

95061

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

Endüstri Mühendisi Okan OĞUR

F.B.E.Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında  
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Semih ÖNÜT

Y.Doç.Dr. Semih Önüt  
Doç.Dr. Mesut ÖZGÜRER  
Y.Doç.Dr. Zehra Yumurtacı  
Zehra Yumurtacı

İSTANBUL, 2000

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. KALİTE KAVRAMI.....	4
2.1 Kalite Nedir?.....	4
2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	5
2.2.1 Muayene.....	5
2.2.2 Kalite kontrol.....	5
2.2.3 Kalite güvencesi.....	5
2.2.4 Toplam kalite yönetimi.....	5
2.3 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kalite Anlayışları.....	7
2.3.1 Gelişmekte olan ülkelerde kalite konusunda yanlış anlayış ve kavrayışlar.....	9
2.3.1.1 Yüksek kalite ve yüksek maliyet.....	9
2.3.1.2 Kalitede yoğunlaşmanın, verimliliği düşüreceği anlayışı.....	9
2.3.1.3 Kalitenin, işgücünün iş kültüründen etkilendiği anlayışı.....	10
2.3.1.4 Kalitenin, sıkı muayene ve deneyle sağlanabileceği anlayışı.....	10
2.4 Günümüzde Kalite ve Rekabet Gücü.....	10
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	13
3.1 Kalite Kontrolde TKY'ye Geçiş.....	13
3.2 Yönetimin Tanımı ve Toplam Kalite Yönetimi.....	14
3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi.....	17
3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Karakteristik Özellikleri.....	19
3.4.1 Müşteri odaklılık.....	19
3.4.2 Performans geliştirme, proseslerin yönetimi ve sürekli proses yönetimi.....	20
3.4.3 Tam katılım.....	22
3.4.4 İnsan kaynakları yönetimi, önce insan anlayışı ve birey kalitesi.....	22
3.5 Toplam Kalitenin Temelleri.....	24
3.5.1 Önlemeye dönük yaklaşım.....	24
3.5.2 Ölçüm ve istatistik.....	24
3.5.3 Grup çalışması.....	25
3.5.4 Sürekli gelişme.....	25
3.6 Yönetim Modeli.....	26
3.7 Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Teknikler.....	31
3.7.1 Kaizen.....	31
3.7.1.1 Kaizen yönetimi.....	32

3.7.2	Kalite çemberleri.....	33
3.7.3	Tam zamanında yönetim.....	34
4.	<b>HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b> .....	<b>36</b>
4.1	Hizmet Sektörünün Özellikleri ve Yapısı.....	36
4.1.1	Hizmet sektörünün özellikleri.....	36
4.1.2	Hizmet Sektörünün Yapısı.....	37
4.2	Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Özellikleri.....	37
4.2.1	Hizmet kalitesi.....	37
4.2.2	Hizmet kalitesinin özellikleri.....	37
4.2.2.1	Beşeri faktörler ve davranışsal özellikler.....	38
4.2.2.2	Zamanla ilgili özellikler.....	38
4.2.2.3	Hizmetin uygunsuzluk özellikleri.....	38
4.2.2.4	Karakterlerle ilgili olanaklar.....	38
4.3	Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Önemi.....	39
5.	<b>BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b> .....	<b>40</b>
5.1	Bankalarda Toplam Kalitenin Uygulanması.....	41
5.1.1	Bankalarda kalitenin boyutları.....	41
5.1.2	Bankalarda kalitenin unsurları.....	42
5.1.2.1	Müşteri tatmini.....	42
5.1.2.2	Kalitenin vazgeçilmezliği.....	43
5.1.2.3	Her seviyede sürekli katılım.....	43
5.1.2.4	Ekip çalışması.....	43
5.1.2.5	Sürekli iyileştirme.....	44
5.1.2.6	Önleme.....	44
5.1.3	Bankalarda kalitenin tarihi gelişimi.....	44
5.2	Bankalarda Fonksiyonlarına Göre Toplam Kalitenin Uygulanması.....	45
5.2.1	Çek işlemleri.....	45
5.2.2	Bilgisayar işlemleri.....	46
5.2.3	Otomatik vezne makinaları (ATM) işlemleri.....	48
5.2.4	Havale işlemleri.....	49
5.2.5	Kasa işlemleri.....	49
5.2.6	Kredilerin onaylanması işlemi.....	50
5.2.7	Diğer işlemler.....	50
5.3	Bankacılık İşlemlerinde Kalite Çemberlerinden Yararlanılması.....	50
5.4	Bankacılık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	52
5.5	Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Sorun Oluşturan Konular ve Toplam Kaliteyi Artırmak.....	55
5.5.1	Bankalarda toplam kalite yönetiminde sorun oluşturan konular.....	55
5.5.1.1	Hizmet veren elemana verilen hizmet yetersizliği.....	57
5.5.1.2	Hizmetin çeşitlendirilmesi.....	57
5.5.1.3	Müşteri kavramının otomatikleşmesi.....	57
5.5.2	Bankalarda toplam kaliteyi artırmak.....	58
5.5.2.1	Kalite faktörlerini belirlemek.....	58
5.5.2.2	Müşterinin kalite beklentilerini belirlemek.....	58
5.5.2.3	Müşteri beklentilerini etkilemek.....	59
5.5.2.4	Hizmetin yapılış şemalarının hazırlanması ve standartlar.....	59
5.5.2.5	Müşteriyi hizmet üzerinde eğitmek ve müşteriyi hizmette kullanmak.....	60
5.5.2.6	Banka içinde bir kalite kültürü oluşturmak.....	60
5.5.2.7	Hizmeti güncel tutabilmek.....	60

5.5.2.8	Müşteri şikayetlerini dinlemek .....	60
5.6	Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Başarıya Ulaşma Şartları .....	61
5.6.1	Katılım ve motivasyon.....	61
5.6.2	Araştırma ve geliştirme.....	62
5.6.3	İletişim ve takım ruhu .....	62
5.6.4	Topyekün değişim, yenilik ve iyileştirme.....	62
5.6.5	Ölçümleme.....	63
5.7	Bankacılık Hizmetlerinde Teknolojinin Kullanılması ve Toplam Kalite Yönetimindeki Önemi.....	63
5.7.1	Bilgisayarlar.....	64
5.7.2	İnternet bankacılığı .....	64
5.7.3	Para sayma ve otomatik vezne makinaları (ATM) .....	65
5.7.4	Faks.....	65
5.7.5	Elektronik fon transferi (EFT).....	66
5.7.6	Ev ve ofis bankacılığı (Home Banking).....	66
5.7.7	SWIFT.....	67
5.7.8	Bankacılık hizmetinde teknolojik araçların kullanılmasının toplam kalite yönetimindeki önemi .....	67
5.8	Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Yönetici Sorumluluğu.....	68
5.8.1	Kalite politikası.....	68
5.8.2	Kalite hedefleri.....	68
5.8.3	Kalite yönetimi organizasyonu .....	69
5.8.3.1	Kalite yönlendirme kurulu .....	69
5.8.3.2	Kalite yönetimi birimi.....	69
5.8.3.3	Öneri teknik komitesi.....	70
5.8.3.4	Kalite temsilcileri.....	70
5.8.3.5	Hızlı çözüm takımları .....	70
5.8.3.6	Kalite bülteni.....	70
5.8.3.7	İç ve dış müşteri araştırmaları.....	70
6.	KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ ve ISO 9000 .....	72
6.1	Kalite Güvencesi.....	72
6.2	Standartlar ve Pazarlama Faaliyetleri .....	73
6.3	ISO 9000 Standartlar Serisi .....	74
6.3.1	ISO 9000 nedir? .....	74
6.3.2	ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 İçeriği ve Aralarındaki İlişkiler.....	77
6.3.3	ISO 9001 kalite sistem kurma süreci .....	79
6.3.3.1	Yönetimin sorumluluğu .....	79
6.3.3.2	Kalite sistemi .....	80
6.3.3.3	Sözleşmenin gözden geçirilmesi.....	80
6.3.3.4	Tasarımın kontrolü.....	80
6.3.3.5	Doküman ve veri kontrolü .....	81
6.3.3.6	Satınalma.....	81
6.3.3.7	Müşterinin temin ettiği ürünün kontrolü.....	81
6.3.3.8	Ürün tanımı ve izlenebilirliği.....	81
6.3.3.9	Proses (süreç) kontrol .....	82
6.3.3.10	Muayene Ve Deney.....	82
6.3.3.11	Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü .....	82
6.3.3.12	Muayene ve deney durumu .....	82
6.3.3.13	Uygun olmayan ürünün kontrolü .....	82
6.3.3.14	Düzeltilici ve önleyici faaliyetler .....	83

6.3.3.15	Taşıma, depolama, aydınlatma, muhafaza ve sevkiyat.....	83
6.3.3.16	Kalite kayıtlarının kontrolü.....	83
6.3.3.17	Kuruluş içi kalite tetkikleri .....	83
6.3.3.18	Eğitim.....	84
6.3.3.19	Servis.....	84
6.3.3.20	İstatistiksel teknikler .....	84
6.3.4	ISO 9000 almak için yapılması gereken faaliyetler .....	84
6.3.5	ISO 9000 ve getirdiği avantajlar .....	86
6.3.6	TKY ve ISO 9000'in Bütünleştirilmesi .....	88
7.	<b>TOPLAM KALİTE UYGULAMASININ SONUÇLARI.....</b>	<b>90</b>
7.1	Kar Artışı .....	90
7.2	Etkinlik Artışı.....	91
7.3	Maliyetlerin Azalması.....	92
7.4	Verimlilik Artışı.....	93
7.5	Çalışma Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükselmesi.....	94
7.6	Rekabet gücü ve Pazar Payı Artışı.....	95
7.7	Kültür Değişimi .....	96
7.8	Çevresel Kalite Anlayışı .....	97
7.9	Müşteri (Dış) Tatmini .....	98
7.10	Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması .....	99
8.	<b>ÖZEL BİR TÜRK BANKASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ.....</b>	<b>101</b>
8.1	Kar Artışı .....	101
8.2	ISO 9000 Sertifikasyon Süreci.....	104
8.3	Yönetimin Karar ve Desteği .....	105
8.4	Kaynak Sağlanması ve Eğitim .....	106
8.5	İşletme Kalite Politikası ve Amaçları .....	109
8.6	Dokümantasyon Çalışmaları .....	110
8.7	Prosedürler .....	112
8.8	Denetim .....	114
8.9	Anket Çalışması .....	115
8.10	ISO 9001 Kalite Güvence Belgesinin Etkileri .....	122
9.	<b>SONUÇ.....</b>	<b>123</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>127</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Kalitenin tarihsel gelişimi (Efil, 1995).....	6
Şekil 2.2 Kalitenin güvencesinden toplam kaliteye (Efil, 1995).....	7
Şekil 3.1 Yönetimde değişim döngüsü (TKY ArKom, 1994).....	15
Şekil 3.2 Toplam kalite yönetiminin felsefesi ve ilkeleri (TKY ArKom, 1994).....	18
Şekil 3.3 Sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim (Efil, 1995).....	26
Şekil 5.1 Çek tahsil işlem şeması (Takan, 2000).....	46
Şekil 5.2 Bilgisayar işlem şeması (Takan, 2000).....	47
Şekil 5.3 ATM hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörler (Takan, 2000).....	48
Şekil 5.4 Kredi talebinin onaylanması şeması (Takan, 2000).....	50
Şekil 5.5 Hizmet kalite modeli (Takan, 2000).....	55
Şekil 5.6 Kalite yönetimi organizasyonu (Takan, 2000).....	69
Şekil 8.1 XYZ Bankası ISO 9001 proje süreci (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999).....	105
Şekil 8.2 XYZ Bankası ISO 9001 kalite güvence sistemi hizmet süreci (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999).....	108



## ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1 Kalitede kimlik değişiminin kilometre taşları (TKY ArKom, 1994) .....	14
Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) .....	27
Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam) .....	28
Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam) .....	29
Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam) .....	30
Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam) .....	31
Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997).....	75
Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997) (Devam) .....	76
Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997) (Devam) .....	77
Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991).....	77
Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991) (Devam).....	78
Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991) (Devam).....	79
Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması .....	102
Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması (Devam).....	103
Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması (Devam).....	104
Çizelge 8.2 Türlerine göre doküman kodları (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999).....	111
Çizelge 8.3 Doküman türleri ve kodları (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999) .....	111



## ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi terim olarak, kaliteye ulaşmada geniş bir organizasyondaki tüm çalışanların kalite araştırmasına girmesini amaçlayan bir felsefe olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetimi güçlü bir yönetim paketi olup, sadece sözde kalan bir felsefe olmayıp, pratikte de uygulanmaktadır.

Geleneksel olarak üretime yönelik işletmelerde kullanılan toplam kalite yönetimi, son yıllarda hizmet işletmelerinde de yoğun olarak uygulanmaktadır. Hizmet sektöründe özellikle en iyi hizmeti sunabilmek, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek ve rakiplerine karşı üstün bir konuma yükselebilmek amacıyla işletmelerin arayış içerisinde oldukları ve toplam kalite yönetimini işletmelerine uyarlamak için yoğun bir çaba harcadıkları bilinmektedir.

Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi ve bankalarda uygulanabilirliği ile ISO 9000 kalite güvence sistemleri ele alınmıştır. Çalışmanın kapsamı giriş bölümünde açıklanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Semih ÖNÜT'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Yüksek Lisans çalışmalarımda her zaman yakın desteklerini gördüğüm sevgili eşim Sayın Dilara OĞUR'a ve çalıştığım banka yöneticileri ile mesai arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Haziran 2000

End.Müh.Okan OĞUR



## ÖZET

Kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir. Kalite “müşteri mutluluğu”dur.

Toplam Kalite Kontrol anlayışı firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların ortak vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi sürekli geliştirmedir. Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Toplam Kalite Yönetiminde Kaizen, Kalite çemberleri ve Tam Zamanında yönetim teknikleri kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin karakteristik özellikleri; müşteri odaklılık, performans geliştirme, proseslerin yönetimi, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, birey kalitesi, önlemeye dönük yaklaşım, ölçüm ve istatistik, gup çalışması ve sürekli gelişmeye dayanmaktadır.

Hizmet sektörü, hizmetin üretilmesi ve arz edilmesi yönünden sanayi sektöründen önemli farklılıklar göstermektedir. Bundan dolayı, hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayacak işletmeler bu farklılıkları gözönüne almaları, üretim sektöründe geliştirilen yöntem ve teknikleri olduğu gibi kullanma girişiminde bulunmamaları gerekmektedir.

Hizmet kalitesi; beşeri faktörler ve davranışsal özellikler, zamanla ilgili özellikler, hizmetin uygunsuzluk özellikleri ve karakterlerle ilgili olanaklara bağlıdır.

Bankalarda ise kalitenin tanımlanması yapılırken isüzzerinde durulması gereken en önemli nokta müşteri memnuniyeti olmaktadır. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite, sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir.

Bankacılıkta kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin gözönüne alınması suretiyle değerlendirilebilir.

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde, hizmette kalitenin sağlanmasında bir çok sıkıntı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında yaşanmaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesinin sunulan hizmet düzeyinin ne kadar iyi olduğu, müşteri beklentilerinin niteliği, yönelimi kalitenin kalbi olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen, Müşteri Memnuniyeti

## **ABSTRACT**

Quality means anything that can be improved. The term quality basically claims for product or service quality. Quality is a business strategy that satisfies all the implicit and explicit needs and requests of internal and external customers. Quality means “customer happiness”.

Total Quality Control, first strating its development as company wide applicatiopnb of Quality Control, in time have influenced companies totally shaping up their enterprise culture, and turned out to be the common vision of the management as well as the employees and eventually have been started to be called Total Quality Management.

Philosophy of TQM is continious improvement. Continious improvement that has its root in “Kaizen” stands for eternal search and dynamism. This approach makes up the foundation of the quest for excellency and zero defect among the management tools utilized in TQM.

Kaizen, Quality Circles & Just in Time Management Characteristics of TQM are focus on customer, performance improvement, process management, personal quality, proactivity, measurement and statistics, teamwork, continious improvemnt.

Service sector, differs from industry in its method of production and product launch. Therefore, service sector enterprises sholud avoid adopting methods and techniques which are applied to industry for TQM implementation. Sevice quality depends on human factors, behavioural characteristics, time, nonconforming characteristics of service and opportunities related to characters.

In Banking, quality is defined as being customer oriented. In a sector spesific evaulation of banking, quality means satisfying all customer needs and expectations continiously ans steadliy.

Under rapidly changing current circumstances, essential of quality in banking are handling of customer needs on time, collecting and evaulation of feedback from the customers, training and pursuing the latest technology.

Considering the Aspects of service delivery, the utmost quality problem arises in satisfying customer needs and expectations. Therefore service quality shoukd be centered upon level of serv

Ce quality, feature of customer expectations and their tendency.

Keyword: Total Quality Management, Kaizen, Customer Satisfaction

## 1. GİRİŞ

Ülkelerin aynı zamanda kalkınmışlık düzeylerinin en inandırıcı kanıtı kuşkusuz ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesidir. Globalleşmekte olan dünyada rekabet şansını yitirmeme ve kalite geliştirme çalışmalarında standartlarda yer alması sağlanmalıdır. Tüketici bilinçlenmesinin günümüzde geldiği nokta standartlara uygun üretimi adeta kaçınılmaz hale getirmektedir. Müşterileri tatmin edecek kalitede mal ve hizmet üretip onlara sunmak için kalite esas alınmalıdır. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri bu yolda bir başlangıç olarak gösterilerek sonuca ulaşılmalıdır.

Ticari başarı tüm fonksiyonlarda başarılı olmayı gerektirir. Şirketi karlı hale getirmek için tasarım, üretim ve kalite kontrol üstünlüğü yetmez; finans, stratejik planlama, üretim planlama ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin de başarılı olması gereklidir. Oysa ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri bu unsurları tamamıyla kapsamaz.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinde oldukça sık geçen iki ifade vardır: “Dokümante etmek” ve “kaydetmek”. Kalite güvencesi ve kalite geliştirme konularında yeterli tecrübeye sahip olmayan şirketler, bu ifadelerden çıkardıkları anlama göre hemen herşeyi kağıda dökmeye çalışabilirler. Bunun sonucu kaçınılmaz bir kırtasiye ve bürokrasi olmaktadır. Oysa, iyi bir kalite güvence sistemi kırtasiyeyi ve bürokrasiyi arttırmaz; uygulanması gereken işlemleri tarif eder ve gerçekten ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasını sağlar. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri tek başına ticari başarıyı sağlamada yetersizdir. Bunun yanında Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kuruluşun yapısı, kültürü, üretim türü ve ilişkili olduğu pazar özelliklerinden etkilenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin rekabet gücünü yükseltmesinin çok temel bir nedeni vardır: Toplam Kalite Yönetimi bir taraftan “kalite”yi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de artırmaktadır. Oysa, Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

Standartlar kaliteyi içeren herşeyi içermektedir, bu nedenle ISO 9000 kapsamlı ve geniş bir kalite sistemine ihtiyaç duymaktadır. Küresel pazarda yer almak isteyen her işletme kurulmuş olan kalite sisteminin kurulduğu ve belgelendirildiği gibi sürekli bir şekilde çalışmasına başka bir deyişle bunu ancak kaliteden ödün vermemesiyle başarabilir. Öyle ki, tüm çalışanlar bir değiştirilse bile yerine gelen kişiler, iyi şekilde dokümante edilmiş kalite sistemini

kullanabilmeli ve üretim ile servis hizmetini daha önceki gibi sürdürebilmelidir.

Günümüz anlayışında çağdaş kalite yönetimi felsefesi olan toplam kalite anlayışının temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının en uygun maliyet koşulları ile karşılanması hedef, hataların kaynağında belirlenerek ortadan kaldırılması ve müşteriye ulaşmasının engellenmesi ilkesini belirlemiştir. Bu hedef işletmelerin kalite fonksiyonu ile ilgili tüm görev ve sorumlulukların ve bununla ilgili organizasyon yapısı ile teknik ve uygulamaların farklı bir bakış ve anlayışla ele alınmasını gerektirmiştir.

ISO 9000 standartlarının her ne kadar kalite yönetim sistemlerinin belgelendirilmesi ve çeşitli ticari zorunluluklara uyum sağlama gibi hedefleri olsa da, esas amacı kuruluşlara toplam kalite hedefine ulaşma da yol gösterici bir belge olarak hizmet etmektedir.

Standardizasyon sayesinde kaliteli mal ve hizmetlerin üretildiği sürecin, pazar aşaması ile başladığını, ürün geliştirme ve tasarım ile devam ettiğini, tedarik, üretim, depolama, sevkiyat, tesis, satış sonrası hizmetler ve ürünün kullanılmasından sonra çevreye ve topluma zarar vermeyecek şekilde elden çıkarılmasına kadar tüm aşamaları kapsadığını söylemeliyiz. Bu aşamalar üzerinde kontrol yeteneğini geliştirebilen kuruluşlar, tüketiciye yönelik ürün ifadesinin hakkını verebilirler.

Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi kalite sürecinin ilk aşaması olup, gerekli olan toplam katılımın açık ve geleneksel olmayan iletişimin, sistemi oluşturan unsurlar arasında güçlenmesini gerektirir. Yaratıcı düşünceye önem verilmesi ve teşvik edilmesi, beyin gücünün verimli kullanılması tüm işletmeler için itici bir güçtür. Kalitenin hiç kimsenin işi olmaması aksine herkesin işidir. Herkes işini ilk defada doğru ve zamanında yaparsa hiç sorun kalmaz.

Kalite anlayışında faaliyetler, yöneticileri ve çalışanları eğitme çabaları ile başlar. Eğitimin esas amacı, kalite düşünce tarzını herkese aşılma ve duyarlılığı arttırmaktır. Şirket kültürü ve politikasının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ana kalite hedefi doğrultusunda tüm çalışanların bütünleşmesine yönelik eğitimler verilir.

Globalleşme ve hızlı iletişim, artan rekabet unsurları karşısında işletmeler insan unsuruna dolayısıyla kaliteye her şeyden daha çok önem vermek zorundadırlar. Bu araştırmada da, öncelikle, kalite kavramı üzerinde durarak, kalitenin tarihçesi ve gelişmekte olan ülkelerde kalite anlayışları incelenmiş ve bu ülkelerdeki kaliteyle ilgili yanlış anlayış ve kavrayışlara değinilmiştir.

Esas üzerinde durulması gereken konu ise, toplam kalite yönetimi ve bankacılıkta toplam kalite yönetiminin uygulanması olmuştur. Toplam kalite yönetiminin felsefesi, amaç, karakteristik özellikleri ve dayandığı temeller incelenmiş, hizmet sektörünün yapısı ve hizmet kalitesinin özellikleri anlatılarak, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının hizmet sektörü açısından önemi üzerinde durulmuştur. Hizmet sektörleri arasından seçilen bankacılık sektöründe fonksiyonlarına göre toplam kalite uygulamaları akış diyagramları çizilerek anlatılmış, kalite çemberlerinden ne şekilde yararlanılacağı üzerinde durulmuş, toplam kalite yönetimini etkileyen faktörler ve sorun yaratan konular yazılmıştır. Toplam kalite yönetimine ulaşma şartları incelenmiş ve teknoloji kullanımının toplam kalite yönetimindeki önemi vurgulanmıştır.

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için bir araç olan ISO 9000 Kalite Güvence Standartları serisinin ne olduğu, neleri içerdiği, işletmelere nasıl uygulanabileceği, avantajları ve toplam kalite yönetimi açısından önemi üzerinde durulmuş, en son olarak da toplam kalite yönetiminin sonuçları anlatılmıştır.

Uygulama bölümünde ise, Türkiye’de finans sektöründe faaliyet gösteren bir özel bankada gerçekleştirilen ISO 9001 çalışması yer almaktadır. Banka’nın tanıtımı ve ISO 9001 Kalite Güvence Belgesi almak için geçtiği süreç incelenmiş olup, sonuç üzerinde ayrıca durulmuştur. Banka yönetiminin isteği doğrultusunda adı verilmeyecek ve işletmeden XYZ Bankası olarak bahsedilecektir.

Özetleyecek olursak bu çalışmada kalite kavramı, toplam kalite yönetimi ve bankacılık sektöründe uygulanabilirliği, ISO 9000 Kalite Güvence Standartları ile Türkiye’de finans konusunda faaliyet gösteren orta ölçekli özel bir Türk bankasındaki ISO 9001 uygulaması yer almaktadır.

## 2. KALİTE KAVRAMI

### 2.1 Kalite Nedir?

Şüphesiz bu kavramın tek bir karşılığı yoktur. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Fakat günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “isteklere uygunluk” olarak tanımlamaktadır. Kalite kavramını açıklamakta şu tanımlar da kullanılmaktadır:

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur. (Rosander, 1989)
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC)
- Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
- Kalite’yi “isteklere uygunluk“ olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmalrı imkansız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (Crosby, 1979)
- Kalite, kullanıma uygunluktur. (Juran, 1986)
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Kalite, eksiklerden kaçınmaktır. (G.Taguchi)
- Kalite, mekanizmaların performanslarını hatasız olarak gerçekleştirebilmeleridir.
- Kalite, doğru tanıtıdır.
- Kalite, müşterinin ödediği paranın karşılığını almasıdır.
- Kalite, her tür hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, sorunların belirlenmesi ve çözülmesi için doğru veridir.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır. (Deming, 1982)
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik yoldan üreten ve müşterilerin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)
- Kalite, esnekliktir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir. (Abbott ve Feigenbaum, 1988)
- Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur. (Gilmore ve Levitt)
- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımları ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir. (İmai, 1994)
- Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir.

Yukarıda yapılan tüm tanımlar kalite kavramının gelişimi süreci sırasında ortaya atıldığından, aralarında ufak farklar içermektedirler. Fakat hepsinin ortak paydası “müşteri mutluluğu”dur.

## **2.2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Kaliteye yaklaşımda konuyu dört başlık altında toplayabiliriz;\*

Muayene, Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi.

### **2.2.1 Muayene**

Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip, hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesini önlemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu nedenle üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına gidilmiştir.

### **2.2.2 Kalite kontrol**

1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir. Bu aşama İstatistik Kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır.

### **2.2.3 Kalite güvencesi**

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, kalite imalatla bütünleşmiş ve istatistik kontrol başlatılmıştır. Üretim esnasında kontrol kavramı benimsenmiştir. Bu aşamada, imalat bölümü ürün kalitesinden sorumludur. İmalat içi ve sonrası kontrolleri yapar. Kalite Güvencesi birimi ise müşteri ihtiyaçlarını saptamak ve müşteri şikayetlerini incelemektedir.

### **2.2.4 Toplam kalite yönetimi**

A.B.D’nde kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesinde katkıda bulunmuş

---

\* Efil, İ., (1995) Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.Fak. İşletme İktisadi ve Uyg. Merkezi Yayını, 6-10, Bursa

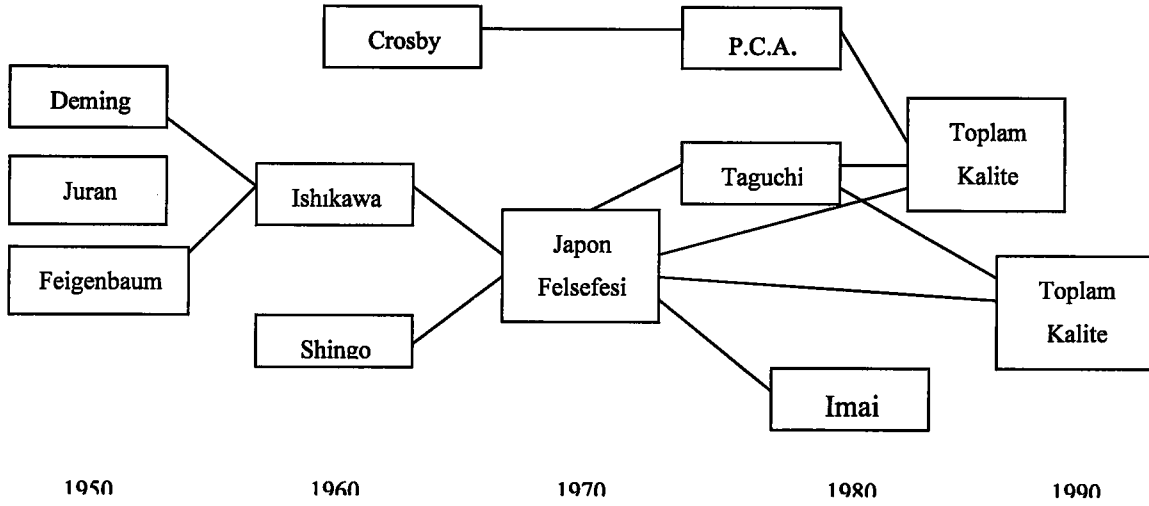
uzmanlar, bu tekniklerin işletmenin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmenin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşündeydiler.

Amerika'da fazla itibar görmeyen bu görüşler, savaş sonrası çok güç durumda olan Japonya tarafından benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye verilen bir söz olarak tanımlamış ve bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da verilmesi gerektiğini farketmişlerdir. 1962 yılında Kaura Ishikawa'nın başlattığı işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri bu görüşten hareketledir.

MUAYENE (Kabul fonksiyonu)	KALİTE KONTROL (Önleme fonksiyonu)	KALİTE GÜVENCESİ (Güvence Fonksiyonu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girdi muayenesi</li> <li>• Proses muayenesi</li> <li>• Final muayenesi</li> <li>• Uygun olmayan malzeme kontrolü</li> <li>• Günlük problemler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstatistik metodlar</li> <li>• Numune planları tasarımı</li> <li>• Kalibrasyon</li> <li>• Proses yeterliliği</li> <li>• Ekonomik incelemeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim&amp;motivasyon</li> <li>• Verilerin analizi</li> <li>• Pazar kalite araştırması</li> <li>• Müşteri şikayetleri analizi</li> <li>• Kalite tetkiki</li> <li>• Kalite standartları</li> <li>• Kalite politikası</li> </ul>

Şekil 2.1 Kalitenin tarihsel gelişimi (Efil, 1995)





Şekil 2.2 Kalitenin güvencesinden toplam kaliteye (Efil, 1995)

### 2.3 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kalite Anlayışları

Uluslararası Standardizasyon Teşkilatının ISO 9000 Standartlar serisinde tanımlanan kalite sistemi, piyasaların küreselleşmesi ile hızla artan rekabet şartlarına cevap olarak geliştirilmiş olup, yayılarak kabul görmektedir. Kanada ve İngiltere'deki firmaların sertifika başvurularındaki artışların da teşvikiyle Avrupa Birliği ülkeleri, kalite sistemini hızla benimsemektedirler. Aynı eğilim Kuzey Amerika ve Güneydoğu Asya ülkelerinde de gözlenmektedir. Kuruluşlar ve kamu otoriteleri önemli tutarlara ulaşan fonlarını, hem ticari hem de kamuya ait mal ve hizmet alıcılarının taleplerini karşılamak amacıyla ISO standartlarının istediği alt yapıların kurulmasına harcamaktadırlar.

Avrupa Birliği ülkeleri dışında kalan ülkeler için Birlik pazarına girişte kalite belgesi bir pasaport olarak değerlendirilmektedir. Japonya'da ve ABD'nde birçok iyi organize kalite kontrol programlarına sahip büyük ölçekli firmalar, dünya çapında itibar kazanabilmek için ISO standartlarına uyum çalışmalarına girmiş bulunmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların Kuzey Amerika ve Avrupa piyasalarında belli bir pazar payı elde edebilmeleri için, kalite sistemi oluşturmaları önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmayıp, gelişme seviyeleri,

ekonomik sistemler, kültürel özellikler, pazar çevreleri itibariyle önemli ölçülerde farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıklara rağmen gelişmekte olan ülkelerle ilgili bazı ortak noktalara da rastlanabilmektedir.

Birçok gelişmekte olan ülkenin ekonomik yapısı tarıma dayalı olup, tarımın milli gelir içindeki payı %60-80 dolayındadır. Sanayi sektöründe farklı gelişmişlik seviyeleri gözlenmektedir. Büyük sanayi kuruluşları genellikle aile şirketi görünümünde olup, profesyonel yöneticiler daha çok bu tür büyük kuruluşlarda ya da yabancı lisans altında üretim yapan kuruluşlarda görev almaktadırlar. Birçok üretici kalite anlayışının, kuruluşuna ne getireceğinin, uzun dönemde verimliliği ve büyümeyi ne şekilde etkileyeceğinin bilincinde değildir.

Halkın büyük çoğunluğu ekonomik açıdan yetersiz satınalma gücüne sahip olup, satınalma kararlarının oluşturulmasında mal kalitesinden çok fiyat üzerinde yoğunlaşmaktadır. Genellikle fiyatı düşük olan mallar tercih edilmektedir. Bu tercihin temel nedenlerinden biri de gelişmekte olan ülkelerde iyi kalitenin ancak yüksek fiyatlarla temin edilebilmesidir.

Sanayi sektörünün yetersiz gelişimi, nüfusun hızlı artışı, tüketim mallarına olan talebin arzdan daha fazla olmasına yol açmaktadır. Okuma yazma oranının düşük seviyede kalması sonucu, tüketicinin kalite hakkında yetersiz bilgiye sahip olmasına yol açmaktadır.

Satıcı koşullarının egemen olduğu gelişmekte olan ülkelerde üretilen her mal satılabilmektedir. Bunun sebebi ise tüketicilerin kaliteyi değerlendirebilecek araçlardan ve malların standartlara uygunluğunu doğrulayacak mekanizmalardan yoksun olmalarıdır. Bu nedenle tüketici pazarda ne bulursa alabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde verimliliğin artmamış ve kalite kültürünün gelişmemiş olması İkinci Dünya Savaşı'nın ardından izlenen sanayileşme politikalarına dayandırılabilir. Ekonomik durgunluğun sona ermesinin ardından birçok bağımsız ülke kendi kendine yeterliliğe ulaşmak amacıyla yerli üretimi desteklemiş, kurulan sanayileri dış rekabetten korumak için de ithalatı kısıtlamıştır. Bu politikaların sonucunda uluslararası rekabet oluşmamış, bu ülkelerde hem verimlilik artırılmamış hem de kalite kültürü gelişmemiştir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki birçok hükümet, iç piyasanın dışa karşı korunmasının ve bu sebeple rekabet yokluğunun ekonomilerinde yarattığı sorunları kavramış ve birtakım düzeltici faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır.

Pazar koşul ve çevrelerinden doğan kalite problemlerinin yanında, gelişmekte olan ülkelerde

kalite kültürünün gelişmesini geciktiren bir başka sebep de sanayi kuruluşlarının kendi içinden gelen ve kalite koşullarını olumsuz yönde etkileyen bazı yanlış kavrayışlardır. Bu yanlış anlayış ve kavrayışlar modern yönetim araçlarının kuruluşlarında uygulanmasını engellemekte, ayrıca uzun dönem büyüme stratejileri yerine kısa dönem stratejilerin benimsenmesine yol açmaktadır. Bir başka yanlış kavrayış da sanayicinin, kalite faktörünün ekonomik olarak firmasına ne kazandıracığı konusundaki yetersiz kavrayışıdır. Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının sahipleri, kalite faktörüne prestij gözüyle bakmakta, kalitenin karlılığa olan katkısını marjinal olarak düşünmektedir.\*

### **2.3.1 Gelişmekte olan ülkelerde kalite konusunda yanlış anlayış ve kavrayışlar**

#### **2.3.1.1 Yüksek kalite ve yüksek maliyet**

Yüksek kalitenin yüksek maliyetle sağlanabileceği görüşü geniş olarak kabul gören bir yaklaşımdır. Ancak kalite güvence sistemindeki ve üretim prosesindeki yeni gelişmeler, bu bağlantının her zaman böyle olmadığını göstermektedir. Böyle bir bağlantının olmadığını görmek için modern seviyede seri üretim yapan herhangi bir firmanın ürününde kalitenin nasıl uygulanacağını görmekte yarar vardır. Piyasa araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırım ve daha büyük kaynak aktarımı piyasaya sürülen ürünün kalitesinin artmasına yol açmaktadır. Üretim ekipmanlarındaki iyileştirmeler toplam kalitede görünür ölçüde maliyetlerin düşmesine yol açmaktadır. Bu sonuçları Japonya ve Batıdaki birçok sanayi kuruluşlarında görmek mümkündür.

#### **2.3.1.2 Kalitede yoğunlaşmanın, verimliliği düşüreceği anlayışı**

Bu anlayış da birçok sanayi yöneticisi tarafından kabul gören yanlış bir anlayıştır. Çünkü bu anlayışa göre yüksek kalite ancak, üretim miktarında gözlenebilecek önemli ölçüde düşüşlerle elde edilebilir. Bu görüş kalite güvence sisteminin ancak son muayene ve deneye sağlanabileceği esasına dayanan eski kalite kontrol yaklaşımının bir mirasıdır. Son aşamadaki muayene ve kontrol, işlemi bitmiş ürünün önemli bir bölümünün talep edilen kalite gereklerine uymadığı gerekçesiyle ayrılmasına ve ikinci kalite olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Günümüzde kabul gören kalite güvence yaklaşımı, bu tür eski anlamını önemli

---

\* Bağrıaçık, A., (1995) Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?, Bilim Teknik Yayınevi, 14, İstanbul

ölçüde aşmıştır. Artık kalitede eğitime ağırlık verilmekte, bu yolla hatalı ürünler üretilmesinin önüne geçilmektedir. Kalite kavramı son muayene ve kontrolden üretime ve giderek tasarıma aktarılmaktadır. Bu yolla hatalı ürünler üretilmesinin önüne geçilmiş olmaktadır. Kalitenin üretim sürecinin başında sağlanması sonucu, müşteri tatminine yönelik kaliteli ürünlerin artmasına, verimliliğin yükselmesine yol açmıştır.

### **2.3.1.3 Kalitenin, işgücünün iş kültüründen etkilendiği anlayışı**

Gelişmekte olan ülkelerdeki birçok sanayici, ürettiği ürünlerdeki kalitenin yetersizliğini çalıştırdığı işçilerin kalite bilinci konusundaki yetersiz iş kültürlerine bağlamaktadırlar. İşverenin işçilerden kaliteli ürün talep edebilmesi için, bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bunlar:

- Üretim prosesindeki operatörlerin iyi eğitilmiş olmaları,
- Gerekirse işçilerin işlerini nasıl yapacakları konusunda ayrıntılı talimatlara sahip olmaları,
- İşçilerin gerçekleştirdiği faaliyetleri değerlendirecek ya da doğrulayacak araç ve gereçlerin sağlanması,
- İşçiler yetersiz olduğunda yetersizliği ortadan kaldıracak araç ve mekanizmaların sağlanması olarak sıralanabilir.

İşçilerin kaliteli üretim yapmaları için gerek olan bu şartların da yönetim tarafından sağlanması gerektiği apaçık ortadadır.

### **2.3.1.4 Kalitenin, sıkı muayene ve deneyle sağlanabileceği anlayışı**

Son aşamadaki kalite kontrol ancak iyiyi kötüden ayırabilmektedir. Yani böyle bir kalite kontrol işlemi üretilen malın kalitesini iyileştirememektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar son aşamada kalite kontrole ağırlık verilerek ortaya çıkarılan hatalı ürünlerin %60-70'lik bölümünün temel nedeninin tasarım, üretim mühendisliği ve satınalma faaliyetlerinde olduğunu göstermektedir.\*

## **2.4 Günümüzde Kalite ve Rekabet Gücü**

Bir ürün veya hizmetin satışını mümkün kılan faktörler birden fazladır. Piyasa şartları, ürün ve hizmet yapısı, reklamlarla oluşturulan imaj, alıcıların sosyal ve kültürel özellikleri, kredi imkanları, satışta etkili olan faktörler olarak sayılabilir. Tekel ve arz yetersizliği dışında, bir

---

\* Bağrıaçık, A., a.g.e., 4-6

malın satışını sağlayan faktörlerin başında özellikle ürün veya hizmet kalitesi gelmektedir.\*

Bu bölüme kadar anlatılanlardan, ürün veya hizmetin pazardaki başarısını sağlayan faktörlerin başında gelen kalitenin tüm faaliyetlerde sağlanması gerektiği sonucuna varılabilmektedir. Bu faaliyetler, pazarın araştırılmasından... ürünün üretilip müşterinin beklentilerine cevap veren bir hizmetle sunulmasına kadar olan tüm aşamaları-ve bunları destekleyen faaliyetleri-kapsamaktadır. Yapılan incelemelerden çıkan sonuç kalitenin herkesin işi olduğudur. Önceleri belli uzmanların sorumlu tutulduğu kalite anlayışından zamanla tüm çalışanlar sorumlu tutulmaya başlanmıştır. Sorumluluğun bu denli geniş bir kitleye yayılması yeni yöntemleri ve yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Grup çalışmaları, katılımcı yönetim teknikleri, yaygın eğitim, hedeflerle yönetim sistemi ve bunlarla uyumlu yöntemler çağdaş şirketlerde adeta bir zaruret haline gelmiştir.

Sorumluluklar başka bir açıdan değerlendirilecek olursa, yine aynı sonuca varılabilmektedir. Organizasyonda yer alan herkesin iki temel görevi vardır. Bunlar:

- 1) Belirlenmiş olan sistemin şartları içinde işi yürütmek (sistemin içinde çalışmak)
- 2) Mevcut sistemin performansını arttıran gelişmeler yapmak (sistemi geliştirmek)

Günümüz yoğun rekabet ortamında bilgi en önemli kaynak haline gelmekte, bu bilgiyi üreten ve tüm faaliyetlerde kullanan birimler de git gide önem kazanmaktadır. Tüm çalışanların kaliteden sorumlu olduğu da düşünülecek olursa, sürekli eğitilen personele uyumlu bir çalışma atmosferi ve motivasyon ortamı geliştirilmelidir. Böylece tüm personelin bilgiyi elde tutabilmesi ve kullanabilmesinin yanısıra sistem geliştirme gerekliliğinin, yeteneğinin ve bilincinin yerleşmesi de sağlanabilmektedir.

İş yaşamındaki yoğun rekabette uzun vadede ayakta kalan firmaların ortaya çıkardığı bir gerçek, etkin yönetimin sürekli gelişme yaklaşımı olduğudur. "Mükemmeli aramak" yerine "sürekli gelişmeyi" benimseyen şirketler uzun vadede rakiplerini geride bırakmayı başarmışlardır.\*\*

Üstün başarı, yüksek rekabet gücü demektir. Yüksek rekabet gücü ise Kalite-Maliyet-Termin

---

\* Bağrıaçık, A., a.g.e., 7

\*\* Kavrakoğlu, İ., (1993), Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, 104, İstanbul

üstünlüğü ile sağlanır. Düşük maliyetten veya uygun terminden hareketle diğer öğeleri geliştirmek mümkün olmayabilir; fakat kalitenin doğru biçimde gerçekleştirilmesi düşük maliyeti de uygun terminleri de sağlayabilmektedir. Sonuç olarak kalitenin doğru biçimde gerçekleştirilmesi uzun vadede rekabet gücünü artıracaktır.



### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3.1 Kalite Kontrolden TKY'ye Geçiş

Toplam kalite yönetimi adı altında günümüzün etkin yönetim anlayışını biçimlendiren teknikler bütünü ve unsurları neredeyse toplam kalite kontrol anlayışı ile özdeşdir. Toplam kalite kontrol olarak doğan modern kalite anlayışı Taylor, Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Imai gibi kalite üstadları tarafından geliştirilmiş ve biçimlenmiştir.

Toplam Kalite Kontrol anlayışı firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların ortak vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmaya başlanmıştır.

Modern kalite anlayışının Toplam Kalite Kontrolden Toplam Kalite Yönetimine geçirdiği evrimde en önemli etkiler yönetimin tanımında meydana getirdiği etkilerdir. TKK'nın TKY'ye doğru yaşadığı evrimde, yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde gelişmesi sağlanmıştır. Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek "müşteri tatmini", "müşteri mutluluğu" ifadeleri ile özdeşleşmesidir.

Olayı kalite açısından irdeler ve kalitenin geçirdiği evrimi ele alırsak; bugün için kesinlikle geçerliliğini kaybeden kalite tanımı "spesifikasyonlara uygunluk"tur. Günümüzde, kalite "ürünün yada hizmetin kullanıma uygunluğu"dur. Kısacası "müşteri isteklerinin karşılanması"dır.\*

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Kalite ile ilgili boyutlardan biri "mecburi kalite" diğeri de cazip kalitedir. Mecburi kalite müşterinin ürün veya hizmetten mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Mesela ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı mecburi kalite ile ilgilidir. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden bilgi sahibi olamadığı özelliklerle ve böyle özelliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Mesela

---

\* İTÜ İşletme Müh. TKY Araştırma Komitesi, (1994), Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, TKY ArKom Yayını, 9-10, İstanbul

otomobillere ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi cazip kalite ile ilgilidir. Fakat, cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra, müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlaması ile mecburi kalite halini alır. Toplam Kalite anlayışı, mükemmel dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi içeren bir ürünü veya hizmeti öngörür.

Kalite konusunda çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır ve bu “kimlik değişimi” Çizelge 3.1’de genel hatlarıyla verilmiştir.

Çizelge 3.1 Kalitede kimlik değişiminin kilometre taşları (TKY ArKom, 1994)

Belirleyici Özellik	Muayene	Kalite Kontrol	Kalite Güvence	Toplam Kalite Yönetimi
<b>Temel Prensi</b>	Meydana çıkarma	Kontrol	Koordinasyon	Sürekli Gelişme
<b>Kaliteye Bakış</b>	Çözülmesi gereken bir problem	Çözülmesi ve izlenmesi gereken bir problem	Kalitesizlik ortaya çıkmadan önlenmesi gereken bir problem	Koşulsuz müşteri tatmini
<b>Vurgu</b>	Standart Ürün	Muayenin azaltıldığı standart ürün	Fonksiyonel gruplarda kalitesizliğin önlenmesi	Tüm süreçlerde kalitenin paylaşılan vizyon olması
<b>Metod</b>	Örnekleme ve ölçme	İstatistiksel araçlar	Programlar ve sistemler	Yönetim anlayışı
<b>Temel yaklaşım</b>	Muayene	Kontrol	Yapılanma	Yaratılan Kalite

### 3.2 Yönetimin Tanımı ve Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim konusunda az çok fikir birliğine varılmış diğer bir tanım da “yönetim belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla işgörmektir” der. Yönetimle ilgili tüm tanımların işlediği husus yönetimin süreç odaklı olduğudur. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır.

Teoride ve literatürde bu şekilde ele alınan tanımlar pratikte uygulanmamış ve yönetim sadece “sonuç odaklı” ve “sermaye odaklı” olarak değerlendirilmiştir. Fakat, günümüzde şirketlerin yöneticilerini ve şirketle ilgili çıkar çevrelerini etkileyen güçlü unsurlar yöneticileri ve yönetim kavramını süreç ve insan odaklı olarak değerlendirmeye ve bu kapsamda yönetim



teknikleri uygulamaya zorlamaktadır.

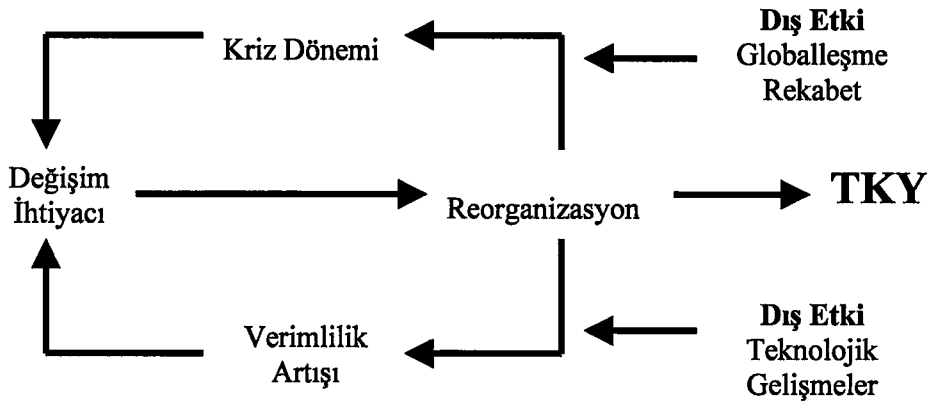
Yöneticileri böyle bir anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

- Dinamik pazarlar ve değişim
- Rekabet
- Kalite ve müşteri

Bu üç unsur kısaca Toplam Kalite Yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir.

TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır. Değişimin ve sürekli gelişmenin hiç durmadan sürdüğünü gözönüne alırsak TKY’de de değişiklikler oluşacak, TKY kendini geliştirecek ve farklı isimler alarak, temelde süreç ve insan odaklılığını koruyarak varlığını sürdürecektir. TKY, belki yakın gelecekte “öğrenen organizasyon”, “değişimin yönetimi”, “gelecek için yönetim” isimlerini alacak, fakat temelde felsefesi ve özünde yatan anlam değişmeyecektir.

Şirketlerde ve kurumlarda değişim ihtiyacını doğuran verimlilik artışı ve kriz dönemleri dış etkilerin sonucunda oluşmaktadır. Bu dış etkiler çok çeşitlendirilebilir. Örneğin, teknolojik gelişmelerle beraber, bilgiye herkes tarafından kolayca ulaşılmaya başlanması yada global pazarlarda rekabet eden uluslararası firmaların bir yandan lokalleşmeye başlamaları gibi. Fakat, bu çeşitlendirmeler bir şekilde birbirleri ile bağlantılı olacaklardır.



Şekil 3.1 Yönetimde değişim döngüsü (TKY ArKom, 1994)

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi döngüyü harekete geçiren dış faktörlerin en önemlilerinden biri teknolojiye yaşanan değişimlerdir. Buhar makinesinin sanayide kullanılması sonucunda sağlanan verim artışı insan gücünü önce bin misli, sonra milyon misli katlayan bir kaynağı yaratmıştır. Bu devirde üretimdeki artış ile sağlanan yüksek gelir geniş taleplere dönüşmüş, refahı ve maddi tatmini olumlu bir kısır döngü içerisinde artırmıştır.

Modelde yeralan ikinci önemli dış etken ise globalleşme ve rekabettir. Bunun ilk etkileri, 2.Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda, dünyada talep açığının, Avrupa ve Japonya’nın yeniden sanayi-ticaret yapılarını kurmaları sonucu kapanmasıyla görülmeye başlanmıştır. Arz-talep dengesinin kurulması 1960-1970’li yılların sonunu bulmuştur. Ancak 1980’li yıllardan sonra denge tersine dönmüş ve arz fazlası oluşmuştur. Bundan 20-30 yıl kadar önce monopol yada oligapol olan pazarlarda bugün çok sayıda üretici, Drucker’ın (1993) deyimiyle “yıkıcı” bir rekabet içerisinde. Şirketlerin “düşmanca” ve “yok edici” rekabet hedefleri yönetim anlayışlarını değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Global pazarlarda yaşanan yıkıcı rekabetin oluşturduğu krizler, teknolojiye yaşanan gelişmelerin etkisiyle, özellikle de haberleşme teknolojisinin gelişmesiyle ve bilgi toplumuna geçiş aşamalarını yaşamaya başlamamızla beraber, şirketleri önemli bir yeniden yapılanmaya zorlamıştır ve zorlamaktadır. Elbette bu etkiler ve tepkiler bir anda olmamakta, zaman içerisinde gelişerek kendini göstermektedir.

Dünyada değişimler ve gelişmeler bu hızda devam ederken;

- Esnek ve değişime açık bir organizasyonla dünya çapında, dünya pazarlarına mal ve hizmet üretmek bunları etkin bir satış ve pazarlama ağıyla süratle tüketici veya kullanıcıya ileterek, yani tasarımdan pazara kadar olan süreyi gittikçe kısaltarak,
- Rakiplerinin mamullerinde bulunmayan özelliklere sahip yüksek tasarım kalitesinde mamulleri yine yüksek bir uygunluk kalitesiyle, yani hatasız ve müşteri isteklerine tam cevap verecek şekilde üretmek,
- Mamulu müşteriye tam zamanında ve uygun fiyatla teslim ederek, yani kalite kavramını geniş boyutuyla alarak,

hareket eden kurum ve kuruluşlar uluslararası ve ulusal pazarlarda üstünlük sağlamışlardır.

Bütün yönetim tanımlarının hepsinde “belirlenmiş amaçlar” ibaresi yer alır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında amaçların tümünde kalite, kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır. TKY’nde hem süreç hem beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite”ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamının dışında yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. Diğer bir ifadeyle “TKY, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.” Dinamik

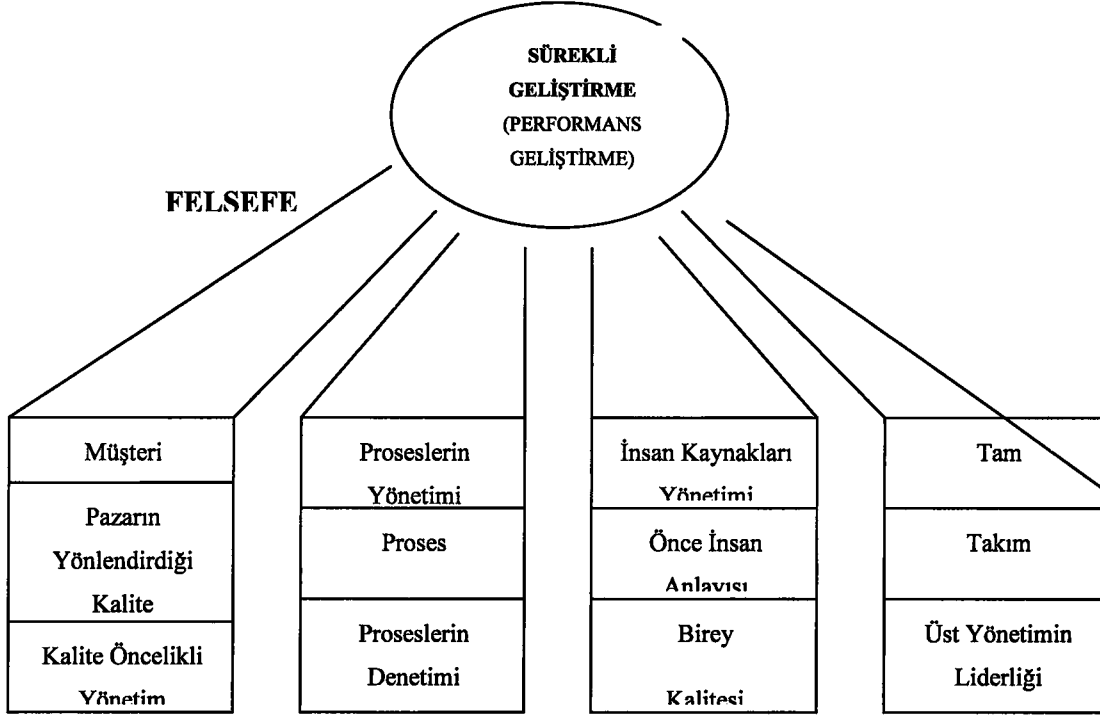
pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkün olmaktadır.

İşletmedeki, her birey, grup, departman, proses kendinden bir sonraki aşamayı, prosesi müşteri kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişimli birçok birimden (grup, departman, proses) oluştuğu gözönüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Elbetteki böyle bir yönetim anlayışı klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak Toplam Kalite Yönetimi adını almaktadır.

Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her alanda ve her seviyede kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetleri, kalite geliştirme süreci, kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün katılımının sağlanmasıdır. Bundanda anlaşılacağı gibi Toplam Kalite Yönetimi ile bir kalite seferberliği başlamış olacaktır. Burada esas olan nokta, işletmemizin ticari, finansal, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarını optimum kılmak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmektir.

### **3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi**

Kalite çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini gözönüne alarak basit ama etkin bir model olarak , Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 3.2 Toplam kalite yönetiminin felsefesi ve ilkeleri (TKY ArKom, 1994)

Şekil 3.2’den anlaşılan, Toplam Kalite Yönetimi’nin felsefesinin sürekli geliştirme olduğudur. Bunu başarmak için yapılması gerekenler ise, bu ilkelerin uygulanması gerekliliğidir.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar “önce insan” ya da diğer bir deyişle “birey kalitesi” de son derece önemlidir.\*

Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden “karları maksimize etmek” şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda “rakipleri yok etmek” şeklinde olmuştur.

\* İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, a.g.e., 13-14

Toplam Kalite Yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken “kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar” ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve “kar” amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır.

### **3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Karakteristik Özellikleri**

#### **3.4.1 Müşteri odaklılık**

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü, toplumun refahı artıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta, yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.\*

Rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanısıra saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri

---

\* İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, a.g.e., 14-15

isteklerinin tatmini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar müşterilerinin koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar.\*

Toplam Kalite Yönetimi'nin en temel prensiplerinden biri böyle bir şirket kültürünün geliştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü, rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan kuruluş piyasada kalıcıdır.

#### **3.4.2 Performans geliştirme, proseslerin yönetimi ve sürekli proses yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluştaki bulunan herkesin proses geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturur.

Uluslararası rekabette açık ortamlarda rekabet gücünün belirleyici unsurları kalite-maliyet-termindir. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen, “kalite” sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve termin (hız) unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Ayrıca, “cazip kalite”yi oluşturma çabaları da işletmede sürekli olarak proses geliştirmeyi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir kuruluş, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.

Taylor'cu yönetim modelinde performans geliştirme, teknolojiye gelişmelere ve prosesin tümüne hakim olmayan sadece belli bir kısmı tanıyan, dar uzman kadroların çalışmalarına bağlıdır. Gerek yönetimin, gerekse işgücünün çok büyük bölümü, mevcut proseslerin olduğu gibi yürütülmesi ile görevlendirilmektedir. Proseslerin geliştirilmesi çalışmaları faaliyetlerden ayrı bir olaymış gibi değerlendirilmektedir.

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli proses geliştirme” ilkesi, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi olan “kaizen”in işletme bünyesinde önemli bir parçasıdır. Bu

---

\* Yılmaz, İ.,H., (1994), Tüketici Tatmini, İTÜ İşletme Mühendisliği Bitirme Tezi

anlayışın şirket bünyesinde hayata geçirilmesi işletmede büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir.

Proses geliştirmedeki temel amaç, proses değişkenliğinin azaltılması, sıfır hataya ulaşılmanın hedeflenmesi ve proses süresinin azaltılmasıdır. Her prosesteki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak proses geliştirilmektedir. Bu işlemdeki temel özellik, her prosesin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, proses hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Proseslerin normal değişkenliği bilinmedikçe, proseslerin kontrolü ve dolayısı ile ürünlerin kalitesinin kontrolü yapılamamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde sürekli proses geliştirme ve denetimi ilkesi kadar önemli bir ilke de proseslerin yönetimidir. Geleneksel yönetim modeli, bir şirketin finansman, pazarlama, satınalma, üretim, mühendislik vb. gibi faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin koordinasyonunda, ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi ise rekabet gücünü oluşturan kalite-maliyet-termin unsurlarını, fonksiyonel birimlerde bulunan veya birden fonksiyonel birimin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve prosesin sonucu oluştuğunu öngörmektedir. Bu farklı proseslerin sinerji sağlanmak üzere yönetilmeleri gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, tüm birimleri ilgilendiren ve birimler arası karmaşık proseslerle oluşan kalite-maliyet-termin unsurlarını, etkili biçimde ancak tepe yöneticisinin liderliğinde yönlendirebileceği gerçeğine göre bir yönetim sistemi oluşturmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve idari proseslerdeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve doğru teşhis koyabilme gücüdür. Prosesleri bizzat yürütenler tarafından uygulanabilen basit analiz yöntemlerinden çıkan sonuçlar, herkes tarafından kabul edilmekte ve haksız veya sübjektif suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu iş birliği doğmaktadır. Ayrıca, bu proses denetimlerinde prosesten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve proseslerin yönetiminde çalışana daha fazla yetki tanınmaktadır.\*

---

\* İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, a.g.e., 15-16

### 3.4.3 Tam katılım

Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu işletmenin içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entellektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında yüksek bir korelasyon vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı "tam katılımı"nın oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir.\*

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden "ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim , bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormasını bekler.

Toplam Kalite Yönetimi'nde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulanması değildir. Hedef, örgütteki her birey için hem "düşünmenin" hem de "uygulamanın" birleştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi'nde "tam katılım" olarak yukarıda özetlediğimiz anlayışta iki önemli unsur söz konusudur: Bu unsurlardan biri tüm Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturmasıdır.

### 3.4.4 İnsan kaynakları yönetimi, önce insan anlayışı ve birey kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım

---

\* Polat, M., (1994), Yönetimin Evrimsel Gelişimi ve Çağdaş Yönetim Anlayışları, İTÜ İşletme Müh.Bit. Tezi



çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesi”nde düğümlendiğini göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir.

“İnsanlık” kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa, “İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi” olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, Toplam Kalite Yönetimi’nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler.

İşletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak; nihai müşteriyi tatmin etmek ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler, teknikler geliştirme, Toplam Kalite Yönetimi’nin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü, gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde “birey kalitesinin” geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi’nin çekirdeklerinden şüphesiz en önemlileri “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önce”dir. İş ilk seferinde yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetimi’ni başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.\*

---

\* Candaş, E., (1994), Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü, İTÜ İşletme Mühendisliği Bitirme Tezi

Toplam Kalite Yönetimi'nde insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi programlarının tasarlanması ve teşkilatlanmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, gelenekler bu konudaki araştırmalar ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan hususlardır.

### 3.5 Toplam Kalitenin Temelleri

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; "insan"a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz.

#### 3.5.1 Önlemeye dönük yaklaşım

Toplam kalite modelinin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hataları önlemek" yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım son derece etkilidir. Nitekim, sanayide kalite evrimi de son muayeneden başlamış, tasarımda kalite aşamasına kadar gelmiştir.

Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de, olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Bu anlatılanlardan, planlamaya harcanan her dakikanın son derece değerli olduğu sonucunu ortaya çıkarabiliriz.

#### 3.5.2 Ölçüm ve istatistik

Rekabetin temel kriteri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz de. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin özellikle üzerinde durmamızın çeşitli nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz :

1) Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe

başvurmak şarttır.

- 2) Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik biliminin teknikleri uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz .
- 3) İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.
- 4) İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin” sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir. Yukarıda kısaca “istatistik” sözcüğü ile ifade edilen düşünce disiplini, geniş anlamı ile “matematik ve analiz teknikleri” olarak anlaşılmalıdır. İstatistik sözcüğüne sık sık başvurulması , tekniklerin uygulama sıklığına işaret etmektedir.

### 3.5.3 Grup çalışması

Toplam kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları ya da dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam Kalite Yönetimi'nde grup çalışmasının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan bir disiplini vardır.

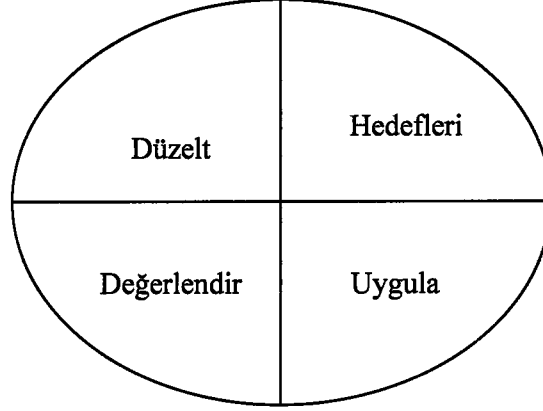
Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1) "İşletme körlüğü"nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- 2) Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- 3) Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- 4) Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- 5) Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- 6) Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- 7) Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

### 3.5.4 Sürekli gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli “sürekli geliştirme”ye dayalıdır. En alt düzeydeki prosesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre

düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi -o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.



Şekil 3.3 Sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim (Efil, 1995)

Daha önce anlatılan “ölçüm ve istatistik” ile “grup çalışmaları” olmadan sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek mümkün değildir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmeden de önümüzdeki rakipleri yakalamak ve onları geçmek olanaksızdır. Esasen Japon tarzı toplam kalite ile Batı tarzı toplam kalite temel farkı da Japonların sürekli gelişme sürecini başarıyla yürütmeleridir. Sürekli gelişme çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr.W.A. Shewhart’tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr.W.E.Deming olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya’da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Gerçekten de “KALİTE” bile nihai bir amaç değildir, sadece yüksek rekabet gücünü sağlamaya imkan veren bir araçtır. Çok yüksek, hatta herkesten yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez; amaç sürekli olarak rakiplerden ileride olmaktır. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişme sürecidir.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir. Büyük önem taşıyan bu modelin özellikleri aşağıda anlatılmaktadır.

