

**BANKACILIKTA HİZMET
KALİTESİ VE ISO 9000-9001-9004
STANDARTLARININ KOÇBANK
KALİTE GÜVENCE SİSTEMİYLE
KARŞILAŞTIRILMASI**

Sevil SARAÇ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2002

**BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ VE ISO 9000-9001-9004
STANDARTLARININ KOÇBANK KALİTE GÜVENCE
SİSTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI**

Sevil SARAÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mart-2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ VE ISO 9000-9001-9004 STANDARTLARININ KOÇBANK KALİTE GÜVENCE SİSTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

Sevil SARAÇ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart-2002

Danışman: Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN

Günümüzde uluslararası geniş pazarlarda, rekabetin çoğalması ve artan müşteri ihtiyaçları, yeni pazarlar kazanmayı ve eldekilerini korumayı zorlaştırmaktadır. Bu dönemde başarının tek ölçütü yüksek kalite düzeyinde ürün veya hizmeti en düşük maliyetle müşteriye sunabilmektir. Yani rekabetin adı kalitedir.

Bu çalışmanın amacı, günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan kalite olgusunu işleyerek, üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründeki önemini bir kez daha vurgulamaktır.

Rekabet koşullarının zorlaştığı ve tüketici bilincinin sürekli arttığı hizmet sektöründe başarılı olmanın temelinde kaliteli hizmet sunulması yatmaktadır. Bunun bilincine varan şirketler hizmet kalitesini daha da arttırmanın yollarını araştırmaktadırlar. Toplam Kalite bu yolun başıdır.

Toplam Kalite'ye göre kalite, şirkette iç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, tüketicinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tam ve ekonomik biçimde karşılamak için, tüm çalışanların katılımını sağlayarak, işlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim tarzıdır.

ISO 9000 Kalite Güvencesi sistemleri, Toplam Kalite'ye ulaşmada önemli bir araçtır. Müşteri ihtiyaçlarına tam uyumu hedefliyerek, alıcıya güven verecek belirli kriterleri ortaya koymaktadır. ISO 9000 standartları serisinin ortaya çıkmasıyla beraber, ürün ya da hizmet değil, o ürün ya da hizmeti üreten sürecin denetlenmesi ortaya çıkmıştır.

Çalışmam yukarıda belirtilen kavramlardan yola çıkılarak hazırlanmaya çalışılmıştır. Çalışmamda 5 bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde, genel kalite kavramı işlenmiş. Kalite, Toplam Kalite, Hizmet Kalitesi gibi sorulara cevap aranmış, aralarındaki ilişki irdelenmiştir.

İkinci bölümde, ISO 9000 Kalite Standartları Serisinden bahsedilmiş, Toplam Kalite ile ISO 9000 standartları arasında ilişki kurularak, kalite güvencesi standartlarının faydaları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, ISO 9001 Kalite Sisteminin kapsadığı alanlar ile hizmet birimlerinde Kalite Güvencesi ISO 9004-2 açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, hizmet sektöründe önemli bir yer taşıyan bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin boyutları ele alınmış, sağlıklı ve uzun ömürlü bir şirket yapısı için hizmet kalitesini sağlamanın ve sürekli iyileştirmenin zorunluluğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel etkinliğin ve başarıyı arttırmanın yolu olan Toplam Kalite Yönetiminin ve ona ulaşmada önemli bir araç olan ISO 9000 standartları incelenmiştir.

Beşinci bölümde bankacılık sektöründe “önemli bir yeri olan ve müşteriye en iyi hizmeti verebilmek için toplam kalite ilkelerini benimsemiş olan Koçbank Kalite Sistemleri ile ISO 9000-9001-9004 Kalite Güvence Sistemlerinin karşılaştırılması incelenmiştir.

ABSTRACT

Today, the increasing competition and other increased cus needs at international vast markets make it impossible to keep available on hand. In this period, the success is attainable only if one can supply best quality of product or service at low cost.

The purpose of this study is to deal with quality issue, being indispensable part of today's life, and to focus on its significance in services sector as in manufacturing sector.

To be successful in services sector under conditions of hard competitive conditions, and continuous increasing consciousness of consumers, one need to supply quality services. The companies, becoming aware of thi fact, attempt to increase the quality of services. The total quality lies at the beginning of this path.

According to Total Quality mthod, th quality means to ensure customer satisfaction of customers at inside and outside of company. The Total Quality Management ensures the participation of all employees to meet completely present and future customer needs at an economic cost, and attempts to develop improve jobs continuously.

The systems of ISO 9000 Quality Assurance are a significant means of accessing to Total Quality. They are aimed at complete adaptation to customer needs, and emerge certain criteria assuring customers with confidence. After the upcoming of ISO 9000 standarts serial, one is obliged to supervise the process of supplying product or service, but not product or service itself.

My this study was prepared on basis of above mentioned concepts. This study includes 5 chapters. The first chapter deals with overall quality concept, and describes relationship matters between Quality, Total Quality, Service Quality, etc.

The second chapter describes ISO 9000 Quality Standarts serial, and illustrates

benefits of quality assurance standards in respect of relationship between Total Quality and ISO 9000 Standards.

The third chapter depicts applicable fields of ISO 9001 Quality Systems and Quality Assurance ISO 9004-2 in service units.

The fourth chapter deals with the dimensions of service quality in banking sector, being a major part of services sector, and illustrates the need of ensuring a service quality and a continuous improvement to create a prosperous and long term company. The Total Quality Management, being a means of increasing organizational efficiency and success, and ISO 9000 Standards, the major and unique path accessing to Total Quality Management, are described.

Finally, the fifth section described the System Model of Koçbank, as a bank having a major role in Banking sector which adapted Total Quality Principles to supply best services to its customers was compared with the ISO 9000-9001-9004 Quality Assurance.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sevil SARAÇ'ın "Bankacılıkta Hizmet Kalitesi ve ISO 9000-9001-9004 Standartlarının Koçbank Kalite Güvence Sistemiyle Karşılaştırılması" başlıklı tezi/...../ 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN

Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Prof. Dr. ~~Ömer Zühtü~~ AL TAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

GENEL KALİTE KAVRAMI

1. KALİTE	3
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	6
3. KALİTE SİSTEMLERİ	8
4. KALİTE KONTROL	12
5. KALİTE GÜVENCESİ	14
6. HİZMET KALİTESİ	16
7. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	18

İkinci Bölüm

KALİTE GÜVENCESİ STANDARTLARI ISO 9000

1. BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ	23
1.1. Hizmet Kalitesi	23
1.2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri	24
1.2.1. Beşeri Faktörler ve Davranışsal Özellikler	24
1.2.2. Zamanla İlgili Özellikler	24
1.2.3. Hizmetin Uygunsuzluk Özellikleri	24
1.2.4. Karakterle İlgili Olanaklar	25
2. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	25
3. ISO 9000 KALİTE STANDARTLARI SERİSİ	26
3.1. ISO 9000 Kalite Standartlarının Tarihsel Gelişimi	26

3.2. ISO 9000 Kalite Standartlarının Tanımı	27
4. ISO 9000 KALİTE STANDARTLARI SERİSİNE NEDEN GEREKSİNİM VAR?	30

Üçüncü Bölüm

ISO 9001 KALİTE SİSTEMİNİN KAPSADIĞI ALANLAR VE HİZMET BİRİMLERİNDE KALİTE GÜVENCESİ (ISO 9004-2)

1. ISO 9001 (KALİTE SİSTEMLERİ-TASARIM, GELİŞTİRME, ÜRETİM, TESİS VE HİZMETTE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ) KAPSAMI	32
1.1. Yönetimin Sorumluluğu	32
1.2. Kalite Sistemi	33
1.3. Sözleşmelerin Gözden Geçirilmesi	33
1.4. Tasarımın Kontrolü	33
1.5. Belge Kontrolü	33
1.6. Satınalma	34
1.7. Müşterinin Tedarik Ettiği Malzeme	34
1.8. Ürün Teşhis ve İzlenebilirliği	34
1.9. Proses (Süreç) Kontrol	34
1.10. Muayene ve Test	34
1.11. Muayene, Ölçme ve Test Donanımı	35
1.12. Muayene ve Test Yapısı	35
1.13. Uygun Olmayan Ürünlerin Kontrolü	35
1.14. Düzeltici İşlem	36
1.15. İşleme, Depolama, Paketleme ve Teslimat	36
1.16. Kalite Kayıtları	36
1.17. İçsel Kalite Denetimi	36
1.18. Eğitim	37
1.19. Servis	37
1.20. İstatistiksel Teknikler	37
2. ISO 9004-2 (HİZMETLERDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KAPSAMI)	37
2.1. Hizmet Özellikleri ve Kontrolü	37
2.2. Kalite Sistemi Prensipleri	39

2.2.1.	Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler	39
2.2.2.	Yönetim Sorumluluğu	40
	2.2.2.1. Genel	40
	2.2.2.2. Kalite Politikası	40
	2.2.2.3. Kalite Hedefleri	40
	2.2.2.4. Kalite Sorumluluk ve Yetkisi	41
	2.2.2.5. Yönetimin Gözden Geçirmesi	42
2.2.3.	Personel Ve Kaynaklar	43
	2.2.3.1. Genel	43
	2.2.3.2. Personel	43
	2.2.3.2.1. Motivasyon	43
	2.2.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme	44
	2.2.3.2.3. İletişim	45
	2.2.3.3. Malzeme Kaynakları	46
2.2.4.	Kalite Sistemi Yapısı	46
	2.2.4.1. Genel	46
	2.2.4.2. Hizmet Kalite Halkası	46
	2.2.4.3. Kalite Dökümantasyonu ve Kayıtları	48
	2.2.4.3.1. Dökümantasyon Sistemi	48
	2.2.4.3.2. Döküman Kontrolü	49
	2.2.4.4. İç Kalite Tetkikleri	50
2.2.5.	Müşteri ile Yüzyüze İlişkiler	51
	2.2.5.1. Genel	51
	2.2.5.2. Müşterilerle İletişim	51
2.3.	Kalite Sisteminin İşleyisi ile İlgili Elemanlar	52
2.3.1.	Pazarlama İşlemi	52

2.3.1.1.	Pazar Araştırması ve Analizinde Kalite	52
2.3.1.2.	Tedarikçi Yüklümlülükleri	53
2.3.1.3.	Hizmet Özeti	54
2.3.1.4.	Hizmet Yönetimi	54
2.3.1.5.	Reklamda Kalite	54
2.3.2.	Tasarım İşlemi	55
2.3.2.1.	Genel	55
2.3.2.2.	Tasarım Sorumlulukları	55
2.3.2.3.	Hizmet Şartnamesi	56
2.3.2.4.	Hizmet Dağıtım Şartnamesi	57
2.3.2.4.1.	Genel	57
2.3.2.4.2.	Hizmet Dağıtım İşlemleri	57
2.3.2.4.3.	Teminde Kalite	58
2.3.2.4.4.	Hizmet ve Hizmet Dağıtımı İçin Müşteriye Tedarikçinin Sağladığı Teçhizat	59
2.3.2.4.5.	Hizmetin Tanımlanması ve İzlenebilirliği	59
2.3.2.4.6.	Müşteri Mülklerinin Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Dağıtım ve Korunması	60
2.3.2.5.	Kalite Kontrol Şartnamesi	60
2.3.2.6.	Tasarımın Gözden Geçirilmesi	61
2.3.2.7.	Hizmet, Hizmet Dağıtım ve Kalite Kontrol Şartnamelerinin Onaylanması	61
2.3.2.8.	Tasarım Değişiklik Kontrolü	62
2.3.3.	Hizmet Dağıtım İşlemi	63
2.3.3.1.	Genel	63
2.3.3.2.	Hizmet Kalitesinin Tedarikçi İncelemesi	64
2.3.3.3.	Hizmet Kalitesinin Müşteri İncelemesi .	64
2.3.3.4.	Hizmet Durumu	65
2.3.3.5.	Uygun Olmayan Hizmetler İçin Düzeltici Faaliyet	65
2.3.3.5.1.	Sorumluluklar	65

2.3.3.5.2. Uygunsuzluğun Tanımlanması ve Düzeltici Faaliyet	65
2.3.3.6. Ölçme Sistemi Kontrolü	66
2.3.4. Hizmet Performans Analizi ve Gelişimi	66
2.3.4.1. Genel	66
2.3.4.2. Veri Toplama ve Analiz	67
2.3.4.2.1. İstatistikî Metodlar	67
2.3.4.3. Hizmet Kalitesini Geliştirme	68

Dördüncü Bölüm

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ VE KONTROLÜ

1. BANKACILIKTA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	69
2. BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	71
2.1. Bankalarda Kalitenin Unsurları	72
3. BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	75
3.1. Güvenilirlik	76
3.2. Heveslilik	76
3.3. Yeterlilik, Yeteneklilik	77
3.4. Ulaşabilirlik, Kolay Bulunabilirlik	77
3.5. Anlayışlılık, Müşteri Tanınması	77
3.6. Maddî Kıymetler	78
4. BANKALARDA HİZMETDE KALİTE KONTROL MODELİNİN OLUŞTURULMASI	78
5. HİZMETTE KALİTE KONTROLÜ İÇİN NELER YAPILABİLİR?	82
5.1. Kalite Faktörlerini Belirlemek	83
5.2. Müşterinin Kalite Beklentilerini Belirlemek	84
5.3. Müşteri Beklentilerini Etkilemek	84

5.4. Hizmetin Yapılış Şemalarının Hazırlanması ve Standartlar	84
5.5. Müşteriyi Hizmet Üzerinde Eğitmek ve Müşteriyi Hizmette Kullanmak	85
5.6. Banka İçinde Bir Kalite Kültürü Oluşturmak	86
5.7. Hizmetin Güncelleştirilmesi ve Sürdürülmesi	86
5.8. Müşteri Şikayetlerini Dinlemek	87

Beşinci Bölüm

ISO 9000-9001-9004 STANDARTLARININ KOÇBANK KALİTE GÜVENCE SİSTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

1. KOÇBANK HAKKINDA GENEL BİLGİ	88
2. KOÇBANK'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UYGULANMASI	88
2.1. Banka'da Uygulanan Kalite Standartları ile ISO 9004-2 Standardının Oluşturulması Arasındaki Benzerlikler	88
2.2. Eğitim	89
2.2.1. Eğitim Üzerinde Durulması Gereken Konular	90
2.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Bilgiler	89
2.2.1.2. Kurumsal Kültür	91
2.2.1.3. Toplam Kalite Kültürü	92
2.2.1.4. Verimlilik Kültürü	94
2.2.1.5. İletişim	95
2.3. Çalışanların Motivasyonu	96
2.4. Koçbank'da Yapılan Yapısal Değişiklikler	97
2.5. Üst Yönetimin Desteği	99
2.6. Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu	99
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN KOÇBANK'IN BÖLÜMLERİNDEN BAZILARI VE ÖLÇÜMLEME KRİTERLERİNDEN ÖRNEKLER	100
3.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı	100
3.2. Mali Kontrol ve Planlama	101

3.3. Fon Yönetimi	101
3.4. İdari İşler Bölümü	101
3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi	102
3.6. Dış İlişkiler Yönetimi	102
3.7. Perakende Bankacılık	102
3.8. Sistem-Teknoloji	103
3.9. Şubeler	103
4. MÜŞTERİ GÖZÜYLE KOÇBANK	104
5. KOÇBANK HİZMET KALİTESİNİ KORUMAK İÇİN NE YAPIYOR	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
EKLER	109
KAYNAKÇA	112

GİRİŞ

Çağımız teknolojisinde değişimin temelini kalite oluşturmaktadır. Günümüzde fiyat ve taklit edilebilen ürünler rağbet görmemekte, bol çeşitli, düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler aranmaktadır.

Globalleşme sürecinde, teknoloji ve ticaretteki gelişmeler, hızlı değişimlere ayak uydurabilen, Kalite odaklı rekabetçi yöntemleri getirmektedir. Artık sadece ulusal pazarlar da rekabet değil, uluslararası pazarda rekabet sözkonusudur. Bilinçlenen tüketicinin sürekli artan ve değişen ihtiyaçları, Toplam Kalite'nin müşteri tatmini ve Toplam Verimlilik ilkelerine karşılık gelmektedir.

Toplam Kalite anlayışını, yaşamlarının bir parçası haline getiren toplumların başarıları ortadadır. Kalite lüks değildir. Gereklere uygunluktur. Astından üstüne kadar verimsizliğe karşı verilen bir savaştır.

Toplam Kalite Kontrol, hataları önlemeyi hedefleyerek, müşterilerin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap veren, maliyetleri düşüren bir yönetim tarzıdır. Hedef Sıfır Hatadır.

Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım gerektirir. Kaliteyi sağlayabilmenin en iyi araçlarından biri Kalite Güvencesi Sistemlerini, etkin bir şekilde uygulamaktır.

Uluslararası Standartlar Örgütü ISO'nun 9000 kodu ile yayınlanan 9000 serisi hem Avrupa Topluluğu tarafından, hem de birçok başka ülke tarafından ulusal standart olarak kabul edilmiştir. Ülkemizde TS-ISO 9000 standart serisi olarak uygulanmaktadır.

ISO 9000, gerek kalite sistemini oluşturmakta gerekse mevcut kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir yonetim modelidir.

Bu standartlar kalitenin onemli olduğunu vurgulamakta ve kalite ihtiyaçlarının karşılanabileceğini muişterilere kanıtlayarak, sistemin kurulması ve belgelenmesi ile, sũreklilięin sağlanabileceğini gostermektedir.

ISO 9000 standartları bir kuruluşun uest yonetim kademesinden başlıyarak, tum yonetim kademelerine, kuruluşun yapısına ve iş akışına duzenlemeler getirmektedir.

Kaliteli hizmet, muişteriye kaliteli hizmet sunulması ile başlamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektoruinde sũrekli bir Şirket yapısı için hizmet kalitesini oluşturmak ve sũrekli iyileştirmek bir zorunluluktur.

Gunumuzde bayrak yarişını, milletler arası boyutta Kalite Guvencesini sağlıyan Şirketler kazanacaktır.

Birinci Bölüm

GENEL KALİTE KAVRAMI

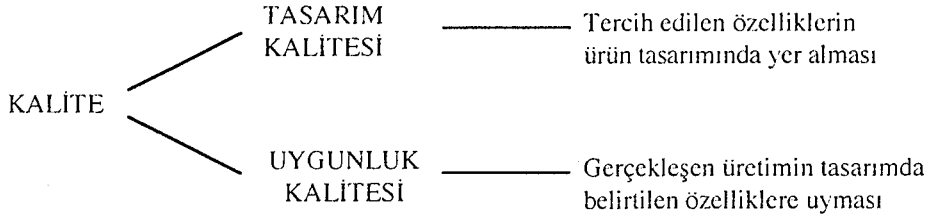
1. KALİTE

Kalite özünde bir kaynak tasarrufu, teknolojik beceri ve gelişmişlik sorunudur.¹

Geleneksel anlamda lüks, özel anlamda amaca uygunluk, basitçe gereklere uygunluktur.

ISO 9000 standartlarına göre, ürün veya servisin belirtilmiş şartları yerine getirme veya belirtilmiş ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine dayanan özellik ve karakteristiklerin toplamıdır.

Kalite'de 2 temel öge dikkat çekmektedir. İstenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesini, bu özelliklere uygunluk ise uygunluk kalitesini oluşturmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Kalitenin 2 Boyutu

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, 1993, s. 14.

¹“Okuyucuya Mektup”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1995, Özel Sayı, s.5.

Kalitenin iki boyutu aynı niteliği taşımaz. Tasarım kalitesi zevk, ihtiyaç ve tercihe göre değişir. Uygunluk kalitesi ise ölçülebilir.

Kaliteyi 8 ana başlıkta inceleyebiliriz.²

- * Kalite bir önlemdir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışı katar.
- * Kalite müşterilerin tatminidir: Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnundur.
- * Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- * Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- * Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır. Optimizasyondur.
- * Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- * Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- * Kalite bir yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

“Kalite her yeni tasarım ve her yeni süreç içine aşılmalıdır. Kalite denetleme ile yaratılmaz”.

D. Garvin’e göre kalitenin 8 boyutu bulunmaktadır.³

Performans: Üründe bulunan birinci özellikler, diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikinci karakteristikler.

²“Kalitenin Önemi”, *Standart Dergisi*, 1995, s.39.

³Perihan LOKMANOĞLU ve Nimet GENER, “Sanayide TKY Uygulamaları”, **5. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 877.

Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.

Güvenirlilik: Ürünün kullanım ömrü için performans özelliklerinin sürekliliği.

Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği.

Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.

Estetik: Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği.

İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansdır.

Kalite astından üstüne kadar verimsizliğe karşı verilen bir savaştır. Bu savaşı kazanan işletmeler rekabet avantajı sağlayarak, imajlarını pekiştirerek varlıklarını sürdüreceklendir.

Günümüz dünyasında işletmeler arasında yoğun bir rekabet söz konusudur. Rekabete dayalı bu ekonomik sistem içerisinde mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmek zorunluluğu taşımaktayız.

İşletmelerde üretim ve hizmetlerde üretim fazlası vardır. Yapılan çalışmaların çoğu verimlilik artışına yönelik yapılmıştır. Fakat verimlilik tek başına firmalara rekabet kazandıramamıştır. Rekabetin adı kalite olmuştur. Kalite çalışmalarının neler kazandıracığı açıktır. Görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla kazanılan zaman ve bir firmanın adının kalite ile birleştirilmesinden doğan kazançtır.

Kalite, Türk endüstrisinin ve ticaret hayatının geliştirilmesi için önemli bir faktördür. Tek pazar ve ürün sorumluluğu ile ilgili AT koşulları Türkiye'nin kalite performansını arttırabilmek için her türlü çabanın gösterilmesini zorunlu kılmaktadır.⁴

⁴Ömer PEKER, "TS-ISO 9000 Serisi Standartlarının Türkiye'deki Uygulaması", **Standart Dergisi**, Y. 32, S. 379, 1993, s. 80.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite`ye göre kalite şirkette iç ve dış müşteri tatmininin sağlanmasıdır.⁵

Toplam Kalite Yönetimi, tüketicinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını tam ve ekonomik biçimde karşılamak için, tüm çalışanların katılımını sağlayarak işlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini, çevreye zarar vermeden sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetim Kavramı 1930`larda Amerika`da ortaya atılmıştır. Büyük uçak, gemi, tank vb. araçların kısa sürede imalatı kalite standartlarının uygulanması ile sağlanmıştır.⁶

Toplam Kalite Yönetim kavramını geliştirenler ise Japonlardır. II. Dünya Savaşı sonrası ekonomileri oldukça kötüydü. Bu yüzden Amerika`dan kalite uzmanları getirmişler ve Toplam Kalite Yöntemini benimsemişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi, Japonya`da “Kaizen”⁷ diye adlandırılır. Japonlar kaliteyi müşteriye söz vermek, bu sözün işçiler tarafından verilmesi ve üretimin her aşamasında en az hata ile kaliteli üretimin yapılmasıdır.

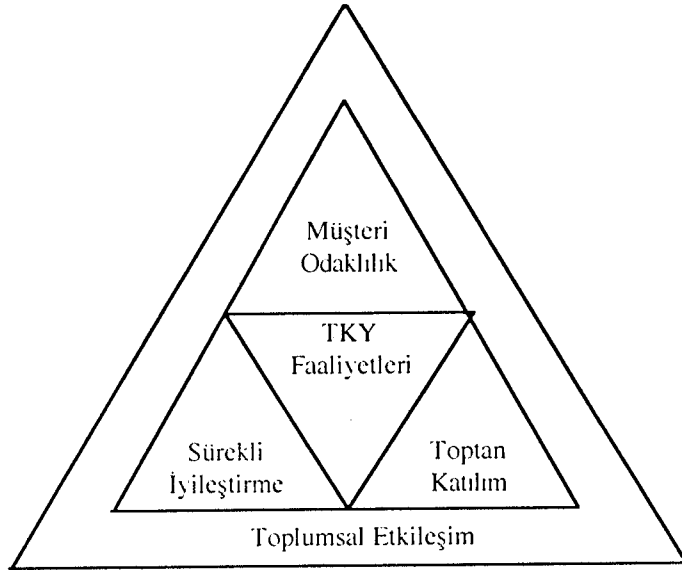
TKY yaklaşımları, örgüt kültüründe değişiklik ihtiyaçlarını ortaya çıkarır. Grup çalışmasının gerekli olduğu, insanların ortak bir kaderi paylaşarak, sadece kâr elde etmek değil, sürekliliği sağlayacak sistemleri ve süreci kurup, geliştirmeleridir.

TKY`ni 5 elemanın varlığı ile tanımlayabiliriz. (Şekil 2).

⁵ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, İstanbul, 15-16 Kasım 1993, s. 6.

⁶LOKMANOĞLU ve GENER, a.g.e., s. 879.

⁷LOKMANOĞLU ve GENER, a.g.e., s. 879.



Şekil 2

Kaynak: Tunç ÇELİK, "Yeni Kalite Tekniği", 4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, İstanbul, 8-9 Kasım 1995.

TKY uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık; etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek, üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkin bir biçimde girmesi, personelin eğitiminin sağlanarak, çalışanların işlerine karşı geliştirmeleri gereken tavırın davranışlara dönüşmesiyle mümkündür.

Kelly ve meslekdaşları (1991) TKY'yi üç temaya dayandırmıştır.⁸

Toplam: Herkesin ilgilendiği bir konu.

Kalite: Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak.

Yönetim: Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

⁸M. KÖSEOĞLU, D. K. HARRISON ve D. LINK, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, C. 23, S. 4, 1994, s.22.

TKY anahtar özelliklerini şöyle tanımlayabiliriz.⁹

- TKY müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmedir.
- TKY bir örgütün uzun dönemde müşteriye söz verme taahhüdünü gerektirir.
- Üzerinde anlaşılan standartlara uymadır.
- TKY yönetim hamlesidir.
- İnsanlar üzerinde odaklaşarak, kaliteye dayalı kültür üretmektir.
- İnsanların genel bir amaca doğru motivasyonunu sağlamaktır.
- Grup çalışması odaklıdır.
- Sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve bu hedefe göre yönetimdir.

TKY uygulanabilirliği, katılımcılığın tüm işletme fonksiyonlarına yayılarak, bütün personelin katılmasıyla mümkündür. Bu ise zorlayıcı baskı ile değil, katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi üst yönetim tarafından sağlanmasıyla mümkün olacaktır.

3. KALİTE SİSTEMLERİ

Sistem, amaçla ilgili ilişkiler dizisidir. Kalite sistemi, kalite yönetiminin yürütülmesi için organizasyon yapısı, sorumluluklar, yöntemler, süreçler ve kaynakların oluşturduğu bir zincirdir. Kalite idaresinin uygulanması için kurulan yapıdır.

Günümüzde alıcılar daha iyi kalite istemektedirler. Teknoloji sürekli değiştiğinden, üretim araç ve aygıtları daha karmaşık duruma gelmiştir. Dolayısıyla kaliteyi sağlama sistemlerinin, iş ve üretim yerlerinde yeniden inceleme ve değerlendirmesini gerekli kılmıştır.

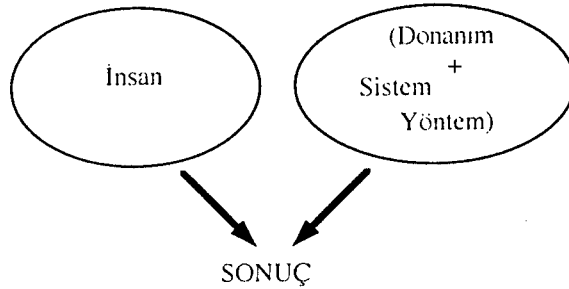
Sistem'i 3 ögeden oluşturabiliriz.¹⁰

⁹LOKMANOĞLU ve GENER, a.g.e., s. 879; KÖSEOĞLU ve Diğerleri, a.g.e., s. 22.

