

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ ve ISO 9000 UYGULAMASI

End.Müh. Gül ÖZGÜVEN

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Yaşar Baki CENGİZ

Prof. Yaşar Baki Cengiz *[Signature]* 29.4.1997

Doç. Dr. Hacerin BASLIGİL *[Signature]* 29.04.1997

Doç.Dr.Ahmet EKERİM

[Signature] 29.04.1997

İSTANBUL, 1997

İÇİNDEKİLER	Sayfa No.
ŞEKİL LİSTESİ	i
TABLO LİSTESİ	ii
TEŞEKKÜR	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
YABANCI DİLDE ÖZET	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. Kalitenin Tanımı.....	3
1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Kalitenin Önemi.....	8
1.4. Kalitenin Boyutları.....	9
1.5. Kalitenin Türleri.....	11
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	17
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	20
2.3. Toplam Kalite Yönetimin Amacı.....	24
2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları.....	26
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri Üzerine Çeşitli Yaklaşımlar.....	33
2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Prosesi.....	36
2.7. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Faktörü.....	38
2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Karşılaşılan Güçlükler.....	40
2.9. İşletmenin Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Değerlendirilmesi.....	46
3. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	50
3.1. Hizmet Kavramı.....	51
3.2. Hizmet Kavramının Özellikleri.....	52
3.3. Hizmet Kalitesi Kriterleri.....	54
3.4. Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Performans.....	58

	Sayfa No.
4. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARTLARI	62
4.1. ISO 9000'in Tanımı.....	62
4.2. ISO 9000'in Elemanları.....	64
4.3. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Arasındaki Benzerlikler.....	68
4.4. ISO 9000'in Sağladığı Avantajlar.....	71
5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	74
5.1. Bankacılıkta Kalite Hedefleri.....	74
5.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında ISO 9000 Yaklaşımı.....	81
5.3. Bankacılıkta ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Uygulanması.....	81
5.4. Bankacılık Hizmetleri İçin Kalite Prosedürlerinin Oluşturulması.....	88
5.5. Bankacılıktaki Hizmetler İle İlgili Gerekli Dökümantasyon.....	97
6. SONUÇ	106
KAYNAKLAR	108
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Kalite ve Kârlılık Arasındaki İlişki (Garvin, 1984).....	9
Şekil 2. Kaliteye Karar Veren İki Tarafın (Üretici ve Müşteri) Kritik Birleşimi (Siha ve Wilborn, 1985).	11
Şekil 3. Tasarım Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).	12
Şekil 4. Tasarım Kalitesinin Fonksiyonunu Oluşturan Maliyet ve Değer (Mitra, 1993).	13
Şekil 5. Uygunluk Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).....	14
Şekil 6. Kalitenin Üç Temel Şekli (Mitra, 1993).....	15
Şekil 7. Performans Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).....	16
Şekil 8. Ayır Bir Fonksiyon Olarak Kalite (Schroeder, 1986).....	17
Şekil 9. Üretimin Bir Parçası Olarak Kalite (Schroeder, 1986).....	17
Şekil 10. Toplam Kalite Değişim Prosesi (Smith, 1993).....	23
Şekil 11. Kalite Zincirinin Genel Yapısı (Oakland, 1990).....	28
Şekil 12. Rekabet Üstünlüğü İçin Sürekli Gelişme (Hakes, 1991).....	29
Şekil 13. Bir Prosesin Genel Yapısı (Oakland, 1990).....	30
Şekil 14. Önleyici Yönetimin Genel Yapısı (Hakes, 1991).....	31
Şekil 15. Kalite Yönetimine Sistemik Bir Yaklaşım (Oakland, 1990).....	35
Şekil 16. Kalite Uygulama Prosesi (Johnson, 1993).....	38
Şekil 17. Dört Safhalı Değerlendirme Modeli (Edosomwan ve Moore, 1991).....	46
Şekil 18. Geliştirme Modelinin Uygulanması İçin Altı Adımlı Bir Yaklaşım (Edosomwan ve Moore, 1991).....	47
Şekil 19. Hizmet Verme Faaliyetleri (Boothe, 1990).....	51
Şekil 20. Hizmet Kalitesi Kriterleri (Erkut, 1995).....	55
Şekil 21. Kabiliyet-Hizmet Kalitesi-Performans Üçlüsü (Roth ve Jackson, 1995).....	59
Şekil 22. ISO 9000 Serisinin Genel Elemanları.....	64
Şekil 23. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Arasındaki İlişki (Ho, 1995).....	70
Şekil 24. Hesap Kapama Anketi.....	76
Şekil 25. Müşteri Tatmin Anketi.....	77
Şekil 26. Kredi Anketi.....	78

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. SERVQUAL Anket Sonuçları.....	60
Tablo 2. Hizmet Kalitesi Boyutlarının Önem Sırası.....	61
Tablo 3. ISO 9000 İhtiyaç Değerlendirmesi (Interleaf, 1996).....	71
Tablo 4. ISO 9000 Belgesinin Genel Avantajları (Interleaf, 1996).....	72
Tablo 5. Banka Mevduat İşlemleri Hizmet Seviyesi.....	79
Tablo 6. Kredi İşlemleri Hizmet Düzeyi	79
Tablo 7. Satınalma Bölümü Hizmet Düzeyi.....	80
Tablo 8. Ofis Hizmetleri Hizmet Düzeyi.....	80
Tablo 9. ISO 9000 Çalışma Programı.....	85
Tablo 10. Bankacılıktaki Ürün Çeşitleri.....	88
Tablo 11. Kredi Kartı Hizmet Özetleri	98
Tablo 12. Kredi Kartı Hizmet İş Akış Şartnamesi	100
Tablo 13. Kredi Kartı İşlem Talimatı.....	101
Tablo 14. Kredi Kartı Hizmet Kalitesi Kriter Şartnamesi	103
Tablo 15. Kredi Kartı Hizmet Standart Şartnamesi.....	104

TEŞEKKÜR

Bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi konusunda bana çalışma fırsatı veren, tez çalışmam sırasında beni teşvik eden ve titiz çalışmalarıyla beni yönlendiren Hocam Sayın Prof. Yaşar Baki CENGİZ'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 konusunda uygulama açısından desteğini esirgemeyen Demirbank A.Ş. Organizasyon Müdürlüğünden End.Müh.Yaşar GÜNEŐ'e, tezin yazımı esnasında yardımda bulunan Ar.Gör.N.Elif KONGAR'a en içten teşekkür ederim.



ÖZET

Üretim, hizmet veya diğer amaçlar için kurulmuş olan tüm organizasyonlar, kalitenin elde edilmesi problemiyle karşılaşmaktadırlar. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun ürün veya hizmetlerinin kalitesini elde etmeye ve arttırmaya çalışan müşteri odaklı bir yönetim felsefesidir. Yüksek bir etkinlik için Toplam Kalite Yönetiminin prensipleri, her organizasyonun kendi yapısına göre uyarlanmalıdır. Böylece, organizasyon performansını kontrol etmeyi amaçlayan Toplam Kalite yaklaşımı organizasyonun amacına uyum sağlayarak, bu organizasyonun kültürünü, ortamını, kalitesini ve produktivitesini arttırmaktadır.

Bu tezde, bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri incelenmiştir.

Birinci bölümde, kalitenin tanımı, tarihi gelişimi ve boyutları incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, kalitenin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetiminin tanımları genel olarak incelenmiştir. Toplam Kalite Yönetiminin tanımlanmasında çok çeşitli yaklaşımlar olduğundan, bu bölümde bu tanımlardan bazı örnekler verilmiştir. Bu tanımların her elemanı detaylı olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm, hizmet endüstrisinde Toplam Kalite Yönetimini incelemektedir. Bu bölümde, temel hizmet kavramları ve hizmet kalitesi tanımlanmıştır. Hizmet sektörü için kalite organizasyonu, üretim endüstrilerinden oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle hizmet kalitesi, değişen finansal endüstri taleplerini karşılamak için performans geliştirmede önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü bölüm ise, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemini açıklamaktadır. Bu bölümde, ISO 9000'in bazı temel elemanları tanımlanarak, ISO 9000 ve Toplam Kalite

Yönetimi arasındaki benzerlikler incelenmiştir. Burada özellikle, ISO 9000'in Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında temel bir geçiş noktası olarak göz önüne alınması gerektiği belirtilmiştir.

Beşinci bölüm ise, bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 yaklaşımını incelemektedir. Bu bölüm, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 ile önceki bölümlerde belirtilen konuları birbirine bağlamaktadır. Burada ayrıca, ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin bankacılık sektöründe nasıl uygulanacağı da belirtilmiştir.

Son olarak altıncı bölümde, Toplam Kalite Yönetiminin temel sonuçları özetlenmiştir.



SUMMARY

All institutions, whether for manufacture, service or other purposes face problems of attaining quality. Total Quality Management is a comprehensive customer-focused management philosophy for attaining and improving the quality of an organization's products and services. For maximum effectiveness, the principles of Total Quality Management should be tailored to each organization. In this way, the Total Quality Management approach to managing organizational performance will fit with the organization's mission, and improve its culture, environment, quality, and productivity.

In this thesis, Total Quality Management in banking industry and ISO 9000 Quality Assurance Systems are examined.

The first chapter examines definitions of quality, its historical background and dimensions. This chapter also focuses on the importance of quality.

The second chapter looks at definitions of Total Quality Management. Since there are many approaches to defining Total Quality Management, a sampling of several definitions is given in this chapter. Each component of this definition is examined in detail.

The third chapter presents Total Quality Management in service industry. In this chapter, the basic service concepts have been defined and service quality has been identified. Service industry organization for quality differs considerably from that used by manufacturing industries. Therefore, service quality must be considered as a vital factor in performance improvement in order to meet the challenges of the changing financial industry.

The fourth chapter explains ISO 9000 Quality Assurance Systems. In this chapter, some basic elements of ISO 9000 are defined and similarities between ISO 9000

and Total Quality Management are discussed. It was here given emphasis to the fact that ISO 9000 should be considered as a route to implementing Total Quality Management.

The fifth chapter discusses Total Quality Management and ISO 9000 approach in banking industry. This chapter ties together the issues from the previous chapters through means for Total Quality Management and ISO 9000. It is also stated how ISO 9000 Quality Assurance System will be implemented in banking industry.

Finally, the sixth chapter summarizes basic results in implementing Total Quality Management.



1. GİRİŞ

Özellikle 1960'lı yıllarda, II.Dünya Savaşı'ndan çıkmış sanayileşmiş ülkeler, savaş ekonomisinden uzaklaşarak, giderek yoğunlaşan bir rekabet ortamı oluşturmuşlardır. Şirket korumacılığının azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması ile artan ölçüde global stratejiler izlenmeye başlanmıştır.

İlk dönemlerde şirketler, uluslararası rekabete hangi ölçüde gireceklerini kendileri tayin etmişlerdir. O günlerde, iç piyasayı yeterli bulan çoğu şirket, dışa açılmayı kesinlikle düşünmemiştir. Bugünün ortamında ise, şirketler bu tür bir tercih yapamamaktadırlar. Çünkü, dış kaynaklı rekabetçi şirketler, yerli şirketleri kendi ülkelerinde yıpratmışlar ve iç piyasada belli bir pazar kaybına uğrayan bu şirketler, kapasitelerini ekonomik ölçülerde kullanmak zorunluluğu ile dış piyasalara açılmak mecburiyetini hissetmişlerdir. Sonuçta, şirketler kendilerini hem içte, hem de dışta yoğun bir rekabetin içinde bulmuşlardır.

1980'li yıllarda, çok sayıda ve çeşitte ürün veya hizmete doyan kitleler, artık kendilerini cezbedecek olan “*Kalite*” olgusunu keşfettiler. Endüstrinin hızla gelişmesine büyük bir katkıda bulunan ve bulunmaya hızla devam eden “*Kalite*” olgusu, bu yıllardan sonra gerek üretim, gerekse hizmet sektöründe artık vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Özellikle bu yıllarda müşteriler veya tüketiciler, kalite planlaması ve kontrolde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmışlardır. Kalitedeki bu gelişme, tüketicilerin kalite anlayışlarındaki değişiklik, tüketiciyi koruma yasası ve ürün güvenilirliği gibi konuların etkisiyle olmuştur.

1990'lı yıllarda ise, rekabete yeni bir unsur olarak hız ortaya çıkmıştır. Pazarlar, kaliteli; yani hatasız, beklenene uygun, mükemmel vb. ürünlere ve hizmetlere alışmaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan “*Tasarım*” öne çıkmıştır. Müşterinin beğenisini kazanan ve çeşitli fonksiyonlar içeren yeni ürünleri en çabuk biçimde piyasaya çıkarabilen şirketler sürekli yüksek kazanç sağlamışlardır. Bu nedenle, global rekabetin artması kaliteyi ön plana çıkarmış ve kalitenin klasik tanımı, yerini artık yeni bir yaklaşıma

bırakmıştır. Böylece kalite, ürün veya hizmetin sürekliliğini sağlayan dinamik bir proses haline gelmiştir. Kaliteyi bir felsefe olarak kabul etmeyen işletmeler, hızla değişen sert rekabet karşısında kısa sürede yok olmuşlardır. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmeler incelendiği zaman, tüm bu işletmelerin kaliteye odaklandığı ve dolayısıyla kaliteye bağlı olarak çok çeşitli fonksiyonlar ortaya çıkarttıkları görülmüştür. İşte bu noktada, tasarımdan üretime, yan sanayiden pazarlamaya kadar işletmenin her alanına kalite anlayışının yayılması *Toplam Kalite Yönetimi* felsefesini oluşturmuş ve bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, değişen teknolojik ortamlarına ve rekabet ortamlarına kendilerini çok kolay adapte edebilmişlerdir.

Son yıllarda toplam kalite kavramının ortaya çıkmasıyla, rijit organizasyonel düzenlemeler önem kaybetmeye başlamıştır. Toplam kalite kavramının kullanılması kalite departmanını, üretim, satın alma, pazarlama ve mühendislik departmanlarının üstünde bulunan bir organizasyon koordinatörü pozisyonuna getirmiştir. Yıllardan beri süre gelen kalitenin sadece kalite kontrol departmanının sorumluluğu altında olduğu düşüncesi, artık günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. Kalitenin, işletme içinde en küçük pozisyona sahip çalışanından en üst yöneticisine kadar tüm işletmenin sorumluluğu olduğunu kabul edenler, en başarılı ve kârlı işletmeler olarak anılmaktadırlar.

1.1. Kalitenin Tanımı

Çok sayıda organizasyon, işletme ve kuruluşlar insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuşlardır. Günümüzde insanlar, hizmetin veya ürünün nasıl yapıldığına, nasıl satıldığına veya ne şekilde pazarlandığına bakmaksızın, direkt olarak bunların “kalitesiyle” ilgilenmektedirler. Dolayısıyla, “kalitenin” tanımı direkt olarak kullanıcıya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Herkesin genel olarak uzlaşacağı bir “kalite” tanımının yapılması neredeyse olanaksız gibidir. Kalitenin farklı olarak tanımlanması, onun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalitenin farklı tanımlarını yapmadan önce, kalitenin sözlük anlamı incelenmelidir. “The Concise Oxford” ve “Webster’s New Collegiate” Sözlükleri, kalite sözcüğünün birçok anlamını vermektedir. Fakat, mühendislikle ve endüstriyle en ilgili olanları kalitenin, “üstünlük derecesi” ve “ayırt edici bir özellik” olarak verildiği tanımlardır. Bingöl (1983), yaptığı araştırmada kalitenin Latince “nasıl oluştu?” anlamına gelen “Qualis” kelimesinden geldiğini belirtmiştir. Bingöl’e göre, temelde kalite sözcüğü, hangi ürün veya hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.

Kalite nosyonu, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Garvin (1984), kalitenin tanımını beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar üstünlük kalitesi, ürüne yönelik kalite, kullanıcıya yönelik kalite, üretime yönelik kalite ve değere (parasal) yönelik kalitelerdir. Kalitenin kabul edilen en yaygın tanımı, “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak” olarak verilmiştir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak veya müşteri tatminkârlığı çok çeşitli boyutları kapsamaktadır. Bunlar kullanıma uygunluk, güvenilirlik, fiyat, satış sonrası hizmet ve destek, ambalaj, müşteri bilgisi ve eğitimi, çeşit, hizmet hızı, işletmenin imajı ve müşterinin işletmeye güveni gibi faktörlerdir. Tüm bu faktörler birleştiğinde, müşterinin gözünde işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin kalitesi ortaya çıkmaktadır.

Crosby (1979), kaliteyi “ihtiyaçlara veya spesifikasyonlara uygunluk” olarak tanımlamıştır. Crosby’ye göre kalite sözcüğü, “iyi kalite” veya “kötü kalite” gibi deyimlerle nesnelerin göreceli değerlerini belirtmek için kullanılmaktadır.

Crosby’yi destekleyen diğer bir tanım ise, Ross (1988) tarafından verilmiştir. Ross’a göre ürün veya hizmetlerin performans karakteristikleri, müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine göre belirlenmektedir. Dolayısıyla, bir ürün veya hizmetin kalitesi bu karakteristiklere göre ölçülür. Ayrıca kalite, bir ürün veya hizmetin ömrüne göre tüketicinin seçimini de etkilemektedir.

Groocok (1986) ise kaliteyi şöyle tanımlamıştır: “Bir ürün veya hizmetin kalitesi, müşterinin kabul edeceği fiyat ve miktar ile sınırlı olarak, müşterinin tüm ihtiyaçlarına göre o ürün veya hizmetin ilgili tüm özelliklerine ve karakteristiklerine uygunluk derecesidir”.

Willborn (1989) kaliteyi, “Bir ürünün kalitesi, müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin eden tüm özellik veya niteliklerin arzulan birleşimi” olarak tanımlamıştır.

Feigenbaum (1988), kalitenin tanımını “Kalite, mühendisin, piyasanın veya genel bir yönetimin seçimi değil, tamamen müşterinin seçimidir. Kalite, müşterinin ürün veya hizmet ihtiyaçlarına göre, müşterinin gerçek tecrübesine bağlıdır.” şeklinde yapmıştır. Feigenbaum, ürün veya hizmet kalitesini ise daha spesifik olarak şu şekilde tanımlamıştır: “Kalite, kullanılan ürün veya hizmetin müşterinin beklentilerini karşılaması için, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım ile ortaya çıkan ürün ve hizmet karakteristiklerinin toplam bileşimidir.”

Juran (1974) ise kaliteyi, “kullanıma uygunluk” olarak tanımlamıştır. Hem üretim hem de hizmet sektörü göz önüne alındığında, Juran’ın bu tanımı daha genel bir durumu ifade etmektedir. Çünkü hizmet sektörü, mevcut ekonomide %70’lik bir paya sahip olup,

göz ardı edilemeyecek bir unsurdur. Juran'ın kalite tanımı, kalite hakkında genel bir düşünce tarzı ortaya çıkarmıştır. Bu tanım, bir işletmenin bütün fonksiyonları, yönetim seviyeleri ve üretim hatları için uygun olmaktadır.

Juran'ın bu tanımından hareket ederek, Mitra (1993) bir ürün veya hizmetin kalitesini, "müşterinin ihtiyacına göre, arzulanan kullanımı karşılayacak ürün veya hizmetin uygunluğudur" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, önemli bir noktayı ortaya çıkarmaktadır. O da, ürün veya hizmet için tasarlanan kalite düzeyinin belirlenmesinde etkileyici kuvvetin "müşteri" olduğudur. Müşterinin ihtiyaçları değiştikçe, kalite düzeyi de değişmektedir. Bu anlamda kalite, sabit genel bir düzeye sahip değildir. Yani kalite, ürün veya hizmetin sürekliliğini sağlayan dinamik bir prosestir. Buna benzer olarak kalite kavramı, farklı müşteri grupları için farklı beklenti düzeylerini ifade etmektedir.

Ishikawa (1995) ise kaliteyi şöyle ifade etmiştir: "Dar anlamda kalite, ürün kalitesi demektir. Geniş anlamda kalite ise, iş kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işçiler, mühendisler, idareciler ve yöneticiler dahil insanların kalitesi, sistem kalitesi, firma kalitesi ve hedeflerin kalitesidir".

Diğer yandan, ünlü kalite uzmanı Deming'in ilk kalite tanımı, daha çok ürünün beklenen benzerliğini göz önüne almaktadır. Deming bu tanımında, kontrol şeması ile istatistiksel proses kontrolün kullanımı üzerinde durmaktadır. Deming'in, ürün kalitesi ile üzerinde durmak istediği temel nokta prosesin kalitesidir. Bu nedenle Deming'in kalite tanımı, Crosby ve Juran'ın tanımlarına nazaran, müşteri üzerinde çok fazla odaklanmamıştır.

Tüm bu tanımları göz önüne alarak kaliteyi şöyle tanımlayabiliriz: "Kalite, bir ürün yada hizmetin kullanıcıya göre belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır".

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusunun ortaya çıkışı, insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, gerçek anlamda kalitenin gelişimi endüstri devrimine dayanmaktadır. 1800'lü yılların başında kalifiye ustalar, ürünleri kendileri üretmişler ve ürettikleri ürünlere göre değerlendirilmişlerdir. Bu yıllarda, muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu yaklaşım, tüketiciye hatalı ürün gitmemesini sağlarken üreticiye oldukça sıkıntı yaratmıştır. Bu nedenle de, bu yaklaşım yerini kalite kontrole bırakmıştır. 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde muayene işlemi, son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu yöntem, İstatistiksel Proses Kontrolü de denmektedir. 1920'lerde W.A. Shewhart, Western Elektrik Firması'nda çeşitli veriler toplamış ve bunları istatistiksel olarak analiz etmiştir. 1930'da H.F. Dodge ve H.G. Roming, kabul örnekleme tablolarını oluşturmuşlardır. Bu dönemde, özellikle o güne kadar tecrübeye dayanan kalite kontrol konusunda, belirli standartların oluşturulması zorunluluğu önem kazanmıştır.

II.Dünya Savaşı yıllarında, İstatistiksel Proses Kontrol daha da ilgi görmüştür. Bu yıllarda, gelen partinin kabul edilmesi veya reddedilmesi sisteminin iyi bir sistem olmadığı inancı oluşmuştur. Zira, savaşta olan bir ordu için dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçlara ait gelen bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle, bütün konuları belirli talimata göre yönlendirme, prosedürler ışığında gerçekleştirme isteği "Kalite Güvencesi" kavramının oluşmasını ve günümüze kadar çeşitli değişikliklerle gelmesini sağlamıştır.

II.Dünya Savaşı'ndan sonra, ortaya arz açığı çıkmış ve bu yıllarda her ürüne olan talep oldukça fazlaşmıştır. ABD'deki firmalar, bu durum karşısında kaliteyi bir tarafa bırakarak talebi karşılamaya yönelmişlerdir. 1950'li yıllarda, görüşleri Amerika'da fazla itibar görmeyen kalite uzmanı W. Edwards Deming, Japonya'ya gelerek istatistiksel kalite kontrol ile ilgili görüşlerini Japonlar'a aktarma fırsatını bulmuştur. Japonlar, bunlardan yararlanmışlar ve bir kalite devrimini gerçekleştirmişlerdir. Aynı yıl, ünlü Japon

kalite kontrol uzmanı K. Ishikawa, kalite kontrol ile ilgili çalışmalar yapmıştır. 1954 yılında J.M. Juran, Japonya'da Kalite Kontrol Yönetimi konusunda verdiği konferansta, kalite kontrol uygulamasının sadece fabrika işletmeciliği düzeyinde kalmaması gerektiğini, kalite kontrol faaliyetlerinde bizzat yer alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu düşünce tarzı, Toplam Kalite Kontrole giden yolu açmıştır. 1955 yılında K. Ishikawa, kalite kontrol konusunda yaptığı çalışmalar sonucunda, Japonya'da kontrol şeması tekniklerini oluşturmuştur. 1960'larda Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve sıfır hata kavramlarını ortaya çıkarmıştır. 1968 yılında K.Ishikawa, toplam kalite kontrol ve yönetimde önemli bir gelişme olan, kalite çemberlerini ortaya çıkarmıştır. 1970'li yıllarda yine K. Ishikawa, neden-sonuç diyagramlarını oluşturmuştur. Aynı yıl G. Taguchi, deneysel tasarım prosedürleri kullanarak kalitenin artırılması için Taguchi Metotları'nı geliştirmiştir.

1980 yılı ise, daha çok kalite sloganları dönemi olarak nitelendirilebilir. 1980'lerde endüstriyel kalite nosyonu, kalite yönetimi ve özellikle insan faktörü üzerinde odaklanmıştır. Aynı yıllarda J.M. Juran ve F.M. Gryna, tüm düzeylerde karar vericilere yardımcı olan, kaliteyle ilgili bilgilerin toplanması, saklanması, analiz edilmesi ve raporlanması için organize bir metot olan Kalite Bilgi Sistemini oluşturmuşlardır. 1983 yılında Feigenbaum, kalite yönetiminin etkilerini incelemiş ve kalitedeki gelişmenin, klasik muayene ve teste yönelik kalite kontrol fonksiyonunun dışında olduğunu belirtmiştir. Feigenbaum bu tarihte, kalite yönetim teknikleri ve stratejilerini geliştirmiştir.

1990'lı yıllarda artık kaliteli yani müşterinin tüm ihtiyaçlarını karşılayan ve standartlara uygun ürünler veya hizmetler üreten işletmeler, kalitenin diğer boyutları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Burada, özellikle tasarım ve hız konuları öne çıkmıştır. Bu yıllarda global rekabet için, müşterinin arzusuna göre tasarlanan ürünü veya hizmeti, kısa bir sürede piyasaya kaliteli olarak sunmak artık bir zorunluluk olmuştur. Juran'ın (1993) da belirttiği gibi, yirminci yüzyılı üretim ve verimlilik yüzyılı olarak adlandırmak gerekirse, yirmibirinci yüzyıl şimdiden Kalite Yüzyılı olmaya adaydır.

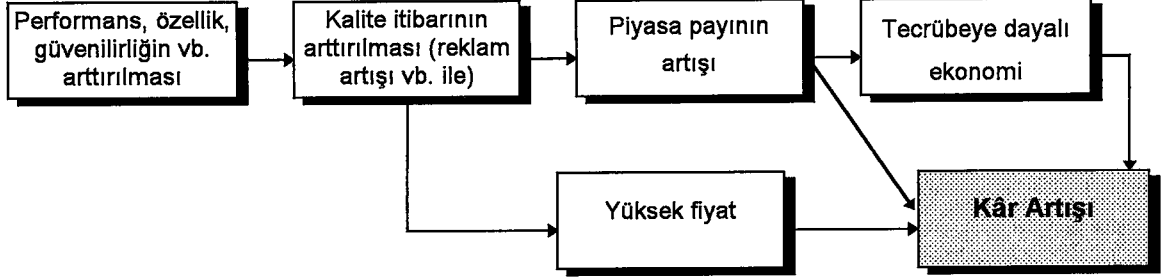
1.3. Kalitenin Önemi

Kaliteli ürünler veya hizmetler, hem işletme hem de işletmenin temsil ettiği ülke için stratejik bir öneme sahiptir. İşletmenin ürünlerinin kalitesi, fiyatı ve miktarı, talebi belirleyen faktörlerdir. Kalite bir işletmeyi genel olarak dört şekilde etkiler. Bunlar,

1. İşletmenin İtibarı: Bir organizasyonun itibarını, kalitesine göre devam ettirir. Bu itibarı, yeni ürünler, çalışanların tecrübesi ve tedarikçilerle olan ilişkiler belirlemektedir. Düşük kalite itibarını kazanmış herhangi bir üretim işletmesi, lokanta veya tamir atölyesi, ürün veya hizmetin ya kalitesini geliştirerek bu kötü imajı ortadan kaldıracak ya da kısa sürede iflas edecektir. Ürünü geliştirmek, işletmenin imajını da olumlu yönde etkilemektedir.
2. Maliyetler ve Piyasa Payı: Kalitenin artırılması, piyasa payını arttırmakta ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Hem piyasa payı hem de maliyetler, kârlılığı etkileyen unsurlardır. Şekil 1, kalite arttırıldığı zaman kârlılığın da artacağını göstermektedir. Benzer şekilde, güvenilirlik ve uygunluğun geliştirilmesi, daha az hata ve daha az hizmet maliyeti oluşturmaktadır. Garvin (1984), klima üreten işletmeler üzerinde yaptığı çalışmalarda, kalite ve üretkenliğin birbiriyle pozitif derecede ilişkili olduğunu göstermiştir. Garvin, yüksek kaliteyle çalışan işletmelerin, düşük kaliteyle çalışan işletmelere nazaran beş kat daha üretken (birim/insan-saat) olduğunu belirtmiştir.
3. Ürün Sorumluluğu: Hatalı ürün veya hizmet üreten organizasyonlar, bunların kullanımından doğan zararlardan veya yaralanmalardan direkt olarak sorumludurlar. Bu nedenle, işletmeler kaliteli ürün veya hizmet üreterek, doğabilecek zarar riskini ortadan kaldırmaktadırlar.
4. Uluslararası Anlam: Günümüzdeki teknoloji çağında kalite, uluslararası bir ilgi alanı oluşturmuştur. Global ekonomide rekabet eden bir işletme ve ülkesi için, üretilen

ürünler veya hizmetler uygun kalite ve fiyatlı olmalıdır. Kalitesiz ürünler veya hizmetler, hem ülke içinde hem de ülke dışında işletmeye zarar vermektedir.

I. Piyasa Kazancı



II. Maliyet Tasarrufu



Şekil 1. Kalite ve Kârlılık Arasındaki İlişki (Garvin, 1984).

1.4. Kalitenin Boyutları

Kalitenin ölçümü, görüldüğü kadar kolay değildir. Herhangi bir ürünün veya hizmetin kalitesinin artırılmasındaki zorluk, müşteri ihtiyaçlarını ölçülebilir özelliklere dönüştürememekten kaynaklanmaktadır. Kaliteyi değerlendiren müşteri olduğundan, bir ürün veya hizmetin kalitesi kullanıcının yargısı ile belirlenmektedir. Bu yargı için, belirli kalite karakteristiklerinin bilinmesi gerekmektedir. Mitra (1993), kalitenin karakteristiklerini temel dört başlık altında toplamıştır. Bu karakteristikler,

1. Yapısal karakteristikler: Bir parçanın uzunluğu, ağırlığı, sıvının viskozitesi vb.
2. Duyusal Karakteristikler: Lezzetli bir yemeğin tadı, bir ürünün hoş kokusu vb.
3. Zamana Bağlı Karakteristikler: Dayanıklılık, bakım ve güvenilirlik vb.
4. Kişisel Karakteristikler: Dürüstlük, kibarlık, cana yakınlık vb.

