihtiyaçları tesbit formu gönderilerek müdürlüklerden eğitim konusundaki genel ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik cevaplar alınmıştır. Eğitimlerden sonra uygulanan Eğitim Değerlendirme Anketleri sonuçlarında; yapılan eğitimlerle ilgili olarak katılımcıların görüşleri, beklentileri ve önerileri alınmış, TKY felsefesi doğrultusunda daha iyi ve etkili eğitim vermek üzere değerlendirilmiştir. Hizmetiçi Eğitim Programının hazırlanışında öncelikle yapılan işin gerektirdiği nitelikler hazırlanan iş tanımlarından elde edilmiş, çalışanların görev ünvanları, iş alanları, yaptıkları işler dikkate alınarak eğitim programı hazırlanmıştır.

Eğitim İhtiyaçları Tesbit Analizi Formu, Eğitim Programı çizelgesi, Personel Eğitim Takip Çizelgesi ve Eğitim Değerlendirme Formu hazırlanmıştır.

1,5 sene gibi kısa bir süre zarfında, yaklaşık 150 kişiye aşağıda belirtilen konularda eğitim verilmiş olup, eğitim konusunda çalışmalar devam etmektedir.

Tablo 5.7. Eğitim Programı

Kalite Çemberleri
Değişim Mühendisliği
Benchmarking (Kıyaslama)
İnsan Kaynakları
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi
ISO 9000 Geçiş Aşamaları

TKY – ISO 9000
Anketörlük
Doküman Hazırlanması
Satınalma Dosyalarının Hazırlanması
Yazışma Kuralları
İmar Uygulamaları
İç Tetkikçi Eğitimi
Arşiv ve Dosyalama
İş Analizleri
İlkyardım Teknikleri
Hukuki Mevzuatlar
Word – Excel – Powerpoint
Yöneticilik – Liderlik
İnsan İlişkileri

Bu eğitim çalışmaları kişilerin gelişimine imkan vermekte, motivasyonu dolayısıyla da hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, kurumların sadece ISO Kalite Güvence Sistemi almaları yeterli değildir. Çünkü ISO Serisi, mevcut sistemde yapılan işlerin, dokümanlarda yazıldığı gibi yapılıp yapılmadığını göstermektedir. Bu durum kalite için yeterli değildir.

Ancak, bir iyileştirmenin yapılmasının, öncelikle mevcut sistemin ortaya koymakla gerçekleştirilebileceği gerçeği nedeniyle, kurumca öncelikle ISO kalite belgesinin alınması kararlaştırılmıştır.

Bir yandan birimlerde ISO belgelendirme çalışmaları için hazırlıklar sürerken, bir yandan da “belediye kalite el kitabı” hazırlanmış ve el kitabı ekte verilmiştir.

Eğitim programı dahilinde, yazarında üyesi olduğu uygulama ekibi üyeleri, birkaç danışman firmadan, ISO ve TKY konusunda eğitim almış ve örnek uygulamaları

yerinde görmüştür. Aynı zamanda “iç tetkikçi” eğitimleri alarak kuruluştaki çalışmaların ISO’ya uygunluğunu tespit etme ünvanı almışlardır. ISO belgesi almayı hedefleyen kuruluşların, belgeye başvuru öncesinde kurumdaki tüm tetkikleri kendi ekipleri ile yapmaları ve eksikleri gidermeleri bakımından iç tetkik eğitimi almaları önemlidir. Yapılan iç tetkikler sonucunda, eksik yönler raporlanarak, birimlere iletilmiştir.

X belediyesi vizyonu çerçevesinde ISO Kalite Güvence Sistemi ile mevcut yapılan işlerin standart hale getirilmesinden hareketle, daha kaliteli hizmet sunarak Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde müşteri memnuniyetini sağlamak üzere iyileştirme çalışmaları yapmaya başlamıştır. Bu doğrultuda ilk iyileştirme mevcut örneğini verdiğimiz “İmar Durumu Verilmesi” işlemi üzerinde gerçekleştirilmiştir. İşle ilgili çalışanlar ve uygulama ekip üyelerinden oluşan grup beyin fırtınası yöntemi ile “daha kalite hizmetin daha kısa sürede verilmesi” hedefine yönelik çözümler üretmişlerdir. Bu çözüm önerileri beyin fırtınası konusunda örnek olarak belirtilmiştir. Belediye bünyesinde bilgisayar ağı kurularak, Planlama, Fen İşleri ve İmar Müdürlükleri birbirleriyle bilgi aktarımı kurması sağlanmış, bilgisayar ortamında halihazır, kadastral ve plan paftalarının oluşturulmasıyla, imar durumu verilmesi sürecindeki birçok aşamanın bir adımda ve sağlıklı geçilmesi sonucuna varılmıştır. ISO Sistemi ile tespit edilen mevcut sisteme TKY felsefesiyle yapılan süreçlerde iyileştirme sonucu yeni iş akış şeması aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Tablo 5.8. İmar Durumu Verilmesi İş Akış Şeması (Yeni Durum)

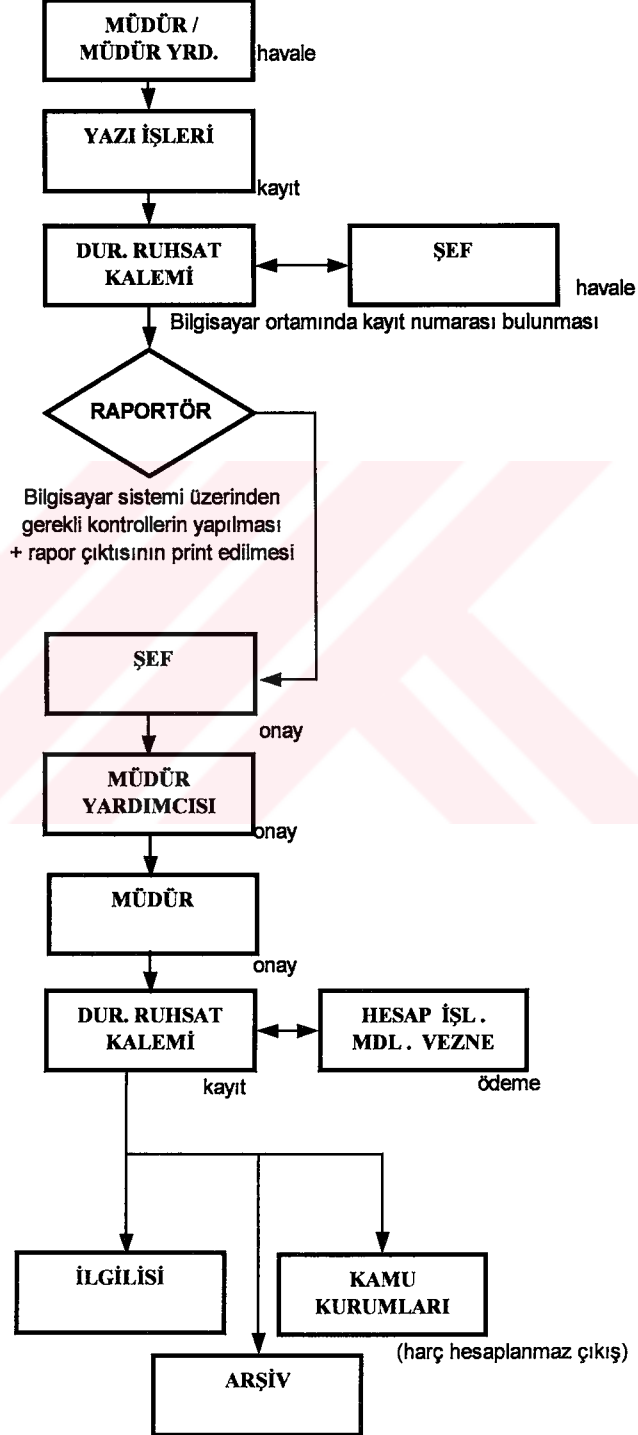
GEREKLİ BELGELER :

TAPU

KOORDİNATLI ÇAP

DİLEKÇE

İMAR DURUMU
(İlk İyileştirme Sonrası)



Yapılan iyileştirme sonucu 41 adımda gerçekleşen işlem 16 adımda yapılmaya başlanmıştır. Önceki sistemde, evrak birçok birimi dolaşmakta, uzun süren yazışmalar olmaktaydı. Kurulan yeni sistemle, bilgisayar ağı sayesinde bilgilere sağlıklı ve kısa sürede ulaşılmakta, zaman, dolayısıyla işgücü ve kaynak tasarrufu sağlanarak, müşterinin gereksinimi kısa sürede ve kaliteli olarak karşılanmaktadır.

Örnek verilen işte yapılan iyileştirme sonucu 41 adımlık safhanın 16 adımla tamamlanması sonucu sağlanan kaynak tasarrufu, bu işin belediyede yapılan binlerce işten birtanesi olduğu düşünüldüğünde, ülke kaynaklarını kullanan belediyelerde ve diğer kurumlarda kurulacak ISO Kalite Sistemi ve sonrasında TKY ile yapılan iyileştirmelerin ülke kaynaklarının tasarrufunda ne kadar büyük etki oluşturacağını göstermektedir.

Yapılan iyileştirme bir başlangıç niteliğindedir, sürekli iyileştirme ile müşteri mutluluğunun sağlanması esastır.

Belediye bünyesinde TKY kapsamında yapılan çalışmalara, çalışanların katılımının sağlanması ve motivasyon amacıyla, “yaptığınız işidaha iyi nasış yapabilirsiniz sloganıyla” ödüllü öneri yarışması düzenlenmiş, yarışmaya olan katılım 120 öneri ile beklenenin üzerinde olmuştur. Değerlendirilen önerilerin hayata geçirilmesi yönünde çalışmaların yapılması, çalışanların işe katılımının gerçekleştirilmesini sağlamış, motivasyonlarını arttırarak müşteri memnuniyeti doğrultusunda kaliteli hizmet üretilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bir ülkenin kalkınması ve ulusal hayat standardının yükseltilmesi, ancak mevcut kaynakların verimli kullanılması, geleceğe yönelik ciddi hedeflerin tespiti, bu hedeflere ulaşımındaki politika ve stratejilerin belirlenmesi ve topyekün kalite, verimlilik odaklı çalışmaların sağlanması ile mümkündür.

Pazar ekonomisinin gereği olarak devletin ve devlet kuruluşlarının ekonomik alanda küçülerek, ürün ve hizmet üretimini özel sektöre devretmesi, kendisinin denetleyici ve planlayıcı olarak kalması doğru olmakla birlikte; devletin küçülmesi mevcut kamu kurumlarında kaynakların verimli kullanılmasını sağlayıcı bir durum değildir. Merkezi ve yerel idareler açısından devletin zaten kısıt olan toplumsal kaynakları verimsizce tüketmesi, ulusal kalkınmamız önündeki en önemli engellerden birisidir.

Ülke kaynaklarının ciddi bir bölümü merkezi ve yerel idareler tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla merkezi ve yerel idarelerin kaynak kullanımındaki verimlilikleri, ülkemizin ekonomik kalkınması ve halkımızın hayat standardının yükseltilmesi hususunda önemli bir etkidir.

Merkezi ve yerel idarelerin içinde bulunduğu bürokrasi handikapı, verimsiz ve politikaya endeksli yönetim tarzı, “İcrai sorumluluk vardır, ihmali sorumluluk yoktur” anlayışı gibi bir çok olumsuz şartların varlığı; ümitsizlik sebebi olmamalıdır. Bilakis; problemlerin büyük oluşu, giderilmesi yolunda gayretlerin artırılma gerekçesi olarak değerlendirilerek; “Hiçbir olumsuzluk, ümitsizlikten daha olumsuz olamaz” anlayışıyla harekete geçilmelidir.

ISO 9000 sistemi bir kalite güvence sistemidir ve uygulanması durumunda kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlayan bir araçtır. Ancak kalite için yeterli değildir. ISO 9000 kalite ve verimlilik esaslı yönetim sisteminin kurulması yolunda bir araç, atılan bir adımdır. ISO kalite güvence sistemi en basit anlatımla “yaptığını yaz, yazdığını uygula” mantığıyla, yapılan işlerin prosedürlerinin yazılı hale getirilmesini, sistemli bir hal almasını sağlar. Yani kaliteli ürün ve hizmet için yeterli değildir. Kalitenin

sağlanması, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti sağlanması gibi olgular ancak Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasıyla olur. ISO, Toplam Kalite Yönetimi sürecinde somutlaşmış bir adım olarak görülmelidir.

Organizasyonlar ya ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'ne geçip, belge sahibi olduktan sonra kalite yolculuklarını Toplam Kalite Yönetimi'ne (TKY) doğru devam ettirmeli ya da önce TKY felsefesini hayata geçirip, bu anlayışı ISO 9000 ile somutlaştırmalıdır.

Bu kalite yolculuğunda belediyeler, bu alandaki verileri derleyip kendi gerçekleri ışığında belediyeye uygun olan sistemi ve sisteme geçiş aşamalarını tespit etmelidirler. Bunu yaparken de yönetim anlayışının insanın var olduğu günden beri bir şekilde var olduğunu, insanla beraber sürekli gelişen bir sistem olduğunu göz önünde bulundurması gerekir. Hepsinden önemlisi başarı kullanılan metotla beraber, kendi gerçeğini tanıma ve fedakarlığa varan bir çalışma ile mümkün olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

Tez kapsamında, ISO Kalite Güvence Sistemi ile, bir belediye'deki mevcut işleyiş sisteminin nasıl ortaya çıkarıldığı ve standart bir hale getirildiği, iş akış şemaları, prosedürler, iş talimatları, görev tanımları, kalite el kitabı hazırlanması vb. çalışmaların nasıl yapıldığı örnekleriyle belirtilmiştir.

ISO kapsamında yapılan çalışmalar sadece ve sadece mevcut işlemekte olan sistemin yazılı hale getirilmesini ve aynı şekilde işlemlerini garanti altına almaktadır.

Ülke kaynaklarıyla halka hizmet eden bir kurumun hedefi mevcut sistemin standartlaştırılması olmamalıdır. Hedef, müşteri mutluluğunu sağlamak amacıyla, daha kısa zamanda daha kaliteli hizmetler vermek, kaynak kullanımında optimizasyonu sağlamak, yapılan işlerle ilgili süreçlerde sürekli iyileştirme sağlamak olmalıdır. Dolayısıyla mevcut sistem üzerinden iyileştirmelerin yapılması esastır.

Belediye uygulama örnekleri verilen tezde, mevcut sistemin ISO Kalite Güvence Sistemi kapsamında ortaya konulmasının ardından, süreçlerde iyileştirme yapılması Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. TKY de kullanılan unsurlar bölümünde de belirtildiği üzere, iyileştirme yapmanın birçok yöntemi olup bu yöntemler kullanılarak iyileştirmeler yapılmıştır.

Belediyelerde “imar durumu belgesi verilmesi” işine ait iş akış şeması verilen örnekte, yapılan işin 41 safhada gerçekleştirildiği, yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda bu işlemin 16 adımda tamamlanmasının sağlandığı ispatlanarak belediye bünyesinde uygulamaya konmuştur.

Önceki mevcut sistemde, evrak birçok birimi dolaşmakta, uzun süre alan yazışmalar olmaktadır, TKY felsefesi doğrultusunda kullanılan beyin fırtınası gibi yöntemler sonucu ortaya konulan çözüm önerileri sonucunda, paftalar bilgisayar ortamına işlenerek ilgili birimlerin karşılıklı yapılan uygulamaları görmesi sağlanmış, bilgisayar ortamında bilgilere sağlıklı ve kısa sürede ulaşılmış, dolayısıyla ciddi boyutta işgücü, kaynak tasarrufu sağlanmış, müşteri isteklerinin kısa sürede ve kaliteli şekilde cevaplanması sağlanmıştır.

Örnek verilen işte yapılan iyileştirme sonucu 41 adımlık safhanın 16 adımla tamamlanması sonucu sağlanan kaynak tasarrufu, bu işin belediyede yapılan yüzlerce işten birtanesi olduğu düşünüldüğünde, ülke kaynaklarını kullanan belediyelerde ve diğer kurumlarda kurulacak ISO Kalite Sistemi ve sonrasında TKY ile yapılan iyileştirmelerin ülke kaynaklarının tasarrufunda ne kadar büyük etki oluşturacağını göstermektedir.

Yapılan iyileştirme bir başlangıç niteliğindedir, sürekli iyileştirme ile müşteri mutluluğunun sağlanması esastır. Bu doğrultuda yapılan her işte sürekli iyileştirme yapmak TKY felsefesinin gereğidir.

Bu açıdan bir belediyenin Toplam Kalite Yönetimi’ne geçmeye, tesis edilecek kalite, verimlilik ve müşteri tatmini odaklı yönetim sistemini ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ile standartlaştırarak belgelendirmeye karar vermesi ve bu doğrultuda çalışmalara başlaması ülke açısından önemli bir adımdır.

Belediye ve kamu kurumlarında başlatılacak bu çalışmalara başta akademik çevreler ve ülke genelinde kalite bilincini yerleştirmeyi hedefleyen kuruluşlar olmak üzere, tüm sivil inisiyatif gruplarının, diğer belediyelerin, merkezi hükümetin kurum ve kuruluşlarının, sendikalar, meslek odaları ve özellikle vatandaşların destek olmaları gerekir.

Şehirleri zevkle yaşanabilir kılmak, sonuçta belde ve belde halkının yaşam düzeyinde kaliteyi yakalamak, belediyeler olarak sorumluluğun gereğidir. Belediyeler açısından aslında sorumluluk sadece belediyede değil, şehrin tamamında, fert fert tüm şehirlinin, şehre hizmet eden tüm kuruluşların daha güzel bir şehir için topyekün toplam kalite yönetimine geçmesini sağlamaktır.