### 3.6 Yönetim Modeli

Yukarıda değinilen dört temel unsurun gerçekleşebilmesi, yaşayabilmesi ve şirketi hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırabilmesi ise tamamen “yönetim modeli” ne bağlıdır. Sayısız denebilecek kadar çok şirket, yönetim modelini Toplam Kalite felsefesine adapte etmeksizin

yukarıdaki dört unsura yönelmiş, fakat başarı kalıcı olmamıştır. Bu nedenle, öncelikli olarak geliştirilmesi gereken klasik yönetimden uzaklaşarak Toplam Kalite Yönetim modeline geçilmesidir. Farkları daha net bir şekilde görebilmek için Taylor modeli ile Toplam Kalite Yönetim modeli arasındaki kıyaslamaya aşağıda değinilmiştir.

Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995)

Taylor Modelinde	Toplam Kalite Yönetimi Modelinde
1.Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan KÂR'ı elde etmektir.	1.Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
2.Kâr'ın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	2.Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kâr'ın nasıl sağlanabileceği çalışanlar önerir, yönetim onaylar .
3.Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi, sonucu almayı sağlayacak sistemleri de kurar .	3.Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmektir.
4.Yönetimde temel ilke "işe göre adam"dır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir; iş tarifleri yazılır; işler güçlüklerine ve özelliklerine göre "kademelendirilir"; görevlendirilecek kişilerde de belirlenen "özellikler" aranır. Kişiler de ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4.Temel amaç şirketin "hedeflerine ulaşması"dır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
5.İşin gerektirdiğinden üstün niteliklere sahip insanları işe almak yanlıştır; çünkü bu tür insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur; iş beğenmez; hatta diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5.İşin mahiyeti, hedefler, planlar vs ne olursa olsun en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam)

<p>6.Sanayi kuruluşlarında üretimi makinalar yapar. İnsanların temel görevi ise, bu makinaları çalışır durumda tutmaktan ibarettir. Makinadan yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makineyi işletenlerdir.</p>	<p>6.Herşeyi insan gerçekleştirir. Makinalar sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.</p>
<p>7.İşletmecinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji bir çok alanda sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanların da temin edilmesi şarttır.</p>	<p>7.Teknolojideki yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başaranın "sıçramayı" başarması da kolaylaşır; en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.</p>
<p>8.Yeni teknoloji daha az elemanı öngörür; teknolojisi yenilenen bir şirketin her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi, buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.</p>	<p>8.Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkanlar üretimi de artırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli de eğitildiklerinden, teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olmaz.</p>
<p>9.Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metod, prosedür ve randıman ölçütleri vardır. Yine yönetim tarafından konan standartlar'dan netice beklenir. Üretim, satış, verim vs. gibi her konuda belli standartlar / parametreler vardır.</p>	<p>9.Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemleri geliştirirler. Varılan her düzey, en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir.</p>

Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam)

<p>10.İcracı amirlerin esas görevi insanları çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir, çünkü en zor mesele insanları randımanla çalıştırmaktır.</p>	<p>10.Amirlerin temel görevi liderlik etmektir; yani yol göstermektir, eğitmektir ve koordine edip yardımcı olmaktır.</p>
<p>11.Şirketin en kritik fonksiyonlarından biri de denetimdir. Satışların, üretimin, masrafların, verimliliklerin vs. tüm faaliyetlerin denetim altında tutulması gerekir. Denetim esas kıyaslamaya dayanır. Kıyaslamanın baz'ı bütçedir; o da öngörülen faaliyetlerin standartlarından ve parametrelerinden oluşur.</p>	<p>11.Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planları'dır. Amaç planları koordineli bir şekilde terminlere uygun biçimde yürütmektir. Aylık ve üç aylık "değerlendirme"lerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılmayanların nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.</p>
<p>12.Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim, standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya. Bir önceki yılın performansı temel kriterdir. Biraz gayretle yönetim bu performansın %5-10 artırabileceğini iddia eder, uygulayıcılar ise bu yılın geçen yıldan da zor bir yıl olacağını ve aynı düzeyi tutturmanın bile büyük başarı olacağını savunurlar. Neticede, %3-5 'lik bir artışta uzlaşılr.</p>	<p>12.Yöneticiler de, çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşlerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin aşırıya kaçmaması ve şirketi tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.</p>
<p>13.Kişilerin başarısı da, yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür. Performans yüksek çıkarsa, tüm ilgililer bunu kişisel gayret ve başarıya bağlarlar; düşük çıkarsa, sorumlu her zaman çevre koşulları, ekonomik durgunluk, haksız rekabet, hükümet kararları vs. dir.</p>	<p>13.Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşılamamışsa, bunun nedenini eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde ya da hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.</p>

Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam)

<p>14.Motivasyonun temel ögesi “para”dır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa, onlara daha yüksek oranlı zam yapar. Zaten kişilerin de temel dürtüleri çok para kazanmak olduğundan, üstün gayret gösteren kişiler esasen yüksek zam almak için bu gayreti gösterirler.</p>	<p>14.Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.</p>
<p>15.Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdiği zaman yöneticileri her yıl aynı performansı bekler. En doğru strateji bu potansiyeli göstermemek, her yıl azar azar performansı artırmaktır. Bu artışın olağanüstü bir gayret sonucu gerçekleştiği izlenimini vermek de stratejinin ayrılmaz bir parçasıdır.</p>	<p>15.Kişinin işinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulanması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya girdiği ölçüde, kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.</p>
<p>16.Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlı kalır. Gerek kalitede, gerekse diğer standartlara uygunlukta herhangi bir sorun varsa yapılacak iş denetimi arttırmak ve yaygınlaştırmaktadır. İcabı halinde, denetim sisteminin kendisi de denetime tabi tutulur.</p>	<p>16.Başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem”dir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontrol’dir.</p>
<p>17.Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar. Denetim sisteminin sahip olması gereken bir temel özellik de, hataları tespit etmektir.</p>	<p>17.Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmektir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onore edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.</p>



Çizelge 3.2 Taylor ile toplam kalite yönetim modeli kıyaslama (Efil, 1995) (Devam)

<p>18.Sadece hataları tespit etmek de her zaman yeterli değildir; hataların kimler tarafından yapıldığı da çok önemlidir. İlk defasında ilgili ikaz edilir; ikincisinde cezalandırmaya, üçüncüsünde ise daha ciddi tedbirlere başvurulur. Böylece, işini gereği gibi yapamayanlar elendiği gibi, diğer çalışanlara da yeterli gözdağı verilmiş olur.</p>	<p>18.Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi çalışmalara canlılık ve heyecan katar, motivasyon sağlar.</p>
<p>19.Denetim sistemlerinin tek amacı hataları bulmak değildir, başka amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Şirket kaynaklarının gereksiz şekilde harcanmadığını, israf yapılmadığını, usulsüzlük veya hırsızlık olmadığını kanıtlamanın en doğru şekli, kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim, çalışmaları o denli güven verici bulacaktır.</p>	<p>19.Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak sürekli gelişmeye imkan yaratırlar. Raporlar öz, kısa, bütünseldir; anlatım sayısal ve grafikselidir.</p>

### 3.7 Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Teknikler

#### 3.7.1 Kaizen

Kaizen iyileştirme olarak tanımlanabilir. Daha geniş olarak tanımlamak gerekirse kaizen, iş, ev ve sosyal yaşamdaki sürekli iyileştirme faaliyetleridir. Bir işyerinde uygulandığında kaizen, yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere tüm çalışanları içeren sürekli iyileştirmelerdir.\*

\* Imai, M., (1994), Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRISA Yayını, 17, İstanbul

Kaizen ilk olarak Japonya’da ortaya çıkmış olup, Batı’da ise gelişme daha çok yeni buluşlarla ortaya çıkmaktadır. Yeni buluşlardan sonra sürekli iyileştirmeye önem verilmemiştir. Japonya’da ise, genellikle Batı’daki yeni buluşlar sürekli iyileştirmelerle geliştirilmiştir.

Kaizen mesajı evrenseldir. Sürekli daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için; daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, proseslerini sürekli iyileştirmek gerekir. İyileştirme, kuruluşun her kademesinde oluşturulmalıdır. İyileştirme, müşteri memnuniyeti, proseslerin etkinliği ve verimliliğin artırılması üzerinde odaklanmaktadır.\*

### 3.7.1.1 Kaizen yönetimi

Kaizende yönetimin iki ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar:

Koruma; teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine yönelik faaliyetleri anlatmaktadır.

İyileştirme; mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

Fonksiyonlar Arası Yönetim bir işletmede örgütlenme fonksiyonel veya fonksiyonlar arası olabilmektedir. Fonksiyonel organizasyonda amaç, organizasyon dahilinde bölümlere ayrılarak sorumlulukların paylaşılması ve belirlenen kar hedeflerine ulaşılmasıdır. Fonksiyonlar arası yönetimde ise amaç, sadece karı artırmak değil aynı zamanda işçi eğitimi, müşteri tatmini, müşteri hizmeti, kalite güvenliği, maliyet kontrolü ve yeni ürün gelişimi gibi alanlarda da iyileştirmeler yapmaktır.

Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için, tüm organizasyonda yatay olarak yayılan fonksiyonlar arası çabayı gerektirir.

Fonksiyonlar arası yönetim bölümler arasında haberleşme engellerinin ortadan kaldırılması ihtiyacından doğmuştur. Bunun gerçekleşebilmesi için, kalite güvenliği ve destekleyici kuralları, düzenlemeleri, format ve prosedürleri içeren bir sistem gerekmektedir. Fonksiyonlar

---

\* TSE, (1996), TS ISO 9004-4 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları Bölüm 4-Kalite İyileştirme Kılavuzu, TSE Yayını, 3, Ankara

arası faaliyet komitesi, bu tür faaliyet için kalite, maliyet ve termin hedeflerini belirlemelidir.\*

Politika yayılımı, kaizen politikalarının şirket bütününde en üstten en alt seviyeye kadar dahili yönetimidir. Politika yayılımı, kalite gelişimine ya da transformasyonlarına uygulanan stratejik bir yönetim sistemidir. Bu yaklaşımda, üst yöneticiler firmaları için, yıllık stratejik öncelikler (örneğin gelişmiş kalite, daha iyi güvenlik) geliştirmektedir. Bu öncelikler, organizasyonda her düzeyde bunları başarmak için daha detaylı planlarla birlikte yayılmaktadır. Bu durum en azından, öncelikli bir alanda tüm gelişme çabalarının istikrarlı olması ve üst yönetim politika amaçları üzerinde odaklanmasını sağlamaktadır.

Politikanın yayılımı, herkesin herkesin sorumluluklarının ışığı altında politikayı yorumlamayı, politikayı uygulamadaki başarısını kontrol için kriterler oluşturmayı gerektirmektedir.

### 3.7.2 Kalite çemberleri

Japonya'da kişilerin sağduyularının birleştirilmesi anlamına gelen kalite çemberlerinin temeli Amerika'da atılmıştır. Ancak bu tekniğin yayılmasına Japonya öncülük etmiştir.

Bir işi en iyi o işi yapanın bileceği düşüncesi kalite çemberlerinin kuruluşunu sağlamıştır. Yani kalite çemberleri, iş problemlerini belirlemek ve çözmek için en uygun kişinin bu işi yapan işçiler olduğu fikrinden hareket etmektedir.

Kalite çemberleri; katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu işgörenlerin kendi aralarında karşılaştıkları veya karşılaşabilecekleri sorunları tespit etmek ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır.\*\*

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan ve aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllülerin oluşturduğu küçük gruplardır. Üye sayısının az olmasının nedeni, herkesin fikirlerini rahat olarak açıklayabilmesi ve çembere daha faydalı olabileceği görüşünden kaynaklanmaktadır.

---

\* Imai, M., a.g.e., 135

\*\* Uludağ, R., (1994), Kalite Kontrol Çemberlerinin Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 5

Kalite çemberlerinde, belirli bir sorunla ilgili kişiler (yönetici, teknik eleman ve uygulayıcı) düzenli olarak biraraya gelerek sorunun çeşitli boyutlarını birarada düşünüp çözüme gitmektedirler. Kalite çemberleri grup kararlarına katılım olarak da ifade edilebilmektedir.

### 3.7.3 Tam zamanında yönetim

Tam zamanında yönetim sistemi, son zamanlarda oldukça önem kazanan bir yönetim tekniğidir. Tam zamanında yönetim; kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmek ve hizmetleri vermektir.

Tam zamanında yönetim sisteminin felsefesi; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği artırmak, hizmetlerde, ürünlerde ve üretim sürecinde sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Tam zamanında yönetimin iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlar; sıfır stok ve sıfır israftır. İsrاف; bir ürüne değer katmadan maliyet ekleyen bir olgu olarak tanımlanmaktadır. İsrافı ortadan kaldırmak; hizmet veya ürüne doğrudan değer eklemeyen tüm faaliyetleri en az düzeye indirmek anlamına gelmekte ve israfın ortadan kaldırılması işletmenin bütün birimlerinde gerçekleştirilebilmektedir.

Tam zamanında yönetim sistemi üretim sektöründe uygulanabildiği gibi, bir hizmet sektörü olan bankacılıkta da uygulanabilmektedir. Normal şartlarda tam zamanında yönetim sistemini bankacılık hedeflerine uyarlamak oldukça güç olmakta, ancak müşteri ve personelin bekleme sürelerini ve verilen hizmetim kalitesini gözönünde bulundurarak uygulanmaktadır.\*

Tam zamanında yönetim sisteminin uygulanmasıyla, bankacılık sektöründe kuyruklar azalabilecek, müşteri kaybı önlenerek, müşteri hizmetleri ve servis kalitesinde bir artış sağlanabilecektir. Tam zamanında yönetim sistemi ile müşteriyi kuyrukta bekletmemek ve hizmet kalitesini yükseltmek mümkün olabilmektedir.

Bankada çalışanların etkinliğini artırarak hizmet kalitesi yükseltilebilmektedir. Tam zamanında yönetim sistemi takım çalışması ile daha etkili olabilmektedir. Çok işlevli çalışanlar kuyrukları azaltabilir ve ayın belirli günlerinde yoğunlaşan hizmet taleplerini

---

\* Emre, A., (1995), Tam Zamanında Yönetim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, MPM Yayını, 3, Ankara

karşılayabilmek amacıyla, diğer personel yoğun hizmet servislerine yardımcı olarak, ihtiyaç duyulan servis sayısı artırılabilir. Böylece tam zamanında ve yerinde hizmet vermek sağlanabilmektedir.

Tam zamanında yönetim sistemi hammadde ve atık önlemede, kalite kontrolünde daha çok uygulanmakla birlikte, bu konuda insan üzerinde ve hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabilir. Bankacılık sektöründe bu sistemin uygulanmasıyla uzun kuyruklar yerine, tam zamanında ve yerinde uygun servisler hizmet verebilecektir.

Bankalar kendi standartlarını oluşturarak, mal üretiminde olduğu gibi, hizmet üretiminde de daha mükemmel bir servis hizmeti sağlamak mümkün olacaktır.



#### 4. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Hizmet sektörü, hizmetin üretilmesi ve arz edilmesi yönünden sanayi sektöründen önemli farklılıklar göstermektedir. Bundan dolayı, hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayacak işletmeler bu farklılıkları gözönüne almaları, üretim sektöründe geliştirilen yöntem ve teknikleri olduğu gibi kullanma girişiminde bulunmamaları gerekmektedir.

Günümüzde hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki ağırlığı bir gelişmişlik ölçütü olarak önem kazanmaktadır. Örneğin, Dünya Bankası'nın 132 ülke arasında yaptığı refah sıralamasında, refah düzeyleri ve hizmet sektörünün ağırlığı arasında bir ilişki göze çarpmaktadır. Hizmet sektörü endüstrileşmiş batı ülkelerinde toplam işgücünün %55 ile %75 arasında bir oranını istihdam etmektedir. Ülkemizde de 1992 yılı verilerine göre hizmet sektörünün ekonmideki ağırlığı %55'tir.

Yakın zamana kadar sanayi işletmelerinde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde hizmet sektöründe de yoğun olarak uygulama çabaları başlamıştır. Hizmet işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının üretim sektöründeki kadar geniş uygulama alanının bulunmamasının en önemli nedeni, kalite kontrol yapılarına uygun olarak geliştirilmesi ve hizmetin ölçülmesinin güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

#### 4.1 Hizmet Sektörünün Özellikleri ve Yapısı

##### 4.1.1 Hizmet sektörünün özellikleri

Hizmet genel bir kavram olarak, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür. "Endüstriyel" bir anlayış içinde açıklamak gerekirse; hizmet, insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür.\* Örneğin, sigorta şirketi, kişilerin menkul ve gayrimenkullerini sigorta ederek, risklere karşı korumaktadır. Otobüs firması kişiyi gitmek istediği yere ulaştırmaktadır.

---

\* Erkut, H., (1995), Hizmet Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, İnterbank Yayını, 11, İstanbul

#### **4.1.2 Hizmet Sektörünün Yapısı**

Hizmetlerin; soyutluk, farklılık, dayanıksızlık olarak özetlenebilen belli başlı karakteristikleri bulunmaktadır. Hizmetlerin bu karakteristikleri nedeniyle mevcut kalite programlarının değerlendirilmesi zor olmaktadır. Objelerden ziyade, soyutluk özelliği nedeniyle hizmetler genelde “performansa” dayanmakta ve performans sunulan kalitenin değerinin tespiti aşamasında ölçülüp test edilmemektedir. Benzer şekilde heterojenliği performans farklılıklarına neden olmaktadır. Bu nedenle, hizmetin sürekliliğine değer biçmek zor olmaktadır.

Buna ek olarak, üretim ve tüketim birbirinden ayrılamaz, birbirinin tamamlayıcısıdır ve satıcılarla müşterilerin etkileşimlerine neden olmaktadır. Bu durum hem müşteriler hizmet personeli üretim metodu üzerinde etkili olmakta ve hizmet kalitesi sağlamaktadır. Bu da; performansı, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

#### **4.2 Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Özellikleri**

##### **4.2.1 Hizmet kalitesi**

Hizmetin kendine has özellikleri dolayısıyla hizmet kalitesini tanımlamak zor olmaktadır. Hizmetlere dokunulamaz, fiziksel bir nesne olmayıp bir aktivite, performans oldukları için, standartlar oluşturmak güç olmaktadır.

Hizmet kalitesinde iki yönlü bir olgu bulunmaktadır. Burada bir hizmet alan taraf bir de hizmet veren taraf, her iki taraf için de hizmet kalitesi farklı yönlerde gelişerek ortaya çıkmaktadır. Hizmet alan taraf ihtiyacı karşılanması gereken taraftır ve onun için kalite, hizmette istediklerini bulabilmesidir. Hizmet veren ise; bu ihtiyacı karşılama kabiliyeti olan taraftır ve bu taraf için kalite hizmeti zamanında, standartlara uygun olarak sunabilmek ve bunu en düşük maliyetle gerçekleştirerek iyi kar etmektir. Örneğin, bankada çekini paraya çevirmek için gelen müşteri için kalite kavramı, çekini çabuk paraya çevirmesi, çok bekletilmemesi, işinin doğru olarak anında gerçekleştirilmesi, personelin güler yüzlü olması ile doğru orantılıdır. Hizmet veren için kalite kavramı ise; gelen müşterinin işinin doğru yapılması, kısa zamanda bitirilmesi yani müşterinin memnun edilip, daha çok müşteri çekilmesidir.

##### **4.2.2 Hizmet kalitesinin özellikleri**

Hizmet kalitesinin özellikleri dört kategoride incelenebilir. Bu dört kategori, bu kalite şeklinin

genel özelliklerini ifade etmektedir.\*

Herşeyden önce bir hizmet kalitesi, etkinlik ve yeterlilikle ilgilidir. Etkinlik, müşteriler tarafından beklenen hizmetin tam olarak karşılanmış şeklinde ifade edilebilmektedir. Yeterlilik ise, sunulan hizmetin istenen zamanda gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Söz konusu dört özellik aşağıda açıklanmaktadır.

#### **4.2.2.1 Beşeri faktörler ve davranışsal özellikler**

Hizmet kalitesi, hizmet sunanın tavrı ve davranışları tarafından etkilenmektedir. Aynı şekilde, hizmetten yararlananların da (hizmet sunulanlar) davranışları hizmetin kalitesi üzerinde etkilidir. Etkin olan bu karakterlerin bazıları şiddet, bazıları motive edici, bazıları da saygı unsurlarını içermektedir. Bu özelliklerin bazıları, eğitimle gelişirken; bir kısmı da bireysel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Müşteri şikayetlerinin başlıcası sağlık, ulaşım, bankacılık gibi hizmet birimlerindeki kaba davranışlardan oluşmaktadır.

#### **4.2.2.2 Zamanla ilgili özellikler**

Belirli bir zaman diliminde kullanılmayan bir hizmet daha sonrası için saklanamaz. Zamanla ilgili özellikler hizmetin ortak özellikleri ile kategorize edilerek tayin edilebilmektedir. Bu kategoriler hizmet siparişinin süresini, hizmetin gerçekleşmesi için beklenen zaman, hizmet süresi, hizmet sonrası süreleri kapsamalıdır. Bu özellikler hizmetin ölçümü noktasında davranışsal özelliklerden daha uygundur.

#### **4.2.2.3 Hizmetin uygunsuzluk özellikleri**

Bu özellikler, amaçlanan performans derecesinden sapmayla ilgilidir. Uygunsuzluk, ideal seviyeden olan sapmalardır. Hizmet organizasyonunun amacı, amaçlanan seviyede başarı sağlamak olup, böylece müşterilerin beklentileri karşılanmış ve öngörülen kalite gerçekleştirilmiş olur.

#### **4.2.2.4 Karakterlerle ilgili olanaklar**

Bir hizmetle ilgili olanakların fiziksel özellikleri ve onun dağıtım şekli müşterilerin tatmini

---

\* Takan, M., (2000), Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, 14-15, İstanbul



üzerinde etkili olur. Bir banka şubesinin dekoru, bir tren istasyonunda bekleme yeri, bir oteldeki yüzme havuzu ve kaplıcalar gibi konfor imkanları, hizmeti meydana getiren fiziksel imkanlar için kalite özelliklerine örnektir. Bu özellikler yukarıda açıklanan uyumsuzluk özelliklerine göre daha zor tanımlanırken, davranışsal özelliklere göre daha kolay ölçülebilir.

### 4.3 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Daha önce de bahsettiğimiz gibi; ülkemizde gayrisafi yurt içi hasıla (GSYİH) içinde hizmet sektörünün payı %55 civarındadır. Yine, yapılan bir araştırmada 1982-1990 yılları arasında imalat işletmelerinde işçi başına verimlilik ve satış %25 artış gösterdiği halde, hizmet sektöründe aynı dönemde verimlilik %1'e düşmüştür. Tüm bu veriler bize hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi'nin önemini vurgulamaktadır. İşletmelerde verimlilik ve karlılığın artırılmasında en önemli araçlardan birisi Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasıdır.

Diğer taraftan; üretim ve hizmet sektörü birbirine bağlıdır. Üretilen ürün ne kadar kaliteli ve ucuz olursa olsun, bunun pazarlaması iyi yapılmadığı takdirde; firmanın başarılı olması zorlaşmaktadır. Üretim sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulandığı gibi, pazarlama ve servis hizmetlerinde de Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalıdır.

Japonya'nın ekonomik açıdan, dünya çapında başarısının sırrı işletmeler çapında Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamasında yatmaktadır. Çünkü işçisi, işvereni, işçi ve işveren sendikaları yaptıkları işlerini sevmekte, çalıştığı işyerinden mutlu olmakta yani, işini isteyerek ve severek yapmaktadır. İşçi ile işveren birbirlerini düşman olarak değil, müttefik olarak görmektedir. Bir işyerinde bunlar gerçekleştikten sonra, firmanın başarılı olması kolaydır. Yukarıda bahsettiğimiz konular, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının parçalarıdır. Toplam Kalite Yönetimi bir bütün olarak uygulandıktan sonra firmaların başarılı olmamaları için bir neden bulunmamaktadır.

## 5. BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bankalar; sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen finansal kuruluşlardır. Günümüzde bankalar çok çeşitli konularda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle bankaların niteliklerini tam kapsayan bir tanım vermek çok güçtür.

Bankalar mevduat toplar, kredi verir, fatura öder, fatura tahsil eder, sanayi kuruluşlarına destek olur, borsa faaliyetlerine fiilen katılır, ülkenin kalkınmasını destekler, yönlendirir. Bu hizmetleri ve yönleri ile para üzerine ticaret yapan işletmeler, sermayeyi az faizle alıp, çok faizle işleten işletmeler gibi basit tanımlamalarla yetinilemez.

Bankaların; fon sağlama, fon kullanma, kaydi para sağlama ve hizmet fonksiyonları bulunmaktadır.

Fon sağlama fonksiyonu: Banka işletmelerinde sağlanan fonlar; iki kaynaktan sağlanmaktadır. Bu kaynaklar, öz kaynaklar ve yabancı kaynaklardır. Bankaların öz kaynakları kendi bünyelerinden sağladıkları kaynaklar, yabancı kaynaklar ise üçüncü şahıslardan borçlanmak yoluyla sağlanan kaynaklardır.\*

Fon kullanma fonksiyonu: Bankalar gerek kendi öz kaynakları ile gerekse yabancı kaynaklardan sağladıkları fonları, plasman işlemleri yardımıyla kullanmaktadır. Belirli bir maliyetle (ödenen faiz, komisyon ve diğer giderler) sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma fonksiyonunu oluşturur.

Kaydi para sağlama fonksiyonu: Bankaların (ticari bankalar) banka sistemi içerisinde en önemli faaliyetlerinden birisi de kaydi para sağlamasıdır. Kaydi para; bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarları düşüldükten sonra tekrar tekrar kredi olarak verilmesidir. Kaydi para çek vasıtasıyla mevduatın bir hesaptan diğer hesaba devredilmesi yoluyla tedavül eder.\*\*

---

\* Durer, S., (1988), Türkiye’de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayını, 28, İstanbul

\*\* Aren, S., (1981), Para ve İktisadi Politika, Daruk Kitabevi Yayını, 110-111, Ankara

Hizmet fonksiyonu: Bankalar, vadeli ve vadesiz mevduat toplama ve bunları kredi olarak dağıtımının yanında müşterilerine ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek, iştiraklerde bulunmak, çek ve akreditif muamelelerini yapmak, kambiyo işlemleri yapmak, havale işlemlerini yerine getirmek, müşterileri adına menkul kıymet alım satımı yapmak, kefalet ve teminat mektubu vermek, müşterilere finansal konularda danışmanlık yapmak, kiralık kasalar bulundurmak, müşterilerine seyahat çeki ve kredi kartı vermek gibi birçok hizmetler sunmaktadır.

## **5.1 Bankalarda Toplam Kalitenin Uygulanması**

Bankalarda kalitenin tanımlanması yapılırken üzerinde durulması gereken en önemli nokta müşteri memnuniyeti olmaktadır. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite, sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir. Bankacılıkta kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin gözönüne alınması suretiyle de değerlendirilebilir.

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde, hizmette kalitenin sağlanmasında bir çok sıkıntı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında yaşanmaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesinin sunulan hizmet düzeyinin ne kadar iyi olduğu, müşteri beklentilerinin niteliği, yönelimi kalitenin kalbi olmaktadır.

### **5.1.1 Bankalarda kalitenin boyutları**

Bankalarda hizmetin en önemli özelliklerinden biri müşterinin hizmet üretimine katılmasıdır. Hizmet üretiminin aynı zamanda gerçekleşmesi de bu özellikten kaynaklanmaktadır.

Hizmetin, özellikle bu iki karakteristiği bankalarda hizmet kalitesinin boyutları hakkında bilgi vermektedir. Buna göre; müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, hem üretim süreci hem de süreç sonunda sağlanan çıktıyı gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

Çıktı, müşterinin hizmet üretim sürecinin sonucu ile ilgili değerlendirmesi olup, onun hizmet veren personel veya banka ile etkileşiminden elde ettiği artık değerini ifade eder. Süreç kalitesi ise, hizmetin müşteriye nasıl verildiği ya da sunum biçimi ile ilgilidir. Bu boyut, aynı zamanda, müşterinin hizmet üretim sürecini değerlendirmesi olup, onun hizmet hakkındaki görüşlerini yansıtır.

Bankalarda hizmet kalitesinin üç boyutu şunlardır :

- 1) Müşteri tarafından alınan teknik kalitenin hizmeti karşılmasına olan etkisi, yeterince objektif durumdaki müşteri tarafından ölçülebilir.
- 2) Fonksiyonel kalite, hizmetin nasıl sağlanacağı hakkında kendi kendini işletir. Bu, müşteri ile personel arasındaki psikolojik etkileşimle ilgilidir, birçok öznel yolla farkedilebilir ve şu unsurlardan oluşur:
  - Çalışanların tutum ve davranışları,
  - Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler,
  - Çalışanlar arasındaki ilişkiler,
  - Hizmet personelinin görünüm ve kişiliği,
  - Personelin hizmet anlayışı,
  - Müşteriye kolayca hizmet sunma,
  - Hizmet personelinin cana yakınlığı.
- 3) Genel imaj; kalite boyutu, müşterilerin bankayı nasıl algıladıklarının sonucudur ve hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kaliteyi artırması beklenebilir ve sonunda hizmet anlayışını etkileyecektir.

Bankalarda hizmet kalitesinde, müşterilerin kullandığı kriterler, onların beklentileri, sunulan hizmet anlayışında önemli rol oynar. Hizmet kalitesinin tespitinde ölçütler şunlardır:

- Kesinlik (somutluk)-fiziki delil
- Güvenilirlik-anında ihtiyacı karşılama, performansın sürekliliği,
- Sorumluluk-isteklilik,
- İletişim-müşterileri anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmek,
- İnandırıcı olma-dürüstlük ve eminlik,
- Yeterlilik-bütün çalışanların istenilen yetenek ve bilgiye sahip olması,
- Kibarlık-naziklik, saygı, samimiyet,
- Müşteriyi anlama tanıma-ihtiyaç ve isteklerini kolaylıkla kavrama,
- Girişkenlik-kolay yaklaşma ve irtibat kurma,
- Dikkat çekme-bankanın müşterilere sağladığı ilgi ve bireysel özen.

### 5.1.2 Bankalarda kalitenin unsurları

Bankalarda kalitenin unsurları; müşteri tatmini, kalitenin vazgeçilmezliği, her seviyede sürekli katılım, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve önlemedir.

#### 5.1.2.1 Müşteri tatmini

Müşteri hizmet anlayışını ve bunun Toplam Kalite Yönetimi ile ilgisinin nasıl olduğunu anlama çabaları, bazı bankaların organizasyonlarını yeniden biçimlendirip tekrar tanımlamalarına, daha duyarlı olmalarına neden olmaktadır. Yine bazı durumlarda programlar ve hizmetler müşterinin istek ve arzularına daha fazla yer vermek için büyütülmektedir.

Arzu edilenin ne olduğunu tespit etmek, müşteri istekleri doğrultusunda organize olma

anlamına gelmektedir. Bankalar çoğu kez bunu yapmak için iç ve dış müşterilere anket düzenleyerek, müşterilerin istek ve arzularını anlamaya çalışmaktadır.

Müşterisi olmayan şirketin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle; işletmenin çalışma düzeni, müşteriye tatmin etmek, müşteriye elinde tutmak ve bankaya müşteri bağımlılığını sağlamak üzerine kurulmalıdır. Ancak bu gerçekleştirildiğinde rakiplere karşı üstünlük sağlanabilir.

#### **5.1.2.2 Kalitenin vazgeçilmezliği**

Global düzeye ulaşmanın unsurlarından biri de verimli ve üretken çalışma düzeni, bunun gereği olarak da proses ve prosedürlerin denetim altında olmasıdır. Rekabet ortamında daralan kar marjları ile rakiplere karşı üstünlüğü devam ettirebilmek, maliyetleri kontrol ile mümkündür.\*

Kalite; etkin olmak, işleri doğru, çabuk ve belirlenen sürede yapmaktır. Kalite uzun vadede firma için bir yatırımdır. Çünkü, kalite maliyetleri düşürür, verimliliği artırır.

#### **5.1.2.3 Her seviyede sürekli katılım**

“Toplam Kalite” bir yaşam biçimi ve felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, kalitenin tüm unsurlarını kapsayan bakış açısı ile organizasyon içerisinde yer alan her bireyin çabasını ifade eder. Öncelikle çalışanların enerjilerini devreye sokma, kalitenin tüm unsurlarına katılım ile insan kapasitesinden tam olarak yararlanma çabasıdır.

#### **5.1.2.4 Ekip çalışması**

Ekip çalışması, değişik fakat birbirlerini tamamlayıcı görevleri, kabiliyetleri olan kişilerin şirket için önemli stratejileri oluşturması, problemlere çözüm bulunması için ortak hareket etmesidir. Kalite sisteminde ekip çalışması ile özellikle kalite iyileştirme stratejilerindeki çalışmalarda başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir.

---

\*Yurtçu, G., (1996), Bankacılıkta Toplam Kalite – 4.Ulusal Kalite Kongresi TKY ve Eğitimde Kalite Tebliğler 3.Cilt, TÜSİAD-Kalder Yayını, 534, İstanbul

### 5.1.2.5 Sürekli iyileştirme

Bankalarda kalitenin en önemli unsurlarından birisi de sürekli iyileştirmedir. Bir problemi çözmek, yeni bir ürün sunmak veya bir prosesi tasarlamak sürekli iyileştirme ile ilgilidir. Bu olay mükemmele giden yolu oluşturmaktadır. Öğrenen organizasyon, bilgi sağlama, bilgi elde etme ve aktarma, hareketleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip bir organizasyondur. Bankada kadro oluşturulurken bu özelliğe sahip elemanların seçimi, kurumun çevre ve teknoloji ile etkileşimi, ilişkileri organizasyonun öğrenme yeteneğine önemli katkıda bulunur.

### 5.1.2.6 Önleme

Önleme; bir hatanın veya kusurun ortaya çıkmadan çözümlerin oluşturulmasıdır. Önleme aynı zamanda, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.

Önleme, ürünlerin maliyetlerini düşürdüğü gibi, müşterilerin hatalı işlem dolayısıyla bankaya duyacağı memnuniyetsizliğin önüne geçebilir. Bu durum, bankanın imajının güçlenmesine neden olur.

### 5.1.3 Bankalarda kalitenin tarihi gelişimi

Bankalarda kalitenin tarihi gelişimi, bankacılığın tarih boyunca gösterdiği gelişim ve para kavramındaki gelişme ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Bankacılık geliştikçe, bankalarda kalite de gelişmiştir.

Güntümüze ulaşan en eski bankacılık yasaları Eshunnanca Krallığı'ndadır (yaklaşık M.Ö.2000). Bunlar faiz oranlarıyla ilgilenmişlerdir. Tahminen herhangi bir kullanım süresi için faiz oranı % 20'dir. Kanun kitaplarının 14.bölümünde şöyle denmektedir: "Borç verenin verdiği para, 5 sheke aldığımda, 1 sheke gümüşe eşit olacak şekilde olmalıdır."

Hammurabi devrinde de; Hammurabi yasalarında bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Yasada; para ikrazına, emtia tevdiatına, komisyon mukavelesine dair hükümler yer almaktaydı. Babil uygarlığına ait belgeler arasında bulunan kil levhalardan bazılarının üzerinde faizle gümüş istikrazına dair senet yazılıdır. Bu levhalar birkaç nüsha olarak yazılır ve pişirildikten sonra biri mabette veya kentin belge arşivlerinde saklanır, diğerleri de ilgililere verilir. Bu çağlarda hukuksal müessese olarak arazi ipoteğine ve kefalet karşılığı ikraz (borç verme) işlemlerine de rastlanmaktadır.

Özellikle paranın ekonomik yaşama girişi ile Elen Dünyasında ve Roma çağında da

bankacılık giderek gelişmiştir. Romalıların bankacılığa ilişkin en kayda değer katkıları hukuk ve muhasebe alanında geliştirdikleri teknikler olmuştur. Bu kanunlar bankacıya işini kontrol etmede hız vermiştir. Bankacının kanuna bağlı olarak işlerini yürütmediğinde otoritelere bankacıyı şikayet etmek, müşterisine bağlı idi.

Roma'da para basımındaki uzmanlar "Argenterii" olarak ya da gümüşle uğraşanlar olarak bilinirler. Tarihe baktığımızda Roma kanunları altında Argenteriiilerin nakil defterleri, günlük defterler ve mevduat defterleri tutmaları istendiğini görürüz ve işlemleri hiç şüphesiz bazı yönleriyle bugün banka otoriteleri tarafından yapılan banka teftişlerine benzemektedir.

Bizans'ta, imparatorlukta her olay, kanuna uygun prosedürler tarafından ayarlanmaktaydı. Bu prosedürleri zorlamak için bölgesel vali, maiyetindeki üyelerine "Logothete" denilen bir müfettiş sağlar, bölgede yapılan işler ve bütün işyerlerinin teftişi bu müfettiş tarafından yapılırdı. Eğer teftişte kanunlara uymama durumu ortaya çıkarsa, Logothete suçluyu mahkemeye verirdi. En hafif ceza, bugünkü değeri ile 800 \$'a eşit olan para cezasına çarptırılırdı. Bir kuyumcu veya bankacının suçu ağırsa bir elinin kesilmesi cezası veriliyordu.

Anlatılan tarihi düzenlemeler bankacılıkta belirli bir sistemin oluştuğunu göstermektedir. Bu sistem ise kalitenin ve kalite kontrolün temellerini oluşturur. Modern anlamda kalite kontrolü, bankacıların sadece hükümetin düzenlemesine uymak değil, aynı zamanda hizmetlerin hatasız olarak gerçekleştirilmesine dayanır. İletişimin hızlı olduğu günümüzde, tüketicinin herşeyin farkında olması ve rakiplerle karşılaştırma yapması nedeniyle, bir üründe iyi kalite ve optimum fiyat temel faktörler olmaktadır. Günümüzde müşteriler, yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünleri tercih etmektedir.

## **5.2 Bankalarda Fonksiyonlarına Göre Toplam Kalitenin Uygulanması**

### **5.2.1 Çek işlemleri**

Bankaların mevduat servislerinde en yoğun iş hacmi çek işlemlerindedir. Çek talep eden müşterilerden, çeklerinin tahsil veya tediyesine kadar geçen işlem süreçlerinde belirli standartlar konularak kalite kontrolü uygulanır.

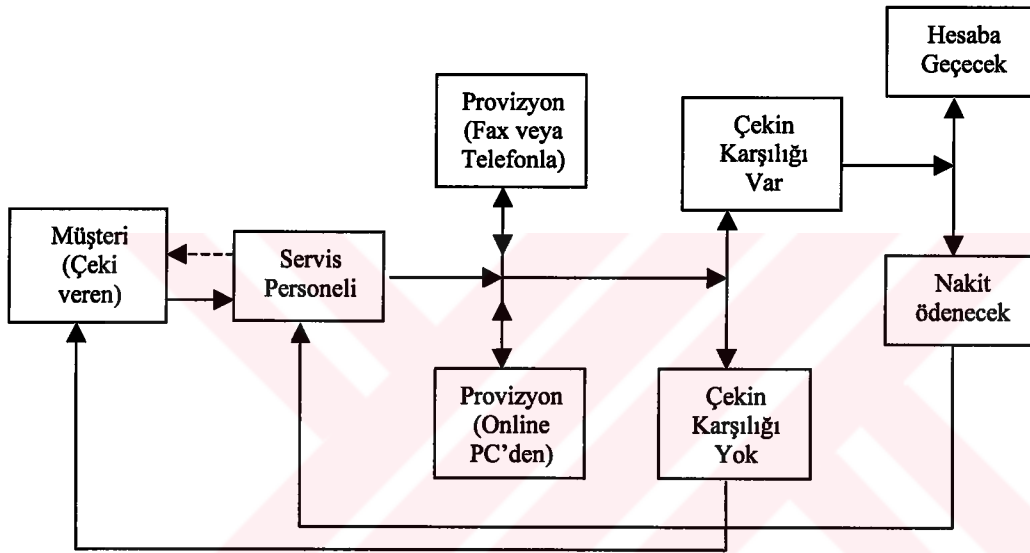
Kalite kontrolü uygulanabilecek çek işlemlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**Çek talebi:** Çek talep eden müşterilerin istihbaratı iyi yapılmalıdır. Bunun için standartlar geliştirilir. Banka kendisine özgü standartlar da geliştirebilir. Burada amaç olarak; çek verilen müşterilerin çeklerinin karşılıksız çıkmasının sıfır olması hedeflenmelidir.

Çek talebi kabul edilen müşterinin çekinin Genel Müdürlük'ten gönderilmesi için standart bir süre verilmeli ve en geç bu sürede çek şubeye gelmelidir.

Çekle çalışan müşteri hesaplarından asgari bir gelir elde edilmesi hedeflenmeli ve bu hedefin gerçekleşmesi için çalışılmalıdır.

Banka müşterilerinin tahsil etmek amacıyla getirdikleri, bankanın veya başka bankaların çeklerinin tahsilinde; bankanın diğer şubelerine ait olan ve provizyon almak suretiyle hesaba geçilecek veya ödenecek çeklerin belirli bir zaman sürecinde gerçekleştirilmesi için bir süre belirlenmeli, bu sürede işlem gerçekleştirilmelidir. Şekil 5.1'de bir bankanın diğer bir şubesine ait çekin tahsil işlemi süreçleri görülmektedir.



Şekil 5.1 Çek tahsil işlem şeması (Takan, 2000)

Diğer banka çeklerinin tahsil işleminin gerçekleşmesi için bir zaman süresi belirlenmeli ve bu sürede işlem gerçekleşmelidir.

Çeklerin provizyon işlemlerinden alınacak masraflar için standartlar geliştirilmelidir.

### 5.2.2 Bilgisayar işlemleri

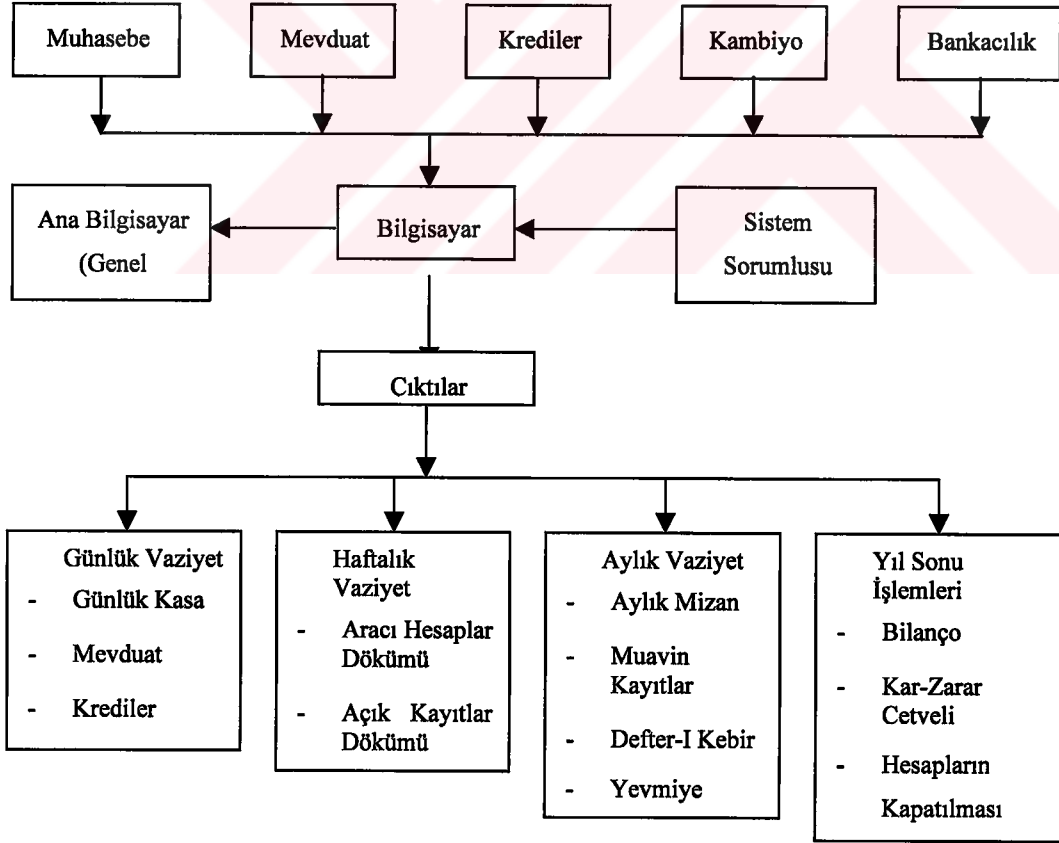
Bankacılık sektöründe bilgisayar büyük öneme sahiptir. Bilgisayar işlemlerinde, kalite kontrolü dört aşamayı içerir. Bunlar:

- 1) Hammaddeler: Bilgisayar işlemlerinin hammaddeleri; kartlar, bantlar, diskler ve sistemin çalışmasında kullanılan diğer bilgi üretim araçlarıdır. Bununla birlikte; bu bant ve disklerin uygun kullanımı, devam eden bir sistemin kalitesinde önemlidir. Burada kalite kontrolü, rastgele yapılan denetim ve basit kontrol teknikleri gibi basitten, daha çok



bilinene doğru aracı kabul örnekleme, bilgi kayıt kontrolü sıralaması kullanılır.

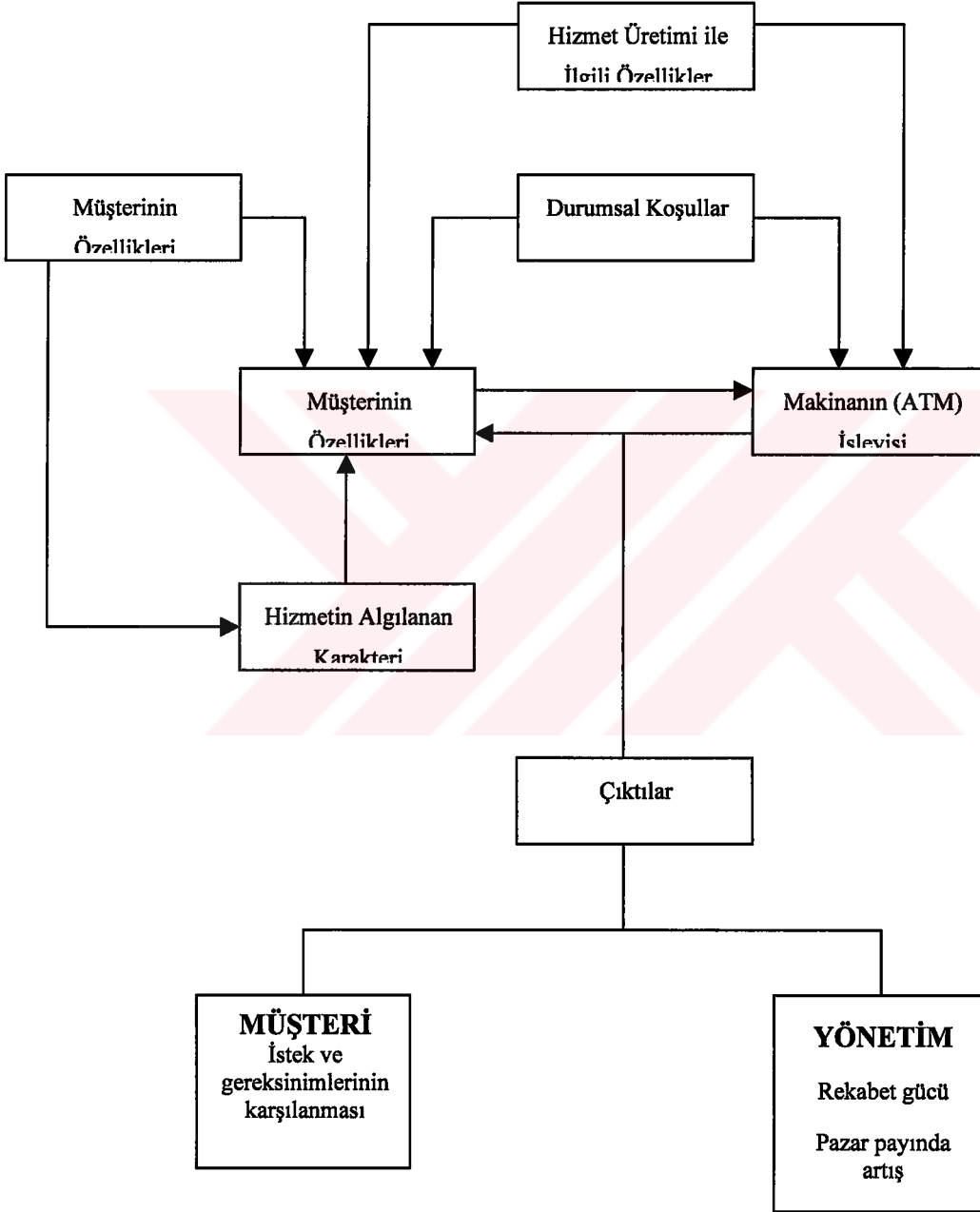
- 2) Bilgisayar verileri hazırlama: Bu alanda, birçok araştırmalar yapılmıştır. Bilgisayar verileri hazırlamada kalite kontrolü, birçok hataları en aza indirmede etkilidir. Teknik bilgi kartları hazırlanırken, aracı kabul örneklemenin standart teknikleri takip edilebildiği gibi, operatörlerin diske kaydetmedeki başarıları da kontrol edilebilir.
- 3) İşleme koyma: İşlemler; bilgisayarın gerçek işlemleri ve istenilen sonuçları elde etmede kullanılan programlar olmak üzere ikiye ayrılır. Gerçek işlem kontrolü için, birçok metod başarıyla uygulanabilmektedir. Bunlar denetleyici kontrolden, kontrol haritalarının kullanımına doğru sıralanır. Programlama kontrolü ise, sistem kurma ve kısmen bunların değişikliği sık sık, ciddi fakat hata durumlarını farketmenin zor olduğu bir duruma düşebilir. Bu durumun önüne geçmek için, "Karar Ağacı Tabloları" tekniği kullanılabilir. Bu teknik, programcıya bir kararın alınabileceği ve bu nedenle de bir çok bölümün herbirini takip etmesine izin verir.
- 4) Üretim: Üretim miktarının kontrolü için çok az şey yapılır. Normalde, üretim miktarı bilgisayardan otomatik olarak alınır. Bu genelde doğrudur. Fakat bazı bankalar, son ürün dağılımının doğruluğunu kontrol eder. Bu işlemler geliştirilerek, zamanlamanın kontrolünü de içerebilir. Bir bankada bilgisayar işlemlerinin sadece doğru yapılması değil, aynı zamanda işlemin zamanında bitirilmesi de önemlidir. Şekil 5.2'de bilgisayar işlem şeması görülmektedir. Bir banka şubesinde, servislerde yapılan işlemler bilgisayarda toplanmakta, bu bilgiler aynı zamanda Genel Müdürlük'teki ana bilgisayarda da tutulmaktadır. Bilgisayardaki toplanan bilgilerden günlük, haftalık, aylık ve yıl sonu bilgilerinin çıktıları alınarak değerlendirilmektedir.



Şekil 5.2 Bilgisayar işlem şeması (Takan, 2000)

### 5.2.3 Otomatik vezne makinaları (ATM) işlemleri

ATM hizmetlerinde kaliteyi etkileyen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler Şekil 5.3'de gösterilmiştir. Müşterinin ATM hizmetlerinden yararlanabilmesi, onun ile etkileşmesine dayanmaktadır. Bu durumda taraflardan birinin makina olması, hizmet karşılaşmasının insan-makina sistemi kapsamında değerlendirilmesini gerektirmektedir.



Şekil 5.3 ATM hizmetlerinde kaliteyi etkileyen faktörler (Takan, 2000)

ATM’de uygulanabilecek kalite kontrol işlemleri şunlardır:

- 1) Zaman faktörü: ATM hizmetinden yararlanmak isteyen müşterinin, işlemini gerçekleştirebileceği süredir. Bu sürenin mümkün olduğu kadar kısa olması gerekir. Bu süre ne kadar uzun olursa, müşteri hoşnutsuzluğu o kadar artacak, süre ne kadar kısa olursa müşteri memnuniyeti o kadar artacaktır.
- 2) Karmaşıklık: Bir hizmetin karmaşıklığı, yapılan işlemlerin sayısı ve aralarındaki karşılıklı ilişkinin fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Buna göre hizmete ulaşmak için gereken eylemlerin sayısı (fiziksel) ya da verilmesi gereken kararların sayısı (ussal) bakımından karışık olabilir. Bu durumda; hizmetin etkinliği, hizmet türüne göre, karar aşamaları azaltılarak ve işlemler rutin hale getirilerek, artırılabilir.
- 3) Biçimselleştirme: Bir hizmetin yönleri ile müşterinin veya durumun istek ve gereksinimlerini karşılayabilecek değişime imkan verecek şekilde standartlaştırılabilir ve aynı zamanda programlanmış olursa, biçimselleştirme o kadar olacaktır. Bu, müşterilerin beklentilerinin dikkate alınması demektir. ATM uygulamaları hizmette hız, tutarlılık sağlamaktadır. Bu nedenle müşterilerin istek ve beklentileri dikkate alınmalıdır.
- 4) ATM’nin çalışıp çalışmaması: ATM’nin çalışıp çalışmaması, arızalı olduğu zaman arızanın ne kadar sürede giderilebildiği ölçülemeye konu olabilir. ATM makinalarının sık sık arıza yapması, para koyma işleminin uzun süre alması müşteri hoşnutsuzluğuna neden olabilir. Bankanın kaliteli bir ATM hizmeti sunması için arızanın sıfır olması, yeni para koyma işleminin mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekir.
- 5) ATM’nin yeterli sayıda olup olmaması: ATM makinalarının bulunduğu yörede, yeterli sayıda bulunmazsa, müşteri uzun zaman kuyrukta bekleyip, zaman harcayabilir. Bunun önüne geçilebilmesi için o yörede yeterli sayıda ATM makinası bulundurulması gerekir.

#### 5.2.4 Havale işlemleri

Kalite kontrol uygulaması yapılabilecek banka işlemlerinden birisi de havale işlemleridir. Ülkemizde banka müşterilerinin en fazla şikayetçi olduğu banka hizmetlerinden birisi de havale işlemleridir.

Bankaya gelen müşterinin havale işleminin yapılması için standart bir süre belirlenerek, en fazla bu sürede havale işleminin gerçekleştirilmesi gerekir. Havaleden alınacak masraf ve komisyon için standartlar konulmalıdır.

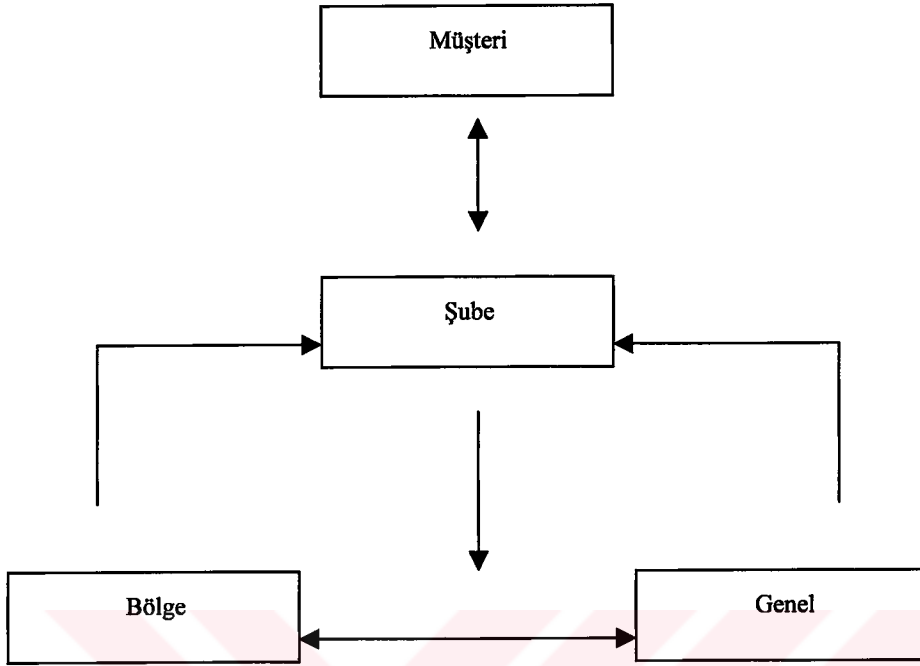
#### 5.2.5 Kasa işlemleri

Tahsil ve tediyein yapıldığı kasa işlemlerinde kalite kontrolün amacı, kasa açık ve fazlası verilmemesi, paranın doğru sayılması ve sahte paraların anında ortaya çıkarılması amaçlarıdır.

Bankada kasa işleminin düzenli yapılabilmesi için, yeterli sayıda teknik araçlar bulundurulmalı, kasada açık ve fazla verilmemesi, paranın doğru sayılması ve sahte paraların anında ortaya çıkarılması hedefi sıfır hata olmalıdır.

### 5.2.6 Kredilerin onaylanması işlemi

Şekil 5.4’de kredilerin onaylanması işleminin süreçleri görülmektedir.



Şekil 5.4 Kredi talebinin onaylanması şeması (Takan, 2000)

Kredilerin şube yetkisinde veya genel müdürlük kredi komitesi ile yönetim kurulunun onaylayabileceği üst limitler ülkemizde Bankalar Kanunu’nda belirlenmiştir. Bütün bankalarda, şube yetkisi, şubenin büyüklüğüne göre bu limitler çerçevesinde belirlenmektedir. Şubelerin kredi onaylama yetkileri için belirli standartlar geliştirilebilir.

Ayrıca şube yetkisindeki kredilerin onaylanması ve otorize kredilerin onaylanması süresi için standart geliştirilerek, krediler bu süre içerisinde onaylanmalıdır.

### 5.2.7 Diğer işlemler

Kalite kontrol uygulanabilen banka işlemleri, yukarıda incelediğimiz konular haricinde; çalışan personelin performansının ölçülmesi, bankanın özkaynak karlılığının değerlendirilmesi, verimlilik, karlılık, maliyet gibi bir çok konularda uygulanabilir.

## 5.3 Bankacılık İşlemlerinde Kalite Çemberlerinden Yararlanılması

Bir bankada kalite çemberleri uygulamalarına, belirli bir hazırlık devresinden sonra pilot bir

bölge seçilerek uygulamaya geçilmelidir. Daha önce bahsedildiği gibi tüm birim ve şubelerde aynı anda uygulamaya geçildiği takdirde, başarısız olma olasılığı yüksektir. Bankaların şube ağlarının geniş olması nedeniyle, bir fabrikaya göre uygulamada daha çok güçlüklerle karşılaşılabilir.

Uygulamaya geçilecek pilot bölgenin genel müdürlük birimi veya genel müdürlüğün bulunduğu ildeki bir şubede olması yararlı olabilir. Aynı zamanda, kalite çemberlerine katılacak personelin bilgi ve kültür düzeyinin yüksek olması gerekir. Bu durumda başarılı olma olasılığı daha yüksektir. İlk uygulama başarılı olursa, kalite çemberlerinin tüm birim ve şubelerde uygulanmasına daha kısa sürede geçilebilir.

Bankalarda kalite çemberleri uygulamasında aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekir:

- 1) Çember organizasyonuna iletilen güncel çalışma metodları ile olan bir sorun ortaya konmalı,
- 2) Sorunlar çok iyi düşünülmüş ve anlaşılması kolay tarzda yazılmalı,
- 3) Problem nedenlerinin tespitinde, geniş bir bilgi birikimi ve pratik bir yaklaşım sunulmalı,
- 4) Banka personeli, müşterileri ve ödeme yapan bankalar arasında mevcut ilişkileri geliştirme yolları bulunmaya çalışılmalıdır.

Bazı bankalar kalite çemberlerini uygulamaktadır. Örneğin, bir İtalyan bankası olan Cassa di Risparmio di Torino 1986 yılında kalite çemberleri uygulamasına geçmiş, üç pilot çemberi üç ayrı branşta kurmuş, daha sonra atandart ölçümlerin saptanması amacıyla deneysel bir iç fonksiyonel grup projesi başlatılmıştır. Banka ileri aşamada kalite çemberlerinin sayısını 25'e çıkartmıştır.\*

Cassa di Risparmio di Torino Bankası'nın sorun oluşturan ve kalite çemberleri vasıtası ile çözmeye çalıştığı konular şunlardır:

- 1) Şubelerde müşterilere daha kaliteli hizmet sunmak,
- 2) Para düzeyini düşük bir ortalama tutmak,
- 3) Şube düzeyindeki hizmet dağıtım şekillerini, müşterilerin işlemlerini de gözönüne alarak tanımlamak,
- 4) Şube düzeyindeki hizmetlerle ilgili olan menkul değer alım-satım işlemleri kalitesini geliştirmek,

---

\* Previati, D., (1992), Quality Management in Italian Banks, *Economia Aziendale*, 229-300, Italy

5) Para yönetim hizmetlerinin kalitesini geliştirmek için araştırma yapmak.

Kalite çemberleri uygulaması 1990 yılı sonuna kadar uygulanmış ve çemberler görevlerini başarı ile yerine getirmişlerdir.

18.000 çalışanı bulunan ve toplam kalite yönetimini uygulayan Chicago Bankası'nın, sorun oluşturan konuları çözmek ve kaliteyi geliştirmek için 30 kalite çemberi grubu oluşturulmuş ve gruplar kendilerine verilen görevleri başarıyla yerine getirmektedir.\*

Kalite çemberlerinin uygulanması ve sonuçlarının alınması 3 ile 5 yıl gibi uzun bir süre gerektirmektedir. Bankalar kalite çemberleri uygulamasını sabırla ve ısrarla uygularlarsa, uzun dönemde başarıya ulaşacaklar ve sonuçlarını alacaklardır.

#### **5.4 Bankacılık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Hizmetin çoğu durumlarda tanımlanamaması, ölçülememesi ve üretimde kullanılan pek çok kalite kontrol stratejilerinin uygulanamaması nedeniyle, bankacılık hizmetinde toplam kalite yönetimini etkileyen faktörler üretim sektörüne göre farklılık göstermektedir.

1985 yılında ABD'nde dört hizmet sektörü (mevduat bankaları, kredi kartı hizmeti veren kuruluşlar, hisse senedi satan aracı kurumlar, tamir ve bakım hizmeti veren işletmeler) üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda hizmet kalitesini etkileyen faktörler on grupta toplanmıştır. Bunlar; güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik ve yeteneklilik, ulaşılabilirlik ve bulunabilirlik, görgü kurallarına uygunluk, iletişim, inanılabilirlik, emniyet, anlayışlılık ve müşteri tanınması, maddi kıymetlerdir. Bu faktörler, günümüz bankacılık hizmetlerinde de önemlidir.

#### ***Güvenilirlik***

Güvenilirlik; servis personelinin performansının güvenilir olması demektir. Servis elemanı hizmeti bir kerede ve doğru olarak yapmalıdır, yeterli bilgiye ve yeteneğe sahip olmalıdır. İşi zamanında yapmalıdır.

Bankalarda yanlış hesaba para yatırılmaması, krediler servisinde çalışan personelin dönem sonu faizlerini doğru hesaplaması hizmetin kalitesi açısından önemlidir.

---

\* Stevenson, W., (1993), Production Operations Management, Richard D.Irving Inc., 106, Boston

***Heveslilik***

Heveslilik; servis personelinin hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Ayrıca işin zamanında bitmesi de önemlidir. Eğer servis personeli hizmet vermeye istekli olmazsa, müşteri bankanın verdiği hizmetten memnun olmayacaktır ve büyük bir ihtimalle banka o müşterisini kaybedecektir. Bankacılık hizmetlerinde hevesliliğe örnek olarak, kredi kartı ekstrelerinin müşterinin zamanında elinde olması, havale çıkartmak isteyen müşterilerinin havalesinin zamanında çıkartılması verilebilir.

***Yeterlilik, yeteneklilik***

Yeterlilik ve yeteneklilik; personelinin gerekli, yeterli bilgiye ve yeteneğe sahip olması demektir. Bankalar, personelini bankacılık ve bankanın mevzuatını öğrenmesi, özellikle çalıştığı servisin mevzuatını öğrenmesi için eğitmelidir.

Yeterlilik, yetenekliliğe örnek olarak; kambiyo servisinde hizmet veren elemanların günlük kurlar, faiz oranlarını ve kambiyo mevzuatını bilmesi, krediler servisinde çalışan elemanların krediler mevzuatını bilmesi verilen hizmetin kalitesi açısından önemlidir.

***Ulaşılabilirlik, kolay bulunabilirlik***

Hizmetin çabuk, ucuz ve ulaşılabilir olması, hizmet için bir avantajdır. Örneğin, telefon bankacılığının hızla yaygınlaşması ayrıca ATM'lerin 24 saat hizmette olması, yaygın şube ağı bulunan bankalar için ulaşılabilirlik kriterini bu bankalar lehine etkileyen önemli faktörlerdir.

***Görgü kurallarına uygunluk***

Kibar, saygılı, güler yüzlü bir personel, gerektiğinde arkadaşça yol gösteren bir servis elemanı hizmet kalitesi için hep artı puan olmuştur. Ayrıca temiz ve iyi görünüşün de önemi büyüktür.