¹⁰İbrahim KAVRAKOĞLU, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, İstanbul, 1993, s. 24.

- 1- Donanım (teknoloji, araç-gereç, ölçü aletleri, vs.)
- 2- İnsan (operatör, usta, teknisyen vs.)
- 3- Yöntem (Politikalar, ilkeler, prosedürler, iş talimatları vs.)

Shewhart'ın insan ve sistem bileşimi ise (Şekil 3)'de gösterilmiştir.



Şekil 3: Shewhart'ın İnsan ve Sistem Bileşimi

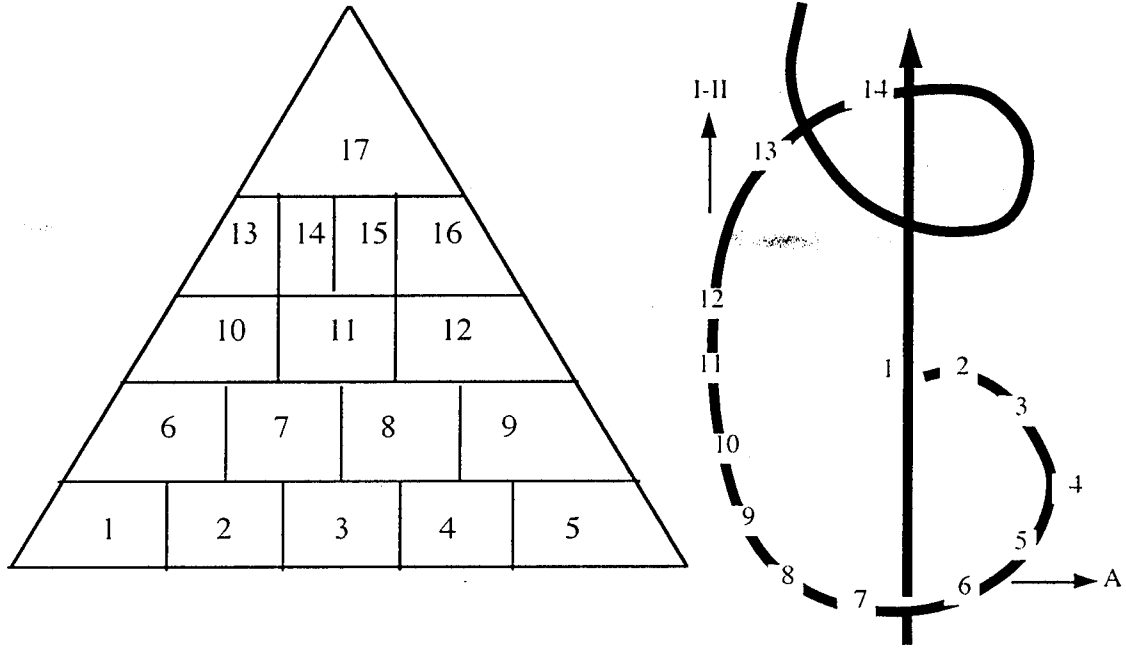
Kaynak: Kavrakoğlu, a.g.e., s.24.

Sistemli yaklaşım, kaliteyi etkileyebileceklerin çözümlenmesi ile başlar.¹¹ Kaliteye ilişkin sorunların çözümü; sistematik yaklaşımı gerekli kılarak, geniş çapta veri ve bilgilerin işlenmesidir. Sistem yaklaşımının en belirgin özelliği ise; ürünün veya hizmetin kalitesini etkileyen etmenlerin, koşulların ve süreçlerin her aşamada amaca uygun herbiriyle ilişkili bir bütün olarak gözlenmesidir.

Kalite sistemleri, ISO-9000 serisi standartları ile başlamamıştır. Geçmiş Amerika'da 1955 yılına kadar uzanan kalite sistemlerine yönelik ilk standart, askeri alandaki MILQ 9858 "Kalite Programları Gereksinimleri"dir.¹² 1960'lı yıllarda bilim adamları değişik kalite kontrol sistemlerine ilgi göstermişlerdir. Bunlara örnek olarak Dr. Feigen Boum'un üçgen biçimli modelini, J. M. Juran'ın ise spiral modelini verebiliriz. (Şekil 4).

¹¹Alp ESİN ve Macit KARABAY, (Der. Yüksel KILIÇASLAN), **Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000**, Ankara, KOSGEB Yayını, Ocak 1993, s. 63.

¹²Ali Rıza ORÇUNUS, "Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000", **Standart Dergisi**, Y. 32, S. 379, 1993, s. 51.



Şekil 4

Kaynak: ESİN ve KALABAY, a.g.e., s. 68.

Kalite sağlama sistemi için Feignbum Modeli

1. Kalite Kontrol Yöntemlerinin seçilmesi
2. Satıcılardan alınan ürünlerin değerlendirilmesi
3. Malzeme ve araç kabul planlarının düzenlenmesi
4. Ölçme aygıtlarının kontrolü
5. Kalite gider optimizasyonu
6. Kalite güvence sistem planlama
7. Prototip testi, ürün güvenilirlik düzeyinin testi
8. Kontrol yöntemlerinin etkinliklerinin araştırılması
9. Kalite gider çözümlenmesi
10. Kalite kontrol teknolojisi düzenleme
11. Geribesleme ve kalite kontrol
12. Kalite üzerinde bilgi alışveriş sisteminin kurulması
13. Yeni projelerin kontrolü
14. Girdi kontrol sistemi
15. Üretim süreç kontrol
16. Üretim süreç çözümlenmesi
17. Bütünleşik kontrol

Kalite sağlama sistemi için Juran Modeli

1. Pazar etüdü, ürün işlevlerinin araştırılması
2. Geliştirilen kalitede ürün için tasarım gerekliliklerinin saptanması
3. Ürün tasarımı ve geliştirme
4. Üretim süreç belirtgenlerinin belirlenmesi
5. Üretim için teknoloji ve hazırlıkların geliştirilmesi
6. Malzeme satınalma; parçaların ambalajlanması, teknolojik araçlar ve aygıtlar (A- Satıcılarla ilişki)
7. Üretim aygıt ve araçların üretimi
8. Ürün üretimi
9. Üretim süresince kontrol
10. Bitmiş ürün kontrol
11. Ürün işgörme yeteneğinin tesbiti
12. Satış, I. Reklamlar ve satış
II. İşletmeye almada ayar ve düzeltmeler
13. Ürün bakımı
14. Pazar; ürünün işlevsel etmenlerinin araştırılması

İleriki tarihlerde de kalite sistemlerine yönelik değişik standartlar oluşturulmuş, 1985-87 yıllarında ise kalite sistemlerinde patlama yılları olmuştur. Mart 87’de ise ISO-9000 standartlar serisi devreye girmiştir. Ülkemizde de 1991 yılında TS ISO-9000 standart serisi olarak yayınlanmıştır.¹³

ISO üyeleri tarafından kabul edilen sistem bazı temel prensipleri taşımaktadır.¹⁴

- Sistem bütün izin verilmişlere geçiş ile birlikte açık olmalıdır.
- Sistem içerisinde verilmiş olan belgeler karşılıklı tanımayı elde etmelidir.
- Sistem belgelerin izlenebilirliğini ve hesap teftişi raporlarının ait oldukları esasa göre muhafaza edilmelerini sağlamalıdır.
- Yeterliliği sağlamak için değerlendirme “eşit düzeyde değerlendirmenin bir elemanını kapsamaktadır.”
- Katılım değerlerinin plan içerisine hangi yolla olursa olsun dahil edilmelerine yardım etmek için zorunlulukların olmasını gerektirecektir.
- Plan ve program kendi kendini finanse ediyor olacaktır.

ISO standartları, kalite sistem şartlarına uyum göstermektedir. Kalite sisteminin iyi bir şekilde işlemesi için, bir yönetim sorumlusu gereklidir. Bu sorumlu ilgili standardın gereklilerinin yerine getirilmesi ve sürdürülmesi için belirlenmiş yetki ve sorumlulukla donatılmış olmalıdır. Tüm personelin ise uygun eğitim, öğretim programlarından geçmesi gereklidir.

¹³ORÇUNUS, a.g.e., s. 51.

¹⁴Archer OWEN, “Belgelendirme Kuruluşları Arasındaki Karşılıklı Tanıma”, **Standart Dergisi**, Y. 32, S.379, 1993, s. 72.

4. KALİTE KONTROL

Kontrolü amaçla ilgili teknik ve aktiviteler dizisi olarak tanımlarsak, kalite kontrolü, kalite gereklerinin yerine getirilmesinde kullanılan operasyonel teknikler ve aktiviteler diye tanımlıyabiliriz.¹⁵

Kalite kontrol, ekonomik etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla kalite halkasının çeşitli aşamalarındaki proseslerin gözlenebilmesi ve yetersiz performansla yol açan sebeplerin ortadan kaldırılabilmesini amaçlayan işlemleri ve uygulama tekniklerini kapsar.¹⁶

1920'li yıllarda muayene işlemi, son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasından Shewart çeşitli veriler toplamış ve analiz etmiştir. Bu aşama kalite kontrol olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda adımlar atılmıştır.¹⁷

Toplam kalite kontrol kavramı ise ilk kez Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum'a göre TKK, "Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını, müşterileri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleşen etkili bir sistem" olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

Toplam kalite kontrol hataları önlemeyi hedefleyerek, müşterilerin ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap veren, maliyetleri düşüren bir yönetim tarzıdır.

Kaliteyi odaklayan, müşteri tatmininin en ekonomik düzeyde karşılanmasını öngören

¹⁵ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, İstanbul, 15-16 Kasım, 1993, s. 7.

¹⁶ORÇUNUS, a.g.e., s. 50.

¹⁷ORÇUNUS, a.g.e., s. 56.

¹⁸ORÇUNUS, a.g.e., s. 50.

çağdaş yönetim anlayışı, TKK'un tüm sistemleri ile kuruluş içinde yaşama geçirilmesidir.¹⁹

Kalite Kontrol, sadece kontrol departmanının sorumluluğunda olmamalıdır. Organizasyonda tüm fonksiyonlar sorumlu olmalı, kalite kontrol şirket genelinde yürütülmelidir.

TKK müşteri ve insan kavramı üzerinde durur. Müşterilerin istekleri her an değişebilir ve hatayı affetmezler. Şirketlerin kuruluş amaçları toplumdaki insanlara hizmet etmektir. Onların ihtiyaç ve isteklerine cevap vermektir. Bunu da şirket ile bütünleşen çalışanların mutluluğu ile sağlayabilirler. Toplam Kalite Kontrolde, başarıya ulaşmak için çalışanların faaliyetlere tam katılımının sağlanması gereklidir. Yönetim öncelikle insana yatırım yapmalıdır. Çalışana gösterilen ilgi, verimli üretim ve müşteri tatminini getirir.

TKK, müşteri ihtiyaçlarını en az maliyetle karşılamayı hedefler bu yüzden hataların önlenmesi gerekmektedir. Hataları önlemek için kurulacak olan sistem, giderleri azaltacak, ürün ve hizmet maliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir.

TKK'da hedef sıfır hatadır. Sıfır hata faaliyetleri 3 grupta sınıflandırılabilir²⁰.

1. Güvence Sıfır Hata Faaliyetleri - Hatasız Ürün ve hizmet üretebilmek için, hataların oluşmasına fırsat vermeyen sistemlerin kurulmuş olmasıdır.

2. Önleme Sıfır Hata Faaliyetleri - Karşılaşılan hataların tekrarlanmasını önlemeye yönelik faaliyetler.

3. Küçük Sıfır Faaliyetleri - Kuruluşun bütününde, çalışanların sorunların çözümüne katılımlarını sağlamaya yönelik faaliyetler.

¹⁹ORÇUNUS, a.g.e., s. 56.

²⁰ORÇUNUS, a.g.e., s. 53.

Küçük sıfır hata faaliyetlerinin amacı, işi bizzat yapanların iyileştirme ve sorun çözme faaliyetlerine katılmalarıdır. Sorunlar veya geliştirilmesi gereken konu küçük parçalara bölünerek 5-8 kişilik gruplar tarafından ele alınmakta, çözüm önerileri oluşturulmaktadır. Böylelikle ana sorunlarda da sıfır hataya ulaşılabilir.

Günümüzde çağdaş kalite kontrol anlayışı önem kazanmıştır. Üretim yapıldıktan sonra kalite kontrol uygulamak yerine, üretim esnasında gereken önlemlerin alınarak hatalı ürünlerin üretilmesi önlenmelidir.

5. KALİTE GÜVENCESİ

Planlı ve sistematik bir biçimde ürün veya servisteki kalite için verilen şartları yerine getirecek yeterli güvenceyi sağlamayı gerekli kılmaktır.²¹

Bir ürünün veya hizmetlerin ihtiyaç duyulan kalite isteklerine uygunluğunu yeterli güvencede sağlamaya yönelik olarak uygulanması gerekli tüm planlı ve sistematik faaliyetleri kapsar.²²

²¹ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, İstanbul, 15-16 Kasım 1993, s. 8.

²²Yılmaz TAPTIK, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, S. 3, Nisan 1993, s. 24.

Tablo 1

KALITE GUVENCESI

1960-1980 : Kalite İmalatla Bütünleşmiştir.
İstatistik Kontrol Başlatılmıştır.
Üretim Esnasında Kontrol Kavramı Benimsenmiştir.
“İstenen Kalitenin Sürekli Bir Biçimde Elde Edilmesi Güvencesini Sağlamak İçin Önceden Hazırlanmış, Sistematik Düzenlemelerin Uygulamaya Konulması” Esastır.

İMALAT

: Ürün Kalitesinden Sorumludur.
İmalat İçi ve Final Kontrolleri Yapar.
İstatistik Metodlarını Kullanır.
Kontrolör Sayısını Azaltır (Oto Kontrole Yönelir)

KALITE GÜVENCESİ DEPARTMANI

: Kalite Yönetmeliklerinden Sorumludur. Müşterilerin İhtiyaçlarını Saptamak ve Şikayetlerini İncelemek İçin İmalat İle Müşteri Arasında Aracılık Yapar.

Kaynak: İsmail EFİL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniv.Güç.Vak., Yayın No: 110, 1995, s.8.

Kalite Güvencesi'nin günlük hayatta her alana sokulmaya çalışılması ilk olarak İngiltere'de gerçekleşti. BS 5750 standartlar serisi hem hükümet, hem de birçok firma tarafından kabul gören bir Kalite Güvence Sisteminin oturtulması sağlandı. Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek kalite - odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterleri açıkça vermektedir²³.

²³KAVRAKOĞLU, a.g.e., s. 28.

Kalite Güvencesi konusundaki gelişmeler 1985-87 döneminde ilerlemiştir. Kanada'da Z299'un revize edilmesi, ISO/TC. 176 Haziran-86'da "Kalite Sözlüğü" yayımlanmış, Mart-87'de ise ISO-9000 Standartlar devreye girmiştir.²⁴

Bu sistem tüm dünyada Kalite Güvencesi sistemini oluşturmayı amaçlamaktadır.

Kalite Güvencesi, ürün tasarımından, dağıtımına, kalitenin belirlenmesinde önem taşır. Bu da organizasyonun her kademesinde dikkatli bir kalite yönetimini gerektirir. Bu tür bir yönetimin birleştirilmesi belirli standartlar dahilinde gerçekleşir.²⁵

Kalite Güvencesi ürün veya hizmetlerin kalite için belirlenen isteklerini karşılamak amacıyla yeterli güveni sağlaması için gerekli planlı ve sistematik faaliyetlerin tümüdür.²⁶ Kalite Güvencesinin uygulanabilmesi için, yönetim faaliyetlerinin planlanması, personel seçim eğitimine önem verilmesi ve uygun çevre şartlarının oluşturulması gereklidir.

Günümüz dünyasında global pazarda, farklı özellikler isteyen, farklı kültürlerdeki müşteri topluluklarının ihtiyaç ve isteklerini karşılamak önem taşımaktadır. Bu da üretici ve müşteri arasında kalite köprüsünün kurulmasını gerektirmekte, Kalite Güvencesini ön plana çıkarmaktadır.

6. HİZMET KALİTESİ

Rekabet koşullarının zorlaştığı ve tüketici bilincinin sürekli arttığı hizmet sektöründe başarılı olmanın temelinde kaliteli hizmet sunulması yatmaktadır. Sanayii sektöründe olduğu gibi, hizmet sektöründe de rekabetin adı kalite olduğu bilincine varan şirketler hizmet kalitesini daha da arttırmanın yollarını araştırmaktadırlar. Toplam kalite bu yolun başıdır.

²⁴ORÇUNUS, a.g.e., s. 51.

²⁵KAVRAKOĞLU, a.g.e., s. 25.

²⁶LOKMANOĞLU ve GENER, a.g.e., s. 880.

Hizmet işlemlerinin, üretim sektörüne göre önemli faktörler içermesi nedeni ile hizmet işletmelerinde kalite kontrol çalışmalarının daha farklı bir yönden ele alınması gerekmektedir. Ayrıca hizmet alanında kalite kontrol faaliyetlerinin başarıyla uygulanabilmesi için hizmet alan ve veren tarafların niteliklerine uygun teknik ve kavramların geliştirilmesi gerekmektedir.²⁷

Hizmette kalite anlayışının oluşturulması, “Kalite gereklerinin başarılması; kuruluşun tüm seviyelerinde kalite prensiplerine bağlılığı ve oluşturulan kalite yönetimi sisteminin verilen hizmet ile ilgili müşteri kabulleri hakkındaki bilgilere göre sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesini gerektirmektedir”.²⁸ Bu standarda göre, bir kalite servisi tasarlamak, bu servisi kalite sağlayacak şekilde sunmak ve son olarak hizmetin yerine getirilmesini geliştirmek amacıyla müşterinin memnuniyetini değerlendirmek için bir şirketin nasıl organize edilmesi gerektiğini ortaya koyar.²⁹

Hizmet kalitesinin kontrolü, hizmet sektörünün hızla gelişmesi sonucu büyük önem taşımaktadır. Sağlık, bankacılık, sigortacılık, ulaşım, ticaret ve iletişim gibi çok sayıda büyük işletme hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerin çoğunluğu hizmet faaliyetleriyle ilgili olan standartları uygulayarak, hizmet üretiminde etkinlik ve verimlilik artışını sağlayarak, pazardaki paylarını koruyabilmektedir. (Tablo 2).³⁰

²⁷H. BAŞLIGİL ve H. BARAÇLI, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Çalışmaları ve Bir Uygulaması”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 13-14 Kasım 1996, s. 862.

²⁸TS ISO 9004-2 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları, Kısım 2, Hizmetler İçin Klavuz, Temmuz 1992.

²⁹L. HENRY, “Hizmetlerin Belgelendirilmesine Global Bir Yaklaşım Dahilinde ISO-9004-2'nin Kullanımı”, Standart Dergisi, Temmuz 1993, s. 106.

³⁰HENRY, a.g.e., s. 108.

Tablo 2 Hizmet Şirketleri

HİZMET ŞİRKETLERİ			
I-Kalite yönetimi ISO 9004-2	Hizmet Özellikleri	Hizmet teslim özellikleri	Müşteri değerlendirmesi
II-Hizmetlerin standart hale getirilmesi uygunluğun açıklanması	Kalite güvenliği		
	Hizmet standardı	Hizmet teslim standardı (ISO 9000'e dayalı)	
III-Hizmetlerin belgelendirilmesi	Hizmet standardı	Hizmet teslim standardı (ISO 9000'e dayalı)	Müşteri değerlendirme yükümlenme programı
IV-Kalite sistemi belgelendirmesi ISO 9000	Belgelendirme Referansı Sistemi		
	ISO 9001 veya ISO 9002'ye göre belgelendirme		

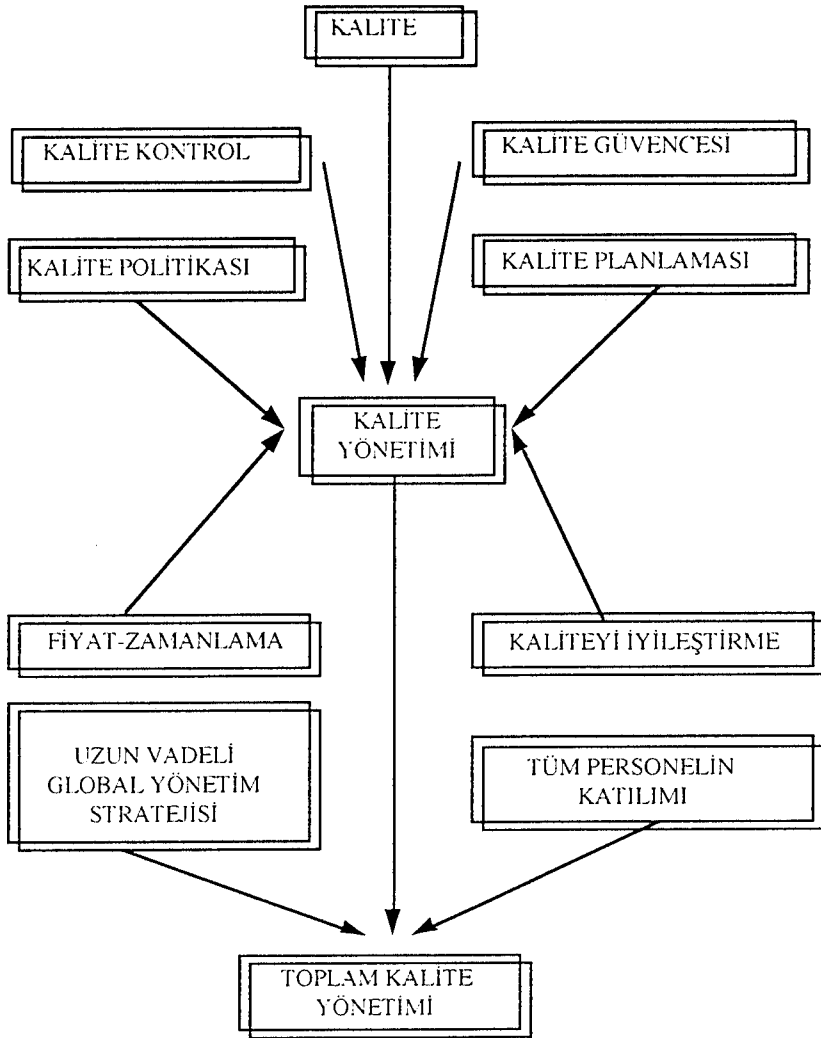
Kaynak: HENRY. a.g.e., s. 108.

Kalite Kontrol Sistemi bir ürün üretimi, servis hizmeti ya da bir araştırmada kaliteyi yükseltmek ve aynı zamanda en az çaba ve minimum maliyetle çıktıları arttırmaktır.³¹ Kullandığımız bir ürünün kalite kontrolü hakkında fikir yürütebiliriz ancak servis hizmetlerinin kalite kontrolünü ifade etmek daha zordur. Hizmetteki yetersiz kalite, üretim sektöründe olduğu gibi maliyet getirecektir.

7. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Toplam Kalite Yönetiminin diğer kavramlarla ilişkisini şekil üzerinde gösterildiği gibi ele alabiliriz.

³¹ BAŞLIGİL ve BARAÇLI, a.g.e., s. 863.



Şekil 5: Toplam Kalite Yönetimi

Kaynak: “Yüksel KOPÇAL, ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi, İstanbul: MESS Eğitim Yayınları, İstanbul, 1993, s. 18”. EFİL, s.31’deki alıntı.

Kalite Kontrol ile Kalite Sistemi arasında şu ilişkileri kurabiliriz. (Tablo 3, Tablo 4 ve Şekil 6).

Tablo 3. Kalitenin Geliştirilmesi

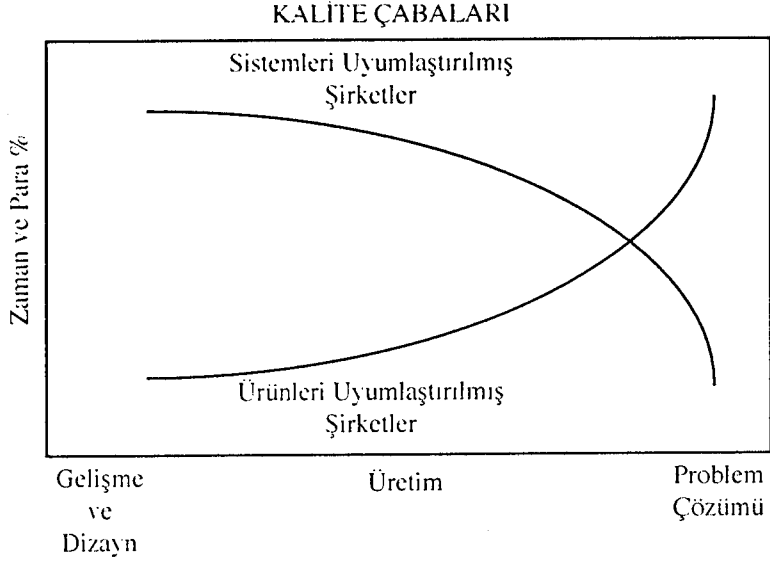
Sistemlerin Oryantasyonu	⇒	AŞAMA 3	Kalite Güvencesi Tüm Kalite İle İlgili Departmanları içeren
Süreç Oryantasyonu	⇒	AŞAMA 2	Kalite Güvencesi Tüm Esnasında
Ürün Oryantasyonu	⇒	AŞAMA 1	Denetim Üretimden Sonra

Kaynak: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, 15-16 Kasım 1993, s. 10.

Tablo 4. Odaktaki Değişim

ODAKTAKİ DEĞİŞİM	
⇒	Üründen sisteme odak noktası değişmiştir.
⇒	Birçok alanları içerir.
⇒	Sorumlulukların pek çok alana yayılması.

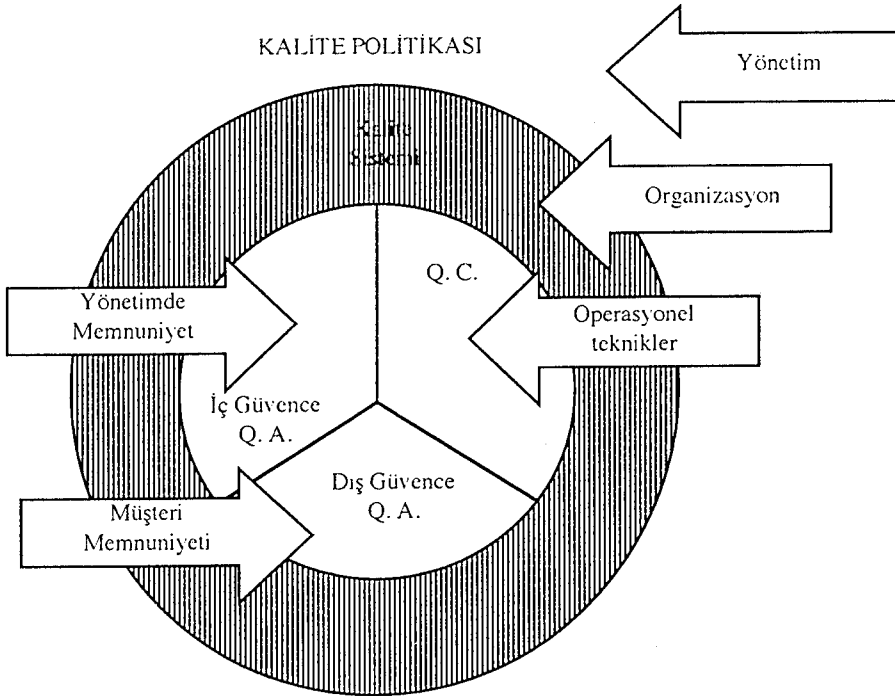
Kaynak: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, 15-16 Kasım 1993, s.11.