Toplam Kalite ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi çalışmalarının belirtilen doğrultuda ülke geneline yayılması, ülkenin kalkınması ve ulusal hayat standardının yükseltilmesi yolunda ciddi bir adım atılmasını sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- [1] **Ceritli, İ.**, *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, **37**, 35
- [2] **Uğurlu, M.F.**, 1995, Belediyelerin Yeniden Yapılanmaları İle İlgili Çözüm Önerileri, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara
- [3] **Dinçer, Ö.**, 1998, Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması İhtiyacı ve ilkeleri Üzerine Bir Tartışma, Türkiye Yönetim Geleneği, İlke Yayıncılık, İstanbul, 297
- [4] **Öztürk, A.**, 1997, 21. Yüzyıl Türkiye İçin Yerel Yönetim Modeli, Ümraniye Belediyesi Kültür Yayınları, İstanbul, 191
- [5] **Fındıklı, R.**, 1998, Yönetimde Meydana Gelen Değişimler, Değişim Yönetimi, *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, **40**, 7
- [6] **Akar, E.**, 1994, Belediye Personelinin Çalıştırılması ve Kadro Standardizasyonu, Türk Belediyecilik Derneği Mahalli İdareler Eğitim, Araştırma, Geliştirme Merkezi Yayını, Ankara, 64
- [7] **Ersoy, A.**, 1996, Belediyelerin Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri, İslam Geleneğinden Günümüze Şehir ve Yerel Yönetimler, İlke Yayınları, İstanbul, 183
- [8] **Yüksel, Ö.**, 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 26
- [9] **Stahlberg K.**, Kamu Yönetiminin Politizasyonu, *Türk İdare Dergisi*, **384**, 203
- [10] **Özel K.**, 1994, Mahalli İdareler ve Büyükşehir Yönetimi, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yayınları, Ankara, 33
- [11] **Özel, A.**, 1999, Şirket Stratejinizi Değişime Uyarlayın, *13 Eylül Finansal Forum Gazetesi*
- [12] **Koca, A.O.**, 1998, *Mahalli İdareler Dergisi*, **30**, 51-52
- [13] **Yaşanmış, F.D.**, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, **5**, 18-19

- [14] **Fidan A.**, Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulamalar, Sorunlar, Çözüm Yolları, Yüksek Lisans Tezi, 142
- [15] **Acar, Y.**, 1999, Yerel Yönetimler ve Biz İnsanlar, İstanbul, 18
- [16] **Güler, B.A.**, 1992, Yerel Yönetimler, Liberal Açıklamalara Eleştirel Yaklaşım, TODEİ Yayınları, Ankara, 243
- [17] **Şimşek, M.**, 1998, Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 5
- [18] **TS-ISO 9005**, Türk Standartları Enstitüsü Yayını
- [19] **Efil, İ.**, 1998, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Vipaş AŞ. Bursa
- [20] **İmai, M.**, 1999, Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul, 10
- [21] **Demirkan, M.**, 1997, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkiler Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya, 44
- [22] **Yamak, U.**, 1998, Kalite Odaklı Yönetim, Panel Matbaacılık, İstanbul, 86
- [23] **Ishikawa, K.**, 1997, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, İstanbul, 47
- [24] **Kozak, M.A.**, 1998, Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, İlkeler ve Yönetimsel Özellikler İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 3, 87
- [25] **Avrupa Kentsel Şartı**, 1996, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 9
- [26] **Seymen, O.A.**, 1999, Toplam Kalite Yönetimi ve Yeniden Yapılanma, *Eylül – Ekim Human Resources*, 54
- [27] **Netaş**, 1998, Toplam Kalite Yönetimi, *Eğitim Notları*, 2
- [28] **Milli Prodüktivite Merkezi**, Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 6
- [29] **Akyel, C., Onay, Z.**, Toplam Kalite Yönetimi, *TC. Sağlık Bakanlığı 1.Sağlık Projesi Yönetim Eğitim Programı Ders Notları*
- [30] **Demirel, G.**, Dünyaya Kalite Satan Guru, *Capital Dergisi*, 3, 80

- [31] **Yenersoy, G.**, 1997, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 41
- [32] **Sullivan, G.R., Harper, M.V.**, 1997, Umut Bir Yöntem Olamaz, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 59
- [33] **Hammer, M., Champy, J.**, 1996, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Değişim İçin Bir Manifesto, Sabah Kitapları, İstanbul, 30
- [34] **Hell, G., Parker, T., Tate, R.**, 1995, Liderlik Ve Müşteri Devrimi, Koç Unisys Yayınları, İstanbul, 147
- [35] **Kırım, A.**, 1998, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 151
- [36] **Giritli, İ.**, 1983, Kamu Yönetimi Teşkilatı ve Personeli, Filiz Kitabevi, İstanbul, 180
- [37] **Sungur, H.M.**, 1995, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1,10
- [38] **Macdonald, J., Tanner, S.**, 1998, Başarılı İletişim, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 49
- [39] **Taishoff, M.**, 1999, Müşteriye Odaklanmak, Peki Ama Nasıl, *Ocak Power Dergisi*, 137
- [40] **Ayverdi, H.**, 1999, Yerel Yönetimlerde Hizmet Yönetimi, *17.09.99 Dünya Gazetesi*, 9
- [41] **Milli Prodüktivite Merkezi**, Sürekli iyileştirme, Ankara, 1
- [42] **Öner, E., Vayvay, Ö.**, 1996, Değişim Mühendisliğini Toplam Kalite Yönetiminin Bir Parçası Olarak Düşünebilir miyiz?, Ya/Em Bildiriler Kitabı, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul
- [43] **Özer, P.S.**, 1999, Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir, 4
- [44] **Erkut, H., Sıldıroğlu, S.**, 1996, Kalite Odaklı Yönetim Anlayışında Süreç Yönetimi, Ya/Em 96 Bildiriler Kitabı, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, 223
- [45] **Akın, B., Çetin, C., Erol, V.**, 1998, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul, 89

- [46] **Düren, Z.**, 1997, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 40-41
- [47] **Atilla, M.**, 1999, Kalite Çemberlerinin Etkinliği, *Standard Dergisi Mayıs*, 24
- [48] **Yılmaz, İ.**, İnsan Kaynakları Açısından Kalite Çemberleri, Yüksek Lisans Tezi, 39
- [49] **Hagemann, G.**, Motivasyon El Kitabı, 7
- [50] **Peker, Ö.**, Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği, *Amme İdaresi Dergisi*, 2, 67
- [51] **Köksal, H.**, 1998, Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 10
- [52] **Seçim, H.**, 1991, Devlet Hastanesinde Kalite Çemberi Uygulaması, 1. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara
- [53] **Rawlinson, J.G., Demmer, K.H.**, 1978, Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası, Yeni İşletme Yönetimi Teknikleri, Aydın Matbaası, Ankara, 46,114
- [54] **Erkut, H.**, Geliştirme Yönetimi, Anadolu Grubu, Yönetimde Yeni Ufuklar Dizisi, 3, 35
- [55] **Memiş, Ö.**, 1998, Yalın Düşünce, *Power Dergisi Ağustos*, 131
- [56] **Deniz, N.**, 1999, Global Eğitim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1-2
- [57] **Erdil, O.**, Öğrenen Örgütlerin Davranış ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri, *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Ders Notları*, 2
- [58] **Akgemci, T., Özgener, Ş.**, 1998, Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğermi?, *Standard Dergisi, Ekim*, 50
- [59] **Arat, M.**, *Finansal Forum Gazetesi 13 Eylül 1999*
- [60] **Fındıklı, R.**, Kaliteli Bir Yönetimin Gereği Olarak Eğitim, *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, 53, 25
- [61] **Weaver, C.N.**, 1998, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 183

- [62] **Palmer, M., Winters, K.T.**, 1993, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, 122-123
- [63] **Erdil, O.**, Yönetim Kavramında Değişen Anlayış, Yönetme Yerine Yönlendirme, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Ders Notları*, 1
- [64] **Cehrilik, H.**, Belediye Başkanlarının Seminere Katılma Giderlerinin Ödenmesi Esasları, *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, **29**, 47
- [65] **Öztürk, A.**, 1999, Hizmet İçi Eğitimin Programlanması, *Human Resoruces Eylül-Ekim*, 59
- [66] **Mızrak, N.Y.**, 1991, İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi, 1. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara, 409
- [67] **Akgüner, T.**, 1998, Kamu Personel Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 27
- [68] **Aytaç, B.**, 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 17-20
- [69] **Hesapçıoğlu, M.**, 1994, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomi, Beta Yayınları, İstanbul, 111
- [70] **Kılınç, S.**, Bir Dünya İşletmesi Olmanın Stratejisi, *Çerçeve Dergisi*, **22**, 50
- [71] **Keser, K.**, 1997, Katma Değer Artırıcı Mekanizmalar, Global Yayıncılık, İstanbul, 28
- [72] **Kırçıl, O.**, 1991, İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Problemler, 1. Verimlilik Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 390
- [73] **Preffer, J.**, 1998, İnsan Denklemini Çözen Kazanıyor, *Capital Dergisi Ekim*, 164
- [74] **Genç, N.**, 1997, Zirveye Götüren Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 31
- [75] **Human Resousces**, Aralık 1996, 31
- [76] **Milli Prodüktivite Merkezi**, Kadro Planlama, 3
- [77] **Yalçın, A.S.**, 1999, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 191

- [78] **Varoğlu, D.**, 1996, Motivasyon, *TC. Sağlık Bakanlığı 1. Sağlık Şurası Yönetim Eğitimi Programı Ders Notları*, Kurs 11-11, Ankara, 3
- [79] **Çiçek, M.C., Köksal, G.**, Toplam Kalite Yönetiminde Takım Performanslarının Ölçümü, *Ya/Em Bildiriler Kitabı*, 200
- [80] **Benchmarking Uzmanlık Grubu**, 1997, Kıyaslama Başkasından Öğrenme, Kalder Yayınları, İstanbul, 12
- [81] **Erkut, H., Güler, M.A.**, Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking, *Ya/Em Bildiriler Kitabı*, 247
- [82] **Milli Prodüktivite Merkezi**, Kıyaslama, Ankara, 3
- [83] **Barak, O.**, Yönetimde Mükemmeli Bulmak, *Beklenen Mahalli İdareler Dergisi*, 59, 7
- [84] **Zaim, S.**, Benchmarking (Kıyaslama) İle Kalite Yayılımı, *Çerçeve Dergisi*, 23, 120
- [85] **Milli Prodüktivite Merkezi**, Değişim Mühendisliği, Ankara, 2
- [86] **Hammer, M., Stanton, S.A.**, 1995, Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı Ne Yapmamalı, Sabah Yayınları, İstanbul, 4
- [87] **Wasti, N.**, Reengineering, *1.Sağlık Projesi Yönetim Eğitim Programı notları*, Kurs 10-11, 1
- [88] **Şive, Ö.Ç.**, 1999, Yeniden Yapılanma, *Human Resources Eylül-Ekim*, 49
- [89] **Hatipoğlu, Z.**, 1986, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 4
- [90] **Acar, A.**, Stratejik Yönetim, *1.Sağlık Projesi Yönetim Eğitim Programı Notlar*, Kurs 1/11-1/20, 23
- [91] **Eren, E.**, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 16-17
- [92] **Tanyaş, M.**, 1991, Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmesinin Önemi, 1. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 623
- [93] **Marşap, A.**, Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları, *Ya/Em Bildiriler Kitabı*, 92

- [94] **Marmara ve Belediyeler Birliği**; Belediyelerin Başucu Kitabı, İstanbul
- [95] **Kartal, M.**, 1999, İstatiksel Kalite Kontrolü, şafak Yayınevi, Sivas, 1
- [96] **Andaç, A.**, 1996, ISO 9001 Yorumu ve Uygulama Örnekleri, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1
- [97] **Öktem, A.**, 1998, İhracatta Avrupa Birliği Standartları ve Türkiye'nin Bu Standartlara Uyumu; Musiad Yayınları, İstanbul, 35
- [98] **Benchmarking**, 1997, İş Dünyasının Yeni Gözdesi, *Capital Dergisi Ekim İlavesi*, 7
- [99] **Efil, İ.**, 1997, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa, 4-5
- [100] **Öğrenen Organizasyon Grubu**, 1998, Öğrenen Organizasyon, Kalder Yayınları, İstanbul, 31-32
- [101] **Kavrakoğlu, İ.**, 1996, Kalite, Kalder Yayınları, 21
- [102] **Büyükuslu, A.R.**, 1998, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul, 79
- [103] **Wasti, N.**, 1996, Benchmarking (Kıyaslama/Nirengileme), *TC. Sağlık Bakanlığı 1. Sağlık şurası Yönetim Eğitimi Programı Ders Notları Kurs u-9*, Ankara, 1
- [104] **Türkmen, A., Baraçlı, H.**, Değişim Mühendisliği, Yönetimin Yeni Kuralı, Ya/Em Bildiriler Kitabı, 77
- [105] **Savaş, N.**, 1997, ISO 9000 Serisi, *Macro Dergisi Mayıs*, 71
- [106] **Milli Prodüktivite Merkezi**, ISO 9000, 1-2
- [107] **Sanders, D.A., Sanders, J.A., Johnson, R.H., Scott, C.F.**, ISO 9000 Nedir, Niçin, Nasıl, Rota Yayınları, 15-18
- [108] **Atay, O.**, ISO 9000 Toplam Kalite ve Ahilik, 1998, *Standard Dergisi Ekim*, 38
- [109] **Kavrakoğlu, İ.**, 1998, Kalite, *Capital Dergisi Ağustos*, 136, 94

- [110] **Kavrakoğlu, İ., Baldır, M.**, 1998, ISO 9000 Deneyimi: Türkiye, Belçika, İsrail, Kalder Yayınları, İstanbul, 7
- [111] **Yağız, O.B.**, 1998, *Macro Dergisi Mayıs*, 73
- [112] **Cebeci, U., Beşkese, A.**, Ülkemizde Hizmet Sektöründe ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, Ya/Em Bildiriler Kitabı, 211
- [113] **Bağrıaçık, A.**, 1995, Belgelerle Uygulamalı ISO 9000, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 26,8
- [114] **Aytimur, S.**, 1997, Kalite Sistem Dökümantasyonu, Kalder Yayınları, İstanbul, 13
- [115] **Unan, N.**, 1995, ISO 9000 KGS ile Yapılan Yatırımın Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, 37
- [116] **TSE**, TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetimi El Kitabı, KTE/0198 3. Baskı
- [117] **TSE**, TS-EN-ISO 9000 Kalite Broşürü, 1997, 18
- [118] **Keser, K.**, 1999, ISO 9000, AlfaYayınevi, İstanbul
- [119] **Özel, A.**, 1998, ISO 9000 Standartları Uluslararası Rekabet ve Kobiler, İzmir Ticaret Odası, İzmir
- [120] **Tortop, N.**, 1990, Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, Todei Yayınları, 186
- [121] **Apuhan, R.Ş.**, 1998, Doğru Yönetim, Kesin Sonuç, Timaş Yayınları, İstanbul, 168
- [122] **Preffer, J., Sutton, R.I.**, 1998, Akıllı Konuşma Tuzağı, *Power Dergisi Ağustos*, 165
- [123] **Öztürk, G.**, 1999, Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler, *Human Resources Eylül-Ekim*, 74
- [124] **Sollmann, U., Heinze, R.**, 1995, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınları, İstanbul, 7
- [125] **Hussey, D.E.**, 1997, Kurumsal Değişimi Başarmak, Rota Yayınları, İstanbul, 65

- [126] **Seçkin, F.S.**, 1998, Yönetim Dünyasının Gözde Teknikleri, *Capital Dergisi* Kasım, 189
- [127] **Weatherbsy, G.**, 1998, *Capital Kasım*, 205
- [128] **Argüden, Y.**, 1999, Belediyelerde ve Kamuda TKY Atağı, *Human Resouces*, Eylül-Ekim, 24



EK – 1
KALİTE EL KİTABI



X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 192
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

X BELEDİYESİ
KALİTE EL KİTABI

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 193
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

1. KAPSAM

Bu doküman X Belediyesi'nde uygulanan Kalite Güvence Sistemi prensiplerini göstermektedir.

İLÇENİN TANITIMI

Tarihsel Gelişim:

Genel Bilgiler:

- Yüzölçümü :
 - İlçe : 202.98 km²
 - Belediye : 140.61 km²
- Nüfus :
 - 1997 : 344.064 kişi
 - 2000 : 389.915 kişi
- Cadde ve Sokak : 3.338 adet
- Daire : 132.509 adet
- İşyeri : 16.164 adet
- Mahalle : 29 adet
- Köy : 5 adet

Ulaşım:

Demiryolu : İlçeyi doğu-batı ekseninde kesen demiryolu ile ulaşım mümkündür.

Karayolu : E-5 (D-100), TEM ve Sahil Yolu İlçenin ana ulaşım akslarıdır.

Deniz Yolu : İDO seferleri yapılmaktadır.

Havayolu :

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 194
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

X BELEDİYESİNİN TANITIMI

X Belediyesi 1989 yılında kurulmuştur.

01.01... tarihi itibarı ile 25 müdürlükten oluşan kurumda 546 personel çalışmaktadır.

Bu personeldenkişi devlet memur,kişi kadrolu işçi ve ...kişi de geçici işçi statüsünde çalışmaktadır.

Hizmet Binaları ve adresleri:

Başkanlık Binası:

Ek Hizmet Binası:

Makine İkmal Bakım Atölyesi:

Park Bahçeler Atölyesi:

Yol Bakım Atölyesi:

Atatürk Kültür Merkezi:

Nikah Dairesi:

Aşevi:

İLETİŞİM:

Telefon:

Faks:

Web:

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 195
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

KAPSAM DIŞI ALANLAR:

Kalite Güvence Sistemi dışında tutulan hizmet alanları ve nedenleri şunlardır:

a) Tasarım çalışmaları :

Belediyelerin yaptıkları hizmetlerin mevzuatla sınırlanmış olması ve bir ürün üretimi söz konusu olmadığı için tasarım çalışmaları yapılmamakta/yapılamamaktadır.

b) Müşteri Mülkiyeti :

Belediye çalışmalarının özellikleri dolayısıyla hizmet üretiminde müşterinin temin ettiği mal bulunmamaktadır. Bu nedenle müşteri mülkiyeti konusundaki standart şartları kapsam dışı tutulmuştur.

2. REFERANSLAR

Hizmet üretiminin ağırlıklı olduğu belediye kapsamında kullanılacak olan standart Türk Standartlar Enstitüsünün yayınladığı EN-DIN-ISO 9002;1994'dür.

3. TANIMLAR

3.1. Kalite (Quality) :

Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 196
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

3.2. Kalite Halkası (Quality Loop) :

Ürün veya hizmet kalitesini etkileyen, ihtiyaçların belirlenmesinden, belirlenen ihtiyaçların yerine getirilip getirilmediğinin araştırılmasına kadar olan aşamaları kapsayan, birbirine bağımlı faaliyetlerin kavramsal modelidir.

3.2. Kalite Politikası (Quality Policy) :

Bir kuruluştaki , üst yönetim tarafından resmi olarak belirlenen kalite amaç ve yönüdür.

3.3. Kalite Yönetimi (Quality Management) :

Genel yönetim fonksiyonunun kalite politikasını tespit eden ve uygulayan bölümüdür.

3.4. Kalite Güvencesi (Quality Assurance) :

Ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla, yeterli güveni sağlaması için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür.

3.5. Kalite Kontrol (Quality Control) :

Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir.

3.6. Kalite Tetkiki (Quality Audit) :

Kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının, planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının incelenmesidir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 197
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

3.7. Kalite Sistemi (Quality System) :

Kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan kuruluş yapısı, sorumluluklar, prosedürler, prosesler ve kaynaklardır.

3.8. İzlenebilirlik (Inspection) :

Birim veya faaliyetlerin veya birbiri ile ilgili birimler veya faaliyetlerin geçmişinin, uygulama ve yerleşiminin, kayıt tekniği ile izlenme kabiliyetidir.

4. KALİTE SİSTEM ŞARTLARI

4.1. Yönetimin Sorumluluğu

(Madde 4.1.)

X Belediyesi yönetimi, belediyenin ürettiği hizmetlerle ilgili kalite politika, hedef ve taahhütlerini yazılı olarak belirlemiş, çalışanlara dağıtımını yapmıştır.

Belirlenen kalite politikası ve hedeflerine ulaşmak için gerekli olan organizasyon kurulmuş, kaliteyi etkileyen, işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan personelin yetkileri, sorumlulukları belirlenmiştir.