Kalitenin, spesifikasyonlar ve performans oranları gibi kantitatif boyutu olduğu gibi, kalitatif boyutu da vardır. Genel olarak müşteriler, bir ürün veya hizmetin kalitesini bu boyutlara göre değerlendirirler. Garvin (1984), kaliteli bir ürün veya hizmet için, hangi faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini incelemiş ve kalitenin sekiz boyutunu ortaya çıkarmıştır. Garvin'in tanımladığı bu boyutlar şunlardır:

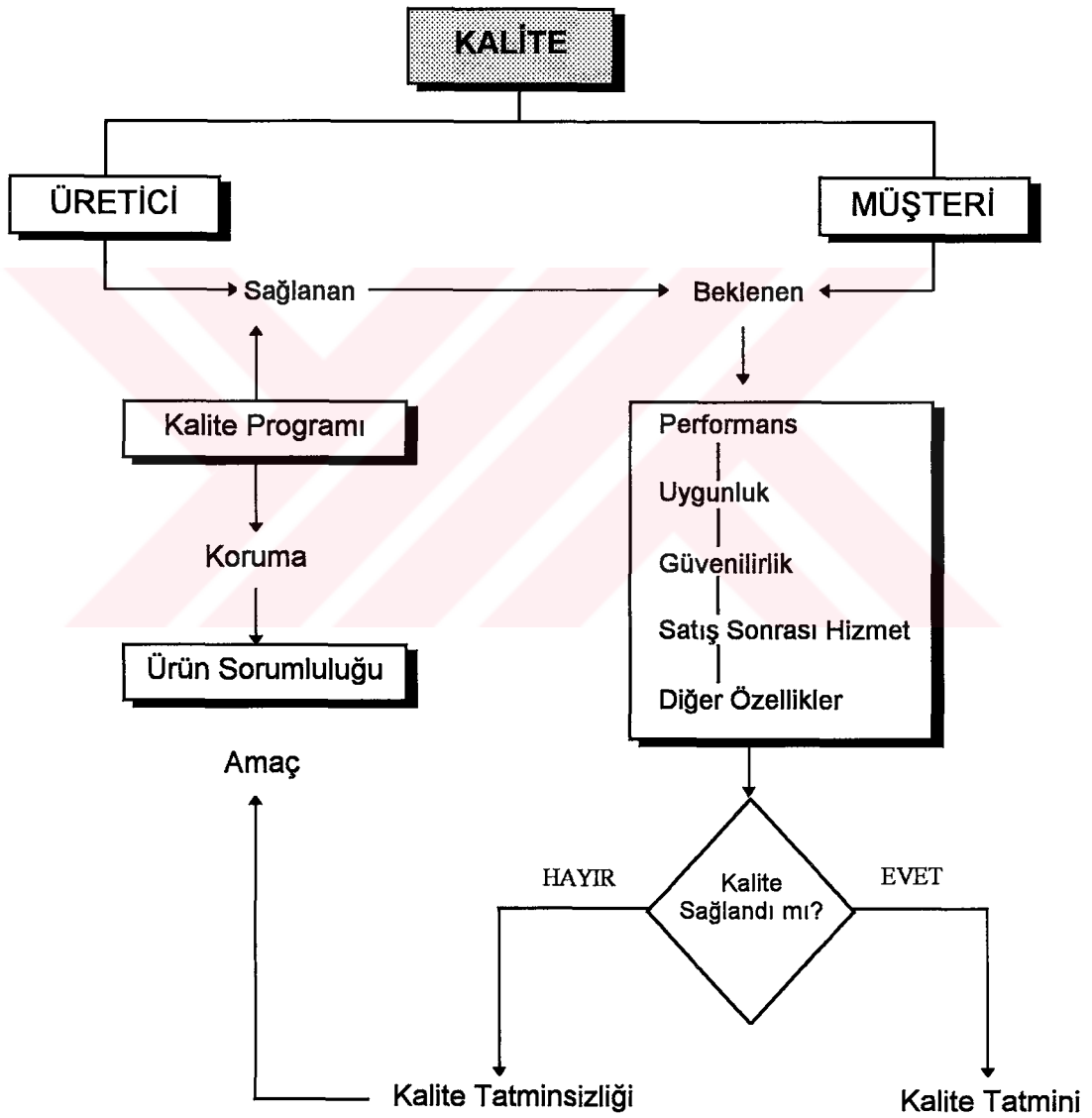
1. Performans: Üründe bulunan temel özellikler.
2. Özellikler: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikincil özellikler.
3. Güvenilirlik: Hatasız operasyon derecesi.
4. Dayanıklılık: Değiştirme yapılana kadar olan kullanım miktarı.
5. Tutarlılık: Belgelere, reklama ve endüstri standartlarına uygunluk.
6. Üretim Sonrası Hizmet: Problem ve şikayetlerin çözümü
7. Estetik: Duyularla ilgili karakteristikler.
8. İtibar: Dakiklik, kibarlık ve profesyonellik gibi karakteristikler.

Garvin'in vermiş olduğu bu boyutlara, Moen ve arkadaşları (1991) dört boyut daha ilave ederek, kalitenin genişletilmiş özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Bunlar,

1. Zaman: Hatta bekleme zamanı, fikir aşamasından yeni bir ürünü üretmeye kadar olan zaman, her hizmeti tamamlama zamanı vb.
2. Benzerlik: Bir prosesin tekrarlanan sonuçları arasındaki düşük değişme.
3. Zararsızlık: İş güvenliği, sağlık ve çevre ile ilgili karakteristikler.
4. Kalitenin Algılanması: Bir veya daha fazla boyut hakkındaki endirekt ölçümler veya sonuçlar.

1.5. Kalitenin Türleri

Kaliteyi ölçülebilir ve gösterilebilir bir duruma getirmek için, teknik olarak kalite karakteristiklerini gruplamak gerekmektedir. Burada müşteri veya tüketici, beklentilerini açıklamak, üretici ise kaliteyi sağlamakla görevlidir. Sonuçta kalite, bu iki tarafın (müşteri ve üretici) kritik birleşimi ile ortaya çıkmaktadır.

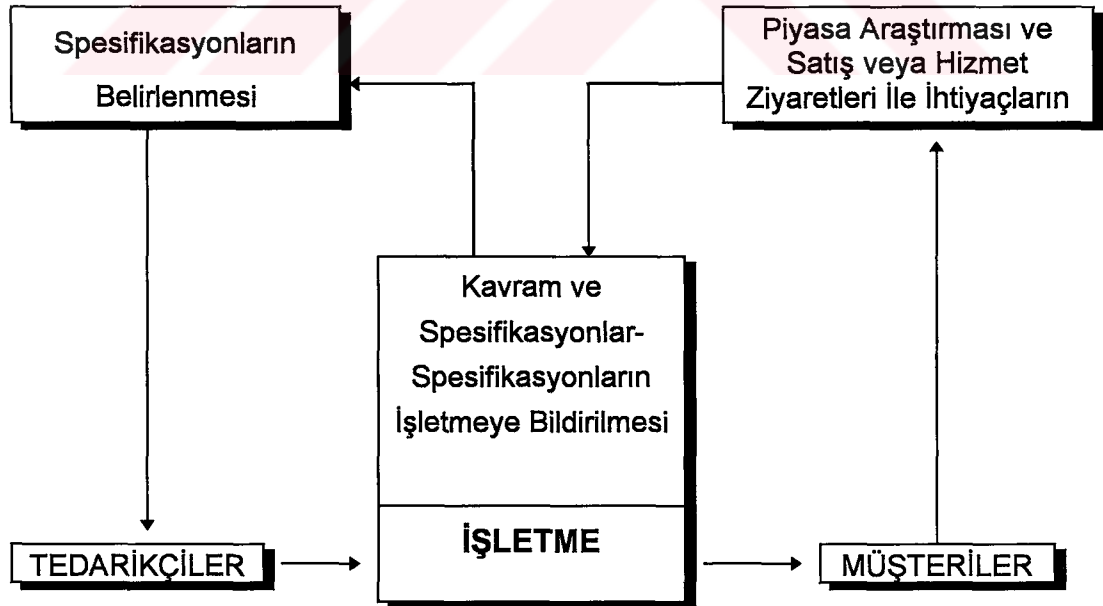


Şekil 2. Kaliteye Karar Veren İki Tarafın (Üretici ve Müşteri) Kritik Birleşimi (Sinha ve Wilborn, 1985).

Şekil 2’de görüldüğü gibi kalite, üretici ve müşterinin birlikte oluşturdukları bir olgudur. Burada, tatmin edilmiş bir müşteri, beklenen kaliteyi elde eden kişidir. Aksi takdirde, üreticinin kalitesine olan güveni kaybolur ve ürün sorumluluğu yeniden incelenir.

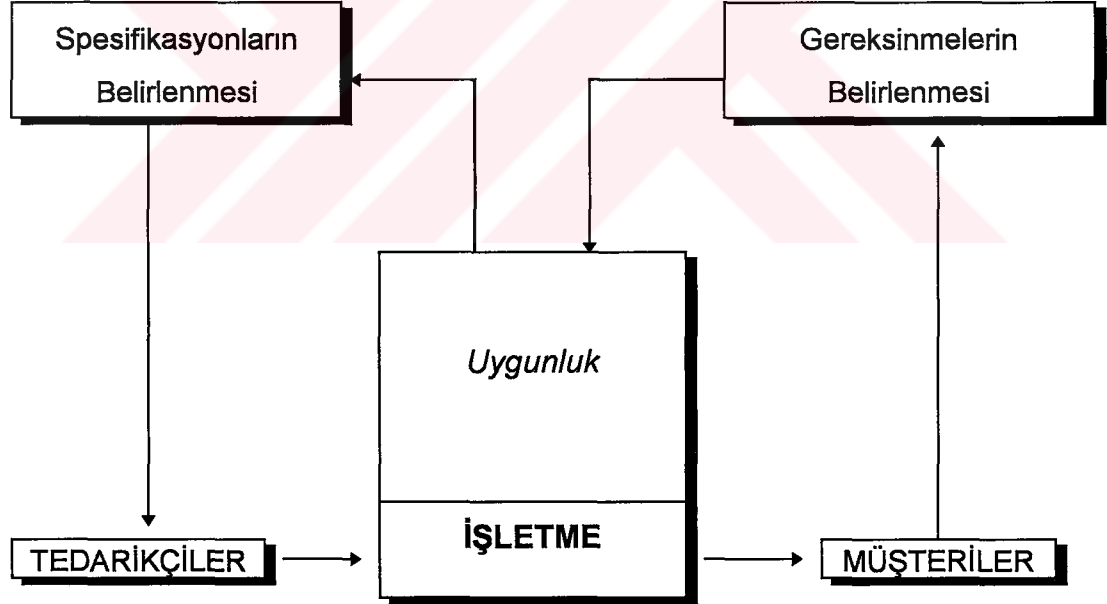
Kaliteyi geliştirmek isteyen işletmelerin, öncelikle belirli kalite türlerini göz önüne almaları gerekmektedir. Gitlow ve Gitlow (1987), kaliteli bir ürün veya hizmet üretmek için üç temel kalite üzerinde durmuştur. Bunlar *Tasarım Kalitesi*, *Uygunluk Kalitesi* ve *Performans Kalitesi*’dir.

1. **Tasarım Kalitesi:** Kalite tasarımı, ürün veya hizmetin müşterinin en küçük ihtiyacını karşılayacak kesin şartlarını kapsamaktadır. Yani, ürün veya hizmet, müşterinin en küçük ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Tasarım kalitesi, piyasa araştırması ve hizmet veya satış ziyaretleri ile başlayıp, müşteriyi tatmin edecek bir ürün veya hizmet kavramının belirlenmesi ile devam eder. Daha sonra, ürün veya hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Tasarım kalitesinin genel yapısı Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3. Tasarım Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).

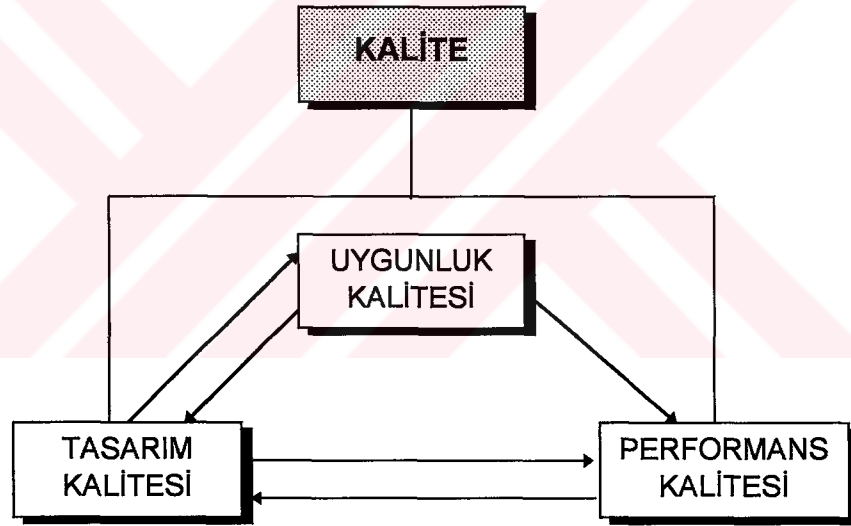
2. Uygunluk Kalitesi: Uygunluk kalitesi, üretilen ürün veya sunulan hizmetin, tasarım safhasında seçilen standartları karşılayabilme derecesini ifade etmektedir. İşletmeler, tasarım kalitesini belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırırlar. Şekil 5, uygunluk kalitesinin genel yapısını göstermektedir. Üretim sektöründe bu safha daha çok, hammaddenin elde edilmesinden bitmiş ürünün sevkine kadar, kalitenin kontrol edilme derecesi ile ilgilidir. Bu safha, üç temel konudan oluşmaktadır. Bunlar hata önleme, hata bulma ve hata analizi-düzetme olarak belirtilmektedir. İsimlerinden de anlaşılacağı gibi hata önleme, hata oluşumunu önleyici yöntemleri göz önüne almaktadır. Bu işlem genelde, istatistiksel proses kontrol teknikleri kullanılarak gerçekleştirilir. Hata bulma ise, muayene, test ve prosesten elde edilen verilerin istatistiksel analizi ile gerçekleştirilir. Son olarak hata oluşumunun arkasındaki nedenler araştırılır ve önleyici hareket tarzları uygulanır.



Şekil 5. Uygunluk Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).

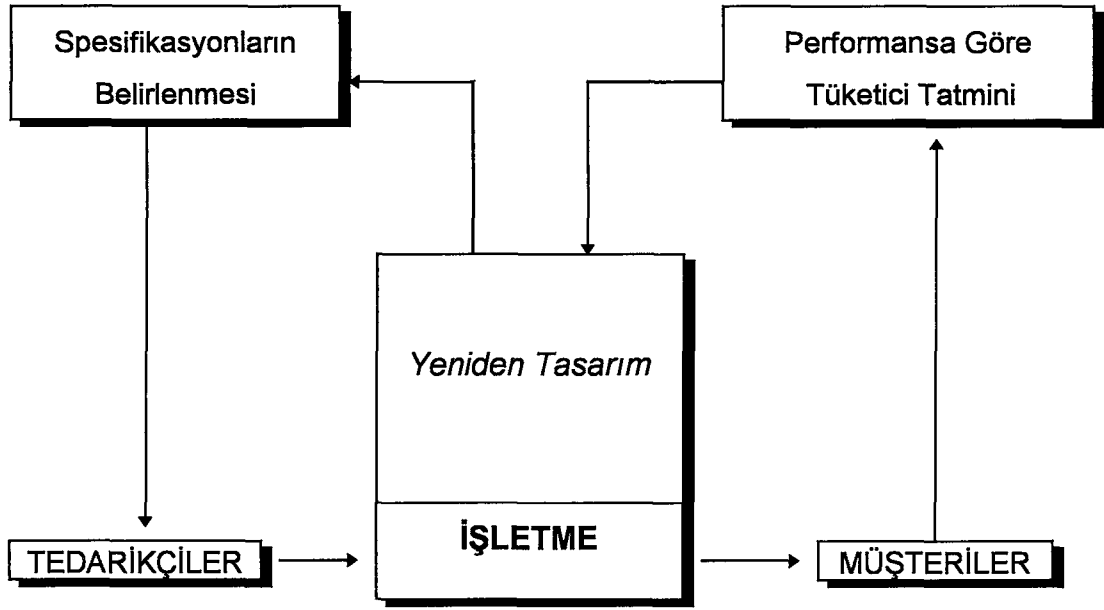
Uygunluk kalitesi daha çok, tasarım kalitesinin bir uzantısı olup, sonuçta performans kalitesini ortaya çıkarmaktadır. Şekil 6, tasarım kalitesinin, uygunluk

kalitesinin ve performans kalitesinin bir ürün veya hizmetin kalitesini nasıl etkilediğini göstermektedir. Tasarım kalitesinin uygunluk kalitesi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yani işletme, tasarlanan ürün veya hizmeti üretebilmelidir. Örneğin, çelik millerin uzunluğu ile ilgili tasarım spesifikasyonları 20 ± 0.2 mm. ise, bu ürünün tasarım spesifikasyonlarını karşılayacak şekilde üretilmesi için, takım, teçhizat ve operasyonların tasarımları göz önüne alınmalıdır. Böyle bir üretim sistemi oluşturulursa, uygunluk safhası tasarım safhasının kesin şartlarını karşılayabilir. Diğer yandan, böyle bir üretim sistemi fizibil olarak oluşturulamazsa (örneğin bu proses, 20 ± 0.36 mm. spesifikasyonlarında miller üretirse), tasarım safhası bu durumdan etkilenir. Bu nedenle, fizibil bir tasarım oluşturulması için, tasarım ve üretim safhaları arasında sabit bir bilgi akışı olmalıdır.



Şekil 6. Kalitenin Üç Temel Şekli (Mitra, 1993).

3. Performans Kalitesi: Performans kalitesi, ürünün veya hizmetin kullanım esnasındaki fonksiyonu ile ilgili olup, müşterinin tatmin olma derecesini ölçer. Bu kalite, işletmenin ürün veya hizmetlerinin piyasadaki performans düzeylerinin, müşteri araştırmaları ve satış veya hizmet ziyaret analizleri ile belirlenmektedir. Şekil 7, bu kalitenin genel yapısını göstermektedir.

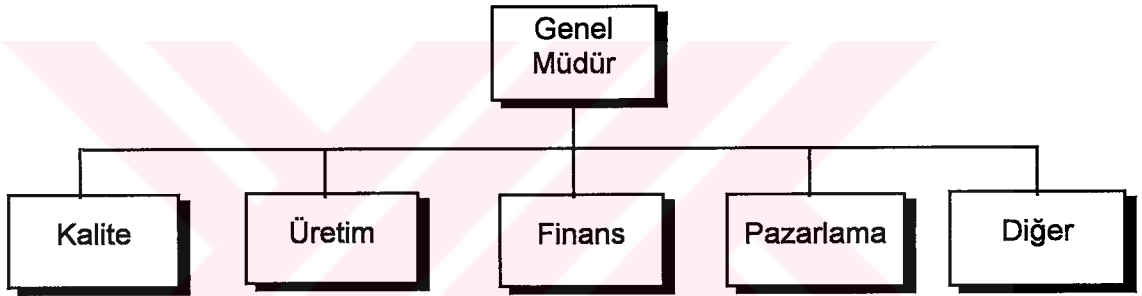


Şekil 7. Performans Kalitesinin Genel Yapısı (Gitlow ve Gitlow, 1987).

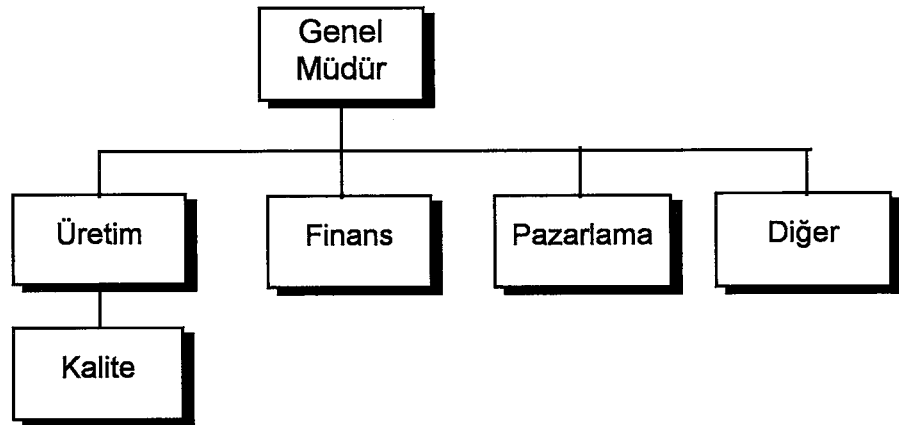
Performans kalitesi, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesinin bir fonksiyonudur. Bir ürün veya hizmetin son testinin müşteri tarafından yapıldığı hiç bir zaman unutulmamalıdır. Bir müşteri, performansına göre, bir ürünü veya hizmeti alacak ya da almayacaktır. Eğer bir ürün, bu beklentileri karşılayacak şekilde davranmazsa veya sunulan bir hizmet müşteri standartlarına uymazsa, bu durumda tasarım veya uygunluk safhasında gerekli ayarlamalar yapılmalıdır. Şekil 7’de gösterildiği gibi, performans safhasından tasarım safhasına olan bu geri besleme, tasarımda bir değişikliğe neden olabilir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite kavramı, kalite organizasyonunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kalite programı ve amaçlarının, organizasyonun tüm safhalarına entegrasyonu Toplam Kalite düşüncesini doğurmuştur. İşletmelerin organizasyon yapısı, kalite organizasyonunda ve yönetiminde oldukça önemli bir faktördür. Schroeder'e (1986) göre, üretim işletmelerinde iki temel organizasyon yapısı kullanılmaktadır. Birinci yapıda, Şekil 8'de gösterildiği gibi kalite departmanı, üretimden bağımsız olup, direkt olarak genel müdüre rapor vermektedir. İkincisinde ise Şekil 9'da gösterildiği gibi, kalite departmanı üretimim bir parçası olup, üretim müdürüne rapor vermektedir.



Şekil 8. Ayrı Bir Fonksiyon Olarak Kalite (Schroeder, 1986).



Şekil 9. Üretimin Bir Parçası Olarak Kalite (Schroeder, 1986).

Kalitenin üretim içinde veya dışında olması, büyük karmaşıklıklar ortaya çıkarmaktadır. Direkt genel müdüre bağlı ayrı bir kalite fonksiyonunu savunanlara göre, programlara uyma ve maliyetleri azaltma esnasında kalitenin düşmesini önlemek için kalitenin bağımsız olması gerekmektedir. Bu görüş, özellikle hükümet ve resmi kurumlarla anlaşmaları olan işletmeler için oldukça önem taşımaktadır. Bazı durumlarda hükümet veya resmi kurumlar, bir müşteri olarak kendi haklarını korumak için kalitenin ayrı olarak organize edilmesinde ısrar etmektedir.

Kalitenin üretimin içinde olmasını savunanlara göre ise, bir ürünün kalitesi muayene edilemez ve kalite, iş gücü, satın alma ve tüm operasyon safhalarıyla sıkı bir koordinasyon gerektirmektedir. Bu görüşe göre üretim müdürü, kalite departmanı ve üretimle ilgili diğer departmanları koordine eden en yetkili ve başarılı bir kişidir.

Kalitenin tüm çalışanların görevi olduğunu savunan Toplam Kalite görüşünün ortaya çıkmasıyla, rijit organizasyonel düzenlemeler önemini kaybetmiştir. Toplam Kalite görüşünde kalite departmanı, üretim, satın alma, pazarlama ve mühendislik gibi kaliteyi etkileyen tüm departmanların organizasyonel koordinatörü olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite programında her departman, kalitedeki hassas rolünü tanımlamalı ve kabul edilebilir tasarım ve uygunluk kalitesini sağlamak için amaçlarını oluşturmalıdır. Toplam kalite görüşünde kalite departmanı, muayene ve kontrole daha az, planlamaya ise daha çok zaman ayırmalıdır. Toplam Kalite yaklaşımı hataların önlenmesini sağlar ve kalite amacının elde edilmesinde tüm organizasyon birimlerinin rollerini tanımlar.

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Modern kalite yaklaşımları, 19. yüzyıldan başlayan bir dizi buluşların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerde kalite kavramı, son muayeneden üretim kontrol yaklaşımına doğru gelişmiştir. Altaran ve Fitzgerald (1995), kaliteyle ilgili buluşları üç

grupta toplamıştır. Bunlar istatistiksel kalite kontrol, kalite güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi fikri, ilk olarak 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yönetim felsefesi Crosby, Deming, Feigenbaum ve Juran gibi önde gelen kalite uzmanları tarafından oluşturulmuştur. Deming, 1950 ile 1980’li yıllar arasında, yöneticileri eğitmiş ve İstatistiksel Kalite Çemberlerinin temellerini atmıştır. Bu süre esnasında, kalite yönetim felsefesini 14 noktada özetlemiştir. Bununla beraber, *Planla-Yap-Kontrol Et-Uygula* şeklinde bir çevrim oluşturmuş ve bu çevrimi, 14 ilkesi ile birleştirmiştir. Böylece, klasik kalite yaklaşımından farklı olarak, Toplam Kalite Yönetiminin ilk temelleri atılmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin öncülerinden olan Juran, Deming gibi kaliteyle ilgili düşüncelerde temel bir değişimi öngörmüştür. Juran’ın yaklaşımı, kalite amaçlarıyla beraber stratejik iş planları kavramı üzerinde odaklanmıştır. Juran ayrıca, bu kalite amaçlarını karşılayan prosesin, satış, ürün geliştirme ve kâr gibi klasik amaçların karşılanması için uzun süre kullanılan proseslerle paralel olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşımın uygulanmasında, üst yönetimin önemi üzerinde durulmaktadır. Burada, Toplam Kalite Yönetimi, sürekli geliştirme ve rekabetin başarısı için liderlik konusu, oldukça önemlidir. Bu yaklaşımın temeli, “Juran’ın Üçlü Eseri-Triloji” olarak bilinen kavrama dayanmaktadır. Juran’a göre, kalite yönetimi üç prosesi kapsamaktadır. Bunlar, kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirmedir. Juran bu üçlü proses ile, bir organizasyonda maksimum etkinlik için kalite fonksiyonunun nasıl oluşturulacağını göstermektedir. Juran ayrıca, kalitenin maliyetini ölçen ilk kişidir.

Bu çalışmalardan sonra Crosby, 14 adımdan oluşan bir kalite geliştirme prosesi oluşturmuştur. Bu adımlar, “*ilk seferde doğru yapma*” ilkesine dayanarak maliyeti azaltma ve kaliteyi arttırmayı amaçlayan bir uygulama olan *sıfır-hata* kültürüne dayanmaktadır. Deming’den farklı olarak sıfır hata, önleme üzerinde odaklanarak elde edilir. “*İlk seferde doğru yapma*”, daha ucuz ve kolay bir yöntemdir. Crosby’nin

tanımladığı bu pratik felsefedeki temel elemanlar tanımlama, sistem, performans, standart ve ölçüm olarak verilmiştir.

Ishikawa ise, Deming'in düşünceleriyle hareket etmiş ve kalite kontrolde istatistiksel analiz üzerinde durmuştur. Ishikawa, istatistiksel metotları zorluk derecelerine göre üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar temel, orta ve gelişmiş istatistiksel metotlardır. Ishikawa, bir işletmedeki problemlerin %95'inin bu yöntemlerle çözülebileceğine inandığı için, tüm çalışanların istatistik öğrenmesi gerektiğini savunmuştur.

Japonların Kalite Yönetimini kabul etmelerinden 30 yıl sonra 1979 yılında, Conway de Deming felsefesine bağlı kalarak, tüm faaliyetlerde kaliteyi öne çıkartan ve sürekli gelişme sağlayan bir yöntem sistemi oluşturmuştur. Conway bu sistemiyle, ortak işletme kültürünü, üst yönetimden organizasyonun her seviyesindeki gruplara, çalışanlara, müşterilere ve tedarikçilere aşılacaktır.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi, çok boyutlu bir yönetim nosyonu olmasından dolayı tam olarak tanımlanamamaktadır. Bunun nedeni, Toplam Kalite Yönetiminin her işletme için farklı bir şekilde uygulanması ve tanımlayanların farklı fikirleri, eğitimleri ve yönetime katılım oranlarıdır.

Ronen ve Pass (1994) yaptıkları çalışmada, Toplam Kalite Yönetimin tanımlarındaki farklılıkları, yöneticilerin eğitim alanlarına bağlamaktadır. Kalite kontrol tabanlı yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetiminin amacı, istatistiksel metotlar kullanarak organizasyonun proses, ürün veya hizmetlerin kalitesini ve güvenilirliğini arttırmaktır. Organizasyon davranışı veya psikoloji tabanlı yöneticilere göre ise Toplam Kalite Yönetimi, işbirliği, takım çalışması, çalışanların tatmininin ve organizasyonel

iletişimin artırılması gibi, organizasyonel kültürde değişim anlamına gelmektedir. Profesyonel eğitim alanı istatistik olan yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonu yukarıdan aşağıya doğru değerlendirerek ve istatistiksel yöntemlerle verileri analiz ederek elde edilebilir. Pazarlama tabanlı yöneticilere göre ise Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun dikkatini müşteri üzerinde odaklayarak elde edilebilir.

Tüm bu görüşlerin uygun bir entegrasyonu, Toplam Kalite Yönetimini ortaya çıkarmaktadır. Toplam Kalite Kontrolün yaratıcısı olan Feigenbaum'un (1988) Toplam Kalite anlayışı, rekabetçi bir işletmenin müşteriye ekonomik şekilde en iyi tatmini sağlayan tasarımı, üretimi ve pazarlamayı, ürün veya hizmet içine kalite olarak yerleştirmesi ve bunun da başarıya ulaşabilmesi için, işletme çapında kapsamlı ve sistematik bir faaliyetin yürütülmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Broacka ve Broacka'ya (1992) göre, elli yıllık bir deneyim sonucunda, başarılı olmak için kalite yönetimi bir işletmeyi tamamen kapsamalıdır. Departmanların birbirinden izole edilmesi veya iyileştirilmesi ile, gerçek anlamda kalite elde edilemez. Ancak, tüm birimlerin örgütlenmesi, işleyiş ve kararların Toplam Kaliteye yönelik olması ile başarıya ulaşılabilir.

Kavrakoğlu'na (1994) göre, klasik kalite yönetiminde sadece uygunluk hesaba katılır ve ürünün muayenesine önem veren düzeltici yaklaşım esastır. Çağdaş Toplam Kalite Yönetiminde ise, tasarım kalitesi uygunluk kalitesinden daha önemlidir. Muayene yerine, denetim ve önleyici yöntemler esastır.

Bank'e (1992) göre Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin ihtiyaçları üzerine odaklanmıştır. Toplam Kalite Yönetim programları, müşteri tatminkârlığını arttırarak, işletmeleri yeni ürün veya hizmeti üretmeye sevk eder. Toplam Kalite Yönetimi, doğru önceliklere odaklanmış, daha etkin bir yönetim geliştirmeye yardım eder. Toplam Kalite Yönetim programları, insan yönetimi ile işletmenin moralini arttırır ve karar vermede gelişme sağlar.

Edosomwan'a (1991) göre Toplam Kalite Yönetimi, kaliteyi arttırmak için ürün, proses ve hizmeti sürekli geliştirme, prodüktiviteyi artırma ve toplam müşteri tatmini konularını kapsayan rekabetçi bir strateji olarak geliştirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek amacıyla, bir yatırım ile ilgili üretim ve hizmet proseslerini kontrol etmek için bazı metot ve teknikler kullanmaktadır. Bunlar kantitatif ve kalitatif metodolojiler, yönetim teknikleri, istatistik, ekonomi ve sistem mühendisliği araçları ve metotlarıdır. Toplam Kalite Yönetiminin temel prensibi, prodüktivitenin artışı, maliyetin azalması, daha güçlü bir rekabet pozisyonu ve pazar payı ve kârlılığın artmasını sağlayan sürekli kalite geliştirme yaklaşımına dayanmaktadır.

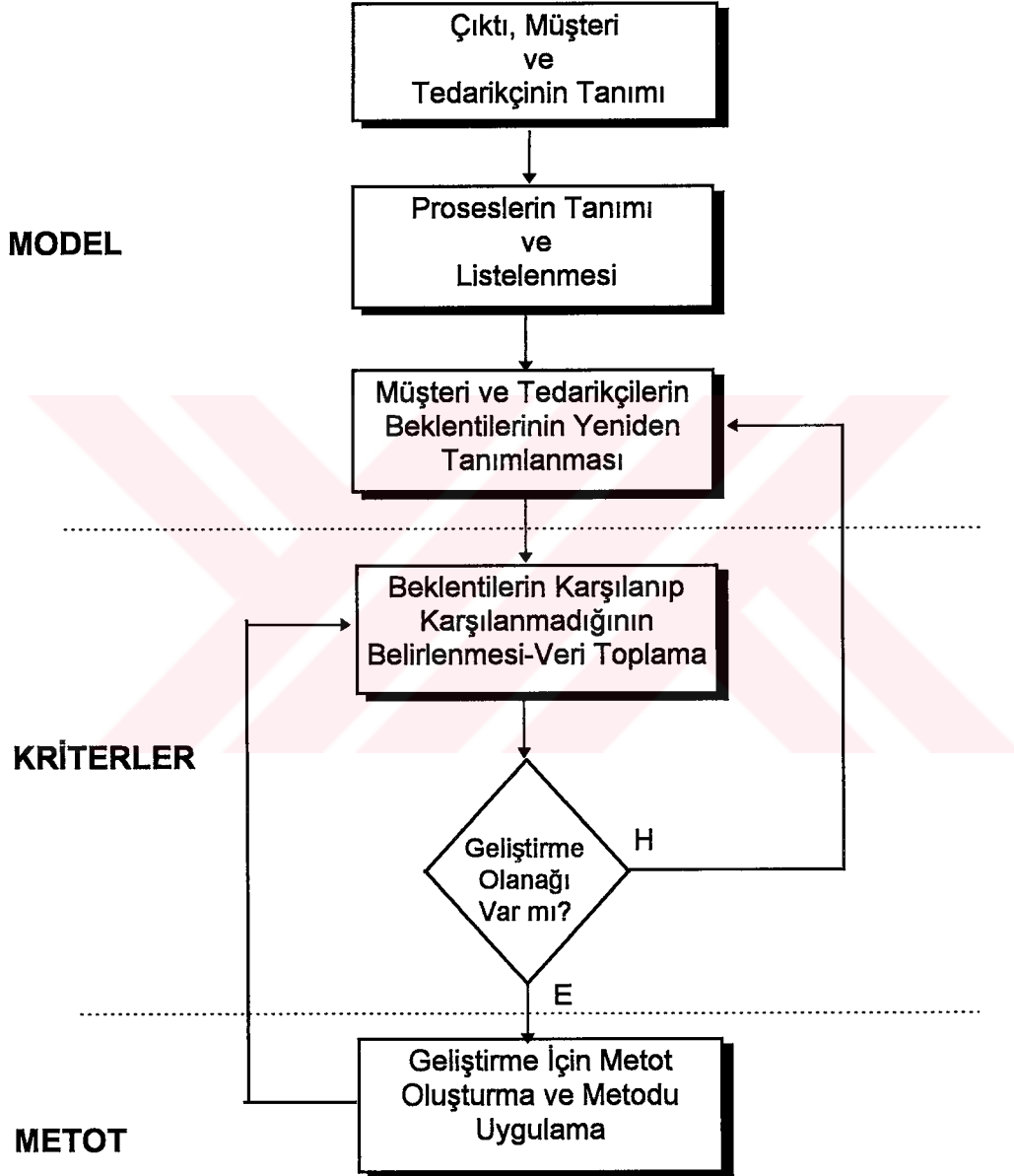
Hakes'e (1991) göre Toplam Kalite Yönetimi, sabit bir ilerlemeyle tüm mevcut kaynakları ve olanakları en iyi bir şekilde kullanmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi, temel bir iş geliştirme stratejisidir ve geleceğin yönetim stratejisidir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve organizasyon amaçlarının ayrılmaz bir bütün olduğunu belirten, ortak bir iş yönetim felsefesidir.