Şekil 6: Kalite Çabaları

Kaynak: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, 15-16

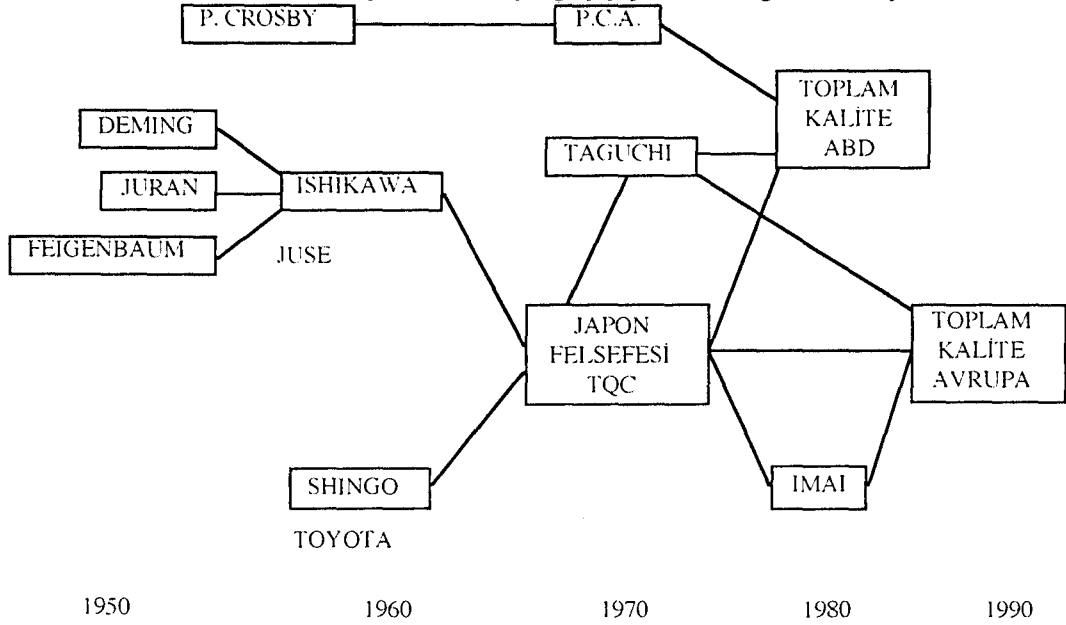
Kasım 1993, s. 12.



Şekil 7: Kalite Politikası

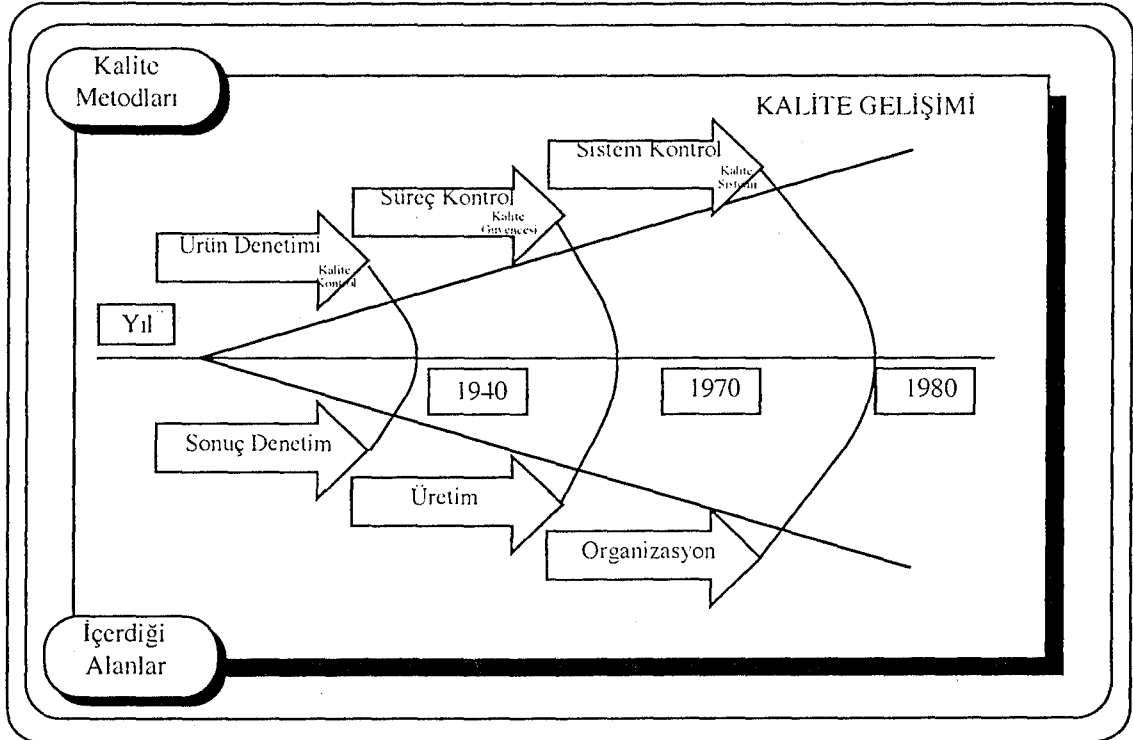
Kaynak: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, 15-16 Kasım 1993, s.14.

Kalite Güvencesinden Toplam Kaliteye geçiş Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8: Kalite Güvencesinden Toplam Kaliteye

Kaynak: EFIL, a.g.e., s. 13.



Şekil 9: Kalite Gelişimi

Kaynak: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, 15-16 Kasım 1993, s. 13.

İkinci Bölüm

KALİTE GÜVENCESİ STANDARTLARI ISO 9000

1. BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ

1.1. Hizmet Kalitesi

Günümüzde işletmelerin kaliteli ürün ve hizmet sunmak için çaba harcadıkları ve her geçen gün kaliteyi artırma çalışmaları yaptıkları gözlemlenmektedir. Üretim sektöründe kalite çalışmalarını görmek ve bu faaliyetleri kontrol etmek daha önemli görünmesine karşın, hizmet alanında da kaliteli hizmet çalışmaları gittikçe ön plana çıkmaktadır.

Hizmet kalitesini tanımlamak zordur. Hizmetlere dokunulamaz. Fiziksel bir nesne olmayıp bir aktivite, performans oldukları için, standartlar oluşturmak zordur.³²

Hizmet kalitesinde iki olgu mevcuttur. Hizmet alan ve hizmet veren, tarafların niteliklerine uygun teknik ve kavramların geliştirilmesi gereklidir. Hizmet alan taraf ihtiyacının karşılanması gereken taraftır. Hizmet veren tarafın hizmeti alan tarafa kaliteli hizmeti zamanında ve istenilen standartlara uygun sunması gerekir. Örneğin, bir bankada havale yaptıracak müşteri için kalite kavramı, işlemi yapan personelin güleryüze alıcı bilgilerini alarak işlemi yapmasıdır. Hizmeti veren taraf olan banka personeli için kalite kavramı ise, müşterinin işlemini zamanın da, eksiksiz tamamlanarak müşteri memnuniyetinin kazanılmasıdır.

³²Nursel ÖZTÜRK, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", Verimlilik Dergisi, Verimlilik İçin Üretimde, Tüketimde Kalite Özel Sayısı, 1993, s.110.

1.2. Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Hizmet kalitesi, etkinlik ve yeterlilikle ilgilidir. Etkinlik, müşteriler tarafından beklenen hizmetin tam olarak karşılanmasıdır. Yeterlilik ise, sunulan hizmetin istenen zamanda gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Özellikle 4 aşamada toplayabiliriz.³³

1.2.1. Beşeri Faktörler ve Davranışsal Özellikler

Hizmet kalitesi, hizmet sunanın tavır ve davranışları tarafından etkilenir. Aynı şekilde, hizmetten yararlananların da davranışları hizmetin kalitesi üzerinde etkilidir. Davranışlarda şiddet, saygı, motive edici unsurları görebiliriz. Bu özelliklerin bazıları bireysel özellikler olduğu gibi, bazıları eğitimle geliştirilebilir. Müşteri şikayetlerinin başlıcalarının kendileriyle yeterince ilgilenilmemesi, yanlış bilgi ve kaba davranışlar olduğu gözlemlenmektedir.

1.2.2. Zamanla İlgili Özellikler

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

1.2.3. Hizmetin Uygunsuzluk Özellikleri

Bu özellikler, amaçlanan performans derecesinden sapmayla ilgilidir. Uygunsuzluk, ideal seviyeden sapılmasıdır. Hizmet organizasyonunun amacı, amaçlanan seviyede başarıyı sağlayarak, müşterilerin beklentilerinin karşılanarak, öngörülen kalitenin gerçekleştirilmesidir.

³³Mitra AMITAVA, *Fundamentals of Quality Control And Improvement*, New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

1.2.4. Karakterle İlgili Olanaklar

Bir hizmetle ilgili koşulların fiziksel özellikleri ve hizmetin sunulmuş şekli müşteri tatmininde etkili olur. Örneğin, bir banka şubesinin dekoru, banka çalışanın görünüşü kalite özelliklerine örnek olarak verilebilir. Bu özellikler uyumsuzluk özelliklerine göre daha zor tanımlanırken, davranışsal özelliklere göre daha kolay ölçülebilir.

2. HİZMET SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Hizmet sektörünün hızla büyümesi ve gelişmesi verimlilik ve kalite kavramlarını ön plana çıkartmıştır. Hizmet sektöründeki kalite kavramı ile ilgili ilk uygulamalar 1940 yıllarında Deming, Ballowe, Rosender, Halbert ve Jones tarafından yapılmıştır. Bu uygulamalardan sonra da birçok uygulama yapılmış, fakat hizmet sektöründe kalite kontrol imalat sektöründe olduğu gibi kabul görmemiştir. Buna neden olarak hizmet sektöründe imalatta olduğu gibi somut bir üretim ve üretime etki eden faktörlerin açıkça belli olmamasına bağlıdır diyebiliriz. Diğer taraftan üretim ve hizmet sektörü birbirine bağlıdır. Üretilen ürün ne kadar kaliteli, ucuz olursa olsun pazarlanması iyi yapılmadığı takdirde firma başarısız olabilir. Üretim sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulandığı gibi, pazarlanma ve servis hizmetlerinde de Toplam Kalite Yönetimi uygulanmalıdır.

Ülkemizde gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) içinde hizmet sektörünün payı % 55 civarındadır.³⁴ Yapılan bir araştırmada 1982-1990 yılları arasında imalat işletmelerinde işçi başına verimlilik ve satış % 25 artış gösterdiği halde, hizmet sektöründe aynı dönemde verimlilik % 1'e düşmüştür.³⁵

Veriler bize hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin önemini vurgulamaktadır. ISO 9000 serisi kalite güvencesi standartlarının da ortaya çıkmasıyla beraber, ürün ya da hizmet yerine, o ürün ya da hizmeti üreten sürecin denetlenmesi gündeme gelmiştir.

³⁴Mehmet TAKAN, *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, 2000, s.17.

³⁵ÖZTÜRK, a.g.e., s.

3. ISO 9000 KALİTE STANDARTLARI SERİSİ

3.1. ISO 9000 Kalite Standartlarının Tarihsel Gelişimi

ISO 9000 Kalite Güvencesi Standardının temeli 1963'de ABD savunma teknolojisinde kullanılan MIL-Q-9858'e dayanır. 1968'de ise NATO üyeleri biraraya gelerek, askeri Kalite Güvencesi Standardı AQAP (Applied Quality Assurance Publications) yayınlamışlardır. Günümüzde firmalar savunma sanayine girebilmek için AQAP standartlarına uygunluklarını kanıtlamak zorundadırlar.

Sivil heyete kalite güvencesi standardının geçirilmesi ise, İngiltere'de BS 5750 standartlar serisinin yayılması ile başlamıştır. "Bu standart, endüstrinin her kolunda sağlanabilecek bir kalite-odaklı yönetim sisteminin detaylı bir tasvirini, gerekli prosedür ve kriterlerini açıkça vermektedir."³⁶

1974 yılında faaliyete başlayan ANSIZ-I kalitesinin 1979 yılında yayımladığı "Kalite Sistemleri İçin Jenerik Klavuzlar" ISO 9004 için bir referans kaynağı olmuştur.

1985-1987 dönemi kalite sistemlerinde patlama yılları olmuştur. Kanada'da Z 299'un revize edilmesinin ardından, ISO ITC 176 Haziran 86'da "Kalite Sözlüğü" yayımlanmış, Mart-87'de ise ISO-9000 serisi standartlar devreye girmiş ve 1988'de Avrupa Standartlar Örgütü tarafından EN 29000 serisi Kalite Güvencesi standardı olarak alınmasına yol açmıştır.

ISO 9000 serisinin hazırlanmasında 41 ülke katılımcı, 22 ülke gözlemci olarak görev almış, kısa sürede uluslararası kabul görmüştür. Ülkemizde de 1988 yılında TS 6000 serisi olarak yayımlanan bu standartlar dizisi, TS-9000 serisi standartlar olarak 1991 yılında yeniden yayımlanmıştır.³⁷

³⁶KAVRAKOĞLU, a.g.e., s. 28.

³⁷ORÇUNUS, a.g.e., s. 51.

3.2. ISO 9000 Kalite Standartlarının Tanımı

ISO 9000 standartları bir işletmede uygulanması gereken minimum gereksinimlerini belirleyen standart serisidir. ISO 9000 kalite sistemi oluşturmaya ya da var olan kalite sistemini geliştirmeye yarayan kalite yönetim modelidir.

“ISO 9000 bir ürün standardı değil, bir firmanın tutarlı bir kalitede mal ya da hizmet ürettiğini garanti eden bir yönetim sistemidir.” (Barett, 1992).³⁸

Kalite sürekliliğini sağlamak için, kullanılan aletler tek başlarına yeterli olmazlar. ISO 9000 kullanmakta olduğumuz aletlerden en iyi şekilde kullanmamıza ve en fazla yararlanmamıza yardımcı olur. “ISO 9000 bir iş stratejisidir.”³⁹

ISO 9000 sadece imalat yapan işletmelerde değil, hizmet, vb. sektöründeki organizasyonlara da uygulanabilir. Üretimde veya hizmette sorun oluşturan temel işletme fonksiyonlarına çözüm arayan dinamik bir sistemdir. Sistem, teknik şeffaflık, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışına olanak verir.

ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre ISO 9000 şu standartlardan oluşmaktadır.⁴⁰

ISO 9001 : Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Klavuzu

ISO 9002 : Kalite Sistemleri, üretim ve tesise Kalite Güvencesi Modeli

³⁸Demet BAYRAKTAR, “Kalite Güvencesinde Sistem Yaklaşımından Uzman Sistem Yaklaşımına Geçiş”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, s. 820.

³⁹Daniel H.PEARL, “ISO 9000'in Tamamlanmasında Üst Düzey İdarenin Rolü”, **Standart Dergisi**, Y. 32, S.379, Temmuz 1993, s.57.

⁴⁰EFIL. a.g.e., s. 218.

- ISO 9003 : >Son Muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi Modeli
- ISO 9004 : Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri elemanları klavuzu
- ISO 9001-2 : Hizmetler İçin Klavuz Kalite Sözlüğü
- ISO 9005 : Kalite sözlüğü
- ISO 10011-1 : Kalite Sistemleri Tetkiki, Klavuz, Tetkik
- ISO 10011-2 : Kalite Sistemleri Tetkiki-Klavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri için Nitelendirme Kriterleri
- ISO 10011-3 : Kalite Sistemleri Tetkiki-Klavuz, Tetkik Programlarının Yönetimi.

ISO-9001, 9002, 9003 serisi birbirini içeren kapsamdadırlar (Şekil 10). Her üç standartta yer alan alternatif kalite güvencesi modelleri, ikili anlaşmalar için uygun olan “fonksiyonel veya kuruluş yeterliliği” ile ilgili öğeleri içerir. ISO 9004 ise, kuruluş içi kalite yönetimine yönelik olarak hızlandırılmış standarttır. (Corrigan, 1994).⁴¹ ISO 9001, 9002, 9003 tedariki firma ile müşteri arasında bağlantı sağlarken, kuruluş dışında kalite güvencesi amaçları kullanan standarttır.

⁴¹BAYRAKTAR, a.g.e., s.820.

4. ISO 9000 KALİTE STANDARTLARI SERİSİNE NEDEN GEREKSİNİM VAR?

Ağırlaşan rekabet koşullarında kalitenin daha da ön plana çıkmasıyla beraber sadece ürün değil, sistem kalitesi de gündeme gelmiştir. Gerek uluslararası platformda yer alan, gerekse de yurtiçinde faaliyet gösteren firmaların sahip olması gereken ISO 9000 belgesini alan firmalar, ürettikleri mal ve hizmetin tasarım aşamasından müşteriye ulaştığı noktaya kadar dünya çapında rekabet edebilir kalite güvencesine sahip olabilmektedir.

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen ve dünya çapında üretim kalitesinin simgesi olarak kabul edilen ISO 9000 kalite belgesini alabilecek formasyonda olan firmalar, sistem kalitelerini ispatlamış bir bakıma tescillemiş olmaktadır. ISO 9000, tasarım, imalat, tesis, hizmet, son muayene ve deneyleri kapsayan kalite güvencesi, bu belgenin uluslararası düzeyde geçerliliği olan bir kuruluştan alınması da önemini arttırmaktadır. ISO 9000 kalite standartları serisi uygulamalarının yararları; maliyetlerin azalmasına yardımcı olması, kaynakların verimli kullanılmasıyla kazancın artması, kusurlu mal ve hizmetin daimi kontrolle sıfır düzeyine inmesi, dolayısıyla rekabette şansın artması olarak sıralanabilir. Bu belgeye sahip firmaların dış pazardaki satış payının artmasında, hiç değilse pazar payının muhafaza edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

ISO 9000 serisi çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Bunlar:

- i. Şirketin ürün ve hizmette kaliteyi geliştirirken aynı zamanda maliyetlerini de düşürmek amacı ile,
- ii. Müşterilerine kaliteyi güvence altına alan bir sistem içinde çalıştığını göstererek onlara güvence vermek amacı ile,
- iii. Bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelemek amacı ile.

ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminin faydalarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- i. Zaman ve hammadde kayıplarından yaklaşık olarak % 40 oranında tasarruf sağlar.
- ii. Tüketici tatminini sağlar.
- iii. Uluslararası kimlik kazandırır.
- iv. Uluslararası ticarete hakem görevi görür.
- v. Ürün kalitesinde sürekli gelişme sağlar.
- vi. Daha büyük bir tüketici kitleye ulaşabilme olanağı sağlar.
- vii. İşçi-işveren ve sendika ilişkilerinde kolaylık ve rasyonel bir personel politikası izleme imkanı sağlar

Kuruluşlar kalite ilgili olarak aşağıda belirtilen üç hedefi gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar.

- a. Kuruluş, üretilen ürün veya hizmet kalitesinin, alıcının belirttiği veya beklentisi olan ihtiyaçların sürekli olarak karşılayabilecek şekilde gerçekleştirmelidir.
- b. Kuruluş, amaçlanan kalitenin sürekli olarak gerçekleştirildiği hususunda, kendi yönetimine de güven vermelidir.
- c. Kuruluş, alıcıya, eline geçen ürü veya sağlanan hizmet ile ilgili olarak amaçlanan kalitenin gerçekleştirildiği veya gerçekleştirileceği hususunda güven vermelidir.

ISO 9000 Uluslararası Standartlar Serisinin amacı; organizasyonlar tarafından uygulanan kalite standartlarını standartlaştırmak değildir. Kalite sistemleri ve yönetimi firmadan firmaya farklılık gösterir. Bir firmaya ait sistem ve kalite el kitabı, diğer firmanınkinden farklıdır. Standartlar sadece asgari şartları ortaya koymakta ve kalite yönetim sisteminin gelişmesinde engelleyici bir unsur olarak düşünülmemelidir. ISO 9000 belgesi alan kuruluşlar dünya çapında rekabete hazır olur.

Üçüncü Bölüm

ISO 9001 KALİTE SİSTEMİNİN KAPSADIĞI ALANLAR VE HİZMET BİRİMLERİNDE KALİTE GÜVENCESİ (ISO 9004-2)

1. ISO 9001 (KALİTE SİSTEMLERİ-TASARIM, GELİŞTİRME, ÜRETİM, TESİS VE HİZMETTE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ) KAPSAMI⁴⁴

ISO 9001 Standardı ikinci bölümde görüldüğü gibi:

- Yönetim,
- Tasarım,
- Satın alma,
- Üretim,
- Kalite kontrol,
- Servis

fonksiyonlarını kapsamaktadır. ISO 9001'e uygun çalışan bir şirketin yerine getirmesi gereken hususlar ISO 9001 TSE Belgelerinde yer alan sıraya göre aşağıda incelenmiştir.

1.1. Yönetimin Sorumluluğu

- a. Şirketin kalite politikası belirlenecek, yazılı hale getirilecek, anlaşılması sağlanacak, uygulanacak ve devamlılığı güvence altına alınacaktır.
- b. Kaliteyi belirleyen, gerçekleştiren ve denetleyen tüm personelin yetki ve

⁴⁴KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.57-62.

sorumlulukları tanımlanacaktır. Bu sorumluluklar: Kalitesizliğin önlenmesi, kalite sorunlarının belirlenmesi, kalite sorunlarına çözüm getirilmesi, bu çözümlerin doğrulanması ve hatalı ürünlerin denetim altında bulundurulmasını kapsayacaktır. Bu faaliyetleri yürütmek için yönetim gerekli kaynakları ve personeli temin edecek ve bunların belli bir yetkili tarafından yürütülmesini sağlayacaktır.

- c. Yönetim bu sistemi belli aralıklarla denetleyecektir.

1.2. Kalite Sistemi

- a. Kalite sistemini oluşturan işlem ve talimatlar dokümente edilecektir.
- b. Sistemin uygulanması sağlanacaktır.

1.3. Sözleşmelerin Gözden Geçirilmesi

- a. Satış (veya sipariş talimatı) ile ilgili sözleşmeler gözden geçirilerek, şartların yeterince tanımlanması sağlanacak,
- b. Bu şartların yerine getirilebilirliğini temin edilecektir.

1.4. Tasarımın Kontrolü

- a. Tasarım projesi planlanacaktır.
- b. Tasarım parametreleri tanımlanacaktır.
- c. Ürün karakteristikleri de dahil olmak üzere tüm tasarım çıktıları belgelenecektir.
- d. Tasarım çıktıların, isteklere uygunlukları irdelenecektir.
- e. Tasarım değişiklikleri kontrol edilecektir.

1.5. Belge Kontrolü

- a. Belge oluşumları kontrol edilecektir.

- b. Belge dağıtımları kontrol edilecektir.
- c. Belgelerde yapılan değişiklikler kontrol edilecektir.

1.6. Satınalma

- a. Potansiyel taşeron ve alt tedarikçilerin sözü edilen isteklere uyum sağlayabilirlikleri değerlendirilecektir.
- b. Sözleşmelerde istekler açıkça ifade edilecektir.
- c. Taşeronların kalite güvence sistemlerinin etkinliği saptanacaktır.

1.7. Müşterinin Tedarik Ettiği Malzeme

- a. Müşterinin tedarik ettiği tüm malzeme kayıp ve zarara karşı korunacaktır.

1.8. Ürün Teşhis ve İzlenebilirliği

- a. Ürün üretim, teslimat ve depolama faaliyetlerinin her aşamasında teşhis edilip izlenebilecektir.

1.9. Proses (Süreç) Kontrol

- a. Üretim (ve depolama) süreçleri tanımlanıp planlanacaktır.
- b. Üretim; belgelenmiş talimatlar, süreç içi kontroller, süreç ve teçhizatın onaylanması ve işçiliğe yönelik kriterler gibi kontrollü şartlar altında gerçekleştirilecektir.
- c. İşlemden sonra doğruluğu onaylanmayan bazı prosesler, işlem boyunca kontrol edilecektir.

1.10. Muayene ve Test

- a. Gelen malzemeler kullanımdan önce muayeneye veya teşhise tabi tutulacaktır.
- b. Proses içi muayene ve testler gerçekleştirilecektir.

- c. Son muayene ve test, bitmiş ürünün sevkinden önce gerçekleştirilecektir.
- d. Muayene ve test kayıtları saklanacaktır.

1.11. Muayene, Ölçme ve Test Donanımı

a. Uyumluluğun gösterimi için kullanılacak donanım kontrol edilecek, ayarlanacak ve bakım altında tutulacaktır.

- Hangi ölçümlerin yapılacağı belirlenecektir.
- Etkilenecek aletler belirlenecektir.
- Aletler ayarlanacaktır.
- Periyodik olarak ayar kontrolü yapılacaktır.
- Ayarlama sonucu bulunan ölçümün uygunluğu saptanacaktır.

b. Ölçüm belirsizlikleri ve donanım yeterliliği belirlenecektir.

c. Test için bilgisayar kullanımı halinde, gerek kullanımdan önce gerekse kullanım sırasında kontrol edilecektir.

1.12. Muayene ve Test Yapısı

a. Üretim sürecinde çeşitli aşamalardan geçen parçalar için muayene ve test yapısının sürekli korunması sağlanacaktır.

b. Kayıtlar uygun ürünün kimin tarafından verildiğini gösterecektir.

1.13. Uygun Olmayan Ürünlerin Kontrolü

a. Uygun olmayan ürün, dikkatsizce kullanım ve depolamayı önlemek için kontrol edilecektir.

b. Uygun olmayan ürünün gözden geçirilip düzeltilmesi usule uygun olarak yapılacaktır.

1.14. Düzeltici İşlem

- a. Sorunun sebepleri belirlenecektir.
- b. Belirlenen sorunların sebepleri ortadan kaldırılacaktır.
- c. Düzeltici işlemlerin etkinlikleri belirlenecektir.

1.15. İşleme, Depolama, Paketleme ve Teslimat

- a. Ürün işleme, depolama, paketleme ve teslimat prosedürleri belirlenip, korunacaktır.
- b. Ürün işlemeye ilişkin kontroller hasar ve bozulmayı önlemelidir.
- c. Emin depolama sağlanacaktır. Stoktaki ürün bozulma açısından denetlenecektir.
- d. Paketleme, saklama ve işaretleme işlemleri kontrol edilecektir.
- e. Son muayeneden sonra ürün kalitesi korunacaktır. Bu teslimat kontrollerini de içerebilir.

1.16. Kalite Kayıtları

- a. Kalite kayıtları belirlenecek, toplanacak, indekslenecek, dosyalanacak, depolanacak, korunacak ve düzenlenecektir.

1.17. İçsel Kalite Denetimi

- a. Denetimler planlanacak ve gerçekleştirilecektir.
- b. Denetim sonuçları yönetime aktarılacaktır.
- c. Saptanan aksaklıklar düzeltilecektir.

1.18. Eğitim

- a. Eğitim ihtiyaçları belirlenecektir.
- b. Eğitim sağlanacaktır.
- c. Kalifiye elemanlar istihdam edilecektir.
- d. Eğitim kayıtları tutulacaktır.

1.19. Servis

- a. Yazılı prosedürler için servis faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
- b. Servis faaliyetlerinin uygunluğu sağlanacaktır.