Yine belediye yönetimi kalite politika, hedef ve taahhütleri doğrultusunda gerekli olan kaynakları tahsis etmiş, kalite sistemini kurmak ve denetlemekle görevli temsilci atamasını yapmış ve kalite sisteminin uygunluğunu ve sürekliliğini sağlamak için yönetimin gözden geçirmesi ile ilgili prosedürü oluşturmuştur.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 198
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.1.1. Kalite Politikası

Genel:

X Belediyesi yönetimi tarafından belediye hizmetlerinde kalite ve verimliliğin artırılarak müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi amacıyla 1999 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi ve ISO Kalite Güvence Sistemi oluşturma çalışmaları başlatılmıştır. Bu doğrultuda belediye bünyesinde eğitim çalışmalarına ağırlık verilmiş ve hizmet üretiminin kontrol altında yapılabilmesi için dökümantasyon çalışmaları başlatılmıştır.

X Belediyesi tarafından TKY ve ISO kapsamında yürütülen çalışmalarda Misyon, Vizyon, Politika ve Hedefler de belirlenmiştir.

Misyon:

Tüm belediye çalışanlarının katılımıyla, hizmetlerde verimliliği ve kaliteyi artırarak, belde halkının memnuniyetini; şehrin kentsel gelişimini sağlamaktır.

Vizyon:

Yerel yönetim anlayışında “önde” ve “öncü” belediye olmak.

Politika:

Kalite anlayışımızın gereği olarak müşteri memnuniyetini sağlamak temel amaçtır. Müşteri kavramı sadece halkını değil, ilçeyi de kapsamaktadır. Halkın memnuniyeti ancak şehrin memnuniyeti ile mümkündür. Bu anlayışın gereği olarak

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 199
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

“Sürdürülebilir Kalkınma” ilkesinden hareketle şehrin yaşanabilir mekana dönüşmesi temel hedeftir.

Kalite ve verimlilik odaklı yönetimi sergileyebilmek için tüm çalışanların katılımını ve gelişimini sağlayıcı eğitim, motivasyon ve yönetim anlayışı esas alınacaktır.

Halkın belediye hizmetlerinden daha fazla yararlanabilmesi amacıyla belediye ile halk arasındaki iletişimin artırılması ve diğer kamu kurumları ile belediye arasındaki koordinasyonun artırılmasına önem verilecektir.

Proje ekipleri kurularak takım çalışmasına geçilmesi, belediyeye mal ve hizmet sunan tedarikçilerin seçiminde kaliteye önem verilmesi, gelişmelerin yakından takibi ve ilgili birim ve kişilere ulaştırılarak bilginin kullanımı ve geliştirilmesi, hizmet üretimlerinin ölçümü ve analizi yoluyla elde edilecek verilerin sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda kullanımı ile benzeri iş ve işlemler de kalite politika gereğidir.

4.1.2. Organizasyon

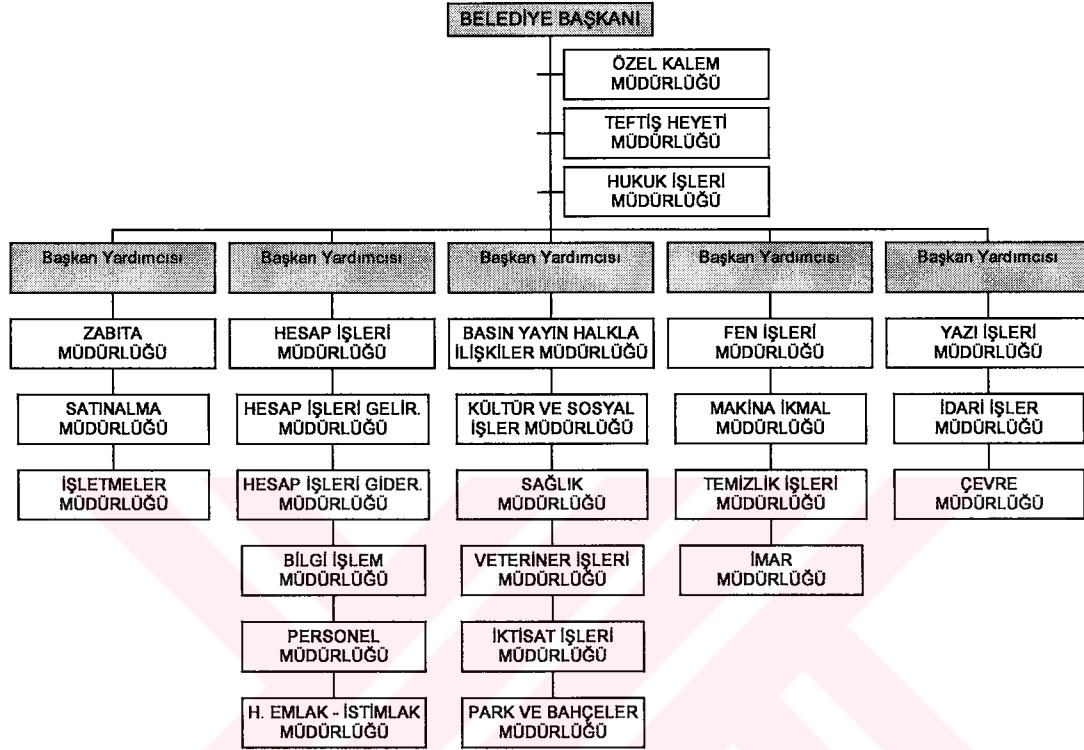
Belediye bünyesinde mevcut organizasyon şeması oluşturulmuştur.

Organizasyonun belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmalarını devam ettirebilmesi amacıyla yetki sorumluluklar verilmiş, kaynaklar belirlenmiş, yönetim temsilcisi seçilmiştir.

Y Belediyesi örnek organizasyon şeması verilmiştir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 200
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01



4.1.2.1. Sorumluluk ve Yetki

Pendik Belediyesi organizasyon şemasında yer alan her sıfat ve görev ile bu birimlerin alt kademelerinde yer alan her sıfat ve görevin tanımı, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bu konudaki dökümanlar bir bütün olarak Kalite Güvence Sisteminin yürütülmesi işlevini yerine getiren X Müdürlüğünde ve ayrıca her birimle ilgili kayıtlar da söz konusu birimlerin Kalite Kayıt Dosyalarında bulunmaktadır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 201
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.1.2.2. Kaynaklar

X Belediyesi Yönetimi, belediye hedefleri ve kurulan kalite sistemi şartları doğrultusunda planlanan ve yürürlüğe konulan faaliyetlerin doğrulanması amacıyla gerekli olan kaynak ve eğitilmiş personeli tahsis etmiştir.

Kalite sistemini uygulamak, sürdürmek, etkinliğini ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak; müşteri ihtiyaçlarının ve memnuniyetinin gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli olan kaynaklar belirlenerek sağlanmıştır.

İnsan Kaynakları: mevzuat çerçevesinde ve ihtiyaçları oranında personel tedariki yapan belediyemiz, personelin gelişimi için eğitimin önemine inanmakta ve bunun için yoğun eğitim çalışmaları yapmaktadır. Eğitim çalışmalarında izlenecek yöntem Eğitim Prosedürü ile dokümante edilmiştir.

Alt Yapı: Belediyemiz çalışmalarında kalite ve verimliliğin artması için mekan iyileştirme çalışmaları başlatılmış olup, kademeler halinde birim çalışma mekanlarının iyileştirilmeleri yapılmaktadır.

Ref :

İç Tetkik Prosedürü

Yönetimin Gözden Geçirme Prosedürü

Eğitim Prosedürü

Kalite Kayıtları Prosedürü

Proses Prosedürleri

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 202
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.1.2.3. Yönetim Temsilcisi

X Belediyesi yönetimi, kurulan TS-EN ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi standardına uygun kalite sistemini kurmak, faaliyetleri ve elde edilen sonuçları kalite politika, hedef ve stratejileri ile standarta uygunluğunu sistematik ve tarafsız bir biçimde incelemek, sistemin devamlılığını ve gelişimini sağlamak, sistemin etkinliği hakkında yönetime bilgi vermek üzere bir yönetim temsilcisi atamıştır.

Ref : tarih ve ... sayılı Kalite Güvence Sorumlusu atama yazısı.

4.1.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi

X Belediyesinde uygulanan Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili çalışmaların takibi, geliştirilmesi, etkinliğinin ve sürekliliğinin sağlanabilmesi amacıyla Belediye Yönetimi yılda iki kez kalite Yönetim Sisteminin gözden geçirilme toplantıları yapar. Bu çalışmalarla ilgili olarak takip edilecek usul, değerlendirmeye esas alınacak veriler, değerlendirme ve iyileştirme yöntemleri belirlenerek dokümanite edilir.

4.2. Kalite Sistemi

(Madde 4.2)

TS-EN ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi standartlarına uygun olarak sistem kurulmuş, sistemin gerektirdiği Kalite El Kitabı, prosedürler, talimatlar, destek dokümanlar (form ve çizelgeler) hazırlanarak yürürlüğe konmuştur. Ayrıca belediye çalışanları ile ilgili yürürlükte bulunan tüm mevzuat temin edilmiş ve mevzuat değişikliklerinin zamanında temini için gereken önlem alınmıştır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 203
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Ref :

Kalite el kitabı (ekte verilmiştir)

Proses Prosedürleri (ekte verilmiştir)

Kalite Kayıtları Prosedürü

Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü (ekte verilmiştir)

Doküman Revizyon Prosedürü (ekte verilmiştir)

4.2.2 Kalite Sistem Prosedürleri ve Kalite Planlaması

Belediyede ISO 9002 standartları doğrultusunda 4 türlü doküman mevcuttur.

Kalite El Kitabı: Belediyede kurulan ISO Kalite Yönetim sisteminin ISO 9002 standartlarına uygunluğunu gösteren ve bu alanda yapılacak çalışmalar için rehber niteliğinde Kalite El Kitabı dökümanite edilmiştir.

Prosedürler: Belediyede üretilen hizmetlerin nerede, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağını ve üretim aşamalarının belirlendiği dökümanlar olup, iş akış şeması veya yazılı metaryal olarak dökümanite edilmiştir. Ayrıca ISO 9002 standartlarında istenen iş ve işlemler de prosedürlerle dökümanite edilmiştir.

İş Talimatları: Spesifik işlerin nasıl yapılacağını belirten dökümanlardır.

Formlar: Hizmet üretimi esnasında kullanılan ve belirli formatları bulunan dökümanlar ve kayıtlardır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 204
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Görev Tanımları: Belediyede tüm pozisyonlarla ilgili olarak görev ve yetkileri belirleyen dökümanlardır.

Ref:

Doküman Hazırlama Prosedürü (ekte verilmiştir)

Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü (ekte verilmiştir)

Proses Prosedürleri

Kalite Kayıtları Prosedürü

Eğitim Prosedürü

4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi

(Madde 4.3)

4.3.1. Genel

X Belediyesi çalışmalarında müşteri memnuniyetine önem vermektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için müşterinin ihtiyaçlarının, taleplerinin ve şikayetlerinin belirlenebilmesi ve belirlenen hususlarda mevzuat ve belediye kaynaklarının elverdiği çalışmaların yapılabilmesi için gerekli mekanizmaları oluşturmuş ve dökümante etmiştir.

4.3.2. Gözden Geçirme

X Belediyesi, vatandaşın ve diğer kurumların belediyeden beklentileri doğrultusunda yapılan taleplerin değerlendirme metotlarını belirlemiş ve dökümante etmiştir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 205
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Müşteri memnuniyeti doğrultusunda, mevzuatın ve belediye kaynaklarının elverdiği ölçüde talepler karşılanır.

Ref: Sözleşmenin gözden geçirilmesi (ekte verilmiştir)

4.3.3. Sözleşmede Değişiklik

Vatandaşın ve kurumların belediyeden taleplerinde değişiklik olması durumunda, bu değişiklik yeni talep olarak değerlendirilir ve gereken işlem uygulanır.

4.3.4. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesi ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmektedir.

Ref : Kalite Kayıt Prosedürü

4.4. Tasarım Kontrol

(Madde 4.4.)

X Belediyesi yasalar çerçevesinde hizmet üretmek zorunda bulunduğu ve bu yüzden yeni bir ürün üretemeyeceği için her hangi bir tasarım çalışmasında bulunamamaktadır. Standardın bu maddesi belediyede bulunmaması dolayısıyla ISO 9002 sistemi kullanılmaktadır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 206
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.5. Doküman ve Veri Kontrolü

(Madde 4.5.)

4.5.1. Genel

X Belediyesi Yönetimi, ISO 9002 Kalite Güvence Standardı doğrultusunda, belediye kalite politika ve hedeflerine uygun dokümanların hazırlanması, kontrolü, dağıtımı, yürürlükten kalkan dokümanların kullanımının engellenmesi ve değişikliklerin yapılması ile ilgili işlemler için prosedürler oluşturmuş ve yürürlüğe koymuştur.

4.5.2. Doküman ve Veri Onayı ve Yayını

Hizmet kalitesini etkileyen faaliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için hazırlanacak olan dokümanların hazırlanması, dağıtımı, onayı, yürürlüğü ve revizyonu ile ilgili yapılması gerekenlerin kontrol altına alınması için doküman hazırlama prosedürü ve doküman ve veri kontrol prosedürü oluşturulmuştur.

Ref : Doküman Hazırlama Prosedürü (ekte verilmiştir)

Doküman ve Veri Kontrol Prosedürü (ekte verilmiştir)

4.5.3. Doküman ve Veri Değişiklikleri

Doküman ve veri değişiklikleri için gerekli değişiklik talep formu ve prosedürleri oluşturulmuştur. Yapılan değişiklikler Kalite Güvence Sorumlusunun imzası ile yürürlüğe girmekte, dağıtım listesi kapsamındaki birimlerde eski dokümanların kullanımı önlenerek yeni dokümana uygun çalışmaları sağlanır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 207
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.6. Satınalma

(Madde 4.6)

4.6.1. Genel

X Belediyesi satın alma işlemleri Devlet İhale Kanunu'na göre yapılmakta olup, bu konuda takip edilecek süreç konun, yönetmelik ve genelgelerle belirlenmiş olup, belediye için bağlayıcıdır. Mevzuata göre, kimlerden, nasıl alınacağı, kontrol, muayene, uygun olmayan ürünün iadesi belirlenmiştir.

Satın alma işlemleri ile ilgili olarak takip edilecek işlemler ayrıca Satın Alma Prosedürü ve İhale Prosedürleri ile belirlenmiştir.

4.6.2. Teşeronların Değerlendirilmesi

X Belediyesi satın alma işlemleri Devlet İhale Kanunu göre yapılmakta ve taşeronlar değerlendirilmektedir.

4.6.3. Satınalma Verileri

Satın alınacak ürün veya hizmetin özellikleri, alımı takip eden birim tarafından belirlenmekte, temin edilen ürün veya hizmetin bu özelliklere uygunluğunun denetlenmesi, onaylanması için ilgili birimlerde kullanılacak dokümanlar oluşturulmuştur.

Ref : Satınalma prosedürü

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 208
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.6.4. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

4.6.4.1. Taşeronun Mahallinde Yapılan Tedarikçi Doğrulaması

Belediye tarafında alınan mal ve hizmetlerle ilgili olarak ihale şartnamesinde veya teknik şartnamede mahallinde doğrulama yapılması şartı konulmuşsa, şartnamede doğrulamanın nasıl yapılacağı şartları doğrultusunda gerçekleştirilir.

4.6.4.2. Satın Alınan Ürünün Müşteri Tarafından Doğrulanması

Bu madde belediye bünyesinde ürün üretimi yapılmaması nedeniyle uygulanmamaktadır.

4.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü

(Madde 4.7.)

Belediyece müşteriye sunulacak ürün veya hizmette kullanılacak olan müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımı belediyece yapılır.

Ref : Müşterinin temin ettiği ürün/hizmet prosedürü

4.8. Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği

(Madde 4.8.)

X Belediyesi yönetimi, hizmet üretiminin kontrol altında yapılması, hizmet üretiminin her aşamasının istenildiği zaman geriye yönelik olarak izlenebilmesi, olası problem durumunda problemin kaynağının tespit edilebilmesi amacıyla gerekli olan

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 209
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

dokümanları hazırlayarak yürürlüğe koymuştur. Bu kapsamdaki çalışmalar “Hizmetlerin tanımlanması ve izlenmesi prosedürü” doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

4.9. Proses Kontrolü

(Madde 4.9.)

Belediye hizmetlerinde kaliteyi etkileyen tüm proseslerin, belirlenen kalite politika ve hedefleri ile ilgili mevzuata uygun yürütülebilmesi için gerekli prosedürleri hazırlayarak yürürlüğe koyulmuştur. Personel eğitimi sağlanmış, iç tetkik eğitimi alınmış, istatistiki yöntemler kullanılmıştır.

Ref : Proses Kontrol Prosedürü (ekte verilmiştir)

4.10. Muayene ve Deney

(Madde 4.10)

4.10.1. Genel

Belediyelerde, kalite şartlarına uymayan girdilerin sisteme girmesini önlemek amacıyla gerekli önlemler alınarak dokümanite edilmiştir. Kurum bünyesinde dosya üzerinden yapılan çalışmalar ve mal/ürün üretimi olmak üzere iki tür hizmet üretilmektedir. Her dokümanın muayene ve deney durumunu gösteren önlemler alınmış, muayene ve deney prosedürü hazırlanmıştır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 210
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.10.2. Girdi Muayene ve Deneyleri

Belediyeye vatandaşlar, kurum ve kuruluşlar tarafından sunulan evrakların kontrolü yapılmakta, eksikler olması durumunda tamamlanması talep edilmektedir. İstenen evraklarla ilgili bilgi, o işlem ile ilgili prosedürde belirtilmiştir.

Aynı şekilde mal ve ürün üretimi için gerekli olan malzemelerin temini, temin ile ilgili prosedürlere uygun olarak yapılmaktadır. İlgili prosedür ve temin şartlarına uymayan mallar kullanıma sokulmadan iade edilir.

4.10.3. Proses Sırasında Muayene ve Deneyler

İşlemler yapılırken, işin çeşidine göre ara kontroller o işin yapıldığı birimin şef, müdür yardımcısı ve müdürü tarafından yapılır. Dokümanların hangi aşamada kimin kontrolünden geçeceği o iş ile ilgili prosedürlerde belirtilmiştir.

Belediyece mal ve hizmet üretimi esnasında kontroller, işin türüne göre sürveyanlar, kontrol mühendisleri, şefler tarafından yapılmaktadır. Her mal/ürün üretimindeki ara kontrollerin kimler tarafından yapılacağı, uygunsuzluk durumunda ne yapılacağı aynı şekilde ilgili prosedürlerde belirtilmiştir.

Ref : Proses Kontrol Prosedürleri (ekte verilmiştir)

4.10.4. Son Muayene ve Deneyler

Hazırlanan dosyalar ilgisine verilmeden önce, ilgili birimin bağlı olduğu başkan yardımcısı/ belediye başkanı tarafından son kotrolden geçer. Her işle ilgili son kontrol mercii, ilgili prosedürlerde belirtilmiştir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 211
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Belediye mal ve hizmet üretimindeki kontroller için nevine göre, kontrol mühendisleri, şefler, müdür yardımcıları/ müdürler tarafından yapılmaktadır.

Ref : Proses Kontrol Prosedürleri (ekte verilmiştir)

4.10.5. Muayene ve Deney Kayıtları

Yapılan kontroller sonucu dokümanlar işaretlenerek ve kayıtlara geçerek raporlar tutulmaktadır.