Oakland'a (1989) göre Toplam Kalite Yönetimi, bir bütün olarak işletmenin etkinliğini ve esnekliğini arttıran ve herkesi geliştirme prosesi içine sokan bir yaklaşımdır.

Esen'e (1995) göre Toplam Kalite Yönetiminde, işletmelerdeki her birey, grup, departman, proses kendinden sonraki aşamayı müşteri kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişimli birçok birimden oluştuğu göz önüne alınırsa, bu faaliyetlerin koordinasyonu bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme, temelde yönetimin görevidir. Böyle bir yönetim anlayışı, klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak Toplam Kalite Yönetimi adını almaktadır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi, Toplam Kalite Yönetiminin uygulaması her organizasyon için farklı yöntemlere rağmen ortak olan, ilk olarak çıktı-

müşteri ve tedarikçinin tanımlanmasıdır. Şekil 10, bu tanımlamayla ilgili genel yapıyı göstermektedir.



Şekil 10. Toplam Kalite Değişim Prosesi (Smith, 1993).

Sonuçta Toplam Kalite Yönetimi, hem müşteri tatminini hem de ekonomik kaliteyi sağlamak için, idari ve teknik prosedürler ile insan gücü, teçhizat ve bilginin koordinasyonunu sağlayan işletme çapında bir yapılanmadır.

2.3. Toplam Kalite Yönetimin Amacı

Toplam Kalite felsefesinin odak noktasını, insan faktörü oluşturmaktadır. Bu felsefenin temel amacı da hiç şüphesiz insanı tatmin etmektir. Feigenbaum'un Toplam Kalitenin tanımında belirttiği gibi amaç, müşteri ve onun tatmin edilmesi olduğu için, işletmelerin bu tatmin işlemini gerçekleştirirken müşteri isteklerine uyumu ve kalitenin ekonomiklik faktörünü daima göz önünde tutmaları gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi bir bütün olarak, bir işin etkinliğini, esnekliğini ve rekabet gücünü arttıran yeni bir yönetim tekniğidir. Bu yönetim, tüm düzeylerde her departmanı, her faaliyeti ve her bir çalışanı ile organize olmuş tüm yatırımı kapsamaktadır. Bir organizasyonun gerçekten etkin olması için, bu organizasyonun her bir elemanının diğerleri ile uyumlu olarak çalışması gerekmektedir. Çünkü, organizasyondaki her bir çalışan ve her bir faaliyet, sonuçta diğer çalışanlar tarafından etkilenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, proses yöntemini geliştirmede tüm çalışanları göz önüne alarak, hataları ortadan kaldıran bir metottur. Toplam Kalite Yönetim teknikleri, bir organizasyonun tamamında uygulanabilir. Böylece, farklı özellik ve önceliklere sahip farklı departmanlarda çalışan insanlar birbirleriyle temas haline geçerler, birbirlerine yardım ederler. Ronen ve Pass (1994), buradaki metotların özellikle pazarlama, satış işlemleri, üretim prosesi, geliştirme ve mühendislik prosesi, finansal yönetim prosesi, personel ve muhasebe gibi her alandaki iş prosesleri ve prosedürlerin geliştirilmesinde faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Toplam Kalite Yönetiminin, istenen amaca ulaşması için her organizasyonun ortak olarak kabul ettiği temel prensipler belirlenmelidir. Ronen ve Pass (1994), Toplam Kalite Yönetiminin temel prensiplerini aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir:

- Kalite doğru proses, sürekli proses geliştirme fikri ve yönetimin geliştirme sorumluluğu ile elde edilmektedir.
- Birçok kalite problemi, hatalı proseslerde ortaya çıkmaktadır. Ancak, bu problemleri çok az bir kısmı, kötü işçilikten kaynaklanmaktadır.
- Kaliteyi elde etmenin doğru yolu, verilerin toplanması ve analizi için her safhada istatistiksel yöntemler ve şemalar kullanarak prosesin kontrol edilmesidir.
- Çalışanlar, yaptıkları işlerin kalitesi için katılımcı ve sorumlu olmaları amacıyla cesaretlendirilmelidirler.
- Prosesler, takım çalışmasıyla problemleri ortaya koyarak, analiz ederek ve çözerek geliştirilmelidir.
- Yönetim katılımcı olmalı ve kalitenin elde edilmesinde öncü olmalıdır. Yöneticilerin temel fonksiyonu, çalışanların işlerini yüksek performansla yapmaları için onları eğitmek ve onlara öncü olmaktır.
- Standartlar, başarı için gereklidir.
- Müşteri, odak noktasıdır.
- Organizasyon, sadece kaliteli tedarikçilerle çalışır.

Oakland (1990), Toplam Kalite Yönetiminin temel amaçlarını ve avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- İşletmeleri, özellikle piyasa ihtiyaçları üzerinde odaklaştırır.
- Sadece ürün veya hizmet kalitesinde değil, tüm alanlarda üstün bir kalite performansı sağlar.
- Kalite performansının elde edilmesi için gerekli basit prosedürleri işletir.
- Prodüktif olmayan faaliyetleri ve hataları ortadan kaldırmak için tüm prosesleri sürekli ve dikkatli olarak inceler.

- Gerekli gelişmeleri gösterir ve performans ölçümleri oluşturur.
- İşletmenin rekabeti, tam ve detaylı olarak anlamasını sağlar ve etkin bir rekabet stratejisi oluşturur.
- Problemin çözümü için, bir takım yaklaşımı oluşturur.
- Bir işin iyi bir şekilde yapılmasıyla ilgili uygun prosedürleri oluşturur.
- Sürekli bir geliştirme stratejisi oluşturmak için, prosesi devamlı olarak kontrol eder.

Bank'e (1992) göre Toplam Kalite Yönetiminin temelinde, sürekli olarak hatasız ürün veya hizmet elde etmek yatmaktadır. Bank, Toplam Kalite Yönetiminin temel amacını "önleme" olarak açıklamakta ve bu yönetimin, kalite anlayışının benimsenmesiyle beraber, yeni sistemlerin uygulanmasını da gerektirdiğini belirtmektedir.

2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları

Organizasyonların farklı yapısından dolayı, Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili tek bir strateji belirlemek mümkün değildir. Bu nedenle, her organizasyon kendi Toplam Kalite felsefesini oluşturmak zorundadır. Toplam Kalite felsefesinin anlaşılması için, burada kullanılan temel kavramların belirlenmesi gerekmektedir. Bu kavramlar, yapısı ve uygulama alanı ne olursa olsun, tüm işletmeler için aynıdır. Hakes (1991), Toplam Kalite Yönetimin temel kavramlarını aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

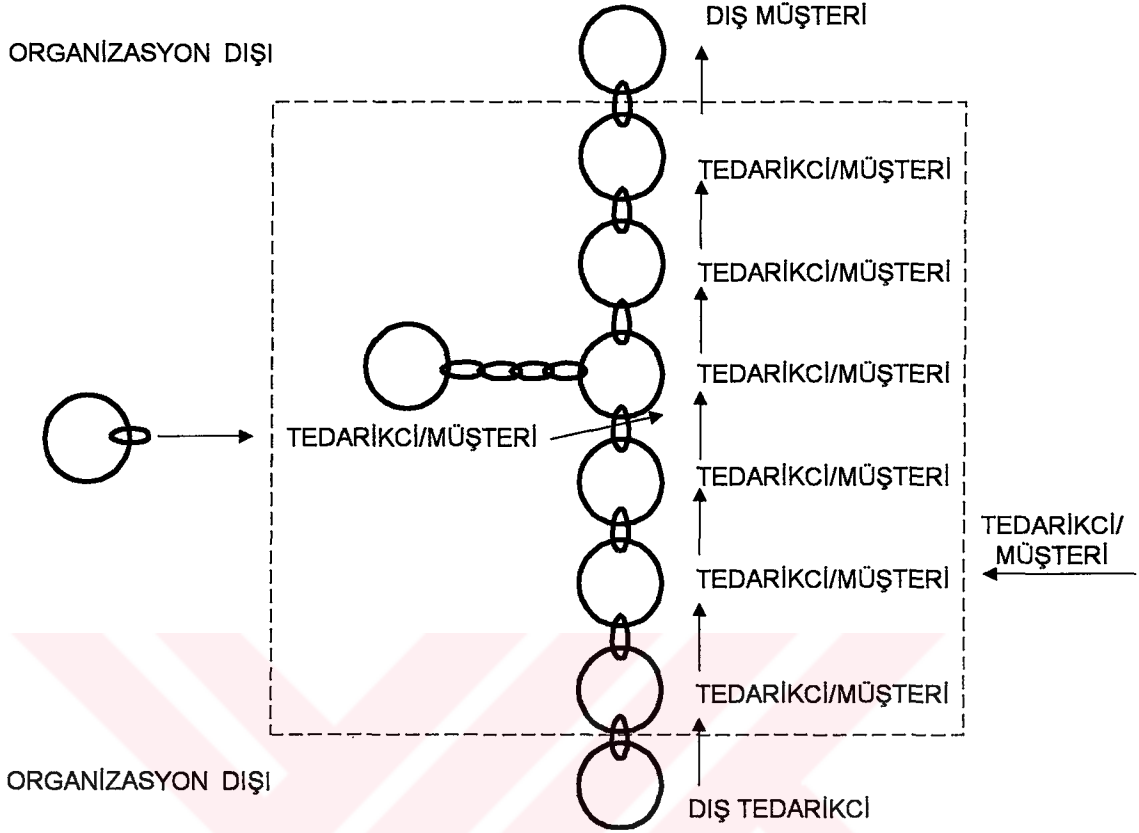
1. Müşteriler (İç ve Dış)
2. Sürekli Gelişme
3. İş Prosesinin Kontrolü
4. Gereksiz Faaliyetleri Önleyici Yönetim
5. Sürekli Önleyici Uygulama
6. Liderlik ve Takım Çalışması

1. Müşteriler (İç ve Dış): Başarılı organizasyonlara göre, Toplam Kalitenin gelişmesindeki temel faktör, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasındaki performansın izlenmesidir.

Organizasyonlar açısından, sadece ürünleri sattıkları veya hizmet verdikleri kişiler değil, organizasyonun kendi personeli de *müşteri* olarak kabul edilmelidir. Organizasyonda çalışanlar, işletmeye ürün satan veya hizmet veren kişilerle beraber, tedarikçilerle de ilişki halindedir. Bu durum, birbirine bağlı bir kalite zinciri oluşturmaktadır. Bu zincir, karşılanmayan iç ve dış müşteri ihtiyaçlarına göre herhangi bir noktada kopabilir. Kalite zinciri, tüm çalışanları kapsamaktadır ve organizasyonun tamamında uygulanmalıdır. Şekil 11, böyle bir kalite zincirinin yapısını göstermektedir.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak veya istenenden fazlasını sağlamak, Toplam Kalitenin uygulamasında önemli bir unsurdur. Organizasyondaki her çalışanın, önce kendi iç müşterilerini, sonra buna bağlı olarak dış müşterilerini tatmin ederek, kaliteye katkıda bulunması gerekmektedir. Aynı şekilde her müşteri, ihtiyacını belirleyip bu ihtiyacın karşılanmasını isterse, tedarikçiler de, çalışanlarını her safhada kaliteyi prosesin içine yerleştirme konusu üzerine odaklarlar. Bu kavramın uygulanması ile, dış müşterinin tatmini, işletmenin diğer rakip işletmelerle karşılaştırılması, iç müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, işletme performansının müşteriye yansıtılması ve en önemlisi, organizasyon tarafından iç müşteri kavramının benimsenmesi konuları ortaya çıkmaktadır. Bu konuların başarılı olarak analiz edilmesiyle, sürekli bir gelişme sağlanmaktadır.

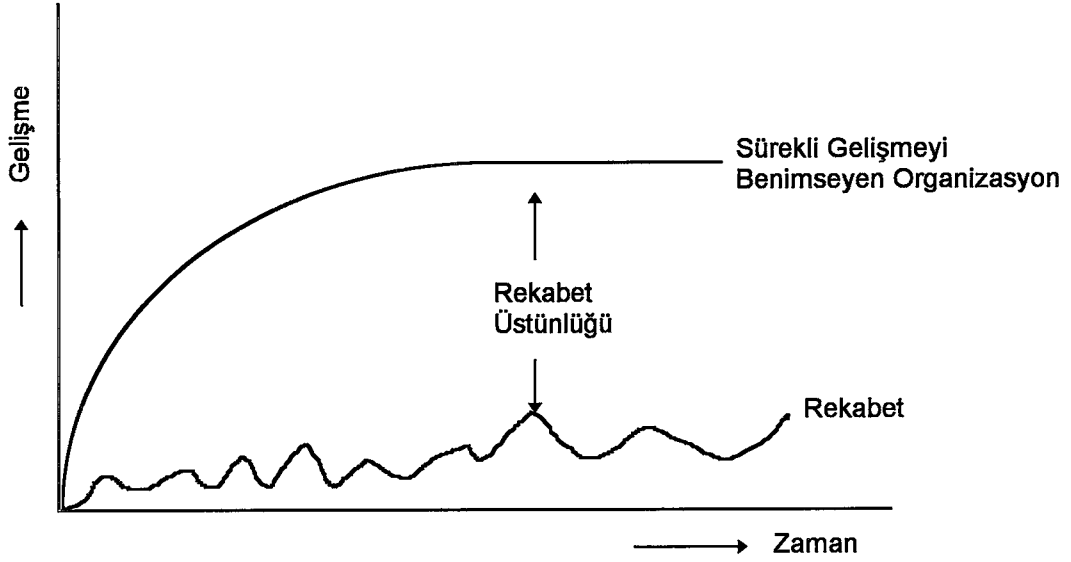
Ayrıca, müşteri ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını öğrenmek için direkt olarak müşterilerin fikirleri alınmalıdır. Patterson'a (1995) göre periyodik araştırmalar, odak grupları, öneri kutuları veya diğer geri besleme döngüleriyle gerekli bilgiler elde edilmelidir. Toplam Kalite Yönetim organizasyonları sürekli olarak müşterilerine, "*nasıl yapıyoruz?*" sorusunu sormalıdır ve aldıkları cevaplara göre kaliteyi artırıcı adımlar atmalıdırlar.



Şekil 11. Kalite Zincirinin Genel Yapısı (Oakland, 1990).

2. Sürekli Gelişme: Toplam Kalite Yönetiminde temel amaçların elde edilmesi, her performans için sürekli gelişme ile sağlanmaktadır. Gelişme, durma gerektirmeyen bir süreçtir. Amaçlar belirlendikten sonra, daha yüksek ürün, proses ve hizmet etkinliği için yeni amaçlar oluşturulmalıdır. Bu şekilde, statik veya yavaş değişen rekabetçilere göre daha gerçek bir rekabet gücü elde edilebilir. Şekil 12, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde, sürekli gelişmenin önemini göstermektedir.

Sürekli gelişme ve Toplam Kalitenin diğer kavramlarının benimsenmesi, organizasyonun yönetim tarzının değişimine neden olmaktadır. Toplam Kalite, sabit bir değişim programı olarak kabul edilmemelidir. Burada kullanılan teknikler, kısa dönemli kazançlara göre değil, sürekli gelişme prosesine göre belirlenmelidir.



Şekil 12. Rekabet Üstünlüğü İçin Sürekli Gelişme (Hakes, 1991).

Burada, performans ölçümü ve yönetim düzeyi, elde edilecek gelişme düzeyine göre yapılmalıdır. Sürekli gelişme kavramının uygulanmasında, araştırma özelliğinin sürekli olarak korunması, kullanılan ölçüm-değerlendirme prosesi ve organizasyonun sürekli gelişme ile ayakta kalacağını çalışanlara anlatılması gibi konular ortaya çıkmaktadır.

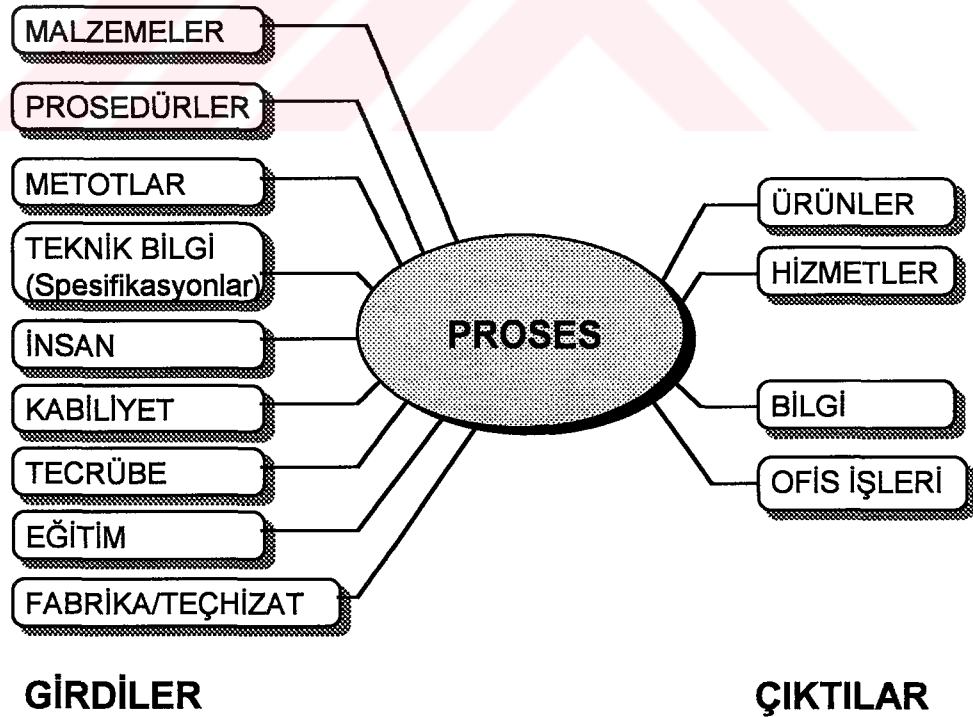
Tanner ve DeToro'ya (1992) göre, tüm kalite uzmanlarının düşüncelerinin arkasındaki ortak nokta, sürekli gelişme kavramıdır. Yaklaşımları teknik, önem derecesi ve uygulamalar açısından farklı olmasına karşın, amaç hepsi için aynıdır. Yani, ürün veya hizmet için istenmeyen değişimleri ortadan kaldırarak ve temel iş proseslerini geliştirerek, her çıktının sürekli geliştirilmesidir.

3. İş Prosesinin Kontrolü: Herhangi bir organizasyonun ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesi, bunları oluşturan temel iş veya üretim prosesi ile belirlenmektedir. Eğer, proses zinciri etkin olarak oluşturulursa, sonuçta ortaya çıkan ürünler veya hizmetler de etkin olacaktır. Bu nedenle çalışmalar, ürün veya hizmetlerin spesifik kontrollerinden ziyade, proseslerin kontrolü üzerine yönlendirilmelidir. Muayene gibi direkt ürün veya hizmet

kontrollerinin uygulanması, prosesin içindeki nedenleri göz ardı ederek, sadece potansiyel problemlerin belirtilerini ortaya çıkarmaktadır.

Proses kontrolünü incelerken, proses sorumlularını belirlemek oldukça önemlidir. Bu kişiler, dakika dakika ve gün boyunca prosesi etkileyen ve kontrol eden personeldir. Bu kişilerin bilgi ve kabiliyetlerinin etkin kullanımı, etkin proses kontrolü için temel olup, Toplam Kalitenin de özünü oluşturmaktadır.

Prosesler çok sayıda ve çeşitte olup, çok çeşitli şekilde kontrol edilebilir. Üretim ve hizmet dağıtım proseslerinin tanımlanması oldukça kolaydır. Ancak, bu prosesleri destekleyen prosesler genelde göz ardı edilmektedir. Burada, yazı yazma, müşterilere hitap etme, telefonla konuşma, fatura verme gibi yönetim, sekreterlik ve personel hizmetleri de kontrol edilmelidir. Sonuçta tüm bu faaliyetler, müşteri ve iş ihtiyaçlarını karşılayan faktörlerdir.



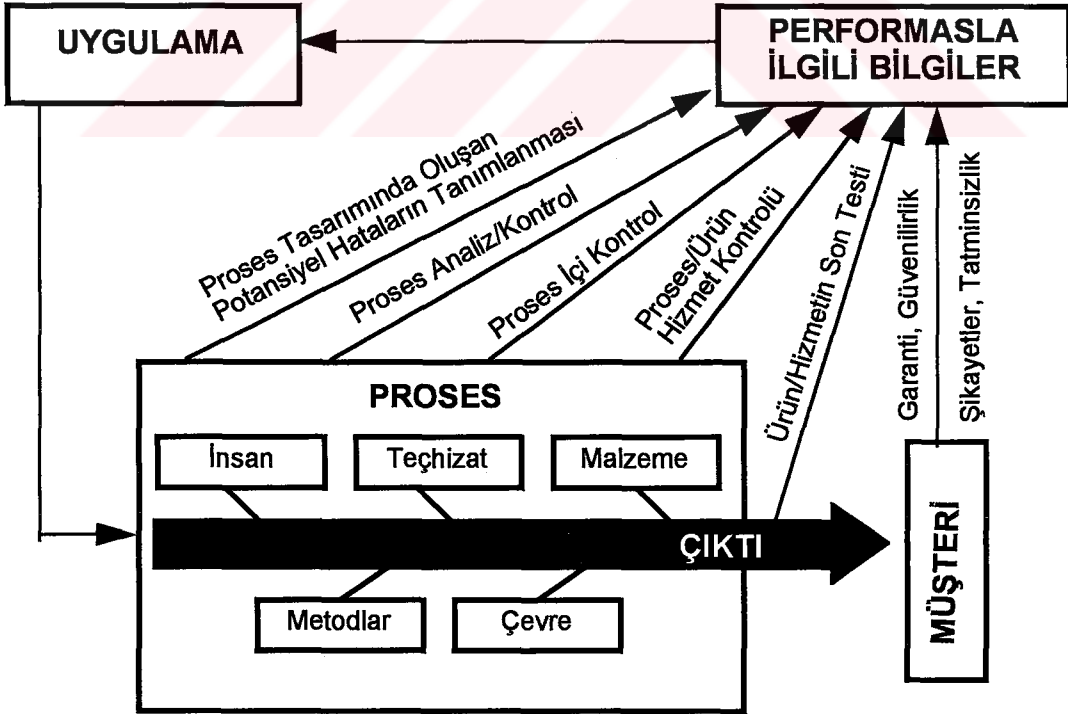
Şekil 13. Bir Prosesin Genel Yapısı (Oakland, 1990).

Proses kontrolünde ortaya çıkan temel özellikler, genel olarak aşağıdaki şekilde verilebilir:

- Prosesin tanımı
- Çalışanların, tüm işin bir proses olduğunu anlaması (çok sayıda girdinin, çok sayıda ortak çıktıya dönüşmesi)
- Her bir prosesin sorumlusu
- Prosesin planlanması, kontrolü ve izlenmesi
- Her prosesin eleştirilmesi

Şekil 13'de gösterildiği gibi, işletmede çalışan her personel kendi prosesıyla ilgili temel faaliyetleri yerine getirmelidir.

4. Gereksiz Faaliyetleri Önleyici Yönetim: Başarılı organizasyonlara göre gelişme, ortaya çıkacak hatayı bekleyip geliştirme alanını tanımlamak değil, potansiyel problemleri (geliştirme fırsatlarını) araştırmaktır.



Şekil 14. Önleyici Yönetimin Genel Yapısı (Hakes, 1991).

Gereksiz faaliyetleri önleyici yönetim, klasik muayeneyi, gelecekteki olayları planlama ve önleme faaliyetlerine dönüştürmektedir. Şekil 14’de belirtildiği gibi yukarıya doğru giden oklar, potansiyel problemlerin tahminini kolaylaştıran bilgilerin elde edilme şeklini göstermektedir.

5. Sürekli Önleyici Uygulama: Başarılı organizasyonlar, çalışanların işlerini engelleyen problemlerin veya potansiyel problemlerin temel nedenlerini bulmak için çalışmaktadırlar. Çalışanlar, kendilerini engelleyen olayları kolayca belirleyebilmelidirler. Yönetim ve çalışanlar bir bütün olarak uygun, düzeltici ve önleyici hareket tarzına karar vermeli ve uygulamalıdır. Buradaki uygulama, problemlerin temel nedenlerini ortadan kaldırmalı veya en aza indirmeli ve problemlerin tekrar oluşumunu önlemelidir.

Sürekli önleyici uygulamada, yönetim ve çalışanlar problemlerle ilgili açık tartışmalar yapmalıdırlar. Gelişme imkânlarını belirlerken çalışanlar, tedarikçiler ve müşterilerin ciddi olarak fikirleri alınmalıdır. Yönetim, bu şekildeki gelişme ve problem çözme faaliyetlerine öncelik vermeli ve koordine etmelidir.

6. Liderlik ve Takım Çalışması: Toplam Kalite felsefesi, yüksek standartlı liderlik ve takım çalışmasını gerektirmektedir. Bu kavram, organizasyonun tamamında tüm faaliyetlerde katılıma ve takım çalışmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, takımlar halinde çalışan insanlar, “kurallara ve düzenlemelere yönelik” bir organizasyon yerine, “amaca yönelik” bir Toplam Kalite Yönetim organizasyonunu ortaya çıkartmaktadırlar. Yetkili ve kendi kendini yönetebilen çalışma takımları, tipik bürokratik kontrolden uzaklaşmakta ve yönetim tarafından yapılan birçok fonksiyona ait sorumluluğu üstüne almaktadırlar. Patterson’a (1995) göre, yöneticiler böylece dikkatlerini proses değişim kaynakları üzerinde odaklayarak, zamanlarının yaklaşık %85’ini sistemin geliştirilmesi için harcayacaklardır.

Üst yönetimin Toplam Kaliteye gözle görülür ve gerçek anlamda katılımı, üstünlük için temel bir unsurdur. Toplam Kalite kültürünün uygulanmasının ve korunmasının tek yolu, yönetimin kaliteye bağlılığıdır.

Toplam Kalitede gelişme amaçlarını elde etmek için, organizasyondaki herkesin rolüne bakmaksızın, sürekli bir bağlılığı gerekmektedir. Bu motivasyon ve bağlılık, karar verme ve problem çözme faaliyetlerinde tüm çalışanların katılımı ile elde edilmektedir.

Toplam Kalitenin avantajları, kabiliyetlerine göre tüm seviyelerdeki çalışanların kullanımlarının maksimize edilmesiyle elde edilmektedir. Liderlik ve takım çalışması kavramının uygulanması, üst yönetimin ve organizasyonun yönetim tarzı ve felsefesinin temeli olan bazı konuların göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Bunlar, yönetimin çalışanlarla iletişim şekli, çalışanların bağlılığının ve motivasyonunun sağlanması, takım çalışmasının durumu ve yönetim tarzının değiştirilmesi gibi konulardan oluşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanması için, buradaki kavramlar birbirleriyle ilişkili olmalı ve birbirlerini desteklemelidir. Burada, tek bir kavram diğerlerinden bağımsız olarak uygulanamaz.

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri Üzerine Çeşitli Yaklaşımlar

Toplam Kalite Yönetimine olan yaklaşımlar, çok çeşitli şekilde olmaktadır. Günümüzde organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetim modeli oluşturmak için iki temel yaklaşım kullanmaktadır. Johnson (1993), bu yaklaşımları *teknik yaklaşım* ve *yönetim yaklaşımı* olarak sınıflandırmıştır. Buradaki yaklaşımın seçimi, eğitimi veren kişilerin geçmiş bilgilerine bağlı olarak belirlenmektedir. Her yöneticinin kendi değerlerine göre bir yaklaşım belirlenmektedir.

Teknik yaklaşım, mühendislik ve üretime bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımdaki standart konular, proses kontrolüyle başlayan kalitenin teknik yönünü kapsamaktadır. Üretim prosesine yönelik konular, eğitimin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Teknik yaklaşımın dezavantajı, kavramlara olan ihtiyaç ve bunların anlaşılmasının, birçok yönetim ve teknik olmayan personelin dışında gerçekleşmesidir.

Yönetime yönelik yaklaşım ise liderlik, takım oluşturma ve kalitenin elde edilmesinde yöneticilerin ihtiyaç duydukları insan ilişkileri kabiliyetleri üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kalite prosesinin teknik yönünde başarısız olmakta ve böylece gerçek proses geliştirmelerde yetersiz kalmaktadır.

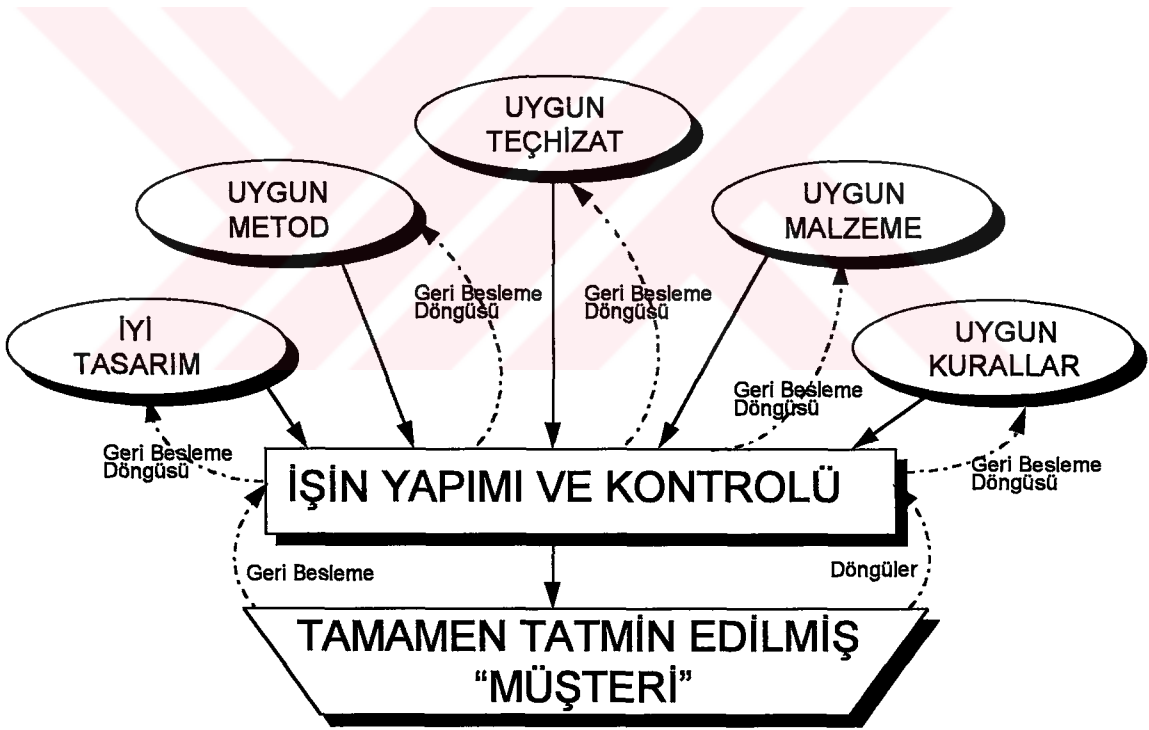
Hem teknik hem de yönetim yaklaşımları, ilk baştan itibaren önemli derecede dış katılımı göz önüne almaktadır. Bir ihtiyaç değerlendirmeye, organizasyonun nerede olduğu ve nerede olması gerektiği belirlenmektedir. Farklı düzeydeki çalışanlarla karşılıklı görüşme yapılarak, anketler düzenlenmektedir. Bu bilgiler daha sonra, organizasyon tarafından analiz edilmekte ve eğitimin ihtiyaç duyulduğu yeri belirlemek için program geliştirilmektedir.