İnsanların doğası gereği; tatlı dil ve güler yüzdü hoşnut kalırlar. Bu nedenle; banka şubesindeki personelin tatlı dilli ve güler yüzlü olması durumunda o şubeye daha çok müşteri gelecektir.

***İletişim***

Müşteriye anlayabildiği ölçüde ve seviyede hizmet hakkında bilgi vermek, form doldurulması gerekiyorsa nasıl doldurulacağını anlatmak, alternatif varsa hangi alternatifin ne kadar mal olduğunu açıklamak ve sorulara tatmin edecek karşılıklar vermek, müşteriye hizmet konusunda etkilemek demektir.

Şube personeli özellikle bankanın sürekli müşterisi ile dostluk kurabilir, sohbet edebilir. Her müşterinin hassas olduğu noktalara dikkat edilebilir. Örneğin, bazı müşteriler için önemli olan konu işinin en kısa sürede tanımlanmasıdır. Bazıları spora, bazıları da seyahate düşkündür. Müşteriler hoşuna giden konularda sohbet etmek ister. Bu tür müşterilerle de şubede yoğun bir iş ortamı yoksa, sohbet etmek müşteri memnuniyetinin bir başka türüdür.

### ***İnanılrlık***

İnanılrlık, servis personelinin hizmet verirken gösterdiği candan yakınlık ve müşteriye kendine inandırmasıdır. Ayrıca firma ismi, servis elemanlarının kişisel özellikleri bu faktörün etkenliğini artırır.

### ***Emniyet***

Yapılan hizmetlerin tehlikelerden, risklerden ve şüphelerden uzak olması hizmet kalitesinde aranan bir özelliktir. Müşteri öncelikle emniyet ister. Örneğin; ATM'lerden para çeken insanlarda soyulma korkusu vardır. Onların gözünde lobi tipi ATM'ler daha güvenilirdir, bu da banka seçimi konusunda bir kriter olabildiği gibi, bankanın yeni ATM'ler kurması sırasında önemle üzerinde durması gereken bir kalite unsurudur. Yine gizlilik, müşterinin istediği önemli bir faktördür. Yatırdığı yada çektiği paranın miktarının, yaptığı işlemlerin içeriğinin, kasaya sakladığı evrakların tamamıyla gizli olduğundan emin olmalıdır. Ülkemizde gizlilik konusu Bankalar Kanunu'nda da düzenlenmiştir. Müşterinin hesapları ile ilgili sırlarını bankanın personeli açıkladığı takdirde hapis ve para cezalarına çarptırılabilir.

### ***Anlayışlılık-Müşteri Tanınması***

Müşterinin bazı durumlarda özel isteklerinin olması durumunda servis personelinin anlayışlı olması gerekir. Ayrıca müşteriler özel ilgi görmekten veya 'özel' olmaktan hoşlanırlar. İsimleriyle çağrılmak, tanınır olmak, onlar için onur vericidir ve bu müşterinin hizmette kalite kriterlerini olumlu yönde etkiler.

### ***Maddi Kıymetler***

Hizmetin somut sonuçları, hizmet kalitesini en az diğer faktörler kadar etkiler. Fiziksel ortam, personelin dış görünüşü, kullanılan makineler ve bunların teknoloji ile paralelligi bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Bankalar hizmet kalitesini artırmak için şubelerinin dekorasyonuna, personelin giyimine ve kullanılan araç ve gereçlerin teknolojiye paralel olmasına dikkat etmelidir.

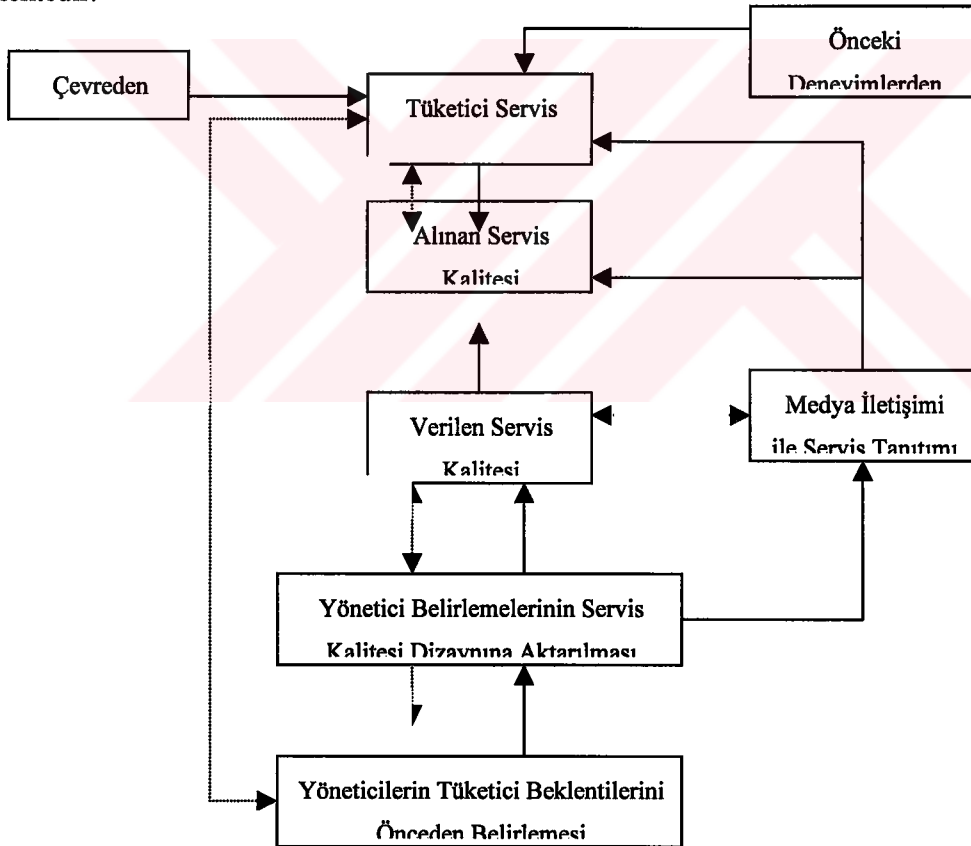


## 5.5 Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Sorun Oluşturan Konular ve Toplam Kaliteyi Artırmak

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde, Toplam Kalite Yönetimi'nde sorun oluşturan noktalar; müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, sunulan hizmet düzeyinin ne kadar iyi olduğu, hizmet veren elemanlara verilen hizmet yetersizliği, hizmetin çeşitlendirilmesi, müşteri kavramının otomatikleşmesi konularında yoğunlaşmaktadır.

### 5.5.1 Bankalarda toplam kalite yönetiminde sorun oluşturan konular

Hizmet kalitesinin ne derece yeterli olduğu yada iyi dizayn edilip edilmediği incelenmek istendiğinde; olaya hizmeti veren ve hizmeti alan taraf olmak üzere iki yönlü yaklaşmak gerekmektedir. Hizmet veren kuruluşların hizmet kalitesi konusunda düşündükleri ile uyguladıkları farklı olabileceği gibi hizmet alan insanların hizmetten beklentileri ile gerçekten elde ettikleri çok farklı olabilir. Tüm bu farklılıklar 'görünen hizmet kalitesinde' sorunlara yol açabilir. Bazı sorun konuları ile birlikte bir hizmet kalite modeli Şekil 5.5'de görülmektedir.



Şekil 5.5 Hizmet kalite modeli (Takan, 2000)

Fark 1: Yöneticilerin müşteri beklentisini önceden belirlemesi ile gerçek beklentisini önceden belirlemesi arasındaki farklılıklar.

Servis dizaynı yapan yöneticiler, kaliteyi gözönüne alırken, müşterinin yüksek kalite olarak neler isteyebileceğini önceden kolaylıkla kestiremezler. Özellikle çok yeni bir servis dizaynı yapılırken herşey yöneticinin maharetine bağlıdır.

Fark 2: Yöneticilerin müşteri beklentilerini önceden belirleyebilmeleri ile bunların hizmet kalitesi dizaynına aktarılması arasındaki farklılıklar

Bazen teknoloji, bazen de kaynak yetersizliği yüzünden yöneticilerin kaliteyi artıracığını düşündükleri pek çok şey dizayna aktarılamaz. Ayrıca eğer piyasada, düşünülen hizmeti kullanacak kitle küçükse ve hizmet geliri maliyetleri karşılamayacaksa, planlanan pek çok şey uygulanmaya konulmayabilir.

Fark 3: Servis kalitesi için yapılan dizaynla verilen hizmet kalitesi arasındaki farklılıklar.

Her servis elemanından aynı performansı beklemek ve bunu standart hale getirmek çoğu zaman mümkün değildir. Çoğu yönetici için hizmet kalite sorunlarının en can alıcı noktası bu konudur. Çünkü her personelden aynı performansı göstermesini beklemek ve bunu standart hale getirmek mümkün olmayabilir ki; çoğu zamanda mümkün değildir. Bunun sağlanması toplam katılımın sağlanması ile firmada insan kaynaklarının tüm bilgi, yetenek ve kapasitesinin kullanımının sağlanması ve tüm örgütsel birimlerin bir arada uyumlu çalışması ile belli ölçüde mümkün olabilir.

Fark 4: Medya ile tanıtılan hizmetle verilen hizmet arasındaki farklılıklar.

Günümüzde müşteri beklentilerini etkileyen en önemli araç televizyon reklamlarıdır. Eğer bu beklentiler müşterinin kafasındaki kalite kavramını etkiliyorsa, çok şey vadedilip gerçekte bunlar serviste verilmiyorsa, müşteri hayal kırıklığına uğrar, beklentileri fazlalaşır ama yüksek kalite algılaması azalır. Bu nedenle reklamlarda aşırıya kaçılmamalı ve gerçekleştirilemeyecek imajlar oluşturulmamalıdır. Mesela, Bir bankanın “hizmette sınır yoktur” imajını oluşturduğu halde, personel müşteriye asık suratla karşılırsa o bankanın imajı müşteri gözünde sarsılır.

Fark 5: Hizmet beklentileri ile gerçekte verilen hizmet arasındaki farklılıklar

Hizmet veren ve alan insan olduğundan psikolojik ve diğer insan doğasından gelen farklılıklar

ve bundan doğan beklentiler ile verilen hizmetin aynı platformda birleşmesi mümkün değildir. Bu farklılıkları asgari düzeye indirmek kalite algılamasını yükseltici bir unsur olacaktır.

Verilen hizmet ile gerçekleşen hizmet arasında ortaya çıkan problem konularını şöyle sıralamak mümkündür:

#### 5.5.1.1 Hizmet veren elemana verilen hizmet yetersizliği

Müşteriye verilen hizmetin yeterli olabilmesi için hizmet veren elemanı gerek bilgi gerekse araç-gereç olarak desteklemek gerekmektedir. Bu desteği “arka ofis” olarak adlandırılan ve müşteri ile direkt ilişkide bulunmayan bir grup verir. Hizmet veren personel destek grubundan ne kadar iyi hizmet alırsa, müşteriye de o derece iyi hizmet verir.



Hizmet veren eleman bankanın temsilcisidir. Müşteri gözünde banka ile o eleman özdeşleşmiştir. Örneğin, geç giden havalenin gecikme kabahatini o elemana bulacaktır. Herhangi bir hatada en suçsuz olan o olsa dahi, müşterinin ilk şikayete geldiği kişi bankoda çalışan elemanlardır.

#### 5.5.1.2 Hizmetin çeşitlendirilmesi

Mevcut hizmet kalitesini etkileyebilecek diğer bir problem noktası da verilen hizmete devamlı yeni şeyler eklenmesidir. Çok fazla yenilik, hizmeti daha karmaşık ve daha kontrol edilemez hale getirebilir. Çünkü her an daha yeni makineler kullanmak, kısa bir süre sonra teknolojik bir savaşın içine girmek demektir. Çünkü her an daha yeni, daha fonksiyonel makineler ortaya çıkmakta, eskileri yeterli olmamaktadır. Üstelik hizmete kısa aralıklarla yeni boyutlar getirmek yeni kalite problemlerini de beraberinde getirebilir.

Verilen hizmeti yenilemek ve çeşitlendirmek firmanın uzun vadede başarısı için mutlaka gerekir. Fakat her yeni hizmetin, servis elemanı ve müşteri tarafından özüksendiği belli bir zaman süreci vardır. Bütün bunlar kontrol edildiği ve verilen hizmet kalitesi düşmediği sürece firmalar hizmet çeşitlendirmesi yoluna gidebilir.

#### 5.5.1.3 Müşteri kavramının otomatikleşmesi

Her ne kadar hizmet insanlara veriliyorsa da, aynı işi çok uzun süre yapmak zorunda kalan servis personeli için bu kavram zamanla anlamını yitirebilir. Aynı zamanda, bu gibi

durumlarda müşteri hisleri de çok fazla dikkate alınmaz. Örneğin, bütün gün banka veznesinde para sayan bir servis elemanı için müşteriye büyük bir miktar sayıp vermekle, diğerine küçük bir miktarı sayıp vermek arasında hiçbir fark yoktur. Oysa her insan için çektiği para önemlidir ve servis personelinde aynı ilgiyi göstermesini bekler.

Yine bankalarda servis personelinin önünde uzanan sıralar, en az o sıra bitene kadar hizmeti otomatikleştirebilir. Çünkü orada amaç mümkün olduğunca hızlı hizmet verip sırayı eritebilmektir. Bu durumda beklediği kaliteyi yada önceki deneyimlerinde bulduğu kaliteyi o gün bulamayan müşteri hayal kırıklığına uğrar. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için şube personeli oryantasyona tabi tutulmalıdır. Böylece, hem çalışanlar için yaptığı iş monoton olmaktan çıkacak hemde bütün servislerde yapılan işleri öğrenecektir.

### **5.5.2 Bankalarda toplam kaliteyi artırmak**

Bir kuruluşta hizmet kalitesini artırmak için, hap şeklinde bütün kuruluş bünyesine uygun çözüm yoktur. Bu güçlü hizmet kalitesi kavramının soyut bir kavram olması ve değişken olmasından kaynaklanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta kaliteyi hizmet vermeye başladıktan sonra kontrol etmeye çalışmak yerine, Toplam Kalite Yönetimi kavramını hizmet şeması içine yerleştirmektir.\*

Bir bankada kaliteyi arttırmak şu aşamaları içermelidir:

#### **5.5.2.1 Kalite faktörlerini belirlemek**

Hizmet kalitesini yükseltmek veya kontrol altına almak isteyen bankanın çalışmaları, sektördeki kalite belirleyicilerini saptamakla başlamalıdır. Bütün bunları yaparken de müşterinin en çok üzerinde durduğu faktör en önce ele alınıp incelenmeli ve kısa sürede hizmete (programına) nasıl alınacağı belirlenmelidir. Örneğin, bankaların güvenilir olması eğer müşteri için en önemli faktör olarak belirlenmişse, müşterinin bunu somut olarak görebilmesi için herşey yapılmalıdır.

#### **5.5.2.2 Müşterinin kalite beklentilerini belirlemek**

Müşterinin kalite beklentileri banka için en önemli bilgidir. Müşterinin kalite beklentisinin

---

\* Takan, M., a.g.e., 55-59

belirlenebilmesi için müşteri ile yüzyüze görüşmeler yapılmalı, anketler düzenlenmelidir. Müşteriye abartılı bilgi vermek müşterinin beklentisini artırır, bu bilgiler hayata geçirilmezse müşteride hayal kırıklığı yaratır ve kalite algılaması düşer. Bunun içinde müşteri kültürünü, alışkanlıklarını, bunları etkileyecek dış faktörleri tanımak gerekir. Buna yönelik personel eğitimi programları geliştirilmelidir.

### 5.5.2.3 Müşteri beklentilerini etkilemek

Hizmetler soyut kavram olduğu için, somut kaynakları hizmeti en iyi yansıtacak şekilde kullanmak gerekir. Müşteriyi bankaya çekmek, gelmeden önce etkilemek için beklentilerini yönetmek gerekir. Banka müşterisi olmayanların bankaya kazandırılması için banka müşterilerinden yararlanılabilir. Onlara, bankanın hizmetlerini anlatabilirler. Müşteriyi hizmet sırasında da sonrasında da yönlendirmek gerekir. Bu da fiziksel dekorlar, hizmet elemanlarının görünüşleri, hizmette kullanılan araç-gereçlerle yapılabilir. Bu araçlar etkileme aracı olarak kullanılabilir. Eğer bunlar gerektiği gibi yönetilirse, kalite imajını destekler mahiyette işler görebilir. Önem verilmezse de hak edilmeyen bir düşük kalite imajı verebilir.

### 5.5.2.4 Hizmetin yapılış şemalarının hazırlanması ve standartlar

Müşteri ile ilgili toplanan bilgiler ve belirlenen kalite faktörleri, iş akımının planlanması için en önemli hammaddeledir. Hizmet kalitesi; hizmetin akım şemasının planlanması yapılırken ele alınması gereken bir konu olduğu için şemaların çok açık, aşamaların görülebilir olması gerekmektedir. İş akışı aşamaları, görülebilir bir hizmet aşamasında hatalı noktayı bulmayı kolaylaştırır.

İş akışı diyagramları ile bir hizmetin tüm aşamaları ortaya konur. Bunlar hizmetin standart tarifleridirler. Burada en önemli nokta herbir aşama birbiri ile bağlantılı ve biri diğerinin bütünleyicisi olmalıdır. Müşteriyle temasta bulunan aşamalar en önemli noktalardır. Çünkü müşterinin düşünce ve beklentileri burada şekillenir. Kalite bu noktalarda belirlenir.

Müşteri ile teması olmayan aşamalar, tıpkı fabrikalardaki ürün aşamaları gibi yönetilebilirler. Örneğin bankaların muhasebe ve haberleşme servislerinin müşteri ile teması çok azdır. İstenilen kaliteyi tanımlayan standartlar geliştirilmeli ve gözden geçirilmelidir. Böylece ürün kalite yönetiminde kullanılan birçok Kalite Kontrol tekniğini hizmete uygulamak mümkün olacaktır. Fakat tüm hizmetler standart hale getirilemezler. Standart hale getirilebilenler için ise, standartlar performansı ölçüğe göre değerlendirmek içindir. Bunlar periyodik aralıklarla gözden geçirilmelidir.

### **5.5.2.5 Müşteriyi hizmet üzerinde eğitmek ve müşteriyi hizmette kullanmak**

Banka hizmetlerinden yararlanmak isteyen müşteri, hizmet veren personel eşliğinde eğitilebilir. Bu eğitim doğrudan hizmet veren personel yönetiminde yapılabileceği gibi, müşteriye hizmet için kullanma kılavuzları verilerek de yapılabilir.

Örneğin, bankanın kredileri hakkında bilgi verilebileceği gibi, broşürler hazırlanarak müşteriye verilebilir. Yine para bozma makinalarının üzerinde kullanma talimatları veya ATM'lerdeki yönlendirici menü seçenekleri gibi..., müşterinin hizmet için eğitilmesi hizmetin verilmesinin kendisinin kontrol edebilmesi demektir ki, bu da müşterinin kendi hizmet kalitesini kendisinin sağlaması anlamına gelir.

### **5.5.2.6 Banka içinde bir kalite kültürü oluşturmak**

Başarılı bir hizmet kalitesi, organizasyonun tamamında bir kalite kültürünün oluşturulmasını gerektirir ve kalite kültürünün geliştirilmesine üst yönetimden başlanmalıdır. Bir kalite kültürü geliştirmek “kahraman” ya da “davanın şampiyonu” gibi bir tanımlamayla kolaylaştırılabilecek güçlü ve akıllı bir liderlik gerektirir.

Organizasyonda ortak bir kalite kültürünün olması, müşteri değerlerini netleştirip, etkili hizmet üzerinde yoğunlaşacağından müşteri hizmeti daha da güçlenecektir. Organizasyonda bir kalite kültürü oluştuğunda, bankada çalışanların tamamı müşteri hizmetinin önemli olduğunu düşünür ve kaliteli hizmet sunulur.

### **5.5.2.7 Hizmeti güncel tutabilmek**

Hizmet gerektiği zaman yeniliklere kolayca adapte olabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Örneğin, tüm bankalar bilgisayar çağına adapte olmaya çalışmaktadır. Çünkü, insanlar artık bilgisayarı kalite göstergesi olarak algılamaya başlamışlardır. Bankaların da bunları kullanması hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyecektir. Müşteriye yeni finansal ürünler üretmeye çalışılmalı, piyasaya yeni çıkan bir finansal ürünün uygulamasına kısa sürede geçilmelidir.

### **5.5.2.8 Müşteri şikayetlerini dinlemek**

Kaliteyi yükseltmenin ve kontrol altında tutmanın en kolay yollarından birisi de, müşteri şikayetlerini esas almak ve onlara önem vermektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta şikayetlerin az olması, her zaman yüksek kaliteli hizmet verildiği anlamına gelmez. Çünkü, rekabet ortamının bulunduğu yerde müşteri aynı hizmeti başka bir kuruluştan elde

edebilir.

Müşteri şikayetlerinin analiz edilmesi ve hizmetin düzeltilmesi bazen çok zor olmaktadır. Çünkü, şikayetin sistemin neresinden kaynaklandığı bulunamamakta, bulunsa bile düzeltilmesi zaman almaktadır. Bundan dolayı banka, müşterilerine zaman zaman anketler göndermeli, şikayetçi olduğu konular ve bankaya önerileri sorulmalıdır.

## 5.6 Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Başarıya Ulaşma Şartları

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'ni başarı ile uygulayan kuruluşlar olduğu gibi, başarılı olmayan kuruluşlar da bulunmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde başarılı olmayan kuruluşlar uygulamaya başlangıç aşamasında yeterli yönetim desteğine sahip olmamaları, üst düzey yöneticilerin motivasyon sağlamak için yeterli zaman ayırmamaları, hatalı eğitim programları hazırlamaları, çalışmaların etkinliğini ölçmek için bir değerlendirme sistemi kuramamaları, uyarılma aşamasında; eski ölçme-değerlendirme ve ödül sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimi'ne uygun olmaması nedeniyle başarısızlığa uğrarlar.

Toplam Kalite Yönetimi'nin entegrasyon aşamasındaki başarısızlık nedenleri ise; yönetimin Toplam Kalite Yönetimi üzerinde yeterince yoğunlaşmaması, modası geçmiş organizasyon yapı ve iş tanımları, tanımlanmamış yetkilerden kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin yukarıdaki hatalı uygulamalara yer vermemesi, aşağıda incelenecek konular üzerinde titizlikle durmaları ve firmalarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında sabırla ve kararlılıkla çalışmalarını kurumları başarıya götürecektir.

### 5.6.1 Katılım ve motivasyon

Toplam Kalite Yönetimi bir anlamda; kendi yönetsel boyutunu yine kendi organizasyonel ve çevresel kültür yapısı içinde sağlayacaktır. Kültürün; rol, güç, başarı desteğini de alarak, organizasyonel değişimi ve yeniliği sağlayacak, yüksek katılımı gerçekleştirebilecek hız ve bugün ve geleceğin gereksinimleri yerinde ve zamanında yapılacak yeni transferler ve değişimler içinde hız ve önem kazanacaktır.

Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonunun rekabet gücünü artırır. Bu durum; çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böylece bir güce sahip olmak, başkalarının taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından dışa bağımlı olmaktan daha iyidir. Katılımcı yönetim tarzında "görevi benimseme", "amaca yönelme"nin yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışı, yapıcı ilişkiler sistemlilik önemli olur.

### 5.6.2 Araştırma ve geliştirme

Organizasyonlarda; Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli gelişerek istenen düzeyde sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler bulunmaktadır. Kontrol, iyileştirme ve gelişmenin temel taşı sürekli geliştirme, yeni buluş ve çalışmaların sistemli olarak ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu, kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmaları ve çeşitli programların öngörülmesini araştırma ve geliştirme çalışmalarını gerektirmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin araştırma-geliştirme dinamiği; yönetimin geleceği tahmin ederek yeni alan, konum ve değişimleri belirleme, mevcut sistemi geliştirmeye çalışmalıdır. Kaliteyi yönetsel, ihtiyaç ve faaliyetler içinde yerleştirerek yaygınlaştırmak ve geliştirmek, araştırma-geliştirmenin temel işlevini gerçekleştirmek ön plana ele alınmalıdır.

### 5.6.3 İletişim ve takım ruhu

Günümüzde müşterek çalışmalar yoğunlaşırken ortaklık, birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle; organizasyonlar Toplam Kalite Yönetimi ve buna bağlı felsefenin nasıl uygulandığını ve değişime uğradığını, iletişimin ve işbirliğinin her alanda yer almasını gerektirmektedir.

Toplam kalite uzmanlarının aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Ancak böylelikle kalite; yönetim sanatının incelikle ve titiz uygulamalarını ortaya koyabilir. İşbirliği ve takım halinde öğrenmenin sağlayacağı bir mükemmellekle arzulanan ve belirlenen hedeflere ulaşabileceklerdir.

### 5.6.4 Topyekün değişim, yenilik ve iyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi; yönetimin her safhasında ve düzeyinde değişimi yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Gönüllü işbirliği ve dayanışmaya bağlı amaçlar doğrultusundaki değişimler; bir kişinin grubun, organizasyonun veya daha geniş bir sistemin var olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.

Yenilik ise, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer kapasitesi sağlama görevidir. Toplumun ihtiyaçları daha karlı bir işletmeye çevrilmesi sürecidir, yeni ihtiyaçlar yenilikçi işletmeler gerektirir.



Yöneticiler, nezaretçiler ve işgörenlere ürün iyileştirme, hizmet iyileştirme ve iş geliştirmeden söz ederken cevap alınması gereken sorular şunlardır:

- Çalışma yöntemleri nasıl iyileştirilebilir?
- İş nasıl daha iyi yapılabilir?
- Hangi değişimlere gereksinim vardır?
- Düzeltmesi gereken hatalı çalışmalar var mıdır?

Kaliteyi iyileştirmeyi düşünen yöneticilerin kalitenin; “tasarım, uygunluk, performans” boyutlarını gözönüne alması gerekir.

### 5.6.5 Ölçümleme

Bir kurumda Toplam Kalite Yönetimi’nde uygulamaya geçilecek konular ölçülebilir olmalıdır. Ölçülemeyen konular sağlıklı olarak değerlendirilemez, insanları yanıltabilir. Başarıların ve başarısızlıkların tespit edilebilmesi, yapılan işlemlerin kontrol altında tutulabilmesi için ölçülebilir olması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi’nde ölçülebilir işlemler tespit edildikten sonra uygulamaya geçilmeli, ancak ölçülebilir işlemler araştırılarak geliştirmeye çalışılmalıdır. Kaizen ruhuyla, yeni ölçülebilir işlemler bulunması amacıyla çaba harcanmalı, bu konu için personel teşvik edilmelidir.

Bir firmada; Toplam Kalite Yönetimi’nde başarıya ulaşabilmesi için, önceki bölümlerde incelenen müşteri memnuniyeti, üst yönetimin desteği, eğitim, kurumsal kültür ve kalite kültürünün de yerleştirilmesi şarttır.

## 5.7 Bankacılık Hizmetlerinde Teknolojinin Kullanılması ve Toplam Kalite Yönetimindeki Önemi

Gelişen teknoloji her konuda olduğu gibi bankacılık sektöründe de büyük bir etkinliğe sahiptir. Haberleşme araçlarındaki gelişme ve bilgisayarların bankacılıkta kullanılması, uzun zaman alabilecek işlerin çok kısa zamanda bitirilme olanağını sağlamıştır.

Teknolojik yenilikler bankaların prosedürlerini, bilgisayar sistemlerini ve müşteriye ne kadar hızlı ve verimli hizmet sunacağını etkileyen çabaların ardındaki her şeyi kapsar.

Son zamanlarda müşteriye hızla ve hatasız hizmet sunmak, cazip bir görüntüm sağlayabilmek için modern teknolojiyi kullanan bankaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

### 5.7.1 Bilgisayarlar

Yukarıda bilgisayarların Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılmasını belirtmiştik. Burada kullanma teknolojisi ele alınacaktır.

Bankacılıkta bilgisayar başlangıçta, merkez ve birimler arasında bilgi akımını sağlamak, banka işletmesinin değişik birimlerinde elde edilen verilerin toplanıp saklanması, bilgi haline dönüştürülmesi ve ilgili yerlere kanalize edilmesi amacıyla kullanılmıştır. Günümüzde bilgisayarlar, işlemlerin hızlandırılması, üst yöneticilerin karar vermelerinde bir araç olarak kullanılmaktadır.

Son zamanlarda PC'lerden (kişisel bilgisayarlar); bilgisayarın klasik işlemlerinde yararlanıldığı gibi, matematiksel işlemler, daktilo, değişik konularda karar verme gibi bir çok bankacılık işlemlerinde yararlanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi açısından bilgisayarlar; işlemlerin hızlı ve hatasız yapılması, doğru kararlar verilmesi, personel istihdamının azaltılması, karlılık, verimlilik, müşterilere daha kaliteli hizmetin sunulmasında önemli bir araçtır. Bankalarda bilgisayar kullanımının yukarıdaki bahsi geçen yararlarının yanında, müşteriye hizmet veren personelin sürekli bilgisayarlarla ilgilenmesi nedeniyle, müşteri-personel ilişkilerinin azalmasına neden olabilmektedir.

### 5.7.2 İnternet bankacılığı

Son yıllarda rekabeti tamamen teknoloji üzerine yoğunlaştıran bankalar internet bankacılığına hazırlanmaktadır. Türkiye'deki bankaların çoğu, 2000 yılına kadar olan yatırım programında internet bankacılığına yapacağı yatırım bulunmaktadır.

İnternet bankacılığı kısaca; klasik bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden verilmesidir. Özelliği, şube ağına göre çok daha fazla sayıda müşteriye ulaşma olanağı sağlamasıdır. İnternet bankacılığını ev ve ofis bankacılığından ayıran özellik; -ev ve ofis bankacılığında, evinde bilgisayarı olan her müşteri, bir modem aracılığıyla banka bilgisayarı ile iletişim kurabilir- internet bankacılığında bankanın, günün her saatinde milyonlarca müşteriye hizmet verebilmesidir.

İnternet bankacılığında ilk aşamada verilecek bankacılık hizmetleri şunlardır: Hesap bakiyesini öğrenmek, hesap hareketlerini görüntülemek, kredi kartıyla ilgili bilgi almak, herhangi bir ürün için başvuruda bulunmaktır. Şu anda güvenlik sorunu nedeniyle internet bankacılığında verilen hizmetler sınırlı kalmaktadır. Güvenlik sorunu çözüldükten sonra

internet bankacılığında para yatırma ve çekme haricinde tüm işlemler yapılabilecektir.

Türkiye İş Bankası A.Ş. yetkilileri 1997 yılı Haziran ayında internet bankacılığına başladıklarını ve güvenlik sorununu çözdüklerini belirtmektedirler. İlgili bankada; internette yatırım fonu alım-satımı, üçüncü şahısların hesabına para yatırma, hesaplar arasında para aktarma, repo işlemleri yapılabilmektedir.

İnternet bankacılığını uygulayan bankalarda Toplam Kalite Yönetimi açısından; personel istihdamının azaltılması, karlılık, verimlilik yönünden önemli bir araçtır. Aynı zamanda, günün her saatinde hizmet verilmesi nedeniyle müşteri memnuniyetine neden olacaktır.

### **5.7.3 Para sayma ve otomatik vezne makinaları (ATM)**

Para sayma makinaları; tahsil ve tediye işlemlerinde Türk Parası ve Yabancı paraların sayılması için kullanılan makinalardır. Para sayma makinaları, parayı elle sayıma göre; daha hızlı ve daha az hatalı sayar. Aynı zamanda paranın sayılan para içerisinde değişik kupürlü para olup, olmadığını da seçmeye yarar.

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması açısından para sayma makinaları ile; müşteri gişe bankosu önünde daha az beklediği gibi, işlemde hata yapma ihtimali de azalır. Bu durum müşterinin bankada daha az zaman harcamasına neden olur.

Yukarıda ATM'nin Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılmasını incelemiştik. Burada kullanma teknolojisi ele alınacaktır.

ATM; müşterilerin istedikleri gün ve saatte para çekme ve yatırma, kendilerine ait hesaplar arasında fon transfer etme, düzenli ödemeleri gerçekleştirme ve hesap durumlarını kontrol etme gibi gereksinimlerini karşılamaktadır.

Bankaların müşterileri ATM'den günün 24 saatinde yararlanabilmekte, para yatırıp çekeabilmekte, hesaplar arasında virman yapabilmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetine neden olmaktadır.

### **5.7.4 Faks**

Faks; karşıdan gönderilen mesajın anında alınmasını sağlayan cihazdır. Faks ile bankanın genel müdürlük ve şubeleriyle haberleşmesi daha çabuk ve güvenli olarak sağlanabilir.

Örneğin; Provizyon alınması gereken bir çek, şubeye anında faksla bildirilir. Karşı şubece fakslanan çekin sahte olup olmadığı, müşterinin imzasının kontrolü kolayca yapılabilir. Bu

durum telefonla alınan provizyon işlemine göre daha hızlı ve güvenli olarak yapılabilir.

Toplam Kalite Yönetimi açısından faks; işlemlerde hata oranının azalması, işlemlerin hızlandırılması nedeniyle müşteri memnuniyetine neden olacaktır.

### 5.7.5 Elektronik fon transferi (EFT)

Ülkemizde uzun bir hazırlık devresinden sonra Nisan 1992'de uygulamaya geçilen EFT sisteminin amacı; bankalar arası ödemeler sistemi, otomatik takas odası ve hisseli otomatik vezne makinaları şeklinde üç aşamalı olarak devreye sokulacaktır.

Üç aşamadan birincisi olan bankalar arası ödeme sistemi yardımıyla, katılımcı bankalar gerek Merkez Bankası gerekse diğer bankalarla olan fon alışverişini anında görme imkanına kavuşmuşlardır. Bankalar arası ödemeler sisteminin yararı, bir bankanın müşterisinin başka bir bankadaki bazı işlemlerini diğer bankaya gitmeden yaptırabilmesidir. Mesela; A bankasının müşterisi, B bankasından bir havale çıkartması gerekiyorsa, A bankası bankalararası ödemeler vasıtası ile diğer bankaya kısa sürede havaleyi çıkartabilmektedir.

Otomatik takas odası faaliyete geçtiğinde; bütün bankalar birbirleriyle direkt olarak işlem yapabilecektir. Örneğin; A bankasına, B bankasının çekini getiren müşteri, A bankasınca direkt olarak bilgisayardan B bankasında hamilin hesabına girerek provizyon işlemini gerçekleştirebilecektir. Bu durumda B bankası, A bankasına çek miktarı kadar borçlanacaktır. Otomatik takas odası sistemine geçilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

Hisseli otomatik vezne makinaları sisteminde; bütün bankaların ATM'nin ortak kullanımı amaçlanmaktadır. Bu sistemin gerçekleştirilebilmesi için çalışmalar devam etmektedir. Sistem uygulanmaya başlandığında bir bankanın müşterisi, diğer bütün bankaların ATM'nden işlemini gerçekleştirebilecektir. Örneğin A bankasının müşterisi, B bankasının ATM'nden; hesabından para çekebilecek, para yatırabilecek, hesapları arasında virman yapabilecektir.

EFT sistemi ile; bir bankanın müşterisi diğer bankalarla olan işlemlerinin büyük çoğunluğunu kendi bankasından yaptırabilmektedir. Yine kendi bankası ile ilgili bir işlemi diğer bir bankadan yaptırabilmektedir. Bu durumda; müşteri banka işlemleri için daha az zaman harcamaktadır.

### 5.7.6 Ev ve ofis bankacılığı (Home Banking)

Ev ve ofis bankacılığı (home banking) elektronik fon transferinin bir uzantısı olarak sektörde uygulanmaya başlanmış, işyerlerindeki veya evlerdeki modem aracılığıyla banka sistemlerine

bağlanmış olan müşteriler, hesap durumlarını öğrenebilmekte, hesaplar arasında transfer yapabilmekte, bankalarına talimat verebilmekte, çek senet hesaplarını izleyebilmektedir.

Ev ve ofis bankacılığı sayesinde bankanın müşterileri bankaya gitmeden, bankadaki işlemlerinin büyük çoğunluğu anında gerçekleştirebilmektedir. Bu durum; bankanın müşterilerinin daha az zaman harcamalarına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla ev ve ofis bankacılığı bankalarda Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında önemli bir araçtır.

### **5.7.7 SWIFT**

SWIFT, üye bankalar arasında bilgisayarlar vasıtasıyla kendi aralarında haberleşmeyi sağlayan bir sistemdir. 1973 yılında 239 bankanın katılımıyla kurulan, uluslararası özelliğe sahip SWIFT sistemiyle; üye bankalarca gönderilen mesajlar ve talimatlar birkaç saniye içinde yerlerine ulaşmaktadır. Günümüzde dünya çapında faaliyetlerini sürdüren 3500 banka bu sistemden yararlanmaktadır. Türkiye'den 48 banka bu sisteme üyedir.

Bankaların; ithalat-ihracat yapan müşterileri ve bankanın yurt dışındaki muhabir bankalarla olan işlemleri SWIFT sistemi sayesinde süratle ve güvenli olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum, SWIFT sistemine üye bankanın ithalat-ihracat yapan müşteri portföyünün artmasına neden olacaktır.

### **5.7.8 Bankacılık hizmetinde teknolojik araçların kullanılmasının toplam kalite yönetimindeki önemi**

Bugün bir bankanın kullandığı teknoloji ile kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu hususu, geçmişe göre daha çok önem kazanmaktadır. Teknoloji maliyetler üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiye sahiptir. Bir teknoloji girdiler nedeniyle maliyetleri artırırken, diğer taraftan iş gücünün verimliliğini ve hizmetin kalitesini artırdığı gibi, uzun dönemde bankaların kaliteli hizmet vermesi nedeniyle müşteri portföyleri gelişir.

Yukarıda bahsedildiği gibi; bankalarda teknolojik araçlar kullanıldığı zaman, işlemler daha hızlı tamamlanmakta, hata oranı oldukça azalmakta, iç ve dış müşteriler için yapılan işlemler daha güvenli olmaktadır. Bütün bu durumlar müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektedir. Müşteri memnuniyeti uzun dönemde bankaya yeni müşterilerin kazanılmasına, bankanın karlılığının artmasına neden olur. Dolayısıyla; bankacılıkta teknolojik araçların kullanılması Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşması için çok önemlidir.

## 5.8 Bankalarda Toplam Kalite Yönetiminde Yönetici Sorumluluğu

Yönetimin en üst kademesi kalite politikasını oluşturur ve taahhüt eder. Kalite yönetimi; kalite politikası, hedefleri ve sorumlulukları belirleyen genel yönetim fonksiyonlarının bütün faaliyetlerini ihtiva eder.

### 5.8.1 Kalite politikası

Bir bankanın yönetimi, kalite politikasını açıklar ve dökümanete eder. Bu politika, kuruluş içindeki diğer politikalar ile uyumlu olmalıdır. Yönetim; kalite politikasının kuruluşun bütün seviyelerinde anlaşılması, uygulanması ve gözden geçirilmesini sağlamak için gerekli bütün tedbirleri almalıdır.

Bankalarda kalite politikası uygulanmasında, ana ürünü olan hizmeti tanımlamalıdır. Kalite politikasının standartlarını uygulama ve sürekliliğini sağlama sorumluluk ve yetkisi, hiyerarşik yapı dikkate alınarak bunu sağlayanlar arasında uygun şekilde bölünmelidir.

Bankanın kalite politikasını genel olarak genel müdür oluşturur. Kalite politikası kuruluşun temel prensiplerini ihtiva eder ve çalışanların bu prensiplere yönlendirilmesini sağlamayı amaçlar. Örneğin, Garanti Bankası A.Ş.'nin kalite politikası şöyledir.

- Bir dünya bankası olmak,
- Müşterilerine, ürün çeşitliliği ile beklentilerinin üzerinde kaliteli hizmet sunmak,
- Hissedarlarına yaptıkları yatırımın karşılığını vererek memnuniyetlerini sağlamak,
- Çalışanlarının yaptıkları işten tatmin olabilecekleri, inisiyatiflerini kullanabilecekleri ortamı sağlamak,
- Topluma olumlu katkıda bulunmak ve örnek olmak.

### 5.8.2 Kalite hedefleri

Yönetim; kullanım maksadına uygunluk, performans ve emniyet gibi kalitenin önemli elemanlarıyla ilgili kuruluşun diğer amaçları ile uyumlu, belirli kalite hedeflerini dokümanete etmelidir.

Hedefler; ulaşılmak istenen noktalardır. Bir bankanın ulaşamayacak hedefler vermesi ve talep etmesi anlamsızdır. Çok kolay ulaşılabilen hedeflerin verilmesi de bir o kadar anlamsızdır. Etketif bir politika yönetimi hedefleri ne çok yüksek, ne de çok düşük olmalıdır.

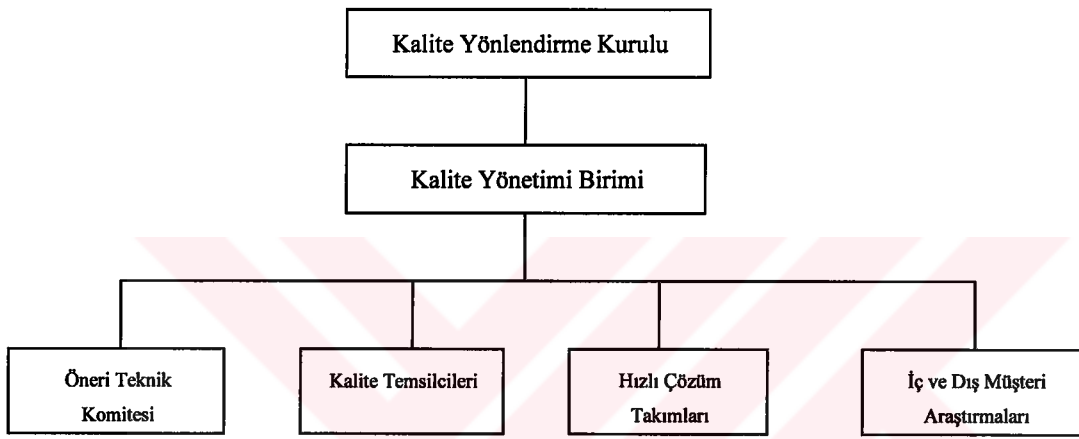
Garanti Bankası A.Ş.'nin kalite hedefleri aşağıya çıkartılmıştır.

- Yapılan her işte müşterileri odak noktası olarak görmek, beklentileri karşılamak,
- Kanunlara ve yasal düzenlemelere uymak ve bundan taviz vermemek,
- İyi ahlaklı banka ve bankacılar olmak,
- Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çabayı göstermek,

- Banka için en önemli unsurun insan olduğuna inanmak,
- Etkin ekip çalışması yapmak,
- Her düzeyde ve her boyutta iletişim kurmak,
- Elemanlarının yetkilendirilmesine önem vermek,
- Çalışan herkesin “kendi işinin lideri” olması ve işini en iyi şekilde yapmasını amaçlamak,
- Garanti'nin ortaya koyduğu mükemmel örneğin ülke ekonomisi genelinde de örnek alınacağına ve büyük katkısı olacağına inanmak.

### 5.8.3 Kalite yönetimi organizasyonu

Son yıllarda bankalarda nitelikli elemanların artması, teknolojiadaki gelişmeler ve buna bağlı olarak iletişimin yaygınlığı kalite yönetimini uygulamada önemli avantajlar sağlamıştır. Şekil 5.6'da kalite yönetimi organizasyonu görülmektedir.



Şekil 5.6 Kalite yönetimi organizasyonu (Takan, 2000)

Bankada kalite organizasyonunun yapısı aşağıdakilerden oluşabilir:

#### 5.8.3.1 Kalite yönlendirme kurulu

Bir bankada kalite yönlendirme kurulu üst düzey yöneticilerden oluşur. Kalite yönlendirme kurulu, bankanın kalite hedef, politika ve stratejilerini belirler ve tüm çalışanlarına duyurur. Bu kurul yılda iki kez veya gerektiğinde daha fazla toplanarak alınan kararları bankanın tüm çalışanlarına duyurur.

#### 5.8.3.2 Kalite yönetimi birimi

Kalite yönetimi birimi, genel müdür yardımcısına bağlı departman şeklinde kurulur.

Kalite yönetimi biriminin görevleri şunlardır:

- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini en etkin şekilde karşılamak amacıyla banka genelinde tüm faaliyetleri bu doğrultuda sağlamak,
- Çalışanları daha iyi hizmet vermek amacıyla, yaptıkları işi geliştirici öneriler oluşturmaya teşvik etmek,
- Takım çalışması anlayışını bankanın her kademesinde benimsetip yerleştirmek,
- Toplam Kalite Yönetimi konusunda yaygın eğitim verilmesini sağlamak.

#### **5.8.3.3 Öneri teknik komitesi**

Bankanın müşterilerine sunulan hizmetlerde iyileştirmeye yönelik olarak gelen önerileri değerlendirir. Önerileri kabul edilen personel ve işinde üstün performans gösteren personelin maddi ve manevi yönden ödüllendirilmesini sağlar.

#### **5.8.3.4 Kalite temsilcileri**

Şubelerde, bölge müdürlüklerinde ve genel müdürlük birimlerinde kalite ile ilgili çalışmalara öncülük etmek amacıyla kalite temsilcileri seçilir. Kalite temsilcileri, şubelerde yapılan periyodik toplantılarda verilen hizmetlerin değerlendirilmesini, aksayan yönlerin belirlenmesini, daha iyi hizmet vermeye yönelik öneriler oluşturulmasını ve bu önerilerin genel müdürlük birimlerinde değerlendirilmesini sağlar.

#### **5.8.3.5 Hızlı çözüm takımları**

Şubelerde, bölge müdürlüklerinde ve genel müdürlük birimlerinde sorun oluşturan konuların çözümü için, hızlı çözüm takımları kurulur.

Hızlı çözüm takımı elemanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olması, nitelikli ve gönüllü personel arasından seçilmesi bu takımların başarılarını artıracaktır. Hızlı çözüm takımları elemanlarının sayısı 5 ile 10 arasında olmalıdır.

#### **5.8.3.6 Kalite bülteni**

Kalite bülteninde; kalite yönetim biriminin faaliyetleri, kalite yönetim prensipleri ve kalite konusunda yapılan çalışmaların sonuçları yayınlanır. Ödül alan personelin motivasyonunu artıracak gibi, diğer çalışanları da çalışmaya teşvik edici bir rol oynayabilir.

#### **5.8.3.7 İç ve dış müşteri araştırmaları**

Bankanın hizmetlerinden yararlanan müşterilere periyodik aralıklarla anketler gönderilerek, bankayla ilgili her konudaki görüşleri ve bankanın hizmetleriyle ilgili memnuniyeti, memnun olmadığı konular, bankanın hizmetleriyle ilgili bilgi düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılarak sonuçlar değerlendirilir. Yine banka çalışanlarına periyodik aralıklarla anketler gönderilerek, bankayla ilgili araştırmalar yapılarak değerlendirilir.



Kalite yönetimi organizasyonunu her banka kendi organizasyon yapısına göre düzenler.  
Yukarıda incelenen kalite yönetimi organizasyon yapısında değişiklikler yapabilir.



## 6. KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ ve ISO 9000

### 6.1 Kalite Güvencesi

Kalite güvencesi, “ürün veya hizmetin, kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla, yeterli güveni sağlaması için gerekli, planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür”. Belirlenen istekler kullanıcının ihtiyacını tam olarak karşılamalıdır. Kalite güvencesinde ilk adım, müşteri gereklerinin tam ve doğru olarak anlaşılmasıdır.

Üretim, tesis ve muayene işlemlerinin doğruluğunu kanıtlama ve tetkikinin yanısıra, uygulanması düşünülen bir tasarım veya şartnamenin yeterliliğini etkileyen faktörlerin sürekli değerlendirilmesi etkinlik sağlanması açısından gereklidir. Ayrıca bir kuruluşta kalite güvencesi, yönetim aracı olarak hizmet eder. Sözleşmeli durumlarda ise, sistem müşteriye güven sağlar.

Bir tüketici toplumunda, büyük işletmelerde müşteri gereklilikleri pazar araştırması ile tanımlanır ve bu şekilde elde edilen müşteri yapılabirliğinin ve uygulanabilirliğinin incelenmesi için finans, tasarım ve üretim bölümlerine gönderilir. Özellikle büyük sanayi kuruluşlarına yan sanayi olarak hizmet veren küçük ve orta ölçekli işletmeler spesifikasyonlara ek olarak üretimlerinin nerede kullanıldığı, beklenen hizmet sürelerinin ne olduğu, varsa garanti süresini müşterilerden doğru olarak öğrenmelidir.

Üretim sonrası yapılan kalite kontrol, ürün kalitesinin sağlanması açısından oldukça yetersiz ve pahalıdır. Kalite güvencesi işte bu yüzden tasarımdan dağıtıma ürün kalitesinin belirlenmesi açısından önemlidir. Belirli standartlar dahilinde her kademedeki yapılan kalite yönetimi kalite güvencesinin temel taşıdır.\*

İnsanlık tarihinde ilk kalite kontrol taş devrinde kullanılan standart bazı taş parçalarının diğerleriyle kıyaslanmasıdır. Eski Mezopotamya’da Hammurabi Kanunları tarihin kaydettiği ilk yazılı kalite kontrol kurallarıdır. Daha sonraları ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi olaylar gelişmeyi hızlandırmıştır. 18. yüzyılda buhar gücüne hükmedilmeye başlanmasıyla endüstriyel devrim gerçekleşmiş, kalite güvencesi kavramının günümüzdeki ifadesinin temelleri atılmıştır.

---

\* Fujita, K., (1996), Japanese Firm Integrates ISO 9000 and TQC, ISO 9000 News., 18, New York

Bu yüzyılda ise özellikle Avrupa, Japonya ve Amerika kalite güvencesinin geliştiği yerler olmuşlardır. Yüzyıl başında Japonya'da kalite güvencesi pek bilinmezken, Amerika ve Avrupa'da ilk hareketler görülmeye başlanmıştı. 1919 yılında İngiltere'de Kalite Güvence Enstitüsü kuruldu. Amerika'da Shewhart 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirdi. İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında kalite güvencesi alanında özellikle askeri alanda gelişmeler olmuştur.

2. Dünya Savaşı sonrası esas gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Deming ve Juran Japonya'da kalite konusunda çok önemli seminerler ve bilgiler vermişlerdir. Japonya savaş sonrası hızlı bir şekilde büyüyerek kalite ve teknoloji konusunda bir devrim yaratmıştır.

Kalite güvencesi İngiltere'de BS 575 standartları olarak bölgesel, daha sonrada tüm dünyada 1987 yılında ISO 9000 serileri adı altında geçerli olacak şekilde düzenlendi. Kalite odaklı yönetim sistemi dünyanın her yerinde yerleşmiş oldu.

## 6.2 Standartlar ve Pazarlama Faaliyetleri

Bir ürünün pazarlanabilmesi ve kendisine pazarda bir yer bulabilmesi için belirli bazı şartlara ve standartlara uygun üretilmesi gereklidir. Bu aynı zamanda imalat veya üretimin rasyonelleştirilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, doğal çevrenin korunması amaçlarına da bağlıdır. Ticarete başarılı olabilmek için pazarlanan ürünün sahip olduğu standartlar çok önemlidir.

Standartlar bir nevi kalitenin başladığı seviyeyi gösterirler. Bu sebeple belirlenen standartlara uymayan ürünler piyasaya arz edilemezler, dolayısıyla kalitesiz kabul edilirler. Ticari açıdan bir avantaj elde etmek, kalitelerini tescil ettirmek için imalatçılar ürünlerine uygunluk belgesi almaktadırlar. Kalite ve ürünün performansı büyük oranda bu sırada yapılan tetkik ve araştırmalara bağlıdır, ancak gerekli onay alındıktan sonra o ürün piyasaya arz edilebilir.\*

Tüketicilerin gitgide daha bilinçlenmeleri standartlara uygun üretim yapmayı bir zorunluluk haline getirmiştir. Tüketicilerin korunması ile ilgili yasa ve düzenlemeler oldukça zorlayıcı unsurlar içermektedir. Piyasadaki rekabet unsuru diğer ürünlerden daha yüksek kalite ve standarda sahip olunmasını gerektirmektedir. Kaliteyi arttırıcı önlemler alan, standartlarını

---

\* Selçuk, İ., (1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 14, İstanbul

yüksek tutan firmaların karları ve pazar paylarının artması yanında müşteri isteklerine daha iyi cevap verebilen firmalar oldukları bir gerçektir.

Pazarlama alanında başarı iyi, ucuz, kaliteli ve zamanında üretilip yerine zamanında teslim edilen ürünle olur. Bunların gerçekleşmesi için ise öncelikle rekabet edebilir bir firma olmak gereklidir. Günümüzde müşteriye ulaşmak için minimum standartlara sahip olmak yetmemektedir. Öncelikli olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve cevap verebilir olmak gerekmektedir.

Dünyada yaygın olarak kullanılan standartlar artık uluslararası standartlar olarak karşımıza çıkmakta ve dünyanın önde gelen bir çok ülkesinde çok az veya tamamen aynı şekilde uygulanmaktadır.

Uluslararası şirketler bir anlamda standart mamuller, standart, fiyatlandırma, standart tutundurma çabaları ve dağıtım kanallarını kullanarak pazarlamada bir takım avantajlar elde etmek istemektedirler ancak pazarlar farklılık arz etmektedir.

### **6.3 ISO 9000 Standartlar Serisi**

#### **6.3.1 ISO 9000 nedir?**

Bir işletmenin koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi geliştirilmesinde veya başka bir organizasyonun kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelecektir. Model uygulandığında, kalitenin yönetilmesi için gerekli araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Diğer bir yandan model, uygulandığı işletmeye işlem maliyetlerinin azaltılması, yönetim kontrolünün ve organizasyonunun toplam etkinliğin iyileştirilmesi, daha iyi ürün tasarımı yapılması, hurda/yeniden işleme ve müşteri şikayetlerinde azalma, verimlilikte iyileşme, işçi-işverem ilişkilerinde üretimdeki darboğazların kaldırılması ve iş ortamındaki stresin azaltılması sonucu iyileştirmeler yapılması, şirketin kalite kültürünün iyileştirilmesi ile çalışanlarda daha çok iş tatmini ve kalite bilincinin yaratılması, müşterilere karşı işletmenin güveninin artırılması ve dış satımda

başarılı olmak için gerekli olan şirket imaj ve itibarının iyileştirilmesi fırsatını verir.\*

ISO 9000'in Kullanım Amaçları özetlenirse\*\*;

- 1) Şirketin ürün ve hizmette kaliteyi gerçekleştirirken aynı zamanda maliyetlerini de düşürmek,
- 2) Müşterilerine kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstererek onlara güvence vermek,
- 3) Bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelemek.

ISO 9000 standartlar serisi kalite güvence sisteminin gelişmesini engelleyici değil, yalnızca sistem kurulması için asgari standartları belirleyen bir kılavuzdur. ISO 9000 standartlar serisi aşağıdaki standartlardan oluşur:

Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997)

<b>TS 9005/1997</b>	Kalite sözlüğü (ISO 8402)
<b>TS-ISO 9000-1</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları-Seçme ve Kullanma Kılavuzu
<b>ISO/CD 9000-2:1995</b>	Kalite yönetimi ve Kalite Güvence Standartları- ISO 9001-9002-9003'ün Uygulanması için Genel Kılavuz
<b>ISO 9000-3/1993</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları-ISO 9001'in Yazılım Geliştirme, Temini ve Bakımına Uygulanması için Kılavuzlar
<b>ISO 9000-4/1993</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları-Güvenilirlik Programı Yönetimi için Kılavuz
<b>TS-ISO 9001/1994</b>	Kalite Sistemleri-Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvence Modeli

\* Efil, İ., a.g.e., 216

\*\* TSE, (1996), TSE-EN-ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, TSE Yayınları, İstanbul

Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997) (Devam)

<b>TS-ISO 9002/1994</b>	Kalite Sistemleri-Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvence Modeli
<b>TS-ISO 9003/1994</b>	Kalite Sistemleri-Son Muayene ve Deneyde Kalite Güvence Modeli
<b>TS-ISO 9004-1/1994</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Unsurları-Kılavuz
<b>TS-ISO 9004-2/1994</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistem Unsurları-Hizmetler için Kılavuz
<b>TS-ISO 9004-3/1993</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Sisteminin Unsurları-Proses Edilmiş Malzemeler için Kılavuzu
<b>ISO 9004-4/1993</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Sisteminin Unsurları
<b>ISO /CD 9004-6/1995</b>	Kalite Yönetimi ve Kalite Sisteminin Unsurları-Proje Yönetiminde Kalite İçin Kılavuz
-----	Kalite Yönetimi ve Kalite Sisteminin Unsurları-Kalite Ekonomisi ( Proje Aşamasında )
<b>ISO 10005/1995</b>	Kalite Yönetimi-Kalite Planları İçin Kılavuz
<b>TS-ISO 10011-1/1990</b>	Kalite Sistem Denetimi için Kılavuz-Denetim
<b>TS-ISO 10011-2/1991</b>	Kalite Sistem Denetimi için Kılavuz-Kalite Sistem Denetçileri için Nitelik Kriterleri
<b>TS-ISO 10011-3/1991</b>	Kalite Sistremi Denetimi için Kılavuz-Denetim Programlarının Yönetimi
<b>TS-ISO 10012-1/1993</b>	Ölçme Ekipmanı için Kalite Güvence Gereklilikleri-Ölçme Ekipmanı için Metrolojik Konfirmasyon Sistemi

Çizelge 6.1 ISO 9000 standartlar serisi (TSE, 1997) (Devam)

<b>ISO 10013/1995</b>	Kalite El Kitabı Geliştirme Kılavuzu
<b>IEC 300-2</b>	Güvenilirlik Programı Yönetimi - Güvenilirlik Programı Unsurları ve Ödevleri

### 6.3.2 ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004 İçeriği ve Aralarındaki İlişkiler

TS-ISO 9001, TS-ISO 9002 ve TS-ISO 9003'de tanımlanan kalite şartlarının, belirlenmiş olan teknik (ürün) özellikleri tanımlayıcı nitelikte olduğu (alternatif değil) gözönüne alınmalıdır. Bunlar kalite sistemlerinin hangi elemanlarını 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 bağlı değildir. Kalite sisteminin tasarımı ve uygulanması, organizasyonun çeşitli ihtiyaçlarından, özel hedeflerinden, sunduğu ürünler ve hizmetlerden prosesler ve özel iş deneyiminden etkilenir.

Bu standartların mevcut şekilleri ile kullanılması istenir; ancak özel sözleşme durumlarında belirli kalite sistem şartları çıkarılarak veya eklenerek, uyarlama yapılarak kullanılabilir. ISO 9000-1 bu tip uyarlamalarda ve uygun kalite güvence modelleri (TS-ISO 9001, TS-ISO 9002 veya TS-ISO 9003 gibi) seçiminde yol göstericidir.

Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991)

BAŞLIK	ISO9001	ISO9002	ISO9003
Yönetimin Sorumluluğu	4.1 +	4.1 X	4.1 &
Kalite Sistemi Prensipleri	4.2 +	4.2 +	4.2 X
Kalite Sisteminin Tetkiki (İç)	4.17 +	4.16 X	-

\* Kavrakoğlu, İ., a.g.e., 52-53

Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991) (Devam)

Ekonomi-Kalite ile İlgili Maliyetlerin Gözönünde Bulundurulması	-	-	-
Pazarlamada Kalite (Sözleşmenin İncelenmesi)	4.3 +	4.3 +	-
Şartname ve Tasarımda Kalite (Tasarım Kontrolü)	4.4 +	-	-
Satınalmada Kalite (Satınalma)	4.6 +	4.5 +	-
Üretimde Kalite (Proses Kontrolü)	4.9 +	4.8 +	-
Üretimin Kontrolü	4.9 +	4.8 +	-
Malzeme Kontrolü ve İzlenilebilirlik (Ürün Teşhisi ve İzlenilebilirliği)	4.8 +	4.7 +	4.4 X
Doğruluğun Kontrolü (Muayene ve Deney Durumu)	4.12 +	4.11 +	4.7 X
Ürünün Doğrulanması (Muayene ve Deney)	4.10 +	4.9 +	4.5 X
Ölçme ve Deney Techizatının Kontrolü (Muayene, Ölçme Deney Techizati)	4.11 +	4.10 +	4.6 X
Uyumsuzluk (Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü)	4.13 +	4.12 +	4.8 X
Düzeltilici Faaliyet	4.14 +	4.13 +	-
Taşıma ve Üretim Sonrası Fonksiyonlar (Taşıma,Muhafaza,Ambalaj ve Dağıtım)	4.15 +	4.14 +	4.9 X
Satış Sonrası Servis	4.19 X	-	-
Kalite Dökümantasyonu ve Kayıtları (Doküman Kontrolü)	4.5 +	4.4 +	4.3 X



Çizelge 6.2 TS-ISO 9000 seçim ve kullanım kılavuzu (TSE, 1991) (Devam)

Kalite Kayıtları	4.16 +	4.15 +	4.10X
Personel (Eğitim)	4.18 +	4.17 X	4.11&
Ürün Güvenliği ve Sorumluluğu	-	-	-
İstatistiksel Metotların Kullanımı (İstatistik Teknikler)	4.20 +	4.18+	4.12 X
Alıcının Temin Ettiği Ürün	4.7 +	4.6 +	-

+ : Tüm şartlar tam olarak verildiğini göstermektedir.

X:TS-ISO 9001'den daha az bilgi verildiğini göstermektedir.

&:TS-ISO 9002'den daha az bilgi verildiğini göstermektedir.

- : Bilgi verilmediğini göstermektedir.

### 6.3.3 ISO 9001 kalite sistem kurma süreci

ISO 9001 Kalite Sistemini uygulamak isteyen bir kuruluş için yapılması gerekenler\*:

#### 6.3.3.1 Yönetimin sorumluluğu

- 1) Şirketin kuruluş hedefleri, müşteri beklenti ve ihtiyaçları ile uygun olacak şekilde kalite politika, hedef ve taahhütleri belirlenecek, yazılı hale getirecek, anlaşılması sağlanacak, uygulanacak ve devamlılığı güvence altına alınacaktır.
- 2) Kaliteyi belirleyen, gerçekleştiren ve doğrulayan personelin yetki, sorumluluk ve karşılıklı ilişkileri tanımlanarak doküman edilecektir. Bu sorumluluklar; ürün, süreç ve sistemlerdeki kalitesizliğin önlenmesi; bunlarla ilgili kalite problemlerinin belirlenerek kaydedilmesi; bu problemlere çözüm getirilmesi; bu çözümlerin doğrulanması ve hatalı ürünlerin denetim altında bulundurulmasını kapsayacaktır. Bu faaliyetleri yürütmek için yönetim gerekli kaynak ve personeli temin edecek, kendi içerisinde bir kişiyi de bu faaliyetlerin yürütülmesinde yetkili kılacaktır.
- 3) Yönetim, kalite standartları ve belirlemiş olduğu kalite politika ve hedefleri gözönünde

\* Kavrakoğlu, İ., a.g.e., 55-63

bulundurulacak, sistemi belirlenen aralıklarla gözden geçirecek ve ilgili kayıtları muhafaza edecektir.

### 6.3.3.2 Kalite sistemi

- 1) Ürünlerin belirlenen şartları karşılama amacı ile bir kalite sistemi oluşturulacak, doküman edilecek ve sürekliliği sağlanacaktır. Bu kalite sistemini tanımlayan, kalite sistemi prosedürlerini içeren veya referans gösteren ve dökümantasyon yapısını tam anlamıyla açıklayan bir el kitabı oluşturulacaktır .
- 2) Kalite standartları ve kuruluş kalite politikaları ile uyumlu prosedürler geliştirilerek ayrıntılarıyla döküman edilecek ve uygulanacaktır.
- 3) Kalite gereklerinin yerine getirildiğini ve ürünün istenen şartlara uygun olarak ortaya çıkarıldığını gösteren kalite planları hazırlanacak; gerekli tüm kontrol, proses, teçhizat, sabit donanımlar, kaynaklar ve nitelikler belirlenecek; dökümantasyon sağlanacak; ölçüm şartları ve doğrulamalar tanımlanacak; standartlar belirlenecek ve kayıtlar tamamlanıp hazırlanacaktır.