Ref : Kalite Kayıtları Prosedürü

4.11. Muayene, Ölçme ve Deney Techizatının Kontrolü

(Madde 4.11)

4.11.1. Genel

Amaç, müşteriye teslim edilecek ürün/ hizmetlerin istenen şartnamelere uygunluğundan emin olmak amacıyla ölçüm, test, muayene gibi kontrollerde kullanılan techizatın kalibrasyonunu yapmak, doğruluğunu hassasiyetini ayarlamaktır.

4.11.2. Kontrol Prosedürü

Muayene ve deney techizatlarının bakım ve kontrolleri için gerekli prosedürler hazırlanarak yürürlüğe konmuştur. Kalibrasyonla ilgili kayıtlar ilgili birim amirliklerinde bulunmaktadır. Kamuoyu yoklamalarının geçerlilik kontrolleri, anket değerlendirme tekniklerine göre yapılmaktadır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 212
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.12. Muayene ve Deney Durumu

(Madde 4.12)

Muayene ve deney durumu işe ait prosedüründe belirtilen noktalarda kontrol edildikten sonra, muayene ve deney sonucu, birimce belirlenen işaretleme sistemi doğrultusunda yapılır. Böylece herhangi bir işin herhangi bir safhada muayene ve deneyler sonucu hangi kategoriye girdiği belirlenebilir.

Üç çeşit muayene durumu vardır ;

- Muayene edilip, kabul edilmiş.
- Muayene ediliğ, red edilmiş.
- Muayene edilmemiş.

Ref: Muayene ve deney prosedürü

4.13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

(Madde 4.13)

4.13.1. Genel

İşin prosedürü gereği yapılan kontroller sonucu, belediye mal ve hizmet üretimi sonucu nihai alıcıya uygunsuz ürün tespit edilirse, ürün sistemden çıkarılmalıdır.

Belediye yönetimi, hizmet ve ürün üretimi esnasında meydana gelen uygunsuzlukların tespiti, düzeltilmesi, bir daha tekrarlanmaması için önlemler

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 213
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

alınması, uygun olmayan ürün ve hizmetlerle hakkında yapılacak işlemlerle ilgili gerekli dokümanları hazırlamış ve yürürlüğe koymuştur.

Ref : Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü

4.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

(Madde 4.14)

X belediyesince üretilen hizmetlerin kalite politikası, misyon, vizyon ve mevzuat çerçevesinde uygunluğu, iyileştirme için yapılacak çalışmalar, düzeltici faaliyetler için şu yöntemler uygulanmaktadır.

- Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları :Yılda iki kere
- Müşteri memnuniyeti ölçümü- Kamuoyu Yoklamaları :Yılda en az bir kere.
- Halk meclisleri, halk saatleri, beyaz Masa, telefon, elektronik posta yoluyla gelen veriler.
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
- İç Tetkik
- Veri Analizleri
- Personelden gelen öneri ve değerlendirmeler

Sonucu değerlendirme yapılmakta, kalitesiz ürün, hizmet üretimi önlenmektedir.

Ref : Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

İç Tetkik Prosedürü

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 214
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Kamuoyu Yoklama Prosedürü

Halk Saatleri Prosedürü

4.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat

(Madde 4.15)

Belediye yönetimince hizmet ve ürün/ mallarla ilgili taşıma, depolama, muhafaza ve sevkiyat işlemlerinin kontrol altında yapılmasını sağlamak için gerekli prosedürler hazırlanmış ve yürürlüğe konmuştur.

Ref : Taşıma, Depolama ve Sevkiyat Prosedürü

4.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü

(Madde 4.16)

Ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesi süresi boyunca, muayene, test, iş talimatları neticesinde bulunan bulgular, ürün ve hizmetten beklenen özelliklerin sağlandığını göstermek üzere kayıt altında tutulur.

Ürün ve hizmetlerin üretimi aşamalarında tutulan tüm kayıtlar, silinmeyecek, kaybolmayacak şekilde muhafaza edilir. Kalite kayıtları ilgili birimlerin arşivinde belirlenen süre kadar muhafaza edilir.

Ref : Kalite Kayıt Prosedürü

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 215
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

4.17. Kuruluş İçi Kalite Tetkiki

(Madde 4.17)

Belediye yönetimi tarafından, kurulan kalite güvence sisteminin mevzuata, standartlara, kalite politika ve hedeflerine uygunluğunu denetlemek için kuruluş içi kalite tetkiki dokümanları hazırlanmış ve yürürlüğe konmuştur.

Kuruluş içi kalite tetkikleri bağımsız ve eğitimli personel tarafından yapılmakta, sonuçlar rapor olarak düzenlenmekte, uygunsuzluk bulunan noktalarda düzeltici önleyici faaliyetler yapılmaktadır.

Kuruluş içi kalite tetkik sonuçları yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında değerlendirilmektedir. Kuruluş içi tetkik planı kalite güvence sorumlusu tarafından hazırlanmakta ve plan doğrultusunda yılda en az iki kez iç tetkik yapılmaktadır. (Not: iç tetkik sorusu örnekleri ekte verilmiştir)

4.18. Eğitim

(Madde 4.18)

Belediye yönetimi tarafından, belediye çalışmalarında kaliteyi etkileyen personelin eğitim ihtiyaçlarının tespiti için formlar ve prosedürler oluşturulmuş, eğitimler programlanmış ve eğitim değerlendirme prosedürleri yazılmış ve uygulamaya geçmiştir.

Ref : Eğitim Prosedürü

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 216
KALİTE EL KİTABI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

Not : Eğitimle ilgili dokümanlar ekte verilmiştir.

4.19. Servis

(Madde 4.19)

Belediye hizmetleri kapsamında servis hizmeti verilmemektedir.

4.20. İstatistik Teknikleri

(Madde 4.20)

Yapılan işlerin belediye kalite, politika ve hedeflerine uygunluğunun sağlanması için belediye çalışmaları sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi, analizi, yorumlanması ve gereken önlemlerin alınması için gerekli dokümanlar hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur.

Bu doğrultuda; kamuoyu yoklama sonuçları, beyazmasaya gelen şikayetler, müdürlükler tarafından hazırlanan faaliyet raporları, belediye faaliyet raporu vb. yollarla elde edilen veriler belirlenen istatistik metotları aracılığı ile değerlendirilmekte, gereken önlemler alınmaktadır.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

EK – 2

**KALİTE EL KİTABI
PROSEDÜR VE FORMLARI**



X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/1
SÖZLEŞMELERİNİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	Revizyon No: 0
PROSEDÜRÜ	Doküman No: P00.04

1-AMAÇ:

Müşterilerin taleplerinin ve tedarikçilerin tekliflerinin kalite politikası, mevzuat ve işin gerektirdiği standartlar doğrultusunda gözden geçirilmesi işleminin kontrol altında yapılmasını sağlamak.

2- KAPSAM:

Müşteri talepleri ve tedarikçi teklifleri

3- TANIMLAR:

Müşteri: Belediyemizden hizmet talep eden gerçek ve tüzel kişiler

Tedarikçi: Belediyemize hizmet veya ürün tedarik eden gerçek ve tüzel kişiler.

4- İLGİLİ DOKÜMANLAR:

İhale Prosedürleri

Devlet İhale Kanunu

Satın Alma Prosedürü

Kamuoyu Yoklama Prosedürü

Beyaz Masa Şikayet Prosedürü

Halk Saatleri ve Halk Meclisleri Prosedürü

Proses Prosedürleri

5-UYGULAMA:

5.1: Vatandaş Talepleri: Beyaz Masa, Halk Meclisleri, Halk saatleri, Yazı işleri ve Kararlar Müdürlüğü kanalıyla gelen taleplerdir.

5.1.1: Vatandaşların şahsen veya vekilleri aracılığı ile yaptığı başvurular kayda alınır. Beyaz Masa, halk saatleri ve Halk Meclisleri yoluyla gelen talepler Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından, diğer Talepler ise Yazı işleri ve Kararlar Müdürlüğü tarafından ilgili birime havale edilir.

5.1.2: İlgili birim müdürü talebi mevzuat, kalite politika ve hedefleri, yatırım planları ve bütçe kriterlerine göre değerlendirir. Değerlendirmede zorlandığı durumlarda bağlı olduğu başkan yardımcısına konuyu aktarır. Başkan yardımcısı kendisi karar verebileceği gibi konuyu Başkanlık Divanına getirerek orada değerlendirmeye açabilir. Kararı ilgili birim müdürüne bildirir.

5.1.3: Vatandaş talebi uygun bulunmamış ise gerekçesi ile beraber talebin geldiği müdürlük kanalıyla talep sahibine bilgi verilir.

5.1.4: Vatandaş talebi değiştirilerek de uygun bulunabilir. Mevzuat, kalite politika ve hedefleri, yatırım programı çerçevesinde talep değerlendirilirken tapel edilen hizmetin şekli değiştirilebilir.Bu değişiklik talebin geldiği birim vasıtasıyla gerekçesi ile beraber vatandaşa bildirilir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/2
DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	Revizyon No: 0
PROSEDÜRÜ	Doküman No: P00.05

1-AMAÇ:

Belediye hizmetleri üretiminde ortaya çıkan veya çıkabilecek olan uygunsuzlukları ve nedenlerini tespit ederek ortadan kaldırmak için düzeltici ve önleyici faaliyetleri planlamak, uygulamak ve etkinliğini artırmak.

2- KAPSAM:

Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları
Kalite İç Tetkikleri
Beyaz Masa, Halk meclisi ve Halk Saatlerinde gelen şikayetler
Kamu Oyu Yoklamaları
Müdürlükler Toplantıları
Yıllık Değerlendirme toplantıları
Hizmet üretimi esnasında çıkan problemler
İyileştirme çalışmaları
Proje Ekipleri çalışması

3- TANIM:

KGS: Kalite Güvence Sorumlusu
Düzeltilici Faaliyetler: Hizmetin oluşumu esnasında oluşan problemlerin giderilmesi faaliyetleri
Önleyici Faaliyetler: Problemlerin doğmasına yol açan nedenlerin tespit edilerek giderilmesi ve olası problemlerin önlenmesi amacıyla yapılan faaliyetler

4- İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Kalite İç Tetkik Prosedürü
Kamuoyu Yoklama Prosedürü
Beyaz Masa Şikayet Prosedürü
Halk Saatleri Prosedürü
Proses Kontrol Prosedürü
Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü
Düzeltilici-Önleyici Faaliyetler İstek Formu
Belgelendirme Kuruluşu Raporları
Yıllık Değerlendirme Tutanakları
Müdürlükler Toplantıları Tutanakları
Proje Ekipleri çalışması Prosedürü

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim : Görevi : YMüdürü İmza :	İsim : Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih:
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa:2/2
DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	Revizyon No: 0
PROSEDÜRÜ	Doküman No: P00.05

5- UYGULAMA:

5.1: Hizmetin üretimi esnasında karşılaşılan problemler:

5.1.1: İlgili birim müdürü ve ilgili diğer çalışanlarla görüşülerek giderilir. Problemin birim içinde çözülmesi mümkün değilse birimin bağlı olduğu başkan yardımcısına konu aktarılır. Başkan yardımcısı konu ile ilgili çözümü geliştirebileceği gibi bu hususta karşılaşılan problemi Başkanlık Divanı toplantısına getirerek tartışmaya açabilir. Burada alınan karar uygulanır.

5.1.2:Konunun önemine binaen değişik bilgi ve görüşlere ihtiyaç duyulursa belediye bünyesinde bulunan personelden konu ile ilgili bilgisi olanlardan görüş alınabilir. Ya da yine konunun durumuna göre İçişleri Bakanlığı veya ilgili Merkezi İdareye bağlı kurumlardan görüş sorulur. Bu çalışmalar ilgili başkan yardımcısının bilgisi dahilinde ilgili birim müdürü tarafından koordine edilir.

5.2: Beyaz Masa, Halk saatleri ve Halk Meclisleri kanalı ile belediyeye iletilen problemler:

5.2.1: Bu tür problemler, Halkla İlişkiler Müdürlüğü kanalı ile ilgili birime iletilir. Bu birim tarafından alınan önlemler ve şikayetin giderilmesi için yapılan çalışmalar tekrar Halkla İlişkiler Müdürlüğüne bildirilir.

5.2.2: Şikayet konusu problem müdürlük içinde çözüme kavuşturulamıyorsa bu prosedürün 5.1.2 maddesindeki işlemler yapılır.

5.3: Kamuoyu Yoklamaları: Kamuoyu yoklamaları kanalıyla gelen şikayetler:

5.3.1: Bu tür şikayetler, APK müdürlüğü tarafından “Düzeltilici-Önleyici Faaliyetler İstek Formu” aracılığı ile ilgili birimlere gönderilir.

5.3.2: Gelen şikayetler bu prosedürün 5.1.1 ve 5.1.2 maddelerine göre işleme tabi tutulur.

5.3.3: Sonuç “Düzeltilici-Önleyici Faaliyetler İstek Formu”nun sonuç bölümüne işlenerek APK Müdürlüğüne iade edilir.

5.4: Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları, Müdürler Toplantıları ve benzeri çalışmalarla tespit edilen problemler:

5.4.1: Bu tür problemler KGS tarafından “Düzeltilici-Önleyici Faaliyetler İstek Formu” aracılığı ile ilgili birime iletilir.

5.4.2: Bu prosedürün prosedürün 5.1.1 ve 5.1.2 maddelerine göre işleme tabi tutulur.

5.4.3: Sonuç “Düzeltilici-Önleyici Faaliyetler İstek Formu”nun sonuç bölümüne işlenerek KGS’ye iade edilir.

6- DAĞITIM VE DOSYALAMA:

Bu prosedürün orijinal nüshası Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyaları ise her müdürlüğe gönderilerek müdürlüklerin kalite doküman klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim: Oğuz Çerik	İsim: Salih Kenan Şahin
Görev: Araştırma Planlama Koordinasyon	Görev: Kalite Güvenlik Sorumlusu
Müdürü	İmza:
İmza:	

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/1
DOKÜMAN KAYIT VE MUHAFAZA	Revizyon No: 0
PROSEDÜRÜ	Doküman No: P00.06

1-AMAC:

X Belediyesinde kurulan Kalite Yönetim Sistemi dahilinde kullanılan dokümanların kayıt altında bulundurulması ve muhafazasını sağlamak.

2- KAPSAM:

Kalite Yönetim sistemi dahilinde kullanılan tüm dokümanlar.

3- TANIMLAR:

KGS: Kalite Güvence Sorumlusu

4- İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Doküman Hazırlama Prosedürü

Doküman Ve Veri Kontrol Prosedürü

5- UYGULAMA:

5.1: Dokümanların Dağıtımı:

5.1.1: kalite El Kitabı şu kişilere dağıtılır:

Belediye Başkanı

Belediye Başkan yardımcısı

Kalite Yönetim Ekibi

Tüm Müdürler

5.1.2: prosedürler şu kişilere dağıtılır:

Kalite Yönetim ekibi

İlgili Müdürlük

Müdür Yardımcıları ve prosedürde belirtilmiş ise diğer kişiler

5.1.3: Diğer Dokümanlar şu kişilere dağıtılır:

Kalite Yönetim Ekibi

İlgili Müdürlük ve kullanıcılar

5.2: Muhafaza:

Araç ve makinelerin kullanım talimatları ve kontrol çizelgeleri ilgili araçta, diğer tüm dokümanlar ise ilgili birimlerin kalite Klasörlerinde bulundurulur.

6- DAĞITIM VE DOSYALAMA:

Bu prosedürün orijinal nüshası Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyaları ise her müdürlüğe gönderilerek müdürlüklerin kalite doküman klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/2
DOKÜMAN HAZIRLAMA PROSEDÜRÜ	Revizyon No: 0
	Doküman No: P00.07

1-AMAÇ:

X belediyesinin hizmet kalitesini etkileyen faaliyetlerin kontrol altına alınabilmesi için hazırlanacak olan dokümanların hazırlanması, dağıtımı, onayı, yürürlüğü ve revizyonu ile ilgili yapılması gerekenlerin kontrol altında yapılmasını sağlamak.

2- KAPSAM: X Belediyesinde Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde hazırlanacak tüm dokümanları kapsar.

3- TANIMLAR:

Kalite el Kitabı: X Belediyesinde kurulan Kalite Yönetim Sisteminin ISO 9001:2000 standartlarında uygunluğunu sağlamak amacıyla hazırlanan ve sistemin ana hatlarını belirleyen dokümandır.

Prosedür: X belediyesinde yapılan iş ve işlemlerin kimin tarafından, nerede, nasıl, ne zaman yapılacağını belirleyen dokümanlardır.

Diğer Dokümanlar: Talimatlar, çizelgeler, Formlar

4- İLGİLİ DOKÜMANLAR:

ISO 9000 standartları

5- UYGULAMA:

5.1: Kalite El Kitabı:

5.1.1: Kalite El Kitabı Kalite Güvence Sorumlusu tarafından hazırlanır. Başkanın onayı ile yürürlüğe girer.

5.1.2: Kalite El Kitabında şekil şartı bulunmamakla beraber şu hususların mutlaka yer alması gerekir:

5.1.2.1: yayın tarihi, Revizyon No, Doküman No, sayfa No, Hazırlayan ve Onaylayanın adı, görevi, imzası.

5.1.2.2: Belediyenin kısaca tanıtımı, iletişim yolu, Organizasyon şeması, misyon, vizyon, politika, hedefler, görev yetki ve sorumluluklar, kalite planları, proses gerçekleştirme koşulları, ölçme-muayene-kontrol işlemleri, iyileştirme ve eğitim işleri, kaynak tedariki.

5.1.3: Söz konusu bilgiler ayrıntılı olarak yer alabileceği gibi bir başka dokümana atıf biçiminde de belirtilebilir.

5.2: Prosedürler:

5.2.1: Prosedürler iki gruptan oluşmaktadır. Kalite Yönetim Sisteminin işleyişi ile ilgili prosedürler ve belediyede üretilen iş ve işlemlerle ilgili prosedürler. Birinci grup pğrosedürler APK müdürlüğü tarafından ikinci grup prosedürler ise ilgili müdürlükler tarafından hazırlanır ve KGS tarafından onaylanarak yürürlüğe girer.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :2/2
DOKÜMAN HAZIRLAMA PROSEDÜRÜ	Revizyon No: 0
	Doküman No: P00.07

5.2.2: Prosedürlerde bir şekil şartı bulunmamaktadır. Metin biçiminde hazırlanabileceği gibi İş Akış Şeması biçiminde de hazırlanabilir. Bununla beraber her prosedürlerde şu bilgilerin bulunması mecburidir.

5.2.2.1: yayın tarihi, Revizyon No, Doküman No, sayfa No, Hazırlayan ve Onaylayanın adı, görevi, imzası.

5.2.2.2: İş ve işlemlerin kimin tarafından, ne zaman, nerede, nasıl yapılacağına dair bilgiler. Bu bilgilerde talimat, çizelge veya mevzuata atıfta bulunulabilir.

5.2.2.3: İş ve işlemlerin yapılabilmesi için gerekli evrak ve bilgiler varsa bunların ne olduğu belirtilmelidir.

5.2.2.4: Prosedürün amacı, kapsamı, kullanılan kısaltmalar varsa tanımı, kimlere dağıtımının yapılacağı, nerede muhafaza edileceği bilgileri yer almalıdır.

5.3: Diğer Dokümanlar: İş Talimatları, çizelgeler ve formlarda her hangi bir şekil şartı yoktur. Bununla beraber;

5.3.1: Dokümanın ismi, numarası bulunmalıdır.