Tedarikçi tarafından oluşturulan modeller, ana organizasyonun ihtiyaçlarına göre güncelleştirilmektedir. İlk eğitim toplantılarıyla, çalışanlar Toplam Kalite Yönetim prosesi ile tanıştırılırlar. Kalite programını uygulamak için, ek eğitim toplantıları, eğitim malzemeleri ve kalite teknikleri kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimine yaklaşmak için diğer bazı yöntemler de kullanılmaktadır. Uygulama şekline göre, uzun bir zaman boyunca başarılı bir programı sürdürebilmek için, organizasyon elemanları hem teknik hem de yöneticilik eğitimine ihtiyaç duymaktadırlar. Organizasyonun tüm elemanları için, istatistiksel proses kontrolünün anlaşılması ve tekniklerin analizi gerekli olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin elde edilmesi için, kalite politikasında belirtilen amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan kalite yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, maksimum etkinlik ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için uygulanan kalite yönetim sistemi faaliyet, ürün veya hizmet tipine uygun olmalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında, kaliteye bağlılık, her ürün veya her hizmet için her zaman aynı malzeme, aynı teçhizat ve aynı metot veya prosedürün tam olarak aynı şekilde kullanılmasıyla elde edilmektedir. İyi bir kalite yönetim sisteminin temel amacı, metot, malzeme ve teçhizata bağlı olarak, tam olarak tatmin edilmiş müşterinin sağlanmasıdır. Şekil 15, kalite yönetimine olan bu sistematik yaklaşımı göstermektedir.



Şekil 15. Kalite Yönetimine Sistematik Bir Yaklaşım (Oakland, 1990).

Bu yaklaşım, tasarımdan üretime ve üretimden müşteri hizmetlerine kadar olan tüm safhalarda, önceden belirlenmiş Toplam Kalite amacına bağlılık ilkesine dayanmaktadır.

Buradaki çevrim, spesifik bir organizasyonun ürün veya hizmet ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuştur. Bu yaklaşımda, kontrol ve inceleme konuları temel oluşturmaktadır. Katılımcı çalışanlar, yazılı sisteme göre işlerini yapmakta (sistem kontrolü) ve sistem de, ihtiyaçları karşılamaktadır (sistem inceleme). Bu kontrol ve inceleme sisteminde, metot ve malzemelerden birini değiştirerek, daha iyi bir ürün veya hizmet elde edilebilir.

2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Prosesi

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması işlemi, oldukça zor gözükebilir. Buradaki ilk karar, “nereden başlanmalıdır?” sorusu olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun en üst yönetiminden başlamalıdır. Merron (1994), dört adımdan oluşan bir yaklaşımla, organizasyonel düzenlemenin nasıl olacağını belirtmiştir. Bu adımlar aşağıda verilmiştir:

1. Adım: Organizasyonun şu anda nerede olduğunun belirlenmesi. Organizasyonel düzenlemenin oluşturulmasındaki ilk adım, liderlik tarzının belirlenmesidir. Bu işlem, organizasyon liderlerinin plan, amaç, strateji, yapı (roller ve sorumluluklar) ve kültür gibi temel organizasyon boyutlarını 1 ile 7 arasındaki rakamlarla değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Burada 1, düzenleme olmadığını, 7 ise düzenlemenin iyi olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel düzenlemenin elde edilmesindeki başarı kriteri, açıklık ve bağlılıktır. Organizasyon değerlendirildikten sonra liderler, alınan puanları tartışabilir. Bunlar yüksekse, düzenleme organizasyon için bir problem oluşturmamaktadır. Organizasyon düzenleme puanları düşükse, liderler organizasyonun kritik özelliklerinin tanımlanmasında, iletişimde ve güçlendirilmesinde başarısız olmaktadır.

2. Adım: Organizasyonun nereye gitmek istediğinin belirlenmesi. Bu adımda, organizasyonun yönü tartışılarak, organizasyonel düzenleme oluşturulur. Burada, oldukça uzun zaman (aylar) alan sıkı bir çalışma gerekmektedir. Birçok lider, bu prosese

fon ayırmamakta ve göz ardı etmektedirler. Liderlerin temel görevleri, organizasyonun başarısı için temel olan organizasyonel düzenlemenin oluşturulması ve güçlendirilmesidir. Uzman bir danışman ile, organizasyonun yönü belirlenebilir. Bu işlemin temeli, organizasyonun amacının açıklanmasıdır. Etkin bir amacın açıklanması, üç kriteri tatmin etmelidir. Bunlar, açıklık, somutluk ve zorlayıcı olmadır.

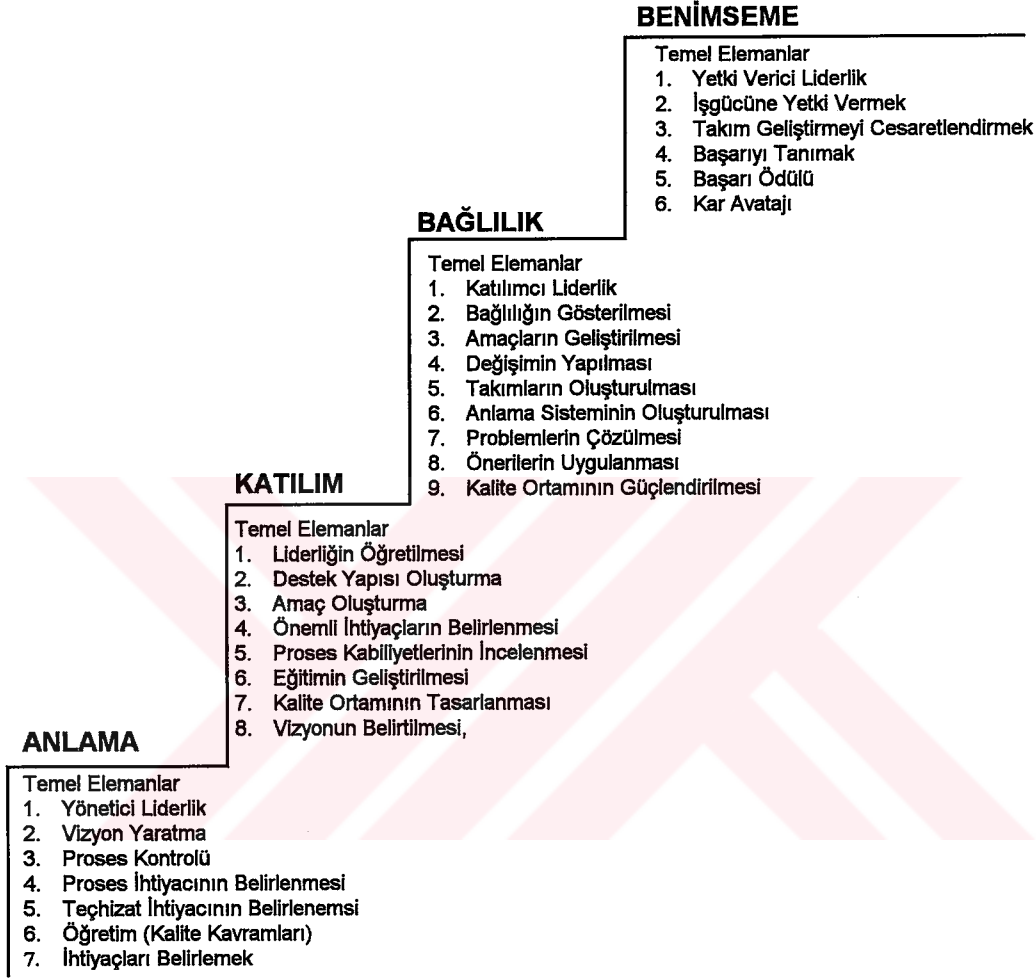
Organizasyon kültürünün açıklanması, yapılması en güç ve en önemli olan bir kısımdır. Dürüstlük, diğerlerine saygı gösterme, müşteriye ilk önceliği verme ve öğrenmeye açık olma gibi değerler, klasik olarak verilmiş sözlerden daha önemlidir.

3.Adım: Organizasyon olmak istediği yere nasıl ulaşır?. Organizasyonun yönünü belirledikten sonra üçüncü adım, organizasyonun bu yönde nasıl hareket edeceğinin belirlenmesi ve açıklanmasıdır. Planlama toplantısında, organizasyonun üst liderleri gitmek istedikleri yere nasıl ulaşacaklarını tartışmalıdırlar. Bu toplantıdaki kararlar, hem açık hem de somut olmalı ve kim sorumlu, ne yapılacak ve ne zaman yapılacak gibi uygulama elemanlarını kapsamalıdır. İşletme içindeki temel elemanlardan oluşan bir takım, problemleri çözmek için Toplam Kalite Yönetimi araçları ve teknikleri kullanılmalıdır.

4.Adım: Sürekli değerlendirme. Organizasyon, strateji ve amaçlarını uygulayıp yeni bir kültür geliştirdikten sonra, organizasyonun arzulanan yönde ilerleyip ilerlemediğini değerlendirmek oldukça önemlidir. Temel stratejik ölçümlerin uygulanması ve prosesin kontrolü, organizasyonun amacına erişmesinde önemli rol oynamaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasındaki temel adımlar, kalitenin anlaşılması ve kaliteye bağlılıktır. Birçok organizasyon bu safhaları atlamakta ve sonuçta, aşılması güç zorluklar oluşmaktadır. Bu amaçla Johnson (1993), bir organizasyonun Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında göz önüne alması gereken dört spesifik adım tanımlamıştır. Bunlar anlama, katılım, bağlılık ve benimsemedir. Pratikte, burada

tanımlanan adımlar birbirine bağı olan sürekli proseslerdir. Bu adımları tanımlayan, temel kalite uygulama prosesi Şekil 16'da verilmiştir.



Şekil 16. Kalite Uygulama Prosesi (Johnson, 1993).

2.7. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Faktörü

Temel bir organizasyon biriminin tanımında en önemli eleman, insan faktörüdür. Genel bir yönetim uygulaması, aşağıdaki iki temel kabule dayanmaktadır;

- 1) Tek bir birey, temel bir organizasyonel birimdir.
- 2) Her bireyin teknik kabiliyetlerinin artırılması, etkin ve üretkif organizasyonlar oluşturmaktadır.

Tüm organizasyonu oluşturan birey gruplarını yönetmek yerine, bireyleri yönetmek esasına dayanan bu iki kabul, organizasyonlarda çok sayıdaki problemlerin kaynağı olmaktadır. Yönetim sistemleri çalışanları, beraber çalışarak başarılı olan, kabiliyetli, farklı ve çok mükemmel olmayan kişiler olarak görmek yerine, çalışanların teknik kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu sistemler, amaca zararı dokunan ve iş yerinde çalışanların kabiliyet ve tecrübe bütünlüğünü önleyen sistemlerdir. Bu konu tam olarak anlaşılmadan, bir organizasyonun tam üretkif potansiyeline erişmesi mümkün değildir. Her bireyin üretkif gücünün, yetki, takım ortamı, sürekli proses geliştirme ve ilgili Toplam Kalite Yönetimi ilkeleriyle serbest bırakılması çalışmaları, yukarıda belirtilen iki hatalı kabulün düzeltilmesiyle başarıya ulaşmaktadır.

Birçok endüstri alanı, takım çalışması, güven, iletişim, yetki verme ve ödüllendirme gibi Toplam Kalite Yönetimi prensiplerine bağlı yeni yönetim felsefelerini adapte etmektedirler. Bu adaptasyon içinde insan faktörü iyi anlaşıldığında, sistem kolaylıkla değişmektedir. Yönetim yaklaşımındaki temel nokta, düşünce yapısının tamamen değişmesidir.

Scully'a (1996) göre, organizasyonun yönetim sistemleri (insan kaynakları, bütçe, tedarik vb.), Toplam Kalite Yönetimi yapısı içinde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapı içinde yöneticiler ve yetkililer, lider olmaktan vazgeçmelidirler. Yetki kullanımı minimize edilerek, bu özellik sadece kritik durumlar için kullanılmalıdır. Yöneticiler, takımın bir üyesi şeklinde hareket etmeli ve bu takımdaki zayıf noktaları güçlendirmelidirler. Her ne kadar yöneticiler, teknik olarak kalifiye olmalarına rağmen, takımın bütünü kadar kabiliyetli olamazlar.

İnsanlar arasındaki iletişim ne kadar iyi olursa, başarı oranı o derece yüksek olmaktadır. Bilginin kontrol edilmesi ve çalışanlara sadece belirli bir kısmının verilmesi şeklindeki eski yaklaşım, yerini tüm bilgilerin çalışanların kullanımına sunulması yaklaşımına bırakmalıdır. Yöneticiler çok sayıda bilgiyle, çalışanları bunaltmak yerine, onların ihtiyaç duydukları bilgileri vermek zorundadırlar. Aksi takdirde klasik hiyerarşik emir zinciri, takım oluşturma, yetki verme ve iletişimde engeller oluşturmaktadır.

Scully'a (1996) göre, Webster Sözlüğü yönetimi, "bir organizasyonun işlemlerini kontrol eden ve yöneten kişi veya kişiler" olarak tanımlamaktadır. Scully, bu tanımın klasik organizasyon işleyişine bağlı olarak çıktığını belirtmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde işler, yetki verilmiş çalışanlar tarafından yapılacağından, organizasyonlarda kontrol ve yönetenler değişecektir. Bu nedenle, liderliğin ön plana çıktığı yeni bir organizasyon türü oluşmaktadır. Böylece, Toplam Kalite Yönetimindeki "yönetim" sözcüğünün yeri "*liderlik*" ile değiştirilmektedir.

2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Karşılaşılan Güçlükler

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamasında karşılaşılan güçlükler üretim, hizmet, devlet ve eğitim sektörlerinin tümünde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetiminden önce ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları esnasında tüm organizasyonların, bu güçlükleri anlamaları ve önlemeleri oldukça önemlidir.

Masters (1996), tüm organizasyonlarda ve tüm yönetim düzeyinde karşılaşılan 15 temel Toplam Kalite Yönetim uygulama güçlüğünü belirtmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Yönetimin katılım eksikliği
2. Toplam Kalite Yönetiminin yanlış anlaşılması ve bilgi eksikliği
3. Organizasyonel kültürü değiştirme güçlüğü

4. Hatalı planlama
5. Sürekli eğitim ve öğretim eksikliği
6. Sürekli geliştirme sağlayan, öğrenen organizasyon oluşturma zorluğu
7. Uyumsuz organizasyon yapısı ve izole edilmiş personel ve departmanlar
8. Yetersiz kaynaklar
9. Hatalı ödüllendirme sistemi
10. Önceden hazırlanmış programın kullanılması veya Toplam Kalite Yönetiminin organizasyona hatalı adaptasyonu
11. Etkin olma ölçüm teknikleri ve verilere ve sonuçlara erişme güçlüğü
12. Kısa dönemli odaklanma ve geçici çözümler kullanma
13. İç ve dış müşterilere gerekli önemi vermeme
14. Toplam Kalite Yönetimi için yetersiz çalışma şartları
15. Yetki ve takım çalışmasının hatalı kullanımı

Datamation'a (1996) göre, Amerikan Kalite Derneği'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, birçok Toplam Kalite programı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çünkü, Toplam Kalite Yönetimi programları, aynı anda 9000 yeni uygulamayı gerektirmektedir. Bu araştırmanın sonucuna göre, değişim prosesinde herkes göz önüne alınmalı ve herşeyi değiştirmeye arzulu olmak, fakat bir seferde sadece bir konu üzerinde konsantre olmak gerekmektedir.

Benson'a (1993) göre, işletmelerin %25'i Toplam Kalite Yönetimi teknikleri uygulayarak başarı elde etmiş, diğer işletmeler ise Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini hatalı uygulayarak başarısız olmuşlardır. Benson'a göre, Toplam Kalite Yönetiminin %80'i kavram, %20'si ise metot ve tekniklerden oluşmaktadır.

Paton'a (1994) göre, 500 şirket arasında yapılan bir araştırmada, bu şirketlerin sadece %20'si Toplam Kalite Yönetim proseslerinin sonucundan tatmin olmuştur. Aynı çalışmada, Amerikan Elektronik Derneği tarafından 300 elektronik şirketi arasında yapılan bir araştırmada, bu şirketlerin %73'ünün kalite programını yerleştirdiği halde

kalitenin %10 bile arttırılmadığı görülmüştür. Eskildson'un (1994) yaptığı bir çalışmada ise, elektronik endüstrisinde Toplam Kalite Yönetimi programına katılan personelin oranı 1988'de %86 iken, 1991'de %73'e düşmüştür.

Amerikan Kalite Derneği'nin yaptığı bir araştırmada ise, Amerikan bankalarının %19'u, Japon bankalarının %70'i ve Alman bankalarının %60'ı çalışanlarının görüş ve tavsiyesini göz önüne almaktadır. Bununla beraber, 30 kalite programını kapsayan bir araştırmada, bu programların %66'sı gerçek geliştirmeyi tam olarak sağlayamamıştır.

Başarılı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları iki modele dayanmaktadır. Bunlardan ilki, Toplam Kalite Yönetiminin ne olduğunu tanımlamak ve ikincisi ise, organizasyonel değişimin nasıl yapılacağını belirtmektedir. Hunicke (1996), Toplam Kalite Yönetiminin uygulama başarısızlığını, Toplam Kalite Yönetiminin üç elemanının, yani strateji, yapı ve sinerjinin, organizasyonlar tarafından göz ardı edilmesine bağlamaktadır. Hunicke'ye göre amaç, kaynak ve sistemlerin hatalı düzenlenmesi, birçok organizasyonun gerçek potansiyelinin %20'si ile %30'unun boşa harcanması demektir.

Yukarıda belirtilen 15 temel güçlükten, işletmeleri en çok uğraştıran 8 uygulama güçlüğü aşağıda belirtilmiştir:

1. Yönetimin Katılım Eksikliği: Okullar, üretim işletmeleri, sağlık kuruluşları ve devlet kuruluşları gibi tüm organizasyon türlerinde yönetimin herhangi bir düzeyde katılımı eksik ise, çalışanların Toplam Kalite Yönetimi programlarına olan katılım ve ilgisi de azalır. Üst yönetimin veya yöneticilerin eksik veya düşük desteği, Toplam Kalite Yönetiminin başarılı uygulamasını önlemektedir. Eğer üst yönetim, sadece yönetim kurulunu tatmin etme ihtiyacı veya standartlar enstitüsünün özelliklerini karşılamak gibi dış baskılarla motive olursa, Toplam Kalite Yönetimi başarıya ulaşamaz. Çalışanlar da, yönetimin söyledikleri ile gerçekten yaptıkları arasında bir tutarsızlık görürse, Toplam Kalite Yönetimine olan ilgi azalır.

Başarılı bir uygulama için yönetim takımı, Toplam Kalite Yönetiminin amacını açık olarak belirtmeli ve Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini uygulamada kararlı olmalıdır.

2. Organizasyonel Kültürü Değiştirme Güçlüğü: Bir işletmenin kültürünü, Toplam Kalite Yönetimini yansıtacak şekilde değiştirmek, oldukça zor ve uzun bir zaman gerektirmektedir. Deming'in (1988) de belirttiği gibi, bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetimini uygulamak için 3 ile 5 yıl gerekmektedir. Deming'e göre, kalite üç şekilde geliştirilmektedir. Bu geliştirme, ürün veya hizmet tasarımındaki yenilikle, prosesteki yenilikle ve mevcut proseslerin geliştirilmesiyle olmaktadır. Bu nedenle sıkı çalışma, gayretler, bilgisayarlar ve tezgâh yatırımları, kesinlikle kaliteyi garanti etmez. Kalitenin geliştirilmesinin temel elamanı, geniş bir bilginin uygulanmasıdır. Bilginin yerini herhangi bir unsur dolduramaz. Bilgi her yerde bulunmakta, ancak önemli olan onun kullanımını öğrenmektir.

Kültür değişimi için önce, organizasyondaki değişim korkusu ortadan kaldırılmalı, zayıf personel-yönetim ilişkileri çözümlenmeli ve daha sonra, işletmenin odak noktası eski durumundan farklı noktaya taşınmalıdır. Ancak organizasyonlar, sabırsız davranmakta ve çoğunlukla sonuçların elde edilmesi için geçici düzenlemeler üzerinde odaklanmaktadır.

Bir organizasyonun kültürünü değiştirmek için gerekli çalışmalar, hedefli ve sürekli olmalıdır. Yöneticiler, değişime bağlı kalarak ve tüm değişim çalışmalarını destekleyerek, Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini sürekli olarak kullanmalıdırlar.

Üst yönetim, organizasyon içindeki uyumsuzlukları tanımlamalı ve bunlarla ilgilenmelidir. Yöneticiler de, bu değişim içinde birbirlerine destek vermelidirler. Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini uygulama çalışmalarında, açık ve kolay bir iletişim de oldukça önemli bir konudur.

3. Hatalı Planlama: Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasındaki diğer bir engel ise, planın uygulamasındaki açıklamaların yetersiz olması ve katılımcılar arasındaki açık diyalogun oluşturulamamasıdır. Birçok uygulama problemi, doğru bir planlama ile ortadan kaldırılabılır. Başarılı Toplam Kalite Yönetimi planının üç temel elemanı vardır:

- a) Tüm işletme çapında bağlılığın sağlanması
- b) İşletme görüşünün, amacının ve planlarının oluşturulması
- c) İşletmenin yeni ilgi alanı için açık görüşlerin elde edilmesidir.

Yönetim kurulu veya diğer kontrol grupları da, en üstten itibaren uygulamaya katılmalıdır. Herkesin Toplam Kalite Yönetim odaklı olmasını sağlamak için, Gantt şeması gibi bir zaman çizelgesi oluşturularak, personelin çalıştığı yerlere asılır. Ayrıca, kültürün değişimine bağlı olarak, planlar esnek olarak yapılmalıdır.

4. Sürekli Eğitim ve Öğretim Eksikliği: Eğitim ve öğretim, bir organizasyondaki sürekli kalite geliştirmeyi kolaylaştıran sürekli bir prosestir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasından sorumlu liderler, organizasyonun eğitim ihtiyacını belirlemeli ve bu ihtiyaçları etkin ve düşük maliyetle karşılamak için yaratıcı olmalıdırlar.

Eğitim ve öğretim, yazılı veya sözlü bir formda olabilir. Örneğin, bir organizasyonda genel müdür yardımcıları, danışman bir şirket tarafından Toplam Kalite Yönetimi için eğitilebilirler. Bu kişiler daha sonra öğrendiklerini, organizasyon içindeki personele öğretebilirler. Ayrıca, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili makaleleri ve bilgileri işletmenin bülten tahtasına asarak, tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir.

5. Uyumsuz Organizasyon Yapısı ve İzole Edilmiş Personel ve Departmanlar: Otokratik organizasyon yapısı ve yönetim politikaları da, Toplam Kalite Yönetimi uygulama problemlerini oluşturmaktadır. Eğer organizasyon yapısı bir problem oluşturuyorsa, belirli bir amaç ve beklenen sonuçlara bağlı olarak planlama prosesi yeniden yapılandırılmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi prensipleri kullanıldığında, personel ve

departmanların ayırımı zamanla ortadan kalkacaktır. Takım çalışması, Toplam Kalite Yönetim ortamının temel bir parçasıdır ve Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini kullanan birçok yönetici, uygulamada başarılı olmuştur. Beyin fırtınası, kılçık diyagramı ve akış diyagramı gibi metotlar, çelişkiler ve hatalı yorumların açıklanmasında oldukça kullanışlıdır.

6. Etkin Olmayan Ölçüm Teknikleri ve Verilere ve Sonuçlara Erişme Güçlüğü: Ölçüm prosesinin veya etkin bir ölçüm tekniğinin olmaması sonucunda, doğru ve güvenilir veriler elde edilemez. Toplam Kalite Yönetimi kültürü içinde veriler, karar verme aşamasında oldukça önemlidir. Temel kalite karakteristikleri, sürekli olarak ölçülmelidir; böylece zamana bağlı olarak güvenilir ve karşılaştırmalı veriler elde edilebilir. Veriler, güvenilir olmalı ve kolayca elde edilmelidir. Veri toplama işlemi hızlı bir şekilde yapılmalı ve karar vericiler, ölçüm sistemini değerlendirmek için veri analizi ve yorumu konusunda eğitilmelidirler.

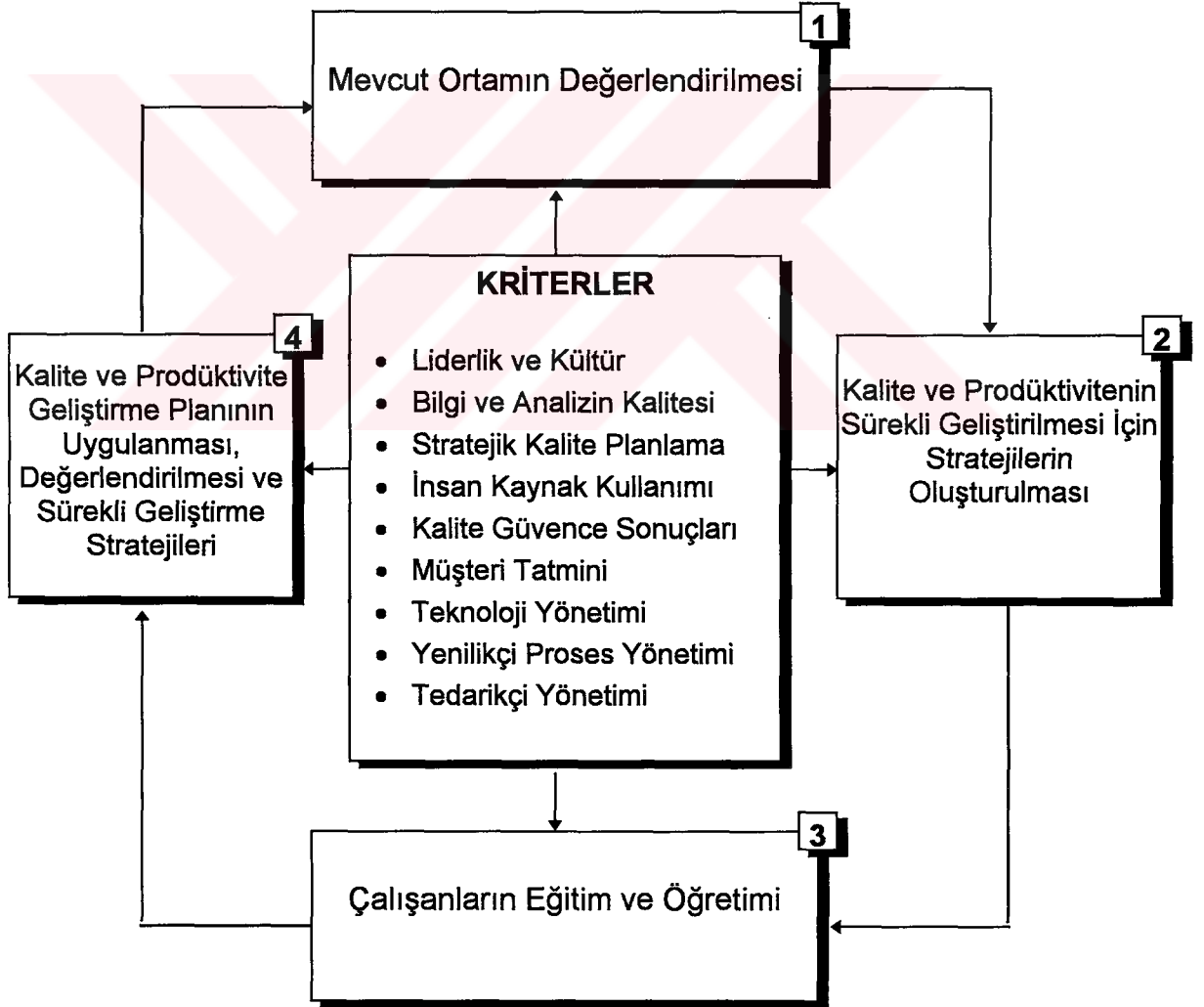
7. İç ve Dış Müşterilere Gereken Önemi Vermeme: Organizasyonlar, hem iç hem de dış müşterilerine gereken önemi vermelidirler. Böylece her iki açıdan, iki müşteri türünün ihtiyaçları ve beklentileri kolayca anlaşılabilir. Çoğu zaman yöneticiler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini bildiklerini kabul ederler. Akıllı bir yönetim, tüm müşterilerin değişken ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya yüksek bir öncelik vermektedir.

8. Yetki ve Takım Çalışmasının Hatalı Kullanımı: Takımların, kendilerinin üstün olduğunu kabul etmesi, Toplam Kalite Yönetimi prosesini engellemektedir. Kaliteye odaklanmayan veya görevlerini yapamayan başarısız takımlar, organizasyonlar için oldukça büyük bir masraf oluşturmaktadır. Takımları etkin bir hale getirmek için, onların eğitilmeleri ve görevlerinin tam olarak belirtilmesi gerekmektedir. Mümkünse, takımların önerileri ve çözümleri uygulanmalıdır. Bu durum, yetki ve takım çalışmasının önemi hakkında çalışanlara güçlü ve pozitif bir mesaj vermektedir.

Yukarıda belirtilen güçlüklerin tümü, farklı derecelerde ve farklı frekanslarda ortaya çıkmasına rağmen, çok iyi anlaşılmasıyla ortadan kaldırılabılır.

2.9. İşletmenin Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Tüm dünyadaki üretim ve hizmet endüstrileri, müşteriye yönelik rekabet konusunda oldukça tecrübe kazanmışlardır. Pazar payı için rekabet etmek üzere, yüksek kaliteli ve düşük maliyetli ürün veya hizmetlerin sunulması, yeni bir strateji ortaya çıkarmıştır.



Şekil 17. Dört Safhalı Değerlendirme Modeli (Edosomwan ve Moore, 1991).

Birçok iş kolu, toplam kalite yaklaşımlarının değerlendirilmesiyle ilgilenmektedir. Bunun için, Edosomwan ve Moore (1991), bir organizasyonun Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını anlamak için bir model ve kalite geliştirme uygulamaları için de altı safhalı bir yaklaşım geliştirmişlerdir.

1. Müdürler, Yöneticiler, İşçiler ve Sendikalar İçin Toplam Kalite Anlayışı ve Kalite İletişimi
2. Yatırımın Tüm Safhasında Toplam Kalite Yaklaşımının Değerlendirilmesi, Ölçülmesi ve Yorumlanması
3. Müdürler, Yöneticiler ve İşçiler İçin Eğitim ve Öğretim
4. Sürekli Kalite Geliştirme Stratejilerinin Oluşturulması
5. Sürekli Bir Kalite Geliştirme Planının Oluşturulması
6. Tedarikçi-Üretici-Müşteri Arasındaki Ortaklığın Geliştirilmesi

Şekil 18. Geliştirme Modelinin Uygulanması İçin Altı Adımlı Bir Yaklaşım (Edosomwan ve Moore, 1991).