### 6.3.3.3 Sözleşmenin gözden geçirilmesi

- 1) Sözleşmenin gözden geçirilmesi ve ilgili faaliyetleri kapsayan yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır.
- 2) Bir teklifin verilmesi veya bir satış (veya sipariş talimatı) sözleşmesinin kabul edilmesinden önce şartların yeterince tanımlanmış olduğu, yazılı şartların olmadığı durumlarda şartlar üzerinde mutabakat sağlandığı, teklifle satış sözleşmesi arasındaki her türlü farkın giderildiği ve teklif veya satış sözleşmesindeki şartların yerine getirilebilirliği temin edilecektir.
- 3) Satış sözleşmesindeki değişikliklerin nasıl gerçekleştirildiği ve kuruluş içerisindeki ilgili bölümlere doğru olarak nasıl aktarıldığı belirlenecektir.
- 4) Satış sözleşmelerinin gözden geçirilmesi ile ilgili kayıtlar saklanacaktır.

### 6.3.3.4 Tasarımın kontrolü

- 1) İstenen şartların yerine getirildiğini temin için ürün tasarımını kontrol ve doğrulama prosedürleri tanımlanıp, doküman edilecek, sürekliliği sağlanacaktır.
- 2) Her türlü tasarım ve geliştirme faaliyetleri tanımlanarak, uygulama sorumluluklarını belirleyen planlar oluşturulacaktır. Tasarım ve geliştirme faaliyetleri yeterli kaynağa ve vasıflara sahip kişiler tarafından yürütülecek; planlar, gelişmeler doğrultusunda güncelleştirilecektir.
- 3) Tasarım süreci ile ilişkisi olan farklı gruplar arasındaki organizasyonel ve teknik ilişkisi tanımlanacak, gerekli bilgiler doküman edilerek dağıtılacak ve gözden geçirilecektir.
- 4) Tasarım girdileri ile ilgili şartlar (yasal zorunlulukları da içerecek şekilde) belirlenecek, doküman edilecek ve uygunlukları gözden geçirilecektir. Şartlarla ilgili sorunlar bunları belirleyen kişilerle birlikte çözüme kavuşacaktır.
- 5) Tasarım çıktıları girdi şartları ile karşılaştırılacak; istenen şartları yerine getirmesi, kabul

kriterlerine uyması ve ürünün güvenli ve düzgün çalışması için gerekli özellikleri belirlemesi temin edilecektir. Tasarım çıktısı ile ilgili dokümanlar dağıtımdan önce gözden geçirilecektir.

- 6) Tasarımın gerekli safhalarında ilgili personelin hazır bulunacağı tasarım gözden geçirmeleri gerçekleştirilecek ve bu gözden geçirimlerin kayıtları tutulacaktır.
- 7) Tasarımın gerekli safhalarında istenen özelliklerin yerine getirilip getirilmediğinin doğrulanması yapılacak, doğrulama ölçümlerinin kayıtları tutulacaktır.
- 8) Tasarım çıktılarının isteklere uygunlukları irdelenerek onaylanacaktır.
- 9) Tasarımla ilgili tüm değişiklikler belirlenecek, dokümanlar edilecek, gözden geçirilecek ve uygulamadan önce yetkili kişilerce kabul edilecektir.

#### **6.3.3.5 Doküman ve veri kontrolü**

- 1) Standartlarla ilgili her türlü doküman ve verinin (ilgili durumlarda dış kaynaklı olanlar dahil) kontrolü ile ilgili yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır.
- 2) Doküman ve veri oluşumları ile bunların dağıtım ve dolaşımını kontrol altına alınacaktır.
- 3) Belge ve verilerde yapılan değişiklikler kontrol edilecektir.

#### **6.3.3.6 Satınalma**

- 1) Satın alınan ürünün belirlenen şartlara sahip olduğunu temin eden yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır .
- 2) Taşeron ve tedarikçilerin istenen şartları yerine getirebilme özellikleri değerlendirilecek, kabul edilebilir olanların kalite kayıtları oluşturularak saklanacaktır.
- 3) Satınalma sözleşmelerinde istekler açıkça ifade edilecektir. Satınalma dokümanları dağıtımdan önce gözden geçirilerek onaylanacaktır.
- 4) Sözleşmede belirtildiği takdirde, müşteri veya temsilcisi satın alınan ürünün istenilen özelliklere uyup uymadığını taşeronun yerinde veya kuruluşun yerinde doğrulama hakkına sahip olur.

#### **6.3.3.7 Müşterinin temin ettiği ürünün kontrolü**

Müşterinin temin ettiği ürünlerin doğrulanması, depolanması, bakımının kontrolü, kayıp ve zarara karşı korunması için yazılı prosedürler geliştirilecek ve sürekliliği sağlanacaktır.

#### **6.3.3.8 Ürün tanımı ve izlenebilirliği**

Ürünün kabulünden itibaren üretim, dağıtım ve tesis faaliyetlerinin her aşamasında tanımlanıp izlenebilmesi için yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır. İzlenebilirliğin özellikle talep edildiği durumlar için yazılı prosedürler oluşturulacak, takip edilecek ve ilgili kayıtlar saklanacaktır.

### **6.3.3.9 Proses (süreç) kontrol**

Kaliteyi doğrudan etkileyen tüm üretim, tesis ve servis süreçleri belirlenecek, planlanacak ve kontrol altında yürütülecektir. Üretim; belgelenmiş prosedürler, uygun şart, prosedür ve standartlar, onaylanmış süreç ve teçhizatlarla, işçiliğe yönelik kriterler ve uygun bakım koşullarında gerçekleştirilecektir. İşlemlerden sonra doğruluğu onaylanamayan süreçler için, süreç parametrelerine uygunluk tüm işlemler boyunca yetkili kişiler tarafından izlenecek ve kontrol edilecektir.

### **6.3.3.10 Muayene Ve Deney**

- 1) Ürünün belirlenen şartlara sahip olduğunu doğrulayan muayene ve deney faaliyetleri için yazılı prosedürler ve tutulması gerekli kayıt ve kalite planları bu prosedürlerde yer alacaktır.
- 2) Gelen malzemeler kullanımdan önce belirlenen şartlar gözönünde bulundurularak muayene ve deneylere tabi tutulacaktır.
- 3) Proses sırasında kalite planlarına ve prosedürlere uygun olarak muayene ve deneyler gerçekleştirilecektir.
- 4) Son muayene ve deneyler, bitmiş ürünün sevkinden önce gerçekleştirilmelidir.
- 5) Ürünün muayene ve deneyler sonucu durumunu gösteren kayıtlar saklanacaktır.

### **6.3.3.11 Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü**

- 1) Ürünün belirlenen şartlara uygunluğunun gösterilmesi için kullanılan teçhizatın kontrolü, kalibrasyonu ve bakımı için yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır.
- 2) Yapılacak ölçümler ve istenen doğruluk belirlenecek, uygun teçhizat seçilerek tanımlanacak, kalibre edilecek ve ayarlanacak; kalibrasyon yöntemleri belirlenecek; kalibrasyon durumunu gösteren kayıtlar oluşturularak muhafaza edilecek; kalibrasyon, muayene ve deney sırasında çevre şartları ile bu aletlerin taşınma, saklama ve depolama koşullarının uygunluğu kontrol altında bulundurulacak ve kalibrasyonu bozabilecek tüm şartlardan korunmaları sağlanacaktır.

### **6.3.3.12 Muayene ve deney durumu**

Ürünün üretim, tesis ve servis süresince uygunluğunu ve uygunsuzluğunu gösteren tüm muayene ve deney durumları belirlenerek sadece istenen şartlara uyan ürünlerin sevk edilmesi, kullanılması veya tesis edilmesi sağlanacaktır.

### **6.3.3.13 Uygun olmayan ürünün kontrolü**

- 1) Belirlenen şartlara uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanım veya tesisini önlemek için yazılı prosedürler oluşturularak sürekliliği sağlanacaktır.

- 2) Uygun olmayan ürünün gözden geçirilerek tekrar işlenmesi, kabul edilmesi, yeniden derecelendirilmesi, iskarta veya hurdaya ayrılması yazılı prosedürlere göre yapılacaktır. Şartlara uyum sağlamadığı takdirde müşteriye bildirilecektir. Yeniden işlenen ürün üzerindeki kontroller kalite planlama ve prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilecektir.

#### **6.3.3.14 Düzeltici ve önleyici faaliyetler**

- 1) Düzeltici ve önleyici faaliyetler, yazılı prosedürler ve uygunsuzluğun derecesi gözönüne alınarak gerçekleştirilecektir.
- 2) Düzeltici faaliyetler; müşteri şikayetlerine ve ürünün uygunsuzluğuna cevap verecek, uygunsuzluğun sebeplerini ortaya çıkartacak, alınacak önlem ve kontrolleri belirleyecek prosedürler halinde gerçekleştirilmelidir.
- 3) Önleyici faaliyetler; uygunsuzluğun potansiyel sebeplerini saptayarak inceleyen ve ortadan kaldıracak bilgi kaynaklarını kullanacak, ne şekilde bir önlem alınacağını belirtecek, etkili bir önlem kontrolü başlatacak ve yönetimin gözden geçirebilmesi için bilgi verecek şekilde gerçekleştirilmelidir.

#### **6.3.3.15 Taşıma, depolama, aydınlatma, muhafaza ve sevkiyat**

- 1) Ürünün taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyatı için yazılı prosedürler oluşturulacak ve sürekliliği sağlanacaktır.
- 2) Ürünün hasar görmesini veya bozulmasını önleyecek taşıma yöntemleri belirlenecektir.
- 3) Emin depolama sağlanacak ve stoktaki ürün bozulma açısından belli aralıklarla denetlenecektir.
- 4) Paketleme, ambalajlama ve işaretleme istenen şartları karşılayacak şekilde kontrol edilecektir.
- 5) Ürünün muhafazası ve ayırt edilmesi için uygun yöntemler uygulanacaktır.
- 6) Ürünün son muayene ve deneylerden sonra kalitesi korunacaktır. Bu teslimat kontrollerini de içerebilir.

#### **6.3.3.16 Kalite kayıtlarının kontrolü**

Kalite kayıtları, istenen şartlara uygunluğu ve kalite sisteminin etkin olduğunu gösterebilmek amacıyla tanımlanacak, toplanacak, tasnif edilecek, kolayca ulaşılabilecek halde tutulacak, dosyalanacak, muhafaza edilecek, depolanacak, korunacak ve düzenlenecektir. Bu kayıtların hasar görmeleri, bozulmaları ve kaybolmaları önlenerek; belirlenen ve kaydedilen bir süre zarfında muhafazaları sağlanacaktır.

#### **6.3.3.17 Kuruluş içi kalite tetkikleri**

Kaliteyle ilgili faaliyetlerin planlanan şekilde yürütüldüğünü ve kalite sisteminin etkinliğini belirlemek amacı ile kuruluş içi kalite tetkikleri planlanarak uygulanacaktır. Bu denetimler

faaliyetlerin önemine göre programlanacak; faaliyetlerden sorumlu olan kişiler dışındaki personel tarafından gerçekleştirilecek; sonuçlar kaydedilerek ortaya çıkarılan eksiklikler düzeltilecek ve bu düzeltici faaliyetler daha sonraki denetimlerde kontrol edilecektir.

#### **6.3.3.18 Eğitim**

Kaliteyi etkileyen tüm personel için eğitimler planlanacak, geliştirilecek ve kayıtları tutulacaktır. Seçilmiş bazı görevler kalifiye bireyler gerektirebilecektir.

#### **6.3.3.19 Servis**

Servis talep edilen durumlarda, bu servisin belirtilen şartlara uygun olarak gerçekleştirilebilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesi için yazılı prosedürler oluşturulup sürekliliği sağlanacaktır.

#### **6.3.3.20 İstatistiksel teknikler**

- 1) Süreç yeterliliğini ve ürün özelliklerini tespit, kontrol ve doğrulama için gerekli istatistiksel teknikler belirlenecektir.
- 2) Belirlenen istatistiksel teknikler uygulanması ve kontrolü için yazılı prosedürler geliştirilerek sürekliliği sağlanacaktır.

#### **6.3.4 ISO 9000 almak için yapılması gereken faaliyetler**

ISO 9000 kalite belgesi almak için, ilk önce firma içinde bir ön çalışma yapılması gerekmektedir. Bu çalışma çerçevesinde departman müdür ve şeflerinin yaptıkları işlerle ilgili rapor hazırlamaları gerekmektedir. Bunun yanında TSE'ye başvurular ile ilgili çalışmalar da yürütülmelidir. Müracaatta aşağıdaki belgelerin hazır olması gerekmektedir:

- 1) TSE Kalite Güvencesi Sistem Belgelendirme Müracaat Formu
- 2) TSE Kalite Güvencesi Sistem Belgelendirme Firma Bilgi Formu
- 3) TSE Kalite Güvencesi Sistem Belgelendirme Müracaat Kontrol Formu
- 4) Firmanın Kalite Sistem Dökümanları; Kalite Güvence El Kitabı veya Kalite El Kitabı, Yöntem Talimatları ve benzerlerinin kopyası ve istendiğinde kalite standartları, talimatlar gibi diğer kalite dökümantasyonları
- 5) Firmanın çalıştığı bankalardaki hesap numaraları
- 6) TSE Kalite Güvencesi Sistem Belgelendirme Ücret Talimatında belirtilen ücretin yatırıldığını gösteren belge

TSE'de ön değerlendirme bulunmaktadır. Değerlendirmenin olumlu olması halinde TSE

tetkik görevlileri arasından bir baş tetkik görevlisi atanır ve atanan görevli ile ilgili firmanın teyidi alınır. Bu görevlilerin sayısının belirlenmesinde kullanılan kriterlerden bazıları ise; firma büyüklüğü, ürün, proses çeşitliliği ve standardın kapsamıdır. Bu görevliler tarafsız davranmakla, firma ile bilgileri saklı tutmakla sorumludur. Ayrıca tetkik görevlileri bu şartları kabul ettiklerine dair bir taahhütname imzalamaktadırlar.

Firmanın belirttiği standart şartlarının, firma tarafından oluşturulan kalite sistem dökümanlarına uygunluğunu baş tetkik görevlisi denetlemektedir. İnceleme sonunda olumlu bir görüş çıkarsa firmanın tetkik heyeti belirlenmektedir. Firma tarafından oluşturulan dökümanlarda bir eksiklik varsa, baş tetkik görevlisi durumu firmanın kalite müdürüne iletmektedir. Firma tarafından yapılan inceleme ve düzeltmenin sonunda eksiklik devam ediyorsa firmaya gönderilen rapor ile müracaat iptal edilir.

Tetkik heyeti baş tetkik görevlisinin başkanlığında en az iki kişiden oluşmaktadır. Bu heyet firmanın olurlarına sunulur. Firma ancak haklı gerekçelere dayanarak bu heyete itiraz edebilir. Heyet, kalite sistem dökümanlarını tetkik planının hazırlanması için yeniden inceler. Firma ile görüşülerek oluşturulan tetkik tarihi ve tetkik planı yazılı olarak firmaya bildirilir.

Tetkik sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra olumlu bir sonuç çıkarsa firmanın belgelendirme işlemlerine başlanmaktadır. Tetkik heyetinin raporunun olumsuz olması durumunda eksik olan faaliyetler düzeltme süresiyle birlikte rapor edilir. Firma ile TSE arasındaki bağlantı tek bir kişi tarafından sağlanmaktadır. Bu süre içerisinde firma, eksik faaliyetleri tamamladığına dair düzeltici faaliyetleri gösteren belgeyi TSE'ye iletmelidir. Bu belgeler tetkik heyeti tarafından gözden geçirildikten sonra ihtiyaç duyulması halinde tüm kalite sistemi ya da belirli bir kısmı yeniden gözden geçirilir. Gerekirse takip tetkik planı hazırlanır ve firma ile görüşülerek belirlenen takip tetkik planı, tetkik tarihi ile birlikte firmaya gönderilir. Tüm tetkiklerin sonunda sonuç olumlu ise sözleşme akti ve belgelerin düzenlenmesi aşamasına geçilir.

Belge almış bir firmaya yılda en az bir kere gözetim tetkiki uygulanır. Tetkik, sistemin tümünü veya bir kısmına kapsayabilir. Bu tetkik firmadaki değişikliklerden dolayı da yapılabilir.

Firma belgeyi yalnızca adı geçen tesis için kullanmaya yetkilidir. Belge ürün için değil, adı

geçen tesisin kalite güvence sistemi için verilmiştir. Belge alan firmalara gerektiğinde ara tetkikler uygulanır. Bu belgeyi alan bir firma aşağıdaki kurallara uymalıdır\*;

- 1) Kalite sistemini standartlara uygun olarak sürdürmekle yükümlüdür.
- 2) Kalite sistemlerinde ve dokümanlarında yapılan her türlü değişikliği TSE'ye bildirmekle yükümlüdür.
- 3) Belgeleme öncesinde ve sonrasında yapılacak tüm tetkiklerde tetkik görevlisine yardımcı olup, doğru bilgileri vermekle yükümlüdür.
- 4) TSE tetkik görevlileri ile ilgilenecek görevli personel ve o olmadığında yerine bakacak bir kişiyi tespit etmekle yükümlüdür.
- 5) Belgeyi işlerinde, tekliflerinde, ihalelerinde, reklam amacıyla, ürün sorumluluğu açısından çıkan anlaşmazlıklarda ürünün gereken özenle imal edildiğini göstermek için kullanılabilir ve hiçbir kuruluşa devredilemez
- 6) Firmanın belgesinin herhangi bir sebeple askıya alınması veya feshedilmesi durumunda bu belgeyi hiçbir amaçla kullanamaz.
- 7) Müşterilerinin kalite ile ilgili şikayetlerini kaydetmekle yükümlüdür.
- 8) Kalite güvence sembolünü, firma adı ve belge numarası ile birlikte sadece iş tekliflerinde, reklam amacıyla ve tanıtım malzemesi üzerinde kullanabilir. Ürün üzerinde veya ürüne ekli olarak kullanılamaz.

Bunların yanında TSE'nin yerine getirmesi gereken sorumluluklar vardır.

- 1) Firma ile ilgili tüm bilgileri gizli tutmak.
- 2) TSE, firmayı ilgili kalite sistemindeki uygunsuzluklardan kaynaklanan ürün, proses ve servis hakkındaki şikayetlerden haberdar etmelidir.
- 3) Firma itirazı, TSE itiraz komitesi tarafından geçerli bulunursa, yapılacak çalışmanın masrafları TSE'ye aittir.
- 4) TSE, talimat ile ilgili standartlardaki değişikliklerden firmayı haberdar etmekle yükümlüdür

### 6.3.5 ISO 9000 ve getirdiği avantajlar

Başlangıçta kalite standartları bir araç olarak büyük alıcıların ve bunların tedarikçilerinin iyi bir iletişim sağlamaları için icat edilmiştir. Büyük firmalar aslında bu tür konularda kontratlarına bu hususla ilgili maddeleri koyan ilk kurumlar olmuştur. Yani tedarikçilerin bu tür özel bir takım kalite güvenlik programlarını yürütmesi şartlarını koyan ilk kişiler

---

\* Bozkurt, R., (1994), Toplam Kalite Kontrolü, Kalder Yayını, 32, İstanbul



olmuşlardır.

Bütün bu gelişmelerden sonra tek bir veya ortak bir kalite güvenlik standardına ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. ISO 9000 Kalite Sistem Standartları böyle bir ortamda doğmuştur. ISO 9000, 50'yi aşkın ülkede ulusal standartlar gibi kabul görmüştür. Dünya çapında büyük bir yaygınlık sağlanmıştır. ISO 9000 standartları dünya üzerinde ticaret ve bir çok alanda kolaylıklar sağlamıştır.

İyi uygulanan bir kalite güvence sisteminin şirketlere büyük yararlar getirdiği ve müşteriye kaliteyi sunduğu açıktır. Eğer bu gerçekleşmezse iki yönlü zararlar ortaya çıkar.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi her ne kadar kaliteyi yükseltirken, maliyeti düşürmeyi hedeflerse de, salt bu sistemin sağlayacağı ekonomiler çoğu zaman maliyetleri yeterince düşürememektedir. Bunun en bariz kanıtı, ISO 9000 gibi gelişmiş kalite güvence sistemlerine sahip kimi kuruluşların gerekli prodüktivite düzeyini gerçekleştirememekten dolayı zor duruma düşmeleri, hatta kimi zaman iflasın eşiğine gelmeleridir.

Ticari başarı tüm fonksiyonlarda başarılı olmayı gerektirir. Şirketi karlı yapmak için tasarım, üretim ve kalite kontrol üstünlüğü yetmez; finans, stratejik planlama, üretim planlama ve insan kaynakları yönetim sistemlerinin de başarılı olması gerekir. Oysa ISO 9000 sistemleri bu unsurları tamamıyla kapsamaz.

ISO 9000 sisteminde oldukça sık geçen iki ifade vardır: “Dokümante etmek” ve “kaydetmek”. Kalite güvencesi ve kalite geliştirme konularında yeterli tecrübeye sahip olmayan şirketler, bu ifadelerden çıkardıkları anlama göre hemen herşeyi kağıda dökmeye çalışabilirler. Bunun sonucu kaçınılmaz bir kırtasiye ve bürokrasi olmaktadır. Oysa, iyi bir kalite güvence sistemi kırtasiyeyi ve bürokrasiyi artırmaz; uygulanması gereken işlemleri tarif eder ve gerçekten ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasını sağlar. ISO 9000 tek başına ticari başarıyı sağlamada yetersizdir. Bunun yanında diğer önlemlerinde alınması gereklidir.

ISO 9000 Kalite Sistemlerinin getirdiği başlıca avantajlar ise\*:

Firma açısından;

- Karın, pazar payının artması,

---

\* Kavrakoğlu, İ., a.g.e., 92

- Verimin artması,
- Maliyetlerin azalması,
- Çalışanların tatmini,
- Müşteri şikayetlerinin azalması,
- Daha az servis-bakım,
- Maliyet ve zamandan tasarruf,
- Kaynakların optimum kullanımı,
- İadelerin azalması.

Müşteri açısından;

- Kullanımda uygunluk,
- Güvenlik ve sağlık,
- Tatmin.

Şirkette oluşturulacak sistem statik ve oluşturulduğu gibi kalan bir sistem değil, yenilikçi ve dinamik bir sistem olmalıdır.

### 6.3.6 TKY ve ISO 9000'in Bütünleştirilmesi

Toplam Kalite Yönetimi kuruluşların kalite fonksiyonuna işlerlik kazandırılmasında kullanılan yenilikçi ve günün gereklerine uyan bir yaklaşımdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları kuruluşun yapısı, kültürü, üretim türü ve ilişkili olduğu pazar özelliklerinden etkilenmektedir. Dolayısı ile kalite yönetimi programlarının standartlaştırılması pratik olarak mümkün değildir. Bu alandaki mevcut standartlar yol gösterici kılavuz belgeler olarak değerlendirilmelidir.\*

ISO 9000 standartları arasında Toplam Kalite Yönetimi açısından ISO 9004 standardının ayrı bir yeri vardır. ISO 9004 standardı bir Toplam Kalite Yönetimi el kitabı olarak değerlendirilebilir. Bu standart kalite yönetimi ve kalite sisteminin farklı yanlarına ilişkin özellikleri tanımlar ve kuruluşlarda yapılan kalite yönetimi sistem geliştirme çalışmalarında bir referans olarak hizmet eder.

ISO 9004, bir işletme organizasyonunun kalite yönetimi sisteminin sahip olması gereken temel bileşenleri tanımlamaktadır. Üreticinin görevi bunlar arasından uygun olanları seçerek kendisine uyarlamaktadır. ISO 9004, sözleşmesiz durumlarda kuruluş içi amaçlara hizmet

---

\* Kavrakoğlu, İ., (1996), Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları No:3, 11-12, İstanbul

eder.\*

ISO 9004 herhangi bir kuruluşun başlıca görevinin ürün ve hizmetleri kaliteli olarak sunma şeklinde tanımlarken, bu ürün ve hizmetlerin;

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak,
- Toplumsal mevzuat ve şartlara uyum sağlayacak,
- Rekabet edebilecek fiyatla satılabilecek,
- Üretim maliyetlerinin kuruluşun karlılık oranlarını gerçekleştirebilecek,
- Uygulanabilir standart ve şartnamelere uyacak şekilde sunulması gerektiğini söylemektedir.
- İşletmelerde kalite yönetiminin öncüsü olan Japonya'da kalite güvencesi kavramını incelediğimizde Türkçe "kalite güvencesi" İngilizce'de ise "quality assurance" olarak anlaşılırken, Japonca'da "hinhitsu hosho" şeklinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Japonca "hosho" Türkçe'de güvenlik, garanti, karşılamak, güvence anlamlarına gelirken İngilizce'de security, assurance, guarantee, compensation anlamlarına gelmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının en uygun maliyet koşulları ile karşılanması hedefi, hataların kaynağında belirlenerek ortadan kaldırılması ve müşteriye ulaşmasının engellenmesi ilkesidir.

"ISO 9000 araç, Toplam Kalite Yönetimi ise amaçtır."\*\*

---

\* Peşkiroğlu, N., (1994), TKY ve ISO 9000, MPM Yayını, 32-33, Ankara

\*\* Peşkiroğlu, N., a.g.e., 30

## 7. TOPLAM KALİTE UYGULAMASININ SONUÇLARI

Toplam kalite yönetiminin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve iç içedir. Bu sebepten bunların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin; iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalmasını ve kar artışı sağlamakta, müşteri tatminin ve rekabet gücünü arttırmaktadır. Bunların herbiri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır. Aşağıda ayrı ayrı inceleyeceğimiz bu avantajların, aslında bir bütün olduğunu düşünmekte fayda vardır. Bu sonuçların birbirlerine etkilerini göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile elde edilen sonuçlar, genele olarak iki farklı alanda incelenebilir. Bunlar, toplam kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonun elde ettiği sonuçlar (kalitatif ve kantitatif) ve makro olarak düşünüldüğünde ortaya çıkan toplumsal sonuçlardır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile organizasyonun elde edeceği faydalar çok çeşitlidir. Toplam kalite yönetimi gibi, çok geniş kapsamlı ve uzun süreli çaba gerektiren bir süreç içine girmeden önce, bu yönetim tarzının firmalara neler kazandıracığının bilinmesi büyük önem taşır.

### 7.1 Kar Artışı

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla elde edilen kar artışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır:

- 1) Maliyetlerin azalmasıyla kar artışı: Japonların toplam kalite konusundaki başarıları, rekabetin kurallarını da değiştirmiştir. Eskiden “Maliyet + İstenen Kar = Satış Fiyatı” eşitliği geçerliyken, şimdi “Halen Mevcut Olan Satış Fiyatı – Maliyetler = Kar” formülü geçerlidir. Bu formül, firmaların günümüz pazarlarında rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını korumak için, müşteri tatminini ön planda tutması, proseslerini iyileştirmesi ve çalışanlarını maliyetleri kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bütün bu faaliyetleri içeren toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, maliyetler düşürülmekte, kontrol altına alınmakta ve böylece kar artışı sağlanmaktadır.
- 2) Satışların artmasıyla kar artışı: Satış artışının da iki sebebi vardır.
  - Ürünün kalitesi: Ürünün performansında, niteliklerinde, güvenilirliğinde, uygunluğunda, dayanıklılığında, estetik özelliklerinde ve algılanan kalitesinde önemli iyileşmeler söz konusu ise ürünün talebi artacaktır. Artan talep, üretici firmanın pazar payını, satışlarını ve karını artıracaktır.
  - Ürünün toplam üretim zamanı: Ürün ve proseslerin sürekli iyileştirilmesi, gereksiz ve değeri olmayan faaliyetlerin elimine edilmesini sağlar. Böylece ürün ya da hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması mümkün olur. Bu da müşteri tatminini arttıran bir unsur olarak satışların ve karın artmasına neden olur.

Kalite, karlılığa etki eden önemli bir faktördür. Yüksek kalite ve yatırımların geri dönüş hızı

(Return on Investment – ROI) genellikle birbirine bağlıdır. Toplam kalite yönetimi, ürünlerin daha iyi dizayn edilmesini, sunulmasını ve dolayısıyla satışların artmasını sağlayacak ve böylece yapılan yatırım hızla geri dönecektir. Düşük kaliteli ve yüksek kaliteli işler karşılaştırıldığında, yüksek kaliteli işlerin daha karlı olduğu ve daha hızlı büyüdüğü görülmektedir.

## 7.2 Etkinlik Artışı

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, firmaların çalışma tarzları değişmektedir. Eğitimler verilir, stratejik planlamalar yapılır, çalışanlar faaliyetlere dahil edilir, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap vermeye çalışılır, işgücünün yetenekleri artırılır ve en sonunda firma kültürü değişime uğrar. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış rekabet pazarlarında daha etkin olarak rekabet edebilme için izlenen bir stratejidir.

Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının bilinciyle, doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılmasını sağlar. İşte bu, organizasyonel etkinliktir. Toplam kalite yönetiminde, organizasyondaki herkes ve her proses dikkate alınır. Yapılacak iyileştirmeler başlangıçta planlanır ve planların gerçekleşmesi için gereken altyapı kurulur. Daha sonra uygulamaya geçilir ve toplam katılım sayesinde hedeflenen sonuçlar elde edilir. Toplam kalite yönetimi, etkinliği sağlayan en mükemmel yönetim tarzıdır. Çünkü, hedeflere ulaşmak için gereken altyapı başlangıçta kurulmuştur.

Organizasyonel etkinlik artışları, organizasyonun genel finansal yapısına ve rekabet gücüne katkılarıyla ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite yönetiminin organizasyonel etkinlik artışına etkileri şöyle sıralanabilir:

- 1) Grup çalışması ve birimlerarası işbirliği, farklı çalışma gruplarının güçlü ve etkin olarak entegrasyonunu kolaylaştırır. Örneğin; bir bütün olarak kaynaşma durumunda, toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılan iki farklı çalışma grubu, çalışma tarzları birbirinden farklı olan iki ayrı gruptan daha etkin ve daha uyumlu olarak birleşecektir.
- 2) Ortak bir dil kullanılması ve müşterilerin izlenmesi ile iletişim artışı sağlanır. Toplam kalite yönetimi, firmanın etkinliğini güçlü bir şekilde artıran ortak bir dil ve uyumlu davranışla yaratır.
- 3) Nelerin daha iyi yapılacağını ve iyileştirmelerin nasıl gerçekleştirileceğini, o işi halen yapmakta olan kişinin herkesten daha iyi bileceği kabul edilmiştir. Toplam kalite yönetimi, daha önceden tam olarak yararlanılamayan insan kaynaklarından, bu düşünce ile tamamen ve etkin olarak yararlanılmasını sağlar. Katılım artırıldığı gibi, kişisel gelişme ve mesleki ilerlemeler de sağlanır.
- 4) Çalışanlar firmaya katkıda bulunarak büyük avantajlar elde ettiklerinden, iş tatmini artar

ve istenmeyen ayrılmalar azalır.

- 5) Toplam kalite yönetimi, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesini ve böylece daha etkin birleşik yapının kurulmasını sağlar.
- 6) Toplam kalite yönetimi, organizasyonel önceliklerin daha iyi belirlenmesine ve bu önceliklerin çalışanlara daha etkin olarak bildirilmesine yardımcı olur.

### 7.3 Maliyetlerin Azalması

1980'li yılların başına kadar, kalite ve maliyet kavramları arasında ters bir ilişki olduğu konusunda yaygın bir kanı mevcuttur. Bugün artık düşük kalitenin üretici firmalar için daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir. Birçok üretici firmanın "kalite maliyeti yüksektir" düşüncesi ile kaliteyi düşük tuttuğu ve Pazar payını kaybettiği bir gerçektir. Geçmişte uygulanan geleneksel maliyet muhasebesi teknikleri, sadece çıktıların miktarına önem verilmesine, kaliteli mamul üretimine gereken önemin verilmemesine ve dışarıdan hamadde/malzeme tedarikinde sadece satın alma fiyatının dikkate alınmasına sebep olmuştur. Toplam kalite anlayışı ile birlikte, maliyetlerle ilgili düşünceler de değişmiş ve kalite maliyetleri konusu gündeme gelmiştir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla elde edilen ekonomik faydaların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- 1) Satın alınan malzeme maliyetlerinde azalmalar
- 2) İşçilik maliyetlerinde azalmalar
- 3) Ortalama stok seviyelerinde azalmalar
- 4) Kalite maliyetlerinde azalmalar

Toplam kalite yönetimini uygulayan firmalar üzerinde yapılan incelemeler göstermiştir ki; satın alınan malzeme ve işçilik maliyetlerinde %10 ile %20, ortalama stok seviyelerinde %30 ile %90, ürün toplam üretim zamanında %40 ile %60, kalite maliyetlerinde de %30 ile %50 arasında bir azalma söz konusu olmuştur.

Toplam kalite yönetiminin dört kategorisinde oluşana kalite maliyetlerine etkisi şöyle sıralanabilir:

- 1) Önleme maliyetleri: Kısa dönemde (başlangıç aşamasında) önleme maliyetlerinde bir artış olsa da, uzun dönemde iyileştirmelerle birlikte bu maliyetlerde artan oranda düşüşler söz konusudur.
- 2) Değerleme maliyetleri: Denetimler süreç içine entegre edildiği için değerlendirme maliyetleri de düşmektedir.

- 3) Üretimden kaynaklanan hata maliyetleri: Hurda, yeniden işleme ve zaman kaybından doğan maliyetler, proses geliştirme, daha iyi prototip programlar ve sorumlulukların organizasyonun alt seviyelerine yayılmasıyla azalmaktadır.
- 4) Üretim dışı hata maliyetleri: Standartlara ve müşteri isteklerine uygun tasarım ve üretime önem verildiğinden, üretim dışı hata maliyetleri azalmaktadır.

Toplam kalite yönetiminden kullanılan istatistiksel metod ve teknikler, sistematik olarak malzeme ve işçilik maliyetlerini, sabit masrafları, gerekli olan işletme sermayesi miktarını ve diğer giderleri azaltmaktadır. Örneğin; tedarikçilerle işbirliği yapmanın sonucunda, satın alınan mal ve hizmetlerin maliyeti (pekçok imalatçı firmada satışların %60'ına kadar çıkabilen) minimize edilmektedir. İş birliği prosesi, firma ile tedarikçileri arasındaki karşılıklı kazanç ilişkilerini kolaylaştırmaktadır. Herbiri eğitim, tasarım danışmanlığı veya olanakların paylaşımı gibi konularda diğerine yardım edebilmektedir. Bu paylaşım prosesin faydaları, hem firma hem de tedarikçiler arasında eşit olarak dağılmaktadır.

Motorola, Ford, Hewlett-Packart ve Xerox gibi firmalar, bu tür işbirlikleri sonucunda kayda değer sonuçlar elde etmişlerdir.

#### 7.4 Verimlilik Artışı

Amerikan verimlilik merkezi tarafından hazırlanan bir raporda, verimlilik ile kalite arasında ilişki şu şekilde açıklanmıştır: Kalite çalışmalarının yapılması durumunda verimlilik artışı sağlanır. Herhangibir süreçte yer alan bir sonraki kişi, ihtiyacını karşılayacak ürün ya da hizmeti, onun kalitesinde gelişme olduğu oranda isteyerek alır. Bu düşünce bir üretim sürecinde gerçekleştirildiğinde, o süreçteki kusurlu ürün sayısında bir düşüş görülecek ve dolayısıyla kusurlu ürün maliyeti azalacaktır. Genel olarak bu düşüncedeki varsayım, insanlar daha iyisini yapmak ister ve daha iyisini yaptıkça motive olurlar şeklindedir. Kişilere katılım fırsatı verilmesi, onları motive eder. Ancak bunun için kendilerine yeterli bir eğitim verilmesi ve hedeflere ulaşmaları için yeterli araçların sağlanması gerekir. Toplam kalite yönetiminde, iç müşterilere en az dış müşteriler kadar önem verilmekte, çalışanlar motive edilmekte, gerekli teknik ve bilgilerle donatılmaktadır. Böylece, hatalar daha yapılmadan önlenmekte ve verimlilik artmaktadır.

Kalite, verimliliğe giden, en fazla maliyet-etkin ve en az sermaye yoğun yoldur. Bu sebeptendir ki, dünyanın en güçlü firmalarından bazıları, hatalı parçaları yeniden işlemek üzere kurmuş oldukları tesisleri birer birer kapatmakta ve Taylor'un daha çok üretime dayanan verimlilik kavramını değiştirerek, daha iyi kaliteli verimliliği benimsemektedirler. Bunu da, yeni ve mevcut klite teknolojilerini kullanarak ve prosesleri iyileştirerek başarmaktadırlar. Toplam

kalite yönetimi, proseslerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesi ile firmanın mevcut kaynaklarını kullanarak (kaynak arttırımına gerek kalmadan) daha çok üretim yapmasına olanak tanır. Bu da verimlilik artışı demektir.

Toplam kalite yönetiminde, ürün dizaynı ve proseslerdeki iyileştirmeler. İlk parçalar üretilmeden çok daha önce onaylandığı ve gerçekleştirildiği için, üretim sırasında çok az problemle karşılaşılır. Bu nedenle, maliyetler azalmakta yeniden işlenecek parça sayısı çok aza inmekte ve yüksek verimlilik elde edilmektedir.

Verimlilik artışı, hatanın yapıldıktan sonra bulunmasıyla veya hatalı mamullerin yeniden işlenmesiyle değil, toplam kalite kontrol ile sağlanabilir. Ayrıca, satın alınan malzemelerin hatasız olması için yapılan faaliyetler de üretim miktarını arttırıcı rol oynar. Çünkü satın alınan hatalı malzemelerin imalat prosesine sokulmasını önlemek, çalışanların ve makinaların fazladan zaman harcamalarına neden olur.

### **7.5 Çalışma Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükselmesi**

Çalışanlar, işten çıkarılma olasılığı ya da firmaların geleceği hakkındaki belirsizlik durumlarında iş güvencesi ile her zaman olduğundan daha fazla ilgilenmektedirler. Toplam kalite yönetimi, iş güvencesini arttırmaktadır. Geçmişte uygulanan birçok verimlilik programları çalışanların (özellikle sendikaya bağlı olanların) işlerinden çıkarılmasıyla sonuçlanmıştır. Kalite iyileştirmeler sonucunda, müşterilerin memnun edilmesi ve firmaya yeni müşterilerin kazandırılması, işletmenin giderleri üzerinde olumlu bir etki yaratacak ve dolayısıyla istihdam rakamlarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Düşük moral, verimliliği doğrudan doğruya etkilemektedir. Çalışanların, organizasyon için değer taşıdıklarını hissetmek ve çabalarının ödüllendirilmesini isterler. Toplam kalite yönetimi, çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesini prensip edinmiştir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde bile maddi olmayan çeşitli ödüller (firma bülteninde başarıların anlatılması, üst yönetimden teşekkür mektubu vs.) ile çalışanların moralleri yükseltilebilir.

Toplam kalitenin uygulanmasıyla, devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmakta, güven ve moral artmaktadır. Kalite grupları sayesinde hem departman içi hem de departmanlar arası ilişkiler kuvvetlenmekte ve kalite gruplarının önerilerinin uygulanması, çalışanlarda yetkin olma hissi yaratmaktadır.

Çalışma hayatının kalitesindeki artışın da rekabet avantajı sağlandığı söylenebilir. Örneğin iş zenginleştirilmenin, bir yandan iş hayatının kalitesini arttırdığı, diğer yandan yüksek kaliteli



ürünlerin üretilmesi ve işten ayrılmaların azalması ile maliyetlerin azalmasına sebep olduğu, araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki, katılımcı yönetim ve çalışma hayatının kalitesi prensiplerine bağlı olarak yönetilen organizasyonlar, geleneksel olarak yönetilenlerden çok daha etkindir. O halde, iş hayatının kalitesinin artırılması aynı zamanda kar artışına da sebep olmaktadır.

## 7.6 Rekabet gücü ve Pazar Payı Artışı

Toplam kalite yönetimi sadece mükemmeliyarayan bir proses olmayıp, aynı zamanda rekabet yoğun endüstrilerde devamlı başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan devam eden rekabet avantajı sağlamanın da tek yoludur.

Yüksek düzeydeki ürün kalitesi, son yıllarda üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir. 1950 ve 1960'lı yıllarda, "düşük fiyat" rekabet aracı olarak kullanılmış, yüksek kalite üzerinde pek durulmamıştır. Son yirmi yılda ise, Avrupa ve Uzak Doğu firmaları, piyasaya aynı fiyat düzeyinde daha yüksek kaliteli ürün arzında bulunmuşlardır. Bu durum doğal olarak, pazarın paylaşılmasında bu firmaların kazançlı çıkmaları sağlanmıştır. Bu da, global pazarlara yüksek kalitede ürünler arz edemeyen firmaların piyasadan çekilmelerine neden olmuştur. Örneğin; 1964 yılında dünya elektronik piyasasının yaklaşık üçte birini elinde bulunduran Amerika'nın son yıllardaki payı, %10'un altına düşmüştür. Bu örnek, günümüzde kalitenin, rekabet gücü ve pazar payı üzerindeki etkisini çok açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Başlangıçta rekabet üstünlüğüne sahip olan birçok Amerikan firması, sahip oldukları rekabet avantajını sürdürmemişler ve toplam kalite anlayışına sahip rakipler tarafından saf dışı bırakılmışlardır.

Toplam kalite yönetimini uygulayan firmalar, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak, rekabet konumlarını hem yakın gelecekte, hem deuzun dönemde geliştireceklerdir. İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlamakta, satışlar ve karlar artmaktadır. Bunun sonucu olarak da firmanın Pazar oayı artmakta ve rekabet pozisyonu yükselmektedir.

Topal kaliteyi hedefleyen değişim prosesi, uzun süreli, zor ve bazı firmalar için çok sancılı bir prosestir. Ancak, dünya pazarlarında var olmayı isteyen firmalar için başka alternatif yoktur. Başarılı olabilmek ve varlık sürdürebilmek için, toplam kaliteyi dünya çapında rekabetin hayati bir birleşeni olarak gören global bir perspektiften bakmak gerekir.

## 7.7 Kültür Değişimi

Topalm kalite yönetimi, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli proses iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir. Bu yeni kültürde, bütün çalışanlar “değer katılmış iş” düşüncesini aralıksız olarak uygulamaya geçirmektedirler. Değer katılmış işler, firmanın sunduğu ve müşterilerin de satın almak istedikleri herşeydir. Böylelikle, bütün çalışanlar, müşterilere ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlerin sunulmasına direkt olarak katkıda bulunan işler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Kalite değer yaratmak için gerekli bir koşuldur. Aslında her işin gerçek amacı değer yaratmaktır. Değer yaratmak ise, kalite araştırmalarıyla, kalite iyileştirmelerle, kalite planlamayla, kısacası toplam kalite planlama yönetimiyle olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde, çalışmaların amacını “organizasyondaki tüm çalışanları içeren sürekli iyileştirmeler” olarak tanımlayan geleneksek japon felsefesi Kaizen benimsenmiştir. Bu ise, geleneksel yöntemlerle yönetilen organizasyonun ve firma kültürünün değişmesini gerektirmektedir.

Deming’in de söylediği gibi, firma kültürünün değişmesi on yıllar alabilir. Firma kültürünün değişmesinde çalışanların eğitimi büyük rol oynamaktadır. Eski düşünceler ve değer yargıları eğitim sayesinde daha kolay değiştirilebilmektedir. Eğitim, toplam kalite yönetiminde hiç bitmeyen bir süreçtir. Çünkü, toplam kalite anlayışı insanı ön planda tutan ve insana yatırım yapılmasını öngören bir felsefenin ürünüdür.

Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel öğrenme arasında çok sıkı bir ilişki söz konusudur. Organizasyonel öğrenme, organizasyonun kendisini yeniden yaratması olarak tanımlanabilir ve günlük işlerdeki küçük farklara göre davranmaktan organizasyonun amaçlarını yeniden tanımlamaya kadar uzanan geniş bir alana yayılmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- 1) Sezgiler, bilgiler ya da düşünce modelleri birkaç kişi tarafından paylaşılır.
- 2) Sezgi, bilgi ya da düşünce modellerinin zihinde tutulması için mekanizmalar mevcuttur. (organizasyonel hafıza)
- 3) Çalışanların destekledikleri bir kültür mevcuttur.
- 4) Organizasyonel öğrenmenin tamamı, bireysel öğrenmeler toplamından daha büyüktür. Grup çalışmalarının, fonksiyonlar arası problem çözmenin ve sürekli iyileştirme çalışmalarının organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştırdığı bilinmektedir. Kısacası toplam kalite çalışmaları, gücünü arttırmakta ve kültür değişimini sağlamaktadır.

## 7.8 Çevresel Kalite Anlayışı

Kalitenin değer yaratmak için gereklidir. Çevresel bütünlük de, korunması gereken değerlerden biridir. Örneğin; bir ürün, proses ya da hizmet çevreye zararlı olmamalıdır. Bu düşünce, bir sonraki adım olan çevresel kalite anlayışına öncülük etmektedir. Yeni ürün ve proseslerin dizayn edilmesinde, çevresel kalitenin korunmasına dikkat etmek bir zorunluluktur. Firmalar zararlı atıkların, havaya, suya ve toprağa karışmasını önlemek için çaba göstermelidir. Aksi takdirde ürettikleri ürünler, çevre sorunlarının üstesinden gelmek zorunda kalacak olan gelecek nesiller için hiçbir değer taşımayacaktır.

1975'lerden bu yana birçok bilimadamı çevresel kalite ile ilgilenmektedir. Bunlar, önemli küresel çevre sorunlarının çözülmesini sağlayacak yaklaşımlar geliştirmek için kalite düşüncesinden yararlanmaktadırlar. Hiç şüphe yok ki, gelecek yıllarda gerçekleşecek kalite hareketleriyle, çevre sorunlarının da çözülmesi mümkün olacaktır. Ürünlerin hatasız üretilmesi sağlanacak ve yeniden işlemeden doğan enerji kayıpları da önlenecektir.

Toplam kalite yönetimi, çevresel kalitenin korunması ve sorunların çözülmesi için en uygun yönetim tarzıdır. Deming'in 14 maddeden oluşan yönetim prensipleri, kalite yönetiminin çevreye nasıl uyarlanabildiğini görmek için mükemmel bir başlangıç teşkil etmektedir. Greenbridge Management Inc. Tarafından 1990 yılında çevre için uyarlanan prensipler şöyle sıralanmaktadır:

- 1) Rekabet edebilmek ve iş hayatında kalabilmek için çevreye zararlı etkileri minimize edecek bir plan yapın ve bu planı gerçekleştirmek için azimli olun.
- 2) Yeni felsefeye adapte olun. Yeni bir çevresel çağ içerisindeyiz. Artık kabul edilebilir çevresel tahrip ve pislenme seviyeleriyle yaşayamazsınız.
- 3) Borulardan akan zararlı akıntılara bağımlılığa son verin. Bunun yerine, çevrenin prosesler içinde korunmasını sağlayacak istatistiksel yöntemleri kullanın. Satınalma müdürlerinin artık yeni bir görevleri vardır ve bunu öğrenmelidirler.
- 4) Sadece fiyat etiketini temel alan uygulamalara son verin. Bunun yerine, çevre koruma, kalite ve fiyat ölçülerini temel alın.
- 5) Sorunları bulun. Sistem üzerinde sürekli çalışmak yönetimin işidir. Çevre denetimcisinin kapınızı çalmasını beklemek yeterli değildir.
- 6) Çalışırken çevreyi korumak konusunda çalışanları eğitecek modern eğitim metodlarını yerleştirin.
- 7) İmalat işçilerinin gözetimi için modern metodlar kullanın. Gözetimcilerin sorumluluğu; çevreyi, kaliteyi korumak ve hataların elimine edilmesini sağlamaktır.
- 8) Herkesin firma için etkin olarak çalışabilmesi ve çalışanların çevreyle ilgili problemleri hemen yönetime bildirilebilmesi için korkuları yok edin.

- 9) Departmanlar arasındaki duvarları kaldırın. Araştırma, dizayn, satış ve imalatta çalışanlar, çevreye zararlı etkilere sebep olabilecek ve karşılaşabilecekleri imalat problemlerini önceden görebilmek için bir takım gibi çalışmalıdırlar.
- 10) Çevreyi koruyacak metodları sağlamaksızın, çalışanlardan çevreyi korumalarını bekleyen sloganları, posterleri ve sayısal hedefleri ortadan kaldırın.
- 11) Çevrenin korunmasına engel olan iş standartlarını ve sayısal kotaları ortadan kaldırın.
- 12) Saatli işçilerin işlerini yapmasına ve çevreyi kormasına engel olan sınırları ortadan kaldırın.
- 13) Faal bir eğitim programı başlatın.
- 14) Üst yönetimin, çalışanların hergün yukarıdaki 13 kurala uymalarını sağlayacağı bir alt yapı oluşturun.

Toplam kalite yönetimi, çevresel kalite anlayışının başlamasına öncülük etmekte ve çevresel kalitenin sağlanması için yeni bir yaklaşım getirmektedir. Çevre, hem toplum hem de tüm insanlık için çok önemlidir ve korunması gereken bir değerdir. Bu değerın korunmasına, toplam kalite yönetiminin katkısı büyük olacaktır.

## 7.9 Müşteri (Dış) Tatmini

Toplam kalite yönetiminin firmaya kazandırdığı avantajlar dışında topluma kazandırdığı sonuçlar da gözardı edilemez. Bunlar, müşterilerin tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır.

Kalitenin tanımlarından birinin “müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması” olduğunu belirtmiştir. Bu tanım gereği, kalitenin iyileştirilmesini amaç edinen toplam kalite yönetiminin ana hedefi müşteri tatminidir.

Müşteri tatmininin önemi oldukça açıktır. Hiçbir firma müşterileri olmadan yaşayamaz. Müşteriler olmadan, ne kazanç, ne Pazar payı, ne yatırımların geri dönüşü ve ne de kardan bahsedilebilir. Toplam kalite yönetiminin gayesi, müşteri kazanmak ve müşterileri memnun ederek firmaya bağlamaktır. Maliyetlerin de, kazaçlarında kaynağı budur. Çeşitli araştırmalar, yeni müşteri kazanma maliyetinin eski müşterilerin firmaya bağlı tutulması maliyetinden dört veya beş kat daha fazla olduğunu göstermektedir.

Toplam kalite yönetimi firmalara, müşterilerin kim olduğu, ihtiyaçların neler olduğu, bu ihtiyaçları ne derece karşıladıkları ve gelişmek için neler yapmaları gerektiği konusunda önemli mesajlar verir ve şu önemli avantajları elde etmelerini sağlar:

- 1) Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması

- 2) Daha çok müşteri kazanılması
- 3) Müşterilerin değişen veya yeni ihtiyaçlarına uygun ürünlerin dizayn edilmesi
- 4) Şikayetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması

Çoğu durumlarda, firma ile tüketiciler arasında bulunan sigorta acentaları, satıcılar, distribütörler vb. de müşteri olarak kabul edilir. Toplam kalite yönetimi, müşteri tatmininin sağlanmasında önemli olan bu uzun kalite zincirine önem verilmesini sağlar.

Dünyaca ünlü Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülünün kriterleri arasında müşteri tatmini %30 ağırlık taşımaktadır. Pekçok firma, ihtiyaçlarını kaliteye bağlı kalarak karşılayan tedarikçilerini takdir ederek veya uzun dönemli kontartlar imzalayarak ödüllendirmektedirler. Ayrıca, müşteri isteklerini belirleyen ve bunların ürün dizaynında baz alınmasını sağlayan, artan sayıda yeni teknikler de mevcuttur. Bütün bunlar göstermektedir ki, kalite iyileştirme ile elde edilen müşteri tatmini, toplam kalite yönetiminin sağladığı en önemli sonuçlardan biridir. Müşteri tatmininin sağlanması, kazanç, kar, pazar payı, rekabet gücü artışı gibi diğer avantajları da beraberinde getirmektedir.

Bütün insanlar doğal olarak tüketicidir ve ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet satın almak durumundadırlar. Bu sebeple toplumun her ferdi birçok firmanın müşterisi konumundadır. Tüm firmaların, toplam kalite anlayışını benimsemesi ve toplam kalite yönetimini uygulaması ile tüm müşterilerin tatmin edilmesi mümkün olacaktır. Bu da aslında, tüm toplumun mutluluğu demektir.

#### **7.10 Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması**

Toplam kalite ynetimi, iş proseslerindeki hataların ortaya çıkartılması ve bu hataların yok edilmesi suretiyle kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşterilere sunulmasını sağlar.

Proseslerin iyileştirilmesiyle şu sonuçlar elde edilir:

- 1) Müşterilere daha kısa zamanda ulaşılması, tam zamanında hizmet verilmesi ve satış sonrasında da mükemmel hizmetler sunulmasıyla müşteir hizmetlerinin iyileştirilmesi.
- 2) İmalat proseslerinin, müşterilerin ürünlerden beklediği özellikleri sağlayabilecek hale getirilmesi
- 3) Tedarikçilerle birlikte çalışarak, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin en düşük maliyetle ve en hızlı şekilde üretilmesi.

Yukarıda sonuçlar kısaca, ürün ve hizmet kalitesainin artışı olarak özetlenebilir.

Toplam kalite yönetiminin ana felsefes, müşterileri memun kılacak kalitede ürünler

sunmaktır. Kalite, frmanın varlığını sürdürebilmesi iinilk koşuldur. Maliyetlerin azaltılması ve diğer amaçlar kaliteden sonra gelir. Zaten kalite ilk hedef olduğunda ve gerçekleştirildiğinde diğer amaçlar da elde edilecektir. Toplam kalite yönetiminin ilk sonucu elbette ki kalite artışı olacaktır. Çünkü ilk amacı kaliteyi iyiletirmektir.

Amerika'da faaliyet gösteren bazı Japon firmalarıyla aynı konularda faaliyet gösteren bazı Amerikan firmalarının performanslarının karılatırıldığı bir araştırmada, toplam kalite yönetimi uygulamakta olan Japon firmalarının kalite konusunda asla taviz vermedikleri ve diğer firmaların ürünlerinden daha kaliteli ölçüsü olarak, son kontrolden yeniden işlenmeye gerek kalmadan geçen ürünlerin toplam üretim miktarına oranı kabul edilmektedir ve araştırma sonuçlarına göre bu oran %94'dr. Ayrıca araştırmada Amerika'da faaliyet gösteren Japon firmaların lkerlerinde değil de farklı bir kültür içinde rekabet etmelerinin, onlara bazı dezavantajlar sağladığına da dikkat çekilmektedir.

Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesinin iyiletirilmesiyle birlikte daha pekçok fayda sağlamaktadır.



## 8. ÖZEL BİR TÜRK BANKASINDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

### 8.1 Kar Artışı

XYZ Bankası, finans sektöründe faaliyet gösteren, kurumsal ve bireysel müşterilerine farklı anlayışlarla hizmet veren, kalite odaklı müşteri memnuniyeti anlayışıyla çalışan 1992'de İstanbul merkezli olarak kurulan, daha sonra Türkiye'nin çeşitli yerlerinde şubeler açarak zamanla gelişip büyüyen orta ölçekli bir finans kuruluşudur.

Kalite odaklı bir müşteri memnuniyetini esas tutan banka, Toplam Kalite çalışmalarını sürdürmekte olup, bu amaç çerçevesinde 1999 yılı içerisinde ISO 9001 Kalite Güvence Belgesini almaya hak kazanmış ve bu yenilikçi çabalarına bir halka daha eklemiştir. Hizmet sektöründe verilen hizmetin uygunluk kalitesini geliştirici çalışmalar sürmektedir.

Banka, Toplam Kalite odaklı yönetim anlayışını benimsemiş ve ISO 9001 kalite güvence sistem çalışmalarından önce, Toplam Kalite çalışmalarına başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi temelini oluşturan müşteri ihtiyaçlarının en uygun maliyet koşulları ile karşılanması hedefi, hataların kaynağında belirlenerek ortadan kaldırılması ve müşteriye ulaşmasının engellenmesi ilkesidir .

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri toplamdır, çünkü:

- Tüm çalışanların katılımını, hedef ve fikir birliğini içerir.
- Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar.
- Sadece üretim ve hizmette değil, tüm alanlarda uygulanır.

Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş ne için gerekli olur? Zira başarıya götüren en güvenli yoldur. Ancak işletmelerin bu noktaya gelmelerinde de çeşitli nedenler rol oynar. Klasik yönetim anlayışından vazgeçip, Toplam Kalite yolculuğuna çıkan Bankanın bu kararı almasındaki unsurlar:

- 1) Tepe yönetim rekabet ve başarı için Toplam Kalite Yönetimi'nin gerekliliğini algılamıştır ve bu yola gidilmesini öngörür.
- 2) Rakipleri Toplam Kalite Yönetimi ile başarılı olmaktadır. Rekabet edebilmek için bu yola başvurulmuştur.
- 3) Belirli müşteriler, örneğin ürün ya da hizmet verilen kuruluşların bu yönde önerileri ve zorlayıcı olmasa da istekleri olabilir.

Bu yaklaşım ve yönelişlerden ideal olanı birincisidir. Ancak uygulamada karşılaşılan durumların çoğu 2. gruba girmektedir. 3.gerekçe daha çok özel sözleşmelerle yapılan hizmetlerde karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi yolculuğu en az 5 yıldır. (5-10 yıl)

Üretilen ürün ve hizmetlerin yanısıra yönetimin bir bütün olarak kalitesini ve etkinliğini sürekli artırmayı amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi'nin ve dolayısıyla ISO 9001 Kalite Yönetim Standartının başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan bazı kritik unsurlar vardır. Hiçbiri kısa vadeli çözüm olmayan bu unsurları uygulamayı göze almak gerekir. XYZ Bankasının ortaya koyduğu unsurlar şunlardır:

- 1) Yönetimin taahhüdü,
- 2) Tüm fonksiyonların katılımı,
- 3) Çalışanların katılımı: İşletmedeki insan potansiyelinden tam olarak yararlanmak için her kademede katılım sağlanmıştır.
- 4) Müşteri odaklılık: Müşteri tatmini ana hedeftir. Nihai müşteriler yanında faaliyet zinciri içindeki müşteriler, yani banka içi satıcı, alıcı halkalarında da tam müşteri tatmini sağlanmalıdır.
- 5) Sürekli iyileştirme,
- 6) Tedarikçilerle işbirliği,
- 7) Hedeflerle çalışma,
- 8) Değerlendirme,
- 9) Eğitim: Programın başarısı için en önemli konulardan biri, her kademede eğitimidir. Eğitim yönetim programına entegre olmalı, yöneticiler yeni liderliğe uyum için eğitilmelidir. Kalite hedeflerinin en önemlerinden biri personel başına düşen yıllık eğitim saatidir.
- 10) Başarıları tanıma, takdir etme,
- 11) İletişim: İletişimin geliştirilmesi için, herkese açık bilgi sisteminin kurulması ana şartlardan bir diğeridir.
- 12) Politika-strateji yayılımı,
- 13) Yalın organizasyon: Yetki ve sorumlulukların delagasyonu ile kademe sayıları azaltılmalı, yalın organizasyon prensipleri benimsenmeye çalışılmaktadır.

Şimdi XYZ bankasının terkettiği klasik yönetim anlayışı ile uygulamaya başladığı Toplam Kalite Yönetimini karşılaştırsak ISO 9001 sürecini daha iyi algılamış oluruz.

Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
"Muayeneye" dayalı kalite	"ÖNLEMAYE" DAYALI KALİTE



Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması (Devam)

Yüksek kalite-yüksek maliyet	YÜKSEK KALİTE-DÜŞÜK MALİYET
Optimum stok	SIFIR STOK
Spesifikasyon limitleri arası üretim	HEDEFE UYGUN ÜRETİM
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	OLASI SORUNLARI DÜŞÜNÜP BUNLARI ÖNLEYEN YÖNETİM
Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İŞBİRLİĞİ İLE SİSTEM GELİŞTİRME YAKLAŞIMI
Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon	İŞİN İDEAL BİÇİMDE YÜRÜTÜLMESİNE DAYALI, ESNEK KALIPLI ORGANİZASYON
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	"SIFIR HATA"YI HEDEFLEYEN ÜRETİM
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	ONURLU ÇALIŞMAYA VE BUNUN TAKDİR EDİLMESİNE DAYALI MOTİVASYON
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	MÜŞTERİ TATMİNİNE DAYALI ÖNCELİKLER
Rekabete dayalı tedarik sistemi	KARŞILIKLI ANLAYIŞ VE GÜVENE DAYALI TEDARİK SİSTEMİ
Kar maksimizasyonu hedefleyen güdüleme	YÜKSEK KALİTEYİ SAĞLAMAYI HEDEFLEYEN GÜDÜLEME
Ulusal / Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNE CEVAP VEREN ÜRÜN KALİTESİ
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	TÜM ÇALIŞANLARIN VE YÖNETİMİN SORUMLULUĞUNDA KALİTE GÜVENCESİ

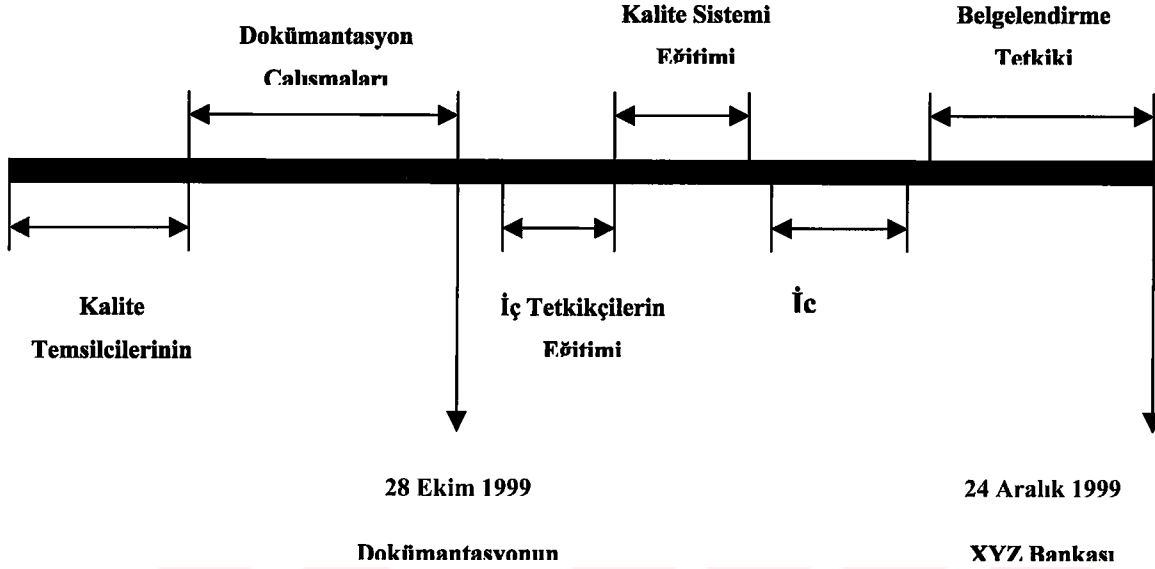
Çizelge 8.1 Klasik yönetim ile toplam kalite yönetim karşılaştırılması (Devam)

AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda tasarım	TÜM ÜRETİM FONKSİYONLARININ DA KATKISI OLAN ÜRÜN GELİŞTİRME
Optimum fire veya yeniden işleme	SIFIR FİRE VEYA YENİDEN İŞLEM
Optimum 1.Kalite / 1.Kalite oranı	SADECE 1. KALİTE ÜRÜN ÜRETİMİ
Evrimsel hızla gelişme	DEVİRİMSEL HIZLA GELİŞME
Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	SAĞLAM ÜRÜN TASARIMI İLE SAĞLANAN RANDIMAN ARTIŞLARI
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İŞBAŞI EĞİTİMİ KADAR TEMEL EĞİTİMLE DE GELİŞTİRİLEN BİLGİ VE BECERİ
Fayda - maliyet analizine dayalı yatırım/ işletme kararları	KALİTEYİ GELİŞTİREN HER UYGULAMA VE YATIRIMI BENİMSEYEN YÖNETİM ANLAYIŞI
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İŞE EN YAKIN OLANIN O İŞİ EN İYİ BİLDİĞİNE İNANAN YÖNETİM
Hatalı uygulamaları önleyen en yeni usuller geliştiren yönetim	ÇALIŞANLARIN FİKİRLERİNDEN YARARLANARAK HATALARI ÖNLEYEN YÖNETİM
Tecrübe ve içgüdüye dayalı yönetim kararları	İSTATİSTİKSEL ANALİZLERE DAYALI YÖNETİM KARARLARI
Performansa göre ücret	PERFORMANSIN TAKDİR EDİLMESİ

## 8.2 ISO 9000 Sertifikasyon Süreci

Bu süreç içerisinde ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine sahip olmak önemli bir kilometre taşı olmaktadır. ISO 9001, etkili bir kalite güvencesi sistemini kurmak, yazılı hale getirmek ve korumak için yapılması gerekenleri tanımlayan bir rehberdir. Bu rehberde tanımlanan prensipler, tüm dünyada kabul görmüş bir yönetim aracı ve sistem standardıdır. Bu aşamada XYZ Bankasının izlediği yol 4 ana başlıkta incelenebilir.