5.3.2: Belediyemizin elinde mevcut bulunan dokümanlara yenisi basılıncaya kadar kullanabilmek amacıyla form numarası kaşe ile basılır. Bu tür dokümanlara doküman nevini gösteren “F” harfi yerine teknik zorluk sebebiyle “No” yazılabilir. Fakat yeni hazırlanacak formlarda “F” harfi bulunacaktır. Çizelgelerde ise doküman no bulunması gerekmekte olup, çizelge ismi bulunması yeterlidir.

5.4: Elektronik Ortam Dokümanları: Herhangi bir birim kullanacağı dokümanı elektronik ortamda kullanmak istediğinde, bu dokümanın bir bilgisayar çıktısını KGS’ye sunar. KGS onayından sonra kullanılabilir. Bu çıktının orijinali Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyası ise ilgili birimde bulundurulur.

6- DAĞITIM VE DOSYALAMA:

Bu prosedürün orijinal nüshası Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyaları ise her müdürlüğe gönderilerek müdürlüklerin kalite doküman klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/2
DOKÜMAN VE VERİ KONTROL PROSEDÜRÜ	Revizyon No: 0
	Doküman No: P00.08

1-AMAÇ:

Kalite Yönetim Sistemi doğrultusunda hazırlanan doküman ve verilerin kontrolünü sağlamak.

2- KAPSAM:

Kalite El Kitabı

Prosedürler

Diğer Dokümanlar: Talimatlar, Formlar, Çizelgeler, Mevzuat

3- TANIMLAR:

KGS: Kalite Güvence Sorumlusu

4- İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Doküman Revizyon Prosedürü

Doküman Hazırlama Prosedürü

Mevzuat

5- UYGULAMA:

5.1: Kalite El Kitabı:

5.1.1: Kalite El Kitabı Doküman Hazırlama Prosedürü doğrultusunda KGS tarafından hazırlanır ve belediye başkanının onayı ile yürürlüğe girer.

5.1.2: Kalite El Kitabı, kitap ekinde bulunan dağıtım listesine göre imza karşılığı dağıtılır ve dağıtılan her nüshada “Kontrollü Kopya” kaşesi bulunur. Bu kaşe bulunmayan kalite el kitabı hükümsüzdür.

5.1.3: Kalite El Kitabında yapılacak değişiklikler Doküman Revizyon Prosedürüne göre yapılır.

5.2: Prosedürler:

5.2.1: Prosedürler, “Doküman Hazırlama Prosedürü” doğrultusunda hazırlanır. Belediyemizde üretilen iş ve işlemlerle (Prosesler) ilgili prosedürler ilgili müdürlükler tarafından hazırlanır ve KGS onayı ile yürürlüğe girer. Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili prosedürler ise Y Müdürlüğü tarafından hazırlanır ve KGS onayı ile yürürlüğe girer.

5.2.2: Proses prosedürlerinin orijinali Kalite Yönetim Ekibi arşivinde muhafaza edilir. Kontrollü kopyaları ise ilgili müdürlükte muhafaza edilir. Bu prosedürlerin kimlere dağıtılacağı ilgili prosedürlerde belirtilmiştir. Kontrollü Kopya kaşesi bulunmayan prosedürler hükümsüzdür.

5.2.3: Prosedürlerde yapılacak değişiklikler Doküman Revizyon Prosedürüne göre yapılır.

5.3: Diğer Dokümanlar:

5.3.1: Talimat, Form ve çizelgeler ilgili birim tarafından “Doküman Hazırlama Prosedürü” doğrultusunda hazırlanır ve KGS onayı ile yürürlüğe girer.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :2/2
DOKÜMAN VE VERİ KONTROL PROSEDÜRÜ	Revizyon No: 0
	Doküman No: P00.08

5.3.2: Değişiklikler Doküman Revizyon Prosedürüne göre yapılır.

5.3.3: Bu tür dokümanların orijinali Kalite Yönetim Ekibi arşivinde muhafaza edilir. Kontrollü kopyaları ise ilgili müdürlükte muhafaza edilir. Kontrollü Kopya kaşesi bulunmayan dokümanlar hükümsüzdür.

5.4: Mevzuat: resmi Gazetede yayınlanan mevzuat ile ilgili değişiklikler Hukuk İşleri Müdürlüğü kanalıyla takip edilerek ilgililere gönderilir. Bakanlıklardan veya Valilikten gelen genelgeler ise yazı İşleri ve Kararlar Müdürlüğü kanalıyla ilgili birimlere iletilir. Belediyeyi ilgilendiren tüm mevzuat bir bütün olarak Hukuk İşleri Müdürlüğünde bulundurulur ve bu müdürlük hukuki konularda talep eden her birime bilgi verir.

6- DAĞITIM VE DOSYALAMA:

Bu prosedürün orijinal nüshası Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyaları ise her müdürlüğe gönderilerek müdürlüklerin kalite doküman klasörlerinde muhafaza edilir.



HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih :
Y MÜDÜRLÜĞÜ	Sayfa :1/1
PROSES KONTROL PROSEDÜRÜ	Revizyon No: 0
	Doküman No: P00.09

1- AMAÇ:

X Belediyesinde gerçekleştirilen hizmet üretiminin belediyemizin kalite politika ve hedeflerine, ilgili mevzuata ve işin gerektirdiği standartlara uygun üretilmesini kontrol altına almak.

2-KAPSAM:

X Belediyesinde kurulan Kalite Yönetim Sistemi dahilindeki tüm iş ve işlemler.

3-TANIM:

KGS: Kalite Güvence Sorumlusu

APK: Araştırma Planlama Koordinasyon Müdürlüğü

4-İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Proses Prosedürleri

Proses Prosedürleri El Kitabı

Sözleşmelerin Gözden Geçirilmesi Prosedürü

5- UYGULAMA

5.1: İlgili birimlerden her hangi bir hizmeti talep eden gerçek veya tüzel kişilerin talep ettikleri hizmetlerle ilgili olarak; talep esnasında vermeleri gereken bilgilerin ve/veya evrakların talep esnasında kontrolü yapılır. Bu evrak ve bilgilerin neler olduğu söz konusu iş ve işlem ile ilgili prosedürlerde belirtilmiştir. Gerekli evrak ve bilgiler eksik ise talep sahibine iade edilerek tamamlanması istenir. Tamam olması durumunda kayda alınır.

5.2: Beyaz Masa, Halk Saatleri, Halk Meclisleri yoluyla gelen şikayet ve talepler Halkla İlişkiler Müdürlüğü kanalıyla, Kamuoyu yoklamaları yoluyla elde edilen şikayet ve talepler ise APK müdürlüğü kanalıyla ilgili birime gelir ve bu birim tarafından kayda alınır.

5.3: Kayda alınan talepler ilgili birim müdürü tarafından belediyemizin kalite politika ve hedefleri, ilgili mevzuat, yatırım programı çerçevesinde değerlendirilir. Bu konuda karar vermede zorlandığı durumlarda konuyu bağlı olduğu başkan yardımcısına sorar. Uygun bulunan talepler işleme başlanması için ilgili müdür yardımcısı, şef, raportör veya görevliye verilir.

5.4: İş ve işlemler söz konusu iş ve işlem ile ilgili prosedüre uygun olarak yapılır.

5.5: Üretilen iş ve işlemler birim müdürü tarafından son kontrolü yapılarak onaylanır. Eksik görülmesi durumunda tamamlanmak üzere iş ve işlemi yapana iade edilir.

6- DAĞITIM VE DOSYALAMA:

Bu prosedürün orijinal nüshası Kalite Yönetim Ekibi arşivinde, kontrollü kopyaları ise her müdürlüğe gönderilerek müdürlüklerin kalite doküman klasörlerinde muhafaza edilir.

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih : Sayfa : 1/1
Y MÜDÜRÜ DOKÜMAN REVİZYON TALEP FORMU	Revizyon No:0 Doküman No: F00.001

Talep Edilen Birim:

Talep Eden	Doküman İsmi ve No'su	Tarih
İsim : Görevi : İmza :		

Değişiklik Gerekçesi	Önerilen Değişiklik

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim : Görevi : Y Müdürü İmza :	İsim : Görevi : Kalite Güvence Sorumlusu İmza :

X BELEDİYESİ	Tarih:
Y MÜDÜRÜ	Sayfa: 1/1
DEĞİŞİKLİK KAYIT FORMU	Revizyon No:0
	Doküman No: F00.02

Değişiklik Yapılan Doküman İsmi	Değişiklik Yapılan Doküman No

Değişiklik Tarihi	Revizyon No	Açıklama

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
İsim :	İsim :
Görevi : Y Müdürü	Görevi : Kalite Güvenlik Sorumlusu
İmza :	İmza :

EK – 3

EĞİTİM ÇALIŞMALARI



TKY Kapsamında Belediyede Eğitim Çalışmaları

Bütün müdürlüklere eğitim ihtiyaçları tesbit formu gönderilerek müdürlüklerden eğitim konusundaki genel ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik cevaplar alınmıştır. Yönetici ve astlar ile yapılan anketler sonucu daha çok mesai saatleri içinde ve sabah saatlerinde olmak üzere belirlenen zaman doğrultusunda 7 ana konu olarak belirlediğimiz eğitim programı hazırlanmıştır. Bunun dışında sadece müdür ve yardımcılara yönelik olarak müdürlüklerinde eğitim almalarını / hangi konularda eğitim almaları gerektiğini belirtir isim listesi ve gereken eğitim konuları yapılan anket sonucunda belirlenmiştir.

Eğitimlerden sonra uygulanan Eğitim Değerlendirme Anketleri sonuçlarında ; yapılan eğitimlerle ilgili olarak katılımcıların görüşleri, beklentileri ve önerileri alınmıştır. Ayrıca bu anketlerden çıkan sonuçların önemli bir unsuru da eğitimcinin konusunda uzman ve kariyer sahibi olmasının vurgulanmış olmasıdır.

Hizmetiçi Eğitim Programının hazırlanışında öncelikle yapılan işin gerektirdiği nitelikler, hazırlanan iş tanımlarından elde edilmiştir. Çalışanların görev ünvanları, görev / iş alanları, alana giren işler, işlerin işlemleri ve öğretim üniteleri belirlenerek eğitim programı hazırlanmıştır.

Eğitim İhtiyaçları Tesbit Analizi Formu, Eğitim Programı çizelgesi, Personel Eğitim Takip Çizelgesi ve Eğitim Değerlendirme Formu hazırlanmıştır.

Yapılan eğitimlerin sonunda eğitim konusu özetlenerek katılımcılara dağıtılmıştır.

1999 – 2000 yılları için belediye bünyesinde verilen eğitim listesi örneği de ekte verilmiştir.

EĞİTİM PROGRAMI

TARİH	EĞİTİM KONUSU	EĞİTMEN	EĞİTİME KATILANLAR	EĞİTİM SAATİ
04.08.1999	Kalite Çemberleri		9 kişi	15:30 – 17:00
05.08.1999	Düşünce Teknikleri Değişim Mühendisliği		9 kişi	15:00 – 16:00
09.08.1999	Benchmarking, İnsan Kaynakları		10 kişi	13:00 – 14:30
11.08.1999	Toplam Kalite Yönetimi		10 kişi	15:30 – 17:00
16.08.1999	ISO 9000 Projesi Geçiş Aşamaları		24 kişi	15:00 – 16:00
29.09.1999	Toplam Kalite Yönetimi		16 kişi	13:30 – 15:00
30.09.1999	Toplam Kalite Yönetimi		27 kişi	13:30 – 16:30
19.10.1999	TKY – ISO 9000		22 kişi	14:30 – 16:30
26.10.1999	Doküman Hazırlama		14 kişi	9:30 – 11:30
27.10.1999	Toplam Kalite Yönetimi		10 kişi	10:00 – 12:00
28.10.1999	Toplam Kalite Yönetimi		20 kişi	10:00 – 12:00
01.11.1999	Toplam Kalite Yönetimi		8 kişi	11:00 – 14:00
15.11.1999	Anketörlük		6 kişi	15:00 – 16:00
17.11.1999	Satınalma Dosyalarının Hazırlanması		16 kişi	09:00 – 12:00

19.11.1999	Satınalma Dosyalarının Hazırlanması		18 kişi	09:00 – 12:00
29.11.1999	ISO Standartları		8 kişi	09:00 – 09:30
02.12.1999	ISO 9000		12 kişi	09:00 – 13:15
03.12.1999	Yazışma Kuralları		26 kişi	09:00 – 12:00
06.12.1999	Yazışma Kuralları		25 kişi	09:00 – 12:00
07.12.1999	İmar Uygulamaları		22 kişi	09:00 – 11:00
08.12.1999	İmar Uygulamaları		25 kişi	09:00 – 11:00
09.12.1999	İç Tetkikçi Eğitimi		20 kişi	10:00 – 16:00
10.12.1999	İç Tetkikçi Eğitimi		18 kişi	10:00 – 16:00
TOPLAM	-	-	375 kişi	57 saat

2000 YILI EĞİTİM PROGRAMI

TARİH	EĞİTİM KONUSU	EĞİTMEN	EĞİTİME KATILACAKLAR	AÇIKLAMA
Şubat	Arşiv Dosyalama Büro Yönetimi		Büro Elemanları, Sekreteryaya, Kütüphaneciler ve Halkla İşk. Mdl. Pers.	
Mart	Toplam Kalite Yönetimi		Tüm Personel	İki grup olarak geniş bir mekanda
Mart	Iso 9000 Kalite Yönetimi ve Güvencesi Standartları Temel Eğt.		TKY Elemanları	
Nisan	Proje Ekiplerinin Çalışma Yöntemleri		Md., Md. Yrd., TKY Ekibi	
Nisan	Kalite Çemberleri		Md., Md. Yrd., TKY Ekibi	
Nisan	Düşünme Teknikleri		Md., Md.Yrd., Şefler	
Mayıs	Kıyaslama		Müdürler	
Mayıs	İş Analizlerinin Yapılması		Müdürler	
Haziran	İlk Yardım		Şoförler, Bekçiler, ve B.Masa Görevlileri	
Temmuz	Memur Yargılama Yasasındaki Değişiklikler		Tüm Memurlar	
Ağustos	Bilgisayar (word – excel)		Belirlenen Liste Var	150 kişi
Eylül	Diksiyon İletişim Teknikleri		Sekreteryaya, Halkla İlişkiler Mdl., Zabıta Mdl.	
Eylül	Ast-üst İlişkileri Yöneticilik Liderlik		Başkan Yardımcıları, Müdürler	
Ekim	Hukuki Mevzuat		Belirlenen 14 Müdürlük	
Kasım	İnsan İlişkileri		Tüm Personel	30 kişilik gruplar halinde

FORM –

EĞİTİM TALEP FORMU

BÖLÜM / KİŞİ :	Tarih / /
Talepte Bulunulan Eğitimin Konusu :	
Kimler İçin Olduğu (İsim) :	
	
Eğitim Gereği :	
Talepte Bulunanın İmzası :	

Yayın Tarihi : .../.../....

Yürürlük Tarihi : .../.../....

Rev.No:

FORM -

EĞİTİM PROGRAMI

HAZIRLAYAN :	İMZA:
ONAYLAYAN :	İMZA:

[illegible]

Yayın Tarihi : ... / ... /

Yürürlük Tarihi : ... / ... /....

Rev.No:

EĞİTİM DEĞERLENDİRME ANKETİ

Bu anket katıldığınız hizmet içi eğitim programını sizlerin görüşlerini alarak değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket uygulanarak elde edilecek verilerden bu amaç dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanız istenmemiştir. Sorulara samimi ve doğru olarak cevap verirsiniz değerlendirme sonuçları aynı derecede objektif ve güvenilir olacaktır.

Teşekkür Ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

GÖREVİNİZ a () Müdür b () Müdür Yrd. c () Şef d () Memur e () f ()	ÖĞRENİM DURUMUNUZ a () İlkokul b () Lise c () İki Yıllık Yüksekokul d () Üniversite e () Yüksek Lisans f ()
YAŞINIZ a () 21-30 b () 31-40 c () 41-50 d () 51-60 e () 61 ve üstü	MESLEK KIDEMİNİZ a () 1-5 b () 6-10 c () 11-15 d () 16-20 e () 21-25 f () 26 ve üstü

EĞİTİMİN HAZIRLANMASI ve UYGULANMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Katıldığınız eğitim programına ilişkin duygu ve düşüncelerinizi bizimle paylaşmanızdan memnun olacağız. Böylece eğitim programlarını daha yararlı hale getirecek değişiklikleri gerçekleştirmemiz mümkün olacaktır. Soruyu oluşturan faktörün uygun olma durumunun 5 Çok iyi, 4 iyi, 3 orta, 2, az, 1 çok az derecelerine göre değerlendirmeniz beklenmektedir. Lütfen soruları açık sözlülükle cevaplayınız.

Değerlendirilecek Faktörler**Yeterli-Uygun Olma Derecesi**

	5	4	3	2	1
Eğitimin içeriğini nasıl buluyorsunuz ?					
Eğitimci dikkatinizi ne ölçüde cezbediyor ?					
Eğitimci sorularınıza ne ölçüde doyurucu cevaplar veriyor ?					
Eğitimin uygulama zamanının uygunluk derecesini nasıl buluyorsunuz ?					
Eğitimde kullanılan anlatım tekniğini nasıl buluyorsunuz ?					
Eğitimle ilgili not kitap ve diğer öğretim araçlarının yeterli olma derecesini nasıl buluyorsunuz ?					
Bu eğitimi diğerlerine yandaki hangi görüşlerle tavsiye edersiniz ?					
Daha yararlı olabilmesi için eğitimde sizce ne gibi değişiklikler yapılmalıdır ?					

EĞİTİM İHTİYAÇLARI TESBİT FORMU

Adı Soyadı	:
Ünvanı	:
Müdürlük	:
Çalıştığı Birim:	
Tarih	:

1. Mevcut işinizi yapmada karşılaştığınız zorluklar nelerdir? En önemlisinden başlayarak sıralayınız.

2. Mevcut işinizi daha iyi yapmanızı sağlayacak ne tür eğitimlere ihtiyaç duyuyorsunuz? En önemlisinden başlayarak sıralayınız.

3. Şu an kendinizi bilgi ve tecrübe yönünden daha üst mevkilere aday olarak görebiliyor musunuz?

() Evet

() Hayır

4. Kurumumuzda önümüzdeki beş yıl içinde şu anki işinizden farklı başka hangi görev ve pozisyonlarda yer almayı hedeflediğinizi sırayla yazınız.

5. Yukarıdaki sıralamayı göze alarak kendinizi daha üst mevkilerde görev almaya yönelik olarak geliştirmeniz için ne gibi eğitimlere ihtiyaç duyuyorsunuz Lütfen maddeler halinde sıralayınız

6. Kendiniz ve kurumumuz menfaatleri açısından hangi tür eğitim araçlarını kullanmanın daha faydalı olacağına inanıyorsunuz En önemlisine (1) vermek üzere sıralayınız

() Kurum içi çalışanların verecekleri eğitim

() Üniversite görevlileri

() Danışmanlık firmaları

() Dışarıdan danışman tayin etme

() Diğer (Lütfen belirtiniz)

7. Eğitim almak istediğiniz bilgisayar konularını ve hangi düzeyde eğitim almak istediğinizi lütfen belirtiniz (Lütfen son üç satıra eklemek istediklerinizi yazınız)

KONULAR	BAŞLANGIÇ	ORTA	İLERİ
WORD			
EXCEL			
POWERPOINT			
ACCESS			
AUTOCAT			
Yan Birimlerin Kullanılması			

8. Yabancı dil bilginizi konuşma, yazma, okuma ve anlama yönünde geliştirmeye yönelik hangi düzeyde eğitimlere ihtiyaç hissediyorsunuz.