Şekil 17, bu dört safhalı değerlendirme modelini, Şekil 18 ise altı adımdan oluşan yaklaşımı göstermektedir. Buradaki dört safhalı yaklaşımı şu şekilde inceleyebiliriz:

1.Safha: Mevcut Organizasyonel Ortamın Değerlendirilmesi: Bu safhada, uygulama stratejisinin geliştirilmesi için, başarılı ve başarısız olunan alanları belirlemek üzere mevcut iş ortamı değerlendirilir. Toplam Kalite Yönetiminde organizasyonel ortamın değerlendirilmesi, ilk ve en önemli bir safhadır. Bu safha, mevcut durumu tanımlayarak, üst yönetim ve geliştirme grubu için bir öğretim adımı olarak göz önüne alınmaktadır.

Değerlendirme için kullanılan metotlar karşılıklı görüşmeler, araştırmalar, veri toplama ve geçmiş performansların analizi konularını içermektedir. Buradaki temel odak noktaları aşağıdaki gibidir:

- a) *Liderlik ve Kültür*: Orta yönetimin, kalite değerlerini oluşturması ve bu değerleri işletmenin yönetim felsefesi ve kültürüne adapte etme başarısı.
- b) *Bilgi ve Analizin Kalitesi*: İşletmenin, kalite geliştirme ve planlama için bilgi toplama ve analiz edebilme kabiliyeti.
- c) *Stratejik Kalite Planlama*: İşletmenin, müşteri kalite ihtiyaçlarını iş planlarına entegre edebilme kabiliyeti.
- d) *İnsan Kaynak Kullanımı*: İşletmenin, kalite için iş gücü potansiyelini tam olarak kullanabilme kabiliyeti.
- e) *Kalite Güvence Sonuçları*: Kalite kontrolünü tüm operasyonlarda kullanan ve bu kontrolü sürekli kalite geliştirme ile entegre eden işletmedeki sistemlerin etkinliği. Kalite üstünlüğünün göstergesi, kantitatif ölçümlere ve sonuçlara bağlıdır.
- f) *Müşteri Tatmini*: İşletmedeki sistemlerin, müşteri ihtiyaçlarını belirlemede ve bu ihtiyaçları karşılamadaki başarısı.
- g) *Teknoloji Yönetimi*: İşletmenin yeni teknolojiyi kullanma ve bu teknolojiyi, yeni ve gelişmiş ürün ve proseslere entegre edebilme kabiliyeti.
- h) *İnovasyon Proses Yönetimi*: İşletmenin, tüm düzeylerde yenilikleri cesaretlendirme ve yönetme kabiliyeti.
- i) *Tedarikçi Yönetimi*: İşletmenin, kalite güvencesi ve yönetim teknikleri-kontrollerini etkin kullanan bir tedarikçi ağı oluşturma kabiliyeti ve sorumluluğu.

Yukarıda belirtilen kriterler, bir organizasyonun müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, bu organizasyonun toplam kalite kültürü, teknik sistemleri, yönetim felsefesi, ürün-hizmetleri ile kabiliyetleri ve sorumluluğunu anlaması için bir temel oluşturmaktadır.

Organizasyonel değerlendirmenin sonucu, geliştirme stratejisini hedefleyen kararlarla, araştırmalar, karşılıklı görüşmeler ve veri toplama çalışmalarından oluşan bir dizi analiz ile elde edilmektedir.

2.Safha: Kalite Geliştirme Stratejisinin Oluşturulması: Kalite değerlendirme metodolojisinin ikinci safhası, kalite geliştirme stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu safhaya, ilk

safhadan elde edilen bilgilerle ve sürekli geliştirme arzusuyla başlanmaktadır: İkinci safhanın başarısı, üst yönetimin işbirlikçi katılımına bağlıdır. Strateji geliştirme, aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- a) Üst yönetimin, Toplam Kalite Yönetimi kavramı hakkında eğitimi.
- b) Üst yönetimin çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerden gelen verilere göre işleri tanımlaması ve stratejik amaçlarını oluşturması.
- c) Birinci safhada tanımlanan olanaklara göre, çok safhalı bir stratejinin oluşturulması.
- d) Stratejinin tüm çalışanlarla paylaşılması.

3. Safha: Eğitim ve Öğretim İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi: Bu safha, ikinci safhadaki strateji geliştirme ile aynı anda gerçekleşmektedir. Eğitim ve öğretim ihtiyaçları aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- a) Yeni kabiliyetler, geçerli ve iş yerinde eğitim yaklaşımları ve kariyer olanaklarıyla ilgili ihtiyaçların değerlendirilmesi.
- b) Mevcut eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek ve toplam kalite, proses tanımı, liderlik geliştirme ve problem çözme ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını tanımlamak için çalışanlarla karşılıklı görüşmelerin yapılması.
- c) Mevcut yönetim eğitiminin etkinliğini değerlendirmek ve toplam kalite, liderlik geliştirme ve katılımcı yönetimle ilgili eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması için yöneticilerle karşılıklı görüşmelerin yapılması.
- d) Mevcut eğitim programlarının kontrolü.
- e) İşletme içi ve dışı eğitim olanaklarıyla ilgili tavsiyeler.

4. Safha: Kalite Stratejisinin Uygulanması: Kalite stratejisinin uygulanması, yönetim ve eğitilmiş proje yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Buradaki kalite geliştirme grubu, sınırlandırma yapılmadan aşağıdaki konuları göz önüne almaktadır:

- a) Toplam Kalite Yönetimi konusunda uygun eğitim için ihtiyaçların belirlenmesi.
- b) İşletme içi ve dışı uygun eğitim kurslarının geliştirilmesi.
- c) Çalışanlardan oluşan organize hareket takımlarının oluşturulması.
- d) Sürekli geliştirme stratejisinin revizyonu ve güncelleştirilmesi.

3. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Üretim, hizmet veya diğer amaçlar için kurulan tüm işletmeler, kalitenin elde edilmesi problemiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Hizmet sağlamak, ürün üretmekten oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet sektörünün analizi için yeni modeller geliştirilmektedir. Hizmet sektöründeki bir hizmetin ömrü, değişken müşteri tercihlerine göre değişmekte ve hizmet teknolojisindeki sürekli değişim, işletmenin tüm alt yapısını değiştirmektedir.

Hizmetin iyi sağlanması ve müşteriler tarafından tercih edilmesi hiç şüphesiz onun kalitesine bağlıdır. Hizmet kalitesi ve performansı yüksek olan bir hizmet sektörü, sürekliliğini koruyabilir. Rosander'a (1989) göre kalite, insan performansı ile çok yakından ilgili olduğu ve onunla belirlendiği için, kalitenin her hizmet kuruluşu ve bu kuruluşta çalışan herkes için çok büyük bir değer ve önem taşıdığı söylenebilir. Bir hizmet kuruluşu ile, ürün üreten bir fabrika için kalite alanındaki farklılık daha çok kalite kontrol işlevleriyle ilgili çalışmalara yansımaktadır.

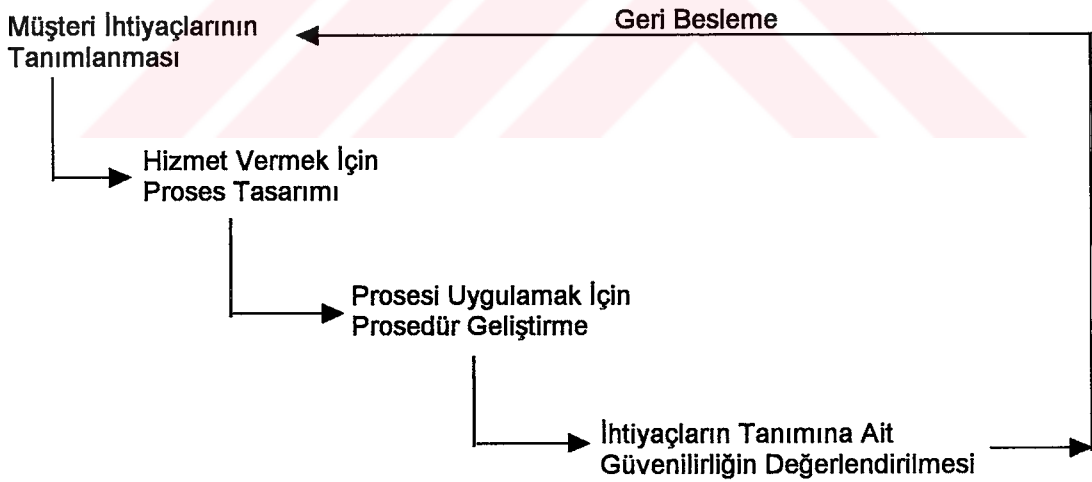
Hizmet sektöründe insan ilişkilerinin öne çıkması nedeniyle, müşteri odaklılık vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Bu nedenle Smith (1993), Toplam Kalite Yönetimini, özellikle hizmet endüstrisi için yapılması gereken bir değişim prosesi olarak tanımlamıştır. Bu değişim içindeki hizmet yönetiminin temel görevi, halka hizmet sağlamak olan organizasyonların yönetimini kapsamaktadır. Birçok üretim organizasyonlarından farklı olarak hizmetler, müşterilerin var olmasıyla, çoğunlukla da müşterinin katılımı ve organizasyon üyelerinin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Üretimden farklı olarak hizmeti sağlamak için, üst yönetim ve alt yönetim arasında geniş bir koordinasyon, bir hizmet kültürü ve hizmetin tüm safhalarını göz önüne alarak, müşteri beklentilerini yönetme kabiliyeti gerekmektedir.

3.1. Hizmet Kavramı

Juran (1996) hizmeti, başkası için yapılan bir iş olarak tanımlamıştır. Juran'a göre, hizmetten faydalanan (müşteri), tek bir kullanıcı (tüketici), organizasyon veya her ikisi olabilir. Hizmet faaliyeti, çok çeşitli nedenlerden dolayı kullanılmaktadır. Hizmetin temel amacı, Juran (1996) tarafından aşağıdaki şekilde verilmiştir:

1. Müşterinin kendi başına yapamayacağı ihtiyaçlarını karşılamak,
2. Müşteriye maliyet, zaman ve mekan açısından üstün alternatifler sunmak,
3. İnsanın çok çeşitli psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak.

Üretim, ziraat, madencilik ve inşaat alanı dışındaki alanlar, hizmet endüstrisi kapsamına girmektedir. Hizmet endüstrisinin tanımı içinde toplu taşımacılık, toplu kullanım, lokantalar, pazarlama, finans ve habercilik yer almaktadır.



Şekil 19. Hizmet Verme Faaliyetleri (Boothe, 1990).

Üretim endüstrisiyle karşılaştırıldığında, hizmet endüstrileri büyük ölçüde belirsizlik içermektedir. Üretimde, istatistiksel kalite kontrol programları iyi bir şekilde uygulanmaktadır. Çünkü burada, üretim ortamı ve farklı faaliyetlerin kaliteyi nasıl

etkileyeceği açıkça belirlenmiştir. Ancak bu durum, hizmet ortamında mevcut değildir. Şekil 19, hizmet endüstrisi ortamının genel bir yapısını göstermektedir.

3.2. Hizmet Kavramının Özellikleri

Hizmetin ayırıcı niteliklerinin anlaşılması, hizmetin nasıl yönetileceğinin algılanabilmesi için bir ön koşuldur. Erkut (1995), hizmetin bu özelliklerini aşağıda özet olarak vermiştir:

1. *Soyutluk*: Hizmetin en belirgin özelliği soyutluğudur. Bir operada bir koltuk o gece için tutulmamış ise geliri sonsuza kadar kaybedilmiş demektir, ya da belirli bir seferde uçakta boş kalan koltuk bir daha hiç satılmayacaktır. Başka bir deyişle, bir hizmet pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez. Bu sebeple hizmet dayanıksızdır.

Müşteriler açısından bakıldığında, tüketiciler hizmeti satın almadan önce hizmetin niteliğini ve değerini ölçemezler. Çünkü hizmet, davranışlarla ortaya konulabilen ve fiziki bir boyutu olmayan bir faaliyettir. Tüketici, bir hizmeti satın alırken daha çok geçmişteki deneyimlerinden yararlanmaktadır. Hizmetlerin fiziksel bir varlığa sahip olmamalarının bir diğer sonucu da, genellikle patentle korunamamaları ve fiyatlandırılmalarındaki güçlüklerdir.

2. *Eş Zamanlı Üretim/Tüketim*: Hizmetin sunumu, tüketim boyunca ya da tüketimin bir bölümü sırasında olabilir. Mallar üretilir, satılır ve tüketilir. Hizmet ise, üretilip tüketildikten sonra satılır. Başka bir deyişle hizmetler, üretildiği an tüketilirler. Yani, hizmetin yaratılması ile kullanımı eş zamanlı olarak oluşmaktadır. Bunun iki önemli sonucu vardır. Birincisi, çoğu kez üretici/hizmeti yaratan ile satıcının aynı kişi olması ve hizmeti sunan kişinin, hizmetin bir parçası olmasıdır. Yani hizmet, hizmeti üreteninden ayırt edilemez. bu durum hizmet sektöründe doğrudan/aracısız dağıtımı ortaya çıkarmaktadır.

Hizmetin üretilmesi ile pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda bir çok pazarda pazarlanamaz. Ayrıca, aynı anda çeşitli hizmetlerin bir arada pazarlanması da mümkün olmamaktadır.

Eş zamanlı üretim/tüketimin bir diğer önemli sonucu da, müşterinin hizmet üretim sürecinde yer almasıdır. Gerçekten, bir çok hizmet türünde (taksi tutma, restoran, berber, v.b. de olduğu gibi), müşterinin bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir. Bu açıdan hizmetin pazarlanmasında başarı veya başarısızlık, hizmeti üreten ile satılan arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu ilişkinin niteliği başarıyı doğrudan etkiler.

Eş zamanlı üretim/tüketimin bir sonucu da müşterinin mülkiyet hakkı olmaksızın bir hizmetten yararlanmasıdır. Böylelikle tüketici riske girmemiş olmakta, ayrıca gereksiz üretim önlenerek, kıt kaynakların ekonomik kullanımı sağlanmaktadır.

3. *Heterojenlik*: Hizmetler çeşitlilik gösterirler. Bu açıdan standartlaştırılmaları büyük güçlük gösterir. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu nedenle aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilirler. Hizmet özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı açılarından değişiklik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşabilir. Bu durumda hizmetin kalitesi ve performansı önceden kesin olarak ölçülemez. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri ve kapasitesinden ayrılamaz.

4. *Değişken Talep*: Hizmete olan talep görece olarak değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca yıllara, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile önemli ölçülerde değişebilir. Bu durumda, sunulan hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Kimi zaman talebin artması durumunda hizmet arzı yetersiz kalırken, kimi zaman da fazla hizmet arzı karşısında talep yetersizliği ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Dalgalanan talep nedeniyle hizmet

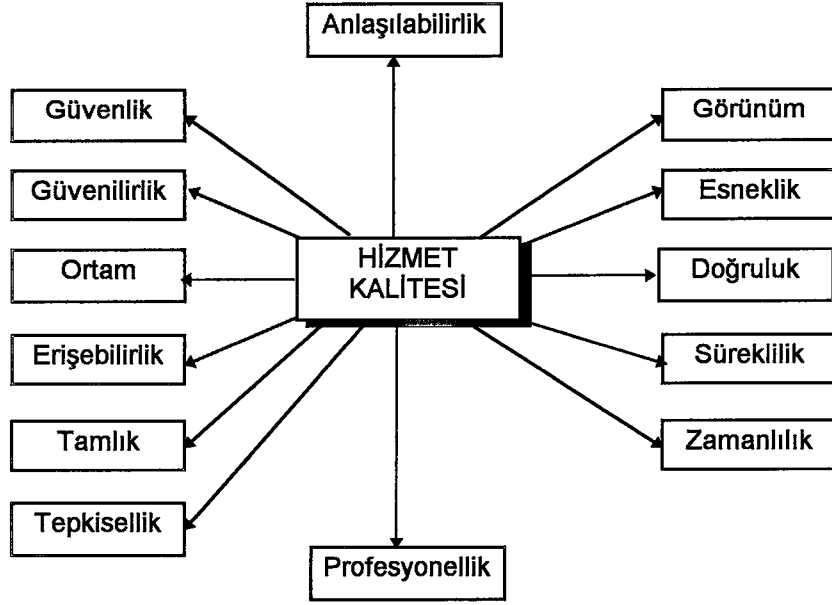
üretim kapasitesinin belirlenmesi zor olmakta, ayrıca, verimlilik ve performansın ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır.

5. *İnsan Odaklı Olma*: Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ilişki ve yakınlık gerektirir. Yani hizmet insanlar arası ilişkilerle ilgilidir. Dolayısıyla hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır.

Emek yoğun ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insan bağımlıdır. Hizmeti üretilen pazarlayanın kişiliği ve ikna yeteneği hizmetin satın alınma kararını etkileyecektir. Bu açıdan, uç noktadaki çalışanın teknik ustalığından daha çok, etkileme ustalığı önem kazanmaktadır. Bununla beraber çalışan ve müşteri ilişkisinde yoğunlaşan insan odaklılık ve müşteriye yakınlık, işlemlerin merkezkaç olması kararların yerinden alınması ve yöneticilerin denetleyici değil destekleyici olmaları sonuçlarını getirmektedir.

3.3. Hizmet Kalitesi Kriterleri

Hizmetin kalitesi, hizmetin teknik yönü ve tedarikçi-müşteri arasındaki ilişkilerle ilgili beşeri ilişkiler yönü olarak iki temel açıdan incelenmektedir. Hizmetin soyut ve elle tutulamayan, gözle görülemeyen niteliklerde olması, hizmetin kalitesinin tanımlanmasında bazı güçlükler doğurmaktadır. Tanımlanabilse bile, ölçülenmesinde bir dizi olanaksızlığın varlığından hep kuşku duyulmuştur. Bu kuşkulara karşın, hizmetin türü ne olursa olsun, hizmetin kalitesini açıklayan evrensel kriterlerin tanımlanabilmesi mümkün olmuştur. Erkut (1995), en genel anlamda hizmet kalite kriterlerini Şekil 20’de gösterildiği gibi 13 temel başlık altında incelemiştir. Buradaki temel kriterler sırasıyla, Erişebilirlik, Tepkisellik, Zamanlılık, Tamlık, Doğruluk, Profesyonellik, Güvenirlilik, Güvenlik, Anlaşılabilirlik, Süreklilik, Esneklik, Ortam ve Görünüm olarak verilmiştir.



Şekil 20. Hizmet Kalitesi Kriterleri (Erkut, 1995).

1. **Erişebilirlik**: Müşterinin satıcı ile temas kurabilme derecesini belirler. Bu kriter müşteri ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabilirlik ölçüsünü içerir. Bunun anlamı örneklerle şöyle açıklanabilir:

- Hizmet telefonla kolaylıkla erişebilir olmalıdır. (Hatlar meşgul olmamalı ve müşteri beklemeye alınmamalı)
- Hizmeti almak için bekleme süresi fazla olmamalıdır. (Örneğin Bankalarda)
- Uygun çalışma saatleri tasarlanmalıdır.
- Hizmet noktası için uygun yer oluşturulmalıdır.

2. **Tepkisellik**: Satıcının müşteriye tepki gösterme derecesini belirler. Çalışanların hizmeti vermeye istekli ve hazır olmalarının ölçüsünü açıklar. Buna örnek vermek gerekirse,

- İş/Sözleşme belgelerini hemen postalamak,
- Müşteriyi hemen geri çağırmak,
- Anında hizmet verme (Örneğin, randevuları hemen ayarlama)

vb. faaliyetler tepkiselliği göstermektedir.

3. Zamanlılık: İşin, müşterinin tanımladığı, beklediği zaman çerçevesinde tamamlanma derecesini göstermektedir.

4. Tamlık: İşin veya hizmetin bütününün tamamlanma derecesini açıklar. Örneğin, bir belge ile ilgili olarak tüm işlemlerin hızla tamamlanmış olmasına karşın tek bir imzanın eksikliği bu kalite kriterinin sağlanmadığının göstergesidir.

5. Doğruluk: Hizmetin iş gereklerine uygun olarak gerçekleştirilme derecesini açıklar. Öngörülen fonksiyonların hassasiyetle gerçekleştirilme derecesini belirler. Hesaplama hatası yapılmaması, banka mevduatlarında doğru faiz oranlarının kullanılması, lokantalarda, hesap ödemede toplama hatası yapılmaması vb. faaliyetler buna örnek olarak verilebilir. Yönetmeliklere uygunluk da bu kriterin bir diğer örneğidir. Hizmetin ilk seferde doğru olarak yapılması, hizmet kalitesinin bu kriteri kapsamında ele alınabilir.

6. Profesyonellik: Satıcının müşteri ile çalışırken gösterdiği davranışın profesyonellik derecesini açıklar. Kibarlık, saygı, güler yüz, müşteriyi dikkate alma, içten davranma, kolaylık gösterme, işine sahip olma, işine saygı duyma vb. tutum ve davranışlar profesyonellik olarak tanımlanabilir.

7. Güvenilirlik: İnanırlık ve dürüstlük özelliklerini açıklamaktadır. Bu kriter müşterinin en çok ilgilendiği şeylere içtenlikle sahip olmayı içerir. Şirketin imajıyla eylemlerinin uyumlu olması, şirketin söyledikleri ile yaptıklarının uyumu bu kriter çerçevesinde değerlendirilir.

8. Güvenlik: Riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler, Bu kriteri şöyle örneklendirebiliriz:

- Fiziksel güvenlik (Otomatik para çekme makinelerinde soyulma tehlikesi var mı?)
- Parasal güvenlik (Firma benim hisse senetlerimin nerede olduğunu biliyor mu?)
- Gizlilik (firmayla olan ilişkilerim bize özel mi?)

9. Anlaşılabilirlik: Üretilen hizmetin ve müşterinin anlaşılması ve algılanması için gösterilen çabanın derecesini açıklar. Bu kriter, müşterileri, anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek ve onları dinlemek anlamına gelmektedir. Bu, kurumun kullandığı dili değişik müşterilere göre ayarlaması anlamına da gelebilir. Karmaşıklık ve içerik derecesini iyi eğitilmiş bir müşteriye karşı arttırmak veya yeni ve deneyimsiz bir müşteri için daha basit ifadeler kullanmak bu kriter kapsamında değerlendirilir. Bu kriter şunları içerebilir:

- Hizmetin kendisini açıklamak
- Hizmetin maliyetinin ne olacağını açıklamak
- Maliyetle hizmet ödünleşmesini açıklamak
- Müşteriye, herhangi bir problemin halledilmek üzere ele alınacağı konusunda güven vermek.

Müşteriyi bilmek ve anlamak demek müşterinin gereksinimlerini anlamak için çaba göstermek demektir. Bunu örneklendirmek gerekirse; müşterinin kendine özel gereksinimlerini öğrenmek, bireysel dikkat göstermek ve devamlı müşterileri tanımak vb. faaliyetler bu kriter çerçevesinde değerlendirilir.

10. Süreklilik: Değişik nedenlerle oluşan yanlış algılamaların ve hataların bulunması, belirlenmesi ve ortadan kaldırılarak düzeltilmesi için harcanan çabanın derecesini açıklar. Hiç kuşkusuz bu kriter müşterinin algılanması için gösterilen çalışmalar ile ilintilidir. Ancak burada esas önemli olan nokta, müşterinin anlaşılabilmesi için tüm gerekler yerine getirilse bile oluşabilecek hatanın hızla algılanarak yok edilmesi; hatta bu hatadan olumlu yönde yararlanabilecek yaratıcılığın gösterilmesidir.

11. Esneklik: Müşteri beklentilerinin, işin veya hizmetin özelliklerinin değişmesi durumunda yeni koşullara uyum göstermenin derecesini açıklar. Beklentiler müşteriden müşteriye farklı olacaktır. Ya da aynı müşterinin değişik zamanlardaki beklentileri farklılık gösterecektir. Bu değişiklikler çok hızlı ve çok kısa zaman aralıklarında ortaya çıkabilir. Tüm bu durumların algılanması ve müşteriye tatmin edecek tepkinin oluşturulması gerekecektir.

12. Ortam: Hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu kriter çerçevesinde değerlendirilmektedir.

13. Görünüm: Hizmetin oluşturulduğu ortama ilişkin fiziksel görünümün durumunu açıklamaktadır. Bunlar,

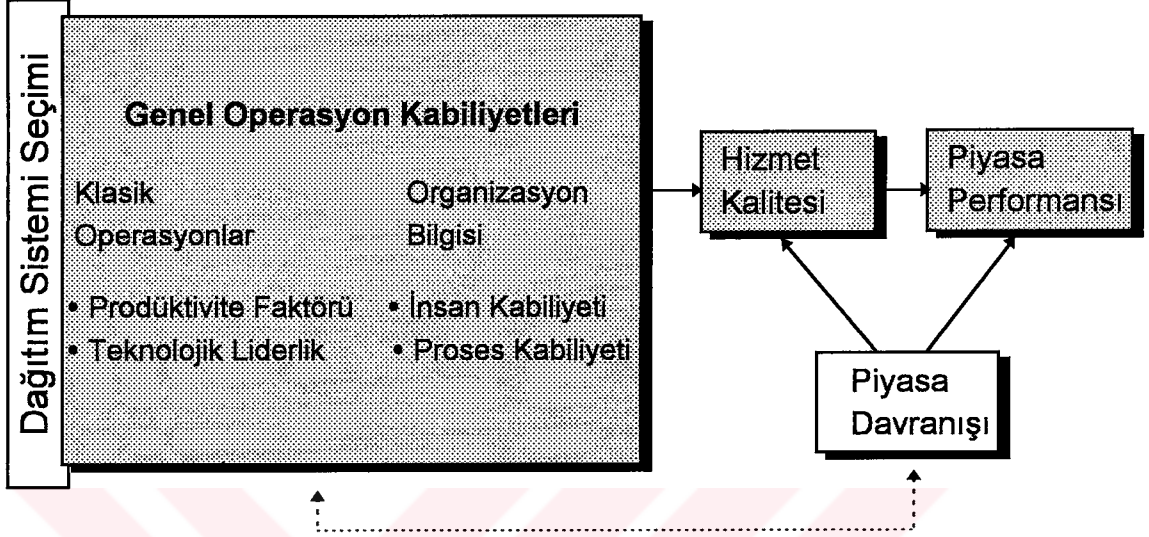
- Fiziksel donanım
- Personelin görünümü
- Hizmeti vermede kullanılan veya teminat mektupları gibi hizmeti temsil eden fiziksel nesnelere
- Hizmet tesisindeki diğer müşterilerin görünümü

3.4. Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Performans

Hizmet sektöründe önemli bir yeri olan bankacılık, özellikle rekabet koşullarının artması ve tüketici bilincinin gelişmesiyle, kaliteli hizmet sunmak için çalışmaktadır. Ülkemizde yaygın şubelere sahip mevduat bankacılığının finans sektörünün önemli bir kısmını teşkil ettiği düşünülürse, bankacılıkta hizmet kalitesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Günümüzde fiyat ve çabuk taklit edilebilen ürün çeşitlendirmelerinin müşteri kazandırmadığı, hizmet maliyetlerinin hemen hemen eşit olduğu gerçeğiyle bu sektörde, müşteri kazanmanın ve tutmanın en başarılı yolu rakiplerden daha iyi bir hizmet sunmaktır.

Roth ve Jackson'a (1995) göre, üstün bir kalite ve piyasa performansı, iki temel operasyon kabiliyetiyle belirlenmektedir. Bunlar produktivite faktörü, teknolojik liderlikten oluşan klasik operasyon kriterleri ve rekabette önemli rol oynayan insan ve proses kabiliyetlerinden oluşan bilgi tabanlı kriterlerdir. Kabiliyet-Hizmet Kalitesi-

Performans olarak belirtilen bu üç eleman, genel hizmet stratejisini belirlemektedir. Bu yapı, Şekil 21’de gösterilmiştir.



Şekil 21. Kabiliyet-Hizmet Kalitesi-Performans Üçlüsü (Roth ve Jackson, 1995).

Bu bölümde, hizmet sektöründeki kalite yönetimi uygulamalarında hizmet kalitesini ölçebilmek için geliştirilen SERVQUAL (Berry, Parasuraman, Zeithalm, 1988) isimli metodun, özel bir bankada uygulanması ve alınan sonuçlar anlatılmaktadır. Bu bölümde ilk kısımda SERVQUAL metodu, ikinci kısımda ise uygulamanın sonuçları yer almaktadır. SERVQUAL iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, dışa dönüktür ve işletmenin müşterileri ile yapılan anketler aracılığıyla hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlar. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, hizmet kalitesinin o hizmeti kullananlar tarafından belirlenmesidir. Örneğin, bir banka şubesinin hizmet kalitesi şube müdürü, şefler veya vezne sorumluları tarafından değil, o şubenin müşterileri tarafından belirlenir. İkinci bölüm ise, içe dönüktür ve işletmenin çalışanları ile yapılan anketler yardımıyla müşterilerin kalitelerini düşük olarak algıladıkları hizmetlerin ne gibi problemleri olduğunu ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Bu kısım SERVQUAL ölçümlerinin ilk bölümünü, yani banka hizmetlerinin kalitesinin müşteriler tarafından belirlenmesini içermektedir.

SERVQUAL, mükemmel hizmet kalitesini sağlamanın anahtarının müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak veya beklentilerinin üstüne çıkmak olduğunu savunan bir ölçüm metodudur. Yapılan geniş kapsamlı araştırmaların sonucuna dayanarak, SERVQUAL hizmet kalitesini, müşterilerin beklentileri (istekleri) ile firmanın sunduğu hizmetleri algılamaları (tecrübeleri) arasındaki farkın büyüklüğü olarak tanımlar.

Boothe (1990), hizmet kalitesini iki boyutlu bir kavram olarak tanımlamıştır. Burada,

$$\text{Hizmet Kalitesi} = \text{Beklenen Hizmet} - \text{Algılanan Hizmet}$$

olarak verilmiştir.

Üzerinde durulması gereken diğer bir önemli nokta ise, yukarıda anlatılan hizmet kalitesi boyutlarının müşterilerin gözünde eşit önem taşımamasıdır. Her boyutun önemi müşteriden müşteriye değiştiği gibi, değişik hizmetler arasında da farklılıklar göstermektedir. SERVQUAL, hizmet kalitesini anketler aracılığıyla nümerik olarak ölçmektedir.

SERVQUAL anketi çok şubeli, özel bir bankanın Ankara'daki bir şubesinin müşterilerine, 1994 yılının ilk yarısında uygulanmıştır. Kişiler rassal olarak seçilmiştir. Anket 250 kişiye dağıtılmıştır, ancak yanıtlayan sayısı 82'dir.

İlk olarak, anketin genel SERVQUAL sonuçları incelendiğinde müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasında çok büyük bir uçurum olmadığı ve hizmet kalitesinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Anket sonuçları, Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. SERVQUAL Anket Sonuçları.

SERVQUAL Hizmet Kalitesi Sonuçları						
Fiziki Görünüm	Güvenirlilik	Heveslilik	Erişebilirlik	Duyarlılık	Toplam Kalite Skoru	Ağırlıklı Toplam Kalite Skoru
-0.06	-0.59	-0.36	-0.44	-0.32	-0.35	-0.42

Bununla birlikte, güvenilirlik en düşük kalite boyutu olarak öne çıkmaktadır ve kalite boyutları önem sırasına göre incelendiğinde, müşterilerin %61.3'ünün hizmet kalitesinin en önemli ölçütü olarak güvenilirliği seçtiği görülmektedir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, müşterilerin %43.8'i ikinci önemli ölçüt olarak hevesliliği, %30.0'u ise teminkârlığı algulamaktadır. Dolayısıyla, müşterilerin bankada hizmet kalitesini yansıtan ölçütleri sırasıyla güvenilirlik, heveslilik ve erişebilirliktir.

Tablo 2. Hizmet Kalitesi Boyutlarının Önem Sırası.

Kalite Boyutu	En Önemli Boyut (%)	İkinci Önemli Boyut (%)	Üçüncü Önemli Boyut (%)
Fiziki Görünüm	5.00	7.50	43.80
Güvenilirlik	61.30	15.00	1.30
Heveslilik	21.30	43.80	6.30
Erişebilirlik	11.30	30.00	6.30
Duyarlılık	1.30	7.50	42.50

En değersiz özellikler ise, fiziki görünüm ve duyarlılık olup, bunların müşterilerde kaliteyi yansıtmadığı düşünülürse, banka yönetiminin bu alanlarda daha fazla iyileştirmeye gitmesi gereksizdir. Diğer yandan, en önemli unsur olan güvenilirlik boyutunun kalite skorunun en düşük olduğu göz önüne alınırsa, iyileştirmelere bu alandan başlanması gerektiği açıkça görülmektedir.