1.20. İstatistiksel Teknikler

- a. Uygulanacak istatistiksel teknikler belirlenmelidir.
- b. Proses yeterliliğinin ve ürün karakteristiklerinin kabul edilebilirliklerinin incelenmesi için istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.

2. ISO 9004-2 (HİZMETLERDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KAPSAMI)⁴⁵

2.1. Hizmet Özellikleri ve Kontrolü

Hizmet şartlarının müşterinin değerlendirmesine bağlı ve izlenebilir özelliklere dayanarak çok açık bir şekilde tayin edilmesi gereklidir.⁴⁶

Müşteri tarafından her zaman izlenemeyen fakat hizmet performansını direkt

⁴⁵KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.82-88.

⁴⁶TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara,

olarak etkileyen hizmet dağıtım işlemlerinin de özellikler cinsinden tanımlanmasına ihtiyaç vardır.

Her iki tipteki özelliklerin, hizmet organizasyonu tarafından tanımlanmış kabul edilebilirlik standartlarına göre değerlendirmeye yeterli olması gereklidir.

Bir hizmet veya hizmet dağıtım özelliği; nasıl değerlendirildiği ve değerlendirilmenin hizmet organizasyonu veya müşteri tarafından yapılmasına bağlı olarak kantitatif (ölçülebilir) veya kalitatif (mukayese edilebilir) olabilir.

Müşteri tarafından subjektif değerlendirilen birçok kalitatif özellik, kantitatif ölçümler için hizmet kuruluşu tarafından değerlendirilmeye adaydır.

Talep dökümanlarında yer alabilecek özellik örnekleri aşağıda belirtilenleri kapsayabilir;

- Kapasite, personel sayısı ve malzeme miktarı,
- Bekleme zamanı, dağıtım zamanı ve proses zamanları,
- Hijyen, emniyet, güvenilirlik ve güvenlik,
- Heveslilik, kolay bulunma imkanı, nezaket, rahatlık, çevre estetiği, yeterlik, güvenilirlik, doğruluk, bütünlük, işin özel bir ustalık gerektirme durumu, güvenilebilir olma ve etkin iletişim.

Birçok durumda hizmet ve hizmet dağıtım özelliğinin kontrolü, hizmet dağıtım işleminin kontrolü ile yapılabilir. Bu yüzden istenilen hizmet kalitesini gerçekleştirmek ve bunu devam ettirmek için işlem verimlilik ölçümü ve kontrolü gereklidir.⁴⁷

⁴⁷TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.4.

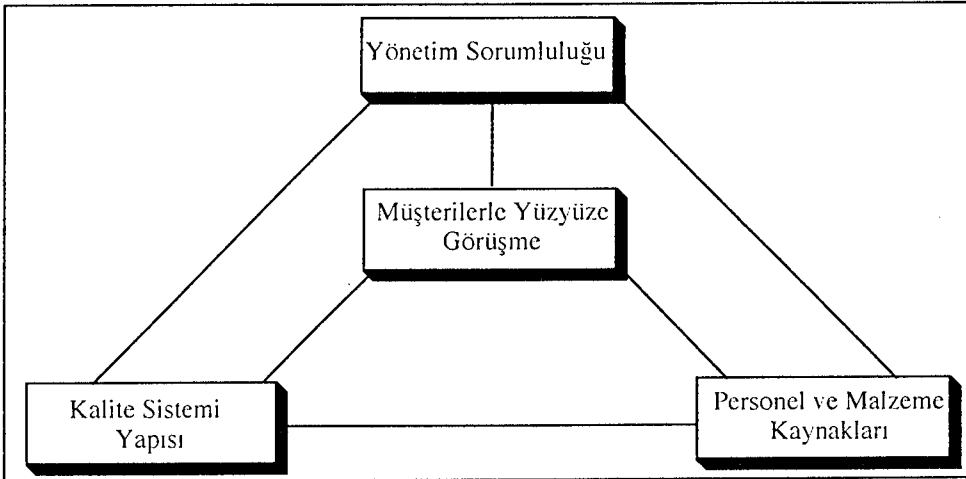
Hizmet dağıtımını sırasında iyileştirici faaliyet bazen mümkün olduğu halde, herhangi bir uygunsuzluta sıklıkla acil olan müşteri tetkikinde müşteri ile yüzyüze ilişkilerde hizmet kalitesini etkileyecek son muayeneye güvenmek her zaman mümkün olmayabilir.

Hizmet dağıtımını çok mekanize olmuş (direkt telefon görüşmesi gibi) işlemden, çok kişileştirilmiş olana (yasal, tıbbi veya danışmanlık) kadar değişkenlik gösterebilir. Mekanizasyon veya detaylandırılmış prosedürlerle olsun, tanımlanmış prosesler yapılanmış ve disipline kalite sistem prensiplerinin uygulanmasında en büyük fırsattır.

2.2. Kalite Sistemi Prensipleri

2.2.1. Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler

Şekil 11, müşterinin kalite, sisteminde 3 anahtar faktörün odak noktası olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda; yönetim sorumluluğu, personel ve malzeme kaynakları ve kalite sistemi yapısı arasında uyumluluk olduğu zaman müşterinin tatmin edilebileceğini de göstermektedir.



Şekil 11: Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler

Kaynak: TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.5.

2.2.2. Yönetim Sorumluluğu

2.2.2.1. Genel

Yönetim, hizmet kalitesi ve müşterinin tatmini için bir politika oluşturmaktan sorumludur. Bu politikanın başarılı olarak uygulanması, kalite sisteminin geliştirilmesinde yönetimin kararları ve etkin olarak işletilmesine bağlıdır.

2.2.2.2. Kalite Politikası

Hizmet veren kuruluşun kalite politikası için sorumluluk ve kararlar yönetimin en üst düzeyine aittir. yönetim aşağıdaki hususlarla ilgili kalite politikasını geliştirmeli ve dökümante etmelidir:

- Verilecek hizmetin derecesi,
- Hizmet veren kuruluşun kalite itibarı,
- Hizmet kalitesi için hedefler,
- Kalite hedeflerinin takibi için adapte edilen yaklaşım,
- Kalite politikasının uygulanmasından sorumlu olan kuruluş personelinin rolü.

Yönetim; kalite politikasının duyurulduğu, anlaşıldığı, uygulandığı ve bunun devam ettirildiği hususlarını garanti etmelidir.

2.2.2.3. Kalite Hedefleri

Kalite politikasının gerçekleştirilmesi, kalite hedeflerinin oluşturulması için gereken temel amaçların tanımlanmasını gerektirmektedir. Temel amaçlar aşağıdaki hususları kapsmalıdır;⁴⁸

⁴⁸TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.6.

- Profesyonel standartlar ve ahlaka uyumlu olarak müşterinin tatmini,
- Hizmetin sürekli geliştirilmesi,
- Toplum ve çevre şartlarını gözönüne alma,
- Hizmetin sunulmasında etkinlik.

Yönetim, temel amaçları; kalite hedefleri ve faaliyetleri şekline sokmalıdır. Bunlara örnekler;

- Uygun kalite ölçüleri ile müşteri ihtiyaçlarının açık olarak tanımlanması,
- Müşteri tatminsizliğini gidermek amacıyla önleyici faaliyet ve kontrolleri,
- Talep edilen performans ve hizmet derecesine göre kalite ile ilgili maliyetlerin optimizasyonu,
- Hizmet veren kuruluş içinde, kalite için kolektif kararların oluşturulması,
- Hizmet kalitesinin geliştirilmesinde imkanların tanımlanması için, hizmet istekleri ve başarılarının sürekli gözden geçirilmesi,
- Hizmet veren kuruluş tarafından toplum ve çevre üzerinde yapılan ters etkilerin önlenmesi.

2.2.2.4. Kalite Sorumluluk ve Yetkisi

Kalite hedeflerinin yerine getirilebilmesi için yönetim, hizmetin tüm aşamalarında kaliteyi etkin bir şekilde kontrol etmek ve geliştirmek amacıyla, bir kalite sistemi yapısı oluşturmalıdır.

Faaliyetleri hizmet kalitesini etkileyen tüm personel için genel ve özel sorumluluk ve yetkiler açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanımlama, hizmet veren kuruluş içinde ve dışında olmak üzere etkin müşteri-tedarikçi ilişkilerini kapsamalıdır. Tanımlanan yetki ve sorumluluk, hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesindeki esaslar ve metotlarla uyumlu olmalıdır.⁴⁹

⁴⁹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.6.

Üst yönetim, kalite sistemi için şartların geliştirilmesinden sorumludur. Üst yönetim, kalite sisteminin oluşturulduğunu, tetkik edildiğini sürekli ölçüldüğünü ve geliştirme amacıyla gözden geçirildiğini garanti etmek üzere sorumlulukları üstlenmeli veya bir yönetim temsilcisi tayin etmelidir.

Kalitenin gerçekleştirilmesinde, özel sorumluluklarla atanmış personel aletlerle çalışıyor olsa bile, sadece bu kişilerin kaliteyi oluşturmadığı belirtilmelidir. Onlar sadece kalite sisteminin bir parçasıdır. Kalite sisteminin kapsamı; tüm fonksiyonları içine almakta ve sürekli gelişmeyi sağlamak için hizmet veren kuruluş içindeki tüm elemanların katılımı, kararları ve etkin çalışmasını gerektirmektedir.

2.2.2.5. Yönetimin Gözden Geçirmesi

Yönetim, kalite politikasının uygulanmasındaki etkinliği ve kalite hedeflerinin başarılması durumunu gözlemlemek ve sürekli uygunluğun sağlanıp sağlanmadığını tayin amacıyla, kalite sistemini periyodik ve bağımsız olarak gözden geçirmelidir. Özel önem verilen hususlar, ihtiyaç üzerine veya geliştirme imkanları olarak ele alınmalıdır. Gözden geçirme işlemleri, uygun yönetim üyeleri tarafından veya uzman, bağımsız ve doğrudan üst yönetime bağlı olan personel tarafından yapılmalıdır.

Yönetim gözden geçirmeli; iyi yapılandırılmış ve detaylı değerlendirmelerden oluşmalı ve aşağıdakileri de ihtiva eden ilgili tüm bilgileri kapsamalıdır.⁵⁰

- Hizmet istekleri ve müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi için hizmet dağıtım işleminin etkinlik ve verimliliğine yönelik hizmet performans analizleri ile ilgili bulgular (Md. 6.4).
- Hizmet kalitesi için belirlenen hedeflerin yerine getirilmesinde, kalite

⁵⁰TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.7.

sisteminin tüm elemanlarının uygulanma ve etkinliği ile ilgili iç tetkik bulguları (Md. 6.4.4.).

- Yeni teknolojiler, kalite kavramları, pazar stratejileri ve sosyal veya çevresel şartlardaki değişiklikler.

Gözden, geçirme ve değerlendirmelerin sonucunda edinilen gözlem, sonuç ve tavsiyeler, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için bir program oluşturulması amacıyla, dökümanite edilerek üst yönetime sunulmalıdır.

2.2.3. Personel Ve Kaynaklar

2.2.3.1. Genel

Yönetim, kalite sistemini uygulamak ve kalite hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yeterli ve uygun kaynakları temin etmelidir.

2.2.3.2. Personel

2.2.3.2.1. Motivasyon

Herhangi bir kuruluştaki en önemli kaynak çalışan kişilerdir. Bu özellikle, çalışanların dürüstlük ve performansının hizmet kalitesini doğrudan etkilediği hizmet veren kuruluşlarda önemlidir.

Çalışanların motivasyonu, gelişmesi, iletişimi ve performansını teşvik için yönetim;

- Personelini tanımlanmış görev talimatının gerektirdiği yeterlilik bazına göre seçmeli,
- Seçkin ve emniyetli iş ilişkileri sağlayacak bir iş çevresi oluşturmalı,
- Kuruluştaki her bir çalışanın potansiyelini kalıcı, yaratıcı çalışma metotları ile ve daha fazla gelişme için fırsatları belirlemeli,⁵¹

⁵¹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.7.

- Yerine getirilecek işlerin ve başarılabacak hedeflerin kaliteyi nasıl etkilediği ve bunların anlaşılıp anlaşılmadığını garanti etmeli,
- Tüm çalışanların müşteriye sunulan hizmette katkıları olduğunu hissettiklerini görmeli,
- Çalışanın hakkını vererek ve başarıyı ödüllendirerek teşvik edici yardım göstermeli,
- Hizmet kalitesini sağlamak amacıyla personeli motive edecek faktörleri periyodik olarak değerlendirmeli,
- Hizmet personelinin kariyer planlama ve geliştirmesini sağlamalı,
- Personelin tecrübesini güncelleştirmek için planlı faaliyetler oluşturmalıdır.

2.2.3.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Öğretim, değişim ihtiyacını ortaya çıkarır ve değişim ve gelişimin tamamlanmasındaki esasları temin eder.

Personelin geliştirilmesindeki önemli elemanlar aşağıdakileri kapsamaktadır;

- Kalite maliyetleri ve kalite isteminin etkinliğinin değerlendirilmesini kapsayan kalite yönetimi konusunda alt yöneticilerin eğitimi,
- Personelin eğitimi (bu sadece kalite ile ilgili sorumlulukları olanlar ile sınırlandırılmalı),
- Hizmet kuruluşunun kalite politikası, hedefleri ve müşterinin tatmini kavramları konusunda personelin eğitimi,
- Yeni başlayan için kalitenin önemi ile ilgili, eskiler için ise periyodik bilgi tazeleyici eğitimler,
- Personelin yeterli eğitim aldığını gösteren ve doğrulayan prosedürler,⁵²

⁵²TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.7-8.

- Proses kontrol, veri toplama ve analiz, problem tanımlama ve analiz, doğrulayıcı faaliyet ve geliştirme, grup çalışması ve iletişim metotları konularında eğitim,
- Gerekli olduğu yerlerde personelin resmi olarak nitelendirilmesi için gerekli şartların incelenmesi ve yardım ve teşvik verilmesi,
- Gelişme ihtiyaçları ve potansiyelin incelenmesi için personel performansının değerlendirilmesi.

2.2.3.2.3. İletişim

Hizmet veren personel, özellikle direkt müşteri ile ilgili olanlar, iletişim konusunda yeterli bilgi ve gereken tecrübeye sahip olmalı ve dış kuruluşlarla ve temsilcileriyle zamanında ve akıcı hizmet verebilecek ve kolayca ilişkiye girebilecek bir grup oluşturabilme yeteneğinde olmalıdır.

Kalite geliştirme forumları gibi grup faaliyetleri, personel arasında iletişimi sağlayacak şekilde etkin olmalı ve problemlerin çözümünde destekli katılımı sağlayacak fırsatları yaratmalıdır.

Hizmet veren kuruluş içindeki düzenli iletişim, yönetimin tüm seviyeleri için aynı önemde olmalıdır. Düzenli bir bilgi sistemi, iletişim ve hizmet faaliyetleri için önemli bir araçtır.

İletişim metotları aşağıdakileri kapsayabilir;

- Yöneticilerin kısa toplantıları,
- Karşılıklı bilgi değişim toplantıları,
- Dökümanite edilmiş bilgi,
- Bilgi teknolojisi imkanları.⁵³

⁵³TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.8.

2.2.3.3. Malzeme Kaynakları

Hizmet faaliyetleri için gerek duyulan malzeme kaynakları aşağıdakileri kapsayabilir;

- Hizmet sağlayan ekipman ve depoları,
- İkamet, erzak, ulaşım ve bilgi sistemleri gibi faaliyetlerle ilgili ihtiyaçlar,
- Kalite değerlendirme imkanları, cihazlanma ve bilgisayar donanımı,
- İşlevsel ve teknik dökümantasyon.

2.2.4. Kalite Sistemi Yapısı

2.2.4.1. Genel

Hizmet veren kuruluş, belirlenen politika ve hedefler çerçevesinde bir kalite sistemi geliştirmeli, oluşturmalı, uygulamalı, dökümanete etmeli ve bunu sürdürmelidir. Bir kalite sisteminin fonksiyonel elemanları md. 6'da verilmiştir.

Kalite sistemi elemanları, hizmet kalitesini etkileyen tüm fonksiyonel işlemlerde yeterli kontrol ve güvenceyi sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.

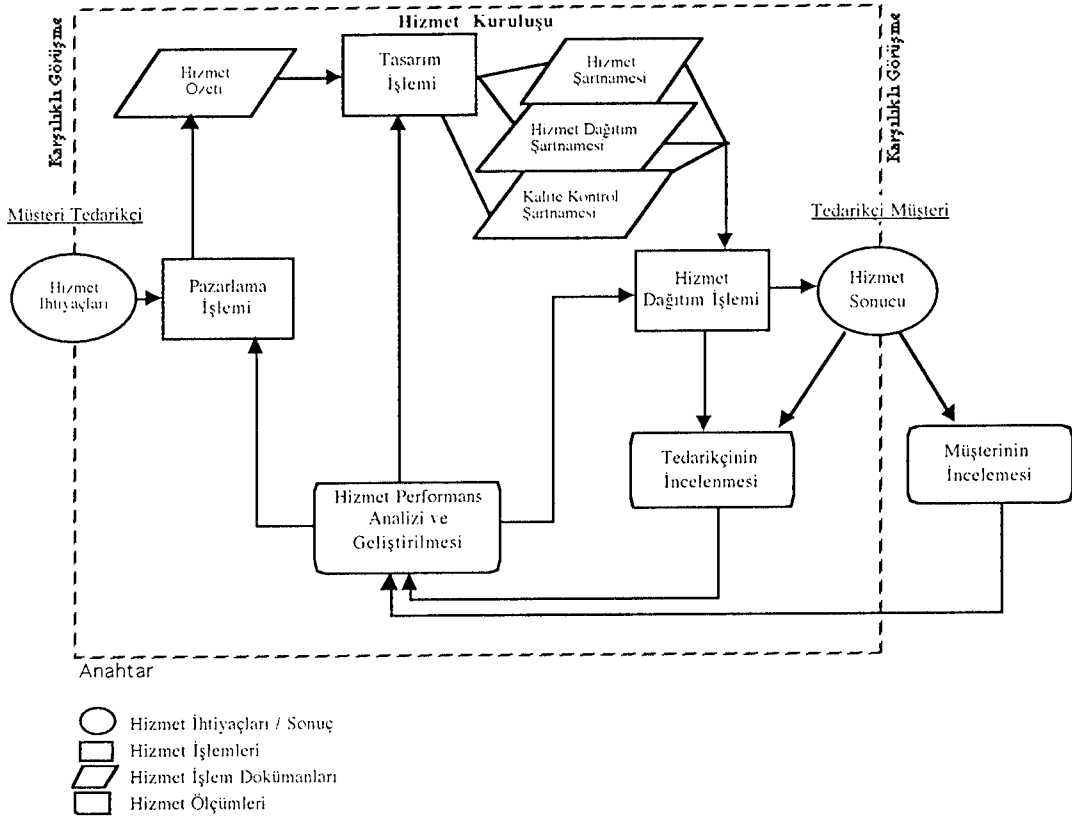
Kalite sistemi, problemlerin oluşmasını önleyen önleyici faaliyetlerin önemini vurgularken hataların önlenmesini de gözönünde bulundurmalı.⁵⁴

2.2.4.2. Hizmet Kalite Halkası

Kalite sistemi prosedürleri, 3 temel prosesi (pazarlama, tasarım ve hizmet

⁵⁴TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.8.

dağıtımını) kapsayan tüm hizmet prosedürleri için performans isteklerini belirleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Şekil 12’de hizmet kalite halkasının işleyişi verilmiştir.



Şekil 12: Hizmet Kalite Halkası

Kaynak: TSE, “Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2”, Temmuz 1992, Ankara, s.9.

Müşteri tarafından görülen hizmetin kalitesi, bu proseslerden direkt olarak etkilendiği gibi, hizmet kalitesini geliştirici katkılarda bulunan hizmet kalitesi geri besleme ölçülerinden kaynaklanan faaliyetlerden de etkilenir. Yani,

- verilen hizmetle ilgili tedarikçi değerlendirmesi,
- alınan hizmetle ilgili müşteri değerlendirmesi,
- kalite sisteminin tüm elemanlarının uygulanması ve etkinliği ile ilgili kalite tetkikleri.

Kalite geri besleme bilgileri, kalite halkasındaki birbiri ile ilgili elemanlar arasında da geliştirilmelidir.

2.2.4.3. Kalite Dökümantasyonu ve Kayıtları

2.2.4.3.1. Dökümantasyon Sistemi

Tüm hizmet elemanları, istekleri ve kalite sistemi içindeki hazırlıklar, hizmet veren kuruluşun diğer dökümanlarının bir bölümü olarak tanımlanmalı ve dökümante edilmelidir. Uygun bir kalite sistemi dökümantasyonu aşağıdakileri kapsar;

a. **Kalite Elkitabı:** Kalıcı bir referans olarak kalite sisteminin tanımını vermelidir.

Bu da aşağıdakileri kapsamalıdır:

- kalite politikası,
- kalite hedefleri,
- sorumlulukları da kapsayan kuruluş yapısı,
- kalite sistemini meydana getiren tüm elemanları da kapsayan kalite sisteminin tanımı,
- kuruluşun kalite ile ilgili uygulamaları,
- kalite sistemi dökümantasyonunun yapısı ve dağıtımı.

b. **Kalite Planı:** Her hizmet için özel kalite uygulamaları, kaynakları ve faaliyetlerin sonuçlarını tanımlamalıdır.⁵⁵

⁵⁵TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.10.

c. **Prosedürler:** Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet veren kuruluşun amaç ve faaliyet kapsamını belirten yazılı ifadelerdir. Faaliyetlerin nasıl gerçekleştirileceği, kontrol ve kayıt edileceğini tanımlar. Prosedürler personel tarafından onaylanmalı ve bunları uygulayacak personel tarafından anlaşılmalı olmalıdır.

d. **Kalite Kayıtları:** Bunlar aşağıdaki hususlarda bilgi sağlarlar;

- Kalite hedeflerinin başarıma derecesi,
- Hizmet kalitesi hakkında müşterilerin tatmin olup olmadığı,
- Hizmetin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili kalite sistemi sonuçları,
- Kalite eğilimlerinin tanımlanması için analizler,
- Doğrulayıcı faaliyet ve etkinliği,
- Uygun tedarikçi taşeronunun verimliliği,
- Personelin tecrübesi ve eğitimi,
- Rekabetle ilgili karşılaştırmalar.

Kalite kayıtları;

- geçerli olduğu doğrulanabilir,
- kolaylıkla düzeltilebilir,
- belirlenen bir süre için elde tutulabilir,
- muhafaza sırasında zarar, kayıp ve bozulmalardan korunabilir.

olmalıdır.

Yönetim kalite kayıtlarının çoğaltılması hususunda politika belirlemelidir.⁵⁶

⁵⁶TSE, “Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2”, Temmuz 1992, Ankara, s.11.

2.2.4.3.2. Döküman Kontrolu

Tüm dökümanlar okunaklı, tarihli (revizyon tarihleri dahil), açık, kolayca tanımlanabilir olmalı ve yetki durumunu göstermelidir.

Metotlar, dökümanların yayın, dağıtım ve revizyonunun kontrolünü sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır. Metotlar, dökümanların;

- yetkili personelce kabul edildiğini,
- bilginin gerekli olduğu yerde kullanılabilir olduğunu,
- kullanıcılar tarafından anlaşıldığı ve kabul edildiğini,
- gerekli revizyonlar için gözden geçirildiğini,
- yürürlükten kalkanların kullanılmadığını

garanti etmelidir.

2.2.4.4. İç Kalite Tetkikleri

İç kalite tetkikleri kalite sisteminin uygulanması ve etkinliğini doğrulamak ve hizmet (md. 6.2.3.), hizmet dağıtım (md. 6.2.4.) ve kalite kontrol (md. 6.2.5.) şartnamelerinin devamlılığını sağlamak amacıyla periyodik olarak yapılmalıdır.

İç kalite tetkikleri, tetkik edilen alandan bağımsız olarak çalışan uzman personel tarafından dökümante edilmiş prosedürlere göre planlanmalı, dökümante edilmeli ve gerçekleştirilmelidir.

Tetkik bulguları, dökümanlar haline getirilip üst yönetime sunulmalıdır. Tetkik edilen faaliyetten sorumlu olan yönetim, tetkik sonuçlarına göre gerekli ve uygun doğrulayıcı faaliyetlerin uygulanmasını sağlamalıdır. Önceki tetkiklerde tavsiye edilen doğrulayıcı faaliyetlerin uygulanması ve etkinliği de değerlendirilmelidir.⁵⁷

⁵⁷TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.11.

TS-ISO 10011-1 kalite tetkikleri ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

2.2.5. Müşteri ile Yüzyüze İlişkiler

2.2.5.1. Genel

Yönetim, müşteri ile kendi personelinin etkileşimini arttırmak amacıyla gerekli işlemleri yapmalıdır. Bu, müşteriye sunulan hizmetin kalitesinde en önemli durumdur.

Yönetim, müşterinin hizmet kabulünü, ihtiyaçlara göre gerekli faaliyetlerin yapıldığı esasına dayanarak etkileyebilir. Her düzeydeki personel tarafından sunulan bu izlenimin kuruluş-müşteri ilişkilerinde çok önemli etkisi vardır.

Müşteri ile doğrudan ilişkili olan personel, kalite geliştirme işleminin durumu hakkında bilgi alınabilecek en önemli kaynaktır. Yönetim, müşteri ile ilişkileri düzenli olarak kontrol edebilecek uygun metotlar geliştirmelidir.

2.2.5.2. Müşterilerle İletişim

Müşterilerle iletişim, onları dinlemeyi ve onlara düzenli olarak bilgi verilmesini kapsar. İletişimdeki zorluklara veya müşterileri etkileme durumlarına, iç müşteriler dahil, özel önem gösterilmelidir. Bu zorluklar, hizmet dağıtım işleminde geliştirilmesi gereken noktalar hakkında bilgi sağlamaktadır. Müşterilerle etkin iletişim aşağıdaki hususları kapsar;

- hizmet, kapsamı, hazır bulunması ve zamanında dağıtımının tanımlanması,
- hizmet maliyetinin belirtilmesi,
- hizmet, dağıtım ve maliyetler arasındaki ilişkinin açıklanması,⁵⁸

⁵⁸TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.11-12.

- müşterilere olabilecek problemlerin etkileri, bunların çözümü ve tekrarlanma durumunun açıklanması,
- etkili bir iletişimin sağlanması için yeterli ve kolay bulunabilir imkanların temini,
- sunulan hizmet ve müşterinin gerçek ihtiyaçları arasındaki ilişkinin belirlenmesi.

Müşterinin hizmet kalitesini kabul etmesi, hizmet veren kuruluşun çalışanları ve imkanları ile sağlanabilmektedir.

2.3. Kalite Sisteminin İşleyisi ile İlgili Elemanlar

2.3.1. Pazarlama İşlemi

2.3.1.1. Pazar Araştırması ve Analizinde Kalite

Pazarlama sorumluluğu, hizmete olan ihtiyaç ve talebi tayin etmek ve iletmezdır. Faydalı yaklaşımlar pazar bilgilerinin toplanması ile ilgili araştırma ve görüşmeleri kapsamaktadır. Yönetim, pazar faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için prosedürler oluşturmalıdır.

Pazarlamada kalite ile ilgili elemanlar;

- sunulan hizmete uygun olacak şekilde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi (mesela; müşteri beğenileri, hizmetin seviyesi ve beklenen güvenilirlik, elde edilebilirlik, müşteri tarafından yapılan belirtilmemiş beklenti ve yanlılık),
- rakiplerin faaliyet ve performansları;⁵⁹

⁵⁹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.12.