	BAŞLANGIÇ	ORTA	İLERİ
KONUŞMA			
YAZMA			
OKUMA			
ANLAMA			

9. Kurumumuz eğitim birimlerinden beklentileriniz nelerdir?

10. Kendiniz ve kurumumuz açısından eğitim almanızın faydalı olacağına inandığınız belli kişi veya kuruluşlar var mıdır? Lütfen belirtiniz.

11. Sizin için eğitim almanızın en uygun olduğu zamanları belirtiniz.

- () Sabah mesai saatleri içinde
- () Öğleden sonra mesai saatleri içinde
- () Akşam mesai saatleri dışında
- () Hafta sonu Cumartesi Pazar,
- () Diğer (Lütfen belirtiniz)

12. Günümüz rekabet ortamında eğitim sizin için ne kadar önemli bir etkidir. Eğitimle ilgili eklemek istediğiniz görüş ve düşünceleriniz nelerdir?

YÖNETİCİLER İÇİN

1 Astlarınızın eğitimi konusundaki düşüncelerinizi lütfen belirtiniz (Hangi konularda zorlanıyorlar, ne zamanda hangi sıklıkta eğitim almalılar vb...)

2. Eğitim almasının kendisine faydalı olacağına inandığınız astlarınızın **isimlerini** ve **eğitim alması gereken konuları** **ÖNCELİK SIRALAMASINA** göre belirleyiniz. (Sıralamanız mesleki eğitim, kişilik eğitimi veya yöneticilik eğitimi ana başlıkları altında yer alabilecek her türlü eğitim konusunu içerebilir.)

[illegible]

3. Astlarınız için faydalı olacağına inandığınız en iyi eğitim yöntemleri nelerdir En önemlisine (1) vermek üzere sıralayınız

- () İşbaşı eğitimi
() Oryantasyon
() İş değiştirimi
() Kurum içi seminer
() Kurum dışı kurumlarda gece kursları
() Kurum dışı kurumlarda hafta sonu kursları
() Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

4. Astlarınız için eğitim verilmesine en uygun olduğu zamanları belirtiniz

- () Sabah mesai saatleri içinde
() Öğleden sonra mesai saatleri içinde
() Akşam mesai saatleri dışında
() Hafta sonu Cumartesi Pazar,
() Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. Kendiniz için eğitim konusunda ihtiyaç hissettiğiniz konuları en önemlisine (1) vermek üzere soldaki kutucuklarda numaralandırınız Her bir konunun önem derecesine sağ taraftaki sütun üzerinde işaretleyiniz. Ekleme istediklerinizi en alttaki satırlara ilave ediniz.

	Çok önemli	Oldukça önemli	Önemli	Az önemli	Önemsiz
() Toplam Kalite Yönetimi (Genel)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Reengineering (Yönetim Mühendisliği)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Yönetimde sistem yaklaşımı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Benchmarking (Kıyaslama)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Stratejik Yönetim Planlaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() İletişim teknikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Motivasyon Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Stres Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Kurum sorunlarının tesbiti ve iyileştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Kalite Çemberleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Çalışma yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Etkili Sunuş Teknikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Kurma ve Belgelendirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Zaman Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Toplantı Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Yönetici ve Liderlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Problem Çözme ve Karar verme Teknikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Eğiticinin Eğitimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
() Kriz Yönetimi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
()	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
()	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
()	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

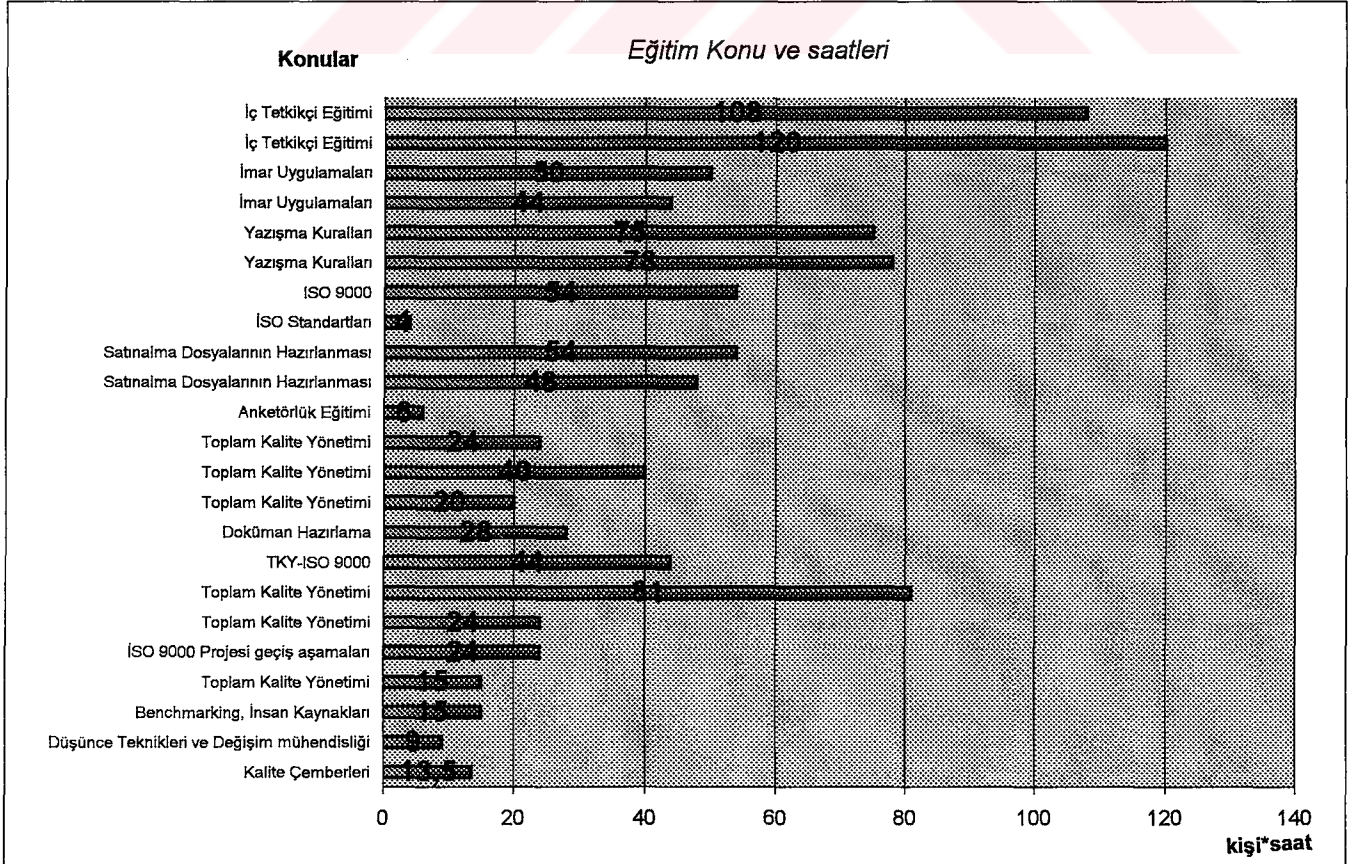
İMZA :

TARİH :

EĞİTİM ÇALIŞMALARI

KONULAR	Saatler	Kişi Sayısı	Kişi*saat
Kalite Çemberleri	1,5	9	13,5
Düşünce Teknikleri ve Değişim mühendisliği	1	9	9
Benchmarking, İnsan Kaynakları	1,5	10	15
Toplam Kalite Yönetimi	1,5	10	15
İSO 9000 Projesi geçiş aşamaları	1	24	24
Toplam Kalite Yönetimi	1,5	16	24
Toplam Kalite Yönetimi	3	27	81
TKY-ISO 9000	2	22	44
Doküman Hazırlama	2	14	28
Toplam Kalite Yönetimi	2	10	20
Toplam Kalite Yönetimi	2	20	40
Toplam Kalite Yönetimi	3	8	24
Anketörlük Eğitimi	1	6	6
Satınalma Dosyalarının Hazırlanması	3	16	48
Satınalma Dosyalarının Hazırlanması	3	18	54
İSO Standartları	0,5	8	4
ISO 9000	4,5	12	54
Yazışma Kuralları	3	26	78
Yazışma Kuralları	3	25	75
İmar Uygulamaları	2	22	44
İmar Uygulamaları	2	25	50
İç Tetkikçi Eğitimi	6	20	120
İç Tetkikçi Eğitimi	6	18	108
TOPLAM	56	375	978,5

Not: Bu veriler üzerine düzenlenen grafik, eğitim konuları ve kişi x saat üzerine oluşturulmuştur.



EK – 4

**İÇ DENETİM SORULARI
ÖRNEĞİ**



X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 244
İÇ DENETİM SORULARI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

ATOLYE ve GARAJLAR MÜDÜRLÜĞÜ İÇ DENETİM SORULARI

I. belge için;

- 1) Akaryakıt sorumlusu ne sıklıkta depodaki benzin miktarını kontrol etmektedir ve depodaki kalan miktarı ölçmesi ne oranda sağlıklıdır ? (ya da benzin miktarını kontrol için bir çizelge hazırlanmış mıdır?)
- 2) Şef ve müdürün onayını alarak akaryakıt sorumlusuna yetki verilmesi durumu belgeleniyormu? (Akaryakıt sorumlusunun onaysız olarak bu yetkiyi kullanması engellenmiş mi?)
- 3) Satın alınan akaryakıt (ürün) doğrulaması sonucu dolum (teslim) tutanağı tutuluyor ve düzenli şekilde biriktiriliyormu?
- 4) Akaryakıt istasyonundan yollanan faturalarla, akaryakıt sorumlusundaki faturaların kıyaslaması yapılıyormu?
- 5) Akaryakıtı, müdürlüğünüz ya da dış firmada hiç test ettiriyormusunuz? (Akaryakıt firmasını seçerken kriteriniz ne olmaktadır?)
- 6) Akaryakıt deposunda yeterli güvenlik mevcut mu? Personel olası tehlike durumları için eğitilmiş mi? Yangın gibi tehlikeler için yeterli güvenlik önlemleri alınmış mı?

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 245
İÇ DENETİM SORULARI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

II. Belge için;

- 7) Ambarda, depolama için bir sistem oluşturulmuşmu? Bozuk ve sağlam malzemeler ayrı mekanlarda (bölümlerde) depolanıyormu, düzenli mi? Bir kodlama sistemi varmı?
- 8) Depoda bozulabilecek bir malzeme varmı? Bozulmayı önleyici gerekli şartlar, önlemler sağlanıyormu?
- 9) Depoda uygun olmayan ürünler için ne şekilde bir uygulama yapılıyor? İncelenip elden çıkarılıyormu? Yoksa ne şekilde değerlendiriliyor?
- 10) Stok miktarları ne sıklıkta ya da nasıl kontrol altında tutuluyor, bir kayıt sistemi oluşturulmuş mu?
- 11) Yeni malzemeler için ya da mevcut malzemeler için periyodik kontrol ve deneyler yapılarak, bozulmuş olanlar tespit ediliyormu?
- 12) Depodaki malzemelerin tanımı yapılmışmı, her malzemenin konulacağı yer belli mi?
- 13) Yeni mal teslim alırken, muayene ve deneyi yapıp, doğrulanıyormu?
- 14) Deney aletleriniz varmı? Varsa ne sıklıkta kalibrasyon gerçekleştiriliyor?
- 15) Kalibrasyonsuz aletlerle ölçüm yapılması engellenmiş mi?

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 246
İÇ DENETİM SORULARI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

III. Belge için:

- 16) Araçlardaki benzin göstergeleri doğru çalışıyor mu? (Dolu depolu aracan benzin almak için zaman kaybetmesi açısından.)
- 17) Belli bir gün içinde benzin alan araç-şoför tespit ediliyor mu?
- 18) Merkez istasyondaki benzin pompası sayacı kalibrasyonu yapılıyor mu? Ne sıklıkta?
- 19) Benzin alan şoföre, alınan benzin miktarını balırtan bir belge veriliyor mu? Ve bunun daha sonra kaleme ulaşan miktarlarla kıyaslaması yapılıyor mu?
- 20) Araçların alabilecekleri benzin miktarında bir sınırlama varmı? Aracın harcadığı benzin miktarıyla yaptığı km bir şekilde kıyaslanıyor mu?
- 21) Benzin istasyonu, araçlar ve diğer tesislerde yeterli güvenlik önlemleri alınmış mı?

IV. Belge için :

- 22) Hasarlı, arızalı araçların hangi firmaya tamir ettirileceği belli mi? (Farklı tamirciler arasında değerlendirme basıl yapılıyor?)
- 23) Şoförler için bir istatistiksel yöntem oluşturularak, yaptığı kaza veya hasar oranları belirleniyormu? Araçları uygun kullanmalarını sağlayıcı tedbirler ve uyarı talimatları varmı? Bu konularda eğitim veriliyormu?
- 24) Kullanılmaz hale gelen araçlar ne yapılıyor? Araçların düzenli bakımları yapılıyor mu?

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 247
İÇ DENETİM SORULARI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

V.Belge için:

- 25) Araçlar için bir dosyalama sistemi oluşturulmuş mu?
- 26) Periyodik kontrollerle sigorta süresi dolan/ dolmak üzere olan araçlar tespit ediliyormu?

VI.belge için:

- 27) Kalemdeki dosyaların karışmaması için bir sistem oluşturulmuş mu? Hangi dosyanı ne dosyası olduğu belli mi?
- 28) İşlemi tamamlanmış veya eksik dosyalar birbirinden ayrı tutuluyor ve işaretleme sistemi tamamlanmış mı?
- 29) Başsoför, araç taleplerini belirli kriterler dikkate alarak değerlendiriyor mu?

VII.belge için:

- 30) İşletme şefliğinde dosyaların karışmaması sağlanmış mı? Bir dosyanın hangi safhada olduğu nasıl anlaşılıyor?

VIII.belge için:

- 31) Evrakların düzenlemesi yapılıyor mu? Arşiv düzenli mi?

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu Adı : İmza :	Görevi: Belediye Başkanı Adı : İmza :

X BELEDİYE BAŞKANLIĞI	Yayın Tarihi :
	Sayfa No : 248
İÇ DENETİM SORULARI	Doküman No : 01.01
	Revizyon No : 01

IX.belge için:

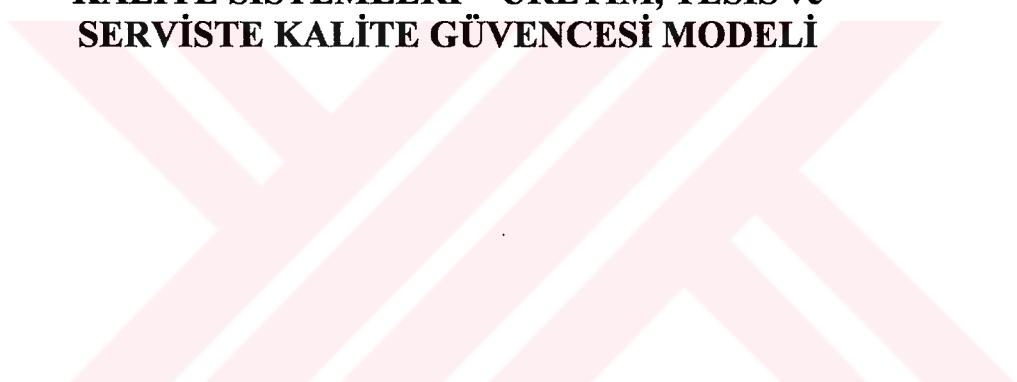
- 32) Serviste yapılan tamiratlarda, değiştirilen parça vb. varsa, bunların değiştirilip-değiştirilmediği müdürlükçe de kontrol ediliyor mu?
- 33) Serviste yapılacak parça değişiklikleri için olur alınıyor mu?
- 34) Tamiri yapacak firma nasıl tespit ediliyor? (Nasıl değerlendiriliyor?)
- 35) Teklifler, tamir işlemi gerçekleştirildikten sonra mı birime yollanıyor!! ?
- 36) Alınan yeni malzemeler veya tamir edilmiş araçlar test ediliyor mu?
- 37) Birimde kullanılan muayene deney aletleri varmı, kalibrasyon yapılıyor mu? Ne sıklıkta?
- 38) Depodaki, kontrolü yapılmamış malzemelerin işlemlerde kullanılması engellenmiş mi? Ya da gerekli belgeleri eksik olan bir evrağın, işleme girmesi engellenebiliyor mu? Nasıl?
- 39) Depoya malzeme girişi ve çıkışı, hataya meydan vermeyecek şekilde bir sisteme oturtulmuş mu?
- 40) Kabul edilebilir taşeronlar için kalite kayıtları tutuluyor mu (taşeron listesi, taşeron seçme ve değerlendirme vb.) ? Taşeronları değerlendirip bu kayıtları muhafaza ediyormusunuz?
- 41) Taşeronlar, fiyat, ürün kalitesi, teslim şartları vb. kriterlerle değerlendiriliyor mu? Performansları ölçülüyor mu?
- 42) Servis hizmeti veren personel eğitilmiş mi? İşe uygun kişi mi? Eğitim ihtiyaçları, yenilikleri, gelişmeleri takip etme imkanı sağlanıyor mu?

HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN
Görevi: Kalite Güvence Sorumlusu	Görevi: Belediye Başkanı
Adı :	Adı :
İmza :	İmza :

EK – 5

TS EN ISO 9002 / Aralık 1994

**KALİTE SİSTEMLERİ – ÜRETİM, TESİS ve
SERVİSTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ**



TÜRK STANDARDI

BİRİNCİ		TS EN ISO 9002/Aralık 1994
BASKI		ICS 03.120.10
KALİTE SİSTEMLERİ- ÜRETİM , TESİS VE SERVİSTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ		
QUALITY SYSTEMS-MODEL FOR QUALITY ASSURANCE IN PRODUCTION, INSTALLATION AND SERVICING		

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
Necatibey Caddesi, 112 Bakanlıklar/ANKARA

KALİTE SİSTEMLERİ- ÜRETİM, TESİS VE SERVİSTE KALİTE GÜVENCESİ MODELİ

GİRİŞ

Bu standard, Kalite Güvencesi amaçları için kullanılan kalite sistemi ile ilgili üç standarddan biridir. Aşağıda verilen üç standardda yer alan Kalite Güvencesi Modelleri, tedarikçinin yeterliliğini göstermesi ve yeterliliğinin dış kuruluşlar tarafından değerlendirilmesi için uygun kalite sistemi şartlarının üç ayrı şeklini belirtmektedir.