- Proje Süreci
- Kalite Politikası
- Kalite El Kitabı ve Kalite Sistem Prosedürlerinin Tanıtımı
- Anket Çalışması



Şekil 8.1 XYZ Bankası ISO 9001 proje süreci (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999)

Bu süreç içerisinde XYZ Bankasında aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır.

- Kalite El Kitabı
- 20 Kalite Sistem Prosedürü
- 7 Yönetmelik
- 66 Uygulama Esası
- 778 İş Akışı
- 39 Organizasyon El Kitabı
- 419 Kontrol Listesi
- 351 Liste
- 1334 Form
- 3 Makina Kullanım Talimatı
- 3 Ürün Kılavuzu
- 70 Database Sistem El Kitabı
- 763 Sistem Ekranı Açıklaması hazırlanmış,
- Kalite Politikası ve Kalite Hedefleri belirlenmiştir.

### 8.3 Yönetimin Karar ve Desteği

XYZ Bankası hem Toplam Kalite Yönetimi hem ISO 9001 Kalite Güvence Standartlarına geçişte öncelikli olarak üst düzeyde kararlar almış ve uygulamıştır.

Değişimin hızla yaşandığı ve etkilerinin güçlü bir şekilde hissedildiği dünyamızda, Türkiye'nin ve Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmaların da bu gerçeği kabul etmeleri kaçınılmazdır. Türkiye'de değişimi gerektiren birçok faktör vardır. Başlıcaları:

- 1) Küreselleşme
- 2) Rekabetin yoğunluğu
- 3) İş ve sosyal yapımızda oluşan değişimler
- 4) Kültürel değişimler

Yönetimin karar ve desteği oluştuktan sonra küreselleşme, rekabetin yoğunluğu, müşterinin kalite çıtasını sürekli yükseltmesi, firmaların artık esnek yapılarla başarıyı yakalayabilmesi 90'lı yıllarda hızın önemini en ön plana çıkardı. Üretim, maliyet ve kalite yerini artık hıza bıraktı. Artık müşteriye en kaliteli ürünü, en uygun satış fiyatıyla, en hızlı bir şekilde veren firmalar rekabet avantajı sağlayabiliyorlar. Bunun bilincinde olarak XYZ Bankası Yönetimi gereken duyarlılığı gösterebilmiştir.

1960.....Üretim üstünlüğü ile rekabet

1970.....Maliyet üstünlüğü ile rekabet

1980.....Kalite üstünlüğü ile rekabet

1990.....Hız üstünlüğü ile rekabet

Üst Yönetimin Israrlı Liderliği: Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıya ulaşmasında en önemli ilke üst yönetimin ısrarlı liderliğidir. Toplam Kalite Yönetiminin üst yönetimden başladığı kabul edildiğine göre; değişim, kalite, kurumsallaşma ve Toplam Kalite Yönetimi'ne gereken önemin verilmesi firmanın başarısı açısından kritik noktayı oluşturmaktadır.

#### 8.4 Kaynak Sağlanması ve Eğitim

- Çalışanların Sürekli Eğitimi: Firmaların eğitim politikalarının temelinde yatan düşünce uzun vadeli yatırım olarak benimsenmeli ve eğitim firma içinde ve sürekli olmalıdır.
- Ekip Çalışması: Kararların sağlıklı ve doğru bir şekilde alınması, yaratıcılık, liderlik, katılımcılık, özgüven ve motivasyonun artırılması, kişisel ve işle ilgili çatışmaların önlenmesi yolunda adımlar atmak için ekip çalışması desteklenmeli ve özendirilmelidir.

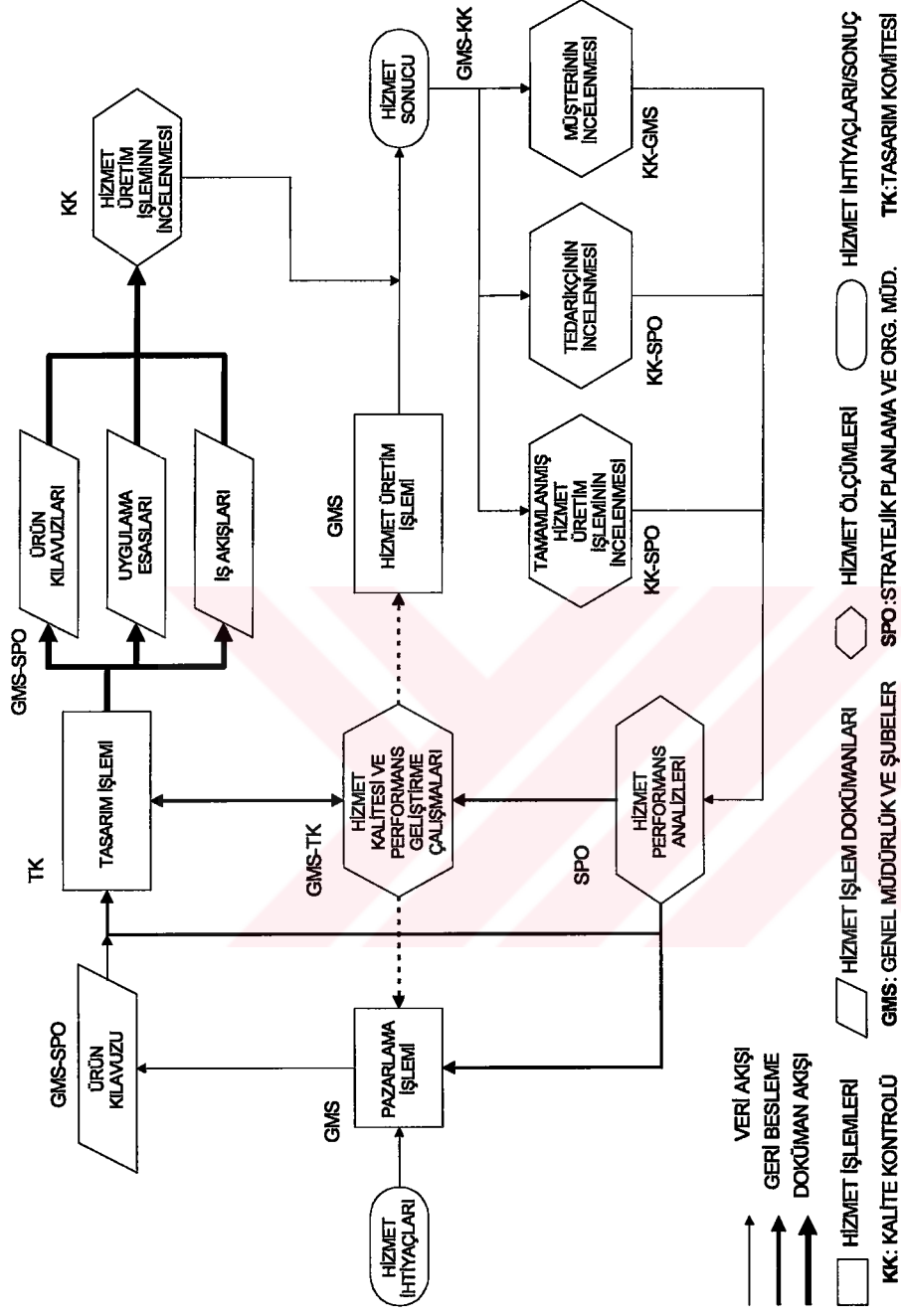
Personelin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere eğitmen, eğitim ortamı ve eğitim donanımı gibi kaynaklar en çağdaş yöntemler kullanılarak sağlanır.

Eğitim ihtiyacının tespitinde anketler, teftiş raporları ve yükselme prosedürleri esasları gibi kaynaklar kullanılır. Çalışan personele oryantasyon, bankacılık sistemi, işbaşı, yetiştirme,

teknik, Şube iēi, yōnetsel ve davranışsal gelişim gibi konularda eēitimler verilir.

Eēitim faaliyetleri yerine getirilirken katılımcılar, eēitimciler ve eēitim ortamı deēerlendirilir ve daha etkin bir eēitimin nasıl olacaēına iliŐkin sūrekli metodlar geliŐtirilir.





Şekil 8.2 XYZ Bankası ISO 9001 kalite güvence sistemi hizmet süreci (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999)

## 8.5 İşletme Kalite Politikası ve Amaçları

Kalite Politikası:

XYZ bankasının kalite politikası;

Dünya standartlarında bankacılık hizmeti vermek üzere, müşteri ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sağlayarak, müşteri ve personel memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaktır.

Kalite Planlaması ise;

- Sunulan Ürün & Hizmetlerin Kalitesi,
- Ürün Kılavuzları, İş Akışları & Uygulama Esasları,
- Kalitenin Gerçekleşmesi için Kontrol Faaliyetleri,
  - Kontrol Listeleri.
- Faaliyetlerin hatasız yerine getirilmesi için,
  - Donanım & Yazılım.
- Faaliyetlerin etkinliğini gösteren kalite kayıtları,
- Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü.

Kalite Hedefleri;

- Personel başına düşen eğitim süresi : 25 saat/yıl,
- Müşteri Memnuniyet Düzeyi : %95,
- Personel Memnuniyet Düzeyi : %95,
- Şube ağı geliştirme hedefi : 200,
- İşlem Süreleri : Kredi & ATM Kartı, Bireysel Krediler için 1 gün.

Organizasyon;

- Organizasyon El Kitapları - Yetki ve Sorumluluk,
- Kalite Hedeflerini Gerçekleştirmek için Kaynaklar,
- Başarıyı Ödüllendirme Sistemi,
- Lotus Notes aracılığıyla bilgilendirme,
  - Kalite Komitesi Toplantıları (Kalite Temsilcileri).
- Yönetimin Kalite Temsilcisi,
  - Sistemin kurulması, uygulanması, devam ettirilmesi,
  - Sistemin Gözden Geçirilmesi, İyileştirilmesi.

Yönetimin Gözden Geçirmesi;

- Yılda iki kez yapılan Gözden Geçirme Toplantıları,
  - Başkan: Genel Müdür,
  - Katılımcılar: İcra Komitesi Üyeleri, Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü,
  - Gündem: Hedefler, hedeflere ulaşma durumu, kalite politikası, organizasyon, pazardaki değişiklikler, kuruluş içi tetkik sonuçları, müşteri şikayetleri, kalite sisteminin uygunluğunun değerlendirilmesi.

Sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla;

- Kalite El Kitabı, Kalite Sistem Prosedürleri, Kalite Politikası,

- Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü; Kalite Yönetim Sistemi dokümanları ve diğer dokümanların güncelliği,
- Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri Prosedürü; Sistemin uygulanması ve etkinliğinin doğrulanması,
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü; Karşılaşılan mevcut veya potansiyel problem ve uygunsuzlukların giderilmesi için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin alınması, takibi ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü; Kalite Kayıtlarına ilişkin tanımlar,
- Yönetmelikler, Organizasyon El Kitapları, Uygulama Esasları ve İş Akışları.

## 8.6 Dokümantasyon Çalışmaları

XYZ Bankasında ISO 9001 sürecinde dokümantasyon çalışmaları aşağıdaki gibi yapılmıştır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümanlarının Kodlama Sistemi aşağıda ayrıntıları ile ele alınmıştır. Kodlama Sistemi en genel haliyle;

XXX / XXX - XXX / 00

Doküman Türü İlgili Departman ve Servis Kodu

şeklinde belirlenir.

Kalite El Kitabı, doküman türünü ifade edecek “KEK” şeklinde kodlanır. Diğer dokümanların kodlamasında ise, doküman türü ve doküman konusu esas alınır.

Doküman Türü Kodları;

- Herbir Kalite Yönetim Sistemi Dokümanı için verilecek kodlar Doküman Türü Kodları Listesi’nde tanımlanır.

Doküman Konusu Kodları;

- Herbir Kalite Yönetim Sistemi Dokümanı için verilecek kodlar Doküman Konusu Kodları Listesi’nde tanımlanır.
- Kalite Sistem Prosedürleri için ISO 9001 Standardında yer alan maddelere istinaden iki haneli olarak ve rakamla ifade edilir.
- Organizasyon El kitaplarında ise; Şube, Bölge ve Genel Müdürlük Departmanlarının isimlerinin baş harflerinden hareketle üç haneli olarak belirlenir.
- İş akışlarında doküman konusu kodları, Organizasyon El Kitaplarında olduğu gibi belirlenmiş olup, gerektiğinde bu koda, üç haneli olarak servis isimlerinin kodları da eklenebilir. Bunlara ilave olarak İş Akışı sıra numarası da iki haneli olarak rakamla kodlanır.

Form ve Listelere ilişkin kodlama;



XXX / (İlgili Doküman Kodu) / 00

↓ ↓

Doküman Türü

Sıra No

Harici Doküman ve Harici Formlara ilişkin kodlama;

XX / XXX / 000

↓ ↓ ↓

Doküman Türü

İlgili Departman Kodu

Sıra No

şeklinde belirlenir.

Çizelge 8.2 Türlerine göre doküman kodları (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999)

DOKÜMAN TÜRÜ	TÜR KODU	İLGİLİ DOK. KODU	SIRA NO
		XXX / XXX-XXX / 00	
FORM	FRM		00
LİSTELER	LST		00
KONTROL LİSTESİ	KTL		00

Çizelge 8.3 Doküman türleri ve kodları (XYZ Bankası Kalite El Kitabı, 1999)

DOKÜMAN TÜRÜ	TÜR KODU	DEPT. KODU	SIRA NO
		XXX	
HARİCİ DOKÜMAN	HD		000
HARİCİ FORM	HF		000

Dokümanlar içerisinde geçen KAYITLAR ve İLGİLİ DOKÜMANLAR başlıkları altında o doküman (iş akışı, uygulama esasları gibi) içerisinde bahsi geçen ve yukarıda anlatıldığı şekilde

kodlaması yapılmış dokümanlar sıralanmıştır.

İLGİLİ DOKÜMANLAR başlığı altında bahsi geçen Kontrol listeleri, Listeler, Uygulama Esasları, Harici Doküman ve Harici Form gibi dokümanlar Kod ve Adı ile birlikte yazılmıştır.

Harici dokümanlar, XYZ Bankası dışındaki kurumlarca hazırlanmış ama bankayı ilgilendiren kanun, yönetmelik, mevzuat, el kitabı, kullanım kılavuzu gibi dokümanlardır.

Harici Formlar ise XYZ Bankası dışındaki kurumlarca hazırlanmış ve formatına müdahale edilmeden XYZ Bankasınca doldurulacak formlardır.

## 8.7 Prosedürler

Dokümantasyon oluştururken önce prosedürler ve destek dokümantasyon, sonra ise kalite el kitabı hazırlanmalıdır. Yönetmelik düzeydeki işlerin tarif edildiği dokümanlar olan prosedürlerin ve operasyonel düzeydeki işlerin tarif edildiği destek dokümanların sayıları ve konuları daha önceden hazırlanmış olan iş akışlarının incelenmesiyle belirlenir ve prosedürler ISO 10013'de verilen formata uygun olarak hazırlanır.

Prosedürler kalitenin gerçek göstergesidir ve herhangi bir kalite güvence sisteminin olmazsa olmaz parçasıdır.

Bu prosedürün amacı uygulayan ve inceleyen kişiyi kontrol edilmesi gereken faaliyetin yapısı hakkında açık ve anlaşılır bir şekilde yönlendirmektir. Prosedürlerde bir faaliyetin nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılmakta olduğu ve diğer faaliyetlerle ilgisinin nerelerde olduğu sorularına yanıt verir. Bu nedenle prosedürleri yazarken basit sözcükler kullanılmalı ve pasif cümle kurmaktan sakınılmalıdır. Prosedür yazarken yazıcının, sürekli olarak kendisini okuyucunun yerine koyması gereklidir. Okuyucu, örneğin, iç ya da dış denetçi bir talimatı değerlendirirken sorunlarla ya da belli bir noktayı ararken güçlüklerle karşılaşarsa, prosedür amacına ulaşmamış olacaktır. Noktalama, etkili ve açık bir prosedür yazmada önemli bir diğer konudur. Uzun cümlelerin genellikle anlatılması zordur ve okuyucuda karışıklığa yol açabilir. Cümle ve paragraflar mümkün olduğu ölçüde kısa olmalıdır. Bir cümle bir eylemi, bir paragraf ise bir konuyu anlatmalıdır.

Prosedürler, "geniş zaman kipi" kullanılarak yazılmalıdır. Örneğin; "süreçten belli aralıklarla numune alınarak gerekli deneyler yapılır" yerine; "operatör x sürecinden 3 saatte bir y miktarda numune alır ve ph ile konsantrasyonunu ölçer" yazılması daha uygun olacaktır. Bir başka örnek şu olabilir: "İşletmeye girişi yapılan bütün parçalara giriş muayenesi

uygulanacaktır” yerine “giriş kalite kontrol görevlisi işletmeye alınan bütün parçaları şartname gereklilikleri doğrultusunda muayene eder” yazılması daha uygun ve anlaşılır olacaktır.

Sözcükler birden çok anlamı çağrıştırmamalı ve okuyucuyu yorum yapmaya zorlamamalıdır. Kısaltmalar kullanıldığında mutlaka referanslar bölümünde tanımlanmalıdır. Uzun yuvarlanmış cümlelerle beraber, uzun ya da az kullanılan sözcükler prosedürlerin uygulanmasında sorunlar yaratabilir.

- 1) 200 sözcükten oluşan bir bölüm seçilir.
- 2) Ana noktalama işaretleri (noktalar, soru işaretleri, ünlem işaretleri).
- 3) Bulunan değer, toplam sözcük sayısına bölünür.
- 4) Üç ya da daha çok hecesi olan bütün sözcüklerin altı çizilir ve sayılır. Ek ile üç hece olanlar sayıya dahil edilmez.
- 5) Madde 4’te bulunan sayı toplam sözcük sayısına bölünür.
- 6) Madde 3’te bulunan değer ile Madde 5’te bulunan değer toplanır.
- 7) Bulunan değer %20’nin altındaysa yazı muhtemelen çok kısa demektir. %40’ın üstündeki bir değer ise değerlendirmede güçlükler olabileceğinin göstergesidir.

XYZ Bankası Kalite Yönetim Sisteminin yapısı, kuruluş amacı, kalite planı ve bu doğrultuda oluşturulan Kalite Halkasını tanımlamaktır.

XYZ Bankası Kalite Yönetim Sistemi, tüm banka personelini kapsar.

Genel olarak sorumluluklar ise

Banka Personeli:

Bütün faaliyetleri Kalite Yönetim Sisteminde belirlenen şartlara göre yürütmektir.

ISO 9001 Standartlarında belirlenen ana kurallar çerçevesinde, XYZ Bankası yönetim ve çalışanlarının deneyim ve birikimiyle kurulmuş olan XYZ Bankası Kalite Yönetim Sistemi, tüm hizmetlerin müşterilerin bekledikleri nitelikte gerçekleştirilmesini amaçlamıştır. Kalite Sisteminde müşteri merkezli üçlü bir yapı esas alınmış ve bu üçlü yapıda yer alan Kalite Sistemi Yapısı, Yönetim ve Personel faktörlerinin uyumu ile müşteri memnuniyetinin artacağı kabul edilmiştir.

Kalite Sisteminin sağlıklı bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla;

- Kalite El Kitabı ile Kalite Yönetim Sisteminin algılanması ve benimsenmesi sağlanmıştır.
- Kalite Sistem Prosedürleri oluşturulmuştur.

- Kalite Politikası belirlenmiş ve tüm personelin inancını sağlaması sağlanmıştır.
- Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü ile Kalite Yönetim Sistemi dokümanları ve diğer yardımcı dokümanların güncelliği garanti altına alınmıştır.
- Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri Prosedürü ile sistemin uygulanması ve etkinliğinin doğrulanması sağlanmıştır.
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü ile uygun olmayan ürünlerin kontrolü ve kurulan kalite yönetim sisteminde karşılaşılan mevcut veya potansiyel problem ve uygunsuzlukların giderilmesi için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin alınması, takibi ve etkinliğinin değerlendirilmesi sağlanmıştır.
- Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü ile Kalite Kayıtlarına ilişkin tanımlar yapılmıştır.
- Prosedürlere ek olarak bütün çalışanları kapsayan konularda Yönetmelikler, Şube/Bölge Müdürlüğü/Departmanlara ait Organizasyon El Kitapları ve uygulamalara yönelik olarak Uygulama Esasları ve İş Akışları hazırlanmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi ile kalitenin garanti altına alınması amacıyla;

- Hazırlanan prosedürler ile uygulama arasındaki sapmaları tespit ve kontrol etmek,
- Personel sirkülasyonunun getireceği olumsuz etkilere karşı faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak,
- Personelin yapılan işlerin dayandığı esaslar konusunda bilinçlenme ve eğitimlerine yardımcı olmak,
- Hizmet kalitesi yanında verimliliği de ölçmek ve yükseltmek,
- Müşteri ve çalışan memnuniyetini sürekli ve yüksek tutmak hedeflenmiştir.

## 8.8 Denetim

XYZ Bankası kalite denetimlerinin planlanması, ISO 9001'e göre Kalite Yönetim Sistemi elemanlarının en az yılda bir kere tetkik edilmesini sağlayacak şekilde yapılır. Tetkikler, Yönetimin Kalite Temsilcisi tarafından hazırlanan Yıllık Kuruluş İçi Kalite Tetkik Planı'nda gösterilir. Genel Müdür tarafından onaylandıktan sonra Mart ayı sonuna kadar ilgili birimlere duyurulur. Plan, gerektiğinde yönetimin kalite temsilcisi tarafından revize edilerek Genel Müdür'ün onayına sunulabilir.

Tetkik Heyeti Listesi'nde belirtilen baş tetkikçi ve tetkikçilerden oluşan tetkik heyeti, tetkik edilecek birim ile ilgili dokümantasyonları, raporları Tetkik Hazırlıkları Kontrol Listesi'ne göre gözden geçirerek Tetkik Soru Formunu hazırlar. Yönetimin Kalite Temsilcisi veya baş tetkikçi, tetkik tarihinden en az 10 gün önce, hazırlanan Detay Tetkik Planı'nı ve Tetkik Soru Formunu, tetkik edilecek birimin yöneticisine gönderir.

Denetçi adaylarında aranan özellikler;

- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu Eğitimlerini almış olmak,
- Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkikçi Eğitimini almış ve İç Tetkikçi Sınavından geçer not almış olmak.

Kuruluş içi kalite tetkiklerinin gerçekleştirilmesi için tetkik heyeti, tetkik edilen birimin

yöneticisi ve onun öngördüğü diğer elemanların katılımı ile açılış toplantısını yapar. Bu toplantı sırasında tetkikin amacı, kapsamı nasıl yapılacağı hakkında birim yöneticisine bilgi verilir. Birim yöneticisi ile, hazırlanan soru listesi bazında tetkik yapılır.

Tetkik sırasında, birimdeki kalite el kitabına, prosedür uygulama esaslarına ve iş akışlarına uygunluğu incelemek ve gözlemlenmek amacıyla birim gezilir. Birim içinde tatbiki incelemeler ve örnekleme yoluyla kontroller yapılır. Tetkik sırasında elde edilen bulgular birim yöneticisinin bilgisi dahilinde kayıt edilir.

### **8.9 Anket Çalışması**

XYZ Bankası, kalite hedeflerine ulaşmak için gerekli gördüğü verileri elde etmek amacıyla, ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi'nin etkilerini de görmek için, iç ve dış (bireysel ve kurumsal müşteri) müşteri memnuniyet anketi yaptırmıştır. Müşteri memnuniyet düzeyi hedefi %95 olarak öngörülmüştür. Bu düzey ISO 9001 Çalışması öncesi % 70 olarak belirlenmiştir.

Anket çalışmasında nihai sonuç olarak kurumsal ve bireysel müşteri memnuniyeti toplam olarak alınmıştır ve kurumun bu düzeyi hedeflediği düzeye çekmek için neler yapabileceği konusunda çeşitli tavsiyeler ve öneriler üzerinde durulmuştur.

#### ***Araştırmanın Amacı:***

XYZ Bankası bireysel bankacılık müşterilerinin, bireysel bankacılık hizmetlerinden sağladıkları tatmin düzeyini belirleyerek, XYZ Bankası'nın müşteri memnuniyetini devam ettirmesi ve geliştirmesi için yapılacak iyileştirme çalışmalarına veri oluşturmaktır.

#### ***Araştırmanın Modeli:***

Araştırmada “Yüzyüze anket yöntemi” kullanılmıştır.

#### ***Araştırmanın Kapsamı:***

- Önem indeksi (hizmet unsurlarının önem dereceleri)
- Tatmin indeksi
- Öncelikli olarak geliştirilmesi gereken unsurlar
- Beklenti-deneyim-kabul dışı alan arasındaki mesafe analizi
- Potansiyel kazanç indeksi (hangi unsurlardaki gelişme, toplam müşteri tatminini en fazla artırır)

#### ***XYZ Bankası İçin Sonuçlar***

XYZ Bankası ile bireysel bankacılık alanında çalışan müşteriler için bir bankanın

müşterilerine sunduğu hizmet ağında bulunması gereken en önemli unsur “işlemlerin hatasız yapılması” iken, “personelin konulara hakimiyet düzeyi”, “rutin bankacılık işlemlerinde şubede geçen zaman”, “şube personelinin soru ve şikayetlere çözüm üretebilmesi” en fazla önem atfettikleri diğer unsurlardır.

Araştırma kapsamında görüşülen müşteriler için göreceli olarak diğerlerinden daha az önem taşıyan unsurlar ise “şubenin mevcut ve yeni ürünlerini müşterilere tanıtması”, “şube ile telefon aracılığı ile yürütülen işlemleri sonuçlandırma kolaylığı” ve “şubede her zaman aynı işlem için aynı ücretin alınması”dır.

Sonuçlar cinsiyet bazında incelendiğinde ise, kadın müşterilerin “ATM’lerde sorun ile karşılaşmama”, “şube lokalinin merkezi ve ulaşılabilir olması”, “finansal konularda müşterilere danışmanlık yapması” konularına yönelik beklentilerinin erkek müşterilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Aynı şekilde, erkek müşteriler de, “çalışanların konularına hakim olması”, “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi” ve “işlemlere ilişkin dekont ve belgelerin açıklığı” konularını önem sıralamasında kadın müşterilere oranla daha ön plana çıkartmaktadırlar.

Sonuçlar sosyal sınıf bazında incelendiğinde ise, yüksek ve orta sosyal sınıfa dahil müşterilerin beklentilerinin birbirlerinden sıralama dışında çok farklılaşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, “müşterilerin her türlü ihtiyacına uygun ürün çeşitliliği” konusu AB sosyal sınıfı tarafından C1 sosyal sınıfına oranla daha ön plana çıkartılırken, C1 sosyal sınıfa dahil müşterilerin de “işlemlere ilişkin dekont ve belgelerin açıklığı” unsuruna yönelik beklentilerinin AB sosyal sınıfa dahil müşterilerin beklentilerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

XYZ Bankası ile bireysel bankacılık alanında çalışan müşterilerin bankalarından en fazla tatmin sağladıkları konular “şube ile telefon aracılığı ile yürütülen işlemleri sonuçlandırma kolaylığı”, “çalışanların konularına hakimiyet düzeyi” ve “işlemlerin müşteri ile mutabakata varıldığı şekilde yapılması” olmuştur. Çalışanların konularına hakimiyeti konusunun tatmin yaratan konular arasında en üst sırada yer alması XYZ Bankası yönetimi adına sevindiricidir, çünkü yine aynı konu XYZ Bankası müşterilerinin en fazla önem atfettiği ikinci konu olmuştur. Yani XYZ Bankası, müşterilerinin yüksek önem atfettiği bir konuda onları memnun etmeyi başarmıştır.

Araştırma kapsamında görüşülen müşteriler için banka ile ilgili diğer konulardan daha az tatmin sağlamış oldukları konular ise “rutin bankacılık hizmetlerinde (para çekme, para

yatırma, vb) şubeye giriş ile çıkış arasında geçen zaman”, “şubenin müşterilerinin bankanın yeni ve mevcut ürünleri hakkında bilgilendirmesi” ve “müşterilerin periyodik olarak telefonla aranması”dır.

XYZ Bankası müşterileri için en önemli 3. ve 4. unsur olduğu belirlenen “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman” ve “şube personelinin soru ve şikayetlere çözüm üretebilmesi” konusunun, yine aynı personel nezdinde en düşük tatmin yaratmış 3. ve 4. konu olmaları dikkat çekicidir.

Sonuçlar cinsiyet bazında incelendiğinde, beklentilerin gerek kadın müşteriler gerekse erkek müşteriler nezdinde oldukça yüksek olduğu “şubede her zaman aynı kalitede hizmet verilmesi” ve “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman” konularının XYZ Bankası’nın en yüksek tatmin yarattığı unsurlar arasına girememiş olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanısıra, kadın müşteriler nezdinde en önemli ilk 10 unsur arasında olduğu belirlenen “ATM’lerde sorunla karşılaşmama”, “finansal konularda müşterilere danışmanlık yapması” ve “işlemlerin müşteri ile mutabık kalınan şekilde yapılması” konularının da sözkonusu kesim nezdinde en yüksek tatmin yaratılan ilk 10 konu arasına giremediği görülmüştür. Aynı durumun erkek müşteriler nezdinde geçerli olduğu diğer bir konu ise “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi” konusudur.

Sosyal sınıf bazında incelendiğinde, AB sosyal sınıfa dahil müşterilerin beklentilerinin en yüksek olduğu ilk 10 konudan 5’i ve C1 sosyal sınıfa dahil müşterilerin beklentilerinin en yüksek olduğu ilk 10 konudan 7’si, aynı zamanda bankanın sözkonusu kesimler nezdinde en yüksek tatmin yarattığı ilk 10 konu arasındadır.

XYZ Bankası’nın AB sosyal sınıfına dahil müşterileri nezdinde önem sıralamasında ilk 10 unsur arasına girmiş olan “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman”, “şubede her zaman aynı kalitede hizmet sunulması”, “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi”, “personelin güleryüzlü olması” ve “müşterilerin her türlü ihtiyacına uygun ürün çeşitliliği” konuları ise bankanın sözkonusu kesim nezdinde en yüksek tatmin yarattığı ilk 10 unsur arasına girememiştir. Aynı durum, “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman”, “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi” ile “şubede her zaman aynı kalitede hizmet sunulması” konularında C1 sosyal sınıfa dahil müşteriler nezdinde de geçerlidir.

XYZ Bankası’nın bireysel bankacılık alanındaki müşterileri nezdinde yatırım ve iyileştirme çalışmaları yaparak potansiyel kazanç sağlayabileceği unsurların başında “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman” ve “banka personelinin sorun ve şikayetlere çözüm

üretebilmesi” konuları gelmektedir. Bu konuların bankanın “öncelikli olarak iyileştirmesi gereken” unsurların yer aldığı düşünülürse, potansiyel getirilerinin yüksek olması anlam kazanmaktadır.

XYZ Bankası’nın iyileştirme çalışmaları yaptığı takdirde tatmin puanını en olumlu etkileyecek konuların kadın ve erkek müşteriler arasında sıralamaları dışında çok farklılaşmadığı görülmüştür. Kadın müşteriler nezdinde bankaya en yüksek getiri sağlayabilecek ilk 3 unsurun “şubenin mevcut ve yeni çıkan ürünleri tanıtması”, “ATM’lerde sorun ile karşılaşmama”, “fiyatların hizmet kalitesine uygunluğu”, erkek müşteriler nezdinde ise, “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman”, “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi”, “müşterinin işleminin hatasız olarak yapılması” olduğu görülmüştür.

Gerek AB gerekse C1 sosyal sınıfa dahil bireysel bankacılık müşterileri nezdinde iyileştirme çalışmaları yapıldığı takdirde XYZ Bankası’na getirisi en yüksek olacak ilk 4 konunun “banka personelinin şikayet ve sorunları çözmesi”, “rutin bankacılık hizmetlerinde şubede geçen zaman”, “müşterinin işleminin hatasız olarak yapılması”, “şubede her zaman aynı kalitede hizmet sunulması” olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sınıflar bazında farklılaşmalara bakıldığında, “personelin güler yüzlü olması”, “çalışanların konularına hakim olması”, “işlemlere ilişkin dekont ve belgelerin açıklığı” konularının AB sosyal sınıfa dahil müşterilerin XYZ Bankası’ndan duydukları genel memnuniyeti arttırmada C1 sosyal sınıfında olduklarından daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Aynı durum C1 sosyal sınıfı bazında da, “finansal konularda müşterilere danışmanlık yapılması”, “fiyatların hizmet kalitesine uygunluğu”, “hizmet alınana kadar beklenen ortamın uygunluğu” konuları için geçerlidir.

XYZ Bankası’nın bireysel bankacılık alanında hizmet verdiği müşterilerin bankadan duydukları ortalama tatmin puanı 100 üzerinden 81 puandır. Bu puan, tatminkar bir puan olup, XYZ Bankası’nın müşterileri nezdinde yaratmış olduğu tatmini arttırmak için öncelikli olarak potansiyel kazanç indeksinde belirtilen konulara ağırlık vermesi gerektiğinin işaretidir.

İyileştirme faaliyetleri kapsamına alınarak tatmin oranının artırılması gereken unsurların başında “rutin bankacılık hizmetlerinde (para çekme, havale, vb) şubeye giriş ile çıkış arasında geçen zaman” ve “banka personelinin soru ve şikayetlere çözüm üretebilmesi” unsurları gelmektedir. Çünkü bu unsurlar, XYZ Bankası ile çalışan müşteriler nezdinde oldukça yüksek önem verilmesine rağmen tatmin puanı genel tatmin skorunun altında kalan konulardır. Bu nedenle bu konuda yapılacak olan iyileştirme, bankanın müşteri tatminine en yüksek oranda artış sağlayacaktır.



Bankanın öncelikli olarak “şube içi işleyiş” ile ilgili konulara eğilmesi gerekliliği görülmektedir. Yani banka şube içinde müşterilerin gereksiz zaman kayıplarını önlemeye çalışmalıdır. Bunun için bankoda personel sayısını arttırmak, personelin daha hızlı iş yapabilmesi adına eğitimler düzenlemek ya da bankada kullanılan teknolojiye yatırım yaparak işlem hızını arttırmak gibi çözümler uygulanabilir. Yanısıra banka şubelerinde personel adına bir “insiyatif” sorunu yaşanmaktadır. Personelin konularına hakim olduğu ve genel anlamda iyi oldukları düşünülmekte ancak sorun çözümünde zayıf oldukları ifade edilmektedir. Bu konuya yönelik eğitimler düzenlenmesinde yarar vardır.

XYZ Bankası’ndan kurumsal bankacılık hizmeti alan müşterilerin bir bankadan beklentilerinin en yüksek olduğu, önem sıralamasında en ön plana çıkarılan unsurlar, “zamanında hizmet” iken, “personelin ilgili ve yardımcı yaklaşımı”, “ürün ve hizmet sunumunda hatasızlık”, “personelin konularına hakimiyeti” en fazla önem atfettikleri diğer unsurlardır.

Araştırma kapsamında görüşülen müşteriler için en az önem taşıyan unsurlar ise “periyodik ziyaret edilmesi/ilgilenilmesi”, “ihtiyaçları karşılayacak ürün tespitinin doğru yapılması” ve “ürünler/piyasa hakkında bilgilendirmesi/danışmanlık yapması”dır.

Sonuçlar sektörel bazda segmente edilip incelendiğinde, “telefon işlemlerinin etkinliği”, “XYZ Bankası yetkililerine ulaşabilme” unsurlarının yanısıra zamanında ve hatasız hizmete ilişkin konular ile personelin ilgili/bilgili olması konusuna yönelik unsurların bütün segmentler nezdinde yüksek öneme haiz konular oldukları belirlenmiştir.

Şirket büyüklükleri bazında incelendiğinde ise yine zamanında ve hatasız hizmete ilişkin konular ile personelin ilgili/bilgili olması konusuna yönelik unsurların, yanısıra “XYZ Bankası yetkililerine ulaşabilme” unsurunun bütün segmentler tarafından ön plana çıkartıldıkları görülmektedir. Sözkonusu kesimlerin hepsi nezdinde en önemli ilk 10 unsur arasına giren diğer bir unsur ise “işlemlerin mutabakata uygun yapılması”dır.

XYZ Bankası’ndan kurumsal bankacılık hizmeti alan müşterilerin, bankadan en fazla tatmin sağladıkları konular “şube lokalinin merkezi ve ulaşılabilir olması” ve “personelin ilgili ve yardımcı yaklaşımı” olmuştur. Personelin ilgili ve yardımcı olması konusunun tatmin yaratan konular arasında en üst sırada yer alması XYZ Bankası için olumlu bir sonuçtur, çünkü yine aynı konu sözkonusu kesimin en fazla önem atfettiği 2. konudur.

Araştırma kapsamında görüşülen personel için banka ile ilgili diğer konulardan daha az tatmin sağlamış oldukları konular ise “komisyon / faiz vb. oranlardaki değişiklikleri bildirme”,

“telefon işlemlerinin etkinliği” ve “ürünler/piyasa hakkında bilgilendirmesi/danışmanlık yapması”dır.

XYZ Bankası müşterileri için en önemli 3. unsur olduğu belirlenen “ürün/hizmet sunumunda hatasızlık” konusunun ise göreceli olarak düşük tatmin puanına sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Sonuçlar sektörel bazda incelendiğinde HİZMET sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin en yüksek önem atfettikleri ilk 10 unsurdan 7’sinin aynı zamanda XYZ Bankası’nın sözkonusu kesim nezdinde yüksek memnuniyet yaratmış olduğu unsurlar oldukları belirlenmiştir. En önemli ilk 10 unsur arasında olmalarına rağmen, tatmin puanı en yüksek ilk 10 unsur arasına girememiş konular ise, “zamanında hizmet”, “telefon işlemlerinin etkinliği” ve “ihtiyaçları karşılayacak ürün tespitinin doğru yapılması”dır.

İNŞAAT sektöründe faaliyet gösteren firmaların en yüksek önem atfettikleri ilk 10 konudan ise 6’sının aynı zamanda en yüksek tatmin sağlanan ilk 10 unsur arasında olduğu görülmüştür. Yüksek tatmin yaratılan unsurlar arasına girememiş olan önemli konuların ise “telefon işlemlerinin etkinliği”, “personelin ilgili/yardımcı yaklaşımı”, “şube sayısının yeterliliği” ve “yenilikleri izleyip yeni ürünler sunabilmesi” olduğu tespit edilmiştir.

Aynı değerlendirme, İMALAT sektörü bazında yapıldığında ise, en önemli ilk 10 unsur arasında yüksek tatmin yaratmış unsurların oranının diğer sektörlerle oranla daha düşük olduğu görülmektedir. XYZ Bankası, imalat sektöründe faaliyet gösteren firmaların en fazla önem atfettikleri ilk 10 konudan 4’ünde yüksek tatmin yaratabilmiştir. Tatmin sıralamasında ilk 10 unsur arasına giremeyen yüksek önemli unsurlar ise, “personelin ilgili/yardımcı yaklaşımı”, “komisyon / faiz vb. oranlardaki değişiklikleri bildirme”, “telefon işlemlerinin etkinliği”, “XYZ Bankası yetkililerine ulaşabilme”, “ürün/hizmet sunumunda hatasızlık” ve “personelin konulara hakimiyeti”dir.

Sonuçlar şirket büyüklükleri bazında incelendiğinde 10 kişiden az çalışanlı şirketlerde yüksek öneme haiz olup, en yüksek tatmin yaratan ilk 10 unsur arasına girememiş konular “ürün/hizmet sunumunda hatasızlık”, “yenilikleri izleyip yeni ürünler sunabilmesi”, “telefon işlemlerinin etkinliği”, “hizmet verilen gün/saatlerin uygunluğu”dur.

Aynı durum 10-50 kişi çalışanlı şirketlerde, “şube sayısının yeterliliği”, “XYZ Bankası yetkililerine ulaşabilme”, “komisyon / faiz vb. oranlardaki değişiklikleri bildirme” ve “ihtiyaçları karşılayacak ürün tespitinin doğru yapılması”, 50 kişiden fazla çalışanı olan şirketler için de “şube sayısının yeterliliği”, “telefon işlemlerinin etkinliği” ve “ürün/hizmet

sunumunda hatasızlık” unsurları için geçerlidir.

XYZ Bankası’nın kurumsal bankacılık müşterileri nezdinde yatırım ve iyileştirme çalışmaları yaparak potansiyel kazanç sağlayabileceği unsurların başında ”ürün/hizmet sunumunda hatasızlık”, “zamanında hizmet” ve “telefon işlemlerinin etkinliği” gelmektedir. Bu konulardan ikisinin bankanın “öncelikli olarak iyileştirmesi gereken” unsurların yer aldığı I. Bölgede yer aldıkları düşünülürse, potansiyel getirilerinin yüksek olması anlam kazanmaktadır.

İyileştirme çalışmaları yapıldığı takdirde XYZ Bankası’na en yüksek getiri sağlayacak unsurlar şirket büyüklüğü ve sektörler bazında incelendiğinde;

HİZMET sektöründe “zamanında ve hatasız hizmet” konularının, İMALAT ve İNŞAAT sektöründe teknolojiye dayalı “etkin telefon bankacılığı” unsurunun XYZ Bankası’na en yüksek getirisi olacak konular oldukları tespit edilmiştir.

10 kişiden az çalışana sahip şirketlerde “yenilikçi bankacılık” konsepti ön plana çıkarken, 10-50 çalışanlı şirketlerde de yine gelişim ve teknolojiye ilişkin “etkin telefon bankacılığı” konusu bankaya en yüksek getirisi olacak unsur olarak ön plana çıkmaktadır. 50 kişiden fazla çalışanı olan firmalarda ise bankaya en fazla “hatasız hizmet” konusunda gerçekleştirilecek çalışmalar fayda sağlayacaktır.

XYZ Bankası çalışanlarının bankadan duydukları ortalama tatmin puanı 100 üzerinden 77 puandır. Bu puan, tatminkar bir puan olarak nitelendirilebilecek bir puandır. XYZ Bankası’nın kurumsal bankacılık müşterileri nezdinde yaratmış olduğu tatmini arttırmak için öncelikli olarak potansiyel kazanç indekslerinde belirtilen konulara ağırlık vermesi gerektiğinin işaretidir.

İyileştirme faaliyetleri kapsamına alınarak tatmin oranının artırılması gereken unsurların başında XYZ Bankası kurumsal bankacılık müşterileri tarafından oldukça yüksek önem verilmesine rağmen tatmin puanı düşük olan “şubeye telefon aracılığı ile yürütülen işlemlerin etkinliği” ve “ürün/hizmet sunumunda işlemlerin hatasız yapılıyor olması” unsurları gelmektedir. XYZ Bankası, sözkonusu unsurları takiben ise ağırlıklı olarak “zamanında hizmet” konusuna yönelmelidir. Bu konularda yapılacak olan iyileştirme, bankanın müşteri tatmininde en yüksek oranda artış sağlayacaktır.

Özetle, genel olarak incelendiğinde, XYZ Bankası kurumsal bankacılık müşterilerinin tatminini en yüksek oranda arttırmak amacı ile, yenilikçi ve teknolojik bankacılık konseptinin

yanısına “şube içi işleyiş” ile ilintili “zamanında ve hatasız hizmet” ve “ilgili ve yardımcı banka personeli” konularına yönelik unsurlarda iletişim faaliyetlerinde bulunmalıdır.

### **8.10 ISO 9001 Kalite Güvence Belgesinin Etkileri**

Görüldüğü üzere yapılan araştırmalar sonucu ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi Çalışması sonrası müşteri memnuniyet düzeyi yaklaşık olarak %80 civarındadır. ISO 9000 çalışması öncesi %70 iken, ISO 9000 çalışması sonrası % 10 düzeyinde iyileşme sağlanarak müşteri memnuniyet düzeyinde tatmin edici bir artış sağlanmıştır. Anket sonrası yapılan sonuç çalışması ve önerilerde hedefe ulaşıcı çalışmalar devam etmektedir.

Yine personel başına düşen yıllık eğitim süresi başlangıçta 10 saat/yıl iken, ISO 9001 süreci sonrası 15 saat/yıla çıkmıştır. Eğitim, kalite sürecinde üzerinde özellikle durulması gereken bir unsurdur. Personelin kişisel kariyer planlamalarında alınması gerekli görülen eğitim süresi dışında, genel olarak tüm personele verilen toplam kalite ve ISO 9000 Kalite Güvence Standartları eğitimi daha verimli bir personel ortaya çıkarmıştır. Ama personel başına öngörülen hedef olan yıllık eğitim süresi 25 saat/yıl'a erişmek için çok daha kapsamlı bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bu da öncelikli olarak yıllık eğitim bütçesinde yapılacak artışla mümkündür.

Kalite hedeflerine ulaşabilmek için her türlü açıdan yapılan çalışmalara hız verilmiştir. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik durum ve küreselleşen dünyada gitgide artan rekabet koşullarında insana yapılan yatırım ön plana çıkmaktadır. Daha sonra teknoloji ve altyapı yatırımları gelmektedir. İç müşteri olarak nitelenen personelin memnuniyet düzeyi yapılan çalışmalarda dış müşteriye yakın oranlarda çıkmaktadır. ISO 9001 çalışması öncesi personel memnuniyet düzeyi %65 iken, çalışma sonrası %75 civarlarında bulunmuştur. Bu oranı arttırmak için personelin çalışma koşullarını iyileştirici önlemler alınmakta, performans dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

Yapılan tüm bu çalışmalar verimliliği attırması, genel olarak da memnuniyet düzeyinde gözle görülür iyileşmeler sağlanmıştır. Hedeflere ulaşabilmek için çalışmalar devam etmekte olup, diğer kalite hedeflerinde de benzer artışlar sağlanmış ve daha iyiye doğru bir gelişme görülmüştür.

## 9. SONUÇ

Dünya finans piyasasında en güçlü para birimleri olarak dolar, euro ve yen görünmektedir. Dolayısıyla teknolojik gelişim, siyasi güç ve ekonomik güç olarak da Amerikan, Avrupa ve Japon ekonomileri dünyanın nabzını ellerinde tutmaktadırlar Rusya, Çin, Hindistan gibi nüfus olarak ve kapsadıkları coğrafi alan olarak dünyanın sayılı devletleri sayılan ülkeler ise aynı başarıyı gösterememektedirler. Diğer yanda gelişmekte olan ülkeler ve dünyanın Afrika kıtası gibi açlığa mahkum olmuş bölgeleri büyük tezat içindedirler.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde önde gelen ülkeleri yönetenler serbest ticarete, kitle halinde özelleştirmeye ve sermayenin serbest dolaşımına yeşil ışık yakıp özelleştirmeyi hızla ve kontrolsüz olarak teşvik ettiler. Stratejik alanlarda karar alma yetkisi kamunun elinden büyük ölçüde çıkıp özel sektöre geçti. Bu yüzden iki binli yılların başında dünyanın en büyük ekonomisinin yarısından fazlası artık birer ülke değil uluslararası şirkettir.

Dünya'daki bu değişimlere paralel olarak Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren görülen yapısal değişiklik ve dışa açılma politikalarının getirdiği koşullar, ulusal şirketlerimizin de rekabet stratejilerine yeni yaklaşımlar getirmek zorunluluğunu doğurmuştur. Kalitenin iyileştirilmesi ve müşteriye kalite güvencesi verme en önemli işletme politikası haline gelmiştir. Bu gelişmeler kalite olayının endüstri çevrelerinde en çok konuşulan konu haline gelmesine neden olmuştur.

Bilinen bir gerçek olarak müşteri ihtiyaçları doğrultusunda araştırma, tasarım ve geliştirmeye gereken önemi vermeyen işletmeler yarış dışı kalmakta bu konulara ağırlık verenlerse sıralamada üstlere doğru tırmanmaktadırlar. Kaliteyi yaratan en önemli unsur kalite sisteminin sorunsuz işlemesidir, bunu sağlamak için sistem araştırma ve geliştirme çabalarının yardımıyla sürekli geliştirilmelidir.

Küreselleşme olgusunun doğurduğu rekabetin gücü mutlak ölçülerle ifade edilemez, ancak kıyaslamalı olarak anlam taşır. Kısaca, rakiplere kıyasla kalite, maliyet ve hız üstünlüğü rekabet gücü üstünlüğünü sağlar. Bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Maliyetten ya da hızdan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek olanaksızdır, fakat kaliteden hareketle diğer iki faktörü de iyileştirmek mümkündür. Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşırı stokları önler. Maliyetlerin düşmesi beraberinde hızlı olmayıda avantaj olarak sunar.

Ülkemizde ve dünyada güncel bir konu olan ve adından sıkça söz edilen ISO 9000 Kalite

Güvence Standartları'nın pek çok özellikleri vardır. Fakat bu özellikler işletmeler tarafından ya tam olarak bilinmemekte ya da yanlış anlaşılmaktadır. Ükelere göre farklılık gösterse de genel olarak işletmelerin ISO 9000 Standartlarını uygulamalarındaki amaçlar şunlardır:

- Pazarlamada imaj güçlendirmek,
- Müşteri taleplerine uymak,
- Yönetim ve denetim etkinliği sağlamak,
- Toplam Kalite'ye hazırlık,
- Sistem kurmak

Yapılan araştırmalara göre ortaya çıkan ilginç sonuçlardan bir tanesi "kaliteyi arttırmak" hedefinin ilk sırada olmamasıdır. Fakat unutulmaması gereken asıl nokta, işletme düzeyinde kaliteyi artırmanın en önemli amaç olduğudur.

Türkiyede'ki işletmelerin çok büyük çoğunluğu "küçük ölçekli"dir. En büyük 500 işletmenin toplam cirosu incelendiğinde, çok az sayıda "büyük ölçekli" işletme olduğu anlaşılır. Orta ve büyük ölçekli işletmeler gözönüne alındığında, bunların önemli bir bölümü çağdaş olmayan organizasyon modelleri ile yönetilmektedirler. Bazı işletmeler işleri gereksiz yere küçük parçalara bölerek bütünlüğünü kaybetmiş, bazıları ise bürokratikleşmiş ve hantallaşmıştır. Her iki durumda da yapılması gereken ilk iş yeniden yapılanarak temelleri sağlamlaştırmaktır. Bu yapılanma gerçekleştirilmeden mevcut durumu kapsamlı bir kalite güvence sistemi ile, örneğin ISO 9000 Standartları ile kalıplaştırmak bir çok hatayı azaltsa bile, firmayı rekabetçilikten uzaklaşmayı engelleyememektedir. Bu bakış açısı ile kalite güvence sistemi uygulanmadan önce, işletmede belirli bir alt yapı kurulmalıdır.

"Dökümante Etmek" ve "Kaydetmek" ifadeleri, ISO 9000 sisteminde adı sıkça geçen ifadelerdir. Kalite güvencesi ve kalite geliştirme konularında yeterli tecrübeye sahip olmayan bankalar bu ifadelerden çıkardıkları anlama göre hemen herşeyi kağıda dökmeye çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda ise, kaçınılmaz bir kırtasiye ve bürokrasi ortaya çıkmaktadır. Fakat, iyi bir kalite güvence sistemi kırtasiyeyi ve bürokrasiyi artırmaz; uygulanması gereken işlemleri tarif eder ve gerçekten ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasını sağlar.

İşletmelerde, yanlış olmasına rağmen yaygın olan bir kanıda, ISO 9000'in Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş sürecinde olmazsa olmaz bir koşul olarak değerlendirilmesidir. ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi anlamındaki kalite yönetimi için koşul değildir. ISO 9000 araç, Toplam Kalite Yönetimi ise amaçtır. ISO 9000'den daha etkili bir kalite güvence sisteminin var olduğu düşünülüyorsa bu sistem uygulanmalıdır.

İyi uygulanan ISO 9000 Kalite Güvence Standartları'nın sağlayacağı başlıca avantajlar, firma açısından; karın ve pazar payının artması, verimin artması, maliyetlerin azalması, çalışanların tatmini, müşteri şikayetlerinin azalması, servis bakım ihtiyacının azalması, maliyet ve zamandan tasarruf edilmesi, kaynakların optimum kullanılması, iadelerin azalmasıdır. Müşteri açısından sağlayacağı avantajlar ise; kullanıma uygunluk, güvenlik, sağlık ve tatmindir.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi'nde tasarım aşamasından başlayarak, hammadde temini, üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamalarda gerekli teknik ve örgütsel önlemlerle planlı ve sistematik bir yapı amaçlanmaktadır. Bu sistemle sadece yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak hedeflenmektedir. Kalite, bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak, tüm çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğu olmakta ve başlangıçta hatasız üretmeyi hedefleyen bu anlayışla maliyetlerde önemli bir düşüş beklenmektedir. Kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, öncelikle müşterilerin beklentilerini karşılamak esas hedefler arasındadır.

Standartlar ticarete olan engelleri ortadan kaldırmak için konulmuştur. Böylece Türkiye'den yola çıkan bir yük Amerika'da standartlar sayesinde herhangi bir işleme tabi tutulmadan boşaltılabilir. Üretimde süreklilik, sağlık, güvenlik, ve çevre koşullarını iyileştirmeye yönelik bir takım etkileri de sözkonusudur. Ürün standardından süreç, sistem standardizasyonuna geçiş bu sebeplerden çok büyük faydalar sağlamıştır.

- Değişmeye kararlı olan bütün işletmeler bu değişime önceden karar verip daha sonra da uygulamaya geçme konusunda da kararlı davranmalılar. Kaliteye öncelik vermek konusunda bir an dahi tereddüt etmemelidirler. Ülkemizde bu konuda tek pazar ve ürün sorumluluğu ile ilgili AB koşullarını yerine getirmek için her türlü çabayı göstermek zorundadır.

ISO 9000 Kalite Güvence Standartları değerlendirmesi genellikle işletmelerin o ana kadar geçirdikleri en kapsamlı tetkik ve değerlendirme olmaktadır. Bu deneyimler işletmelere eğer iyi değerlendirebilirlerse kendilerini geliştirebilmek için çok iyi bir fırsattır. Önemli olan gereksinimleri anlamak değil ISO 9000 koşullarına uygun gelişmeye açık bir sisteme denetim sonunda sahip olmaktır.

Her alanda olduğu gibi ISO 9000 Belgelendirmesini yapan kuruluşun uluslararası düzeyde akredite olması yani verdiği belgenin geçerliliğinin tüm dünya pazarlarında tanınır olması gereklidir. Genelde esas tetkikden önce işletme içinde bir ön değerlendirme yapılır. Bu sayede eksiklikleri önceden tesbit edip gerekli önlemleri önceden alma şansımız olur. Tam değerlendirmeden önce bir iç denetim yapılır, daha sonra ise dış denetim gerçekleşir. İşletme bu arada aksaklıklar için bayağı bir zaman kazanır ve sonuçta ISO 9000 Kalite Güvence

Sistemine uygun olup olmadığı ortaya çıkar.

Ülkemizin, hızlı değişme ve gelişmeyi yakalaması ve etkilenmeye uyum sağlayabilmesi, gelişmiş ülkelerin geçtiği evreleri geçmeyi beklemeden en son gelişmişliğe ulaşmaktır. Bunun, bugün için bilinen yolu, mal ve hizmet üretiminde “Kalite Yönetim Sistemi” ni kamu ve özel kuruluşlara beklemeden uygulamak gerekmektedir. Rekabetin tüm yoğunluğuyla yaşandığı bu ortamda globalleşme sonuçları itibariyle ülkemizi oyunun tam ortasına çekmektedir.

Stratejik planlamanın en önemli unsurlarından rakiplerin durumlarının incelenmesi ülkemiz için çok önemlidir. Gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkı daha fazla açılmadan kapatmamız gerekiyor. Dolayısıyla kaliteden ödün vermeden ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemlerinin de yardımıyla çağdaş uluslar seviyesine çıkmak mümkün olacaktır. Asıl olan iki binli yıllarda Türkiye'nin bilgi toplumunda en önlere yerini bulmasıdır.





**KAYNAKLAR**

- Aytimur, S., (1994), Kalite Sistem Dokümantasyonu, Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti., İstanbul
- Aren, S., (1981), Para ve İktisadi Politika, Daruk Kitabevi Yayını, Ankara
- Bağrıaçık, A., (1995), Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul
- Bozkurt, R., (1994), Toplam Kalite Kontrolü, Kalder Yayını, İstanbul
- Candaş, E., (1994), Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü, İTÜ İşletme Mühendisliği Bitirme Tezi
- Durer, S., (1988), Türkiye’de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Yayını, İstanbul
- Efil, İ., (1995), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.Fak. İşletme İktisadi ve Uyg. Merkezi Yayını, Bursa
- Emre, A., (1995), Tam Zamanında Yönetim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, MPM Yayını, Ankara
- Erkut, H., (1995), Hizmet Yönetimi Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, İnterbank Yayını, İstanbul
- Fujita, K., (1996), Japanese Firm Integrates ISO 9000 and TQC, ISO 9000 News., New York
- Imai, M., (1994), Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, BRISA Yayını, İstanbul
- İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, (1994), Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, TKY ArKom Yayını, İstanbul
- Kavrakoğlu, İ., (1996), Kalite Cep Kitabı, Kalder Yayınları No:3, İstanbul
- Kavrakoğlu, İ., (1993), Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul
- Odaman, A. ve Bozkurt, R., (1996), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayını, Ankara
- Peşkiroğlu, N., (1994), TKY ve ISO 9000, MPM Yayını, Ankara
- Polat, M., (1994), Yönetimin Evrimsel Gelişimi ve Çağdaş Yönetim Anlayışları, İTÜ İşletme Mühendisliği Bitirme Tezi
- Previati, D., (1992), Quality Management in Italian Banks, Economia Aziendale, Italy
- Selçuk, İ., (1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Stevenson, W., (1993), Production Operations Management, Richard D.Irving Inc., Boston
- Takan, M., (2000), Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul
- TSE, (1996), TSE-EN-ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, TSE Yayınları, İstanbul

TSE, (1996), TS ISO 9004-4 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları Bölüm 4-Kalite İyileştirme Kılavuzu, TSE Yayını, Ankara

Uludağ, R., (1994), Kalite Kontrol Çemberlerinin Katılımcıların Performansları Üzerindeki Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

Yılmaz, İ.,H., (1994), Tüketici Tatmini, İTÜ İşletme Mühendiliği Bitirme Tezi

Yurtçu, G., (1996), Bankacılıkta Toplam Kalite – 4.Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Tebliğler 3.Cilt, TÜSİAD-Kalder Yayını, İstanbul



**EKLER**

- Ek 1 Kalite El Kitabı Örneği
- Ek 2 Kalite Sistem Prosedürü Örneği
- Ek 3 Yönetmelik Örneği
- Ek 4 Organizasyon El Kitabı Örneği
- Ek 5 İş Akışı Örneği
- Ek 6 Uygulama Esası Örneği
- Ek 7 Kontrol Listesi Örneği
- Ek 8 Liste Örneği
- Ek 9 Form Örneği
- Ek 10 Form Örneği
- Ek 11 Form Örneği
- Ek 12 Sistem El Kitabı Örneği
- Ek 13 Makina Kullanım Kılavuzu Örneği



**XYZ BANKASI A.Ş.**

**ISO 9001**

**Kalite El Kitabı**



Bu el kitabı XYZ BANKASI A.Ş. malı olup, hizmete özeldir.

İzin alınmadan, kısmen de olsa çoğaltılması ve üçüncü şahıslara verilmesi yasaktır.

Doküman Kodu: KEK

## ÖNSÖZ

Bu El Kitabı'nda yazılı olan bütün hususların doğruluğunu kabul eder ve yerine getirilmesi için herhangi bir faaliyetten fedakarlık yapmayacağımızı taahhüt ederiz.

Yönetimin Kalite Temsilcisi

Genel Müdür



**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 2/42**

Doküman Kodu: KEK

**İÇİNDEKİLER**

0. GİRİŞ	5
1. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	7
1.1 Kalite Politikası	
1.2 Organizasyon	
1.2.1 Sorumluluk ve Yetki	
1.2.2 Kaynaklar	
1.2.3 Yönetim Temsilcisi	
1.3 Yönetimin Gözden Geçirmesi	
2. KALİTE SİSTEMİ	20
2.1 Genel	
2.2 Kalite Sistemi Prosedürleri	
2.3 Kalite Planlaması	
3. SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ	23
3.1 Genel	
3.2 Gözden Geçirme	
3.3 Sözleşmede Değişiklik	
3.4 Kayıtlar	
4. TASARIM KONTROLÜ	24
4.1 Genel	
4.2 Tasarım ve Geliştirme Planlaması	
4.3 Kuruluş İle İlgili ve Teknik İlişkiler	
4.4 Tasarım Girdileri	
4.5 Tasarım Çıktıları	
4.6 Tasarımın Gözden Geçirilmesi	
4.7 Tasarımın Doğrulanması	
4.8 Tasarımın Geçerliliği	
4.9 Tasarım Değişiklikleri	
5. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ	26
5.1 Genel	
5.2 Doküman ve Veri Onayı ve Yayını	
5.3 Doküman ve Veri Değişiklikleri	
6. SATINALMA	27
6.1 Genel	
6.2 Tedarikçilerin Değerlendirilmesi	
6.3 Satınalma Verileri	
6.4 Satın alınan Ürünün Doğrulanması	
7. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ	28
8. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ	29
9. PROSES KONTROL	30
10. MUAYENE VE DENEY	31
10.1 Genel	
10.2 Girdi Muayene ve Deneyleri	
10.3 Proses Sırasında Muayene ve Deneyler	
10.4 Son Muayene ve Deneyler	
10.5 Muayene ve Deney Kayıtları	

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Yayın No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon No: 1

Sayfa No: 3/42

Doküman Kodu: KEK

11. MUAYENE, ÖLÇME VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ	32
11.1 Genel	
11.2 Kontrol Prosedürü	
12. MUAYENE VE DENEY DURUMU	33
13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ	34
13.1 Genel	
13.2 Uygun Olmayan Ürünün İncelenmesi ve Elden Çıkarılması	
14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER	35
14.1 Genel	
14.2 Düzeltici Faaliyetler	
14.3 Önleyici Faaliyetler	
15. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT	36
15.1 Genel	
15.2 Taşıma	
15.3 Depolama ve Muhafaza	
15.4 Ambalajlama	
15.5 Sevkiyat	
16. KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ	37
17. KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ	38
18. EĞİTİM	39
19. SERVİS	40
20. İSTATİSTİK TEKNİKLERİ	41
20.1 İhtiyaçların Belirlenmesi	
20.2 Prosedürler	

Doküman Kodu: KEK

## KALİTE EL KİTABI

### 0. Giriş

Bu Kalite El Kitabı, XYZ Bankası A.Ş.'ye ait ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini tanımlamak amacıyla ISO 9004-2 Hizmet Sektöründeki Firmalar için Kılavuz dikkate alınarak dokümanite edilmiştir.

Kalite El Kitabı, XYZ Bankası A.Ş.'de sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin üretildiği Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanlarını kapsar.

Bankamız XYZ Bankası'nın Anonim Şirketi olarak kuruluşu, 1992 yılı Mart ayında onanmıştır. İlk olarak İstanbul'da Merkez Şube'nin açıldığı ve Bankanın faaliyete geçtiği 7 Mayıs 1992 tarihi, Bankamızın kuruluş günü olarak kabul edilmiştir.

1992 yılı sonunda 6 olan şubelerin sayısı, geçen yıllarında hızla artmış ve 1999 Ekim ayı itibarıyla 162 şubeye ulaşmıştır. 2000 yılında 201 şubeye ulaşılması planlanarak yurt sathına yaygınlık amacına oldukça yaklaşmıştır. Bu arada, Bankanın gelişmesine paralel olarak artan personel sayısı da 1999 Ekim sonu itibarıyla 3268 olmuştur.

XYZ Bankası'nın en büyük ortakları, Türkiye'nin önde gelen sanayi ve ticaret gruplarından XYZ Holding'e bağlı şirketlerdir.

Kayıtlı sermayesi 33.720 Milyar TL olup, 1.720 Milyar TL'lik kısmı ortaklığın rüçhan haklarının tamamen kısıtlanması suretiyle halka arz edilmiştir. Halen İMKB'de işlem görmektedir. 1999 Haziran ayı sonu itibarıyla net karı 18.874 Milyar TL olan XYZ Bankası, güçlü bir mali yapıya sahiptir. Aynı zamanda, toplam aktifler içerisinde özkaynaklarının oranı dünya standartlarının çok üzerindedir.

XYZ Bankası, yaygın ticaret bankacılığının her alanında hizmet sunarken, ATM, sigorta, kredi kartları, otomatik ödemeler (telefon, doğalgaz, vs.), Dost Hesap ve tüketici kredileri gibi bireysel bankacılık faaliyetleri ile Türkiye'de ilk olarak altın bankacılığını da sürdürmektedir.

Tüm şubeleri On-Line olarak birbirine bağlı olan XYZ Bankası, SWIFT'e üyedir.