Sonuç olarak, rekabetin çok yoğun olduğu bankacılık sektöründe sağlıklı ve uzun ömürlü bir şirket yapısı için hizmet kalitesini ölçmek ve sürekli iyileştirmek, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor. Belirli zaman aralıklarıyla uygulandığı takdirde SERVQUAL, bankanın hizmet kalitesini artırıcı çabalarını, müşterilerin bankanın sunduğu hizmetlerin kalitesini değişik boyutlarıyla nasıl algıladıklarını belirleyerek, büyük katkılarda bulunacaktır. Yukarıda anlatılan analizlerin ortaya koyduğu gibi, bankanın sunduğu hizmetlerin kalitesi değişik boyutlarda farklılıklar gösterebiliyor ve farklı müşteri grupları, değişik beklentiler ve algılamalar içinde olabiliyorlar. Banka yönetiminin, hizmet kalitesini artırıcı çabalarını, bu farklılıkların bilincinde olarak yürütmesi gerekmektedir.

4. ISO 9000 KALİTE GÜVENCE STANDARTLARI

Kalite güvence sisteminin temel amacı, üretilen ürün veya sunulan hizmette kalite teminatı vererek, müşterinin ürünü veya hizmeti güvenle ve uzun süreyle kullanmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle, müşteriler kendilerine sunulan ürün veya hizmetin kalitesine güvenerek, onun özelliklerinin kontrolüne ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu nedenle, kalite güvence sisteminin işletmelerde kurulması bir zorunluluk haline gelmiştir.

ISO 9000 standartlar serisi, bu tip bir kalite güvence sistemini kurmak isteyen işletmeler için bir rehber görevi görmektedir. Bu standartlar sayesinde, kalitenin tüm sorumluluğu işletmeye verilmiştir. Brown ve Anders (1996), ISO 9000 kalite sisteminin dayandığı temel noktanın, kalite yönetiminin bir işletmedeki yönetimin bütünlük bir parçası olduğunu ve genel yönetimden ayrı düşünülmemeyeceğini belirtmişlerdir.

4.1. ISO 9000'in Tanımı

ISO 9000, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından geliştirilen bir kalite standart terimidir. ISO (1996), ilk defa 1947 yılında İsviçre'nin Cenevre şehrinde kurulmuştur. ISO kelimesinin anlamı, Yunanca "eşit" anlamına gelen "isos"tan gelmektedir. "Eşit" yerine "standart" sözcüğü kullanarak, organizasyonun ismi ISO olarak seçilmiştir. Bu organizasyonun amacı, tüm dünyada hem ürünlerin veya hizmetlerin uluslararası ticaretini kolaylaştırmak, hem de kültürel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde işbirliğini geliştirmek için standartların ve ilgili faaliyetlerin oluşturulmasını kapsamaktadır. ISO'nun çalışmaları özellikle, uluslararası standartların oluşturulması yönünde olmaktadır.

Uluslararası standardizasyon, ilk defa 1926'da elektronik alanında başlamıştır. II.Dünya Savaşı'ndan sonra, askeriyedeki kalite anlayışı sivil ekonomiye geçmiş ve 1951

yılında ilk ISO standardı yayınlanmıştır. Bu tarihten sonra, yeni değişiklikleri de ilave ederek, uluslararası ISO standartları oluşturulmuştur.

ISO'nun yapısı içinde 100 ülkenin ulusal standartlar kuruluşu bulunmaktadır. Bu kuruluşları bünyesinde toplayan ISO, ISO 9000 kalite standartlarını oluşturarak bu ülkelerde uygulamaktadır. 1992 yılında ise, hizmet sektörü için bir uygulama rehberinin (ISO 9004-2) yayınlanmasıyla, bu sektördeki firmalara da uygulanmaya başlanmıştır.

ISO 9000 standartları, büyük veya küçük tüm organizasyonlarda ve birçok endüstrilerde uygulanmaktadır. Bu standartlar, Golovin ve MacDonald (1995) tarafından belirtildiği gibi dört temel aşamayı kapsamaktadır. Bunlar,

1. Her iş faaliyetine ait prosedürlerin dökümantasyonu,
2. Prosedürlerin doğru yapıldığı ve arzulanan sonuçların alındığının onaylanması,
3. Prosedürlere göre proses kalitesinin periyodik kontrolü,
4. Prosedürler hatalı uygulandığında veya arzulanan sonuçlar alınmadığında, düzeltici uygulamaların gerçekleştirilmesi, olmaktadır.

ISO 9000 standartları, her biri belirli alanları kapsayan altı temel elemandan oluşmaktadır:

ISO 9000: Firmaların amaçları ve bünyelerine uygun olarak, 9001, 9002 ya da 9003'ten hangilerini seçmeleri gerektiğini açıklayan bir kılavuzdur.

ISO 9001: Ürünün ya da hizmetin tasarlanıp geliştirilmesinden başlayarak, üretilmesi, sunulması ve nihayet satış sonrası servis ve tamamlayıcı hizmetlerin sunulması aşamalarını içeren en kapsamlı kalite sistemini tanımlar. Toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

ISO 9002: ISO 9001'den farkı, tasarım faaliyetlerini içermemesidir. Dolayısıyla, toplam 19 maddeden oluşmaktadır.

ISO 9003: Sadece üretilen ürün veya hizmetin, kontrol veya test fonksiyonuna dönük bir kalite güvence modelinin standartlarını içerir.

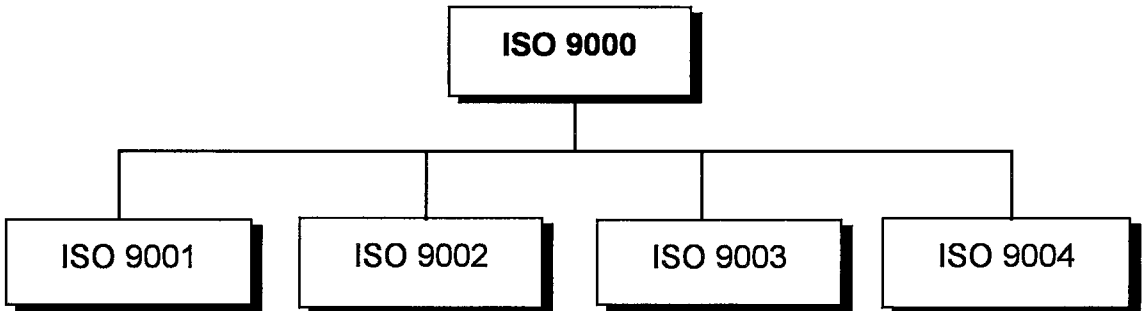
ISO 9004: ISO 9001, 9002 ve 9003 standartlarının nasıl sağlanabileceğini açıklayan bir rehber kılavuzudur.

ISO 9005: Kalite Sözlüğü'dür.

ISO 9000 ve ISO 9004, kılavuz standartlardır. Bu standartlar, 9001, 9002 veya 9003 standartlarında tanımlanan şartların nasıl elde edileceğini açıklamaktadır. Organizasyonlar yapılarına, ürün veya hizmetlerine ve bunların spesifik fonksiyonlarına göre istediği standardı seçmektedir.

4.2. ISO 9000'in Elemanları

ISO 9000 kalite güvence standartları, temelde dört elemandan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ve ISO 9004'dür. ISO 9000 standartlarının genel yapısı, Şekil 22'de gösterilmiştir.



Şekil 22. ISO 9000 Serisinin Genel Elemanları.

ISO 9001, en geniş standart olup organizasyonların birçoğuna uygulanmaktadır. Bu nedenle ISO 9001, diğer standartların temelini oluşturmaktadır. Kalite Sistem Standartlarının 4.Bölümü'nde belirtildiği gibi, ISO 9001 toplam 20 maddeden oluşmaktadır. ISO 9001'in 20 temel maddesi ve bunların açıklamaları aşağıda verilmiştir:

4.1. Yönetim Sorumluluğu: Tedarikçi firmanın yürütme sorumluluğuna sahip yönetimi kalite politikasını, kalite için hedeflerini ve kalite taahhütlerini belirlemeli ve bunları dökümanete etmelidir. Kalite politikası, tedarikçinin kuruluşu ile ilgili hedeflere ve müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Tedarikçi, bu politikanın kuruluşun her kademesinde anlaşıldığından ve uygulandığından emin olmalıdır.

4.2. Kalite Sistemi: Tedarikçi, ürünün belirlenen şartları karşılması amacıyla, kalite sistemini kurmalı, dökümanete etmeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Tedarikçi, ISO şartlarını kapsayan bir kalite el kitabı hazırlamalıdır. Bu el kitabı, kalite sisteminde kullanılan kalite sistem prosedürlerini de içermeli veya referans göstermeli ve bu sistemde kullanılan dökümantasyon yapısını açıklamalıdır.

4.3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi: Tedarikçi, sözleşmenin gözden geçirilmesi ve bu faaliyetlerin koordinasyonu için, dökümanete edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.4. Tasarım Kontrolü: Tedarikçi, belirtilen şartların yerine getirilmesini sağlamak amacıyla, ürün tasarımını kontrol etmek ve doğrulamak için dökümanete edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.5. Döküman ve Veri Kontrolü: Tedarikçi, bu standartta yer alan şartlarla ilgili, standartlar ve müşteri çizimleri gibi dış kaynaklı dökümanları da kapsayan (kapsamlı olarak uygulanması için) tüm verilerin ve dökümanların kontrolü için dökümanete edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.6. Satınalma: Tedarikçi, satın alınan ürünün belirlenen şartlara uymasını sağlamak için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.7. Müşterinin Temin Ettiği Ürünün Kontrolü: Tedarikçi, diğer girdilerle birleştirmek veya ilgili faaliyetleri için müşterinin temin ettiği ürünün doğrulanması, depolanması ve bakımının kontrolü amacıyla, dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böyle bir ürünün kaybolması, hasar görmesi veya kullanıma uygun olmaması durumunda, kayıt tutulmalı ve müşteriye rapor edilmelidir. Tedarikçi tarafından yapılan doğrulama, müşterinin kabul edilebilir ürün temin etme sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

4.8. Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği: Uygun olduğu takdirde tedarikçi, alımdan başlayarak üretim, dağıtım ve tesisin bütün aşamalarında uygun yollarla ürünü tanımlamak için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. İzlenebilirlik özellikle istendiğinde tedarikçi, her bir ürünün veya partinin tek olarak tanımlanması için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu tanımlama ile ilgili kayıtlar tutulmalıdır.

4.9. Proses Kontrolü: Tedarikçi, kaliteyi doğrudan etkileyen üretim, tesis ve servis proseslerini belirlemeli, planlamalı ve bu proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesini sağlamalıdır.

4.10. Muayene ve Deney: Tedarikçi, ürün için belirtilmiş şartların yerine getirildiğini doğrulamak amacıyla, muayene ve deney faaliyetleri için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Gerekli muayene ve deneyler, tutulacak kayıtlar, kalite planında veya dökümanite edilmiş prosedürlerde detaylandırılmalıdır.

4.11. Muayene, Ölçme ve Deney Teçhizatının Kontrolü: Tedarikçi, ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu göstermek amacıyla, kullandığı ölçme, muayene ve deney

teçhizatının (deney yazılımları da dahil) kontrolü, kalibrasyonu ve bakımı için dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliği sağlamalıdır.

4.12. Muayene ve Deney Durumu: Ürünün muayene ve deney durumu, yapılan muayene ve deneylere göre ürünün uygunluğunu veya uygunsuzluğunu gösterecek şekilde uygun araçlarla tanımlanmalı ve idame ettirilmelidir. Bütün üretim, tesis ve servis aşamalarında yalnızca muayene ve deneylerden geçen ürünün (veya belirli bir yetki ile sevkine izin verilen) sevk edildiğinden, kullanıldığından veya tesis edildiğinden emin olmak amacıyla muayenenin tanımı ve deney statüsü, kalite planında ve/veya dökümante edilmiş prosedürlerde idame ettirilmelidir.

4.13. Uygun Olmayan Ürün Kontrolü: Tedarikçi, belirlenen şartlara uymayan ürünün yanlışlıkla kullanımının veya tesisinin önlenmesini sağlayacak olan dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu kontrol, uygun olmayan ürünün tanımlanması, dökümante edilmesi, değerlendirilmesi, ayrılması (yapılabildiği takdirde), elden çıkarılması ve ilgili bölümlere duyurulması için yapılmalıdır.

4.14. Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler: Tedarikçi, düzeltici ve önleyici faaliyetleri yürütmek için dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Mevcut veya olabilecek uygunsuzlukların sebeplerini ortadan kaldırmak için alınan herhangi bir düzeltici ve önleyici tedbir, problemin büyüklüğüne ve karşılaşılan riske uygun düzeyde olmalıdır. Tedarikçi, düzeltici ve önleyici faaliyetlerden kaynaklanan dökümante edilmiş prosedürlerdeki değişiklikleri uygulamalı ve kaydetmelidir.

4.15. Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat: Tedarikçi, ürünün taşınması, depolanması, ambalajlanması, muhafaza ve sevkiyatı ile ilgili dökümante edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.16. Kalite Kayıtlarının Kontrolü: Tedarikçi, kalite kayıtlarının tanımlanması, kodlanması, tasnifi, ulaşılması, dosyalanması, muhafazası, bakımı ve elden çıkarılması için

dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Kalite kayıtları, kalite sisteminin tanımlanan şartlara uygunluğunu ve etkin olarak işleyişini göstermek amacıyla tutulmalıdır. Taşeronlarla ilgili kalite kayıtları bu verilerin bir parçası olmalıdır.

4.17. Kuruluş İçi Kalite Tetkikleri: Tedarikçi, kalite ile ilgili faaliyetlerin ve ilgili sonuçların planlanan düzenlemelere uygunluğunu doğrulama ve kalite sisteminin etkinliğini tayin için kuruluş içi kalite tetkiklerinin planlanması ve yerine getirilmesi ile ilgili dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.18. Eğitim: Tedarikçi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı, sürekliliğini ve kaliteyi etkileyen faaliyetleri uygulayan tüm personelin eğitimini sağlamalıdır. Verilen belirli işleri yapan personel, gerektiğinde öğrenim, eğitim veya tecrübeleri esas alınmak suretiyle değerlendirilmelidir.

4.19. Servis: Servis belirtilmiş bir şart olduğunda tedarikçi, servisin belirtilen şartları karşılayacak şekilde yerine getirilmesi, doğrulanması ve rapor edilmesi için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.20. İstatistik Teknikleri: Tedarikçi, proses yeterliliğini ve ürün karakteristiklerini tespit etmek, kontrol etmek ve doğrulamak için ihtiyaç duyulan istatistik tekniklerini belirlemelidir. Tedarikçi, sözü edilen istatistik teknikleri uygulamak ve kontrol etmek için dökümanite edilmiş prosedürleri oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır.

4.3. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Arasındaki Benzerlikler

ISO 9000 standartlarına olan ilginin artmasıyla işletmelerin çoğu, ISO standartlarını karşılamak için kalite geliştirme programlarını değiştirme yoluna gitmişlerdir. Bu durum, Toplam Kalite Yönetimine olan ilgiyi azaltmıştır.

Garder'a (1996) göre ISO 9000, büyük ölçüde tasarım kontrolü, tedarikçi kontrolü, proses kontrolü, muayene yönetimi ve eğitim gibi elemanları tanımlayan klasik kalite kontrol teorisine dayalı bir kalite sistemidir. ISO 9000, sistemin sürekli geliştirilmesi düşüncesini de kapsamaktadır.

ISO 9000 serisi, Toplam Kalite Yönetimine nazaran daha net standartlara sahiptir. Örneğin, ISO 9000'de sözleşmenin gözden geçirilmesi maddesi, spesifik elemanlara bağlı olarak açıklanmıştır. Oysa Toplam Kalite Yönetiminde, tasarım kontrolü, döküman kontrolü ve ürün tanımlama ve izlenebilirliğinin belirli bir standardı yoktur. Bu alandaki standartlar, spesifik müşteri ihtiyaçlarından ortaya çıkmaktadır.

Ho (1995), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 arasındaki benzerlik ve farklılıkları, Şekil 23'de gösterilen bir Venn Diyagramı ile açıklamıştır. Burada, S1, S2, S3 ve S4 olarak belirtilen alt kümelerin kesişimi aşağıda belirtilmiştir.

S1: ISO 9000: Birçok işletme için, Toplam Kalite Yönetiminin oluşturulmasındaki ilk adım, ISO 9000 gibi bir kalite yönetim sisteminin kurulmasıdır.

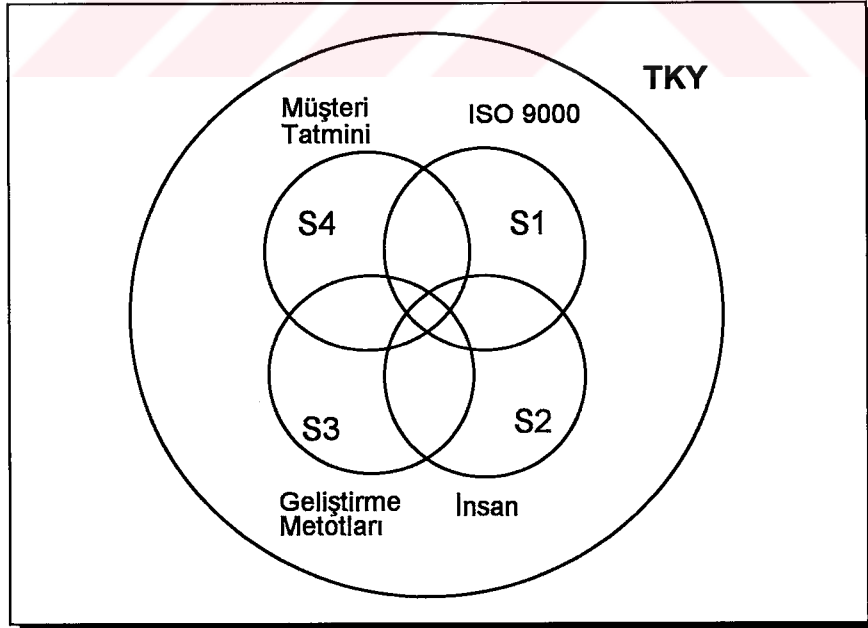
S2: İnsan: Toplam Kalite Yönetiminde, müşteri-tedarikçi ilişki zincirini göz önüne alarak, en üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanların görüşleri alınmalıdır. Bu nedenle, yönetimin bağlılığı, eğitim, takım çalışması, liderlik, motivasyon vb. elemanlar, Toplam Kalite Yönetiminin kurulmasında hayati önem taşımaktadırlar.

S3: Geliştirme Metotları: Her organizasyonda, geliştirilmesi mümkün olan bir iş alanı mevcuttur. Toplam Kalite ortamının oluşturulmasındaki önemli bir kısım, sürekli geliştirme programına olan ihtiyacın anlaşılmasıdır. Sürekli geliştirmede kullanılan metot ve teknikler aşağıda verilmiştir:

1. Veri toplama şekli
2. İlişki diyagramı

3. Kıyaslama (benchmarking)
4. Beyin fırtınası (brainstorming)
5. Neden-sonuç diyagramı (Ishikawa Diyagramı)
6. Akış şeması
7. Ağaç diyagramı
8. Kontrol şeması
9. Histogram
10. Pareto diyagramı
11. Dağılıma diyagramı

S4: Müşteri Tatmini: Toplam Kalite Yönetimi, sadece müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından ibaret değildir. Bu yönetim, müşteri tatmininin nasıl sağlanması gerektiğini de belirtmektedir. Müşteri ihtiyaçları arasında, ürün veya hizmetin her zaman mevcut olması, dağıtım, güvenilirlik, süreklilik ve düşük maliyet bulunmaktadır. Bu nedenle kalitenin maliyeti, ihtiyaçların sürekli incelenmesi ve bunları karşılayabilme kabiliyeti ile ortaya çıkmaktadır. Bu da, "sürekli geliştirme" felsefesini doğurmaktadır.



Şekil 23. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Arasındaki İlişki (Ho, 1995).

ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimini, birbirlerinin yerine kullanılabilen elemanlar olarak görmek, işletmeler için büyük bir hatadır. ISO 9000, Toplam Kalite Yönetimi organizasyonunda minimum standartları karşılayan kalite sistemi için bir yapı oluşturmaktadır.

4.4. ISO 9000'in Sağladığı Avantajlar

ISO 9000'in, diğer kalite güvence sistemlerinde olduğu gibi pozitif ve negatif avantajları bulunmaktadır. Bir işletmenin ISO 9000 belgesine ihtiyacı olup olmadığını belirlemek için, Tablo 3'de verilen bir anket uygulanmaktadır.

Tablo 3. ISO 9000 İhtiyaç Değerlendirmesi (Interleaf, 1996).

<p style="text-align: center;">Kendinize ve üst yönetiminize aşağıdaki soruları sorunuz.</p> <p><u>Uluslararası:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletmenizin veya tedarikçi şirketinizin global bir görüş açısı var mı? • Sizin veya endüstrinizdeki diğer şirketlerin, uluslararası işlerden büyük bir geliri var mı? • İşletmeniz için gelecekte bir büyüme imkanı görüyor musunuz? <p><u>Yeni İş Alanı:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün veya hizmet sunduğunuz işletmelerden ISO 9000 standardı istiyor musunuz? • ISO 9000 belgeniz varsa, çalışabileceğiniz diğer işletmeler mevcut mu? • Devlet kuruluşlarıyla iş yapıyor musunuz? Bu durum, gelecekte devam edecek mi? <p><u>Kalite:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite, işletmenizin temel bir elemanı mı? • İşletmenizin ünü, kaliteye mi bağlı? • Kaliteyi arttırmak için, mevcut kalite güvence programınızı geliştirmek istiyor musunuz? • En önemlisi, kaliteyi bir rekabet silahı olarak görüyor musunuz?

Eğer, yukarıdaki sorulardan çoğuna "Evet" şeklinde bir cevap verildiyse, işletmenin ISO 9000 belgesine ihtiyacı vardır. Tablo 4 ise, ISO 9000 belgesinin avantajlarını temel başlıklar halinde göstermektedir.

Tablo 4. ISO 9000 Belgesinin Genel Avantajları (Interleaf, 1996).

Yasal Zorunluluk:

Bazı endüstrilerde, Avrupa Topluluğu piyasasına ürün veya hizmet sağlamak için ISO 9000 belgesi yasal bir zorunluktur.

Sorumluluk:

ISO 9000 belgesi, detaylı dökümantasyon ve ürün sorumluluk prosedürü oluşturur.

Anlaşma Zorunluluğu:

Birçok işletme, tedarikçilerden ISO 9000 belgesi istemektedir.

Maliyet Tasarrufu:

ISO 9000, müşterinin kontrol ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır.

Rekabet:

ISO 900 belgesiyle, küçük işletmeler büyük işletmelerle rekabet edebilmektedirler.

Müşteri Tatmini:

Müşteriler, ISO 9000 belgesine sahip olan işletmelere daha çok güvenmektedir.

ISO 9000 belgesi almanın temel amacı, bir işletmenin ürünleri veya hizmetleri için ticaret engellerinin azaltılması veya ortadan kaldırılmasıdır. Ferguson (1994), bu belgeyi alınmasıyla ortaya çıkan gelişmeleri şöyle sıralamıştır:

1. İşletmenin tamamında operasyon standardı.
2. İşletme maliyeti %10 azalmıştır.
3. Zamanında teslimat %70'den %90'a çıkmıştır.
4. Çevrim zamanı, 15 günden 1.5 güne düşmüştür.
5. Üretim hataları %20 azalmıştır.
6. Proses içi muayene %30 azalmıştır.

Taylor'a (1994) göre, kayıtlı işletmeler arasında yapılan bir araştırmada, ISO 9000 belgesi alındıktan sonra, bu şirketlerin %89'u daha fazla operasyonel etkinlik, %48'i ise daha fazla kâr elde etmişlerdir.

Small (1993), IBM şirketinin ISO 9000 programına katıldıktan sonra, çok sayıda problemin ortadan kaldırıldığını ve standartlara uyma faaliyetlerini kolaylaştıran uygulamaların geliştirildiğini belirtmiştir. Buradaki temel nokta, "paylaşma" olarak verilmiştir. Daha önce ISO 9000'i uygulayan işletmelerin başarılı ve hatalı yönleri incelenerek, elde edilen sonuçlar bir metodolojiye entegre edilmiştir. Böylece ilk hata oranları, %60-%70'lik bir sahada değişirken, ISO 9000 çalışmalarıyla tüm organizasyonun ilk üretim hata oranları %10'un altına düşmüştür. ISO 9000 programı özellikle planlama, hazırlık ve kuruluş içi kalite denetim programlarının oluşturulmasında büyük avantajlar sağlamaktadır.

5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, bankacılık sektörü de Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiştir. Bankacılıkta, diğer alanlarda olduğu gibi Toplam Kalite ile belirlenen amaca ulaşmak için genelde üç temel prensip kabul edilmektedir. Bunlar sırasıyla, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini esas alarak iş akışlarını oluşturmak, bunları çalışanların tam katılımını sağlayarak yapmak ve rekabetten daha hızlı, sürekli ve hassas hizmet vermektir. Bankacılıkta, bu elamanları sağlayacak bir temel yapı oluşturmak amaçlanmaktadır.

5.1. Bankacılıkta Kalite Hedefleri

Bankacılıkta kalite anlayışı, en üst kademedен başlamaktadır. Sağlanan yüksek kalite, kârlılık ve büyüme olarak ortaya çıkmaktadır. Kalite geliştirme programıyla uğraşan bankalar, hedeflerine kalitatif ve kantitatif olarak nasıl varmaları gerektiğini belirlemelidirler. Böyle açık bir tanımlama olmadan, kalitede ilerleme kesin olarak ortaya çıkmamaktadır. Bir bankanın kalite yönetim hedefleri aşağıdaki şekilde belirlenebilir:

1. Temel kalite geliştirme hedeflerini tanımlamak:
 - a) Personelin %70'inin kalite bilinçlendirme eğitimi alması,
 - b) Yeni ve güncelleştirilmiş pozisyon tanımlamalarının %100'ünün kalite kriterlerini içermesi,
 - c) Çalışanların %30'unun kalite geliştirme takımında yer alması,
2. Tüm temel iş birimleri ve bankalarda kalite liderlerini belirlemek ve geliştirmek.
3. Kalite geliştirme takımlarının temelini oluşturacak kalite konseyini oluşturmak.
4. İşletmenin tüm alanlarında anlamlı kalite ölçüleri oluşturmak.
5. Kalite geliştirme çabalarını, etkinlik ve gelir artışına dönüştürmek.

Bu hedefler içinde yer alan kalite konseylerinin temel amacı, organizasyon çapında bir kalite anlayışı ve ortak bir görüş yaymaktır. Ayrıca, kalite geliştirme uygulamalarında gerekli ilerlemeyi sağlamak, hizmet kalitesini arttırmak için organizasyon çapında çalışmalara başlamak ve sürekli yüksek kalite sunma konusunda çalışanların anlayış ve bilgilerini genişletmek, bu konseyin temel görevleri arasında yer almaktadır.

Banka müşterilerinin ne istediklerini ve hizmetler karşısında ne hissettiklerini belirlemek için çeşitli anketler yapılmaktadır. Müşterilere anket yapmak, hedeflerin belirlenmesinde yüksek öneme sahiptir ve ihtiyaçlar hakkında bilgi edinmenin en iyi kaynağıdır. Şekil 24, hesap kapama ile ilgili bir müşteri anketi örneğini göstermektedir.

Şekil 25, müşteri tatmin anketini ve Şekil 26 ise kredi anketini göstermektedir. Müşteri anketleri, kaliteli hizmetin kritik bir bileşeni olan dış kalite algılaması (kalitenin dışarıdan algılanması) hakkında bilgi üretmek için çok kullanışlı ve ucuz bir araçtır. Çalışanlara ve iç işlemlere önem verme açısından, iç anketler de oldukça önemlidir.

İç kalite geliştirme ve ölçme programları için, sunulan hizmet ve bunun standardı oluşturulmalıdır. Tablo 5, bankada yapılan mevduat işlemlerine ait hizmet seviyesini göstermektedir.

Tablo 6, kredi işlemlerine ait hizmet düzeyini, Tablo 7, satınalma bölümü hizmet düzeyini ve son olarak Tablo 8 de, ofis hizmetlerine ait hizmet düzeyini göstermektedir. Tüm banka çalışanlarının, sorulara açık ve net olarak cevap vermeleri sonucunda elde edilen bilgiler, kalite hedefinin oluşturulmasında bir temel oluşturmaktadır.

Hesabınızı/hesaplarınızı kapıyor olduğunuz için üzgünüz. Hizmet ve ürünlerimizi geliştirmemizde bize yardımcı olursanız memnun oluruz. Bu bilgileri toplamamızda bize yardımcı olmak için, lütfen bu kısa ankette bize düşüncelerinizi açıklayınız.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

1. Kapatılan Hesaplar:

- Vadesiz _____
- Tasarruf _____
- Mevduat Sertifikası _____
- Kredi _____
- Kiralık Kasa _____
- Yatırım _____
- Yatırım Hizmetleri _____
- Diğer _____

2. Aşağıdaki neden(ler)den dolayı kapattım:

- Taşındım, fakat hâlâ aynı bölgede yaşıyorum.
- Bölgenin dışına taşındım
- Kayıp ve çalıntı hesap defteri
- Kişisel sebepler (ölüm, boşanma veya evlilik)
- Geçici hesap
- Hesapların konsolidasyonu (banka içinde)
- Hesapların konsolidasyonu (banka dışında)

Başka bir yerde daha iyi hizmetler (açıklayın)

Başka bir yerde daha iyi oran ve fiyat (açıklayın)

- Uygun olmayan yer
- Uygun olmayan çalışma saatleri
- Hesapta banka hataları (açıklayın)

Kredi alamadım

Nazik olmayan ve anlayışsız personel (servisi yazın)

Yavaş hizmet (servisi yazın)

Hizmet ödemelerinden memnun değilim (açıklayın)

Diğer

3. Burada hesabımı/hesaplarımı

- Bir yıldan az
- 1-3 yıl
- 3-6 yıl
- 7-10 yıl
- 10 yıldan fazla tuttum.

4. Şimdi başka bir finansal kurumun hizmetlerinden yararlanmaktayım.

- Evet Hayır

Evetse, nerede _____

ve hangi hizmetler _____

- Vadesiz Kredi
- Tasarruf Kiralık kasa
- Mevduat sert. Yatırım
- Yatırım hizmetleri Diğer

5. Bu bankanın ABC bankasıyla birleşme planlarından haberiniz var mı?

- Evet (açıklayın) Hayır

7. İsim

Gün içi telefon _____

8. İlave yorum ve öneriler

Şekil 24. Hesap Kapama Anketi.

	Çok fazla memnun	Bir parça memnun	Biraz memnun değil	Hiç memnun değil
I. ABC Bankasında aldığınız hizmetin kalitesinden ne kadar memnunsunuz?				
1 Okuması kolay banka ekstreleri	1	2	3	4
2 Hatasız banka ekstreleri	1	2	3	4
3 Ekstrelerin zamanında ulaşması	1	2	3	4
4 3 çalışta cevaplanan telefonlar	1	2	3	4
5 Telefonla bilgi edinme kolaylığı	1	2	3	4
6 Problemlerin anında araştırılması	1	2	3	4
7 Hemen düzeltilen hatalar	1	2	3	4
8 Çek siparişlerinin zamanında ulaşması	1	2	3	4
9 Çeklerin kalitesi	1	2	3	4
10 ATM kartının zamanında ulaşması	1	2	3	4
11 Çalışma saatleri	1	2	3	4
12 Genel bekleme süresi	1	2	3	4
II. Banka Çalışanlarından ne kadar memnunsunuz?				
1 Gülüyle karşılama	1	2	3	4
2 ilgili ve itinalı	1	2	3	4
3 Yardımseverlik	1	2	3	4
4 Arkadaşçılık	1	2	3	4
5 İsimle hitap etme	1	2	3	4
6 Telefonlara etkin bakma	1	2	3	4
7 Sorulara cevap verme, problem çözme	1	2	3	4
8 Hatasız işlem yapma	1	2	3	4
9 Banka ürün ve hizmetlerini bilme	1	2	3	4
10 Teşekkür etme	1	2	3	4

Şekil 25. Müşteri Tatmin Anketi.

Sevgili ABC müşterisi.

Kredi için ABC Bankası'na geldiğiniz için teşekkür ederiz. Umarız aldığınız hizmetten memnun kalmışsınızdır.