- a) TS -ISO 9001 Kalite Sistemleri-Tasarım, Geliştirme, Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğun, tedarikçi tarafından tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- b) TS-ISO 9002 Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Serviste Kalite Güvencesi Modeli olup, belirtilen şartlara uygunluğunun, tedarikçi tarafından üretim, tesis ve servis aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.
- c) TS-ISO 9003 Kalite Sistemleri -Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli olup, belirlenen şartlara uygunluğun tedarikçi tarafından sadece son muayene ve deney aşamalarında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

Bu standard ile TS-ISO 9001 ve TS-ISO 9003'de tanımlanan kalite sistem şartlarının, belirlenmiş olan teknik (ürün) özellikleri tamamlayıcı nitelikte olduğu (alternatif değil) göz önüne alınmalıdır. Bunlar kalite sistemlerinin hangi elemanları kapsamaları gerektiğini belirleyen şartları tanımlar. Ancak bu standartların amacı kalite sistemlerinin aynı olmasını sağlamak değildir. Bu standartlar geneldir ve özel herhangi bir endüstri veya ekonomik sektöre bağımlı değildir. Kalite sisteminin tasarımı ve uygulanması, organizasyonunun çeşitli ihtiyaçlarından, özel hedeflerinden, sunduğu ürünler ve servislerden prosesler ve özel iş deneyimlerinden etkilenir.

Bu standartların mevcut şekilleri ile kullanılması istenir; ancak özel sözleşme durumlarında belirli kalite-sistem şartları çıkarılarak veya eklenerek; uyarılma yapılarak kullanılabilir. TS-ISO 9000-1 bu tip uyarılmalar da ve uygun kalite güvence modelleri (TS-ISO 9001, TS-ISO 9002 veya TS-ISO 9003 gibi) seçiminde yol göstericidir.

- Bu standard, Milletlerarası Standardizasyon Teşkilatı'nın yayımladığı ISO 9002 numaralı Milletlerarası Standard esas alınarak, TSE Belgelendirme ve Akreditasyon Özel Daimi Komitesince kurulan ilgili Teknik Komite tarafından revizyonu yapılmış ve TSE Teknik Kurulu'nun 13 Aralık 1994 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilerek ve 21 Ekim 1997 tarihli toplantısında tadil edilerek yayımına karar verilmiştir.
- Bu standardın daha önce yayınlanmış bulunan baskıları geçersizdir.
- Bugünkü teknik ve uygulamaya dayanılarak hazırlanmış olan bu standardın, zamanla ortaya çıkacak gelişme ve değişikliklere uydurulması mümkün olduğundan ilgililerin yayınlarımızı izlemelerini ve standardın uygulanmasında karşılaştıkları aksaklıkları Enstitümüze iletmelerini rica ederiz.
- Bu standardı oluşturan Hazırlık Grubu ve Teknik Komite üyesi değerli uzmanların emeklerini; tasarılar üzerinde görüşlerini bildirmek suretiyle yardımcı olan bilim, kamu ve özel sektör kuruluşları ile kişilerin değerli katkılarını şükranla anarız.

TÜRK STANDARDLARININ YAYIN HAKLARI SAKLIDIR.

TÜRK STANDARDLARINA UYGUN MADDE VE MAMULLER ÜZERİNE
TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ İLE YAPILACAK MARKA SÖZLEŞMESİNE İSTİNADEN
"TÜRK STANDARDLARINA UYGUNLUK MARKASI"
KONULABİLİR.

Standardlar ve standardizasyon konusunda daha geniş bilgi Enstitümüzden sağlanabilir.



Türk Standardlarına Uygunluk Markası (TSE Markası)

TSE markası, üzerine veya ambalajına konulduğu malların ilgili Türk Standardına uygun olarak imal edili piyasaya arz edildiklerini ve mamülle ilgili bir problem ortaya çıktığında Türk Standardları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu ifade eder.



Kalite Uygunluk Markası (TSEK Markası)

TSEK Markası, üzerine veya ambalajına konulduğu malların henüz Türk Standardı olmadığından ilgili milletlerarası veya diğer ülkelerin standardlarına veya Enstitü tarafından kabul edilen teknik özelliklerle uygun olarak imal edilip piyasaya arz edildiklerini ve mamülle ilgili bir problem ortaya çıktığında Türk Standardları Enstitüsü'nün garantisi altında olduğunu ifade eder.

1 - KAPSAM

Bu standard, tedarikçinin tesis edilmiş bir tasarıma uygun ürün temini konusunda yeterliliğinin gösterilmesi gereken durumlarda kullanılan kalite sistem şartlarını belirtmektedir.

Belirtilen şartlar, üretimden servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yöneliktir. Bu standard aşağıdaki durumlarda geçerlidir.

- a) Ürün için belirtilen şartların, tesis edilmiş bir tasarım veya özellik terimleri ile verildiği durumlarda,
- b) Ürün uygunluğuna güvenin, tedarikçinin üretim, tesis ve servis aşamalarında yeterliliğini göstermesi ile sağlanabildiği durumlarda.

NOT 1 - Bilgi veren referanslar Ek A'da gösterilmiştir.

2 - HÜKÜM İFAEDE EDEN REFERANSLAR

Aşağıdaki standardın içerdiği şartlar bu standardın kurallarını oluşturur. Tüm standardlar revizyona tabi tutulabilirler, bu sebeple aşağıdaki standardın en son baskısının kullanılması teşvik edilmelidir.

(TS 9005 (ISO 8402:1994)-Kalite Sözlüğü.)

3 - TARİFLER

Bu standard'da TS 9005 (ISO 8402:1994) ve aşağıda yer alan tarifler geçerlidir.

3.1 - ÜRÜN

Faaliyetlerin veya proseslerin sonucudur.

NOT 2 - Bir ürün, servisi, donanımı, işlenmiş malzemeyi, yazılımı veya bunların bileşimini kapsayabilir.

NOT 3 - Bir ürün, somut (montaj veya işlenmiş malzeme gibi) veya soyut olabilir (bilgi veya kavramlar gibi) veya bunların bileşimini kapsayabilir.

NOT 4 - Bu standardda, "ürün" terimi yalnızca sunulması amaçlanan ürün içindir, çevreyi etkileyen yan ürünler için amaçlanmamıştır. Bu TS 9005 (ISO 8402:1994)'de verilen tariften farklıdır.

3.2 - TEKLİF

Temin edilecek ürün için, yapılacak sözleşmeyi yerine getirme çağrısına cevap olarak tedarikçi tarafından sunulan dökümandır.

3.3 - SÖZLEŞME

Tedarikçi ve müşteri arasında anlaşmaya varılmış herhangi bir şekilde karşılıklı iletilmiş şartlardır.

4 - KALİTE SİSTEM ŞARTLARI

4.1 - YÖNETİM SORUMLULUĞU

4.1.1 - Kalite Politikası

Tedarikçi firmanın yürütme sorumluluğuna sahip yönetimi; kalite politikasını, kalite için hedeflerini ve kalite taahhütlerini belirlemeli ve bunları dokümente etmelidir. Kalite politikası, tedarikçinin kuruluşu ile ilgili hedefleri ve müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Tedarikçi, bu politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığından, uygulandığından ve devam ettirildiğinden emin olmalıdır.

4.1.2 - Organizasyon

4.1.2.1 - Sorumluluk ve Yetki

Kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkileri, özellikle;

- a) ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili herhangi bir uygunsuzluğun oluşmasını önlemek için faaliyetleri başlatma;

rün, proses ve kalite sistemi ile ilgili problemleri tanımlama ve kaydetme;

elirlenmiş yollar ile çözümler bulma, yeni teklifler getirme veya gereken faaliyetleri başlatma;

çözümlerin uygulandığının doğrulanması;

kusurun veya tatmin edici olmayan durumun düzeltilmesine kadar uygun olmayan ürünün işlenmesi, dağıtımı veya tesisini kontrol altında bulundurma;

ularında bağımsız olarak çalışması ve yetkili olması gereken personel için tanımlanmalı ve dokümanle imelidir.

2.2 - Kaynaklar

edarikçi, yönetim iş performansını ve kuruluş içi kalite tetkiklerini kapsayan doğrulama faaliyetleri için itilmiş personelin görevlendirilmesi dahil (Madde 4.18) kaynak ihtiyaçlarını belirlemeli ve uygun kaynakları temin etmelidir.

1.2.3 - Yönetim Temsilcisi

edarikçi, firmanın yürütme sorumluluğuna sahip yönetim organı içinden bir üyesini temsilci tayin etmelidir. i temsilci, diğer sorumluluklarının yanı sıra, aşağıda belirtilen yetkilere de sahip olmalıdır:

Bu standarda uygun olarak bir kalite sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlamak,

Gözden geçirme ve kalite sisteminin iyileştirilmesine esas alınması amacıyla, kalite sisteminin performansı konusunda yönetime rapor vermek.

OT 5 - Yönetim temsilcisinin sorumluluğu aynı zamanda tedarikçinin kalite sistemi ile ilgili konularda dış kuruluşlarla ilişkilerini de içerebilir.

1.3 - Yönetimin Gözden Geçirmesi

edarikçi, firmanın yürütme yetkisine sahip yönetimi, kalite sisteminin uygunluğunun sürekliliğini, bu tandardın şartlarını ve belirlenmiş kalite politikası ve hedeflerini karşılamadaki etkinliğini sağlayacak ekilde belirlenmiş aralıklarla gözden geçirmelidir (Madde 4.1.1). İlgili kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.16).

1.2 - KALİTE SİSTEMİ

1.2.1 - Genel

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartları karşılaması amacıyla kalite sistemini kurmalı, dokümanle etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Tedarikçi, bu standardın şartlarını kapsayan bir kalite el kitabı hazırlamalıdır. Bu el kitabı, kalite sisteminde kullanılan kalite sistem prosedürlerini de içermeli veya referans göstermeli ve bu sistemde kullanılan dokümantasyon yapısını açıklamalıdır.

NOT 6 - Kalite el kitabına dair ilkeler ISO 10013'te verilmektedir.

4.2.2 - Kalite Sistemi Prosedürleri

Tedarikçi,

a) bu standardın şartlarını ve belirlediği kalite politikası ile uyumlu dokümanle edilmiş prosedürleri oluşturmalı,

b) kalite sistemini ve kalite sistemine ait dokümanle edilmiş prosedürleri etkin olarak uygulamalıdır.

Bu standardın amaçladığı doğrultuda kalite sistemi ile ilgili prosedürlerin kapsamı ve ayrıntıların hazırlanması çalışmaların niteliğine, kullanılan metotlara ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde görevli personelin ihtiyaç duyduğu beceri ve eğitime bağlıdır.

NOT 7 - Dokümanle edilmiş prosedürler, bir faaliyetin nasıl yapıldığını tanımlayan iş talimatlarına atıfta bulunabilir.

4.2.3 - Kalite Planlaması

Tedarikçi, kalite için şartların nasıl sağlanacağını tanımlamalı ve dokümente etmelidir. Kalite planlaması; tedarikçinin kalite sisteminin diğer tüm şartları ile tutarlı olmalı ve tedarikçinin çalışma metodlarına uygun bir yapıda dokümente edilmelidir. Tedarikçi, ürünler, projeler veya sözleşmeler için belirtilen şartları yerine getirirken, uygun olduğu sürece aşağıdaki faaliyetleri dikkate almalıdır:

- a) kalite planlarının hazırlanması;
- b) istenilen kaliteyi gerçekleştirmek için gerekli olabilecek tüm kontroller, prosesler, teçhizat (muayene ve deney teçhizatını kapsar), sabit donanımlar, kaynaklar ve niteliklerin belirlenmesi ve sağlanması;
- c) birbirine uyumlu üretim prosesi, tesis, servis, muayene ve deney prosedürlerinin ve uygulanabilir dokümantasyonun sağlanması;
- d) gerektiğinde, muayene ve deney tekniklerinin güncelleştirilmesi;
- e) ihtiyaç duyulan yeterliliğin zamanında geliştirilmesi için, bilinen en iyi teknolojinde ötesindeki yeterliliği hedefleyen her türlü ölçüm şartlarının tanımlanması;
- f) üretim sürecinin gereken aşamalarında uygun doğrulamaları sağlayacak tanımlamaların yapılması;
- g) tüm özellik ve şartlara ait olan soyut (subjektif) unsurları da kapsayan kabul standardlarının belirlenmesi;
- h) kalite kayıtlarının tanımlanması ve hazırlanması (Madde 4.16).

NOT 8 - Madde 4.2.3'a'da belirtilen kalite planları, tedarikçinin kalite sisteminin bir parçasını teşkil eden, uygun olarak dokümente edilmiş prosedürlere referans şeklinde de olabilir.

4.3 - SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

4.3.1 - Genel

Tedarikçi, sözleşmenin gözden geçirilmesi ve bu faaliyetlerin koordinasyonu için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.3.2 - Gözden Geçirme

Teklifin sunulmasından, sözleşmenin yapılmasından veya siparişin kabulünden (şartların açıklanması) önce, teklif, sözleşme veya sipariş; aşağıdaki hususların yerine getirildiğinden emin olmak amacıyla tedarikçi tarafından gözden geçirilmelidir:

- a) Şartların yeterli olarak tanımlanması ve doküman haline getirilmesi, sözlü alınan siparişler için şartları belirleyen yazılı bir belge temini mümkün olmadığında, tedarikçinin siparişi kabul etmeden önce sipariş şartlarında mutabakatın sağlanmış olması.
- b) Sözleşme veya sipariş şartları ile, teklif şartları arasında herhangi bir farklılık olması durumunda bu farklılıkların giderilmiş olması.
- c) Tedarikçinin sözleşme veya sipariş şartlarını karşılayacak yeterlilikte olması.

4.3.3 - Sözleşmede Değişiklik

Tedarikçi, sözleşmede değişikliğin nasıl yapılacağını ve kendi organizasyonunun ilgili fonksiyonlarına, doğru olarak nasıl aktarılacağını belirlemelidir.

4.3.4 - Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ait kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.16).

NOT 9 - Sözleşme konularında müşteri organizasyonu ile iletişim kanalları ve irtibat noktaları oluşturulmalıdır.

4.4 - TASARIM KONTROLU

Bu standard tasarım kontrolü ile kalite sistem şartlarını kapsamaz. Bu madde TS-ISO 9001'de yer almakta ve buraya TS-ISO 9001 ile madde numarasında paralellliği sağlamak amacıyla konulmuştur.

4.5 - DÖKÜMAN VE VERİ KONTROLU

4.5.1 - Genel

Tedarikçi, bu standardda yer alan şartlarla ilgili, standartlar ve müşteri çizimleri gibi dış kaynaklı dokümanları da kapsayan (kapsamlı olarak uygulanması için) tüm verilerin ve dokümanların kontrolü için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

NOT 10 - Dokümanlar ve veriler basılı kopya veya elektronik medya gibi herhangi bir şekilde olabilir.

4.5.2 - Doküman ve Veri Onayı ve Yayını

Dokümanlar ve veriler yayınlanmadan önce yeterlilik açısından yetkili personel tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Geçersiz ve/veya yürürlükten kalkan dokümanların kullanılmasını önlemek için dokümanların yürürlükteki revizyonlarını gösteren ana liste veya eşdeğer doküman kontrol prosedürü oluşturulmalı ve kullanıma hazır bulundurulmalıdır.

Bu kontrol;

- a) kalite sisteminin etkili olarak uygulanması için gereken faaliyetlerin yürütüldüğü yerlerde ilgili dokümanların yürürlükteki baskılarının bulunduğu,
- b) geçersiz ve/veya yürürlükten kaldırılan dokümanların dağıtıldıkları veya kullanıldıkları tüm noktalardan hemen kaldırıldıklarından veya istenmeyerek kullanılmasına karşı güvencenin oluşturulduğundan,
- c) bilgi korunması ve/veya yasal amaçlar için tutulan, yürürlükten kalkan herhangi bir dokümanın uygun bir şekilde tanımlandığından, emin olunmasını sağlamalıdır.

4.5.3 - Doküman ve Veri Değişiklikleri

Dokümanlardaki ve verilerdeki değişiklikler, başka bir görevlendirme olmadıkça, orijinal metni inceleyen ve kabul eden, aynı fonksiyonlar/organizasyonlar tarafından incelenerek onaylanmalıdır. Görevlendirilen fonksiyonlar/organizasyonlar ilgili inceleme ve onay işlemleri için eski bilgilere ulaşabilmelidirler.

Uygun olduğunda mahiyeti ya dokümanda ya da ilgili eklerinde belirtilmelidir.

4.6 - SATINALMA

4.6.1 - Genel

Tedarikçi, satın alınan ürünün (Madde 3.1) belirlenen şartlara uymasını sağlamak için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.6.2 - Taşeronların Değerlendirilmesi

Tedarikçi,

- a) kalite sistemi ve özel kalite güvencesi şartlarını da kapsayan, taşeron ile yapılan sözleşme şartlarını karşılayabilecek yeterlilikte olan taşeronları değerlendirmeli ve seçmelidir;
- b) kendisi tarafından taşeronlara karşı uygulanacak kontrolün kapsamını ve tipini tanımlamalı. Bu kontrol ürünün tipine, taşeron ile yapılan sözleşmedeki ürünün nihai ürün kalitesi üzerindeki etkisine, uygun olduğu takdirde, taşeronun daha önceki işlerde gösterdiği yeterlilik ve performansı ile ilgili kalite tetkik raporlarına ve/veya kayıtlarına bağlı olmalıdır;
- c) kabul edilebilir taşeronların kalite kayıtlarını oluşturmalı ve muhafaza etmelidir (Madde 4.16).

4.6.3 - Satınalma Verileri

Satınalma dokümanları, sipariş edilen ürünü açık olarak tarif eden verileri ve uygun olduğu takdirde;

- a) tip, sınıf, derece veya diğer kesin tanımlamalarını;
- b) ürün, prosedürler, proses teçhizatı ve personelin kabul veya nitelendirme şartları ile ilgili diğer teknik verilerin şartnamelerin, çizimlerin, proses şartlarının, muayene talimatlarının başlıkları veya herhangi bir geçerli tanıtıcı bilgiyi ve uygulamadaki baskılarını;

c) uygulanacak kalite sistemi standardının adı, numarası ve yayın tarihini kapsamalıdır.

Tedarikçi, dağıtımından önce satınalma dokümanlarını, belirlenen şartlara uygunluğu açısından gözden geçirmeli ve onaylamalıdır.

4.6.4 - Satın Alınan Ürünün Doğrulaması

4.6.4.1 - Taşeronun Mahallinde Yapılan Tedarikçi Doğrulaması

Tedarikçi, satın alınan ürünün taşeronun yerinde doğrulanması talep ettiği takdirde satınalma dokümanlarında doğrulamaya ilişkin düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakılma metotlarını tanımlamalıdır.

4.6.4.2 - Satın Alınan Ürünlerin Müşteri Tarafından Doğrulaması

Sözleşmede belirtildiği takdirde, müşteri veya müşteri temsilcisi, satın alınan ürünün istenilen özelliklere uygun olmadığını, taşeronun yerinde veya tedarikçinin mahallinde doğrulama hakkına sahip olmalıdır. Bu gibi doğrulamalar tedarikçi tarafından taşeronun kaliteyi etkin şekilde kontrol ettiği anlamında kullanılmamalıdır.

Müşteri tarafından yapılan doğrulama, tedarikçinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmayacağı gibi, müşteri tarafından ürünün ilerdeki aşamalarda red edilmesini de engellememelidir.

4.7 - MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLU

Tedarikçi, diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacıyla, dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir (Madde 4.16).

Tedarikçi tarafından yapılan doğrulama, müşterinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

4.8 - ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ

Uygun olduğu takdirde, tedarikçi, alımdan başlayarak üretim, dağıtım ve tesisin bütün aşamalarında uygun yollarla ürünü tanımlamak için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

İzlenebilirlik özellikle istendiğinde, tedarikçi, her bir ürünün veya partinin tek olarak tanımlanması için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu tanımlama ile ilgili kayıtlar tutulmalıdır (Madde 4.16).