XYZ Bankası, finans sektöründeki etkinliğini, kurmuş olduğu iştiraklerin de katkısıyla başarıyla sürdürmektedir.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 5/42



Doküman Kodu: KEK

İştiraklerimiz:

- Toprak Factoring A.Ş
- Toprak Finansal Kiralama A.Ş
- Toprak Sigorta A.Ş
- Toprak Offshore Ltd.
- Toprak Menkul Değerler A.Ş
- Toprak Hayat Sigorta A.Ş
- Toprak Yatırım Bankası A.Ş.

İletişim Adresleri:

Genel Müdürlük

Adres: Büyükdere Cad. No:23 80220 Şişli-İSTANBUL

Santral : (0.212.)233 22 11

Faks: 247 96 99

Web : <http://www.xyzbankası.com.tr>

E-mail: xyzbankası@xyzbankası.com.tr

Kalite El Kitabı, ISO 9001 standardının ön gördüğü koşullar esas alınarak Türkçe olarak hazırlanmıştır. Yönetimin Kalite Temsilcisi Kalite El Kitabının hazırlanması revizyonu ve yayınlanmasından sorumludur. Kalite El Kitabının tüm Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanlarına bilgisayardan Lotus Notes ortamında dağıtımı yapılır. Kuruluş dışına verilmesi ancak Genel Müdür onayı ile gerçekleşir. Orjinal dokümanlar ıslak imzalı olarak iki set oluşturulur. Bunlardan bir tanesi belgelendirme kuruluşuna verilir, diğeri ise Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü tarafından muhafaza edilir.

Kalite El Kitabı, Yönetimin Kalite Temsilcisi ve Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü tarafından yılda bir kez gözden geçirilir ve/veya revize edilir. Yapılan revizyonların içeriği ve tarihleri takip edilir.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 6/42

Doküman Kodu: KEK

## 1. YÖNETİMİN SORUMLULUĞU

### 1.1. Kalite Politikası

XYZ Bankası A.Ş.'nin Kalite Politikası aşağıda belirtilmiştir.

#### *Kalite Politikamız,*

- *Dünya standartlarında bankacılık hizmeti vermek üzere donatılmış personel ile, müşteri, çalışan ve hissedar mutluluğunu maksimize etmek,*
- *Müşteri ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sağlayarak sektörde öncü olmak,*
- *Bu amaçla teknolojiden azami derecede faydalanarak Türk bankacılık sektörünün liderleri arasında yer almaktır.*

*Bu politika doğrultusunda, üzerinize düşen görev ve sorumlulukları yerine getireceğinize duyduğum inançla, Kalite Politikamızın uygulanmasına ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmesini taahhüt ederim.*

Genel Müdür

Kalite Politikası banka içinde bilgisayar ortamından Dahili Mevzuat olarak ve yapılan eğitim toplantıları ile tüm çalışanlara duyurulmuştur. Eğitim faaliyetleri ile personelin Kalite Politikasını anlaması ve benimsemesi sağlanmıştır. Ayrıca tüm Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanlarında personel tarafından görülebilecek yerlerde bulunması sağlanmıştır.

Kalite Politikasının etkin bir şekilde yerine getirilmesi için aşağıda yer alan konularda Kalite Hedefleri belirlenmiştir. Belirlenen hedefler periyodik olarak takip edilir.

#### *Kalite Hedefleri;*

- *Personel başına düşen eğitim süresi:*
- *Müşteri Memnuniyet Düzeyi:*
- *Personel Memnuniyet Düzeyi:*
- *Hissedar Memnuniyet Düzeyi:*
- *Şube ağı geliştirme hedefi:*
- *İşlem Süreleri:*

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

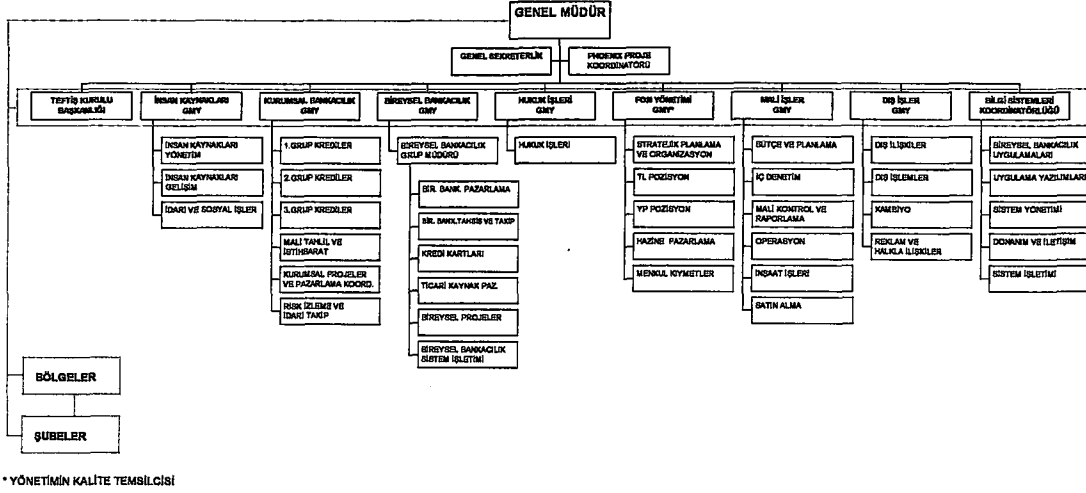
Revizyon No: 1

Sayfa No: 7/42

Doküman Kodu: KEK

## 1.2. Organizasyon

XYZ Bankası A.Ş.'nin organizasyon şeması aşağıda verilmiştir.



### 1.2.1. Sorumluluk ve Yetki

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilerimize sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak faaliyette bulunan Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanlarında çalışan personelin görev yetki ve sorumlulukları Organizasyon El Kitaplarında belirlenmiştir.

Genel Müdür'den başlayarak, Organizasyonumuz içinde yer alan Genel Müdür Yardımcısı ve Koordinatörlerin ana faaliyetleri aşağıda özetlenmiştir.

#### Genel Müdür

- Kalite Yönetim Sisteminin kurulması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması için gereken faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak,
- Ürün Proses ve Kalite sistemi ile ilgili alınan düzeltici ve önleyici faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmek,
- Bankanın etkin ve güvenilir bir imaja sahip olmasını sağlamak, yurtiçi ve yurtdışında Bankayı temsil etmek,
- Bankanın yönetim ve pazarlama stratejilerini belirlemek ve sonuçlarını izlemek,
- Kurumsal ve Bireysel yeni bankacılık ürünlerini izleyerek Bankada uygulanmasını sağlamak ve Banka olarak pazardan daha fazla pay alınabilmesi için gerekeni yapmak,
- Müşteri memnuniyetini sağlamak ve artırmak üzere gerekli düzenlemeleri uygulamaya sokmak,

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Yayın No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon No: 1

Sayfa No: 8/42

**Doküman Kodu: KEK**

- Çalışanların performanslarını artırmak amacıyla personel motivasyonunu en yüksek düzeyde tutmak için gerekli çalışma ortamını sağlamak.

**Teftiş Kurulu Başkanlığı****Organizasyon**

- Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın faaliyetleri, Teftiş Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Refakat Müfettişliği, Müfettişler, Merkezi Teftiş ve Teftiş Kurulu Servisi tarafından yürütülmektedir.

**Görev ve Sorumluluk**

- Banka Departman, Şube ve Bölge Müdürlüklerinin denetlenmesini sağlamak, olumsuz saptamalarla ilgili gerekli önlemleri almaktır.

**İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı****Organizasyon**

- İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı, İnsan Kaynakları Yönetim, İnsan Kaynakları Gelişim ve İdari ve Sosyal İşler Departmanları'dan oluşmaktadır.

**Görev ve Sorumluluk**

- İşe alımları ve personelin özlük haklarının takibini gerçekleştirmek,
- Görev bazında kariyer planlaması yapmak ve bunları destekleyecek eğitimler düzenlemek,
- Gelişen sektör ve teknolojiye paralel olarak eğitim politikaları belirlemek,
- Personelin performansları dahilinde zam çalışmaları yapmak,
- Banka Güvenlik Teşkilatı'nın koordinasyonunu sağlamak,
- Banka içi ve dışı haberleşmenin aksamadan yürütülmesini sağlamak,
- Banka arşivleme işlerini koordine etmekle yükümlüdür.

**Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcılığı****Organizasyon**

- Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcılığı 1. Grup Krediler, 2. Grup Krediler, 3. Grup Krediler, Mali Tahlil ve İstihbarat, Kurumsal Projeler ve Pazarlama Koordinasyon, Risk İzleme ve İdari Takip Departmanları'ndan oluşmaktadır.

**Görev ve Sorumluluk**

- Bankanın kurumsal kredi politikalarının, risk, randıman, emniyet ve seyyaliyet prensipleri doğrultusunda belirlenmesini sağlamak,
- Piyasa koşulları çerçevesinde kaynak kullandırımı ile ilgili müşteri verimliliğinin artırılmasını sağlamak,

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi****Onaylayan: Genel Müdür****Revizyon Tarihi: 25/11/1999****Yayın No: 1****Revizyon No: 1****Sayfa No: 9/42**

**Doküman Kodu: KEK**

- Tahsilinde tehlike görülen risklerin tasfiyesi için etkin önlemler almak,
- Kullandırılan kaynaklarla ilgili teminatların yeterli düzeyde olmasını sağlamak
- Banka adına kredi kullandırma, takip etme, firma tespiti, değerlendirmesi ve sektör araştırmaları çalışmaları için strateji, hedef ve politikaları belirlemek ve bu hedeflere ulaşmada gerekli tüm fonksiyonları yerine getirmekle yükümlüdür.

**Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcılığı****Organizasyon**

- Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcılığı; Bireysel Bankacılık Grup Müdürlüğü ve Grup Müdürlüğü'ne bağlı Bireysel Bankacılık Pazarlama, Bireysel Bankacılık Tahsis ve Takip, Kredi Kartları, Ticari Kaynak Pazarlama, Bireysel Projeler, Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi Departmanları'ndan oluşmaktadır.

**Görev ve Sorumluluk**

- Bankanın bireysel kredi politikalarının, risk, randıman, emniyet ve seyyaliyet prensipleri doğrultusunda belirlenmesini sağlamak
- Bankanın vadeli/vadesiz mevduat kaynak yapısının artırılması için gerekli önlemleri almak
- Bireysel bankacılık alanındaki ürün yelpazesinin genişletilmesi, bu ürünlerden sağlanan karın artırılması ve müşteri memnuniyetinin azami düzeye çıkarılmasını sağlamak,
- Bankaya yeni müşteri potansiyeli kazandırılması için gerekli politikaların uygulanmasını sağlamak
- Mevcut müşterilerden alınan verimin artırılması için Pazarlama birimlerini yönlendirmek
- XYZ Bankası adına bireysel pazarlama faaliyetlerini düzenlemek, pazarlama stratejisinin tüm şubelerce anlaşılmasını sağlamak, fiyatlandırma, verim, mevduat, sigorta, kredi kartları, bireysel bankacılık ve bankacılık hizmetleri çalışmaları için strateji, hedef ve politikaları belirlemek ve bu hedeflere ulaşmada gerekli tüm fonksiyonları yerine getirmekle yükümlüdür.

**Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcılığı****Organizasyon**

- Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcılığının faaliyetleri, Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcısı tarafından yapılan iş bölümü doğrultusunda ve kendisinin yönetiminde, ona bağlı olan Avukatlar ve Hukuk İşleri Departmanı tarafından yürütülür.

**Görev ve Sorumluluk**

- Bankanın üçüncü kişilerle olan hukuksal sorunlarının etkin bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktır.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Revizyon Tarihi: 25/11/1999****Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi****Yayın No: 1****Onaylayan: Genel Müdür****Revizyon No: 1****Sayfa No: 10/42**

Doküman Kodu: KEK

## Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı

### Organizasyon

- Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı Stratejik Planlama ve Organizasyon, TL Pozisyon, YP Pozisyon, Hazine Pazarlama ve Menkul Kıymetler Departmanları'ndan oluşmaktadır.

### Görev ve Sorumluluk

- Fon Yönetimi ile ilgili konularda yürüttükleri faaliyetler için strateji, hedef ve politikaları belirlemek
- Bankanın Aktif- Pasif yapısını ve karlılığını izleyerek Banka kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlamak,
- Bankanın günlük pozisyonlarının takip edilmesini ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak,
- Norm kadro analizleri ve organizasyon çalışmalarını yürütmek,
- ISO 9001 ve Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin faaliyetleri yürütmek
- Uygulama Yazılımları Departmanı ile koordineli çalışarak yeni ürün ve uygulamalara alt yapı oluşturacak sistem çalışmalarına yönelik Ar-Ge faaliyetlerini yürütmekle yükümlüdür.

## Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı

### Organizasyon

- Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı Bütçe Planlama, İç Denetim, Mali Kontrol ve Raporlama, Operasyon, İnşaat İşleri ve Satın Alma Departmanları'ndan oluşmaktadır.

### Görev ve Sorumluluk

- Banka bilançosunun zamanında ve sağlıklı bir şekilde hazırlanmasını sağlamak,
- Banka rasyolarını incelemek, olumsuz olanlarla ilgili gerekli önlemleri almak,
- Gelişme potansiyeli olan il ve ilçelerde yeni şube açılışlarının gerçekleşmesini sağlamak,
- Bankanın satın alma politikasını belirlemek ve en düşük maliyet – en yüksek kalite prensibi doğrultusunda yürütülmesini sağlamak,
- Bankanın tüm lokasyonlarının kurum kimliğine uygun bir şekilde dekorasyon ve tadilat çalışmalarını yürütmek.

## Dış İşler Genel Müdür Yardımcılığı

### Organizasyon

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 11/42

**Doküman Kodu: KEK**

- Dış İşler Genel Müdür Yardımcılığı Dış İlişkiler, Dış İşlemler, Kambiyo, Reklam ve Halkla İlişkiler Departmanları'ndan oluşmaktadır.

**Görev ve Sorumluluk**

- Bankanın Dış İşlemlerden sağladığı gelirin ve potansiyelin artırılmasını sağlamak,
- Bankanın yurtdışında sahip olduğu imajın geliştirilmesini sağlamak,
- Banka adına yabancı bankalarla ilişkiler ve tüm dış ticaret işlemlerini yürütmek,
- Bankanın olumlu bir imaja sahip olması için gerekli tanıtım politikasını saptamakla yükümlüdür.

**Phoenix Proje Koordinatörlüğü****Organizasyon**

- Bankacılık Yazılım Sisteminin değiştirilmesi amacıyla Phoenix Proje Koordinatörü başkanlığında kurulmuştur. Proje süresince Kambiyo, Krediler, Hazine ve Fon, Cari Hesaplar, Verimlilik, Müşteri, Muhasebe, Eğitim modüllerden sorumlu olacak ekipler oluşturulmuştur.

**Görev ve Sorumluluk**

- Phoenix Projesi Koordinatörlüğü, Bankanın önümüzdeki yıllarda kullanmayı düşündüğü ve piyasada rekabet etme gücünü sağlayacak yeni yazılımın öğrenilmesi, banka ihtiyaçlarına göre konfigüre edilmesini, Banka süreçlerine göre eksik kısımları belirleyip, tamamlatılmasını, bunların test edilmesini, yeni uygulamaya geçerek şube personelinin eğitimini, alt yapısının planlanmasını ve şubelere destek verilmesini sağlamakla görevlidir.

**Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü****Organizasyon Yapısı**

- Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü, Bireysel Bankacılık Uygulamaları, Uygulama Yazılımları, Sistem Yönetimi, Donanım ve İletişim, Sistem İşletimi Departmanları'ndan oluşmaktadır.

**Görev ve Sorumluluk**

- Genel Müdürlük departmanlarının ve şubelerin etkin çalışmasını sağlayacak şekilde bankacılık bilgi işlem sisteminin tasarlanmasını ve geliştirilmesini sağlamak,
- Bankada kullanılan teknolojik donanımın sektördeki yeniliklere paralel olarak geliştirilmesini sağlamak,
- Bankanın ihtiyaçları doğrultusunda bilgi teknolojisini oluşturmak, güncel tutmak ve rekabet avantajı sağlayacak ürünler geliştirmektir.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**  
**Onaylayan: Genel Müdür****Revizyon Tarihi: 25/11/1999****Yayın No: 1**  
**Revizyon No: 1**  
**Sayfa No: 12/42**

Doküman Kodu: KEK

### Yönetim Temsilcisi

- XYZ Bankası'nda ISO 9001 Kalite Yönetim Standardına uygun bir kalite yönetim sistemi kurmak, bu sistemi dokümanla etmek ve uygulanmasını sağlamak,
- Yöneticilerden ve çalışanlardan bilgi akışını sağlayarak kalite politikalarının oluşturulması, uygulamaya geçirilmesi, uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi faaliyetlerini koordine etmek,
- Kuruluş içi kalite tetkiklerini planlamak, uygulamaları koordine etmek, karşılaşılan hataların düzeltilmesini koordine ve takip etmek,
- Kalite sistemindeki aksaklıkların giderilmesi için gerekli düzeltici faaliyetleri yerine getirmek,
- Kalite geliştirme çalışmaları için ayrılacak kaynak taleplerini değerlendirmek ve onaylamak,
- Kalite geliştirme çalışmaları kapsamında ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gerekli eğitimlerin alınmasını sağlamak,
- Müşteri ve çalışan memnuniyeti, kalite maliyetleri, karlılık ve pazar payı artışı gibi kalite göstergelerini sürekli olarak izlemek,
- XYZ Bankası'nın kalite politika ve hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Kalitenin artırılmasında tüm personelin yaygın katılımını sağlamak,
- Kalite sistemi kapsamında kalan dokümanları belirlemek, bu dokümanların hazırlanmasını ve kalite kayıtlarının tutulmasını koordine etmek,
- İstatistiksel proses kontrol tekniklerinin uygulama yerlerinin belirlenmesinde katkıda bulunmak,
- Kalite geliştirme faaliyetleri ve bankamızın sunduğu hizmetlerin kalitesi hakkında üst yönetime düzenli raporlar sunmak,
- "Yönetimin Gözden Geçirmesi" faaliyeti için detaylı çalışmayı gerçekleştirmek,
- Dünyadaki ve sektördeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak, bankanın sunduğu hizmetlerin kalitesi için benchmarking (kıyaslama) çalışmalarını başlatmak ve sürdürmek.

XYZ Bankası A.Ş.'de yürütülen Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarında Yönetimin Kalite Temsilcisi, Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü ile çalışır. Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nün görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin özet açıklama aşağıda verilmiştir.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

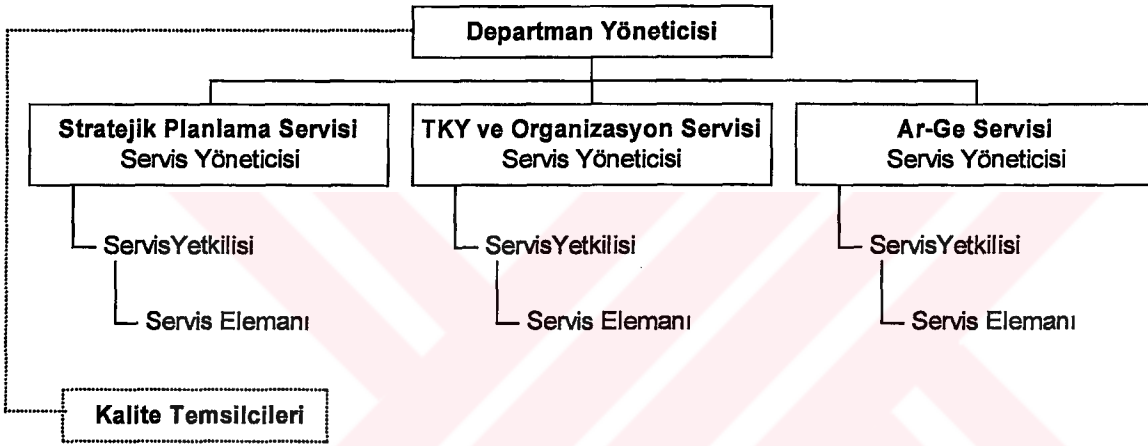
**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 13/42**



## Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü

- Kalite Sisteminin kurulması, uygulanması ve etkinliğinin sürekliliği için Yönetimin Kalite Temsilcisi'nin görev tanımına giren faaliyetler konusunda destek vermek.
- Stratejik Planlama destekli Toplam Kalite Yönetim Sistemine geçiş için gereken çalışmaları başlatmak ve Banka'da uygulanmasını sağlamak,
- Uluslararası ve ulusal finans sektöründeki kurumların kullandığı yazılımlardaki gelişmeleri izleyerek ve ihtiyaçlar doğrultusunda hizmetin kalitesini artırıcı araştırma geliştirme faaliyetlerini yürüterek yazılım geliştirme çalışmalarını başlatmak,



XYZ Bankası A.Ş.'de yürütülen Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarında Şube, Bölge Müdürlüğü ve Departmanlardaki Kalite Temsilcileri Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'ne destek verir. Kalite Temsilcilerini görevleri aşağıda tanımlanmıştır.

### Kalite Temsilcileri

- Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü koordinasyonunda doküman hazırlama çalışmalarına katılmak,
- Kalite Sistemi dokümanlarındaki değişikliklere ilişkin uygulamaların bağlı oldukları Şube, Bölge Müdürlüğü ve Departmanlardaki etkinliğini sağlamak,
- Bağlı oldukları Şube, Bölge Müdürlüğü ve Departmanlarındaki personelin Kalite Sistemi ile ilgili çalışmalar hakkında bilgilendirilmesi ve bilinçlenmesini sağlamak,
- Üç ayda bir Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nce organize edilen Kalite toplantılarına katılmak, Kalite Sisteminin etkinliğini arttırmaya yönelik önerilerde bulunmak.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Yayın No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon No: 1

Sayfa No: 14/42

Doküman Kodu: KEK

XYZ Bankası A.Ş.'de tüm bankacılık ürün ve hizmetlerini üretilmesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin doğrulanması amacıyla aşağıda belirtilen komiteler oluşturulur. Komiteler ve kuruluş amaçları aşağıda sıralanmıştır.

### İcra Komitesi

- Diğer komitelerin tavsiye/kararlarını, gözden geçirir/değerlendirir, gerekli kararları alır.
- Bankanın genel stratejisine karar verir.
- Bankanın organizasyon yapısının nasıl değişmesi gerektiğine karar verir. Kişilere, komitelere ve alt gruplara yetki delegasyonu yapar.
- Alt düzey yönetim birimlerini yönetmek için, politikalar ve planlama rehberleri yayımlar.
- Tüm banka ve ana bölümler için planları adapte eder ve gözden geçirir.
- Plan harici aktiviteleri gözler ve düzeltici tedbirler alır.
- Üst düzey personel kararları alır.

### Aktif / Pasif Yönetimi Komitesi

- Maruz kalınan faiz oranı, para değeri ve piyasa fiyatı risklerini kontrol edecek Aktif/Pasif yapıları tavsiye eder.
- Modern Aktif/Pasif Yönetimi yöntemlerini yerleştirir; tahmin ve politika test modelleri oluşturur.
- Merkezi Aktif/Pasif yönetimi için gerekli organizasyonel değişiklikleri tavsiye eder, yetki düzeylerine göre risk dağıtımını önerir.
- Aktif/Pasif yönetimindeki risk ve karların yönetimce anında izlenebilmesi için gerekli sistemleri temin eder.
- Aktif/Pasif Yönetimi ve buna bağlı hazine ve sermaye piyasaları ile ilgili işlemler için gerekli Bilgi İşlem önceliklerini belirler.
- Banka çapında (yurt içi/dışı) Aktif/Pasif Yönetimi ve hazine aktiviteleri ile ilgili risk ve karları izler.
- Aktif/Pasif yönetimi ile ilgili mevzuata uygunluğu sağlar.
- Aktif/Pasif yönetimi eğitimlerini, işe almaları ve ödül sistemini belirler ve kalite kontrolü yapar.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi  
Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1  
Revizyon No: 1  
Sayfa No: 15/42

### İnsan Kaynakları Üst Komitesi

- Tüm iş planları için personel ile ilgili işlemleri tanımlar (işe alma, tayin, terfi/tenzili rütbe, ayrılma).
- Personelin müşteri odaklı ve gelir yaratıcı faaliyetlere sürekli yönlendirilmesini ve bu pozisyonlara tayin edilmesini sağlar.
- İcra Komitesi için organizasyon yapısının maliyet optimizasyonu düşünülerek kurulmasını tavsiye eder.
- Performans değerlendirmeleri, potansiyel tahminleri, ve ödül sistemi ile ilgili geliştirme çalışmalarını takip eder.
- Kariyer Planlama için, yönetim geliştirme programlarını takip eder.
- Eğitim ve geliştirme çalışmalarının güncel tutulmasını sağlar.
- İnsan Kaynakları için Bilgi İşlem önceliklerini belirler.
- Alt Komiteden gelen önerileri değerlendirir.

### İnsan Kaynakları Alt Komitesi

- Yetkili ve altındaki tüm personelin tayin terfi ve her türlü özlük hakları hakkında yönetmelik ve üst komite kararları doğrultusunda karar alır.
- Bankadaki personel sorunlarını saptayarak, iyileştirici öneriler hazırlamak ve üst komiteye görüş sunar.
- Personelin moral, motivasyon ve organizasyonel sorunlarının çözümünü gerçekleştirir.
- Yetki alanı içinde kaldığı halde özel duruma haiz konular hakkında üst komiteye görüş sunar.
- Eğitim konusunda etkinliği artırıcı proje ve uygulamalar yapar.
- Norm kadro ve planlama konularında etkinlik sağlar.

### Disiplin Komitesi

- Teftiş Kurulu'nca hazırlanan raporlar çerçevesinde rapor konusu personel/personeller hakkında idari karar alır.
- İnceleme ve soruşturmaya konu olan olay sonucu oluşan Bankamız zararının tasfiyesine yönelik karar alır.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi  
Onaylayan: Genel Müdür

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

Yayın No: 1  
Revizyon No: 1  
Sayfa No: 16/42

Doküman Kodu: KEK

- Disiplin Komitesi'ne gündem oluşturan olumsuzlukların tekrarlanmaması yönünde tedbir alınmasına yönelik kararlar alır.

### Kredi Komitesi

- Kredi portföylerinin performansını izler, kredi politikalarında değişiklikler önerir.
- Mükemmel ve maliyet optimizasyonu yapılmış bir kredi yönetimi için organizasyonel değişiklikler tavsiye eder.
- Modern risk değerlendirme sistemlerinin kuruluşunu başlatır; dinamik kredi puanlama, uzman sistemler tasarlar.
- Büyük meblağlı kredileri kendi yetkisinde değerlendirir.
- Kredi Yönetimi maliyetlerini düşürmek için kredi yönetimi sürecini nasıl yeniden yapılandırılacağını tespit eder;
- Kredi Yönetimi için Bilgi İşlem önceliklerini belirler.
- Risk değerlendirmesi yapar.
- Kredi eğitimlerini belirler ve kalite kontrol yapar.

### Operasyonlar Komitesi

- Banka için bir operasyon stratejisi belirler.
- Tüm operasyonel süreçlerle ilgili maliyet optimizasyonu sağlamak için planlar yapar (uygulamayı da göz önünde bulundurarak).
- Gereksiz maliyetleri engelleyecek programlar yönetir.
- Operasyonel faaliyetler için Bilgi İşlem önceliklerini belirler.
- Operasyon eğitimleri planlar ve kalite kontrolü yapar.
- Operasyonel fonksiyonlar için organizasyon yapıları önerir.

### Strateji Komitesi

- Kabul edilebilir risk düzeylerinde karlı büyüme sağlamak için fikirler oluşturur.
- Banka için en önemli stratejik meseleleri tespit eder ve "Stratejik Sorunlar" olarak sıralar
- Stratejik sorunları çözmek için gerekli özel proje/araştırmalar başlatır ve beyin fırtınası yapar.
- Tüm banka ve ana bölümleri için stratejik planları geliştirir.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Yayın No: 1**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 17/42**

**Doküman Kodu: KEK**

- Üzerinde anlaşılmış stratejilerin nasıl açıklanması, iletilmesi ve bunların nasıl operasyonel plan ve bütçelere dönüştürülmesi gerektiğini tespit eder.

**Satınalma Komitesi**

- Bankanın birimlerince yapılan taleplerin değerlendirilerek gerekliliklerine karar verir.
- Karşılanylacak taleplerin temin edileceği kurum ya da şirketi optimal şekilde belirler.
- Fayda Maliyet analizi yapar.
- Kredilerin tasfiyesi durumunda alacaklarımızın tahsili amacıyla, Bankamız adına gayrimenkul alınması ve bu gayrimenkullerin üçüncü şahıslara satışını Yönetim Kurulu'nun bilgisi dahilinde gerçekleştirir.

**Risk İzleme Komitesi**

- Risk yaratacağı belirlenen firmalar hakkında ilgili şubenin uyarılmasını ve riskin tasfiyesini sağlar.
- Teminatların güçlendirilmesi yönünde şubenin yönlendirilmesini sağlar.
- Bankamız kredi portföyünde yer alan firmalardan olumsuzluk ve risk oluşturabileceklerin belirlenmesini sağlar.
- Bu firmaların risklerinin Bankamızda sorunlu hale gelmemesi için alınacak tedbirlerin belirlenmesini sağlar.
- Alınması kararlaştırılan tedbirlerin Şubeye bildirilmesini sağlar.

**Bilgi İşlem Komitesi**

- Banka için uzun vadeli bir Bilgi İşlem stratejisi belirler.
- Tüm Bilgi İşlem uygulamaları için gelişme öncelikleri belirleyip yöntemleri yerleştirir.
- Bilgi İşlem uygulamalarındaki gelişmeleri gözler ve portföy önceliklerini belirler.
- Sistem mimarisini geliştirir ve en iyisini önerir.
- Bilgi İşlem uygulamaları için, uygulamalar yürürlüğe girdikten sonra denetim yapılmasını sağlar.
- Bilgi İşlem maliyetlerini azaltmak için yapılan çalışmalarını koordine eder.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi****Onaylayan: Genel Müdür****Revizyon Tarihi: 25/11/1999****Yayın No: 1****Revizyon No: 1****Sayfa No: 18/42**

Doküman Kodu: KEK

- Modern Bilgi İşlem yönetimi metodlarının yerleştirilmesini sağlar.
- Bilgi İşlem bağlantılı eğitimlerin iyileştirilmesini sağlar ve kalite kontrol yapar.

### 1.2.2. Kaynaklar

XYZ Bankası A.Ş.'de tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin belirlenen şartlarda üretilmesi ve kuruluş içi tetkiklerini de kapsayan doğrulama çalışmalarının yürütülmesi için gerekli kaynaklar sağlar.

### 1.2.3 Yönetim Temsilcisi

XYZ Bankası A.Ş.'de Kalite Sisteminin kurulması, uygulanması ve devam ettirilmesini sağlama, gözden geçirme ve Kalite Sisteminin iyileştirilmesine esas alınması amacıyla Kalite Sisteminin performansı hakkında Üst Yönetime rapor verme yetkilerine sahip olarak, kalite çalışmalarını yürüten Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Genel Müdür Yardımcısı, Yönetimin Kalite Temsilcisi olarak atanmıştır. Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü, Kalite El Kitabının 1.2.1.Sorumluluk ve Yetki Bölümünde detaylı olarak tanımlanan görev tanımına ilişkin sorumlulukları konusunda Yönetimin Kalite Temsilcisi'ne destek verir.

### 1.3. Yönetimin Gözden Geçirmesi

XYZ Bankası A.Ş.'nin Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Koordinatörlerden oluşan Üst Yönetimi; Kalite Yönetim Sistemi, Kalite Politikası ve Hedeflerin etkinliğinin sürekliliğini sağlamak amacıyla KSP/01 kodlu Yönetim Sorumluluğu Prosedürüne uygun olarak gözden geçirir. Gözden geçirme faaliyeti Yönetimin Kalite Temsilcisi tarafından yürütülür.

Doküman Kodu: KEK

### Referans Doküman:

- KSP/01 Yönetim Sorumluluğu Prosedürü

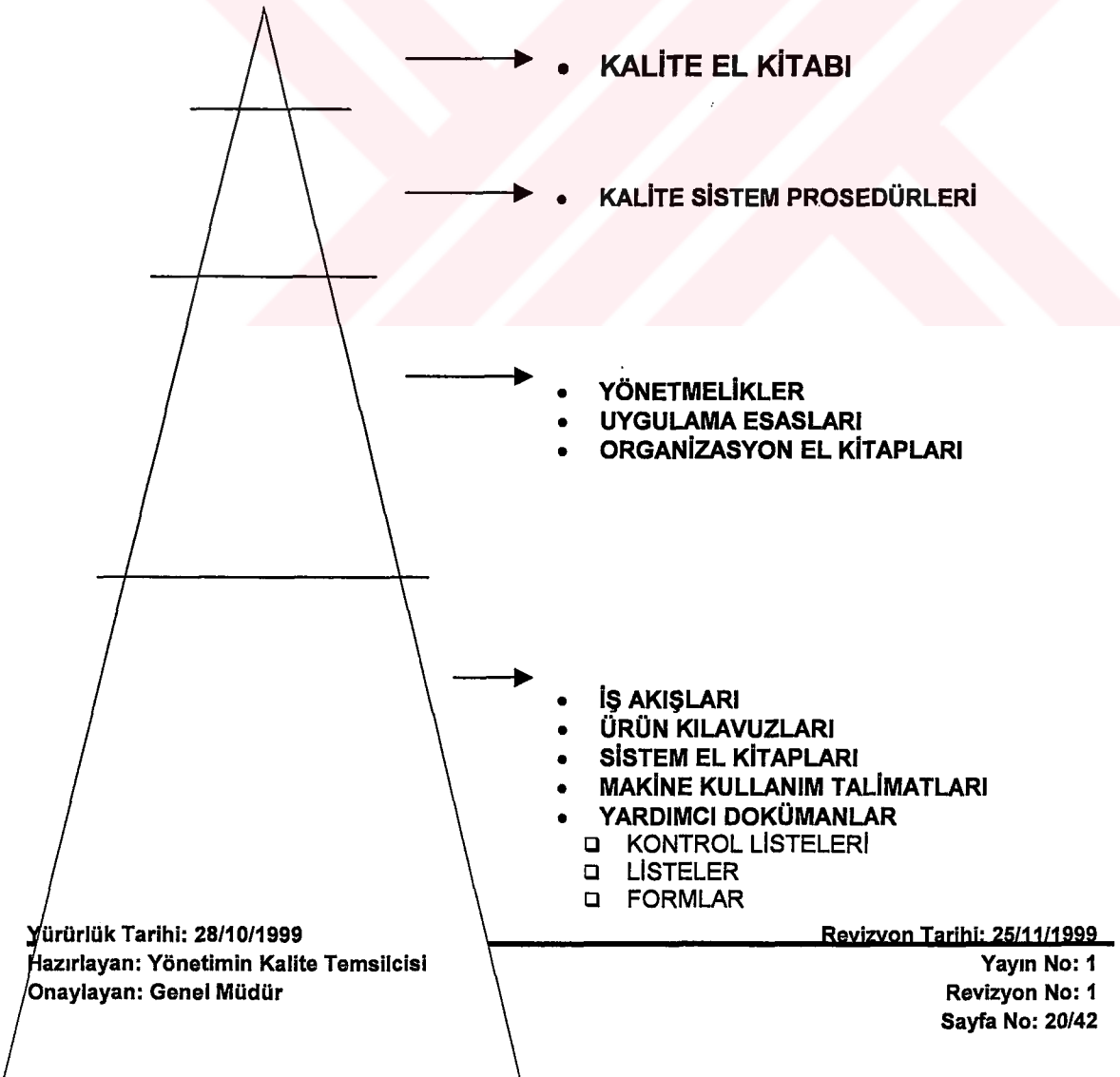
## 2. KALİTE SİSTEMİ

### 2.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan tüm ürün ve hizmetlerin üretilmesi ile ilgili yürütülen faaliyetleri ve bu faaliyetleri yürüten Şube, Bölge Müdürlüğü, Genel Müdürlük Departmanlarını kapsayan bir Kalite Yönetim Sistemi kurulmuş ve dokümante edilmiştir. Kalite Sistemi tüm proseslerde gerekli kontrol ve güvenceyi sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Kalite Yönetim sistemi içinde yer alan dokümanlara ilişkin detaylı açıklamalar KSP/05 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü'nde anlatılmıştır.

Kalite Yönetim Sistemimizin dokümantasyon yapısı aşağıda verilmiştir



**Doküman Kodu: KEK**

- DAHİLİ MEVZUAT
- BİLGİSAYAR YAZILIMLARI
- HARİCİ DOKÜMAN
- HARİCİ FORM

**2.2.Kalite Sistemi Prosedürleri**

ISO 9001 Standardının belirlediği şartlara ve XYZ Bankası Kalite Politikasına göre, Kalite Sistem Prosedürleri oluşturularak, dokümante edilmiştir. Prosedürler kolay anlaşılabilir şekilde hazırlanmış ve Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyon yapısı içinde yer alan diğer dokümanlar ile bağlantıları kurulmuştur.

ISO 9001 Standardının Maddeleri ile XYZ Bankası A.Ş. Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanları arasındaki ilişki LST/(KSP/17)/02 kodlu Birim ve ISO Maddeleri Listesinde tanımlanmıştır.

Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departman Yöneticileri; sorumluluğu ile ilgili tüm dokümanları birlikte çalıştığı personeline öğretir ve uygulamalarına yardımcı olur.

**2.3.Kalite Planlaması**

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi için ürün kılavuzları, iş akışları, uygulama esasları dokümante edilmiştir. Bankamızda oluşturulan bu dokümanlar Kalite Planlarını tanımlar.

Bu dokümanlarda istenen kaliteyi gerçekleştirmek için gerekli olan tüm kontrol faaliyetleri kontrol listeleri oluşturularak güvence altına alınır.

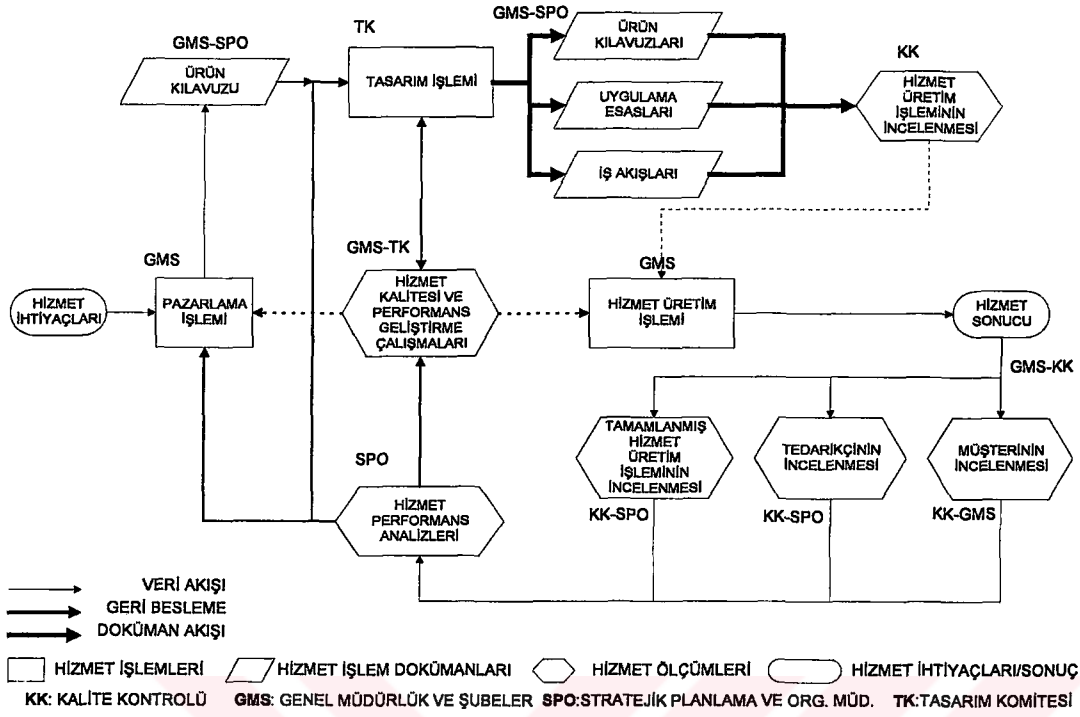
Faaliyetlerin hatasız yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan donanım, yazılım, personel gibi nitelikleri belirlenmiş kaynaklar, personelin kullanımına sunulmuştur.

Tüm dokümantasyonda ilgili dokümanlar ve faaliyetlerin etkin olarak yapıldığını gösteren kalite kayıtları tanımlanır. Oluşturulan bu kayıtların KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü'ne uygun olarak muhafazası sağlanır.

Kalite Planlamasına göre hazırlanan aşağıdaki Şekil'de XYZ Bankası A.Ş.'de kurulan Kalite Yönetim Sistemi'nin hizmet kalite halkasının işleyişi ve sorumluları verilmiştir.



Doküman Kodu: KEK

**Referans Doküman:**

- KSP/02 Kalite Sistemi Prosedürü
- KSP/05 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü
- KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü
- KSP/17 Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri Prosedürü

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Yayın No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon No: 1

Sayfa No: 22/42

Doküman Kodu: KEK

### 3. SÖZLEŞMENİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

#### 3.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'nin tüm bankacılık ürün ve hizmetleri ile ilgili müşteri istek ve beklentilerini belirlemek, bu istek ve beklentilere göre ürün ve hizmetleri geliştirmek, ürünlerin tanıtımını yaparak müşterilere ilgili sözleşmeleri sunmak ve bu faaliyetlerin Bankamızdaki koordinasyonuna ilişkin KSP/03 Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi Prosedürü dokümante edilmiştir.

#### 3.2. Gözden Geçirme

Bankacılık ürün ve hizmetlerine ilişkin teklifin sunulmasından, sözleşmelerin yapılmasından veya talebin kabulünden önce teklif, sözleşme veya talep Bankamız yetkili personeli tarafından gözden geçirilir. Gözden geçirme faaliyeti şartların tam olarak tanımlanması, tam ve doğru anlaşılması, taleple teklif ve taleple sözleşme arasında herhangi bir farklılık olması durumunda farklılıkların giderilip giderilmediğinin kontrol edilmesi amacıyla yapılır.

#### 3.3. Sözleşmede Değişiklik

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan ürünlere ilişkin sözleşmeler, Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcılığı tarafından kanun, yönetmelik ve banka mevzuatı açısından incelenir ve uygun hale getirilir. Yapılan değişiklikler ilgili Banka personeline ve müşterilere bildirilir.

#### 3.4. Kayıtlar

Sözleşmenin gözden geçirilmesine ilişkin kayıtlar KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü'ne uygun olarak muhafaza edilir.

#### Referans Doküman:

- KSP/03 Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi Prosedürü
- KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi  
Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1  
Revizyon No: 1  
Sayfa No: 23/42

Doküman Kodu: KEK

## 4. TASARIM KONTROLÜ

### 4.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi faaliyetlerini sağlamak, ürün tasarımını kontrol etmek ve doğrulamak amacıyla KSP/04 Tasarım Kontrolü Prosedürü dokümante edilmiştir.

### 4.2. Tasarım ve Geliştirme Planlaması

XYZ Bankası A.Ş.'de her bir ürün ve hizmet için tasarım ve geliştirme planları hazırlanır. Bu planlar, yapılması gerekli faaliyetleri, sorumluları ve bu faaliyetlerin tamamlama sürelerini içerecek şekilde güncel tutulur.

### 4.3. Kuruluş İle İlgili ve Teknik İlişkiler

Tasarım ve geliştirme çalışmaları yürütülürken tasarım proje ekipleri oluşturulur. Bu proje ekipleri içinde ürün ve hizmetin üretilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili departman sorumluları yer alır. Tasarım Projesinde yer alan Departmanların sorumlulukları ve ilişkileri dokümante edilir ve gözden geçirilir.

### 4.4. Tasarım Girdileri

Bankacılık ürün ve hizmetlerinin tasarımında kullanılan girdiler; müşteri şikayetleri, personel önerileri (öneri geliştirme veritabanı kayıtları), ilgili departman görüş ve önerileri, yurtiçi ve yurtdışındaki bankacılık uygulama örnekleri, anketler, pazarlama faaliyetleri ile ilgili Departman ve Servisler tarafından hazırlanan sektör ve rakiplerle ilgili raporlar, yürürlükteki kanun ve mevzuat olarak belirlenmiştir.

### 4.5. Tasarım Çıktıları

Çalışmalar sonucunda tasarım çıktıları ürün kılavuzları, iş akışları, uygulama esasları, sistem el kitapları, ürün ile ilgili broşürler ve sözleşmeler, müşteri/banka ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dokümante edilir. Tasarım çıktılarının girdi şartlarına göre geçerli ve doğrulanabilir olacak şekilde açıklanmasına dikkat edilir.

Tasarım çıktıları tasarım girdi şartlarını karşılamalı, kabul şartları ile ürünün güvenli ve düzgün bir şekilde çalışmasında hayati öneme sahip tasarım karakteristiklerini kapsamalıdır.

### 4.6. Tasarımın Gözden Geçirilmesi

Ürün ve hizmetlere ilişkin tasarım planının uygun aşamalarında tasarım sonuçları gözden geçirilir. Tasarımın gözden geçirilmesi işlemine, gözden geçirilmekte olan tasarım aşaması ile ilgili bütün departmanların temsilcileri katılır.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 24/42

Doküman Kodu: KEK

#### 4.7. Tasarımın Doğrulanması

Tasarımın uygun aşamalarında tasarım çıktılarının, tasarım girdi şartlarını karşılmasını sağlamak için tasarım doğrulaması yapılır. Doğrulama sonuçları muhafaza edilir.

#### 4.8. Tasarımın Geçerliliği

Tasarımı doğrulanan ürünün pilot uygulamaya geçmesi ve pilot uygulamanın başarılı olmasından sonra, Şubelerimizde sunumuna başlanmasından önce, tasarım doğrulaması aşamasını takiben Genel Müdür/İcra Komitesi'ne veya uygulamada görev alacak Departmana sunulur ve onay alınır. Dahili Mevzuat olarak Banka geneline duyurulur.

#### 4.9. Tasarım Değişiklikleri

Tasarımda yapılacak değişiklikler kayıt altına alınır. Bu değişikliklerin, Tasarım ve Geliştirme Planı'nın hangi aşamasını etkilediği göz önüne alınarak Tasarım Proje Ekibi tarafından yeni bir plan yapılır ve Proje Ekibi Başkanının onayı ile plan değişikliği yürürlüğe konur.



#### Referans Doküman:

- KSP/04 Tasarım Kontrolü Prosedürü
- KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 25/42**

Doküman Kodu: KEK

## 5. DOKÜMAN VE VERİ KONTROLÜ

### 5.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de kurulan Kalite Yönetim Sisteminin dokümantasyon yapısı içinde yer alan tüm dokümanların ve verilerin tanımlanması, hazırlanması, revizyonu ve yayınlanması esaslarına ilişkin KSP/05 Doküman ve Veri kontrolü Prosedürü oluşturulmuştur.

### 5.2. Doküman ve Veri Onayı ve Yayını

Doküman ve veriler yayınlanmadan önce içerik ve yeterlilik açısından ilgili Yöneticiler tarafından kontrol edilir ve onaylanır. Dokümanlar tüm Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanları bilgisayarlarında Lotus Notes ortamında yayınlanır.

Banka personelinin bilgi için sistemden dokümanları yazdırması halinde alınan dokümanın güncelliği, doküm alındığı gün için geçerlidir.

### 5.3. Doküman ve Veri Değişiklikleri

Doküman değişiklikleri, hazırlayan ve onaylayan Yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Geçersiz ve/veya yürürlükten kaldırılan dokümanlar Lotus Notes ortamında saklanır. Kullanıcılar sistemde sadece güncel dokümanları görür.

### Referans Doküman:

- KSP/05 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 26/42

Doküman Kodu: KEK

## 6. SATINALMA

### 6.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin oluşturulması amacıyla gereken ürün ve malzemelerin belirlenen şartlarda satın alınmasına ilişkin esaslar KSP/06 Satınalma Prosedürü'nde oluşturulmuştur.

### 6.2. Tedarikçilerin Değerlendirilmesi

XYZ Bankası A.Ş.'de satınalma yapılacak tedarikçiler seçilirken, tedarikçinin yeterliliği ve varsa numuneleri değerlendirilir ve aynı zamanda tedarikçinin geçmişine ilişkin bilgiler ve referansları gibi konular da göz önünde bulundurulur.

Satınalma yapan Departmanlar tarafından onaylı tedarikçilere ilişkin listeler oluşturulur ve tedarikçilerin performansları değerlendirilerek listelere girecek veya listelerden çıkacak tedarikçiler belirlenir.

### 6.3. Satınalma Verileri

Satınalma faaliyetinin sağlıklı yürütülebilmesi için satınalınacak ürün ve hizmet satın alma talebinde bulunan departman tarafından açık olarak tanımlanır. Satınalma yapan Departman, ürün veya hizmet ile ilgili verilerin, satınalma dokümanlarında (sipariş formu ve/veya satınalma sözleşmesi gibi) bulunup bulunmadığını, ürün veya hizmetin teslim alınması sırasında uygulanacak kontrol yönteminin ve bu aşamada ortaya çıkabilecek uygunsuzluklara ilişkin uygulanacak yöntemin tanımlanıp tanımlandığını gözden geçirir ve onaylar.

### 6.4. Satınalınan Ürünün Doğrulaması

Banka Tedarikçi Firmalar'dan temin ettiği malzeme veya hizmetin doğrulanması için, tedarikçi firmanın tesislerinde doğrulama yapılabilir. Bu hüküm firmalarla yapılan sözleşmelerde yer alır.

## Referans Doküman:

- KSP/06 Satınalma Prosedürü

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 27/42

Doküman Kodu: KEK

## 7. MÜŞTERİNİN TEMİN ETTİĞİ ÜRÜNÜN KONTROLÜ

XYZ Bankası A.Ş.'nin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanmak amacıyla müşterinin Bankamıza getirdiği para, altın, kıymetli evrak, ithalat ve ihracat vesaiki, vekaletname v.b. dokümanlar ile kiralık kasaların kontrolü ve muhafazasını kontrol altına almak için KSP/07 kodlu Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü Prosedürü dokümante edilmiştir.

Müşterinin temin ettiği ürünlerin kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda kayıt tutulur ve müşteriye rapor edilir.



### Referans Doküman:

- KSP/07 Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Hazırlayan:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Onaylayan:** Genel Müdür

**Revizyon Tarihi:** 25/11/1999

**Yayın No:** 1

**Revizyon No:** 1

**Sayfa No:** 28/42

Doküman Kodu: KEK

## 8. ÜRÜN TANIMI VE İZLENEBİLİRLİĞİ

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile üretilme aşamaları, ürün kılavuzları, iş akışları ve uygulama esaslarında dokümante edilerek tanımlanmıştır.

Ürün ve hizmet proseslerinin bütün aşamalarında izlenebilirliğin sağlanması amacıyla KSP/08 Ürün Tanımı Ve İzlenebilirliği Prosedürü oluşturulmuştur.

Müşterilere ait yapılan tüm işlemler sistemde tutulan kayıtlardan izlenir. Müşteri hesap numarası üzerinden yapılan ve muhasebe kaydı yaratan tüm işlemler, sistemin yanısıra, üretilen fişlerden de izlenebilir. Uygunsuzluk ve müşteri şikayeti durumlarında, izlenebilirliği sağlamak amacıyla sistemden müşterinin kaydına ulaşılır.



### Referans Doküman:

- KSP/08 Ürün Tanımı Ve İzlenebilirliği Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 29/42**



Doküman Kodu: KEK

## 9. PROSES KONTROL

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin üretim ve müşteriye sunum aşamalarının tanımlanması ve kontrollü şartlar altında uygulanması için gereken faaliyetler KSP/09 Proses Kontrol Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerine ilişkin üretim süreci; Ürün Kılavuzları, İş Akışları, Uygulama Esasları gibi dokümanlarda belirlenerek dokümante edilmiştir.

Genel Müdürlük Departmanları, Bölge Müdürlükleri ve Şubelerde üretim sürecinin başarıyla uygulanması için uygun çalışma ortamı ve çevre düzeni sağlanır.

Makine ve teçhizatların periyodik önleyici bakım faaliyetlerinin yapılması, Tedarikçi Firmalar ile yapılan Sözleşmelere göre gerçekleştirilir.

Üretim sürecinde ihtiyaçları karşılayacak yeterlilikte malzeme, hizmet, yazılım ve donanım tedarik edilir.



### Referans Doküman:

- KSP/09 Proses Kontrol Prosedürü

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 30/42

Doküman Kodu: KEK

## 10. MUAYENE VE DENEY

### 10.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerin üretilmesi sürecine ve satın alınan malzemelere ilişkin belirlenen şartlara göre yapılması gereken kontrol faaliyetleri KSP/10 Muayene ve Deney Prosedüründe dokümante edilmiştir.

### 10.2. Girdi Muayene ve Deneyleri

Satın alınan malzeme ve hizmetlerin giriş kontrolleri yapılır ve belirlenen şartları taşıdığı doğrulanana kadar kullanılmaması sağlanır.

### 10.3. Proses Sırasında Muayene ve Deneyler

XYZ Bankası A.Ş.'de hizmet üretim süreci; Uygulama Esasları ve İş Akışlarına göre hizmet üreten personel tarafından Kontrol Listeleri esas alınarak kontrol edilir.

### 10.4. Son Muayene ve Deneyler

XYZ Bankası A.Ş.'de üretilen ürün ve hizmetlerin müşteriye sunulmasından önce belirlenen şartlara uygunluğu kontrol edilir.

Anket ve Müşteri İstek ve Şikayet Değerlendirme Sistemi ile müşterilerin şikayet, talep, öneri ve memnuniyet dereceleri hakkında bilgi alınır ve değerlendirilerek gerekli önlemler alınır.

### 10.5. Muayene ve Deney Kayıtları

Yapılan tüm kontrollere ilişkin kayıtlar oluşturularak muhafaza edilir.

## Referans Doküman:

- KSP/10 Muayene ve Deney Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 31/42

Doküman Kodu: KEK

## 11. MUAYENE, ÖLÇME VE DENEY TEÇHİZATININ KONTROLÜ

### 11.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'deki muayene, ölçme ve deney teçhizatı olarak tanımlanan yazılım, donanım ve diğer ekipmanların sağlıklı olarak kullanıma hazır durumda olup olmadığının bir sistem dahilinde kontrol edilmesi ve bakımına ilişkin esaslar KSP/11 Muayene, Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

### 11.2. Kontrol Prosedürü

Bilgi işlem sistemi yazılımı ve donanımı, telefon sistemi ve faks cihazları, para sayma, dolar seri no yazdırma ve test makinelerinin sağlıklı olarak çalışmalarının sağlanması ve meydana gelebilecek arızaların, hatalı sonuçların müşteri işlemlerine yansımadan fark edilerek giderilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda bunların sağlıklı olarak çalışıp çalışmadığının kontrolü bir sistem dahilinde yapılmaktadır.



### Referans Doküman:

- KSP/11 Muayene, Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 32/42**

Doküman Kodu: KEK

## 12. MUAYENE VE DENEY DURUMU

XYZ Bankası A.Ş.'de müşterilere sunulan tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin üretilmesi sürecine ve satın alınan malzemelere ilişkin belirlenen şartlara göre yapılan kontrol faaliyetlerinin sonuçlarının tanımlanması ve izlenmesi ile ilgili esaslar KSP/12 Muayene Ve Deney Durumu Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.



### Referans Doküman:

- KSP/12 Muayene ve Deney Durumu Prosedürü

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Hazırlayan:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Onaylayan:** Genel Müdür

**Revizyon Tarihi:** 25/11/1999

**Yayın No:** 1

**Revizyon No:** 1

**Sayfa No:** 33/42

Doküman Kodu: KEK

## 13. UYGUN OLMAYAN ÜRÜNÜN KONTROLÜ

### 13.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'nin bankacılık ürün ve hizmetlerinin üretimi aşamalarında gerçekleştirilen tüm işlemlerde belirlenen şartlara uymayan uygulamaların ve eksikliklerin tanımlanması, dokümante edilmesi, değerlendirilmesi ve ilgili Departmanlara duyurulmasına ilişkin esaslar KSP/13 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

### 13.2. Uygun Olmayan Ürünün İncelenmesi ve Elden Çıkarılması

XYZ Bankası A.Ş. 'de uygun olmayan ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ve kayıt altına alınması çalışan personelin sorumluluğudur. Uygunsuzlukların belirlenmesi ve çözümlenmesi için her türlü çaba, ürün ve hizmet müşteriye ulaşmadan önce gösterilir.

Ürün ve hizmetlerde belirlenen uygunsuzluklara anında müdahale edilemediği durumlar kayıt altına alınır. Şube, Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük Departmanlarında tespit edilen uygunsuzluklara ilişkin veriler, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek amacıyla Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü tarafından analiz edilir.

### Referans Doküman:

- KSP/13 Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Hazırlayan:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Onaylayan:** Genel Müdür

**Revizyon Tarihi:** 25/11/1999

**Yayın No:** 1

**Revizyon No:** 1

**Sayfa No:** 34/42

Doküman Kodu: KEK

## 14. DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYETLER

### 14.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'nin bankacılık ürün ve hizmetlerinde, bunların müşterilere sunulması sürecinde ve kurulan Kalite Yönetim Sisteminde karşılaşılan mevcut veya potansiyel problem ve uygunsuzlukların giderilmesi için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin alınması, takibi ve etkinliğinin değerlendirilmesine ilişkin esaslar KSP/14 Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

XYZ Bankası A.Ş.'de mevcut veya potansiyel uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için alınması gereken düzeltici ve önleyici faaliyet, problemin büyüklüğüne ve karşılaşılan riske uygun olarak belirlenir.

### 14.2. Düzeltici Faaliyetler

XYZ Bankası A.Ş.'de düzeltici faaliyetler, müşteri şikayetleri, ürün, proses ve iç kalite tetkiklerine ilişkin raporlar dikkate alınarak oluşturulur. Uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için gerekli faaliyet tespit edilerek, verilen termine uyularak gerçekleştirilir.

Düzeltici Faaliyetlerin uygulanmasını ve etkinliğini sağlamak için kontroller yapılır.

### 14.3. Önleyici Faaliyetler

Ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek, uygunsuzlukların potansiyel sebeplerini tespit etmek, analizini yapmak amacıyla XYZ Bankası A.Ş.'de veri toplanmasının sürekliliği sağlanır.

## Referans Doküman:

- KSP/14 Düzeltici Ve Önleyici Faaliyetler Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 35/42**

Doküman Kodu: KEK

## 15. TAŞIMA, DEPOLAMA, AMBALAJLAMA, MUHAFAZA VE SEVKİYAT

### 15.1. Genel

XYZ Bankası A.Ş.'de müşteri kıymetlerinin, müşteriye sunulan bankacılık ürünlerinin ve satın alınan malzemelerin taşınması, depolanması, paketlenmesi, saklanması, dağıtılması ve sevkiyatının güvenli bir şekilde gerçekleşmesine ilişkin esaslar KSP/15 Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza Ve Sevkiyat Prosedürü'nde doküman olarak edilmiştir.

### 15.2. Taşıma

Müşteri kıymetlerinin, müşteriye sunulan bankacılık ürünlerinin ve satın alınan malzemelerin hasar veya bozulmayı önleyecek yöntemlerle taşıma işlemleri gerçekleştirilir.

### 15.3. Depolama ve Muhafaza

Müşteri kıymetleri, müşteriye sunulan bankacılık ürünleri ve satın alınan malzemeler, kullanımına kadar geçen süre içinde, hasarı veya bozulmayı önleyecek uygun depolama alanları kullanılarak muhafaza edilir.

### 15.4. Ambalajlama

Müşteri kıymetlerinin ve müşteriye sunulan bankacılık ürünlerinin, müşteriye ulaşana kadar geçen süre içinde, hasar görmesini veya bozulmasını önleyecek uygun paketleme yöntemleri kullanılır.

### 15.5. Sevkiyat

Müşteriye sunulan bankacılık ürünlerinin müşteriye ulaşması sürecinde, hasarı veya bozulmayı önleyecek uygun dağıtım yöntemleri kullanılır.

## Referans Doküman:

- KSP/15 Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza Ve Sevkiyat Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 36/42**

Doküman Kodu: KEK

## 16. KALİTE KAYITLARININ KONTROLÜ

XYZ Bankası A.Ş. Kalite Yönetim Sistemi'nde yer alan kalite kayıtlarının tanımlanması, tasnifi, toplanması, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve imha edilmesine ilişkin esaslar KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

XYZ Bankası A.Ş.'de oluşturulan kalite kayıtları, Kalite Yönetim Sistemi'nin tanımlanan şartlarına uygunluğunu ve etkin olarak işleyişini gösterir.

Kalite kayıtları ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanılmak üzere uygun çevre şartlarında ve baskılı kopya ve/veya elektronik ortamda belirlenmiş sürelerde saklanır.



### Referans Doküman:

- KSP/16 Kalite Kayıtlarının Kontrolü Prosedürü

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Hazırlayan:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Onaylayan:** Genel Müdür

**Revizyon Tarihi:** 25/11/1999

**Yayın No:** 1

**Revizyon No:** 1

**Sayfa No:** 37/42



Doküman Kodu: KEK

## 17. KURULUŞ İÇİ KALİTE TETKİKLERİ

XYZ Bankası A.Ş.'de Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması ve etkinliğinin doğrulanması amacıyla, kuruluş içi kalite tetkiklerinin planlanması, koordinasyonunun sağlanması, gerçekleştirilmesi, raporlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili esaslar KSP/17 Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

Kuruluş içi kalite tetkikleri, planlı olarak, tetkik edilecek faaliyetin önemi esas alınmak suretiyle ISO 9001 Standardının tüm maddelerine göre gerçekleştirilir. Tetkikler, tetkik edilen faaliyetten doğrudan sorumluluğu olmayan eğitilmiş personel tarafından yapılır.

Kuruluş içi kalite tetkikleri Kalite Sisteminin kurulduğu ilk üç yıl, altı aylık periyotlarda yapılır. Tetkik sonuçları kayıt altına alınır. Tetkik edilen faaliyetten sorumlu Yöneticiler, tetkik sonuçlarına göre gerekli ve uygun düzeltici faaliyetlerini zamanında uygular. Düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve etkinliği, takip tetkikleri ile doğrulanır ve kayıt altına alınır.

Kuruluş içi kalite tetkiklerinin sonuçları Yönetimin Gözden Geçirme Toplantıları için Üst Yönetime sunulur.

### Referans Doküman:

- KSP/17 Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 38/42**

Doküman Kodu: KEK

## 18. EĞİTİM

XYZ Bankası A.Ş.'deki personelin; bilgi, yetenek ve verimliliğinin artırılması doğrultusunda eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve eğitimin değerlendirilmesine ilişkin esaslar KSP/18 Eğitim Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

Personelin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere eğitmen, eğitim ortamı ve eğitim donanımı gibi kaynaklar en çağdaş yöntemler kullanılarak sağlanır.

Eğitim ihtiyacının tespitinde anketler, teftiş raporları ve yükselme prosedürleri esasları gibi kaynaklar kullanılır. Bankamızda çalışan personele oryantasyon, bankacılık sistemi, işbaşı, yetiştirme, teknik, şube içi, yönetsel ve davranışsal gelişim gibi konularda eğitimler verilir.

Eğitim faaliyetleri yerine getirilirken, katılımcılar, eğitimciler ve eğitim ortamı değerlendirilir ve daha etkin bir eğitimin nasıl olacağına ilişkin sürekli metodlar geliştirilir.



### Referans Doküman:

- KSP/18 Eğitim Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 39/42**

Doküman Kodu: KEK

## 19. SERVİS

XYZ Bankası A.Ş.'nin tüm ürün ve hizmetleri ile ilgili müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik satış sonrası servis faaliyetlerinin yerine getirilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesine ilişkin esaslar, KSP/19 Servis Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

Bireysel Bankacılık alanında, Kredi Kartı Müşterilerine, Kayıp/Çalıntı Sigortası, Toprakpuan Uygulaması, 800'lü Müşteri Hizmetleri Hattı hizmetleri, Goldcard müşterilerine bunlara ek olarak Visa Emergency Assistance Service Center hizmeti, ATM Kartı Müşterilerine ATM Müşteri Hizmetleri Servisi hizmeti, Kredi Kartı ve Dost Hesap Müşterilerine de Kredi Kartı ve Dost Hesap Aylık Hesap Ekstrelerinin Gönderilmesi hizmetleri sunulur.

Kurumsal Bankacılık alanında ise kurumsal kredi müşterilerine 3 aylık periyodlarla Kredi Hesap Ekstresi göndermektedir.

Tüm XYZ Bankası A.Ş. müşterilerine yönelik olarak da istek ve şikayetlerin değerlendirilmesi amacıyla "Müşteri İstek ve Şikayet Değerlendirme Sistemi" uygulamaya alınmıştır.