Aşağıdaki soruları cevaplamak ve nasıl yaptığımızı öğrenmemize yardımcı olmak için bir kaç dakikanızı ayırır mısınız? Soruları cevapladıktan sonra ilişikteki pullu. adresli zarfa koyarak posta kutusuna atınız.

Yardımanız için çok teşekkür ederiz. İşinize ve fikirlerinize değer veriyoruz.

1. ABC'yi neden seçtiniz? Birden fazla işaretleyebilirsiniz.

- Bir radyoda reklamınızı duydum
 Bir gazetede reklamınızı okudum
 Bir posta kartı aldım
 Diğer

2. Sizinle ilk kim konuştu? En doğrusunu işaretleyiniz.

- Telefon bankacılığı temsilcisi (555-1234 numaradan aradığınız kişi)
 Kapı görevli/operatör-Hangi Ofis? _____
 Kişisel veya kredi pazarlamacısı
Hangi Ofis? _____
 Diğer _____

3. Telefonda veya şahsen konuştuğunuz ilk kişi ne kadar yardımcı oldu? Birini işaretleyiniz.

- Beklediğimden fazla
 Hemen hemen beklediğim kadar
 Beklediğimden daha az

4. Kredi pazarlamacısından ne kadar memnun kaldınız? Birini işaretleyiniz.

- Beklediğimden fazla
 Hemen hemen beklediğim kadar
 Beklediğimden daha az

5. İlk telefon görüşmenizden veya ziyaretinizden krediyi alıncaya kadarki süreç ne kadar sürdü? Birini işaretleyiniz.

- 8 saatten az
 8-24 saat
 24-48 saat
 48 saatten fazla

6. Tüm sürecin aldığı zamandan ne kadar memnun kaldınız? Lütfen birini işaretleyiniz.

- Beklediğimden daha hızlı
 Beklediğim kadar (daha iyi olabilirdi)
 Beklediğimden daha yavaş

7. Süreç kaç saat sürmelidir?

8. Genel olarak, ABC Bankasından bir kredi alma tecrübesinden ne kadar memnun kaldınız? Birini işaretleyiniz.

- Çok memnun
 Biraz memnun
 Biraz hayal kırıklığına uğramış
 Tamamiyle hayal kırıklığına uğramış

9. Krediyi ihtiyacı olan bir arkadaşınıza ABC'yi tavsiye eder miydiniz?

- Evet
 Hayır.
Hayırsa, neden? _____

Çok yardımcı olan veya biraz düzelmesi gereken bir ABC çalışanının lütfen ismini yazınız.

Bu kişi size yardımcı olacak veya olmayacak ne yaptı?

Kredilendirme hizmetlerimizi nasıl geliştirebileceğimiz konusunda lütfen önerilerinizi yazınız.

Hizmetimiz hakkında daha detaylı konuşmak istiyorsanız, lütfen aşağıya adınızı ve telefon numaranızı yazınız. Sizi arayacağız.

İsim _____
Aranılacak en iyi zaman _____
Telefon (_____) _____

Şekil 26. Kredi Anketi.

Tablo 5. Banka Mevduat İşlemleri Hizmet Seviyesi.

Hizmet	Standart
Ödemeleri durdurma	Durdurma isteğinin alındığı günü takibeden günden geç olmamak kaydıyla onay formu postalanacak
ATM kartı çıkarma	İstek alındıktan 3 iş günü içinde kartlar çıkarılacak
Yeni hesap hazırlıkları Hesap takibi Mev. Sertifikası/ Parasal İşlemler	Tüm yeni hesap bilgi kalemleri . Kritikse 1 gün . Kritik değilse 5 gün içinde girilecek
Telefonla ödeme	Öğleden sonra 3:00'a kadar alınan işlemler aynı gün yapılacaktır
Şifre verme	Şifreler haftada iki kere üretilecek ve postalanacak. Kart ve şifre, kart başvurusundan 1 hafta içinde verilecek.
Vadesiz mevduat hesabı ve tasarruf hesabı ekstreleri	Ekstreler üçüncü iş gününde postalanacak; hata bildirimleri (ekstreleri) beşinci iş gününe kadar postalanacak.
Düzeltilmeler	Form alındıktan 2 ila 5 gün içinde araştırma tamamlanacak ve girişler yapılacaktır. Acele istekler hızlı bir şekilde yapılacaktır.
Kurye son-zamanları	Kurye son-zamanlarında %100 süreye uyulacaktır (CPU bozulmaları hariç)
Kodlama hataları	Son zamanlarda 1 / 25.000 oranında olmaktadır
Mikrofilm araştırma	Yeniden yapılanma ve mahkeme ilamları hariç tüm kopyalar 2 ila 5 iş günü içinde sağlanacaktır. Acil istekler hızlı yerine getirilecek.
Banka çapında dışarıya giden posta işlemleri	Dışarıya giden postalar öğleden sonra 3:00'a kadar; Birinci Sınıf öğleden sonra 5:00'a kadar; Ekspres ve diğer postalar öğleden sonra 2:00'a kadar alınır aynı gün işleme konulacaktır.

Tablo 6. Kredi İşlemleri Hizmet Düzeyi.

Hizmet	Standart
Yeni kredi verme Kuruluş kredisi	Öğleden sonra 10:00'a kadar alınan yeni krediler aynı gün Kuruluş Kredisi Sistemi'ne girilecek
Yeni kredi verme Ticari İmtiyazlı Eşit taksitli	Öğleden sonra 3:00'a kadar (ay sonu 2:00'a kadar) alınan yeni krediler aynı gün uygun sisteme girilecek
Eşit taksitli ve Ticare Ödeme ve Avans işlemleri	Öğleden sonra 3:00'a kadar alınan ödeme ve avanslar aynı gün işlenecek
Kuruluş Kredisi İşlem süreci	Öğleden sonra 4:00'a kadar (ay sonu 3:00'a kadar) alınan işlemler aynı gün işlenecek
Hesap Dosya Takibi Kuruluş kredisi Ticari kredi İmtiyazlı kredi Eşit taksitli kredi Emlak kredisi	Öğleden sonra 3:00'a kadar (ay sonu 2:00'a kadar) alınır kritik takipler aynı gün yapılacaktır. Kritik olmayan takipler 3 iş günü içinde yapılacaktır Karışık Dosya takibi (50+ kalem) özel proje olarak ele alınacaktır
Büyük Defter Hesap Kayıtları	Tüm hesap uyumsuzlukları 7 gün içinde çözülecek

Tablo 7. Satınalma Bölümü Hizmet Düzeyi.

Hizmet	Standart	
Fotokopi istekleri	%95	1.gün:0-1000; 2.gün:1000-10000; 5.gün:Özel
Ofis malzemeleri istekleri	%95	2 gün
Depo istekleri	%90	48 saat + teslim süresi
Harcama istekleri için yetki verme	%95	1 gün içinde istek yerine getirilecek
Posta istekleri	%95	Pullar 5 gün; Diğer kalemler:12 gün
Grafik istekleri	%95	5 gün:1. ve. 2. sayfa; 10 gün:formlar; 14 gün:uzun dökümanlar ve manueeller
Depodan siparişler	%97.	Envanterdeki stok kalemlerinin tedariki %97.5
MRP depo siparişleri	%95	3 gün + teslim süresi
Depo/ofis malzemeleri ödemeleri	%95	Bir sonraki ayın birinci gününe kadar

Tablo 8. Ofis Hizmetleri Hizmet Düzeyi.

Hizmet	Standart	
Posta teslimatı	%98	4 gün posta sistemi; tamamlanma zamanı 45 dak.
Rapor, hatırlatma (memo) vb. dağıtımı	%96	Aynı gün öğleden sonra 16:30'a kadar proje hazırlanacak
Katlama/harmanlama projeleri	%98	1.gün:1-3500; 2.gün:3500-10000; 3.gün:10000+
Özel mesaj teslimatı	%91	60 dakikada tamamlanacak
Ekstre hazırlama	%93	Öğleden sonra 14:30'da tamamlanacak
Araç-gereç temini	%98	Toplantıdan 30 dakika önce temin edilecek
Ekspres uçak postası teslimatı	%96	Öğlene kadar ekspres; öğleden sonra 15:00'e kadar Aynı-Gün posta hizmeti
Depo ve diğer malzeme teslimatı	%96	Öğleden sonra 15:00'e kadar teslim edilecek

5.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında ISO 9000 Yaklaşımı

Herhangi bir organizasyonda, ilk olarak Toplam Kalite Yönetiminin mi yoksa, ISO 9000'in mi uygulanması gerektiği her zaman için tartışılan bir konudur. ISO 9000'i, Toplam Kalite Yönetimine geçişte bir araç olarak kullanan organizasyonlar, bu iki terimi birbirlerinin tamamlayıcısı olarak görmektedirler. Bu nedenle, Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş organizasyonların, ISO 9000'i uygulaması veya Toplam Kalite Yönetimine geçiş için ISO 9000'in uygulanması doğru bir yaklaşımdır. Ho (1995), yaptığı incelemelere dayanarak Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000'in başarıyla uygulanması için 8 temel nokta belirlemiştir. Bunlar,

1. Toplam Kalite felsefesi ve on temel prensip
 2. Bu on temel prensibin uygulanması
 3. Her organizasyonun kendi Toplam Kalite modelini oluşturmak için diğer organizasyonların tecrübelerinden faydalanma
 4. Müşteri tatmini ve sürekli geliştirme
 5. Toplam Kalite Yönetimine geçiş için ISO 9000'i kullanma
 6. ISO 9000'in Toplam Kaliteye olan ihtiyacının anlaşılması
 7. Toplam Kalite Yönetiminde, bilginin öneminin anlaşılması
 8. İyimser olmak ve metot, bilgi ve tecrübelerden yararlanmak
- olarak sıralanabilir.

5.3. Bankacılıkta ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin Uygulanması

Uygun bir strateji ve ortam oluşturmadan, ISO 9000'in uygulanması işletmeye zarar verebilir. Uluslararası kalite standartlarını almak, işletmeler için stratejik planlarının bir parçası olabilir; ama bu, kesiklikle tam bir çözüm değildir. ISO 9000'in istenilen sonuçları vermesi için birkaç temel noktanın anlaşılması gereklidir.

Klasik kalite güvence sistemleri, muayene, test ve arızalı parçaların atılmasına dayanmaktadır. Bu tür bir yaklaşım, zaman kaybına ve maliyet artışına neden olmaktadır. Ancak, bugünün global pazarlarında ayakta kalabilmek için, işletmelerin rakiplerinden daha iyi, hızlı ve düşük maliyetle çalışabilmeleri amacıyla strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle ISO 9000, klasik kalite güvence metodolojisinin tersine, masrafları azaltacak ve zaman tasarrufu sağlayacak şekilde kurulmalıdır.

Hunicke'ye (1994) göre, ISO 9000'in kurulmasında en önemli kısım, dökümantasyon ve eğitimidir. Bu iki eleman, uzun vadeli başarı için oldukça önemlidir. Ancak dökümantasyon, proseslerin yapılabilir, müşteri odaklı ve kontrol edilebilir bir yapıya sahip olduğunun güvencesini her zaman için vermez. Günümüzün iş ortamında, prosesleri gerçekleştirmek için çok fazla zaman gerekmektedir. İşletmelerin çoğu, daha az üretim yaparak daha fazla dağıtım yapmakta ve gerçek kapasitelerinin %65'inde çalışmaktadırlar. Bu gizli potansiyel, müşteri şikayetleri, gecikmeler, muayene ve yeniden işlemeye neden olan farklı proseslerde ortaya çıkmaktadır. Prosesler analiz edilip, geliştirildikten sonra dökümantasyon edilmelidir.

Benzer şekilde eğitim de, uygun kavramların, metotların veya tecrübelerin öğretilip uygulanacağını kesin olarak garanti etmemektedir. Eğitim, iş ile ilgili konuların dışında, problem tanımlama, proses optimizasyonu ve takım kurma eğitimlerini de içermelidir.

Hunicke (1994), doğru faaliyetleri doğru sırada uygulayan bir ISO stratejisinin oluşturulması için 4 temel strateji tanımlamıştır. Bunlar,

1. İhtiyaç değerlendirme
2. Geliştirme hedeflerine öncelik verme
3. Performans geliştirme stratejisi oluşturma
4. Sürekli geliştirmeler

olmaktadır.

Performans geliştirme amacıyla uygulanan ISO 9000, kalite ve sürekliliği arttırarak, çevrim zamanı ve maliyetini düşürür. Gerekli odaklanma olmadan uygulanan ISO 9000, işletmeye büyük zararlar verebilir. Bazı yöneticiler, bu 4 adımdan oluşan stratejinin daha fazla zaman alacağını düşünebilirler. Kısa zaman için, bu düşünce doğru olabilir; ancak, uzun vadede yapılan çalışmalar performansı arttırıcı yönde olmaktadır. Planlama ve geliştirme işi için 6-12 aylık ilave bir süre, seçilen çevrim zamanlarını ve masrafları %10 ile %20 oranında azaltmaktadır. ISO belgesini ve üstün bir performans elde etmek için, işletmelerin ISO 9000 stratejileri kesin olarak belirlenmelidir.

Bankacılık sektöründe, ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin kurulması için gerekli adımlar aşağıda verilmiştir:

1. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi kurulması kararının verilmesi,
2. Kalite Güvence Sistemini kuracak uzman personelin veya danışmanın belirlenmesi,
3. İşletme içerisinde, Kalite Güvence Organizasyonunun kurulması, yönetim temsilcisi ve proje elemanlarının tespiti.
4. Proje elemanlarına ISO 9000 eğitiminin geniş kapsamlı olarak verilmesi.
5. Çalışma programının oluşturulması.
6. Üst yönetime ISO 9000 temel eğitiminin verilmesi ve tam destek sağlanması.
7. ISO 9000 Kalite Sistem Dökümantasyonunun (Kalite El Kitabı, Kalite Prosedürleri, Prosedürler, Talimatlar, Şartnameler, Formlar, Firma dökümanları) hazırlanması ile ilgili çalışma ekiplerinin kurulması.
8. ISO 9000 temel eğitiminin tüm kurum personeline verilmesi, kalite politikasının benimsetilmesi.
9. Kuruluş içi kalite tetkikçilerinin ve kalite sorumlularının belirlenmesi, eğitimlerinin verilmesi.
10. Dökümantasyon ve eğitim çalışmalarının tanımlanması sonrası, sistemin uygulamaya geçirilmesi.
11. Kuruluş içi tetkiklerin yapılması ve uygunsuzlukların giderilmesi.

- 12.Sistemin işlerliğinin sağlanması sonrasında, belgelendirme için harici denetçi kuruluşuna başvurulması.
- 13.Belgenin alınması ve kuruluş içi-kuruluş dışı tetkiklerin sürdürülmesi ve uygunsuzlukların giderilmesi.

ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin bankada uygulanması kararı, direkt olarak Genel Müdür'den gelmelidir. Böyle bir kararın genel müdürden gelmesi, ISO 9000 uygulamasını oldukça kolaylaştırmaktadır. Çünkü, ISO 9000 uygulamasının en önemli unsurlarından bir tanesi, üst yönetimin desteğidir.

ISO 9000 kararının alınmasından sonra, kalite güvence sisteminin uygulanmasına yardımcı olmak için bir danışmanlık şirketi ile çalışılmalıdır. Bu danışmanlık şirketi, bankacılıktaki uygulamaların ne zaman yapılacağını gösteren bir çalışma programı hazırlamaktadır. Bu programın hazırlanmasıyla, kalite çalışmalarının yürütülmesi için bir grup oluşturulur. Buradaki çalışmaların yürütülmesi görevi, organizasyon müdürlüğüne verilmiştir. Organizasyon müdürlüğündeki üç kişi ve bir danışman ile bir takım oluşturulmuştur. Burada, kalite güvence temsilcisi olarak organizasyon müdürü seçilmiştir. Tablo 9, oluşturulan takımın esas yürütecekleri çalışma programını göstermektedir.

Organizasyon şeması revize edilerek, ISO 9000 çalışmalarını yürütecek olan organizasyon müdürlüğü, organizasyon ve kalite güvence müdürlüğü (OKGM) olarak yeniden yapılandırılmıştır. Organizasyon ve kalite güvence müdürlüğü, organizasyon bölümü ve kalite güvence müdürlüğü olarak ikiye ayrılmıştır. Bundan sonra kalite ekibi, kalite güvence bölümüne bağlanmıştır.

Organizasyon yapısından sonra, her müdürlükteki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenmiştir. Yetki ve sorumlukların belirlenmesinde, her çalışana kendi yaptığı iş sorularak bir değerlendirme yapılmıştır. Böylece, standart mevzuat ile fiili işlemler karşılaştırılmıştır.

Tablo 9. ISO 9000 Çalışma Programı.

1. Talimatlar/Kalite Kriterleri/Eğitim	Aylar
• İşlem Talimatları (ürün bazında iş akışı)	Ocak/Şubat/Mart
• Yetki-sorumluluk talimatları <ul style="list-style-type: none"> - Hizmet özetleri - Kalite kriterleri tespiti 	Nisan
• Kalite şartnameleri düzenlenmesi <ul style="list-style-type: none"> - Kalite kriterleri ölçüm hazırlıkları 	Mayıs
• Üst düzey yönetici eğitimi <ul style="list-style-type: none"> - Kalite kriter ölçümlerinin başlatılması - Eğitim programı yazımı ve eğiticilere verilmesi 	Haziran
• Örnek şube uygulamalarının diğer şubeler için gözden geçirilmesi	Temmuz/Ağustos
• Kalite kriterleri ölçüm değerlendirmeleri <ul style="list-style-type: none"> - Şube eğitimleri 	Eylül/Ekim/Kasım
2. Prosedür Yazımı/Uygulanması	
• Ürün tanımı/izlenebilirliği <ul style="list-style-type: none"> - Müşterinin temin ettiği ürün kontrolü - Müşteri kıymetlerini taşıma/saklama 	Ocak
• Yönetim prosedürleri	Şubat
• Eğitim <ul style="list-style-type: none"> - Servis 	Mart
• Satınalma	Nisan
• Sözleşmenin gözden geçirilmesi <ul style="list-style-type: none"> - Kalite sistemi 	Mayıs
• Doküman ve veri kontrolü <ul style="list-style-type: none"> - Proses kontrolü - Kontrol - Muayene/ölçme ve deney teçhizat kontrolü 	Haziran
• Kontrol durumu <ul style="list-style-type: none"> - Uygun olmayan ürünün kontrolü - Düzeltici/önleyici faaliyet - Kalite kayıtları kontrolü 	Temmuz
• Kuruluş içi kalite kontrolü <ul style="list-style-type: none"> • İstatistik 	Ağustos
• Prosedür sisteminin genel değerlendirilmesi	Eylül
• Kalite kayıtları oluşturulması	Ekim
• Uygulama/iç denetim	Kasım/Aralık

Kişilerin ve bölümlerin, ünvan ve sorumlukları belirlendikten sonra, ISO 9000 çalışmalarıyla ilgili dökümantasyon prosesi gerçekleştirilmiştir. Bu proses içinde, işlem talimatlarının oluşturulması için ürün çeşitlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Banka içindeki departmanlardan gelen bilgilere göre ürün çeşitleri Tablo 10’da detaylı olarak gösterilmiştir. Bu tabloda, bankacılık sektöründe verilen hizmet veya ürünlerin genel bir yapısı görülmektedir.

Genel anlamda bankacılık sektöründeki işlemler aşağıda verilen ana başlıklar altında toplanmaktadır. Bunlar,

1. Bankacılık hizmetleri,
2. Kiralık kasalar,
3. Kredi kartları, bireysel krediler,
4. TL/Nakit,
5. Yabancı Para (YP) Nakit,
6. TL/Gayri Nakit,
7. Yabancı Para (YP) Gayri Nakit,
8. Dış işlemler (MM:Mal Mukabili, KK:Kabul Kredili, VM:Vesaik Mukabili),
9. Görünmeyen
- 10.Para-sermaye piyasaları

olarak sınıflandırılmaktadır.

Buradaki ürün kodlama işlemi, “İşlem Talimatı” anlamına gelen “IT” harfleriyle yapılmıştır. Örneğin, kredi kartına ait işlem talimatı “IT 051” şeklinde verilmiştir. Tüm bu çalışmalardan sonra, verilen hizmetlerle ilgili olarak dökümantasyon prosesi gerçekleştirilmektedir.

Tablo 10. Bankacılıktaki Ürün Çeşitleri.

BANKACILIK HİZMETLERİ	KODU
Mevzuat	IT 011
Mevzuat sertifikası	IT 012
Çek İşlemleri	IT 013
Kurum Tahsilatı	IT 014
Kurum Maaş Ödemeleri	IT 015
Alo Bank	IT 016
Firma Bank	IT 017
Kiralık Kasalar	IT 018
Sigorta Aracılık	IT 019
TL Havale Kabul	IT 020
TL Havale Ödeme	IT 020
KREDİ KARTLARI	
Kredi Kartı	IT 051
Tele Kart	IT 052
Üye İşleri	IT 053
BİREYSEL KREDİLER	
Tüketici	IT 081
Mevduat	IT 082
TL/NAKİT	
İskonto/İştira	IT 101
Borçlu CH	IT 102
Spot	IT 103
YP NAKİT	
Döviz	IT 121
Döviz End.	IT 122
Dövizli Çek İştira	IT 123
Eximbank	IT 124
İhracat Hazırlık	IT 125
TL GAYRINAKİT	
TL Teminat Mektubu	IT 141
Referans Mektubu	IT 142
YP GAYRINAKİT	
Harici Garanti	IT 161
Prefinansman	IT 162
DIŞ İŞLEMLER	
İthalat MM/MM KK	IT 171
İthalat VM	IT 172
İthalat L/C (Akreditif)	IT 173
İthalat MM/MM KK	IT 181

Tablo 10. Bankacılıktaki Ürün Çeşitleri (Devam).

İthalat VM	IT 182
İthalat L/C	IT 183
GÖRÜNMEYEN	
YP Havale Kabul	IT 191
YP Havale Ödeme	IT 191
Seyahat Çeki Satış	IT 192
Seyahat Çeki Ödeme	IT 192
Euro Cheque Ödeme	IT 193
YP Banka Çek Ödeme	IT 194
YP Şahıs Firma Çek Ödeme	IT 195
Efektif Alış	IT 196
Efektif Satış	IT 197
PARA-SERMAYE PİYASALARI	
Hisse Senedi Alım	IT 211
Hisse Senedi Satım	IT 211
Yatırım Fon	IT 212
PY	IT 213
VDMK	IT 214
Halka Arz	IT 215
Repo Alım	IT 216
Repo Satım	IT 216
Altın Alım	IT 217
Altın Satım	IT 217
ARGE Rapor	IT 218
Menkul Saklama	IT 219
Yatırım Danışmanlığı	IT 220

5.4. Bankacılık Hizmetleri İçin Kalite Prosedürlerinin Oluşturulması

Bankacılık hizmetleriyle ilgili olarak kalite prosedürlerinin oluşturulması için, ISO 9000 sisteminde belirtilen toplam 20 maddelik prosedürler kullanılmıştır. Her bir prosedürün tanımı yapılarak, ilgili başlık altında yapılan faaliyetler detaylı olarak belirtilmiştir.

1. Yönetimin Sorumluluğu Prosedürü:

- a) Bankanın kalite politikası belirlenerek, afişler, masa üstü takvimleri, genelge ve duyurularla banka teşkilatına ve müşterilere duyurulmuştur.

- b) Tüm genel müdürlük birimleri ve genel müdürden hizmetliye kadar tüm personelin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek ;
- Müdürlük Yönetmelikleri
 - Görev Tanımları
- oluşturulmuştur.
- c) Kalite politikasında belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken kaynak tespiti yapılmış (personel, teknoloji, sermaye vs.) ve bu kaynakların tedariki ve kullanımı ile ilgili prosedürler oluşturulmuştur.
- d) Kalite güvence çalışmalarını yürütmek üzere, genel müdüre direkt bağlı bir Yönetim Temsilcisi, Kalite Güvence Ekibi ve şube ve genel müdürlük birimlerinde birer Kalite Sorumlusu tespit edilerek görev tanımları çıkarılmıştır.
- e) Üst yönetimin, belirlenen kalite hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi, hedeflerin revize edilmesi ve kalite güvence sistemi kuruluşu ile ilgili problemlere çözüm bulunabilmesi için periyodik olarak (kuruluş aşamasında üç ayda bir, daha sonra yıllık) yönetimin gözden geçirilmesi toplantılarının düzenlenmesi ile ilgili prosedürler oluşturulmuştur. Prosedürlerde toplantı katılımcıları, toplantı dökümantasyonu yapısı, yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır.

2. Kalite Sistemi:

- a) Kalite Güvence Sisteminin işletilmesinin sağlanması ile ilgili dökümantasyonel yapı ve bu yapının kullanılış şekli tanımlanmıştır.
- Kalite El Kitabı
 - Kalite Prosedürleri
 - Prosedürler
 - İşlem Talimatları, Hizmet Özetleri, Şartnameler
 - Formlar ve Diğer Datalar
- b) Kalite standardının korunması ile ilgili planların, kaynakların kontrollerin, yetki ve sorumlulukların tanımlandığı Kalite Planlama Prosedürü hazırlanmıştır.

3. Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi:

Müşteri ile hizmet ilişkisine girmeden önceki görev ve sorumluluklar ürün bazında;

- Müşteri ile ilk teması kim yapacak, müşteri talebini kim yapacak?
- Müşterinin talebine cevabı hangi sınırlar içerisinde kendisi cevap verecek?Toleransları ne olacak, hangi sınırlarda müşteri talebine cevap vermek için kurumun diğer birimlerine yönelecek?
- Diğer birimlere yönelirken hangi iletişim teknikleri kullanılacak?
- Sözleşme aşamasındaki yetki ve sorumluluklar nasıl olacak?
- Sözleşme sırasında müşteri taleplerindeki değişiklik nasıl bir iş akışı ile yerine getirilecek?

sorularına cevap veren prosedürler oluşturulmuştur.

4. Tasarım Kontrolü Prosedürü:

Banka, çalışma sırasında ISO 9001 veya 9002 Kalite Güvence Belgesi kararını vermediği için, Tasarım Kontrolü Prosedürü henüz yapılmamış, en sona bırakılmıştır.

5. Döküman ve Veri Kontrolü:

a) Bankadaki mevcut dökümanlar tanımlanmıştır.

Kalite Sistem Dökümanları

- Kalite El Kitabı
- Kalite Prosedürleri
- Prosedürler
- İşlem Talimatları, Hizmet Özetleri, Şartnameler
- Formlar ve Diğer Datalar

Bankada Kullanılan diğer Dökümanlar

- Genelge
- Duyuru
- İç Duyuru

- Kambiyo Tebliği
- Dahili ve Harici Yazışmalar

b) Bankada mevcut tüm dökümanlar ile ilgili;

- Doküman hazırlama prosedürü
- Doküman basım, değişiklik talep prosedürü
- Doküman onay ve kodlama prosedürü
- Doküman basım, yayım, dağıtım prosedürü
- Güncel olmayan dökümanların sistemden kaldırılması prosedürü

hazırlanmış, bunların yerine getirilmesi ile ilgili yetki ve sorumluluklar tanımlanmıştır.

6. Satınalma Prosedürü:

a) Bankada satınalması yapılan mal ve hizmetler ve satınalmayı yapacak ilgili Satınalma Müdürlükleri belirlenmiştir.

- Bilgi İşlem Müdürlüğü
(PC., Mainframe, ATM vs. Donanım ve Yazılımı, Bakım-Onarım Hizmeti)
- Genel İdari ve Teknik Hizmetler Müdürlüğü
(Faks ve Fotokopi Makinası, Telefon Cihazı, Para Sayma Makinası, Sahte Döviz Makinası, Tricom, Bakım-Onarım Hizmeti vs.)
- İnşaat Emlak Müdürlüğü
(Mobilya, Mefruşat, Asansör, Klima, Bakım-Onarım Hizmeti vs.)
- Kredi Kartları Müdürlüğü (POS Makinası, Plastik Kart vs.)
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü (Eğitim ve Eğitim Yeri Hizmeti vs.)
- Güvenlik Amirliği (Alarm Tesisatı, Bakım-Onarım Hizmeti vs.)

b) Mal ve hizmetlerin satınalması ile ilgili yetki limitleri oluşturulmuştur.

- Şube Müdürlerinin Yetki Limitleri
- Birim Müdürlerinin Yetki Limitleri
- Satınalma Müdürlüklerinin Yetki Limitleri
- Satınalma Komisyonunun Yetki Limitleri

- Genel Müdür Yardımcılarının Yetki Limitleri
 - Genel Müdürün Yetki Limitleri
 - Yönetim Kurulunun Yetki Limitleri
- c) Satınalma Komisyonlarının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir,
- d) Satınalma Müdürlüklerinde sipariş, teslim alma, kalite kontrol sorumlulukları tanımlanmıştır,
- e) Satınalma Müdürlüğü bazında Satınalma İş Akışları oluşturulmuştur.
- f) Mal ve hizmet satın alınan firmaları satış öncesi, satış ve satış sonrası değerlendiren prosedürler oluşturulmuştur.
- Satıcı Adayı Kalite Değerlendirme Prosedürü
 - Onaylı Satıcı Kalite Değerlendirme Prosedürü
 - Periyodik (yıllık) Performans Değerlendirme Sistemi
- g) Mal ve hizmetlerin prosese hatalı girmesini veya proses sırasındaki bir hatanın müşteriye ulaşmasını engelleyecek prosedürler oluşturulmuştur.
- Giriş Kalite Kontrolü Prosedürü
 - Periyodik Bakım ve Muayene Prosedürü
 - Depo Yerleşim prosedürü
 - Hatalı Ürün Sonrası Yapılacak İşlemler Prosedürü

7. Müşterinin Temin ettiği Ürünün Kontrolü:

- a) Müşterinin hizmetin yerine getirilmesi ile ilgili temin ettiği ürünler belirlenmiştir:
- Çek,
 - Senet,
 - Menkul Kıymet,
 - TL, efektif, döviz
 - Emanet vs.
- b) Bu temin edilen ürünlerin teslim alınma, taşınma ve proses sırasındaki güvenliğini sağlayacak prosedürler gözden geçirilmiştir.
- Sahte Para Kontrol Prosedürü

- Değerli Evrak Kontrol Prosedürü
- Müşterek Muhafaza Prosedürü
- Kiralık Kasa Prosedürü
- Grup Nakilleri Prosedürü vs.

8. Ürünün Tanımı ve İzlenebilirliği:

a) Verilen ürünü tanımlayacak, hizmetin müşteri talebi ile başlamasından sonuçlanmasına kadar, ürünün o an hangi safhada olduğunun anlaşılabilmesini sağlayacak ürün bazında dökümantasyon oluşturulmuştur;

- Hizmet Özetleri
- Hizmet İş Akış Şartnamesi
- İşlem Talimatları.

b) Alınan talebin otomasyon sistemine girilene kadar ve otomasyon sisteminden çıkıp müşteriye ulaştırılmasına kadar, gerekli kontrollerin yapılması ile ilgili Takip Çizelgeleri oluşturulmuştur.

9. Proses Kontrolü:

a) Verilen hizmetlerdeki standardı sağlamak üzere, ürün bazında İş Akışları hazırlanmıştır.

b) Hizmet kalitesini ölçecek Kalite Kriterleri ve ölçüm sorumlulukları belirlenerek, Kalite Kriter şartnameleri hazırlanmıştır.

c) Ölçüm metodu, ölçüm periyodu, hizmet standartları ve toleranslar belirlenerek Kalite Standardı şartnameleri hazırlanmıştır.

10. Muayene ve Testler:

a) Periyodik muayene ihtiyacı olan cihazlar ile ürün-hizmet muayene gereklilikleri belirlenmiştir.

- ATM
- Para sayma makinası

- Sahte Dolar Makinası vs.
- b) Bunların periyodik bakımları, ilgili sorumlulukları tespit edilmiştir.
- c) Giriş, proses veya çıkış muayenesi kriterleri oluşturulmuştur. Ürünün bir sonraki adıma geçebilmesi ile ilgili sorumluluklar belirlenmiştir.

11. Muayene, Ölçme ve Test Ekipmanı ve Testler:

- a) Söz konusu muayene ve testlerin yapılması ile ilgili kontrol ekipmanları tanımlanmıştır.
- b) Bu ekipmanların sağlıklı ölçüm yapabilmesi ile ilgili kalibrasyon gereklilikleri, bakım durumları vb. gibi zorunluluklar ile ilgili çizelgeler hazırlanmıştır.
- c) İşlemleri yapacak sorumlular, iş akışları belirlenmiştir.