4.9 - PROSES KONTROL

Tedarikçi kaliteyi doğrudan etkileyen üretim, tesis ve servis proseslerini belirlemeli, planlamalı ve bu proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesini sağlamalıdır. Kontrollü şartlar aşağıdakileri kapsamalıdır:

- a) üretim, tesis ve servisi tanımlayan ve olmaması durumunda kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceği dokümente edilmiş prosedürler,
- b) uygun üretim, tesis ve servis teçhizatının kullanılması ve uygun çalışma ortamı,
- c) referans standartlara/kodlara, kalite planlarına ve/veya dokümente edilmiş prosedürlere uyulması,
- d) uygun proses parametrelerinin ve ürün karakteristiklerinin izlenmesi ve kontrolü,
- e) uygun olduğu takdirde, proseslerin ve teçhizatın onaylanması,
- f) en açık şekilde belirtilen işçilik kriterleri (yazılı standartlar, temsili numuneler veya açıklayıcı resimler gibi),
- g) proses yeterliliğinin devamını sağlamak için teçhizatın gerekli bakımı.

Prosesin sonuçları, ürünün muayene ve deneylerle tamamen doğrulanmadığı, mesela, proses hatalarını yalnızca ürün kullanılmaya başladıktan sonra ortaya çıkabildiği durumlarda, belirlenen şartları karşılanmasını sağlamak için prosesler, nitelikli operatörler tarafından yürütülmeli ve/veya proses parametreleri sürekli izlenmeli ve kontrol edilmelidir.

İlgili teçhizat ve personel de dahil olmak üzere proses işlemlerinin yeterliliği için gerekli olan şartlar belirlenmelidir (Madde 4.18).

NOT 11 - Yeterlilikleri önceden değerlendirilmesi gereken bu gibi prosesler, genelde özel prosesler olarak adlandırılır.

Yeterliliği kanıtlanmış prosesler, teçhizat ve personelle ilgili kayıtlar gerektiği şekilde muhafaza edilmelidir (Madde 4.16).

4.10 - MUAYENE VE DENEY

4.10.1 - Genel

Tedarikçi, ürün için belirtilmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak amacıyla, muayene ve deney faaliyetleri için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Gerekli muayene ve deneyler, tutulacak kayıtlar, kalite planları veya dokümante edilmiş prosedürlerde detaylandırılmalıdır.

4.10.2 - Girdi Muayene ve Deneyleri

4.10.2.1 - Tedarikçi, girdi ürünün, muayene edilinceye kadar veya belirtilen şartları taşıdığı doğrulanıncaya kadar, kullanılmamasını veya işlem görmemesini (Madde 4.10.2.3'de belirtilen durumlar hariç) sağlamalıdır. Belirtilen şartlar için doğrulama işlemi, kalite planı ve/veya dokümante edilmiş prosedürler ile uyum içinde olmalıdır.

4.10.2.2 - Girdi muayenesinin miktar ve yapısını tesbit ederken, taşeronun mahallinde yapılan kontrollerin miktarı ve sağlanan uygunluğa dair kayıtlı kanıtlar göz önüne alınmalıdır.

4.10.2.3 - Acil üretim amacıyla doğrulamadan önce kullanılmasına izin verilen girdi ürünler, belirtilen şartlara uymama durumunda, derhal geri çekilebilmesi ve değiştirilebilmesi amacıyla, tam olarak tanımlanmalı ve kayıt edilmelidir (Madde 4.16).

4.10.3 - Proses Sırasında Muayene ve Deneyler

Tedarikçi;

a) ürünü, kalite planı ve/veya dokümante edilmiş prosedürlerde istenilen şekilde muayene ve deneylere tabii tutmalıdır.

b) acil üretim prosedürlerine göre izin verilen ürün hariç, ürün için istenilen muayene ve deneyler tamamlanıncaya veya gerekli raporlar alınıp doğrulanıncaya kadar, ürünü elinde tutmalıdır.

(Madde 4.10.2.3). Acil üretim prosedürlerine göre verilen izin Madde 4.10.3a'da belirtilen faaliyetlerin yürütülmesine engel teşkil etmemelidir.

4.10.4 - Son Muayene ve Deneyler

Tedarikçi, kalite planı ve/veya dokümante edilmiş prosedürler çerçevesinde, bitmiş ürünün belirlenen şartlara uyduğunu kanıtlamak için son muayene ve deneyleri yapmalıdır.

Son muayene ve deneyler için gerekli olan kalite planı ve/veya dokümante edilmiş prosedürler, ürün girdileri ile ilgili yada proses esnasındakileri de kapsayan bütün muayene ve deneylerin yapılması, ve sonuçların belirtilen şartlara uyması gerektiğini belirtmektedir.

Hiç bir ürün, kalite planı ve/veya dokümante edilmiş prosedürlerde yer alan faaliyetler tam olarak bitirilmeden, veriler ve dokümanlar hazır olup gerekli izin verilmeden sevk edilmemelidir.

4.10.5 - Muayene ve Deney Kayıtları

Tedarikçi, ürünün belirlenen kabul kriterlerine göre, muayene ve/veya deneylerden geçirildiğini gösteren kayıtları tutmalı ve muhafaza olmalıdır. Bu kayıtlar, tanımlanmış kabul kriterlerine göre ürünün muayene ve/veya deneylerden geçip geçemediğini açıkça göstermelidir. Ürünün muayene ve/veya deneyden başarıyla geçememesi durumunda, uygun olmayan ürün kontrolü prosedürleri uygulanmalıdır (Madde 4.13). Kayıtlar, ürünün gönderilmesine izin veren sorumlu muayene yetkilisini tanımlamalıdır (Madde 4.16).

4.11 - MUAYENE, ÖLÇME VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLU

4.11.1 - Genel

Tedarikçi, ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu göstermek amacıyla, kullandığı ölçme muayene ve deney teçhizatının (deney yazılımları da dahil) kontrolü, kalibrasyonu ve bakımı için dokümente edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Muayene, ölçme ve deney teçhizatı, ölçüm belirsizliğinin bilindiğinden ve istenilen ölçüm yeteneği ile tutarlılığından emin olacak şekilde kullanılmalıdır.

Deney yazılımları veya deney donanımları gibi kıyaslama referansları, muayenenin uygun şekli olarak kullanıldığında, bunların üretim, tesis ve servis sırasında ürünün kullanımından önce kabul edilebilirliğini doğrulayabilecek yeterlikte olduğunu sağlamak için kontrol edilmeli ve bu kontrol belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Tedarikçi, bu kontrollerin kapsam ve sıklığını belirlemeli ve kontrollerin yapıldığını gösteren kayıtları delil olarak muhafaza etmelidir (Madde 4.16).

Muayene, ölçme ve deney cihazlarına ait teknik verilerin hazır bulundurulması belirtilmiş bir şart ise, müşteri veya temsilcisi tarafından istendiğinde bu veriler, cihazların fonksiyonel yeterliliğinin doğrulanması için hazır bulundurulmalıdır.

NOT 12 - Bu standardın amacı bakımından "ölçme ekipmanları" terimi ölçme cihazlarını da kapsar.

4.11.2 - Kontrol Prosedürü

Tedarikçi;

- a) yapılacak ölçümleri ve istenilen doğruluğu tanımlamalı ve gereken doğruluk ve hassasiyeti sağlayacak uygun muayene, ölçme ve deney teçhizatını seçmeli,
- b) ürün kalitesini etkileyebilecek tüm muayene, ölçme ve deney cihazlarını tanımlamalı ve bunları, belirlenmiş zaman aralıklarında veya kullanımdan önce kabul edilen uluslararası veya ulusal standartlar ile bağlantılı olduğu bilinen, sertifikalı teçhizatları esas alarak kalibre etmeli, ayarlamalı ve bu standartların yokluğunda, kalibrasyonda esas alınan hususları doküman haline getirmeli,
- c) teçhizat tipinin detaylarını, tanıtım numarasını, konumunu, kontrol sıklıklarını, kontrol metodunu, kabul kriterlerini ve sonuçların yetersizliği durumunda alınacak önlemleri de kapsayan muayene, ölçme ve deney teçhizatının kalibrasyonları için kullanılacak metodları belirlemeli,
- d) muayene, ölçme ve deney teçhizatını, kalibrasyon durumunu gösterecek şekilde uygun bir işaret veya onaylanmış bir tanıtım kaydı ile tanımlamalı,
- e) muayene, ölçme ve deney teçhizatına ait kalibrasyon kayıtlarını muhafaza etmeli (Madde 4.16),
- f) muayene, ölçme veya deney teçhizatının kalibrasyonu sağlanamadığı durumda daha önce yapılmış olan muayene ve deney sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve dokümente etmeli,
- g) kalibrasyon, muayene, ölçme ve deneylerin yerine getirilebilmesi için uygun çevre şartlarını sağlamalı,
- h) muayene, ölçme ve deney teçhizatının taşıma, muhafaza ve depolanmasının kullanım için doğruluğunu ve uygun olmasını sağlamalı,
- i) deney donanımları ve deney yazılımlarını da kapsayan muayene, ölçme ve deney imkanlarını, kalibrasyonu geçersiz kılacak ayar işlemlerinden korumalıdır.

NOT 13 - ISO 10012-1:1992, Ölçüm Ekipmanları İçin Kalite Güvencesi Şartları-Kısım 1: Ölçüm Ekipmanları İçin Metrolojik Onay Sistemi, kılavuz olarak kullanılabilir.

MUAYENE VE DENEY DURUMU

in muayene ve deney durumu, yapılan muayene ve deneylere göre ürünün uygunluğunu veya usuzluğunu gösterecek şekilde uygun araçlarla tanımlanmalı ve idame ettirilmelidir. Yalnızca muayene neylerden geçen ürünün [veya belirli bir yetki ile sevkine izin verilen (Madde 4.13.2)] sevk edildiğinden, ıldığından veya tesis edildiğinden emin olmak amacıyla muayenenin tanımı ve deney statüsü kalite ıda ve/veya dokümanite edilmiş prosedürlerde belirtildiği gibi, bütün üretim, tesis ve servis alanlarında uygulanmalıdır.

- UYGUN OLMAYAN ÜRÜN KONTROLU**1 - Genel**

rikçi, belirlenen şartlara uymayan ürünün yanlışlıkla kullanımının veya tesisinin önlenmesini yacak olan dokümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu kontrol, uygun yan ürünün tanımlanması, dokümanite edilmesi, değerlendirilmesi, ayrılması (yapılabildiği taktirde), ı çıkarılması ve ilgili bölümlere duyurulması için yapılmalıdır.

2 - Uygun Olmayan Ürünün İncelenmesi ve Elden Çıkarılması

ın olmayan ürünün incelenmesi için sorumluluk ve elden çıkarılması için yetki tanımlanmalıdır.

ın olmayan ürün, dokümanite edilmiş prosedürlere göre incelenmelidir. Bunlara göre uygun olmayan ;

elirlenen şartları karşılamak için tekrar işleme tabi tutulabilir,

amir edilerek veya edilmeden yetkili bir makam tarafından kabul edilebilir,

lternatif uygulamalar için tekrar derecelendirilebilir,

skarta veya hurdaya ayrılabilir.

leşmede isteniyorsa, belirlenen şartlara uymayan ürünün (Madde 4.13.2b) önerilen kullanımı veya ıratı hakkında gerekli izin için müşteriye veya müşterinin temsilcisine rapor edilmelidir. Kabul edilen unsuzluğun ve tamiratın tanımı, gerçek durumu göstermek amacıyla kayıt edilmelidir (Madde 4.16).

nir edilmiş ve/veya tekrar işlem görmüş ürün, kalite planı ve/veya dokümanite edilmiş prosedürlere göre iden muayene edilmelidir.

4 - DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER**4.1 - Genel**

darıkçi, düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve ekliliğini sağlamalıdır.

evcut veya olabilecek uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için alınan herhangi bir düzeltici ya önleyici tedbir, problemin büyüklüğüne ve karşılaşılan riske uygun düzeyde olmalıdır.

darıkçi, düzeltici ve önleyici faaliyetlerden kaynaklanan dokümanite edilmiş prosedürlerdeki değişiklikleri /gulamalı ve kaydetmelidir.

4.2 - Düzeltici Faaliyetler

üzeltici faaliyetler için prosedürler;

) müşteri şikayetlerinin ve ürün uygunsuzlukları ile ilgili raporların etkin bir şekilde ele alınması,

) ürün, proses ve kalite sistemi ile ilgili olan uygunsuzlukların sebebinin araştırılması ve bu araştırma sonuçlarının kaydedilmesi (Madde 4.16),

) uygunsuzlukların sebebini yok etmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tesbiti,

) düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontrollerin yapılması, ırususları içermelidir.

4.14.3 - Önleyici Faaliyetler

Önleyici faaliyetler için prosedürler:

- a) uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analiz yapmak ve ortadan kaldırmak amacıyla ürün kalitesini etkileyen işlemler ve prosesler, standard dışı izinler, tetkik sonuçları, kalite kayıtları, ser. raporları ve müşteri şikayetleri gibi uygun bilgi kaynaklarının kullanılması,
- b) önleyici faaliyet gerektiren problemler ile uğraşmak için gerekli adımların tesbitini,
- c) önleyici faaliyetlerin başlatılması ve bunların etkili olmasını sağlamak için kontrollerin yapılması,
- d) yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilerin yönetimin gözden geçirmesi için sunulmasını (Madde 4.13), içermelidir.

4.15 - TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT**4.15.1 - Genel**

Tedarikçi, ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafaza ve sevkiyatı ile ilgili dokümanlar edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.15.2 - Taşıma

Tedarikçi, hasar veya bozulmayı önleyecek ürün taşıma metotlarını belirlemelidir.

4.15.3 - Depolama

Tedarikçi, ürünün kullanımına veya sevkiyatına kadar hasar görmesini veya bozulmasını önlemek amacıyla belirlenmiş depolama alanlarını veya stok yerlerini kullanmalıdır. Bu alanlara girişin veya bu alanlarda sevkiyatın gerçekleştirilmesi için uygun metotları belirlemelidir.

Tedarikçi, bozulma olup olmadığını tespit etmek için ürünün depodaki durumunu uygun aralıklarla kontrol etmelidir.

4.15.4 - Ambalajlama

Tedarikçi, paketleme, ambalajlama ve işaretleme proseslerini (kullanılan malzemeler dahil) belirlene şartlara uygunluğun sağlandığından emin olmak için gereken kapsamda kontrol etmelidir.

4.15.5 - Muhafaza

Tedarikçi, kendi kontrolü altında olduğu müddetçe, ürünün muhafazası ve ayırt edilmesi için uygun metotları uygulamalıdır.

4.15.6 - Sevkiyat

Tedarikçi, son muayene ve deneylerden sonra sevkiyat sırasında ürün kalitesinin korunması için gerekli tedbirleri almalıdır. Sözleşmede belirtilmişse, bu koruma işlemi teslim yerine kadar sürdürülmelidir.

4.16 - KALİTE KAYITLARININ KONTROLU

Tedarikçi, kalite kayıtlarının tanımlanması, toplanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için dokümanlar edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Kalite kayıtları, kalite sisteminin tanımlanan şartlara uygunluğunu ve etkin olarak işleyişini gösterme amacıyla tutulmalıdır. Taşeronlarla ilgili kalite kayıtları bu verilerin bir parçası olmalıdır.

Bütün kalite kayıtları okunaklı olmalı ve hasar veya bozulmayı ve kaybolmayı önleyecek uygun çevre şartlarını sağlayan ortamlarda tekrar kolaylıkla kullanılabilir şekilde depolanmalı ve muhafaza edilmelidir. Kalite kayıtlarının saklama süreleri belirlenmeli ve kaydedilmelidir. Sözleşmede anlaşma yapıldığı takdirde, kalite kayıtları belirlenen bir süre için müşteri veya müşteri temsilcisi tarafında değerlendirilmesi amacıyla erişilebilir şekilde korunmalıdır.

NOT 14 - Kayıtlar, basılı kopya veya elektronik medya gibi herhangi bir şekilde olabilir.

17 - KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ

Tedarikçi, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve ilgili sonuçların planlanan düzenlemelere uygunluğunu doğrulamak için kalite sisteminin etkinliğini tayin için kuruluş içi kalite tetkiklerinin planlanması ve yerine getirilmesi ile ilgili dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

Kuruluş içi kalite tetkikleri, tetkik edilecek faaliyetlerin durumu ve önemi esas alınmak suretiyle sınırlanmalı ve tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan tarafsız personel tarafından yapılmalıdır.

Sonuçlar, kayıt edilmeli (Madde 4.16) ve tetkik edilen alandan sorumlu personelin dikkatine sunulmalıdır. Bu alandan sorumlu yönetici personel, tetkik sonucunda bulunan eksiklikler ile ilgili düzeltici faaliyetleri zamanında uygulamalıdır.

Düzeltilen faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği, takip tetkikleri ile doğrulanmalı ve kayıt edilmelidir.

OT 15 - Kuruluş içi kalite tetkiklerinin sonuçları, yönetimin gözden geçirmesi faaliyetlerinin tamamlayıcı bir parçasıdır (Madde 4.13).

IOT 16 - Kalite Sistem Tetkikleri Kılavuzu TS-ISO 10011'de verilmektedir.

4.18 - EĞİTİM

Tedarikçi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı, sürekliliğini ve kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimini sağlamalıdır. Verilen belirli işleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve/veya tecrübeleri esas alınmak suretiyle değerlendirilmelidir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulmalıdır (Madde 4.16).

4.19 - SERVİS

Servis belirtilmiş bir şart olduğunda, tedarikçi, servisin belirtilen şartları karşılayacak şekilde yerine getirilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesi için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliği sağlamalıdır.

4.20 - İSTATİSTİK TEKNİKLERİ**4.20.1 - İhtiyaçların Belirlenmesi**

Tedarikçi, proses yeterliliğini ve ürün karakteristiklerini tespit etmek, kontrol etmek ve doğrulamak için ihtiyaç duyulan istatistik tekniklerini belirlemelidir.

4.20.2 - Prosedürler

Tedarikçi, Madde 4.20.1'de sözü edilen istatistik teknikleri uygulamak ve kontrol etmek için dokümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum yılı 1976 olan Yener Yıldırım, yüksek öğrenimine 1994 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği'nde başladı. 1995 yılında yatay geçiş yaptığı İstanbul Teknik Üniversitesi, İnşaat Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden 1998 yılında fakülte ve bölüm birinciliğiyle mezun olarak İnşaat Mühendisi ünvanını aldı. 1998 yılında yine İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, Yapı İşletmesi Yüksek Lisans Programı'nda öğrenimine başladı.

İş yaşamına, 1999 yılında Belediye Araştırma Planlama Koordinasyon Bölümü'nde Kalite Çalışmaları Teknik İşler Sorumlusu olarak giren Yıldırım, 2000 yılında Mesa Mesken Sanayi bünyesinde çeşitli şantiyelerde saha mühendisi olarak görev yaptı.

2000 yılı sonu itibariyle Yapı Kredi Koray Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'de Proje Yönetimi Departmanında göreve başladı. Halen bu şirkette, gayrimenkul geliştirme projelerine yönelik olarak araştırma geliştirme ve yatırım kararları alınması alanlarında çalışmaktadır.

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMENTASYON MERKEZİ