### Referans Doküman:

- KSP/19 Servis Prosedürü

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Onaylayan: Genel Müdür

Revizyon Tarihi: 25/11/1999

Yayın No: 1

Revizyon No: 1

Sayfa No: 40/42

Doküman Kodu: KEK

## 20. İSTATİSTİK TEKNİKLERİ

### 20.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

XYZ Bankası A.Ş.'de yürütülen bankacılık faaliyetlerinin yeterliliği ve sunulan ürün karakteristikleri ile kalite düzeylerinin tespiti, kontrolü ve doğrulanması amacıyla kullanılan teknikler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesini sağlar.

Bankacılık faaliyetlerinin geliştirilmesi için histogram, Gantt Şeması, Benchmarking (kıyaslama), grafik tekniği gibi teknikler kullanılır.

XYZ Bankası A.Ş. uygulamalarına ait iyileştirme önerileri, Bankamız çalışanlarının Öneri Geliştirme Sistemi'nden yaptığı önerilerin değerlendirme sonuçları, istatistiksel tekniklerle analiz edilir.

### 20.2. Prosedürler

XYZ Bankası A.Ş.'de yürütülen bankacılık faaliyetlerinin yeterliliği ve sunulan ürün karakteristikleri ile kalite düzeylerinin tespiti, kontrolü ve doğrulanması amacıyla kullanılan tekniklere ilişkin esaslar, KSP/20 İstatistik Teknikleri Prosedürü'nde dokümante edilmiştir.

### Referans Doküman:

- KSP/20 İstatistik Teknikleri Prosedürü

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Revizyon Tarihi: 25/11/1999**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 1**

**Sayfa No: 41/42**



## SATINALMA PROSEDÜRÜ

### 1. AMAÇ

Bu dokümanın amacı XYZ Bankası'nın satın aldığı tüm ürün ve hizmetlerin kaliteli, uygun fiyatla ve istenilen zamanda alınabilmesini sağlayacak kural, yöntem ve sorumlulukları tanımlamak ve tüm satınalma işlemleri için standart yapı oluşturmaktır.

### 2. KAPSAM

Bu doküman, satınalma faaliyetinde bulunan tüm departmanları, Şube ve Bölge Müdürlükleri'ni kapsar.

### 3. TANIMLAR

#### 3.1. Banka :

XYZ Bankası A.Ş.'yi ifade eder.

#### 3.2. Tedarikçi Firma :

Bankanın mal ve hizmetlerini temin ettiği ve Onaylı Tedarikçi Listesi'ne girmiş firmaları ifade eder.

#### 3.3. Onaylı Tedarikçi Listesi :

Mal ve hizmetin satın alındığı Onaylı Tedarikçi Firmalara ait firma unvanı ve diğer bilgilerin yer aldığı FRM/(KSP/06)/03 kodunda gösterilen listedir.

### 4. SORUMLULUKLAR

#### 4.1. Genel Müdür Yardımcısı/Koordinatör :

Kendisine bağlı departmanların satınalma faaliyetlerini denetlemek, departman yöneticilerinin limitlerinin üstündeki satınalma faaliyetlerinin uygunluğunu incelemek ve onaylamak, satınalma yaptığı Onaylı Tedarikçi Listeleri'ni onaylamaktan sorumludur.

#### 4.2. Satınalma Yapan Departman Yöneticisi :

Bankanın satınalma ihtiyaçlarını tespit etmek, Departman Organizasyon El Kitapları'nda belirtilen limitlere uygun olarak konuyla ilgili satınalma faaliyetlerini maliyet ve verimliliği göz önünde bulundurarak yürütmek, satınalma yaptığı FRM/(KSP/06)/03 kodlu Onaylı Tedarikçi Listeleri'ni oluşturmak ve tedarikçi firmaların performansını değerlendirmekle sorumludur.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 30/11/1999**

Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı :Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Sayfa No: 1/7

### 4.3. Şube/Departman/Bölge Yöneticisi :

Konusuyla ilgili satınalma ihtiyaçlarını bankanın karlılığı ve verimliliğini esas alarak tespit etmek ve satınalma faaliyetini yürütecek departmana açık ve net biçimde tanımlayarak talepte bulunmaktan sorumludur.

## 5. UYGULAMA

### 5.1. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Satınalma Taleplerinin Yapılması :

LST/(KSP/06)/01 kodlu Satınalma Yapan Departmanlar Listesi'nde belirtilen departmanların satınalma ihtiyaçlarını nasıl belirledikleri ve talepleri nasıl aldıkları ve değerlendirdikleri İş Akışları'nda ve Uygulama Esasları'nda tanımlanmıştır.

Satınalma Yapan Departman Yöneticisi Satınalma Müdürlüğü, İnşaat İşleri Müdürlüğü ve Donanım ve İletişim Müdürlüğü'nce yapılan satınalma faaliyetleri dahilindeki mal/hizmetlere ilişkin talepler Sistem El Kitabı'nda kullanımı tanımlanmış olan Satınalma Talepler Database'i, İnşaat İşleri Database'i ve donanıma ilişkin talepler ise DYS Database'inden bütün banka personeline Şube/Departman/Bölge Yöneticileri'nin onayı ile yapılır.

Diğer satınalma yapan departmanların faaliyet konularına ilişkin talepler Sistem El Kitabı'nda kullanımı tanımlanmış olan Dahili Yazışmalar Database'nden Şube/Departman/Bölge Yöneticisi'nin onayı ile yapılır.

Satınalma talebi alan departmanlar ihtiyaç durumuna göre talepleri değerlendirir ve Onaylı Tedarikçi Listesi'nden ilgili firmaya sipariş verir.

Departman Yöneticileri'nin görev alanlarına giren satınalma faaliyetlerine ilişkin görev/sorumluluk ve yetki limitleri Departman Organizasyon El Kitapları'nda tanımlanmıştır.

- Satınalma Müdürlüğü tarafından yürütülecek tüm satınalma faaliyetleri YNT/STA kodlu Satınalma Yönetmeliği'nde tanımlanmıştır.
- İnşaat İşleri Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen ihaleler ve satınalmalara ilişkin uygulama UES/INS kodlu İnşaat İşleri Uygulama Esasları ile belirlenmiş ve tanımlanmıştır.
- İnsan Kaynakları Yönetim Müdürlüğü Eğitim Servisi tarafından yürütülen eğitim hizmetlerine ilişkin tedarikçilerin nasıl ve hangi yöntemle değerlendirileceği KSP/18 kodlu Eğitim Prosedürü ile belirlenmiştir.
- İdari ve Sosyal İşler Müdürlüğü tarafından yürütülen araç alımları, genel hizmetlere ilişkin satınalmalar ve kıyafet teminine ilişkin işleyiş; IAK/IDA-GUV/01 kodlu Araçlar İle İlgili İşlemler İş Akışı, IAK/IDA-GUV/02 kodlu Satınalmalar İle

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 30/11/1999

Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı :Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 1

Onaylayan: Genel Müdür

Sayfa No: 2/7

İlgili İş Akışı ve IAK/IDA-GUV/11 kodlu Güvenlik Görevlisi, Tahsildar, Veznedar, Takas Elemanı, Hizmet Elemanı ve Şoför Kıyafetlerinin Temini İş Akışı'nda belirtilmiştir.

- Donanım ve İletişim Müdürlüğü tarafından yürütülen bilgisayar ve yan ürünlerine ilişkin işlemler; IAK/DNI-BLD/01 kodlu Donanım Talepleri İş Akışı, IAK/DNI-BLD/02 kodlu Şube ve Genel Müdürlük Donanım Cihazlarının Arızaları İle İlgili İş Akışı, IAK/DNI-DDM/01 kodlu Arızalı Cihaz İle İlgili İş Akışı ve UES/DNI kodlu Donanım ve İletişim Uygulama Esasları'nda belirtildiği şekilde yapılır.
- Muhabir Hizmetleri'nin satın alınmasına ilişkin Dış İlişkiler tarafından yürütülen faaliyetler IAK/DIS-BLG/03 kodlu Muhabirlerle İlişkiler İş Akışı ve UES/MPD kodlu Muhabir Banka Performans Değerlendirme Uygulama Esasları'nda belirtildiği şekilde yapılır.
- ATM ve POS'lerin satın alınmasına ilişkin Bireysel Bankacılık Sistem İşletim Müdürlüğü tarafından yürütülen faaliyet IAK/BSI-ATM/01 kodlu ATM Depolama ve Kuruluşu ve IAK/BSI-APS/04 kodlu POS Alınması ve Depolanması İş Akışları'nda belirtildiği şekilde yapılır.
- Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından yürütülen bankanın ve ürünlerinin tanıtımına yönelik yapılan her türlü satınalmalarla ilgili işlemler; IAK/RHI/01 kodlu Reklam Kampanyası, IAK/RHI/04 kodlu Promosyon Ürünlerinin Yaptırılması, IAK/RHI/05 kodlu Sektör Anket Çalışmaları, IAK/RHI/06 kodlu Periyodik Baskılı Malzemeler, IAK/RHI/07 kodlu Toplantı, Kokteyl ve Yemek Organizasyonları, IAK/RHI/10 kodlu Kampanya Dışı Verilen Reklamlar, IAK/RHI/12 kodlu Departman Talepleri Doğrultusunda Yapılan Çalışmalar, IAK/RHI/13 kodlu Outdoor Çalışmaları adlı İş Akışları'nda aktarılmıştır.
- Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcılığı tarafından yürütülen ve dışarıdan avukatlık hizmetinin satın alınmasına ilişkin faaliyet UES/KAN kodlu Kanuni Takip Uygulama Esasları'nda belirtilen şekilde yapılır.
- Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü tarafından yürütülen Müşteri Sıralama Sistemleri ile ilgili faaliyet YNT/STA kodlu Satınalma Yönetmeliği'nde belirtilen şekilde yapılır.
- Bilgisayar yazılımları ile ilgili satınalma faaliyetleri departman yöneticisinin limiti dahilinde olması halinde ilgili departman tarafından; değilse YNT/STA kodlu Satınalma Yönetmeliği'nde belirtilen şekilde yapılır.

## 5.2. Tedarikçi Adayı Değerlendirme :

Bankamız Onaylı Tedarikçi Listesi'ne girmek isteyen tedarikçi firmalara bu talepleri doğrultusunda satınalma yapan departman tarafından FRM/(KSP/06)/01 kodlu Tedarikçi Firma Adayı Değerlendirme Talep Formu gönderilir. Satınalma yapacak Departman tarafından FRM/(KSP/06)/01 kodlu Tedarikçi Firma Adayı Değerlendirme

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 30/11/1999**

**Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü**

**Yayın No: 1**

**Kalite Onayı :Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Revizyon No: 1**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Sayfa No: 3/7**



Talep Formu ve tedarikçi firmayla yapılacak görüşmelere göre değerlendirmeye alınıp alınmayacağına karar verilir ve kararın olumlu çıkması halinde FRM/(KSP/06)/02 kodlu Tedarikçi Adayı Değerlendirme Raporu düzenlenir.

Tedarikçi Adayı Değerlendirmesi aşağıdaki kriterlere göre belirtilen tavan puanlar üzerinden gerçekleştirilir.

- Üretilen mal ya da hizmetin kalitesi (20 puan)
- Üretilen mal ya da hizmetin sipariş / sözleşmeye göre kontrol sistemi (15 puan)
- Servis hizmet imkanı (15 puan)
- Teknik yeterlilik durumu (15 puan)
- Referansları (20 puan)
- Piyasadaki yeri (15 puan)

Puanlama sonucunda 70 – 100 puan arası alan tedarikçi adayı “A Sınıfı”, 50 – 69 puan arası “B Sınıfı” onaylı tedarikçi olarak kabul edilir ve FRM/(KSP/06)/03 kodlu Onaylı Tedarikçi Listesi’ne alınır. 0 – 49 puan arasında puan alan tedarikçi adaylarının talepleri reddedilir.

Değerlendirmeyi ilgili departmandaki Servis Yöneticileri ve Departman Yöneticileri yapar. Bağlı bulunan Genel Müdür Yardımcısı’nın onayı ile değerlendirme sonucu işleme alınır.

Onaylı Tedarikçi Listesi’ne alınan her firmaya satınalma faaliyetini yürüten ilgili departman tarafından FRM/(KSP/06)/09 kodlu Onaylı Tedarikçi Bilgi Formu gönderilir ve firma tarafından doldurulması sağlanır.

### 5.3. Tedarikçi Firma Performans Değerlendirmesi :

Onaylı Tedarikçi Listesi’nde bulunan firmaların listeye giriş tarihi ne olursa olsun yılda iki kez Ocak ve Temmuz aylarında aşağıdaki kriterlere göre belirtilen tavan puanlar üzerinden performansı değerlendirilir.

- Sunulan mal/hizmetin istenilen
  - ❖ Zamanda teslim edilmesi (10 puan)
  - ❖ Nitelik ve nicelikte teslim edilmesi (10 puan)
- Teslim sonrası
  - ❖ Hatalı mal/hizmetin geri alınması (10 puan)
  - ❖ Servis hizmetlerinin yerine getirilmesi (10 puan)
- Kalite bilinci, teknik bilgi ve beceri düzeyi (20 puan)
- Müşteriyle ilişki ve şikayetlere çözüm bulma (20 puan)
- Fiyatların piyasa şartlarına uygunluğu (20 puan)

Puanlama sonucunda 70 – 100 puan arası alan tedarikçi firma “A Sınıfı”, 50 – 69 puan arası “B Sınıfı” onaylı tedarikçi olarak FRM/(KSP/06)/03 kodlu Onaylı Tedarikçi

Listesi güncellenir. 0 – 49 puan arasında puan alan tedarikçi firmalar Onaylı Tedarikçi Listesi'nden çıkarılır.

FRM/(KSP/06)/04 kodlu Onaylı Tedarikçi Performans Değerlendirme Formu Servis Yöneticisi veya Departman Yöneticisi tarafından düzenlenir ve Departman Yöneticisi tarafından onaylanır. Bu formdaki bilgiler ile her bir tedarikçi firma için FRM/(KSP/06)/05 kodlu Onaylı Tedarikçi Performans Değerlendirme Raporu düzenlenir.

FRM/(KSP/06)/05 kodlu Onaylı Tedarikçi Performans Değerlendirme Raporu'nda firmanın beş dönem üst üste "B Sınıfı" nda bulunması durumunda Onaylı Tedarikçi Listesi'nden çıkarılır.

#### 5.4. Tedarikçi Firmadan Mal/Hizmet Satın Alınması :

Bankamızca yürütülen satınalma faaliyetlerine ilişkin pazarlık, teklif isteme, açık artırma/eksiltme ve ihale aşamaları, Satınalma Komisyonu ve yetkilere ilişkin gerekli düzenlemeler YNT/STA kodlu Satınalma Yönetmeliği'nde tanımlanmıştır. Satınalma Komisyonu'nun gündemine girmeyen ve Departman Organizasyon El Kitabı'nda tanımlanan limitler dahilinde satınalma faaliyetleri Departman Yöneticisi onayı ile gerçekleştirilir.

Onaylanan satınalma talebine ilişkin FRM/(KSP/06)/06 kodlu Sipariş Formu doldurularak tedarikçi firmaya iletilir. İnşaat İşleri Müdürlüğü'nün yürüttüğü satınalma faaliyetlerine ilişkin siparişler Siparişler Database'nden alınan Sipariş Formu aracılığıyla, Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü tarafından gerçekleştirilen satınalma faaliyetlerine ilişkin siparişler ise Fatura Takibi Database'nden yapılır. Siparişlerin yerine getirilmesi durumunda satınalınan hizmetler için FRM/(KSP/06)/07 kodlu Hizmet Siparişi İzleme Formu, mal için FRM/(KSP/06)/08 kodlu Mal Siparişi İzleme Formu düzenlenir. Bu formlardaki bilgiler Performans Değerlendirme dönemlerinde göz önünde bulundurulur.

#### 5.5. Satınalınan Ürünün Doğrulanması :

Banka Tedarikçi Firmalar'dan temin ettiği mal veya hizmetin doğrulanması için, tedarikçi firmanın tesislerinde doğrulama yapılabilir. Bu hüküm firmalarla yapılan sözleşmelerde yer alır.

Teslim sırasında yapılan doğrulamalar, satınalınan hizmetler için FRM/(KSP/06)/07 kodlu Hizmet Siparişi İzleme Formu, mal için FRM/(KSP/06)/08 kodlu Mal Siparişi İzleme Formu'nun takip edilmesiyle yapılır.

## 6. İLGİLİ DOKÜMAN

- LST/(KSP/06)/01 Satınalma Yapan Departmanlar Listesi
- IAK/IDA-GUV/01 Araçlar İle İlgili İşlemler İş Akışı
- IAK/IDA-GUV/02 Satınalmalar İle İlgili İş Akışı
- IAK/IDA-GUV/11 Güvenlik Görevlisi, Tahsildar, Veznedar, Takas Elemanı, Hizmet Elemanı ve Şoför Kıyafetlerinin Temini İş Akışı
- IAK/DNI-BLD/01 Donanım Talepleri İş Akışı
- IAK/DNI-BLD/02 Şube ve Genel Müdürlük Donanım Cihazlarının Arızaları İle İlgili İş Akışı
- IAK/DNI-DDM/01 Arızalı Cihaz İle İlgili İş Akışı
- IAK/RHI/01 Reklam Kampanyası İş Akışı
- IAK/RHI/04 Promosyon Ürünlerinin Yaptırılması İş Akışı
- IAK/RHI/05 Sektör Anket Çalışmaları İş Akışı
- IAK/RHI/06 Periyodik Baskılı Malzemeler İş Akışı
- IAK/RHI/07 Toplantı, Kokteyl ve Yemek Organizasyonları İş Akışı
- IAK/RHI/10 Kampanya Dışı Verilen Reklamlar İş Akışı
- IAK/RHI/12 Departman Talepleri Doğrultusunda Yapılan Çalışmalar İş Akışı
- IAK/RHI/13 Outdoor Çalışmaları İş Akışı
- IAK/BSI-ATM/01 ATM Depolama ve Kuruluşu İş Akışı
- IAK/BSI-APS/04 POS Alınması ve Depolanması İş Akışı
- IAK/DIS-BLG/03 Muhabirlerle İlişkiler İş Akışı
- UES/DNI Donanım ve İletişim Uygulama Esasları
- UES/KAN Kanuni Takip Uygulama Esasları
- UES/INS İnşaat İşleri Uygulama Esasları
- UES/MPD Muhabir Banka Performans Değerlendirme Uygulama Esasları
- KSP/18 Eğitim Prosedürü
- YNT/STA Satınalma Yönetmeliği
- SEK Satınalma Talepler Database
- SEK İnşaat İşleri Database
- SEK DYS Database
- SEK Dahili Yazışmalar Database
- SEK Siparişler Database
- SEK Fatura Takibi Database
- Departman Organizasyon El Kitapları

## 7. KAYITLAR

- FRM/(KSP/06)/01 Tedarikçi Firma Adayı Değerlendirme Talep Formu

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 30/11/1999**

**Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü**

**Yayın No: 1**

**Kalite Onayı :Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Revizyon No: 1**

**Onaylayan: Genel Müdür**

**Sayfa No: 6/7**

- FRM/(KSP/06)/02 Tedarikçi Adayı Değerlendirme Raporu
- FRM/(KSP/06)/03 Onaylı Tedarikçi Listesi
- FRM/(KSP/06)/04 Onaylı Tedarikçi Performans Değerlendirme Formu
- FRM/(KSP/06)/05 Onaylı Tedarikçi Performans Değerlendirme Raporu
- FRM/(KSP/06)/06 Sipariş Formu
- FRM/(KSP/06)/07 Hizmet Siparişi İzleme Formu
- FRM/(KSP/06)/08 Mal Siparişi İzleme Formu
- FRM/(KSP/06)/09 Onaylı Tedarikçi Bilgi Formu
- Satınalma Talepler Database Kayıtları
- İnşaat İşleri Talepler Database Kayıtları
- DYS Database Kayıtları
- Dahili Yazışmalar Database Kayıtları
- Siparişler Database Kayıtları
- Fatuta Takibi Database Kayıtları



## HARCIRAH YÖNETMELİĞİ

### 1. AMAÇ

Personelin görev gereği yapmış olduğu yurtiçi ve yurtdışı seyahatlerindeki gider yazılacak harcamaların limit ve kapsamının belirtilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

### 2. KAPSAM

Bankamız personelinin görev gereği, gerek yurtiçine gerekse yurtdışına yaptığı seyahatlerinde bu Yönetmelik esasları uygulanır

Teftiş Kurulu üyelerinin yurtiçiharcirah uygulaması bu yönetmelik kapsamı dışındadır. Teftiş Kurulu üyelerinin yurtdışı harcirah uygulamaları ise bu yönetmelik kapsamındadır.

### 3. TANIMLAR

#### 3.1. Limit Grupları

**3.1.1. Birinci Grup:** Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdür Danışmanları, Hukuk Müşaviri, Teftiş Kurulu Başkanı

**3.1.2. İkinci Grup:** Bölge Müdürleri, Grup Müdürleri, Müdürler, Müdür Yardımcıları, Yönetmenler, Mimarlar, Avukatlar, Mühendisler, Yurtdışı seyahatlerde teftiş kurulu üyeleri

**3.1.3. Üçüncü Grup:** Birinci ve İkinci Grubun dışında kalan tüm personel

### 4. SORUMLULUKLAR

Belirlenen harcama limitleri ve esaslarının uygulanmasından Mali İşler genel Müdür Yardımcılığı Merkez Muhasebe Servisi sorumludur.

Yapılan yurtiçi ve yurtdışı seyahat harcamalarının bu yönetmelik esaslarına uygunluğunun tesbitinden ve ibraz edilen belgelerin tetkikinden Departman Yöneticileri, Şubelerde Denetim Yetkilileri, Genel Müdürlük'te Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı Merkez Muhasebe Servisi sorumludur.

## 5. UYGULAMA

### 5.1. Yurtiçi Seyahat Harcamalarına İlişkin Esaslar

#### 5.1.1. Yurtiçi Seyahatlerin Onaylanması

XYZ Bankası A.Ş. personelinin yurtiçi seyahatlerinde aranacak onaylar aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının yurtiçi seyahatlerinde onay aranmaz.
- Genel Müdürlük'te; Grup Müdürü, Müdür, Müdür Yardımcıları ve Yönetmenler ile mimarlar, avukatlar, mühendislerin yurtiçi seyahatleri Genel Müdür Yardımcıları veya Genel Müdür tarafından onaylanır.
- Şubelerde; Müdür, Müdür Yardımcıları ve Yönetmenlerin yurtiçi seyahatleri bağlı buldukları Bölge Müdürlüğü tarafından, bağımsız şubelerin sözkonusu yöneticilerinin yurtiçi seyahatleri ise Genel Müdür Yardımcıları tarafından onaylanır.
- Üçüncü Grup personelinin yurtiçi seyahatleri; Genel Müdürlük'te; ilgili Grup Müdürü veya Birim Müdürü, şubelerde; Şube Müdürü tarafından onaylanır.

#### 5.1.2. Konaklama Giderleri

Personelin yurtiçi seyahatlerinde uygulanacak konaklama giderlerine ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir.

- Birinci Grup personel için konaklama konusunda sınır yoktur.
- İkinci ve Üçüncü Grup personel için ise, Bankamızın tespit ettiği veya muadili otellerde kalınması kaydıyla konaklama ve kahvaltı bedeli Bankamız tarafından karşılanır.
- Birinci Grup personel ile birlikte yapılan seyahatlerde, üst kademenin konaklama olanağı diğer gruptaki personel için de uygulanır.

#### 5.1.3 Yemek ve Taksi Giderleri

Personelin yurtiçi seyahatlerinde uygulanacak yemek giderlerine ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir.

- Birinci Grup personel için yemek ve taksi giderlerinde sınır yoktur.
- İkinci ve Üçüncü Grup personelinin yemek ve taksi giderleri için, belgelendirilmek suretiyle günlük USD 25 karşılığına kadar ücret ödenir. Gidiş ve dönüşün aynı gün içinde gerçekleştiği seyahatlerde ödeme günlük olarak USD 50 olarak ödenir.
- Genel Müdürlük'te yapılacak eğitimlere katılmak amacıyla yapılacak yurt içi seyahatlerde öğle yemeği banka tarafından karşılandığından, belgelendirmek suretiyle günlük USD 15 karşılığında akşam yemeği ve taksi gideri ödenir.
- Eğitim vermek amacıyla yapılacak seyahatlerde ise, yemek ve taksi giderleri, belgelendirilmek suretiyle günlük USD 25 karşılığına kadar ücret ödenir.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ./././...

Hazırlayan: Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yayın No:1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No:0

Onaylayan: Yönetim Kurulu

Sayfa No:2/6

#### 5.1.4. Ulaşım Araçları ve Ulaşım Giderleri

Personelin yurtiçi seyahatlerinde kullanılacak ulaşım araçları ve ulaşım giderlerine ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir.

- Birinci Grup personel diledikleri ulaşım araçlarıyla, "Bankaya ait otolar, Uçak, tren (yataklı), vapur, otobüs" seyahat edebilirler.
- İkinci ve Üçüncü Grup personel "**5.1.1.Yurtiçi Seyahatlerin Onaylanması**" bölümünde belirtilen yöneticilerin onaylaması kaydıyla "uçak, tren (yataklı), vapur, otobüs" ile seyahat edebilirler.
- İkinci ve Üçüncü Grup personel tarafından, Bankaya ait veya şahsi otoların kullanılması halinde, "**5.1.1.Yurtiçi Seyahatlerin Onaylanması**" bölümünde belirtilen yöneticilerden izin alınması koşulu ile, benzin giderleri, üzerinde kilometre ve litre fiyatı belirtilen fatura karşılığında, otoyol, köprü, feribot vb. giderler makbuz karşılığında ilgili personele ödenir.
- Ulaşım giderleri limit kapsamında olmayıp, belgelendirmek koşuluyla bankaca ödenir. Küçük meblağlı fatura alınamayan harcamalar için yazar kasa fişi de geçerli kabul edilebilir.

#### 5.1.5. Belgelenemeyen Giderler,

Yurtiçi seyahatlerde, azami limit içinde kalmak kaydıyla, belgelenemeyen giderler için günde USD 5 "Gider Pusulası" (FRM/(YNT/HRC)/04) düzenlenmesi kaydıyla ödenir.

#### 5.1.6. Seyahat Avansı İşlemleri

##### 5.1.6.1. Talebin Değerlendirilmesi

Seyahat edecek elemanın otel, yemek, ulaşım ve diğer giderlerini karşılamak amacıyla yaptığı avans talebi, "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) içeriğindeki bilgilerin belirtilmesi ve onaylanması suretiyle yerine getirilir. Yurtiçi seyahat görevine gidecek personel avans almayacaksa, yukarıda bahsi geçen "Seyahat Avansı Talep Formu"na (FRM/(YNT/HRC)/01) gerek yoktur, yöneticisi tarafından görevlendirilmiş olması yeterlidir.

##### 5.1.6.2. Talebin Onaylanması,

Yurtiçi seyahatlerde seyahat avansı taleplerinde aranacak onaylar aşağıda belirtilmiştir.

- Üçüncü Grup içinde yer alan, Genel Müdürlük personelinin "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) ilgili Grup Müdürü ve Departman Müdürü tarafından onaylanır.
- İkinci Grup içinde yer alan personelin "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) ilgili Genel Müdür Yardımcısı tarafından onaylanır.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: ./././.**

**Hazırlayan: Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı**

**Yayın No:1**

**Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Revizyon No:0**

**Onaylayan: Yönetim Kurulu**

**Sayfa No:3/6**

- Şube personelinin "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01), Şube Müdürü tarafından onaylanır.
- Şube Müdürünün "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) Bölge Müdürü veya Genel Müdür Yardımcısı tarafından onaylanır.
- Personelin bulunduğu yerden başka bir yere nakil veya geçici görevle gönderilmesi halinde; ödenecek giderlerin miktarı ve kapsamı için İnsan Kaynakları ve Yönetim Müdürlüğü'nün ön onayı zorunludur.

### 5.1.6.3. Avansın Verilmesi

Avans talepleri, onaylanmış "Seyahat Avansı Talep Formu"na (FRM/(YNT/HRC)/01) istinaden, şubelerde Denetim Servis Yetkilisi, Genel Müdürlük'te ise Merkez Muhasebe Servisi tarafından karşılanır.

### 5.1.6.4. Seyahat Harcamalarının Karşılanması ve Avansın Kapatılması

Seyahat avanslarının kapatılması ve seyahat harcamalarının karşılanması için personelin yerine getirmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir.

- Personel, seyahat dönüşünü takip eden 2 işgünü içinde seyahatle ilgili harcama belgeleri ile düzenleyeceği "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) avans talebini onaylayan yöneticisine kontrol edilmesi için verir.
- Yönetici tarafından harcamalara ilişkin belgeler kontrol edilerek "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) ile belgeler karşılaştırılır. Beyanın doğruluğu teyit edildikten sonra "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) imzalanır.
- "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) ve belgeler şubelerde Denetim Servis Yetkilisi'ne, Genel Müdürlük'te ise Merkez Muhasebe Servisi'ne iletilir.
- Onaylanan "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) gereği borç veya alacak bakiye tahsil veya ödeme yoluyla kapatılır.

## 5.2. Yurtdışı Seyahat Seyahat Harcamalarına İlişkin Esaslar

### 5.2.1. Yurtdışı Seyahatlerin Onaylanması

XYZ Bankası A.Ş. personelinin yurtdışı seyahatlerinde aranacak onaylar aşağıda belirtilmiştir.

- Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri ile Genel Müdür, yapacakları yurtdışı seyahatleri için Yönetim Kurulu'na bilgi verirler.
- Diğer bütün personelin yurtdışı seyahatleri Genel Müdür tarafından onaylanır. Bunun için Genel Müdürlük Makamına yurtdışı seyahate gidecek kişinin adı soyadı ve unvanı ile, yurtdışı seyahatin amacı hakkında sunuş yazısı düzenlenir.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ..../..../..

Hazırlayan: Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yayın No:1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No:0

Onaylayan: Yönetim Kurulu

Sayfa No:4/6



### 5.2.2. Günlük Harcama Limiti Uygulaması

Yurtdışı seyahatte Birinci, İkinci ve Üçüncü Grup Personel için uygulanacak günlük harcama limitleri aşağıda belirtilmiştir.

- Birinci Grup personel için, belgelenen masraflar karşılığı (Otel, yemek, taksi, ve benzeri şehir içi ulaşım aracı, kuru temizleme, telefon, kitap vb) toplam limit USD 500'dür.
- İkinci Grup personel için, belgelenen masraflar karşılığı (Otel, yemek, taksi, ve benzeri şehir içi ulaşım aracı, kuru temizleme, telefon, kitap vb) toplam limit USD 350'dir.
- İkinci Grup personel için, belgelenen masraflar karşılığı (Otel, yemek, taksi, ve benzeri şehir içi ulaşım aracı, kuru temizleme, telefon, kitap vb) toplam limit USD 250'dir.
- Grup halinde seyahat edilen durumlarda, üst kademeye uygulanan harcama limitleri diğer limit gruplarında yer alan personele de aynen uygulanır.

### 5.2.3. Konaklama, Ulaşım Araçları, Konuk Ağırlama ve Yemek Giderleri

Konaklama, ulaşım araçları, konuk ağırlama ve yemek giderleri için uygulanacak esaslar aşağıda belirtilmiştir.

- Konaklama ve yemek masrafları harcama limiti dahilindedir.
- Taksi gibi şehir içi ulaşım masrafları harcama limiti dahilindedir.
- Ulaşım araçlarına ait faturalar ile konuk ağırlama giderlerine ait faturalar Banka tarafından karşılanır.
- Dış seyahatlerde belgelenemeyen giderler için azami limit içinde kalmak kaydıyla günde USD 30 "Gider Pusulası" (FRM/(YNT/HRC)/04) düzenlenerek ödenir.

### 5.2.4. Seyahat Avansı İşlemleri

#### 5.2.4.1. Talebin Değerlendirilmesi

Seyahat edecek elemanın otel, yemek, ulaşım ve diğer giderlerini karşılamak amacıyla yaptığı avans talebi, "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) içeriğindeki bilgilerin belirtilmesi ve ilgili yönetici tarafından onaylanması suretiyle yerine getirilir. Merkez Muhasebe Servisi'ne iletilen "Seyahat Avansı Talep Formu" (FRM/(YNT/HRC)/01) Genel Müdür'den onay alınmasını takiben işleme konur.

#### 5.2.4.2. Avansın Verilmesi

Yurtdışı seyahatlerde avans verilmesine ilişkin esaslar aşağıda belirtilmiştir.

- Genel Müdürlük elemanlarının onaylanmış yurtdışı seyahat avansları Merkez ŞubeDış İşlemler Servisi tarafından verilir.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: .../.../...

Hazırlayan: Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yayın No:1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No:0

Onaylayan: Yönetim Kurulu

Sayfa No:5/6

- Şube Müdür ve personelinin onaylanmış yurtdışı seyahat avansları ilgili şubenin Dış İşlemler Servisi tarafından verilir.

### 5.2.4.3. Seyahat Harcamalarının Karşılanması ve Avansın Kapatılması

Seyahat avanslarının kapatılması ve seyahat harcamalarının karşılanması için personelin yerine getirmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir.

- Personel, seyahat dönüşünü takip eden 2 işgünü içinde seyahatle ilgili harcama belgeleri ile düzenleyeceği "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) avans talebini onaylayan yöneticisine kontrol edilmesi için verir.
- Yönetici tarafından harcamalara ilişkin belgeler kontrol edilerek "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) ile belgeler karşılaştırılır. Beyanın doğruluğu teyit edildikten sonra "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) imzalanır.
- "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) ve belgeler şubelerde Denetim Servis Yetkilisi'ne, Genel Müdürlük'te ise Merkez Muhasebe Servisi'ne iletilir.
- Onaylanan "Seyahat Harcama Beyan Formu" (FRM/(YNT/HRC)/02) gereği borç veya alacak bakiye tahsil veya ödeme yoluyla kapatılır.
- IAK/OPR-MUH/13 kodlu Personel Ödemeleri İş Akışı'nın D. Limitli Harcamalar ve E. Diğer Personel Ödemeleri bölümlerinde yer alan harcamaların ödemesinin yapılması için FRM/(YNT/HRC)/03 kodlu Gider Bildirim Formu, adı geçen iş akışında belirtildiği şekilde doldurulur ve Merkez Muhasebe Servisi'ne iletilir.

### 5.3. Seyahatlerde Uygulanacak Günlük Harcama Limitlerinin Belirlenmesi,

Seyahatlerde uygulanacak günlük harcamalara ilişkin limitler, uygulanacak harcama tutarları ve gerekli görülen diğer hususlar her yılın başında günün değişen koşullarına göre Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı tarafından yeniden belirlenir.

## 6. İLGİLİ DOKÜMAN

- IAK/OPR-MUH/13 Personel Ödemeleri İş Akışı

## 7. KAYITLAR

- FRM/(YNT/HRC)/01 Seyahat Avansı Talep Formu
- FRM/(YNT/HRC)/02 Seyahat Harcama Beyan Formu
- FRM/(YNT/HRC)/03 Gider Bildirim Formu
- FRM/(YNT/HRC)/04 Gider Pusulası

# BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON EL KİTABI

## 1. AMAÇ

Bu dokümanın amacı, Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nün kuruluş amacını, organizasyonel yapısını, görev, yetki ve sorumlulukları ile görev profillerini tanımlamaktır.

## 2. KAPSAM

Bu doküman Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nde görev yapan tüm personeli ve yapılan tüm faaliyetleri kapsar.

## 3. TANIMLAR

### 3.1. Ürün Yönetimi:

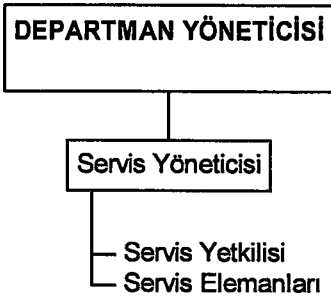
Bireysel Bankacılık ürünlerinin yaşam süreleri içinde yönetim ve denetimi, yeni ürünler için fikir üretme, uygulamaya koyma, araştırma, pazara sunma, pazar geliştirme, yenileştirme çalışmalarını ifade eder.

## 4. KURULUŞ AMACI

Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü, Bireysel Bankacılık alanında Bankaca belirlenen strateji çerçevesinde tüm bireysel ürünlerin satışını banka bazında bireysel bankacılığı yerleştirerek arttırmayı, bu alanda banka karlılığına katkıda bulunmayı amaçlar.

## 5. ORGANİZASYONEL YAPI

Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü, Bireysel Bankacılık Grup Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışır ve Bireysel Bankacılık Pazarlama Departman Yöneticisi, Servis Yöneticileri, Servis Yetkilileri ve Servis Elemanlarından oluşur.



Servis Yöneticileri arasındaki ürün paylaşımı aşağıdaki gibidir.

Plastik Kartlar Ürün Yönetimi	Bireysel Krediler Ürün Yönetimi	Mevduat ve diğer bireysel ürünler Ürün Yönetimi	Sigorta Ürün Yönetimi
----------------------------------	------------------------------------	---	--------------------------

## 6. GÖREV TANIMLARI

### 6.1. Departman Yöneticisi

#### 6.1.1. Üstü: Bireysel Bankacılık Grup Müdürü

#### 6.1.2. Astları : Servis Yöneticileri, Servis Yetkilileri, Servis Elemanları

#### 6.1.3. Vekalet Durumu: Departman Yöneticisi yerine en kıdemli Servis Yöneticisi

#### 6.1.4. Görev ve Sorumluluklar:

- Departmanın üst yönetim ve diğer departmanlar, Bölge Müdürlükleri ve Şubeler ile ilişkilerini koordine etmek,
- Bireysel Müşteri Danışmanlarının eğitimi, yönlendirilmeleri ve Bölge Koçları desteğinde etkinliklerini sürdürmelerini sağlamak üzere gerekli önlemleri almak,
- Banka genelinde bireysel müşteri portföyü oluşturulmasını ve yaygınlaşmasını sağlamak,
- Bireysel ürünlerin fiyatlamasının güncel ve karlılığa yönelik olmasını sağlayıcı önlemleri almak,
- Departmanca satış tekniklerinin geliştirilmelerini sağlamak üzere çalışmaları yürütmek,
- Ürünlerle ilgili her türlü satış ve pazarlama teknikleri geliştirmek,
- Pazara sunulacak yeni ürünlerle ilgili özelliklerin belirlenmesi ve fiyatlamasının yapılması konularındaki çalışmaları yönlendirmek,
- Bireysel müşterilere daha iyi hizmet vermek amacıyla, şube organizasyonlarının müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik biçimde geliştirilmesi konusunda öneri geliştirmek, sunmak ve bu konuyla ilişkili departmanlarla işbirliği yapmak,
- Departman ile ilgili iş programlarını hazırlamak, uygulamak ve sonuçlarını izleyerek bağlı olduğu üst yöneticilere bilgi vermek,
- Göreviyle ilgili mevzuatı yakından takip ederek gelişmelere karşı Bankanın süratli bir şekilde uyumunu sağlamak ve gelişmeler hakkında ilgililere bilgi vermek,
- Departmandaki işlerin doğru ve zamanında sonuçlandırılmasını sağlamak,
- Departmanın diğer Genel Müdürlük Departmanları ve Şubelerle koordinasyonunu sağlayarak, sorunların çözümünü sağlamak ve Departmanı temsil etmek,
- Personelin yaratıcılığını ortaya çıkartacak ve iş tatmini ile motivasyonunu sağlayacak bir çalışma ortamı sağlamak,
- Personel arasında verimli bir iş bölümü yapmak,
- Personelin eğitimi ve gelişmesi için gereken özeni göstermek ve gelişimini izlemek,
- Personelin eğitim ihtiyaçları ve özlük hakları ile ilgili konuları İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığına bağlı ilgili Departmanlara bildirmek,

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Hazırlayan: Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürü**

**Kalite Onay: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Onaylayan: Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı**

**Revizyon Tarihi: ./././...**

**Yayın No: 1**

**Revizyon No: 0**

**Sayfa No:2/7**

- Personelin Bankamız mevzuatı ve prensiplerine uygun şekilde davranmasını ve çalışmasını sağlamak,
- Görevi ile ilgili seminer, konferans ve toplantılara katılmak,
- Giderlerde tasarrufu ön planda tutarak, Banka menfaatini ve karlılığını gözetmek,
- Personelin performans değerlendirmesini objektif bir şekilde yaparak, gerekli durumlarda terfi işlemlerini başlatmak,
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin dokümantasyon yapısı içinde yer alan tüm dokümanların gerektirdiği çalışmalara destek vermek, yerine getirmek ve personelinin eğiterek yerine getirilmesini sağlamak,
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nde ortaya çıkan uygunsuzlukları gidermek için düzeltici ve önleyici faaliyetleri tespit etmek, yerine getirilmesini sağlamak ve etkinliğini izlemek,
- "Öneri Geliştirme Sistemi"nden gelen önerileri incelemek, değerlendirmek ve olumlu bulunması halinde gereken çalışmaları başlatmak,
- İnsan Kaynakları Yönetim Müdürlüğü tarafından görev verilmesi halinde eğitim vermek ve/veya eğitim verilmesini sağlamak,
- Üst Yöneticileri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek,

#### 6.1.5. Yetkiler:

- Görev ve sorumluluklar bölümünde belirtilen tüm konularda tam yetkilidir.
- Bireysel ürünlerle ilgili fiyatlandırmaları yapmakta tam yetkilidir.
- Departmanca yürütülen çalışmalarda ve hazırlanan raporlarda kontrol, düzeltme ve onaylama yetkisine sahiptir.
- Limitleri dahilinde "Temsil Giderleri"nden harcama yapmaya yetkilidir.
- "Personel Yönetmeliği" gereği personelinin terfisine uygunluk vermek, izin, fazla mesai ve diğer özlük hakları ile ilgili konularda onay vermekle yetkilidir.
- Kanunlar, Banka iç mevzuatı, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümanları ve Üst Yöneticilerinin vereceği talimatlar dahilinde, belirlenen görevlerin yerine getirilmesi konusunda, diğer yetkilere sahiptir.

#### 6.1.6. Görevin Profili:

- Konusuyla ilgili gerekli eğitimleri almış olmak,
- Bankacılık sektöründe en az 8 yıl deneyim sahibi olmak,
- Pazarlama konusunda en az 2 yıllık iş deneyimine sahip olmak,
- Yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmak,
- Sözlü ve yazılı raporlama yeteneğine sahip olmak,
- Analitik ve kavramsal düşünme yeteneğine sahip olmak,
- "Personel Yönetmeliği" gereğince aranılan koşulları taşımak,
- Temsil ve koordinasyon yeteneğine sahip olmak,
- Kullanıcı düzeyinde PC bilgisine sahip olmak.

## 6.2. Servis Yöneticisi

### 6.2.1. Üstü: Departman Yöneticisi

### 6.2.2. Astları : Servis Yetkilisi ve Servis Elemanı

### 6.2.3. Vekalet Durumu: Servis Yetkilisi

### 6.2.4. Görev ve Sorumluluklar:

- Departman Yöneticisi tarafından belirtilen politika ve hedefler, esaslar doğrultusunda sorumluluğuna verilen ürünlerle ilgili konularda pazarlama ve gerekli durumlarda da operasyonel işlemleri yürütmek,
- Banka politikası çerçevesinde kaynak sağlamaya yönelik etkinliklerde bulunmak,
- Departmanda çalışan elemanları motive etmek, eğitim gereksinmelerini belirleyerek gidermek,
- Sorumluluğuna verilen ürünlerle ilgili olarak, şubelerdeki uygulamaları Bölge Koçlarıyla birlikte yürütmek, yönlendirme etkinliklerini gerçekleştirmek,
- Bu ürünlerle ilgili şube önerilerini değerlendirmek, çözüme ulaştırmak,
- Bölge ve Şube ziyaretleri yaparak personeli bilgilendirmek, düzenlenen eğitim programlarına katılımında bulunmak,
- Konu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak, yurtiçi ve dışı piyasalardaki gelişmeleri izlemek, değişimleri Departman Yöneticisine rapor etmek,
- Konu ürün ve hizmetlerle ilgili düzenlenen toplantı ve seminerlere katılmak, ilgili raporlamayı yapmak,
- Konu ürünlerle ilgili araştırma-geliştirme etkinliklerini yürütmek,
- Bu ürün ve hizmetlerin piyasa performanslarını değerlendirmek, aksayan ya da aksayabilecek yönlerini saptamaya çalışarak gerekli önlemleri almak,
- Araştırmalar sonucu sağlanan veriler çerçevesinde sürekli olarak pazar fırsatlarını değerlendirmek,
- Yeni ürün ve uygulamadaki ürünlerde yapılacak değişikliklerin fayda maliyet analizlerini yapmak,
- Fayda-maliyet analizi olumlu çıkan yeni/mevcut ürünlerin uygulamaya konulması ile ilgili olarak bağlantılı departmanlarla eşgüdümlü çalışmaları yürütmek,
- Ürünle ilgili her türlü materyalin hazırlanmasını koordine etmek,
- İzleyen dönemler için bölge/şube bazında hedefler vererek, bu hedeflere ulaşmayı sağlayıcı Pazarlama ve Yönlendirme Eylem Planları önermek, bütçelemek ve gereken durumlarda bunları revize etmek,
- Ürünlerle ilgili reklam çalışmalarını ilgili departmanla birlikte koordine etmek,
- Yaptığı tüm çalışmalarla ilgili olarak Departman Yöneticisine rapor vermek,
- Departman faaliyetleri ile ilgili iş programlarını hazırlamak, uygulamak ve izlemek,
- Departman tarafından hazırlanan raporların zamanında hazırlanmasını koordine etmek, kontrolleri yaparak ilgili birim ve kişilere dağıtımının yapılmasını sağlamak,
- Departmanda yapılan işlerin doğru ve zamanında sonuçlandırılmasını sağlamak ve kontrol etmek,

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ./././...

Hazırlayan: Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan: Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No:4/7

- Departmanda görevli personelin en iyi şekilde yetişmesini sağlamak ve gelişimini izlemek,
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin dokümantasyon yapısı içinde yer alan tüm dokümanların gerektirdiği çalışmalara destek vermek, yerine getirmek ve personelinin eğiterek yerine getirilmesini sağlamak,
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nde ortaya çıkan uygunsuzlukları gidermek için düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunmak,
- "Personel Yönetmeliği"nde belirlenmiş yetkiler dahilinde kendisine bağlı personelin performans değerlendirmesini yapmak ve gerekli durumlarda terfileri konusunda Departman Yöneticisi'ne görüş bildirmek,
- Departman Yöneticisi ve Üst Yöneticileri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

#### 6.2.5. Yetkiler:

- Görev ve sorumluluklar bölümünde belirtilen konularda tam yetkilidir.
- Servis personelinin izin haklarını belirlemede yetkilidir.
- Departmanca yürütülen çalışmalarda ve hazırlanan raporlarda ön kontrol ve düzeltme yapma yetkisine sahiptir.
- "Personel Yönetmeliği" gereği personelinin terfisi hakkında Departman Yöneticisi'ne ilk uygunluk vermekle yetkilidir.
- Kanunlar, Banka iç mevzuatı, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümanları ve Departman Yöneticisi'nin vereceği talimatlar dahilinde, belirlenen görevlerin yerine getirilmesi konusunda, diğer yetkilere sahiptir.

#### 6.2.6. Görevin Profili:

- Bankacılık sektöründe en az 5 yıl deneyim sahibi olmak,
- En az 1 yıllık pazarlama deneyimi bulunmalı,
- Analitik düşünme yeteneği bulunmalı,
- İnsan ilişkileri konusunda beceri sahibi olmalı,
- Sözlü ve yazılı raporlama yeteneğine sahip olmalı,
- "Personel Yönetmeliği" gereğince aranılan koşulları taşımak,
- Kullanıcı düzeyinde PC bilgisine sahip olmak,
- Temsil ve koordinasyon yeteneğine sahip olmak.

### 6.3. Servis Yetkilisi

#### 6.3.1. Üstü: Servis Yöneticisi

#### 6.3.2. Astları : Servis Elemanı

#### 6.3.3. Vekalet Durumu: Diğer Servis Yetkilisi

#### 6.3.4. Görev ve Sorumluluklar:

- Servis Yöneticisi tarafından verilen, ürünle ilgili konulardaki pazarlama faaliyetine katılmak ve gereken durumlardaki operasyonel işlemleri yapmak,
- Kaynak sağlamaya yönelik faaliyetlere katılmak,
- Servisteki elemanlarla ilgili izin organizasyonlarını oluşturup Servis Yöneticisine iletmek,
- Servisteki elemanların eğitim gereksinmelerini gidermeye çalışmak, motivasyonlarını sağlamak,
- Ürünlerle ilgili şube önerilerini değerlendirmek,
- Ürünlerle ilgili gerekli raporlamaları yapmak,
- Ürünlere ilişkin materyalleri hazırlamak,
- Fiyatlamada konusunda gerekli çalışmaları yapmak,
- Üst yönetime verilecek raporlarla ilgili düzenlemeleri yapmak, koordinasyonu sağlamak,
- Ürünlerle ilgili reklam çalışmalarına katılmak,
- Fayda-maliyet analizleri yapılmasına katkıda bulunmak,
- Pazar araştırmalarına katılmak,
- Yapılan çalışmaları Servis Yöneticisine raporlamak
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin dokümantasyon yapısı içinde yer alan tüm dokümanların gerektirdiği çalışmaları yerine getirmek,
- Departman Yöneticisi ve Servis Yöneticisi tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

#### 6.3.5. Yetkiler:

- Görev tanımında belirtilen konularda Servis Yöneticisine bilgi vermek koşuluyla yetki kullanır.
- Banka iç mevzuatı, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümanları ve Departman ve Servis Yöneticisi'nin vereceği talimatlar dahilinde, Servis Elemanlarınca yürütülen görevlerin ön kontrolünü yapmakla yetkilidir.

#### 6.3.6. Görevin Profili:

- Bankacılık sektöründe en az 2 yıl deneyim sahibi olmak,
- Bilgisayar ve gerekli programları etkin biçimde kullanma becerisine sahip olmak,
- "Personel Yönetmeliği" gereğince aranılan koşulları taşımak,

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ..../../....

Hazırlayan: Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan: Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No:6/7



#### 6.4. Servis Elemanı

##### 6.4.1. Üstü: Servis Yetkilisi

##### 6.4.2. Astları : Yok

##### 6.4.3. Vekalet Durumu: Diğer Servis Elemanı

##### 6.4.4. Görev ve Sorumluluklar:

- Servis yetkilisince verilen ,ürünle ilgili konulardaki operasyonel işlemleri yapmak,
- Şubelerden gelen talepleri yanıtlamak,
- Ürünlerle ilgili raporlamaları hazırlamak,
- Ürünlere ilişkin materyalleri hazırlamak,
- Servis yetkilisince verilebilecek diğer işlemleri yapmak
- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin dokümantasyon yapısı içinde yer alan tüm dokümanların gerektirdiği çalışmaları yerine getirmek,
- Üstleri tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

##### 6.4.5. Yetkiler:

- Konusuyla ilgili olarak kendisine delege edilen limitler dahilinde yetki kullanır.

##### 6.4.6. Görevin Profili:

- "Personel Yönetmeliği" gereğince aranılan koşulları taşımak,
- Kullanıcı düzeyinde PC bilgisine sahip olmak.

### 7. İLGİLİ DOKÜMANLAR

- |                    |  |
|--------------------|--|
| • YNT/PRS          | Personel Yönetmeliği                     |
| • LST/(OEK/BBP)/01 | Departman Doküman Listesi                |
| • LST/(OEK/BBP)/02 | Departman Harici Doküman ve Form Listesi |
| • LST/(OEK/BBP)/03 | Departman Kalite Kayıtları Listesi       |

## KREDİ TAHSİS İŞ AKIŞI

### A. YENİ DOSYA

#### A.1.Kredi Teklifinin İncelenmesi

##### Servis Elemanı,

- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'ine girerek yeni gelen kredi tekliflerini tespit eder.
- Teklife konu firmaya ait evrakların gelip gelmediğini Kredilendirilecek Firmalardan Alınacak Evrak Kontrol Listesi'ni (KTL/(IAK/KRD/01)/01) kullanarak kontrol eder.
- Belgeler gelmiş ise, bu belgeleri kredi dosyası araçlarındaki sırayı takip edecek şekilde Kredi Dosyası Klasman Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/01) kullanarak dosyaya yerleştirir. Eğer belgeler henüz gelmemiş ise Eksik Bilgi/Belge Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/03) hazırlar, iki yetkili imza alarak gönderir. 15 gün içinde eksik belgeler tamamlanmazsa Teklif Yürürlükten Kaldırma Yazısı (FRM/(IAK/KRD/01)/04) ile teklifi işlemiden kaldırır.
- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden ilgili kredi teklifinin çıktısını alarak dosyasına takar.
- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden Açılacak Sayfalar Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/02) kullanarak ilgili sayfaları açarak printer çıktılarını alır.
- Kredi teklifi hakkında bölgeye bağlı şubeler için, Bölgelere Bağlı Şubeler Listesini (LST/(IAK/KRD/01)/03) kullanarak, ilgili Bölge Müdürlüğü'nün görüş bildirip bildirmediğini Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Database'inden kontrol eder ve görüş var ise printer çıktısını alır. Bölge görüşü eksikse ve Genel Müdürlükçe gerekli olduğu saptanmışsa Eksik Bilgi/Belge Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/03) hazırlar. Kredi teklifi, Genel Müdürlükçe uygun görüldüğü takdirde, bölge görüşü beklenmeksizin değerlendirilebilir.
- ISTIH modülüne girerek Firma ve ortakları için; PRSEN ekranından protestolu senedi, KCKIZ ekranından karşılıksız çeki, SBKRD ekranından ödenmemiş ferdi kredi borcu olup olmadığını araştırır.
- Eğer olumsuz bilgiye rastlar ise çıktısını alır ve firma dosyasına ekler.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: 21/02/2000

Hazırlayan: Krediler Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 1

Onaylayan: Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No:1/10

- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı servis yetkilisine götürür.

#### Servis Yetkilisi,

- Hazırlanan Kredi Onay Mektubunun Şubeden gelen Kredi Teklif Mektubu'na uygun hazırlanıp hazırlanmadığını üzerinde yer alan bilgileri karşılaştırarak kontrol eder.
- Yapılması gereken eklemeler veya düzenlemeleri tesbit ederek servis elemanını bu ekleme ve düzenlemeleri yapması konusunda yönlendirir.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı servis yöneticisine götürür.

#### Servis Yöneticisi,

- Kredi teklifini; önerilen limit ve teminatları, firmanın krediyi kullanım amacı, vade ve mali bünyesine göre Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) uygun olarak inceler.
- Mali Tahlil ve İstihbarat Uygulama Esasları'ndan (UES/MTI) faydalanarak firmanın mali bünyesini ve rasyoları inceler.
- Bilanço kalemleri hakkında anormal gördüğü rakamlar için gerekirse şubeye soru sorar.
- Tatmin olmaz ise firmayı ziyaret eder.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı departman yöneticisine götürür.

### A.2.Kredi Teklifinin Onaylanması ve Sonuçlanması

#### Departman Yöneticisi,

- Servis yöneticisinin getirdiği dosyayı Krediler Uygulama Esası'nda (UES/KRD) yer alan Bankamız Kredilendirme Prensiplerine göre inceler, gerekli gördüğü düzeltmeleri yaptırır.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 21/02/2000**

**Hazırlayan: Krediler Müdürü**

**Yayın No: 1**

**Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Revizyon No: 1**

**Onaylayan: Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı**

**Sayfa No:2/10**

- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı Kredi Komitesi'ne götürür.
- Eğer teklif Genel Müdürlük Yetkisinde ise, Kredi Komitesi'nde alınan kararı şubeye ve bölgeye bağlı şubeler için ilgili Bölge Müdürlüğü'ne tebliğ etmesi için dosyayı servis elemanına verir.
- Eğer teklif Yönetim Kurulu yetkisinde ise, dosyayı Kredi Komitesi'nde görüşüldükten sonra, ilk yönetim toplantısı günün Yönetim Kuruluna hazırlaması için servis elemanına verir.

**Servis Elemanı,**

- Yönetim Kuruluna Hazırlanacak Belgeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/04) kullanarak gerekli belgelerden Yönetim Kurulu üyesi sayısı kadar kopya hazırlar.
- Tüm belgeleri Kredi Teklif Mektubu ile birlikte Servis Yetkilisine götürür.

**Servis Yetkilisi,**

- Yönetim Kuruluna Hazırlanacak Belgeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/04) kullanarak hazırlanan kopyaların eksiksiz olup olmadığını kontrol eder.
- Tüm belgeleri servis yöneticisine götürür.

**Servis Yöneticisi,**

- Kuryedeki evrakların tamam olduğunu gördükten sonra departman yöneticisine götürür.

**Departman Yöneticisi,**

- Kuryedeki evrakların tamam olduğunu gördükten sonra Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı'na götürür.

**Servis Elemanı,**

- Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı'nın kontrol ettiği kuryeyi Yönetim Kurulu'na çıkarır.

### A.3.Kredi Teklifinin Tebliği

#### Servis Elemanı,

- Eğer teklif onaylandı ise Şubeler Giden Evrak Zimmet Defteri'nden (FRM/(IAK/KRD/38)/01) numara alarak teklifi şubeye ve bölgeye bağlı şubeler için, Bölgelere Bağlı Şubeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/03) kullanarak, ilgili Bölge Müdürlüğü'ne fakslar.
- Bir nüshasını şubeye gönderilmek üzere muhaberat masasına bırakır, bir nüshasını firmanın dosyasına takar.
- Bölge Müdürlüğünün teklifin sonucunu ekrandan görebilmesi için Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden ilgili teklifi açarak, onaylanıp onaylanmadığını kaydeder.
- Eğer teklif reddedildi ise Kredi Komitesi'nin teklifi red gerekçesini (LST/(IAK/KRD/01)/05) belirterek şubeye teklifin onaylanmadığını bildiren Red Yazısı'nı (FRM/(IAK/KRD/01)/02) yazar ve servis yetkilisine götürür.

#### Servis Yetkilisi,

- Yazının Kredi Komitesi kararına uygunluğunu kontrol eder ve parafını atarak servis yöneticisine götürür.

#### Servis Yöneticisi,

- Yazının Kredi Komitesi kararına uygunluğunu kontrol edip imzaladıktan sonra departman yöneticisine götürür.

#### Departman Yöneticisi,

- Yazıyı imzalar ve şubeye bildirimini yapılması için servis elemanına verir.

#### Servis Elemanı,

- İmzalanan yazıya Şubeler Giden Evrak Zimmet Defteri'nden (FRM/(IAK/KRD/38)/01) numara alarak, bir nüshasını şubeye gönderilmek üzere muhaberat masasına bırakır, bir nüshasını firmanın dosyasına takar.

**B. MEVCUDU ARTIM TALEBİ (İLAVE KREDİ TALEBİ)****B.1.İlave Kredi Teklifinin İncelenmesi****Servis Elemanı,**

- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'ine girerek yeni gelen ilave kredi tekliflerini tespit eder.
- Teklife konu firmaya ait ara dönem bilanço-kar/zarar cetvelini şubeden isteyerek firmanın mevcut dosyasına yerleştirir.
- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden ilgili kredi teklifinin çıktısını alarak dosyasına bakar.
- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inde yer alan en son onaylı Kredi Onay Mektubu'ndaki limitlerin yeni yapılan teklif ile uygun olup olmadığını kontrol eder.
- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden Açılacak Sayfalar Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/02) kullanarak ilgili sayfaları açarak printer çıktılarını alır.
- Eğer teklif ile ilgili eksik bilgi ve/veya belgeler var ise Eksik Bilgi/Belge Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/03) hazırlar, iki yetkili imza alarak gönderir. 15 gün içinde eksik belgeler tamamlanmazsa Teklif Yürürlükten Kaldırma Yazısı (FRM/(IAK/KRD/01)/04) ile teklifi işlemiden kaldırır.
- Kredi teklifi hakkında bölgeye bağlı şubeler için, Bölgelere Bağlı Şubeler Listesini (LST/(IAK/KRD/01)/03) kullanarak, ilgili Bölge Müdürlüğü'nün görüş bildirip bildirmediğini Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Database'inden kontrol eder ve görüş var ise printer çıktısını alır. Bölge görüşü eksikse ve Genel Müdürlük'çe gerekli olduğu saptanmışsa Eksik Bilgi/Belge Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/03) hazırlar. Kredi teklifi, Genel Müdürlükçe uygun görüldüğü takdirde, bölge görüşü beklenmeksizin değerlendirilebilir.
- KRMST/KRMUS ekranından firmanın mevcut risklerinin, RISKD ekranından mevcut kredilerin vadelerinin, faiz oranlarının ve teminatlarının ekran görüntülerini alır.
- VERIZ ekranından firmanın Bankamıza sağladığı verim raporunu alır.
- GBILD ekranından firmanın memzuç bilgilerinin ekran görüntülerini alır.
- Kredi Onay Mektubuna göre eğer firmanın mevcut kredilerinin teminatına müşteri çek-senedi alınması öngörülmüş ise TKSREP ekranından teminattaki çeklerin, SRAP ekranından teminattaki senetlerin raporunu alır.
- HOIZ ekranından firmanın ve ortaklarının Bankamızdaki mevduatlarını kontrol eder ve ekran görüntülerini alır.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Revizyon Tarihi: 21/02/2000****Hazırlayan: Krediler Müdürü****Yayın No: 1****Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi****Revizyon No: 1****Onaylayan: Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı****Sayfa No:5/10**

- ISTİH modülüne girerek Firma ve ortakları için; PRSEN ekranından protestolu senedi, KCKIZ ekranından karşılıksız çeki, SBKRD ekranından ödenmemiş ferdi kredi borcu olup olmadığını araştırır.
- Eğer olumsuz bilgiye rastlar ise çıktısını alır ve firma dosyasına ekler.
- Bu bilgilerle firmaya ait Çalışma Formu'nu (FRM/(IAK/KRD/04)/02) düzenler.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı servis yetkilisine götürür.

#### Servis Yetkilisi,

- Hazırlanan Kredi Onay Mektubunun Şubeden gelen Kredi Teklif Mektubu'na uygun hazırlanıp hazırlanmadığını üzerinde yer alan bilgileri karşılaştırarak kontrol eder.
- Yapılması gereken eklemeler veya düzenlemeleri tesbit ederek servis elemanını bu ekleme ve düzenlemeleri yapması konusunda yönlendirir.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı servis yöneticisine götürür.

#### Servis Yöneticisi,

- Kredi teklifini; önerilen limit ve teminatları, firmanın krediyi kullanım amacı, vade ve mali bünyesine göre Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) uygun olarak inceler.
- Mali Tahlil ve İstihbarat Uygulama Esasları'ndan (UES/MTI) faydalanarak firmanın mali bünyesini ve rasyoları inceler.
- Bilanço kalemleri hakkında anormal gördüğü rakamlar için gerekirse şubeye soru sorar.
- Tatmin olmaz ise firmayı ziyaret eder.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Revizyon Tarihi:** 21/02/2000

**Hazırlayan:** Krediler Müdürü

**Yayın No:** 1

**Kalite Onayı:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Revizyon No:** 1

**Onaylayan:** Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

**Sayfa No:** 6/10

- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı departman yöneticisine götürür.

## B.2.İlave Kredi Teklifinin Onaylanması ve Sonuçlanması

### Departman Yöneticisi,

- Servis Yöneticisinin getirdiği dosyayı Krediler Uygulama Esası'nda (UES/KRD) yer alan Bankamız Kredilendirme Prensiplerine göre inceler, gerekli gördüğü düzeltmeleri yaptırır.
- Krediler Uygulama Esası'na (UES/KRD) göre kredi teklifi ve firma ile ilgili görüşünü oluşturarak Görüş Formu'na (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formuna yazar.
- Görüş Formu (FRM/(IAK/KRD/01)/01) veya Lotus Notes Kredi Teklif / Onay Mektubu Database'indeki görüş formu ile birlikte dosyayı Kredi Komitesi'ne götürür.
- Lotus Notes Mevzuat Database'inden duyurulan en son yetki limitlerine göre, eğer teklif Genel Müdürlük Yetkisinde ise, Kredi Komitesi'nde alınan kararı şubeye ve bölgeye bağlı şubeler için ilgili Bölge Müdürlüğü'ne tebliğ etmesi için dosyayı servis elemanına verir.
- Eğer teklif Yönetim Kurulu yetkisinde ise, dosyayı Kredi Komitesi'nde görüşüldükten sonra, ilk yönetim toplantısı günü Yönetim Kuruluna hazırlaması için servis elemanına verir.

### Servis Elemanı,

- Yönetim Kuruluna Hazırlanacak Belgeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/04) kullanarak gerekli belgelerden Yönetim Kurulu üyesi sayısı kadar kopya hazırlar.
- Tüm belgeleri Kredi Teklif Mektubu ile birlikte servis yetkilisine götürür.