- yasal mevzuat (mesela; sağlık, güvenlik ve evre) ve ilgili milli ve milletlerarası standard ve kodların gözden getirilmesi,
- toplanmış olan müşteri talepleri, hizmet verileri ve sözleşme bilgilerinin analizi ve gözden getirilmesi (analiz edilmiş verilerin gerekli zetleri tasarım ve hizmet dağıtım personeline aktarılmalıdır),
- ilgili bütün hizmet kuruluşu fonksiyonları ile onların taahhüt ve hizmet kalite isteklerini karşılayan kabiliyetlerini doğrulamak üzere karşılıklı danışma.
- değişen pazar talepleri, yeni teknoloji ve rekabetin etkisini değerlendirmek için sürekli araştırma.
- kalite kontrolun uygulanması,

hususlarını kapsamalıdır.

2.3.1.2. Tedarikçi Yükümlülükleri

Tedarikçi yükümlülükleri, hizmet kuruluşu ve müşteriler arasında direkt veya dolaylı olarak açıklanabilir. Garantiler gibi direkt tedarikçi yükümlülükleri yeterli olarak dökümante edilmelidir. Yayından önce dökümante edilmiş yükümlülükler;

- ilgili kalite dökümantasyonu,
- tedarikçi yeterliliği,
- mevcut yasal istekler

erevesinde gözden getirilmelidir.

Bu yükümlülükler hizmet özetinde (md. 6.1.3.) refere edilmelidir. Özellikle tedarikçi yükümlülükleri açıkça tanımlandığında müşteriler ile etkin ilişki önemlidir.⁶⁰

⁶⁰TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.12-13.

2.3.1.3. Hizmet Özeti

Bir hizmet sunulmaya karar verildiğinde, pazar araştırması sonuçları, analiz ve kabul edilmiş tedarikçi yükümlülükleri hizmet özetinde yer almalıdır. Bu özet müşteri ihtiyaçlarını ve şartlar cinsinden ilgili hizmet kuruluşunun yeterliliklerini ve bir hizmetin tasarımının temeli olan talimatları tanımlar.

2.3.1.4. Hizmet Yönetimi

Hizmetin geliştirilmesinden önce, yönetim; planlama, organize etme ve hizmetin uygulanması ile ilgili ve mümkün olduğunda geriçekme de dahil olmak üzere prosedürleri oluşturmalarıdır.

Yönetim sorumlulukları; bütün ilgili kaynakları, imkanları ve hizmet için gerekli her proses için planlanmış zaman çizelgeleri ile mevcut teknik destekleri kapsmalıdır.

Bu planlamaya; emniyet yönleri, mevcut yasal sorumluluklar ve personel, müşteri ve çevre risklerinin en aza indirildiğine ait hizmet şartları ve hizmet dağıtım şartlarının sağlandığına dair sorumluluklar da dahil edilmelidir.

2.3.1.5. Reklamda Kalite

Bir hizmete ait her reklam, hizmet şartnamesini yansıtmalı ve sunulan hizmetin kalitesini müşterinin anlamasına hesaba katmalıdır. Pazarlama fonksiyonu, yasal sorumluluk risklerini ve bir hizmet için abartılmış veya gerçek dışı şikayetlerden doğacak mali hususları da kabul etmelidir.⁶¹

⁶¹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.13.

2.3.2. Tasarım İşlemi

2.3.2.1. Genel

Bir hizmetin tasarlanması işlemi, hizmet özetinin (md.6.1.3.) hizmet kuruluşunun seçeneklerini (yani amaçları politikalar ve maliyetler) de kapsayacak şekilde hizmeti ve onun dağıtımını için şartnamelere çevrilmesini kapsar (mesela; amaçlar, politikalar ve maliyetler).

Hizmet şartnamesi, sağlanacak hizmeti, hizmet dağıtım şartnamesi ise hizmetin dağıtımını için kullanılan ölçü ve metotları tanımlar. Kalite kontrol şartnamesi, hizmet ve hizmet dağıtım özelliklerinin değerlendirilmesi ve kontrolü için prosedürleri tanımlar.

Hizmet şartnamesi, hizmet dağıtım şartnamesi ve kalite kontrol şartnamesi tasarım işlemi boyunca birbirine bağlıdır ve birbirlerini etkilerler. Akış şemaları bütün faaliyetleri, ilişkileri ve birbirleri arasındaki bağları ortaya koymada faydalı bir metottur. Tasarım işleminde kalite kontrol esasları uygulanmalıdır.

2.3.2.2. Tasarım Sorumlulukları

Yönetim, hizmet tasarımı için sorumluları atamalı ve hizmet kalitesine ulaşmak için tasarıma katılanların sorumluluklarından haberdar olmalarını sağlamalıdır. Bu aşamada hizmet kusurlarının önlenmesi, hizmet sırasında düzeltilmesinden daha az maliyetlidir.

Tasarım sorumlulukları aşağıdakileri kapsamalıdır;

- hizmet şartnamesi (md. 6.2.3.), hizmet dağıtım şartnamesi (md. 6.2.4), planlama, hazırlama, onaylama ve kalite kontrol şartnamesinin (md. 6.2.5.) devam ettirilmesi ve kontrolü,⁶²

⁶²TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.14.

- hizmet dağıtım işlemi için sağlanacak ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (md. 6.2.4.3).
- hizmet tasarımının (md. 6.2.6.) her aşaması için tasarım gözden geçirmeleri uygulamak.
- hizmet dağıtım işleminin hizmet özeti şartlarını (md. 6.2.7.) karşıladığını onaylamak.
- gerektiğinde hizmet şartnamesini, hizmet dağıtım şartnamesini ve kalite kontrol şartnamesini geri besleme veya diğer dış uyarılara cevap verecek şekilde güncelleştirmek (md. 6.2.8.).

Bir hizmet şartnamesi, hizmet dağıtım şartnamesi ve kalite kontrol şartnamesi tasarımı sırasında aşağıdakiler önelidir;

- hizmet taleplerindeki değişiklikleri karşılamak üzere plan,
- mümkün sistematik veya tesadüfi kusurların ve aynı zamanda tedarikçilerin kontrolü dışındaki hizmet kusurlarının analizinin yapılması,
- beklenmedik olaylara karşı hizmet için planlar geliştirme.

2.3.2.3. Hizmet Şartnamesi

Hizmet şartnamesi, temin edilecek hizmetin tam ve açık ifadesini aşağıda belirtilenlerle birlikte kapsmalıdır;

- müşteri değerlendirmesine tabi olan hizmet özellikleri (md. 3.4),
- her hizmet özelliği için bir kabul edilebilirlik standardı.⁶³

⁶³TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.14.

2.3.2.4. Hizmet Dağıtım Şartnamesi

2.3.2.4.1. Genel

Hizmet dağıtım şartnamesi, hizmet dağıtım işleminde kullanılacak metotlarla ilgili hizmet dağıtım prosedürleri ve aşağıdakileri kapsamalıdır;

- hizmet performansını doğrudan etkileyen (md. 4.1) hizmet dağıtım özelliklerinin tam bir tarifi,
- her hizmet dağıtım özelliği için bir kabul edilebilirlik standardı,
- teçhizat tip ve miktarını ve hizmet şartnamesini uygulamak için gereken kaynak şartları,
- talep edilen personelin sayı ve tecrübesi,
- satın alınan ürün veya hizmet bakımından tedarikçi taşeronlara güven.

Hizmet dağıtım şartnamesi; amaçları, politikaları ve hizmet veren kuruluşun yeteneklerini olduğu kadar; gereken sağlık, güvenlik ve diğer yasal şartları da göz önüne almalıdır.

2.3.2.4.2. Hizmet Dağıtım İşlemleri

Hizmet dağıtım işlemi tasarımı, işlemi ayrı iş aşamaları şeklinde alt bölümlere ayırarak ve bunları her aşamada ilgili çalışanların tanımlandığı prosedürlerle destekleyerek faydalı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Farklı iş aşamaları arasındaki ilişkilere ayrı bir önem verilmelidir. Aşağıda hizmetlerde iş aşamaları örnekleri verilmektedir;⁶⁴

⁶⁴TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.15.

- Müşterilere verilen hizmet hakkında bilgi sağlamak,
- sipariş almak,
- hizmet içi gerekeni sağlamak ve hizmeti ulaştırmak,
- hizmet karşılığını hesaplamak ve tahsil etmek.

Hizmet dağıtım işleminin ayrıntılı akış çizelgeleri, alt bölümlere ayırma işinde yardımcı olabilir.

İş aşamalarının kapsamı, uygun şekilde sıralanışı ve bütünlüğü ilgili hizmetin türüne göre değişebilir.

2.3.2.4.3. Teminde Kalite

Satın alınan ürünler ve hizmetler bir hizmet kuruluşu tarafından sunulan hizmet kalitesi, maliyeti, verimliliği ve güvenliği açısından çok önemli olabilir. Ürün ve hizmetlerin temini diğer iç çalışmaların planlanması, kontrolü ve doğrulanması ile aynı düzeyde ele alınmalıdır. Hizmet kuruluşu taşeronlar ile geri beslemeyi de içeren bir iş ilişkisi kurmalıdır. Böylece sürekli bir kalite geliştirme programı desteklenebilir ve kalite konusunda anlaşmazlıkların önlenmesi veya bunların hızla çözümlenmesi mümkün olur.

Temin şartları asgari şunları kapsamalıdır;

- tanımlama ya da şartname olarak hazırlanmış siparişler,
- yeterli taşeronların seçilmesi,
- kalite şartları ve kalite güvencesi konusunda anlaşma,
- kalite güvencesi doğrulama yöntemleri konusunda anlaşma,
- kalite anlaşmazlıklarının giderilmesi için gerekenler,
- girdi malların ve hizmetin kontrolü,
- girdi malların ve hizmet kalitesi kayıtları.⁶⁵

⁶⁵TSE. "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.15.

Taşeronun seçiminde, hizmet veren kuruluşun gözönünde bulundurması gereken konular şunlardır;

- yerinde inceleme ve taşeronun yeterliliğinin ve/veya kalite güvencesi için gereken kalite sistemi elemanlarının değerlendirilmesi,
- taşerona ait numunelerin değerlendirilmesi,
- seçilmiş ya da aynı durumdaki taşeronların geçmişlerine ilişkin bilgi,
- benzer durumdaki taşeronların deney sonuçları,
- başka kullanıcıların deneyimleri.

Ürün veya hizmetlerin satın alınmasında, yerine göre TS-ISO 9001, TS-ISO 9002, ya da TS-ISO 9003'ün kullanılması tavsiye edilir.

2.3.2.4.4. Hizmet ve Hizmet Dağıtımı İçin Müşteriye Tedarikçinin Sağladığı Teçhizat

Hizmet veren kuruluş, bir müşteriye kullanması için teçhizat verdiğinde bu teçhizatın amaca uygun olmasını ve kullanımını konusunda gerekli yazılı talimatların verilmesini sağlamalıdır.

2.3.2.4.5. Hizmetin Tanımlanması ve İzlenebilirliği

Hizmet veren kuruluş, yerine göre, sağlanan hizmetin parçası olan ürün ya da hizmetin kaynağını tanımlamalı ve kaydetmelidir. Uygunsuzluk, müşteri şikayeti ve sorumluluğu durumlarında, izlenebilirliği sağlamak için tüm hizmet dağıtım işlemi boyunca doğrulama ve diğer hizmet çalışmalarından doğan kişisel sorumluluk da buna dahildir.⁶⁶

⁶⁶TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.16.

2.3.2.4.6. Müşteri Mülklerinin Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Dağıtım ve Korunması

Hizmet kuruluşu, sorumlu olduğu veya hizmetin dağıtımını sırasında karşılaştığı taşıma, depolama, ambalajlama, dağıtım ve müşteri mülklerinin korunması için etkin kontrolleri gerçekleştirmelidir.

2.3.2.5. Kalite Kontrol Şartnamesi

Kalite kontrol; pazarlama, tasarım ve hizmet dağıtımını gibi hizmet işlemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak tasarlanmalıdır. Kalite kontrol için geliştirilen şartname, hizmetin sürekli olarak hizmet şartnamesini ve müşteri tatminini sağlamak amacıyla her bir hizmet işleminin etkin kontrolünü gerçekleştirmelidir.

Kalite kontrol tasarımı aşağıdaki hususları kapsar;

- Her bir proses içinde yer alan ve belirlenen hizmet üzerinde etkili olan anahtar faaliyetlerin tanımlanması,
- Ölçüm ve kontrolü hizmet kalitesini sağlayacak olan özelliklerin seçimi için anahtar faaliyetlerin analizi,
- Seçilmiş özelliklerin değerlendirilmesi için metodların tanımlanması,
- Belirlenen limitler içinde özelliklerin kontrolü veya etkilenmesi için esasların oluşturulması.

Kalite kontrol prensiplerinin hizmet dağıtım işlemine uygulanması aşağıda verilen restoran hizmetinde gösterilmiştir;

- Bir restoran hizmetinde anahtar faaliyet, yemeğin hazırlanması ve müşteriye zamanında sunulması olarak tanımlanabilir.⁶⁷

⁶⁷TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.16.

- Ölçüm gerektiren faaliyet özelliği, yemeğin katkı maddelerini hazırlamak için gereken zaman olabilir.
- Özelliklerin değerlendirilmesi için metot, yemeğin hazırlanması ve sunulmasının ne kadar zaman aldığına örnek kontrolü ile yapılması olabilir.
- Personel ve malzemelerin etkin bir şekilde yerleşimi hizmetin zamanında sunulması özelliğinin belirlenen limitler içerisinde devam ettirilmesini sağlamalıdır.

2.3.2.6. Tasarımın Gözden Geçirilmesi

Hizmet tasarımının her safhasının sonunda, resmi olarak dökümanite edilmiş tasarım gözden geçirme sonuçları hizmet özetine göre yürütülmelidir.

Her bir safha sonundaki tasarım çalışması, aşağıdaki şartlarla uyumluluk ve bu şartları sağlama bakımından gözden geçirilmelidir;

- müşteri ihtiyaçları ve tatmini ile ilgili hizmet şartnamesi maddeleri,
- hizmet özellikleri ile ilgili hizmet dağıtım şartnamesi maddeleri,
- hizmet işlemlerinin kontrolü ile ilgili kalite kontrol şartnamesi maddeleri.

Her tasarımın gözden geçirilmesine katılanlar arasında, gözden geçirilen safhaya uygun olarak hizmet kalitesini etkileyen fonksiyonların temsilcileri de olmalıdır. Tasarımın gözden geçirilmesi, problemleri durumların ve yetersizliklerin tanımlanmasını ve önceden tahmin edilmesini sağlamalı ve aşağıda belirtilen hususlar için faaliyetleri başlatmalıdır;

- tüm hizmet şartnamesi ve hizmet dağıtım şartnamesinin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığını,
- kalite kontrol şartnamesinin dağıtılan hizmet kalitesi hakkında yeterli bilgi verdiğini.⁶⁸

⁶⁸TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.17.

2.3.2.7. Hizmet, Hizmet Dağıtım ve Kalite Kontrol Şartnamelerinin Onaylanması

Yeni ve değişiklik yapılan hizmetler ve onların hizmet dağıtım işlemleri tam olarak geliştirildikleri ve bu hizmetin beklenen ve aksi şartlarda müşterinin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak üzere onaylanmalıdır. Onaylama hizmetin uygulanmasından önce tanımlanmalı, planlanmalı ve tamamlanmalıdır.

Hizmetin ilk defa dağıtımından önce, aşağıda belirtilen hususların geçerliliği gözden geçirilmelidir:

- hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı,
- hizmet dağıtım işleminin tam olduğu,
- hizmet gereklerini karşılayan kaynakların, malzemelerin ve personelin mevcut olduğu,
- uygulanabilir kodlar, standartlar, çizimler ve şartnamelerin yeterli olduğu,
- hizmet kullanımında müşterilere bilgi verilebilmesi.

Hizmetin müşteri ihtiyaçlarını sürekli karşıladığı, hizmet şartnamesine uyduğu ve hizmetin sağlanması ve kontrolü ile ilgili gelişmelerin potansiyelini tanımladığını sağlayacak periyodik yeni onaylamalar gerçekleştirilmelidir.

Tekrar onaylama, planlı ve dökümanite edilmiş bir faaliyet olmalı ve saha tecrübesi hizmet ve işlemlerdeki yeniliklerin etkisi, personel değişikliklerinin etkisi, prosedürlerin, talimatların, kılavuzların ve teklif edilen değişikliklerin yeterliliği ile ilgili teklifleri kapsamalıdır.⁶⁹

2.3.2.8. Tasarım Değişiklik Kontrolü

Hizmet için temel referans dökümanlar; hizmet şartnamesi, hizmet dağıtım

⁶⁹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.17.

şartnamesi ve kalite kontrol şartnamesidir ve ilgi ve sebep olmaksızın değiştirilmemelidir.

Tasarım değişikliği kontrolünün amacı, ilk hizmet şartnamesinin onaylanması ve uygulanmasından sonra şartlar ve prosedürlerdeki değişiklikleri yönetmek ve dökümanete etmektir.

Bu kontrol aşağıdakileri sağlamalıdır:

- değişiklik için ihtiyaçların tanımlandığı, doğrulandığı ve hizmetin etkilenen kısmının yeniden tasarımı ve analizleri için sunulduğu,
- şartmanelerdeki değişikliklerin uygun bir şekilde planlandığı, dökümanete edildiği, onaylandığı, uygulandığı ve kaydedildiği,
- değişiklikten etkilenen tüm fonksiyonların temsilcilerinin değişikliğin belirlenmesinde yer aldığı ve değişikliği onayladığı,
- değişikliklerin beklenen sonucu verdiği ve hizmet kalitesini bozmadığını garanti etmek amacıyla değişikliklerin etkisinin değerlendirildiği,
- hizmet özellikleri ve performansını etkileyecek tasarım değişiklikleri olduğunda müşteriye bilgi verildiği.

2.3.3. Hizmet Dağıtım İşlemi

2.3.3.1. Genel

Yönetim hizmet dağıtım işlemini yerine getiren tüm personeli, tedarikçi incelemesi ve müşteri incelemesini de kapsayan belirli sorumluluklarla görevlendirmelidir.

Müşteriye hizmet sunulması gerekleri;

- düzenlenen hizmet dağıtım şartnamesine bağlılık,
- hizmet şartnamesine uyulduğunun gözlenmesi,⁷⁰
- sapmalar olduğunda işlemin buna uyarlanması.

⁷⁰TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.17-18.

2.3.3.2. Hizmet Kalitesinin Tedarikçi İncelemesi

Kalite kontrol, hizmet dağıtım işleminin tamamlayıcı bir parçası olmalıdır. Bu da aşağıdakileri kapsar:

- Müşteri hoşnutsuzluğu ve istenmeyen eğilimleri önleyecek anahtar faaliyetlerin doğrulanması ve ölçümü,
- İşlem ölçümlerinin tamamlayıcı bir kısmı olarak hizmet dağıtım personelinin kendi kendini incelemesi,
- Müşteriye sunulan hizmetle ilgili tedarikçi görüşünün alınması amacıyla müşteri ile yüzyüze ilişkide son tedarikçi incelemesi.

2.3.3.3. Hizmet Kalitesinin Müşteri İncelemesi

Müşteri incelemesi, hizmet kalitesinin son ölçümüdür. Müşteri reaksiyonu hemen gelebilir veya ertelenebilir ve geçmişi düşünebilir. Sağlanan hizmetin müşteri incelemesinde tek faktör subjektif değerlendirmedir. Müşteriler nadir olarak, hizmet organizasyonunda hizmet kalitesini incelemede gönüllüdür. Memnun olmayan müşteriler, sık-sık, düzeltici faaliyet alınmasına izin veren bildirim yapmaksızın hizmet kullanım ve alımlarını durdururlar. Müşteri memnuniyetinin ölçüsü olan müşteri şikayetlerini temel almak, yanlış sonuçlara götürebilir.

Müşteri memnuniyeti, standartlar ve hizmet veren kuruluşun ahlaki değerleri ile uyumlu olmalıdır.

Hizmet veren kuruluşlar, devam eden bir durum değerlendirme ve müşteri memnuniyet ölçümü kurmalıdır. Bu değerlendirmeler olumlu ve olumsuz reaksiyonları ve bunların gelecekteki işlere olabilecek etkilerini araştıracaktır.⁷¹

Müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi; hizmet özeti, şartnameler ve hizmet

⁷¹TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.18.

dağıtım işleminin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığı kapsamda odaklaşmalıdır. Hizmet veren kuruluş sık sık iyi bir hizmet sağladığını düşünür fakat müşteri, yetersiz şartnameler, işlemler veya ölçümler belirterek aynı fikirde olmayabilir.

Tedarikçinin anlayışıyla müşterinin incelemesi ve iki kalite ölçümünün uygunluğunun değerlendirilmesi için sunulan hizmet kalitesinin incelenmesi ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi için uygun faaliyetlere ihtiyacı belirlemek amacıyla mukayese yapılmalıdır.

2.3.3.4. Hizmet Durumu

Hizmet dağıtım işleminin her bir aşamasında yapılan işin durumu, hizmet şartnamesinin başarıldığı ve müşteri memnuniyetini göstermek amacıyla kayıt edilmelidir.

2.3.3.5. Uygun Olmayan Hizmetler İçin Düzeltici Faaliyet

2.3.3.5.1. Sorumluluklar

Uygun olmayan hizmetlerin tanımlanması ve rapor edilmesi hizmet kuruluşunda görev yapan herkesin görevi ve sorumluluğudur. Olabilecek hizmet uygunsuzluklarının tanımlanması için her türlü çaba, hizmet müşteriye ulaşmadan önce gösterilmelidir. Düzeltici faaliyet için sorumluluklar ve yetki, kalite sistemi içinde tarif edilmelidir.⁷²

2.3.3.5.2. Uygunsuzluğun Tanımlanması ve Düzeltici Faaliyet

Bir uygunsuzluk belirlendiğinde bunun kayıt edilmesi, analizi ve düzeltilmesi için harekete geçilmelidir. Düzeltici faaliyet genelde iki safhada olur; birincisi; müşterinin

⁷²TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.19.

ihtiyaçlarını yerine getirmek için anında müdahale, ikincisi; uygunsuzluğun temel sebebini değerlendirerek problemin tekrarını önlemek için uzun vadeli düzeltici faaliyetin belirlenmesi.

Uzun vadeli düzeltici faaliyet, problemin önem ve etkisine uygun olmalıdır. Düzeltici faaliyet uygulandığında, etkinliğini sağlamak amacıyla gözlem yapılmalıdır.

2.3.3.6. Ölçme Sistemi Kontrolü

Hizmet ölçümünde kullanılan sistemin gözlenmesi ve bakımı için prosedürler oluşturulmalıdır. Kontroller; personel tecrübesi, ölçüm prosedürleri ve herhangi bir analitik modeli veya ölçüm ve testler için kullanılan bilgisayar donanımını kapsar. Müşteri tatmini ile ilgili araştırmalar ve anketleri de kapsayan tüm ölçüm ve testler, geçerlilik ve güvenilirlik açısından denenmelidir. Hizme temini veya incelemesinde kullanılan tüm ölçüm ve test ekipmanının kullanım, kalibrasyon ve bakımı ölçüm verilerine dayanan kararlar veya faaliyetlerde güvenilirlik sağlanması amacıyla kontrol edilmelidir. Ölçüm hataları isteklerle karşılaştırılmalı ve doğruluk ve/veya yanlılık şartlarına ulaşılmadığında uygun faaliyet gerçekleştirilmelidir.

ISO/10012-1 ölçüm ekipmanları için kalite güvencesi şartlarına kılavuzdur.

2.3.4. Hizmet Performans Analizi ve Gelişimi

2.3.4.1. Genel

Hizmet kalitesini yükseltmek için, hizmet işleyişinin sürekli değerlendirilmesi, imkanların etkili bir şekilde kullanılması için yapılmalıdır. Bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için yönetim, ilgili kaynaklardan veri toplanması ve yayılması için bir bilgi sistemleri kurmalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Yönetim bilgi sistemi ve hizmet kalitesini geliştirmek için sorumlulukları belirlemelidir.⁷³

⁷³TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.19.

2.3.4.2. Veri Toplama ve Analiz

Veriler hizmet işleyişi ölçümlerinden aşağıdaki hususlar esas alınarak elde edilebilir;

- Tedarikçi incelemesi (kalite kontrol dahil),
- Müşteri incelemesi (müşteri tepkisi, şikayetler, geri besleme bilgileri dahil),
- Kalite tetkikleri.

Bu verilerin analizi, hizmet şartlarının başarıma durumunu ölçecek ve hizmet kalitesini geliştirmek için imkanları belirtecek ve sunulan hizmetin etkinlik ve yeterliliğini gösterecektir.

Etkili ve yeterli olmak için, veri toplama ve analizi; amaçlı, planlanmış ve disiplinli olmalı, tesadüfe bırakılmamalı veya şans eseri işletilmemelidir.

Veri analizinin temel amacı; sistematik hataların tanımı, sebepleri ve önlenmesine yönelik olmalıdır. Hatanın sebebi her zaman belli değildir, fakat aranmalıdır. Bu da, hataların temelini teşkil eden insan hatalarının da içine alır, bu nadiren rastgele olan bir durumdur, çoğunlukla altında yatan bir sebep vardır. Genelde hatalar müşteriye veya personele yüklenir, gerçekte ise kusurların kaynağı; karışık hizmet işleyişi veya yetersiz prosedürler, çevre, çalışma şartları, eğitim talimatlar veya malzeme kaynaklarıdır.

2.3.4.2.1. İstatistikî Metodlar

Modern istatistikî metodlar, veri toplama ve uygulamada yardımcı olarak müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlama, işlem sırasında kontrol, yeterlilik çalışması, tahminler veya karar almalarında kaliteyi ölçmede yardımcı olur.⁷⁴

⁷⁴TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.20.

2.3.4.3. Hizmet Kalitesini Geliştirme

Hizmet kalitesini sürekli geliştirme ve tüm hizmet faaliyetinin etkili ve yeterli olması için aşağıdaki hususları tanımlayıcı çabaları da içine alan bir program geliştirilmelidir;

- Geliştirildiğinde müşteri ve hizmet kuruluşunun yararına olacak özellikler,
- Sunulacak hizmet ve seviyesini etkileyen değişen pazar ihtiyaçları,
- Etkisiz veya yetersiz kalite sistem kontrollerinden kaynaklanan belirlenmiş hizmet özelliklerinden sapmalar,
- Sunulan hizmet kalitesini yükseltip bunu devam ettiren maliyetin düşürülmesi için fırsatlar (bu kar ve nicel maliyetin tahmini için sistematik metodları gerektirir).

Hizmet kalitesini geliştirme faaliyetleri, kısa ve uzun vadeli geliştirmeleri gerektirir ve aşağıdaki hususları kapsar;

- Toplanacak ilgili verilerin tanımı,
- Veri analizi ve hizmet kalitesi analizi üzerinde olumsuz etkisi olan faaliyetlere öncelik verilmesi,
- Hizmeti hızla geliştirecek tavsiyelerle birlikte analiz sonuçlarının işletme yönetimine geri beslenmesi,
- Uzun dönem kalite geliştirme çalışmalarının yönetim tarafından gözden geçirilmesi için üst yönetime periyodik olarak rapor halinde sunulması.

Hizmet kuruluşunda birlikte çalışan farklı kısımlardaki elemanlar, kalitenin geliştirilmesi ve maliyetin düşürülmesi konularında faydalı fikirler sunabilirler. Yönetim, her seviyedeki personeli, kalite geliştirme programlarına katkıda bulunmaya teşvik etmeli ve bu çaba ve katılımlarını kabul etmelidir.⁷⁵

⁷⁵TSE, "Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2", Temmuz 1992, Ankara, s.20.