12. Muayene ve Test Durumu:

Belirlenen ürün ve ölçüm ekipmanlarının ölçüm kayıtları, ölçüm sonrası durum etiketleri, uygunsuz olanların prosese girmesini önleyici etiketleme, ilgili klasman işlemlerinin tanımlandığı prosedürler oluşturulmuştur.

13. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü:

- a) Giriş, Proses veya Çıkış Kontrolleri sonrasında hatalı ürünün tespit edilmesi durumunda;
- Bu ürünün nasıl işaretleneceği
 - Prosesten dışarıya nasıl alınacağı
 - Yeniden kullanım veya imha kararının nasıl verileceği
 - Benzer hatalar olmaması için ilgili birimlere nasıl raporlama yapılacağı
- ile ilgili yetki ve sorumlulukları tanımlayan prosedürler oluşturulmuştur.

14. Düzeltici Faaliyetler:

Harici denetim, kuruluş içi denetimi, müşteri denetimi, personel gözlemleri vs. bir aşamada bir hatanın (fili uygulamanın prosedürlere uygunsuzluğu) tespiti halinde,

- Hangi dökümanlar ile kime geleceği

- Sorumlu birimin yapacağı işler
- Yapılan çalışma sonrası raporlamalar
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

vs. ile ilgili prosedür oluşturulmuştur.

15. Taşıma, Depolama, Paketleme ve Teslim:

Prosesse giren mal, hizmet ve teçhizatın taşıma, depolama, paketleme ve teslim aşamasında;

- Sorumlulukları tanımlayan
- Herhangi bir hata durumunda gerekli raporlamaları belirleyen

prosedürler oluşturulmuştur.

- Zırhlı araçla para nakli
- Kiralık Kasa Güvenliği
- Müşteriye zarfta ekstre gönderimi vs.

16. Kalite Kayıtları:

Sistem içerisinde kullanılan kalite kayıtlarının,

- Tanımlandığı
- Numaralandırma ve sınıflandırma sisteminin oluşturulduğu
- Arşiv ve imha sürelerinin belirlendiği
- Güvenlik şartlarının sağlandığı

prosedürler oluşturulmuştur.

17. İÇ KALİTE TETKİKLERİ

a) Sistemin belirlenen amaca ulaşması için,

- Yıllık kuruluş içi kalite tetkik planlarının oluşturulduğu
- İlgili baş denetçi ve denetçilerin tanımlandığı
- Denetim periyotlarının ve şeklinin tanımlandığı
- Denetim sonuçlarının raporlandığı

- Raporlamanın değerlendirildiği prosedürler oluşturulmuştur.
- b) Tetkikçi eğitimleri ile ilgili prosedürler hazırlanmıştır.

18. Eğitim:

- a) Görev bazında eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir.
- b) Mevcut personel eğitim durum çizelgeleri çıkarılmıştır.
- c) Eksikliklerin telafisi ile ilgili programlar oluşturulmuştur.
- d) Personel eğitim talep şekli ile ilgili prosedür oluşturulmuştur.
- e) Yıllık eğitim programları ve bütçesi hazırlanmıştır.
- f) Eğitim programlarına kalite güvence sistemi eğitimi eklenmiştir.

19. Servis:

- a) Servis gerekliliği olan hizmetler tanımlanmıştır. (Ekstreler, Müşteri Bilgilendirme Raporları vs.)
- b) Servis periyotları ve sorumluları belirlenmiştir.
- c) Servis durumlarını izlemek üzere çizelgeler oluşturulmuştur.

20. İstatistik Teknikleri:

- a) Kalite Güvence Ekibi üyelerine istatistik eğitimi sağlanmıştır.
- b) Bu ekip üyelerinin Kalite Sorumlularından başlamak üzere, diğer personeli eğitmesi ile ilgili planlamalar yapılmıştır.

5.5. Bankacılıktaki Hizmetler İle İlgili Gerekli Dökümantasyon

Bankada verilen tüm hizmetler sıralanmış ve bu hizmetlerin verilmesi ile ilgili tüm dökümantasyonel gereklilikler şu şekilde sağlanmıştır.

Bu çalışmada örnek hizmet olarak Kredi Kartı hizmeti ele alınmış ve örnek dökümanlar bunun üzerine verilmiştir.

1. Hizmet Özetleri:

Hizmet özetleri, verilen hizmeti tanımlamaya yönelik bir dökümandır. Burada hizmet tanımlanmakta, hizmeti sunma aşamasında görev alan birimler belirtilmekte, hizmetin yerine getirilişi kısaca özetlenmekte ve bu hizmetin gerek bankaya ve gerekse müşteriye getirdiği avantaj ve riskler sıralanmaktadır. Bu özetler, hizmet ile ilgili etik değerleri sıralamaktadır.

Bankada çalışan bir personel, hiç tanımadığı bir hizmet ile ilgili ilk olarak bu dökümana başvurarak ve buradan, döküman üzerindeki mevcut kod sistemi ile hizmet iş akış şartnamelerine ulaşmaktadır. Tablo 11, kredi kartı uygulamasıyla ilgili olarak hizmet özetini göstermektedir.

2. Hizmet İş Akış Şartnamesi :

Hizmet iş akış şartnameleri, hizmet özetinde tanımlanan hizmetin iş akışlarını sıralamakta ve kodlama sistemi ile, çalışan personeli detaylı işlem talimatlarına yönlendirmektedir. Tablo 12, kredi kartıyla ilgili hizmet iş akış şartnamesini göstermektedir.

Tablo 11. Kredi Kartı Hizmet Özetleri.

YAYIN TARİHİ : 19.08.1996	REVİZYON NO : REV 000	
HİZMET :KREDİ KARTLARI	HİZMET KODU : HÖ 051	
HİZMET ÜRETİM BÖLÜMÜ :Şubelerde Kaynak ve Bireysel Pazarlama Servisi Genel Müdürlükte Kredi Kartları Müdürlüğü		
HİZMET HEDEF KİTLESİ : Kamu Kurum ve Kuruluşlarında, görevli kamu personeli , banka personeli, Ücretli olarak bir işyerinde çalışan kişiler ile Öğretim Görevlileri ve Doktorlar gibi meslek grubuna dahil kişiler.		
HİZMET ÖZETİ : Müşteriye mülkiyeti bankaya ait olmak üzere verilen bu plastik kart ile, kredi limiti dahilinde yurtiçi ve / veya yurtdışı üye işyerlerinden mal ve hizmet alımı ile nakit ödeme birimlerinden veya otomatik Para Ödeme Makinelerinden (Bankamızın ve Yapı Kredi Bankası'nın Makineleri-ATM'den) nakit çekme hizmetleri sağlanır.		
Kart Türleri; 1. <u>Hem Yurtiçi Hem Yurtdışı'nda Geçerli Olan</u> a) Visa Classic b) Eurocard / MasterCard Standart 2. <u>Hem Yurtiçi Hem Yurtdışında Geçerli Olan</u> a) Visa Gold b) Eurocard / MasterCard Gold		
MÜŞTERİ KAZANCI : <ul style="list-style-type: none"> • Müşteriye kredili alışveriş imkânı sunulur. • Nakit para taşıma külfetinden kurtarılır. • Ani nakit ihtiyacı karşılanır. 		
BANKA KAZANCI : <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri portföyü genişler. • Kart bedeli, faiz geliri ve üçüncü kuruluşlardan alınan çeşitli ücret ve komisyon gelirleri elde edilir. • ATM'ler sayesinde Şubelerdeki iş yoğunluğu azalır. • Bankanın reklamı yapılır. • Vadesiz Mevduat artar. • Diğer Bankacılık hizmetleri için potansiyel müşteri oluşur. 		
MÜŞTERİ RİSKİ : <ul style="list-style-type: none"> • Kayıp ya da çalıntı kartın bankaya bildirimine kadar, kart ile yapılan harcamalardan müşterinin sorumlu olması. 		
BANKA RİSKİ : <ul style="list-style-type: none"> • Verilen kredinin (anapara+ faiz) geri dönmemesi 		
ETİK DEĞERLER / ÖZEL HUSUSLAR : <ul style="list-style-type: none"> • Kredi Kartları hem şahıs hem de şirket kartı olarak çıkartılabilir. 		
UYGULAMA SORUMLUSU	KALİTE GÜVENCE	ONAY
K.K.M.		
09 / 08 / 1996	14 / 08 / 1996	16 / 08 / 1996

3. İşlem Talimatları :

İşlem talimatları, hizmet iş akış şartnamesinde sıralanan işlem adımlarının kim tarafından, nasıl, hangi dökümanlar kullanılarak ve ne tür sınıflandırma yapılarak gerçekleştirildiğinin en detaylı tanımlarını içermektedir.

Burada çalışan personel, bu işlem talimatı ile yabancı olduğu bir hizmeti bile açık, basit bir ifade ile hazırlanmış bu talimatlarla kolayca yapabilmektedir. Verilen hizmetlerdeki standartlar da, bu işlem talimatları ile korunmaktadır. Tablo 13, kredi kartına ait işlem talimatlarını göstermektedir.

4. Hizmet Kalitesi Kriter Şartnamesi :

Bu şartnameler, verilen hizmet çeşidi bazında hazırlanır. Bankanın verdiği hizmetler ile ilgili koyduğu standartları sağlamaya yönelik ne tür ölçümler yapılacağını tanımlar. Yani bir hizmetin iyi verildiğini ortaya koyacak kalite kriterleri belirlenir. Bu kriterler ile ilgili ölçümlerden kimin sorumlu olacağını tanımlar ve hangi dökümanlar ile bu ölçümlerin Kalite Güvence Bölümüne ulaştırılacağını belirler. Mevcut kod sistemiyle, çalışanı buradan kalite standart şartnamesine yönlendirir. Tablo 14, kredi kartına ait hizmet kalitesi kriter şartnamesini göstermektedir.

5. Hizmet Standart Şartnamesi :

Bu şartnameler de verilen hizmet çeşidi bazında hazırlanır ve belirlenen Kalite Kriterlerinin ölçümlerinin hangi periyotlarda, hangi metot ile hazırlanacağını, bu hizmet çeşidi ile ilgili bankanın koyduğu standartları ve bu hizmet ile ilgili, razı olunabilecek toleransları belirler. Tablo 15, kredi kartına ait hizmet standart şartnamesini göstermektedir.

Tablo 12. Kredi Kartı Hizmet İş Akış Şartnamesi.

HİZMET İŞ AKIŞI ŞARTNAMESİ			
HİZMET ÜRÜNÜ : KREDİ KARTLARI		HİZMET KODU: HO 051	YAYIN TARİHİ : 19/08/1996
HİZMET ÜRETİM BÖLÜMÜ: Şube, Kaynak ve Bireysel Pazarlama Genel Müdürlük Kredi Kartları Müdürlüğü		REV NO : REV 000	SAYFA : 1/1
S/N	İŞLEM	İŞLEM TALİMAT KODU	ÖZEL NOT
1	Kredi Kartı Pazarlama İşlemleri	IT 051 - 101	
2	Kredi Kartı veya Ek Kart Talebinin Alınması ve Talebin Şubece Değerlendirilmesi	IT 051 - 102	
3	Kredi Kartı Taleplerinin Genel Müdürlükçe Değerlendirilmesi ve Cevaplandırılması İşlemleri	IT 051 - 103	
4	Kredi Kartının Müşteriye Teslimi, Kart Ücretinin Tahsili ve Kartın Kullanıma Hazır Hale Getirilmesi İşlemleri	IT 051 - 104	
5	Müşterilere Jest Kart Verilmesi İşlemleri	IT 051 - 105	
6	Kredi Kartı Harcama Bedellerinin Müşteriye Bildirimi ve Tahsil Edilmesi İşlemleri	IT 051 - 106	
7	Kredi Kartı ile Nakit Çekme İşlemleri	IT 051 - 107	
8	Kredi Kartı Limit Artırımı İşlemleri	IT 051 - 108	
9	Kredi Kartı Hesabının Başka Bir Şubeye Devri	IT 051 - 109	
10	Kredi Kartının Çalınması / Kaybolması Halinde Yapılacak İşlemler	IT 051 - 110	
11	Kredi Kartının Yenilenmesi / İptali İşlemleri	IT 051 - 111	
UYGULAMA SORUMLUSU K.K.M. 09/08/1996		KALİTE GÜVENÇE 14/08/1996	ONAY 16/08/1996

Tablo 13. Kredi Kartı İşlem Talimatı.

T. Tütüncüler Bankası	SAYFA NO : 1 / 2 KOD NO : IT 051 - 111
İŞLEM TALİMATI	

KONU : Kredi Kartının Yenilenmesi / İptali İşlemleri

DÖKÜMAN : Kredi Kartının Müşteriye Teslimi, Kart Ücretinin Tahsili ve Kartın Kullanıma

Hazır Hale Getirilmesi İşlem Talimatı (IT 051 - 104)
Kart İptal Formu (051 - 110 / 01)

UYGULAMA :

1. Müşterilerin kartları periyodik olarak son kullanma tarihlerinde aşağıda belirtildiği şekilde yenilenir.

- a) Kredi Kartları Müdürlüğü 1 ay sonra son kullanma tarihi dolacak olan Kredi Kartları'nın listesini bir yazı ekinde ilgili şubeye gönderir.
- b) Şubeler, Kredi Kartları Müdürlüğü'nden gelen listeden müşteri talebi doğrultusunda ve kendi değerlendirmeleri sonucunda yenilenmesini istedikleri kartları belirleyerek Kredi Kartları Müdürlüğü'ne iade ederler.
- c) Yenilenmesi istenmeyen kartlar Kredi Kartları Müdürlüğü'nce Otomasyon Sisteminden iptal edilir.
- d) YADAŞ A.Ş. o ay içerisinde vadesi dolacak olan kartlar için yenileme disketini çalıştırır ve bu disketi Kredi Kartları Müdürlüğü'ne gönderir.
- e) KKM / Kart Basım Bölümü Kredi Kartı Basımını gerçekleştirir.
- f) Kartlar **KREDİ KARTININ MÜŞTERİYE TESLİMİ, KART ÜCRETİNİN TAHSİLİ VE KARTIN KULLANIMA HAZIR HALE GETİRİLMESİ İŞLEM TALİMATI (IT 051 - 104)**'na göre kullanıma hazır hale getirilir.
- g) Şubenin yenileme istediği kartlar müşterilere verilir. Müşteri kredi kartını istemezse teslim almaz veya iade eder. Bu durumda kredi kartı delgeçle delinerek Kredi Kartları Müdürlüğü'ne gönderilir.

2. Kart İptal işlemleri de aşağıdaki şekilde yapılır.

- a) Kredi Kartının yenilenmesini istemeyen kart hamili yenileme tarihinden en az bir ay önce dilekçe ile şubeden kartın iptalini talep eder. Ayrıca, Kredi Kartları Müdürlüğü'nce yapılan istihbarat sonucu olumsuz istihbarata rastlanılanların da kartlarının iptali yapılır. Öte yandan 1 yıl süreyle hiç kullanılmayan kartlar da sistemden otomatik olarak iptal edilir.

UYGULAMA SORUMLUSU K.K.M.	KALİTE GÜVENCE O.K.G.M.	ONAY
04.11.1996	06.11.1996	08.11.1996
REVİZYON NO : REV.000	SON REV.TARİHİ : 00.00.0000	YAYIN TARİHİ : 11.11.1996

Tablo 13. Kredi Kartı İşlem Talimatı (Devam).

T. Tütüncüler Bankası	SAYFA NO : 2 / 2 KOD NO : IT 051 - 111
İŞLEM TALİMATI	

- b) Kayıp, çalıntı, kartın iadesi, şifrenin unutulması v.s. sebeplerden müşterinin iptal etmek istediği kartlar için **KART İPTAL FORMU (051 - 110 / 01)** doldurtulur ve müşteriye imzalatılır.
- c) **KART İPTAL FORMU (051 - 110 / 01)** Kredi Kartları Müdürlüğüne fakslanır.
- d) Kredi Kartları Müdürlüğü şubeden gelen **KART İPTAL FORMU (051 - 110 / 01)**'na istinaden Otomasyon Sistemi'nden kart iptal işlemini yapar.
- e) Şube **KART İPTAL FORMU (051 - 110 / 01)**'nu ilgili müşterinin Başvuru Formu ile birlikte klase ederek muhafaza eder.
- f) Müşterinin yeni kart talebinde bulunması durumunda, **KART İPTAL FORMU (051 - 110 / 01)**'nin ilgili bölümü şubece uygun görüşle işaretlenerek yeni kart verilmesi işlemleri yapılır.

UYGULAMA SORUMLUSU K.K.M.	KALİTE GÜVENÇE O.K.G.M.	ONAY
04.11.1996	06.11.1996	08.11.1996
REVİZYON NO : REV.000	SON REV.TARİHİ : 00.00.0000	YAYIN TARİHİ : 11.11.1996

Tablo 14 . Kredi Kartı Hizmet Kalite Kriter Şartnamesi.

T. Tütüncüler Bankası**HİZMET KALİTESİ KRİTER ŞARTNAMESİ**SAYFA NO : 1 / 1
KOD NO : HKKŞ - 009**HİZMET ÜRÜNÜ :**
KREDİ KARTLARI**HİZMET KODU:**
HÖ 051**HİZMET ÜRETİM BÖLÜMÜ:** Şube Kaynak ve Bireysel Paz.
Genel Müdürlük Kredi Kartları Müdürlüğü.

S/N	KALİTE KRİTERİ	İLGİLİ İŞLEM TALİMAT KODU	ÖLÇÜM / KAYIT YERİ	ÖLÇÜM / KAYIT SORUMLULARI	İLGİLİ EVRAK / FORMLAR
1	Kredi Kartı Sayısı	IT 051-104	KKM	Kalite Sorumluları	RAP-ISO-KKM-00-00
2	Aktif Kredi Kartı Oranı	IT 051-104	KKM	Kalite Sorumluları	RAP-ISO-KKM-00-00
3	Kredi Kartı Ciro	IT 051-107	KKM	Kalite Sorumluları	RAP-ISO-KKM-00-00
4	Kredi Kartı Ciro Artış Yüzdesi	IT 051-107	KKM	Kalite Sorumluları	RAP-ISO-KKM-00-00
5	Kredi Kartı Talebi ile Talebin Genel Müdürlüğe Gönderilmesi Arasında Geçen Ortalama Süre	IT 051-102	ŞUBE	Kalite Sorumluları	KGS (KK ŞUBE 12)
6	Kredi Kartı Talebinin Genel Müdürlüğe Gönderilme ve Genel Müdürlükten Dönmesi Arasında Geçen Ort. Süre	IT 051-103	ŞUBE	Kalite Sorumluları	KGS (KK ŞUBE 12)
7	Kredi Kartı Talebinin Genel Müdürlükten Dönmesi ve Kartın Müşteriye Teslimi Arasında Geçen Ort. Süre	IT 051-104	ŞUBE	Kalite Sorumluları	KGS (KK ŞUBE 12)

UYGULAMA SORUMLUSU

O.K.G.M.

04.11.1996

KALİTE GÜVENÇE

O.K.G.M.

06.11.1996

REVİZYON NO : REV000

SON REV. TARİHİ : 02.00.0000

YAYIN TARİHİ : 11.11.1996

Tablo 15. Kredi Kartı Hizmet Standart Şartnamesi.

T. Tütcüncüler Bankası		SAYFA NO : 1/1 KOD NO : HİAŞ - 009						
HİZMET STANDARTI ŞARTNAMESİ								
HİZMET ÜRÜNÜ : KREDİ KARTLARI		HİZMET KODU: HÖ 051						
HİZMET ÜRETİM BÖLÜMÜ: Şube Kaynak ve Bireysel yada Kurumsal Paz. Genel Müdürlük Bankacılık Hizmetleri Müdürlüğü ve Fon Yönetimi Müdürlüğü.								
KALİTE KRİTERLERİ	KRİTER KODU	ÖLÇÜM BİRİM	ÖLÇÜM YÖNTEMİ VE PERİYODU	ÖRNEK ÖLÇÜMLER TARİHİ	ÖRNEK ÖLÇÜM SONUÇLARI	ÖRNEK ÖLÇÜM SONUCU.	STANDART	TOLERANS
Kredi Kartı Sayısı	KK.051-01	ADET	Şube bazında aylık, kredi kartları sayıları toplamında oluşan "Banka Toplamıdır." (AYLIK)	TEMMUZ, AĞUSTOS, EYLÜL 96	54.086 55.864 55.856	55.202		
Aktif Kredi Kartı Oranı	KK.051-02	%	Bankanın aylık, aktif kredi kartı sayısı toplamının, Bankanın Toplam Kredi Kartı Sayısına bölünmüştür.(AYLIK)	TEMMUZ, AĞUSTOS, EYLÜL 96	56.8 56.2 58.8	57.2 %		
Kredi Kartı Cirosu	KK.051-03	Mil.TL	Şube bazında aylık, kredi kartı cirolarının toplamından oluşan "Banka Toplamıdır." (AYLIK)	HAZİRAN, TEMMUZ, AĞUSTOS, EYLÜL 96	410.474 423.507 431.301 452.061	429.335		
Kredi Kartı Ciro Artış Yüzdesi	KK.051-04	%	Bankanın aylık, Kredi Kartı cirolarının toplamının, bankanın önceki ayki ciro toplamına göre artış yüzdesidir.(AYLIK)	TEMMUZ, AĞUSTOS, EYLÜL 96	3.1 1.8 4.6	3.1 %		
UYGULAMA SORUMLUSU				KALİTE GÜVENÇE				
O.K.G.M. 04.11.1996				O.K.G.M. 06.11.1996				
REVİZYON NO : REV 003				SON REV.TARİHİ : 03.00.0000				
REVİZYON NO : REV 003				YAYIN TARİHİ : 11.11.1995				

6. SONUÇ

Birçok organizasyon kaliteyi, çeşitli teknikler kullanarak ve prosesler uygulayarak elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi, sürekli kalite geliştirmeyi amaçlayan ve çok sayıda prensiplerden oluşan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek bir etkinlik için, Toplam Kalite Yönetiminin prensipleri her organizasyonun kendi yapısına göre adapte edilmelidir. Bu şekilde Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun amacına bağlı kalarak, organizasyon kültürünü, ortamını, kalitesini ve prodüktivitesini artırmaktadır.

Direkt olarak kullanıcılarla karşı karşıya gelen hizmet endüstrilerinde ise Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması oldukça farklıdır. İnsan ilişkilerinin hizmet sektöründe önemli bir yer tutması, Toplam Kalite yaklaşımının temeli olan insan faktörünü öne çıkartmaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe, müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara cevap verebilen kaliteli hizmet sunmak, temel bir görevdir. Bu sistem içinde, iç ve dış müşteri olarak adlandırılan elemanlardan elde edilen taleplere göre, hareket tarzı belirlenmekte ve böylece, Toplam Kalite Yönetiminin temel safhası oluşturulmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, herşeyden önce sürekli bir kalite inancıyla ve kalitenin gerçekten işe yaradığı konusunda şüphe duymamakla başlamaktadır. Bu noktada üst yönetim, kaliteye inanmalı, sürekli bir eğitim vermeli ve çalışanlarını motive ederek, sürekli katılımı sağlamalıdır. Her zaman için daha iyisinin yapılabileceğini vurgulamak ve çalışanlara sürekli gelişim fikrini benimsetmek üst yönetimin temel görevidir. Organizasyonların bu konularda ne derece başarılı oldukları, aralarındaki kalite farkını ortaya çıkarmaktadır.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'nin, rekabet edebilmesi için Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Önemli bir sektör olan bankacılıkta da, Toplam Kalite yaklaşımının uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu yaklaşımı kolaylıkla uygulamak için, ISO 9000 kalite güvence sisteminin bankacılık

sektörüne adaptasyonu gerekmektedir. ISO 9000 Sistemi, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında bir geçiş safhası olarak göz önüne alınmalıdır. Böylece, Toplam Kalite Yönetimine geçiş kolaylaşmakta ve hizmet kalitesinde sürekli bir artış sağlanmaktadır.



Kaynaklar

- Altaran, M. ve H. D. Fitzgerald,** *Implementing TQM in the Delivery of Government-Contracted Healthcare*, Industrial Management, March-April, 1995.
- Bank, J.,** The Essence of Total Quality Management, Prentice-Hall Ltd., 1992.
- Benson, T. E.,** *TQM: A Child Takes a First Few Faltering Steps*, Industry Week, April, URL: gopher://deming.clemson.edu/den/files/firststep.text, 1993.
- Bingöl, Ş.,** *Kalite Kontrol ve Verimlilik*, Verimlilik Dergisi, MPM, C.12., Ankara, 1983.
- Boothe, R.,** *Who Defines Quality in Service Industry?*, Quality Progress, February, 1990.
- Brocka, B. ve M. S. Broacka,** Quality Management, Business One Irwin Publishing, 1992.
- Brown, D. ve V. Anders,** *ISO 9000: A Quality System for the Present and Future*, URL: <http://www.ciras.iastate.edu/management/ciras88.html>
- Crosby, P. B.,** Quality is Free, McGraw-Hill, New York, 1979.
- Datamation,** URL: <http://www.datamation.com/July15/07bgm2s2.html>, 1996.
- Deming, W. E.,** *Quality and the Required Style of Management*, The Journal for Quality and Participation, March, URL: gopher://deming.clemson.edu/den/files/reqstyle.text 1988.
- Edosomwan, J. A. ve W. S. Moore.,** *Assess Your Organization's TQM Posture and Readiness to Successfully Compete for The Malcolm Baldrige Award*, Industrial Engineering, Vol.23, No.2, February, 1991.
- Erkut, H.,** Hizmet Kalitesi, Interbank Yayını, Toplam Kalite Yönetim Dizisi, 1995.
- Esen, D.,** *Problem Çözme Takımlarında Profilo KİT Modeli*, 4.Ulusal Kalite Kongresi, Cilt 1, Sayfa 93, 1995.
- Eskildson, L.,** *Improving the Odds of TQM's Success*, Quality Progress, April, 1994.
- Feigenbaum, A. V.,** Total Quality Control, McGraw-Hill Book Co., New York, 1988.
- Ferguson, W.,** The Voluntary Standard That Is Now Mandatory, Industrial Management, October, 1994.

- Gardner, B. R.**, *ISO 9000 & TQM: Is it OK to Choose?*, The Community Quality Journal, September, October, URL: <http://www.deming.eng.clemson.edu/pub/tqmbbs/iso9000/isovstqm.txt>, 1996
- Garvin, D. A.**, *What Does Product Quality Really Mean?*, Sloan Management Review, Fall, 26(1), sayfa 25-43, 1984.
- Gitlow, H. S. ve S. J. Gitlow**, *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1987.
- Golovin, J. J. ve A. J. MacDonald**, *Utilizing Manufacturing Execution Systems to Ensure ISO 9000 Conformance*, Semiconductor Equipment and Materials Int., URL: <http://www.semi.org/Focused/quality/consilium.html>, 1995
- Groocok, J. M.**, *The Chain of Quality*, John Wiley & Sons, 1986.
- Hakes, C.**, *Total Quality Management: The Key to Business Improvement*, Chapman & Hall, London, 1991.
- Ho, S. K. M.**, *Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?*, MCB University Press, URL: <http://www.mcb.co.uk/services/conferen/oct95/isotqm/backgrnd.htm>, 1995.
- Hunicke, W. J.**, *Total Quality: The Three Missing Link*, David Buttler Associates, URL: <http://www.dbainc.com/dba/tqm/links/index.html>, 1996.
- Hunicke, W. J.**, *ISO 9000: Four Steps in Making it Work*, David Buttler Associates, URL: <gopher://stealth.romoidy.com:70/00/tqm/isowork>, 1994.
- Interleaf**, *The ISO 9000 Guide*, URL: <http://www.ileaf.com/isoguide.html>, 1996.
- Ishikawa, K.**, *Toplam Kalite Kontrol*, KalDer Yayınları, Mayıs, 1995.
- ISO**, *Introduction to ISO*, International Organization for Standardization, URL: <http://www.iso.ch/infoe/intro.html>, 1996.
- Johnson, R. S.**, *TQM: Leadership for the Quality Transformation*, Quality Progress, January, 1993.
- Juran, J. M.**, *Made in USA: A Renaissance in Quality*, Harvard Business Review, July-August, Sayfa: 7, 1993.
- Juran, J. M.**, *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1974.

- Juran, J. M.**, *Quality Control in Service Industries*, URL: <http://www.juran.com/juran/download/papers/sp7316.html> , 1996.
- Kavrakoğlu, İ.**, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, 2.Baskı, 1994.
- Masters, R. J.**, *Overcoming the Barriers to TQM's Success*, Quality Progress, May, 1996.
- Merron, K. A.**, *Creating TQM Organizations*, Quality Progress, January, 1994.
- Mitra, A.**, *Fundamentals of Quality Control and Improvement*, Macmillan Publishing Co., 1993.
- Moen, R. D.; T. W. Nolan, ve L. P. Provost,**, *Improving Quality Through Planned Experimentation*, McGraw-Hill Book Co., 1991.
- Oakland, J. S.**, *Managing Production in a Total Quality Way*, CAD-CAM 1990 Conference Proceedings, The Sytrathclyde Institute, Sayfa:89, 1990.
- Oakland, J. S.**, *Total Quality Management*, Heineman Newnes Publishing Ltd., London, 1989.
- Parasuraman, A.; L. L. Berry ve V. A. Zeithalm,** *SERVQUAL:A Multiple Item Scale, Measuring Cunsomer Perceptions of Service Quality*, J. Retailing, Vol.64, No.12-37, 1988.
- Paton, S. M.**, *Is TQM Dead?*, Quality Digest, April, URL: gopher://deming.clemson.edu/den/files/frststep.text, 1994.
- Patterson, T. F.**, *TQM in Extension's Crystal Ball*, Journal of Extension, Vol.33, No.2, April, 1995.
- Ronen, B. ve S. Pass,** *Focused Management: A Business-Oriented Approach to Total Quality Management*, Industrial Management, May-June, 1994.
- Rosander, A. C.**, *The Quest for Quality in Services*, ASQC, Quality Press, WI, 1989.
- Ross, P. J.**, *Taguchi Techniques for Quality Engineering*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1988.
- Roth, A. V. ve W.E. Jackson, III,** *Strategic Determinations of Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry*, Management Science, Vol.41, No.11, 1995.

- Schroeder, R. G.**, *Operations Management: Decision Making in the Operations Function*, McGraw-Hill Book Co., 1986.
- Scully, J. P.**, *TQM and Human Nature: Getting Beyond Organizational Misconcepts*, Quality Progress, May, 1996.
- Sinha, M. N. ve Wilborn, W. O.**, *The Management of Quality Assurance*, John Wiley & Sons, 1985.
- Small, J. E.**, *ISO 9000 and IBM's Total Quality Management Program*, The Proceeding of the 1st Annual International Conference on ISO 9000, URL: <http://www.semi.org/Focused/quality/ibm.html>, November, 1993.
- Smith, K. A.**, *TQM in Public Sector*, Quality Progress, July, 1993.
- Tanner, A. R. ve I. J. DeToro**, *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wesley Pub. Co., 1992
- Taylor, R. L.**, *Small Business Should Prepare; ISO 9000 is on the Way*, Federal Acquisition Report, URL: <gopher://deming.clemson.edu/den/files/smlbziso.text>, January, 1994.
- Willborn, W.**, *Quality Management System: A Planning and Auditing Guide*, Industrial Press, New York, 1989.
- Zuckerman, A.**, *ISO 9000: A Free Trade Boon, Barrier or Boondoggle?*, Journal for Quality and Participation, January-February, 1994.

ÖZGEÇMİŞ

Gül ÖZGÜVEN, 1971 yılında İzmir’de doğmuştur. 1988 yılında İzmir Amerikan Lisesi’nden, 1992 yılında ise Yıldız Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü’nden mezun olmuştur. 1993 yılında QuickSilver Tekstil Şirketi Üretim Planlama Bölümü’nde Endüstri Mühendisi olarak çalışmaya başlamıştır. Aynı yıl, Ege Finansal Kiralama (Leasing) şirketinde analist olarak göreve başlamış, 1994 yılında Operasyon Bölümü’nde yetkili olmuştur. 1995 yılında ise, aynı şirkette Müdür Yardımcılığı görevine atanmıştır ve halen bu görevi sürdürmektedir.