### Servis Yetkilisi,

- Yönetim Kuruluna Hazırlanacak Belgeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/04) kullanarak hazırlanan kopyaların eksiksiz olup olmadığını kontrol eder.
- Tüm belgeleri servis yöneticisine götürür.

### Servis Yöneticisi,

- Kuryedeki evrakların tamam olduğunu gördükten sonra departman yöneticisine götürür.

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: 21/02/2000**

**Hazırlayan: Krediler Müdürü**

**Yayın No: 1**

**Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

**Revizyon No: 1**

**Onaylayan: Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı**

**Sayfa No:7/10**



**Departman Yöneticisi,**

- Kuryedeki evrakların tamam olduğunu gördükten sonra Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı'na götürür.

**Servis Elemanı,**

- Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı'nın kontrol ettiği kuryeyi Yönetim Kurulu'na çıkarır.

**B.3.İlave Kredi Teklifinin Tebliği****Servis Elemanı,**

- Eğer teklif onaylandı ise Şubeler Giden Evrak Zimmet Defteri'nden (FRM/(IAK/KRD/38)/01) numara alarak teklifi şubeye ve bölgeye bağlı şubeler için, Bölgelere Bağlı Şubeler Listesi'ni (LST/(IAK/KRD/01)/03) kullanarak, ilgili Bölge Müdürlüğü'ne fakslar.
- Bir nüshasını şubeye gönderilmek üzere muhaberat masasına bırakır, bir nüshasını firmanın dosyasına takar.
- Talebin değerlendirilmesi için hazırladığı Çalışma Formu'nu gerek görüldüğü takdirde firma dosyasına takar.
- Bölge Müdürlüğü'nün teklifin sonucunu ekrandan görebilmesi için Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden ilgili teklifi açarak, onaylanıp onaylanmadığını kaydeder.
- Eğer teklif reddedildi ise Kredi Komitesi'nin teklifi red gerekçesini (LST/(IAK/KRD/01)/05) belirterek şubeye teklifin onaylanmadığını bildiren Red Yazısı'nı (FRM/(IAK/KRD/01)/02) yazar ve servis yetkilisine götürür.

**Servis Yetkilisi,**

- Yazının Kredi Komitesi kararına uygunluğunu kontrol eder ve parafını atarak servis yöneticisine götürür.

**Servis Yöneticisi,**

- Yazının Kredi Komitesi kararına uygunluğunu kontrol edip imzaladıktan sonra departman yöneticisine götürür.

**Departman Yöneticisi,**

- Yazıyı imzalar ve şubeye bildirimini yapılması için servis elemanına verir.

**Servis Elemanı,**

- İmzalanan yazıya Şubeler Giden Evrak Zimmet Defteri'nden (FRM/(IAK/KRD/38)/01) numara alarak, bir nüshasını şubeye gönderilmek üzere muhaberat masasına bırakır, bir nüshasını firmanın dosyasına takar.

**İLGİLİ DOKÜMAN**

- SEK Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'İ
- SEK Lotus Notes Mevzuat Database'i
- KTL/(IAK/KRD/01)/01 Kredilendirilecek Firmalardan Alınacak Evrak Kontrol Listesi
- LST/(IAK/KRD/01)/01 Kredi Dosyası Klasman Listesi
- LST/(IAK/KRD/01)/02 Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database'inden Açılacak Sayfalar Listesi
- LST/(IAK/KRD/01)/03 Bölgelere Bağlı Şubeler Listesi
- SEK PRSEN Ekranı
- SEK KCKIZ Ekranı
- SEK SBKRD Ekranı
- UES/KRD Krediler Uygulama Esasları
- UES/MTI Mali Tahlil ve İstihbarat Uygulama Esasları
- LST/(IAK/KRD/01)/04 Yönetim Kuruluna Hazırlanacak Kopyalar Listesi
- LST/(IAK/KRD/01)/05 Kredi Teklifi Red Gerekçeleri
- SEK KRMST Ekranı
- SEK KRMUS Ekranı
- SEK RISKD Ekranı
- SEK VERIZ Ekranı
- SEK GBILD Ekranı
- SEK TKS RP Ekranı
- SEK SRAP Ekranı
- SEK HOIZ Ekranı

**KAYITLAR**

- Lotus Notes Kredi Teklif/Onay Mektubu Database Kayıtları
- Lotus Notes Mevzuat Database Kayıtları
- PRSEN Ekran Kayıtları
- KCKIZ Ekran Kayıtları
- SBKRD Ekran Kayıtları
- FRM/(IAK/KRD/01)/01 Görüş Formu

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999****Revizyon Tarihi: 21/02/2000****Hazırlayan: Krediler Müdürü****Yayın No: 1****Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi****Revizyon No: 1****Onaylayan: Kurumsal Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı****Sayfa No:9/10**

- FRM/(IAK/KRD/01)/02
  - FRM/(IAK/KRD/01)/03
  - FRM/(IAK/KRD/01)/04
  - KRMST Ekran Kayıtları
  - KRMUS Ekran Kayıtları
  - RISKD Ekran Kayıtları
  - VERIZ Ekran Kayıtları
  - GBILD Ekran Kayıtları
  - TKS RP Ekran Kayıtları
  - SRAP Ekran Kayıtları
  - HOIZ Ekran Kayıtları
  - FRM/(IAK/KRD/38)/01
- Red Yazısı  
Eksik Bilgi/Belge Formu  
Teklif Yürürlükten Kaldırma  
Yazısı
- Şubeler Giden Evrak Zimmet  
Defteri



## ELEKTRONİK MÜŞTERİ SIRALAMA SİSTEMİ UYGULAMA ESASLARI

### 1.AMAÇ

Bu dokümanın amacı Elektronik Müşteri Sıralama Sistemini tanıtmak ve banka uygulamasını açıklamaktır.

### 2. KAPSAM

Bu doküman SPOM, İnşaat İşleri Müdürlüğü ve tüm şubeleri kapsar.

### 3. TANIMLAR

#### 3.1. EMS (Elektronik Müşteri Sıralama Sistemi):

EMS, bankaya gelen müşterileri yönlendirmek, düzenli bir şekilde sıraya sokmak, gişe yetkilisinin tek bir müşteri ile ilgilenmesini sağlayarak "Birebir" ilkesini gerçekleştirmek, daha hızlı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak, işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bekleme sürelerini azaltmak için tasarlanmış sistemleri ifade eder.

#### 3.2. Banka :

XYZ Bankası A.Ş.'yi ifade eder.

#### 3.3. SPOM :

Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nü ifade eder.

### 4. SORUMLULUKLAR

#### 4.1. Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü :

Şubelerden gelen talepleri ilgili şubelerin fiş kesme adetleri gişe hacimleri ve yoğunluğunu göz önünde bulundurarak değerlendirmek, Tedarikçi Firma ile görüşerek şubeye uygun EMS modelinin belirlenmesini sağlamak, İnşaat İşleri Müdürlüğü ile koordineli çalışarak şube elektrik ve UPS bağlantılarının yapılmasını sağlamak ve EMS bulunan şubelerin değişiklik taleplerinin uygunluğunu incelemekle sorumludur.

#### 4.2. İnşaat İşleri Müdürü :

Şube elektrik ve UPS bağlantılarının uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak ve EMS bulunan şubelerde olası tadilat öncesinde Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nü haberdar etmekle sorumludur.

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: .../.../...

Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 01

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan: Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 1/6

## 5. UYGULAMA

### 5.1. Elektronik Müşteri Sıralama Sisteminin İşleyişi

EMS'nin işleyişi gelen müşterilerin girişte bilet makinasından istedikleri işleme ait biletlerini almaları ile başlar. Bilet üzerinde aşağıdaki bilgiler bulunur :

- Reklam türü yazılar (isteğe bağlı olarak değiştirilebilir )
- Bilet sıra no
- Hizmet alınacak bankacılık hizmetleri
- İşlemin yapıldığı saat
- İşlemin yapıldığı tarih

Bilet üzerindeki bu bilgilere bankanın, isteğine bağlı olarak müşterinin kendisinden önce kaç kişinin bulunduğu ve tahmini bekleme süresi gibi bilgilerde ilave edilmektedir. Müşteriye tahmini bekleme süresi verilmesi durumunda, yapması gereken başka işlere vakit ayırması sağlanır. Fakat, sıranın daha önce bitmesi ya da müşterinin geçikmesi durumunda sıranın kaybedilmesi tehlikesi mevcuttur. Bilet numaraları üzerindeki işlem grupları Müşteri Sıralama Sisteminin kurulacağı Şube yetkililerinin isteğine göre farklılaştırılır.

#### Örnek 1

- A) Şube Müşteri Hizmetleri
- B) Diğer Şube İşlemleri
- C) Fatura Ödemeleri

#### Örnek 2

Gişe İşlemleri

#### Örnek 3

- A) TL İşlemler
- B) Dövizli İşlemler
- C) Fatura Ödemeleri

#### Örnek 4

- A) EFT İşlemleri
- B) Diğer İşlemler

İşlem yapacağı gruptan bileti alan müşteri rahat bir şekilde oturur ve numarasını ana göstergeden takip eder.

Gişe görevlisi önünde duran EMS terminali üzerinde sadece tek bir düğmeye basarak müşteriyi çağırır. Müşteri sesli uyarı ile ana göstergelyi takip ederek hangi bankoya

**Yürürlük Tarihi: 28/10/1999**

**Revizyon Tarihi: .../.../...**

**Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü**

**Yayın No: 01**

**Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi**

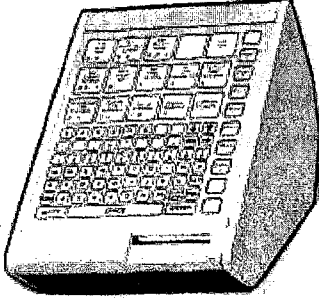
**Revizyon No: 0**

**Onaylayan: Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı**

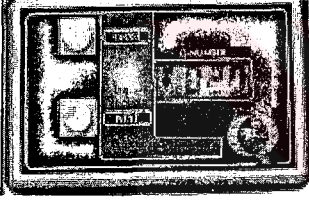
**Sayfa No: 2/6**

gideceğini öğrenir ve ilgili bankoya gider. İlgili bankonun üzerinde bulunan gişe göstergesinde ana göstergedeki numara yandığından müşterinin işlemini gerçekleştireceği gişeyi bulması son derece kolaydır. Müşteri işlemini, arkasında kimse olmadığı için, emniyetli ve bankacılığın da gerektirdiği birebir iletişim olanağı içerisinde sonuçlandırır.

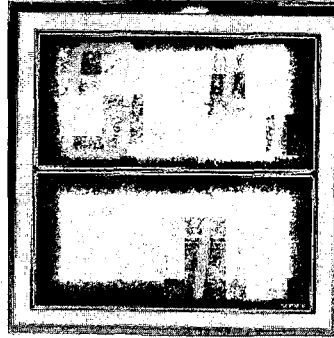
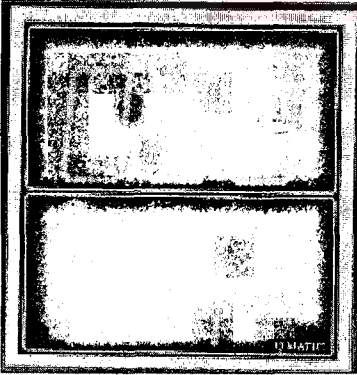
### 5.1.2. Müşteri Sıralama Sistemi'nin Parçaları



Bilet Makinası, müşterilerin işlem türüne göre sıra aldıkları parçadır.



Terminal, Gişe Yetkilisi'nin masasında bulunan ve çağrı ya da fonksiyon değiştirme yapabildiği ekrandır.



Büyük ve küçük ana gösterge müşterileri bilet numaralarına göre ilgili gişeye yönlendiren parçalardır.

## Diğer parçalar

- Bilet Makinesi Altlığı
- Gişe Göstergesi Terminali
- Güç Kaynağı
- Ding - Dong

## 5.2. EMS'nin Yararları

### 5.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları

Sıralamada haksızlıklar ve kuyrukları kaldırarak çalışanların (gişe yetkilileri) gerilimini azaltmakta, çalışma şartlarını iyileştirmektedir. Bankacılığın en büyük ilkesi gizliliğe esas birebir işlem yapma imkanı sağlayarak banko önünde yığılmaları ortadan kaldırmakta, personelin dikkatli çalışması için gereken ortamı sağlamaktadır. Yığılmaları, haksızlıkları ortadan kaldırdığı için çalışanın verimini arttırmakta, hatalı işlem yapma ve kasa açığı oluşma olasılıklarını azaltmaktadır.

### 5.2.2. Yöneticiler ve Banka Açısından Yararları

Müşteriye anında basılıp verilen bilete yazdırılacak bilgiler ile bir ölçüde bankamız reklamının yapılması sağlanabilmektedir. Cari Hesaplar Yetkililerine müşteri yoğunluğunu anında izleme imkanı vererek gereken önlemlerin alınması için uyarmaktadır. Servislere ya da hizmetlere öncelik verilebilmesi nedeniyle Banka için önem verilen hizmetlerin sunumu ve özellikli müşterilerin tatmini üst düzeyde tutulabilmektedir. EMS'den alınacak raporlar; yoğun gün ve saatler; işlem tipleri, işlem süreleri, bekleme sürelerine ait bilgileri göstererek yöneticileri yönlendirmektedir.

### 5.2.3. Müşteri İçin Yararları

Sıralarda meydana gelen haksızlıklar nedeniyle oluşan sorunlar ortadan kalkmaktadır. Müşteri işlemlerinde en önemli unsurlardan biri olan gizlilik ilkesi sağlanmaktadır. Müşterilere verilen bilet üzerinde istenildiği takdirde ortalama bekleme süresi basılmak suretiyle müşterilerin başka işlerini yapması için imkan sağlanmakta, bu durum müşteri tatminini arttırmaktadır. Özel müşterilere, servislere ya da hizmetlere öncelikler verilmek suretiyle Banka için önem taşıyan müşterilerin kırıngılığı ortadan kaldırılmaktadır.

## 5.3. EMS Sisteminden Alınabilen İstatistik Bilgiler

### 5.3.1 Günlük Genel İstatistik Bilgiler

Bu raporda baz alınan eşit aralıklar içinde :

- Ortalama Bekleyen Müşteri Sayısı
- Maksimum Açık Kalan Gişe Sayısı
- Hizmet Gören Müşteri Sayısı

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ..../../...

Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 01

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan: Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 4/6

- Ortalama Bekleme Zamanını
- Bütün bu değerlerin günlük ortalamalarını
- Gün içinde hizmet gören toplam müşteri sayısını görmek mümkündür.

### 5.3.2. Günlük Hizmet Zamanı Raporu :

Bu raporda baz alınan eşit aralıklar içinde :

- Hizmet Gören Müşteri Sayısını.
- Hizmet süresi 1 dakikadan az olan müşteri sayısını
- Hizmet süresi 1 - 5 dakika olan müşteri sayısını
- Hizmet süresi 5 dakikadan fazla olan müşteri sayısını
- Hizmet süresi 5 dakikadan az olan müşteri yüzdesini
- Hizmet süresi 5 dakikadan fazla olan müşteri yüzdesini
- Maksimum hizmet süresini
- Bütün bu değerlerin gün sonu toplamını görmek mümkündür.

### 5.3.3. Günlük Bekleme Zamanı Raporu

Bu raporda baz alınan eşit aralıklar içinde :

- Bekleyen Müşteri Sayısını
- Bekleme süresi 1 dakikadan az olan müşteri sayısını
- Bekleme süresi 1 - 5 dakika olan müşteri sayısını
- Bekleme süresi 5 dakikadan fazla olan müşteri sayısını
- Bekleme süresi 5 dakikadan az olan müşteri yüzdesini
- Bekleme süresi 5 dakikadan fazla olan müşteri yüzdesini
- Maksimum bekleme süresini
- Bütün bu değerlerin gün sonu toplamını görmek mümkündür.

## 5.4. Bankamız Uygulaması

Bankamız EMS Sistemi Uygulamasına 1995 yılında başlanmış olup şu anda EMS uygulanan şube listesi LST/(UES/EMS)/01 kodlu EMS Bulunan Şubeler Listesi'nde belirtilmiştir.

EMS kuruluşları IAK/SPO-TKY/02 kodlu EMS Kuruluşu İş Akışı'nda belirtildiği şekilde yapılır.

### 5.4.1. Şube Talebi

EMS talebinde bulunan ilgili Şubenin günlük fiş kesme adetleri gişe hacimleri ve yoğunluğu Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü tarafından incelenir. Uygun bulunması halinde ilgili tedarikçi firma ile görüşülür ve keşif için Şube'den randevu alınır. Şube Operasyon Yöneticisi, tedarikçi firma elemanı ve SPOM'da görevli eleman tarafından şubenin lokasyonuna uygun model ve fonksiyonlar seçilir. İnşaat İşleri

Yürürlük Tarihi: 28/10/1999

Revizyon Tarihi: ..../..../...

Hazırlayan: Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 01

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan: Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 5/6



Müdürlüğü'nün gerekli UPS ve elektrik bağlantılarını gerçekleştirmesinin ardından montaj yapılır.

#### 5.4.2. SPOM Kararı

YNT/STA kodlu Satınalma Yönetmeliği'nde belirtildiği şekilde bankaya Q-Matic alımının gerçekleşmesi durumunda SPOM şube taleplerini de göz önünde bulundurarak hangi şubelere Q-Matic montajı yapılacağına karar verir ve Şubeyi bilgilendirir.

#### 5.4.3. Maliyet

EMS faturaları IAK/SPO-TKY/04 kodlu EMS Faturalarının Ödenmesi İş Akışı'nda belirtildiği şekilde ödenir. EMS sisteminin toplam maliyeti ve şube tarafından ilgili firmadan talep edilen bilet maliyetleri ilgili Şube tarafından karşılanır.

### 6. İLGİLİ DOKÜMAN

- LST(UES/EMS)/01 EMS Bulunan Şubeler Listesi
- YNT/STA Satınalma Yönetmeliği
- IAK/SPO-TKY/02 EMS Kuruluşu İş Akışı
- IAK/SPO-TKY/04 EMS Faturalarının Ödenmesi İş Akışı

### 7. KAYITLAR

- Tedarikçi Firma Faturaları

**PİYASA İSTİHBARATI/ÖN İSTİHBARAT KONTROL LİSTESİ**

- Hakkında bilgi istenen şahıs/firma/grubun, Bankamız sisteminde MNO ekranından bakıldığında herhangi bir çalışması görülüyor mu?
- Eğer çalışması varsa, kredili çalışması mevcut mu?
- Kredili ise dosyası inceleme için temin edilebiliyor mu?
- Dosyası temin edildi ise dosyasındaki incelemede ortakları, grup firmaları, grup firmaları hakkında detaylı bilgi var mı ?
- Eldeki tüm veriler gözden geçirildikten sonra, Bankamız sisteminden Ticaret Sicili ekranından şahıs/firma/grup firmalarının sicil gazeteleri tarih-no-sayfaları belirlendi mi?
- İlgili sicil gazetelerinden adresleri, sermayeleri, ortakları, ortaklarının adresleri ve mevcut bilgilerin fotokopileri çekildi mi?
- Eğer yeni bilgilere ulaşılmış ise sicil gazetesine yeni bilgiler için bakıldı mı?
- Bu işlem yeni bilgi öğrenilmesinin bitimine kadar devam edildi mi?
- Banka sisteminde istihbarat modülü içindeki karşılıksız çek, protestolu senet, sorunlu bireysel araştırmaları yapıldı mı ?
- Varsa printleri alındı mı?
- Memzuç kodları listesinde (HD/MTI/-MAT-001) olduğu şekilde memzuç bilgileri ilgili bankalardan alındı mı?
- İlgili finans kurumlarından (Banka – leasing – factoring - özel finans kurumlarından) limit – risk - teminat durumu, ödeme alışkanlıkları hakkında bilgi edinildi mi?
- Toplam banka borcu tüm limit ve riskleri toplanarak bulundu mu?
- Ağırlıklı çalıştığı bankalar tesbit edildi mi?
- Gerekliyse aynı iş kolundaki rakip firmalardan yada iş yaptığı firmalardan piyasa istihbaratı yapıldı mı?

**ŞUBE SIRALAMASI KRİTERLER LİSTESİ**

- Şube Sıralamasında dikkate alınacak kriterler

SAYFALAR	ALINMASI GEREKEN KRİTERLER
VDS MEV TL	Vadesiz Mevduat
VDL MEV TL	Vadeli Mevduat
DTH	DTH + DTH Altın
KAR	Şube Kar/Zararları
KREDİLER	Seyyal + Spot + TL Diğer + Tüketici + Döviz Endeksli + Döviz + Diğer Döviz Kredileri
GYNAKDİ	TL Teminat Mektupları + YP Teminat Mektupları + İthalatlar
FDİŞİ GEL	Şube Kar/Zararları
VERGİ	Ticari Kaynak Pazarlama Vergi Tahsilatları Raporu
SSK	Ticari Kaynak Pazarlama SSK Prim Tahsilatları Raporu
DIŞ TİCH	Kambiyo Pazarlama Müdürlüğü Konsolide Dış Ticaret Hacmi Raporu
118119	Ticari Kaynak Pazarlama 118119 Hesap Bakiyeleri
280032	Ticari Kaynak Pazarlama 280032 Hesap Bakiyeleri
VERGİ ORT	Ticari Kaynak Pazarlama Vergi Dairesi Bakiye Ortalamaları Raporu

Yürürlük Tarihi: 28/10/199

Revizyon Tarihi: ..J.J....

Hazırlayan: Bütçe Planlama Müdürü  
Kalite Onayı:Yönetimin Kalite Temsilcisi  
Onaylayan: Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yayın No:1  
Revizyon No:0  
Sayfa No:1/1

# GİDER BİLDİRİM FORMU

BİLDİRİMDE BULUNANIN ADI SOYADI :					TARİH :
					BİRİMİ :
					BÖLÜMÜ :
					SERVİSİ :
BELGE TARİHİ	ADET	HARCAMA TUTARI	GİDER CİNSİ	AÇIKLAMA	
<b>TOPLAM</b>			<b>ÖDEME ŞEKLİ</b>		
<b>AVANS</b>		<b>HESABA</b>		<b>HESAP NO</b>	<b>EK NO</b>
<b>BAKİYE</b>		<b>FİRMAYA</b>			
<b>BİLDİRİMDE BULUNANIN İMZASI</b>			<b>BU BÖLÜM ÖDEMELERDE KULLANILIR</b>		
<b>ONAYLAYANIN ADI SOYADI VE İMZASI</b>					

## TEDARİKÇİ FİRMA ADAYI DEĞERLENDİRME TALEP FORMU

Talep No	
Tarih	
Tedarikçi Firma Adayı	
Faaliyet Süresi	
Talebi Yapan	
İmza	
Ad/Soyad	
Bağlantı Kurulacak Kişi	
Adres	
Telefon	

SATILAN MAL/HİZMET	REFERANSLAR	SATIŞ SONRASI DESTEK	DİĞER

<b>Firma Açıklaması :</b>
---------------------------

Değerlendirme Sonucu	Kabul :	Red :
Değerlendirmeyi Yapan Departman		
Değerlendirmeyi Yapan Personel		
İmza		
Onaylayan Departman Yöneticisi		
İmza		
Tarih		

# XYZ BANKASI A.Ş.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU 2

(Memur ve Yetkili arasındaki ünvanlar için kullanılacaktır.)

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ .....

Ad Soyad : ..... Sicil No : .....  
Ünvanı : ..... Görevi : .....  
Şubesi/Birim : ..... Yaşı : .....  
Bankamıza Giriş Tarihi : .../.../... Şube/Birim İşe Başlama Tarihi : .../.../...  
Bankacılığa Başlama Tarihi : .../.../...  
Mezun Olduğu Okul : .....

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER	DERECESİ		
	Orta	İyi	Çok İyi

### MESLEKİ ÖZGEÇMİŞ (SON AYRILDIĞI İŞİNDEN BAŞLAYARAK):

İşyerinin Adı	Ünvanı	Başlama Tarihi	Ayrılma Tarihi
		.../.../...	.../.../...
		.../.../...	.../.../...
		.../.../...	.../.../...
		.../.../...	.../.../...

### BANKACILIK KONUSUNDAKİ EĞİTİM DÜZEYİ

Eğitimin Adı	Alınan Puan	Ortalama Puan

DİĞER BİLGİLER ( Personel bu bölüme aile, sağlık, barınma, ulaşım v.b. gibi özel sorunları varsa yazacaktır.)

### 4 HAFTADAN FAZLA ÇALIŞILAN BÖLÜM / SERVİSLER

1) ..... 3) .....  
2) ..... 4) .....

Bu Formların içeriği kişinin mesleki geleceğini etkileyeceğinden, üzerinde herhangi bir silinti, kazıntı v.b. yapıldığı takdirde değerlendirilen ve değerlendirilen tarafından paraflanması gerekmektedir.

FAKTÖRLER	
BİLGİ / BECERİ DÜZEYİ	PUAN
1- Mesleki bilgi düzeyi,	
2- Yaptığı işin kalitesi,	
3- Mevzuat becerisi ve uygulamadaki becerisi,	
4- Görevi ile ilgili banka içi yayınları (sirküler, genel mektup, tamim) takip etme ve uygulama,	
5- Esneklik,	
6- Yaratıcılık,	
7- Çözümleme yeteneği,	
8- Araç ve gereç kullanım becerisi,	
<b>GRUP TOPLAM PUANI</b>	

İŞTEKİ VERİM DÜZEYİ	PUAN
1- Araştırma yönü,	
2- İnsiyatif kullanma,	
3- Sorumluluk alma isteği,	
4- Organize olma,	
5- Hatasız iş yapma,	
6- Verilen zamanda ve beklenen nitelikte hatasız iş üretebilme,	
7- Devamlılık ve iş saatlerine uyum,	
<b>GRUP TOPLAM PUANI</b>	

SOSYAL YÖNÜ DÜZEYİ	PUAN
1- Müşterilerle iletişim kurma,	
2- Çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile iletişim kurma,	
3- Tavrı, davranışlarıyla temsil yeteneği,	
4- Yardımlaşma yönü,	
5- Dış görünümü,	
6- Yazılı ve sözlü ifade yeteneği,	
<b>GRUP TOPLAM PUANI</b>	

YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ DÜZEYİ (Bu bölüm altında eleman çalışan personel için doldurulacaktır.) Altında çalışan personel sayısı :.....	PUAN
1- Astlarını eğitime ve yetiştirme,	
2- Çevresine doğru bilgi ve talimatları aktarma,	
3- Belirlenen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirme,	
4- Astlarına gelişmeleri için sorumluluk verme,	
5- Verilen görevlerin takip ve denetimi,	
6- Astlarını objektif değerlendirme,	
<b>GRUP TOPLAM PUANI</b>	

<b>TOPLAM FAKTÖR PUANI</b>	
----------------------------	--

<b>GENEL DEĞERLENDİRME</b>	
<input type="checkbox"/> ( 5)Görevinin gerektirdiğinden üstündür.	<input type="checkbox"/> ( 2)Daha başarılı olması gerekir.
<input type="checkbox"/> ( 4)Görevini çok iyi yerine getirmektedir.	<input type="checkbox"/> ( 1)Yeterli değildir.
<input type="checkbox"/> ( 3)Görevinin yeteri derecede yerine getirmektedir.	

<b>DEĞERLENDİRİLENİN .....YILI..... DÖNEM PERFORMANS HEDEFLERİ</b>	<b>ULAŞILAN PERFORMANS SONUÇLARI</b>
<b>VARSA SORUNLARIN NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ</b>	<b>BİR SONRAKİ DÖNEME AİT HEDEFLER</b>

<b>GELECEK YIL İÇİNDE KATILMASI ÖNERİLEN EĞİTİM PROGRAMLARI</b>	
1)	3)
2)	4)

<b>İLK AMİRİNİN GÖRÜŞLERİ</b>	
Sicil No : Ad Soyad :	İmza: Tarih:

<b>İKİNCİ AMİRİNİN GÖRÜŞLERİ</b>	
Sicil No : Ad Soyad :	İmza: Tarih:

<b>BU BÖLÜM DEĞERLENDİRİLEN TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR</b>	
<b>AMİRLERİN DEĞERLENDİRMELERİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER</b>	
Yukarıdaki Değerlendirmelere ; Katılıyorum <input type="checkbox"/> Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	

<b>TERFİ / GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ TALEBİ</b>	
<b>GÖREVE İLİŞKİN TERCİHLER :</b>	
<input type="checkbox"/> Terfi etmek <input type="checkbox"/> Başka Birim / Şubede Görev almak	
<input type="checkbox"/> Tayin + Terfi	
Görev almak istediğiniz Başka Şube / Birim / Servis varsa sırayla belirtiniz.	
1) .....	2) .....
3) .....	4) .....
<input type="checkbox"/> Türkiye'nin her yerinde yükselerek görev yapmayı kabul ediyorum.	
İmza:	Tarih:



**BU BÖLÜM İLK AMİR TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR**

Elemanın Tayin / Terfi talebini yerinde buluyormusunuz.?

TAYİN : EVET  HAYIR  TERFİ: EVET  HAYIR

TAYİN + TERFİ : EVET  HAYIR

Elemanınızın kariyer planı ile ilgili öneriniz nedir?

Elemanınızın bir üst görev için uygunluğu;

- A) Bir üst görev için yeterlidir.  
 B) Eğitim eksiklikleri giderildikten sonra yeterli olacaktır.  
 C) Potansiyeli var bir süre daha deneyim kazanmalı.  
 D) Bu görevde uzun bir süre daha kalması uygundur.  
 E) Bulunduğu birim/şubede rotasyon sonucunda karar verilmeli,

Cevabınız "B" ise hangi eğitimlerin gerekli olduğunu,  
Cevabınız "C" ise, tahmini süreyi,  
Cevabınız "E" ise, rotasyon yerini ve süresini ,  
yazınız.

**İLK AMİRİN GÖRÜŞLERİ**

Sicil No :  
Ad Soyad :

İmza:  
Tarih:

**İKİNCİ AMİRİN GÖRÜŞLERİ**

Sicil No :  
Ad Soyad :

İmza:  
Tarih:

**AÇIKLAMALAR**

- Belirtilen yıl ve dönem için dönemin başında hedefler; somut ve objektif olarak ve değerlendirilenle mutabık kalınarak verilmelidir.
- Belirtilen yıl ve dönem için verilen hedeflerin değerlendirilmesi olabildiğince somut ve objektif olarak açıklanması gerekmektedir.
- Değerlendirme faktörleri tamamlandıktan sonra, ilk amir, değerlendirilenin genel olarak işteki başarı düzeyini dikkate alarak , kendisine ayrılan bölümde görüş bildirecektir.
- Performans formlarında hiçbir faktör boş bırakılmamalı, faktörlerin hepsi elemanın özelinde değerlendirilmeye çalışılarak puanlanmalıdır.
- " Genel Değerlendirme " bölümünde personelin "Genel Değerlendirme" puanına denk olan performans seviyesi işaretlenecektir.
- Bu aşamadan sonra ikinci amir formu inceleyerek kendi görüşünü belirtecektir.
- Her Şube / Birimle ilgili ikinci amir değerlendirmeyi gördükten sonra, formları İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne gönderecektir.
- Değerlendirilenin görüşleri kısmında, değerlendirilen kendisi ile ilgili tüm değerlendirmeleri okuyarak kendi görüşlerini belirtecektir.

# QALITE DATABASE'İ SİSTEM EL KİTABI

## 1.AMAÇ

Bu el kitabının amacı, Qalite database'i yardımıyla Bankamız ISO 9001 dokümantasyonuna ulaşmak isteyen kullanıcıların database'i hatasız ve sorunsuz olarak kullanabilmelerini sağlamaktır.

## 2. KAPSAM

Bankamız ISO 9001 dokümantasyonunun güncel ve yürürlükten kalkan kısımlarına ulaşmak üzere Qalite Database'ini kullanıcı bazında kullanan tüm bankamız çalışanlarını ve dokümanlar üzerinde gerektiğinde değişiklik yetkisi ve görevine sahip olan Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü çalışanlarını kapsar.

## 3. TANIMLAR

### 3.1. SPOM

Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürlüğü'nü ifade eden kısaltmadır.

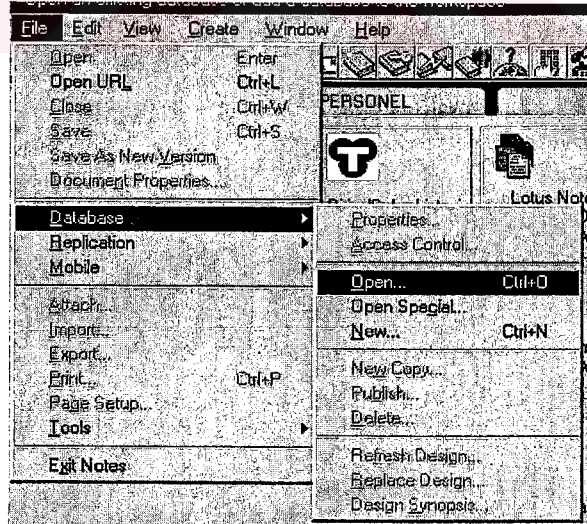
## 4.SORUMLULUKLAR

Tüm bankamız çalışanları bu sistem el kitabının okunmasından sorumludur.

## 5. UYGULAMA

### 5.1. BİLGİSAYARA DATABASE'İ YÜKLEME

Qalite database'ini bilgisayara ilk defa yüklemek için Lotus Notes programının File Menüsü altında Database ⇒ Open komutu verilir.



Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: /././

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

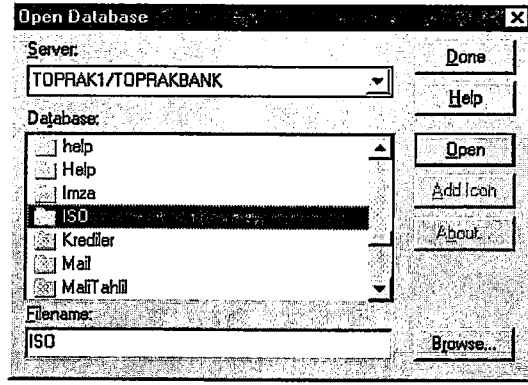
Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

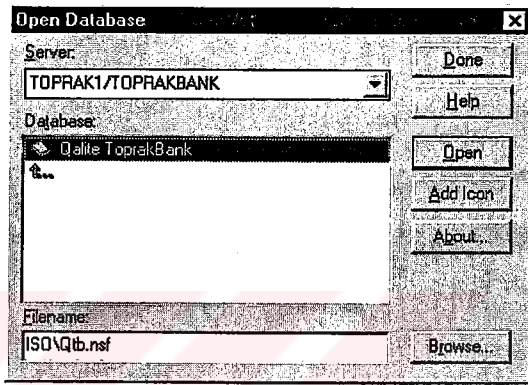
Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 1/11

Açılan Open Database ekranının Server seçeneğinden, Genel Müdürlük çalışanları TOPRAK1/TOPRAKBANK, şube ve bölge çalışanları da kendi şube veya bölgelerinin server'ını seçtikten sonra Database olarak ISO klasörüne girebilirler.



ISO klasörüne girildikten sonra database olarak Qalite Toprakbank seçeneği seçilerek Open butonu tıklanır. Böylece Lotus Notes'a Qalite Database'i yüklenmiş olur ve database kullanıcı bilgisayarında açılır.



## 5.2 QALITE DATABASE'İ KULLANIMI

### 5.2.1 QALITE DATABASE'İNE GİRİŞ

Qalite Database'ine, Lotus Workspace üzerinde yanda görülen database ikonu çift kliklenerek girilir.

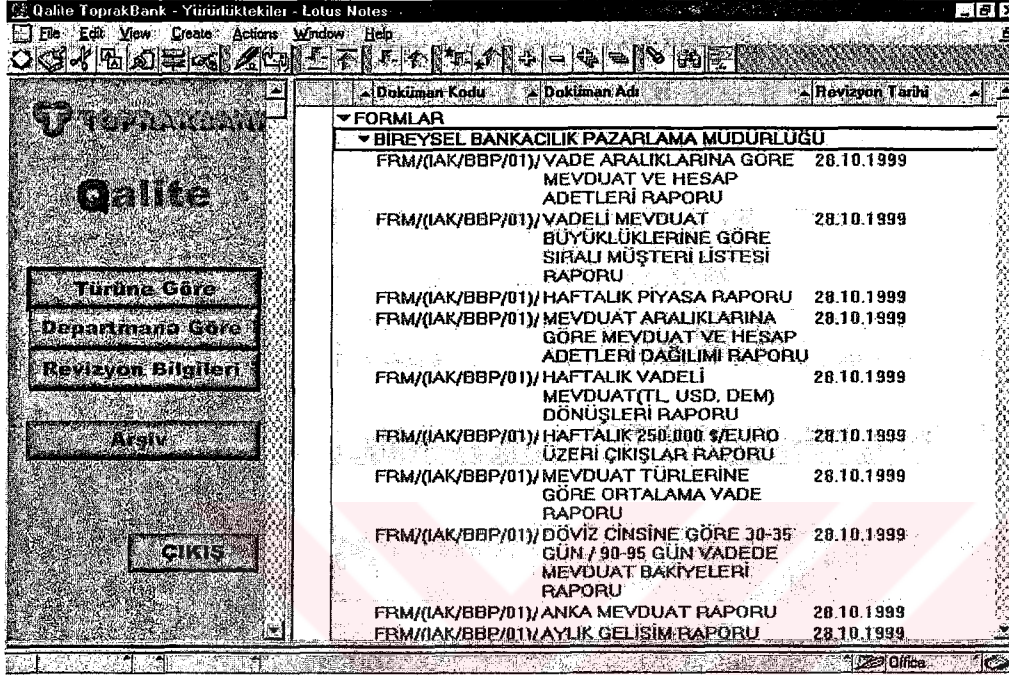


Database'e girişin ardından ekrana gelen menüden, yandaki butona tıklanarak Qalite Database'inin kullanıcı menüsüne ulaşılır.



## 5.2.2 DOKÜMANLARA ULAŞIM

Qalite Database'i, genel Lotus Notes mantığıyla çalışan bir database'dir. Database'in görüntüsü aşağıdaki gibidir.




Database'e kullanıcı tanımları girildiğinde, sol tarafta

- ❶ Türüne Göre
- ❷ Departmana Göre
- ❸ Revizyon Bilgileri
- ❹ Arşiv
- ❺ Çıkış

butonları görülür. Sağ tarafta ise dokümanlar sıralı bir şekilde listelenmiştir. KSP/05 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü'ne göre, her doküman kendine özel ve tek isim ve form koduna sahiptir. Dokümanların mevcut görünümünün yanında, menünün sağ kısmındaki her sütunun aşağıda görülen ilgili başlık butonuna tıklamak suretiyle, dokümanları kodlarına, adlarına ve revizyon tarihlerine göre sıralamak mümkündür.

Doküman Kodu	Doküman Adı	Revizyon Tarihi
--------------	-------------	-----------------

→ Database açıldığında, kullanımın kolaylaştırılması için yapılacak ilk iş, Lotus Notes araç çubuğunda bulunan  bu butonlardan en sağda bulunan "Collapse All" butonuna tıklamaktır. Böylece ekranda tüm dokümantasyon toplanarak, arama için uygun zemin oluşturulmuş olacaktır. Dokümanlar ile ilgili

Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: 1/1/1999

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 3/11

ayrıntılı bilgi ve kodlama sistemi için KSP/05 - Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü'ne bakınız.

### 5.2.2.1 DOKÜMANLARI TÜRÜNE GÖRE SIRALAMA

Sol tarafta görülen **Türüne Göre** butonu yardımıyla, dokümanlar türlerine göre sıralanırlar. Sıralamanın ardından "Collapse All" butonu tıklanırsa ekranın sağ tarafında aşağıdaki görüntüye ulaşılır. Listenin görünür kısmı, pencerenin ekrandaki büyüklüğüne göre değişebilir.

Doküman Kodu	Doküman Adı	Revizyon Tarihi
	▶ FORMLAR	
	▶ İŞ AKIŞLARI	
	▶ KALİTE EL KİTABI	
	▶ KALİTE SİSTEMİ PROSEDÜRLERİ	
	▶ KONTROL LİSTELERİ	
	▶ LİSTELER	
	▶ MAKİNE KULLANIM TALİMATLARI	
	▶ ORGANİZASYON EL KİTAPLARI	
	▶ SİSTEM EL KİTAPLARI	
	▶ ÜRÜN KILAVUZLARI	
	▶ UYGULAMA ESASLARI	
	▶ YÖNETMELİKLER	

Bu dokümanlardan istenen doküman tiplerine ulaşmak için ilgili doküman tipini gösteren satır çift kliklenir. Örneğin dokümantasyonda yer alan tüm iş akışlarını görmek için "İş Akışları"nın üzerine çift kliklemek gerekmektedir. Bu işlemi gerçekleştiren kullanıcı aşağıdaki görüntüye ulaşır.

Doküman Kodu	Doküman Adı	Revizyon Tarihi
	▶ FORMLAR	
	▼ İŞ AKIŞLARI	
	▶ BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BİREYSEL BANKACILIK SİSTEM İŞLETİMİ MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BİREYSEL BANKACILIK TAHSİS VE TAKİP MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BİREYSEL BANKACILIK UYGULAMALARI MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BİREYSEL PROJELER MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BÜTÇE PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ BÜTÇE VE PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ DIŞ İŞLEMLER MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ DONANIM VE İLETİŞİM MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ GENEL SEKRETERLİK	
	▶ HAZİNE PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	
	▶ İÇ DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ	

Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: ./././.

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 4/11

Bu adımdan sonra kullanıcının departman bazında bir seçim yapması gerekmektedir. Örneğin Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nün bir iş akışını arayan kullanıcı, ekranda Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nün üzerine çift kliklemelidir. Bu işlem, tüm iş akışlarının ekranda sıralanarak aşağıdaki görüntünün ortaya çıkması ile sonuçlanır.

Doküman Kodu	Doküman Adı	Revizyon Tarihi
▶ FORMLAR		
▼ İŞ AKIŞLARI		
▼ BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ		
IAK/BBP/01	VADELİ MEVDUAT İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/02	BÜTÇE TOPLANTI RAPORLARI İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/03	BİREYSEL KREDİ İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/04	BİREYSEL MÜŞTERİ DANIŞMANLARI İLE İLGİLİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/05	SİGORTA İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/06	ATM ÇALIŞMALARI İLE İLGİLİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/07	PLASTİK KARTLAR İLE İLGİLİ İŞ AKIŞI	28.10.1999
IAK/BBP/08	BASILI MATERYAL	28.10.1999

Bu aşamadan sonra kullanıcı, ilgilendiği dokümanın üzerine çift kliklemek suretiyle dokümanın ekrana gelmesini sağlar.

### 5.2.2.2 DOKÜMANLARI DEPARTMANA GÖRE SIRALAMA

Dokümanların departmana göre sıralanması için, kullanıcı ekranın sol tarafında

görülen **Departmana Göre** butonunu tıklar ve "Collapse All" butonunu kullanarak aşağıdaki temel departman, bölge ve şube listesini ekrana getirir.

Doküman Kodu	Doküman Adı
▶	BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL BANKACILIK SİSTEM İŞLETİMİ MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL BANKACILIK TAHSİS VE TAKİP MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL BANKACILIK UYGULAMALARI MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL PROJELER MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BÜTÇE PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BÜTÇE VE PLANLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▶	DIŞ İLİŞKİLER MÜDÜRLÜĞÜ
▶	DIŞ İŞLEMLER MÜDÜRLÜĞÜ
▶	DONANIM VE İLETİŞİM MÜDÜRLÜĞÜ
▶	GENEL SEKRETERLİK
▶	HAZİNE PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▶	HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ
▶	İÇ DENETİM MÜDÜRLÜĞÜ
▶	İDARI VE SOSYAL İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ
▶	İNŞAAT İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu noktadan sonra kullanıcı, ilgili departmanın üzerine çift tıklayarak o departman/şube/bölgeye ait dokümanların ekrana gelmesini sağlar. Örneğin Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nün dokümantasyonuna ulaşmak isteyen bir kullanıcı, Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü üzerine çift tıklar. Böylece Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'ne ait doküman tipleri listelenecektir.

Doküman Kodu	Doküman Adı
▼	BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▶	FORMLAR
▶	İŞ AKIŞLARI
▶	KONTROL LİSTELERİ
▶	LİSTELER
▶	ORGANİZASYON EL KİTAPLARI
▶	SİSTEM EL KİTAPLARI
▶	ÜRÜN KILAVUZLARI
▶	UYGULAMA ESASLARI
▶	BİREYSEL BANKACILIK SİSTEM İŞLETİMİ MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL BANKACILIK TAHSİS VE TAKİP MÜDÜRLÜĞÜ
▶	BİREYSEL BANKACILIK UYGULAMALARI MÜDÜRLÜĞÜ

Her departmanın kendine ait dokümantasyonu birbirinden farklı olduğundan, altlarından aynı listenin çıkması beklenmemelidir. Örnek olarak Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nün ürün kılavuzları varken, Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi

Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: / /

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 6/11

Müdürlüğü'nün ürün kılavuzu yoktur; halbuki Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi Müdürlüğü'nün Makine Kullanım Talimatları mevcutken, Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nde de Makine Kullanım Talimatı bulunmaz.

Kullanıcı, istediği doküman tipinin üzerine çift tıklayarak mevcut dokümanların listesini görür. Daha sonra, ilgilendiği dokümanın üzerine çift tıklamak suretiyle dokümanın ekrana gelmesini sağlar.

### 5.2.3 REVİZYON BİLGİLERİNİ GÖRME

KSP/05 - Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü uyarınca, üzerinde değişiklik yapılan dokümanların eski versiyonları, yayın no. ve revizyon no. ları değişmemek üzere, Qalite database'inin Arşiv bölümünde saklanır.

Dokümanların ilk yayınlarından sonra, herhangi bir revizyona uğrayıp uğramadığını görmek, uğramışsa tarihini takip edebilmek için Qalite database'i ekranının sol

tarafında bulunan **Revizyon Bilgileri** butonuna tıklanmalıdır. "Collapse All" butonu yardımıyla dokümantasyon toparlandığında, dokümanların tiplerine göre sıralanmış oldukları görülür. İlgili doküman hakkındaki revizyon bilgilerine ulaşmak için, dokümanlar *5.2.2.1 Dokümanları Tiplerine Göre Sıralama* seçeneğinde olduğu gibi bulunur ve bulduklarında üzerlerine çift tıklamak suretiyle ilgili revizyon bilgileri listelenir.

Örneğin IAK/BBP/01 form kodlu iş akışının revizyon bilgileri takip edilmek istendiğinde sırayla İş Akışları, Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü ve IAK/BBP/01 Vadeli

Revizyon Bilgileri
▶ FORMLAR
▼ İŞ AKIŞLARI
▼ BİREYSEL BANKACILIK PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ
▼ IAK/BBP/01 (VADELİ MEVDUAT İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI)
01 - 00 [28.10.1999] (ilk yayın)
▶ IAK/BBP/02 (BÜTÇE TOPLANTI RAPORLARI İŞ AKIŞI)
▶ IAK/BBP/03 (BİREYSEL KREDİ İŞLEMLERİ İŞ AKIŞI)

Mevduat İşlemleri İş Akışı çift kliklenmelidir. Listelenen revizyonların üzerine çift tıklamak suretiyle dokümanın yürürlükteki hali açılabilir.

### 5.2.4 ARŞİV

Sadece üzerinde değişiklik yapılmış olan dokümanların eski versiyonlarını bulduran bu ekrana, Qalite Database'inin sol tarafında bulunan



butonuna tıklanarak ulaşılabilir.

Dokümanların ilk etapta türlerine göre sıralandığı bu ekranda dokümanlar *5.2.2.1 Dokümanları Tiplerine Göre Sıralama* seçeneğinde olduğu gibi bulunur, bulduktan sonra üzerlerine çift tıklamak suretiyle geçmiş versiyonlar listelenir ve bu versiyonlar üzerine çift kliklenerek dokümanların ekrana gelmeleri sağlanır.



Örneğin IAK/STA/01 - Satınalma ve Ödeme İş Akışı'nın 28.10.1999 tarihli eski versiyonunu görmek isteyen bir kullanıcı, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, "Collapse All" butonu ile tüm dokümanı toparladıktan sonra sıra ile İş Akışları, Satınalma Müdürlüğü, IAK/STA/01 - Satınalma ve Ödeme İş Akışı'na çift tıklayarak dokümanın eski versiyonlarını görür ve şekilde belirtildiği gibi doküman yayın ve revizyon numarasının bulunduğu satıra çift tıklayarak dokümanı açar.

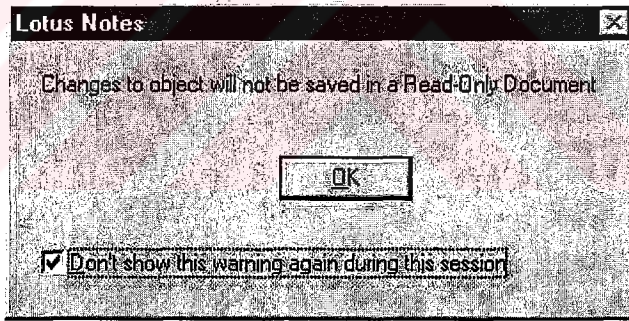
▲ Doküman ▲	▲ Yayın No & Rev No ▲	Rev. Tarihi ▲
▶ FORMLAR		
▼ İŞ AKIŞLARI		
▼ SATINALMA MÜDÜRLÜĞÜ		
▼ IAK/STA/01 - SATINALMA VE ÖDEME İŞ AKIŞI	01 - 00	28.10.1999
▶ ŞUBE		
▶ KALİTE EL KİTABI		
▶ KALİTE SİSTEMİ PROSEDÜRLERİ		
▶ LİSTELER		

## 5.2.5 DOKÜMANLARIN İZLENMESİ

### 5.2.5.1 DOKÜMANLARIN AÇILIŞI

XYZ Bankası'nın tüm ISO 9001 dokümantasyonu, Microsoft Word programı ile yazılmış ve Word formatında tutulmaktadır. Yukarıda belirtilen yöntemlerden herhangi birisiyle dokümanların açılması emri verildikten sonra, Qalite Database'i tarafından otomatik olarak doküman ekrana getirilecektir. Word programının çalışmıyor olması halinde ise yine otomatik olarak önce Word programı çalıştırılacak, ardından doküman aktif hale getirilecektir. Doküman içerisinde istenilen kısmın bulunması, Microsoft Word programı esaslarına göre mümkün olacaktır.

Qalite Database'ine gün içerisinde ilk defa ya da Lotus'u gün içerisinde herhangi bir şekilde kapatıp açtıktan sonra ilk defa giren kullanıcıların karşısına yanda görülen pencere çıkacaktır.



Qalite Database'i üzerindeki tüm dokümanlar kullanıcılara Read-Only (yalnızca okuyabilme) hakkı verilerek yayımlanır. Kullanıcılar, dokümanları okuyabilir, üzerlerinde dolaşabilir, ekranlarından değişiklik yapabilirler; ancak yaptıkları değişiklikleri orijinal dosyanın üzerine kaydedemezler. Görülen bu pencere, dokümanların orijinalini değiştirme hakkının sadece SPOM'ne verilmiş olduğunu gösteren bir hatırlatmadır. Pencerenin alt kısmındaki küçük kutucuğa bir defa tıklanması halinde, kutu şeklinde görüldüğü gibi işaretlenmiş olur. Kutu işaretlendikten sonra "OK" butonu tıklanması halinde Lotus Notes'dan çıkılıncaya kadar bir daha hiç bir işlemde Qalite Database'i bu şekilde bir mesaj vermeyecektir.

Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: ./././..

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onay: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 8/11

Doküman açılıp ekrana geldiğinde, arka planda Lotus Notes aşağıdaki "Doküman" penceresinin bir örneğini ekrana getirir.

Doküman Kodu	KEK
Doküman Adı	KALİTE EL KİTABI
Doküman Türü	KALİTE EL KİTABI
Departman Adı	TOPRAKBANK GENEL
Revizyon Tarihi	25.11.1999
Revizyon No	01
Yayın No	01
Revizyon Açıklaması	Kalite Politikası Değişikliği

Bu pencereye Word programını kapatmadan geçmek ve daha sonra geriye dönmek, Microsoft Windows® esaslarına göre mümkündür.

Doküman Word üzerinde kapatılsa dahi,  butonu yardımıyla dokümanı tekrar açmak mümkündür.

### 5.2.5.2 DOKÜMAN BİLGİLERİNE ULAŞIM

Pencere üzerinde,

1. Doküman kodu
2. Doküman adı
3. Doküman türü
4. Hazırlayan departman adı
5. Revizyon tarihi
6. Revizyon no.
7. Yayın no.
8. Revizyon açıklaması
9. Dokümanı hazırlayan, onaylayan ve yönetimin kalite temsilcisi (YKT)nin isimleri
10. Yayın ve revizyon bilgileri tablosu bilgileri

mevcuttur. Doküman üzerinde revizyon yapıldıkça; 5,6, gerektiğinde 7 (bkz. KSP/05 - Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü),8 ve 10 no.lu maddeler değişecektir.

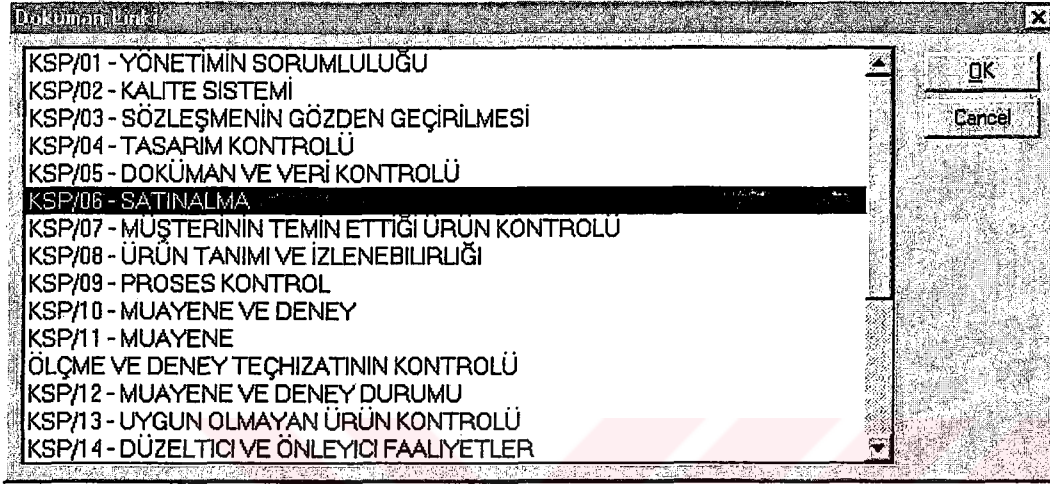
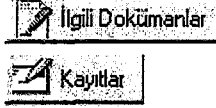
**Yürürlük Tarihi: 13/12/1999**

**Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü**  
**Kalite Onay: Yönetimin Kalite Temsilcisi**  
**Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı**

**Revizyon Tarihi: ..../../...**

**Yayın No: 1**  
**Revizyon No: 0**  
**Sayfa No: 9/11**


Database araç çubuğu üzerinde bulunan ve yanda görülen "İlgili Dokümanlar" butonu kullanılarak, halen açık olan dokümanın ilgili dokümanlar kısmında bulunan diğer dokümanlara ulaşmak mümkün olacaktır. Kayıtlar kısmı için de benzer bir uygulama mevcuttur. Bu buton kliklendikten sonra, ekrana aşağıda görülen doküman linki menüsü gelir. Doküman linki menüsü üzerinden ilgili doküman seçilerek sağda görülen OK butonuna basıldığında seçilmiş doküman ayrıca açılıp ekrana gelir.



Yukardaki örnekte Kalite El Kitabı'nın güncel halinin ilgili dokümanlarına ait "Doküman Linki" penceresi görülmektedir. KSP/06 - Satınalma Prosedürü'ne ulaşmak isteyen kullanıcı şekilde görüldüğü üzere listede "KSP/06 - Satınalma" nın üzerine tıklayarak seçer ve "OK" butonuna tıklayarak prosedürün açılmasını sağlar.


Tabiidir ki, İlgili Doküman ve/veya Kayıtlar kısmı boş olan dokümanlar için ilgili butonlar mevcut olmayacaktır.

### 5.2.5.3 DOKÜMANLARI KAPATMA

Dokümanlar, "Doküman" penceresi açıldığında ekrana gelen Lotus araç çubuğunda bulunan  butonu kullanılarak kapatılırlar. Bu işlemten sonra, Qalite Database'i otomatik olarak Word'ün açmış olduğu pencereyi de kapatarak dokümanı ekrandan kaldırır. Dokümanın daha evvelden Word üzerinden kapatılmış olması, "Kapat" butonunun kullanılmasında bir sorun ya da değişiklik yaratmaz.

Butonun kullanımının ardından "Doküman" penceresi kapanır ve Qalite Database ana giriş penceresine ulaşılır.

### 5.2.6 QALITE DATABASE'İNDEN ÇIKIŞ

Qalite Database'inden çıkmak için yanda görülen "Çıkış" butonu kullanılır. Aynı zamanda Lotus Notes'ın "File" menüsü altındaki 

Yürürlük Tarihi: 13/12/1999

Revizyon Tarihi: ..../..../..

Hazırlayan : Stratejik Planlama ve Organizasyon Müdürü

Yayın No: 1

Kalite Onayı: Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No: 0

Onaylayan : Fon Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No: 10/11

"Close" komutuyla da çıkmak mümkündür.

## 5. İLGİLİ DOKÜMANLAR

- SEK Lotus Notes Kullanım DB
- KSP/05 Doküman ve Veri Kontrolü Prosedürü

## 6. KAYITLAR

-



## POS KULLANIM TALİMATI

### 1. AMAÇ

Bu kullanım talimatının amacı, POS makinasının kullanımını tüm XYZ Bankası Üye İşyeri POS kullanıcılarına hataya yer vermeyecek şekilde açıklamaktır.

### 2. KAPSAM

Bu doküman tüm POS kullanıcılarını, kullanım ve arıza durumlarına ilişkin yapılan tüm faaliyetleri kapsar.

### 3. TANIMLAR

#### 3.1. POS

Noktasal Satış Terminali (Point Of Sale), müşterilerin kredi kartlarını kullanmalarını, yaptıkları işlemlerle ilgili tüm bilgileri banka sistemine aktarmayı sağlayan cihaz.

#### 3.2. Provizyon

Banka sistemi tarafından, POS'un telefon hattı üzerinden müşterinin kartla yaptığı işleme verdiği onay kodu.

#### 3.3. Offline Provizyon

Banka sistemi ve/veya POS'a bağlı telefon hattında sorun olduğunda Üye İşyeri'nin banka provizyon servisinden telefonla aldığı onay kodu.

#### 3.4. Ek Nüsha

POS cihazının verdiği fişin bir diğer nüshası.

#### 3.5. Gün Sonu İşlemi

POS cihazı ile yapılan işlemlerin, POS cihazına bağlı telefon hattı üzerinden banka sistemine gönderilmesi.

### 4. SORUMLULUKLAR

Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi ATM ve POS Servis elemanları POS'lerin kuruluşu ve üye işyerlerine POS'ler ile ilgili destek verilmesinden sorumludur.

## 5. UYGULAMA

### XYZ BANKASI POS KULLANIM KILAVUZU

#### 5.1. Satış İşlemi

Satış işlemi için kart geçirilir, miktar girilir ve yeşil "GİRİŞ" tuşuna basılır. POS otomatik olarak provizyon alır ve fişi yazar. Fiş müşteriye imzalatılır, imza kontrolü yapılır ve işlem tamamlanır.

Herhangi bir nedenle daha önce başka bir işlem seçilmiş ise ekranda SATIŞ yazısı görülmeyebilir. Bu durumda Fn tuşuna basarak ekrana işlemler menüsünü getirilir, bu menüden 1 tuşuna basarak SATIŞ işlemi seçilir.

#### 5.2. Ek Nüsha Çıkarılması

Ek nüsha için F1 tuşuna basılır. Ekranda *Ek Nüsha Hayır ??? Evet* yazısı çıkar. Ek nüsha isteniyorsa yeşil "GİRİŞ" tuşuna basılır. Yazıcıdan ek nüsha basılır. F1 tuşuna yanlışlıkla basılırsa kırmızı (İPTAL) tuşuna basıldığında Ek Nüsha işlemi iptal olur.

#### 5.3. Kağıt İlerletme

Fişi ilerletmek için üst sol taraftaki yukarı ok (İLERLET) tuşuna basılır.

#### 5.4. Raporlar

POS'in içindeki bilgilerin dökümü için üst sağ taraftaki yukarı ok (RAPORLAR) tuşuna basılır. Ekranı 1:DETAY 2:ÖZET 3:TAKSİT 4:ESKİ seçenekleri çıkar.

- 1 tuşuna basıldığında ; gün içinde yapılan işlemlerin detaylı raporu çıkar,
- 2 tuşuna basıldığında ; gün içinde yapılan işlemlerin toplam rakamları çıkar,
- 3 kullanılmamaktadır,
- 4 tuşuna basıldığında girilecek tarihteki işlemlerin raporu çıkar.

#### 5.5. Gün Sonu İşlemi

Gün sonu işlemi için POS'in üst ortasındaki yukarı ok (GÜN SONU) tuşuna basılır. Şifreyi yazıp yeşil "GİRİŞ" tuşuna basarak gönderimi yapılır. Gönderim başarılı olduğunda yazıcıdan otomatik olarak gönderim raporu çıkar.

#### 5.6. Off Line Provizyonlu İşlemler

Telefon hattında veya bankanın sistemlerinde geçici bir arıza olursa **mutlaka telefonla provizyon** olarak müşterinin işlemi tamamlanır.

Bunun için POS'in ekranında *BAĞLANTI KURULAMADI, YANIT YOK, BKM KAPALI, ENQ VERMİYOR, ACK VERMİYOR* gibi mesajlar görüldüğünde aşağıda belirtilen telefon numaralarını aranarak provizyon istenir. Provizyon numarası aldıktan sonra F2 tuşuna basarak işlem başlatılır. Ekranda OFF LINE yazısı çıkınca kart geçirilir ve satış tutarını yazılır. POS ekranında *PROVIZYON KODU ?* yazısı çıkınca, telefonla alınan otorizasyon kodu yazılarak yeşil "GİRİŞ" tuşuna basılır. POS'ten fiş çıkınca, fiş müşteriye imzalatılır, imza kontrolü yapılır ve işlem tamamlanır.

Yürürlük Tarihi:28/10/1999

Revizyon Tarihi: / /

Hazırlayan:Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi Departman Yöneticisi

Yayın No:1

Kalite Onayı:Yönetimin Kalite Temsilcisi

Revizyon No:0

Onaylayan:Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Sayfa No:2/3

Böylece sistemler arızalı olsa bile işlem yapılır.

### 5.7. İptal İşlemi

Herhangi bir nedenle işlemi iptal edilmek istendiğinde F3 tuşuna basılır. Şifre yazılıp yeşil "GİRİŞ" tuşuna basılır ve iptal etmek istenilen işlemin sıra numarası yazılır. (eğer sıra numarası yazılmazsa en son yapılan işlem numarası kabul edilir). İptal edilecek işlemi yapan kart geçirilir ve miktar yazılır.

Tüm bilgiler uyumlu ise iptal işlemi yapılır ve bir iptal fişi çıkartılır. İptal edilen işlemler dizide duracak, ancak VOID koduyla iptal görülecektir. İşlemin sıra numarasını bulmak için RAPORLAR seçeneği ile detaylı döküm alınabilir.

### 5.8. İade İşlemi

Bir müşteri satış işleminden birkaç işlem veya birkaç gün sonra bir malı iade ederse, iade işlemi için F4 tuşuna basılır, şifreyi yazıp yeşil "GİRİŞ" tuşuna basılır. İade yapılacak işlemi yapan kart geçirilir ve iade miktarı yazılır.

## 6. İLGİLİ DÖKÜMAN

- IAK/BSI-APS/07 POS Kuruluşu İş Akışı

## 7. KAYITLAR

**Yürürlük Tarihi:** 28/10/1999

**Revizyon Tarihi:** ./././...

**Hazırlayan:** Bireysel Bankacılık Sistem İşletimi Departman Yöneticisi

**Yayın No:** 1

**Kalite Onayı:** Yönetimin Kalite Temsilcisi

**Revizyon No:** 0

**Onaylayan:** Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

**Sayfa No:** 3/3

**ÖZGEÇMİŞ**

Doğum tarihi 07.01.1976

Doğum yeri Bursa

Lise 1986-1992 Bursa Erkek Lisesi

Lisans 1992-1996 Yıldız Üniversitesi Mühendislik Fak.  
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yüksek Lisans 1996-2000 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü  
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri  
Mühendisliği Programı

**Çalıştığı kurum(lar)**

1997-2000 Toprakbank A.Ş. Genel Müdürlük