Dördüncü Bölüm

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİ VE KONTROLÜ

1. BANKACILIKTA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışı gerek imalat sektöründe gerekse hizmet sektöründe büyük ilgi görmüştür. Bu ilgi batı dünyasında bankacılık kesimine de büyük ölçüde yansımıştır. Avrupa Toplulukları Ülkelerinin Bankacılık sektörleri 2000’li yılların stratejilerine hazırlanırken, bu sektörde hizmet anlayışında büyük değişikliklerin olduğu görülmektedir. Değişikliklere yol açan anlayışın olgunlaşmasında anahtar müşteri ve müşteri davranışları olmuştur. Günümüzün müşterisi daha iyi, etkili, çabuk, daha kaliteli hizmet talep etmektedir.

Rekabetin arttığı ve değişik yatırım enstrümanlarının bulunduğu bir pazarda, bankalarımızın müşterilerine daha yakın ilgi göstermeleri ve onları memnun edecek her türlü hizmeti verebilmeleri gerekmektedir. Toplam kalite anlayışının temel felsefesi müşteriye memnun edecek bir katkı yaratabilmektedir. Gerek bireysel gerekse yatırım bankacılığında aynı olgu geçerlidir. AT ülkeleri ve Türkiye’nin Bankacılık sektöründe Hizmet Kalitesinin etkin faktör haline gelmesinin ana nedenlerini şöyle sıralayabiliriz.⁷⁶

- Artan rekabet,
- Düşük seviyeli ürün farklılaştırması,
- Kendisine daha fazla güvenen, bilgili müşteri sayısındaki artış,

⁷⁶Cengiz BATIGÜN ve Kürşat Cezmi ÖZCAN, “Bankacılık-Sigortacılık ve Kalite”, **Standard**, Sayı: 409, Ocak 1996, s.87.

- Teknolojide ve özellikle haberle ve bilgi işlem teknolojileri ile yazımlarında meydana gelen gelişmelerdir.

Örgütsel etkililiği ve başarıyı arttırmanın yolu olan Toplam Kalite Yönetimini (TKY) ilkelerinin bankacılıkta uygulamanın koşullarını şöyle özetleyebiliriz:⁷⁷

i. Müşterinin ne istediğini bilmek ve ona katkı yaratmak. Her ne kadar bu basit gibi görünürse de, birçok sorunlar gerçekten müşterinin ne istediğini kestirememekten ve kendinize hangi ürün ve hizmetler mevcutsa onları sunmaya devam etmekten kaynaklanır. Bu tür değerlendirme, ürününüzde ya da teknolojinizde değişiklik yapmayı gerektirebilir.

ii. Sürekli gelişme süreci oluşturma: Bir yenileme ya da iyileştirme hareketi son değil, yeni hareketlerin başlangıcı olmalıdır. Para piyasası, faizler, enflasyon, rakip tutumlar, teknoloji ve beklentiler sürekli değiştiği için bir veya birkaç yenilik yeterli değildir. Sürekli kendinizi tazeleme, yapınızı, teknolojinizi ve ürünlerinizi yenilemek durumundasınız.

iii. Kendi kendini yönetebilecek takım çalışmasına önem vermek: Birçok başarıların ardında takım çalışması vardır. Ancak bu takımlar, sürekli emir bekleyen ve kendiliğinden hiçbir şey yapmayan gruplar yerine inisiyatif kullanabilen, yaratıcı olan ve sorumluluk alabilen gruplar olmalıdırlar.

iv. Personeli güçlendirmek: Müşteriyle direkt temasta olan ve onların istek ve şikayetlerini yakından bilen personeli yetkilerle donatarak birçok sorunun çözümünü yerinde ve süratli yapabilmek çok önemlidir. Aynı zamanda bu olgu, insan kaynaklarını motive edeceğinden yaratıcı önerilere yol açacaktır.

Günümüzün rekabetçi ortamında sağduyulu hareket etmeyen, müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve talepleri konusunda hassasiyet göstermeyen, personelini eğitmeyen,

⁷⁷Refik ÇULPAN, Uzman Gözüyle Bankacılık, Haziran 1995, s.57.

değişiklikleri organizasyon kültürüne uygulayamayan bankaların ayakta kalabilmeleri, varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır.

2. BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI

Hizmet yönetim modelinin odak noktasında “müşteri” vardır. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite, sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir.⁷⁸

Bankalarda hizmetin en önemli özelliklerinden biri müşterinin hizmet üretimine katılmasıdır. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, hem üretim süreci hem de süreç sonunda sağlanan çıktıyı gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.⁷⁹

Bankalarda hizmet kalitesinin üç boyutu şunlardır:⁸⁰

i. Müşteri tarafından alınan teknik kalitenin hizmeti karşılmasına olan etkisi, yeterince objektif durumundaki müşteri tarafından ölçülebilir.

ii. Fonksiyonel kalite, hizmetin nasıl sağlanacağı hakkında kendi kendini işletir. Bu, müşteri ile personel arasındaki psikolojik etkileşimle ilgilidir, birçok öznel yolla farkedilebilir ve şu unsurlardan oluşur.

- Çalışanların tutum ve davranışları,
- Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler,

⁷⁸BATIGÜN ve ÖZCAN, a.g.e., s.87.

⁷⁹Nermin UYGUÇ, **Bankalarda Otomatik Vezne Makinaları (ATM) ile Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Faktörler**, İzmir, 1993, s.17.

⁸⁰Lewis R.BARBARA, “Quality in The Service Sector: A Review”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.: 7, No: 5, 1989.

- Çalışanlar arasındaki ilişkiler,
- Hizmet personelinin görünüm ve kişiliği,
- Personelin hizmet anlayışı,
- Müşteriye kolayca hizmet sunma,
- Hizmet personelinin cana yakınlığı.

iii. Genel imaj; kalite boyutu, müşterilerin bankayı nasıl algıladıklarının sonucudur ve hizmetlerin teknik ve fonksiyonel kaliteyi arttırması beklenebilir ve sonucunda hizmet anlayışını etkileyecektir.

2.1. Bankalarda Kalitenin Unsurları

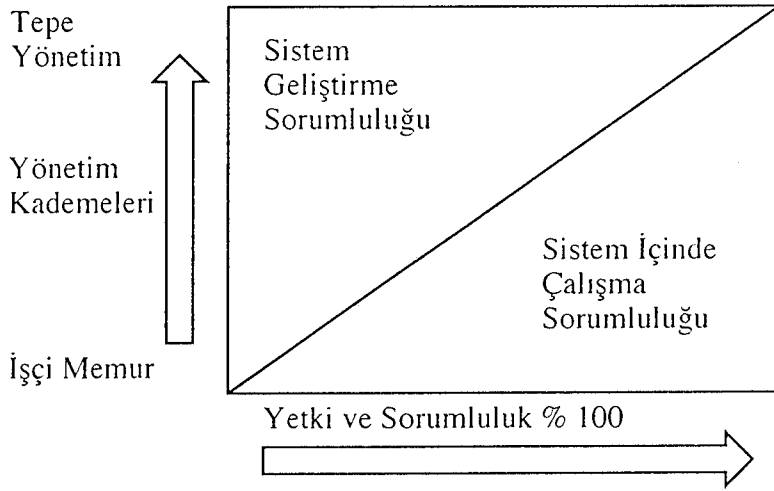
Bankalarda kalitenin unsurları: müşteri tatmini, kalitenin vazgeçilmezliği, her seviyede sürekli katılım, ekip çalışması, sürekli iyileştirme ve önlemedir.

a. **Müşteri Tatmini:** Kaliteli hizmet müşteriye kaliteli hizmetin sunulması ile başlamakta ve bundan sonra sunulan hizmetin sürdürülme şekline görede yaşamaktadır. Eğer banka müşterilerin talep ve beklentilerine ilgi göstermez veya sunulan hizmetler talep beklentileri karşılanmazsa müşteri hızlı bir şekilde banka ile ilişkisini kesmektedir. Son derece rekabetçi olan bankacılık sektöründe müşterinin gidebileceği çok sayıda banka bulunmaktadır. Bu nedenle; bankanın çalışma düzeni, müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde müşteri tatminini sağlamak ve müşteri bağımlılığı sağlamak üzerine kurulmalıdır. Unutmamalıdırki müşterisi olmayan banka varlığını sürdüremez.

b. **Kalitenin Vazgeçilmezliği:** Maliyet ve üretim ölçeğine dayanan rekabet yerine yeni bir rekabet "Kalite Rekabeti" ortaya çıkmıştır. Kalite bir malın müşteri istek ve beklentilerini karşılama özelliğidir. Bu süreç içinde işletmelerin kaliteyi koruyup geliştirecek bir sistem kurmaları, proses ve prosedürlerini denetim altında tutmak zorundadır. Rekabet ortamında daralan kâr marjları ile rakiplere karşı üstünlüğü devam

ettirebilmek, maliyetleri kontrol ile mümkündür.⁸¹ Kalite'den esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlanması, maliyetleri düşürmesi, verimliliği arttırmasıdır.

c. **Her Seviyede Sürekli Katılım:** İşletmelerin kaliteyi koruyup geliştirecek bir sistem kurmaları gerektiğinden söz etmiştik. Ancak sistemler sadece makina ekipman ve teknoloji değil, onlardan daha önemli unsur, insanı da içermek zorundadır. Öyle ise Toplam Kalite Yönetiminin olmazsa olmaz koşulu insanların, işletme de çalışanların katılımını sağlamaktır. Organizasyonda en üst yöneticiden tabanda çalışan işçiye kadar herkesin kalite konusunda inanması, bu yönde çaba göstermesi ve yaratıcı potansiyellerini ortaya koymaları sağlanmalıdır. Bu anlayış, kaliteyi genel müdürden, kapıdaki güvenlik görevlilerine kadar bankadaki herkesin temel görevi, bunun ötesinde bir yaşam biçimi haline getirmeyi gerektirir.



Şekil 13: Yetki ve Sorumluluklar

Kaynak: İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi 2*, KAL DER Yayınları, No: 2, 2. Basım, Nisan 1994, s.17.

⁸¹Gökhan YURTÇU, "Bankacılıkta Toplam Kalite", 4. Ulusal Kongresi, *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler*, 3. Cilt, İstanbul: TÜSİAD-Kal Der Yayını, 1996, s.534.

d. Ekip Çalışması: Ekip çalışması, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak, önemli stratejilerin oluşturulması, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerinin araştırılması, problemlere çözüm bulunması için ortak hareket edilmesidir. Ekip çalışması, kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, işlerin daha kısa sürede yapılması, kârlılığın artırılması hedeflere ulaşmada önemli bir etkidir.

e. Sürekli İyileştirme: Bankalarda kalitenin en önemli unsurlarından birisi de sürekli iyileştirmedir. Bir problemi çözmek, yeni bir ürün sunmak veya bir prosesi tasarlamak sürekli iyileştirme ile ilgilidir. Bu olay mükemmele giden yolu oluşturmaktadır.⁸²

Günümüzde sürekli değişen koşullarda bankaların bu değişime ayak uydurmaları, organizasyonlarını yeni değişimlere uyacak şekilde düzenlemeleri gerekir. Bunu sağlamak için ise belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmeleri gerekmektedir. Sürekli iyileştirmenin faydalarını şöyle sıralayabiliriz:⁸³

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı

biçimde çözümlenir.

- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.
- Sürekli gelişme süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede

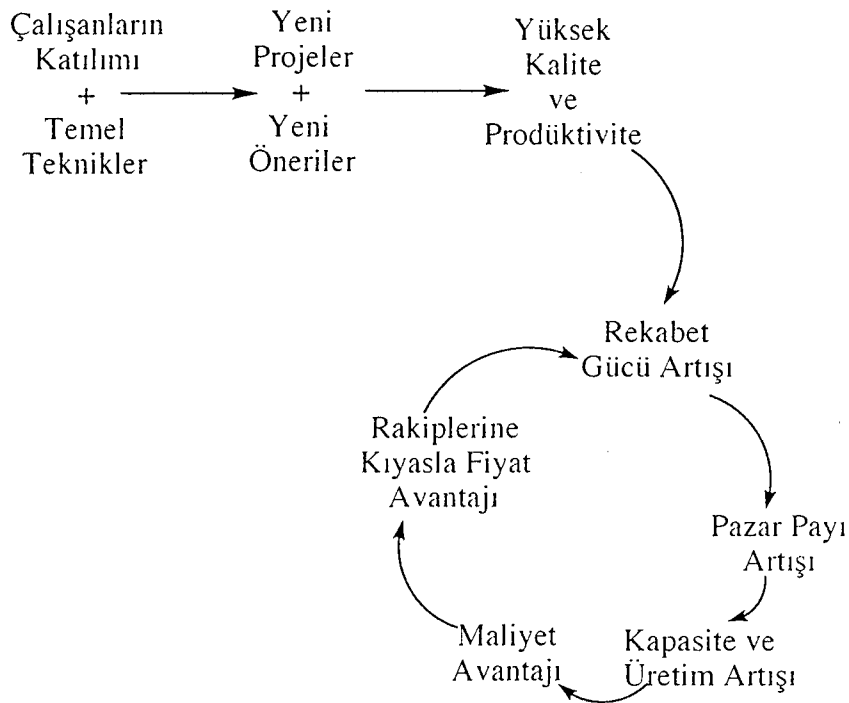
performansı yükseltir. Hızlı prodüktivite artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan pazar

⁸²Mehmet TAKAN, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2000, s.37.

⁸³KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.14.

payı artışı şirketin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanlarını yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj (birim maliyetlerindeki azalma) rekabet gücünü daha da artırır. (Şekil 14)

Sürekli iyileştirme de insan faktörü çok önemlidir. Herşeyi yapan insandır. Bankalar her çalışanını bu iyileştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmeleri gerekir.



Şekil 14: Rekabet Gücü Çevrimi

Kaynak: KAVRAKOĞLU, a.g.e., s.15.

f. Önleme: Önleme, bir ürünün üretilmesinde veya hizmetin sunulmasında oluşabilecek sorunların ve hataların önceden çözümlerinin oluşturulmasıdır.

Hataların önceden önlenmesi, müşterilerin bankaya daha fazla güven duymasını, müşteri bağımlılığının daha da artmasını sağlayarak bankanın imajını güçlendirir.

3. BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bankacılık sektöründe kalite: sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin bankalar tarafından karşılanmasıdır.

Kaliteli hizmet müşteriye kaliteli hizmetin sunulması ile başlamakta ve hizmetin sürdürülmesi şekline göre de yaşamaktadır. Eğer banka; müşterilerinin talep ve beklentilerine ilgi göstermez veya sunulan hizmetler, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamazsa müşteriler bankayı terketmektedirler. Bankalarda hizmet kalitesini etkileyen faktörler neler olabilir? 1985 yılında Amerika’da perakendeci bankalar, kredi kartı servisi veren kuruluşlar, hisse senedi satan aracı kuruluşlar, tamir ve bakım servisi veren işletmeler arasında yapılan bir araştırma sonuçlarına göre hizmet kuruluşlarında hizmet kalitesini etkileyen faktörler 10 grupta toplanmıştır.⁸⁴

3.1. Güvenilirlik

Hizmet performansının güvenilir olması demektir. Hizmet veren elemanın, hizmeti zamanında, bir kerede doğru olarak yerine getirmesidir. Müşteri birikimlerinin sağlam ellerde olduğunu bilmek ister. Bankalarda yanlış hesaba para yatırılmaması, mevduat faizlerinin ve kredi faizlerinin doğru hesaplanması, havalesinin doğru alıcı kişiye gönderilmesi hizmet kalitesinde önem arz etmektedir.

3.2. Heveslilik

Bankadaki personelin hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Örneğin mevduat faizini öğrenmek isteyen müşteriye sadece faiz oranını vermek değil, ne kadar faiz alacağını hesaplamak, müşteriye bilgilendirmek, müşterinin sorunlarına istek ve ilgiyle

⁸⁴Gonca KILINÇ, “Bankalarda Servis Kalitesi ve Kontrolü”, **Bankacılar Dergisi**, Ocak 1994, s.40.

yaklaşmaktır. Anında çözümlenemeyen müşteri sorunlarında daha sonradan mutlaka müşteriye dönülerek bilgilendirilmesi gerekir. Diyelim ki bir müşterinin kredi kart ekstresi adresine ulaşmamış, müşteriye dönülerek kredi kartı son ödeme gününün bildirilmesi ve ekstrenin müşteriye ulaştırılması önemlidir.

3.3. Yeterlilik, Yeteneklilik

Banka personelinin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Bireysel bankacılıktaki personelin mevduat faizlerini, fon hakkında bilgi sahibi olması, tüketici faiz oranlarını bilmesi gibi. Müşteri birikimini emanet edeceği kişilerin teknik ve pratik açıdan yeterli olmasını ister. Uygun öneriler sunmak, problemlere çözüm getirmek, bankaların sahip olması gereken özelliklerdir.

3.4. Ulaşılabilirlik, Kolay Bulunabilirlik

Banka müşteriye en yakın yerde hizmet vererek, hizmetin çabuk ve ucuz ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır. Müşteri ihtiyacı olduğu zaman, anında hizmet almak ister. Müşterinin bu ihtiyacını bankalar çeşitli alternatif dağıtım kanalları (Telefonla Bankacılık, İnternet Bankacılığı, ATM Makinaları) ile müşteriye 24 saat kesintisiz ve ucuz hizmet sunabilmektedir. Şube sayılarını artırarak, hizmetin daha çok müşteriye ulaşması için de çaba göstermektedirler.

3.5. Anlayışlılık, Müşteri Tanınması

Müşteriler özel ilgi görmekten ve özel olmaktan hoşlanırlar. İsmiyle çağrılması, özel bilgilendirme taleplerinin banka personeli tarafından anlayışla, bıkmama-usanma belirtisi göstermeden karşılanması kalite kriterini olumlu yönde etkilemektedir.

3.6. Maddi Kıymetler

Fiziksel ortam, personelin dış görünüşü, kullanılan makineler, araçlar ve bunların çağın teknolojisine uygunluğu gibi fiziki varlıklar servis kalitesini etkilemektedir. Müşteri açısından bankanın dış görünüşü çok önemlidir. Çalışanların kıyafeti, bankanın fiziksel görünüşü müşteriye etkiler. O parasını emanet ettiği bankaya her açıdan güvenmek, beğenmek ister.

4. BANKALARDA HİZMETDE KALİTE KONTROL MODELİNİN OLUŞTURULMASI

Hizmette kalite modelinin oluşturulup uygulamaya geçirilmesi zordur. Hizmet veren kuruluşların hizmet kalitesi konusunda düşündükleri ile uygulamaları farklı olabileceği gibi hizmet alan insanların kalite beklentileri ile gerçekten elde ettikleri de farklı olabilir. Tüm bu farklılıklar "Verilen Hizmet Kalitesi"nde problemlere yol açabilir.⁸⁵

Bazı problem noktaları ile birlikte hizmet kalite modeli şema'da görülmektedir.

Fark-I: Hizmet veren kuruluş yöneticileri tüketici beklentilerini önceden tespit etmelidirler. İşte bu tespitlerle tüketicilerin gerçek beklentileri farklılık gösterebilir. Hizmetin planlanması gerçekleştirilirken önceden tüketicilerin gerçekten ne beklentisi olduğu tam olarak tespit edilemeyebilir. Özellikle çok yeni hizmet dizaynları yapılırken her şey yöneticinin yaratıcılığına kalmıştır. Ayrıca çalışmalar süreklilik arz etmediği durumlarda da değişen müşteri gereksinimleri karşılanamaz. Hizmet sırasında müşterilerden toplanan ve müşterinin bugünkü ve yarınki gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi lazımdır. Müşteri ile yüz yüze yapılan bu analizler, müşteri gereksinimlerine açılan bir penceredir. Hizmetin ne şekilde verileceğine ilişkin tasarımlar

⁸⁵Nihal İNAĞ, "Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü", **Standard**, Aralık 1995, s.65.

yapılırken kalite çalışmalarının amacı, mevcut hizmet tasarımı ya da yeni tasarımlar için sürekli ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını sürdürmektedir.⁸⁶

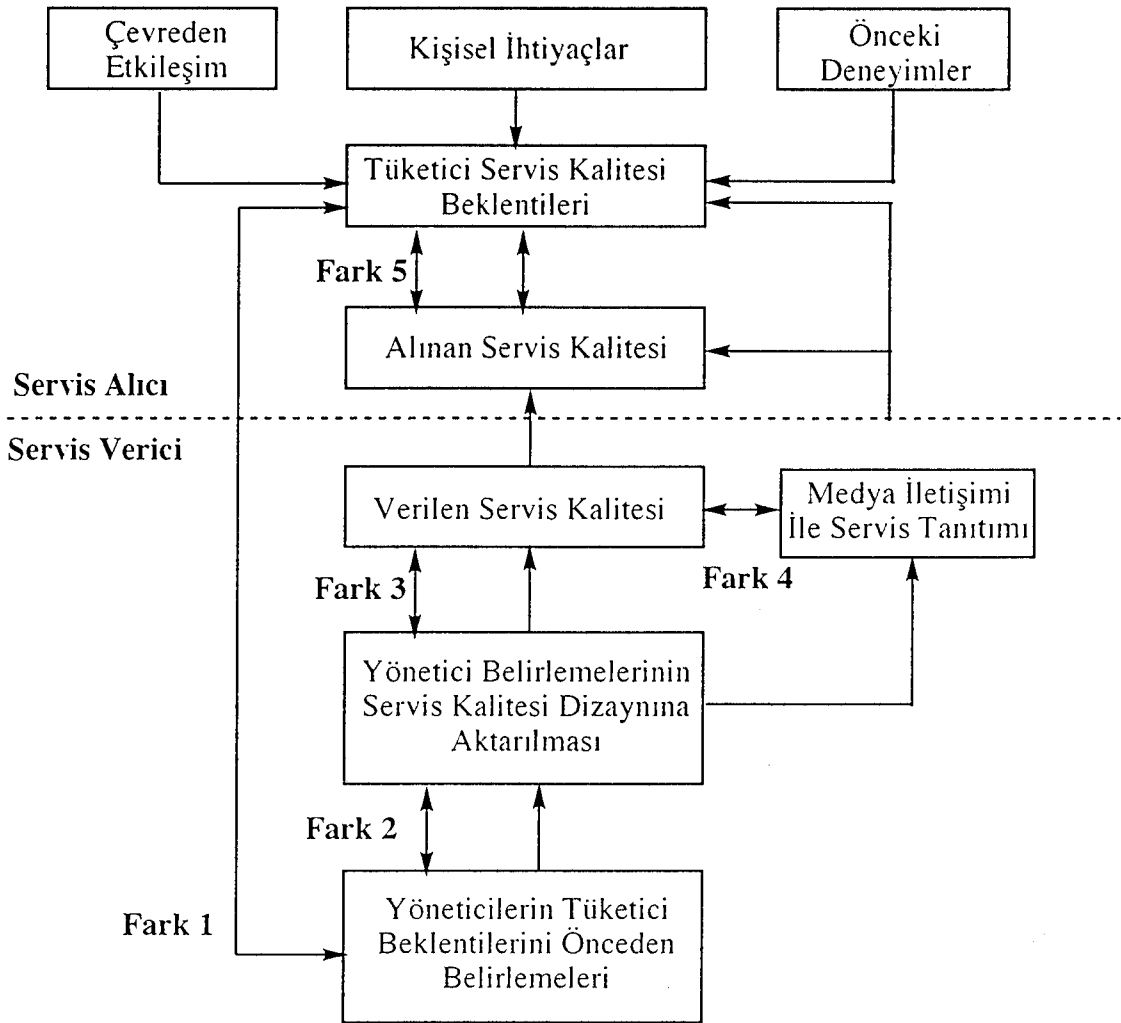
Fark-II: Yönetici gerçek beklentileri tespit edebilir ancak bu yeterince işin yapılmasına ilişkin madde aktarılamayabilir. Bu bazen teknolojik bazende kaynak yetersizliği yüzünden olabilir. Yöneticilerin kaliteyi artıracağına inandıkları pekçok şey uygulamaya aktarılamaz. Örneğin verilmesi düşünölen hizmeti kullanacak kitle küçükse ve hizmet geliri maliyeti karşılamayacaksa planlanan pek çok şey uygulamaya konulmayabilir.⁸⁷

Fark-III: Hizmet kalitesi için yapılan tasarımla verilen hizmet arasındaki farklılıktır ki hizmet elemanının yeterli performansı göstermemesi halinde ortaya çıkar ve bu da birçok yönetici için hizmet kalite probleminin can alıcı noktasıdır. Çünkü personelden aynı performansı göstermesini beklemek ve bunu standart hale getirmek mümkün olmayabilir ki çoğu zamanda mümkün değildir. Bunun sağlanması toplam katılımın sağlanması ile kuruluşta insan kaynağının tüm bilgi yetenek ve kapasitesinin kullanımının sağlanması ve tüm örgötsel birimlerin bir arada uyumlu çalışması ile belli ölçülerde mümkün olabilir.⁸⁸

⁸⁶İNAĐ, a.g.e., s.65-66.

⁸⁷İNAĐ, a.g.e., s.66.

⁸⁸İNAĐ, a.g.e., s.66.



Şekil 15

Kaynak: İNAĞ, a.g.e., s.66.

Fark-IV: Medya ile tanıtılan hizmet ile gerçekte verilen arasında fark olması müşteriye hayal kırıklığına uğrattır. Çünkü genelde bu reklamlar müşterinin kafasındaki kalite kavramını etkiler. Tüketici beklentilerini fazlalaştırır. Bu nedenle reklamlarda aşırıya kaçmamalı ve gerçekleştirilemeyecek imajlar yaratılmamalıdır.⁸⁹

Fark-V: Hizmet beklentileriyle, gerçekte verilen hizmet arasındaki farklılıklardır. Hizmeti veren ve alan insan olduğundan psikolojik ve diğer bir takım insanın doğasından

⁸⁹İNAĞ, a.g.e., s.66.

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

Verilen hizmetle gerçekleşen hizmet arasında ortaya çıkan diğer problem noktalarını ise şöylece sıralamak mümkündür:

Hizmet veren elemanlara verilen destek hizmet yetersizliği; Hizmet veren elemanlara verilen destek yetersizliği gerçekte verilen hizmet kalitesini beklenenin altına düşürebilir. Hizmet veren elemanın gerek bilgi gerekse araç-gereç olarak desteklenmesi gerekir. Bu desteği “arka ofis” denilen ve müşteriyle direkt ilişkide olmayan diğer personel verir. Hizmet veren personel destek grubundan ne kadar iyi hizmet alırsa (destek) alırsa müşteriye de o derece iyi hizmet verecektir.⁹⁰

Örneğin hesabına para yatırmak için bankaya gelen müşteriye iyi bir hizmet verilebilmesi için müşterinin hesap numarası bilgisayara girildiğinde ekrana gerekli bütün bilgiler düzenli bir şekilde gelmeli ve istenilen işlem bilgisayar tarafından doğru bir şekilde yapılmalıdır. Bunu gerçekleştirecek olan “arka ofis” elemanlarından bilgisayar destek grubunun çalışmalarıdır.

Hizmet veren eleman bankanın temsilcisidir. Müşteri gözünde banka ile o eleman özdeşleşmiştir. Örneğin geç giden havalesinin geç gitme kabahatini o işlemi yapan elemana bulacaktır. Halbuki o gecikmede o elemanın hiçbir suçu olmayabilir ve gecikme teknik bir arızadan dolayı olabilir. Herhangi bir hatada belkide en suçsuz olan bankoda oturan memur olduğu halde müşterinin şikayete geldiği ilk kişi onlardır.⁹¹

Hizmetin Çeşitlendirilmesi: Mevcut hizmet kalitesini etkileyecek diğer bir problem

⁹⁰İNAĞ, a.g.e., s.66.

⁹¹İNAĞ, a.g.e., s.67.

noktasıda verilen servise devamlı yeni şeyler eklenmesidir. Çok fazla yenilik yapılması, hizmeti daha karmaşık ve daha kontrol edilemez hale getirebilir. Örneğin, hizmette kullanılan makinelerin devamlı yeni tipleri ile değiştirilmesi hizmet kalitesini etkileyecek problemler yaratabilir. Ancak verilen hizmeti yenilemek ve çeşitlendirmek bankaların uzun vadede başarılı olması için gereklidir. Fakat her yeni hizmetin, hem hizmeti veren elemanlar hem de müşteri tarafından özüksendiği bir zaman süresi vardır. Bütün bunlar kontrol edilebildiği ve verilen hizmet kalitesi düşmediği sürece işletmeler hizmet çeşitlendirmesi yoluna gidebilirler ve gitmelidirler.

5. HİZMETTE KALİTE KONTROLÜ İÇİN NELER YAPILABİLİR?

Kuruluşun müşterilerinin talep ve beklentilerine en üst düzey de uyum sağlanması, aynı zamanda verimlilik ve kârlılığın artırılması, değişime çabuk uyum sağlayabilme yeteneğinin artırılması yönetim biriminde bazı değişiklikler kuruluşun hem kendi iç yapısında hem de dış ortam ile ilişkilerinde farklı bakış açıları ile birlikte yeni yönetim uygulamalarının kullanımını gerektirmektedir. Bu çerçevede;

- Üst yönetimin desteği,
- Toplam katılım,
- Müşteri odaklı bakış,
- Kalite,
- Örgütsel yapı ve iletişim

de değişim kuruluşu toplam kalite yönetimi sistemine götürecektir. Bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için tüm iş süreçlerinin bu hedeflere uyumlu çalışmasının sağlanması gerekir. Böyle bir sistemin kurulması için herşeyden önce katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının kuruluşta yerleşmiş olması gerekir. Toplam katılım, bir kuruluşta insan kaynağının tüm bilgi yetenek ve kapasitesinin kullanılabilmesi için gereklidir. Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile

beklentilerinin hizmet tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Kuruluştaki kalite “Müşteri tatminidir” anlayışı ile hizmet kalite kontrolü geniş bir boyutta ele alınmalıdır.

- İnsan performansının kalitesi,
- Makine performansının kalitesi,
- Bilgi kalitesi,
- Karar kalitesi ve
- Çıktı kalitesi

hizmetin toplam kalitesini oluşturur. Ancak bütün bu noktalar birbirine paralel olarak hareket ettiğinde kalite kontrol altına alınmış demektir. Bunu sağlamak çok zor bir meseledir. Ayrıca hizmet kalitesi nasıl kontrol edilebilir konusunda birçok öneriler yapılmakta ise de bir hap şeklinde bütün kuruluş bünyelerine uyan bir çözüm yoktur. Bu güçlü Hizmet Kalitesi kavramının soyut bir kavram olması ve değişken olmasından kaynaklanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta kaliteyi, hizmeti vermeye başladıktan sonra kontrol etmeye çalışmak yerine Kalite Kontrolü Kavramını hizmet şeması içine yerleştirmektir.

Bir kuruluşta hizmet kalitesini yükseltme çalışmaları şu aşamaları içermelidir.

5.1. Kalite Faktörlerini Belirlemek

Hizmet kalitesini yükseltmek veya kontrol altına almak isteyen hizmet kuruluşunun çalışmaları, sektördeki kalite belirleyicilerini tanımlamakla başlamalıdır. Bütün bunları yaparken de müşterinin en çok üzerinde durduğu faktör en önce ele alınıp incelenmeli ve kısa sürede hizmete (programına) nasıl aktarılacağına karar verilmelidir. Örneğin, bankaların güvenilir olması eğer müşteri için en önemli faktör olarak belirlenmiş ise müşterinin bunu somut olarak görebilmesi için herşey yapılmalıdır.⁹²

⁹²İNAĞ, a.g.e., s.67.

5.2. Müşterinin Kalite Beklentilerini Belirlemek

Müşterilerin kalite beklentileri banka için en önemli bilgidir. Müşteriye abartılı bilgi vermek müşteri beklentisini artırır, bu bilgiler uygulamaya geçirilemezse müşteri hayal kırıklığına uğrar, kalite algılaması düşer. Bunun içinde müşteri kültürünü, alışkanlıklarını, bunları etkileyecek dış faktörleri (medya vs.) tanımak gerekir. Buna yönelik personel eğitimi programları geliştirilmelidir.⁹³

5.3. Müşteri Beklentilerini Etkilemek

Hizmetler soyut kavram olduğu için somut kaynakları hizmeti en iyi yansıtacak şekilde kullanmak gerekir. Müşteriyi bankaya çekmek, gelmeden önce etkilemek için beklentilerini yönetmek gerekir. Müşteriyi hizmet sırasında da sonrasında da yönlendirmek gerekir. Bu da fiziksel dekorlar, hizmet elemanlarının görünüşleri, hizmette kullanılan araç ve gereçlerle yapılabilir. Bu araçlar etkileme aracı olarak kullanılabilir. Eğer bunlar gerektiği şekilde yönetilirse kalite imajını destekler mahiyette işlev görürler. Önem verilmezse de hak edilmeyen bir düşük kalite imajı yaratabilirler.⁹⁴

5.4. Hizmetin Yapılış Şemalarının Hazırlanması ve Standartlar

Müşteri ile ilgili toplanan bilgiler ve belirlenen kalite faktörleri, iş akımının planlanması için en önemli hammaddelerdir. Hizmet kalitesi hizmetin akım şemasının planlanması yapılırken ele alınması gereken bir konu olduğu için şemanın çok açık ve aşamaların görülebilir olması lazımdır. İş akışı aşamaları görülebilir bir hizmet şemasında hatalı noktayı bulmak kolaylaşır.

İş akımı diyagramları ile bir hizmetin tüm aşamaları ortaya konulur. Bunlar hizmetin

⁹³İNAĞ, a.g.e., s.67.

⁹⁴İNAĞ, a.g.e., s.68.

standard tarifleridir. Burada en önemli nokta her bir aşama birbiriyle bağlantılı ve biri diğerinin bütünüleyicisi olmalıdır. Müşteri ile temasta bulunan aşamalar en önemli noktalardır. Çünkü müşteri düşünce ve beklentileri bu noktaları şekillendirir. Kalite bu noktalarda belirlenir.⁹⁵

Müşteri ile teması olmayan aşamalar-tıpkı fabrikalardaki ürün aşamaları gibi yönetilebilirler. Hizmetle iş akımı şeması yapılırken standardizasyona gidilmesi kalite kontrolünü kolaylaştırması açısından önerilmektedir. İstenilen kaliteyi tanımlayan standartlar geliştirmeli ve gözden geçirilmelidir. Böylece ürün kalite yönetiminde kullanılan pek çok kalite kontrol tekniğini hizmete uygulamak mümkün olacaktır. Fakat tüm hizmetler standard hale getirilemezler. Standard hale getirilebilenler için ise standartlar performansları belli bir ölçüğe göre değerlendirmek gereklidir. Kontrol mekanizması için gereklidir. Bunlar zaman zaman belli zaman aralıklarıyla gözden geçirilmelidir.⁹⁶

5.5. Müşteriyi Hizmet Üzerinde Eğitmek ve Müşteriyi Hizmette Kullanmak

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

Örneğin para bozma makinelerinin üzerinde yazılı kullanma talimatları veya ATM'lerdeki yönlendirici menü seçenekleri gibi... Müşterinin hizmet için eğitilmesi hizmetin verilmesini kendisinin kontrol edebilmesi demektir ki bu da müşterinin kendi servis kalitesini kendisinin yaratması anlamına gelir.⁹⁷

⁹⁵İNAĞ, a.g.e., s.68.

⁹⁶İNAĞ, a.g.e., s.68.

⁹⁷İNAĞ, a.g.e., s.68.

5.6. Banka İçinde Bir Kalite Kültürü Oluşturmak

Hizmet kuruluşları eğer kalite kavramını kendi personellerine mal etmişlerse verdikleri hizmetlerde kaliteli olacaktır. Kalite fikrini bütün banka çapında yaymalı ve personel tarafından kabul görür hale getirilmelidir. Belli prensipler tespit edilip bunlar personele aşılandığı zaman etkileşim daha kuvvetli olacaktır. Bankada kalite felsefesini ve hedeflerini paylaşmaları, işlerini doğru yapmaları için özel iş prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim verilmeli ve tamamlanan eğitimin bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Uygun eğitim çalışanlara güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlayacaktır. Bu şekilde kurum içi iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir.

Örneğin özel kalite standartları koymak ve bunlara uyan insanları işe almak ya da standartlara uygun hale gelinceye kadar eğitimden geçirmek, periyodik olarak standartlara uyulup uyulmadığını kontrol etmek-farklılık gösterenleri elemek veya yeniden eğitmek kalite kültürünü yerleştirmek için gereklidir. Farklılıkları ayıklamak gidermek için katılımcı bir yaklaşım izlemek, çalışanlarla toplantı yapmak tartışmak başlatmak gibi yöntemler uygulanmalıdır. Kalite kavramı sadece yönetim seviyesinde kalmamalı ve bu kavram hiyerarşide en alt düzeyde çalışanlara kadar inmeli onlar tarafından benimsenmelidir. Hiyerarşide kalite kavramı alt kademelere doğru indikçe daha fazla anlam kazanır. Çalışanların tümü teşvik edilmelidir.⁹⁸

5.7. Hizmetin Güncelleştirilmesi ve Sürdürülmesi

Hizmet gerektiği zaman yeniliklere kolayca adapte olabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Örneğin tüm bankalar bilgisayar çağına adapte olmaya çalışmaktadırlar. Çünkü insanlar bilgisayarları artık bir kalite göstergesi olarak algılamaya başlamışlardır. Bankalarında bunları kullanması müşteri hizmet kalite algılamasını etkileyeceği düşünülmektedir.

⁹⁸İNAĞ, a.g.e., s.68.

5.8. Müşteri Şikayetlerini Dinlemek

Kaliteyi yükseltmenin ve kontrol altında tutmanın en kolay yollarından biriside müşteri şikayetlerini esas almak, onlara önem vermektir. Ancak burada dikkat edilecek bir nokta şikayetlerin az olması o alanda her zaman yüksek kaliteli hizmet verildiği anlamına gelmez. Çünkü rekabet ortamlarının bulunduğu yerlerde müşteri aynı hizmeti başka bir kuruluştan elde edebilir. Şikayetini bildirmez.

Müşteri şikayetlerinin analiz edilmesi ve servisin düzeltilmesi bazen çok zor olmaktadır. Çünkü şikayetin sistemin neresinden kaynaklandığı bulunmamaktadır, bulunsa bile düzeltilmesi zaman almaktadır. Bunun için iş tasarımları çok açık olmalı bağlantılar iyi kurulmalıdır.⁹⁹

⁹⁹İNAĞ, a.g.e., s.68.

Beşinci Bölüm

ISO 9000-9001-9004 STANDARTLARININ KOÇBANK KALİTE GÜVENCE SİSTEMİYLE KARŞILAŞTIRILMASI

1. KOÇBANK HAKKINDA GENEL BİLGİ

Banka 1986 yılından bu yana değişik sektörlerde geniş bir kitleye birçok ürün ile hizmet vermektedir.

Koçbank'ın yurt çapında 97 şubesi olup bu sayı her geçen gün artmaktadır. Koç Lease, Koç Menkul Değerler A.Ş., Koç Faktoring Koçbank'ın yurtiçi iştirakleri, Koçbank Netherland N.V., Koratrade MTMC Ltd. ve Koçbank Azerbaycan ise yurtdışı iştirakleridir.

Piyasa Yapıcı Bankalar arasında yer alan Koçbank, hızla büyüyen ve sağlam finansal temellere sahip güçlü bir banka olarak, Türkiye'de faaliyette bulunan bankalar içerisinde en büyük bankalardandır.

2. KOÇBANK'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNİN UYGULANMASI

2.1. Banka'da Uygulanan Kalite Standartları ile ISO 9004-2 Standardının Oluşturulması Arasındaki Benzerlikler

Hizmet sektöründe müşteriye hizmetin verilmesi anında işlemin tamamlanmasıdır. Hizmet sektöründe ölçümleme, üretim sektörü kadar net olmadığından dolayı, bankacılık

sektörü için ISO 9004-2 standardı oluşturulması daha uygun olmaktadır. TKY’de amaç sadece belli standartlar oluşturmak değil, sürekli geliştirme ile mükemmele ulaşmaktır.

Koçbank ISO 9004-2 sisteminde olduğu gibi kendi iç denetim formatını oluşturarak, sürekli kalite uygunluğunu denetlemekte ve geliştirmektedir. Kalite standartlarının geliştirilmesi amacıyla banka, bir danışmanlık firmasından faydalanmaktadır.

Koçbank’da kaliteden sorumlu Kalite İzleme ve Geliştirme birimi bulunmakta olup, bu birimin başında birimler arası ve danışmanlık firması arasında koordinasyonu sağlayan Genel Koordinatör mevcuttur.

Danışmanlık firması ve Genel Koordinatör’ün ortak çalışmalarıyla bankanın tüm çalışanlarına hizmet kalite unsurları hakkında eğitim seminerleri verilmektedir.

Kalite Dökümantasyonu: Bankanın bütün birimlerinde belirli standartlar bulunmaktadır. Örneğin firmalara kullanılacak ticari krediler, bireysel müşterilere kullanılacak taşıt kredilerinde istenilecek belgeler, kullandırım esnasında kullanılacak sözleşmeler, şubelerin kredi açma yetkileri, yöneticilerin kredi açma yetkileri bellidir. Ayrıca şubeler de şube içi denetim formu mevcut olup, standartlara uygunluk değerlendirilmektedir. Aksayan yönler tespit edilerek, düzeltici önlemler alınmaktadır.

2.2. Eğitim

TKY felsefesini benimseyen Koçbank TKY’nin en önemli konularından olan eğitime büyük önem vermektedir.

Koçbank 1996 yılından beri personelini “Önce İnsan” konulu seminerlerle eğiterek, çalışanlarını kendisi ile barışık, özgüvenli, iş ve özel hayatını birbirinden ayırabilen, çevresiyle kuracağı olumlu ilişkilerden en fazla kendisinin yarar sağlayabileceğinin

bilincinde olan, işinden zevk alabilen bireyler haline getirmeyi ve böylelikle müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesinin artırılıp, toplam kaliteyi iş yerinden iletişim kanallarının güçlendirilmesiyle yakalamayı hedefleyen bir politika izlemektedir.

Koçbank'da eğitim sadece belli bir süreyi kapsamamakta, süreklilik arz etmektedir. Önce İnsan Seminerleri ile başlayan daha sonra Yıldızlara Ulaşmak seminerleri ile devam eden şu anda bir danışmanlık firması ile ortak verilen Hizmet Kalitesi Unsurları Semineri ile tüm banka çalışanların üstünden astına kadar hizmet kültüründe ortak bilinç, ortak bir dil kullanılması yönünde eğitilmektedir.

2.2.1. Eğitim Üzerinde Durulması Gereken Konular

Banka personele verilen eğitimlerde, TKY konusunda temel bilgiler, Kurumsal Kültür, TK kültürü, verimlilik kültürü ve iletişim konusunda önemle durmaktadır.

2.2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Bilgiler

Banka tüm çalışanlarına TKY'ni; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olduğunu açıklamakta, TKY'de başarılı olunabilmesi için öncelikle müşteri odaklılık, önce insan anlayışı, sistematik süreç analizi, denetimi ve sürekli iyileştirme sağlamakla mümkün olacağını belirtmektedir.

Koçbank Müşteri ve Hizmet Odaklıdır.

- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine duyarlıdır. Uzun vadeli ilişkiler kurmaya çalışırlar.
- Bütün müşteriyle saygı ve nezakete dayanan medeni iletişim kurar, içten ve istekli bir tavır sergiler.

- Tüm dağıtım kanallarında aynı prensipler üzerine kurulu tutarlı yaklaşımlar sergiler.
- Müşteri bilgilerinin gizliliğine saygılıdır, bu bilgileri ilgili ve yetkili olmayan kişilerle paylaşmaz.
- Yapılan her işin iç ve dış müşterileri nasıl etkilediğini sürekli gözönünde bulundurur.

Banka çalışanlarına TKY'nin bankaya faydalarını anlatırken, değişimin sürekli olduğunu günümüzde artık 4P Pazarlama unsurlarının;

- Customer (Müşteri)
- Cost (Maliyet)
- Channel (Dağıtım Kanalları)
- Communication (İletişim)

aldığını, hedef satış, hedef kar etmek, odak noktasının farklı birebir müşteri ilişkisine dayanan yönetim tekniklerinin rekabette üstünlük yaratarak başarılı olabileceğini belirtmektedir.

2.2.1.2. Kurumsal Kültür

Banka kurumsal kültürün tüm kademelerdeki personele verilen eğitimlerle pekiştirilmesini sağlamaktadır.

Kurumsal kültür eğitimi verilirken, Koçbank'ın ülkemiz ekonomisinin gelişmesine katkısı, çalışanların ülke ekonomisine yaptıkları hizmet vurgulanmaktadır.

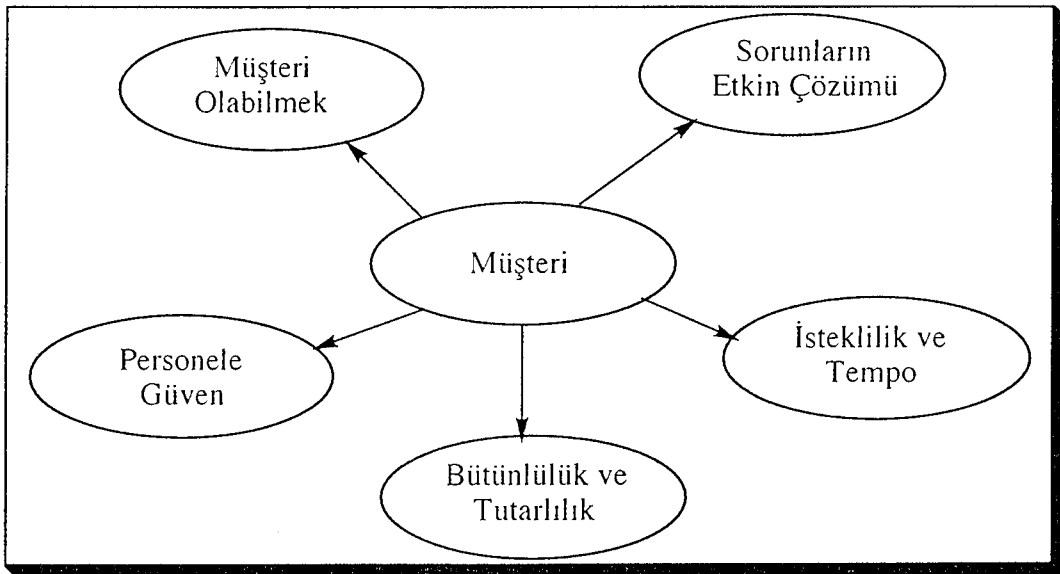
Banka kurumsal kültürün sürekli geliştirilmesi;



sağlamaktadır. Çalışanların bankada çalışmaktan dolayı duyacakları gurur ölçüsünde daha iyi hizmet vermek için gayret göstermeleri bankanın başarısını arttırmaktadır.

2.2.1.3. Toplam Kalite Kültürü

Banka çalışanlarına verdiği TK kültürü eğitimlerinde “müşteri odaklılık”, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde karşılanabilme ve müşteri sorunlarının çözümü üzerinde önemle durmaktadır. Şekil A bunu ifade etmektedir.

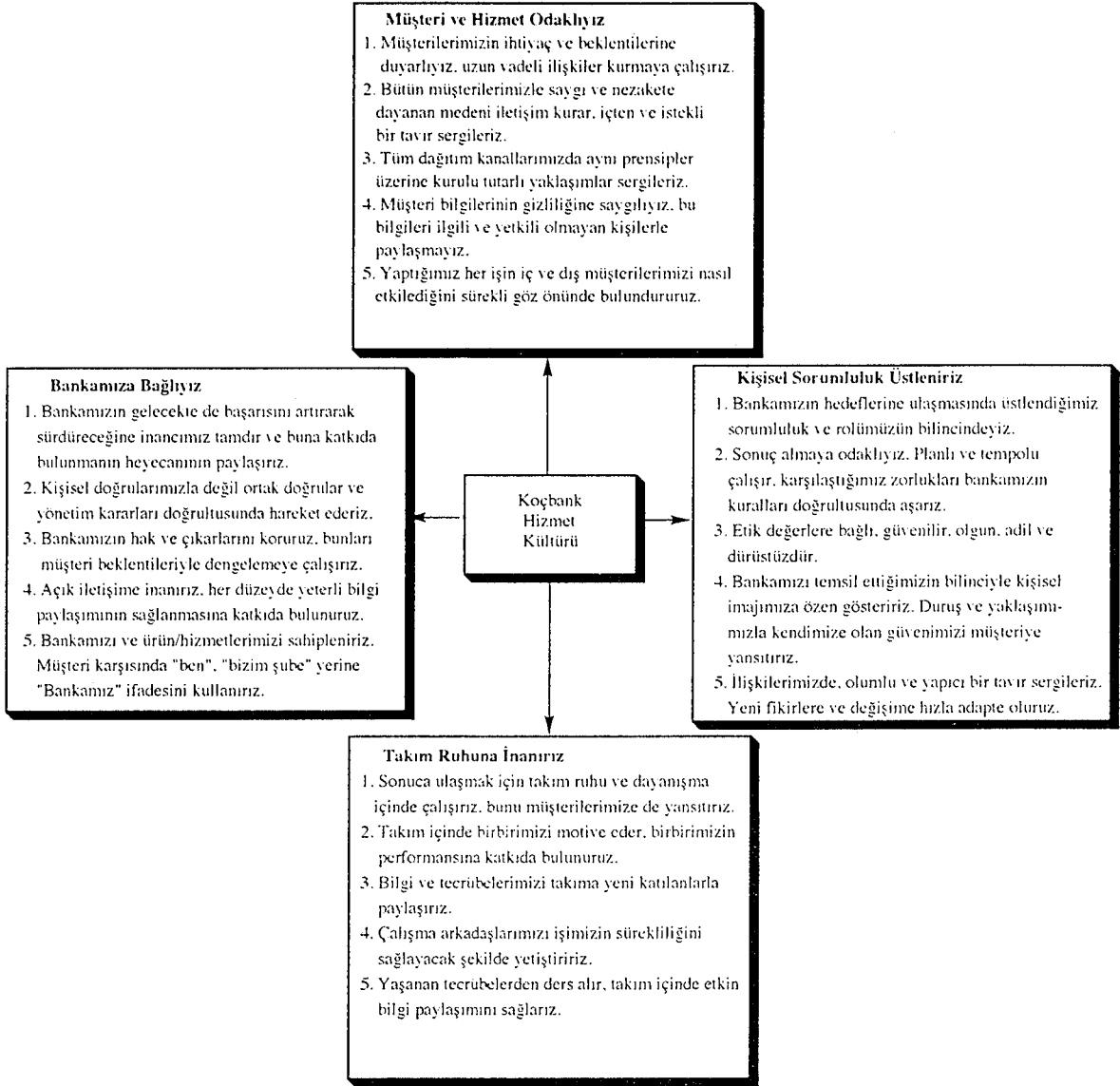


Şekil 16

Şekilde görüldüğü gibi; banka müşteriye merkezde düşünmektedir.

- a. Müşteri Olabilmek: İnsan yerine konmak, önemsenmek, değer verilmek, bekletilmemek, müşteri ayrımı yapılmamaktır.
- b. Personele Güven: Müşterinin gözüyle bakmak, işi sahiplenmek, önemsemek, işini iyi bilmesi.
- c. Bütünlülük ve Tutarlılık: Standart ve tutarlı uygulama kişiden kişiye, şubeden şubeye değişmeyen hizmet, reklamlarla verilen hizmetin tutarlılığı, ekip ruhunu müşteriye yansıtmak (orquestra olmak gibi)
- d. İsteklilik ve Tempo: Hızlı hizmet, zamanın doğru kullanılması, dinamik, tempolu, istekli, keyifli hizmet, işini angarya olarak görmeyen pratik çalışan personel.
- e. Sorunların Etkin Çözümü: Müşteri gözüyle bakmak, tatminkar bilgiye sahip olmak, proaktif yaklaşım, yardıma istekli çözüme yönelik, sorunlara etkin çözüm için doğru araç, Genel Müdürlükle Şubeler arasında uyum sağlanmasıdır.

Koçbank Hizmet Kültürünü şu şekilde ifade edebiliriz.



Şekil 17: Koçbank Hizmet Kültürü

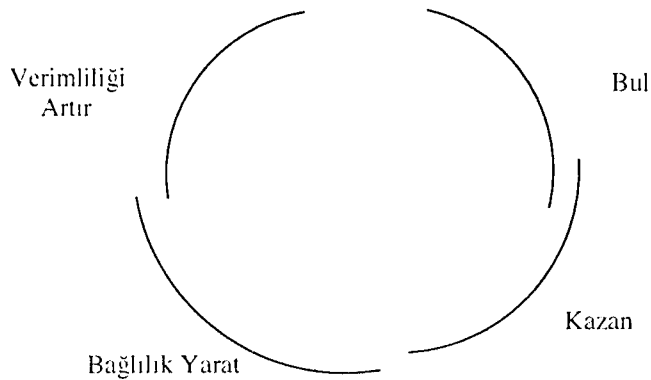
Koçbank'da Toplam Kalite Kültürünün geliştirilmesinde, çalışan personelin tamamı tarafından benimsenmesi önemlidir. TK kültürü eğitimi; astından üstüne kadar tüm personele verilmektedir.

2.2.1.4. Verimlilik Kültürü

Banka verimlilik kültürünü verirken; çalışanların doğru araçlarla, zamanlarını en iyi

şekilde kullanmaları, gereksiz maliyetlerden kaçınılarak işlemlerini en kısa zamanda yerine getirme konusunda önemle durmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde uyguladıkları verimliliği şöyle izah edebiliriz.



Şekil 18: Verimlilik

Koçbank'da gereksiz kağıt israflarından kaçınılmakta ve diğer kolay uygulanabilen tasarruf araçları ile yıllık giderlerinde tasarruf sağlama yönünde önemli adımlar atılmaktadır. Ayrıca operasyonel maliyetler azaltılarak, banka çalışanlarında verimlilik kültürünün geliştirilmesi maliyetleri önemli ölçüde düşürmektedir.

2.2.1.5. İletişim

Koçbank'da dürüst ve açık iletişim, TKY'nin başarıya ulaşmasında önemli bir araç sayılmaktadır. İletişim iki açıdan ele alınmaktadır.

- i) Çalışanlar arasındaki iletişim
- ii) çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimdir.

Banka'da ilişkilerin uyumlu olması için iyi bir iletişim ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır. Banka iletişim kalitesini ve hızını

arttırarak, çalışanların kendilerini güçlü ve güvenli hissetmelerine olanak sağlayacak etkin bir haberleşme sistemi kurmuştur. Özellikle çağımızın teknolojisinde E-mail sistemi banka içinde önemli bir iletişim aracıdır.

Etkin iletişimin en önemli unsurlarından birisi de bankadaki ast-üst ilişkilerinde bürokrasinin azaltılmaya çalışılmasıdır. İşlemlerin hızlandırılması, çalışanların amirlerine işlemlerle ilgili görüşlerini rahatlıkla iletmesi için gerekli ortam oluşturulmuştur. Banka da olumlu ilişkilerin oluşturulmasında şu noktalara dikkat edilmektedir.

- Herkesin birbirine saygı göstermesine,
- Bilginin tamamının paylaşılması için çaba gösterilmesine,
- Çalışanların tamamıyla düzenli olarak toplantı yapılmasına,
- Toplantılarda iletişimin çift yönlü olmasına, fikirlerin tartışılarak paylaşılmasına,
- Banka hedefleri ve hizmet kalitesini arttırmak için, kişilere düşen görevlerin açık ve net biçimde ortaya konulmasına dikkat edilmektedir.

Banka'da iletişim üzerinde durulan diğer konu çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimin güçlendirilmesidir. Çalışanların müşterilerle olumlu ilişki kurması, müşteriye güven yaratması, farklı sosyo-ekonomik, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, değişik meslek grupları ile müşteri ayrımı yapmadan iletişim kurmaları önemlidir. Banka da sürekli verilen eğitimlerle çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi sağlanmaktadır.

2.3. Çalışanların Motivasyonu

Uygun iletişim becerilerinin kurulması, çalışanların kişisel amaçlarıyla, kurumun plan ve amaçları ile bağlantı kurulması banka hedeflerine ulaşmakta ve hizmet kalitesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır.

Yaptığı işin amacını bilen ve kişisel çalışmasının bütün içindeki yerini görebilen bir çalışandan daha fazla verim elde edebileceği bilinciyle hareket eden KOÇBANK çalışanlarını motive etmek için birçok teknik kullanmaktadır. Örneğin, çalışanlarını bankacılıkla ilgili teknik konularda sürekli eğitime tabi tutmakta, yılda 2 defa sınavlar açarak, performansı olumlu personelin sınavlara girerek, sınavda başarılı olması durumunda terfi olanağı sağlamaktadır.

Çalışanların motivasyonunda örgütsel ve yönetsel özendirme araçlarında da gayret gösteren bankanın üst yönetimi, personeli özendirmede önemli bir araç olan maaşlarda da performansı doğru orantı da artış yöntemi geliştirmektedir. Banka ayrıca personelin doğum günlerinde e-mail ile doğum günleri kutlanmakta, belirtilen hedeflerini gerçekleştiren personelini de çeşitli hediyelerle ödüllendirerek motivasyonu arttırmaktadır.

2.4. Koçbank'da Yapılan Yapısal Değişiklikler

Bunun şube hizmet binalarında iç ve dış görünümünde yapılan değişiklikler, teknolojik araçlardan yararlanılması yalın organizasyon olarak nitelendirebiliriz.

a. Şube hizmet binalarının iç ve dış görünümü:

Bankanın hizmet binalarının iç ve dış görünümünde sürekli iyileştirmeler yapılmaktadır. Tüm şubelerde hizmet binalarının mimari projeleri gözden geçirilmekte, şubelerin iç dekorasyonları için modeller geliştirilerek tüm şubelerde plan dahilinde yapısal değişiklikler yapılmaktadır. Bankada bu görevi İnşaat-Emlak Bölümü üstlenmiştir.

Koçbank, Migros Mağazalarında küçük şubeler açmakta olup, bu şubeler için projeler geliştirmektedir. Böylelikle banka daha çok müşteriye hizmet verebilecektir.

Şubelerde Q-Win numaralı kuyruk sisteminin kurulması, her müşterinin aynı

standartda, aynı ilgiyle daha çabuk işlemlerinin görülmesi konusunda standartlık sağlamaktadır.

Şubelerde iç dekorasyon oluşturulurken, şubenin çağdaş ve modern bir görünümü olmasına, hem çalışanlar hem de müşteri için ferah ve huzurlu bir ortam oluşturulmasına özen gösterilmektedir.

b. Banka Hizmetlerinde Teknolojiden Yararlanılması:

Banka çeşitli alanlarda iyileştirme çalışmaları yaparak, müşteriye sunduğu hizmeti alt yapısıyla desteklemeye çalışmaktadır.

Bankanın tüm şubeleri on-line sistem olup, fonabank ve internet bankacılığı hizmeti vermektedir. İnternet Bankacılığı hem bireysel hem de ticari müşteriler için hizmet verilmekte olup; her türlü para transferi, fon mevduat işlemleri, bono/repo işlemleri, döviz işlemleri, hisse senedi işlemleri, kredi kartı işlemleri, otomatik ödemeler, kredi işlemleri, çek/senet işlemleri, kredi kartı, tüketici kredisi başvurusu işlemleri gerçekleştirilmektedir. Fonobank (Telefonla Bankacılıkla) günün 24 saati yatırım fonu, döviz işlemleri, repo, bono ve tahvil işlemleri, vadeli mevduat işlemleri, kredi kartı işlemleri gibi birçok işlem telefonla ücretsiz olarak yapılabilir. Mobil Bankacılık, WapKoçbank, Palm Bankacılığı Koçbank'ın ayrıcalıklı hizmetlerindedir.

200'ü aşkın Koçbank ATM Makinasından 24 Saat B Tipi fon işlemi, döviz alım-satım, repo, kesin satış işlemleri, fatura ödemeleri, hesaplar arası para transferi, para çekme işlemleri yapılabilir. Bankanın ATM'leri yanı sıra Altın Nokta'ya Üye Bankaların 3500'e yakın ATM'sinde Koçbank ATM kartıyla para çekme ve bakiye sergileme yapılabilir.

Koçbank'ta Fonobank, İnternet Bankacılığı, ATM Telefonla Bankacılık, E-Ticaret hizmetleri Alternatif Dağıtım Kanalları bölümü tarafından verilmektedir.

Yalın Organizasyon: Bankacılık hizmetlerinin hızlandırılması, karar verme sürecinin çabuklaştırılması için yalın organizasyon yapılmıştır. Şef, Şef Yrd., Amir gibi ünvanlar yerine Perakende Bankacılık'ta Müşteri Hizmetleri Yönetmeni, Gişe İşlemleri Yetkilisi Ticari Bankacılık'ta Ticari Portföy Yönetmeni, Operasyon Bölümünde İşlemler Yetkilisi gibi ünvanlar kullanılarak organizasyon değişiklikleri yapılmıştır.

2.5. Üst Yönetimin Desteği

TKY başarıya ulaşması için üst yönetimin desteğini ilke edinen Koçbank, TKY uygulamasında yapılan eğitim ve diğer giderlerde üst yönetim olarak hiçbir masraftan kaçınmamaktadır. Kalite öğretimi ve eğitimi yönetim kararına dayalı olarak sürdürülmektedir. Üst yönetim maddi destek yanında manevi destek de sağlamaktadır. Yukarıdan aşağıya etkileşim, Kalite eğitimi ve öğretimi aşamasında uzun vadede çıkacak sorunların çözümünde üst yönetim desteği mevcuttur.

2.6. Toplam Kalite Yönetimi Organizasyonu

Koçbank'da uygulanan Toplam Kalite Politikasını şu şekilde özetleyebiliriz:

- Bankanın kalite politikası ve hedeflerini belirlemek,
- TKY'nin bankadan herkes tarafından benimsenmesi, uygulanması ve güncelleşmesini sağlamak,
- Müşterilere beklentilerinin üzerinde kaliteli hizmet sunmak,
- Müşterilerin isteklerinin üzerinde çeşitli ürünler sunmak,
- Çalışana, üretime en iyi hizmeti vermek,
- Ülkemiz sanayinin gelişmesine katkıda bulunmak,

- Çalışanlarına yaptıkları işten tatmin olabilecekleri ortamlar sağlamaktır.

Bankanın Toplam Kalite Hedeflerini`de şu şekilde belirtebiliriz:

- Yapılan her işte müşteri memnuniyeti temel hedef seçilmiştir.
- Kanunlara ve yasal düzenlemelere uymak.
- Bankanın en önemli sermayesi önce “insan”
- Üstün iş ahlakı adil ve dürüst davranış ilkesi,
- Verimliliğin ve yeni önerilerin takdir edilmesi,
- Etkin ekip çalışması,
- Kurum kültürünün pekiştirilmesi,
- Risk üstlenebilme gücü,
- Sürekli iyileştirme hedefi.
- Topluma, çevreye yararlı olabilmek için gereken önemin gösterilmesi,
- Açık iletişim yöntemi.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN KOÇBANK'IN BÖLÜMLERİNDEN BAZILARI VE ÖLÇÜMLEME KRİTERLERİNDEN ÖRNEKLER

3.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı

- Hedeflenen süre içinde şube denetimleri gerçekleştirmek,
- Denetlenen şubelerde tespit edilen hatalarda düzelme oranının belirlenmesi,
- Denetlenen şubelerde denetimden sonra teftişçe tespit edilen uygulama hataları,
- Tespit edilen uygulama-prosedür farklılığı sayısı,
- Rapor yolu ile diğer birimlere getirilen öneri adedi ölçümleri yapılmaktadır.

3.2. Mali Kontrol ve Planlama

- Vergi, fon gibi yasal mali yükümlülükleri süresinde beyan etmek, beyana göre tahakkuk eden borçları süresinde ödemek,
- Ödeme programına alınmış/onaylı harcamaların ödemesini yapmak,
- Banka aktiflerinin sigortalarının yapılmasını sağlamak ve izlemek, banka aktiflerine ilişkin kayıtların ve raporların güncel olarak tutulmasını sağlamak,
- Geçici aracı ve avans hesaplarının mutabakatlarının yapılması ve raporlanması,
- Aylık ve yıllık mizanda şubelerin hatalı işlemlerinin belirlenmesi, ölçümleri yapılmaktadır.

3.3. Fon Yönetimi

- İhaleye girişlerin süresiz ve hatasız yapılması,
- Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası raporlarının kanuni süreleri içinde doğru olarak yapılması,
- Şubelerden yapılan repo, hazine bonusu işlemlerin takibini yaparak gerekli fonlamayı yapmak,
- Yanlış ödemelerden dolayı oluşan hata maliyeti ölçümleri yapılmaktadır.

3.4. İdari İşler Bölümü

- Bankaya ait nakil vasıtalarının bakımlarının zamanında yaptırılması,
- Malzeme stoklarının optimum düzeyde tutulması,
- Şubelerin matbu evrak ihtiyaçlarının zamanında ulaştırılması,
- Satın alınan malzemelerin kullanıma uygunluğu ölçümleri yapılmaktadır.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

- Bireysel Performansların değerlendirilmesi,
- Terfi sınavına girecek personelin belirlenmesinde uygulanacak ölçütler,
- Personel izinleri,
- Fazla mesai/İş çıkış saatleri.
- Personel tayin taleplerinin yerine getirilmesindeki oranlar,
- Banka personele verilen veya iptan edilen imza yetkilerinin ticaret sicil memurluğunda tescil ve ilanının zamanında yaptırılması ölçümleri yapılmaktadır.

3.6. Dış İlişkiler Yönetimi

- Yurt dışı temsilciliklerden gönderilen havale sayısı ve tutarı,
- Muhabir maliyetlerinin minimuma indirilmesi,
- Gelen ve giden money-gram şifre verme taleplerini karşılama süresi,
- Muhabir hesaplarının etkin bir şekilde kullanılması ölçümleri yapılmaktadır.

3.7. Perakende Bankacılık

- Şubelere Perakende Bankacılık ile ilgili hedeflerin verilmesi ve gerçekleşen hedeflerin oranı,
- Şubelerin limit yetkisini aşan Perakende Ticari ve Bireysel Kredi Tekliflerinin Değerlendirilmesi Süreci,
- Kredi kartlarının değerlendirilme süreci,
- İdari takibe alınan kredi kartlarının oranı,
- Kanuni takibe alınan kredi kartlarının oranı ölçümleri yapılmaktadır.

3.8. Sistem-Teknoloji

- Sistemin açık olma süresi,
- Ay sonu Back-Up'larında Şubelerin bilgilendirilmesi,
- Yeni ekranların denenmesi ve başarı oranı,
- Kullanıcı problemlerinin çözümlenme süresi,
- Ekranlardan alınabilen rapor sayısının artırılması ölçümleri yapılmaktadır.

3.9. Şubeler

- Günlük açılan hesap sayısı,
- Fon, hisse senedi satışları,
- Müşteri ziyaret sayısı, ilişkiye geçilen firma sayısı,
- Müşterilerin verimlilik oranları,
- Komisyon ve masraf tahsilleri,
- Çapraz ürün satışları,
- Repo, hazine bonusu alış ve bozumlarının saat 14:00 kadar yapılması,
- Müşterilerin gişede ve bireyselde bekleme süreleri,
- Kredi başvurusu/onaylanan kredi sayısı,
- Günlük kasa akışının takibi/gün sonu kasa mutabakatı,
- Çek taleplerinin hazırlanması/negatif risk sorgulamalarının yapılması/teslimi ve takibi/operasyonel işlemleri,
- Müşteriden gelen, takasa girecek olan çeklerin şekil şartı kontrolü,
- Tahsil senetlerinin kontrolü/takibi,
- Vadesi gelen mevduatların kontrolü,
- Geçici hesapların kontrolü,
- Nazım hesapların mutabakatı,
- Müşteri talimatların incelenmesi ve imza onayının verilmesi,
- Kredi kart limit artırımı talep oranı,

- Avantajlı hesap açılması talep oranı,
- Müşteriye verilen internet şifresi adedi,
- Müşteriye verilen Fonobank şifresi adedi,
- Hisse senedi için açılan müşteri portföy adedi ölçümleri yapılmaktadır.

4. MÜŞTERİ GÖZÜYLE KOÇBANK

Bir danışmanlık firması tarafından başta Ankara, İstanbul, İzmir, Adana ve diğer illerde toplam 8000 kişiye anket gönderilmiş olup, %17 geri dönüş oranı olup, 1351 kişi anketi cevaplamıştır. Bu anketden çıkan sonuçta Koçbank'ın banka olarak tercihinde;

- Güvenilir ve saygın olması.
- Çalışanların özenli ve ilgili hizmet vermeleri,
- Çalışanların güler yüzlü, çözüme yönelik olmaları,
- En az hatayla hızlı hizmet vermeleri,
- Ürün ve hizmet yelpazesinin genişliği,
- Etkin telefon ve internet bankacılığı,
- Şubelerinin çağdaş ve modern bir görünüme sahip olması,
- Uygun işlem ücretleri ve faiz oranları,
- Ürün ve hizmetlere kolay ulaşım,
- ürün ve hizmetlerin iyi tanıtımı,

nedenleri ortaya çıkmıştır.

5. KOÇBANK HİZMET KALİTESİNİ KORUMAK İÇİN NE YAPIYOR

Müşteri ve Hizmet Odaklı Koçbank, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde cevap vermek, hedeflerine ulaşmak için;

- Piyasaları segmente ediyor ve her segmente uygun hizmet sunum biçimi geliştiriyor.

- Çeşitli alanlarda iyileştirme çalışmaları yaparak, müşteriye sunduğu hizmeti alt yapısıyla desteklemeye çalışıyor.
- Tanıtım faaliyetlerine giriyor.
- Büyüme stratejisi geliştiriyor ve bunu yabancı ortaklıkla desteklemeyi hedefliyor.
- Hizmet sunumunda fark yaratmak ve büyürken bu konu da bozulmaya uğramamak için hizmet kültürünü geliştirmeye ve tutarlılık sağlamaya yönelik bu çalışmayı sürdürüyor.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Toplam Kalite Yönetiminde tüm çalışanların katılımının sağlanarak, işlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Toplam Kalite'ye ulaşmada önemli bir araçtır. Bu standartlar kalitenin önemli olduğunu vurgulamakta ve kalite ihtiyaçlarının karşılanabileceğini müşterilere kanıtlayarak, sistemin kurulması, belgelenmesi ile sürekliliğinin sağlanabileceğini göstermektedir.

Günümüzde rekabetin artması, üretim sektöründe olduğu gibi, hizmet sektöründe de verimlilik ve kalite kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Hizmet sektöründe müşteriye hizmetin verilmesi anında işlemin tamamlanmasıdır. Hizmet sektöründe ölçümleme üretim sektörü kadar net olmadığından dolayı, bankacılık sektörü için ISO 9004-2 standardı oluşturulması daha uygun olmaktadır. TKY'de amaç sadece belli standartlar oluşturmak değil, sürekli geliştirme ile mükemmelle ulaşmaktır.

ISO standardının bankalara faydasını şu şekilde özetleyebiliriz.

- i. Verim ve iletişimi kolaylaştırıp geliştirir ve aynı zamanda operasyonun maliyetini azaltır.
- ii. Şirketin servislerindeki kalitede işgücünün tamamını ele aldığı için çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır.
- iii. Muhtemel ve mevcut müşterilere kalite vaadinde bulunur.
- iv. Kuruluşların operasyonlarını gözden geçirmelerini sağlar.
- v. Uluslararası rekabette avantaj getirebilir.
- vi. Standardın uygulanması bağımsız bir organizasyonun, kalite sisteminin standarda uygunluğunun denetlenmesi ve kuruluşların standarda uyulması halinde bir sertifika ile ödüllendirilmesini sağlar.

- vii.** Ayrıca standard geçmişte parçalara bölünmüş veya organizasyon içinde bulunan farklı kişiler tarafından kontrol edilmiş prosedür ve sistemler için birleştirici bir unsur oluşturur.

Bankalarda kalite tanımı kısaca müşteri memnuniyeti olarak açıklanabilir. Kalite “sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin banka tarafından karşılanmasıdır.

Müşteri ve Hizmet Odaklı Koçbank’da kalite unsurları;

- Müşteri tatmini,
- Kalitenin vazgeçilmezliği,
- Her seviyeden sürekli katılım,
- Takım çalışması,
- Sürekli iyileştirme
- Önlemedir.

Uygulamaya konu teşkil eden Koçbank Kalite Güvence Sistemlerinin ISO 9000 Kalite Güvence Sistemiyle belgelendirilmemiş olsa da ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleriyle büyük benzerlik taşıdığı görülmektedir. Bankada ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi alınması yönünde çalışmalar yapılabilir.

Koçbank ISO 9004-2 Sisteminde olduğu gibi, kalite politikası, kalite hedefleri belirlemiş, kalite sorumluluk ve yetkisi içeren bir kalite sistemi yapısı oluşturmuştur. Üst yönetimin kalite sisteminin oluşturulmasından sorumlu olduğu ve kalite geliştirilmesi aşamalarında çıkabilecek sorunların çözümünde üst yönetimin desteğinin mevcut olduğu görülmektedir.

Bankanın bütün birimlerinde belirli standartlar bulunmaktadır. Bunu belgeleyen kalite dökümantasyonları mevcuttur. Koçbank ISO 9004-2 sisteminde olduğu gibi kendi iç denetim formatını oluşturarak sürekli kalite uygunluğunu denetlemekte ve geliştirmektedir. Kalite standartlarının geliştirilmesi amacıyla banka, bir danışmanlık firmasından faydalanmaktadır.

TKY felsefesini benimseyen Koçbank eğitime büyük önem vermektedir. Koçbank'da eğitim sürece belli bir süreyi kapsamamakta, süreklilik arz etmektedir. Önce İnsan Seminerleri ile başlayan, şu anda bir Danışmanlık firması ile ortak verilen Hizmet Kalitesi Unsurları Seminerleri ile tüm çalışanları, üstünden astına kadar hizmet kültüründe, ortak bilinç, ortak, bir dil kullanılması yönünde eğitilmektedir.

Banka hizmet kültürünün gelişmesi ve kalitenin korunması için;

- Müşteri tatminine,
- Üst Yönetim Desteğine,
- Çalışanların katılım ve motivasyonlarına,
- Personelin sürekli eğitimine,
- Her düzeyde çalışanların kendi aralarında ve müşterilerle iletişim sağlamalarına,
- Çalışanlarda kurumsal kültür ve kalite kültürünün yerleştirilmesine,
- Araştırma ve geliştirmeye önem verilmesine,
- Başarı ve başarısızlığın ölçülmesine,
- Hizmet binalarının mimari projelerine ve dekorasyonuna önem verilmesi,
- Teknolojiden en iyi şekilde yararlanılmasına büyük önem verilmektedir.

Koçbank'ın şube sayısını arttırması özellikle şubesinin olmadığı yeni illerde şubeler açması, daha fazla müşteriye ulaşabilmesi, sürdürmekte olduğu teknolojik iyileştirme çalışmalarına devam ederek müşteriye sunduğu hizmeti alt yapısıyla desteklemesi, banka ürünlerinin tanıtıcı reklamlarının hazırlanması ve medyada yayınlanması bankanın başarısını daha da arttıracaktır.

Türkiye'nin en büyük önde gelen bankalarından bir tanesi olan KOÇBANK; müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde cevap vermek, hedeflerine ulaşmak için; büyüme stratejisi geliştirmekte, hizmet sunumunda fark yaratarak hizmet kültürünü sürekli geliştirerek bütünlük ve tutarlılık konusunda ülkemizde en iyi örneği vermektedir.

EKLER

Ek-A: ISO 9004-2 STANDARDININ KULLANILDIĞI SEKTÖRLER

Ağırlama Hizmetleri

Yiyecek içecek temini, hoteller, turizm, toplantı, radyo, televizyon.

İletişim

Havalimanları ve havayolları, karayolu, demiryolu ve deniz taşımacılığı, telekomünikasyon, posta, veri.

Sağlık Hizmetleri

Sağlık personeli/doktorlar, hastaneler, ambulans, tıbbi laboratuvarlar, diş hekimleri, göz doktorları.

Bakım

Elektrik, mekanik, yol araçları, ısıtma sistemleri, klima, inşaat, bilgisayar.

Kamu Hizmetleri

Temizleme, atık yönetimi, su temini, elektrik, gaz ve enerji temini, saha bakımı, yangın, polis, kamu hizmetleri.

Ticaret

Toptancı, perakendeci, stoku, dağıtımcı, pazarlama, ambalajlama.

Finansal

Banka, sigorta, aylık bağlama, hesap açtırma, emlak hizmetleri.

Ustalık

Bina tasarımı (sanat), yer ölçümü, hukuk, kanun uygulamaları, güvenlik, mühendislik, proje yönetimi, kalite yönetimi, danışmanlık, eğitim ve öğretim.

Yönetim

Personel, hesaplama, büro hizmetleri.

Teknik

Danışmanlık, fotoğrafçılık, deney laboratuvarları.

Satın Alma

Sözleşme yapma, envanter yönetimi ve dağıtımı.

Bilim

Araştırma, geliştirme, çalışmalar, karar araçları.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayınları, Ekim 1997.
- AMİTAVA, Mitra. **Fundamentals of Quality Control And Improvement**, New York: Macmillan Publishing Company, 1993.
- ARIYÖRÜK, M. Yılmaz. “Uluslararası Stanadart Serbest Pazarın Anahtarıdır”, **1. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, Yayın No: TÜSİAD-T/93, 11-162, Kasım 1992.
- AŞÇIGİL, Semra F. “Toplam Kalite Yönetim (TKY) Faaliyetlerini Başarıya Ulaştırmada İşletme İçi İletişimin Önemi”, **5. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.
- BAŞLIGİL, H. ve BARAÇLI. H. “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Çalışmaları ve Bir Uygulaması”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.
- BARBARA, Lewis R. “Quality in The Service Sector: A Review”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.: 7, No: 5, 1989.
- BATIGÜN, Cengiz ve ÖZCAN, Kürşat Cezmi. “Bankacılık-Sigortacılık ve Kalite”, **Standard**, Sayı: 409, Ocak 1996.
- BAYRAKTAR, Demet. “Kalite Güvencesinde Sistem Yaklaşımından Uzman Sistem Yaklaşımına Geçiş”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**.

BOZKURT, Rıdvan. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, C.23, S.4, 1994.

ÇULPAN, Refik. **Uzman Gözüyle Bankacılık**, Haziran 1995.

EFİL, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üni. Güç. V. Yay. No: 110, U.Ü.İ.İ.B.F. İşl. İkt. ve Muh. Araş. ve Uyg. Mer. Yay. No: 111, 1995.

ESİN, Alp ve KARABAY, Macit, (Der. Yüksel KILIÇASLAN), **Kalite Sistemine Hazırlık ve TS-ISO 9000**, Ankara, KOSGEB Yayını, Ocak 1993.

HENRY, L. "Hizmetlerin Belgelendirilmesine Global Bir Yaklaşım Dahilinde ISO-9004-2'nin Kullanımı", **Standart Dergisi**, Temmuz 1993.

İNAĞ, Nihal. "Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü", **Standard**, Aralık 1995.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite**, İstanbul, 1993.

KILINÇ, Gonca. "Bankalarda Servis Kalitesi ve Kontrolü", **Bankacılar Dergisi**, Ocak 1994.

KÖSEOĞLU, M., HARRISON, D. K. ve LINK, D. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, C. 23, S. 4, 1994.

LOKMANOĞLU, Perihan ve GENER, Nimet. "Sanayide TKY Uygulamaları", **5. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite**, İstanbul, 13-14 Kasım 1996.

ORÇUNUS, Ali Rıza. "Toplam Kalite Kontrol ve ISO 9000". **Standart Dergisi**, Y. 32, S. 379, 1993.

OWEN, Archer. "Belgelendirme Kuruluşları Arasındaki Karşılıklı Tanıma", **Standart Dergisi**, Y. 32, S.379, 1993.

ÖZTÜRK, Nursel. "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Verimlilik İçin Üretimde, Tüketimde Kalite Özel Sayısı, 1993.

PEARL, Daniel H. "ISO 9000'in Tamamlanmasında Üst Düzey İdarenin Rolü", **Standart Dergisi**, Y. 32, S.379, Temmuz 1993.

PEKER, Ömer. "TS-ISO 9000 Serisi Standartlarının Türkiye'deki Uygulaması", **Standart Dergisi**, Y. 32, S. 379, 1993.

TAKAN, Mehmet. **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2000.

TAPTİK, Yılmaz. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kalite Güvencesi Uygulamaları Üzerine", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayını, S. 3, Nisan 1993.

UYGUÇ, Nermin. **Bankalarda Otomatik Vezne Makinaları (ATM) ile Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Etkileyen Faktörler**, İzmir, 1993.

WARE, J. "ISO 9000 ve Mamul Belgelendirilmesi", **Standart Dergisi**, Y.32, S.379, Temmuz 1993.

YURTÇU, Gökhan. "Bankacılıkta Toplam Kalite", **4. Ulusal Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**, 3. Cilt, İstanbul: TÜSİAD-Kal Der Yayını, 1996.

Kurum Yazarlı ve Yazarı Belli Olmayanlar

ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi ve Belgelendirme Semineri, İstanbul, 15-16 Kasım 1993.

“Kalitenin Önemi”, **Standart Dergisi**, 1995.

KOÇBANK Merhaba Dergisi, Sayı: 5. Haziran 1999.

“Okuyucuya Mektup”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1995, Özel Sayı.

Power Ekonomi Dergisi, Ekim 1995, Sayı: 11.

“TSE’den Haberler”, **Standart Dergisi**, Nisan 1995.

TSE, “Kalite Güvencesi Yönetimi Eğitim El Kitabı”, Döküman No: KGY.34.02, 07.01.1994.

TSE, “Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları-TS-ISO 9004-2”, Temmuz 1992, Ankara.

TS ISO 9004-2 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları, Kısım 2, Hizmetler İçin Klavuz, Temmuz 1992.